

Aleksi Katajisto & Antti Leppilampi


YHTEISTOIMINNALLINEN
TYÖSKENTELY
YHTEISÖLLISYYDEN LISÄÄJÄNÄ

Opinnäytetyö
Kansalaistoiminnan ja Nuorisotyön koulutusohjelma


Marraskuu 2014



KUVAILULEHTI

	Opinnäytetyön päivämäärä 20.11.2014
Tekijä(t) Katajisto Aleks, Leppilampi Antti	Koulutusohjelma ja suuntautuminen Kansalaistoiminta ja Nuorisotyö
Nimeke Yhteistoiminnallinen työskentely yhteisöllisyyden lisääjänä	
Tiivistelmä Tämän opinnäytetyön tavoitteena on edistää työyhteisöjen yhteisöllisyyttä yhteistoiminnallisen työskentelyn koulutuksen avulla. Koulutus on luotu hyödyntämällä yhteisöllisyyden ja yhteistoiminnallisen oppimisen teoriaa. Yhteisöllisyys on menestyvien työyhteisöjen kulmakivi. Työntekijöiden sisäinen motivaatio on tulosta omaehtoisuudesta, kyvykkyydestä ja yhteisöllisyydestä. Käytämme yhteistoiminnallisuutta yhteisöllisyyttä lisäävänä menetelmänä, jossa keskeisiä piirteitä ovat positiivinen riippuvuus, vuorovaikutteinen viestintä, yksilöllinen vastuu, sosiaalisten ryhmätaitojen kehittäminen ja jatkuva yhteisen toiminnan pohtiminen. Yhteistoiminnallinen työskentely on työtapa ja vuorovaikutusrakenne, jonka tavoitteena on yhdessä työskentelyn kautta sitouttaa työntekijät yhteiseen toimintaan ja saada työntekijät ottamaan vastuuta omasta ja toisten työntekijöiden työskentelystä. Yhteistoiminnallisessa työskentelyssä päätarkoitus on yhteisen toiminnan kautta syntyvällä tuotoksella ja sillä, että kaikki työntekijät oppivat ja ymmärtävät samat asiat ja osallistuvat yhteisen tavoitteen saavuttamiseen. Koulutusmallia valmistellessa, pääsimme testaamaan yhteistoiminnallisen oppimisen teoriaa käytännössä, kun osallistuimme kahteen Kouvolassa järjestettyyn koulutukseen yhteistoiminnallisesta oppimisesta. Ensimmäisessä koulutuksessa saimme nähdä, miten menetelmät toimivat osallistujan näkökulmasta, mutta toisella kerralla olimme itse kouluttajina. Nämä koulutukset vaikuttivat opinnäytetyömme koulutukseen, jota testattiin Mikkelin Olkkarissa järjestetyssä pilotissa. Tästä pilotista keräsimme palautteen, joka vaikutti lopulliseen koulutus versioon.	
Asiasanat (avainsanat) Yhteistoiminnallinen työskentely, yhteistoiminnallinen johtaminen, yhteisöllisyys, työyhteisöt	
Sivumäärä 78 + 10	Kieli Suomi
Huomautus (huomautukset liitteistä)	
Ohjaavan opettajan nimi Tommi Pantzar	Opinnäytetyön toimeksiantaja AskO Leppilampi OY

DESCRIPTION

	Date of the barchelor's thesis 20.11.2014
Author(s) Katajisto Aleks, Leppilampi Antti	Degree programme and option Civic Activities and Youth work
Name of the barchelor's thesis Cooperative working increasing the community	
Abstract The purpose of this thesis is to contribute sense of community to work communities due cooperative working training. The cooperative working training has been created making use of the theory of sense of community and cooperative learning. Sense of community is the cornerstone of successful workplace. Employees' intrinsic motivation is the result of spontaneity, capability and sense of community. We see that the sense of community develops through cooperative working, in which the major features are positive interdependence, face-to-face interaction, individual accountability, social skills, group processing. Cooperative working is a working method and face-to-face structure with the aim of working together to engage employees through collective action and to get employees to take responsibility for their own and other employees work. The main purpose of cooperative work is the generated output through common activity and the fact that all employees learn and understand the same things and participate in the achievement of common goals. While working on the training model we were able to test theories of cooperative learning in practise, when we participated in two courses of cooperative learning held in Kouvola. In first training, we were able to see how the methods work for the participant's point of view, but the second time we participated to the training as trainers. These trainings impacted the training product of our thesis, which was eventually tested on a pilot organized in Mikkeli Olkkari. We collected feedback from this pilot, which affected the final training product.	
Subject headings, (keywords) Cooperative working, cooperative leadership, unity, working communities	
Pages 78 + 10	Language Finnish
Remarks, notes on appendices	
Tutor Tommi Pantzar	Bachelor's thesis assigned by Asko Leppilampi OY

1	JOHDANTO	1
2	OPINNÄYTETYÖN TAVOITE	2
3	TEORIA JA LÄHTÖKOHDAT	3
3.1	Yhteisöllisyys.....	10
3.1.1	Yhteisöllisyys Kouvolan koulutuksessa	12
3.1.2	Yhteisöllisyyden rakenne.....	13
3.1.3	Yksilöiden osallisuus.....	15
3.1.4	Positiiviset ja negatiiviset jännitteet ryhmissä	17
3.1.5	Yhteisöllisyyden avaimet.....	19
3.2	Yhteistoiminnallisuus ja yhteistoiminnallinen oppiminen	21
3.2.1	Positiivinen riippuvuus	27
3.2.2	Vuorovaikutteinen viestintä	32
3.2.3	Yksilöllinen vastuu	36
3.2.4	Sosiaaliset taidot.....	39
3.2.5	Toiminnan yhteinen pohtiminen	41
3.2.6	Mitä tehdä, jos yhteistoiminnallinen työskentely ei toimi?	43
4	KOULUTUSPROSESSI	45
4.1	1. KOULUTUSPÄIVÄ	50
4.1.1	Oppimisympäristön luominen.....	50
4.1.2	Lämmittelyvaihe.....	51
4.1.3	Koulutuksen avaus ja pelisäännöt	52
4.1.4	Tutustuminen	54
4.1.5	Yhteiset tavoitteet.....	55
4.1.6	Tiimitaulu.....	56
4.1.7	Tunnuspiirre	57
4.1.8	Työryhmien muodostaminen	58
4.1.9	Näyttelykävely	59
4.1.10	Reflektointivaihe	60
4.1.11	Välityöohjeet	61
4.2	2. KOULUTUSPÄIVÄ	61
4.2.1	Lämmittelyvaihe.....	61

4.2.2	Paluu yhteisiin tavoitteisiin.....	62
4.2.3	Yhteisen ajattelun -taulu	62
4.2.4	Sampo	64
4.2.5	Toisen koulutuspäivän reflektointi	65
4.2.6	Koulutusohjelman päättäminen.....	66
4.2.7	Koulutuspäivät 3-6	66
5	KOULUTUSPROSESSIN SOVELLUSESIMERKKI	67
5.1	Koulutuksen palaute.....	69
6	POHDINTA	71
7	LÄHTEET	76
8	LIITTEET	1
8.1	KOULUTUS.....	1

1 JOHDANTO

Me suomalaiset olemme tottuneet viime vuosina siihen, että maamme on saanut tunnustusta eri tutkimuksissa: Newsweek Magazine – lehti, valitsi Suomen vuonna 2010 maailman parhaaksi maaksi, minkä lisäksi Gallup World Poll valitsi Suomen maailman onnellisimmaksi maaksi Tanskan ohella. Yksi merkittävimmistä tutkimuksista on ollut kuitenkin PISA-tutkimus, jossa suomalaiset ovat saaneet vuosien saatossa menestystä, mutta sen valta-asema on alkanut horjua. (Chaker 2013, 11.) Opinnäytetyömme tilaaja – työyhteisökouluttaja Asko Leppilampi (2014) kirjoitti blogikirjoituksessaan

”Menestyäksemme jatkossakin, meidän täytyisi opettaa lapsille ja aikuisille sekä sosiaalisia taitoja ja asenteita että reflektointia, kriittistä, arvioivaa pohdiskelua. Meidän tulisi ohjata ihmisiä kaikilla tasoilla lisääntyvään yhteistyöhön sekä auttaa ihmisiä ymmärtämään yhteistoiminnallisen oppimisen ja johtamisen filosofiset periaatteet ja toimimaan niiden mukaisesti.”

Olemme saaneet yhteisöpedagogiopintojemme aikana koulutusta yhteistoiminnallisista menetelmistä ja niiden taustalla olevista teorioista, minkä myötä opinnäytteemme tilaaja Asko Leppilampi pyysi meitä luomaan koulutusmallin, joka edistää työyhteisöjen yhteisöllisyyttä yhteistoiminnallisen oppimisen periaatteiden mukaisesti. Yhteistoiminnallisen oppimisen periaatteissa esiintyy monia tunnuspiirteitä, mitä hyviltä työyhteisöiltä tänä päivänä odotetaan, kuten positiivisen riippuvuuden tunne, vuorovaikutteinen viestintä, sosiaaliset ryhmätaidot, yksilöllinen vastuu sekä toiminnan yhteinen pohtiminen.

Mikäli yhteisöllisyyden tunnetta halutaan tuoda työyhteisöihin, on ymmärrettävä, että muutos lähtee työyhteisön johdon kautta. Työelämästä pitäisi vähitellen hylätä vanha hierarkkinen malli, jonka mukaan käskyt tulevat aina ylhäältä alaspäin työntekijöille. (Sydänmaanlakka 2004, 14.) Vanhan mallin sijaan, pitäisi siirtyä lähemmäs modernia ajatusmallia, jota peliyhtiö Supercellin toimitusjohtaja Ilkka Paananen toteuttaa johtamistavoissaan. Paanasen johtamistapoihin kuuluu luoda ryhmiä, joissa kaikki luottavat toisiinsa ja jokainen saa johtaa itseään. Tarkoituksena on luoda sellainen työkuulttuuri, jossa *”kaikki työntekijät ovat samassa veneessä”*, jota johtaja ohjaa

esimerkillään osallistaen ja kuunnellen jokaisen mielipiteitä. (Heinonen 2014.) Ilkka Paanasen johtamisfilosofia on lähellä yhteistoiminnallisen johtamisen filosofiaa. Yhteistoiminnallinen työskentely lähtee liikkeelle johtajan kautta, joka ohjaa ryhmänsä yhteistoiminnalliseen suuntaan. Yhteistoiminnalliseen työskentelytapaan ei kuitenkaan siirrytä hetkessä, vaan se täytyy sisäistää pala kerrallaan. Ensiksi on käsitettävä, mitä yhteisöllisyys käytännössä tarkoittaa ja miksi sitä kannattaa tavoitella. Tämän jälkeen voidaan alkaa tutkia yhteistoiminnallista työskentelyä yhteisöllisyyden lisääjänä. Yhteistoiminnallisuus koostuu yksittäisistä elementeistä – viidestä eri tunnuspiirteestä, jotka muodostavat yhdessä toimiessaan rakenteita, joiden hallinta auttaa ymmärtämään yhteistoiminnallista työskentelyä paremmin.

Opinnäytetyön loppuosa koostuu pääasiassa yhteistoiminnallisen työskentelyn kautta luotujen menetelmien raportoinnista. Tämän opinnäytetyön tavoitteena on luoda Asko Leppilampi Oy:lle erilaisia kehittämismenetelmiä, joilla työyhteisöjen yhteisöllisyyttä voidaan lisätä. Esittelemme sekä perustelemme, miksi *valitsimme kyseiset valinnat* kehittämismenetelmiksi, minkä lisäksi avaamme palautteita, mitä saimme koulutuksesta, jonka suoritimme Mikkelin Olkkarin työyhteisölle. Halusimme koulutuksessa vastaukset kysymyksiin: *”Missä voisit käyttää yhteistoiminnallista työskentelyä?”*, *”Mitä hyötyä yhteistoiminnallisesta työskentelystä voisi olla?”* sekä *”Miten yhteistoiminnalliset menetelmät voisivat lisätä yhteisöllisyyden tunnetta?”*.

2 OPINNÄYTETYÖN TAVOITE

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on edistää työyhteisöjen yhteisöllisyyttä yhteistoiminnallisen työskentelyn koulutuksen avulla. Koulutuksen luominen on ollut prosessi, jonka aloitimme 2013 marraskuussa keräämällä tietoa yhteisöllisyydestä ja yhteistoiminnallisen oppimisen periaatteista. Teorian keräämisen jälkeen, pääsimme seuraamaan opinnäytetyömme tilaajan koulutuksia, jotka sijoittuivat 2014 kevääseen. Meidän oman teorian ja koulutuksesta saaneiden oppien mukaan, aloimme luoda koulutuksellemme yhteistoiminnallisia menetelmiä, joita luotiin 2014 kesän ja syksyn aikana.

Testasimme menetelmiä Mikkelin Olkkarissa 6 – 8.10.2014 pidetyssä pilottikoulutuksessa, josta keräsimme palautetta työn arviointia varten. Pilotista,

opinnäytetyön seminaarista sekä työmme tilaajalta saadusta palautteesta teimme lopullisen version koulutuksesta. Opinnäytetyömme seuraa samaa kronologista järjestystä, millä olemme opinnäytetyön koulutuksen luoneet. Ensimmäiseksi paneudumme suomalaisen työyhteisöajattelun arkeen. Olemme perehtyneet lukuisiin tutkimuksiin ja teoksiin, joista kaikista ilmeni sama perusajatus, jonka mukaan suomalaiset työyhteisöt tarvitsevat yhteisöllisyyttä. Uudet yhteisölliseen työskentelytapaan koulutetut nuoret sukupolvet valtaavat kohta työalat, minkä lisäksi työn luonne on muuttunut niin että teknisten taitojen sijaan nykyään arvostetaan entistä enemmän yhteistyötaitoja ja sosiaalisen pääoman merkitystä. Pohdimme myös lyhyesti johtajan roolia työyhteisön yhteisöllisyyden liikkeellepanijana. Mikäli yhteisöön halutaan luoda yhteistoiminnallinen yhteisöllisyyttä korostava ilmapiiri, toiminta lähtee johtajan kautta.

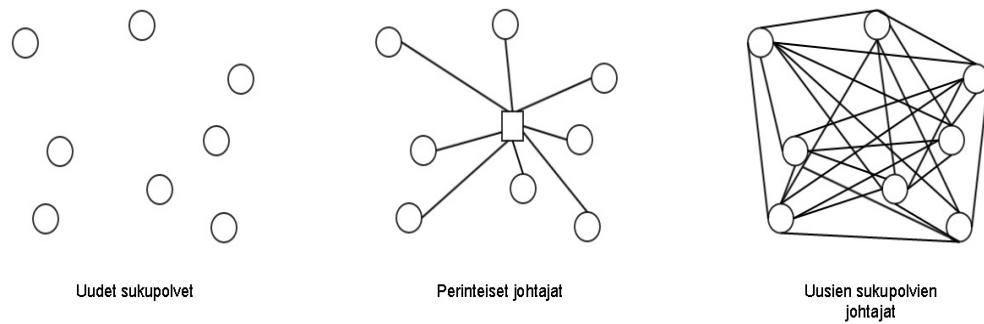
Sen jälkeen, kun olemme avanneet yhteiskunnallista tarvetta yhteisöllisyydelle, siirrymme kohti työn päätavoitetta, kuinka edistää työyhteisöjen yhteisöllisyyttä yhteistoiminnallisen työskentelyn koulutuksen avulla. Opinnäytetyön loppuosassa olevan koulutuksen takia, koemme olennaisen tärkeäksi ensiksi avata yhteisöllisyyden ja yhteistoiminnallisen oppimisen teoriaa, jonka jälkeen esittelemme koulutuksemme menetelmät kokonaisuudessaan ja kuvaamme samalla koulutuksen luomisprosessin. Me valitsimme yhteistoiminnallisen oppimisen teorian koulutuksemme pohjaksi, koska näemme sen oivallisena tapana vastata suomalaisten työyhteisöjen yhteisöllisyyden tarpeeseen. Lopussa esittelemme pilotista saadun palautteen ja pohdimme saavutimmeeko luomamme tavoitteet opinnäytetyölle.

3 TEORIA JA LÄHTÖKOHDAT

Elämme suurten muutosten aikakautta. Maailmanlaajuinen kilpailullisuus lisääntyy jatkuvasti työyhteisöjen välillä. Tietotekniikka – Internet ja sosiaalinen media etunenässä muokkaavat ihmisten elämää, suuret ikäluokat siirtyvät eläkkeelle ja nuoret sukupolvet tulevat vähitellen siirtymään kokonaisvaltaisesti työelämään. On väkisinikin totuttava ajatukseen, että muutosta tulee tapahtumaan ja siihen tulee tottua. (Goleman 2012.) Suomalaisten työnjohtajien on totuttava siihen ajatukseen, että kohta nuoret tietotekniikan parissa kasvaneet sukupolvet siirtyvät työmaailman enemmistöksi ja heitä pitää kohdella uudella tavalla. Nuoret kaipaavat työtä, jossa he pääsevät työskentelemään yhdessä ja kokemaan yhteisöllisyyden tunnetta. (Piha 2012,

16.) Yrittäjä Pekka Viljakainen kuvaa uusia sukupolvia ”Playstation-sukupolviksi” joita pitää johtaa yhteisöllisellä periaatteella – näkemällä jokainen yksilö samanarvoisena sekä asettumalla samalle viivalle heidän kanssaan. (Viljakainen 2011, 26.) Sukupolvien muutos ei koske pelkästään Suomea vaan muutos on maailmanlaajuinen. Näemme naapurimme Ruotsin, hyvänä vertailukohtana suomalaiselle työkuultuurille. Ruotsissa suoritetun tutkimuksen mukaan ruotsalaisten johtajien keski-ikä on 55 vuotta, ja heistä yli 20 prosenttia jää eläkkeelle viiden vuoden sisällä. Vuoteen 2024 mennessä Ruotsissa on saatava korvaajat jopa 250 000 johtajalle. Uudet sukupolvet tulevat siis töihin ja valtaavat johtajien paikat. (Lundberg & Berggren 2013, 25.)

Nämä uudet sukupolvet, joihin me opinnäytetyön kirjoittajinakin kuulumme on kuvailtu monin eri synonyymein. Tieteellisessä kirjallisuudessa nuoria sukupolvia, jotka ovat syntyneet 1980- 1990- luvuilla, kutsutaan nimellä ”Y-sukupolvi”. Arkikielessä tutumpina nimikkeinä on käytetty muitakin nimityksiä, kuten ”Playstation sukupolvi” tai ”Pullamössö sukupolvi”. Koska nämä sukupolvet ovat astumassa työelämään, on varsin tärkeää, että työmaailmaan siirtyvien nuorten aikuisten mielipiteitä kuullaan. (Piha 2012, 182 – 183.) Suomessa tehtiin tutkimushanke, nimeltä ”Dialogi”, jonka tavoitteena oli tutkia muuttuvaa työelämää yhdessä Aalto-yliopiston opiskelijoiden sekä muutaman mukaan erikseen valitun suuren yrityksen kanssa. Hankkeen nimi, dialogi, kuvastaa ajatusta siitä, että hankkeessa ei ole kyse pelkästään normaalista tutkimuksesta, vaan ajatuksena ja toiveena on luoda keskustelu muuttuvasta työelämästä yhdessä yritysten, yritysmaailman asiantuntijoiden ja nuorten sukupolvien edustajien kanssa. Hanke alkoi niin, että aluksi selvitettiin Aalto-yliopiston opiskelijoiden asenteita työhön kyselyiden kautta. Tämän jälkeen luotiin yhteinen työpaja opiskelijoiden ja mukaan otettujen yritysten kesken. Työpajaa johtivat yritysmaailman asiantuntijat. Työpajan ja kyselyiden tulosten kautta syntyi kattava raportti opiskelijoiden tuntemuksista työelämää siirtymistä kohtaan. Tärkeimpiä huomioita hankkeesta oli, että nuoret opiskelijat haluavat astua työmaailmaan, jossa työ on ennen kaikkea keskustelupainotteista – sosiaalista työtä, minkä lisäksi odotetaan, että työtä tehdään ryhmässä - yhteistoiminnallisesti. Nuoret opiskelijat toivovat, että töiden kautta päästään tapaamaan koko ajan uusia ihmisiä, mutta samalla toivotaan, että lähimmät työtoverit eivät vaihdu turhan tiuhaan. Kiteytetysti sanottuna, nuoret kaipaavat työltä yhteisöllisyyden tunnetta. (Piha 2012 16 – 183.)



KUVA 1. Uusien sukupolvien ja perinteisten johtajien kohtaaminen Thomas Malonen (1997) ajatuksiin pohjautuen.

Pekka A. Viljakaisen (2011, 46 – 47) mukaan uusien sukupolvien johtajien on ymmärrettävä, että heidän on asetettava samalla tasolle työntekijöiden kanssa ja luotava yhteisöllinen ilmapiiri työyhteisöön. Tämän päivän työntekijät, jotka janoavat yhteisöllisyyttä, ovat kytkeytyneitä sosiaalisiin verkostoihin ja ovat erittäin halukkaita löytämään uutta tietoa. Viljakainen avaa kirjassaan ”No fear” uusien sukupolvien ja johtajien kohtaamista Thomas Malonen (1997) ajatuksiin pohjautuen, joita **kuvas** 1 havainnollistetaan. Viljakaisen mukaan uuden sukupolven nuoret ovat itsenäisiä ja hajautettuja toimijoita ja päätöksentekijöitä, joiden kommunikointikynnys on suhteellisen korkea. Perinteiset johtajat, jotka noudattavat vanhoja johtamismalleja yrittävät todistella muille työntekijöille olevansa samalla viivalla muiden kanssa, vaikka vain jakavat käskyjä ylhäältä alaspäin.

Työmaailman asiantuntijat Saku Tuominen ja Pekka Pohjakallio ovat tutkineet suomalaisten työkokemuksia teoksessaan ”työkirja – työelämän vallankumouksen perusteet”, jossa he näkevät, että suomalaisesta työyhteisöstä puuttuu tällä hetkellä yhteisten taitojen hyödyntämisestä syntyvä yhteisöllisyyden kokemus (Tuominen & Pohjakallio 2012, 180 - 185). Mielenkiintoinen esimerkki laajasta yhteistyökyyvyn puutteesta liittyy suomalaisen urheilujohdon toimiin. Kun Suomen tulokset Vancouverin talviolympialaisissa vuonna 2010 olivat pettymys, nimitettiin erityistyöryhmä luomaan uutta huippu-urheilustrategiaa, jolla saataisiin urheilun taso ja menestys taas nousujohteiseksi. Työryhmä listasi ongelmat, joita ruvettiin selvittämään. Ongelmia listatessa yksi erityinen kohta nousi kuitenkin esiin: urheilujärjestöt ja -organisaatiot eivät tehneet mitään viestiäkseen toisilleen parhaista

käytännöistään, eikä kellään tullut mieleenkään kerätä resursseja tehokkaaseen yhteiskäyttöön. Jokainen järjestö ja organisaatio tekivät varmasti yhteistyötä, mutta vain oman työyhteisönsä sisällä. (Chaker 2013, 150.)

Saku Tuomisen ja Risto Kuulasmaan, suomalaista liiketoimintaa tutkivassa ”Matkanopas” kirjassa on todettu, että useiden suomalaisten yritysten kansainvälistymisen yhtenä esteenä on sosiaalisten taitojen puute. Suurina puutteina nähdään, että suomalaiset eivät osaa antaa palautetta, tuoda ongelmiaan ilmi tai hallita yhteistyötaitoja. Sosiaalisia taitoja, eli kykyä olla muiden kanssa sekä yhteistyötaitoja korostetaankin ympäri maailmaa nykyään entistä enemmän. Tuomisen ja Kuulasmaan mukaan muihin maihin verrattuna, suomalaiset ovat liian varautuneita, minkä myötä kommunikointitaidot toisten, varsinkin ulkomaalaisten kanssa ovat pahimpia esteitä kansainvälistymiselle. (Tuominen & Kuulasmaa 2011, 18 - 22.) Esteiden purkamiseksi pitäisi siirtyä ajattelumalliin, jossa suomalaisessa työmaailmassa sisäistettäisiin keskustelevan, yhteistoiminnallisen ja yhdessä pohdiskelevan työympäristön luominen, jossa jokainen ymmärtää yksilöllisen vastuunsa työyhteisön hyvän vuoksi. Tässä vaiheessa on huomioitava, että työntekijöiltä ja johtajilta vaaditaan tänä päivänä erilaisia työtaitoja kuin aikaisemmin. Esittelemme näitä taitoja seuraavaksi.

Tänä päivänä työnantajat arvostavat aivan eri piirteitä työntekijöiltään kuin aikaisemmin. Yhdysvalloissa tutkittiin muutama vuosi sitten, minkälaisia odotusarvoja työnantajilla on. Tutkimuksista huomattiin, että työnantajat eivät enää arvosta niin paljoa teknisten valmiuksien (esim. lukeminen, kirjoittaminen tai matemaattiset kyvyt) merkitystä. Työntekijöiltä vaaditaan nykyään entistä enemmän sosiaalisia taitoja, yhteistyökykyä ryhmän kanssa, halua tehdä töitä yhteisen edun puolesta sekä johtajuuteen liittyviä taitoja. (Goleman 2012, 26.) Suomessa työyhteisöjen toimintatavat ovat muuttuneet 2000 vuoden alusta lähtien niin, että jopa 84 prosenttia työn toiminnasta perustuu ihmissuhteiden merkitykseen ja luovuuteen, mutta vain 16 % perinteisiin työtaitoihin. (Aalto 2002, 29.) Työmaailma on muuttunut myös, kun mietitään yksilön ajattelutapoja tai vaikka sananvapautta. Karl-Magnus Spiik kirjoitti jo yli kymmenen vuotta sitten, kuinka entisaikaan yksilön itsenäinen ajattelu, asioiden kyseenalaistaminen, palautteen antaminen, erilaisen mielipiteen esille tuominen ja ryhmätyöskentelyn korostaminen olivat ominaisuuksia, mitkä jäivät liian vähäiselle huomiolle työyhteisöissä. (Spiik K-M. 1999, 50.) Tämän

opinnäytetyön lähdemateriaalia tutkiessa on ollut helppo huomata, kuinka Spiikin listaamia ominaisuuksia tavoitellaan työyhteisöissä edelleen.

On silti muistettava, että toimintakulttuurin muutoksesta päättää aina työyhteisöjen johto. Tämän vuosisadan toimintaympäristö edellyttää varsinkin johtajilta täysin uudenlaista käyttäytymistä ja osaamista. Pentti Sydänmaalakan (2004) mukaan olemme kohtaamassa suuria muutoksia. Kirjassaan ”Älykäs johtajuus”, hän käy läpi monia eri työtapoja, jotka ovat muuttuneet ja joiden pitäisi muuttua suomalaisessa työmaailmassa, joista yhtenä mielenkiintoisimpana ajatuksena nousi esille jatkuvan oppimisen tärkeys tämän päivän työelämässä. (Sydänmaalakka 2004, 128.) Maailman parhaaksi työpaikaksi monissa arvostetuissa lehdissä valittu Internet palveluyhtiö Google on hyvä esimerkki tällaisesta yrityksestä, missä työntekijät kouluttavat toisiaan jatkuvasti paremmiksi. Googlella annetaan työntekijöille vapaasti omia projekteja työstettäväksi pienryhmille, missä sääntönä on, että toiminnasta on koko ajan raportoitava muille ryhmille ja kertoa, missä onnistuttiin tai epäonnistuttiin. (Lundberg & Berggren 2013, 80.) Maailma muuttuu kiihtyvällä tahdilla, minkä takia tänä päivänä on erityisen tärkeää työskennellä yhteistoiminnallisesti ja oppia koko ajan jotain uutta, että pysyy mukana kilpailussa.

Toinen mielenkiintoinen ilmiö Sydänmaalakan ajatuksista kirjassaan ”Älykäs johtajuus” oli, että hän haluaa unohtaa aikaisempaan hierarkkiseen johtamistyyliin kuuluvan esimies – alainen asetelman tämän päivän työelämästä. Sydänmaalakka on sitä mieltä, että tämän päivän avainasioita on, että työnjohtajat ovat samalla viivalla työntekijöiden kanssa, minkä myötä esimies käsite tulisi käytännössä poistaa kokonaan. Johtajat toki johtavat ja vievät toimintaa eteenpäin, mutta olennaista on muistaa, että työstatus ei saa asettaa johtajia sellaiseen asemaan, jossa he poikkeaisivat liikaa muusta työporukasta. (Sydänmaalakka 2004, 14.) Tätä esimerkkiä tuo ilmi työyhteisössään Supercellin toimitusjohtaja Ilkka Paananen, jonka mukaan ”*komealta kalskahtavat tittelit pönkittävät ajatusta, että ihmiset ovat eri tasoilla*”. Paanasen peliyhtiö Supercell, on esimerkki tämän päivän työyhteisöstä, jossa kaikki työntekijät ovat samalla viivalla, minkä lisäksi jokainen työntekijä käsittää oman vastuunsa ja osaa johtaa itse omaa tekemistään. (Heinonen, 2014.) Tämä on tuoretta ajattelua, aikana jolloin nuoret, palautetta haluavat sukupolvet ovat siirtymässä työelämään.

Sydänmaanlakan (2004, 14) ajatusten mukaan, tällä hetkellä käyttämämme työskentelymallit ja johtamismallit ovat pahasti vanhentuneita. Johtajien toimintaympäristö on muuttunut ja se muuttuu koko ajan, eikä voida käyttää enää malleja, jotka on kehitetty teollisia organisaatioita varten. Sydänmaanlakka kertoo, että suuri osa tämän päivän johtamisteorioista on Yhdysvalloista peräisin, jonka myötä muista kulttuureista ja maista tuleville näkemyksillekin olisi tilaa. Viimeisin aito, maailmanlaajuisesti levinnyt malli on Burnsien (1978) transformationaalinen johtamismalli. Tämän mallin ydinajatus on, että johtaja on karismaattinen esikuva johdettavilleen, mikä näkyy niin, että johtaja inspiroi ja kannustaa seuraajia omalla esimerkillään. On kuitenkin muistettava, että vaikka suuri osa vanhentuneista teorioista tulee Yhdysvalloista, niitä voi kuitenkin edelleen hyödyntää. Pyörää ei kannata keksiä uudestaan vaan teorioiden olennaiset piirteet kannattaa pitää muistissa ja oppia niistä. Sydänmaanlakan mukaan tänä päivänä työelämässä kannattaisi siirtyä yksilökeskeisestä johtamisesta kohti yhteisökeskeistä johtamista, jossa korostetaan entistä enemmän emotionaalista ja henkistä ajattelua sekä ajatellaan ihmismielen hyvinvointia. Tänä päivänä johtaja ei voi enää ratkaista vastaantulevia ongelmia yksin. (Sydänmaanlakka 2004, 14 – 15.)

Oleennaista olisi, että johtajat loisivat työyhteisöönsä sellaisen yhteisöllisen ilmapiirin, jossa kaikki työntekijät pääsevät osallistumaan ja vaikuttamaan toiminnan etenemiseen. Yhteisöllisyyden tunne on ihmisen sisäisen työmotivaation löytymisen kannalta tärkeää. Filosofin Frank Martelan mukaan ihmisen kolmesta perustarpeesta, jotka sytyttävät ihmisen sisäisen motivaation. Nämä perustarpeet ovat **omaehtoisuus, kyvykkyyks ja yhteisöllisyys**. Tämä tarkoittaa sitä, että jos nämä perustarpeet eivät tapahdu työntekijän elämässä, työnteosta on vaikea olla innostunut, minkä seurauksena on turhautumista, apaattisuutta ja pahoinvointia. Kun perustarpeet ovat läsnä, ihminen on hyvinvoiva, motivoitunut ja toimintakykyinen. (Martela & Jarenko 2014, 6 – 31.)

Yhteisöllisen ilmapiirin luomisesta pohtiminen on järkevää aloittaa pohtimalla ihmisten yhteistä ajatteluhetkeä. Yksi yhteisöllisyyden ja yhteistoiminnallisen työskentelyn hienouksista on, kun ihmiset saadaan ajattelemaan jotain asiaa samanaikaisesti. On tärkeää huomioida, että kahdella ihmisellä voi olla hyvinkin erilaiset käsitykset siitä, minkälaisen keskustelun he ovat käyneet ja mitä johtopäätöksiä keskusteluista voi vetää. Kun miettii eri ihmisten elämänkokemuksia,

tietoja ja taitoja, kiinnostuneisuuden kohteita sekä harrastuneisuutta, on helppo uskoa, että kun nämä asiat jakaa toisen kanssa keskustelun yhteydessä, saattaa syntyä jotain uutta – **yhdessä ajateltavaa**. Näissä tapauksissa syntyy oivalluksia, joita ei ehkä muuten syntyisi, jos keskustelua toisen osapuolen kanssa ei käytäisi. (Järvilehto & Muller 2012, 24 – 27.) Tuoreista tutkimuksista on saatu viime vuosina selville, että aivot ja mieli eivät lähetä tai vastaanota tietoja vaan tieto luodaan yhdessä toisen kanssa käydyssä keskustelun aikana (Järvilehto 2014, 106). Samalla tavalla neurotieteiden tutkimuksissa on huomattu, että aivot ajamin meitä itsestään sosiaaliseen vuorovaikutukseen kahden ihmisen välillä (Goleman 2012, 12).



KUVA 2. Cafe Scene – Salvador Dalí (1941)

Filosofi Lauri Järvilehto kuvasi eräässä kirjateoksessaan Salvador Dalin taideteosta Cafe Scene, joka on luotu vuonna 1941. Kun Salvador Dalin kuvaa katsoo ensi kerran, siinä näkyy pääkallo mustine silmäaukkoineen, mutta kun kuvaa katsoo hieman pidempään, huomaa siinä olevan kaksi mustahiuksista ihmishahmoa. Nämä ihmiset istuvat kahvilassa ja jakavat jotain yhteistä hetkeä. Kuvan kautta voidaan ajatella sitä, miten tärkeää on viettää aikaa ystävien seurassa, hetkestä nauttien. Yhteisölliselle ajattelulle luodaan pohja alkamalla yhdessä ajatella ja pohtia ääneen. Yhteinen

vuorovaikutteisen viestinnän kautta syntyvä ajattelu onkin yksi yhteistoiminnallisen työskentelyn kulmakivistä, mistä yhteistoiminnallisuus lähtee liikkeelle. Kun useampi ihminen keskustelee samanaikaisesti vallitsevasta tehtävästä, ihmiset pystyvät jakamaan yhteistä ajattelua, minkä myötä useamman kuin yhden ihmisen mielipide saadaan kuulluksi. Onkin helppo sanoa, ettei ole mikään ihme, että opiskelijat kokevat usein luentojen jälkeen, että oppimisesta jäi vähän käteen. Jos luennoitsija puhuu yksin koko luennon ajan, keskustelua ei synny. (Järvilehto 2014, 106).

Dalin taideteokset sisältävät tärkeitä viestejä nykyajan ihmiselle, jotka jokainen näkee eri tavalla. Me näimme tätä kuvaa tarkastellessa kahden ihmisen kohtaamisen hienouden. Kun kaksi ihmistä tai useampi kohtaavat ja jakavat kokemusmaailmansa keskustellessa keskenään, syntyy aina uusia ajatuksia ja joskus jopa oivalluksia. Ihmisten ajattelutaidot kehittyvät inhimillisessä vuorovaikutuksessa, jolloin kuunnellaan toisiaan tarkkaavaisesti ja avataan ajatuksiaan. Ihmisten vuorovaikutuksellisella kohtaamisella luodaan yhteisöllisyydelle pohja. (Järvilehto & Muller 2012, 41.)

3.1 Yhteisöllisyys

Vaikka yhteisöllisyys on trendikäs ilmiö, se ei ole kuitenkaan nuori tai tuore. Yhteisöjä, yhteisöllisyyttä ja ihmisten tapaa elää toistensa kanssa on kuvattu läpi historian. Ferdinand Tönnies (1922) esitteli käsiteparin *Gemeinschaft* ”yhteisöllisyys” ja *Gesellschaft* ”yhteiskunta” kuvaamaan ihmisten vastakkaisia tapoja elää yhdessä. Kun ihminen näkee yhteisöllisyyden itsessään päämääränä ja arvokkaana voisimme puhua *Gemeinschaft*-suhteesta. Jos yhteisöllisyys nähdään pelkästään välineenä, jonkin toisen päämäärään saavuttamiseksi voisimme tällöin puhua *Gesellschaft*-suhteesta. Vaikka ihmisillä on erilaisia tulkintoja ja tapoja yhteisöllisyydestä ja elämisestä yhdessä, niin yksinkertaisuudessaan yhteisöllisyys on tunne ”meistä” ja ”niistä toisista”. Kokemuksellinen elementti on yhteisöllisyyden lähtökohta, joka luo yhteisöille yhteiset arvot ja tavoitteet. Tämän puolesta puhuu Hyypän & Mäen (2001) tutkimus, jossa he osoittivat, että suomenruotsalaiset voivat paremmin ja ovat terveempiä kuin suomenkieliset. Hyypä ja Mäki selittivät tätä tulosta ennen kaikkea sosiaalisella pääomalla, jota on suomenruotsalaisissa yhteisöissä merkittävästi enemmän, kuin samoilla alueilla asuvissa suomenkielisissä yhteisöissä (Hyypä 2001, 55 – 64.)

Erilaisten teoreettisten näkökulmien pohjalta voimme selittää ihmisen ja yhteisön välisen suhteen hyvinkin eri tavoin. Tieteenaloina psykologia voisi tutkia yhteisöllisyyttä yksilön näkökulmasta ja yksilöstä johtuvista asioista ja sosiologia taas yhteisön ja yhteiskunnan näkökulmasta. Samanaikaisesti ristiriidassa on humanistinen käsitys siitä, että yksilöllä olisi valta päättää omasta kehityksestään ja behavioristinen näkökulma, joka näkisi, että ympäristöstämme tulevat ärsykkeet määräävät yksilöiden kehityksen. Kollektivismi on yhteisöllisyyttä ja yhteisön korostamista yksilön kustannuksella ja individualismi eli yksilökeskeisyys antaa taas uudenlaisen näkökulman yhteisöllisyyden pohtimiseen, esimerkiksi metodologinen individualismi ajattelee, että ihminen on pelkästään omaa etuaan rationaalisilla valinnoillaan maksimoima ”homo economicus”. Tällöin yksilö näkisi yhteisöllisyyden pelkästään välineenä saavuttaa omaa etuaan. (Kangas 1994, 63 – 66.) Olemme joutuneet pohtimaan yhteisöllisyyttä ja siihen liittyviä tekijöitä opinnäytetyömme edetessä. Miten kyseinen ilmiö on edes olemassa? Miten se liittyy yksittäisten ihmisten tekoihin tai asenteisiin? Miten yhteisöllisyyttä luodaan ja miten sitä ylläpidetään? Onko se olemuksellisesti normatiivinen ja voidaanko sitä selittää sääntöjen avulla? Ikäheimo (2008) loi minimaaliset normatiiviset vaatimukset yhteisöllisyyden syntymiselle. Ikäheimon teoriassa yhteisöllisyyttä ei voi syntyä ellei toimijat:

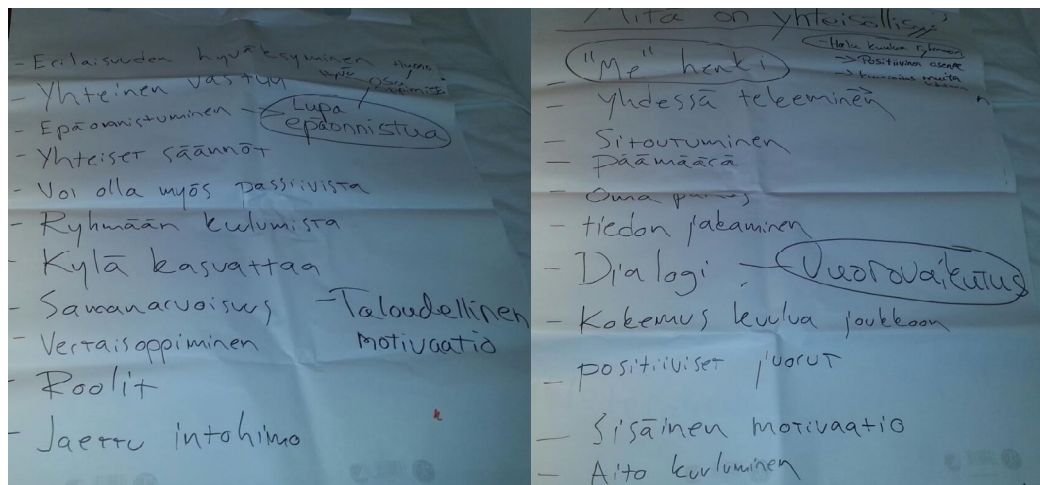
- Kunnioita toistensa oikeuksia ja eritoten yksilöiden itsemääräämistä.
- Arvosta toisia yhteiseen hyvään panokseen antamaan kykenevinä yksilöinä.
- Rakasta toisiaan siinä teknis-minimaalisessa mielessä, että he ainakin jossain määrin välittävät toistensa hyvinvoinnista heidän itsensä vuoksi.

Yhteisöllisyys on tarinaa yksilön ja yhteiskunnan välillä. Yksilöt kehittyvät ja muuttuvat ajansaatossa ja erilaiset yhteisöt luovat kehitykselle kontekstin. Puhutaan dualismista, jossa yksilö ja yhteisö vaikuttavat toisiinsa ja ovat toisistaan äärimmäisen riippuvaisia (Burr 2002, 152). Emile Durkheim tiivistää dualistisen ajatuksen yhteisöllisyydestä yksilön ja yhteiskunnan välisen suhteen pohjaksi, jolla kuvataan yhteisöllisyyttä eräänlaisena irrallisena osapuolena yksilön ja yhteiskunnan suhteessa. (Antikainen 2006, 13). Yhteisöllisyyden käsite on hyvin problemaattinen. Michel Maffesoli totesikin, että yhteisöllisyys on yksi ihmisen arvoituksellisimmista luomuksista. (Maffesoli 1996, 5.) Yhteisöllisyys on käsite josta ei saa kunnollista

tarttumapintaa. Se on universaalista liimaa, jota alkaa eritty siinä vaiheessa, kun ryhmä ihmisiä tapaavat. Yhteisöllisyyden ja yksilön problemaattisen kenttään luo valoa Tuomen ajatus yhteisön tarkoituksesta. ”Yhteisöjen arvojen tarkoitus on myös antaa yhteisöjen jäsenten toiminnalle mielen ja merkityksen. Ne synnyttävät maailman, jossa tietyt asiat ovat olemassa ja tosia. Jännite yhteisöllisyyden, yksilöllisyyden ja erilaisuuden välillä ei tästä maailmasta katoa (Tuomi 2005, 134 – 141.) Meidän oivalluksenamme on ollut käyttää yhteistoiminnallisuutta yhteisöllisyyttä selittävänä menetelmänä. Me näemme, että yhteisöllisyyttä luodaan positiivisella riippuvuudella, vuorovaikutteisella viestinnällä, yksilöllisen vastuun korostamisella, sosiaalisten ryhmätaitojen kehittämisellä ja jatkuvalla toiminnan yhteisellä pohdinnalla. Näiden piirteiden kautta tiivistämme yhteisöllisyyden kuvaamaan aitoa yhteistyötä, kokemusta ”meistä” ja ”toisista” sekä aitoa ihmisten kohtaamista.

3.1.1 Yhteisöllisyys Kouvolan koulutuksessa

Pidimme opinnäytetyöhömme liittyen koulutuksen 19.5.2014 Kouvolassa, johon osallistui kouvolaalaisia rehtoreita ja opettajia. Koulutuksessa pohdittiin yhteisöllisyyden merkitystä alan ammattilaisten kanssa yhteistoiminnallisesti työskennellen. Yhtenä yhteistoiminnallisena tehtävänä oli yksinkertaisesti vastata kysymykseen, ”**mitä yhteisöllisyys on?**” Rehtorit ja opettajat keskustelivat ryhmissä ja esittelivät lukuisia esimerkkejä. Tässä koosteena työskentelyn tulokset:



KUVA 3. ”Mitä yhteisöllisyys on?”

Lopussa koottiin ryhmien mielestä tärkeimmät vastaukset, joiden mukaan yhteisöllisyyden tärkeimpiä elementtejä ovat vuorovaikutus, ”Me” henki, halu kuulua ryhmään, lupa epäonnistua, positiivinen asenne ja kunnioitus muita kohtaan. Koulutuksen keskusteluiden esimerkeissä yhteisöllisyys rakentui usein suurten onnistumisten kautta. Tiimi oli tehnyt yhteistyötä ja päihittänyt haasteen josta kukaan ei olisi yksin selvinnyt ja tiimi oli puhaltanut yhteen hiileen vaikeiden aikojen kohdatessa. Yhteisöllisyys on polarisoitunut mielessämme. Minkälaisia tekoja sitten yhteisöllisyys on harmaassa arjessa? Näihin hetkiin yhteisöllisyydellä on vähintään yhtä paljon annettavaa kuin suurten ylä- ja alamäkien kanssa ja tämä voitaisiin saavuttaa yhteistoiminnallisuuden kautta. Yhteisöllisyydeltä pyydetään nykyään hyvin paljon ja sillä yritetään selittää mitä moninaisimpia ongelmia.

Yhteisöllisyydestä puhuttaessa on tärkeää avata käsitteen taustaa, sillä yhteisöllisyys on peruselementti johon pyrimme vaikuttamaan. Kaiken lukemamme perusteella on vaikea kuvitella hyvää ja tehokasta työyhteisöä ilman yhteisöllisyyttä. Vaikeaksi tämän käsitteen avaamisessa on tehnyt yhteisöllisyyden muuttuva luonne riippuen sen tarkastelunäkökulmasta sekä työmenetelmien arvioiminen yhteisöllisyyden lisääjänä. Tiedämme että, yhteisöllisyyttä voidaan rakentaa ja kehittää monin eri tavoin. Erilaiset konsultaatiopalvelut sekä työyhteisöjen virkistyspäivät tulevat ensimmäisenä mieleen yhteisöllisyyttä lisäävänä työnä. Schauppin (2013) mukaan työhyvinvoinnissa keskitytään helposti vain yleisen ilmapiirin kohentamiseen, virkistytymispäiviin tai kiireen hallinnan keinoihin. Nämä esimerkit ovat äärimmäisen tärkeitä, mutta harvemmin muistetaan kuitenkaan keskittyä työhyvinvoinnin kannalta olennaiseen asiaan, yhteisen työn sisällölliseen kehittämiseen (Schaupp ym 2013, 36.)

Seuraavaksi avaamme yhteisöllisyyttä erilaisten teorioiden kautta. Kerromme erilaisia näkökulmia yhteisöllisyydestä, puhumme yhteisöllisyyden tarkoituksesta yksilölle sekä yhteisöllisyyden rakenteesta.

3.1.2 Yhteisöllisyyden rakenne

Yhteisöt voivat olla herkkiä muuttumaan tai äärimmäisen vankkoja. Yhteisöissä voi olla semmoisia peruselementtejä, joita on melkein pä mahdotonta rikkoa. Yhteisöllisyys ei ole kuitenkaan stabiili vaan se elää jatkuvasta muutoksesta. Se on

valtavan monimutkainen ilmiö, joka nykytutkimuksen mukaan on kääntymässä lineaarisuuden eli suoraviivaisuuden sijasta monimutkaisuuden ja moniulotteisuuden suuntaan. Yhteisöllisyys ei ole siis yksiselitteinen vaan se voidaan selittää monesta eri lähtökohdasta (Jäppinen 2012, 140.) Yhteisöllisyyteen vaikuttaa yhteisön muuttujat samalla tavalla, kun yksilöä ohjaavat yhteisön muuttujat. Kun tämän ajatuksen sisäistää, voi hyvin ymmärtää miksi sosiaalipsykologian alkuaikoina ryhmien tutkiminen keskittyi pelkoon, että ryhmä tai väkijoukko voisi murentaa yksilön rationaalisuuden ja moraalin. (Burr 2002, 88.) Yhteisöllisyyden rakentumiseen ja kehittymiseen vaikuttaa suuresti yhteisön, joko hierarkkinen tai horisontaalinen rakenne. Muodostaako ryhmä ihmisiä byrokraattisen pyramidin vai puhuuko ryhmä samalla viivalla toistensa kanssa. Myös dualistinen ajatus yhteisöllisyyden ja yksilön välisestä suhteesta väistämättä vaikuttaa yhteisöllisyyden kehittymiseen. Tässä väittämässä perusajatuksena on, että meidän pitää purkaa yksilöitymistä, että voidaan aloittaa yhteisöllisyyden rakentaminen. Esimerkkinä tästä, yksilö hyväksyy, että päätökset tehdään ryhmässä eikä yksin. Yksilö luovuttaa jotain itsestään, että yhteisö voi kasvaa myös hänen kauttaan. Tätä kuvaa äärimmäisen hyvin Zimbardon (1969) ajatus yksilön päässä tapahtuvasta taistelusta, joissa *individuaatio* kuvaa yksilön hallittavaa järkeä ja järjestystä ja *de-individuaatio* kuvaa yhteisöllisyyden tuomaa impulsiivisuutta ja kaaosta. *De-individuaatio* kuitenkin luo useimmissa ihmisissä ahdistusta. Järjestä ja järjestyksen tuomasta turvallisuudesta pitäisi luopua ja ottaa tilalle kaaosta (Burr 2002, 88.) Esimerkiksi opinnäytetyössä esitellyssä koulutuksessa yksilö ei tule koskaan tekemään päätöstä, vaan päätökset tehdään aina ryhmänä. Näissä tilanteissa yksilö voi kokea ahdistavaksi, että hän pääsee vaikuttamaan päätökseen vain murto-osan verran.

Mikäli Burrin mukaan halutaan ymmärtää yksilöä ja yksilön toimintaa, pitää huomioida sosiaalinen konteksti, joka on kuitenkin alati muuttuva. (Burr 2002, 38.) Tämä on hyvin vanha ajatus siitä, että ihmisen käyttäytymistä ei pysty ymmärtämään vetoamalla pelkästään yksilön päänsisäisiin rakenteisiin. Ympäristö luo yksilöille rajat, ja toisten käsitys oikeasta ja väärästä muovaavat yksilöiden minäkuva. Sosiaalisuus eli toisin sanoen yhteiskunta vaikuttaa monella tavalla ihmisen elämän kulkuun. (Oksanen 2014, 49.) Jotta ymmärtää ryhmää ja ryhmän toimijoita pitää kurottautua sosiaaliseen kontekstiin asti. Esimerkkinä Minardin (1952) tutkimus kaivosyhteisöstä Virginiassa, USA:ssa. Kaivosyhteisöön kuului sekä mustia, että valkoisia ja maan alla he tekivät ongelmitta töitä yhdessä. Ennakkoluulot ja syrjintä,

jotka olivat kaivoskaupungin arkea, nousivat pintaan työpäivän vasta päättyessä. Tästä esimerkkinä Brownin tutkimuksessa oleva sitaatti Minardin haastattelusta: ”*Näetkö tuon bussin tuolla? Miehet köröttelevät tuolla bussilla yhdessä, mustat ja valkoiset sokin sokin, niin kuin ei mitään. Valkoinen istuu neekerin vieressä tai miten nyt ikinä on kätevintä. Kukaan ei välitä, se ja sama. Mutta kun valkoinen nousee bussista ja kapuaa pitkänmatkanlinjuriin, hän ei taatusti istu neekerin viereen.*” (Burr 2012, 37 & Minard 1952, 31.) Minardin mukaan tämä osoitti, että kaivostyöläisten ryhmän suhteet maan alla ja pinnalla olivat erilaisia. Voisi ajatella, että ryhmän jäsenet olivat sitoutuneet ryhmänsä tavoitteisiin, jolloin oikeat päänsisäiset tekijät kuten ”vioittuneet” asenteet jätettiin pois. Tässä esimerkissä de-individuaatio merkitsi juuri yksilöiden omien asenteiden ja näkemysten poistumista. Samanlaisia ilmiöitä yritetään havainnollistaa opinnäytetyössä syntyvän koulutuksen ristiriitatilanteissa, joiden ratkaisemisessa osallistujat joutuvat luopumaan omista haluistaan ryhmän yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi.

3.1.3 Yksilöiden osallisuus

Yhteisöllisyyden ytimessä ovat yksilöt. Yksilöt lopulta muodostavat yhteisön johon ”kaatavat” omia halujaan, tunteitaan ja osaamistaan, josta muodostuu yhteisiä toimintamalleja. Myönteisessä tapauksessa yksilöt ja toimintamallit ovat oikeassa suhteessa toisiinsa ja täydentävät sekä vahvistavat toisiaan. (Jäppinen 2012, 20.) Jokainen yhteisö on erilainen ja jokainen yhteisö on jäseniensä näköinen. Olisi vaikea ajatella, että yhteisöllisyydestä olisi mielekästä keskustella tuomatta yksilöitä esiin. Tärkeä huomio yhteistoiminnallisuuden käyttämiselle yhteisöllisyyden parantamiseksi on juuri yksilöiden vastuu yhteisöstään. Ilman yhteisön koko kapasiteettia on vaikea nähdä aitoa yhteisöllisyyttä ja tämän kapasiteetin valjastamiseksi tarvitaan toimivia toimintamalleja. Yhteistoiminnallisen työskentelyn toimintamalli yrittää vastata näihin haasteisiin osallisuuteen jopa pakottamalla. Sosiaalisesti kestävä Suomi 2020 valmisteluissa ministeriö laati ’järjestöpoliittiset linjaukset’. Osallisuus ja yhteisöllisyys kohtaavat siinä usein ”Sosiaalisesti kestävä yhteiskunta kohtelee kaikkia yhteiskunnan jäseniä reilusti, vahvistaa osallisuutta ja yhteisöllisyyttä, tukee terveyttä ja toimintakykyä sekä antaa tarvittavan turvan ja palvelut”. (Jämsen & Pyykkönen 2014, 92.)

Yksilöiden tunne osallisuudesta on todella tärkeä yhteisöllisyyden rakentumiselle. Samalla sosiaaliset suhteet, yhteisöt sekä kokemus yhteisöllisyydestä luovat osallisuutta. (Jämsen & Pyykkönen 2014, 41.) ”Osallisuus sisältää lupauksen tuoda esille ihminen oman elämänsä vaikuttajana” (Jämsen & Pyykkönen 2014, 5.) Osallisuushanke Salli määrittelee, että osallisuus on monitasoinen ja – syinen tuntemus, kuulumisen ja tekemisen kokonaisuus. Se on yksilöllinen tunne tai kokemus kuulumisesta yhteisöön ja yhteiskuntaan. Hanke tuo ilmi, että osallisuudessa on kyse kiinnittymisestä johonkin: yhteisöihin, ympäristöön ja yhteiskuntaan. Parhaimmillaan siitä syntyy yhteenkuuluvuuden, turvallisuuden ja oikeudenmukaisuuden tunne. (Jämsen & Pyykkönen 2014, 9.)

Suomessa yhteisöllisyyden puutetta käytetään usein kuvamaan yksilöiden pahoinvointia. Syrjäytyminen terminäkin kuvaa hyvin yksinäisyyttä ja yhteisöllisyyden puutetta. Osallisuus on juuri syrjäytymisen vastavoima (Jämsen & Pyykkönen 2014, 9.) Toisten ihmisten vuorovaikutuksen merkitys on kuitenkin hyvin paljon syvempi kuin syrjäytymisen käsite ja usein ihmisten tapaa käsitellä sosiaalista identiteettiään on mitattu introversiona ja ekstroversiona. Näillä termeillä mitataan ihmisten sisään- ja ulospäinkääntyneisyyttä. Oksanen (2014) kirjoittaa ympäristön vaikutuksesta osallisuudelle seuraavasti: ”Suhde ympäristöön vaikuttaa ihmisen pyrkimyksiin. Jokin osa muista ihmisistä on mukana tekemässä päätöksiä, ja menneet ja nykyiset ihmiset vilahtavat valinnoissa ja tavoissa suhtautua asioihin. Ihminen kasvaa vuorovaikutuksessa, ja vuorovaikutuksen laatu vaikuttaa kehittymiseen. Sosiaalinen ympäristö antaa virikkeitä ja ideoita ja kertoo joskus selvän sanoin siitä, mihin suuntaan pitäisi kehittyä. Oma suhde ympäristöön on ihmisen ikuinen tehtävä, ja yksilön ja yhteisön suhde muuttuu eri tilanteissa. Joissakin tapauksissa yksilö haluaa olla uskollinen yhteisölleen ja kehittää tapansa sopusointuun ympäristön kanssa. Toisissa tilanteissa yksilö ei ole kyennyt vastaamaan ympäristön odotuksiin ja tämä tuottaa vaikeuksia identiteetille.” (Oksanen 2014, 249.)

Sosiaalinen ympäristö voisi rakentua teoreettisista huoneista. Humanistisesti ajatellen yksilö voisi aina valita mihin huoneeseen menee ja mitä siellä tekee. Yksilö voisi valita lähtekö kävelemään ulos ja tervehtiikö kadulla vastaantulevaa kulkijaa vai päättääkö kävelyn ajaksi hautautua omiin mietteisiinsä. Todellisuudessa ulkopuolelta tulevat muuttujat säätelevät hyvin paljon näitä huoneita ja ihmisten toimintaa niissä. Kokemukset, pelot, persoonat ja jännitteet ohjaavat ihmisten kulkua tässä

teoreettisessa huoneistossa ja valitettavasti myös sulkevat huoneita pois käytöstä. Tämänkaltaisessa ajattelussa yksilön käsitys omasta syrjäytymisestä muodostuisi pitkälti näiden suljettujen huoneiden kautta. Syrjäytyneet käyttävät itse hyvin usein termiä "komeroituminen" kuvaamaan tilaa, jossa itse ei pysty, halua tai osaa vaihtaa tätä kuvitteellista tilaa. Huoneiden käydessä vähäiseksi myös syrjäytymisen riski kasvaa. Pelot estäisivät käymästä kaupassa ja jännitteet estäisivät tapaamasta ystäviä. Vaikka syrjäytyminen voidaan ajatella pitkälti yhteiskunnan isoksi ongelmaksi, tarkastellaan sitä nyt yksilötason ongelmana ja yritetään ymmärtää yhteisöllisyyden ja syrjäytymisen välistä yhteyttä. Jämsen & Pyykkönen näkevät, että sama kehitys joka synnyttää huolen osallisuuden rapautumisesta, lisää ihmisten mahdollisuuksia olla yksilöllisiä. Ihmiset haluavat hakeutua omiin juttuihinsa tai päättää tietoisesti olla osallistumatta niihin. (Jämsen & Pyykkönen 2014, 95.) Syrjäytyminen ja yhteisöllisyys yksinkertaisuudessaan nojaavat ihmisten väliseen jännitteeseen. Ilman jännitettä, on vaikea nähdä yhteisöllisyyden tai syrjäytymisen syntymistä ihmisissä. Jos ajatellaan, että ihmisten vuorovaikutuksen välinen jännite lopulta ajaa, joko yhteisöllisyyteen tai syrjäytymiseen, meidän pitää tarkastella pikaisesti mitkä asiat vaikuttavat tähän jännitteeseen.

3.1.4 Positiiviset ja negatiiviset jännitteet ryhmissä

Sosiaalipsykologi Morton Deutschin luoma käsite positiivinen keskinäinen riippuvuus on yhteistoiminnallisen oppimisen teoreettinen lähtökohta (Repo 2010, 18.) Deutschin käsite positiivinen keskinäinen riippuvuus perustui Kurt Lewinin (1951) kenttäteoriaan.

Deutschin (1949) teorian mukaan ihmisten käyttäytyminen on aina tavoitteisiin suuntautunutta ja ihminen pyrkii tavoitteidensa täyttämiseen (Repo 2010, 8 – 9 ja 18.) Deutschin teoriassa tuodaan esille jännite ihmisten tavoitteiden välillä ja tätä jännitettä voidaan kuvata positiivisena tai negatiivisena. Jännitteeseen vaikuttavia muuttujia voidaan tarkastella yksilön ja yhteisön aiheuttamiksi. Yksilön aiheuttamaksi negatiiviseksi jännitteeksi voisi esimerkiksi tulkita introverttisuden, pessimistisyyden ja positiiviseksi voimaksi ekstroverttisuden ja optimistisuuden. Yhteisön aiheuttamaksi negatiiviseksi jännitteeksi voisi esimerkiksi ajatella rasmin ja eriarvoisuuden ja positiivisiksi voimiksi yhdessä tekemisen ja yhteiset pelisäännöt. Positiivinen riippuvuus kenttäteorian mukaan aiheuttaa positiivista

yhteistoiminnallisuutta ja negatiivinen jännite luo taas kilpailullista vuorovaikutussuhdetta, joka taas estää yhteisöllisyyden syntymistä (Repo 2010, 19.) Positiivisia jännitteitä pystytään helposti luomaan yhteistoiminnallisuuden kautta. Tavoitteiden määrittely on olennainen osa ryhmän toimintaa ja jokainen ryhmä motivoituu tavoitteiden toteuttamiseen eri tavoin. Ryhmiä on helppo motivoida kilpailullisuuden korostamisella, mutta vaihtoehdon kilpailulle antaa yhteistoiminnallisuus.

Deutsch (1949) tutki teoriassaan, miten ihmisten tavoitteet näkyvät suhteutettuna toisiinsa. Teorian mukaan tavoitteita voi tarkastella keskinäisriippuvuuden positiivisesta ja negatiivisesta näkökulmasta. Positiivisessa keskinäisriippuvuudessa vuorovaikutus näkyi yhteistoiminnallisuuden kautta, kun taas negatiivisessa keskinäisriippuvuudessa korostui kilpailullisen vuorovaikutussuhteen merkitys. (Repo 2010, 19.) On tärkeää huomioida, miten keskinäisriippuvuus ryhmänjäsenten välillä vaikuttaa ryhmän sisäiseen vuorovaikutukseen ja toimintaan. Positiivinen keskinäisriippuvuus kannustaa auttamaan toisiaan sekä lisää luottamusta, tukea ja hyväksyntää toisia ryhmänjäseniä kohtaan. Nämä asiat kun yhdistyvät käytännössä, emotionaalinen sitoutuminen yhteistoiminnallisen ryhmän tavoitteisiin korostuu entisestään ja auttaa pitämään kiinnostusta aiheeseen liittyen. Sen sijaan jos kilpailullisuutta korostetaan, negatiivinen keskinäisriippuvuus näkyy muiden ryhmänjäsenten torjumisen, epäluottamuksen ja vastenmielisyyden näkymisen kautta ryhmänjäsenten välillä (Repo 2010, 19.) Kilpailullisuus panostaa ryhmänjäseniä enemmän yksilölliseen ajatteluun ja vähentää sitoutumista tavoitteisiin. Yksin toimiva ryhmänjäsen ei saa tukea muilta ja on tällöin omien taitojensa varassa. Kilpailullisuutta korostaa yhteistoiminnallisen oppimisen läheinen käsite yhteisöllinen oppiminen. Se on työskentelytapana lähes identtinen yhteistoiminnallisen oppimisen kanssa, mutta Bruffeen (1999) mukaan suurin ero liittyy kilpailullisuuden korostamiseen. Bruffee näkee, että työryhmät joutuvat usein työskennellessään käsittelemään vaikeita sosiaalisia ristiriitoja, että opiskelijoiden itseohjautuvuus ja kypsyytensä kehittyisi (Repo 2010, 8 - 14.)

Vierikko (2013) on tutkinut koherenssin vaikutusta ryhmän toimintaan ja se kuvaa hyvin positiivista keskinäisriippuvuutta. Koherenssi Vierikon mukaan on kokonaisvaltainen ja pysyvä varmuuden tunne siitä, että sisäinen ja ulkoinen ympäristö olisivat ennustettavissa. Samalla se on tunne asioiden sujumisesta ja

vaikuttamisen mahdollisuuksista ryhmän yhteisiin asioihin. Hyvä koherenssi ilmenee ongelman kohdatessa sen näkemisenä harmittomaksi ja ottaa se haasteena. Tähän asenteeseen liittyy vahva ratkaisun haku, jossa joustavuus on esillä koko prosessin ajan. Heikolla koherenssilla tulkitaan ongelmat uhaksi ja ongelmaan suuntautuminen on hyvin tunne suuntautunutta. (Oksanen 2014, 171.)

3.1.5 Yhteisöllisyyden avaimet

Aini-Kristiina Jäppinen (2012) loi menetelmän yhteisöllisyyden rakentamiselle. Jäppisen malli pohjautuu kymmeneen piirteeseen, jotka löytyvät myös yhteistoiminnallisen oppimisen periaatteiden alta. Yhteisöllisyys on moninaisuuden harmoniaa, joka parhaimmillaan tarkoittaa monien erilaisten ihmisten sopusointuista toimintaa jokaisen eduksi. Tälle ajattelulle yhteistoiminnallisessa oppimisessa käytettävä synonyymi on positiivinen riippuvuus. Helposti ajatellaan, että yhteisöllisyys kukoistaa samanlaisten yksilöiden yhteisöissä, mutta kyseessä on aivan muunlainen ilmiö kuin pelkkä yksimielisyys asioissa. Jäppinen kirjoittaa, että yhteisöllisyyden ymmärtämiseksi ja sen kehittämiseksi meidän pitää käyttää kymmentä avainta. Jäppisen TenKeys-mallin mukaan yhteisöllisyys rakentuu *moniäänisyydestä, vuorovaikutuksesta, asiantuntijuudesta, joustavuudesta, sitoutumisesta, vastuunotosta, päätöksenteosta, neuvottelusta, luottamukselle rakentuvasta kontrollista ja oman toiminnan arvioinnista*. Ensimmäinen avain on *Moniäänisyys*, joka tarkoittaa, että kaikkien yksilöiden, joita jonkin yhteisön toiminta tai tapa koskettaa, tulee voida esittää yhteisössään mielipiteensä. Toinen avain, joka on välttämätöntä moniäänisyyden saavuttamiselle, on *vuorovaikutus*. Tärkeää on toteuttaa vuorovaikutusta ennalta suunnitellulla tavalla suullisesti, kirjallisesti tai sähköisesti ja niin, että se tukee yhteisön toimintaa ja sen kehittämistä. Kolmas yhteisöllisyyden avain on *asiantuntijuus*, sillä jos yhteisö haluaa toimia parhaalla mahdollisella tavalla, niin se tarvitsee kaikkien jäsentensä henkisen, tiedollisen ja taidollisen pääoman. Neljäntenä avaimena tulee *joustavuus*. Yhteisön pitää olla valmis tekemään kompromisseja ja löytämään missä yhteiset näkökulmat ovat. Tämä saavutetaan pelkästään sillä, että kuullaan useita erilaisia näkökantoja käsiteltäviin asioihin. *Joustavuus* liittyy läheisesti avaimiin: *moniäänisyyteen* ja *vuorovaikutukseen*. Perustelemme yhteistoiminnallista menetelmää pitkälti samanaikaisen vuorovaikutuksen kautta, joka pakottaa yhteisön keskustelemaan samanaikaisesti ja muodostamaan lopulta tiivistetyn yhteisen näkökannan. Viides avain on *sitoutuminen*.

Jäppinen kirjoittaa, että sitoutuminen liittyy kaikkeen yhteisön toimintaan. Yhteisöllisyys ja työskentely eivät onnistu, jos jäsenet eivät ole sitoutuneet pitkäjänteisesti yhdessä päätettyihin ja tärkeiksi koettuihin asioihin. Kuudes avain on *vastuunotto*. Yhteisöllisyyden kannalta tärkeää on, että vastuunotto pitäisi olla tasapuolista ja perusteltua ja sen pitää koskea jokaista yhteisönsä jäsentä. Seitsemäs avain on *neuvottelu* joka on hyvinkin konkreettinen avain. Se tarkoittaa juurikin yhteisön palavereja ja kokouksia ja se yrittää ohjata näiden toimimista. Jäppisen mukaan tärkeintä *neuvottelussa* ovat aika ja tila, joista kumpaakin pitäisi olla riittävästi. Yritämme vastata tähän avaimen pitkälti yhteistoiminnallisen palaverin kautta. Yhteistoiminnalliseen ajatteluun liittyy pitkälti myös Jäppisen kahdeksas avain, joka on *päätöksenteko*. Päätöksenteon pitäisi olla yhteistä ja päätökset voivat koskea minkä tärkeystason asioita tahansa ja se edellyttää muiden avaimien käyttöön ottamista. *Luottamukselle rakentuvassa kontrollissa* eli yhdeksännessä avaimessa on kyse siitä, mitkä vastuut kuuluvat yhteisön jäsenille ja mitkä yhteisölle. Tämä ei tarkoita yhteisön jäsenten jatkuvaa kontrolloimista ja vahtimista vaan se perustuu syvään luottamukseen jokaista yhteisön jäsentä kohtaan. Yhteisössä pitää olla luottamus ja tietämys siitä kenellä on mikäkin vastuu ja mihin suuntaan yhteisö on kehittymässä. Yhteistoiminnallisissa pelisäännöissä käytämme raportointi velvollisuutta tämän avaimen saavuttamiseksi. Työskentelyn alussa sovitaan, että jokainen on valmis raportoimaan työskentelyn eri vaiheissa. Viimeinen avain on *oman toiminnan arviointi*. Jäppinen selventää, että arviointi on myönteistä, mutta kriittistä oman toiminnan reflektointia, jossa arvioidaan etenkin muiden avainten onnistumista. Näihin rakennuspalikoihin yritämme vastata lopulta yhteistoiminnallisella työskentelyllä.

Yhteisöllisyys on äärimmäisen monimutkainen sosiaalinen ilmiö. Jäppisen mukaan monimutkaisten sosiaalisten ilmiöiden keskeisiä piirteitä ovat avoimuus, joustavuus ja sopeutuvuus sekä samanaikaisesti dynaamisuus ja herkkyyys. Ne koostuvat monesta osasta ja samalla nämä osat ovat keskenään riippuvaisia. Jäppisen (2012) mukaan yhteisöllisyys on juuri tällaista. Yhteisöllisyyttä voidaan tarkastella lopulta vain sen ulkopuolelta tulevilla käsitteillä, joita esimerkiksi Jäppisen TenKeys-malli ja yhteistoiminnallisuus ovat. Ilman näitä ulkopuolisia malleja yhteisöllisyyttä ei välttämättä voisi koskaan ymmärtää. Meillä olisi vain yhteisöjä jäsenineen jotka ajalehtisivat tahattomasti ja tahdottomasti tilasta toiseen (Jäppinen 141, 2012).

3.2 Yhteistoiminnallisuus ja yhteistoiminnallinen oppiminen

Seuraavaksi esitellään yhteistoiminnallisen oppimisen periaatteet, joita hyödynnetään oppinnäytetyön kautta syntyvissä koulutuksen eri menetelmissä. Yhteistoiminnallisuuden käsitettä ovat tuoneet esille alan tutkimuksen uranuurtajat David ja Roger Johnson, jotka ovat tutustuneet koulumaailmaa varten rakennettuun yhteistoiminnalliseen oppimiseen Deutschin (1949) yhteistoiminnan ja kilpailun teorian pohjalta. Johnsonien (2009) mukaan yhteistoiminnallinen oppiminen käsitteenä on ”eräs sosiaali- ja kasvatuspsykologian suurimmista menestystarinoista”. Deutsch sen sijaan oli sosiaalipsykologisen ryhädynamiikan tutkimuksen uranuurtaja. (Repo 2010, 8 – 9.) Yhteistoiminnallinen oppiminen on syntynyt sosiokonstruktivistisen oppimiskäsityksen kautta. Sosiokonstruktivismissa korostetaan sitä, että opiskelija itse rakentaa tiedollista käsitystään omien kokemusten pohjalta ja pyrkii ymmärtämään opittavan asian kokonaisvaltaisesti pala palalta sen sijaan, että ottaisi tiedon valmiina vastaan ja pyrkisi opettelemaan ulkoa. (Leinonen 2012, 27.) Esimerkki Mikkelin Olkkarissa järjestetystä koulutuksesta:

1. Työntekijä x ja Työntekijä y kirjaavat ylös ajatuksia siitä, mitä yhteistoiminnallisuus voisi tarkoittaa.
2. Molemmat lukevat tekstin yhteistoiminnallisuuteen liittyen ja kirjaavat kappaleesta avainsanoja, mitä he pitävät tärkeimpinä.
3. Tämän jälkeen Työntekijä x ja Työntekijä y keskustelevat asiasta ja luovat yhteisen näkemyksen oppimastaan.
4. Parityöskentelyn jälkeen Työntekijä x ja Työntekijä y voivat opettaa asian muille, jotka ovat tutkineet asiaa vähän eri näkökulmasta ja kuulla mitä he ovat oppineet.
5. Lopuksi keskustellaan yhdessä ja mietitään, mitä haluttaisiin oppia lisää ja missä opittua voisi soveltaa.

Yhdessä työskentelyn kautta syntyvä positiivinen riippuvuus, vuorovaikutteinen viestintä, yksilöllinen vastuu, sosiaalisten taitojen kehittäminen ja toiminnan yhteinen arviointi ovat yhteistoiminnallisen oppimisen tunnuspiirteitä, jotka synnyttävät yhteistoiminnallisen työskentelyn rakenteen. Tässä kehässä ryhmänjäsenet ovat avoimia toisilleen, jonka myötä ryhmäkeskustelua ja yhteisestä reflektoinnista tehdään työpaikalla jokapäiväinen rutiini. Tällä kaikella mahdollistetaan kokemuksesta

oppiminen ja kokemuksen hyödyntäminen tulevissa työkoitoksissa ja saavutetaan päämäärä yhteistoiminnallisesti. Työntekijät myös tunnistavat sekä vahvuuksiaan, että kehittämistä tarvitsevia ominaisuuksia. Tavoitteena on luoda rakenteet, jonka myötä ihmisten on ”pakko” työskennellä yhdessä (Leppilampi 2004, 1 - 3).

Ennen kuin siirrytään tunnuspiirteisiin, on olennaisen tärkeää avata ajattelutapaa, jonka mukaan yhteistoiminnallinen työskentely koostuu monesta pienestä yksityiskohdasta. Kagan & Kagan ovat tutkineet yhteistoiminnallista työskentelyä rakenteellisen lähestymistavan kautta. (Sahlberg & Sharan 2002, 24) Opinnäytetyössä hyödynnetään Kaganeiden rakenteellista ajattelua koulutusmenetelmien luomisessa.

Rakenne työyhteisöissä muodostuu pitkälti sosiokonstruktivistisen ajatuksen kautta: yksilöiden kokemien, tekemien ja oppimien asioiden välillä on vuorovaikutussuhde joka vaikuttaa uusien asioiden omaksumiseen ja ryhmän identiteetin hyväksymiseen (Sahlberg & Sharan 2002, 24). Pasi Sahlberg (2002) Tuo ilmi, että koululuokassa tapahtuvalla vuorovaikutuksella on syvälinen vaikutus oppilaiden sosiaaliseen, kognitiiviseen ja akateemiseen kehitykseen. Samaa ideaa voi hyödyntää myös työympäristöihin: Työympäristöissä tapahtuvalla vuorovaikutuksella on samanlainen syvälinen vaikutus työntekijöiden sosiaaliseen, kognitiiviseen ja ammatilliseen osaamiseen. Ulkoisina motivointikeinoina työntekijälle on tietenkin palkkiot ja samalla tavalla yrityksen pitäisi hyötyä voitokkaasti työntekijöistään samalla kehittäen heidän arvoaan. Rakenteellisen lähestymistavan pitäisi myös tuoda lisää vuorovaikutusta työyhteisöihin jolloin voitaisiin analysoida millainen vaikutus sillä on ollut työntekijöihin, yrityksen tulokseen tai työhyvinvointiin. Spencer ja Miguel Kagan (1992) ajattelivat rakenteen koostuvan elementeistä. Elementit olivat luokassa toimimisen perusyksiköitä, esimerkiksi kirjoittaminen, kuunteleminen ja raportointi. Rakenne taas muodostui näitä elementtejä yhdistelemällä. Sahlberg (2001) avasi elementtien perusolemusta luokkahuone ympäristössä, mutta seuraavaksi keskitytään miten elementit näkyvät Mikkelin Olkkarin toiminnassa. Esimiehen antaessa tehtävän työntekijälle soittaa Olkkarin asiakkaina olevia nuoria läpi, hän antaa elementin. Tässä elementissä on toimijoita (yksittäisiä työntekijöitä) sekä toiminta (soittaminen). Tämän elementin nimi tuolloin olisi ”yksilöt soittavat”. Toinen esimerkki työyhteisöissä voisi olla koulutuksen pitäminen, jonka elementissä silloin olisi toimija (esimies), toiminta (koulutus) ja kohde (työntekijät). Tämä elementti koostuu kolmesta osasta: toimijoista, toiminnasta ja kohteesta. Esimies hyvin usein tekee

arjessa erilaisia yhdistelmiä toiminnasta, toimijoista ja kohteesta tavoitteesta riippuen. Usein valitsemme elementit juuri tavoitteen saavuttamisen helppouden mukaan. Jos halutaan esimerkiksi koulutuksessa vaihtaa työntekijöiden kokemuksia asiakkaina olevista nuorista toisilleen, niin tämä onnistuisi helposti yhden elementin kautta. Esimies voisi pyytää työyhteisöä jakaantumaan pareiksi ja haastattelemaan paria kokemuksista. Tästä muodostuisi tavoitteen kannalta hyvä elementti ”työntekijät haastattelevat toisiaan”. Jos sama haluttaisiin saavuttaa, niin että kaikki koulutukseen osallistuvat saisivat kaikkien kokemukset tietoonsa, niin silloin yksi elementti ei riittäisi sillä yksittäistä elementtiä käytettäessä käyttöalue on rajallinen. Esimies joutuisi yhdistelemään elementtejä joista muodostuisi tällöin rakenne.

Rakenteella ja elementeillä pystytään selittämään yhteistoiminnan ja normaalin perinteisen ryhmätyöskentelyn eroja. Molemmista löytyy elementtejä ja niistä muodostuvia rakenteita, mutta yhteistoiminnallisuudessa on tärkeää luoda rakenne yhteistoiminnallisten periaatteiden kautta. Jos esimerkiksi samanaikainen vuorovaikutus ei toteudu voidaan todeta, että rakenne ei ole ollut oikea.

Perinteinen ryhmätyöskentely	Yhteistoiminnallinen ryhmätyöskentely
Työskennellään yksin, ei riippuvuutta muista	Kaikki ryhmän jäsenet riippuvaisia toisistaan
Ei yksilöllistä vastuu-ajattelua	Ryhmän jokaisella jäsenellä vastuu ryhmän toiminnan etenemisestä
Kaikki ovat samanlaisia, Ei huomioida yksilön eroja	Yksilöiden erilaisuudet käytetään hyväksi
Yksi johtaja, jolla päävastuu tehtävistä	Yhteinen, jaettu johtajuus
Työskennellään vain vallitsevaa tehtävää varten	Sitoudutaan pitkäjänteiseen yhteisvastuulliseen työskentelyyn
Ryhmän toimintaa ei arvioida	Ryhmä arvioi jatkuvasti työskentelyään. Jäsenet antavat palautetta toisilleen ja kommentoivat saamaansa palautetta.

TAULUKKO 3.

(muokattu Sahlberg & Leppilampi 1994, 69.)

Elementtejä yhdistäessä saamme rakenteen. Edelleen rakenteeseen valitaan elementit jotka sopivat parhaiten toiminnan tavoitteiden saavuttamiseksi. Koulutuksen tavoitteena voisi juurikin olla kokemusten vaihtaminen toisille, jolloin esimies on uuden ongelman äärellä: ”*Minkälaisia elementtejä valitsen rakenteeseen, jotta tavoite tulisi mahdollisimman hyvin saavutetuksi?*” Usein käytetty rakenne voisi olla ryhmäkeskustelu, joka muodostuu hyvin usein kahdesta elementistä: Esimies ohjaa ryhmää ja ryhmä keskustelee. Kun rakenne on luotu, joudumme puntaroimaan vastaako rakenne tavoitteita? Sahlberg 2002 avaa selkeästi ryhmäkeskustelun ongelmia. Hän kuvailee ryhmäkeskustelun ominaisuuksia seuraavanlaisesti: Epätasainen osallistuminen, kaikki eivät osallistu, ei yksilöllistä vastuusta, ¼ luokasta puhuu kerrallaan, mahdollisesti tehtävän ulkopuolista keskustelua. Jos nyt mietimme tavoitteen saavuttamista, joudumme toteamaan, että rakenteen elementit eivät vielä ole oikeat. Sahlbergin pohtiessa erilaista tapaa kesäloma muistojen jakamiseen luokkahuoneessa hän keksi rakenne kokonaisuuden joka toimisi todella hyvin esimiehen ongelmaan. Rakenne kokonaisuus olisi nimeltään nelivaiheinen haastattelu, jonka rakenteeseen kuuluisi neljä elementtiä. (Sahlberg & Sharan 2002, 42 – 43.) Ensimmäinen elementti olisi ”Esimies ohjaa työntekijöitä” Toinen elementti ”työntekijät haastattelevat toisiaan”, jossa työntekijät muodostavat neljän hengen ryhmän ja menevät ryhmän sisällä pareihin muodostaen haastattelijan ja haastateltavan roolit. Kolmas elementti olisi nimeltään sama ”työntekijät haastattelevat toisiaan” sillä muutoksella, että jokaisen ryhmän haastattelijan ja haastateltavan vaihtavat roolejaan. Neljäs elementti ”työntekijät kertovat ryhmälle”, jossa jaetaan kokemuksia joita on saanut työkavereiltaan. Tällä rakenne kokemuksella vastataan paremmin alkuperäiseen tavoitteeseen sekä yhteistoiminnallisen oppimisen tavoitteisiin, koska saamme jokaisen toimimaan yhtäläisesti, kaikki osallistuvat toimintaan sekä jokaisella yksilöllä on vastuu toisten kokemusten jakamisesta. Samalla ryhmäkeskustelun suhde ¼ muuttuu tällä rakenne ratkaisulla suhteeseen ½. Voimme siis todeta, että rakenteen valinnalla on huomattava merkitys tavoitteen toteutumiseen sekä muihin yhteistoiminnallisuuden tavoitteiden toteutumiselle. Sahlberg (2002) ja Kagan (1992) näkevät, että rakenteen hyödyllisyyttä pohdittaessa tärkeimmät näkökohdat ovat seuraavat:

1. Millaista kognitiivista kehitystä se edistää?
2. Millaista sosiaalista kehitystä se edistää?

3. Mihin kohtaan tuntisuunnitelmaa se parhaiten sopii? (Mihin kohtaan työpäivää se parhaiten sopii?)
4. Millaista ohjelmaa se toteuttaa? (Opetusohjelmaa, kasvatusteoriaa/suunnitelmaa, työpaikan arvoja)

Pohdittaessa edellisiä kohtia joudumme tilanteeseen, jossa jokaisen rakenteen kohdalla joudumme puntaroimaan elementtien hyödyllisyyttä näiden neljän kohdan kautta. Seuraavaksi esitellään esimerkkejä erilaisista rakenteista, joita olemme muokanneet alkuperäisesti Pasi Sahlbergin taulukosta työyhteisöille sopivimmiksi (Sahlberg & Sharan 2002, 30)

Rakenne	Lyhyt kuvaus	Tarkoitus
Nelivaiheinen haastattelu	Työntekijät jakaantuvat neljän ryhmiin haastateltaviksi ja haastattelijoina haastattelevat työkavereitaan pareittain. Roolit vaihdetaan haastattelussa ja lopuksi jokainen kertoo ryhmälleen, mitä hän sai tietää haastattelussa.	Ajatusten ja mielipiteiden ilmaiseminen. <i>Yhtäläinen osallistuminen, ryhmän jäseniin tutustuminen.</i>
Nurkat	Työntekijät siirtyvät huoneessa johonkin nurkkaan, joka edustaa jotain kokouksen, palaverin tai koulutuksessa esimiehen	Vaihtoehtoisten oletusten, arvojen ja ongelmanratkaisutapojen näkeminen. <i>Erilaisten näkökantojen tunteminen työyhteisöissä. Näkökantojen arvostaminen ja</i>

	määräämää vaihtoehtoa. Työntekijät keskustelevat nurkissaan, jonka jälkeen he kuuntelevat ja toistavat omin sanoin toisista nurkista tulevia ajatuksia.	<i>työkavereihin tutustuminen.</i>
Ajattele-pari-kerro	Työntekijät miettivät itsekseen esimiehen antamaa aihetta. Tämän jälkeen he keskustelevat siitä pareittain ja kertovat. lopuksi ajatuksena työyhteisölle.	Oletusten kehittäminen ja tarkastaminen sekä soveltaminen. <i>Osallistuminen, perehtyminen.</i>
Ryhmiä sanaverkot	Työntekijät piirtävät samanaikaisesti paperille kaavioita tärkeimmistä koulutuksen, kokouksen tai esimerkiksi palaverin käsitteistä, niitä tukevista tekijöistä ja ajatusten välisistä suhteista.	Käsitteiden analysointi osatekijöihin; ajatusten välisten moninaisten suhteiden ymmärtäminen; käsitteiden erottaminen toisistaan. <i>Roolien omaksuminen.</i>
Taulun jakaminen	Tietojen vaihtoa ryhmien välillä. Yksi työntekijä joka ryhmästä menee taululle ja kirjoittaa mielipiteen, ratkaisee ongelman tai antaa jotain muuta tietoa. Jokaiselle ryhmälle on osoitettu oma paikka vastausten kirjoittamista varten.	Erilaisten mielipiteiden ja ongelmanratkaisutapojen vertailu. Työyhteisöhengen luominen.

TAULUKKO 1. Yhteenvedo rakenteista (Muokattu Sahlberg & Sharan 2002, 30.)

Edellisissä kappaleissa on käyty läpi elementtien ja rakenteiden monimuotoisuus. Toimintoja vaihtamalla saadaan tehtyä hyvinkin nopeasti uusia elementtejä ja

rakenteita uusine tavoitteineen. Mutta mitä tiedetään ympäristöstä ja sen vaikutuksesta yhteistoiminnallisuuteen ja menetelmän onnistumiseen? Ympäristön vaikuttavuus toimintaan on hyvinkin abstrakti ja vaikea käsitteellä pohtia. Ympäristöllä tarkoitamme sitä tilaa, jossa menetelmää voisi lähteä toteuttamaan, jonka takia haluaisimme nähdä ympäristön rakennekokonaisuutena ja mahdollisuutena vaikuttaa siihen. Tarkastellessa ympäristöä ja sen ongelmia laajoina kokonaisuuksina (makro-tasolla) löysimme itsemme liian vaikean tehtävän ääreltä. On hyvin vaikea tehdä muutoksia isoihin kokonaisuuksiin pelkästään menetelmää kouluttamalla, sillä usein työyhteisöjen hyvät ja huonot, tiedostetut ja tiedostamattomat tavat luovat työilmapiiriä, ympäristöä ja asenteita uuden oppimiselle. Jos tarkastelemme ympäristöä rakennekokonaisuutena (mikro-tasolla), onnistumme tekemään ympäristöön muutoksia pelkästään jo rakenteita muuttamalla.

3.2.1 Positiivinen riippuvuus

Yhteistoiminnallisen työskentelyn tärkein kulmakivi on työntekijöiden välille syntyvä positiivinen riippuvuus. Yksinkertaisesti sanottuna sillä tarkoitetaan ajatusta, jonka mukaan lahjakkaimmatkaan työntekijät eivät menesty ilman toisen apua. Jokaisen yksilön on työskenneltävä yhdessä ja ”*puhallettava yhteen hiileen*”, luodakseen **hyvän yhteisen ryhmähengen**. Kun työyhteisössä vallitsee positiivisen riippuvuuden ja **turvallisuuden tunne**, työntekijät ovat myös valmiita tuomaan omia mielipiteitään ilmi, minkä lisäksi tiedostetaan elintärkeä ajatus – **kehitys lähtee ristiriidasta**. Tilanne, jossa työntekijät ajattelevat yhdessä ja tuovat omat mielipiteensä esille, tuo työyhteisön käyttöön valtavan määrän uutta tiedon potentiaalia, mitä muuten ehkä ei syntyisi. (Leppilampi 2004, 3.)

Positiivisen riippuvuuden tunne, joka on kaikista yhteistoiminnallisuuden peruspiirteistä lähimpänä yhteisöllisyyden käsitettä luo työntekijöiden välille sosiaalista luottamusta, jossa yksilölle tulee selkeämpi, vahvempi ja palkitsevampi sosiaalinen paikka arkisissa elinympäristöissään (Maunu 2013, 39). Antti Maunu tuo artikkelissaan ”Selkenevää myötätuulta” ilmi, että lukuisten tutkimusten mukaan yhteisöllisyys pidentää ikää ja vähentää sairauksia iästä, sukupuolesta, koulutuksesta ja elinoloista riippumatta. Yhteisöllisyys vahvistaa ihmisten itsetuntoa ja parantaa heidän minäkäsitystään. (Hyypä 2002; Ferlander 2007; D’Hombres ym. 2010.) Tutkimusten mukaan yhteisöllisyyden on todettu myös parantavan koulumenestystä ja

– viihtyvyyttä sekä tehostavan opintojen läpäisyä. Maunu tiivistääkin, että hyvä sosiaalinen ilmapiiri tekee koulunkäynnistä ja opiskelusta helpompaa, mukavampaa ja tehokkaampaa. (Salmela-Aro 2011; Martinez 2001.) Yhteisöllisyydessä parasta on sen sitoutumattomuus erilaisiin ympäristöihin. Yhteisöllisyyttä tapahtuu kaikkialla. Maunun mukaan yhteisöllisyys ei ole abstrakti yläkäsite vaan se pitää ymmärtää arkisena vuorovaikutuksena, jota tapahtuu kaikissa ryhmissä. Näin ajateltuna yhteisöllisyyttä ei ole käsitteenä olemassakaan vaan yhteisöllisyyden sijaan on vain konkreettisia ryhmiä, jotka toimivat positiivisesti tai negatiivisesti. Tätä teoriaa voidaan soveltaa myös työympäristöön. Jos yhteisöllisyyttä ei synny tiimeissä, voidaan nopeasti olla tilanteessa, jossa yksilö voi jättää ryhmänsä hetken mielijohteesta, keskittyä täysin epäoleennaisiin asioihin, tehdä omia töitä välittämättä muista ja omistaa ideoita ja ajatuksia jakamatta niitä muiden kanssa. (Sahlberg & Leppilampi 1994.)

Jos yhteisöllisyyden tai positiivisen riippuvuuden tunne on saavutettu, voidaan huomata, että ryhmänjäsenet tekevät työtä keskittyneesti ja lähellä toisiaan. He puhuvat siitä mitä ollaan tekemässä, minkä lisäksi toinen auttaa toistaan tehtävien ja asioiden käsittelyssä. Ryhmän yksimielisyyden vaatiminen lisää riippuvuutta. Tätä pystyy harjoittelemaan niin, että vaatii ryhmältä yhden vastauksen jonka kaikki pystyvät allekirjoittamaan minkä myötä ryhmänjäsenet myös jakavat vastuuta ja rohkaisevat ja kannustavat toisiaan. (Sahlberg & Leppilampi 1994, 97.) Leppilampi ja Sahlberg esittelevät kirjassaan ”yksinään vai yhteisvoimin?” myös erilaisia välineitä positiivisen riippuvuuden lisäämiseksi. Ryhmän jäsenten välistä riippuvuutta lisää ryhmän yhteinen päämäärä, joka pitäisi luoda ryhmän jäsenten tarpeiden mukaan. Työmaailmassa tämä voi olla haastavaa sillä usein tavoitteet ja päämäärä asetetaan johtoportaan. Kuitenkin ryhmä saadaan parhaiten sitoutettua tavoitteeseen joka on asetettu itse. Tämän jälkeen suunnitelma tavoitteeseen pääsemisestä ja työurakan paloitteleminen ryhmän jäsenten kesken auttaa tähän pääsyä.

Työnjohtajalle on erityisen tärkeää saada ryhmälleen selväksi, minkälainen ryhmän päämäärä on. Tärkeää on myös tehdä selväksi, että erinomaisia tuloksia voidaan saavuttaa kehitystyöllä, joka koostuu kolmesta osasta:

1. Luodaan yhteinen päämäärä koko ryhmälle
2. Yhteistoiminnallisen työryhmän muodostaminen
3. Alaisten kykyjen, tietojen ja taitojen jatkuva kehittäminen

(Sahlberg & Leppilampi 1994, 97.)

Filosofi Frank Martela kirjoittaa, että ”*päämäärän etsiminen ja sitä lähestyminen on aina helpompaa yhdessä*”. Muistetaan se, että ihminen on laumaeläin, minkä lisäksi yhdessä tekeminen ja päämäärien jakaminen sekä niiden tavoittelu on meihin sisäänrakennettu asia. Kun et ole enää vastuussa tehtävän onnistumisesta itsellesi vaan myös muille, päämäärän jakaminen alkaa motivoida ja energisoida kaikkia. (Martela 2013, 120.) Kun ihmisellä on päämäärä, hänen työllään ja jopa koko elämällä on merkitys. Organisaation tehtävä on saada työntekijät saavuttamaan omat tavoitteensa. Päämäärään sitoutuminen ei kuitenkaan ole helposti tehty. Se edellyttää, että kaikki ryhmänjäsenet osallistuvat päämäärän ja tavoitteiden asettamiseen. (Suvanto 1994, 79 – 80.)

Suurien työrupeamien jälkeen on myös erityisen tärkeää muistaa säilyttää positiivinen riippuvuus ryhmän sisällä. Toimintaa ja menestystä on tärkeää juhlia, minkä lisäksi ryhmää pitää muistaa myös palkita, kun päämäärä on saavutettu. Tärkeää on kuitenkin muistaa, että jokainen ryhmänjäsen saa saman palkinnon. Johtajuuden asiantuntija Jack Welch kysyi Crotonvillen koulutuskeskuksessa yleisöltään ”Juhlitteko te yksikössänne tarpeeksi?”. Työyhteisö koostui eri organisaatioiden johtajista, joista alle puolet, vastasivat myöntävästi. Jack Welch pitää tätä suurena mahdollisuuksien hukkaamisena. Juhlinta on asia, joka luo hirvittävät määrät myönteistä energiaa ja saa koko yhteisön porukan tuntemaan oman ryhmänsä joukoksi voittajia. (Welch 2005, 83.)

Pasi Sahlbergin (2002, 41) mukaan, positiivinen riippuvuus tarkoittaa parhaimmillaan sitä, kun yhden menestys merkitsee myös toisen menestystä. Jos menestystä tapahtuu, ja päämäärät saavutetaan, yksilöt eivät ole onnellisia pelkästään omasta menestyksestään vaan myös koko ryhmän menestyksestä. Mitä tämä voisi tarkoittaa esimerkiksi myyntitiimeissä? Nykyään palkkaus pohjautuu usein yksilön onnistumiseen työkentällä. Mitä tarkoittaisi jos myyntitiimi olisi vastuussa toistensa palkkauksesta? Onko ajatus edes mahdollinen? Mitä tapahtuisi neljän henkilön myyntitiimissä jos puolen vuoden jaksolle antaisi tiimikohtaisen myyntitavoitteen yksilöntasoisien myyntitavoitteen sijasta? Minkälaisia reaktioita tapahtuisi tiimissä ja minkälaisia muutoksia työtavoissa voisi nähdä tämän kuvitteellisen puolen vuoden aikana. Varmasti ensimmäisenä kuukautena lyötäisiin päitä yhteen, mutta

kiinnostavaksi kysymykseksi jäisivät, että pystyisikö tiimi löytämään omat heikkoudet ja vahvuudet ja tekemään myyntitavoitteet mahdollisiksi ja jopa ylittämään ne? Normaaliin tiimityöskentelyn päätarkoitus on varmastikin jakaa tavoitteet ryhmänjäsenten välille – tehdään tehtävän tekeminen mahdolliseksi. Jos esimerkiksi ajatellaan firman sisäistä myyntitavoitetta, niin varmasti ajatus on, että tavoite on yhteinen ja kaikki ovat vastuussa siitä. Kuitenkin tiimijäsenten palkinta tapahtuu yksilöllisesti. Voidaan taas miettiä, että jos palkinta olisi yhteinen niin saisiko tiimijäsenet herkemmin oikeaa apua tarvittaessa. Jos työkaverit pystyisit muodostamaan kannustavan ryhmän ja kannustamaan toisiaan tekemään parastaan, niin jo pelkästään tämä parantaisi yksilötason motivaatiota. Jos ryhmän sisällä vallitsisi ajatus, että palkinto riippuu jokaisesta tiimijäsenestä, niin varmasti jokainen haluaisi silloin työtovereidensa onnistuvan. Ryhmä on tällöin positiivisesti riippuvainen toisistaan. Yhden menestys on muiden menestystä. Kun työyhteisö sisäistää tämän, ryhmähenki alkaa myös kukoistaa

Positiivista riippuvuutta luodessa on hyvä muistaa, että hyvä työilmapiiri lähtee rakentumaan ryhmähengen luomisen kautta. Tämä on asia, johon kaikkien työntekijöiden ja lähtötilanteessa työnjohtajan on käytettävä aikaa. Johtaja on se henkilö, jonka on uhrattava aikaa hyvän yhteishengen luomiseksi, jotta pitkäaikainen tehokkuus ja toiminta paranevat. Kagan (1992) kirjoitti viisi tavoitetta ryhmähengen luomiselle, joita käytetään opinnäytetyön koulutuksen ryhmähengen luomisessa. (Sahlberg 2002, 27.) Näitä tavoitteita voidaan kuvata seuraavanlaisesti:

1. Tutustuminen (Toiminta lähtee käyntiin heti, kun työntekijät alkavat tutustua toisiinsa. Ohjaaja tai johtaja käy käyntelemässä ensin ryhmän jäsenet läpi, millä luodaan alkutahdit tutustumiselle.)
2. Ryhmän identiteetti (Luodaan yhteiset pelisäännöt, jota kaikki noudattavat. Ryhmässä vallitsee toisista välittäminen, kunnioitus ja luottamus)
3. Keskinäinen tuki (Jokainen ymmärtää yksilöllisen vastuunsa sekä vastuun toisista työntekijöistä, minkä lisäksi tehdään sopimus, jossa jokainen on valmis raportoimaan työskentelystään tarpeen tullen.)
4. Erojen arvostaminen (Ymmärretään ihmisten erilaisuus ja otetaan siitä hyödyt irti. Ei pelätä ristiriitoja vaan ymmärretään, että ne ovat avain kehitykselle.)
5. Yhteistyön kehittäminen (Kun pelisäännöt, päämäärä ja tavoitteet ovat selvillä, toimintaa voi yhteistyössä aloittaa)

Yksi positiiviseen riippuvuuteen liittyvä tärkeä sääntö on, että kehitys lähtee ristiriidasta. Kun monta ihmistä laitetaan samaan aikaan **ajattelemaan yhdessä**, syntyy varmasti keskustelua vallitsevista aiheista, joista jokaisella keskustelijalla on omat kokemuksensa. Tällaiset tilanteet synnyttävät ristiriitatilanteita, mitkä saattavat tuoda vaikeuksia, jos niistä ei osata ottaa hyötyä irti. Yksi tämän opinnäytetyöprosessin suurimmista oivalluksista, on ollut että ristiriitatilanteita pitää pystyä lähestymään rakentavasti. On hyvä muistaa, että ihmiset pyrkivät usein luonnostaan välttelemään ristiriitoja. Ihmisen aivot on rakennettu niin, että ne ohjaavat meitä ensisijaisesti toimimaan edistämällä lauman yhtenäisyyttä. Tämä voidaan käsittää esimerkiksi niin, että epäturvallisessa ilmapiirissä ei uskalleta tuoda omia mielipiteitään esille vaan luotetaan siihen, että muut tietävät, mikä on laumalle parasta. (Ristikangas & Rinne 2014, 90.)

Opinnäytetyön prosessissa koettiin ristiriitatilanteisiin liittyvä oivallus yhteistoiminnallista työskentelyä käsittelevässä koulutuksessa. Koulutus toteutettiin Kouvolassa, jossa kouvolaalaiset rehtorit ja opettajat halusivat oppia yhteistoiminnallisen oppimisen ja johtamisen teoriaa. Koulutuksessa koulutettava kysyi eräässä kohdassa kouluttajalta, *”Kerro, mitä mieltä sinä olet tästä ajatuksesta”*, johon kouluttaja vastasi jatkokysymyksellä: *”Sinulla itsellä taitaa olla jokin ajatus tästä, kun halusit kysyä sitä. Mitä jos kertoisit oman mielipiteesi ensin?”*. Tässä tilanteessa syntyi mielenkiintoinen ristiriita ja muutenkin kiinnostava vuorovaikutuksellinen tilanne dialogin henkilöiden välille. Kysyjä kenties pohtii mielessään, kehtaako hän tuoda julkisesti esille omaa mielipidettään kysymästään asiasta, jonka myötä hänellä on asiasta mielipide, mutta haluaa epäsuorasti saada siihen vastauksen kouluttajalta. Tämä on tuttu tilanne omilta opiskeluajoiltamme. Kysyjä haluaa kysyä ohjaajalta varmistusta asiaan, jota kysyjä pohtii. Ohjaaja pyytää kuitenkin kysyjää kertomaan ensin oman mielipiteensä, jonka jälkeen kysyjä saattaa huomata olleensa oikeassa. Vaikka hän ei olisikaan oikeassa, hän saattaa huomata, että väärän vastauksen kertominen ei haitannut. Koulutuksessa, jossa me olimme, tuli selville, että koulutettava, joka kysyi kouluttajalta jotain asiaa, kertoikin tämän tapahtumasarjan myötä mielenkiintoisen näkökulman. Muutamat koulutettavat, jotka kuuntelivat hänen vastaustaan, rupesivat kirjoittamaan samaan aikaan muistiinpanoja ylös.

”Jos annat ihmiselle kalan, hän selviää sillä päivän. Jos opetat hänet kalastamaan, hän elää sillä loppuikänsä” Vanha kiinalainen viisaus

3.2.2 Vuorovaikutteinen viestintä

Vuorovaikutuksen perustarkoituksena on auttaa ryhmää pääsemään tavoitteeseen, sillä yleensä tehtäviä lähdetään ratkomaan vuorovaikutuksen keinoin. Samanaikaisella vuorovaikutuksella taas yritetään parantaa vuorovaikutuksen tehokkuutta. Samanaikaisessa vuorovaikutuksessa on ideana, että mahdollisimman moni ryhmän tai työyhteisön jäsen on samanaikaisesti keskusteluyhteydessä toisiinsa. Ohjaajan antaessa ryhmälle tehtävän kertoa myyntikokemuksista toisilleen voisi helposti syntyä tilanne jossa yksi puhuu ja muut kuuntelevat. Tällaista tilannetta kutsutaan perättäiseksi vuorovaikutukseksi. Jos taas ryhmää ohjeistetaan keskustelemaan pareittain, voidaan puhua samanaikaisesta vuorovaikutuksesta. Tämän periaatteen suurimpia tavoitteita on juurikin tehokkuus. Tästä hyvänä esimerkkinä toimii elementti ja rakenne kappaleen esimerkki nelivaiheisesta haastattelusta verrattuna ryhmäkeskusteluun. Jos kokemuksen jakamisessa menisi esimerkiksi kaksi minuuttia aikaa 10 jäsenen ryhmässä, veisi perättäinen vuorovaikutus yli 20 minuuttia aikaa, jotta kaikki saisivat kertoa kokemuksensa. Samanaikaisella vuorovaikutuksella kaikki pääsevät ääneen viimeistään kahden minuutin kuluttua. Sahlberg tuo ilmi, että parhaimmillaan vuorovaikutus tapahtuu yhteisöissä ryhmissä ja ryhmissä pareittain. (Sahlberg & Sharan 2002, 39.)

Vuorovaikutteinen viestintä on erittäin tärkeä tunnuspiirre johtajuuden näkökulmasta, koska johtaja on se henkilö, joka luo rakenteet ihmisten kohtaamiselle. Saimme tästä hyvän esimerkin yhteistoiminnalliseen johtajuuteen liittyvässä koulutuksessa, mihin osallistuimme Kouvolassa. Koulutuksen alussa kouluttaja kättelee jokaisen, joka tulee koulutukseen mukaan. Tällä tavalla luodaan alkutahdit aidolle vuorovaikutteisen viestinnän kulttuurille. Seuraava tärkeä osa koulutusta oli tilanne, jossa koulutettavat tutustuivat toisiinsa. Koulutettavat menivät kolmen hengen ryhmiin tutustumistehtävää varten. Tehtävänä ei kuitenkaan ollut, että jokainen esittelee itsensä vaan, että jokainen esittelee toisensa. Pienryhmissä valitaan, kuka on a, b ja c jäsen. Esittelytilanteessa a esittelee b:n, b esittelee c:n ja niin edelleen. Muiden esittelyllä pyrittiin siihen, että kun tehtävänä on esitellä ryhmänjäsenesi, sinun on oikeasti pakko kuunnella ryhmänjäsenesi. Samaan aikaan kouluttaja ylläpitää

vuorovaikutteista viestintää kuuntelemalla, viemällä keskustelua eteenpäin sekä kannustamalla ilmein elein ja sanoin. Huomasimme koulutuksesta, kuinka alkutilanteessa koulutettavilla näkyi pieni arastelu julkiseen puhumiseen liittyen tutustumistehtävää tehdessä. Arastelu kuitenkin pakeni vähitellen, koska kun vuorovaikutteinen viestintä oli luotu ryhmän sisälle, se osallisti koko ajan ryhmän puhumaan. Koulutuksessa ei ollut missään vaiheessa käytössä pöytiä vaan koulutettavat istuivat tuoleilla piirimuodostelmissa, millä pyritään luomaan katsekontaktia kaikkien koulutettavien välille, niin että jokainen näkee koko ajan toisensa. Erittäin tärkeä osa toimintaa oli, että tutustumistehtävän ja jokaisen tehtävän jälkeen pakkoja sekoitettiin ja ryhmiä vaihdeltiin. Tällä pidettiin huolta siitä, että kaikki koulutettavat pääsivät vuorovaikutteiseen viestintään toistensa kanssa, millä tavoiteltiin sitä, että jokainen löytäisi työskentelyn myötä ”yhteisen kielen”. (Leppilampi 2014.) Yhteistoiminnallinen työskentely saa perusteluita Lundbergin & Berggrenin tutkimuksesta. Ihminen muistaa:

”10 prosenttia siitä, mitä luemme
 20 prosenttia siitä, mitä kuulemme
 30 prosenttia siitä, mitä näemme
 50 prosenttia siitä, mitä sekä näemme että kuulemme
 70 prosenttia siitä, mitä keskustelemme
 80 prosenttia siitä, mitä teemme
 95 prosenttia siitä, mitä opetamme toisille”.

(Lundberg & Berggren 2013, 211.)

Vuorovaikutuksellista tilaa luodessa olennaista on luoda sellainen fyysinen ympäristö, jossa kaikki työntekijät näkevät toistensa kasvot. Parhaiten tässä tapauksessa toimii ympäristö, jossa pöydät poistetaan ihmisten läheisyyden välistä. Kun pöytää ei ole, työntekijöiden fyysinen läheisyys ja katsekontakti nousevat tärkeään osaan. Pöydän pois ollessa on myös vaikeampi piiloutua pöydän taakse. (Sahlberg & Leppilampi 1994, 73.) Työympäristömuotoiluun erikoistunut sisustusarkkitehti Nina Kallen, kertoo Image lehdessä, kuinka tämän päivän työyhteisöissä tarvitaan monitilaympäristöjä, joissa toivotaan tilaa sekä keskittymiseen että vuorovaikutukseen. Kallenin mukaan vuorovaikutusta voidaan toimistorakenteissa ruokkia niin, että arkkitehdit sijoittavat portaikot nurkkien sijaan keskelle konttoria.

Näin ihmiset törmäävät toisiinsa enemmän vahingossa ja ”pakottavat” avoimen vuorovaikutuskulttuurin ylläpitämiseen. (Blåfield 2014, 28.)

Avoimen vuorovaikutuskulttuurin syntyminen ei kuitenkaan tapahdu pelkkien pöytien poistamisella ja odottamalla keskustelun alkua. Olennaisen tärkeää on korostaa yhteisiä pelisääntöjä.

- Miten me lähdemme etenemään ryhmämme kanssa?
- Miten meidän pitää viestiä toisillemme?
- Mitä sääntöjä asetamme toiminnalle?
- Miksi me etenemme näin?

Kaikki, jotka ovat joskus harrastaneet jalkapalloa, jääkiekkoa tai pelannut lautapelejä, tietävät että peli ei välttämättä ole niin kiinnostava ja sitä on vaikea pelata, jos ei ole yhteisiä pelisääntöjä. Voidaan kysyä, kuinka monta kertaa on syntynyt riita lautapelejä pelatessa, kun sääntöjä ei ole jaksettu lukea tarpeeksi selväksi tai jos koripallon sääntöjä tulkitaan eri tavoin. Työpaikka ei tietenkään ole urheilukenttä tai leikkikenttä. Tästä huolimatta, sääntöjen noudattaminen on siellä yhtä tärkeää. (Järvinen 2009, 71 – 73.)

Automerkki Toyotan toimitusjohtaja Nishida-san näkee jalkapallokentän pelisääntöjen toimivan työyhteisöissä. Nishida-san pitää erityisen tärkeänä sitä, että kaikki työntekijät ovat samalla viivalla, minkä lisäksi hän korostaa erityisen paljon tapahtumien visualisoinnin tärkeyttä. Jalkapallossa pelaajat pystyvät koko ajan näkemään kentän tilanteet, kuulemaan pillin vihellyksen, joukkueovereiden huudot ja yleisön kannustuksen. Hänen mielestään on sääli ajatella, kuinka vaikeaa tällaisten elementtien toimiminen on työyhteisöissä. Nishida-sanin mukaan useilla työpaikoilla on niin, että ihmiset istuvat eri paikoissa, tekevät eri asioita toisistaan riippumatta. Tällä jalkapallokentän vertauskuvalla Nishida-san haluaa korostaa, että kaikkien työntekijöiden olisi sovittava sellaiset pelisäännöt, että kaikki näkisivät koko ajan toistensa toiminnan tavalla tai toisella. Kun koko kenttä nähdään ja työntekijät näkevät toistensa työn, toiminta voi alkaa. Jos joku asia epäonnistuu, puhalletaan pilliin ja toiminta pysähtyy. Kun pilliin on vihelletty, kaikki pysähtyvät miettimään, miksi pilliin vihellettiin, mikä on ongelma ja miten se ratkaistaan, että peli voi jatkua.

(Modig 2013, 133 – 143.) Tätä esimerkkiä hyödynnetään opinnäytetyössä sosiaalisten ryhmätaitojen tavoitteissa. (kts sivu 60)

Sääntöjen noudattaminen on kuitenkin usein ymmärrettävästi haastavaa. Ongelmallista on saada jokainen ymmärtämään säännöt ja ymmärtämään se, miksi niitä pitää noudattaa. Toinen ongelma voi tulla, kun työyhteisöön tulee työntekijöitä, jotka ovat kasvaneet täysin erilaisessa kulttuurissa kuin muut tai jos yritysten yhdistyessä, joudutaan äkkiä totuttelemaan toisen yrityksen sääntöihin. Olennaista on, että johtaja ja ne, jotka ymmärtävät pelisääntöjen merkityksen muistuttavat muita, että sääntöjä on noudatettava yhteisen vastuun hyväksi. Tässä vaiheessa ongelmaksi kuitenkin saattaa muodostua se, että kukaan ei haluaisi toistuvasti muistuttaa kavereitaan tai alaisiaan itsestään selviltä tuntuvista pelisäännöistä. Jos pelisäännöt kuitenkin halutaan kaikille toimiviksi, niitä on käytävä läpi yhdessä riittävän usein sen verran monta kertaa, että kaikki ne ymmärtävät. (Järvinen 2009, 71 – 73.)

Olennaisen tärkeää yhteistoiminnallisen työskentelyn kannalta on myös, että jokainen ymmärtää yhteisten pelisääntöjen merkityksen. Jokaisen yksilön vastuu on ymmärtää säännöt, joilla peliä pelataan. Pentti Sydänmaalakka esitteli Sanoma Magazines Finlandin arvokirjasta lainatut yhteistyön ja johtamisen pelisäännöt. Hänen mukaan pelisäännöissä täytyy korostaa, että johtaminen on lopulta yhteistyötä.

YHTEISTYÖN JA JOHTAMISEN PELISÄÄNNÖT

Osallistun aktiivisesti ryhmäni työskentelyyn, kuuntelen muita

Kannan vastuun työtehtävistäni

Annan ja otan vastaan rehellistä palautetta

Osallistun ja valmistaudun hyvin kehityskeskusteluihin.

Toimin esimerkkinä.

Valmistaudun ja osallistun aktiivisesti palavereihin; Huolehdin, että ne ovat tehokkaita.

Asetan tavoitteet yhdessä ryhmäni kanssa ja seuraan niiden toteutumista.

Kannustan ja tuen ryhmääni menestymään.

Pyrin ja innostan innovatiivisuuteen.

Muistan, että ryhmässäni on erilaista osaamista ja hyödynnän sitä.

Olen oikeudenmukainen.

Pidän ryhmäni jäsenet ajan tasalla.

Vaalin yhteishenkeä.

Pidän huolta itsestäni.

KUVA 4. Yhteistyön ja johtamisen pelisäännöt

(Sydänmaalakka 2004, 129.)

3.2.3 Yksilöllinen vastuu

Työyhteisöissä yksilön vastuu on otettava puheeksi mieluiten jo ryhmiä perustaessa. Yksilöllisen vastuun korostamisessa on tärkeää, että kaikki ryhmänjäsenet ovat sisäistäneet ryhmän perustehtävän, tavoitteet, vastuut, pelisäännöt ja oman roolinsa. Jokaisen on tiedostettava olevansa vastuussa paitsi itsestään ja myös muista, jotta ryhmän yhteinen tehtävä tulee tehdyksi ja kaikki selviävät siitä mahdollisimman hyvin. Yksinkertaisimmin sanottuna, ihminen oppii asettumaan muiden asemaan. (Leppilampi, 2014.) Hyvä esimerkki yksilöllisen vastuun varmistamisesta on tehdä muiden työntekijöiden kanssa toiminnan alussa yhteinen pelisääntö siitä, että työskentelyn edetessä kuka tahansa on valmis esittelemään tai raportoimaan vallitsevan työtilanteen muulle työporukalle. Tällä tarkoitetaan sitä, että jokaisen yksilön täytyy käsittää oma vastuunsa yhteisen päämäärän puolesta sekä muiden

kanssa työskentelemisen merkitys. Kun vastuun tärkeyttä korostetaan tarpeeksi ja kaikille työntekijöille tehdään selväksi, että jokaisen yksilön vastuu on välttämätön, työntekijät osallistuvat toimintaan motivoituneemmin ja kuuntelevat tarkemmin työtovereitaan. Siinä vaiheessa, kun jokainen työntekijä käsittää oman henkilökohtaisen vastuunsa, työhyvinvointi alkaa kukoistaa. Jokainen työntekijä puhalttaa yhteen hiileen, minkä lisäksi yhdessä toimiva yhteisö myös kannattelee yksilöitä. Jos toisella työntekijällä on ongelmia työnteon kanssa, muu ryhmä alkaa heti tukea työntekijää, koska he ymmärtävät yhteisön menestyksen rakentuvan jokaisen työntekijän yksilöllisen vastuun panoksesta. Mikäli yksi työntekijä oireilee, muut auttavat häntä ettei ”palapeli hajoa”. (Leppilampi 2004, 4 – 5.)

Filosofeista koostuvassa yrityksessä ”Filosofian Akatemia”, peräänkuulutetaan ajatusta, jonka mukaan yhteisö on pahasti tulehtunut, kun päätöksiä ei tehdä yhdessä, eikä muita työntekijöitä tueta. (Filosofian akatemia 2014). Yksilöllisestä vastuusta puhuttaessa on myös hyvä muistaa oman edun tavoitteluun liittyviä seikkoja. Työntekijöiden tulee nähdä toiminta toisen työntekijän näkökulman kautta ja kitkettävä pois ajattelutapa, joka saa tavoittelemaan vain henkilökohtaista menestystä. On vaikea nähdä työyhteisön menestyvän täydellisesti, jos työntekijä koko ajan keskittyy vain omaan menestykseensä. Omat päämäärät ja tavoitteet pitää olla ja omaa menestystä saa tavoitella, mutta kollegoiden menestys täytyy pitää myös mielessä. (Sahlberg & Sharan 2002, 42.)

Kun työntekijät puhaltavat yhteen hiileen ja tiedostavat vastuunsa, päästään tilanteeseen jossa työntekijät ovat jakautuneet ryhmiin. Ryhmä on tullut tällöin lähemmäksi yhteistoiminnallisuuden positiivisen riippuvuuden perustavoitetta. Tästä huolimatta, ryhmä voi kuitenkin olla vielä tilanteessa, jossa yksi puhuu ja muut kuuntelevat. Saadaksemme tilanteesta mahdollisimman yhteistoiminnallisen lisäämme tähän rakenteeseen elementin jossa ohjeistamme, että kertojan rooli vaihtuu tietyn ajan välein. Yhtäläinen osallistuminen on kuitenkin vain periaate joka pitää muistaa rakennetta valitessa. Toinen tapa lisätä yhtäläistä osallistumista on antaa ryhmälle ja sen jäsenille erilaisia rooleja jotka voidaan jakaa tehtävärooleihin ja sosiaalisiin rooleihin. Näitä rooleja on hyödynnetty opinnäytetyön koulutuksen Sampo-menettelmissä. Asko Leppilampi ja Pasi Sahlberg ovat kirjassaan ”yksinään vai yhteisvoimin” pohtineet erilaisia ryhmän sisällä olevia rooleja. (Sahlberg & Leppilampi 1994, 118) Valitsimme muutaman roolin oppimisympäristöistä, jotka sopivat erityisen hyvin työympäristöihin:

Tehtävärooleja:	
<p>Materiaalin hankkija</p> <p>On vastuussa siitä, että ryhmällä on tarvittavat materiaalit ja apuvälineet käytössään työtehtäviä hoitaessaan. Hän toimii myös esimiehen apuna kun tarvitsee jakaa materiaalia tai kerätä ryhmäläisiltä tietoa.</p>	<p>Ajanottaja</p> <p>Ryhmän henkilö, jonka erikoisvastuuna on ajankäytön huolehtiminen. Hänen vastuunaan on ryhmän informoiminen sen hetkisestä tilanteesta sekä hänen pitää huolehtia, että tavoite tullaan aikamääreissä saavutetuksi.</p>
<p>Mieleepalauttaja</p> <p>Asioiden yhteenvetäjä joka usein toimii vastuuhenkilönä myös uusien asioiden tai tehtävien aloittajana. Hänen tehtävänä on pitää kirjaa ryhmäläisten osaamisesta ja erikoistaidoista. Ryhmän saadessa uuden tehtävän mieleepalauttaja voi esimerkiksi aloittaa avaamalla keskustelun tämän hetkisestä taidoista ja hallita keskustelun viemisestä eteenpäin.</p>	<p>Kirjuri</p> <p>Kirjurin tehtävänä on kirjata ryhmän keskustelun pääasiat. Hän on myös vastuussa, että jokainen on varmasti hyväksynyt ryhmän tekemän päätöksen tai tekeleen. Kirjuri tekee tehtävistä raportin ja hankkii ryhmän jäsenten allekirjoitukset ennen tehtävän palauttamista tai toteuttamista.</p>
<p>Sosiaalisia rooleja:</p>	<p>Sosiaaliset roolit ovat rooleja jotka usein ovat päällekkäin tehtäväroolien kanssa. Esimerkiksi ajanottaja voi olla myös rohkaisija.</p>
<p>Rohkaisija</p> <p>Rohkaisijan päätehtävänä on kannustaa ryhmää eteenpäin. Rohkaisija toimii myös esimiehen apuna ryhmän valvomisessa ja aktivoimisessa.</p>	<p>Epäilijä</p> <p>Epäilijän tehtävänä on pitää myös ryhmää maanpinnalla. Hänen tehtävänä on kriittisesti arvioida tekemistä ja mahdollisesti valmistuvaa tuotetta. Hänen pitää jatkuvasti tehdä listaa mitä asioita on otettu huomioon ja mitä asioita vielä pitää ottaa huomioon ennen kuin tehtävä tai työpäivä on</p>

	valmis.
--	---------

TAULUKKO 2. Tehtävärooleja

3.2.4 Sosiaaliset taidot

Kun vuorovaikutteinen viestintä on saatu käyntiin, työntekijä pääsee testailemaan omia taitojaan ja esittämään ajatuksiaan ryhmässä. Tämä ei toki pelkästään riitä, vaan on osattava myös kuunnella. Yhteistoiminnallisen työskentelyn hyötypuolia on, että työntekijä pääsee työskennellessään harjoittamaan yhteistyö- ja vuorovaikutustaitoja, johtamistaitoja, keskinäistä luottamusta, toisten arvostamista, toisten tarkkaavaista kuuntelua, neuvottelua ja päätöksentekoa sekä ristiriidoista selviytymistä. Kaiken ytimenä on myös muistaa yhdessä sovitut pelisäännöt ja se, että jokainen sitoutuu omaan yksilölliseen vastuuseensa. (Leppilampi & Piekkari 2001, 13.)

Yhteistoiminnallisuuden peruseriaatteena sosiaaliset taidot jakaantuvat kahteen tavoitteeseen. Ensimmäiseksi, yhteistoiminnalliset menetelmät ovat omiaan luomaan ja kehittämään yksilöille, sekä ryhmille humaaneja sosiaalisia taitoja. Pasi Sahlberg näkee, että yhteistoiminnallinen oppiminen soveltaa jäsenettyä ihmisten luontaista toisiinsa lähestymistapaa: rooleja, mallioppimista ja vahvistamista, rakenteita ja jäsenystä sekä pohdintaa ja suunnittelu-aikaa. Sosiaaliset taidot eivät kuitenkaan ole mikään itseisarvo nykyajan työyhteisöissä, vaikka niiden merkitystä onkin alettu peräänkuuluttaa. Yhteistoiminnallisuuden tuominen työyhteisöihin vaatii jo olemassa olevia sosiaalisia taitoja. Työyhteisöjen viestinnällä on suuri merkitys sosiaalisten taitojen kehittämiseen ja kulttuuriin, joka muodostuu työyhteisölle. Usein puhutaan, että työyhteisöissä on sisäistä sekä ulkoista viestintää. Opinnäytetyö eritoten pureutuu työyhteisöjen sisäiseen viestintään yhteistoiminnallisuuden kautta. Sahlberg tuo ilmi kouluopetuksesta, jossa tutkimukset ovat osoittaneet yhteistoiminnallisuuden kehittävän oppilaista huolehtivampia, auttavaisempia ja ymmärtäväisempiä toistensa suhteen vaikka oppilaille ei annettaisi lainkaan sosiaalisten taitojen opetusta. (Sahlberg & Sharan 2002, 47.)

Yksi yhteistoiminnallisen työskentelyn periaatteista on kiinnittää huomiota ihmisten yhteistyötaitojen ja sosiaalisten taitojen kehittämiseen. Näiden taitojen oppiminen

tapahtuu kuitenkin pienin askelin ja ne voidaan asettaa jopa ryhmän tavoiteltaviksi asioiksi. (Sahlberg & Leppilampi 1994, 74 – 75.)

Opinnäytetyön kautta syntyvässä koulutuksessa, yhtenä tehtävänä on antaa jokaiselle osallistujalle sosiaalisia ryhmätaitoja kehittävä tavoite. Näitä tavoitteita olivat:

- Valitse tänään ryhmä, jossa et ole vielä työskennellyt
- Kyseenalaista ja kysy aina, kun et ymmärrä jotain asiaa
- Huomauta, jos joku rikkoo yhteisiä tavoitteita
- Anna toiselle osallistujalle henkilökohtainen palaute

Yksi sosiaalisen ryhmätyöskentelyn tärkeimmistä taidoista on palautteen merkitys. Mikäli työyhteisö haluaa kasvaa ja kehittyä, palautteen merkitystä ei sovi unohtaa. Työyhteisöllä, mikä korostaa palautteenannon merkitystä työyhteisössään, on jatkuvan oppimisen ilo toiminnassaan. (Aalto 2002, 7.) Dialogi hankkeen haastatelluista opiskelijoista 72 % haluaa tulevaisuudessa saada palautetta jatkuvasti töistään. Opiskelijat kuitenkin haluavat, että palaute on rakentavaa. Hankkeen päätoteuttaja Kirsi Piha, toteaa että nuorille sukupolville palautteensaannista on tullut lapsesta saakka normaali arkipäiväinen asia, jonka odotetaan jatkuvan myös aikuisuudessa. Näitä Länsimaiseen hyvinvointiin kasvaneita lapsia on kehuttu aina lapsuudessa mistä tahansa onnistuneesta työstä. Kirsi Piha, yksi Dialogi hankkeen liikkeellepanijoista huomauttaa kuitenkin, että suomalainen työyhteisö ei ole tottunut siihen, että töissä annetaan rakentavaa palautetta, joten palautekulttuurin kehittämistä varten vaaditaan työtä. Suomen jääkiekkjoukkueen vuonna 2011 maailmanmestaruuteen vieneen Jukka Jalosen mukaan palautteen pitäisi olla rakentavaa, mitä nuoret opiskelijatkin Dialogi hankkeessa haluavat: Eteenpäin vievää – ”tuloutetta”. Dialogi hankkeen kautta tulleiden haastattelujen kautta kuultiinkin, että pelkkä kiitos palautteena tuntuu paremmalta kuin ylimääräinen rahapalkkio. Kiittämisen on oltava mielellään henkilökohtaista ja nuori haluaa tietää, mistä häntä kiitetään. Olennaista on myös muistaa, missä vaiheessa kiitos annetaan. Ei riitä, että ”lopussa kiitos seisoo” vaan toiminnan eteneminen on tiedettävä jo töissä ollessaan. (Piha 2012, 59 – 61.) Pieti Poikola, joka valmensi Tampereen Pyrinnön keväällä 2014 koripallon Suomen mestaruuteen, kertoi rakentavan palautteen tärkeydestä Image lehdessä Syyskuussa 2014. Hänen mukaansa ”koripalloilijalle ei saa sanoa, että sun heittoprosentti on liian alhainen, vaan että sun heittotekniikassa on tämä ja tämä ongelma – siksi

heittoprosentti on alhainen”. Aivan samalla tavalla työntekijälle ei kannata sanoa ”*Sä teit nyt väärin*” vaan hänelle täytyy sanoa ”*Sä teit väärin, koska..*”. (Palmen 2014, 15.)

Filosofi Frank Martela näkee, että yksi suurimpia ongelmia tämän päivän työyhteisöissä ei ole rakenteellisen palautteen puute vaan palautteenannon vähyys. Suomen eduskunnan tulevaisuusvaliokunnan raportissa Martela kertoo, että työpäivät rakentuvat usein pienistä projekteista, minkä lisäksi usein joudutaan työskentelemään pitkiä aikoja ilman, että saisi mitään palautetta toiminnasta. (Martela & Jarenko 2014, 42.) Jos työyhteisöt sisäistäisivät palautteenannon tärkeyden työpaikallaan, seuraavat asiat kehittyisivät:

- työilmapiiri paranee
- luottamus ja turvallisuus paranevat
- luovuus lisääntyy
- uskallus ilmaista itseä kehittyy
- työmotivaatio lisääntyy
- työteho nousee
- viihtyvyys lisääntyy

(Aalto 2002, 146.)

3.2.5 Toiminnan yhteinen pohtiminen

Toiminnan yhteinen pohtiminen, reflektointi on elintärkeä vaihe minkä tahansa ryhmän työskentelyssä. Reflektion hallitseminen tulisi olla olennaista kaikissa työyhteisöissä, jolloin huomio keskittyisi entistä enemmän tekemiseen ja kokemusten käsittelyyn. Näissä tapauksissa aletaan yhdessä pohtia, mitä tapahtui, miksi teimme näin, mitä havaittiin, tunnettiin ja mitä työskentelystä voi oppia. Työskentelyn yhteinen pohtiminen mahdollistaa kokemuksesta oppimisen ja hyödyntämisen tulevaa työskentelyä varten. Ryhmät oppivat työskentelyn kautta tunnistamaan sekä vahvuuksia että puutteita, joiden myötä voidaan tehdä yhteisiä sopimuksia siitä, miten puutteet korjataan ja vahvuuksia korostetaan. (Leppilampi, Piekkari 2001, 13.) On kuitenkin erityisen tärkeää muistaa, että reflektoinnin edellytyksenä on yksi positiivisen riippuvuuden kulmakivi, ryhmän sisäinen avoin keskustelukulttuuri.

Ryhmässä, jossa vallitsee positiivinen riippuvuus ja avoin keskustelukulttuuri, työntekijät tuntevat olonsa turvallisiksi ja uskaltavat kertoa mielipiteitään toiminnan edistämiseksi. Kun puhutaan avoimesta keskustelukulttuurista, on kuitenkin hyvä muistaa, että sillä ei tarkoiteta, että työyhteisö olisi terapiayhteisö tai perheneuvola. Välillä tilanne tosin saattaa näin vaatia, mutta on silti muistettava, että avoimuus lähtee toisesta näkökulmasta, jota avaamme tässä kappaleessa. (Järvinen 2009, 94 – 95.)

Ristikankaan ja Rinteen (2014, 202 - 205) kirjassa reflektointi jaetaan kolmitasoiseen oppimisprosessiin. Alimpana tasona on yksikehäinen oppiminen, jossa opitaan korjaamaan havaitut virheet. Yksilö huomaa omat virheensä ja oppii niistä. Tämä on yksinkertaisin ja helpoin esille otettava reflektointi tyyli, josta pystyy tekemään jokapäiväistä toimintaa. Kaksikehäinen oppiminen, joka tulee toisena tasona, tarkoittaa vielä syvempää oppimistasoa, jossa ryhmä joutuu muuttamaan toimintatapojaan ja omia käsityksiään toiminnan suunnasta. Esimerkki tällaiseen tilanteeseen voisi olla markkinoiden radikaali muutostilanne, jonka takia joudutaan tekemään suuria muutoksia työyhteisön toimintatapoihin. Kolmannen tason oppiminen saavutetaan, kun koko ryhmä oppii ottamaan tarpeeksi etäisyyttä tekemiseensä ja alkaa tarkastella sitä, miten ryhmä oikeasti oppii ryhmänä. Tällä tasolla ryhmä pysähtyy säännöllisesti arvioimaan omaa oppimistaan. Tässä tapauksessa seuraavanlaiset kysymykset tulee ilmi, joita käytetään myös koulutuksen lopussa tapahtuvassa pohdinnassa:

- ”Mitä olemme yhdessä saaneet aikaan? missä olemme onnistuneet?
Miksi olemme onnistuneet?”
- ”Mitä tekemällä olisimme onnistuneet vielä paremmin?”
- ”Miten olemme toimineet ryhmänä?”
- ”Minkälaista palautetta annamme itsellemme ryhmän toiminnasta?”
- ”Miten olemme kehittyneet?”

Työyhteisöille on erityisen tärkeää saada kaikkien työntekijöiden mielipiteet kuuluville toiminnan jatkuva kehitys mielessä pitäen. Työpaikalla on vallittava sellainen ilmapiiri, jossa jokainen uskaltaa pohtia toimintaa ja osallistua reflektointiin. Yksi maailman kuuluisimmista johtajista Jack Welch kertoo kirjassaan ”Voittajaksi”, kohdanneensa urallaan useita ihmisiä, jotka kertovat hänelle huoliaan työhönsä

liittyen. Welch vieraili useilla luennoilla ympäri maailmaa, jossa ihmiset saattoivat kysyä häneltä yksinkertaisia omaan työyhteisöönsä liittyviä kysymyksiä, kuten ”*Miksi toinen tehdas saa kaikki uudet koneet ja me ei saada mitään?*”. Tällaisia kysymyksiä Welch kummasteli itse ja kysyi ”*Miksi et kysy asiaa omalta johtajaltasi?*”, johon hänelle lähes aina vastattiin eri tavoin, että ei uskalleta, ei pystytä tai pelätään epäonnistumista. (Welch 2004, 59 – 62.)

Tästä viisastuneena Jack Welchin organisaatioon syntyi ”Work-Out” nimellä kulkeva prosessi. Nämä prosessit ovat kahden – kolmen päivän mittaisia tilaisuuksia, joita pidettiin monialayritys General Electricin toimipisteissä ympäri maailmaa. Tilaisuuksissa 30 – 100 hengen ryhmät kokoontuivat ulkopuolisen ohjaajan läsnä ollessa keskustelemaan, miten yrityksen toimintaa voisi parantaa ja miten työtä haittaavilta esteiltä voisi välttyä. Jokaisessa tilaisuudessa esimies oli läsnä aina alussa kertomassa toiminnan taustasta. Tämän lisäksi esimies sitoutui kahteen asiaan. Hänen piti heti antaa selvä kyllä tai ei vastaus 75 prosenttiin tilaisuuden aikana laadituista suositusehdotuksista ja tekemään päätöksen loppuista 25 prosentista seuraavan kuukauden sisällä. Tämän tilanteen jälkeen esimies poistui paikalta, jotta alaiset voivat ryhmässään keskustella ongelmista ja keksiä yhteistoiminnallisesti hyviä ratkaisuja. Tilaisuuden loputtua esimies tuli kuuntelemaan keskustelun tuloksia ja samalla täytti lupauksensa, josta tilaisuuden alussa oli puhuttu. Tällaisista tilaisuuksista tuli General Electricille elämäntapa ja se nosti organisaation toiminnan tehoa huimasti, kun saatiin viimein kaikki äänet kuuluville ja kaikkien ihmisten aivot peliin. Yksi työntekijöistä sanoikin Welchille tilaisuutensa tullen: ”*Olette maksaneet 25 vuotta käsistäni, kun olisitte saaneet aivoni – ilmaiseksi.*” (Welch 2004, 59 – 62.)

Tästä esimerkistä on saatu ideoita opinnäytetyön koulutuksessa esiintyvää Sampo-menetelmää varten. Edelliseen Jack Welchin esimerkkiin pohjautuen, kun työntekijöille annetaan tilaisuus työskennellä vapaasti ja kertoa avoimesti mielipiteistään, työntekijät kokevat myös oman merkityksensä tärkeäksi, minkä myötä he saavat toiminnan aikana tehdyistä tuotoksista jotain konkreettista aikaan. Opinnäytetyön koulutuksessa käytettävässä Sampo-menetelmässä, osallistujat työskentelevät vapaasti pohtien yhdessä ja luovat toimintatapoja, joita he haluavat työskentelyn kautta viedä mukaan työyhteisöönsä.

3.2.6 Mitä tehdä, jos yhteistoiminnallinen työskentely ei toimi?

Ymmärrämme ajatuksen siitä, että useat työyhteisöt tietävät jo ennestään ryhmätyöskentelyn tärkeyden. Maailma kuitenkin muuttuu koko ajan ja siinä samassa työntekijöiltä ja työryhmiltä vaaditaan erilaista huomiota. Yhdysvaltalaisen psykologian tohtorin, Daniel Golemanin (2012, 19) mukaan enää työmaailmassa ei riitä pelkkä yksilön älykkyys tai tietotaito. Näitä ominaisuuksia pidetään nykyään itsestään selvyytenä. Työntekijöille on sen sijaan entistä tärkeämpää oppia tulemaan toimeen toistensa kanssa ja oppia yhdessä työskentelyn merkitys.

Kaiken kokemamme pohjalta uskallamme väittää, että yhteistoiminnallinen työskentely ei ole samanlaista kuin ryhmätyöskentely. Olemme opinnäytetyömme kautta pyrkineet tuomaan esille, että yhteistoiminnallinen työskentely sisältää monia eri menetelmiä ja monia eri palasia, joista työskentelyrakenteet muodostuvat. On kuitenkin hyvä tiedostaa, että aikaisemman ryhmätyöskentelytyylin muuntaminen yhteistoiminnalliseksi tapahtumaksi ei välttämättä tapahdu kädenkäänteessä. Se edellyttää ennen kaikkea sitä, että osallistujat ymmärtävät, mistä yhteistoiminnallisuudessa on kysymys. Kaikki eivät välttämättä halua työskennellä yhteistoiminnallisesti, minkä takia on erityisen tärkeää selittää ryhmälle, miksi yhteistoiminnallisesti kannattaa toimia. Sahlberg & Leppilampi (1994, 166 - 167), jotka ovat yhteistoiminnallisen työskentelyn ammattilaisia, ovat keränneet syitä, miksi yhteistoiminnallinen työskentely ei kiinnosta kaikkia ihmisiä.

- Suurella todennäköisyydellä ne, jotka eivät pidä yhteistoiminnallisesta työskentelystä, rinnastavat sen perinteiseen ryhmätyöhön.
- Toinen syy voi olla laiskuus. Yhteistoiminnallinen työskentely edellyttää ryhmänjäseniltä huomattavasti aktiivisempaa ja vastuullisempaa panosta oppimiseen, kuin perinteinen ryhmätyöskentely.
- Kolmas syy voi olla, että ryhmänjäsenet saattavat joutua henkisesti kovemmalle ja laittamaan itsensä uudella tavalla likoon. Tämä liittyy yhteistoiminnalliseen pelisääntöön, jonka mukaan kaikki ovat valmiita raportoimaan toiminnan etenemisestä. Kun joku yksilö on tottunut siihen, että ajatuksia ei välttämättä tarvitse sanoa ääneen, on vaikea pistää tätä ajatusta pääläelleen.

- On kylmä fakta, että useat yksilöt haluavat edetä sieltä, mistä rima on matalin ja vastustavat täten toimintaa, joka kuluttaa enemmän aivoja ja energiaa kuin tuttu perinteinen ryhmätyöskentelytapa.

Tällaisia skeptisiä yksilöitä varten kannattaakin muistaa perusteellinen ryhmien ja yksilöiden välinen pohdiskelu. Näiden pohdiskelujen aikana keskustellaan yhdessä siitä, miten yhteistoiminnallinen työskentely etenee ja mitä kommentteja tällainen työskentelytyyli herättää. On erittäin tärkeää, että yhteistoiminnalliseen työskentelyyn osallistuvat yksilöt pääsevät raportoimaan toiminnan laadun kehittymisestä, minkä lisäksi ryhmänjäsenet pääsevät kuulemaan ja jakamaan onnistumisen elämyksiä ja todisteita siitä, että yhteistoiminnallinen työskentely oikeasti toimii. Muutoksia ei välttämättä huomata, jos niitä ei käydä ääneen läpi.

Pollari ja Koppinen (1995, 148) neuvovat, että jos yhteistoiminnallinen työskentely ei onnistu, ei kannata luovuttaa vaan tehdä seuraavaa:

- Etsi omat ja ryhmänjäsenten vahvat puolet kirjaamalla pienetkin onnistumiset ylös ja yritä uudelleen kirjatut onnistumiset mielessä pitäen
- Jos ryhmä ei innostu menetelmästä, tutki yhdessä ryhmän kanssa, miksi työ ei sujunut.
- Jos ongelma on vastuun kantamisessa, anna vastuuta pikku hiljaa pala kerrallaan.
- Jos yhteishenki ei meinaa syntyä, käytä aikaa ihmissuhteista ja yhteistoiminnallisuudesta liittyvään keskusteluun
- Jos tunteet työtä tehdessä vaihtelevat rajusti, anna tilaa tunteille, keskustele ja kohtaa ne avoimesti.
- Jos kohtaat arvostelua, pyri erottamaan aiheellinen kritiikki aiheettoman joukosta. Kehitys lähtee usein ristiriidasta
- Jos harjoitusten suunnittelutyö vie mielestäsi aluksi liikaa aikaa, muista että kun olet sisäistänyt yhteistoiminnallisuuden, työsi sujuu nopeammin ja pääset helpommin tavoitteeseen. Olennaisinta ei ole, kuinka monta menetelmää osaat vaan se, kuinka syvällisesti ymmärrät yhdessä työskentelyn merkityksen.

4 KOULUTUSPROSESSI

Opinnäytetyön tilaaja Asko Leppilampi Oy tilasi meiltä koulutusprosessin, jonka tavoitteena on lisätä yhteisöllisyyttä työyhteisöissä. Tilaajan toive on, että koulutuksessa hyödynnetään yhteistoiminnallisen oppimisen periaatteita ja vaikuttavan koulutuksen rakennetta. Meidän tavoitteemme koulutukselle on edistää työyhteisöjen yhteisöllisyyttä yhteistoiminnallisen oppimisen käytäntöjen avulla.

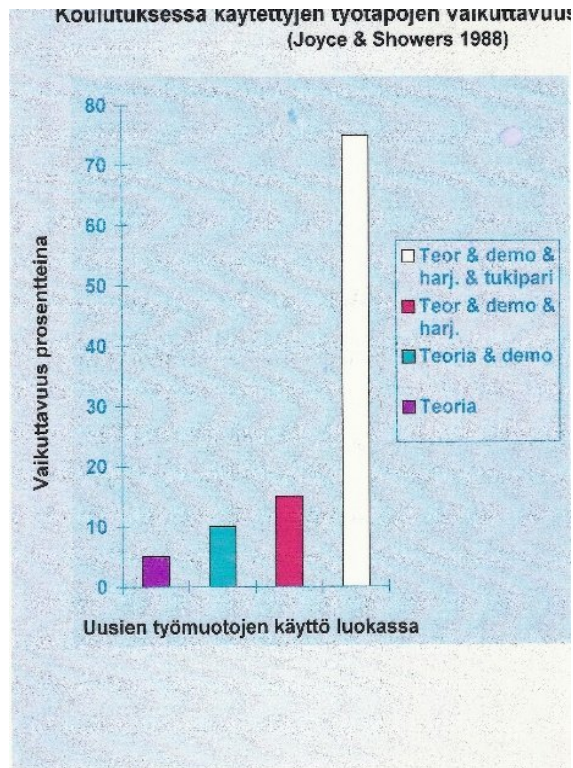
Koulutuksen menetelmät on rakennettu yhteistoiminnallisen oppimisen periaatteiden mukaan, joita ovat *positiivinen riippuvuus, vuorovaikutteinen viestintä, yksilöllinen vastuu, sosiaaliset taidot sekä yhdessä tapahtuva asioiden pohtiminen*. Suunnittelemassamme koulutusohjelmassa tutustutamme osallistujat yhteistoiminnalliseen työskentelyyn vaiheittain. Olemme pyrkineet siihen, että koulutus lähtee liikkeelle helpoilla yhteistoiminnallisen työskentelyn menetelmillä ja siirrymme koulutuksen edetessä yhä vaikeampiin yhteistoiminnallisiin työskentelymalleihin.

Olemme rakentaneet koulutuksen menetelmät opinnäytetyöstämme löytyvän teorian mukaan sekä saaneet ensiarvoisen tärkeää oppia yhteistoiminnallisesta työskentelystä Asko Leppilammen koulutuksista ja lukuisissa keskusteluissa hänen kanssaan. Kouvolassa 6.12.2013 pääsimme seuraamaan yhteistoiminnallisen johtamisen koulutusta ja näimme miten menetelmät toimivat käytännössä. Pääsimme tarkkailemaan koulutettavan näkökulmasta miten luodaan ensiaskeleet yhteistoiminnalliselle työskentelylle. Tämä koulutus auttoi meitä yhteistoiminnallisen filosofian ymmärtämisessä sekä helpotti oman koulutuksemme menetelmien valintaa.

19.5.2014 pääsimme uudestaan osallistumaan Asko Leppilammen koulutukseen, tällä kertaa kouluttajina. Saimme tehtäväksemme avata *yhteisöllisyyden* käsitettä. Tuossa koulutuksessa pääsimme kokemaan miten yhteistoiminnallinen työskentely toimii kouluttajan näkökulmasta ja saimme uudenlaisen kokemuksen kouluttajana toimimisesta. Kouvolan koulutuksessa nähdyt ja testatut mallit olivat yhteistoiminnallisen työskentelyn menetelmiä, joiden pohjalta loimme omat sovelluksemme.

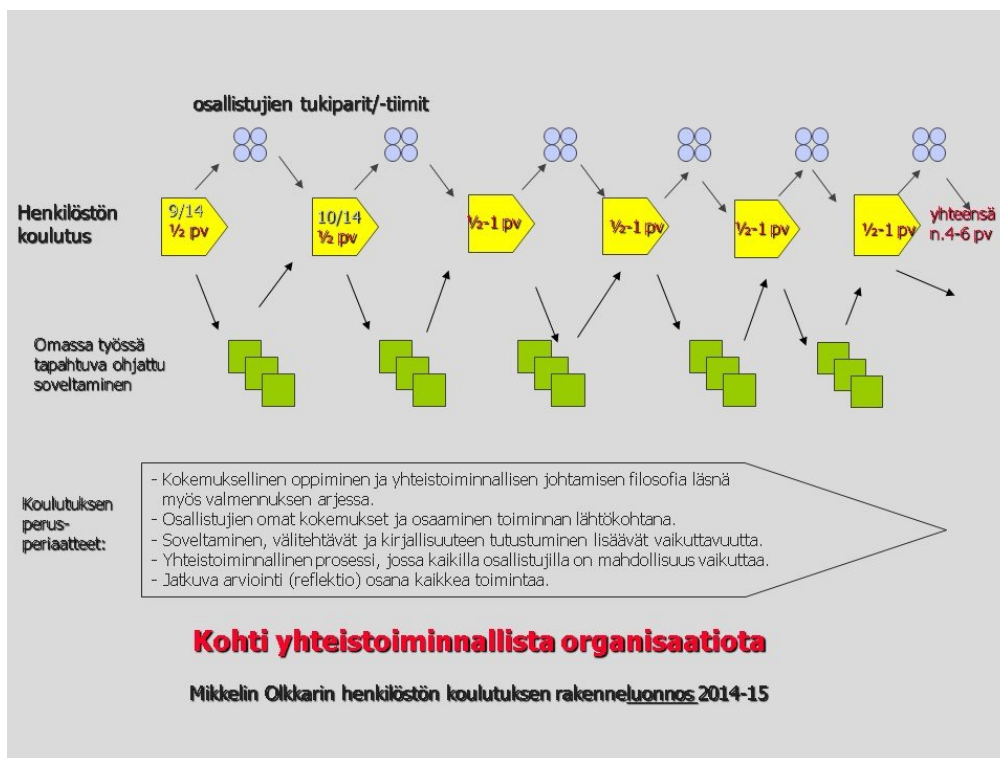
Käytämme tässä tutkimuksessa esiteltävässä koulutusprosessissa samaa rakennepohjaa, mitä työmme tilaaja käyttää omissa koulutuksissaan. Kokonaisuus

pohjautuu vaikuttavan koulutuksen rakenteeseen, joka on luotu Joyce & Showersin (1988) tutkimusten pohjalta.



KUVA 5. Koulutuksessa käytettyjen työtapojen vaikuttavuus (Joyce & Showers 1988)

Kuvio paljastaa, että vaikuttava koulutus rakentuu teorioista, menetelmien esittelystä ja välitöinä omalla työpaikalla tapahtuvasta käytännön harjoittelusta. Toinen lähde, jota käytimme koulutusprosessimme rungon suunnittelussa, on artikkelissa **“Uudistavaa yhteistyötä”** esitelty vaikuttavan koulutuksen rakenne- ja toteutusmalli (Leppilampi & Neuvonen-Rauhala 2007, 183). Olemme laatineet sen pohjalta oman versiomme tähän opinnäytetyöhömmme.



KUVA 6. Mikkelin Olkkarin henkilöstön koulutuksen rakenneluonnos (Leppilampi & Neuvonen-Rauhala 2007, 183.)

Edellä mainitun tutkimuksen ja mallin sekä opinnäytetyömme tilaajan kanssa käymiemme keskustelujen perusteella laadimme koulutusmallin, joka näkyy **Kuvassa 6**. Lisäksi saimme idean käyttää orientoivia tehtäviä ennen koulutuksia (ks. ennakkokirje luvussa x) ja välitehtäviä koulutusjaksojen välissä. Olemme laatineet välitehtävät opinnäytetyössämme esittelemiemme teorioiden mukaan niin, että koulutuksen osallistajat tulevat testaamaan opetettuja menetelmiä, yhteistoiminnallista työskentelyä, yhteistä ajattelua ja yhteisöllisyyttä luovia malleja koulutuspäivien ulkopuolella.

Koulutuspäivien toteutuksessa hyödynnämme yhteistoiminnallisen oppimisen periaatteita, jotka eroavat merkittävästi ns. perinteisestä ryhmätyöskentelystä. Koulutuksemme pilottihankkeena on toiminut Mikkelin Olkkari, joka tarjoaa ohjaus- ja tukityötä 13 - 29-vuotiaille nuorille. Pääsimme testaamaan laatimamme kehittämismenetelmiä siellä 6 - 8.10.2014. Olkkarista, opinnäytetyöseminaarista ja Asko Leppilammelta kerätyn palautteen perusteella teimme muutoksia tässä esiteltävään koulutusprosessimalliin. Suurimmat muutokset liittyivät koulutuksen

aikatauluttamiseen. Muutimme myös koko ohjelman rakennetta ja loimme siihen uusia menetelmiä.

Ennen koulutusta osallistujille lähetetään ennakkokirje, jossa kerrotaan koulutuksen tarkoitus ja tavoite. Jos koulutus pidetään tietylle työyhteisölle, kannattaa kirjeessä tuoda ilmi, että koulutuksen pitäjä on perehtynyt työyhteisön toimintaan. Tällaisia kirjeitä käytettiin mm. Kouvolassa järjestetyissä koulutuksissa ja näiden kirjeiden malleista valmistelimme tervetulokirjeen omalle koulutukselle.

Kirjeessä esitellään kolmella kysymyksellä millaisiin asioihin koulutuspäivän aikana yritetään löytää vastauksia, jotka käsittelemme toisen koulutuspäivän aikana. Kirjeen tarkoituksena on myös valmistaa osallistujat koulutuspäivään kahden ennakkotehtävän kautta. Ensimmäisessä tehtävässä osallistujat tutustuvat yhteistoiminnallisen työskentelyn pääpiirteisiin, jossa pyydetään osallistujia etsimään teoriasta käyttökelpoisia ideoita arjen työhön. Ennakkotehtävä helpottaa samalla ensimmäisenä koulutuspäivänä tapahtuvan äänestysprosessin työskentelyä, kun osallistujat ovat jo valmiiksi tutustuneet yhteistoiminnallisuuden pääperiaatteisiin. Kirjeen toinen tehtävä on yrittää innostaa muitakin työtovereita lähtemään mukaan koulutukseen.

Esimerkkikirje

Tervetuloa koulutukseen pvrn ja paikka.

”Olemme tutustuneet työyhteisöönne, minkä kautta näemme, että yhteistyö on läsnä teidän työssänne jatkuvasti! Kutsumme teidät etsimään yhteistoiminnallisia työtapoja, joista voi olla vielä lisää hyötyä teidän työyhteisöenne hyvinvointiin.”

Koulutuksen tavoitteena on edistää työyhteisöenne yhteisöllisyyttä yhteistoiminnallisen oppimisen menetelmien avulla. Toiminnan edetessä tarkoituksena on esitellä konkreettisia yhteistoiminnallisia työtapoja ja periaatteita työarkeenne.

Pyrimme koulutuspäivän aikana etsimään vastauksia esim. seuraaviin kysymyksiin:

- Missä voit käyttää yhteistoiminnallista työskentelyä?
- Mitä hyötyä yhteistoiminnallisen työskentelyn käytöstä olisi?
- Miten yhteistoiminnalliset menetelmät voisivat lisätä yhteisöllisyyden tunnetta teidän työyhteisössä?

Valmistautuminen koulutuspäivään;

1. Lue tämän kirjeen liitteestä löytyvä artikkeli ”yhteistoiminnallinen työskentely”, joka kertoo yhteistoiminnallisen työskentelyn pääpiirteet. Mieti löytyisikö tekstistä aineksia, mitä voit hyödyntää työyhteisössäsi? Valmistaudu tuomaan ajatuksiasi esiin koulutuspäivän aikana käytävissä ryhmäkeskusteluissamme.
2. Jos innostuit ajatuksesta, nappaa läheistä työtoveriasi käsivarresta ja pyydä hänet mukaan. Parhaassa tapauksessa saat hänestä mukaasi hyödyllisen työparin, jonka kanssa voitte jatkossa kehittää työtänne.

Yhteistoiminnallisin terveisin,

Nimi

Yhteystiedot

KUVA 7. Kirje

4.1 1. KOULUTUSPÄIVÄ

4.1.1 Oppimisympäristön luominen

Yhteistoiminnallista työskentelytilaa luodessa on valmisteltava sellainen fyysinen ympäristö, jossa kaikki osallistujat näkevät toistensa kasvot. Tässä tapauksessa parhaiten toimii ympäristö, jossa ihmiset työskentelevät tuoliringissä. Kun ihmisten välissä ei ole pöytää, jonka taakse piiloutua, osallistujien fyysinen läheisyys ja katsekontakti nousevat tärkeään osaan.

Molemmissa koulutuksissa, joihin osallistuimme Kouvolassa, käytettiin tällaista fyysistä ympäristöä. Osallistujat istuivat piirissä niin, että kaikki näkivät toisensa. Aluksi järjestely loi jännittyneen ilmapiirin, mutta auttoi jatkossa selvästi luotaessa

turvallista opiskeluilmapiiriä. Kun ihmiset työskentelevät tilassa, missä he näkevät toisensa ja viestivät koko ajan vuorovaikutteisesti toiminnan etenemisestä, on heidän pakko luopua yksilöllisen edun tavoittelusta ja heittäytyttävä yhteisön vietäväksi. Jatkuvasti vaihtuvien työskentelyryhmien ansiosta ihmisten oli selvästi koulutusten loppua kohden helpompi viestiä asioita toisilleen. Kouluttajan rennon ja humoristisen työskentelytavan seurauksena ilmapiiristä näkyi myös, kuinka huumori alkoi kukoistaa. Näistä syistä halusimme luoda tällaisen ympäristön myös omaan koulutusprosessiimme ja testata näiden menetelmien toimivuutta myös Mikkelin Olkkarin henkilöstölle järjestetyssä koulutuksessa.

Tämän kaltaisessa koulutuksessa ei tarvita erityisen paljoa materiaaleja, sillä toiminta etenee vuorovaikutteisesti osallistujien välillä ja materiaali syntyy hyvässä ohjauksessa osallistujien omista kokemuksista ja tietämyksestä. On kuitenkin hyvä etsiä koulutustila, jossa on tarpeeksi tilaa toimia. Koulutustilassa on myös oltava joko fläppitaulu tai tietokone ja videoprojektori, joilla voidaan ohjata koulutuksen kulkua eteenpäin ja joihin voidaan dokumentoida vuorovaikutuksessa syntyvää materiaalia. Mikäli koulutuspaikalta löytyy tietokone ja videoprojektori, hyvin laadittua diasarjaa kannattaa käyttää koulutuksen tukena ja helpottamaan toiminnan etenemistä.

4.1.2 Lämmittelyvaihe

Työskentely kannattaa aloittaa 5 – 10 minuutin vapaalla hetkellä tai lämmittelyllä. Ohjaaja kertoo kuinka pitkään saa puhua vapaasti ja kertoa päivän kuulumisista. Uskomme, että tällainen kahvikupin ääressä vietettävä ”höyryt pois” – vaihe houkuttelee työntekijöitä saapumaan esimerkiksi ajoissa työpaikkansa palavereihin. Olemme pohtineet myös erilaisten lämmittelymenetelmien käyttöä aloitusvaiheessa, mutta uskomme, että tutussa työyhteisössä on tehokkaampaa, kun osallistujat saavat vapaasti purkaa tai kertoa toisilleen mielessään olevia asioita. Työskentelyvaiheessa käytetään paljon menetelmiä, joten menetelmän käyttö tässä vaiheessa voisi näyttäytyä liian ohjattuna hetkenä ja rikkoisi vapaan keskustelun ilmapiiriin. Yksi ohjattu menetelmä, jota ajattelimme tähän kohtaan, kulki nimellä ”minuuttikierrös”, jossa jokaiselle osallistujalle annetaan hetki aikaa kertoa mielessään olevat asiat muulle työyhteisölle.

”Höyryt pois” -vaiheen päätavoitteena on, että varsinainen ennakkoon sovittuna aikana alkava työskentely on tehokkaampaa, kun työskentelyssä ei hukata aikaa turhaan aiheeseen liittymättömään keskusteluun. Tämä vaihe mahdollistaa hetken, jolloin työntekijät pääsevät kohtaamaan toisensa ja puhumaan yhdessä työstä irrallisista asioista, joita ei välttämättä kaikissa työyhteisöissä ole.

Höyryt pois

Kesto: 5 – 10 minuuttia

Ohjaaja:

- Kerro höyryt pois vaiheen aikataulu
- Ilmoita, että kyseessä on täysin vapaata keskustelua ennen varsinaisen työn alkua

KUVA 8. Höyryt pois

4.1.3 Koulutuksen avaus ja pelisäännöt

Avauksen tavoitteena on luoda aidon kohtaamisen kulttuuria alusta asti. Avauksessa käsitellään jokainen osallistuja ja esitellään koulutuksen pitäjät. Tässä vaiheessa varataan myös koulutuksen tilaajalle puheenvuoron. Koulutuksemme avaus perustuu Kouvolassa nähtyihin tapoihin aloittaa koulutus.

Koulutuksen avauksessa käydään läpi yhteiset pelisäännöt ja koulutuksen päätavoitteet. Tässä esimerkissä koulutuksen tavoitteena on edistää työyhteisöjen yhteisöllisyyttä yhteistoiminnallisen oppimisen menetelmien avulla ja luoda yhdessä konkreettisia yhteistoiminnallisia malleja työarkeen. Koulutuksemme yhteisiä pelisääntöjä ovat:

1. Pidetään kiinni aikatauluista

Aluksi sovitaan, että tauoilta saavutaan sovittuna aikana takaisin, sillä useimmat harjoitukset on suunniteltu sen mukaan, että jokaista tarvitaan mukaan alusta alkaen. Kaikkien panosta tarvitaan.

2. Puhelin pidetään äänettömällä

Jokainen ryhmästä sitoutuu siihen, ettei häiritse muita puhelimellaan vaan laittaa sen äänettömälle.

3. Jokainen on valmis raportoimaan toiminnan edetessä

Tällä pelisäännöllä sitoudutaan siihen, että jokainen käsittää yksilöllisen vastuunsa oman oppimisen ja toisille opettamisen kannalta ja on valmis selostamaan, mitä ryhmässä keskusteltiin.

4. Peukalon nosto

Kun ohjaajalla on jotain asiaa, hän nostaa peukalonsa tai kätensä ylös. Muut seuraavat perässä nostamalla oman peukalonsa hiljaisuuden merkiksi.

5. 15 minuutin sääntö

Ohjaaja sitoutuu siihen, että hän ei puhu 15 minuuttia enempää kerralla. Hän voi esimerkiksi ilmoittaa ryhmälleen, että jos puhuu enemmän kuin 15 minuuttia, koko porukalle tarjotaan kahvit. Tällä mallitetaan sitä, että ihminen oppii parhaiten vuorovaikutuksessa toisten kanssa eikä ohjaajan luennoinnista.

Avaus

Kesto: 5 – 10 minuuttia

Materiaali: Koulutuksen diasarja

Ohjaaja:

- Esittely (Kouluttajat sekä koulutuksen tilaaja)
- Ohjelman avaaminen
- Yhteiset päätavoitteet
 - Edistää työyhteisöjen yhteisöllisyyttä yhteistoiminnallisen oppimisen menetelmien avulla
 - Luoda yhdessä konkreettisia yhteistoiminnallisia malleja työarkeen
- Yhteiset pelisäännöt:
 - Pidetään kiinni aikatauluista
 - Kännykkä pidetään äänettömällä
 - Jokainen on valmis raportoimaan toiminnan edetessä
 - Peukun nosto
 - 15 minuutin sääntö

KUVA 9. Avaus

4.1.4 Tutustuminen

Tutustumisen tavoitteena on aloittaa osallistujien ryhmäyttäminen, luoda turvallista ilmapiiriä ja positiivista riippuvuutta. Tutustumisen tavoitteena on myös yhden yhteistoiminnallisen periaatteen eli sosiaalisten taitojen kehittäminen. Tässä koulutusmallissa esiteltävä menetelmä on variaatio erilaisista tutustumismenetelmistä. Tutustumisvaihe on yksi osa opinnäytetyössämme esitellyn Kaganin (1992) teoriaa, jossa nähdään että ryhmähengen luominen lähtee aina tutustumisen kautta. Teoriassa tärkeää on turvallisen ryhmähengen luominen, jota luodaan etenkin yksilöiden eroavaisuuksia tutkimalla ja hyväksymällä (Sahlberg & Sharan 2002, 43). Loimme kysymysrunгон, jonka päätavoitteena on selvittää osallistujien taustat ja verkostoida osallistujia heidän taustojensa perusteella. Tämän jälkeen kysymykset muuttuvat hassuttelukysymyksiksi, joiden tarkoituksena on rikkoa jää ja löytää uusia piirteitä osallistujista. Kysymykset on osin muodostettu Kouvolan koulutuksista saaduista esimerkeistä, minkä lisäksi olemme etsineet mielenkiintoisia apukysymyksiä.

Tutustumismenetelmämme yhteistoiminnallinen rakenne on opinnäytetyössämme käyty nelivaiheinen haastattelumalli, joka mahdollistaa vuorovaikutuksellisen viestinnän korostamisen. Valitsimme nelivaiheisen haastattelumallin käyttöön, koska opinnäytetyömme tavoin, etenemme pala palalta ja nelivaiheinen haastattelumalli on yksi yhteistoiminnallisen oppimisen perusrakenteita ja se on helppo toteuttaa ja omaksua.

Tutustuminen

- Kesto: 30 min
- Materiaali: Heijasta kysymystaulu valkokankaalle tai kirjoita kysymykset fläpille
- 1. Menkää neljän hengen ryhmiin
- 2. Valitkaa ryhmästä pari
- 3. Selvittäkää parista seuraavat asiat:
 - Nimi
 - Asuinpaikka
 - Harrastukset
 - Kysy pariltasi kysymystaululta kaksi kysymystä
- 4. Valmistaudu esittelemään parisi kokonaisuudessaan toiselle parille
- 5. Valmistautukaa ryhmänä esittelemään toisenne muille ryhmille

KUVA 10. Tutustuminen

4.1.5 Yhteiset tavoitteet

Tämän vaiheen tavoitteena on luoda osallistujien kanssa yhteiset tavoitteet koulutukselle sekä havainnollistaa samanaikaisen vuorovaikutuksen käyttäminen pariporinan avulla. Olemme oman opiskelunkin kautta nähneet, että osallistujan kannalta on tärkeää olla mukana yhteisiä tavoitteita luodessa. Perustelemme tätä näkemystä Kaganin (1992) teorian mukaan, jossa ryhmän identiteetti ja positiivinen riippuvuus luodaan yhteisten tavoitteiden kautta (Sahlberg & Sharan 2002, 43).

Yhteiset tavoitteet luodaan pariporinan avulla, joka on yksi yhteistoiminnallisuuden perusrakenteita. Siitä osallistajat saavat hyvän esimerkin tässä vaiheessa työskentelyä. Pariporinoiden käyttäminen jatkuu koko koulutuksen ajan ja tämä vaihe on myös harjoittelua sen käyttämiselle. Menetelmä mahdollistaa myös sen, että saadaan useita yhteisiä tavoitteita, joita on pohdittu pienemmissä ryhmissä. Työskentelyvaiheen lopussa havainnollistamme yksilöllisen vastuun merkitystä allekirjoituksella, jossa jokainen osallistuja sitoutuu noudattamaan yhteisiä tavoitteita. Näihin tavoitteisiin voidaan tarvittaessa palata työskentelyn aikana. Tämä mahdollistaa sen, että koulutuksella on yhteinen suunta ja toiminnan pohtiminen koulutuksen edetessä helpottuu.

Yhteiset tavoitteet

- Kesto: 30 min
- Materiaali: Kynä, paperia, fläppi, tussi, (vaihtoehtoisesti tietokone)
- 1. Mieti yksin kolme tavoitetta, mitä haluat tältä koulutukselta
- 2. Etsi pari, jonka kanssa et ole vielä työskennellyt. Miettikää yhdessä yhteiset kolme tavoitetta koulutukselle
- 3. Etsi parisi kanssa toinen pari. Miettikää ryhmässä teidän yhteiset kolme tavoitetta koulutukselle
- 4. Ohjaaja kerää ryhmiltä tavoitteet taululle
- 5. Keskustelkaa yhdessä siitä, pystyykö jokainen allekirjoittamaan yhteiset tavoitteet
- 6. Jokainen käy allekirjoittamassa taululle nimensä, jolla sitoudutaan tavoitteisiin

KUVA 11. Yhteiset tavoitteet

4.1.6 Tiimitaulu

Tiimitaulusta hyödynnetään kokemuksellisen oppimisen filosofiaa, jonka tavoitteena on saada osallistujat yhdessä ajattelemaan. Tässä menetelmässä käytetään hyväksi samanaikaista vuorovaikutusta sekä tuodaan ensimmäistä kertaa esille yhteistoiminnallinen päätöksenteko. Tiimitaulu perustui erässä koulutuksessa nähtyyn työskentelyyn, jota sovelsimme tiimijatteluun. Tässä vaiheessa halusimme tuoda pidemmän yhteistoiminnallisen työskentelyn, jossa käytetään perinteistä yhteistoiminnallisen työskentelyn tapaa. Ensimmäiseksi pohditaan yksin, sitten pareittain, jonka jälkeen siirrytään pohtimaan neljän hengen ryhmissä.

Harjoitteessa halusimme tuoda esiin yhteistoiminnallisuudessa käytettyä vastausroolien käyttöä. Tuloksien läpikäynnissä ryhmän jäsenille jaetaan a, b, c ja d roolit ja tuloksien läpikeruu käydään näiden roolien kautta. Vastausroolien käyttäminen tehostaa aikataulullisesti tuloksien kirjaamista, sekä osallistujat ovat tasa-arvoisessa asemassa raportointi velvollisuuden näkökulmasta. Vastausroolien käyttämisessä, kukaan ei jää varjoon, eikä kukaan ole liikaa esillä.

Tiimitaulu

- Kesto: 25 min
- Materiaali: Kyniä ja paperia
- 1. Muodostakaa 4 hengen ryhmät
- 2. Pohtikaa hyvän tiimin ominaisuuksia
- 3. Valitkaa ryhmässä, kuka on a, b, c ja d
- 4. Siirtykää ryhmänne kanssa tuoliympyrään
- 5. Ohjaaja käy läpi jokaisen
 - Ensin vastaavat järjestyksessä jokaisen ryhmän A jäsenet
 - Tätä jatketaan kirjaimissa d kirjaimen asti
 - Lopussa ohjaaja kysyy ”Onko vielä lisättävää?”

KUVA 12. Tiimitaulu

4.1.7 Tunnuspiirre

Tämä vaihe on yksi osa laajempaa kokonaisuutta, joka päättyy yhteistoiminnallisen oppimisen ”näyttelykävely” -menetelmään. Tätä menetelmää luodessa, halusimme tehdä perinteiselle ”näyttelykävelyllä” uudenlaisen tavan jakaa osallistujat työryhmiin heidän halujensa mukaan. Ajattelimme, että jos osallistujat saisivat valita, minkä periaatteen kanssa työskentelisivät, työn tulokset olisivat myös parempia.

Työskentelyn taustalla on tavoite oppia yhteistoiminnallisen oppimisen periaatteet ja muokata niitä oman työyhteisön näköiseksi. Tunnuspiirremenetelmässä osallistujat äänestävät viidestä periaatteesta kolme, joita tullaan käyttämään työskentelyssä. Menetelmässä pyritään ristiriitatilanteeseen, jossa työyhteisö joutuu yhdessä luomaan kompromissin tilanteen selvittämiseksi. Tällainen ristiriita löytyy tilanteesta, jossa äänestyksessä ei löydetä suoraan kolmea eniten ääniä saanutta piirrettä. Haluamme korostaa äänestämällä yksilöllistä vastuuta ja yhtäläistä osallistumista sekä päätöksenteon tärkeyttä. Tällä menetelmällä yritetään havainnollistaa osallistujat työelämään siten, että valitaan mieluummin muutama asia, joiden parissa työskennellään paljon kuin useampi asia, joiden parissa työskennellään vähän. Näin

osin siksi, että omissa työyhteisöissämme olemme huomanneet, että palavereissa asialistat venyvät valitettavan pitkiksi.

Ristiriitatilanteessa ohjaajan tehtävä ei ole antaa valmiita vastauksia, vaan vaatia ryhmää selvittämään ristiriitatilanne annetussa aikamääreessä. Ohjaajan kannattaa huomioida työskentelyn alussa osallistujien lukumäärä. Koulutuksessa laskimme, että jokaiselle tunnuspiirteelle löytyisi 4 osallistujaa. Tämä vaikuttaa siihen, että äänestetäänkö kolme vai neljä työskenneltävää tunnuspiirrettä seuraavaan vaiheeseen.

Tunnuspiirteet

- Kesto: 20 min
- Materiaali: Äänestyslapput, kyniä, yhteistoiminnallisten periaatteiden taulu
- 1. Ohjaaja ottaa esille taulun, jossa on yhteistoiminnallisen työskentelyn 5 pääperiaatetta (positiivinen riippuvuus, vuorovaikutteinen viestintä, sosiaaliset ryhmätaidot, yksilöllinen vastuu sekä toiminnan pohtiminen)
- 2. Osallistujat kirjoittavat lappuilleen kolme tärkeintä pääperiaatetta
- 3. Ohjaaja käy läpi osallistujat vuorotellen ja kirjaa taululle jokaisen osallistujan tärkeimmät periaatteet
- 4. Taululta valitaan kolme eniten ääniä saanutta pääperiaatetta
- 5. Jos äänet menevät tasan, pyydä ryhmää ratkaisemaan ristiriitatilanne

KUVA 13. Tunnuspiirteet

4.1.8 Työryhmien muodostaminen

Työryhmien muodostaminen on toinen vaihe ennen varsinaista ”näyttelykävelyä”. Tavoitteena on yrittää luoda edelleen ristiriitatilanteita ja tuoda esille yhteistoiminnallisen oppimisen ”hyvä tiimi” käsite. Tämän vaiheen ideana on tehdä neljän hengen työskentelyryhmät näyttelykävelyä varten. Tähän vaiheeseen halutaan ristiriitatilanne, jotta osallistujat joutuvat miettimään yhteisön parasta omien mieltymyksiensä sijaan. Ristiriitatilanteessa ohjaajan ei tule ratkaista ongelmaa ryhmälle vaan ryhmän pitää ratkaista tilanne keskenään ja äänestyslappuja käyttämällä.

Ryhmiin jakaantuminen

- Kesto: 15 min
- 1. Ohjaaja osoittaa kolme työskentelypaikkaa eniten ääniä saaneille pääpiirteille
- 2. Ohjaaja pyytää osallistujia menemään mieluisimmalle työskentelypaikalle, mikä löytyy osallistujan omasta äänestyslapusta
- 3. Ryhmät eivät todennäköisesti ole tällä hetkellä tasaisia (4 henkeä per ryhmä)
- 4. Osallistujilla on 5 minuuttia aikaa keskustella, miten jakaantua ryhmiin niin, että jokaisessa on yhtä monta työskentelijää

KUVA 14. Ryhmiin jakaantuminen

4.1.9 Näyttelykävely

Näyttelykävely -menetelmä on yksi tunnetuimpia yhteistoiminnallisen oppimisen menetelmiä, joka yhdistelee erilaisia yhteistoiminnallisen oppimisen tunnuspiirteitä ja rakenteita. Näyttelykävelyssä käytetään aikaisemmin koulutuksessa esiteltyjä yhteistoiminnallisia rakenteita ja halusimme testata pystyykö ryhmä käyttämään esimerkiksi pariporinoita työskentelyvälineenä. Näyttelykävelyssä on läsnä kaikki yhteistoiminnallisen oppimisen periaatteet. Työskentelyn tavoitteena on tehdä konkreettinen tuotos, jonka jokainen ryhmän jäsen pyrkii sisäistämään ja opettamaan jälkeensä muille. Tätä työtä tullaan käyttämään seuraavana koulutuspäivänä työpajatyöskentelyssä.

Valitsimme näyttelykävelyn Kouvolassa nähdyn esimerkin pohjalta. Mielestämme näyttelykävely on laaja yhteistoiminnallinen työskentelyrakenne, joka havainnollistaa etenkin yksilöllisen vastuun periaatetta. Osallistujat joutuvat varmistamaan yhteisen ajattelun ryhmänsä tuotoksesta, sillä tulosten käymisvaiheessa on tärkeää, että jokainen ryhmän jäsen on ymmärtänyt asian samalla tavalla.

Näyttelykävely

- Kesto: 60 min
- Materiaali: Kyniä, paperia, fläppejä, tusseja, opiskeltava materiaali
- 1. Ryhmille jaetaan opiskeltava materiaali
- 2. Osallistujat lukevat materiaalin läpi ja etsivät tärkeimmät asiat
- 3. Ryhmät keskustelevat materiaalin sisällöstä ja päättävät, mitä haluavat opettaa toisille ryhmille
- 4. Havainnollistetaan haluamalla tavalla fläpille olennaiset asiat artikkelista ja varmistetaan, että jokainen osaa opettaa ne muille näyttelykävelyn aikana
- 5. Fläpit laitetaan seinillä kouluttajan osoittamiin paikkoihin
- 6. Jakaannutaan uudestaan ryhmiin, että jokaisessa ryhmässä on jokaisen ryhmän edustaja
- 7. Uudet ryhmät jakaantuvat ryhmien tuotoksille ja sen ryhmän edustaja aloittaa esittelyn, kenen tuotoksella ollaan
- 8. Kierrätetään ryhmiä niin pitkään, kunnes jokainen ryhmä on käynyt kaikki tuotokset läpi

KUVA 15. Näyttelykävely

4.1.10 Reflektointivaihe

Yhteistoiminnallinen työskentely päättyy aina yhteiseen reflektointivaiheeseen. Ensimmäisen päivän reflektointiin haluamme valita pohdinnan, joka auttaa myös seuraavan päivän työskentelyä. Reflektoinnin teema on epäonnistuminen ja sen kääntäminen positiivisiksi voimavaroiksi. Yksi oivalluksista, jonka olemme tehneet opinnäytetyötä tehdessä, on epäonnistumisen näkeminen mahdollisuutena kehittyä. Menetelmässä yritämme löytää mitä positiivista voimme löytää omista epäonnistumisistamme. Epäonnistumisen ajattelua tulemme käyttämään yhtenä osa-alueena Sampo -työskentelyssä, jolle reflektointi luo myös pohjaa. Reflektointi liittyy tärkeästi yhteistoiminnalliseen yhteisen toiminnan pohdintaan ja tämän vaiheen tarkoitus on tarjota yksi tapa tehdä pohdinta yhteistoiminnallisesti pariporinan avulla.

Tässä vaiheessa osallistujille tulee myös informoida seuraavan koulutuspäivän ajan ja paikan varmistus.

Reflektointivaihe

- Kesto: 15 min
- 1. Pohtikaa parin kanssa yksi asia, mikä on tänään tuottanut epäonnistumisen tunteen
- 2. Kirjataan epäonnistumiset fläpille
- 3. Pohditaan ryhmän kanssa yhdessä, mitä positiivisia piirteitä voimme nähdä näissä epäonnistumisissa?
- Ilmoitetaan seuraavan koulutuspäivän aika ja paikka

KUVA 16. Reflektointivaihe

4.1.11 Välityöohjeet

Ensimmäisen koulutuspäivän lopussa annamme osallistujille tehtäväksi lukea artikkelit yhteistoiminnallisesta työskentelystä ja yhdessä ajattelusta. Tämän tehtävän tavoitteena on lisätä osallistujien ymmärrystä käsiteltävistä aiheista ja valmistaa heitä seuraavan koulutuspäivän teemoihin. Artikkelit on valittu tukemaan toisen koulutuspäivien menetelmien työskentelyä. Artikkelit yhteistoiminnallisesta työskentelystä auttaa Sampo -menetelmässä osallistujia luomaan omia toimintatapoja ja periaatteita. Tämän lisäksi artikkeli yhteisestä ajattelusta luo pohjaa yhteisen ajattelun -taulun tekemiselle.

4.2 2. KOULUTUSPÄIVÄ

4.2.1 Lämmittelyvaihe

Toiminta aloitetaan edellisen koulutuspäivän mallin mukaan höyryt pois -vaiheella. Sen avulla pyritään karsimaan aiheet, jotka eivät liity käsiteltävään teemaan. Tällä myös halutaan tuoda jatkuvuutta yhteistoiminnalliseen työskentelyyn, jolloin toinen päivä aloitetaan samalla tavalla kuin aikaisempi.

4.2.2 Paluu yhteisiin tavoitteisiin

Tämän vaiheen tarkoitus on palata yhdessä luotuihin tavoitteisiin, jolla pyritään kannustamaan ryhmää jatkuvaan omien tavoitteiden pohdintaan. Haluamme myös palata tavoitteisiin, koska ensimmäisestä päivästä on voinut nousta esiin uusia tavoitteita, mitä halutaan tuoda ilmi. Valitsimme tämän vaiheen Olkkarin porukan kanssa käydyn keskustelun pohjalta, jossa oivalsimme, että tavoitteisiin kannattaa palata toiminnan edetessä.

Tavoitteenamme tässä vaiheessa on korostaa sosiaalisten taitojen ja yksilöllisen vastuun merkitystä, luomalla 4 sosiaalisia ryhmätaitoja lisäävää tavoitetta. Näistä tavoitteista osallistujat voivat valita haluamansa määrän. Ideana tässä on luoda osallistujille tehtävä, minkä he voivat suorittaa itse ja pohtia näiden tavoitteiden käyttämistä myös työarjessa.

Paluu yhteisiin tavoitteisiin

- Kesto: 20 min
- Materiaali: ”Yhteiset tavoitteet” taulu, tusseja
- 1. Otetaan esille edellisenä päivänä luotu ”yhteiset tavoitteet” taulu
- 2. Pohditaan yhdessä, olisiko taululle tässä vaiheessa mitään lisättävää
- 3. Ohjaaja esittää 4 sosiaalisia ryhmätaitoja lisäävää tavoitetta
 - Anna toiselle osallistujalle henkilökohtainen palaute
 - Valitse tänään ryhmä, jossa et ole vielä työskennellyt
 - Kyseenalaista ja kysy aina, kun et ymmärrä jotain asiaa
 - Huomauta, jos joku rikkoo yhteisiä tavoitteita
- 4. Osallistujat voivat valita näistä henkilökohtaisia tavoitteita, joita he noudattavat koulutuksen ajan

KUVA 17. Paluu yhteisiin tavoitteisiin

4.2.3 Yhteisen ajattelun -taulu

Tämä menetelmä sai ideansa opinnäytetyötä työstäessämme, kun näimme menetelmään kuuluvan taulun ensi kerran. Taulu herätti ristiriitaisia ajatuksia meissä. Huomasimme, että vaikka olimme eri mieltä taulusta, olimme samaa mieltä siitä, että taulu toimii esimerkkinä yhteisen ajattelun tavasta. Tässä esimerkissä näemme, että useamman henkilön mielipiteistä voidaan rakentaa yhteinen ajattelu yhteistoiminnallisella työskentelyllä.

Yhteisen ajattelun -taululla haluamme tuoda yhteisen ajattelun filosofiaa ryhmälle ja osoittaa, että vaikeatkin tehtävät ovat mahdollista suorittaa ja luoda yhteisiä päätöksiä asioista, joista jokaisella on omat mielipiteensä. Taulu aloittaa toisen päivän palauttamalla yhteistoiminnallisen vuorovaikutuksen idean osallistujille, joka on meidän mielestä yksi parhaimmin soveltuvista malleista arkiseen työelämään. Tämä menetelmä kannustaa samanaikaiseen vuorovaikutukseen ja luo yhteisen ymmärryksen käsiteltävästä asiasta, mikä helpottaa työyhteisöissä päätöksentekoa. Tätä vuorovaikutusmallia hyödyntää myös Olkkarissa käynnistetty työryhmä, joka soveltaa tämän menetelmän rakennetta. ”Yhteisen ajattelun” -taulussa olemme käyttäneet yhteistoiminnallista rakennetta, ”ajattele-pari-kerro” (TAULUKKO 1, 28), johon on lisätty tiimissä tapahtuva aiheen käsittely. Tällä sovellutuksella saamme pyritettyä osallistujien ideoita useampaan kertaan ja pääsemme lähemmäksi yhteistä päätöstä. Olennaista on, että jokaisessa työskentelyvaiheessa muistetaan pyytää osallistujia valitsemaan kolme ominaisuutta taulusta.

Yhteisen ajattelun taulu

- Kesto: 25 min
- Materiaali: Cafe Scene taulu, fläppi, tusseja
- 1. Mieti yksin kolme asiaa, mitä näet tässä taulussa
- 2. Etsi pari, jonka kanssa et ole vielä työskennellyt
Miettikää yhdessä kolme asiaa, mitä näette tässä taulussa
- 3. Etsi pariisi kanssa toinen pari. Miettikää ryhmässä kolme asiaa, mitä näette tässä taulussa
- 4. Pohtikaa ryhmissä yhteiset ajatukset tauluun liittyen
- 5. Kerätään ryhmistä vastaukset ja tehdään yhteisen ajattelun fläppi
- 6. Pohditaan yhdessä koko porukan kanssa, mitä saavutimme pohtimalla yhteiset asiat taulusta

KUVA 18. Yhteisen ajattelun taulu

4.2.4 Sampo

Sampo on menetelmä, johon kaikki koulutuksessa opittu kiteytyy. Halusimme luoda menetelmän, jossa etsitään osallistujien kanssa yhteistoiminnallisia työtapoja ja periaatteita heidän työarkeensa. Menetelmän ideassa on käytetty yrityshautomon ideoita, joissa vapaalla työskentelyllä pyritään rakentamaan jotain konkreettista, jota voi viedä koulutuksesta työyhteisöön. Sampo -menetelmässä, käytämme hyväksi yhteistoiminnallista taulun jakamisen rakennetta sekä yhteistoiminnallisia rooleja, joita olemme esitelleet opinnäytetyössä.

Tässä menetelmässä hyödynnetään pohjana fläppipaperia, jolle ohjaaja antaa tarinallisen merkityksen. Fläppipaperia kuvataan ”Sampona”, johon kerätään ylös kaikki ominaisuudet, mitä koulutuksen kautta opituista asioista voisi viedä mukaan työyhteisöön. Ryhmät saavat käyttöönsä työskentelyn ajaksi opinnäytetyöstämme valikoitua materiaalia, minkä lisäksi edellisen koulutuspäivän tuotokset ovat työskentelyn aikana seinällä. Sampo -taulu toimii työskentelyn aikana ryhmien kohtaamispaikkana, jossa tullaan lopulta jakamaan Sammon tieto. Vaikka työskentelyssä toimitaan eri ryhmissä, tavoite on silti yhteinen: yritetään luoda yhdessä mahdollisimman hyvä Sampo. Samalla Sampo -taulu ilmoittaa ryhmille reaaliajassa kuinka paljon ideoita on tehty. Sampo -tauluun kirjoitetuille ajatuksille ryhmä joutuu keksimään jonkinlaisen työnimen, jotka avataan työskentelyn esittelyvaiheessa. Tärkeää tässä on huomata, että muut ryhmät eivät tiedä toisten ryhmien ideoita työskentelyn aikana. Sammosta voi siis löytyä samoja asioita.

Sammon tekemisessä hyödynnämme ryhmissä yhteistoiminnallisia rooleja. Tämä mahdollistaa erilaisten roolien omaksumisen osallistujien kesken. Henkilö joka ei usein johda toimintaa voi roolinsa takia joutua uudenlaiseen tilanteeseen. Roolien tarkoitus on myös jakaa vastuuta ryhmille ja korostaa yksilöllisen vastuun merkitystä

sekä pakottaa heitä käyttämään uudenlaisia sosiaalisia taitoja.

Sampo

- Kesto: 75 min
- Materiaali: kyniä ja papereita, materiaaliöpöydällä opinnäytetyömme luvut 3.2 – 3.2.6, kaikki yhdessä tehdyt fläpit ripustettuna seinille, yhteistoiminnallinen rakennetaulu (sampo), roolikortit
- 1. Osallistujat hakeutuvat 4 hengen ryhmiin
- 2. Tehtävänanto: Luokaa koulutuksen materiaalin pohjalta yhteistoiminnallisia toimintatapoja/periaatteita, joita voisitte viedä työelämäänne
- 3. Tehtävän aikana vapaa työskentely ja materiaalien vapaa käyttö (Aikaa 45 min)
- 4. Ohjaaja jakaa ryhmien jäsenille roolikortit (Jokaiselle ryhmälle tulee samat roolit)
- 5. Nimetkää löytämänne toimintatavat ja periaatteet ja tuokaa ne yhteiseen sampo
- 6. Työskentelyn lopussa ryhmä esittelee oman osansa Sammosta ja kertoo löytämänsä toimintatavat ja periaatteet

KUVA 19. Sampo

Roolikortit		Roolikortit	
Ajanottaja	Johtaja	Kirjuri	Epäilijä
Ryhmän henkilö, jonka erikoisvastuuna on ajankäytön huolehtiminen. Hänen vastuunaan on ryhmän informoiminen sen hetkisestä tilanteesta sekä hänen pitää huolehtia, että tavoite tullaan aikamääräisessä saavutetuksi.	Asioiden yhteenvetäjä joka usein toimii vastuuhenkilönä myös uusien asioiden ja ideoiden aloittajana. Hänen tehtävänä on pitää kirjaa ryhmäläisten osaamisesta ja erikoistaidoista. Ryhmän saadessa uuden tehtävän johtaja voi esimerkiksi aloittaa avaamalla keskustelun tämän hetkisistä taidoista ja ryhmän osaamista ja hallita keskustelun viemisestä eteenpäin.	Kirjurin tehtävänä on kirjata ryhmän keskustelun pääasiat. Hän on myös vastuussa, että jokainen on varmasti hyväksynyt ryhmän tekemän päätöksen tai tekeleen. Kirjuri hankkii ryhmän jäsenten allekirjoitukset ennen ideoiden palauttamista Sampo.	Epäilijän tehtävänä on pitää ryhmää maanpinnalla. Hänen tehtävänä on kriittisesti arvioida tekemistä ja mahdollisesti valmistuvaa tuotetta. Hänen pitää jatkuvasti tehdä listaa mitä asioita on otettu huomioon ja mitä asioita vielä pitää ottaa huomioon ennen kuin tehtävä tai työskentely on valmis.

KUVA 20. Roolikortit

4.2.5 Toisen koulutuspäivän reflektointi

Toiminnan lopussa palataan ensimmäisenä päivänä luotuihin yhteisiin tavoitteisiin ja pohditaan pienryhmissä, onko tavoitteet saavutettu. Koulutuksessa tapahtuneen työskentelyn yhteinen pohtiminen mahdollistaa kokemuksista oppimisen ja hyödyntämisen tulevaa työskentelyä varten. Tämän lisäksi voidaan pohtia toisen päivän alussa luotuja yksilöllisiä sosiaalisten ryhmätaitojen tavoitteiden onnistumista.

Reflektio

- Kesto: 20 min
- Materiaali: Valmis sampo
- 1. Keskustellaan pareittain siitä, missä osallistujat ovat onnistuneet?
- 2. Pyydetään pareja, etsimään toinen pari
- 3. Kouluttajien palautekysymykset osallistujille
 - Missä voisit käyttää yhteistoiminnallista työskentelyä?
 - Mitä hyötyä yhteistoiminnallisen työskentelyn käytöstä olisi?
 - Miten yhteistoiminnalliset menetelmät voisivat lisätä yhteisöllisyyden tunnetta teidän työyhteisössä?

4.2.6 Koulutusohjelman päättäminen

Rakentamamme koulutusohjelma päättyy osallistujille sähköpostilla lähetettävään kirjeeseen. Sen tarkoitus on painottaa, että yhteistoiminnallisen työskentelyn sisäistäminen on haastava prosessi, jonka omaksuminen vie paljon aikaa. Samassa sähköpostissa kouluttaja jakaa osallistujille artikkelit ”Yhteisöllisyyden rakenteet”, ”Yhteistoiminnallinen johtaminen” sekä ”Ryhmätyöskentelyä vai yhteistoiminnallista työskentelyä”. Näiden artikkeleiden tarkoituksena on helpottaa koulutuksista saatujen menetelmien siirtämistä työelämään ja auttaa haasteiden ilmetessä. Sähköpostiin lisätään ohjaajan tekemä kooste Sampo -menetelmän aikana luoduista yhteistoiminnallisen työskentelyn menetelmistä. Koosteeseen lisätty haaste on, että työntekijät alkavat käyttää näitä menetelmiä omassa arjen työssä.

4.2.7 Koulutuspäivät 3-6

Olemme esitelleet edellä yhteistoiminnallisen oppimisen periaatteisiin ja vaikuttavan koulutuksen rakenteisiin perustuvaa koulutusohjelmaa (ks. **KUVA 6**). Koska työyhteisön toimintakulttuurin muuttaminen on yleensä hidas prosessi (1-3 vuotta), vaikuttavan koulutusohjelman tulee olla riittävän pitkä. Työmme tilaajan (Asko Leppilampi Oy) kokemusten mukaan koulutuspäiviä tulisi olla vähintään 6 ja

koulutuksen tulisi ajoittua 1-2 vuoden ajalle. Sen vuoksi esittelemämme koulutusohjelma jatkuisi vielä muutaman päivän (1-2 kk sykleissä). Kaikki koulutuspäivät ja niiden välityöskentely toteutetaan samalla rakenteella kuin päivät 1 ja 2. Välitehtävät ja yksittäisten päivien sisällöt nousevat työyhteisön tarpeista. Pitää myös muistaa, että *”mikään toisessa työyhteisössä hyväksi havaittu menetelmä ei ole suoraan siirrettävissä toiseen”*. Sen vuoksi kouluttajilta vaaditaan tarkkaa ”silmää” ja hyvää kykyä tarkkailla ja kuulla osallistujien todellisia tarpeita. Tällainen koulutusosaaminen syntyy ymmärryksemme mukaan vuosien harjoittelun ja jatkuvan opiskelun tuloksena. Sen vuoksi ymmärrämme olevamme kouluttajina vasta alkutekijöissä. Toiveemme on, että saamme jatkossakin työskennellä alan ammattilaisten opissa ja että voisimme tehdä tätä meille tärkeää työtä tiimiopettajina, toistemme tukipareina.

5 KOULUTUSPROSESSIN SOVELLUSESIMERKKI

Opinnäytetyömme kiteytyi Olkkarissa tapahtuvaan pilottikoulutukseen. Saimme mahdollisuuden kertoa opinnäytetyöstämme ja kouluttaa työyhteisön jäseniä kahtena päivänä. Koulutuksen ensimmäisenä päivänä pohdimme yhdessä Olkkarin työntekijöiden kanssa keskustellen asioita, mistä he halusivat puhua koulutuspäivänä. Työntekijät olivat kiinnostuneita kuulemaan yhteisöllisyydestä sekä siitä miten hyvä tiimi luodaan, joiden pohjalta loimme koulutuksen rungon. Koulutuksessa tulimme pyydettyjen aiheiden lisäksi testaamaan koulutuksemme menetelmiä ensi kertaa, jonka myötä saimme myös kirjallista palautetta siitä, toimiiko meidän opinnäytetyömme tavoite.

Ensimmäisen päivän tavoitteena oli avata yhteisöllisyyden ja yhteistoiminnallisuuden teoriaa ja havainnollistaa yhteistoiminnallinen työskentely helpolla samanaikaisen vuorovaikutuksen menetelmällä. Luentoa varten valmistimme diasarjan joka antoi pohjan seuraavan koulutuksen työskentelylle sekä mahdollisti keskustelun yhteisöllisyydestä ja sen erilaisista teorioista. Ensimmäinen päivä lopetettiin seuraavan koulutuspäivän esittelyyn ja sen pääteemoihin. Aivan lopuksi pidimme reflektoinnin päivän työskentelystä ja vastailimme viimeisiin kysymyksiin.

Toisen päivän työskentelyn aiheena olivat tiimi ja yhteiset pelisäännöt. Työskentely tapahtui koko päivän ajan yhteistoiminnallisten menetelmien kautta. Halusimme tehdä

mahdollisimman selkeän rakenteen työskentelystä, jotta mahdolliset sovellutukset työelämään olisi helppo tehdä. Toisen päivän työskentelyn reflektiossa mieltisimme tapoja tuoda yhteistoiminnallisuus työarkeen ja havainnollistaa, että yhteistoiminnallisuuden käyttäminen ei vaadi jatkuvasti tarkkojen menetelmien seuraamista.

Ennen Olkkarin koulutusta menetelmämme olivat hyvinkin neutraalissa muodossa, minkä myötä menetelmämallit oli valmistettu ajattelematta sen tarkemmin kohderyhmää. Totesimme olevamme suhteellisen ison haasteen edessä ja lähdimme tekemään sovellutusta Olkkarille, jossa pystyimme yhdistämään omia menetelmiämme sekä Olkkarin työntekijöiden aiheetoiveita. Pilottikoulutuksen rungosta tuli loppujen lopulta selkeä paketti, jossa yhdistyi teorialuennointi, yhteinen keskustelu sekä yhteistoiminnallinen työskentely.

Ennen koulutusta: Kyselyn järjestäminen	
1 päivä	<ul style="list-style-type: none"> • Meidän taustamme ja opinnäytteen esittely • Yhteistoiminnallisuuden havainnollistaminen • Koulutusmateriaali diat (Liite) • Seuraavan koulutuspäivänä esittely • Palaute
2 päivä	<ul style="list-style-type: none"> • Pelisäännöt • Höyryt pois • Yhteinen työskentely • Tiimisopimus • Reflektio • Palaute
3 päivä	<ul style="list-style-type: none"> • 2 päivän koulutuksen esittely • Yhteenvedot töistä • Havainnollistaminen ja keskeiset käsitteet • Yhteistoiminnallisuuden tuominen työyhteisöön • Palaute

KUVA 21. Pilotti

5.1 Koulutuksen palaute

Keräsimme koulutuspalautetta Mikkelin Olkkarille tehdystä koulutustilanteestamme. Palaute kerättiin osallistujilta, joiden kanssa keskusteltiin yhteisesti yhteistoiminnallisten menetelmien käytöstä. Kaikki työntekijät eivät päässeet osallistumaan koulutuksen lopetukseen, minkä myötä keräsimme osan vastauksista sähköpostin välityksellä. Pyysimme, että palautetta saa antaa hyvin vapaasti ja, että kaikki ajatukset olisivat tervetulleita. Palaute saatiin seitsemältä osallistujalta ja tähän määrään vaikutti se, että osa osallistujista joutui lähtemään varhaisessa vaiheessa koulutusta.

Kysyimme osallistujilta seuraavia kysymyksiä reflektointi vaiheen jälkeen:

1. Missä voisit käyttää yhteistoiminnallista työskentelyä?

Osallistujat pystyivät ajattelemaan menetelmiä myös omassa työyhteisössään. Osa vastaajista totesi, että selkeät toimintamallit puuttuvat heidän työskentelystään, joten menetelmä, joka pakottaisi osallistujat samanaikaiseen vuorovaikutukseen ja tarkasti strukturoituihin menetelmiin toimisi varmasti. Yhteistoiminnallisen työskentelyn tasa-arvoinen ajattelumaailma, joka sitoo yhteistyöhön, herätti myös ajatuksia.

”Voisin käyttää samanaikaista vuorovaikutusta ja yhteisen asialistan tekemistä, koska siinä tulisi tasa-arvoinen mielipide. Eka on katsottu yhdessä jutut ja sitten tehdään tiimillä yhteinen päätös.”

Suurin osa koulutukseen osallistujista tiesi ennestään, mitä yhteistoiminnallinen oppiminen tarkoittaa, minkä myötä se osattiin rinnastaa koulutyöskentelyyn. Tästä huolimatta yhteistoiminnallisuus ei näyttänyt kuitenkaan rajoittuvan pelkästään koulun sisälle.

”Yhteistoiminnallista työskentelyä voi mielestäni käyttää lähes missä tahansa, jossa on ryhmä ihmisiä ja esim. jokin asia ratkaistavana. Itse ajattelin kokeilla

nuorisovaltuuston ja lasten parlamentin kanssa ja voisihan tuota kokeilla normaalissa ohjaajapalaverissakin”

”Valmennan tyttöjoukkuetta, jossa on 30 tyttöä. Käyttäisin siellä”

”Tiimeissä, palavereissa, nuorten kanssa toimiessa ja kehittäessä toimintaa.”

”Uusissa moni-ammattillisissa tiimeissä tätä voisi käyttää hyvin”

2. Mitä hyötyä yhteistoiminnallisuuden käytöstä olisi?

Yhteistoiminnallisen työskentelyn suureksi hyödyksi nähtiin positiivisen riippuvuuden tuoma yhteenkuuluvuuden tunne. Jokaisen ääni saadaan kuuluville, jos niin tahdotaan, mikä selkeyttää työntekoa ja tuo ihmisiä lähemmäs toisiaan. Tämän lisäksi vastauksista kävi ilmi, että osallistujat pitävät yhteistoiminnallisuutta tehokkaana tapana työskennellä. Yhteistoiminnalliset menetelmät tuovat selkeyttä työhön sekä nostavat motivaatiota, kun kaikki puhaltavat yhteen hiileen.

”Tekee päätöksistä yhteisiä ja niihin on helpompi sitoutua”

”Ryhmyttää porukkaa”

”Jokaisen ääni tuntuu tulevan paremmin ja rohkeammin kuuluviin, monipuolisemmat näkökulmat, omien ajatusten laajentuminen ja selkeytyminen”

Palautteista tuli ilmi myös osallistujien ajatukset yhteistoiminnallisuuden tehokkuudesta sekä motivaatiosta.

”perinteiset kokoukset on melko väsyttäviä ja tämä on energisempää hommaa”

”Tämä voisi estää sitä ylimääräistä kännyköiden räpläämistä”

”Nostaa motivaatiota koska kokee, että on tärkeä juttu”

”Resurssit suhteessa tuntimäärään on hyvä”

3. Miten yhteistoiminnalliset menetelmät voisivat lisätä teidän yhteisöllisyyden tunnetta?

Mikkelin Olkkarin työntekijät näkivät yhteistoiminnalliset menetelmät mahdollisina keinoina korostaa yhteisöllisyyden tunnetta palavereissa ja yhteisessä työskentelyssä yleensä. Työntekijät kokivat myös, että koulutuspäivänä käydyt yhteiset keskustelut koettiin miellyttäväksi, kun jokainen sai sanoa asiansa ja jokaista kuunneltiin.

”Sillä tavalla, että yhdessä asioista keskustelemalla ja asioista yhdessä kokemalla, löytyy yhteisiä ajatuksia”

”Vedetään palaverit yhdessä loppuun”

”Yhteiset päätökset lisää yhteisöllisyyden tunnetta ja näillä menetelmillä saa tehtyä yhteisiä päätöksiä”

Palautteen antamista jatkettiin vielä 13.10 Olkkarin toimistolla. Teimme yhdessä työntekijöiden kanssa yhteenvedon aiemmista koulutuksista ja puhuimme yhteistoiminnallisuuden käyttämisestä tulevaisuudessa. Parhaiten olkkariin sopivaksi teemaksi valittiin samanaikainen vuorovaikutus ja mahdollisesti neutraalin puheenjohtajan käyttäminen yhteisiä tiimipalavereita pidettäessä. Tulevia tiimipalavereita varten olkkarin työntekijät tekivät pienen työryhmän, jonka tarkoituksena on ottaa käyttöön meidän koulutuksessa esittelemiämme menetelmiä.

”No yleensä, kun ei tunneta, niin on vain tulkintoja ja ennakkoluuloja, jonka pohjalta sitten toimitaan ja puhutaan toisista. Mutta Susiniemessä oli hienoa, kun oltiin tekemisissä kaikki keskenämme, niin vaikka olisi ollut eri mielipiteet, niin tutustumalla toiseen pystyi ymmärtämään myös toisen näkökulmaa. Yhteistoiminnallisissa menetelmissä jokaisen on myös mahdollista kokea tulevansa nähdyksi ja kuulluksi, sekä kokea kuuluvansa porukkaan.”

6 POHDINTA

Opinnäytetyömme aikana tavoitteen muoto on vaihdellut paljon. Olemme saaneet realistisen tavoitteen työllemme opinnäytetyöseminaarista ja opinnäytetyön tilaajalta

saadun palautteen kautta. Lopullinen tavoite oli edistää työyhteisöjen yhteisöllisyyttä tämän opinnäytetyön kautta syntyvän yhteistoiminnallisen työskentelyn koulutuksen avulla. Opinnäytetyömme koulutus vastaa mielestämme tavoitetta, jonka asetimme työn alussa. Tätä on yritetty varmistaa sillä, että koulutuksen tavoite on muotoiltu samalla tavalla, kuin opinnäytetyön tavoite.

Jälkeenpäin katsottuna, käytimme liikaa aikaa yhteisöllisyyden ja yhteistoiminnallisen teorian selittämiseen. Vasta opinnäytetyön seminaarista saadun palautteen kautta, havahduimme siihen, että emme olleet avanneet tarpeeksi koulutusrunkomme prosessia ja opinnäytetyömme rakenne ei ollut selkeä. Vaikka priorisoimme liikaa teoriaan tutustumista, se oli meille kuitenkin mielenkiintoinen vaihe, joka samalla edisti ammatillista osaamista. Kun saimme paljon kehittävästä palautetta opinnäytetyömme rakenteesta, meillä oli kuitenkin luotto siihen, että kaiken sisäistämämme teorian jälkeen pystyisimme vastaamaan palautteeseen. Iloksenne huomasimme, että teoriaan paneutumisesta ja käytännön kokemuksista oli sen verran hyötyä, että saimme luotua yhteistoiminnallisia rakenteita noudattavat menetelmät koulutukselle. Kouvolassa käydyt koulutukset auttoivat meitä teorian näkemiselle käytännössä, mikä auttoi meitä luomaan omia ideoita opinnäytetyömme koulutukselle. Nyt ymmärrämme paremmin, että Kouvolassa käydyt koulutukset olisivat antaneet meille vielä enemmän, jos emme olisi työskennelleet pelkästään teorian kanssa vaan olisimme aloittaneet oman koulutuksen tekemisen aikaisemmin. Onneksi Mikkelin Olkkarissa pidetyssä pilotissa pääsimme testaamaan suurta osaa opinnäytetyön koulutuksen menetelmistä, vaikka koulutuksen rakenne vaihtui. Ainoa poikkeus oli, että emme päässeet hyödyntämään yhtä opinnäytetyömme koulutuksen suurinta oivallusta Sampo-menetelmään vaan saimme tähän idean vasta opinnäytetyöseminaarin jälkeen. Jäimme vielä pohtimaan, olisiko koulutuksellemme voinut olla vielä selkeä kohderyhmä. Tämän ajattelun pohjalta, koulutus ja koulutuksen menetelmät olisivat voineet olla hyvin erilaisia. Suurin virhe, minkä teimme suunnitteluvaiheessa, oli palautekysymysten tekeminen. Vaikka pyysimme avointa palautetta, kysymykset eivät tarpeeksi ohjanneet vastaajia kriittiseen aiheen tarkasteluun. Olisimme voineet esittää kysymyksen, joka selkeästi pyytää pohtimaan, mikä koulutuksessa ei toiminut. Yksi opinnäytetyön jatkotutkimus näkökulma olisi tutkia tämän koulutuskokonaisuuden vaikuttavuutta.

Tämä opinnäytetyön aikana kuljettu matka kohti yhteisöllisyyden ja yhteistoiminnallisuuden saloja on ollut mielenkiintoinen ja palkitseva. Saimme matkan aikana uusia työkontakteja ja uusia tuttavuuksia kasvotusten tavattuina sekä kasvottomasti. Yksi mielenkiintoisimmista tilanteista oli, kun Antti eräässä Twitter-päivityksessään kehui erään opinnäytetyömme lähteen filosofi Frank Martelan ajatuksia yhteisöllisyydestä, johon Martela vastasi sanoin:

Frank Martela @f_Martela 27. elokuuta

[@AnttiLep](#) Hienoa että olet tartumassa tähän tärkeään teemaan. Yhteisöllisyyden puolesta on taisteltava tänä individualismin aikakautena!

KUVA 22. Twitter

Tänä päivänä, jolloin talous on taantunut, pyritään koko ajan keksimään uusia keinoja saada talous nousemaan. Uusia Nokioita toivotaan tulevan, tietoturvan kehittämistä puhutaan ja pelejä pyritään viemään vauhdilla maailmalle. Nämä ovat hyviä vaihtoehtoja digitaalisena aikana, mutta tulisiko ratkaisu sittenkin paljon yksinkertaisemmasta asiasta. Olemme tässä opinnäytetyössä ottaneet perusolettamukseksi, että ihmiset on luotu työskentelemään yhdessä – yhteistoiminnallisesti. Miksei Suomen talouden yksi nostaja voisi tulevaisuudessa olla niin yksinkertainen asia kuin yhteisöllisyyden ja viihtyvyyden tunne työssä. On helppo kuvitella, että työn tulokset kautta maan paranevat, kun jokainen työntekijä viihtyy työssään ja tuntee sisäisen motivaationsa kukoistavan.

Ajatellaan esimerkkinä Yhdysvaltojen Kalifornian osavaltiossa sijaitsevaa Piilaaksoa, joka tunnetaan kautta maailman toimivana innovaatioekosysteeminä. Piilaaksossa työskentelee lukuisia yrittäjiä, minkä lisäksi siellä sijaitsevat sellaiset maailmalla tunnetut yritykset, kuten Apple, Ebay, Google sekä Hewlett-Packard. Tämän alueen toimintaa ohjaavat ennen kaikkea avoimuus, yrittäjähenkisyys, riskinsieto, nopeus, yhteistoiminnallisuus, tiedon jakaminen ja globaalisuus. Piilaakso on hyvä esimerkki yhteisöstä, jossa eräänlainen massayhteistyö on tuottanut maailmanlaajuisia menestyksiä. Siellä näkyy myös kuinka perinteisestä tiukasta suunnittelusta, jota ohjaavat esimiehet ja johtajat, ollaan siirtymässä kohti itseohjautuvaa työskentelyä. Jokainen johtaa itseään ja käsittää yksilöllisen vastuunsa merkityksen. Avainasemassa ovat myös yritykset, jotka pystyvät monipuoliseen yhteistoimintaan. Tätä luonnehtii huippuunsa viety verkostoituminen, ideoiden, ihmisten ja tuotteiden kierrätys sekä innovointi. Suomen tämän hetken heikko taloudentila huomioon ottaen olisi erityisen

tärkeää myös, että meille syntyisi tällainen massayhteistyön ympäristön kehto. Jotta tämä tapahtuisi, meidän on ymmärrettävä paremmin globaaleja innovaatioekosysteemejä kuten piilaaksoa. Miten saadaan luotua sellainen yhteistoiminnallinen kulttuuri, kuten Piilaaksossa ja miten tällaista kulttuuria voidaan johtaa? (Sydänmaanlakka 2006 88 – 91.)

Otetaan esimerkiksi Kaakkois-Suomen Ammattikorkeakoulu Oy ”Xamk”, joka on Kymenlaakson Ammattikorkeakoulun ja Mikkelin Ammattikorkeakoulun emoyhtiö. Nämä ammattikorkeakoulut toimivat tällä hetkellä omina oppilaitoksinaan, mutta parhaillaan ollaan suunnittelemassa fuusiota, joka yhdistää nämä korkeakoulut vuonna 2017. Entäpä jos mahdollisesta yhdistymisestä syntyisi uutta luova yhteistoiminnallinen kulttuuri, kuten Piilaaksossa. Xamkin nettisivuilla kerrotaan, että fuusion tarkoituksena on yhdistää tietoa ja taitoa oppilaitosten välillä. Tämän lisäksi kerrotaan, että oppilaitokset uskovat yhdessä tekemiseen ja siihen, että ne pystyvät yhteistyössä luovasti luomaan jotain uutta. Näemme tässä olevan ainekset laajamittaiselle yhteistyölle. Tärkeimpiä kysymyksiä on, pystytäänkö luomaan sellainen toimintakulttuuri, joka pohjautuu uudenlaiseen avoimuuteen, yhteistyöhön ja yrittäjyyteen. Mielestämme tässä yhdistymishankkeessa olisi erinomainen mahdollisuus käyttää opinnäytetyössämme esille nostamiamme yhteistoiminnallisia periaatteita. Käsityksemme mukaan tuo toiminta tulisi aloittaa mahdollisimman pian esim. niin, että molempien korkeakoulujen henkilöstöt saatetaan yhteen pohtimaan uuden korkeakoulun visioita, arvoja, tavoitteita ja toimintaperiaatteita.

Edellä oleva esimerkki on kuvaus laajasta yhteistyöstä, jota voi kutsua massayhteistyöksi tai aikaisemmin mainituksi innovaatioekosysteemiksi. Pentti Sydänmaanlakka keräsi kirjaansa 16 tärkeintä elementtiä, jota tällaisen innovaatioekosysteemin luominen edellyttää. Olisiko näistä hyötyä uutta korkeakoulua luotaessa?

1. Alueen yhteinen visio
2. Jatkuvan uudistumisen kulttuuri
3. Sopiva yhdistelmä yrityksiä eri kokoluokista
4. Erikoistuminen ja hyvä yhteistoiminta yritysten kesken
5. Voimakas yrittäjähenkisyys
6. Huippuyliopistot ja tutkimuslaitokset

7. Riittävä rahoitus uusille yrityksille ja tutkimukseen
8. Pätevän työvoiman saatavuus
9. Hyvä paikallinen verkosto-osaaminen
10. Hyvät palvelut yrityksille
11. Riittävät paikalliset markkinat uusille innovatiivisille tuotteille
12. Globaali yhteistoiminta muiden innovaatioekosysteemien kanssa
13. Innovatiivinen toimintamalli: rohkaisee avointa verkostoitumista, rakentaa luottamusta ja pohjautuu kokeiluihin
14. Väestön monipuolisuus ja monikulttuurisuus
15. Alueen houkuttelevuus: alueen tulisi vetää puoleensa lahjakkaita yksilöitä

(Sydänmaanlakka 2006, 136.)

On hyvä huomioida, että piilaaksomainen innovaatioekosysteemi ei synny pelkästään niistä yrityksistä, jotka toimivat alueella, vaan myös niistä toimintatavoista, miten yritykset toimivat. Yksi näistä tavoista on yhteistoiminnalliset työmenetelmätavat, jotka voivat toimia hyvänä työkenttänä esimerkiksi yhteisöpedagogeille. Suomessa Kansalaistoiminnan ja Nuorisotyön koulutusohjelmaa käyvät yhteisöpedagogit tunnetaan lähes pelkästään järjestötyön ja nuorisotyön kautta. Voisiko alan opiskelijoiden tulevaisuuden työpaikat avautua yhteisöpedagogi-nimen kautta? Silloin työkenttä laajenisi enemmän myös työyhteisöjen kehittämiseen ja koulutukseen.

Määrittelimme tämän opinnäytteen alussa käsitteen *yhteisö*, joka on hyvin laaja käsite. Sillä voidaan tarkoittaa perhettä, sukua, kylää, ystäviä tai työyhteisöä. Sen sijaan sana *pedagogi* käsitteenä tunnetaan kasvattajan ja opettajan synonyymina (Hellström 2010, 214). Miellämme *yhteisöpedagogi*-käsitteen opettajan tai ohjaajan näkökulman kautta. Haluamme nähdä itsemme kohta valmistuvina pedagogeina, jotka ohjaavat yhteisöjä toimimaan paremmin. Toivomme, että opinnäytetyömme antaa esimerkkejä siitä, miten yhteisöllisyyttä voi lisätä. Lisäksi haaveilemme, että kanssamme samalla tavalla ajattelevat yhteisöpedagogit voivat nähdä koulutusohjelman monipuolisemmin, kuin pelkkänä nuorisotyön ammattilaisena.

7 LÄHTEET

Aalto, Mikko 2002. Parjaavasta kolautteesta korjaavaan palautteeseen: Palautteen antamisen ja vastaanottamisen taidot. Helsinki: My Generation Oy

Antikainen, Ari, Rinne, Risto & Koski, Leena 2006. *Kasvatussosiologia*. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit

Blåfield, Ville 2014. Luovassa tilassa. Image Syyskuu, 28.

Brown, Rupert 1995. *Prejudice: its social psychology*. Oxford: Blackwell

Bruffee, Kenneth A. 1999. Collaborative learning. Higher education, interdependence, and the authority of knowledge. (2. painos). Baltimore: John Hopkins University Press.

Burr, Vivien 2002. Sosiaalipsykologisia ihmiskäsityksiä. Suomentanut Jyrki Vainonen. Tampere: Vastapaino

Chaker, Andre 2013 *Ihanuuksien ihmema*. Helsinki: Talentum

Deutsch, M. 2000. Cooperation and competition. Teoksessa M. Deutsch & P. T. Coleman (toim.), *The handbook of conflict resolution. Theory and practice*. San Fransisco: Jossey-Bass Publishers.

Goleman, Daniel 2012. *Tunneäly työelämässä*. Helsinki: Otava

Filosofian Akatemia Luonnos 16.6.2014 Konkreettisia toimenpiteitä kohti joukkokokoistavaa Suomea sivulta <http://www.filosofianakatemia.fi>

Hautamäki, Antti, Lehtonen, Tommi, Sihvola, Juha, J, Tuomi, Ilkka, Vaaranen, Heli & Veijola, Soile S 2005. Yhteisöllisyyden paluu Tampere: Tammerpaino

Heinonen, Ari 2014 Suomen Kuvalehti 23/2014.

Hellström, Martti 2010. Sata sanaa kasvatuksesta. Jyväskylä: WS Bookwell Oy

Hyyppä, Markku T. & Mäki, Juhani. 2001. Why do Swedish-speaking Finns have longer active life? An area for social capital research. *Health Promotion International* 16:1.

Ikäheimo, Heikki. 2008. Sosiaalisuus ja epäsosiaalisuus sosiaalityössä ('Sociality and unsociality in social work', in Finnish). In Petteri Niemi & Tuija Kotiranta, eds., *Sosiaalityön normatiivinen perusta*. Helsinki: Yliopistopaino

Johnson, David, Johnson, Roger & Johnson Holubec, E 1990. *Circles of Learning*. Edina, Minnesota: Interaction Book Company

Joyce, Bruce & Showers, Beverly 1988. *Student achievement through staff development*: New York: Longman

Jämsen, Arja & Pyykkönen, Anne 2014. *Osallisuuden jäljillä*. Saarijärvi: Pohjois-Karjalan Sosiaaliturvayhdistys Ry

Jäppinen, Aini-Kristiina 2012. *Onnistu yhdessä!* Juva: PS-Kustannus

Järvinen, Pekka 2009. *Menestyvän työyhteisön pelisäännöt*. Juva: WSOY

Järvilehto, Lauri & Müller, Kiti 2012 *Mitä tapahtuu huomenna ajattelulle*, Vantaa: Multiprint OY

Järvilehto, Lauri 2014 *Hauskan oppimisen vallankumous*, Juva: Bookwell Oy

Leppilampi, Asko 2014 *koulutusdiakalvot*

Leppilampi, Asko & Neuvonen-Rauhala, Marja-Liisa 2007. Uudistavaa yhteistyötä: ammattikorkeakoulu ja konsultti työyhteisön tukena. Teoksessa Ramstad, E. & Alasoini, T. (toim.). Työelämän tutkimusavusteinen kehittäminen Suomessa. Lähestymistapoja, menetelmiä, kokemuksia, tulevaisuuden haasteita. Raportti 53. Helsinki: Tykes

Leppilampi, Asko 2004. Yhteistoiminnallinen johtaminen – avain organisaation menestymiseen ja henkilöstön jaksamiseen. Teoksessa Opettajuudesta ja kielikasvatuksesta puheenvuoroja sillanrakentajiksi. Jaatinen, R – Kaikkonen, P – Lehtovaara, J. Tampere: Tampere University Press

Leppilampi, Asko & Piekkari, Ulla 2001. Opitaan yhdessä. Aikuiskoulutusta yhteistoiminnallisesti. 3. painos. Pori: Asko Leppilampi Oy ja PRO koulutus ja konsultointi

Lewin, K. (1951). Field theory in social science. New York: Harper & Bros

Lundberg, Tommy & Berggren, Ola 2013. Apinajohtajan käsikirja. Tukholma:Atena

Kangas, Olli 1994. Rationaalisen valinnan teorit. Teoksessa: Heiskala, Risto (toim): Sosiologian teorian nykysuuntauksia. Tampere: Gaudeamus

Koppinen, Marja-Leena & Pollari, Jorma 1995. Yhteistoiminnallinen oppiminen, tie tuloksiin. Juva: WSOY

Maffesoli, M. (1996), *The Time of the Tribes: The Decline of Individualism in Mass Society*. London: Sage

Martela, Frank. 2013 Tahdonvoiman Käyttöohje. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Martela, Frank & Jarenko, Karolina 2014. Sisäinen Motivaatio – Tulevaisuuden työssä tuottavuus ja innostus kohtaavat. Eduskunnan tulevaisuusvaliokunnan julkaisu 3/2014.

Minard, Ralph D. 1952. Race relationships in the Pocahontas coal field, Journal of Social Issues.

Modig, Niklas 2013. Tätä on Lean – Ratkaisu tehokkuusparadoksiin. Tukholma: Rheologica Publishing

Oksanen, Jukka 2014. Motivointi työvälineenä. Juva: PS-Kustannus

Palmen, Joanna 2014. Perustelut pitää olla. Image 8/2014 Syyskuu

Piha, Kirsi & Poussa, Liisa 2012. Dialogi -Paremmen työelämän puolesta. Helsinki: Talentum Media Oy

Repo, Saara 2010. Yhteisöllisyys voimavarana yliopisto-opetuksessa ja -opiskelun kehittämisessä. Helsingin Yliopisto. Käyttäytymistieteiden laitos. Kasvatustieteellisiä tutkimuksia

Ristikangas, Vesa & Rinne, Tapani 2014. Johtoryhmästä tähtijoukkue. Helsinki: Talentum

Sahlberg, Pasi & Leppilampi, Asko 1994. Yksinään vai yhteisvoimin? – yhdessäoppimisen mahdollisuuksia etsimässä. Helsingin Yliopisto. Vantaan täydennyskoulutuslaitos

Sahlberg, Pasi & Sharan, S. (2002.) (Toim.). Yhteistoiminnallisen oppimisen käsikirja. Porvoo: WSOY

Schaupp, Marika, Koli, Annarita, Kurki, Anna-Leena & Ala-Laurinaho, Arja 2013. Yhteinen muutos – Työhyvinvointia työtä kehittämällä. Työterveyslaitos

Spiik, Karl-Magnus Tiimityöstä voimaa 1999. Juva: WSOY

Suvanto, Pertti 1994. Solisevaa kovuutta, suomalainen yritystarina. Juva: WSOY

Sydänmaanlakka, Pentti 2004. Älykäs johtajuus. Ihmisten johtaminen älykkäissä organisaatioissa. Helsinki: Talentum

Tuominen, Saku & Kuulasmaa, Risto 2011 Matkanopas. Entä jos kansainvälistymisessä on kyse vain kahdesta asiasta? Latvia: Livonia Print

Tuominen, Saku & Pohjakallio, Pekka 2012 Työkirja. Työelämän vallankumouksen perusteet. Juva: WSOY

Viljakainen, Pekka A. 2011. No Fear – Yhteistyössä Mark Mueller – Eberstein ja kansainvälinen asiantuntijatiimi. Juva: WSOYpro Oy.

Welch, Jack & Welch, Suzy 2005. Voittajaksi. Helsinki: Edita Prima Oy.

Zimbardo, Phillip G. 1969. ”The human choice: individuation, reason and order versus deindividuation, impulse and chaos” Teoksessa W.J. Arnold ja D. Levine (Toim.) Nebraska symposium on motivation 17. Lincoln, Nebraska: University of Nebraska Press

<http://www.minedu.fi/etusivu/arkisto/2008/1004/tulevaisuus.html> (Nuorisobarometri)

Tämä on valmis tekstipohja, ÄLÄ POISTA TÄTÄ

8 LIITTEET

8.1 KOULUTUS

Ohjelma

- 1. päivä
 - Höyryt pois
 - Avaus
 - Tutustuminen
 - Yhteiset tavoitteet
 - Työskentely
 - Reflektointi
- 2. päivä
 - Höyryt pois
 - Yhteiset tavoitteet
 - Yhteisen ajattelun taulu
 - Sampo
 - Reflektointi

Höyryt pois

Kesto: 5 – 10 minuuttia

Ohjaaja:

- Kerro höyryt pois vaiheen aikataulu
- Ilmoita, että kyseessä on täysin vapaata keskustelua ennen varsinaisen työn alkua

Avaus

Kesto: 5 – 10 minuuttia

Materiaali: Koulutuksen diasarja

Ohjaaja:

- Esittely (Kouluttajat sekä koulutuksen tilaaja)
- Ohjelman avaaminen
- Yhteiset päätavoitteet
 - Edistää työyhteisöjen yhteisöllisyyttä yhteistoiminnallisen oppimisen menetelmien avulla
 - Luoda yhdessä konkreettisia yhteistoiminnallisia malleja työarkeen
- Yhteiset pelisäännöt:
 - Pidetään kiinni aikatauluista
 - Kännykkä pidetään äänettömällä
 - Jokainen on valmis raportoimaan toiminnan edetessä
 - Peukun nosto
 - 15 minuutin sääntö

Tutustuminen

- Kesto: 30 min
- Materiaali: Heijasta kysymystaulu valkokankaalle tai kirjoita kysymykset fläpille
- 1. Menkää neljän hengen ryhmiin
- 2. Valitkaa ryhmästä pari
- 3. Selvittäkää parista seuraavat asiat:
 - Nimi
 - Asuinpaikka
 - Harrastukset
 - Kysy pariltasi kysymystaululta kaksi kysymystä
- 4. Valmistaudu esittelemään parisi kokonaisuudessaan toiselle parille
- 5. Valmistautukaa ryhmänä esittelemään toisenne muille ryhmille

Kysymystaulu

- Mikä on paras asia minkä voit ostaa alle 25 €?
- Mikä on asia joka sait sinut viimeksi itkemään naurusta?
- Milloin olet ottanut elämäsi pisimmän suihkun ja mikä vaikutti siihen?
- Jos haluisit kadota niin mihin maahan menisit?
- Mikä on halvin lounas jota suosittelet?
- Mikä on aihe mistä voit keskustella tunteja kyllästymättä?
- Mitä tekisit päivittäin jos voisit?
- Unohdit täysin TED-Talkin mikä sinun täytyy esittää tunnin päästä. Mikä on aihe mistä voit jauhaa jargonia 10 – 20 minuuttia ja vakuuttaa että olet asian expertti?
- Mitä on sinun "Ei enää koskaan" - listalla?
- Miten teet uusia ystäviä?

Yhteiset tavoitteet

- Kesto: 30 min
- Materiaali: Kynä, paperia, fläppi, tussi, (vaihtoehtoisesti tietokone)
- 1. Mieti yksin kolme tavoitetta, mitä haluat tältä koulutukselta
- 2. Etsi pari, jonka kanssa et ole vielä työskennellyt. Miettikää yhdessä yhteiset kolme tavoitetta koulutukselle
- 3. Etsi parisi kanssa toinen pari. Miettikää ryhmässä teidän yhteiset kolme tavoitetta koulutukselle
- 4. Ohjaaja kerää ryhmiltä tavoitteet taululle
- 5. Keskustelkaa yhdessä siitä, pystyykö jokainen allekirjoittamaan yhteiset tavoitteet
- 6. Jokainen käy allekirjoittamassa taululle nimensä, jolla sitoudutaan tavoitteisiin

Tiimitaulu

- Kesto: 25 min
- Materiaali: Kyniä ja paperia
- 1. Muodostakaa 4 hengen ryhmät
- 2. Pohtikaa hyvän tiimin ominaisuuksia
- 3. Valitkaa ryhmässä, kuka on a, b, c ja d
- 4. Siirtykää ryhmänne kanssa tuoliympyrään
- 5. Ohjaaja käy läpi jokaisen
 - Ensin vastaavat järjestyksessä jokaisen ryhmän A jäsenet
 - Tätä jatketaan kirjaimissa d kirjaimen asti
 - Lopussa ohjaaja kysyy ”Onko vielä lisättävää?”

Tunnuspiirteet

- Kesto: 20 min
- Materiaali: Äänestyslappu, kyniä, yhteistoiminnallisten periaatteiden taulu
- 1. Ohjaaja ottaa esille taulun, jossa on yhteistoiminnallisen työskentelyn 5 pääperiaatetta (positiivinen riippuvuus, vuorovaikutteinen viestintä, sosiaaliset ryhmätaidot, yksilöllinen vastuu sekä toiminnan pohtiminen)
- 2. Osallistujat kirjoittavat lapuilleen kolme tärkeintä pääperiaatetta
- 3. Ohjaaja käy läpi osallistujat vuorotellen ja kirjaa taululle jokaisen osallistujan tärkeimmät periaatteet
- 4. Taululta valitaan kolme eniten ääniä saanutta pääperiaatetta
- 5. Jos äännet menevät tasan, pyydä ryhmää ratkaisemaan ristiriitatilanne

Ryhmiiin jakaantuminen

- Kesto: 15 min
- 1. Ohjaaja osoittaa kolme työskentelypaikkaa eniten ääniä saaneille pääpiirteille
- 2. Ohjaaja pyytää osallistujia menemään mieluisimmalle työskentelypaikalle, mikä löytyy osallistujan omasta äänestyslappusta
- 3. Ryhmät eivät todennäköisesti ole tällä hetkellä tasaisia (4 henkeä per ryhmä)
- 4. Osallistujilla on 5 minuuttia aikaa keskustella, miten jakaantua ryhmiin niin, että jokaisessa on yhtä monta työskentelijää

Näyttelykävely

- Kesto: 60 min
- Materiaali: Kyniä, paperia, fläppejä, tusseja, opiskeltava materiaali
- 1. Ryhmille jaetaan opiskeltava materiaali
- 2. Osallistujat lukevat materiaalin läpi ja etsivät tärkeimmät asiat
- 3. Ryhmät keskustelevat materiaalin sisällöstä ja päättävät, mitä haluavat opettaa toisille ryhmille
- 4. Havainnollistetaan haluamalla tavalla fläpille olennaiset asiat artikkelista ja varmistetaan, että jokainen osaa opettaa ne muille näyttelykävelyn aikana
- 5. Fläpit laitetaan seinillä kouluttajan osoittamiin paikkoihin
- 6. Jakaannutaan uudestaan ryhmiin, että jokaisessa ryhmässä on jokaisen ryhmän edustaja
- 7. Uudet ryhmät jakaantuvat ryhmien tuotoksille ja sen ryhmän edustaja aloittaa esittelyn, kenen tuotoksella ollaan
- 8. Kierrätetään ryhmiä niin pitkään, kunnes jokainen ryhmä on käynyt kaikki tuotokset läpi

Reflektointivaihe

- Kesto: 15 min
- 1. Pohtikaa parin kanssa yksi asia, mikä on tänään tuottanut epäonnistumisen tunteen
- 2. Kirjataan epäonnistumiset fläpille
- 3. Pohditaan ryhmän kanssa yhdessä, mitä positiivisia piirteitä voimme nähdä näissä epäonnistumisissa?

- Ilmoitetaan seuraavan koulutuspäivän aika ja paikka

Paluu yhteisiin tavoitteisiin

- Kesto: 20 min
- Materiaali: "Yhteiset tavoitteet" taulu, tusseja
- 1. Otetaan esille edellisenä päivänä luotu "yhteiset tavoitteet" taulu
- 2. Pohditaan yhdessä, olisiko taululle tässä vaiheessa mitään lisättävää
- 3. Ohjaaja esittää 4 sosiaalisia ryhmätaitoja lisäävää tavoitetta
 - Anna toiselle osallistujalle henkilökohtainen palaute
 - Valitse tänään ryhmä, jossa et ole vielä työskennellyt
 - Kyseenalaista ja kysy aina, kun et ymmärrä jotain asiaa
 - Huomauta, jos joku rikkoo yhteisiä tavoitteita
- 4. Osallistujat voivat valita näistä henkilökohtaisia tavoitteita, joita he noudattavat koulutuksen ajan

Yhteisen ajattelun taulu

- Kesto: 25 min
- Materiaali: Cafe Scene taulu, fläppi, tusseja
- 1. Mieti yksin kolme asiaa, mitä näet tässä taulussa
- 2. Etsi pari, jonka kanssa et ole vielä työskennellyt
Miettikää yhdessä kolme asiaa, mitä näette tässä taulussa
- 3. Etsi parisi kanssa toinen pari. Miettikää ryhmässä kolme asiaa, mitä näette tässä taulussa
- 4. Pohtikaa ryhmissä yhteiset ajatukset tauluun liittyen
- 5. Kerätään ryhmistä vastaukset ja tehdään yhteisen ajattelun fläppi
- 6. Pohditaan yhdessä koko porukan kanssa, mitä saavutimme pohtimalla yhteiset asiat taulusta

Yhteisen ajattelun taulu



Sampo

- Kesto: 75 min
- Materiaali: kyniä ja papereita, materiaalipöydällä opinnäytetyömme luvut 3.2 – 3.2.6, kaikki yhdessä tehdyt fläpit ripustettuna seinille, yhteistoiminnallinen rakennetaulu (sampo), roolikortit
- 1. Osallistujat hakeutuvat 4 hengen ryhmiin
- 2. Tehtävänanto: Luokaa koulutuksen materiaalin pohjalta yhteistoiminnallisia toimintatapoja/periaatteita, joita voisitte viedä työelämäänne
- 3. Tehtävän aikana vapaa työskentely ja materiaalien vapaa käyttö (Aikaa 45 min)
- 4. Ohjaaja jakaa ryhmien jäsenille roolikortit (Jokaiselle ryhmälle tulee samat roolit)
- 5. Nimetkää löytämänne toimintatavat ja periaatteet ja tuokaa ne yhteiseen sampoon
- 6. Työskentelyn lopussa ryhmä esittelee oman osansa Sammosta ja kertoo löytämänsä toimintatavat ja periaatteet

Roolikortit

Ajanottaja

Ryhmän henkilö, jonka erikoisvastuuna on ajankäytön huolehtiminen, Hänen vastuunaan on ryhmän informoiminen sen hetkisestä tilanteesta sekä hänen pitää huolehtia, että tavoite tullaan aikamääreissä saavutetuksi.

Johtaja

Asioiden yhteenvetäjä joka usein toimii vastuuhenkilönä myös uusien asioiden ja ideoiden aloittajana. Hänen tehtävänä on pitää kirjaa ryhmäläisten osaamisesta ja erikoistaidoista. Ryhmän saadessa uuden tehtävän johtaja voi esimerkiksi aloittaa avaamalla keskustelun tämän hetkisistä taidoista ja ryhmän osaamista ja hallita keskustelun viemisestä eteenpäin.

Roolikortit

Kirjuri

Kirjurin tehtävänä on kirjata ryhmän keskustelun pääasiat. Hän on myös vastuussa, että jokainen on varmasti hyväksynyt ryhmän tekemän päätöksen tai tekeleen. Kirjuri hankkii ryhmän jäsenten allekirjoitukset ennen ideoiden palauttamista Sampoon.

Epäilijä

Epäilijän tehtävänä on pitää ryhmää maanpinnalla. Hänen tehtävänä on kriittisesti arvioida tekemistä ja mahdollisesti valmistuvaa tuotetta. Hänen pitää jatkuvasti tehdä listaa mitä asioita on otettu huomioon ja mitä asioita vielä pitää ottaa huomioon ennen kuin tehtävä tai työskentely on valmis.

Reflektio

- Kesto: 20 min
- Materiaali: Valmis sampo
- 1. Keskustellaan pareittain siitä, missä osallistujat ovat onnistuneet?
- 2. Pyydetään pareja, etsimään toinen pari
- 3. Kouluttajien palautekysymykset osallistujille
 - Missä voisit käyttää yhteistoiminnallista työskentelyä?
 - Mitä hyötyä yhteistoiminnallisen työskentelyn käytöstä olisi?
 - Miten yhteistoiminnalliset menetelmät voisivat lisätä yhteisöllisyyden tunnetta teidän työyhteisössä?

LIITE 2(1).

Monisivuinen liite

Litteen nimi ei voi olla monisivuinen liite. Muista nimetä liite ja kirjoittaa sama nimi sisällysluettelosivulle.

LIITE 2(2).
Monisivuinen liite

LIITE 2(3).
Monisivuinen liite