



OULUN YLIOPISTO
UNIVERSITY of OULU

KITKATON KOMMUNIKOINTI -HANKE

Tarja Leinonen / Psykologian tutkimusyksikkö (KTK)
Mirja Väänänen / Tuotantotalouden tutkimusyksikkö (TTK)

24.4.2015

KITKATON KOMMUNIKOINTI -HANKE

1.1.2013 – 31.8.2014

- Rahoitus
 - Työsuojelurahasto
 - Oulun Yliopisto
 - Hankkeeseen osallistuneet 6 yritystä:
 - BRP Finland Oy
 - Caverion Industria Oy
 - Oulun Energia Siirto ja Jakelu Oy
 - Raahen Terästuote Oy
 - TEVO Oy
 - Videra Oy
- Hankkeessa mukana myös Teknologiateollisuus ry ja Tekniikan Akateemiset TEK



Työsuojelurahasto
Arbetskyddsfonden
The Finnish Work Environment Fund

24.4.2015



OULUN YLIOPISTO
UNIVERSITY OF OULU



HANKKEEN TOTEUTTAJA

- Oulun yliopistosta
 - Tuotantotalouden tutkimusyksikkö (TTK)
Seppo Väyrynen, TkT, työtieteen professori
Henna Filppa, VTM, projektipäällikkö
Mirja Väänänen, TkT, tutkijatohtori
Kari Kisko, TkT, yliopiston lehtori
 - Psykologian tutkimusyksikkö (KTK)
Hannu Soini, FT, kasvatustieteiden professori
Matleena Mäenpää, KM, projektitutkija
Heli Kiema-Junes, KM, yliopisto-opettaja
Tarja Leinonen, KTM, projektitutkija



HANKKEEN TAVOITTEET

- Hankkeen tavoitteena oli kehittää suomalaisten tuotanto- ja palveluyritysten vuorovaikutusta yksilö-, työyhteisö ja organisaatiotasolla
- Hankkeen tavoitteena oli vuorovaikutus- ja ongelmanratkaisutaitoja kehittämällä edistää työn tehokkuuden kasvua, työhyvinvointia ja innovatiivisuutta sekä sujuvoittaa työntekoa



Työsuojelurahasto
Arbetarskyddsfonden
The Finnish Work Environment Fund

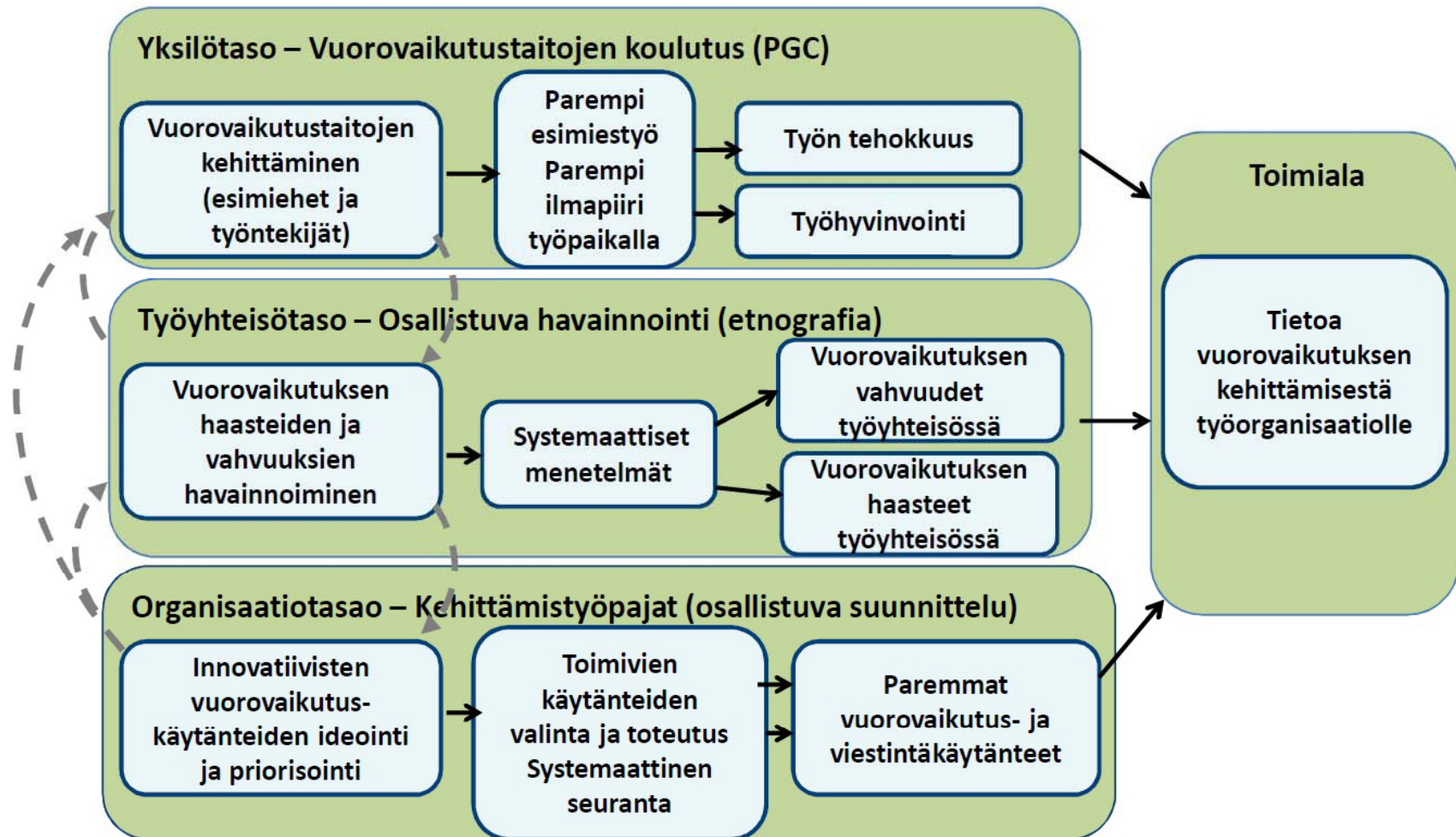
24.4.2015



OULUN YLIOPISTO
UNIVERSITY of OULU

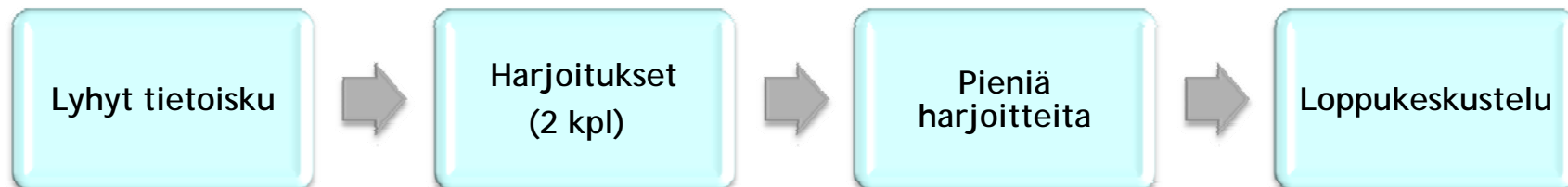


HANKKEEN VAIHEET

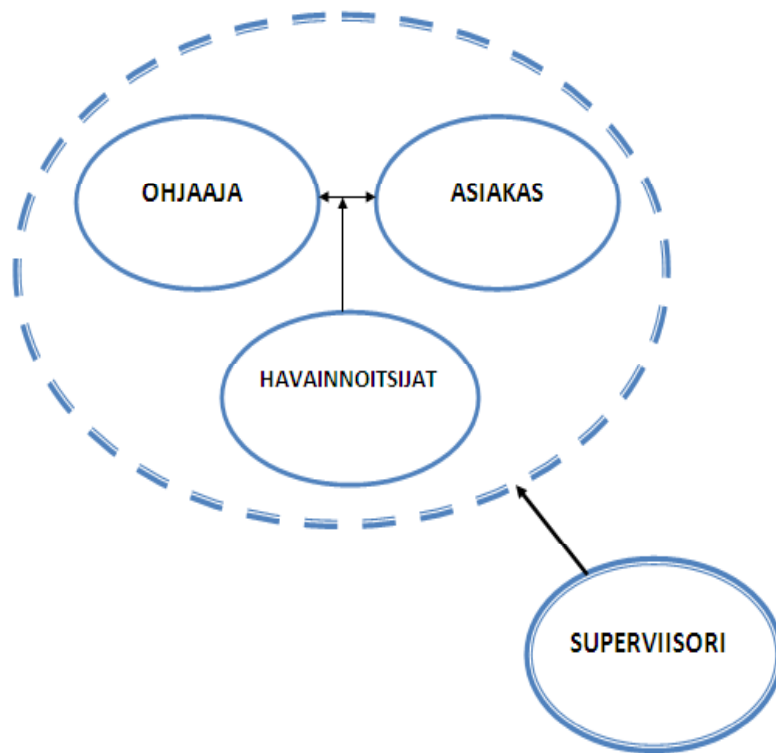


TYÖPAKETTI 1: VUOROVAIKUTUSTAITOJEN KOULUTUS

- Toteutettiin konsultatiivisen työotteella (mm. Suorsa, 2014; Soini, Rantanen & Suorsa, 2012; Soini, Jämsä & Kuusisto, 2006)
- Tavoitteena konkreettisten ammatillisten vuorovaikutustaitojen harjoittelu
- Kuusi puolen päivän mittaista koulutuspäivää
- Koulutuspäivän kulku:



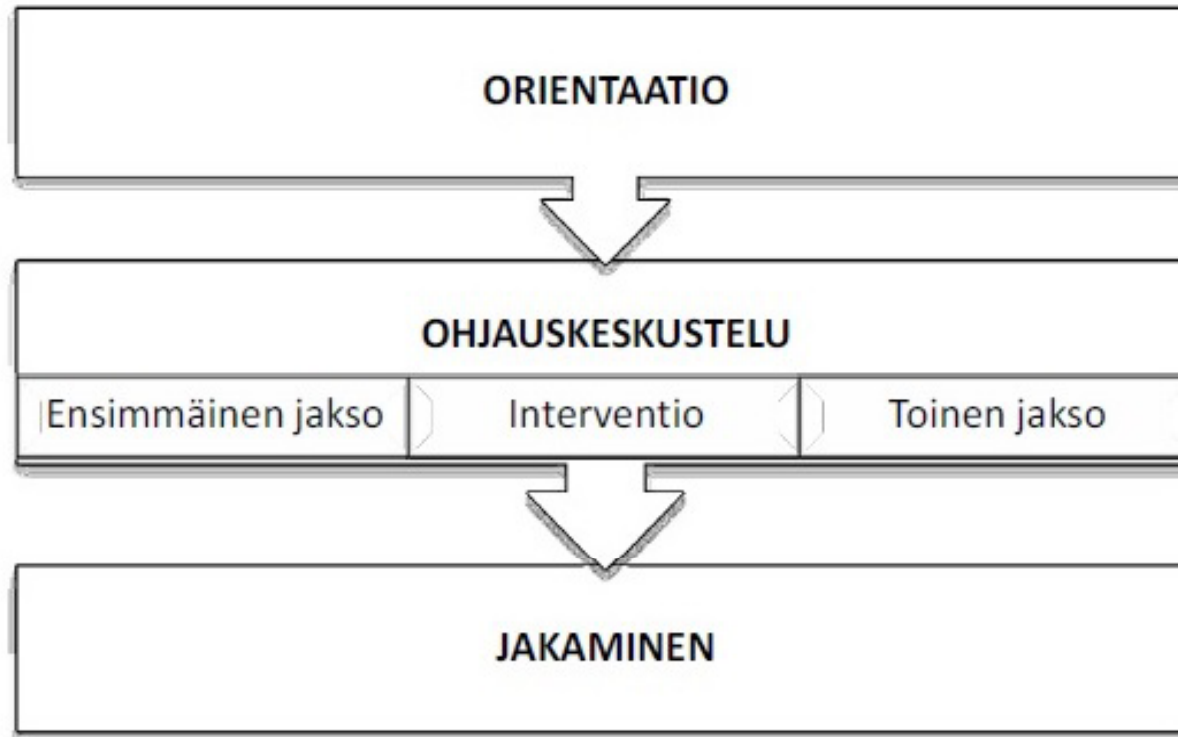
KONSULTATIIVINEN TYÖOTE



- **Asiakas** = ns. asian omistaja
- **Ohjaajan** tehtävänä on ammatillisten vuorovaikutustaitojen avulla auttaa asiakasta tunnistamaan ja kuvailemaan esille nostamaansa teemaa mahdollisimman konkreettisesti ja ymmärrettävästi
- **Havainnoitsijat** tekevät havaintoja ja muistiinpanoja ohjaajan ja asiakkaan välisestä vuorovaikutuksesta
- **Superviisori** vastaa ohjaustyöskentelyn etenemisestä ja tavoitteiden toteutumisesta



KONSULTATIIVISEN OHJAUSTYÖSKENTELYN VAIHEET



Konsultatiivisen ohjaustyöskentelyn vaiheet (Soini, Rantanen & Suorsa, 2012,26)



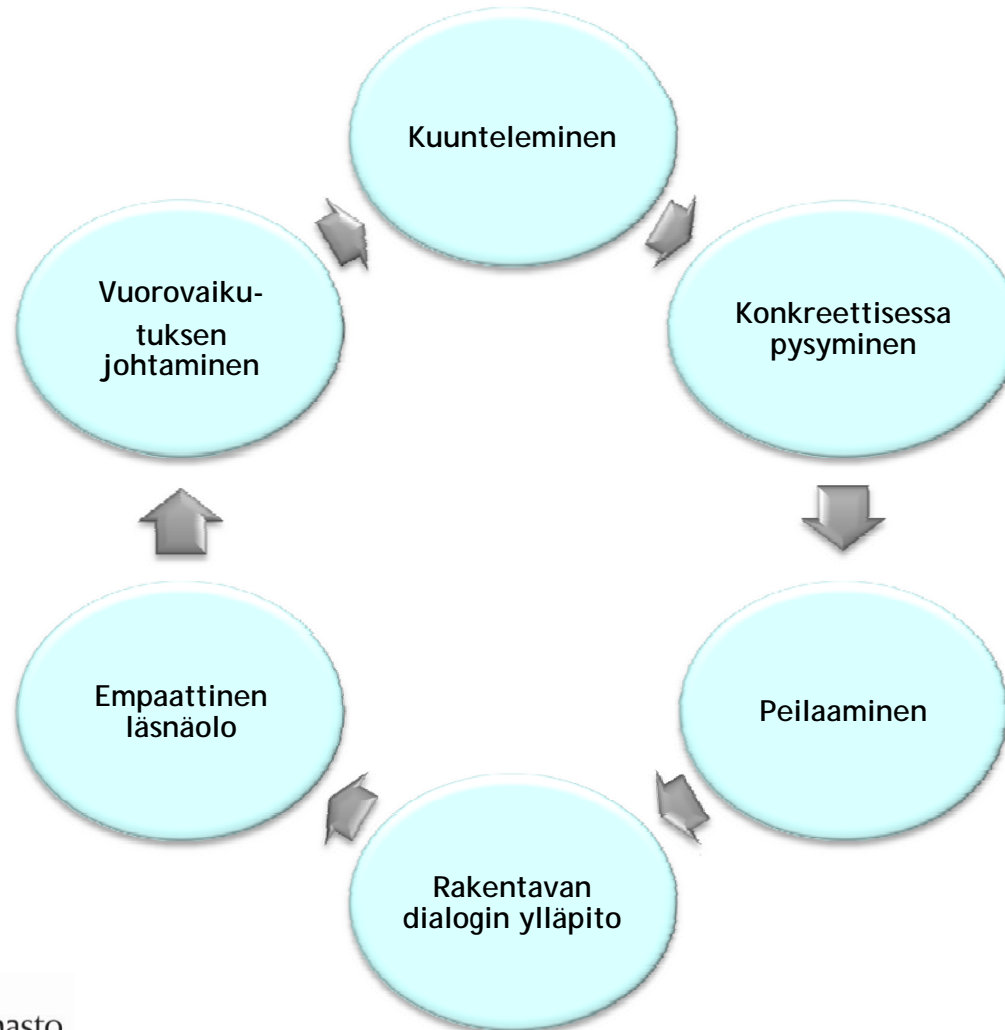
Työsuojelurahasto
Arbetskyddsfonden
The Finnish Work Environment Fund

24.4.2015

OULUN YLIOPISTO
UNIVERSITY OF OULU



HYVÄT AMMATILLISET VUOROVAIKUTUSTAITO

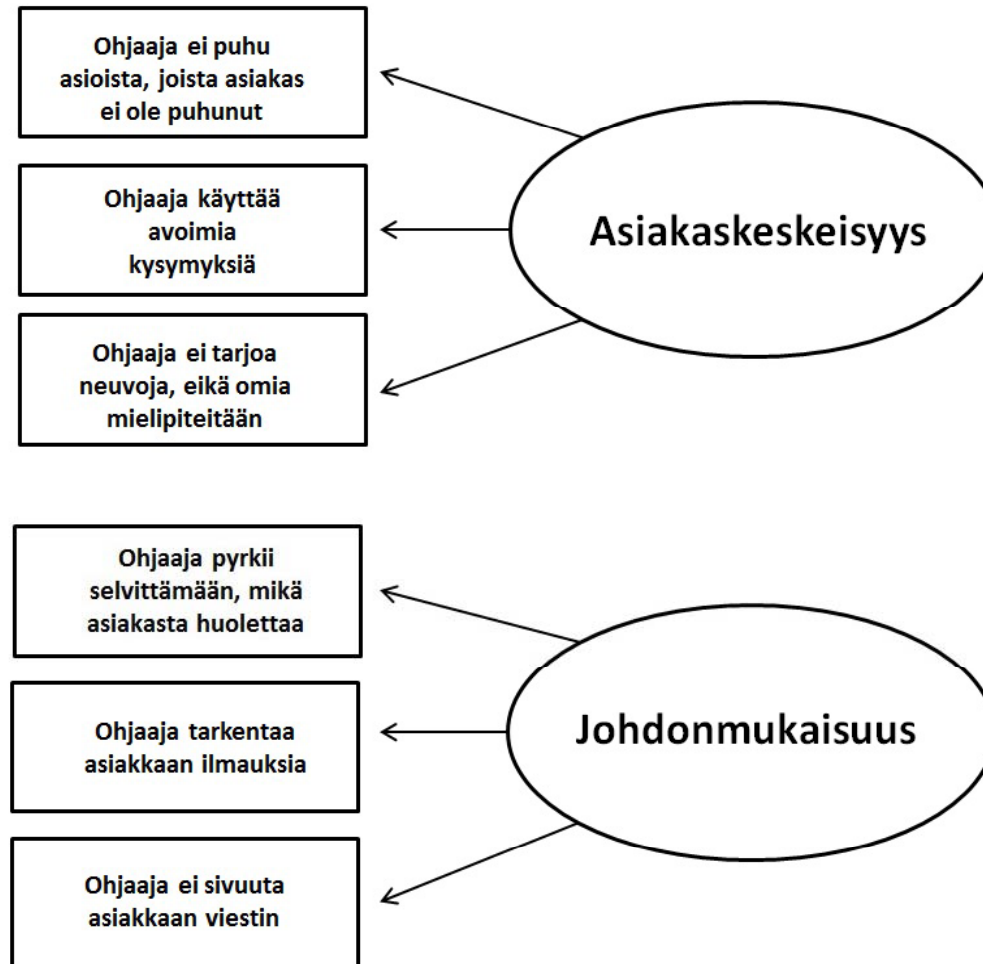


VUOROVAIKUTUSTAITOJEN KEHITTÄMISEN ARVIOINTI

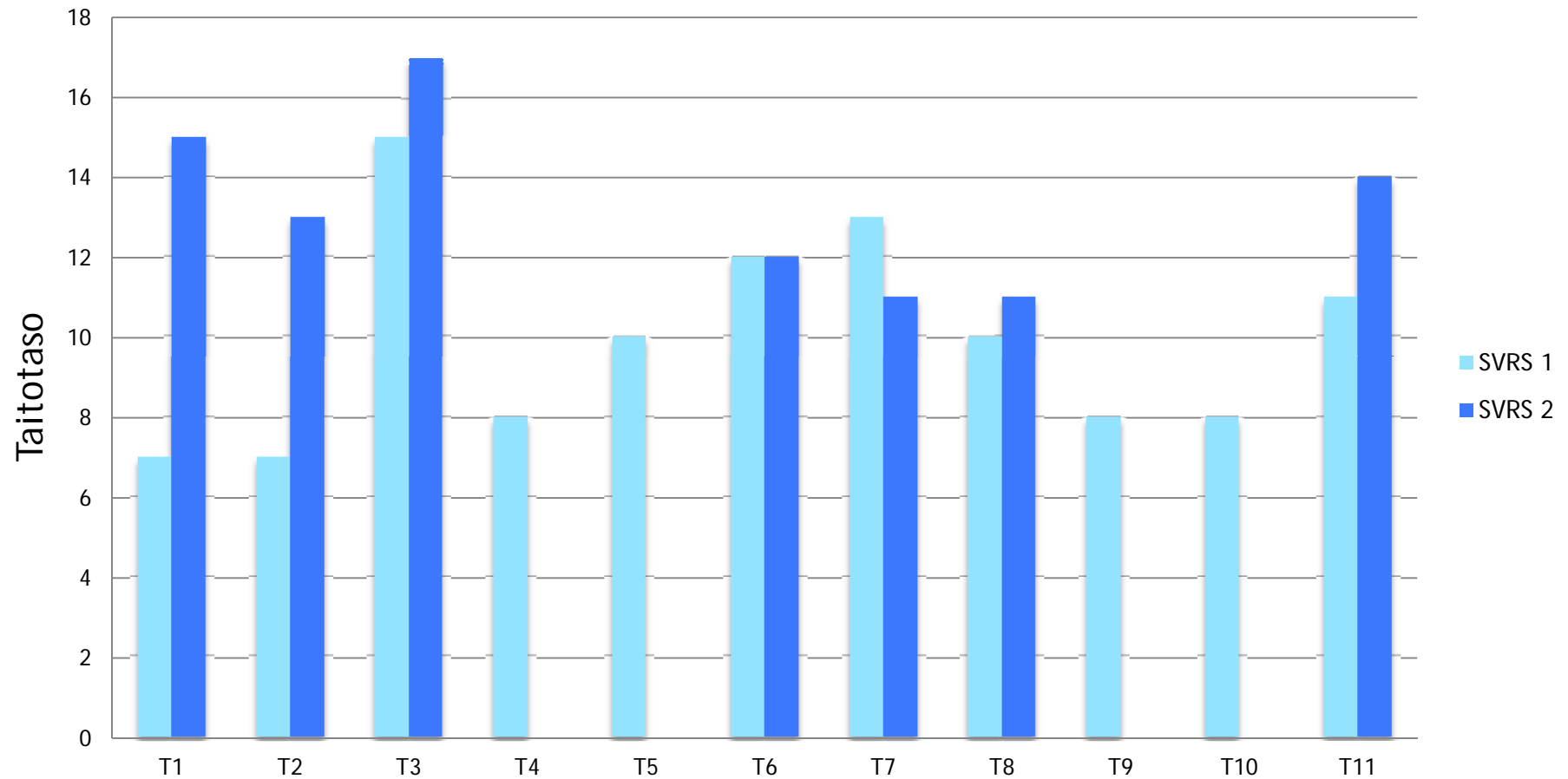
- Vuorovaikutustaitojen kehittymistä koulutuksen aikana arvioitiin videointien avulla sekä ohjaustoiminnan arviointiin soveltuvalla mittarilla
 - **Counselor Response Observation System** (Rantanen, 2014; Rantanen & Soini, 2013)
 - Mittari sisältää taitavan ohjauksen skaalan, **Skilled Verbal Response Scale (SVRS)**, joka arvioi erityisesti vuorovaikutuksen johdonmukaisuutta ja asiakaskeskeisyyttä
- Tämän lisäksi koulutettavilta kerättiin laadullista palautetta koulutuspäivien jälkeen sekä koulutuksen lopussa
 - sisälsivät arviointia omien taitojen kehittymisestä



SVRS-MITTARI



TYÖPAKETTI 1: TULOKSIA



Työsuojelurahasto
Arbetskyddsfonden
The Finnish Work Environment Fund

24.4.2015

OULUN YLIOPISTO
UNIVERSITY of OULU



VUOROVAIKUTUSTAITOJEN KEHITYKSESSÄ TAPAHTUNEITA MUUTOKSIA

- **Keskustelutaidot**
 - Kysyminen ja tarkentaminen
 - Malttia kuuntelemiseen ja rakentavan keskustelun ylläpitämiseen
- **Kysymisen taidot**
 - Enemmän avoimia kysymyksiä
 - Vähemmän omia tulkintoja ja oletuksia
 - Yksi kysymys kerrallaan
- **Ongelmanratkaisutaidot**
 - Auttaa keskittymään ja ratkaisemaan oikeita asioita
- **Asiakaskeskeisyys**
 - Enemmän asiakkaan viestin tarkentamista
 - Asiakkaan kokemukseen ja näkemykseen keskittymistä
 - Rytmin ja tilan merkityksen ymmärtäminen



TYÖPAKETTI 2: KOHDEYRITYSTEN VUOROVAIKUTUSKULTTUURI

- Hankkeen kuudessa kohdeyrityksessä toteutettiin 10-20 päivän havainnointijaksot yrityksen koosta riippuen
- Havainnoinnissa keskityttiin erityisesti tiedonkulkuun kohdeyrityksissä
- Yritykset kokivat havainnointien tulokset hyödyllisiksi
- Raporteissa yritysten päivittäistä toimintaa kuvattiin ulkopuolisen silmin, mikä teki siitä konkreettisempaa, "todellisempaa" ja mahdollista kehittämiselle



TYÖPAKETTI 2: TULOKSIA

- *Kasvokkain tapahtuva vuorovaikutus* oli merkittävässä roolissa tiedonkulun kannalta kaikissa yrityksissä
- Vahvuuksia löytyi oman osaston / yksikön / tiimin sisältä: työkavereita pidettiin tärkeänä voimavarana ja työn "suolana"
- Työntekijät kokivat myös työn itsessään tärkeäksi
- Keskeisin haaste oli eri osastojen / yksiköiden / tiimien välinen vuorovaikutus ja tiedonkulku
- Haasteita tiedon dokumentoinnissa ja tietojärjestelmien toimivuudessa



KYSELY

- Alkukyselyn data kerättiin havainnoinnin yhteydessä paperilomakkeilla tai sitä ennen sähköisesti
- KokonaisN=445

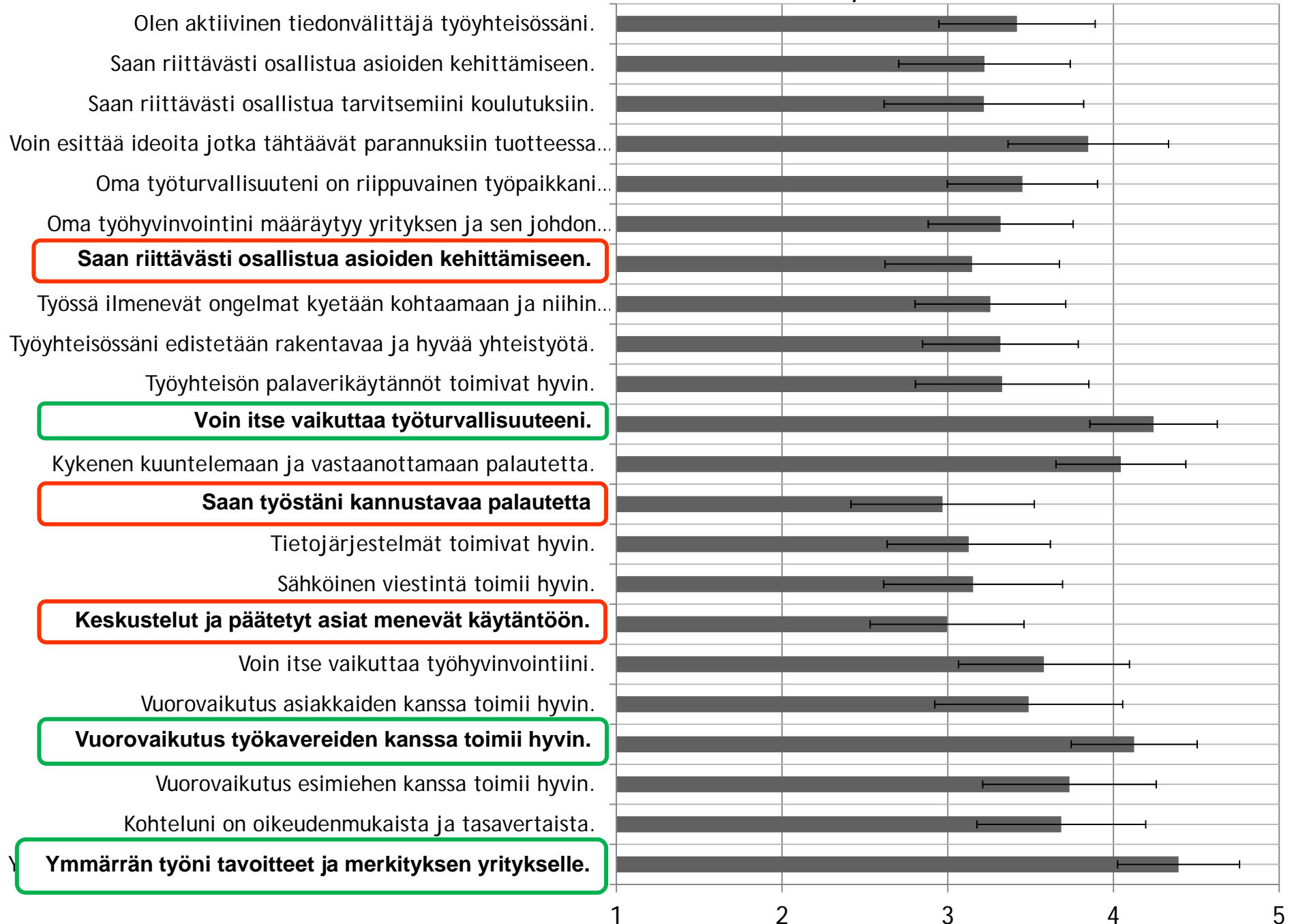
Case	Yrityksen koko	Vastausprosentti
I	Pk	77%
II	Suuri	55%
III	Pieni	100%
IV	Pk	61%
V	Suuri	51%
VI	Suuri	49%

satunnaisessa järjestyksessä

N	Työntekijät	Esimiehet
58	48	10
241	220	21
39	32	7
10	8	2
59	41	18
24	15	9



KYSELY, KESKIARVOT JA HAJONNAT



KYSELYDATA, SUMMAINDEKSIT



- Case-yrityksellä ei vaikutusta tulokseen
- Henkilöstökategoriolla (työntekijä / esimies) tilastollisesti merkittävä vaikutus
 - Lisäselvitystä tarvitaan, tulisiko työyhteisöviestinnän mallin olla erilainen työntekijöiden ja esimiesten osalta.

KYSELYN AVOIMET VASTAUKSET

- Myös kyselyn avoimet vastaukset tukivat aiempien vaiheiden havaintoja
 - Työ, työkaverit ja työyhteisö positiivinen voimavara
 - Puutteita (viestintä)toiminnan systemaattisuudessa
 - Henkilöstökategorialla (työntekijä / esimies) merkitystä

Positiivisia asioita, esim.	Kehitettäviä asioita, esim.
Mielenkiintoinen ja haastava työ	Vastuualueet organisaatiossa epäselvät
Hyvä työhenki	Osastojen välillä olematon/sekava informaatio
Mahdollisuus oppia uutta ja kehittyä	Avokonttorin meluhaitat
Esimiehen ja johdon tuki	Kiire, pula työntekijöistä
Työyhteisössä samaan aikaan sopivasti nuorta voimaa ja pitkää kokemusta	Sisäinen tiedottaminen, päätöksenteon tehottomuus
	Välineet, työasennot, työturvallisuus



TYÖPAKETTI 3: KEHITTÄMISTYÖPAJAT

- Pohjana alkukyselyn ja havainnointien avulla kerätty tieto yritysten haasteista ja vahvuuksista
- Tavoitteena jalkauttaa hyviä käytänteitä organisaation johtamisjärjestelmään ja ideoida uusia konkreettisia vuorovaikutuskäytänteitä ja -prosesseja organisaation toimintaan jokapäiväisen toiminnan sujuvoittamiseksi

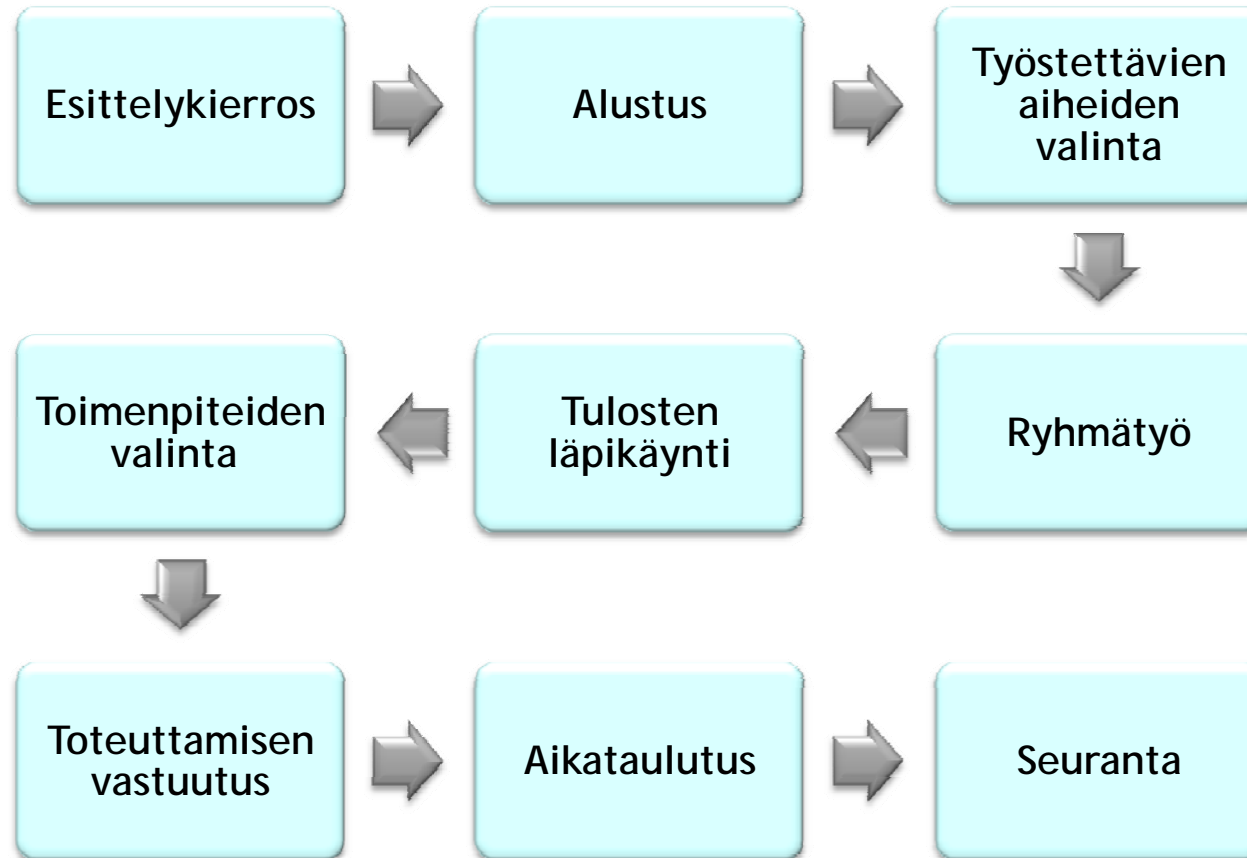


TYÖPAKETTI 3: KEHITTÄMISTYÖPAJAT

- Taustalla focus group -ajattelu / osallistuva suunnittelu (Langford & McDonagh, 2003; Väyrynen et al. 2004; Rajala & Väyrynen 2011; Väyrynen 2011)
- Henkilöstön osallistuminen kehittämiseen
 - sitoutuminen toimintaan mahdollistuu työntekijätasolla
 - hiljainen tieto



KEHITTÄMISTYÖPAJOJEN TOTEUTUS

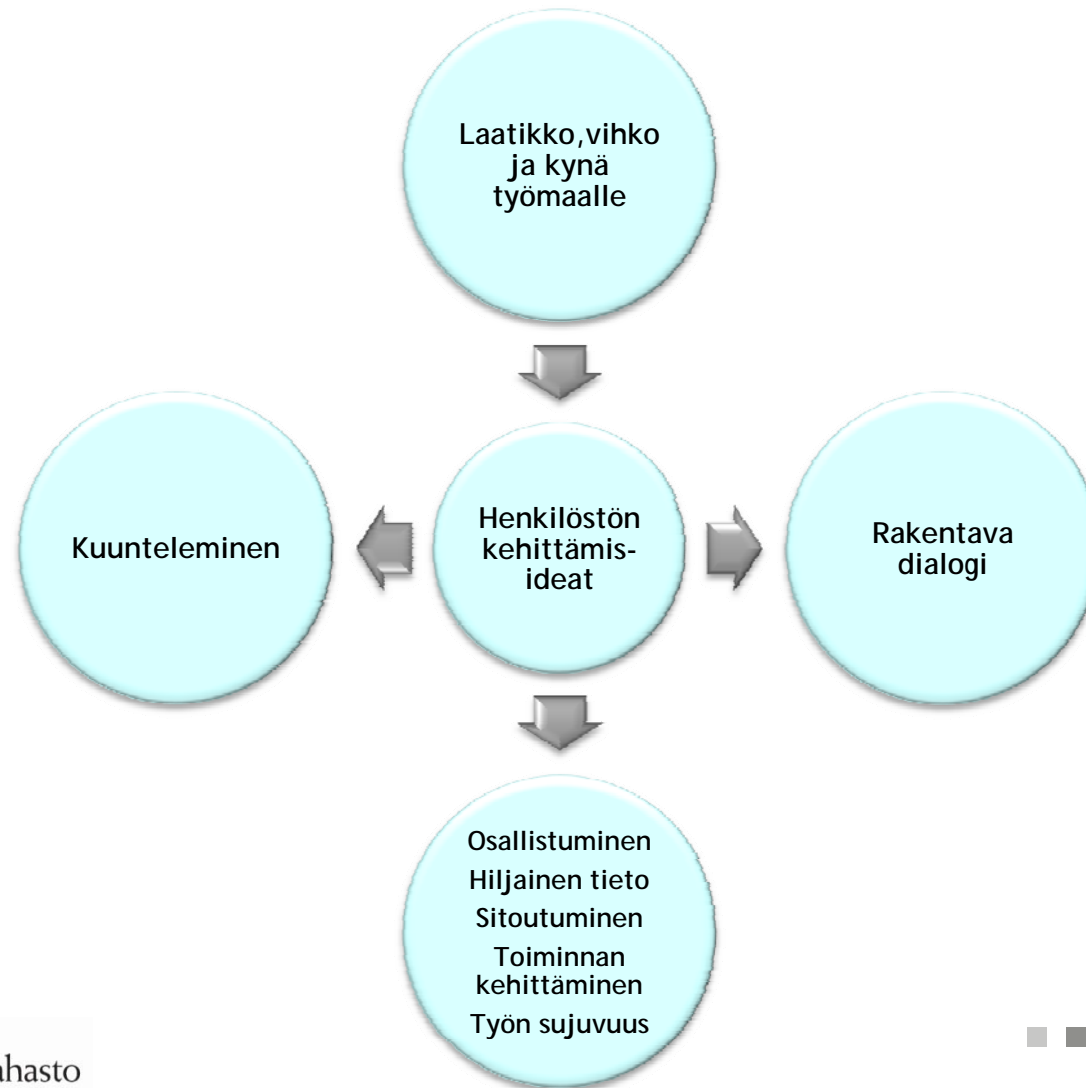


KEHITTÄMISTYÖPAJOJEN TULOKSIA

- Työpajojen tuloksena saatiin yrityksissä ideoitua konkreettisia toimenpiteitä
- Ideoitujen toimenpiteiden aiheita:
 - 1) Vuorovaikutus ja tiedonkulku ja -hallinta
 - 2) Ideat ja aloitteet
 - 3) Työympäristö ja työvälineet
 - 4) Henkilöstön kehittäminen ja koulutukset



ESIMERKKI KEHITTÄMISTOIMENPITEESTÄ

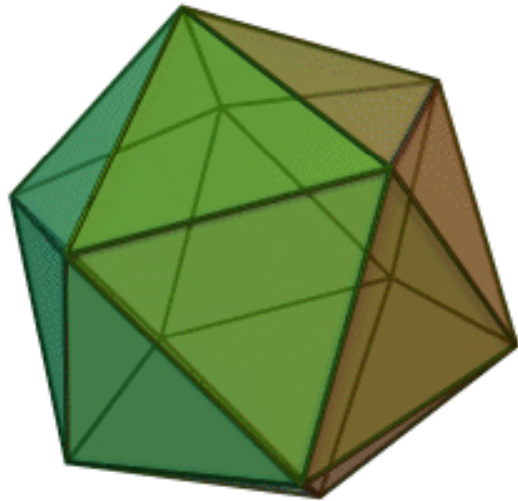


PALAUTETTA KEHITTÄMISTYÖPAJOISTA

- Mahdollisesti rakentavan keskustelun eri funktioiden välillä ja syvensi ymmärrystä toisten funktioiden roolista
- Osallistujat kokivat tilaisuuden hyvänä paikkana kertoa mielen päällä olleista asioista
- Ulkopuolinen vetäjä sekä selkeä vastuutus ja toimenpiteiden toteutumisen seuranta koettiin hyvänä



KOKONAISUUDEN MERKITYS KEHITTÄMISTYÖSSÄ



<http://fi.wikipedia.org/wiki/Ikosaedri>

- Organisaatioiden muutoksen haasteellisuus
- Organisaatio = ikosaedri
- Kestävyys perustuu erikoislaatuiseen rakenteeseen, jossa eri osat tukevat toisiaan
- Yhden kohdan vahvistaminen heikentää koko rakennetta, koska kestävyys ei sijaitse ikosaedrin yksittäisissä osissa tai osien leikkauspisteissä, vaan niiden välisissä suhteissa sekä sen sisällä olevissa näkymättömissä suhteissa ja jännitteissä
- Myös vuorovaikutuksen kehittämistyössä on otettava huomioon kokonaisuus ja organisaation perustehtävä --> yhden osa-alueen kehittäminen vaikuttaa kokonaisuuden toimintaan



Työsuojelurahasto
Arbetarskyddsfonden
The Finnish Work Environment Fund

24.4.2015



OULUN YLIOPISTO
UNIVERSITY of OULU



HANKKEESSA TODENTUNUTTA

- 1) Vuorovaikutteinen inhimillinen kommunikointi on koko työjärjestelmäkokonaisuuden toimivuuden perusta
- 2) Vuorovaikutuskulttuurin pitää palvella koko organisaatiota ja sen perustehtävää
- 3) Vuorovaikutuskulttuurin kehittäminen ja uusien työtapojen vakiinnuttaminen edellyttävät organisaation johdon tukea
- 4) Ammatilliset vuorovaikutustaidot edellyttävät opiskelua ja harjoittelua
- 5) Toimiva vuorovaikutuskulttuuri edellyttää työntekijän ammatillisen autonomian kunnioittamista ja työkokemuksen arvostamista



MONITIETEINEN LÄHESTYMISTAPA HANKKEESSA

- Kaikkia hankkeen menetelmiä voidaan ja on hyödyllistä käyttää yksittäisinä interventioina organisaatioiden kehittämistyössä
- Menetelmien linkittämisestä todettiin kuitenkin olevan olennaista hyötyä
 - Työpajamenetelmällä oli mahdollista integroida uusia vuorovaikutustapoja ja kehitysideoita laajemmin organisaatioon sekä osallistaa ja sitouttaa henkilöstöä
 - Työpajoja edeltänyt havainnointi ja alkukysely tarjosivat alustavaa tietoa kehittämistarpeista sekä alustivat henkilöstön sitoutumista



HANKKEESTA JULKAISTUA

- Filppa, H. (2014), Possibilities and Challenges of Communication in Six Finnish Industrial and Planning Organizations. Proceedings of The 5th International Conference on Applied Human Factors and Ergonomics, July 19-23, Krakov, Poland.
- Leinonen, T, Kiema, H., Mäenpää, M., Soini, H., Kisko, K, Filppa, H., Väänänen, M. (2014) Communication is the Key. Proceedings of The Fourth International Conference on Advanced Collaborative Networks, Systems and Applications COLLA 2014, June 22 - 26, 2014 - Seville, Spain.
- Väyrynen, S., Kisko, K., Filppa, H., Väänänen, M. (2014), Review, Framework and Likert-scale Survey for Improving Intra-Organisational Communication of Finnish Case Companies. Proceedings of The Fourth International Conference on Advanced Collaborative Networks, Systems and Applications COLLA 2014, June 22 - 26, 2014 - Seville, Spain. 9 p.
- Kiema, H. , Mäenpää, M., Leinonen, T., Soini, H. (2014), Peer Group Counseling as a tool for promoting managers' communication skills in industrial and planning organizations. Proceedings of The Fourth International Conference on Advanced Collaborative Networks, Systems and Applications COLLA 2014, June 22 - 26, 2014 - Seville, Spain.
- Mäenpää, M., Kiema, H. (2013), Kuuntele! Metallitekniikka 9 / 2013.



LÄHTEET

- Hammersley & Atkinson (2007). *Ethnography : principles in practice*. London : Routledge.
- Langford, J., & McDonagh, D. (2003). *Focus groups : Supporting effective product development*. London: Taylor & Francis.
- Rajala, H-K. & Väyrynen, S. (2013). "Participative Approach to strategy communication: a case of small- and medium-sized metal enterprises with a review after seven years". *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing & Service Industries* 23 (4), 346-356.
- Rantanen, A. (2014). *Development of methodology for assessing counseling interactions : Developing the counselor response observation system and assessing applicability of heart rate variability to the measurement of client emotions during verbal reporting*. Oulu: Oulun Yliopisto.
<http://jultika.oulu.fi/Record/isbn978-952-62-0680-6>
- Rantanen, A. & Soini, H. (2013). *Development of the Counselor Response Observation System. Measurement and Evaluation in Counseling and Development*, 46:4, 247-260.



- Soini, H., Rantanen, A. & Suorsa, T. (2012). Ohjaustaitoja oppimaan. Konsultatiivinen työote ohjaustaitojen koulutusmenetelmänä.
<https://hyvatkaytannot.oph.fi/kaytanto/1533/>
- Soini, H. Jämsä, K. & Kuusisto A. (2006). Scaffolding and consultation of skilled performance. In K. Thompson J. Liukkonen & T: Jaakkola (eds.) Promotion of Motor Skills in Sports and Physical Education. University of Jyväskylä , Department of Sport Sciences. Publications 6/ 2006, p. 70- 80.
- Suorsa, T. (2014). Todellisinta on mahdollinen : Systeeminen ja subjektitieteellinen näkökulma kasvatuspsykologiseen kokemuksen tutkimukseen. Oulu: Oulun yliopisto.
<http://jultika.oulu.fi/Record/isbn978-952-62-0622-6>
- Väyrynen, S. & al. (2004). Ergonomia ja käytettävyys suunnittelussa. Teknologiateollisuus, Teknologiainfo, Teknova Oy.
- Väyrynen, S. (2011). Innovaatioita kaikilta. Metallitekniikka 2011:4, 48-50.



Kiitos!

<http://www.kiko-hanke.com/>

<http://www.tsr.fi/tutkimustietoa/tata-on-tutkittu/hanke/?h=112299&n=tiedote>



Työsuojelurahasto
Arbetskyddsfonden
The Finnish Work Environment Fund

24.4.2015



OULUN YLIOPISTO
UNIVERSITY of OULU

