

**TYÖYHTEISÖJEN ONNISTUMISEN KEINOT  
– RATKAISUKESKEISYYDEN MAHDOLLISUUDET ONNISTUMISEN  
VAHVISTAJANA**

Peppi Paananen  
Pro gradu –tutkielma  
Jyväskylän Yliopisto  
Psykologian laitos  
Kesäkuu 2018

**PAANANEN, PEPPI: Työyhteisöjen onnistumisen keinot – ratkaisukeskeisyyden mahdollisuudet onnistumisen vahvistajana**

Pro gradu –tutkielma, 62 s., 2 liitesivua

Ohjaajat: Markku Penttonen & Arttu Puhakka

Psykologia

Kesäkuu 2018

---

Tämä tutkielma käsittelee työyhteisöjen onnistumisen keinoja ja ratkaisukeskeisyyden mahdollisuuksia onnistumisen vahvistamisessa. Tutkielma tarkastelee sitä, millaisia erilaisia keinoja työyhteisöjen onnistumisen kokonaisuuteen liittyy ja sivuaa lyhyesti myös sitä, millaisia eroja suomalaisten ja ruotsalaisten työyhteisöjen välillä voidaan havaita. Tutkielman päätarkoituksena on tarkastella työyhteisöjen käyttämien onnistumisen keinojen sekä ratkaisukeskeisen ajattelun yhtäläisyyksiä ratkaisukeskeisyyden mahdollisten toimintamekanismien tunnistamiseksi.

Tutkielman aineistona toimi yhdeksän puolistrukturoitua haastattelua. Haastateltavat olivat kaikki Suomesta Ruotsiin muuttaneita ja työskentelivät kasvatusalalla tai sairaanhoitajina. Haastateltavien puheessa esiintyneiden onnistumisen keinojen sekä kulttuuristen erojen havaitsemiseksi käytettiin Braunin ja Clarken (2006) teema-analyysin mallia. Ratkaisukeskeisyyden ja onnistumisen keinojen vertailu toteutettiin systemaattisella vertailulla.

Tutkimuksen tuloksena työyhteisöjen onnistumisen keinojen havaittiin perustuvan kolmeen erilaiseen luokkaan: sosiaalisiin, asenteellisiin sekä motivaationaalisiin onnistumisen keinoihin. Onnistumisen sosiaaliset keinot olivat selkeästi eniten käytettyjä ja parhaiten tiedostettuja onnistumisen keinoja. Onnistumisen sosiaaliset keinot perustuivat yhteenkuuluvuuden tunteen luomiseen sekä sosiaaliseen tukeen. Asenteellisista onnistumisen keinoista optimismi, kuten myönteinen palaute ja asenne sekä huumori, toteutuivat työyhteisöissä hyvin. Toisaalta reflektiivisyys sekä epäonnistumisten salliminen osoittautuivat onnistumisen keinoiksi, joita kaikki työyhteisöt eivät onnistuneen toteuttamaan. Puutteellisesti työyhteisöissä toteutuivat myös motivaationaaliset onnistumisen keinot, joiksi tutkielmassa nimettiin tavoitteet sekä voimavarojen hyödyntäminen.

Tutkimuksessa suomalaisten työyhteisöjen havaittiin onnistuvan erityisesti tehtäväkeskeisessä reflektioimisessa ja palautteen antamisessa. Ruotsalaisten työyhteisöjen onnistuminen perustui selkeästi voimakkaammin tunnekeskeisiin keinoihin, kuten optimismiin, myönteiseen palautteeseen ja kaikkien työyhteisön jäsenten hyvään kohteluun.

Aikaisempi tutkimus on antanut viitteitä siitä, että ratkaisukeskeisen ajattelutavan soveltaminen organisaatioihin, johtaa myönteisiin tuloksiin, kuten innovatiivisuuteen, kohonneeseen tuottavuuteen sekä tiimihenkeen (Glass, 2009; Theeboom ym., 2015; Weer ym., 2016). Tämän tutkielman havaintojen mukaan ratkaisukeskeisyyden keskeisimmät periaatteet vaikuttavat tehostavasti juuri niihin onnistumisen keinoihin, jotka toteutuvat organisaatioissa heikiten. Ratkaisukeskeisyys keskittyy esimerkiksi tavoitteiden määrittämiseen, voimavarojen aktivoimiseen sekä mahdollisuuksille avoimempaan asenteeseen, jotka vahvistavat puutteellisesti toteutuvia motivaationaalisia ja asenteellisia onnistumisen keinoja. Ratkaisukeskeisyys näyttää lisäävän etenkin työyhteisön metataitoja, eli ohjaavan työyhteisön jäseniä tarkastelemaan vuorovaikutus- ja ajattelutapojensa vaikutuksia työympäristössään.

Tämän tutkielman johtopäätöksenä voidaan sanoa, että ratkaisukeskeinen ajattelu vaikuttaa erityisesti työyhteisöjen puutteellisesti toteutuviin onnistumisen keinoihin ja on siksi erittäin potentiaalinen keino organisaatioiden toiminnan parantamiseksi.

*Avainsanat: onnistuminen, ratkaisukeskeisyys, voimavarat, positiivinen psykologia, työyhteisöt, työhyvinvointi*

# SISÄLLYS

1. JOHDANTO	1
1.1. Positiivinen psykologia ja työyhteisön onnistuminen	2
1.2. Ratkaisukeskeisyys	6
1.3. Ratkaisukeskeisyys ja organisaatio	9
1.4. Ratkaisukeskeisyyden piirteet organisaatioiden viitekehyksessä	12
1.5. Tutkimusongelma	17
2. TUTKIELMAN TOTEUTTAMINEN	19
2.1. Tutkittavat	19
2.2. Menetelmä	19
2.3. Aineiston analyysi	20
2.3.1. <i>Teema-analyysi työyhteisöjen onnistumisen keinoista</i>	21
2.3.2. <i>Teema-analyysi suomalaisten ja ruotsalaisten työyhteisöjen onnistumisen keinojen eroista</i>	22
2.3.3. <i>Ratkaisukeskeisyyden piirteiden ja työyhteisöjen onnistumisen piirteiden vertailu</i>	22
3. TULOKSET	24
3.1. Työyhteisöjen onnistumisen keinot	24
3.1.1. <i>Sosiaaliset onnistumisen keinot</i>	24
3.1.2. <i>Asenteelliset onnistumisen keinot</i>	28
3.1.3. <i>Motivaationaaliset onnistumisen keinot</i>	33
3.2. Suomalaisten ja ruotsalaisten työyhteisöjen onnistumisen keinot	35
3.3. Ratkaisukeskeisyys suhteessa toteutuviin työyhteisöjen onnistumisen keinoihin	39

4. POHDINTA	42
4.1. Onnistumisen sosiaaliset, asenteelliset ja motivaationaaliset keinot	43
4.2. Suomalaisen ja ruotsalaisten työyhteisöjen onnistuminen – Yhtäläisyydet, erot ja oppimisen paikat	49
4.3. Ratkaisukeskeisyyden mahdollisuudet työyhteisöjen onnistumisen vahvistamisessa	51
4.4. Tutkielman vahvuudet ja rajoitukset	55
4.5. Johtopäätökset	56
5. LÄHTEET	57
6. LIITTEET	63
6.1. Puolistrukturoitujen aineistonkeruuhaastattelujen kysymysrunko	63

# 1. JOHDANTO

Pohjoismainen työympäristö on yksi maailman parhaista (Mustosmäki, 2017). Tilanteen jatkumista ei kuitenkaan tule ottaa itsestäänselvytenä. Esimerkiksi Armi Mustosmäki (2017) kirjoittaa väitöskirjassaan, että Pohjoismaalaisen työelämän laatu sekä kestävyys vaativat lähempää tarkastelua järjestelmän toimivuuden ylläpitämiseksi myös jatkossa. Pohjoismaisen työelämän onnistumisten tarkastelu, tutkimus sekä dokumentointi on oleellista, jotta vastaavan hyvinvoinnin tuottaminen, tai jopa lisääminen, on mahdollista täällä sekä muualla maailmassa myös tulevaisuudessa.

Positiivisten ilmiöiden tutkimuksen arvostus on lisääntynyt psykologian alalla 2000-luvun alun positiivisen psykologian aallon jälkeen (Bannink, 2007). Psykologisten ilmiöiden poikkeuksiin sekä kielteisiin ilmiöihin keskittyvä tutkimus jättää ulkopuolelleen ison osan tietoa (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000). Seligmanin ja Csikszentmihalyin (2000) mukaan hyvinvointi ei ole vain pahoinvoinnin puuttumista, vaan sisältää erillisiä itsenäisiä ilmiöitä, joiden tarkastelu on yhtä tärkeää, kuin ongelmienkin tarkastelu.

Työhön ja organisaatioihin liittyvien positiivisten ilmiöiden tutkimus nauttii alati lisääntyvää arvostusta, sillä organisaatioiden suoriutumisen, kilpailukykyyn ja menestyksen on todettu kiistatta olevan yhteydessä työntekijöiden menestykseen ja kukoistamiseen. Organisaatiot toivovat työntekijöiltään esimerkiksi oma-aloitteisuutta, vastuunkantoa, sitoutumista, yhteistyötä sekä korkeita työstandardeja (Bakker & Scfaufeli, 2008). Kyse on positiivisesta organisaatiokäyttäytymisestä, jonka saavuttaminen vaatii kyseisten ilmiöiden syvällistä tutkimusta ja ymmärtämistä.

Työelämän ja myönteisen psykologia yhdistäminen kiteytyy viime vuosikymmenen aikana kiinnostusta herättäneessä ratkaisukeskeisessä valmennuksessa. Ratkaisukeskeisyys on perinteisesti terapiassa käytetty viitekehys, jonka soveltaminen organisaatioiden toiminnan filosofiaksi on tuottanut viimeisen vuosikymmenen aikana alati kiihtyvää kiinnostusta (mm. Bannink, 2009; Glass, 2009; Godat, 2013; Hoffman, Lueger, & Luisser, 2015; Jackson & McKergow, 2002; Morgan, 2016; Vissert, 2011). Ratkaisukeskeisen valmennuksen ja muiden organisaatiosovellusten tieteellinen tutkimus on kuitenkin edelleen rajallista (Hoffman, Lueger & Luisser, 2015).

Ratkaisukeskeinen terapia keskittyy tavoitteiden asettamiseen ja halutun muutoksen saavuttamiseen (Bannink, 2009; McKergow & Korman, 2009). Markkinaorganisaatioille tavoitteiden tehokas saavuttaminen on mitä keskeisin tavoite. Siksi onkin luonnollista, että tavoitteiden saavuttamiseen keskittyvän ratkaisukeskeisen ajattelun menestys on herättänyt kiinnostusta liike-elämässä. Kuten yksilöterapiassa, myös organisaatioissa ratkaisukeskeisen filosofian toteuttaminen

tukee ensisijaisesti organisaation tavoitteiden saavuttamista, mutta tuottaa samalla myös muita myönteisiä sivutuotteita (Glass, 2009).

Tämä pro gradu –tutkielman tavoitteena on osaltaan osallistua positiivisen organisaatiokäyttäytymisen tutkimukseen. Tutkielman mielenkiinto kohdistuu työyhteisöjen onnistumiseen. Tutkielmassa onnistuminen nähdään etenemisenä sekä henkilökohtaisten että organisaatiollisten tavoitteiden suhteen sekä niiden saavuttamisena. Tutkielmassa ollaan kiinnostuneita onnistumisen keinojen määrittelemisestä sekä toisaalta mahdollisuuksista vahvistaa kyseisiä keinoja. Tutkielma tähtää tarkastelemaan ryhmätason onnistumista ja selvittämään, millaisin keinoin yhteistä onnistumista organisaatioissa rakennetaan. Tavoitteiden saavuttamiseen keskittyvänä ajattelutapana ratkaisukeskeisyys näyttäytyy mielenkiintoisena mahdollisuutena organisaation onnistumisen vahvistamiseksi. Tämän tutkielman toisena päätavoitteena onkin selvittää, millaisia yhteneväisyyksiä ratkaisukeskeisyydellä ja työyhteisön onnistumisen keinoilla on, ja millaisia mahdollisuuksia ratkaisukeskeisyydellä voisi olla työyhteisöjen onnistumisen keinojen vahvistamisessa.

### **1.1. Positiivinen psykologia ja työyhteisön onnistuminen**

Psykologian tutkimusperinne on saanut arvostelua taipumuksestaan kielteisiin ja haitallisiin ilmiöihin keskittymisestä (Bannink, 2007; Myers, 2000; Seligman & Csikszentmihalyi, 2000). Esimerkiksi psykologian alan julkaisujen on laskettu käsittelevän kielteisiä toimintamalleja verrattuna myönteisiin ja terveisiin toimintamalleihin suhteessa 14:1, mikä kertoo psykologian tutkimusalan olevan voimakkaasti vinoutunut kielteisten ilmiöiden puolelle (Myers, 2000). Vinouman ongelmallisuutta ovat korostaneet mm. positiivisen psykologian pioneerit Seligman ja Csikszentmihalyi (2000), jotka korostavat psykologian terveiden ja myönteisten ilmiöiden olevan itsenäisiä ilmiöitä, joiden ei voida nähdä olevan vain epäterveiden ja kielteisten ilmiöiden puuttumista. Ilmiöiden erillisyyttä kuvaavia tutkimustuloksia on esittänyt mm. Barbara Fredrickson (1998, 2001.)

Työntekijöiden hyvinvoinnin ja kukoistamisen suuri vaikutus organisaatioiden menestykseen on jo yleisesti hyväksytty ja tunnettu tosiasia. Organisaation innovatiivisuus, tuottavuus ja kilpailukyky vaativat työntekijöiltä myönteistä ja jopa odotukset ylittävää toimintaa. Positiivisen organisaatiokäyttäytymisen tutkimus onkin muodostanut oman tutkimusalanansa, joka keskittyy tuottamaan lisää tietoa työelämän myönteisistä ilmiöistä (Cameron, Dutton & Quinn, 2003).

Organisaatioiden, työyhteisöjen ja työntekijöiden myönteisten tekojen tutkimus on osoittanut tuloksia siitä, että myönteiset ilmiöt selittävät selkeästi organisaatioiden tuloksellisuuden vaihtelua. Esimerkiksi työntekijöiden sitoutuneisuuden vaikutuksiin liittyvän meta-analyysin mukaan sitoutuneisuus oli yhteydessä organisaation menestykseen mm. asiakastyytyväisyyden, tuottavuuden sekä kannattavuuden mittareilla (Harter, Schmidt & Hayes, 2002). Hyvin erilaisella tutkimusmenetelmällä myönteisiä ilmiöitä tarkastelleessa Fredricksonin ja Losadan (2005) tutkimuksessa myönteiseksi koettu vuorovaikutus työntekijöiden välillä oli yhteydessä organisaation parempaan menestykseen usealla mittarilla. Tutkimuksessa tarkasteltiin 60 tiimiä, joista 15 havaittiin erottuvan muista tiimeistä mm. muita ryhmiä paremman tuottavuuden, asiakastyytyväisyyden sekä kollegoiden keskinäisten arvioiden perusteella. Juuri näiden kyseisen 15 ryhmän ominaisuuksiin kuuluivat myönteinen puhe sekä tiimin jäsenien keskeinen tuki sekä arvostus. Fredricksonin ja Losadan tutkimus sai ilmestyttyään paljon huomiota ja siihen viitattiin useissa artikkeleissa. Myöhemmin artikkelin metodeita on kuitenkin kritisoitu ja sen menetelmällinen tarkkuus on asetettu osittain kyseenalaiseksi (Nickerson, 2013).

Työelämän myönteisten ilmiöiden tutkimuksessa suuren roolin saavat työn vaatimusten ja voimavarojen –malliin liittyvät tutkimukset. Työn vaatimusten ja voimavarojen malli on Schaufelin ja Bakkerin (2004) sekä Bakkerin ja Demeroutin (2007) kehittämä malli, jota hyödynnetään niin stressin ja uupumuksen kuin työssä kukoistamisen ja hyvinvoinnin tutkimuksissa. Mallin mukaan jokainen työ sisältää sekä voimavaroja että haasteita. Malliin mukaan työntekijän voimavarojen ja vaatimusten tulee säilyä tasapainossa, jotta työntekijän hyvinvointi säilyy. Malliin kuuluu oleellisesti ajatus voimavarojen kyvystä puskuroida työn haasteiden kielteisiä seurauksia. Puskurivaikutusta on tutkittu useassa tutkimuksessa. Esimerkiksi Bakker, Demerouti ja Euwema (2005) osoittivat tukea sille, että korkeat työvaatimukset eivät välttämättä johda työssä uupumiseen, mikäli työntekijöillä oli työssään myös selkeitä voimavaroja. Tutkimuksilla on kyetty myös antamaan viitteitä siitä, että erityisen vaativissa työtilanteissa voimavaroista myös hyödytään kaikkein voimakkaimmin (Bakker ym., 2007). Työntekijöiden voimavarojen tunnistamisen ja niiden tukemisen voidaankin päätellä olevan organisaation kannalta merkityksellistä.

Toinen työssä onnistumisen kannalta merkittävä ilmiö on motivaatio. Motivaatio työssä aiheuttaa kokemuksen mielekkyydestä. Organisaatioiden kannalta merkittävää on myös motivaation vaikutus yksilöiden tuottavuuteen (Ryan & Deci, 2000). Työympäristöön erinomaisesti soveltuva Ryanin ja Decin itseohjautuvuuden teoria on yksi työssä onnistumiseen oleellisesti liitettyistä teorioista. Ryanin ja Decin teoria tarkastelee sisäisen motivaation syntymistä sosiaalisessa ja tiettyyn kontekstiin rajatussa ympäristössä, minkä vuoksi teoria soveltuu erittäin hyvin motivaation selittämiseen työympäristössä. Työympäristölle oleellisia piirteitä ovat sosiaalisuus ja tehtävät, jotka

niiden mielekkyydestä riippumatta tulee toteuttaa. Ryanin ja Decin itseohjautuvuuden teoria pyrkii selittämään sisäisen motivaation syntymistä sekä mahdollisuuksia sen vahvistamiseksi. (Ryan & Deci, 2000.)

Ryanin ja Decin mukaan sisäisen motivaation syntyminen perustuu erityisesti kolmen psykologisen tarpeen tyydyttymiseen. Näiksi tarpeiksi Ryan ja Deci nimeävät kompetenssin, autonomian sekä yhteenkuuluvuuden tunteen. Itseohjautuvuus teorian mukaan yksilöiden tulee tuntea itsensä kykeneviksi ja osaaviksi kokeakseen sisäistä motivaatiota. Pätevyiden tunnetta työyhteisössä voidaan vahvistaa esimerkiksi tarpeeksi haastavien tehtävien kautta. Sisäisen motivaation syntymiseksi Ryan ja Deci olettavat yksilöiden tarvitsevan myös kokemuksen autonomiasta. Pelkkä kokemus kyvykkyydestä ei Ryanin ja Decin mukaan johda optimaaliseen sisäiseenmotivaatioon ellei yksilö koe mahdollisuutta käyttää osaamistaan itseohjautuvasti esimerkiksi oman harkintansa mukaan tai itselleen mielekkäisiin tarkoituksiin. Itseohjautuvuuden teorian mukaan sosiaaliset suhteet ja ympäristö ovat läpi elämän yksilön tunnekokemuksiin merkittävästi vaikuttavia tekijöitä. Ryan ja Deci olettavatkin yksilöillä olevan perustavanlaatuinen tarve kokea kuuluvansa yhteisöön sekä saavansa yhteisönsä tuen. Puutteet sosiaalisessa tuessa ja vastaanottavuudessa johtavat myös autonomian ja pätevyiden tunteiden heikkenemiseen. Ryanin ja Decin itseohjautuvuuden teoria sisäisestä motivaatiosta käsitteleeekin samalla psyykkistä hyvinvointia, johon sisäisen motivaation ja kyseisten psykologisten tarpeiden tyydyttymisen nähdään olevan yhteydessä. (Ryan & Deci, 2000.)

Myönteisiin tunteisiin liittyvät tutkimustulokset selittävät osaltaan myös sitä, millaisin keinoin työyhteisöissä onnistumista ja parempia työskentelyedellytyksiä voidaan rakentaa. Etenkin Fredricksonin ja kumppaneiden tutkimukset (1998, 2000, 2001, 2005) ovat osoittaneet myönteisten tunteiden tuottavan toimintamahdollisuuksia ja kykyjä laajentavia vaikutuksia. Fredrickson rakentamisen ja laajentamisen –teoria mukaan myönteiset tunteet tuottavat ajattelua ja mahdollisuuksien kokemista laajentavia vaikutuksia. Esimerkiksi selviytymiseen liitetyn taistele tai pakene -reaktion tiedetään vaikuttavan supistavasti sekä fyysisiin että kognitiivisiin toimintoihin (Lazarus, 1991). Ilmiön syyksi on esitetty tilanteen vaatima voimavarojen ja kykyjen optimointi. Fredricksonin ja Braniganin (2005) mukaan myönteiset tunteet aiheuttavat päinvastaisia vaikutuksia, joiden ansiosta myönteisiä tunteita kokevilla toiminta on joustavampaa, idearikkaampaa ja uusille toimintamahdollisuuksille avoimempaa. Fredrickson ja Levenson (1998) ovat osoittaneet myönteisten tunteiden johtavan myös tehokkaampaan palautumiseen kielteisistä kokemuksista.

Toimintaa laajentavan vaikutuksen lisäksi Fredrickson ja Joiner (2000) ovat tutkimuksessaan osoittaneet myönteisten tunteiden johtavan itseään vahvistavaan ilmiöön. Fredricksonin ja Joinerin (2000) tutkimuksessa 138 opiskelijaa osallistuivat viiden viikon ajan tunteita sekä



puolustusmekanismeja tarkkaileviin mittauksiin. Tutkimuksen tulokset osoittivat myönteisten tunteiden johtaneen laajempiin selviytymis- ja hallintakeinoihin (engl. Coping) käyttöön ja niiden olemassa olon kokemiseen. Hallintakeinojen laajuus johti edelleen myönteisiin tunteisiin. Fredrickson ja Joiner (2000) kutsuvatkin myönteisten tunteiden aiheuttavan myönteisen kierteen, jossa myönteiset tunteet mahdollistavat parempaa ja rikkaampaa toimintaa, mikä edelleen tuottaa myönteisiä kokemuksia.

Tässä tutkielmassa tarkasteltiin työyhteisöjen onnistumista. Onnistumisella tässä tutkielmassa tarkoitetaan henkilökohtaisten työhön liittyvien tavoitteiden tai organisaation tavoitteiden suhteen etenemistä tai niiden saavuttamista. Onnistumisessa oleellista on toiminnan suhteuttaminen vain kyseessä olevaan yksilöön tai tässä tapauksessa myös yhteen työyhteisöön. Onnistumisen lähikäsite menestyminen tarkoittaa onnistumisten toistuvuutta sekä toisaalta myös toiminnan vertaamista muihin samojen tavoitteita omaaviin. Menestyminen vaatii onnistumista useissa asioissa toistuvasti. Onnistumisten voidaan nähdä olevan rakennuspalikoita menestymiseen. (Seppänen, 2015.) Termejä käytetään alan julkaisuissa usein itsestäänselvyyksinä, eikä termien määrittelyä tai toisistaan erottamista useinkaan alan julkaisuissa tehdä.

Onnistumisen ja menestymisen ilmiöitä on aiemmin tutkittu mm. kukoistamisen (flourishing) sekä työssä kukoistamisen (thriving) kautta (Keyes & Haidt, 2002; Spreitzer ym., 2005). Työssä kukoistamisen on kuvattu liittyvän aktiiviseen oppimiseen sekä kokemukseen kehittymisestä, ja elinvoimaisuuden kokemukseen työhön liittyvissä tehtävissä (Spreitzer ym. 2005). Spreitzer ym. (2005) kehittämän mallin mukaan työssä kukoistamisen kokemus syntyy perustuen työssä toteutuviin voimavaroihin sekä ympäristöllisiin elementteihin. Mallin mukaan yksilön ympäristössä ja ajattelussa toteutuvat vahvat tiedolliset sekä yhteenkuuluvuuden resurssit sekä myönteisten merkitysten sekä myönteisten tunteiden resurssit mahdollistavat työssä kukoistamisen. Voimavarojen lisäksi kukoistaminen vaatii kulttuuria, jossa tietoa jaetaan laajasti, työyhteisössä vallitsee luottamuksen ilmapiiri ja työntekijöillä on päätäntävaltaa liittyen omaan työhönsä. (Spreitzer ym., 2005.) Työssä kukoistaminen käsittelee kuitenkin varsin yksilöllistä myönteistä kokemusta työhön liittyen. Työssä kukoistamisen kokemus on vahvasti yhteydessä onnistumiseen muttei varsinaisesti kerro tavoitteiden suhteet etenemisestä ja niiden saavuttamisesta.

Onnistumisen kokonaisilmioistä ovat kirjoittaneet Iso-Ahola ja Dotson (2016), jotka artikkeleissaan esittävät psykologisen liikevoiman (psychological momentum) olevan sekä tiimien että yksilöiden onnistumisen oleellisin osa. Iso-Aholan ja Dotsonin ajatukset psykologisen liikevoiman vaikutuksesta onnistumiseen ovat hyvin samankaltaisia Fredricksonin ja kumppaneiden tekemisen havaintojen kanssa liittyen myönteisten tunteiden laajentaviin, rakentaviin sekä itseään

vahvistaviin vaikutuksiin. Iso-Aholan ja Dotsonin mukaan psykologinen liikevoima kuvaa useiden tekijöiden yhteisvaikutuksellista myönteistä ja itseään vahvistavaa psykologista tilaa, jossa tavoitteiden saavuttaminen onnistuu poikkeuksellisen hyvin. Iso-Aholan ja Dotsonin (2016) määrittelyn mukaan psykologiselle liikevoiman syntymiselle oleellista ovat myönteiset aikaisemmat kokemukset sekä kokemuksen keskeytymättömyys. Iso-Ahola ja Dotson (2016) kuvailevat varhaisen onnistumisen johtavan itsetunnon vahvistumiseen, koettuun pätevyyteen sekä toisaalta itse kykyjen sekä mielen kestävyuden kohenemiseen. Prosessissa syntynyt myönteinen psykologinen liikevoima on kirjoittajien mukaan onnistumisen suurin osoittaja.

Iso-Aholan ja Dotsonin tutkimuksessa onnistumisen syntymiseen liittyvien osatekijöiden kokonaiskuva jää suhteellisen niukaksi keskittyen lähinnä pystyvyyden ja myönteisyyden tunteiden vaikutukseen. Työssä onnistumisen ilmiön kokonaiskuvan puutteellisuuden vuoksi tässä tutkielmassa onnistumista haluttiinkin tarkastella laajempänä ilmiönä, ja selvittää, millaisia tekijöitä työyhteisöjen onnistumisen taustalla kaiken kaikkiaan on. Aiemmistä tutkimuksista poiketen tämä tutkielma tarkastelee onnistumista työyhteisön kannalta. Monessa työssä työntekijät jakavat tavoitteita ja työskentelevät yhdessä. Koko organisaatiolla on myös tavoitteita, jotka koskevat kaikkia työntekijöitä. Työssä onnistuminen onkin hyvin sosiaalinen ja yhteistyössä rakentuva ilmiö.

## **1.2. Ratkaisukeskeisyys**

Ratkaisukeskeinen terapia (engl. solution-focused brief therapy) on Steve de Shazerin, Insoo Kim Bergin, Peter De Jongin ja kollegoiden 1980-luvulla tunnetuksi tekemä terapiasuuntaus, jonka sovelluksia hyödynnetään tänä päivänä myös organisaatioiden valmennuksen ja johtamisen välineenä (mm. Bannink, 2007, 2009; Kim, 2008; O'Connell, 2012). Ratkaisukeskeisen terapiasuuntauksen voidaan nähdä olevan osa positiivisen psykologian aaltoa, jossa hyvinvointi nousi kiinnostuksen kohteeksi psykologian perinteisen patologisen näkökulman tilalle (Bannink, 2007).

### ***Ratkaisu ei vaadi ongelman tuntemista***

Ratkaisukeskeisen terapian olettamusten mukaan asiakkaan ongelman tunteminen ei ole välttämätöntä sen ratkaisemiseksi (de Shazer ym, 1989). De Shazer ym. (1989) mukaan terapeutin ja asiakkaan työskentelyn kannalta on oleellisempaa pohtia kysymystä ”mistä tiedämme ongelman ratkenneen” tai ”mitä toivoisit ongelman tilalle?”. Ratkaisukeskeisen terapian ominaispiirteisiin kuuluu myös se, ettei asiakkaan ongelman syistä pyritä selvittämään. Ratkaisukeskeisyys perustuu

systemiseen ajatteluun, jossa ongelman ratkaisu voi tapahtua usealla keinolla ja oleellisinta on tällaisen keinon löytäminen. (McKergow & Korman, 2009.) Ratkaisukeskeisen ajattelun mukaan terapian tarkoitus on saavuttaa tavoitteita, jotka tyydyttävät asiakkaan toiveita, ja tavoitteiden saavuttaminen on mahdollista myös ilman syiden osoittamista (Bannink, 2007, de Shazer ym, 1989).

### ***Tavoitteen määrittely***

Ratkaisukeskeinen terapia on tulevaisuussuuntautunutta. Keskustelu pyritään keskittämään jo meneillään oleviin myönteisiin tapahtumiin sekä halutun tulevaisuuden määrittelyyn, ja mahdollisimman vähän ongelman tai menneisyyden kuvaamiseen. Ratkaisukeskeisen terapian keskeisimpiin menetelmiin kuuluukin tavoitteiden ja tulevaisuuden kuvien luominen. Ilman tavoitetta ja selkeää kuvaa siitä, mitä asiakas toivoo, on saavutuksia haluttuun suuntaan hankala tehdä sekä havaita. Terapiasuuntauksen menetelmiin kuuluukin oleellisesti tavoitteiden sekä välitavoitteiden määrittäminen, joiden kautta asiakkaan ja terapeutin on mahdollista tunnistaa hetket, jolloin asiakas on ottanut askelia tavoiteltuun suuntaan. Etenemisen huomaaminen johtaa myönteiseen kierteseen, jonka avulla tavoitteiden saavuttaminen tulee entistä mahdollisemmaksi. (Bannink, 2007; De Shazer ym., 1989.).

### ***Voimavarat - jatka sitä, mikä toimii***

Ratkaisukeskeisyyden perusolettamuksiin kuuluu ajatus jatkuvasta muutoksesta (Bannink, 2007). Ratkaisukeskeisyys käyttää muutoksia tärkeimpänä apurinaan: onnistumisia ja etenemistä haetaan pienistä muutoksista (de Shazer ym, 1989). Esimerkiksi Bannink & Jackson (2011) määrittelevät ratkaisukeskeisyyden lähestymistavaksi muutokseen, jossa keskustelua halutaan käydä siitä, millainen muutos on haluttua ja tavoiteltua, millaiset asiat voidaan määrittellä etenemiseksi kohti haluttua tavoitetta sekä mitkä asiat toimivat jo valmiiksi halutulla tavalla.

Ratkaisukeskeinen terapiaprosessi tarkasteleekin, mikä yksilön toiminnassa ongelmista huolimatta toimii hyvin sekä millaisia vahvuuksia asiakkaalla on. Pieniin onnistumisiin sekä olemassa oleviin vahvuuksiin keskittyminen vahvistaa asiakkaan hallinnan tunnetta, jolloin myös asiakkaan usko uusien onnistumisten mahdollisuuteen voimistuu (de Shazer ym., 1989). Ilmiötä kutsutaan itseään toteuttavaksi myönteiseksi ennuste (Bannink, 2007). Myös asiakkaan esille tuomaan ongelmaan sinänsä liittymätön onnistuminen tulee käyttää hyödyksi. Ratkaisukeskeisyyden dynaamisen ajattelun mukaan onnistuminen yhdellä elämän osa-alueella johtaa muutoksiin myös muissa osissa, minkä vuoksi asiakasta kannustetaan jatkamaan sitä, mikä hänen elämässään ongelmista huolimatta toimii hyvin (Bannink, 2007; de Shazer ym., 1989).

## ***Optimistisuus***

Ratkaisukeskeisyyden voidaan nähdä tukevan Seligmanin (2002) opitun optimisin ajatusta, jonka mukaan onnellisuus ei riipu geeneistä, tilannetekijöistä ym., vaan on opittavissa omien vahvuuksien tunnistamisen ja hyödyntämisen avulla. Ratkaisukeskeisyys on tarkoituksellisesti optimistista. Ratkaisukeskeisyydessä terapeutti valitsee tietoisesti myönteisen puhettavan ja tähtää avoimesti asiakkaan motivoimiseen. (Cade & O’Hanlon, 1993.) Ratkaisukeskeisen puhettavan myönteisyys on tutkitusti yksi terapiamuodon menestyksen avaintekijöistä (Franklin ym., 2016). Myönteiset narratiivit motivoivat ja tukevat negatiivisia narratiiveja enemmän (Bannink, 2007; O’Connell, 2012). Toisaalta ratkaisukeskeisyyden tavoite on toimintamahdollisuuksien laajentamisessa ja ratkaisujen löytämisessä, ja myönteisten tunteiden syntyminen on terapian tavoitteissa itseasiassa toissijaista. Myönteiset tunteet ovatkin sinänsä ikään kuin ratkaisukeskeisyyden sivutuote. (Glass, 2009.)

## **Asiakas ammattilaisena**

Ratkaisukeskeinen ajatteluperinne korostaa, että ratkaisujen on sovittava pikemminkin asiakkaalle, eikä niinkään terapeutille (Cade & O’Hanlon, 1993). Ratkaisukeskeisessä terapiassa asiakkaan ongelmanmäärittely hyväksytään sellaisenaan ja monesta muusta terapiasuuntauksesta poiketen ratkaisukeskeisessä terapiassa tavoitteet sekä halutut muutokset ovat asiakkaan itsensä määrittelemiä (Bannink, 2007; Barret-Kruse, 1994; de Shazer ym. 1989). Ratkaisukeskeiseen ajattelutapaan kuuluu oleellisesti ajatus yksilöistä kykenevinä ja oikeita ratkaisuja tekevinä. Ratkaisukeskeisessä terapiasuuntauksessa ammattilainen pyrkii välttämään asiantuntijakieltä sekä asiakkaan motiivien tai tavoitteiden uudelleenmäärittelyä. Terapeutin asiakasta kunnioittava ja tulevaisuussuuntautunut puhetapa johtaa terapian optimistiseen sävyyn ja vähentää asiakkaan kokemusta syyllistäväydestä ja tarpeesta puolustautua (Barret-Kruse, 1994; O’Connell 2012; Sharry, 2007).

Ratkaisukeskeisen terapian periaatteet tiivistettynä:

- Jos jokin ei ole rikki, älä yritä korjata sitä
- Kun tiedät mikä toimii, tee lisää sitä
- Jos jokin ei toimi, tee jotain muuta

DeJong & Berg, 1997

Ratkaisukeskeinen terapia on myös tunnettu muita terapiasuuntauksia lyhyempänä hoitomuotona. Huolimatta hoitomuodon muita terapiamuotoja vähemmistä tapaamiskerroista, ratkaisukeskeinen terapia on todettu tehokkaaksi. Ratkaisukeskeisen terapian tavoite on tuottaa tuloksia mahdollisimman tehokkaasti (O'Connell 2012; de Shazer ym., 1986; Sharry, 2007). Mm. Gingerich ja Peterson (2012), Stams ym. (2006) sekä Kim (2008) ovat meta-analyyseissään todenneet ratkaisukeskeisen terapian tuottavan myönteisiä vaikutuksia sekä vaikuttavan ongelmakeskeisiä terapiamuotoja nopeammin asiakkaan hyvinvointiin. Greenin, Oadesin ja Grantin (2006) tutkimuksessa ratkaisukeskeisen terapian vaikutusten osoitettiin olevan myös varsin pysyviä.

### **1.3. Ratkaisukeskeisyys ja organisaatio**

Ratkaisukeskeisyyteen liitettyjä ajattelumalleja voidaan hyvin soveltaa myös ryhmiin (De Jong & Berg, 2013; Sharry, 2007). Ratkaisukeskeisessä ryhmäterapiassa ammattilaisen oleellinen tehtävä on luoda ryhmään jäsenten keskeinen tasapaino, jossa jokainen läsnäolija osallistuu ryhmän toimintaan tasapuolisesti. Ryhmän keskeinen luottamus ja kunnioitus ovat ratkaisukeskeisen ryhmätoiminnan peruspilareita. Ryhmän ohjaaja pyrkii puheessaan nostamaan esiin osallistujien onnistumisia ja ohjaamaan ryhmää siten tunnistamaan ja arvostamaan toisiaan. Ryhmän yhteenkuuluvuuden tunne on onnistuneen ryhmätyöskentelyn perusta. (Sharry, 2007).

Ammattilaisen tehtävänä on ohjata ryhmän keskustelua ongelmakeskeisestä keskustelusta ratkaisuja etsivään, positiivisia huomioita tekevään ja tulevaisuusorientoituneeseen tapaan keskustella (De Jong & Berg, 2013; Sharry 2007). Onnistuneessa ratkaisukeskeisessä ryhmätyöskentelyssä vahvuus- ja voimavarakeskeinen sekä muiden onnistumisia esille nostava puhetapa alkaa toisintua myös ryhmän jäsenten puheessa. Ratkaisukeskeisyys ei kuitenkaan tarkoita ongelmien kieltämistä tai ongelmapuheen välttämistä. Ratkaisukeskeisessä ryhmätyöskentelyssä pääpaino säilytetään ratkaisupuheella. (Sharry, 2007.)

Työyhteisöt ja organisaatiot ovat laajoja ryhmiä, joiden sisällä työ on usein organisoitu tiimimuotoiseksi. Sekä Bannink (2009) että Glass (2009) ovat todenneet ratkaisukeskeisyyden houkuttelevan organisaatioita etenkin siksi, että menetelmä tuottaa motivaation lisääntymistä, keskinäistä kunnioitusta sekä myönteisiä tunteita. Ratkaisukeskeisyys voidaan nähdä myös

kustannustehokkaana työskentelymentelmänä lyhyen keston ja tehokkuustavoitteensa ansiosta (Bannink, 2009).

Ratkaisukeskeistä ajattelutapaa on sovellettu organisaatioiden toimintaan lisääntyvässä määrin viimeisen 20 vuoden aikana. Ratkaisukeskeisyyden periaatteiden soveltamisesta organisaatioviitekehukseen on kirjoitettu runsaasti konsulttien tuottamaa kirjallisuutta, mutta aiheen tieteellinen empiirinen tutkimus elää vasta varhaislapsuuttaan (De Jong & Berg, 2013; Hoffman ym., 2015; Visser, 2011). Moni ratkaisukeskeiseen organisaatiopsykologiaan liittyvä artikkeli on julkaistu teeman ympärille vuonna 2009 perustetussa *InterAction* -julkaisussa. Varhaisempi ratkaisukeskeisyyden tutkimus on perustunut paljolti tapaustutkimuksiin (mm. Bannink, 2009; Johansson ym., 2014; Morgan, 2016; Sparks, 1989). Toisaalta tutkimuksen näkökulmasta etenkin ratkaisukeskeinen valmennus näyttää herättävän kiinnostusta, sillä viimeisen viiden vuoden aikana aiheeseen liittyvien julkaisujen määrä vaikuttaa lisääntyneen eksponentiaalisesti.

Vielä 2010-luvun alussa ratkaisukeskeistä organisaatiopsykologiaa määritteli määrällisen tutkimuksen puute (Bannink & Jackson, 2011; Vissert 2011). Määrällisen tutkimuksen puutetta kommentoivat mm. Bannink & Jackson (2011), jotka kirjoittavat ratkaisukeskeisen ajattelun korostavan vahvasti tilanteiden ja ratkaisujen tapauskohtaisuutta, minkä vuoksi ajattelutavalla ei ole vahvaa kvantitatiivisen tutkimuksen perinnettä. Viimeisen viiden vuoden aikana määrällisen tutkimuksen puutteeseen on vastattu ja aiheesta on viimein julkaistu määrällisiä tutkimuksia (mm. Braunstein & Grant, 2012; Grant, 2012; Grant ym., 2017; Grant & O'Connor, 2010, Grove and Furnham, 2016; Jones ym., 2016, Morgan, 2016; Smock ym., 2010, Theeboom, Beersma & Van Vianen, 2015.)

Organisaatioiden kiinnostus saavuttaa tavoitteitaan mahdollisimman tehokkaasti on itsestäänselvyys. Ratkaisukeskeisyys voidaankin nähdä organisaatioiden kannalta kiinnostavana tavoitteiden tehokkaan saavuttamisen, mutta myös tuottavuuden sekä innovatiivisuuden parantamisen keinona (Glass, 2009; Hoffman ym., 2015). Ratkaisukeskeisyyden suosioon liittyy vahvasti myös ajattelutavan yhteys motivaatioon ja optimismiin (Furman & Ahola, 2009) sekä yksilölliseen ja organisaatiolliseen kestäväan kehittymiseen (Morgan, 2016).

Ratkaisukeskeisten tekniikoiden tuottamat myönteiset tunteet ovat hyödyksi sekä henkilökohtaisen työkokemuksen, että organisaation kannalta. Esimeriksi Glass (2009) kirjoittaa ratkaisukeskeisten metodien tuottamien myönteisten tunteiden johtavat ajattelun ja mahdollisuuksien kokemisen laajenemiseen, joka edelleen mahdollistaa tehokkaamman ja innovoivamman toimimisen työympäristössä. Glassin mukaan ratkaisukeskeinen ajattelu johtaa myös tiimityön paranemiseen ja haluun kuunnella muita paremmin. Glass viittaa päätelmässään Barbara Fredericksonin (2000)

tutkimuksiin, joiden mukaan positiiviset tunteet aiheuttavat positiivisen kierteen, jossa positiiviset tunnekokemukset johtavat laajempiin hallintakeinoihin, mikä edelleen tuottaa myönteisiä tunteita. Myönteiset tunteet mm. laajentavat ajattelua ja luovuutta (Frederickson & Branigan, 2005) sekä nopeuttavat kielteisistä kokemuksista palautumista (Frederickson & Levenson, 1998). Ratkaisukeskeisen valmennuksen ja tiimityön yhteyksiä kvalitatiivisin menetelmien tutkineet Weer, Di Renzo ja Shipper (2016) sekä Theeboom ym. (2015) ovat vahvistaneet ratkaisukeskeisen valmennuksen johtavan kohentuneeseen tiimityöhön ja suoritukseen sekä myönteisiin tunteisiin.

Ratkaisukeskeistä ajattelua on sovellettu organisaatioihin mm. johtajuuden (Godat; 2013, Sparks, 1989), organisaatiomuutosten (Morgan, 2016) sekä etenkin valmennuksen (Adams, 2016; Bannink, 2009, Braunstein & Grant, 2016; Grant & O'Connor, 2010; Grant ym., 2012; Grant, 2017; Grove & Furnham, 2016; Vissert, 2011; Theeboom ym., 2015, Weer ym., 2010) yhteydessä.

Ratkaisukeskeisen terapian menetelmien soveltamisesta johtamiseen on kirjoittanut jo 1989 Michael Sparks. Sparksin (1989) tapaustutkimuksessaan johtajat harjoittelivat mm. myönteisten olemassa olevien asioiden huomioimista, uusien toimintamallien kokeilemistä, toivotun tulevaisuuden määrittelyä sekä kontekstissa tapahtuvien muutosten havainnointia. Sparksin (1989) tutkimuksen mukaan ratkaisukeskeisyys soveltui hyvin käytettäväksi organisaatiokontekstissa ja tuotti myönteisiä muutoksia havaitussa esimiestyön ilmapiirissä. Hoffman ym. (2015) tapaustutkimuksen mukaan ratkaisukeskeinen koulutus lisäsi johtajien palautteenantokykyä, tiedonvälitystä sekä muokkasi johtajien kommunikoinnin tyyliä. Tutkimus antoi myös viitteitä siitä, että ratkaisukeskeinen johtaminen lisäisi organisaation tuottavuutta.

Ratkaisukeskeisyyttä on käytetty myös organisaatiomuutosten välineenä. Morgan (2016) käytti tutkimuksessaan alun perin yksilöterapiaan suunnattua Pearpointin ja kollegoiden (2005) luomaa työkalua nimeltä PATH (Plannin alternative tomorrows with hope), jonka tavoitteena on myönteisten tulevaisuudenkuvien luominen sekä tavoitteiden asettaminen. Morganin (2016) toteuttamien haastattelujen perusteella ratkaisukeskeisen prosessimallin käyttäminen organisaatiomuutoksessa tuotti lisäarvoa. Osallistujat kommentoivat kokeneensa vahvempaa sitoutumista organisaatiomuutokseen sekä mahdollisuutta kyseenalaistaa ja kokeilla uutta. Muutokseen osallistuneet kokivat myös vaikutusmahdollisuuksiensa sekä hallinnan tunteensa lisääntyneen. Osallistujat kokivat myös epäonnistumisille annetun vähäisemmän huomion sekä pienten onnistumisten huomioimisen merkitykselliseksi.

Ratkaisukeskeisen valmennuksen on todettu tuottavan myönteisiä tuloksia. Grant ja O'Connorin (2010) tutkimuksen mukaan ratkaisukeskeinen valmennus vahvistaa tavoitteellisuutta sekä pystyvyyden tunnetta sekä vähentää negatiivisia tunteita. Huomion arvoista on, että

ratkaisukeskeinen valmennus ei vain vähentänyt negatiivisia tunteita, vaan lisäsi myös myönteisten tunteiden kokemista. Yhteneviä tuloksia ovat saaneet myös Braunstein & Grant (2016), Theeboom ym. (2016), Vissert (2011) sekä Weer ym. (2016). Vissertin (2011) mukaan ratkaisukeskeisyys johtaa myös vahvempaan asiakastyytyvyyteen kuin ongelmakeskeiset valmennustavat.

Ratkaisukeskeisen valmennuksen on todettu myös johtavan ongelmakeskeistä parempaan tiimityöhön (Grant, 2017; Weer ym., 2016). Ratkaisukeskeinen valmennustyyli johtaa vahvempaan sitoutumiseen työtiimiä kohtaan ja johtaa siten myös tehokkaaseen työskentelyyn. Ratkaisukeskeisellä työskentelyllä saavutetut myönteiset tulokset työyhteisössä johtavat pysyvämpään työntehokkuuteen ja tuloksellisuuteen, kuin ongelmakeskeinen valmennus, jonka vaikutus muuttuu pidempään jatkuessaan kielteiseksi (Weer ym., 2016). Grantin mukaan ratkaisukeskeinen valmennus tuottaa kestävästi tehokkaan työympäristön, jossa suoriutumisen lisäksi myös työhyvinvointi paranee.

#### **1.4. Ratkaisukeskeisyyden piirteet organisaatioiden viitekehyksessä**

Ratkaisukeskeisen valmennuksen piirteitä ovat pyrkineet mallintamaan mm. Vissert (2009) sekä Adams (2016). Vissertin (2009) tutkimuksen mukaan ratkaisukeskeisen valmentajan ymmärtäväisyys, asiakkaan asema päätösten tekijänä, halutun tulevaisuuden määrittely, myönteisen tulevan käytöksen määrittely, myönteiseen käyttäytymiseen liittyvä palaute sekä jo toimivien asioiden merkille paneminen tuottivat myönteisiä tuloksia. Adamsin (2016) valmennusmallin mukaan ratkaisukeskeisyyttä voidaan luoda tavoitteiden määrittelyn, poikkeuksien havaitsemisen, voimavarojen aktivoimisen, vahvuuksien hyödyntämisen, mahdollisuuksien etsimisen sekä pystyvyyden tunnetta luovan palautteen kautta.

Ratkaisukeskeisyyden piirteiden määrittelemistä faktorianalyysin keinoin ovat tehneet Smock ym. (2010) sekä Grant ym. (2012). Smock ym. (2010) loivat analyysinsä tuloksena 22 kysymyksestä koostuvan mittarin nimeltä Solution-Building Inventory. Heidän mukaansa aineisto viittasi kolmeen ratkaisukeskeisyyttä kuvaavaan faktoriin: ratkaisujen tunnistaminen, poikkeuksien tunnistaminen sekä toivo. Ratkaisujen tunnistamiseen liittyvät vahvasti ihmekysymyksen käyttö sekä jo tapahtuneesta muutoksesta oppiminen. Poikkeuksien tunnistamiseen liittyen oleellisiksi tekijöiksi havaittiin tyyneys, ratkaisuihin keskittyminen, myönteisiin poikkeuksiin keskittyminen sekä pienten askelten ottaminen kohti tavoitetta. Toivoon liittyivät valmennuksessa tuotettu pystyvyydentunne sekä erilaisten ratkaisumahdollisuuksien tuottaminen.



Grantin ym. (2012) Solution-Focused Inventoryn kehitystyössä tehty faktorianalyysi tuki myös kolmen faktorin mallia ratkaisukeskeisyyden kuvaajaksi. Grantin ym. tutkimuksen mukaan ratkaisukeskeisyyttä kuvaavat faktorit ovat tavoitesuuntautuneisuus, resurssien aktivointi sekä ongelma-ajattelun välttäminen. Tavoitesuuntautuneisuutta kuvaavat mm. asiakkaan päämäärien tavoittelu sekä itsehillintä. Resurssien aktivaatio toteutuu poikkeuksien havaitsemisen ja hyödyntämisen sekä vahvuuksien käyttämisen kautta. Ongelma-ajattelun välttäminen muodosti negatiivisesti korreloivan faktorin, johon liittyvät kysymykset kuvasivat ongelmaan takertumista. Grantin ym. (2012) malli eroaakin Smockin ym. (2010) mallista lähinnä faktorien nimeämisen ja painotusten suhteen.

Ratkaisukeskeisyyden organisaatiosovellusten tutkimusperinteen tuoreuden takia selkeää koontia ratkaisukeskeisyyden metodeista ei löydy. Ratkaisukeskeisyyttä organisaatioviitekehityksessä soveltaneet tutkimusartikkelit eivät perustu yhtenäiseen käsitykseen siitä, mitä ratkaisukeskeisyys organisaatiossa tarkalleen ottaen tarkoittaa. Tutkimusartikkelit ovat kuitenkin suhteellisen yksimielisiä siitä, millaisin piirtein ratkaisukeskeisyyttä organisaatiossa luodaan. Vaikuttaakin siltä, että artikkelit eroavat lähinnä siinä, millä tavoin kirjoittajat ovat nimenneet ratkaisukeskeisyyteen liittyviä piirteitä tai millä tavoin piirteitä on painotettu ja otettu mukaan. Selkeitä ristitiiroja tai erimielisyyksiä ratkaisukeskeisyyden piirteistä ei kentällä näytä olevan.

Organisaatioissa toimivien ratkaisukeskeisyyden piirteiden selkiyttämiseksi taulukko 1. esittää edellä mainitut artikkelit ja luettelee niissä ratkaisukeskeisyyttä edustaneita piirteitä ja niistä käytettyjä käsitteitä.

TAULUKKO 1. Ratkaisukeskeisyyden soveltaminen organisaatioihin - artikkelien käyttämät menetelmät

Artikkeli / Kirjoittaja / Julkaisuvuosi	Alkuperäiset artikkelien termit	Suomennetut termit
Sparks, 1989	Task assignment Images of achievement Miracle questions Trying new solutions Performance reviews	Kotitehtävät Haluttujen saavutusten kuvailu Ihmekysymys (tavoitteen määrittely) Uusien keinojen kokeilu Suoriutumisen arviointi

Bannink , 2009	Developing a clearly formulated goal Exploring exceptions Finding competencies Scaling Positive feedback Next steps Not knowing –positioning	Tavoitteen määrittely Poikkeuksien tarkastelu Vahvuuksien aktivointi Asteikkojen käyttö Myönteinen palaute Väliarvioinnit Ei-tietämisen-asenne
Vissert, 2011	Client choice (topic, action) Positive behaviour feedback Desired situation description Positive future behaviour description What has worked – talk	Asiakkaan toimijuus Myönteinen palaute Halutun tilanteen kuvailu Halutun käytöksen kuvailu Toimivien asioiden tunnistaminen
Grant & O’Connel, 2010	Miracle question Solution description Description of steps	Ihmekysymys (tavoitteen määrittely) Ratkaisun kuvaileminen Askelien kuvailu
Adams , 2016	Elicit preferred future Notice exceptions Activate strenghts and resources Build on what is working Look for opportunities Efficacy-supportive feedback Small steps	Halutun tulevaisuuden selvittäminen Poikkeuksien huomioiminen Vahvuuksien ja voimavarojen aktivointi Toimivien asioiden tiedostaminen Mahdollisuuksien etsiminen Pystyvyyttä vahvistava palaute Välitavoitteet
Morgan, 2016 sekä Pearpoint, Brien & Forest, 1995	Identifying motivations Imagining future Talk about steps taken Identifying allies Identifying end point Current state discussion	Motivaation lähteiden tunnistaminen Tulevaisuuden kuvittelu Edistysaskelien havainnointi Tukijoiden tunnistaminen Tavoitteiden tunnistaminen

	Small steps	Nykyisen tilan määrittely Välitavoitteet
--	-------------	---

Taulukko havainnollistaa, miten artikkelit esittävät ratkaisukeskeisyyttä luoviksi tekijöiksi useita erilaisia menetelmiä. Useampi edellä mainittu artikkeli ei ole esittänyt kokonaiskuvaansa ratkaisukeskeisyyttä luovista metodeista. Koonti ei siten mahdollista eri kirjoittajien ratkaisukeskeisten menetelmien täydellistä vertailua, mutta luo kuitenkin kuvaa siitä, millaisia asioita organisaation ratkaisukeskeisyyteen tutkimuksessa on liitetty. Seuraavassa taulukossa artikkelien mainitsemat ratkaisukeskeisyyden piirteet on koottu yhteisten nimikkeiden alle.

TAULUKKO 2. Ratkaisukeskeisyyden soveltaminen organisaatioihin - yhteiset nimittäjät

Yhteinen nimike	Artikkeleissa mainitut nimikkeet
Tavoitteiden määrittely ja pilkkominen	Images of achievement Miracle question Developing a clear goal Desired situation description Positive future behavior description Solution description Elicit preferred future Imagining future Identifying end point Performanc reviews Next steps Description of steps Small steps Scaling
Voimavarojen aktivoiminen	Finding competencies What has worked –talk Activate strenghts and resources Built on what works

	Identifying motivations
Myönteinen palaute	Positive feedback Positive behavior feedback Efficacy supporting feedback Talk about steps taken
Avoimuus mahdollisuuksille	Trying new solutions Look for opportunities Not knowing –position
Poikkeuksien hyödyntäminen	Notice exceptions Exploring exceptions
Muita mainittuja	Client choice of action and topic Current state talk Task assignments

Taulukon avulla voidaan havaita, että mm. tavoitteen selkeä määrittely ja sen pilkkominen, myönteisten poikkeusten tarkastelu sekä resurssien ja voimavarojen tarkastelu ovat ratkaisukeskeisyydelle ominaisia piirteitä. Näiden piirteiden lisäksi taulukossa toistuvat myönteisen palautteen antaminen, välitavoitteiden määrittely sekä jo tehtyjen onnistumisten, muutosten tai toimivien asioiden havaitseminen. Muutaman maininnan saa myös valta-aseman häivyttäminen. Seuraavaksi taulukon osoittamia organisaation ratkaisukeskeisyyden piirteitä avataan lyhyesti sanallisesti.

### **Tavoitteen määrittely ja pilkkominen**

Ratkaisukeskeisyyden avulla pyritään saavuttamaan organisaation tavoitteita. Ajattelutavan mukaan onnistuminen ja eteneminen on vaikeaa, mikäli haluttu tavoite ei ole määritelty ja selkeä. Tämän vuoksi kaikki edellä viitatuut artikkelit korostavat tavoitteen määrittelyn tärkeyttä. Tavoitteen määrittelyyn pyritään myös ratkaisukeskeisyydessä usein käytettävällä ihmekysymyksellä (”Jos ihme tapahtuisi, miltä asiat silloin näyttäisivät?”). Ratkaisukeskeinen ajattelu näyttää käyttävän hyväkseen usein tavoitteiden pilkkomista pienempiin ja helpommin saavutettaviin palasiin. Artikkeleissa tähän on viitattu seuraavien askelten määrittelemisellä, askelten kuvailulla sekä välitavoitteiden asettamisella.

## **Voimavarojen aktivoiminen**

Ratkaisukeskeisyys pyrkii löytämään toimintamahdollisuuksia niistä asioista, jotka asiakkaan toiminnassa toimivat valmiiksi hyvin. Tähän artikkeleissa viitataan mm. termeillä vahvuuksien löytäminen, motivaationlähteiden tunnistaminen, aikaisempien onnistumisten tunnistaminen sekä rakentaminen sen pohjalle, mikä jo valmiiksi toimii. Toimintamahdollisuuksia voidaan vahvistaa myös tärkeiden tukijoiden nimeämisellä.

## **Myönteinen palaute**

Artikkeleissa ratkaisukeskeisyyden keinoiksi nimetään myönteinen palaute. Palautetta saatetaan kutsua esimerkiksi pystyvyyden tunnetta vahvistavaksi palautteeksi tai asiakkaan toimintaan liittyväksi positiiviseksi palautteeksi. Samaa tarkoitusta palvelee myös edistysaskelista puhuminen. Myönteisen palautteen on siis tarkoitus vahvistaa toimijoiden uskoa itseensä ja organisaatioonsa kykenevänä ja oikeita ratkaisuja tekevinä toimijoina.

## **Avoimuus mahdollisuuksille**

Ratkaisukeskeisyydelle ominaista on pyrkimys hyvin avoimeen suhtautumiseen, jossa uusien ratkaisujen kokeileminen ja keksiminen on mahdollista. Artikkeleissa ratkaisukeskeisen ajattelutavan menetelmiksi nimettiin myös valta-aseman häivyttäminen. Valta-aseman häivyttämisellä tarkoitetaan vuorovaikutuksen yleistä asennetta, jossa kaikkia mukana olevia osapuolia kunnioitetaan ja pidetään kykenevinä sekä osaavina. Tällainen ajattelu voidaan nähdä avoimuutena itsen ja muiden mahdollisuuksia ja kykenevyyttä kohtaan.

## **Poikkeuksien hyödyntäminen**

Muutamassa artikkelissa ratkaisukeskeisyyden metodiksi nostetaan myös poikkeuksien ja etenkin myönteisten poikkeuksien tarkastelu. Poikkeuksien tarkastelun merkitystä korostetaan paljon muussa ratkaisukeskeistä terapiaa kuvaavassa kirjallisuudessa, minkä vuoksi piirre on pidetty mukana myös tässä.

## **1.5. Tutkimusongelma**

Ratkaisukeskeinen ajattelu on alun perin luotu kokoelmaksi, joka tuo yhteen terapiassa parhaiten toimineita käytänteitä ja piirteitä (Cade & O'Hanlon, 1993; Kim, 2008). Tämä tutkielman ensimmäisenä tavoitteena olikin selvittää, millaisin vuorovaikutuksen ja ajattelutapojen keinoin

organisaatioiden onnistuminen tapahtuu. Tutkielma selvitti myös sitä, millaisia eroja suomalaisen ja ruotsalaisen kulttuurin välillä on organisaatioiden onnistumisen piirteissä. Suomen ja Ruotsin vertailulla tutkielmassa haluttiin tarkastella lyhyesti myös onnistumisen keinojen kulttuurisidonnaisuutta. Tutkielman suurimpana mielenkiinnonkohteena oli haastatteluissa löytyvien onnistumisen keinojen vertaaminen ratkaisukeskeisen ajattelutavan piirteisiin. Tutkielmassa oltiin kiinnostuneita siitä, toteutuvatko ratkaisukeskeisyyden piirteet jo jollain tapaa organisaation onnistumisissa vai tarjoaako ratkaisukeskeisyys täysin erilaisia onnistumisen keinoja.

### **Tutkimuskysymykset:**

1. Millaisin keinoin onnistuminen organisaatioissa tapahtuu? Millaiset vuorovaikutuksen ja ajattelutapojen keinot tuottavat organisaatioissa onnistumisia haastateltavien mukaan?
2. Millaisia eroja suomalaisten ja ruotsalaisten työyhteisöjen välillä on onnistumista tuottavien vuorovaikutus- ja ajattelutapojen suhteen ruotsinsuomalaisten haastateltavien mukaan?
3. Kuvastavatko haastateltavien kokemat onnistumisen keinot ratkaisukeskeisyyden tunnuspiirteitä?

Ratkaisukeskeisyyden toteutumisesta ja soveltamisesta organisaatioissa on tutkittu vain rajallisesti ja esimerkiksi sitä, toteutuuko jokin ratkaisukeskeisyyden piirre jo organisaatioissa vai tarjoaako ratkaisukeskeisyys aivan uusia onnistumisen keinoja, ei ole aikaisemmin tarkasteltu. Aiemmista tutkimuksista poiketen tässä tutkielmassa pohditaan myös sitä, ovatko organisaatioiden perinteiset onnistumisen keinot ristiriitaisia ratkaisukeskeisyyden piirteiden kanssa.

## **2. TUTKIELMAN TOTEUTTAMINEN**

### **2.1. Tutkittavat**

Tutkielman aineisto perustuu Tukholmassa tammi-helmikuussa 2018 tehtyihin yhdeksään haastatteluun. Haastattelujen osallistujilta vaadittiin työkokemusta sekä Suomesta että Ruotsista. Kaikki haastateltavat olivat suomalaisia ja haastattelujen kielenä oli suomi.

Haastattelukutsut kohdennettiin opettajille, lastentarhaopettajille sekä sairaanhoitajille ammattien sosiaalisen luonteen takia. Haastatteluun osallistuneista kaksi oli sairaanhoitajia, kaksi lastentarhaopettajia ja viisi opettajia. Haastatteluihin osallistuneista henkilöistä kahdeksan oli naisia ja yksi mies. Sukupuolijakauman epätasaisuutta selittää haastattelujen kohdentuminen naisvaltaisille aloille. Osallistujien iät vaihtelivat 23 ja 50 vuoden välillä. Haastateltavien työhistoriat poikkesivat paljon toisistaan. Kaikki haastateltavat olivat saaneet koulutuksensa Suomessa. Kolmella haastateltavista työkokemukseksi laskettiin joko Suomessa tai Ruotsissa tehtyjä korkeakoulun loppuharjoitteluun liittyviä työkaksoja tai ennen valmistumista tehtyjä sijaisuuksia. Yksi haastateltavista oli edelleen myös opiskelija. Työurien pituus vaihteli maata kohti puolesta vuodesta 18 vuoteen. Pisimmät työurat eivät olleet sijoittuneet yhtäjaksoisesti Ruotsiin, vaan sisälsivät myös paluita Suomeen ja takaisin.

### **2.2. Menetelmä**

Tämä tutkielma on laadullinen tutkielma, joka toteutettiin teema-analyysin menetelmin. Teema-analyysi on menetelmä ilmiöiden tunnistamiseen, analysoimiseen ja raportoimiseen sellaisenaan kuin ne aineistossa esiintyvät. Teema-analyysin tarkoituksena on järjestellä ja tiivistää aineistoa sen sisällön esittämiseksi ja toisaalta mahdollisesti tulkita teemoihin liittyviä näkökulmia. Tutkielman ensimmäisessä sekä kolmannessa tutkimuskysymyksessä teema-analyysin luonne oli aineistolähtöinen. Aineistolähtöisellä menetelmällä aineistosta nostettiin esiin vain ja ainoastaan aineistossa itsessään esiintyviä ilmiöitä ja pyrittiin tulkitsemaan niiden muodostamia merkityskokonaisuuksia. Toisessa tutkimuskysymyksessä aineistolähtöisen analyysin tuottamia luokkia verrattiin ratkaisukeskeisyyden piirteisiin. Tutkielma perustuu aineiston laadulliseen

tarkasteluun eikä sisältöanalyysin tavoin nojaa määrällisiin perusteisiin luokkien ja kategorioiden määrittelijänä (Vaismoradi et al. 2013). Tästä huolimatta tuloksissa esitetään joitain määrällisiä havaintoja, jotka ovat kuitenkin olleet toissijaisia suhteessa laadulliseen analysoimiseen. Tutkielman epistemologia on sosiaaliskonstruktiiivinen.

Kaikki yhdeksän haastattelua toteutettiin puolistrukturoidulla haastattelumenetelmällä, jossa kaikkien haastateltavien kanssa käytiin läpi samat ennalta suunnitellut kysymykset (Liite 1.), joita täydensivät keskustelun myötä nousseet kysymykset. Haastattelukysymykset muodostivat kolme kategoriaa, työyhteisön onnistumiseen liittyvät toiminta- ja ajattelutavat, työyhteisön haasteisiin liittyvät toiminta- ja ajattelutavat sekä Suomen ja Ruotsin välisiin eroihin liittyvät onnistumisen sekä haasteiden kohtaamisen toiminta- ja ajattelutavat. Huolimatta tutkielman positiivisen psykologian otteesta, myös haasteisiin liittyvän ajattelun tarkastelu on oleellista onnistumisen kannalta. Haasteiden ja epäonnistumisten ylittäminen liittyy vahvasti onnistumiseen.

Haastatteluiden kestot vaihtelivat 37 minuutista 75 minuuttiin. Haastattelut litteroitiin teema-analyysiin sopivalla sanatason tarkkuudella. Litteroituna haastattelut muodostivat 86 sivua materiaalia, joiden pohjalta analyysi suoritettiin. Näistä 86 sivusta erottui lopulta 306 analyysiyksikköä, joiden pohjalta analyysin tekeminen aloitettiin.

## **2.3. Aineiston analyysi**

### ***2.3.1. Teema-analyysi työyhteisön onnistumisen keinoista***

Tämän teema-analyysin pohjaksi valikoitui paljon viitattu Braunin ja Clarken (2006) esittämä kuusivaiheinen teema-analyysin malli. Braunin ja Clarken (2006) mukaan teema-analyysin luotettavuuden osoittamiseksi tutkielman analyysin vaiheiden esittäminen teema-analyysiä käytettäessä on ensisijaisen oleellista. Seuraavaksi esitettävät analyysin vaiheet osittavat analyysiprosessin kulkua.

Braunin ja Clarken (2006) esittämän teema-analyysin mallin mukaan ensimmäinen tutkimuksen vaihe on aineistoon tutustuminen. Aineisto koostui tutkijan itse toteuttamista ja litteroimista haastatteluista, jotka Braun ja Clarke myös tunnustavat erinomaisiksi aineistoon tutustumisen vaiheiksi. Tutustumista jatkettiin haastattelujen lukemisella ja haastattelukohtaisten



muistiinpanojen tekemisellä. Toisella lukemiskerralla aineistoon merkittiin koodaamattomina sellaiset kohdat, joissa haastateltavat käsittelevät työyhteisön onnistumiseen tai epäonnistumiseen liittyvät asioita.

Braunin ja Clarken (2006) teema-analyysin toisessa vaiheessa tavoitteena on teemojen tunnistaminen. Kolmannella lukukerralla aineistoa alettiin koodata luokkiin. Ensimmäisen koodauskierroksen aikana ilmiöistä eroteltiin isoja suuntaviivoja ja usea analyysiote jätettiin vaille luokkaa uutta luokittelukierrosta varten. Ensimmäisen luokittelukierroksen jälkeen selkeästi esiinnousseita luokkia olivat tavoitteet, reflektiivisyys, epäonnistumisiin suhtautuminen, yhteenkuuluvuus, myönteinen ajattelu, myönteinen palaute, huumori, voimavarat, merkityksellisyys sekä avun saaminen ja antaminen. Aineisto-otteiden uudelleen läpikäyminen tuotti paljon erilaisia luokkia, huomioita ja kysymyksiä luokkien suhteista.

Teema-analyysin kolmannessa vaiheessa (Braun & Clarke, 2006) luokkien välille alettiin luoda suhteita ja etsiä keinoa, jolla esittää aineiston ilmiöitä selkeästi ja tiiviimmin. Tämän vaiheen työstämisessä oleellisena apuna toimi käsittekartan piirtäminen, joka havainnollisti hyvin luokkien välisiä suhteita ja samankaltaisuuksia.

Teema-analyysin neljännessä vaiheessa teemat asetettiin hierarkkiseen järjestykseen. Aineistoa yleisimmällä tasolla kuvaamaan asetettiin kolme yläkategoriaa, joiden nähtiin luovan kokoavat nimikkeet aineistosta nousseille luokille. Yläteemat nimettiin sosiaalisiksi onnistumisen keinoiksi, asenteellisiksi onnistumisen keinoiksi sekä motivaationaalisiksi onnistumisen keinoiksi. Analyysin neljännessä vaiheessa teemojen toimivuutta tarkasteltiin arvioimalla luokkien sisäistä yhdenmukaisuutta sekä teemojen toimivuutta suhteessa koko aineistoon (Braun & Clarke, 2006). Tämän arvioinnin myötä puutteisiin liittyvät aineisto-otteet poistettiin analyysistä, sillä ne kertoivat selkeästi yksittäisten haastateltavien kokemuksista, eivätkä tuottaneet aineistossa toistuvia luokkia. Tässä analyysin vaiheessa luokista tarkastettiin myös se, että yhden luokan muodostavat aineisto-otteet sisälsivät otteita useilta haastateltavilta.

Teema-analyysin viides vaihe on luokkien määrittely ja nimeäminen (Braun & Clarke, 2006). Tässä analyysin vaiheessa pohdintaa aiheutti se, olisiko joitain luokkia vielä voitu yhdistää suurempien nimikkeiden alle. Lopulta luokkia ei päätetty yhdistää tähänastista laajemmiksi luokiksi, jotta aineistoa kuvaava tieto säilyi tarpeeksi monipuolisena. Analyysin tässä vaiheessa muutoksia tapahtui lähinnä luokkien nimeämisen suhteen.

Teema-analyysin kuudes vaihe on raportin kirjoittaminen (Braun & Clarke, 2006).

### ***2.3.2. Teema-analyysi suomalaisten ja ruotsalaisten työyhteisöjen onnistumisen keinojen eroista***

Myös toisen tutkimuskysymyksen analysoimiseksi käytettiin Braunin ja Clarken (2006) kuusivaiheista teema-analyysin mallia. Analyysin tarkoituksena oli siis verrata millaisia eroja suomalaisten ja ruotsalaisten työyhteisöjen onnistumisen keinoissa haastateltavien mukaan on.

Aineistoon tutustuminen ja aineisto-otteiden erottelu tapahtuivat yhtäaikaaisesti ensimmäisen tutkimuskysymyksen analyysin kanssa. Jo varhaisessa aineistoon tutustumisen vaiheessa aineistosta nousi selkeästi esille suuria eroja optimistisuuteen, reflektointiin sekä keskustelun ja puheen tapoihin liittyen.

Ensimmäisen koodauksen myötä kulttuurieroihin liittyvää puhetta esiintyi yhteenkuuluvuuteen, sosiaaliseen tukeen, reflektointiin ja optimismiin liittyen. Ensimmäisessä tutkimuskysymyksessä luotujen onnistumisen keinojen luokkien lisäksi eroavuuspuhetta ilmeni liittyen koulutukseen, puhetapaan ja keskustelukulttuuriin sekä työmoraaliin. Sisäisen ja ulkoisen validiteetin tarkasteluun luokkia poistettiin. Luokkien sisäisen yhteneväisyyden tarkastelun myötä yhteenkuuluvuuden sekä sosiaalisen tuen eroihin liittyvät luokat poistettiin, sillä arviot analyysiotteet eivät tuottaneet järjestelmällistä tulosta. Haastateltavien mielipiteet siitä, kummassa kulttuurissa yhteenkuuluvuuden tunne tai sosiaalinen tuki oli vahvempaa, vaihtelivat selkeästi tutkittavien välillä. Yhteenkuuluvuutta sekä sosiaalista tukea kuvaavien erojen pääteltiin systemaattisuuden puutteen vuoksi kertovan pikemminkin työpaikkakohtaisista eroista kuin kulttuurisista eroista.

### ***2.3.3. Vertailu ratkaisukeskeisyyden piirteiden ja työyhteisön onnistumisen piirteiden välillä***

Kolmannen tutkimuskysymyksen analyysi toteutettiin vertailemalla ensimmäisen tutkimuskysymyksen tuloksena saatua luokittelua työyhteisöjen onnistumisen keinoista johdannossa esiteltyihin organisaatioihin sovellettuihin ratkaisukeskeisen ajattelun piirteisiin. Analyysissä selvitettiin, millaisia yhtäläisyyksiä ja erilaisuuksia ratkaisukeskeisen ajattelun tässä aineistossa toteutuneiden onnistumisen piirteiden välillä oli.

Analyysin ensimmäinen vaihe toteutettiin vertailemalla työyhteisöjen onnistumisen keinoja ensin systemaattisesti ratkaisukeskeisyyden piirteisiin. Analyysissä edettiin piirre kerrallaan ja pohdittiin, millä tavoin kyseiset piirteet toteutuivat tai eivät toteutuneet ensimmäisen tutkimuskysymyksen tuloksissa. Analyysin toisessa vaiheessa vertailu toteutettiin toisin päin, vertailemalla

ratkaisukeskeisyyden piirteitä onnistumisen keinoihin. Vertailun pohjalta on mahdollista esittää ajatuksia ratkaisukeskeisyyden mahdollisuuksista ja rajoitteista organisaatioiden onnistumisen vahvistamisessa.

### 3. TULOKSET

#### 3.1. Työyhteisöjen onnistumisen keinot

Haastattelujen aineistolähtöisen teema-analyysin perusteella työyhteisöissä tapahtui kolmeen pääluokkaan jaettavissa olevia onnistumisen menetelmiä: sosiaalisia, asenteellisia sekä motivaationaalisia.

TAULUKKO 3. Ensimmäisen tutkimuskysymyksen analyysin tulokset

#### TYÖYHTEISÖISSÄ TOTEUTUVAT ONNISTUMISEN KEINOT

##### SOSIAALISET ONNISTUMISEN KEINOT

YHTEENKUULUVUUS

SOSIAALINEN TUKI

##### ASENTEELLISET ONNISTUMISEN KEINOT

OPTIMISMI

EPÄONNISTUMISTEN SALLIMINEN

REFLEKTOINTI

##### MOTIVATIONAALISET ONNISTUMISEN KEINOT

TAVOITTEET

VOIMAVAROJEN HYÖDYNTÄMINEN

#### *3.1.1. Sosiaaliset onnistumisen keinot*

Sosiaalisiin onnistumisen keinoihin liittyvää puhetta esiintyi aineistossa paljon. Työkavereihin, työympäristöön ja työilmapiiriin liittyvät kommentit olivat selkeästi yleisin puheenaihe läpi jokaisen haastattelun. Yhteenkuuluvuuden sekä sosiaalisen tuen keinot vaikuttivat olevan työyhteisötaitoja, jotka monet tunnistavat merkittäväksi osaksi työyhteisön onnistumista. Työyhteisön sosiaaliset

onnistumisen keinot näyttävät myös toteutuvan työyhteisöissä varsin hyvin. Sosiaaliset onnistumisen keinot kertovan siitä, millaisten vuorovaikutuksen keinojen haastateltavat kokivat luovan myönteisiä vaikutuksia sekä onnistumista.

Työyhteisöjen sosiaaliset onnistumisen keinot jakautuivat kahteen luokkaan. Luokista kaikkein laajin, sosiaalinen tuki, esiintyi 28 aineisto-otteessa ja muodosti näin kaikista luokista suurimman kokonaisuuden. Huomattavaa kuitenkin on, ettei aineiston analyysi perustu määrälliseen metodiin, joten lukumäärälliset tulokset ovat vain suuntaa-antavia.

Työyhteisöjen sosiaalinen tuki kuvaa puhetta, jossa haastateltavat kuvailivat työyhteisönsä heille antamaa konkreettista apua tai tunnetta siitä, että apua on tarvittaessa saatavilla. Avun saamisella viitattiin siihen, miten apu auttoi sekä konkreettisissa tehtävissä (laite, toimintatapa) sekä henkisissä haasteissa (haastava oppilas). Avun saamisen lisäksi haastateltavat puhuivat avun antamista ja sen merkityksestä koko työyhteisön onnistumisessa. Haastateltavat kokivat auttamisen helpottavan työyhteisön tehtävistä suoriutumista, mutta toisaalta myös maksavan itsensä takaisin sellaisessa tilanteessa, kun itse toivoisi saavansa apua. Myös esimiehen osoittama tuki nähtiin oleellisena osana etenkin haasteiden selättämistä.

Avun saamisen ja antamisen myönteisistä vaikutuksista organisaation onnistumiseen puhuivat sekä pidemmän uran tehneet että työssään uudet haastateltavat. Samoin avun saamisen ja antamisen tärkeydestä puhuivat sekä usein onnistuviin työyhteisöihin kuuluvat henkilöt, mutta myös ne, joiden työyhteisöissä tavoitteita ei yhtä usein saavutettu.

”Et ihan sama keneltä sä niinku pyysit, et jos ei ymmärtäny jotain teknologiaa tai joku ohjelma oli uus, niin aina pysty saamaan apua. Ja jos tarvi niinku tehtävien teossa tai jotain niin, ei tarvinnu kysyy just sun kollegalta, vaan pysty puhuu muidenkin kanssa. Et mun mielest se kommunikaatio oli kyllä a ja o.”

Opettaja, 23v.

”Mä en oo oikeestaan ikinä kuullu, että tätä missään lukis, tää on vaan alusta asti ollu, et me ollaan toistemme tukena. Ku me tiedetään, et kun autat toista, niin saat itekin apua myöhemmin. Toivon mukaan.”

Sairaanhoitaja, 25v.

”Että me ollaan toistemme puolella enemmän. Et jos me tiedetään, se että jos meillä ei oo sairaanhoitajii, meillä on hirvee pula koko ajan, että jos työkaveri jaksa, jos sitä on paska olo työyhteisössä, niin se lopettaa. Meiltä lopetti 15 sairaanhoitajaa puolen vuoden aikana, koska ne ei jaksanu tätä työtä, koska se on niin raskasta, henkisesti ja fyysisesti. Ja siks me yritetään aina ne työkaverit tsempata, että ei lähtis enempää, koska se vaikeuttaa se kaikkien työtä ja sit me joudutaan ottaa ylityötä, me ketkä jäädään.”

Sairaanhoitaja, 25v.

”Ja sit kun me onnistuttiin niinku mä ja XX ja sit tää meidän pomo ratkasemaan tää niinku parhain päin, niin se tuntu hyvältä. Ja sit just se, että niinku, sillan mä tunsin, että me saatiin mun pomolta sellanen tuki, mitä mä en esimerkiks vuos sitten ois saanu, jos mulla ois ollu se edellinen pomo. Et sillan me kaikki kolme onnistuttiin. Me saatiin se tilanne rauhottumaan. Se tuntu hyvältä. Se oli semmonen onnistuminen.”

Lastentarhaopettaja, 45v.

Yhteenkuuluvuuteen liittyvässä puheessa haastateltavat toivat esiin työkavereiden välisen myönteisen vuorovaikutuksen ja työyhteisön yhteishengen oleellisuutta työpaikalla viihtymiseen ja sitä kautta onnistumiseen. Yhteenkuuluvuutta käsittelevää puhetta esiintyi kaikissa haastatteluissa ja moni piti asiaa oman työyhteisönsä onnistumisen tärkeimpänä tekijänä. Haastateltavien kyky kuvata yhteishengen liittyviä mekanismeja vaihteli paljon haastateltavien välillä.

Yhteenkuuluvuus ilmeni haastateltavien puheessa yhtenäisyyden kokemuksena, hyvänä vuorovaikutuksena sekä ystävyysnä kollegoiden kesken. Yhteenkuuluvuuden kuvattiin syntyvän siitä, että työyhteisössä tehdään ja puhutaan myös työhön liittymättömistä asioista. Yhteenkuuluvuuden syntymiseen yhdistettiin sellaisia asioita, kuten perhe-elämän ja vapaa-ajan tekemisiin liittyvä puhe, muihin työhön liittymättömiin teemoihin liittyvä puhe sekä yhteinen tekeminen vapaa-ajalla, kuten harrastaminen ja kahvilla tai viinilasillisella käyminen. Niissä työyhteisöissä, joissa yhteenkuuluvuus vaikutti vahvimmalta, organisaatio oli usein tietoisesti järjestänyt työyhteisön yhteenkuuluvuutta edistäviä tapahtumia tai rakenteita. Yhteenkuuluvuutta työpaikalla loivat esimerkiksi erilaiset tavat, kuten yhteinen aamupala, kokoukset ja erityiset työyhteisö- tai reissupäivät.

”On, tuol on aika hauskaa siis sillein, meil esim alkaa aamut sillein, et meillä on raportin jälkeen yhteinen aamupala. Meil on yhteinen aamupala, johon on katettu kaikki mahdolliset, ihan kunnan aamupala, meillä on kaikki osaston henkilökunta siellä, meidän ylilääkäri näyttää samalla Youtubilta jotain stand uppi ja me nauretaan ja katotaan. Siel ei saa puhuu potilaista ollenkaan. ”

Sairaanhoitaja, 46 v.

”Sitä on eletty-, no mä, mä en ehkä kuulu vielä, mä en tunne ihan vielä, että mä nyt oikein siellä kotona, mutta tuota.. Siis siellä on niinku eletty kaikki vaiheet. Että ollaan niinku perheen äitejä ja isiä ja meillä on niinku monta roolia elämässä, että sitä otetaan osaa moniin muihinkin asioihin tämän työntekijän elämässä ku vaan niihin, mitä tapahtuu siellä luokkahuoneessa. Että niin sitä vaan vuodesta toiseen mennään siinä rinnakkain ja eletään niinku kanssaihmisinä myös. ”

Opettaja, 50 v.

”Niin nyt meillä on alkanu tulee sillein, että opettajat käy yhdessä pelaa lentopalloo. Sit me ollaan sovittu erilaissa urheilulajeissa haasteotteiluita. Me pelattiin oppilaita vastaan pesäpalloa. Opettajat on ollu aktiivisempia toistensa kanssa vapaa-ajalla, mikä on mun mielestä merkki isostakin kehitysaskelista. ”

Opettaja, 35v

Työssä koetun yhteenkuuluvuuden kommentoitiin vaikuttavan työssä onnistumiseen vaikuttaen etenkin työssä viihtymiseen. Yhteisen tekemisen, myös leikkimielisen ja työhön liittymättömän perusteltiin myös luovan yhteisiä onnistumisen kokemuksia. Yhteenkuuluvuuden nähtiin luovan turvaa ja tukea yksilöiden henkilökohtaisiin haasteisiin liittyen.

” ...niin meillä oli koko henkilöstön ryhmäyttäminen myös siinä, missä me tehtiin kaikkii niit ryhmäytymisleikkejä sun muita pähkinöitä ja heitettiin mölkky vastakkain, mikä luonnollisesti me suomalaiset hakattiin 100-0. Siit tuli tavallaan semmonen konkreettinen onnistumisen tunne, kun näki et me oltiin täs parempii, ku noi ruotsalaiset. Ruotsalaiset tuli siihen, että hei me oltiin täs loogisessa päättelyhommassa paljon parempii, et ei oltu niin syvällisiä – et ne oli konkreettisia askelia.”

Opettaja, 35v

### 3.1.2. *Asenteelliset onnistumisen keinot*

Asenteellisiin onnistumisen keinoihin liittyi selkeästi haastateltavien itsensä tiedostamia työyhteisön onnistumisen avaintekijöitä, mutta myös sellaisia keinoja, joiden tiedostaminen ei ollut yhtä vahvaa. Asenteellisiksi onnistumisen keinoiksi nimettiin optimismi, refleктоiminen sekä epäonnistumisten salliminen. Kaikki kolme luokkaa kuvaavat ajattelutapoja, joiden hyödyntäminen on oleellista sekä yksilöllisen, mutta etenkin tässä yhteydessä yhteisöllisen onnistumisen kannalta. Asenteellisiin onnistumisen keinoihin liittyi myös turhautumisen kokemusta siitä, että huolimatta omasta panoksesta, haastateltavat eivät aina kokeet muiden työyhteisön jäsenien jakavan samaa ajattelutapaa.

Asenteellisista onnistumisen keinoista selkein, tiedostetuin ja kaikkien haastateltavien esille tuoma onnistumisen keino oli optimistisuus. Optimistisuus jakautui kolmeen luokkaan: myönteiseen palautteeseen, myönteiseen ajatteluun ja huumoriin.

Myönteisen palautteen antamisessa haastateltavat näkivät oleelliseksi sekä antamisen että saamisen. Vaikka palautteen antamisesta ja saamisesta puhuttiin aineistossa paljon, osa haastateltavista opettajista koki palautteen antamisen haastavaksi, sillä he kokivat työskentelevänsä paljon luokkahuoneessa yksin. Toisaalta osa kommentoi palautteen olevan merkityksellistä ja tuottavan myönteisiä vaikutuksia, vaikka palautteen aihe ei olisikaan varsinaisesti työhön liittyvä.

Myönteisen palautteen tärkeyden syiksi haastateltavat mainitsivat etenkin myönteisen ilmapiirin ja hyvän mielen, työssä onnistumisen osoittamisen sekä haasteiden ylittämiseen liittyvän avun. Haastateltavat kertoivat myönteisen palautteen luoneen heille itselleen varmuutta siitä, että he ovat työssään hyviä ja että heidän tekemänsä ponnistelut ovat merkityksellisiä. Myönteisellä palautteella haluttiin myös kannustaa muita oman työyhteisön jäseniä.

”Ehkä myös semmoset onnistumiset kannustaa jatkamaan, että, et sitten ku mä sain niinku vanhemmiltaki kiitosta ja sit oon saanu just rehtorilta, rehtoriltaki kiitosta mun työskentelystä niin sitten totta kai, kenestäpä se ei tuntuis palkitsevalta. Ja sitten ja, siitä tulee sellanen varmuus, että mä oon tehny oikein, ja että mä ajattelen tässä asiassa oikein ja mun työllä on merkitystä ja se ruokki niinku jatkamaan.”

Opettaja, 26 v.

”No siinä oli varmaan se, se että tota, mä sain niin paljon vanhemmilta hyvää palautetta. Miten mä oon lasten kanssa ja sit just et, kun mä oon ollu meidän esikoulussa kun on ollu näitä, öö, tukea tarvitsevia lapsia, haastavia lapsia, niin mä oon jollain tavalla – mä oon yleensä se henkilö, kehen he tulee ja hakeutuu. Ja sit mä aloin niinku tekee psykologien kanssa töitä ja ne tavallaan vahvisti sitä



mun osaamista. Mä aloin uskomaan itseeni. - - . Mutta mä käänsin sen, et et, mä oon ihan hyvä pedagogi, vaikka mulla ei nyt sitten oookkaan sitä akateemista tutkintoa.”

Lastentarhaopettaja, 45 v.

”Välttämättä sitä ei ite tunne yhtä voimakkaasti sitte sen prosessin aikana, mutta sitten just se pomolta tuleva, tuleva, tai muilta työyhteisönjäseniltä tuleva palaute niin, se on semmonen, josta tulee sit semmonen, et okei, tää oliki sit hyvä juttu. Et jos ei välttämättä nous sitä tunnetta samaan aikaan, niin se monesti tulee sitten jälkeen päin.”

Sairaanhoitaja, 25 v.

”Ihan vaikka jos jollain ois vaikka hieno paita, mitä mä en koskaan normaalisti välttämättä keuhis, et vitsi sulla on hieno paita, tosi komee, niin lähtee sitä kautta taas, että voi ettii niitä kehuja muualtakin siitä opettajuudesta tai siitä miten ne kohtaa lapsia.”

Opettaja, 35 v.

Myönteisessä ajattelussa haastateltavat kuvasivat ilmiötä, jossa erilaisiin työhön liittyviin asioihin suhtauduttiin tarkoituksella myönteisesti. Myönteinen ajattelu ilmeni optimistisena suhtautumisena kollegoihin ja työtehtäviin sekä muutoin iloisena käytöksenä.

Myönteisen ajattelun perusteltiin tekevän arjesta mukavampaa. Haastateltavat kuvasivat, miten myönteinen suhtautuminen on myös järkeily valinta. Eräs haastateltavista kuvasi asiaa perustellen, miten suuri osa elämästä kuluu töissä, ja miten siitä siksi tulisi tehdä mahdollisimman mukavaa. Toisaalta myönteisen ajattelun nähtiin maksavan itsensä takaisin hyväntuulisuuden levitessä myös kollegoihin. Aineistossa esiintyi esimerkiksi otteita, joissa haastateltavat kuvasivat uskovansa oman myönteisyytensä tarttuvan työtovereihin ja aiheuttavan siten hyvää koko yhteisölle sekä takaisin yksilölle itselleen. Myönteiseen ajatteluun kuvattiin liittyvän myös haasteista selviytymiseen. Lähtökohtaisesti myönteisen suhtautumisen kuvailtiin olevan järkevä tapa suhtautua haastaviin tehtäviin tai työjaksoihin. Haastateltavat myös kuvasivat, miten haasteen hetkellä myönteisten asioiden havaitseminen ja toisten tsemppaaminen auttoivat ylittämään haasteita niin henkilökohtaisesti kuin ryhmässäkin.

Myönteinen ajattelu ei toteutunut työyhteisöissä haasteita, ja muutama haastateltava kommentoikin työyhteisön kärsivän myönteisen ajattelun puutteesta.

”No sellanen ehkä niinku, miten jos nyt kärjistetysti sanoisin niin, kaikkien on pakko tehdä töitä, et saa rahaa, niin et sen työnteon voi sit tehdä hausalla tavalla. Et on niinkun mukavaa, et kun sen

työnteon ei tarvii olla et otsa rypyssä painaa ja koittaa suorittaa, vaan että se voi olla, olla tota..  
kuitenkin sun elämän parhaat vuodet ja tunnit mitä sä joudut ellä, siellä tota työpaikalla puurtamaan,  
niin miks siitä ei tekis hauskaa.”

Lastentarhaopettaja, 31 v.

Mä vähän, mä oon vähän omaksunu työpaikalla semmosen ylipiteen ihmisen, ylipirteen ihmisen  
hahmon. Että muut saattaa olla tosi, niinku, muut stressaa hirveesti ja on pahalla tuulella mut sitte mä,  
mä pyrin että mä oon hirveen sellanen ilonen höpöttelijä siellä. Mullaki saattaa kyllä mieliala muuttuu  
kyl tosi nopeesti, mut sit mä aattelen, että kun oot ite ilonen, niin ehkä ne muutki siinä sitte, sitä  
ilosuutta.

Sairaanhoitaja, 25 v.

”Ihan sillein, että me puhutaan toisillemme. Ja sitten niinku hoetaan myös itellemme, että me pystytään  
tähän, kyl tää tästä. ”

Sairaanhoitaja, 25 v.

Optimismia työyhteisöissä tuotti myös huumori. Haastateltavat kertoivat huumorin olevan keino  
haastavien tunteiden ja aiheiden käsittelyyn. Huumoria kuvattiin käytettävän tilanteissa, joissa jonkin  
työtehtävä tai työyhteisön ulkopuolinen henkilö aiheuttaa haasteetta. Huumorin kommentoidaan  
myös olevan keino kiistanalaisempien tai herkempien puheenaiheiden esille ottamiseksi. Huumorin  
kuvattiin aiheuttavan myös myönteisiä tunteita, kuten iloa ja hauskuutta. Huumoria työyhteisössään  
kokeneet haastateltavat kokivat viihtyvänsä työyhteisössään hyvin.

Huumorin merkitystä työyhteisön onnistumisen kannalta korosti neljä haastateltavaa  
yhdeksästä. Toisaalta ne, jotka puhuivat huumorista, pitivät sitä hyvin merkityksellisenä osana  
onnistumista ja ilmapiiriä

”Että se saattaa olla tosi häijyy huumorii. Ei me sillein ilkeitä olla, ei me paha pahuuttamme, mutta  
jos on joku tosi ilkee potilas, niin kyllä siitä sitten keskustellaan ja jossain lääkehuoneen pimeydessä  
voidaan naureskelle toisillemme, jos oli joku semmonen tosi vaikee tapaus. Ei me ikinä potilaan, tai  
niinku kenenkään kuullen tommosta huumoria. Se auttaa käsittelemään niitä negatiivisia tunteita. Että  
jos potilas on vaikka ollu tosi, tosi häijy ja sanonu vaikka pahasti, niin siitä tulee niin surullinen olo,  
ja sitten pitää päästä vaah-, tai pitää päästä purkaa sille työkaverille, kun ottaa päähän ja niinku on  
paska olo.”

Sairaanhoitaja, 25 v.

”Ja sit siellä on hirveen hauskaa, hirveen hauska mennä aamusin, ku se meidän kreikkalainen lääkäri yrittää oppii sanomaan hyvää huomenta ja yhtenäkkään aamuna se ei sitä muista – vielä.”

Sairaanhoitaja, 46 v.

Reflektiivisyyteen liittyvissä otteissa kuvattiin sitä, miten haasteltavat ajattelevat oman toimintansa sosiaalisia vaikutuksia työyhteisössään sekä sitä, miten valmiita työyhteisössä ollaan tarkastelemaan yhteistä toimintaa kriittisesti. Onnistumisen keinoista puhuttaessa moni haasteltava toi esille sen, että työyhteisö hyötyy tilaisuuksista keskustella siitä, mitkä asiat ovat onnistuneen ja missä asioissa tulee kehittyä.

Reflektointipuheessa haastateltavat toivat esille, miten reflektointi paransi työyhteisön toimintaa, kun heikkouksia pyrittiin vahvistamaan tai toistamaan sellaisia tapoja ja ideoita, joiden oli koettu onnistuneen hyvin. Esimerkiksi ”asioiden ottaminen asioina” sekä kriittisen palautteen merkitystä onnistumisen tekijänä korostettiin. Reflektoinnin kommentoitiin myös yhdistävän työyhteisöä ja onnistuessaan tukevan organisaation suoriutumista.

Kahdessa haastatteluista haastateltavat kertoivat myös refleктоivan ja haastavan omaa ajatteluaan suhteessa työyhteisöön. Näissä tapauksissa haastateltavat kommentoivat pyrkivänsä tiedostamaan omien ennakkoluulojensa tai aiempien kokemustensa vaikutukset ja pyrkivänsä olemaan avoimia muiden sellaisillekin ideoille ja innostuksille, joihin he itse eivät heti samaistuneet. Tämän etuna nähtiin toisten voimavarojen aito hyödyntäminen ja oppiminen uusista ajattelu- ja toteutustavoista. Huomattavaa kuitenkin oli, etteivät kaikki haastateltavat refleктоineet omaa tai työyhteisönsä toimintaa kovinkaan monipuolisesti. Haastateltavat saattoivat puhua reflektionin tärkeydestä, ja soveltaa sitä omiin työtehtäviinsä ja omaan kehitykseensä, mutta saattoivat toisaalta ilmentää kokonaisen työyhteisön kannalta hyvin puutteellista reflektointia. Tällä tarkoitetaan esimerkiksi kykenemättömyyttä nimetä työyhteisön vahvuuksia, haasteita tai tavoitteita.

”Kesäkuun alussa meillä on suunnittelupäivä, millon me tehdään ne uuden vuoden tai uuden lukuvuoden tavoitteet, niin meillä on sellanen, just eilen laitettiin vanhemmille meiliä, on semmonen niinku planketti, mihin vanhemmat vastaa kysymyksiin. Ja sit me sielä poimitaan se osa-alue, mistä me ollaan saatu huonointa palautetta, tai n-, mistä vanhemmat toivoo, että meidän pitäis kehittyä. Niin sit me valitaan se meidän tavoitteeks ja sit me lähetään sitä niinku työstämään.”

Lastentarhaopettaja, 45 v.

”...ne ei ota asioita henkilökohtaisina loukkauksina, vaan ne ottaa asiat asioina, jolloin heidän kanssa pystyy paljon paremmin keskustelemaan, mitä kehitetään. Ja samaa, mä oon sanonu kaikille, että mulle saa sanoa suoraan. Jolloin niinku mä otan sen asian asiana, ja on tehny vahvemman siitä porukasta. Sit on ne ihmiset, jotka ajattelee, että asiat kohdistuu henkilöihin, jotka on just enemmän tän diskuteerauskulttuurin tuotoksia. - - Mut alakouluopettajien kanssa kaikki toimii tosi hyvin. Ne on: hei tosi hyvä pointti, ruvetaan tekee yhes töitä tän eteen.”

Opettaja, 35 v.

”Että jotenkin just se, että ei sano ei. Kun mun mielestä se on niinku se.. ku ei ees se, että jos mä tiedän, että se ei toimi. Koska se voi toimii. Et jos mä oon kokellu jotain joskus, niin ne on eri lapset, eri tilanne, eri niinku kaikki, niin mä en voi tietää, ja eri henkilö joka sen tekee, niin mä en voi tietää, että jos ei se mun kohalla toiminu, että se voi toimia erittäin hyvin sen toisen vetämänä. Ja sitten mun mielestä on hirveintä mitä voi tehdä se että jos toinen on innoissaan, niin käydä sen, oli se lapsi tai aikuinen, niin sen innostus tappamassa sillä että joku sanoo että kuule, ei oo hyvä idea ja eijejei. Koska sit jos sä oot ite innostunu, niin sit sielt tulee enemmän..”

Lastentarhaopettaja, 31 v.

Epäonnistumisen sallimiseen liittyvässä puheessa haastateltavat kuvailevat, miten virheet voidaan nähdä myös mahdollisuutena sekä miten virheiden pelkääminen rajoittaa toimintaa. Etenkin lastentarhaopettajat korostivat epäonnistumisen sallimisen merkitystä työn onnistumisessa. Lastentarhaopettajat näkivät niin sanotusti pieleen menneet suunnitelmat mahdollisuuksina toteuttaa jotain muuta ja mahdollisesti hyvin lapsilähtöistäkin toimintaa. Epäonnistumisen sallimiseen liittyi myös ajatus siitä, että virheen tapahtuessa ketään ei syytetä, vaan tilanne nähdään kaikille tilanteessa olleille oppimisen mahdollisuutena. Haastateltavat toivat myös esille, että virheet tulee työyhteisössä sallia lähtökohtaisesti, jotta työntekijöiden voimavarojen aito hyödyntäminen on mahdollista.

”Tavallaan negatiivisenkin palautteen antaminen, sen ei tarvii olla, siis sellasta, että se murskaa sen, joka sen varamaan ottaa. Vaan sä voit antaa sen sellasella hyvällä positiivisella tavalla. Et tavallaan niinku just se, että.. opitaan yhdessä, tehdään se. Virheisiin ei kaadu eikä kuole. Ellei se nyt oo toisen henkee uhkaava virhe, (nauraa) mut just et avointa, suoraa ja et virheist’ opitaan ja et kukaan ei oo täydellinen.”

Lastentarhaopettaja, 45 v.

”Että, et jokaisen pitää saada kokeilla sitä, no kokeilla juttuja. Jos ne ei toimi, niin sit ne ei toimi, mut mun mielest et jos niinku turvallisuudesta ei tingitä, niin mun mielestä voi tehdä ihan mitä tahansa, kokeilla. Et mä en oo semmonen, että mä sanoisin ei millekkään.”

Lastentarhaopettaja, 31 v.

### **3.1.3. Motivaationaaliset onnistumisen keinot**

Motivaationaaliset onnistumisen keinot muodostuivat tavoitteista sekä voimavarojen hyödyntämisestä. Motivaationaaliset keinot kuvastivat sellaisia työyhteisön piirteitä, jotka mahdollistivat onnistumisen tavoittelemisen. Motivaationaaliset onnistumisen keinot olivat onnistumisen keinoista heikoiten tiedostettuja ja hyödynnettyjä.

Tavoitteet loivat työyhteisöille selkeyttä toiminnan prioriteeteista ja toimintatavoista. Niissä työyhteisöissä, joissa työyhteisöllä oli selkeitä pidemmän aikavälin tavoitteita, haastateltavat toivat esille, miten yhteinen tavoite ohjasi toimintaa luoden toimintavarmuutta ja luottoa muiden tekemiseen. Selkeän tavoitteen nähtiin luovan vakiintuneita toimintatapoja, joilla vastata haasteisiin. Tavoitteen ja toimintatapojen selkeys tuotti tyytyväisyyttä oman organisaation toimintaan. Yhteisen tavoitteen kommentoitiin myös luovan yhtenäisyyttä.

Kaikki haastateltavat mainitsivat jonkinlaisia työhön liittyviä tavoitteita, mutta selkeää tavoitteiden systemaattista hyödyntämistä tapahtui neljässä haastattelussa yhdeksästä. Tavoitteiden tunnistamiseen ja asettamiseen liittyen haastatteluissa esiintyi selkeää yksilötasolle jäämistä. Kolmessa tapauksessa haastateltavilla oli vaikeuksia nimetä minkäänlaisia koko työyhteisöä koskevia tavoitteita. Tavoitepuheessa toistui kokouksien merkitys, joissa työyhteisö pääsi keskustelemaan erilaisista tavoitteista ja siitä, miten tavoitteiden kanssa oltiin edistytty. Toisaalta kokouksiin liittyvä puhe ei taannut, että haasteltava olisi osannut nimetä suurempia työyhteisön tavoitteita. Vain kahdessa haastattelussa yhdeksästä haastateltavat kertoivat tavoitteisiin liittyvän järjestelmällisen arvioinnin kuuluvan osaksi työyhteisön toimintatapoja. Tavoitteiden määrittely saattoi myös puuttua työyhteisöltä kokonaan. Toisaalta ne työyhteisöt, joissa tavoitteet olivat selkeät, hyötyivät työyhteisötavoitteista selkeästi.

”Ja sit oli enemmän niinku yksilöpelaajia. Että kun tää on kuitenkin niin paljon niinku tiimityötä. Ja sit se sun tiimi ei oo vaan se sun oma osasto, vaan se on se koko esikoulu. Et nyt meil on niinku, aikasemmin meil tais olla vaan osastokohtasia tavoitteita. Et nyt meillä on et se on koko talon, meillä on se yhteinen tavoite, mut me voidaan tehdä ne osas-, tavoittaa ne eri tavalla, koska sit taas meillä on niinku, 1-2 vuotialle tehdään vähän eri tavalla, mennään tavoitteita kuin meidän niinku-, et se varmaan yhdistää, et meillä on se sama tavoite.”

Lastentarhaopettaja, 45 v.

”Ja sit totta kai sit se suhtautuminen siihen lapsiin et, meillä on kaikilla sama niinku, sama ajatus siitä, että lasten pitää saada kokeilla ja saada elämyksiä jaja, et me ollaan niinku jonkinnäkönen työväline sille lapselle auttaa häntä oppimaan ja, ja, just sitä mielenkiintoa tukemaan ja muuta että, että ei se tota.. et totta kai maalina voi pitää myös sitä, että pitää täyttää ne kaikki tota valtakunnalliset ja kunnalliset kriteerit ja muut siinä sivussa mut tota aina se et, et voi nauttia siitä mitä tekee, niin on ehkä se tärkein.”

Lastentarhaopettaja, 31 v.

Motivaationaalisten onnistumisen keinojen toinen luokka on voimavarojen hyödyntäminen. Aineistossa voimavaroiksi nousi mm. kokemus, vapaaehtoisuus, periksiantamattomuus sekä työntekijöiden erilaiset kiinnostuksenkohteet. Voimavarojen käyttöön liittyen merkittävän alaluokan muodosti merkityksen luonti, jota kuvasi onnistumisten huomaaminen ja niistä motivoituminen sekä tärkeäksi koettujen asioiden kanssa työskentely.

Voimavarojen hyödyntämiseen liittyvää puhetta ilmeni seitsemässä yhdeksästä haastattelusta. Toisaalta voimavarojen hyödyntämisessä esiintyi selkeitä puutteita. Haastateltavat toivat esille esimerkiksi vapaaehtoisuuteen perustuvaa työtehtävien jakamista, mutta toisaalta vain harvassa työyhteisössä (kaksi yhdeksästä) voimavaroja hyödynnettiin järjestelmällisesti tai aktiivisesti.

Voimavarojen käyttöön liittyen työntekijät saattoivat kommentoida hyödyntävänsä omia voimavarojaan, kuten osaamistaan ja luonteenpiirteitään, tehdäkseen henkilökohtaisesti hyvää työtä. Henkilökohtaisten voimavarojen käyttäminen loi motivaatiota erityisesti niissä tilanteissa, missä työyhteisön yhteiset onnistumisen keinot olivat vähäisiä. Haastatteluissa esiintyi myös työyhteisötason voimavarojen hyödyntämistä. Niissä työyhteisöissä, joissa voimavaroja hyödynnettiin koko työyhteisön näkökulmasta, työyhteisössä hyödynnettiin järjestelmällisesti yksilöiden henkilökohtaisia kiinnostuksia, osaamista ja vapaaehtoisuutta. Voimavarojen hyödyntämiseen liittyi myös selkeä johdon luottamukseen liittyvä taso, sillä voimavarojen onnistuneen käytön kommentoitiin lisäävän vapaaehtoista vastuunkantamista. Toisaalta niissä tilanteissa, joissa johto ei luottanut työntekijöidensä kyvykkyyteen, haastateltavat kokivat omien ja työyhteisönsä voimavarojen valuvan hukkaan.

Haastatteluissa työntekijät viittasivat myös merkitysten luomiseen. Merkitykset luomispuheeksi luokiteltiin sellaisia otteita, joissa haastateltavat kokivat motivaatiota tehdä työnsä hyvin tai kokivat yhteneväisyyttä muiden työntekijöiden kanssa perustuen johonkin työntekijöiden

jakamaan arvoon. Merkityksenluontipuheeksi luokiteltiin myös sellaiset otteet, joissa haastateltavat kertoivat motivoituvansa nähdessään työyhteisön työn tuottavan tuloksia.

”Kokemus. Siellä on hirveen kokeneita hoitajii. Sairaanhoitajat ei oo, et ne ei kokeneimmasta päästä sieltä, mut hoitajat on kokeneita. Ja tota, sellanen ennakointi. Esimerkiks tänkin tytön kohalla, hän tuli lomalta, niin me tiedettiin et se kun hän tulee lomalta, niin se aiheuttaa todennäkösesti jotakin. Niin näin ollen me käytiin siellä useammin. ”  
Sairaanhoitaja, 46 v.

”Ja sit meillä oli ehkä tossa porukassa se että, et kaikilla oli se niin oma se, et mulla oli se liikuntapuoli, mistä mä tykkään ja XX:llä oli kaikki musiikki ja aamupiirin veto, mistä hän niinku tykkääs ja sitten askartelu ja kaikki muu. Ja XX:llä oli sitten kaikki tota, no askartelu myöskin, mutta kaikki semmonen tutkiminen ja – ollaan käyty suurennuslasin kanssa pyörimäs jossain, niin et ne oli jotenkin sen verran erillään myöskin, että kaikki niinku teki sen oman juttunsa, ja sit ne yhdisty siihen projektiin. Et sit me, kun me keskusteltiin ja suunniltiin mitä me tehään, niin siis se oli niinku kunnon aivoriihi aina. Heiteltiin ideoita ja, ja sitten tota aina joku innostu: joo tää on hyvä idea, mä haluan tehdä tän ja sitten seuraava, et no, jos sä teet ton niin, tää sopiskin siihen, että jos me vedetäänki tämmönen liikuntatuokio, niin et se lutviutu tosi mukavasti. ”  
Lastentarhaopettaja, 31v.

”Mä nään hänessä paljon itseään, nuorena, et niinku, tavallaan tätä työtä täytyy tehdä sydämmestä, koska leivillehän tää ei lyö. Et on niinku halu olla lasten kanssa ja oppia heidän kanssa yhdessä.”  
Lastentarhaopettaja, 45v

### **3.2. Suomalaisen ja ruotsalaisten työyhteisöjen onnistumisen keinot**

Tutkielma tarkasteli myös sitä, millaisia eroavaisuuksia onnistumisen keinoissa esiintyy suomalaisten ja ruotsalaisten työyhteisöjen välillä. Kaikki haastatteluihin osallistuneet olivat työskennelleet sekä Suomessa että Ruotsissa. Haastateltavien kokemukset kulttuurierojen vahvuudesta vaihtelivat. Yhdeksästä haastateltavasta viisi kuvaili kulttuurierojen aiheuttavan merkittäviäkin vaikutuksia siihen, millaisin keinoin työyhteisöissä onnistutaan tai epäonnistutaan. Lisäksi kolme haastateltavaa koki kulttuurierojen vaikuttavan maltillisesti.

Kulttuurieroihin liittyvään tarkasteluun liittyen tutkielman rajoitteeksi nousi monen haastateltavan työpaikan vahva sidos Suomeen tai suomen kielisyyteen. Haastateltavista viisi työskenteli Ruotsiin fyysisesti sijoittuvissa suomalaisissa kouluissa tai päiväkodeissa, joissa suomen

kielen opettaminen kuuluu organisaation päätavoitteisiin. Huolimatta siitä, että haastateltavien kollegoista pääosa ei ollut Suomessa syntyneitä, vaan esimerkiksi toisen polven maahanmuuttajia, ruotsalaisia tai muista kulttuureista tulevia, moni haastateltava kommentoi kokevansa oman työpaikkansa fyysisestä sijainnista huolimatta suomalaiseksi.

”Suomen ja Ruotsin välisistä eroista niin, niin niin, täällä on aika lailla sellanen suomalainen kulttuuri, koska se on suomalainen koulu ja siellä on suomalaista verta niin paljon. Sitten ruotsalaisissa kouluissa on sit todella erilaista.”

Opettaja, 50v

Huolimatta siitä, että moni koki oman työyhteisönsä suomalaiseksi tai täysin ruotsalaisesta työyhteisöstä poikkeavaksi, kulttuurien välisiä eroja tunnistettiin useita. Onnistumisen tapoihin liittyviä kulttuurieroja esiintyi etenkin reflektiivisyyteen ja optimismisuuteen liittyen. Kulttuurieroiksi koettiin myös sellaisia työyhteisön piirteitä, jotka eivät nousseet teemoiksi työyhteisön onnistumisen keinojen luokittelussa. Haastateltavat kokivat suomalaisten ja ruotsalaisten työpaikkojen eroavan toisistaan esimerkiksi koulutuksen ja keskustelukulttuurin tapojen suhteen.

Suomalaisten työyhteisöjen selkeänä vahvuutena koettiin kyky reflektoida. Haastateltavat toivat esiin esimerkiksi omaa tarvettaan ja kaipuutaan suoralle ja kriittisellekin palautteelle, jonka haastateltavat kokivat oman työssä kehittymisensä kannalta merkittäväksi työyhteisön ominaisuudeksi. Haastateltavat kokivat nykyisissä ruotsalaisissa työyhteisöissään reflektiivisyyden puutetta. Haastateltavien mukaan ruotsalaisissa työyhteisöissä tehtäviin liittyvät keskustelut saatetaan tulkita henkilökohtaisena palautteena. Suomalaisia työyhteisöjä haastattelussa kuvataan tehtäväsuuntautuneina, joissa ”asiat otetaan asioina”. Suomalaisen puhutavan kuvataan useassa aineisto-otteessa olevan suurempi. Haastateltavien mukaan kriittisen palautteen saaminen, suora puhutapa ja tehtäväkeskeisyys ovat piirteitä, joiden asioista työyhteisön toiminta saavuttaa haluamiaan tavoitteita ja on tehokasta. Haastateltavien mukaan reflektiivisyys oli suomalaisten vahvuus ja samalla ruotsalaisten heikkous. Ruotsalaisen työyhteisökulttuurin kuvattiin välttelevän palautteen antamista ja kokevan suoran palautteen antamisen ja vastaanottamisen ongelmalliseksi.

”..että mä en välttämättä saa suoraa palautetta. Et ruotsalaiset ei välttämättä halua sanoo mitään negatiivista ja sitten taas mä haluaisin tietää, jos mä teen jotain väärin, että mä voisin kehittyä. Ja jotenkin sen balanssin löytäminen. Et mä oo joillekin sanonu ihan suoraan, että sanot mikä meni pieleen, että mä haluan kuulla sen. Ne on ihan sillein, että: mitä.”

Lastentarhaopettaja, 31v.



”Siinä kaks asiaa, et alaluokkien opettajien kanssa vuorovaikutus on suoraa ja rehellistä ja siellä keskustellaan asioista. Ne on toisaalta ollu niin vähän aikaa Ruotsissa, ketkä on alakoulunopettajia, että et että, ne ei ota asioita henkilökohtaisina loukkauksina, vaan ne ottaa asiat asioina, jolloin heidän kanssa pystyy paljon paremmin keskustelemaan, mitä kehitetään. Ja samaa, mä oon sanonu kaikille, että mulle saa sanoa suoraan. Jolloin niinku mä otan sen asian asiana, ja on tehny vahvemman siitä porukasta. Sit on ne ihmiset, jotka ajattelee, että asiat kohdistuu henkilöihin, jotka on just enemmän tän diskuteerauskulttuurin tuotoksia. Kaikella rakkaudella Ruotsii kohtaan niin, välil tulee pyöriteltyä päätä, että ei, jos mä tai joku toinen sanoo, että sun pitää miettiä eriyttämistä eri tavalla, niin eihän se tarkota, että sä oot paska opettaja, vaan se tarkoittaa, että tämä tapa eriyt-, tämä ei toimi tämän lapsen kanssa, vaan nyt täytyy miettiä uudestaan. Se on se kohtaaminen mikä aiheuttaa välillä ongelmia.”

Opettaja, 34v.

Haastateltavien kokemuksen mukaan ruotsalaisten työyhteisöjen selkeänä vahvuutena on optimistisuus. Ruotsalaisia työyhteisöjä luonnehdittiin suomalaisia työyhteisöjä myönteisimmiksi ja myönteisen palautteen sekä myönteisen puheen kuvailtiin olevan huomattavasti yleisempää. Ruotsalaisten kuvattiin antavan myönteistä palautetta monista asioista ja usein, esimerkiksi päivittäin. Haastateltavista muutama kommentoi myönteisen puhettavan ja palautteenantamisen vaatineen heiltä itseltään tietoista harjoittelua Ruotsiin muutettuaan.

Haastateltavat toivat puheessaan esiin myös suomalaisen työyhteisökulttuurin selkeää heikkoutta optimistisuuden suhteen. Osa haastateltavista kuvasi kokevansa suomalaisten työyhteisöjen toteuttavan tapoja ja käyttäytymistä, jotka ylläpitävät suoranaisesti kielteisiä vaikutuksia. Suomalaisia työyhteisöjä kuvailtiin määrittelevän myönteisen palautteen vähäisyys tai puute, mutta myös taipumus sortua kollegoiden väliseen kielteiseen palautteen antamiseen tai syyllisten osoitteluun. Suomalaisen työyhteisön puheenaiheiden kuvailtiin myös olevan ruotsalaisia puheenaiheita negatiivisempia.

”Mut mun edellisessä työpaikassa XX:ssä, niin siellä kuitenkin se meininki oli positiivista ja ilosta. Et, se helpottaa sitä onnistumista, kun lähtökohta on se et ollaan positiivisia. Ollaan vähän sellasii niinku jenkkityyliin jopa ehkä feikkejäki sen tota ilosuuden suhteen, mut kyllähän se saa sut paremmalle fiiliksellä kun sä meet aamulla töihin et tota, hei moi! Tämmönen kiva juttu on tapahtunu! Tulee heti itellekin semmonen fiilis, fiilis et tosi siisti, et mennäks vaik kahville sen kunniaks.”

Opettaja, 35 v.

”Et niinku mä sanoin, et järjestään Suomes ne kahvipöytäkeskustelut on suurin piirtein tätä että voi Jeesus mun elämä on täyttä persettä, ja paskaa, semmosta valittamista, koko aikasta valittamista. Et sit jos sä meet ite paremmalla tuulella töihin, tai näin niin, se nopeesti tarttuu kyl itteensäkin. . Tai sitten jos sää yrität siellä jollain lailla, että ei kai tää nyt voi olla näin paha tää tilanne. Nopeesti sä saatat sitten saaha kuullakin, että ei se nyt noin hyvää voi se sun elämä olla, tai jotenki sillein, että pitää melkein valittaa, että se kuuluu siihen työssä olemiseen.”

Sairaanhoitaja, 46 v.

Ensimmäisessä tutkimuskysymyksessä esitettyjen onnistumisen keinojen lisäksi haastateltavat korostivat kahta muuta onnistumiseen vaikuttavaa suomalaisen ja ruotsalaisen työelämän eroa. Suomalaisten työyhteisöjen vahvuutena haastateltavat näkivät paremman koulutus pohjan. Pidemmän koulutuksen tuomia hyötyjä korostivat sekä haastatteluun osallistuneet opettajat että sairaanhoitajat.

Ruotsalaisen kulttuurin vahvuutena nähtiin keskustelulle avoin kulttuuri ja kommunikoinnille järjestetty runsas aika, kuten usein toistuvat kokoukset. Haastateltavien mukaan ruotsalaisten työyhteisökulttuuria kuvaa vastuun jakaminen ja kaikkia miellyttävien päätösten tavoittelu. Toisaalta suomalaiset haastateltavat kokivat ruotsalaisen keskustelukulttuurin olevan toisinaan tehotonta ja keskustelujen pitkiä. Ruotsalaisen ja suomalaisen kulttuurin vertailussa suomalainen päätöksen teko näyttäytyi haastateltaville tehokkaana, mutta toisaalta myös johtajavetoisena ja joskus keskustelua supistavana. Suomalaisen keskustelukulttuurin suoruden kommentoitiin toisaalta myös johtavan toisinaan syyttelyyn tai loukkaantumiseen.

”No mun mielestä suomalaiset on parhaimmillaan siinä, että ollaan tehokkaita. Mutta että jos me sit ollaan tehokkaita, niin sit ei välttämättä pysähdytä miettimään ja keskustelemaan, jota sitten taas ruotsalaiset tekee, ehkä vähän jopa liiankin paljon. Mutta ehkä joku semmonen välimaasto siitä, että pitää olla tehokas tai pitää olla, ei pidä olla tehokas. Mut jos on tehokas, niin pitää sit kuitenkin niinku pystyy pysähtymään ja pystyy keskustelemaan.”

Lastentarhaopettaja, 31v.

”Ruotsalaisten pitää oppii se, että kokouksen tärkein päämäärä ei oo päättää seuraavaa kokousta ja et kaikilla on mielipide, vaan kokouksen tärkein päämäärä on päättää asioista, jotka on keskeneräisiä. Se on mitä ruotsalaisten pitää oppii. Suomalaisten pitää oppii, oppii se et, jos joku ihminen on tosi paska sun mielestä, niin ei sun tarvii sitä sille kertoa työpaikalla.”

Opettaja, 35v.

### 3.3. Ratkaisukeskeisyys suhteessa toteutuviin onnistumisen keinoihin

Tässä tutkielmassa löydettyjen työyhteisön onnistumisen keinojen sekä ratkaisukeskeisen ajattelun piirteiden välillä esiintyi yhtäläisyyksiä. Vertailun perusteella ratkaisukeskeinen ajattelu voisi tukea juuri niitä onnistumisen piirteitä, jotka aineiston mukaan eivät toteudu kaikissa työyhteisöissä tai joiden soveltaminen yksilötason lisäksi työyhteisötasolla olisi organisaatioille hyödyllistä.

Tutkielman aineistonkeruuhaastattelussa yksikään haastateltava ei viitannut kaikkiin työyhteisön onnistumisen keinoihin. Ensimmäisen tutkimuskysymyksen tulosten mukaan työyhteisöjen sosiaaliset onnistumisen keinot, kuten yhteenkuuluvuus ja sosiaalinen tuki, olivat piirteitä, jotka toistuvat kaikilla haastateltavilla läpi aineiston. Toisaalta asenteellisia onnistumisen keinoja ja motivaationaalisia onnistumisen keinoja esiintyi aineistossa vain osalla haastateltavista. Tämä kertoo siitä, että työyhteisöjen välillä oli eroja siinä, kuinka monilla keinoin onnistumista rakennetaan.

Tässä vertailussa ratkaisukeskeisyys näyttäytyi teoriana, jonka soveltaminen mahdollistaa nimenomaan työyhteisöissä heikoiten toteutuvien onnistumisen keinojen vahvistamisen. Seuraavaksi onnistumisen keinojen sekä ratkaisukeskeisen ajattelun samankaltaisuuksia ja erilaisuuksia käsitellään piirre kerrallaan.

Ratkaisukeskeisyys korostaa vahvasti tavoitteen määrittelyn oleellisuutta sekä tavoitteen pilkkomista pienempiin välitavoitteisiin. Tässä aineistossa tavoitteen määrittelyä korosti neljä haastateltavaa yhdeksästä, ja siitä muodostui oma luokkansa yhdeksi kolmesta motivaationaalisten onnistumisen keinoista. Aineistossa osa haastateltavista toi esille hienoa tavoitteiden asettelua liittyen omaan työhönsä ja kehittymiseensä, mutta toisaalta ei puheessaan lainkaan tuonut esille työyhteisön tavoitteita. Kolmessa tapauksessa yhdeksästä haastateltavilla oli selkeitä haasteita nimetä työyhteisölle yhteisiä tavoitteita. Tavoitteiden määrittely on siis nähtävillä sekä ratkaisukeskeisyydessä että tästä aineistosta löytyneissä työyhteisöjen onnistumisen piirteissä. Huomattavaa kuitenkin on, että tavoitteiden määrittelyä ei tapahtunut läheskään kaikissa aineiston työyhteisöissä ja tavoitteiden asettelu jäi usein vain yksilökeskeiselle tasolle. Ratkaisukeskeisyys keskittyy voimakkaasti tavoitteen määrittelemisen ympärille. Ratkaisukeskeisyyden tuominen organisaatioon voidaan nähdä selkeästi potentiaalisena keinona vaikuttaa onnistumisen keinoihin.

Ratkaisukeskeisyyden toinen oleellinen piirre on voimavarojen aktivointi. Ratkaisukeskeisessä ajattelussa voimavarojen aktivoiminen tapahtuu pohtimalla sitä, mitkä asiat ryhmän toiminnassa jo toimivat ja hyödyntämällä kyseisiä vahvuuksia entistä aktiivisemmin (Bannink, 2007; Sharry, 2007). Voimavarojen aktivoimiseen kuuluu myönteinen käyttäytymiseen liittyvä palaute.

Tässä tutkielmassa voimavarojen hyödyntäminen osoittautui yhdeksi työyhteisöjen onnistumisen keinoista. Voimavarojen hyödyntämiseen liittyvää puhetta ilmeni seitsemässä yhdeksästä haastattelusta. Voimavarojen järjestelmällinen ja aktiivinen käyttö osoittautui aineiston perusteella olevan kuitenkin suhteellisen heikkoa. Haastateltavat toivat esille esimerkiksi vapaaehtoisuuteen perustuvan työtehtävien jaon käyttämistä sekä omien vahvuuksien hyödyntämistä niissä työtehtävissä, joissa työntekijällä oli mahdollisuus omaan päätäntävaltaan ja luovuuteen. Voimavarojen yhteisten tavoitteiden suhteen toteutui selkeästi heikommin.

Ratkaisukeskeisen ajattelun tuominen organisaatioon näyttää mahdollisuutena vaikuttaa voimavarojen hyödyntämiseen. Ratkaisukeskeisyys tähtää aktiivisesti voimavarojen käyttöön ottamiseen ja aktiiviseen hyödyntämiseen, jota aineiston mukaan työyhteisöt harvoin onnistuvat aktiivisesti hyödyntämään.

Myönteinen palaute sekä edistymisen huomaaminen muodostavat kolmannen ratkaisukeskeisessä kirjallisuudessa korostetun ratkaisukeskeisyyden piirteen. Ratkaisukeskeisydessä myönteisellä palautteella pyritäänkin palkitsemaan nimenomaan toimineista ratkaisuista, hyvistä ideoista ja eteenpäin vieneestä toiminnasta. Ratkaisukeskeisessä ajattelussa myönteisen palaute on keino edistysaskelien ja toimivien käytänteiden näkyväksi tekemiseksi. Työyhteisössä tällainen palaute voi olla kollegiaalista tai tulla esimiehen suunnalta.

Myönteinen palaute on sekä ratkaisukeskeisen ajattelussa että työyhteisöjen onnistumisen keskeinen piirre. Tähän aineistoon perustuen myönteisen palautteen antaminen ja saaminen oli merkittävä keino onnistumisen edistämiseksi. Myönteisen palautteen antaminen työyhteisöissä toimii suhteellisen hyvin. Ratkaisukeskeinen ajattelu poikkeaa kuitenkin tässä tutkielmassa löydetyistä onnistumisen keinoista keskittymällä tarkemmin nimenomaan myönteiseen käyttäytymiseen, sen esille tuomiseen ja siten toimivien toimintamallien merkkäamiseen. Aineistossa myönteisen palautteen antaminen ja saaminen nähtiin toki keinona osoittaa onnistumista ja kompetenssia, mutta palaute toimi myös myönteisen ilmapiirin ylläpitäjänä.

Myönteisen palautteen lisäksi haastateltavat korostivat myönteisen asenteen sekä huumorin merkitystä, jonka kaltaisia keinoja ratkaisukeskeisessä ajattelussa ei niinkään korosteta tavoitteiden saavuttamisen keinoina. Tässä tutkielmassa esitetty asenteellinen onnistumisen keino, optimismi, koostui nimenomaan myönteistä palautetta, myönteistä asennetta ja huumoria kuvanneista aineisto-

otteista. Optimistia kuvanneita aineisto-otteita löytyi aineistosta eniten verrattuna kaikkiin onnistumisen keinojen alaluokkiin. Vaikka ratkaisukeskeisyys korostaakin myönteistä palautetta, eroaa se tässä aineistossa havaituista onnistumisen keinoista keskittymättä sinänsä aktiivisesti myönteisen ilmapiirin luomiseen.

Ratkaisukeskeisyyden piirteisiin kuuluu myös avoimuus mahdollisuuksille. Avoimuus mahdollisuuksille tarkoittaa ratkaisukeskeisyydessä uusien ratkaisutapojen rohkeaa kokeilemistä, poikkeuksien hyödyntämistä sekä itsen ja muiden kompetenssiin luottamista. Ratkaisukeskeisyys kannustaa rohkeasti kokeilemaan sellaisia keinoja, jotka ehkä voisivat toimia.

Tämän tutkielman aineistossa vastaavaa ajattelua esiintyi asenteellisten onnistumisen keinojen luokassa, jossa optimismi, reflektointi sekä etenkin epäonnistumisiin suhtautuminen kuvastivat vastaavanlaista myönteistä ja kokeilevaa ajattelua. Huomattavaa kuitenkin on, että reflektointia sekä epäonnistumisten sallimista hyödynnettiin työyhteisöissä vaihtelevalla menestyksellä. Kyseisiä onnistumisen keinoja hyödynnettiin vai osassa haastatteluun osallistuneiden työyhteisöistä. Joissain tapauksissa reflektointia ja epäonnistumisten sallimista tapahtui etenkin itseä kohtaan, mutta vastaavanlaista tiedostettua suhtautumista työyhteisön toimintatapana ei kuvattu. Työyhteisöissä, joissa reflektointi ja epäonnistumisten salliminen kuuluivat työyhteisön toimintaan, työntekijät tarkastelivat toimintaansa kriittisesti mutta myönteisellä ja uteliaalla otteella.

Ratkaisukeskeinen ajattelutapa näyttäytyy mahdollisuutena vahvistaa työyhteisöjen asenteellisia onnistumisen keinoja. Ratkaisukeskeisyyden mahdollisuuksille avoin asenne vahvistaa käsitystä useista oikeista ratkaisumahdollisuuksista sekä virheistä oppimisesta. Ratkaisukeskeisyys näyttäytyy mahdollisuutena lisätä etenkin työyhteisön reflektiokykyä sekä myönteisempää suhtautumista epäonnistumisia kohtaan.

Ratkaisukeskeisyyden ja työyhteisöissä toteutuvat onnistumisen keinot eroavat onnistumisen sosiaalisen puolen korostamisen suhteen. Tässä tutkielmassa onnistumisen keinoista merkittävimmäksi nousivat onnistumisen sosiaaliset keinot. Yhteenkuuluvuus ja sosiaalinen tuki olivat työyhteisön piirteitä, jotka jokainen yhdeksästä haastateltavasta koki merkitykselliseksi piirteeksi työyhteisönsä onnistumisen rakentumisessa. Sosiaaliset keinot saivat tässä tutkielmassa merkittävän roolin työyhteisöjen onnistumisen rakentajana.

Ratkaisukeskeisessä ajattelussa tavoitteiden saavuttamisen ja onnistumisen sosiaalinen puoli ei ole lähtökohtaisesti korostettu piirre, eikä yhteenkuuluvuuteen tai sosiaaliseen tukeen liittyviä teemoja nosteta aiheen kirjallisuudessa tärkeimpien prioriteettien listalle, kuten johdannossa tehdystä ratkaisukeskeisyyden organisaatiosovellusten käyttämien menetelmien listasta voidaan havaita.

#### 4. POHDINTA

Tämä pro gradu -tutkielman tavoitteena oli osallistua ratkaisukeskeisen ajattelun organisaatiosovellusten suhteellisen tuoreeseen tutkimusperinteeseen tarkastelemalla työyhteisöissä toteutuvien onnistumisen keinojen sekä ratkaisukeskeisen ajattelun yhteisiä piirteitä.

Tutkielman tavoitteena oli selvittää, millaisia keinoja työyhteisöjen onnistumiseen kokonaisuudessaan liittyi sekä millaisia eroja onnistumisen keinoissa esiintyi suomalaisten ja ruotsalaisten työyhteisöjen välillä. Tutkimuksen kolmantena tavoitteena oli työyhteisöjen onnistumisen keinojen vertaileminen ratkaisukeskeisen ajattelun tunnuspiirteisiin.

Tutkielman tuloksena työyhteisöjen onnistumisen keinoiksi tunnistettiin kolmeen kategoriaan jakautuvia vuorovaikutus-, ajattelu- sekä toimintatapoja. Onnistumisen keinojen pääkategoriat olivat sosiaaliset, asenteelliset sekä motivaationaaliset onnistumisen keinot. Kaikkein yleisimmin keinoista käytettiin sosiaalisia onnistumisen keinoja, joiksi tunnistettiin yhteenkuuluvuus sekä sosiaalinen tuki. Onnistumisen asenteelliset keinot sisälsivät optimismiin, reflektiivisyyteen sekä epäonnistumisten sallimiseen liittyvää toimintaa ja asenteita. Motivaationaaliset keinot koostuivat tavoitteiden määrittelystä sekä voimavarojen käyttämisestä. Tutkielmassa havaittiin myös, että suomalaiset työyhteisöt onnistuvat hyvin reflektiivisyyden toteuttamisessa työyhteisöissään. Ruotsalaisissa työyhteisöissä taas hyödynsivät vahvasti optimismia. Ruotsalaisten työyhteisöjen onnistumiseen liittyi tunnekeskeisyys ja myönteinen ilmapiiri. Suomalaisten työyhteisöjen taas kuvattiin kärsivän kielteisen puheen paljoudesta.

Tämän tutkielman mukaan ratkaisukeskeisyys voisi toimia keinona, jolla on mahdollista vahvistaa etenkin sellaisia työyhteisöjen onnistumisen keinoja, jotka tämän tutkielman mukaan toteutuvat työyhteisöissä puutteellisesti. Ratkaisukeskeinen ajattelu näyttäytyy mahdollisuutena vahvistaa etenkin motivaationaalisia ja asenteellisia onnistumisen keinoja. Ratkaisukeskeisyys vaikuttaa lisäävän etenkin työyhteisön metataitoja, eli ohjaavan työyhteisön jäseniä tarkastelemaan vuorovaikutus- ja ajattelutapojensa vaikutuksia työympäristössään.

Tämä tutkielma tarkasteli onnistumista aiempia tutkimuksia kokonaisvaltaisemmasta näkökulmasta. Aiemmissä tutkimuksissa onnistumista on tarkasteltu suhteessa yksittäisiin myönteisiin työyhteisön ilmiöihin. Tässä tutkielmassa organisaation onnistumista tarkasteltiin hyvin kokonaisvaltaisesti ottaen huomioon sekä työntekeymisen inhimillinen että tuotannollinen näkökulma, jollaisena työyhteisöjen arki todellisuudessa toteutuu.

Tämä tutkielma keskittyi menestymisen sijaan onnistumiseen. Onnistuminen on selkeästi menestymistä vähemmän tutkittu ilmiö. Toistuvat onnistumiset johtavat menestymiseen. Heikkojenkin työyhteisöjen tukemiseksi onkin oleellista tarkastella menestymisen sijaan myös onnistumista. Onnistumisen käsitteen määrittely ja ilmiön tuntemus vaikuttaakin hiukan sekavalta, johon tämä tutkimus vastaa keskittymällä täysin juuri onnistumisen ilmiöön.

Tämä tutkielman myötä saatiin uutta tietoa siitä, millaisien mekanismien kautta ratkaisukeskeisyys mahdollisesti tuottaa niitä myönteisiä tuloksia, joita ratkaisukeskeisyyden on aiemmissa tutkimuksissa osoitettu tuottavan (mm. Weer ym., 2016; Theeboom ym. 2015). Ratkaisukeskeisyyden organisaatiosovellusten historia on toistaiseksi suhteellisen lyhyt. Huolimatta jo suhteellisen kattavasta tutkimuksesta liittyen ratkaisukeskeisyyden vaikuttavuuteen on tutkimus vaikuttavuuden aiheuttavista mekanismeista toistaiseksi lähes olematonta. Ratkaisukeskeisen ajattelun myönteisiä vaikutuksia organisaatioihin selittääkin hyvin tässä tutkielmassa tehdyt havainnot siitä, että ratkaisukeskeinen ajattelu tukee sellaisia onnistumisen keinoja, joissa monella työyhteisöllä on parantamisen varaa. Ratkaisukeskeisyys luo taitoja ja ajattelutapoja, jotka tukevat motivaationaalaisia ja asenteellisia onnistumisen keinoja.

#### **4.1. Onnistumisen sosiaaliset, asenteelliset ja motivaationaaliset keinot**

Tutkimuksen ensimmäisen tutkimuskysymyksen tuloksena havaittiin työyhteisöjen hyödyntävän kolmeen kategoriaan jakautuvia onnistumisen keinoja. Työyhteisöjen onnistumisen keinot perustuvat sosiaalisiin keinoihin, asenteellisiin keinoihin sekä motivaationaalisiin keinoihin. Luokat kuvaavat myös hyvin jakoa vuorovaikutustavat, ajattelutavat sekä toimintaan liittyvät tavat. Onnistumisen keinojen käyttöä aineistossa kuvasi kolme tapaa. Onnistumisen keinoa joko ei käytetty, tai käytettiin vain silloin tällöin tai käytettiin järjestelmällisesti, jolloin keinojen hyödyntäminen ei ollut systemaattista ja tiedostettua.

##### ***Sosiaaliset onnistumisen keinot***

Sosiaaliset työyhteisön onnistumisen keinot perustuvat työyhteisön yhteenkuuluvuuteen sekä sosiaaliseen tukeen. Nämä työyhteisön vuorovaikutuksen keinot ovat työyhteisöissä hyvin tiedostettuja ja toteutuvat suhteellisen hyvin. Sosiaalisia onnistumisen keinoja hyödynsivät sekä

sellaiset työyhteisöt, joissa onnistumisen muut keinot toteutuivat heikosti, kuin myös ne työyhteisöt, joissa onnistutaan hyödyntämään onnistumisen keinoja monipuolisesti. Haastattelujen perusteella vaikuttaa siltä, että etenkin sosiaalisen myönteisen toiminnan tiedostetaan vaikuttavan koko työyhteisön tuloksellisuuteen ja toiminnan sujuvuuteen. Sosiaalisuuden suhteen työntekijät toteuttivat itsereflektiota ja pohtivat oman toimintansa vaikutuksia koko yhteisöön.

Sosiaalisista onnistumisen keinoista yhteenkuuluvuus loi yksilöille myönteisiä tunteita sekä kuuluvuuden ja osallisuuden tunnetta. Haastateltavat kommentoivat työtoverien kanssa vietettävän ajan tuottavan heille mm. iloa sekä turvallisuutta. Yhteenkuuluvuuden tunteen on aiemmassa kirjallisuudessa todettu olevan yhteydessä sisäiseen motivaatioon (Decin & Ryanin, 2000), mistä tämän tutkimuksen aineisto antoi myös viitteitä. Haastatteluissa yhteenkuuluvuus esiintyi mm. työtoverien auttamisena ja työtehtävien mallikkaana suorittamisena koko organisaation sujuvan toiminnan takaamiseksi. Yhteenkuuluvuuden luomien myönteisten tunteiden voidaan nähdä myös olevan osa työntekijöiden hyvinvointia. Esimerkiksi myönteisten tunteiden vaikutuksesta palautumiseen ovat kirjoittaneet Fredrickson ja Levenson (1998).

Tämän tutkielman mukaan sosiaalinen tuki vaikuttaa olevan yksi työssä onnistumisen sekä selviytymisen peruspilareista. Avun saamiseen ja antamiseen liittyvän puheen määrästä päätelleen yhteisön sosiaalinen tuki oli kiistatta työyhteisöjen onnistumisen perusta, jota sekä vahvat, että heikommat työyhteisöt käyttävät onnistuakseen. Työyhteisössä esiintyvä sosiaalisen tuen ilmapiiri vaikuttaa olevan merkittävä voimavara, joka haastattelujen perusteella tuotti onnistumisen ja työtyytyväisyyden kokemuksia myös niissä työyhteisöissä, joissa onnistumisen keinot muutoin toteutuivat heikosti. Sosiaalisen tuen vahvaa vaikutusta voidaan verrata vaatimusten ja voimavarojen mallin puskurivaikutukseen (Bakker & Demerouti, 2007), jonka mukaan jotkin voimavarat voivat toimia määräänsä vahvempina puskureina.

Tämän tutkielma antoi myös viitteitä siitä, että työyhteisössä tapahtuvaan sosiaaliseen tukemiseen liittyy ajatuksia tuen ja avun antamisen hyödyistä ja vastavuoroisuudesta. Sosiaaliseen tukeen liittyi näiden haastattelujen perusteella ajatuksia siitä, miten avun antaminen mahdollistaa avun saamisen myöhemmin silloin, kun sitä itse tarvitsee. Tämä saa tukea klassisissa sosiaalisen vaihdon teorioissa (esim. Homan, 1958). Tuen ja avun antamisen nähtiin myös vaikuttavan myönteisesti muuhun vuorovaikutukseen työpaikalla.



## *Asenteelliset onnistumisen keinot*

Asenteellisen onnistumisen keinot kuvastivat työyhteisöille hyödyllisiä ajattelutapoja. Asenteellisista keinoista kaikkein parhaiten työyhteisöissä toteutui optimismi erilaisine piirteineen.

Tämän tutkielman mukaan optimistisuus näyttäytyi myös keinona, jonka haastateltavat tiedostivat vaikuttavan selkeästi työyhteisön onnistumiseen. Tutkielman aineiston mukaan optimismin keinot loivat työyhteisöihin myönteistä ilmapiiriä, iloa sekä myönteisen palautteen kautta vahvistivat yksittäisten työntekijöiden kompetenssin tunnetta.

Tässä tutkielmassa optimismin kommentoitiin vaikuttavan etenkin työyhteisöjen ilmapiiriin. Myönteinen ilmapiiri vaikutti haastatteluiden perusteella olevan parhaimmillaan yhteydessä rentouteen, joka johti myös työtehtävien joustavampaan toteuttamiseen sekä mielekkyyden kokemiseen. Aiemmissa tutkimuksissa myönteisten tunteiden on todettu vaikuttavan mm. laajentavasti toimintamahdollisuuksien havaitsemiseen sekä innovatiivisuuteen (Fredrickson & Branigan, 2005). Tämän tutkimuksen voidaan nähdä myös antavan vastaavia viitteitä. Haastatteluissa toistui myös haastateltavien usko puhe- ja vuorovaikutustapojen merkitykseen. Haastateltavat kommentoivat uskovansa myönteisen puhettavan olevan hyväksi organisaation toiminnalle ja toisaalta etenkin negatiivisen puhettavan heikentävän työyhteisöjen toimintaa. Myönteisen kierteen syntymisestä tai (Fredricksonin ja Joinerin, 2000) tai psykologisen liikevoiman (Iso-Ahola & Dotson, 2016) kaltaisista ilmiöistä tässä tutkielmassa ei kuitenkaan saatu selkeitä viitteitä, ja useimmiten myönteiseen puheeseen liittyi pikemminkin puutepuhetta ja toiveita oman työyhteisön vahvemmassa sitoutumisesta myönteiseen puhetapaan.

Tutkielman mukaan myönteinen palaute aiheutti vastaanottajassa ilahtumista, mutta myös kompetenssin kokemusta. Kollegojen, esimiehien tai muiden antama kehu koettiin merkittävänä oman työidentiteetin ja kompetenssintunteen kehittymisen kannalta. Kompetenssin tunnetta kokevat yksilöt näkevät itsensä kykenevinä ja osaavina työyhteisön jäseninä. Kompetenssin tunteen oleellisuudesta työympäristössä ovat kirjoittaneet aiemmin mm. Ryan ja Deci (2000), joiden mukaan yksilöiden tulee kokea työssään kompetenssin tunnetta, jotta työtä kohtaan syntyisi sisäistä motivaatiota. Tämä tutkielman haastattelut antavat samankaltaisia viitteitä. Tässä tutkielmassa kompetenssin tunteen kuvattiin usein aiheuttavan työssä koetun itsevarmuuden lisääntymistä ja siten työssä onnistumista. Haastateltavat kuvailivat myönteisen palautteen olleen merkittävä tekijä heidän oman identiteettinsä kannalta, mutta suurin osa haastateltavista kommentoi myös itse haluavansa ja tavoittelevansa myönteisen palautteen antamista omille kollegoilleen. Myönteinen palaute nähtiin arvokkaana myös miellyttävän ja myönteisen ilmapiirin rakentumisen kannalta.

Tämän tutkielman mukaan myös muu myönteinen asenne vahvistaa työyhteisöjen onnistumista. Haastateltavat kertoivat työtehtävien onnistuvan paremmin silloin, kun esimerkiksi työtehtäviin tai edessä oleviin haasteisiin suhtauduttiin mahdollisimman myönteisesti. Eräs haastateltavista kuvaili työtehtäviin liittyvän aidon innostuksen olevan oleellinen osa työn laadukasta ja onnistunutta toteuttamista sekä työhön liittyvää mielekkyyden tunnetta. Tässä työyhteisössä työtehtävien toteutustavat olivat joustavia ja niitä räätälöitiin työntekijöiden innostuksen ja osaamisen mukaan. Hyvin haastavassa työympäristössä työskennellyt haastateltava taas kommentoi myönteisen asennoitumisen itse työtehtäviin sekä iloisen vuorovaikutustavan auttavan haasteiden ylittämässä. Myönteisen asenteen kommentoitiin usein myös johtavan myönteisyyden lisääntymiseen myös muissa työyhteisön jäsenissä, mikä voidaan nähdä työyhteisön ns. myönteisenä spiraalina, jonka kaltaisesta ilmiöstä esimerkiksi Fredrickson ja Joiner (2000) sekä Iso-Ahola ja Dotson (2016) ovat aiemmin kirjoittaneet.

Optimistisuutta toteutettiin työyhteisöissä myös huumorin keinoin. Huumorin mahdollisuuksia työyhteisön onnistumisen keinona ei tule vähätellä. Sen lisäksi, että huumorilla luotiin myönteistä ilmapiiriä, tässä tutkimuksessa huumorin kuvattiin toimivan myös kielteisten tai vaikeiden tunteiden ja teemojen viestimisen keinona. Huumori toimii työyhteisöjen keinona ottaa esille haastavampia aiheita ja purkaa kielteisiä tunteita muotoilemalla niitä sosiaalisesti myönteisempiä vaikutuksia luovaan muotoon. Vitsailu vaikuttaa toimivan keinona, jolla kielteinen sisältö voidaan pukea muotoon, jossa kielteinen tunne ei leviä muuhun työyhteisöön, vaan jossa viestin emotionaalinen sisältö kääntyy pääläelleen. Aiemmassa kirjallisuudessa myönteisten tunteiden on kirjoitettu vahvistavan palautumisen prosesseja (Fredricksonin & Levenson, 1998), jota myös tämän tutkimuksen tulokset voivat osaltaan tukea.

Asenteellisista keinoista reflektiivisyys sekä epäonnistumisten salliminen toteutuivat työyhteisöissä puutteellisesti. Asenteellisten onnistumisen keinojen haasteena voidaankin nähdä niiden abstraktius. Reflektiivisyys sekä epäonnistumisen salliminen vaativat metatason taitoja, joissa oman ajattelun ja toiminnan vaikutuksia pohditaan suhteessa ympäristöön ja työn kokonaisuuteen.

Reflektointi, eli kyky oman toiminnan ja ajattelutapojen vaikutusten tarkastelusta suhteessa ympäristöön sekä haluttuihin tavoitteisiin, on oleellinen taito onnistumisen luomisessa. Tähän tutkielmaan osallistuneet toteuttivat reflektointia hyvin suhteessa omiin työtehtäviinsä. Tutkielman perusteella kuitenkin koko työyhteisön tavoitteisiin ja toimintaan liittyvää reflektointia osoitti vain osa haastateltavista. Työyhteisön tavoitteisiin ja toimintaan liittyvä reflektointi vaikuttaa kuitenkin erityisen potentiaaliselta keinolta lisätä työyhteisöjen onnistumista. Vaikuttaa siltä, että työyhteisössä toteutuva yhteinen reflektiivisyys mahdollistaa toiminnan kriittisen tarkastelun ja kehityskohteiden tunnistamisen. Reflektiivisyyden kannalta oleellista vaikuttaa olevan asenne, jossa ketään ei osoitella

virheistä, vaan kehityskohteet nähdään työyhteisölle yhteisinä. Reflektiivisessä ajattelussa haasteita ei nähdä niinkään kielteisessä valossa vaan niihin suhtaudutaan pikemminkin oppimisen mahdollisuuksina. Tässä tutkielmassa esitetty työyhteisötason reflektiivisyys muistuttaa pedagogiikan alalla paljon käsiteltyä jaettua oppimista (Adler, 1990.).

Asenteellisten onnistumisen keinoihin luokiteltiin kuuluvaksi myös epäonnistumisten salliminen. Epäonnistumisia salliva asenne vaikutti tutkielman haastattelujen mukaan luovan kulttuuria, jossa työntekijät pystyivät ja uskalsivat hyödyntää omia kiinnostuksiaan, osaamistaan ja muita voimavarojaan luodakseen uutta tai kehittääkseen organisaation olemassa olevaa toimintaa. Työyhteisön myönteinen suhtautuminen haasteisiin ja epäonnistumisiin loi kulttuuria, jossa haasteet nähtiin pikemminkin mahdollisuuksina, joissa ammattilaisten oli mahdollista käyttää ammattitaitoaan ja ratkaista tilanne uudella tavalla. Epäonnistumisten salliminen vaikuttanee työyhteisön innovatiivisuuteen sekä tuloksellisuuteen. Niissä työyhteisöissä, joissa epäonnistumiset sallitaan, virheiden ja takapakkien nähdään olevan pikemminkin tie oppimisen kautta parempaan toimintaan. Epäonnistumisia sallivassa työyhteisöissä elää ajatusmalli siitä, ettei yksittäiseen tilanteeseen ole yhtä absoluuttisesti oikeaa ratkaisua, vaan hyviä ratkaisuja on monia. Epäonnistumisille myönteinen suhtautuminen on reflektoinnin tavoin asenne, joka mahdollistaa jaetun oppimisen (Adler, 1990).

Epäonnistumisten sallimiseen liittyvää puhetta esiintyi vain kolmessa haastattelussa yhdeksästä, mutta luokka säilytettiin sillä ajattelutavan nähtiin vaikuttavan selkeästi työyhteisöjen onnistumiseen. Epäonnistumisiin hyvin suhtautuvat työyhteisöt olivat haastatteluiden perusteella myös parhaiten onnistuvia työyhteisöjä. Huomionarvoista myös on, että epäonnistumisiin suhtautuminen opettajan ja lastentarhaopettajan ammateissa voi olla hyvin erilaista ja sallivampaa, kuin sairaanhoitajan työssä jossa virheet voivat johtaa vakaviinkin seurauksiin.

### ***Motivaationaaliset onnistumisen keinot***

Onnistumisen keinojen kolmas luokka, motivaationaaliset onnistumisen keinot, kuvastivat toimintaa suuntaavia keinoja. Motivaationaaliset keinot koostuvat tavoitteiden määrittelystä sekä voimavarojen käyttämisestä. Motivaationaaliset keinot ohjaavat ja mahdollistavat toimintaa. Tavoitteen määrittely luo toiminnalle selkeän suunnan ja vastaa kysymykseen 'mitä'. Voimavarojen käyttö taas kertoo millä keinoin, 'miten', tavoitteet saavutetaan parhaiten. Voimavaroihin kuuluva merkityksellisyyden kokeminen ja merkitysten etsiminen vastaa taas kysymykseen 'miksi' kyseiset tavoitteet halutaan saavuttaa.

Motivaationaalisten onnistumisen keinojen käyttö toteutuu työyhteisöissä kaikista onnistumisen keinoista heikoiten. Tämän tutkielman mukaan motivaationaalisia keinoja pidetään usein itsestäänselvyyksinä. Lähempi tarkastelu kuitenkin osoittaa työyhteisöjen yhteisten tavoitteiden, voimavarojen ja merkitysten tunnistamisen olevan suhteellisen heikkoa. Motivaationaalisten keinojen luokkaa kuvaa keinojen jääminen yksilötasolle. Huolimatta omien henkilökohtaisten tavoitteiden tai voimavarojen tuntemuksesta vaikuttaa ryhmätason pohdintaa tapahtuvat hyvin puutteellisesti.

Tutkielman mukaan tavoitteet vaikuttavat onnistumiseen. Haastateltavat kommentoivat yhteisten tavoitteiden luovan yhtenäisyyden tunnetta sekä selkeyttä siitä, mitä ja miten toimia. Tavoitteen määrittely ohjaa ja selkeyttää toimintaa. Parhaassa tapauksessa hyvin määritellyt tavoitteet toimivat jokapäiväisten valintojen tukena. Tavoitetta voidaan käyttää valintatilanteissa ja konflikteissa peilaamalla toiminnan vaihtoehtoja tavoitteeseen ja valitsemalla tavoitetta parhaiten tukevan ratkaisun. Tavoitteiden asettamista ja tunnistamista kuvasti tutkielman mukaan selkeästi yksilötasolle jääminen. Haastateltavat hyödynsivät arkipäivässään henkilökohtaisten tavoitteiden asettelua ja toiminnan peilaamista omiin tavoitteisiinsa. Toisaalta työyhteisöjen tavoitteiden tunnistaminen ja hyödyntämistä tapahtui vain osassa työyhteisöjä. Työyhteisön tavoitteista tietoiset työntekijät kommentoivat kokeneensa motivaatio, yhteisöllisyyttä sekä toiminnan sujuvuutta silloin, kun koko työyhteisö oli tietoinen toiminnan tavoitteista.

Tässä tutkielmassa esiintyi havaintoja myös siitä, että työyhteisön tavoitteita voi syntyä myös epäformaalisti ja työntekijälähtöisesti. Organisaatioin tavoitteita voivat olla esimerkiksi lasten opettaminen (yleinen tavoite), kestävän kehityksen huomioiminen toiminnassa (spesifi tavoite) ja toiminnan toteuttaminen mahdollisimman hausalla tavalla (epäformaali, työyhteisölähtöinen tavoite). Tavoitteiden merkitystä ja niiden toimintamekanismeja liittyen onnistumiseen on käsitelty paljon ratkaisukeskeisestä psykologiaa kuvaavassa kirjallisuudessa (mm. Bannink, 2007; de Shazer ym., 1989).

Tutkielman mukaan voimavarojen aktivointi on yksi työyhteisön onnistumiseen vaikuttavista tekijöistä. Voimavarojen aktivointia haastatteluaineistossa esiintyi esimerkiksi yksilön ja ryhmän osaamisen, tietämyksen, kokemuksen, sosiaalisten taitojen sekä mielenkiinnonkohteiden aktiivisena hyödyntämisenä työssä. Tässä tutkielmassa voimavarojen hyödyntäminen vaikutti johtavan työn kokemiseen mielekkäämpänä ja johtavan siten motivaatioon ja tyytyväisyyteen. Bakkerin ja Demeroutin (2007) mukaan vahvat voimavarat voikin toimia voimakkaana työhyvinvoinnin puskurina, mitä myös tämä tutkimus tukee.

Yksi merkittävimmistä motivaatiota aiheuttavista voimavaroista oli koettu merkityksellisyys. Merkityksellisyyttä työssään kokevat näkivät työnsä tärkeänä tai mielenkiintoisena.

Merkityksellisyyden kokemista tapahtui työn tulosten ja edistysaskelien havaitsemisen yhteydessä sekä liittyen oman työn näkemiseen arvokkaana. Merkityksellisyyden kokemus näytti tutkielman perusteella johtavan sisäiseen motivaatioon työssä. Merkityksellisyyden kokemus loi työyhteisöön yhtenäisyyden tunnetta, kun työyhteisö tiedosti jakavansa yhteisiä käsityksiä ja arvoja. Merkityksellisyyden kokemusta esiintyi tässä tutkimuksessa lastentarhaopettajien sekä sairaanhoitajien puheessa.

Tutkielman mukaan voimavarojen käyttäminen työyhteisöissä toteutui puutteellisesti ja vain osassa työyhteisöistä hyödynnettiin työyhteisön yhteisiä tai yksilöiden voimavaroja. Puutteellisen hyödyntämisen syyksi voidaan nähdä sekä työntekijöiden ja työtiimien itsereflektion puute, mutta yhtäläillä myös organisaatioiden kyvyttömyys luoda joustavuutta ja mahdollisuuksia työn personalisoinnille.

Kokonaisuudessaan työyhteisöjen onnistumisen keinoissa voidaan nähdä paljon hyödyntämätöntä potentiaalia. Työyhteisöjen onnistumisen keinoista sosiaaliset keinot toteutuvat myös työpaikoilla, joilla muut onnistumisen keinot eivät toteudu. Sosiaalisten taitojen lisäksi onnistuminen perustuu asenteellisiin keinoihin ja toimintaa ohjaaviin motivaationaalisiin keinoihin, joiden hyödyntäminen onnistuu työyhteisöissä hyvin vaihtelevasti. Asenteelliset ja motivaationaaliset onnistumisen keinot toteutuvat heikommin. Kyseiset onnistumisen keinot vaativat metatason taitoja, jossa omaa sekä ryhmän yhteisiä toiminta- ja ajattelutapoja katsotaan suuremmasta, yhteisestä perspektiivistä

## **4.2. Suomalaisten ja ruotsalaisten työyhteisöjen onnistuminen – yhtäläisyydet, erot ja oppimisenpaikat**

Suomalaisten ja ruotsalaisten työyhteisöjen onnistumisen keinojen erot tiivistyvät kahteen merkittävästi poikkeavaan piirteeseen: reflektointiin sekä optimismiin. Tämän tutkielmassa reflektointi esiintyi selkeästi suomalaista onnistumista kuvaavana piirteenä, jonka hyödyntämisessä ruotsalaiset työyhteisöt eivät yhtä usein onnistuneet. Optimistisuus oli puolestaan ruotsalaisten työyhteisöjen vahvuus. Ruotsiin verrattuna suomalaisten työyhteisöjen keskustelukulttuuria kuvasti useammin esiintyvä kielteinen puhe.

Tämän tutkimuksen mukaan suomalaisten työyhteisöjen onnistuminen perustuu ruotsalaisia työyhteisöjä tehtäväkeskeisemmälle suhtautumiselle. Tehtäväkeskeisyys näkyy suomalaisten kyvyssä antaa ja saada kriittistä palautetta. Suomalaisessa kulttuurissa rakentava kritiikki nähdään

myönteisenä asiana, jonka tarkoituksena on toiminnan parantaminen ja oppimisen mahdollistaminen. Tässä tutkimuksessa sekä opettajat että sairaanhoitajat kokivat suomalaisen koulutuksen vaikuttavat onnistumiseen. Pidempi koulutus voidaan nähdä yhtenä osatekijänä sille, miksi rakentava kritiikki toimi luontevammin suomalaisissa työyhteisöissä.

Ruotsalaisten työyhteisöissä optimismi oli vahvasti osa onnistumista. Ruotsalaisten työyhteisöjen onnistuminen perustui selkeästi suomalaisia työyhteisöjä tunnekeskeisempiin keinoihin. Ruotsalaisissa työyhteisöissä myönteisen palautteen määrä oli suomalaisia työyhteisöjä huomattavasti suurempi. Ruotsalaisissa työyhteisöissä myönteisen palautteen antamisen ja saaminen kuvailtiin kuuluvan päivittäisiin tapoihin. Myönteinen asenne ja palaute aiheuttavat päivittäistä myönteisten tunteiden kokemista työpaikalla, mikä vahvistaa organisaation mahdollisuuksia toimia optimaalisesti ja onnistua.

Suomalaista työyhteisökulttuuria kuvasti myönteisen palautteen maltillisuus sekä jopa kielteiset puheen tavat. Tämän tutkimuksen aineistossa annettiin viitteitä siitä, että suomalainen kielteinen puhetapa johtaa toisinaan jopa haitalliseen työpaikkakäyttäytymiseen, kuten syyttelyyn tai kollegan mustamaalaamiseen. Suomalaisten työyhteisöjen onnistumista kuvattiin haittaavan myös yleinen kielteinen asenne työtehtäviä, kollegoita, esimiehiä tai muita aiheita kohtaan, mikä vaikutti koko työyhteisön kulttuuriin. Kielteissävytteinen kulttuuri ei tue esimerkiksi uusien ideoiden syntymistä tai joustavuutta (Fredrickson & Branigan, 2005).

Suomalaisten ja ruotsalaisten työyhteisöjen kommentoitiin erovan myös keskustelukulttuurin suhteen. Ruotsalaiseen kulttuuriin kuuluu haastattelujen mukaan tunnekeskeinen kollegan kasvojen suojelemisen tärkeys, kun taas suomalaista kulttuuria kuvaa tehtäväkeskeinen suoruuus. Ruotsiin muuttaneet suomalaiset kokivat kaipaavansa rehellistä palautetta ja ehkä myös siksi toivat esille reflektoinnin ja kriittisyyden oleellisuutta työyhteisöjen onnistumisessa. Suomalaisesta näkökulmasta ruotsalaisten keskustelukulttuurin kuvailtiin olevan hyvin epäsuora, konfliktia välttelevä, mutta toisaalta myös hyvin paljon suomalaista kulttuuria ystävällisempi ja kohteliaampi.

Molemmat kulttuurit omaavat selkeästi vahvuuksia, joista naapurikulttuurin tulisi oppia. Tämän tutkimuksen haastateltavien mukaan suomalaisten tulisi ehdottomasti oppia ruotsalaisten myönteisyydestä, joka vaikuttaa sekä työyhteisöjen ilmapiiriin että konkreettiseen tehtävissä suoriutumiseen. Ruotsalaiset työyhteisöt taas voisivat hyötyä tehtäväkeskeisemmästä suhtautumisesta, jossa henkilöiden tunteiden suojelun sijaan työtehtävät nähtäisiin yhteisinä projekteina ja oppimisen paikkoina, jossa yhden osan parantaminen on kaikkien yhteinen tehtävä ja etu.

### 4.3. Ratkaisukeskeisyyden mahdollisuudet työyhteisöjen onnistumisen vahvistamisessa

Työyhteisöjen onnistumisen keinot toteutuvat hyvin vaihtelevasti työyhteisöstä toiseen. Jotkin työyhteisöt käyttivät ja olivat tietoisia monista keinoista, jotka vaikuttavat työyhteisön onnistumiseen. Toisaalta joissain työyhteisöissä onnistumiseen johtavia keinoja ei ole juurikaan pohdittu tai ympäristö tarjosi muutoin vain niukasti mahdollisuuksia yhteisön optimaaliseen toimimiseen ja tavoitteiden saavuttamiseen.

Tässä vertailussa ratkaisukeskeisyys näyttäytyi teoriana, jonka soveltaminen mahdollistaa nimenomaan työyhteisöissä heikoiten toteutuvien onnistumisen keinojen käyttöön ottamisen tai vahvistamisen. Ratkaisukeskeisyys vaikuttaa etenkin sellaisiin ajattelu-, vuorovaikutus- ja toimintatapoihin, joilla on mahdollista tukea asenteellisia sekä motivaationaalisia työyhteisön onnistumisen keinoja. Ratkaisukeskeisyyden periaatteiden kohdistuminen juuri heikoiten toteutuviin onnistumisen keinoihin selittää, miksi ratkaisukeskeisyys onnistuu tuottamaan myönteisiä muutoksia työyhteisöissä. Ratkaisukeskeinen ajattelu vahvistaa nimenomaan niitä keinoja, joita kaikki työyhteisöt eivät onnistu hyödyntämään tai tiedostamaan omassa arjessaan.

Ratkaisukeskeisyyden peruseriaatteisiin kuuluva tavoitteiden määrittely voidaan nähdä mahdollisena keinona vahvistaa organisaatioiden onnistumista. Ratkaisukeskeisen ajattelun ja menetelmien pääpiirteisiin kuuluu tavoitteiden asettaminen sekä myönteisten tulevaisuuden kuvien luominen (Bannink, 2007; de Shazer ym. 1989). Etenkin ratkaisukeskeinen kirjallisuus on korostanut tavoitteiden määrittelyn oleellisuutta onnistumisessa sekä ongelmien ratkaisemisessa (Bannink, 2007).

Työyhteisöjen onnistumiseen liittyen tavoiteajattelua kuvasti yksilötasolle jääminen. Tutkielman mukaan työyhteisön yhteisten tavoitteiden tunnistaminen on työyhteisöissä varsin puutteellista. Yhteisten tavoitteiden puutteen voidaan nähdä johtavan tilanteeseen, jossa työyhteisö työskentelee ilman selkeää maalia, jolloin onnistumista on luonnollisesti vaikea saavuttaa tai havaita. Koko yhteisölle yhteinen maali lisää mahdollisuutta havaita yhdessä tehtyjä saavutuksia ja toisaalta yhdistää työyhteisön jäseniä selkeän yhteisen tavoitteen ympärille (Sharry, 2007). Yhteisötason tavoitteiden esilletuominen on johtotason tehtävä, mutta voi myös kummuta yhteisöstä itsestään. Ratkaisukeskeisen ajattelutavan tuominen organisaatioon näyttäytyy keinona, jolla on mahdollista vahvistaa työntekijöiden tietoisuutta organisaation tavoitteesta ja siten luoda paremmin toimivaa ja tehokkaampaa toimintaa. Ratkaisukeskeisyyden tavoitekeskeisyys voidaan nähdä myös keinona

luoda työyhteisöön yhteenkuuluvuuden tunnetta, kun koko työyhteisö tunnistaa jakavansa yhteisen mission.

Tässä tutkielmassa voimavarojen käytön havaittiin toteutuvan organisaatioissa puutteellisesti. Voimavaroja saatettiin hyödyntää silloin tällöin, mikä koettiin olevan yhteydessä onnistumiseen, mutta järjestelmällistä ja yhteisesti neuvoteltua voimavarojen hyödyntämistä tapahtui vain muutamassa työyhteisössä. Ratkaisukeskeisyys näyttäytyy mahdollisuutena tukea työyhteisöjen kykyä hyötyä omaamistaan voimavaroista. Voimavarojen aktivointi on yksi ratkaisukeskeisyyden keskeisimpiä piirteitä (Bannik, 2007; de Shazer ym. 1989). Ratkaisukeskeisen ajattelun mukaan tavoitteiden saavuttaminen tapahtuu parhaiten silloin, kun tavoitteen saavuttamisessa hyödynnetään sellaisia keinoja, jotka tuntuvat toimijasta parhaimmalta. Keinot, jotka ovat tekijälle mieleisiä, tuottavat myönteisiä tunteita. Voimavarojen aktivoimiseen työyhteisökontekstissa liittyy ratkaisukeskeisen ajattelun korostama keskinäistä kunnioitusta, myönteistä suhtautumista kollegoita kohtaan sekä ajatus kollegoista osaavina ja kykenevinä.

Ratkaisukeskeisen ajattelun soveltaminen työyhteisössä mahdollistaa voimavarojen aktiivisemmän tiedostamisen sekä voimavaroja aktiivisesti käyttävän kulttuurin syntymisen. Ratkaisukeskeisyyden onnistumista vahvistaviin mekanismeihin kuuluuunee työyhteisön yhteinen sitoutuminen voimavaroja aktiivisesti hyödyntävään toimintaan, jossa alaisia sekä kollegoita kohdellaan osaavina ja kykenevinä. Ratkaisukeskeisyyden mukainen voimavarojen aktivoiminen voinee johtaa tehtäväkeskeisen voimavarojen käytön lisäksi sosiaalisesti myönteisiin saavutuksiin, kuten keskinäisen kunnioituksen lisääntymiseen (Sharry, 2007; Weer ym., 2016, Theeboom ym. 2015).

Myönteinen palaute on sekä ratkaisukeskeisyyden korostama piirre että tässä tutkielmassa havaittu työyhteisöjen onnistumisen keino. Myönteisen palautteen antaminen toteutuu työyhteisöissä suhteellisen hyvin. Työyhteisöissä toteutuva myönteisen palautteen antaminen ei kuitenkaan saavuta kaikkia niitä tarkoituksia, joita ratkaisukeskeisellä myönteisellä palautteella pyritään saavuttamaan.

Tutkielman tulosten mukaan myönteisen palautteen antamisen myönteiset vaikutukset tiedostetaan hyvin. Myönteistä palautetta annetaan miellyttävän ilmapiirin luomiseksi, mutta myös kollegoiden kannustamiseksi ja heidän ammattitaitonsa osoittamiseksi. Myönteisen palautteen koetaan olevan oleellinen osa oman ammatillisen identiteetin vahvistumisessa, minkä vuoksi myönteistä palautetta halutaan saada ja antaa. Myönteinen palaute kuuluu keskeisesti myös ratkaisukeskeisyyteen. Myönteinen palaute osoittaa vahvuuksia ja voimavaroja, luo hallinnan tunnetta ja vahvistaa uskoa onnistumisen mahdollisuuksiin (de Shazer, ym. 1989). Myönteinen



palautteen voima perustuu myönteiseen itseään toteuttavan ennusteen, jossa myönteisten saavutusten havaitseminen johtaa laajentuneisiin toimintamahdollisuuksiin sekä parempiin hallintakeinoihin, mikä edelleen johtaa myönteiseen suoriutumiseen ja palautteeseen (Bannink, 2007; Fredrickson & Branigan, 2005; Glass, 2009)

Työyhteisöissä myönteisen palautteen antaminen toteutuu hyvin, mutta palautteen varsinaisen mekanismin ymmärtäminen ja tietoinen käyttö on puutteellista. Ratkaisukeskeisessä ajattelussa palautteen tarkoitus ei ole vain hyvän mielen antaminen, vaan palautteella on avoimesti ääneen lausuttu tarkoitus osoittaa ja tuoda näkyväksi niitä asioista, missä työyhteisö on onnistunut, jotta onnitumista onnistumiseen liittyvä tieto karttuu (de Shazer ym., 1989). Toisaalta ratkaisukeskeisyydessä syntyvä myönteinen puhetapa on yksi vahvimmista syistä siihen, miksi ajattelutapa motivoi ja tuottaa myönteisiä tuloksia, vaikka myönteisyys sinänsä voidaan nähdä ratkaisukeskeisyyden sivutuotteena (Bannink, 2007; Franklin ym., 2016; Glass, 2009).

Ratkaisukeskeisen ajattelun voidaan nähdä olevan keino vahvistaa tietoisuutta myönteisyyden ja myönteisen palautteen mekanismista. Palautteen mekanismin ymmärtäminen on metataito, jonka hallitseminen johtaisi myönteisiin tuloksiin työyhteisössä.

Ratkaisukeskeisyyden keskeisimpiin piirteisiin kuuluu avoimuus mahdollisuuksille. Organisaatioissa avoimuutta vastaavia onnistumisen keinoja olivat reflektiivisyys ja epäonnistumisiin suhtautuminen, joiden käyttö työyhteisöissä toteutui puutteellisesti. Tämän tutkielman mukaan haastateltavat kykenivät refleктоimaan omaa toimintaansa suhteessa omiin työtehtäviinsä ja niihin liittyviin tavoitteisiin, mutta työyhteisöt hyötyisivät selkeästi yhteisen reflektiivisen ja oppimiselle avoimemman ajattelutavan omaksumisesta.

Ratkaisukeskeisyyden avoimuus mahdollisuuksille tarkoittaa avoimuutta ideoille ja uusille ratkaisumahdollisuuksille. Ratkaisukeskeisessä ajattelussa avoimuutta vahvistaa myös muita kunnioittava ja muiden voimavaroihin luottava suhtautuminen. Ratkaisukeskeisyydessä terapiakirjallisuudessa piirrettä kuvataan asiantuntija-aseman tai valta-aseman häivyttämiseksi (O'Connell 2012; Sharry, 2007). Ryhmiin ja organisaatioihin sovellettuna piirrettä hyödynnetään vähentämällä esimiehen roolia ja voimauttamalla työntekijöitä itsenäiseen toimintaan (Sharry, 2007).

Ratkaisukeskeinen ajattelu näyttäytykin mahdollisuutena vahvistaa työyhteisön reflektiivisyyden kykyä sekä luoda epäonnistumisia sallivaa kulttuuria. Molempien onnistumisen asenteellisten keinojen kannalta oleellista on työyhteisön kulttuurin sallivuus, luottavuus ja suhtautuminen epäonnistumisiin oppimisena. Ratkaisukeskeinen ajattelu kannustaa työyhteisöjä tukemaan ideointia sekä työyhteisössä olevien vahvuuksien hyödyntämistä työtehtävien suorittamiseksi joustavinkin keinoin.

Sosiaaliset ilmiöt, kuten sosiaalinen tuki ja yhteenkuuluvuuden tunne ovat kaikkein eniten käytettyjä ja parhaiten tiedostettuja työyhteisöjen onnistumisen keinoja. Ratkaisukeskeisyyden ja onnistumisen keinojen vertailu osoitti, etteivät ratkaisukeskeisyyden pääperiaatteet aktiivisesti pyri vaikuttamaan sosiaalisiin onnistumisen keinoihin. Toisaalta ratkaisukeskeisyyden on aiemmassa tutkimuksessa osoitettu tuottavan myös sosiaalisia myönteisiä vaikutuksia työyhteisöihin (Grant, 2017; Weer ym., 2016; Theeboom ym., 2015). Ratkaisukeskeisyyden tuottaakin myönteisiä sosiaalisia seurauksia sivutuotteenaan (Glass, 2009). Ratkaisukeskeisyyden myönteiset sosiaaliset vaikutukset perustuvat kollegoita kunnioittavaan sekä myönteiseen vuorovaikutustyyliin. Ratkaisukeskeisyyden voidaan siis nähdä tukevan myös työyhteisöjen onnistumisen sosiaalista puolta, vaikkakin ajattelutavan mekanismit keskittyvät pääasiassa muihin toiminnan parantamisen keinoihin.

Tämän tutkielman perusteella vaikuttaa siltä, että ratkaisukeskeisyyden organisaatioiden ajattelun viitekehyksenä tuottaa myönteisiä muutoksia vaikuttamalla sellaisiin onnistumisen keinoihin, joita organisaatiot eivät tutkielman tulosten mukaan systemaattisesti onnistuneet toteuttamaan. Ratkaisukeskeisyyden pääperiaatteet, kuten tavoitteiden asettaminen, voimavarojen aktivointi, myönteinen palaute ja avoimuus mahdollisuuksille vahvistavat onnistumisen motivaationaalisia ja asenteellisia keinoja. Työyhteisöissä hyvin toteutuviin sosiaalisen onnistumisen keinoihin ratkaisukeskeisyys vaikuttaa vahvistavasti, mutta vain välillisesti.

Tutkielman perusteella näyttää siltä, että ratkaisukeskeisyys vahvistaa työyhteisöjen onnistumista lisäämällä työyhteisön jäsenten metataitoja. Metataidot tarkoittavat yksilöiden kykyä tarkastella omaa sekä oman työyhteisön toimintaa kriittisesti ja tiedostavasti. Metataitoja käyttävät yksilöt pohtivat oman toimintansa vaikutuksia muihin työyhteisön jäseniin ja tiedostavat, mitkä käyttäytymisen piirteet tuottavat rakentavia ja mitkä kielteisiä vaikutuksia yhteisön toimintaan. Käyttäytymisen lisäksi metataitoja omaavat yksilöt ja ryhmät ovat tietoisia omista tavoitteistaan, vahvuuksistaan sekä heikkouksistaan.

Tässä tutkielmassa työyhteisöjen onnistumisen keinojen yhteiseksi puutteeksi osoittautui onnistumisen keinojen soveltaminen ryhmätasolle. Esimerkiksi ryhmän yhteisten tavoitteiden ja voimavarojen tunnistaminen on puutteellista. Samoin myönteisiä ryhmämetataitoja vaativat reflektio ja epäonnistumisten salliminen toteutuivat aineistossa heikosti. Ratkaisukeskeisen ajattelu suuntaa ajattelua havaitsemaan oman ja muiden toiminnan vaikutuksia, sekä havaitsemaan voimavaroja ja tavoitteita, minkä voidaan nähdä olevan yksi merkittävä syy siihen, miksi ratkaisukeskeisyys tuottaa myönteisiä tuloksia liittyen organisaatioiden tuottavuuteen, innovatiivisuuteen ja ryhmähenkeen.

Vertailussa esille nousi myös johdon ja organisaatiotason merkitys työyhteisön onnistumisen keinojen käyttämisessä. Ratkaisukeskeisen ajattelun tuominen työyhteisöön vaatii johdon paneutumista, kouluttautumista sekä toki työntekijöiden tutustuttamista kyseiseen ajattelutapaan

#### **4.4. Tutkielman vahvuudet ja rajoitukset**

Tämän pro gradu –tutkielma tarttuu aiheeseen, johon liittyvä kiinnostus on selkeästi lisääntyvää. Huolimatta ratkaisukeskeisyyden pitkästä historiasta terapian teoreettisena viitekehyksenä on ratkaisukeskeisen ajattelun organisaatiosovellusten tutkimus vielä tuore tutkimuksen aihe. Tämän tutkielman vahvuutena onkin lisääntyvää mielenkiintoa nauttiva aihe. Tutkielma tarkasteli laadullisesti ratkaisukeskeisen ajattelun mahdollisia vaikutusmekanismeja organisaatioiden onnistumiseen. Esimerkiksi Franklin ym. (2017) ratkaisukeskeisyyden vaikutusmekanismeja tarkastelleessa artikkelissa aiemman aiheen tutkimuksen kommentoitiin puuttuvan täysin. Tämä tutkielma tarttuikin aiheeseen, jonka käsittelemiselle on tarvetta.

Tutkielman rajoitteina voidaan pitää aineiston suppeutta. Aineistonkeruuhaastatteluihin osallistui yhdeksän Suomesta Ruotsiin muuttanutta henkilöä, jotka työskentelivät joko sairaanhoidon tai kasvatuksen parissa. Tutkielman tavoitteena oli noin 12 haastateltavaa. Etenkin sairaanhoitajien löytäminen haastateltavaksi osoittautui haasteelliseksi. Lopulta aineisto koostui viiden opettajan, kahden lastentarhaopettajan sekä kahden sairaanhoitajan haastatteluista. Opettajien ja lastentarhaopettajien kokemukset olivat hyvin samankaltaisia, mutta aineiston analyysivaiheessa sairaanhoitajien kokemukset osoittautuivat osittain opettajista poikkeaviksi. Eroja tuotti selkeästi työn kuormittavuus sekä se, millaisia seurauksia työssä tehdyille virheillä oli. Sairaanhoitajat tunnistivat ja käyttivät onnistumisen keinoja tiedostetummin, kuin opettajat ja lastentarhaopettajat. Tämän voidaan tulkita johtuvan sairaanhoitajien raskaasta työarjesta, jossa voimavaroja on oltava useita, jotta työn kuormitukset eivät johda työuupumukseen. Mielenkiintoisesti opettajat tunnistivat ja hyödynsivät onnistumisen keinoja sairaanjohtajia sekä lastentarhaopettajia heikommin.

Tutkimuksen toisen tutkimuskysymyksen vastaaminen osoittautui myös vaikeaksi, sillä huolimatta työpaikan sijainnista fyysisesti Ruotsissa, moni koki työskentelevänsä osittain suomalaisessa kulttuurissa työpaikalla käytetyn suomenkielen ja työtovereiden suomalaisten sukujuurien ansiosta.

Metodillisesti tässä Pro Gradu –tutkielmassa toteutettiin kvalitatiiviseksi tutkielmaksi hyvin tarkkaa tutkimusmetodin käyttöä ensimmäisessä sekä toisessa tutkimuskysymyksessä, joissa analyysin vaiheet seurasivat tarkasti Braunin ja Clarken (2006) teema-analyysin vaiheita. Tutkimuksen metodillisena heikkoutena voidaan nähdä kolmannen tutkimuskysymyksen perustuminen vapaaseen systemaattiseen vertailuun, jossa ei sinänsä sovellettu mitään erityistä teoreettista menetelmää.

#### **4.5. Johtopäätökset**

Tämän tutkielman johtopäätöksenä voidaan todeta, että sekä työyhteisön onnistuminen että ratkaisukeskeisyyden vaikuttavuuden mekanismit vaativat edelleen lisää tutkimusta.

Onnistumisen ja menestymisen ilmiöt esiintyvät alan tutkimuksissa itsestäänselvyyksinä, joiden määrittelyä ei aiheen artikkeleissa useimmiten tehdä. Onnistumisen ja menestymisen ilmiöiden määrittely vaikuttaakin oleelliselta puutteelta myönteiseen organisaatiotutkimukseen liittyen. Onnistumisen sekä menestymisen tutkimus on perustunut aiemmassa kirjallisuudessa lähinnä yksittäisten tai muutamien ilmiöiden tarkasteluun. Sekä onnistuminen että menestyminen ovat kuitenkin kokonaisvaltaisia ilmiöitä, joihin vaikuttavat monenlaiset tekijät. Tämä tutkimus antoi esimakua siitä, millaisia erilaisia mahdollisia ilmiöitä onnistumiseen liittyy. Onnistumisen keinojen tutkimus vaatii edelleen paljon lisätutkimusta.

Tämän laadullisen tutkimuksen lisäksi ratkaisukeskeisyyden organisaatiosovellusten vaikuttavuuteen liittyvien mekanismien tutkimus kaipaa lisätarkastelua. Etenkin mekanismeihin liittyvä määrällinen tarkastelu olisi mielenkiintoista ratkaisukeskeisyyden tehokkaimpien mekanismien tunnistamiseksi.

## 5. LÄHTEET

Adams, M. (2016). ENABLE: A solution-focused coaching model for individual and team coaching. *The Coaching Psychologist*, 12(1), 17-23.

Adler, P.S. (1990). Shared learning. *Management Science*. 36, 938-957.

Bakker A.B. & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: State of the art. *Journal of managerial psychology*, 22, 309-328.

Bakker A.B., Demerouti, E. & Euwema, M.C. (2005) Job resources buffer the impact of job demands on burnout. *Journal of Occupational Health Psychology*, 10, 170-180.

Bakker A.B., Hakanen, J.J., Demerouti, E. & Xanthopoulou, D. (2007) Job resources boost work engagement, particularly when job demands are high. *Journal of educational Psychology*, 99, 274-284.

Bakker, A.B. & Schaufeli, W.B. (2008). Positive Organisational Behaviour: Engages Employees in Flourishing Organisations. *Journal of Organisational Behaviour*, 29, 147-154.

Bannik, F.P. (2007) Solution-Focused Brief Therapy. *Contemporary Psychotherapy*, 37, 81-94.

Bannink F.P. (2009) Solution-Focused conflict management in teams and in Organisation. *InterAction*. 1, 11-25.

Bannink, F.P & Jackson P.Z. (2011) Positive Psychology and Solution Focus – looking at the similarities and differences. *InterAction*, 3, 8-20.

Barret-Kruse, C. (1994) Brief counselling: A user's guide for traditionally trained counsellors. *International Journal for the Advancement of Counselling*, 17, 109-115.

Braun, Virginia & Clarke, Victoria. (2006) Using thematic analysis in psychology. *Qualitative research in Psychology*, 3, 77-101.

Braunstein, K. & Grant, A. (2016). Approaching solutions or avoiding problems? The differential effects of approach and avoidance goals with solution-focused and problem-focused coaching questions. *An international Journal of Theory, Research and Practice*, 9, 93-109.

Cade and O'Hanlon (1993). *A Brief Guide to Therapy*. New York. Norton. 1993.

Cameron, K.S., Dutton, J.E. & Quinn, R.E. (2003) *Positive organisational scholarship: Foundations of a new Discipline*. Berrett-Koehler, San Francisco, CA.

De Jong, P. & Berg, I.K. (1997) *Interviewing for solution*. Wadsworth Pub Co, 1997.

De Jong, P. & Berg, I. K. (2013) *Lösningssbyggande samtal*. Lund, 2013.

Franklin, C., Zhang, A., Froerer, A. & Johnson, S. (2016) Solution focused brief therapy: A Systematic review and meta-summary of process research. *Journal of marital and Family Therapy*, 43(1), 16-30.

Frederickson, B. L. (2001) The role of Positive emotions in positive psychology: the broaden-and-build theory of positive emotions. *American Psychologist*, 56, 218-226.

Frederickson, B. L. & Branigan, C. (2005). Positive emotions broaden the scope of attention and thought-action repertoires. *Cognition and emotion*, 19, 313-332.

Frederickson, B. L. & Joiner, T. (2000). Positive emotions trigger upward spirals towards emotional well-being. *Psychological Science*, 13, 172-175.

Frederickson, B.L. & Losada, M.F. (2005). Positive affect and the complex dynamics of human flourishing. *American Psychologist*, 60, 678-686.

Frederickson B. L. & Levenson, R.W. (1998). Positive emotions speed up the recovery from the cardiovascular sequelae of negative emotions. *Cognition and Emotion*, 12, 191-220.

Furman B. & Ahola, T. (2009) *Att lyckas tillsammans. Handbook för reteaming*. Helsingfors Kortterapi-institut. 2009.

Gingerich, W.J. & Peterson L.T. (2012) Effectiveness of Solution-Focused Therapy: A Systematic Qualitative Review of Controlled Outcome Studies. *Research on Social Work Practice*, 23(3). 266-283.

Glass, C. (2009). Exploring what works: Is SF the best way of harnessing the impact of positive psychology in the workplace? *InterAction*. 1(1), 26-41.

Grant, A. (2017). Solution-focused cognitive behavioral coaching for sustainable high performance and circumventing stress, fatigue and burnout. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 69(2), 98-111.

Grant, A., Cavanagh, M., Kleitman, S., Spence, G., Lakota, M. & Yu, N. (2012). Development and validation of the solution-focused inventory. *The Journal of Positive Psychology*, 7(4), 334-348.

Grant., A. & O'Connor S. (2010). The Differential effects of solution-focused and problem-focused coaching questions: a pilot study with implications for practice. *Industrial and Commercial Training*, 42(2), 102-111.

Green, L.S., Oades, L.G. & Grant, A.M. (2006) Cognitive-behavioral, solution-focused life coaching: Enhancing goal striving, well-being and hope. *The Journal of Positive Psychology*, 1(3), 142-149.

Godat, D. (2013). Solution Focused Leadership – the other side of the elephant. Four distinctions between SFL and SF coaching. *InterAction*, 5(2), 20-34.

Grover, S. & Furnham, A. (2016) Coaching as a Developmental Intervention in Organisations: A Systematic Review of its Effectiveness and the Mechanism Underlying it. *Plos one*, 11(7).

Harter, J.K., Schmidt, F.L. and Hayes, T.L. (2002) Business-Unit-Level relationship between employee satisfaction, employee engagement and business outcomes: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87, 268-279.

Homans, G.C. (1958). Social Behavior as Exchange. *American Journal of Sociology*, 63, (6), 597-606.

Hoffman K., Lueger, G. & Luisser, P. (2015). Effect on SF training on productivity and leadership behaviour. *InterAction*, 6(2), 33-44.

Isoahola S. & Dotson, C. (2016) Psychological Momentum – A Key to Continued Success. *Frontiers in Psychology*, 7, 1328.

Johansson, B., Persson, E, McKergow, M. & Clarke, J. (2014). Change is in the eye of the beholder: Improving job satisfaction in Sweden. *InterAction*, 6(2), 92-108.

Jones, R., Woods, S. & Guillaume, Y. (2016). The Effectiveness of workplace coaching: A meta-analysis of learning and performance outcomes from coaching. *The Journal of occupational and Organisational Psychology*, 89, 249-277.

Kim, J.S. (2008) Examining the Effectiveness of Solution-Focused Brief Therapy: A Meta-analysis. *Research on Social Work Practice*, 18(2), 107-116.

Keyes, C. & Haidt, J. (2002) *Flourishing: Positive Psychology and the Life Well-Lived*. American Psychological Association, Washington, D.C.

Lazarus, R.S. (1991) *Emotion and adaptation*. New York: Oxford University Press.

McKergow, M. & Korman, H. (2009) Inbetween – Neither Inside nor Outside: The Radical Simplicity of Solution-Focused Brief therapy. *Journal of Sytemic Therapies*, 28(2), 34-49.

Morgan, G. (2016) Organisational change: a solution-focused approach. *Educational Psychology in Practice*, 32(2), 133-144.

Mustosmäki, A. (2017) *How bright are the Nordic Lights? Job quality trends in Nordic countries in a comparative perspective*. Jyväskylä studies in education, psychology and social research 586.

Myers, D.G. (2000). The funds, friends and faith of happy people. *American Psychologist*, 55, 56-67.



Nickerson, C.A. (2013). There is no empirical evidence for critical positivity ratios: Comment on Fredrickson (2013). *Journal of Humanistic Psychology*, 58 (3), 284-312.

O'Connell, B. (2012). *Solution-Focused Therapy*. Sage publications, 2012. Online publication date: 12.7.2017.

Pearpoint J., O'Brien, J. & Forest, M. (1995). *PATH: A workbook for planning positive possible futures*. Toronto: Inclusion Press, 1995.

Ryan, R.M. & Deci, E.L. (2000) Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development and well-being. *American Psychologist*, 55(1), 68-78.

Schaufeli, W.B. & Bakker, A.B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement. A multi-sample study. *Journal of Organisational Behavior*, 25, 293-315.

Seligman, M. (2002). *Authentic happiness*. New York: Free Press.

Seligman, M. & Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive Psychology: An Introduction. *American Psychologist*, 55 (1), 5-14.

Seppänen, H. (2015) Unohda menestyminen. *Helsingin Sanomat*. 31.10.2015. <https://www.hs.fi/ura/art-2000002863332.html>

Sharry, J. (2007). *Solution-Focused Groupwork*. SAGE Publications Ltd. London.

de Shazer, S. (1985). *Keys to solution in brief therapy*. New York: Norton.

de Shazer, S., Berg, I.K., Lipchik, E., Nunnally, F., Molnar, A., Gingerich, W.J. and Weiner-Davis, M. (1989). 'Brief therapy: focused solution development', *Family Process*, 25, 207–210.

Smock, S., McCollum, Stevenson, M. (2010). The Development of the solution building inventory. *Journal of Marital and Family Therapy*, 36 (4), 499-510.

Sparks, M. (1989) The Use of Organizational Tasking. A Case Study. *Group & Organization Studies*, 16 (3), 313-327.

Speitzer, G., Sutcliffe, K., Dutton, J. Sonenshein, S. & Grant A.M. (2005). A Socially Embedded Model of Thriving at Work. *Organisation Science*, 16(5), 537-549.

Stams, G.J., Dekovic, M., Buist, K. & de Vries, L. (2006) Efficacy of solution focused brief therapy: a meta-analysis. *Behavioral Therapy*. 39(2), 81-94.

Theeboom, T., Beersma, B. & Van Vianen, A. (2016). The Differential effects of solution-focused and problem-focused coaching questions in the affect, attentional control and cognitive flexibility of undergraduate students experiencing study-related stress. *The Journal of Positive Psychology*, 11:5, 460-496.

Vaismoradi, M., Turunen, H. & Bondas, T. (2013) Content analysis and thematic analysis: Implications for qualitative descriptive study. *Nursing and Health Science*, 15, 398-405.

Visser, C. (2011). Testing the Association between Solution-Focused Coaching and Client Perceived Coaching Outcomes. *InterAction*, 3(2), 9-27.

Weer, C., DiRenzo, M. & Shipper F. (2016). A Holistic View of Employee Coaching: Longitudinal Investigation of the Impact of Facilitative and Pressure-Based Coaching on Team Effectiveness. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 52(2), 187-214.

## 6. LIITTEET

### 6.1. Puolistrukturoitujen aineistonkeruuhaastattelujen kysymysrunko

AINEISTONKERUUHAASTATTELU PRO GRADU –TUTKIMUKSEEN  
Työyhteisön onnistuminen – ajattelu- ja vuorovaikutustavat

Päivämäärä \_\_\_\_\_

Haastattelun numero \_\_\_\_\_

#### I PERUSTIEDOT

- 0.1) Mitä teet työkseksi?
- 0.2) Minkä ikäinen olet?
- 0.3) Kuinka monta vuotta olet työskennellyt Ruotsissa tämän kaltaisissa tehtävissä?
- 0.4) Kuinka monta vuotta olet työskennellyt samankaltaisissa tehtävissä Suomessa?

#### II TYÖYHTEISÖN ONNISTUMINEN

1. Millaisia tavoitteita työyhteisöllänne on?
2. Koetko, että työyhteisönne onnistuu tavoitteissaan usein?

*Palauta mieleesi sellainen kerta, jolloin työpaikallasi olette olleet jonkin isomman työurakan edessä – ja olette onnistuneet tavoitteen saavuttamisessa yhdessä erinomaisesti.*

3. Millaiset asiat sinun kokemuksiesi mukaan liittyvät siihen, että tällaiset isommat tavoitteet tulevat työpaikalla saavutetuiksi?

4. Millä tavalla sinun työyhteisössäsi on vuorovaikutettu silloin, kun olette onnistuneet jossain?
5. Millaisia ajattelutapoja työyhteisön onnistumiseen on liittynyt?
6. Millaisia konkreettisia vaiheita tavoitteen saavuttamiseen on liittynyt?
7. Miten työyhteisössäsi on suhtauduttu, kun olette onnistuneet saavuttamaan asettamanne tavoitteet?
8. Miten työyhteisössäsi on suhtauduttu, kun ette ole onnistuneet saavuttamaan asettamianne tavoitteita?
9. Miten työyhteisössäsi suhtaudutaan haasteiden kohtaamiseen?
10. Millaiset asiat sinun kokemuksiesi mukaan liittyvät siihen, että haasteensaadaan ratkaistua?
11. Mikä työyhteisössäsi ehkäisee onnistumista?

### III SUOMALAISTEN JA RUOTSALAISTEN TYÖYHTEISÖJEN EROT

- 1) Millaisia eroja suomalaisten ja ruotsalaisten työyhteisöjen välillä on siinä, millä keinoin onnistuminen tapahtuu?
- 2) Millaisiin vuorovaikutuksen ja ajattelun keinoihin etenki työyhteisöjen onnistuminen sinun kokemuksesi mukaan perustuu?  

Suomessa?	Ruotsissa?
-----------	------------
- 3) Mitä nämä kulttuurit voisivat oppia toisiltaan?