

# Kitkaton Kommunikointi

## Tuotanto- ja suunnitteluorganisaatioiden vuorovaikutuksen kehittäminen

*Henna Filppa ja Hannu Soini (toim.)*

*Tuotantotalous, työtiede, Oulun yliopisto*

*Kasvatustieteiden ja opettajankoulutuksen yksikkö, psykologian tutkimusyksikkö, Oulun yliopisto*



Työsuojelurahasto

Arbetskyddsfonden  
The Finnish Work Environment Fund

OULUN YLIOPISTO  
UNIVERSITY of OULU



**Julkaistu Työsuojelurahaston tuella**

**OULUN YLIOPISTO**

**OULU 2014**

**ISBN 978-952-62-0555-7**

# Tiivistelmä

Oulun yliopiston Tuotantotalouden tutkimusryhmä ja Kasvatustieteiden ja opettajankoulutuksen yksikkö toteuttivat 1.1.2013–31.8.2014 välisenä aikana Kitkaton kommunikointi / KIKO-hankkeen, jonka tarkoituksena oli suomalaisten tuotanto- ja suunnitteluorganisaatioiden vuorovaikutuskulttuurin kehittäminen. Kitkaton kommunikointi -hankkeessa (KIKO-hanke) vuorovaikutusta tutkittiin ja kehitettiin kuudessa eri kohdeyrityksessä niin yksilö-, työyhteisö- kuin organisaatiotasolla. Vuorovaikutuksen tutkimisen, kehittämisen ja tehostamisen menetelminä käytettiin konsultatiivista työtettä, etnografiaa ja osallistuvaa suunnittelua. Hankkeessa tutkittiin ja kehitettiin kohdeorganisaatioiden yksilö- ja työyhteisötason vuorovaikutusta sekä etsittiin uusia tapoja kehitettyjen vuorovaikutuskäytäntöjen saattamiseksi koko organisaation käyttöön. Koko hankkeen tuloksina saatiin uutta tietoa alan organisaatioiden vuorovaikutuksesta ja sen kehittämisestä sekä toimintamalleja hyvien käytäntöjen levittämiseen.

Hanke rakentui kolmesta erilaisesta ja toisiaan tukevasta vaiheesta. Hankkeen ensimmäinen vaihe sisälsi kohdeyritysten esimiesten ja työntekijöiden vuorovaikutustaitojen koulutuksen, jossa taitoja kehitettiin konsultatiivisen työtteen avulla. Toisessa vaiheessa havainnoitiin aidoissa työympäristöissä organisaatioiden toimintaa etnografisen tutkimusotteen mukaisesti. Kerätyn tiedon pohjalta kehitettiin kohdeorganisaatioiden vuorovaikutuskäytäntöjä ja integroitiin niitä hankkeen organisaatioiden johtamisjärjestelmiin osallistuvan suunnittelun menetelmiä hyödyntäen. Hankkeen vaikuttavuus näkyi siihen osallistuvissa yrityksissä monella eri tasolla ja tavalla. Yksilötasolla vuorovaikutuskoulutukseen osallistuneiden henkilöiden vuorovaikutustaidot kehittyivät, ja projektin vaikutukset ilmenivät koulutukseen osallistuneiden tiimityön tasolla uusina vuorovaikutuksen toimintatapoina, jotka lisäsivät toiminnan systemaattisuutta ja henkilökunnan osallistumista. Organisaatiotasolla hankkeella pyrittiin kehittämään tarkoituksenmukaisempia vuorovaikutuskäytänteitä, niiden seuranta ja arviointia.

Hankkeen päärahoittajana oli Työsuojelurahasto. Hankkeen muu rahoitus tuli Oulun yliopistolta ja hankkeen kohdeyrityksiltä. Hankkeen toteuttamiseen osallistuivat myös Teknologiateollisuus ry ja Tekniikan Akateemiset TEK.

# Alkusanat

Tässä raportissa kuvataan Oulun yliopistossa toteutettua monitieteellistä KIKO, Kitkaton kommunikointi kehittämishanketta, jonka tavoitteena oli edistää monipuolisesti tuotanto- ja suunnitteluorganisaatioiden vuorovaikutuskulttuuria. Hankkeen suunnitteluun ja ohjausryhmän toimintaan ovat psykologian tutkimusyksikön ja tuotantotalouden tutkimusryhmän ohella osallistuneet myös Tekniikan akateemiset TEK ja Teknologiateollisuus ry. Hanke on myönteinen osoitus yrityselämän ja monitieteellisen tutkimusryhmä hyödyllisyydestä. Hankkeen päärahoittajana on toiminut Työsuojelurahasto. KIKO- hankkeen tutkimusryhmän puolesta haluan kiittää lämpimästi kaikkia tämän projektin onnistumiseen osallistuneita tahoja.

KIKO-tiimin puolesta

Hannu Soini

Kasvatuspsykologian professori,  
Hankkeen vastuullinen johtaja

# Sisällysluettelo

Tiivistelmä .....	1
Alkusanat <i>Hannu Soini</i> .....	2
Hankkeen tausta ja lähtökohdat .....	4
Optimaalisten työjärjestelmien edellytykset tuotannossa <i>Seppo Väyrynen, Kari Kisko, Henna Filppa, Mirja Väänänen</i> .....	8
Kitkaton kommunikointi – tutkimuskyselyn laadullisen aineiston analysointi <i>Kari Kisko, Maria Lindholm</i> .....	26
Ammatillisten vuorovaikutustaitojen kehittäminen ja koulutus <i>Hannu Soini, Heli Kiema-Junes, Tarja Leinonen, Matleena Mäenpää</i> .....	50
Havaintoja työyhteisöjen vuorovaikutuksesta ja tiedonkulusta <i>Henna Filppa</i> .....	61
Innovatiivisten vuorovaikutuskäytänteiden kehittäminen ja käyttöönotto <i>Heli Kiema-Junes, Tarja Leinonen, Kari Kisko, Mirja Väänänen</i> .....	66
Loppusanat ja johtopäätökset <i>Hannu Soini</i> .....	73

# Hankkeen tausta ja lähtökohdat

## Innovatiivisuus, esimiestyö ja vuorovaikutustaidot

Esimiestyön merkitystä koko työyhteisön tuloksellisuudelle ja hyvinvoinnille sekä jaksamiselle on korostettu viime aikoina yhä enemmän. Lisäksi erityisesti luottamuksellisen yhteistyön merkitystä painotetaan ja organisaatioiden tulisi kyetä yhä syvempään yhteistyöhön ja vastavuoroisuuteen oman henkilöstön, kumppanien ja asiakkaiden kanssa. Erityisesti asiantuntijaorganisaatioissa esimiestyön merkitystä on korostettu ja esimiestyö on koettu haasteellisena johtamisen painopisteen siirryttyä teknisestä suorittamisesta johtamisen laatuun ja inhimillisiin tekijöihin. Enää ei voida kilpailla teknologisella paremmuudella, vaan huomiota täytyy kiinnittää ihmisten kykyyn tehdä asioita paremmin. Esimiehen tulee yhä enemmän keskittyä ihmisten johtamiseen ja kyetä tukemaan johdettavien kasvua niin ihmisinä kuin ammattilaisina. Hyvä esimies on myös vastaanottavainen ja hyvä kuuntelemaan henkilöstön tarpeita. Tämä korostuu erityisesti asiantuntijaorganisaatioissa, joissa taitava esimiestyö mahdollistaa oman alansa asiantuntijoiden kyvyn tuoda esiin luovuutta ja innovatiivisuutta. Esimiehen on tärkeää tunnistaa, miten vuorovaikutustaitoja ja yhteisöllisyyttä voidaan hyödyntää uusien toimintatapojen kehittämisessä ja innovaatioiden synnyttämisessä. Tämä edellyttää esimieheltä ja työntekijöitä uudistumista ja uudenlaisia vuorovaikutustaitoja. (Ristikangas & Ristikangas 2010; Työelämän kehittämisstrategia vuoteen 2020.)

Innovaatiotoiminta on organisaatiolle varsinainen elinehto ja sen avulla voidaan vastata niin kansallisiin kuin globaaleihin haasteisiin. Innovaatiotoiminnan merkitys uudistumisessa, tuottavuuden kasvussa ja toiminnan arvonnluonnissa on tärkeässä asemassa. Organisaatioiden innovatiivisuuden ja vuorovaikutuksen yhteyttä on tutkittu paljon (kts. esim. Länsisalmi 2004; Conway & Steward 2009) ja niiden välillä on myös osoitettu olevan yhteyksiä (Kivimäki, Länsisalmi, Elovainio & Heikkilä 2000). Erityisesti osallistuvan ilmapiirin ja hyvän yhteistyön yrityksen eri toimintojen (tuotekehitys, markkinointi jne.) väleillä sekä asiakkaiden ja yhteistyökumppanien suuntaan on havaittu lisäävän innovatiivisuutta (Kivimäki ym. 2000; Conway & Steward 2009).

Innovaatiotoimintaa voidaan tukea hyvällä esimiestoiminnalla. Syvänen, Kasvio, Loppela, Lundell, Tappura, & Tikkamäki (2012) tuovat esiin dialogisen johtamisen merkityksen innovatiivisuuden yhtenä tekijänä. Innovaatio- ja luovuusteorioiden mukaan organisaatioihin tarvitaan yhä enemmän vuorovaikutusta työyhteisön eri osapuolten välille. Työelämän tämänhetkisten olosuhteiden myötä jatkuvan kehittymisen ja uusiutumisen turvaamiseksi on tarve lisätä ja parantaa yhteistoiminnallisuutta, yhteisöllisyyttä ja dialogista johtamisotetta. Dialogisen johtamisen keskeisiä periaatteita ovat arvostava vuorovaikutus, kuunteleminen ja osapuolten tasavertainen osallistuminen organisaation toiminnan kehittämiseen. Tavoitteena on kannustaa ja tukea koko henkilöstöä hyödyntämään ja kehittämään omaa asiantuntemustaan innovaatiotoiminnan hyväksi. Työntekijä tuntee työnsä parhaiten ja henkilöstön äänen tulisi kuulua kehittämiskohteita ja toimenpiteitä suunniteltaessa. Dialogisella johtamisella voidaan tukea henkilöstön osallistumista organisaation kehittämiseen ja innovaatiotoiminnan synnyttämiseen. (Syvänen ym. 2012; Saarnivaara 2012.)

Voidaankin todeta, että teknis- ja suunnittelupainotteisessa työorganisaatiossa, ns. insinööriyössä, on suuri tarve vuorovaikutusosaamiselle ja toimiville vuorovaikutuskäytännöille. Kuitenkaan teknisten alojen korkeakoulutuksessa ei tätä yleensä huomioida, vaan ko. aloilta valmistuvien vuorovaikutustaidot jäävät yksilöiden oman osaamisen varaan.

## Organisaation tehokkuus ja vuorovaikutustaidot

Esimiehen ja työntekijän välisessä suhteessa vuorovaikutuksella on suuri merkitys erityisesti psykologista sopimusta tehtäessä. Psykologinen sopimus merkitsee omassa mielessä tehtyä, usein ääneen lausumatonta sitoumusta siitä, mitä työntekijä ja työnantaja odottavat työntekijältä. Sitoutuminen työsuhteeseen ja yhteistyöhön voidaan ilmaista molemminpuolisella työskentelysopimuksella. Tähän sopimukseen liittyy kaksi ulottuvuutta; juridinen ja psykologinen sopimus. Juridisella sopimuksella viitataan eksplisiittiseen ja kirjalliseen työsuopimukseen, kun taas psykologinen sopimus ilmentää yhteistyön luonnetta ja molemminpuolista vastuuta sekä autonomiaa määrittävää

sopimusta, joka usein solmitaan vain suullisesti. Lisäksi työntekijän ja esimiehen käsitys tästä psykologisesta sitoutumisesta voi olla eriävä. Vuorovaikutuksen avulla voidaan tehdä tämä sopimus näkyväksi ja silloin on tärkeää jakaa ajatuksia molemminpuolisesti toiveiden, odotuksien, mahdollisuuksien, velvollisuuksien, rajojen sekä pelisääntöjen ymmärtämisestä. (Jabe 2012; Nummenmaa & Soini 2009.)

Organisaatiossa ilmenevät vuorovaikutussuhteet vaikuttavat sekä työhyvinvointiin että toiminnan taloudellisiin mittareihin. Hyvän työpaikan luomisessa laadukkaat ja luottamusta, ylpeyttä ja yhteishenkeä kasvattavat vuorovaikutussuhteet ovat merkittävässä roolissa. Toisaalta toimivat vuorovaikutussuhteet parantavat myös liiketoiminnan tuloksia. (van Marrewijk 2004.) Yrityksen johto vaikuttaa organisaation toimintatapoihin johtamisjärjestelmän kautta (Bloom & Van Reenen 2010). Siinä voidaan määritellä myös tarkoituksenmukaisiksi koetut yleiset vuorovaikutuskäytänteet, joita johto haluaa koko organisaation noudattavan. Tällöin organisaatiolla on käytössään julkilausutut, täsmälliset ja dokumentoidut vuorovaikutusohjeet.

Työntekijän vuorovaikutustapoihin vaikuttaa lisäksi yrityskulttuuri (Tukiainen 2001). Yrityskulttuuri ilmenee organisaation jäsenille yhteisenä toimintaa käytännössä ohjaavina arvoina, normeina, uskomuksina, tarinoina ja käyttäytymisenä (Schein 1992). Siinä missä johtamisjärjestelmä on eksplisiittinen, täsmällinen ja dokumentoitu, yrityskulttuuri sen sijaan on implisiittinen eli pääteltävissä organisaatiossa ilmenevästä toiminnasta. Työntekijöille yrityskulttuuri voi olla tietoinen tai tiedostamaton. Johtamisjärjestelmää muuttamalla voidaan vaikuttaa yrityskulttuuriin (van Marrewijk 2004).

## **Hankkeen tavoitteet ja toteutus**

Tässä hankkeessa tutkittiin ja kehitettiin kuuden suomalaisen teknologia- ja suunnittelualan vuorovaikutusta. Kohdeyritykset olivat BRP Finland Oy, Caverion Industria Oy, Oulun Energia Siirto ja Jakelu Oy, Tevo Oy, Raahen Terästuote Oy sekä Videra Oy. Ensisijaisena kohderyhmänä olivat näiden organisaatioiden esimiehet ja välillisesti koko organisaatiot. Esimiesten vuorovaikutustaitoja kehitettiin konsultatiivisen työotteen avulla ja organisaation yrityskulttuuriin ja toimintatapoihin perehdyttiin etnografisen tutkimusotteen (esim. Hammersley ja Atkinson 2007; Saville-Troike 2003) kautta. Kerätyn tiedon pohjalta kohdeorganisaatioissa järjestettiin kehittämistyöpajoja hyödyntäen osallistuvan suunnittelun menetelmiä (Väyrynen, Nevala & Päivinen 2004). Hankkeessa järjestettiin 20.5.2014 loppuseminaari, jossa esiteltiin hankkeen tuloksia ja jossa kohdeyritykset pitivät puheenvuorot siitä, kuinka hanke oli vaikuttanut heidän toimintaansa.

Hankkeen laajana tavoitteena oli parantaa suomalaisten teknologia- ja suunnittelualan yritysten toimintaa niiden sisäisen ja ulkoisen vuorovaikutuksen kehittymisen kautta. Hankkeessa tutkittiin ja kehitettiin kohdeorganisaatioiden yksilö- ja työyhteisötason vuorovaikutusta sekä etsittiin uusia tapoja kehitettyjen vuorovaikutuskäytäntöjen saattamiseksi koko organisaation käyttöön. Tuloksina on siis uutta tietoa alan yritysten / kunnallisten organisaatioiden vuorovaikutuskulttuureista ja sen kehittämisestä sekä toimintamalleja hyvien käytäntöjen levittämiseen. Tuloksia voivat tutkimuskentän lisäksi hyödyntää teknisen- ja suunnittelualan organisaatiot omassa toiminnassaan sekä ko. yhteisöille palveluja tuottavat tahot.

Hankkeen tutkimustehtävät lyhyesti:

1. Tarkastellaan ja kehitetään yksilötasolla esimies-työntekijä vuorovaikutusta.
2. Analysoidaan ja kehitetään kohdeyritysten vuorovaikutuskulttuuria.
3. Luodaan uusia vuorovaikutuskäytänteitä ja integroidaan niitä organisaatioiden johtamisjärjestelmiin.
4. Laaditaan yleispäteviä toimintaohjeita teknisen ja suunnittelualan alan organisaatioiden vuorovaikutuksen kehittämiseksi.

Hankkeessa on julkaistu:

- Mäenpää, M., Kiema, H. 2013. Kuuntele! Kaikki voivat kasvaa työpaikan kommunikoinnin ja vuorovaikutuksen osajiksi. KIKO-hanke antaa eväitä toimivaan ja osallistuvaan työyhteisöön. Artikkelit

lehdessä Metallitekniikka, 9/2013, s. 62.

- Filppa, H. (2014), Possibilities and Challenges of Communication in Six Finnish Industrial and Planning Organizations. Proceedings of The 5<sup>th</sup> 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. Poster. The Fourth International Conference on Advanced Collaborative Networks, Systems and Applications COLLA 2014, June 22 - 26, 2014 - Seville, Spain. Ladattavissa: <http://www.aria.org/postersdemotideas.html>.
- 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. Ladattavissa: [http://www.thinkmind.org/index.php?view=article&articleid=colla\\_2014\\_1\\_30\\_60005](http://www.thinkmind.org/index.php?view=article&articleid=colla_2014_1_30_60005).
- 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. Ladattavissa: [http://www.thinkmind.org/index.php?view=article&articleid=colla\\_2014\\_2\\_20\\_60029](http://www.thinkmind.org/index.php?view=article&articleid=colla_2014_2_20_60029).

Lisäksi hankkeen tuloksia hyödynnetään kolmessa väitöskirjassa, yhdessä kandidaatintutkielmassa ja yhdessä gradussa.

Hankkeesta viestittiin verkkosivujen ja painetun esitteen kautta hankkeen aikana. KIKO -hanke oli esillä Teknologiateollisuuden kesäkuussa 2013 pidetyn "Hyvä työ - pidempi työura" -hankkeen kesäseminaarissa. KIKO-hankkeesta seminaariin osallistui Heli Kiema-Junes. KIKO -hanke oli mukana myös Teknologiateollisuuden "Hyvä työ - pidempi työura" -hankkeen talviseminaarissa, joka järjestettiin 14.1.2014. KIKO-hankkeesta seminaariin osallistuivat Heli Kiema-Junes ja Tarja Leinonen. Lisäksi KIKO -hanke oli mukana Teknologiateollisuuden "Hyvä työ - pidempi työura" -työhyvinvointihankkeen kesäseminaarissa 26.8.2014. KIKO -hankkeesta mukana oli Heli Kiema-Junes.

Hankkeen vastuullisena johtajana toimi FT, professori Hannu Soini ja projektipäällikkönä VTM Henna Filppa (ent. Paananen). Hankkeen tutkijatiimiin kuului KM Heli Kiema-Junes, TKT Kari Kisko, KTM Tarja Leinonen, Tekn. yo Maria Lindholm, KM Matleena Mäenpää, TKT, professori Seppo Väyrynen ja TKT Mirja Väänänen. Hankkeen tutkijatiimi tapasi noin kuukauden välein ja kävi läpi hankkeen ajankohtaiset asiat sekä suunnitteli tulevia toimenpiteitä. Hankkeen ohjausryhmään kuuluivat professorit Seppo Väyrynen ja Hannu Soini, alkuun Ilkka Tahvanainen ja myöhemmin Mikael Saarinen Työsuojelurahastosta, Teuvo Joensuu; TEVO Oy:n toimitusjohtaja, Pekka Kärenaho; Raahen Terästuote Oy:n toimitusjohtaja, Marjo-Riitta Alarova; Caverion Industria Oy:n henkilöstöpäällikkö, Marko Kotala; BRP Finland Oy:n HSE Specialist, Ari Leino; Videra Oy:n henkilöstöjohtaja, Kalle Talvenheimo; Oulun Energia Oy:n henkilöstöjohtaja, Jukka Orava TEK:istä sekä Tuula Sivonen Teknologiateollisuus ry:n Pohjois-Suomen alueyksiköstä. Ohjausryhmä kokoontui hankkeen aikana neljä kertaa.

## LÄHDELUETTELO

- Bloom Van Reenen 2010. Why Do Management Practices Differ across Firms and Countries? Journal of Economic Perspectives, Vol. 24, 1, 203–224.
- Conway & Steward 2009. Managing and Shaping Innovation. Oxford : Oxford university press.
- Hammersley & Atkinson 2007. Ethnography: principles in practice. London : Routledge.
- Jabe, 2012. Näin teet psykologisen sopimuksen näkyväksi. Talouselämä 28/2012.
- Kivimäki, M., Lämsä, H., Elovainio, M., Heikkilä, A. 2000. Communication as a determinant of organizational innovation. R&D Management, 1, 33–42.
- Lämsä 2004. Innovation in Organizations. Helsinki: Finnish Institute of Occupational Health, 2004.



- van Marrewijk M. 2004. The Social Dimension of Organizations: Recent experiences with Great Place to Work® assessment practices. *Journal of Business Ethics*, Vol 55, Nro 2, 135–146.
- Nummenmaa & Soini 2009. Akateeminen ohjaus tiedeyhteisössä. *Kasvatus*, 5, 432–442.
- Ristikangas & Ristikangas 2010. *Valmentava johtajuus*. Helsinki: WSOYpro.
- Saarnivaara 2012. Innovaatiotoiminnalla vastataan kansallisiin ja globaaleihin haasteisiin. Tekesin ja innovaatiotoiminnan vaikutukset. Tekes.
- Saville-Troike 2003. *The ethnography of communication: an introduction*. Malden, MA : Blackwell.
- Schein EH 1992. *Organizational culture and leadership*. San Francisco, Jossey-Bass.
- Syvänen, S., Kasvio, A., Loppela, K., Lundell, S., Tappura, S., Tikkamäki, K. 2012. Dialoginen johtaminen innovatiivisuuden tekijänä. Tutkimusohjelman teoreettiset lähtökohdat, tutkimuskysymykset ja toteutus. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Tukiainen 2001. An agenda model of organisational communication. *Corporate Communications: An International Journal* 6(1): 47–52.
- Työelämän kehittämisstrategia vuoteen 2020. [https://www.tem.fi/files/33077/tyoelaman\\_kehittamisstrategia\\_final.pdf](https://www.tem.fi/files/33077/tyoelaman_kehittamisstrategia_final.pdf)
- Värynen, S., Nevala, N, Päivinen, M. 2004. Ergonomia ja käytettävyys suunnittelussa. *Teknoliateollisuus, Teknologiainfo* Teknova Oy.

# Optimaalisten työjärjestelmien edellytykset tuotannossa

## Työtieteellinen kirjallisuuskatsaus, viitekehys sekä Likert -asteikollinen kysely case -yritysten sisäisen kommunikoinnin kehittämiseksi

*Seppo Väyrynen, Kari Kisko, Henna Filppa, Mirja Väänänen*

### TIIVISTELMÄ

Tämä osaraportti muodostaa työjärjestelmäpohjaisen viitekehysten entistä yksityiskohtaisemmalle kommunikoinnin analysoinnille ja kehittämiselle. Viitekehys tähtää edistämään tehokasta työskentelyä ja haluttuja lopputuloksia sekä vähentämään ei-toivottuja tuloksia yritysten tuotannossa. Tässä osaraportin empiirisessä osassa myös testataan uusia väittämäpohjaisia työhyvinvoinnin ja kommunikoinnin ”hyvyyden” mitta-asteikkoja ja kuvaillaan niiden soveltamista teollisuuden case-yrityksissä (N=6). Kokeillut asteikot näyttävät olevan yhdenmukaisia ja luotettavia (Cronbachin alfa). Ne pystyvät näyttämään eroavaisuuksia sekä yritysten välillä että yritysten sisällä olevien henkilöstöryhmien välillä. Sekä tutkimustyö että käytäntö puoltavat uudenlaista aiempaa läheisempää ja synergisempää yhteyttä kommunikoinnin kehityksen, laatujohtamisen, tuottavuuden, työhyvinvoinnin sekä henkilöstöjohtamisen välillä. Nämä ”linkit” ovat hyödyllisiä myös ICT-pohjaisen yhteistyön kehittämisessä. Raportin kirjoittajien aiempiin tutkimuksiin liittyen, osaraportin tausta-osuudessa, tuodaan esille heidän korostaneen jo 15 vuoden ajan implisiittisesti ihmispainotteista kommunikointia. Osallistuva henkilöstöpainotteinen lähestymistapa on ollut olennainen piirre lähes kaikelle tutkimukselle ja kehittämiselle (R&D), liittyen optimaalisen järjestelmän hyödyntämiseen ajatellen tuotantoa, palveluita ja tuotteita. Koska R&D on tähdännyt työjärjestelmien niin aineellisten kuin aineettomien ongelmien selvittämiseen ja analysoimiseen, olisi raportin kirjoittajien nykyisen mielipiteen mukaan pitänyt käsitellä kommunikointia eksplisiittisesti jo aiemmin.

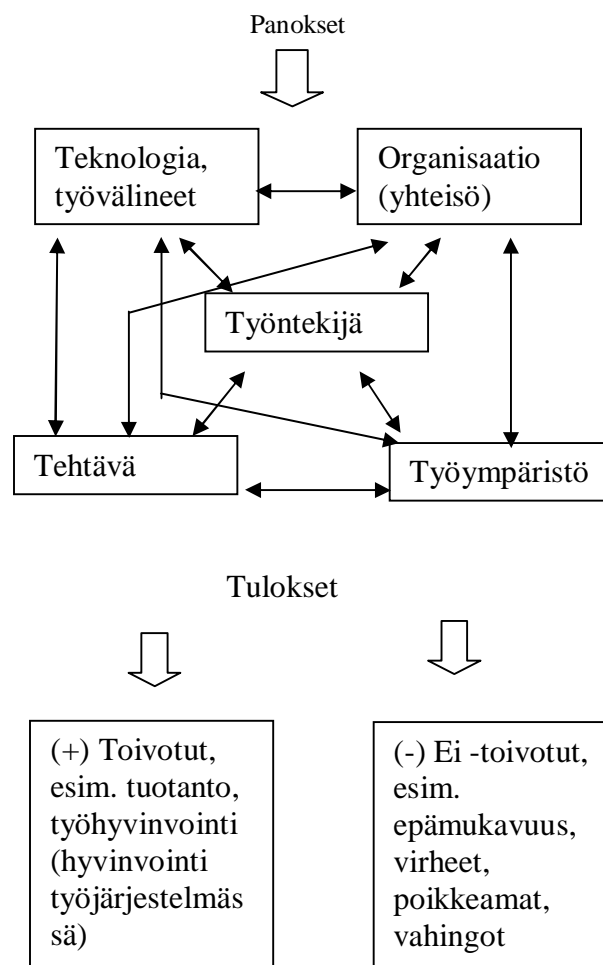
**Avainsanat:** kommunikointi, työhyvinvointi, henkilöresurssit (HR), käsitys omasta työstä, laatujohtaminen, Likert-asteikko

### JOHDANTO

Työjärjestelmät koostuvat ihmisistä, teknologiasta sekä tehtävistä työpaikalla ja muissa työympäristöissä (aineelliset sekä aineettomat), sekä näiden komponenttien vuorovaikutuksesta tavoitehakuisen organisaation prosesseissa (kuva 1). Holistinen ergonomia pyrkii optimoimaan työjärjestelmän työn suorituksen ja tehokkuuden kannoilta, sisältäen avainroolissa olevat ihmiset ilman haitan aiheuttamista heidän terveydelleen, turvallisuudelleen tai muille tekijöille työpaikan hyvinvointiin liittyen. Toisin sanoen, työjärjestelmien optimointi voidaan arvioida kolmen kategorian mittauksilla; (1) terveys ja hyvinvointi, (2) turvallisuus, sekä (3) työsuoritus (tuotannon määrä ja laatu (Quality, Q) minimaalisilla poikkeavuuksilla asetetuista vaatimuksista) (Standardi EN ISO 6385:2004, Väyrynen 2005). Holistisen ajattelun mukaan sekä hyvinvoinnin että tuottavuuden osatekijät työtehtävissä sisältävät paljon synergiaa.

Tämä osaraportti käsittelee yllä olevia interaktiivisia järjestelmiä sekä erityisesti viitekehysten kehittämistä kommunikoinnille, jota tarvitaan tehdastuotannon ja palveluiden ”pyörittämiseen” kuudessa teollisuuden case -yrityksessä sekä myöhemmin yleisesti muissakin yrityksissä. Case-yritykset rahoittivat yhdessä Työsuojelurahaston kanssa tämän tutkimuksen, joka toteutettiin monitieteellisesti Oulun yliopistossa.

Kommunikointi (Communication, C) nähdään välttämättömänä osatekijänä työjärjestelmien vuorovaikutuksessa. Se toimii järjestelmän komponenttien välillä sekä sisällä (kuva 1). Seuraava kommunikoinnin määritelmä ohjaa nykyistä tutkimusta: “teko tai prosessi, jossa käytetään sanoja, ääniä, merkkejä tai käyttäytymistä informaation ilmaisemiseen tai vaihtoon, tai ideoiden, ajatusten, tunteiden, jne. jollekulle toiselle esille tuomiseen” (The Merriam-Webster Dictionary 2013). Yleisesti ottaen sekä organisaation sisäisissä työjärjestelmissä että poikkiorganisatorisissa ja organisaatioiden välisissä konteksteissa, informaation ja kommunikoinnin (Information and Communication, IC) kanavat ja virrat ovat elintärkeitä tehokkaalle liiketoiminnalle ja niissä oleville yksilöille. Teknologia (Technology, T) mahdollistaa, auttaa, välittää ja tukee tämänlaista kommunikointia nykyään yhä enemmän. Vaikka tämä hanke keskittyy lähinnä kasvotusten tapahtuvaan kommunikointiin, tulisi myös ICT-välitteinen kommunikointi ottaa entistä selvemmin mukaan työjärjestelmiin. Teknologian ajatellaan tuovan sekä etuja että haittoja kommunikointiin. Tämä tutkimus pyrkii tuomaan esille teknologian etuja kertomalla sen mahdollisuuksista parantaa sekä kommunikoinnin laatua että määrää. Esimerkiksi HSE:n ICT (Health, Safety and Environment eli terveys-, turvallisuus- ja ympäristöasioiden tieto- ja viestintäteknologia) liittyy paljon kommunikointiin sillä se auttaa muun muassa raportointia ja tiedon keräämistä, tiedon tallentamista, informaation muokkaamista ja tiedon jakamista organisaation sisällä (Kjellén 2000).



Kuva 1. Tasapainotettu järjestelmäkokonaisuus (Caravon & Smith, 2000), muunnettu esittämään tulokset, sekä toivotut että ei-toivotut tulokset työpaikalla (Väyrynen, 2005).

## TAUSTA

Kommunikoinnin roolia työpaikalla voidaan kuvailla esimerkiksi seuraavilla tavoilla:

Ensimmäiseksi, Reasonin (1997) mukaan kommunikoinnin ongelmat voidaan jakaa kolmeen luokkaan:

- Kommunikointijärjestelmän epäonnistuminen, eli tarvittavia kanavia kommunikointia varten ei ole, ne eivät toimi tai niitä ei käytetä säännöllisesti
- Viestin epäonnistuminen, eli kanavat ovat olemassa, mutta tarvittava informaatio ei välity
- Viestin vastaanoton epäonnistuminen, eli kanavat ovat olemassa ja oikea viesti on lähetetty, mutta se joko tulkitaan väärin vastaanottajan toimesta tai saapuu liian myöhään.

Toiseksi, Hughes & Ferrett (2003) korostavat kommunikoinnin roolin olevan seuraavaa: ”Organisaation turvallisuuskulttuuri on seurausta sekä yksilöllisistä että ryhmän arvoista, asenteista, näkemyksistä, pätevyyksistä ja käytöksen malleista, jotka määrittävät sitoutumisen sekä tyylin ja asiantuntemuksen organisaation terveyst- ja turvallisuusjohtamiselle. Positiivisen turvallisuuskulttuurin organisaatioissa luonnehditaan kommunikoinnin perustuvan yhteiseen ymmärrykseen turvallisuuden tärkeydestä ja varmuuteen hallintatoimenpiteiden tehokkuudesta.”

Kolmanneksi, kasvava trendi nykyisissä työorganisaatioissa on jakaa tehtäviä toteutettavaksi useassa eri paikassa. Tämä tarkoittaa sitä, että työntekijät toimivat monissa hajautetuissa paikoissa: välillä kasvatusten tapahtuvissa kommunikointitilanteissa, välillä taas yksin käyttäen kuitenkin liikuteltavaa ICT:tä tärkeänä välineenä työtehtävien ja -vuorojen aikana. Näiden ihmisten yksintyöskentelyn on yleisesti ottaen ymmärretty tuovan hallinta- ja johtamishaasteita. Yksi esimerkki tällaisesta tilanteesta on lähiliikenteen jakeluauton kuljettaminen. Esimerkiksi Reiman, Pekkala & Väyrynen (2010) ovat tutkineet ICT-innovaatioehdotuksia liittyen kommunikoinnin parantamiseen liikuteltavan ja hajautetun työjärjestelmän toimitusketjun toimijoiden kanssa.

Neljänneksi, Saari (1984) osoitti analyysissään työjärjestelmien informaatioprosessien ja ihmisten kommunikoinnin häiriötekijöiden olevan tärkeä osatekijä työpaikan onnettomuuksien takana.

Viidenneksi, Glendon, Clarke & McKenna (2006) päättelivät erittäin vaativien tai kiireellisten työtilanteiden, kuten kriittisten turvallisuustilanteiden, kommunikoinnissa olevan tyypillisesti esimerkiksi seuraavia erityispiirteitä;

- kielivalinta
- hierarkia
- auktoriteetti
- konfliktien välttely
- pelot
- asenteet
- käyttäytymistyyli
- joustamaton roolijako
- tehtävien kompleksisuus
- media
- kommunikointi IT:n välityksellä tai tiimissä, jossa jokainen jäsen voi nähdä ja kuulla toisensa.

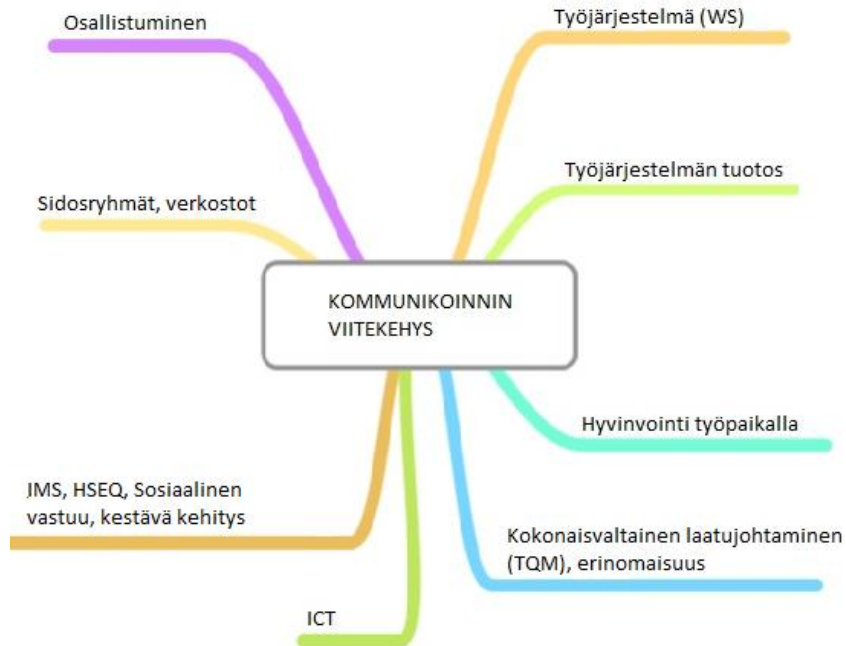
Näitä osatekijöitä on tyypillisesti tutkittu liittyen lento-onnettomuuksiin, kuten maahansyöksyihin, ja

lentosimulaattoriharjoituksiin sekä lääkintähuollon vaativiin toimenpiteisiin.

Kuudenneksi, optimaalisen kommunikoinnin takaamiseksi työjärjestelmissä on työnantajien, johtajien, esimiesten ja työntekijöiden sisäisen ja välisen vuorovaikutuksen lisäksi tärkeää kommunikointi ulkopuolisten sidosryhmien kanssa. Sujuva ja usein toistuva kontaktinotto sisäisten ja ulkoisten sidosryhmien kanssa ja kesken voi onnistua vain kommunikaatioteknologian roolia lisäämällä. Dul, Bruder, Buckl, Carayon, Falzon, Marras, Wilson & van der Doelen (2012) osoittavat monia strategisia ja tärkeitä näkemyksiä liittyen ergonomian ja inhimillisten tekijöiden tehostuneeseen huomioon ottoon, esimerkiksi vuorovaikutusta useiden sidosryhmien kanssa ja vaikutteiden ottamista modernista liikealasta. Dul ym. (2012) kirjoittavat kommunikoinnista yleisesti ottaen, eivätkä niinkään työjärjestelmän sisäisestä kommunikoinnista, mihin taas tämä tutkimus tähtää.

Kuva 2 esittää tämän tutkimuksen avainasiat kommunikoinnin viitekehyksen kuvailemisesta, analysoinnista ja arvioinnista yrityksissä. Kahdeksaa kumulatiivista pääasiaa tarkastellaan yksityiskohtaisemmin taulukossa 1. Tämän tutkimuksen tekijöiden aikaisempia aiheeseen liittyviä julkaisuja ovat muun muassa:

- Etähoidon käyttöönotto (Kirvesoja, Oikarinen, Väyrynen, Tornberg, Koutonen & Hiltunen 1999)
- Työntekijän tietämyksen hyödyntäminen metalliteollisuudessa (Kisko & Reiman 2008)
- Mobiilipalveluiden kehittäminen ikääntyneille (Mikkonen, Väyrynen, Ikonen & Heikkilä 2002)
- Case -kuvaus yhteistyössä kehitetystä ohjelmistosovelluksesta palvelun laadun parantamiseksi (Ojala & Väyrynen 2010)
- Sairaalan henkilökunnan osallistumisen lisääminen kehittämisprosesseissa (Paananen (Filppa), Häikiö, Väyrynen & Syväjärvi 2011)
- Optimaalisen työjärjestelmän osallistuvan suunnittelun lähestymistapa (Rajala & Väyrynen 2011)
- Lähiliikenteen jakeluautonkuljettajien suorittama ”kaksisuuntainen” arviointi edellytyksistä ja kommunikoinnin vaikuttamisesta työntekijöiden ja asiakkaiden tyytyväisyyteen (Reiman, Pekkala & Väyrynen 2010)
- Alueellisten työpaikkojen kehittäminen sosioteknologisella tietämyksellä (Reiman & Väyrynen 2011)
- Usean sidosryhmän panokseen pohjautuva analyysi autokuljetusten työjärjestelmästä (Reiman, Pekkala, Väyrynen, Putkonen, Abeysekera & Forsman 2013)
- Mikroinnovaatiot (Saariluoma, Hautamäki, Väyrynen, Pärttö & Kannisto 2011)
- Työhyvinvoinnin johtaminen työpaikalla (Sinisammal, Belt, Härkönen, Möttönen & Väyrynen 2012)
- Samanaikaisen suunnittelun (concurrent engineering) mahdollisuudet videopuhelinkommunikointia käyttäen (Tornberg & Väyrynen 1991)
- Videopuhelinten käyttäjakeskeinen kehittäminen palvelutuotantoa varten (Väyrynen, Röning & Alakärppä 2006)
- Yritysesimerkkejä työjärjestelmien videopohjaisesta ergonomisesta kehittämisestä (Väyrynen & Nevala 2010)
- HSEQ -integroitu johtaminen prosessiteollisuuden verkostossa (Väyrynen, Koivupalo & Latva-Ranta 2012)
- Kommunikointi huipputekniikan tuotekehitysprojekteissa (Väänänen 2010)



Kuva 2. Avainasiat kommunikoinnin viitekehksen kuvailemista, analysointia ja arviointia varten.

Kaiken yllä sanotun perusteella määriteltiin lähtökohdat Kitkaton Kommunikointi -tutkimukselle (KIKO). Siinä keskitytään kommunikoinnin tarjoamiin mahdollisuuksiin kehittää työjärjestelmän vuorovaikutusta ja siten hyödyttää johtamista, työtoimintaa ja sidosryhmiä. Kommunikoinnin on yleensä ajateltu olevan itsestään selvää, implisiittistä, raportin kirjoittajien aiemmissa tutkimuksissa. Tämänkin takia tarvitaan uutta induktiivista tutkimusta työpaikan kommunikoinnista kentällä. Niinpä seuraavat osat KIKO -tutkimuksesta nojautuvat etnografiaan sekä käyttäjätutkimus-tyyliseen havainnointiin ja muihin asiayhteys- ja tilannetiedon keräämisen metodeihin (Beyer & Holtzblatt 1997), ja myös psykologisiin vuorovaikutustutkimuksiin. Entistä selkeämpi kuva kommunikoinnin käytännöistä ja sisällöistä laadusta sekä osoitukset kommunikoinnin määrän ja laadun merkityksestä mahdollistaa työjärjestelmän entistä paremman ymmärtämisen, mallintamisen, mittaamisen, edistämisen ja johtamisen.

Yhdysvaltalaisen tiedemiehen Lasswellin mukaan kommunikoinnin kukin osa vastaa pohjimmiltaan yhteen seuraavista kysymyksistä: kuka sanoo, mitä, kenelle, millä tavalla ja millä vaikutuksella (communicationtheory.org 2013). Tämä ymmärtämys kommunikoinnista on osin liian pelkistetty ja mekaaninen. Se voi olla hyödyllinen toisissa tapauksissa, mutta vaikuttaa ”liian toteavalta” käytettäväksi tässä tutkimuksessa, jonka lähtökohdat ovat paljon monitieteellisemmät ja monivivahteisemmat luonteeltaan kuin mitä Lasswellin käsitys kommunikoinnista mahdollistaa.

KIKO -tutkimuksen tavoitteet olivat:

- Kehittää case -yritysten esimiesten ja työntekijöiden vuorovaikutustaitoja.
- Tutkia case -yritysten kommunikointia ja löytää ne osatekijät, jotka edistävät tai heikentävät aiottua vuorovaikutusta ja toimintaa.
- Tunnistaa case -yritysten vuorovaikutuksen haasteet, luoda uusia ratkaisuja ja toimintatapamalleja sekä muodostaa innovatiivinen lähestymistapa yksilöllisen ja organisatorisen kommunikoinnin kehittämiseksi. Pyrkimys on, että se soveltuisi myös muille kuin case -yrityksille (”KIKO R&D palvelupaketti”, suositus hyväksi käytännöiksi).

Osana KIKOn aloitustoimia tehtiin sekä kirjallisuustutkimus että kenttäkysely työntekijöiden ja esimiesten työoloarvioista. Kirjallisuustutkimus on esitetty tämän osaraportin johdannossa ja taustaosiossa.

Taulukko 1: Lyhyt kuvaus lähdeviitteineen avainasioista kommunikoinnin viitekehysten kuvailemista, analysointia ja arviointia varten.

Relevantimmat yleiset akateemiset ja käytännölliset taustat	Pääasiat, -viestit tai -tulokset.	Viitteet
Työjärjestelmä (WS)	Ihmiset, teknologiset työvälineet, tehtävät, työympäristö ja näiden komponenttien vuorovaikutus organisaatiossa.	(Standard EN ISO 6385:2004, Carayon & Smith 2000)
Työjärjestelmän lopputulokset yleisesti ottaen	Työjärjestelmien optimisointia voidaan arvioida kolmen kategorian mittauksilla, (1) terveys ja hyvinvointi, (2) turvallisuus ja (3) työsuoritus (määrä ja laatu).	(Standard EN ISO 6385:2004, EFQM Excellence Model 2013, Baldrige Criteria 2013, Väyrynen 2005, Väyrynen & Nevala 2010)
Hyvinvointi töissä	Turvallisuutta, terveyttä ja tuottavuutta asiantuntevien työntekijöiden hyvin johdetussa yrityksessä ja työyhteisöissä, joissa työ nähdään merkityksellisenä ja palkitsevana.	(Anttonen & Räsänen 2008)
Kokonaisvaltainen laatujohtaminen (TQM), erinomaisuus (excellence)	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Tuotannon prosessit, tuotteet, palvelut, järjestelmät, jatkuva parantaminen</li> <li>•Turvallisuus ja tuottavuus olennaisena ja luontaisena osana laatua</li> <li>•Työntekijöiden ja alihankkijoiden osallistuminen</li> </ul>	(Dale ym. 2007, Cecich & Hembarsky 1999, Hutchison 1997, Dzissah ym. 2000)
Osallistuminen	Ihmisten osallistuminen työntekijöinä, kuluttajina ja kansalaisina kehittämiseen; yksilöt ja organisaatiot, potentiaalisten hyötyjen ajavat voimat sisältävät prosessiin osallistumista, motivaatiota, pätevyyttä ja luottamusta.	(Wilson & Haines 2000, Väyrynen ym. 2006, Nagamachi 1995, Wilson 2005)
Sidosryhmät, verkostot	Erityisesti työntekijät, asiakkaat, omistajat, kumppanit, liiketoiminnan verkostot, yhteisö, kansalaiset, säätelevä yhteiskunta, jne. ovat vuorovaikutuksessa työorganisaatioiden kanssa.	(Kaplan & Norton 2004, Reiman & Väyrynen 2011, Zink 2011, Porter 1985, Brown 2002, Kleiner & Hendrick 2008, Hendrick 2007)
HSEQ, Sosiaalinen vastuu (SR), kestävä kehitys	Tuotteet ja palvelut täyttävät vaatimukset laadusta ja erinomaisuudesta, vastuuntuntoiset organisaatiot huolehtivat myös työntekijöidensä työhyvinvoinnista, työympäristöstä, toimenpiteiden vaikutuksista paikalliseen yhteisöön ja pitkäaikaisista vaikutuksista esimerkiksi ympäristöön.	(Wilkinson & Dale 2007, Zink & Fischer 2013)
ICT	Tietokone-, tietoliikenne- sekä viestintäteknologian kehittyminen on antanut vauhtia uusille interaktiivisille toiminnolle, kuten sosiaaliselle medialle, peleille ja informaation välittämisen räjähdysmäiselle kasvulle. Ihmisten elämä on tullut yhä enemmän riippuvaiseksi ICT:stä ja virtuaalisista verkostoista. ICT:n kehittyminen on saanut aikaan monia muutoksia työorganisaatioissa ja organisatorisessa suunnittelussa, sisältäen enemmän keskittymistä ryhmätöihin, virtuaalisten organisaatioiden nousun, etätöiden sisältäen kotona työskentelyn, hämärtäen ammatti- ja yksityiselämän rajaa sekä lisäten verkostojen monimuotoisuutta ja -mutkaisuutta.	(Dul ym. 2012, Carayon & Smith 2000)

## MATERIAALIT JA METODIT

Varsinainen tutkimus koostuu kolmesta työpaketista (work packages (WPs)):

- WP1: Konsultatiivisella työotteella toteutettava vuorovaikutustaitojen koulutus, sisältäen taitojen harjoittelua laboratorio-olosuhteissa.
- WP2: Case -yritysten vuorovaikutuskulttuurin tutkiminen ja kehittäminen työpaikoilla tehtävän havainnoinnin pohjalta.
- WP3: Case -yritysten vuorovaikutushaasteiden tunnistaminen, ratkaisuprosessien ja toimintamallien luominen perustuen WP1 ja WP2:een. Case -yrityksissä järjestetään tutkijoiden kanssa yhteistyössä tehtävä ”työpaja”, jossa luodaan uusia yrityskohtaisia ratkaisuja, kuten käytänteitä ja toimintamalleja, yrityksen toiminnan ja työjärjestelmien nykytilanteiden parantamiseksi (katso suunnittelutiede, Rajala & Väyrynen 2011, Hevner ym 2004).

Varsinainen KIKO -tutkimus hyödynsi konsultatiivista, psykologista lähestymistapaa sekä relevantteja metodeja ergonomiasta, laatujohtamisesta ja organisatorisesta kehityksestä (pääosin etnografian ja osallistuvan kehittämisen sekä suunnittelun osa-alueista).

Tutkimus toteutettiin kuuden yrityksen tai yrityksen yksikön kanssa. Nämä edustavat merkittäviä suomalaisia yrityksiä teknologiateollisuuden (Teknologiateollisuus 2014) ja energiantuotannon (sähköenergian jakelu) aloilla. Kitkaton Kommunikointi -tutkimus on toteutettu vuosina 2013 ja 2014. Suomen teknologiateollisuuden lisäksi myös Euroopan metalli-, insinööri- sekä teknologiateollisuus (CEEMET 2013) ovat kiinnostuneita yrityksiänsä optimaalisten työjärjestelmien tutkimuksesta (Työhyvinvointi 2014).

Tutkimuksen alkuvaiheessa ennen työpaketteja toteutettiin kirjallisuustutkimus sekä kenttäkysely mielipiteistä työjärjestelmien ominaisuuksista. Ensimmäinen on esitelty lyhyesti osaraportin esittelyssä ja keskusteluosuudessa. Jälkimmäinen, kenttäkysely, sisältää väitepohjaisia kysymyksiä ja avoimia kysymyksiä vastaajan omien näkemysten ja mielipiteiden kirjoittamiseen (liite 1). Kyselylomakkeen pääosassa käytettiin viisiportaista Likert -asteikkoa. Jokaista vastaajaa pyydettiin antamaan mielipide (esimerkiksi, ”kuinka paljon olet samaa mieltä” esitetystä näkemyksestä tai työjärjestelmän tilan kuvauksesta) esitetyistä väittämissä (liite 1). Työntekijöitä (teollisuustyöntekijät ja toimistotyöntekijät) ja esimiehiä (johtajat ja asiantuntijat) pyydettiin valitsemaan numero 1, 2, 3, 4 tai 5 sen mukaan, mitä mieltä kukin heistä itse oli työjärjestelmästä ja kommunikoinnistaan.

Kyselylomake suunnattiin kaikkien osallistuvien case -yritysten henkilöstölle (työntekijät ja esimiehet). Kyselytutkimuksesta, ja koko KIKO -tutkimuksesta, tiedotettiin jokaisessa yrityksessä muun muassa toteamalla esitutkimuksen perusteella kyselylomakkeen täyttämiseen kuluva vähemmän aikaa kuin 10 minuuttia.

Kenttätutkimus suoritettiin lähinnä hyödyntämällä internet-pohjaista kyselylomaketta, mutta niille vastaajista, joilla ei ollut pääsyä internetiin, annettiin paperilomake. Jaetuista 658 kyselylomakkeesta yhteensä 448 (68 %) toimitettiin takaisin tutkijoille seuraavasti:

- Case I, isompi yritys, kokonaisvastausprosentti 77 %
- Case II, isompi yritys, mukana yksi yksikkö, kokonaisvastausprosentti 55 %
- Case III, pienempi yritys, kokonaisvastausprosentti 100 %
- Case IV, pienempi yritys, kokonaisvastausprosentti 61 %
- Case V, pienempi yritys, kokonaisvastausprosentti 51 %
- Case VI, isompi yritys, mukana yksi yksikkö, kokonaisvastausprosentti 49 %
- Case -yrityksissä, satunnaisessa järjestyksessä luetellen, oli hankkeeseen osallistunutta henkilöstöä seuraavasti: työntekijät (N=48) ja esimiehet (N=10); työntekijät (N=220) ja esimiehet (N=21); työntekijät



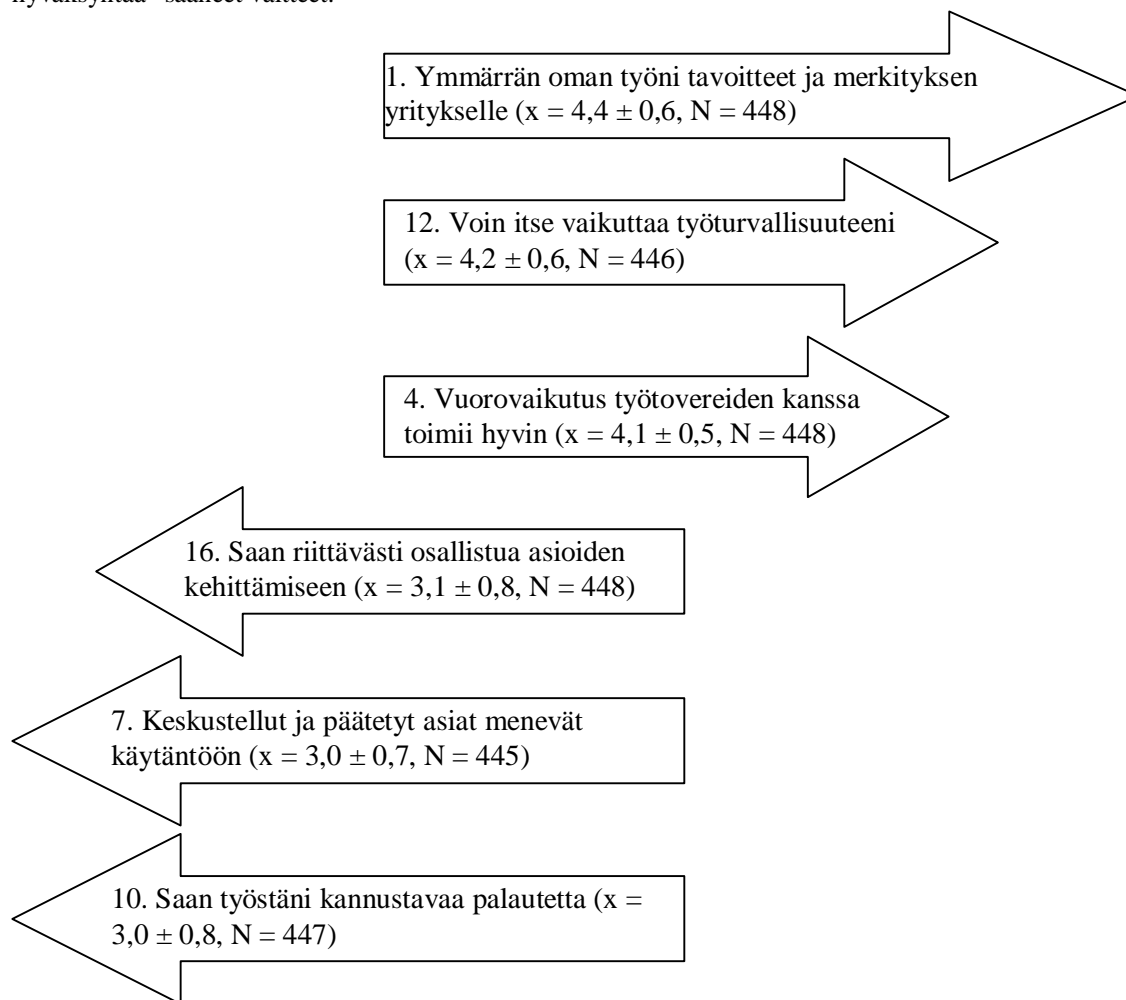
(N=32) ja esimiehet (N=7); työntekijät (N=8) ja esimiehet (N=2); työntekijät (N=41) ja esimiehet (N=18); työntekijät (N=15) ja esimiehet (N=9).

Tilastollista tietokoneohjelmistoa (SPSS 22.0 ja Excel) hyödynnettiin yleisiä jakaumia laskettaessa että tarkasteltaessa tarkemmin valittuja muuttujia ja muuttujayhdistelmiä.

Tutkimusta varten muodostettiin seuraavat yhdistetyt muuttujat: (i) koettu kokonaisvaltainen hyvinvointi, (ii) koettu tyytyväisyys kommunikointiin, ja (iii) koettu tyytyväisyys IT -väliitteiseen kommunikointiin. Muuttujat koostettiin seuraavasti: (i) väittämät 1,2,6,7,12,14,15,16, 17,18,20,21; (ii) väittämät 3,4,5,10,11,13,19; (iii) väittämät 8,9,22 (katso liite 2). Mallinnetut ja kokeillut summaindeksit (i), (ii) ja (iii) laskettiin erikseen työntekijöille ja esimiehille sekä eri case -yrityksille, analysoitiin ja niiden luotettavuutta arvioitiin käyttämällä Cronbachin alfaa (esimerkiksi kyselylomakkeesta kerättyjen mittausten yhteneväisyys ja toistettavuus). Cronbachin alfa arvioitiin jokaiselle väittämän alaryhmälle ja verrattiin kirjallisuudessa suositeltuihin rajoihin tilastollisesta merkitsevyydestä (SPSS FAQ 2013, Gliem & Gliem 2013). Lisäksi selvitettiin näyttivätkö indeksit (i), (ii) ja (iii) eroavaisuuksia eri case -yrityksille (esimerkiksi case I-VI, isompi tai pienempi) ja henkilöstökategorioille (työntekijät, esimiehet).

## TULOKSET

Liite 2 esittää jakaumina ja keskiarvoina väittämiin annetut vastaukset (väittämän saamat pistearviot viisiportaisella Likert -asteikolla,  $x$  (keskiarvo)  $\pm$  keskihajonta) työntekijöiltä sekä esimiehiltä. Kuva 3 esittää eniten ja vähiten "hyväksyntää" saaneet väitteet.



Kuva 3. Kolme eniten hyväksyntää saanutta väitettä (ylinnä) ja kolme vähiten hyväksyntää saanutta väitettä (alinna) koko vastaajajoukossa. Kunkin väitteen osalta on esitetty Likert -arvioiden keskiarvo ja vastaajamäärä.

Kokeiltujen summaindeksien arvot vaihtelevat taulukossa 2 esitetyllä tavalla. Yrityskoko ei vaikuttanut, toisin kuin eräät muut muuttujat, indeksien arvoon.

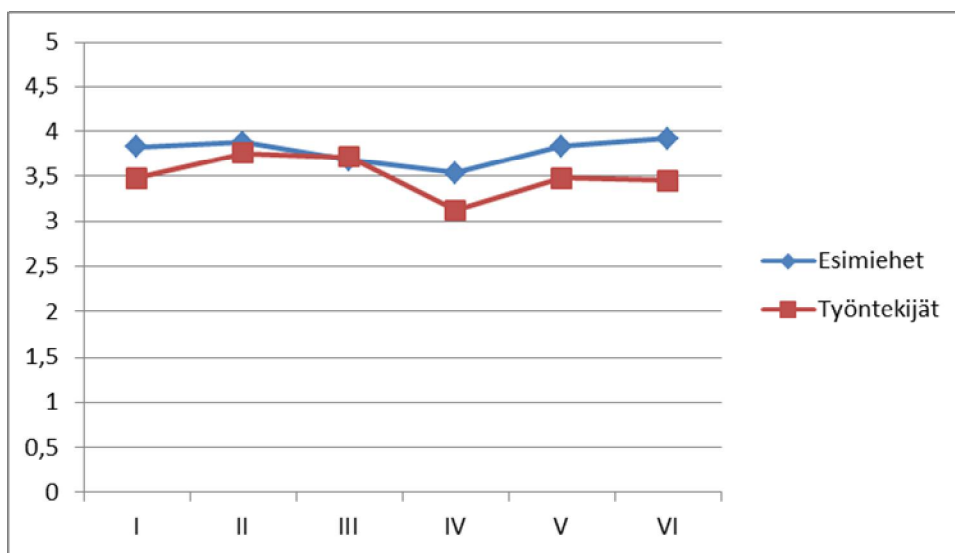
Taulukko 2. Kolme summaindeksiä ovat: (i) koettu kokonaisvaltainen hyvinvointi, (ii) koettu tyytyväisyys kommunikointiin, ja (iii) koettu tyytyväisyys it -välitteiseen kommunikointiin. Nämä indeksit laskettiin erikseen työntekijöille ja esimiehille sekä eri case -yrityksille.

kategoria	i	ii	iii	yhteensä
Case I	3,5	3,6	3,3	3,5
Case II	3,8	3,9	3,5	3,7
Case III	3,7	3,7	3,8	3,7
Case IV	3,3	3,4	2,8	3,2
Case V	3,5	3,8	3,4	3,5
Case VI	3,6	3,7	3,2	3,5
Esimiehet	3,8	3,9	3,6	3,8
Työntekijät	3,4	3,6	3,2	3,4
Suurempi yritys	3,6	3,7	3,3	3,5
Pienempi yritys	3,5	3,7	3,3	3,5

Kuva 4 esittää keskimääräiset pistemäärät eri henkilöstökategorioille yrityskohtaisesti. Henkilöstökategorian ja yrityksen vaikutusta pistemäärään tarkasteltiin 2-suuntaisella varianssianalyysillä (taulukko 3).

Cronbachin alfa laskettiin summaindeksikohtaisesti ja arvoja verrattiin seuraaviin suositeltaviin rajoihin:

alfa (i)  $\geq 0.87$  (erinomainen), alfa (ii)  $\geq 0.72$  (hyvä), alfa (iii)  $\geq 0.62$  (hyväksyttävä).



Kuva 4. Keskimääräiset Likert -arvot (y -akseli) työntekijöille ja esimiehille case -yrityksissä I-VI (x -akseli).

Taulukko 3: 2-suuntaisen varianssianalyysin tulokset. Henkilöstökategorialla on tilastollisesti merkitsevä vaikutus pistemäärään ("hyvyyttä" koetaan esimiesten joukossa "oikeammiksi" kuin työntekijöiden joukossa (kuva 4), erehtymistodennäköisyys 1,7%). Yrityksen vaikutus ei ihan yllä tavanomaisesti käytettyjen merkitsevyysskriteereiden tasolle.

## ANOVA

<i>Source of Variation</i>	<i>SS</i>	<i>df</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>P-value</i>	<i>F crit</i>
Yritykset	0,263791	5	0,052758	2,811214	0,140574	5,050329
Henkilöstökategoriat	0,233802	1	0,233802	12,45809	0,016747	6,607891
Error	0,093835	5	0,018767			
Total	0,591429	11				

## POHDINTA

Taustoittavan kenttäkyselyn tulokset tukevat kommunikoinnin valintaa tutkimuksen kohteeksi sekä lisätutkimuksen tarvetta. Tehokas ja sujuva kommunikointi pitää tunnistaa olennaisena suorituskykyyn ja työhyvinvointiin vaikuttavana asiana jokaisessa organisaatiossa. Suorituskyvyn mittaamisen ja johtamisen metodeja, osallistumisen kehittämistä sekä koko liiketoimintaa yleisesti olisi edelleen ilmeisen mahdollista kehittää kommunikoinnin parannusten keinoin. Kirjallisuuskatsaus osoittaa työterveys- ja työturvallisuuskommunikoinnin (Health and Safety, HS) olevan toistuvasti korostettu asia (Hughes & Ferret 2003). Työn kuormittavuuden hallinnan tarkastelun ja työjärjestelmäpohjaisen tarkastelun yhteys- ja yhteisnäkökohtia on pohdittu (Väyrynen 2010). Kommunikoinnin korostamisella on paljon mahdollisuuksia kuormittavuuden hallinta -konseptin kentässä. Suomessa kommunikoinnin painottaminen olisi tärkeää, ei ainoastaan terveyttä ja turvallisuutta koskien, vaan myös ympäristö- ja laatuasioissa (Environment and Quality, EQ) sekä suorituskyvyn ja työjärjestelmän optimoinnin edistämiseksi. Kaikilla KIKO – tutkimuskokonaisuuden monitieteellisillä osatutkimuksilla näyttäisi olevan lupaavia mahdollisuuksia työelämän kehittämisessä.

Optimaalisen työjärjestelmän lähestymistavalla on monia samankaltaisuuksia laatupalkintomallien (excellence - mallien), kuten Euroopan ja USAn mallien kanssa (EFQM Excellence Model 2013, Baldrige Criteria 2013), mitä tulee hyviin käytäntöihin työ- ja liike-elämässä sekä toisaalta "asioiden" jaolla mahdollistajiin että tuloksiin. Kommunikointi ei ainoastaan liity enemmän tai vähemmän suoraan mitattaviin asioihin – se on arvo sinänsä, osa inhimillistä ja sosiaalista pääomaa.

Aikaisempi painottuminen osallistumisen konseptiin on lähellä yhteistyön konseptia. Molemmat konseptit korreloivat ilmeisen positiivisesti kommunikoinnin kanssa. Työpaikkakommunikoinnin taustakatsauksessa pyrittiin esittelemään avainasiat, ainakin tämän osaraportin painotuksiamme ajatellen. Avainasiat liittyvät läheisesti työjärjestelmään, johtamiseen, laatuvarmuuteen, integroituun johtamiseen (Wilkinson & Dale 2007) ja lopuksi "hyvinvointiin työjärjestelmässä". Tämä viimeainittu todennäköisesti uusi termi voisi olla laajastikin käyttökelpoinen.

Summatessa yhteen ajatuksia, joita löytyi kansainvälisestä kirjallisuudesta, tulevien tutkimuspainotusten tulisi erityisesti sisältää lisäkysymyksiä liittyen hyvinvoinnin mallinnukseen työjärjestelmässä sekä työelämän laatuun (Quality of Working Life, QWL) (Sinisammal ym. 2012, Rose ym. 2006, MacEachen ym. 2008), lean -johtamiseen (Raja 2011, Averill 2011, Kouri 2011) ja ICT:n kasvaviin näkyisiin (kommunikoinnin kanavien paljous, ympäristö, matkaviestintäteknikka, siirtyminen monipaikkaiseen työskentelyyn, etätö, sulautetut yritysten toiminnanohjausjärjestelmät (enterprise resource planning, ERP), "sosiaalinen media", video). Työelämän laatu on tuotteiden ja palveluiden laadun ja työvoiman laadun lisäksi määritelty muodostamaan kokonaisvaltainen laatu

(Dzissah, Karwowski & Yang 2000). Tämä Dzissahin ym. (2000) päätelmä korreloi positiivisesti tämän tutkimuksen lähtökohtien kanssa, vaikka Dzissah ym. eivät suoranaisesti painota työjärjestelmää ja kommunikointia. KIKO - tutkimuksen varsinaiset osatutkimukset tulevat mitä todennäköisimmin edelleen edistämään aluksi tehdyn kenttäkyselyn monia pääkohtia ja tuloksia sekä päätelmiä.

Kun työjärjestelmiä käsitellään, olettamuksena on, että laadullisesti (ja määrällisesti) parannetun kommunikoinnin voi odottaa antavan mahdollisuuksia lisätä toivottuja ja vastaavasti vähentää ei-toivottuja työjärjestelmän tuloksia. Taustaosuudessa ei ajateltu voitavan hyödyntää kovinkaan paljoa Lasswellin kysymysmuotoista kommunikaatiomäärittelmää (ts. kuka sanoo, mitä, kenelle, millä tavalla ja millä vaikutuksella (communicationtheory.org 2013). Sen sijaan vastaaminen seuraaviin kysymyksiin; miksi, kuka, milloin, missä, mitä ja miten (ts. niin sanotut viisi W:tä ja yksi H, why, who, when, where, what, how (Hutchison 1997)), voi olla edellä mainittua hyödyllisempää. Nämä kysymykset nähdään usein tärkeinä ensimmäisinä askelina kohti laadun kehittämistä, kohti erinomaista ja integroitua johtamista sekä kohti hyvinvointia työjärjestelmässä.

Glendon, Clarke & McKenna (2006) suosittelevat tutkimaan entistä enemmän ja yksityiskohtaisemmin seuraavia teollisuuden organisoimisen teemoja; hierarkiaa, työryhmän rakennetta, työryhmän suorituskykyä, työryhmien ja verkostojen rooleja, asenteita sekä kommunikoinnin laatua. Viimeksi mainitut liittyvät vahvasti myös ICT:n rooleihin ja järjestelmiin yrityksissä ja yksilötasoilla. Vielä täsmällisemmin, Glendon, Clarke & McKennan kannustavat tutkimaan näkökulmia seuraavalla tavalla: osuvaa välittämistä ”ylhäältä alas” kommunikoitaessa..., mutta myös ”alhaalta ylös” kommunikoitaessa... työntekijöiden välisten suhteiden ylläpidon helpottamista... statuksen vaikutuksen vähentämistä toimia kannustavan kommunikoinnin edistämisessä, ideoiden jakamista ja työntekijöistä entistä parempaa huolehtimista ja luottamuksen välittymistä.

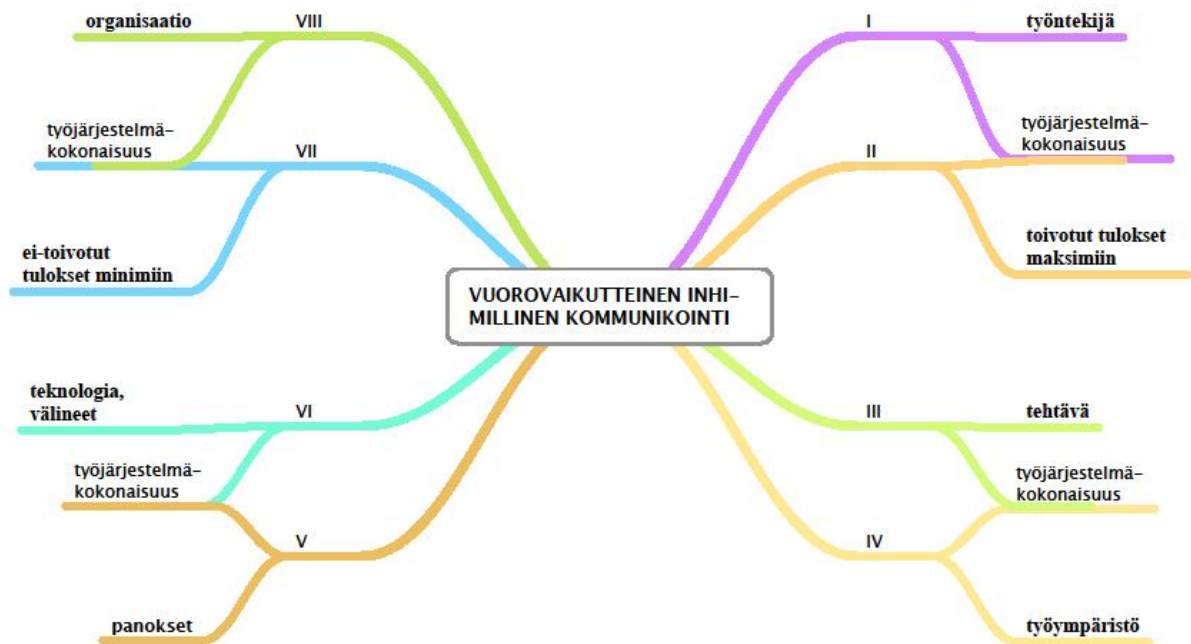
Kirjallisuuteen viitaten, voi päätellä oheisen kirjallisuuskatsauksen ja kyselyn tukevan yleisesti ottaen kirjoittajien aiempaa sosioteknologista painottumista: mitä tulee kommunikoinnin kehittämiseen, voi suositella osallistuvan suunnittelun, kehittämisen ja onnistuneen käyttöönoton lähestymistapoja (Mumford 2003, Baldrige Criteria 2013, Väyrynen ym. 1999/2000, Dul ym. 2012). Kontekstuaalisen suunnittelun soveltamista (Beyer & Holtzblatt 1997) voi suositella ICT -järjestelmien käytettävyyden kehittämisessä ja yhteistyön tukemisessa yrityksessä.

Tämä osaraportti keskittyy yleiseen ja henkilöstöresurssien (HR) johtamiseen, arviointiin ja hyvinvoinnin kehittämiseen työjärjestelmissä, kokonaislaatuun sekä tuottavuuden ja turvallisuuden hallintaan, toisin sanoen saavuttamaan enemmän toivottuja ja vähemmän ei-toivottuja tuloksia työjärjestelmissä. Toiset osaraportit, perustuen samaan KIKO -tutkimukseen, tarjoavat tätä osaraporttia tarkemman näkökulman näihin moniammatillisiin ja -tieteellisiin sekä -vivahteisiin kommunikoinnin tutkimus- ja kehitysongelmiin yrityksissä.

Kenttäkyselyn ja uusien Likert -tyylisten summamuuttujien huomattiin olevan hyödyllisiä lähtökohtia kommunikoinnin parantamiseksi. Kokeelliset summa-asteikot perustuen väittämistä valittuihin osajoukkoihin osoittautuivat alustavasti olevan yhdenmukaisia ja luotettavia mitta-asteikkoja ja soveltuvia teollisuuden case-organisaatioiden tutkimiseen. Luonnollisesti kokeillut asteikot vaativat lisättestaamista ja huolellista arviointia.

## **YHTEENVETO**

Kuvassa 5 kiteytetään katsauksen (omat hankkeet, kirjallisuus) sekä kenttäkyselyn pohjalta keskeisiä Kitkaton Kommunikointi- eli KIKO -hankkeen lähtökohtia, erityisesti työympäristöasioiden, työterveyden ja -turvallisuuden, turvallisuusjohtamisen, kokonaisvaltaisen laadunhallinnan sekä tuottavuuden ja työhyvinvoinnin kehittämisen näkökannoilta.



Kuva 5. Kommunikointi ulottuu mahdollistajana kaikkialle työjärjestelmäkokonaisuudessa, ollen siten myös suorituskyvyn avaintekijä, niin tulossuoritteiden toivotun lisäämisen kuin ei-toivottujen piirteiden hallinnan osalta. Parhaimmillaan kommunikointi antaa prosesseille optimaalista sujuvuutta, edesauttaa työhyvinvointia sekä toimii riskienhallinnan välineenä.

## LÄHDELUETTELO

- Averill, D. (2011) *Lean Sustainability: Creating Safe, Enduring, and Profitable Operations*, CRC Press, Taylor & Francis Group.
- Anttonen, H., Räsänen, T. (2008) *Well-being at Work – New Innovations and Good Practices*, Eds. Finnish Institute of Occupational Health, Helsinki.
- Beyer, H., Holtzblatt, K. (1997) *Contextual Design: Defining Customer-Centered Systems*, Morgan Kaufmann Publishers, ISBN 155860411.
- Brown, O. (2002) *Macroergonomic Methods: Participation*, in *Macroergonomics. Theory, Methods and Applications*, H. W. Hendrick, and B. M. Kleiner, Eds. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, pp. 25–44.
- Carayon, P., Smith, M. (2000) *Work organization and ergonomics*, *Applied Ergonomics* vol. 31, pp. 649-662.
- Cecich, T., Hembarsky, M. (1999) *Relating principles to quality management*, in *Safety Through Design: Best Practices*, W. Christensen, and F. Manuele, Eds. National Safety Council, Itasca, Illinois, pp.67–72.
- Dale, B. G., van der Wiele, T., Iwaarden, V. V. (2007) *Managing Quality*, 5th ed., Eds. Oxford: Blackwell Publishers.
- Dul J, Bruder R, Buckle P, Carayon P, Falzon P, Marras WS, Wilson JR, van der Doelen B. (2012) *A strategy for human factors/ergonomics: developing the discipline and profession*, *Ergonomics*, DOI:10.1080/00140139.2012.661087.
- Dzissah, J. S., Karwowski, W., Yang, Y. N. (2000) *Integration of Quality, Ergonomics, and Safety Management Systems*, in *International Encyclopedia of Ergonomics and Human Factors*, vol. 2, W. Karwowski, Eds. London: Taylor & Francis, pp. 1129-1135.
- Eason, K. (1998) *Information technology and organisational change*, London: Taylor & Francis.
- Glendon, A. I., Clarke, S., McKenna, E. F. (2006) *Human Safety and Risk Management*, 2nd ed., CRC Press, Taylor & Francis Group, p. 500.
- Hendrick, H. W. (2007) *Macroergonomics: The Analysis and Design of Work Systems*, *Reviews of Human Factors and Ergonomics* vol. 3, no. 1, pp. 44-78.
- Hevner, A. R., March, S. T., Park, J., Ram, S. (2004) *Design science in information systems research*, *MIS Quarterly*, vol. 28, no. 1, pp.75-105.
- Hughes, P., Ferrett, E. (2003) *Introduction to health and safety at work*, Oxford, UK: Elsevier Butterworth-Heinemann.

- Hutchison, D. (1997) *Safety, Health and Environmental Quality Systems Management: Strategies for Cost-Effective Regulatory Compliance*, Lanchester Press Inc.
- Kaplan, R. S., Norton, D. P. (2004) *Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*, Boston: Harvard Business School Publishing Corporation.
- Kirvesoja, H., Oikarinen, A., Väyrynen, S., Tornberg, V., Koutonen, M., Hiltunen, U. (1999) Implementation criteria for videophone system used in telemedicine: A case in Finnish health care, in *Human-Computer Interaction: Communication, cooperation, and application design*, H-J. Bullinger and J. Ziegler, Proceedings of the 8th International Conference on Human-Computer Interaction, Eds. Munich, Germany: Lawrence Erlbaum Associates Publishers, pp. 271–275.
- Kisko, K., Reiman, A. (2008) Improving productivity by utilizing employee's knowledge – A case study from metal industry, in *Proceedings of the Sixth International Conference on Occupational Risk Prevention*, P. Mondelo, M. Mattila, W. Karwowski, and A. Hale, Eds. La Coruna, Spain.
- Kjellén, U. (2000) *Prevention of Accidents through Experience Feedback*, New York: Taylor & Francis.
- Kleiner, B. M., Hendrick, H. W. (2008) Human Factors in Organizational Design and Management of Industrial Plants, *International Journal of Technology and Human Interaction*, vol. 4, no. 1, pp. 114–128.
- Kouri, I. (2011) *Lean Management in a nutshell*, The Federation of Finnish Technology Industries, Helsinki.
- MacEachen, E., Polzer, J., Clarke, J. (2008) “You are free to set your own hours”: Governing worker productivity and health through flexibility and resilience, *Social Science & Medicine* vol. 66, pp. 1019-1033.
- Mikkonen, M., Väyrynen, S., Ikonen, V., Heikkilä, O. (2002) User ad concept studies as tools in developing mobile communication services for the elderly, *Personal and Ubiquitous Computing*, vol. 6, no. 2, pp.113-124.
- Mumford, E. (2003) *Redesigning Human Systems*, Hershey, PA: Information Science Publishing.
- Nagamachi, M. (1995) Requisites and practices of participatory ergonomics, *International Journal of Industrial Ergonomics*, vol. 15 no. 5, pp. 371-377.
- Ojala, M., Väyrynen, S. (2010) Service Manager Software (SeMaSo): a case describing a participatory-developed application for improving service quality of older citizens, AALLIANCE conference, Malaga, Spain, March 11-12.
- Paananen (Filppa), H., Häikiö, M., Väyrynen, S. ja Syväjärvi, A. (2011) New methods for increasing the hospital personnel participation into the development processes - case Lapland Hospital District, in *Healthcare Systems Ergonomics and Patient Safety 2011, Proceedings on the International Conference on Healthcare Systems Ergonomics and Patient Safety (HEPS 2011)*, Sara Albolino ym, Eds. Oviedo, Spain, June 22-24, 2011. CRS Press/Balkema, Taylor&Francis Group, pp. 245-247. ISBN 9780415684132.
- Porter, M. E. (1985) *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, New York: The Free Press.
- Raja, M. I. (2011) *Lean manufacturing - an integrated socio-technical systems approach to work design*, Doctoral thesis, Glemson University.
- Rajala, H-K., Väyrynen, S. (2011) Participative design science approach on the optimum work system: an argumentative review-based model with a case, *Theoretical Issues in Ergonomics Science*, vol. 12 no. 6, pp. 533-543.
- Reason, J. (1997) *Managing the risks of organisational accidents*, Aldershot, England: Ashgate Publishing Limited.
- Reiman, A., Pekkala, J., Väyrynen, S., Putkonen, A., Abeysekera, J., Forsman, M. (2013) Delivery Truck Drivers' and Stakeholders' Video-assisted Analyses of Work Outside the Truck Cabs, *International Journal of Sustainable Transportation*, DOI:10.1080/15568318.2013.765933.
- Reiman, A., Väyrynen, S. (2011) Review of Regional Workplace Development Cases: A Holistic Approach and Proposals for Evaluation and Management, *International Journal of Sociotechnology and Knowledge Development*, vol. 3 no. 1, pp. 55-70.
- Reiman, A., Pekkala, J., Väyrynen, S. (2010) Short haul drivers' work and different work environments outside the cab – New tool for two-way assessments, *Proceedings of the IADIS International conference ICT Society and Human Beings*, G. Bradley, Eds. Freiburg, Germany.
- Rose, R. C., Beh, L., Uli, J., Idris, K. (2006) An Analysis of Quality of Work Life (QWL) and Career- Related Variables, *American Journal of Applied Sciences*, vol. 3, no. 12, pp. 2151-2159.
- Saari, J. (1984) Accidents and disturbances in the flow of information, *Journal of Occupational Accidents*, vol. 6, pp. 91-105.
- Saariluoma, P., Hautamäki, A., Väyrynen, S., Pärttö, M., Kannisto, E. (2011) Microinnovations among the paradigms of innovation research - what are the common ground issues, *Global Journal of Computer Science and Technology*, vol. 11, no. 12, pp. 12-23.
- Sinisammal, J., Belt, P., Härkönen, J., Möttönen, M., Väyrynen, S. (2012) Managing Well-Being at Work during 2010s — Expert Viewpoints, *Open Journal of Safety Science and Technology*, vol. 2, no. 25-31.
- Standard EN ISO 6385:2004 - *Ergonomic Principles in the Design of Work Systems*, CEN, Brussels.
- Tornberg, V., Väyrynen, S. (1999) Concurrent engineering activities using videophone communications, *Human-Computer Interaction: Communication, Cooperation, and Application Design*, Proceedings of HCI International 99 (the 8th International Conference on Human-Computer Interaction), vol. 2, Munich, Germany, August 22-26, 1999. Lawrence Erlbaum Associates, Publishers. London, pp. 256-260.
- Wilkinson, G., Dale, B. G. (2007) Integrated management systems, in *Managing quality*, 5th ed., B. G. Dale, T. van der Wiele, and V. V. Iwaarden, Eds. Chichester, UK: Wiley-Blackwell, pp. 310-350.
- Wilson, J. (2005) Participatory ergonomics, in *Evaluation of human work – a practical ergonomics methodology*, J. Wilson, and N. Corlett, Eds. London: Taylor & Francis, pp. 933–962.
- Wilson, J., Haines, H. (2000) Participatory Ergonomics, in *International Encyclopedia of Ergonomics and Human Factors*, vol. 2,

- W. Karwowski, Eds. London: Taylor & Francis, pp. 1282-1286.
- Väyrynen, S. (2010). Työjärjestelmään ja työvälineisiin liittyvät näkökohdat kuormittavuuden hallinnassa. Teoksessa: Kantolahti, T., Tikander, T.(Toim.) Puheenvuoroja työn kuormittavuudesta. Työhyvinvointifoorumi. Sosiaali- ja terveysministeriön selvityksiä 17. s 59-67.
- Väyrynen, S. (2005) Review of Machinery Risk Prevention Through Efforts Expended on Design, Management, Quality, Ergonomics and Usability, Project Reports of the Work Science No 20, Oulu: Oulu University Press, ISBN 951-42-7822-4.
- Väyrynen, S., Nevala, N. (2010) VIDAR as a tool in ergonomic development: Double utilisation model and work system cases, Proceedings of the 8th International Conference on Occupational Risk Prevention ORP2010, Valencia, Spain, May 5-7, 2010. An interactive CD-ROM edited by P. Mondelo, W. Karwowski, K. Saarela, A. Hale, and E. Occipinti, p. 10, ISBN 978-84-934256-8-5.
- Väyrynen, S., Kirvesoja, H., Kangas, E., Tornberg, V. (2000) Multi-criteria ergonomic evaluation: A weighted objectives model for participative product design, Occupational Ergonomics, vol. 2, pp. 125–134.
- Väyrynen, S., Koivupalo, M., Latva-Ranta, J. (2012) A 15-year development path of actions towards an integrated management system: description, evaluation and safety effects within the process industry network in Finland, International Journal of Strategic Engineering Asset Management, vol. 1, no. 1, pp. 3-32.
- Väyrynen, S., Röning, J., Alakärppä, I. (2006) User-Centered Development of Video Telephony for Servicing Mainly Older Users: Review and Evaluation of an Approach Applied for 10 Years, Human Technology, vol. 2 no. 1, pp. 8-37.
- Väänänen, M. (2010) Communication in high technology product development projects – Project personnel’s viewpoint for improvement, Doctoral dissertation, Department of Industrial Engineering and Management, University of Oulu. [Online]. Available: <http://jultika.oulu.fi/Record/isbn978-951-42-6295-1>.
- Zink, K. J. (2011) Stakeholder-oriented management concepts as challenge for macro-ergonomics - how can macro-ergonomics successfully contribute to quality and sustainability?, in Proceedings of NES2011 (Wellbeing and Innovations Through Ergonomics) J. Lindfors, M. Savolainen, & S. Väyrynen, Eds. Oulu, Finland 18-21 September 2011, pp. 7-14, ISBN 978-951-42-9541-6.
- Zink, K. J., Fischer, K. (2013) Do we need sustainability as a new approach in human factors and ergonomics? Ergonomics, vol. 56 no. 3, pp. 348-356.
- (2013, Dec.) CEEMET Our commitment to health & safety, Council of European Employers of Metal, Engineering and Technology-Based Industries. [Online.] Available: <http://www.ceemet.org/en/Home/Top-themes/OUR-COMMITMENT-TO-HEALTH-amp-SAFETY.htm>
- (2013, Dec.) Gliem & Gliem. [Online]. Available: <https://scholarworks.iupui.edu/bitstream/handle/1805/344/Gliem+&+Gliem.pdf?sequence=1>
- (2013, Dec.) Lasswell's model. [Online]. Available: <http://communicationtheory.org/lasswells-model/>
- (2013, Dec.) SPSS FAQ. [Online]. Available: <http://www.ats.ucla.edu/stat/spss/faq/alpha.html>
- (2013, Sep.) Baldrige Criteria. [Online]. Available: <http://www.nist.gov/baldrige/publications/criteria.cfm>
- (2014, Jan.) Teknoliateollisuus. [Online]. Available: <http://www.teknoliateollisuus.fi/en/>
- (2014, Jan.) Työhyvinvointi. [Online]. Available: <http://www.tyohyvinvointi.info/in-english>
- (2013, Dec.) The Merriam-Webster Dictionary. [Online]. Available: <http://www.merriam-webster.com/dictionary/>
- (2013, Sep.) EFQM Excellence Model. [Online]. Available: <http://www.efqm.org/the-efqm-excellence-model>

# LIITTEET

Liite 1. Kyselylomake.

OULUN YLIOPISTO  
UNIVERSITY of OULU



## KIKO-hankkeen kysely

Kyselyn on laatinut ja sen vastaukset käsittelee Oulun yliopiston Tuotantotalouden osaston ja Kasvatustieteiden ja opettajankoulutuksen yksikön tutkijaryhmä. Kyselyllä selvitetään Kitkaton kommunikointi (KIKO) -hankkeen kohdeyritysten henkilöstön näkemyksiä työyhteisöön, vuorovaikutukseen ja työhyvinvointiin liittyen. Kyselyyn vastaaminen tapahtuu nimettömästi ja kyselyn tulokset käsitellään ja säilytetään salassapitovelvoitteiden mukaisesti. Kyselystä saatua aineistoa hyödynnetään hankkeen kehittämistyössä ja tutkimuksessa. Yrityskohtaista tietoa jaetaan vain asianosaiselle yritykselle tämän sitä toivoessa.

### 1. Työpaikkani

### 2. Asemani työyhteisössä

Työntekijä  Esimies

### 3. Arvioi asiantilaa asteikolla 1 (täysin eri mieltä) - 5 (täysin samaa mieltä).

	1	2	3	4	5
Ymmärrän oman työni tavoitteet ja merkityksen yritykselle.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kohteluni on oikeudenmukaista ja tasavertaista.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vuorovaikutus esimiehen kanssa toimii hyvin.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vuorovaikutus työtovereiden kanssa toimii hyvin.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vuorovaikutus asiakkaiden kanssa toimii hyvin.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Voin itse vaikuttaa työhyvinvointiini.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



- Keskustellut ja päätetyt asiat menevät käytäntöön. ○○○○○
- Sähköinen viestintä toimii hyvin. ○○○○○
- Tietojärjestelmät toimivat hyvin. ○○○○○
- Saan työstäni kannustavaa palautetta. ○○○○○
- Kykenen kuuntelemaan ja vastaanottamaan palautetta. ○○○○○
- Voin itse vaikuttaa työturvallisuuteeni. ○○○○○
- Työyhteisön palaverikäytännöt toimivat hyvin. ○○○○○
- Työyhteisössäni edistetään rakentavaa ja hyvää yhteistyötä. ○○○○○
- Työssä ilmenevät ongelmat kyetään kohtaamaan ja niihin haetaan ratkaisuja. ○○○○○
- Saan riittävästi osallistua asioiden kehittämiseen. ○○○○○
- Oma työhyvinvointini määräytyy yrityksen ja sen johdon toimenpiteiden kautta. ○○○○○
- Oma työturvallisuuteni on riippuvainen työpaikkani tarjoamista olosuhteista. ○○○○○
- Voin esittää ideoita, jotka tähtäävät parannuksiin tuotteessa tai työmenetelmissä. ○○○○○
- Saan riittävästi osallistua tarvitsemiini koulutuksiin. ○○○○○
- Saan riittävästi osallistua asioiden kehittämiseen. ○○○○○
- Olen aktiivinen tiedonvälittäjä työyhteisössäni. ○○○○○

**4. Nimeä kolme omaan työhösi liittyvää ongelmaa.**

---



---



---

**5. Nimeä kolme asiaa, jotka ovat omassa työssäsi hyvin.**

---



---



---

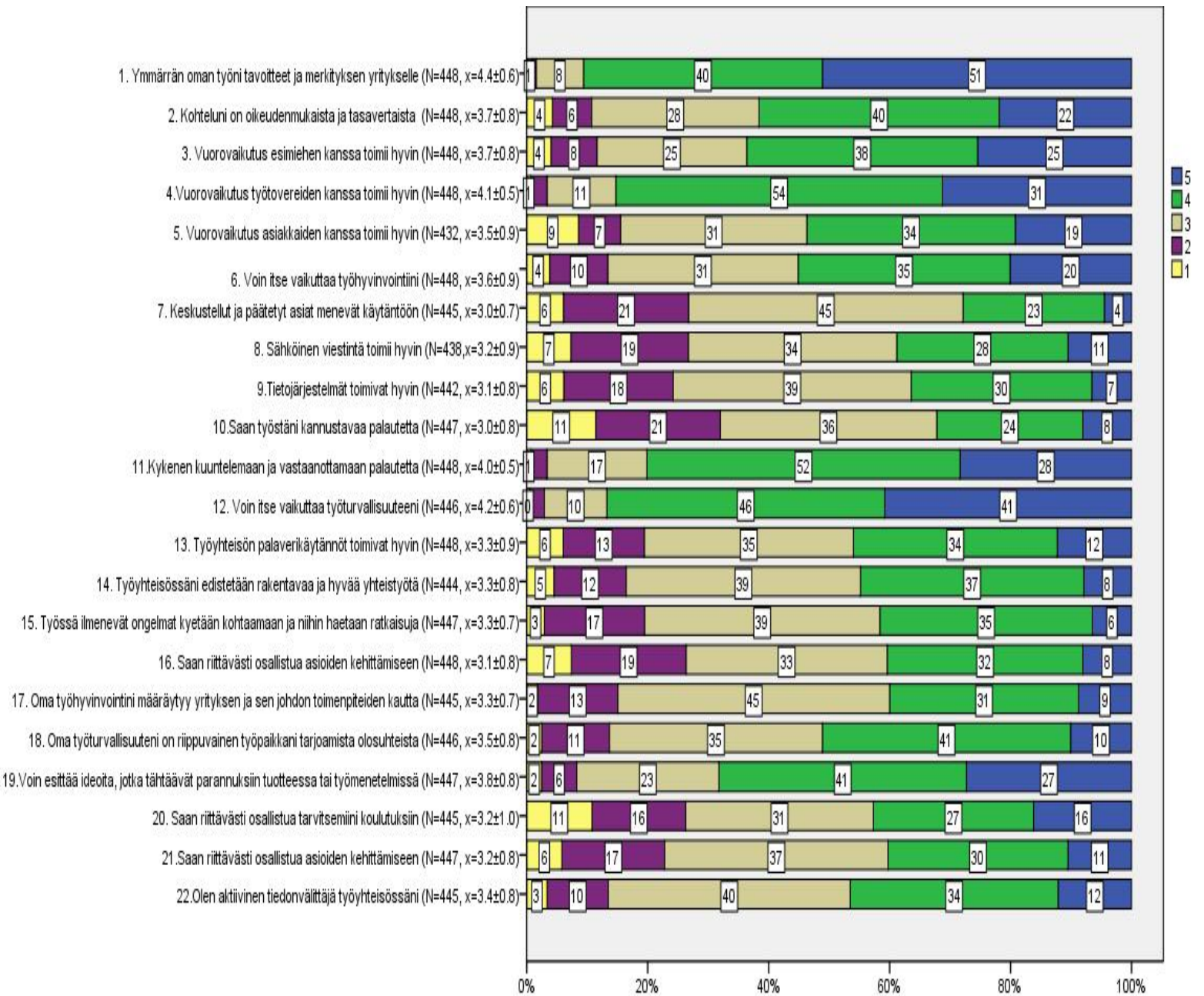
**6. Mitä muuta haluat kertoa työyhteisösi toimivuudesta?**

---

---

---

Liite 2. Vastausjakaumat



# Kitkaton kommunikointi – tutkimuskyselyn laadullisen aineiston analysointi

*Kari Kisko, Maria Lindholm*

## NÄKÖKOHTIA LIITTYEN TUTKIMUSAINIESTON AIHEPIIRIIN, OSA 1

### **Kollegoiden ja yleisen ilmapiirin merkitys**

Ilmapiiri vaikuttaa työtyytyväisyyteen (Arnold, Silvester, Patterson, Robertson, Cooper & Burnes 2005), joka puolestaan voi vaikuttaa tuottavuuteen myönteisesti (Juuti 1987). Hyvä ilmapiiri myöskin sitoo työntekijöitä yritykseen (Juuti 1987). Kollegat voivat kuitenkin myös huonontaa ilmapiiriä ja näin ollen vähentää työtyytyväisyyttä ja tuottavuutta. Ilmapiirityyppi, yksi ilmapiirityypeistä (Litwinin & Stringerin 1968) on tässä tutkimuksessa liittymismotivaatiota herättävä vapaa ilmapiiri, jossa on hyvät välit kollegoiden kanssa ja työntekijä kokee saavansa tukea ja arvostusta.

### **Esimiehen ja päätöksenteon merkitys**

Hyvä esimies kohtelee kaikkia tasa-arvoisesti ja ottaa toiset huomioon, kannustaa vapaaseen ajatteluun, luo optimistisen, selvän ja saavutettavissa olevan näkemyksen tulevaisuudesta, ottaa vastuuta teoistaan ja jakaa kunnian toisten kanssa. Onnistunut esimies käyttää myös esimerkin voimaa ja johtaa toisia oman käytöksensä kautta. Tällainen toiminta luo hyvää ilmapiiriä ja innostaa työntekijöitä tehokkaaseen toimintaan. Toisaalta esimiehen on välillä tehtävä yksin nopeita, tärkeitä ja toisiin vaikuttavia päätöksiä sen hetkisen tiedon mukaan. Esimiesten tulee ottaa tilanteen asettamat vaatimukset huomioon. (Arnold ym. 2005.)

Hyvä esimies osaa myös ottaa huomioon jokaisen henkilökohtaisen osaamisen ja saa tätä kautta kohdennettua yrityksen voimavarat parhaiten (Teknologiateollisuus ry & Metalliväen Liitto ry, 2011). Sosik & Godshalk ovat puolestaan todenneet inspiroivan johtamistyylin vähentävän työntekijöiden stressiä. Valtiovarainministeriön vuoden 2010 selvityksen mukaan sairauspoissaoloja on sitä vähemmän, mitä tyytyväisempi työntekijä on esimiehiltä saatavaan tukeen (Lehtonen 2010). Kaikilla edellä mainituilla tekijöillä on oma osuutensa yrityksen tehokkuuteen ja kustannusten määrään joko suorasti tai epäsuorasti.

Yhteistoiminnalla ei yritetä vähentää esimiesten ja johtajien valtaa, mutta myöskään työntekijöiltä ei viedä oikeutta saada äänensä kuuluviin ja vaatia oikeudenmukaista kohtelua. Tarkoitus on ottaa molemmat osapuolet huomioon ja löytää ratkaisuja, joissa molempien toiveet otetaan huomioon. Kun muutoksia lopulta tehdään, on tärkeää selittää muutoksen syyt, hyödyt ja haitat työntekijöille ja keskustella heidän kanssaan. Kun työntekijöitä kuullaan ja heidän kanssaan keskustellaan, on muutosvastarinta huomattavasti pienempi. Edelleen toimitaan kuitenkin tilanteen mukaan. Aina ei ole mahdollista ottaa työntekijöitä osallisiksi kehityssuunnitteluun, mutta tällöinkin voidaan miettiä, voisiko asioista kertoa hyvissä ajoin etukäteen. (Teknologiateollisuus ry & Metalliväen Liitto ry, 2011.)

### **Tiedonkulun merkitys**

Reasonin (1997) mukaan tiedonkulkuun liittyvät ongelmat voivat olla seuraavanlaisia:

- Tarvittavia kanavia ei ole, ne eivät toimi tai niitä ei käytetä säännöllisesti.
- Tarvittavaa informaatiota ei välitetä.
- Viesti joko tulkitaan väärin tai se saapuu liian myöhään.

Artikkelissa "Yhteiset tavoitteet - yhteinen etu, menestyksen toimivalla vuoropuhelulla" (Teknologiateollisuus ry &

Metalliväen Liitto ry, 2011), mainitaan Reasonin ongelmia tukevia periaatteita; "Osapuolten pitää puhua samaa kieltä, ymmärtää toisiaan ja voida luottaa toisiinsa.". Kun osapuolilla on yhteisymmärrys ja samat käsitteet käytössä, ei viestiä tulkita väärin.

KiKo -projektiin perustuvassa artikkelissa "Optimaalisten työjärjestelmien edellytykset tuotannossa - Kirjallisuuskatsaus, viitekehys sekä Likert -asteikollinen kysely suomalaisten case -yritysten sisäisen kommunikoinnin kehittämiseksi" (Väyrynen, Kisko, Filppa, & Väänänen 2014) painotetaan kommunikoinnin tärkeyttä ja sen positiivisia vaikutuksia yritykselle.

## **Tehtävien merkitys**

Jos työntekijän tehtävät ovat hyvin tiedossa ja määritelty, pysyy stressitaso matalammalla (Arnold ym. 2005). Jotta työntekijä viihtyisi työssään ja tekisi parhaansa, vaaditaan työltä Hackmanin & Oldhamin (1975) mukaan

1. Työn vaatimien taitojen moninaisuutta
2. Työtehtävän sisällön mielekkyys
3. Työn merkityksellisyys
4. Mahdollisuus itsenäisyyteen
5. Palaute ja vuorovaikutus

Kun työtehtävät vastaavat työntekijän osaamisen tasoa, on työntekijän helpompi tuntee olonsa motivoituneeksi (Teknologiateollisuus ry & Metalliväen Liitto ry, 2011).

## **Kiireen ja stressin merkitys**

On yleisesti tiedossa, että kiire ja stressi sopivissa määrin silloin tällöin auttavat ihmisiä olemaan parhaimmillaan ja tekemään tehtävänsä huolella. Tärkeintä onkin se, että stressi on määräaikaista. Pitkittynyt stressi on kuitenkin vaarallista. (Duodecim Terveyskirjasto 2010.) Kun stressi on jatkuvaa, on henkilö koko ajan "hälytystilassa" (Arnold ym. 2005). Duodecim Terveyskirjaston (2010) mukaan stressaava tilanne on sellainen, jossa ihmisen "voimavarat ovat tiukoilla tai ylittyvät". Ihmiset reagoivat eri tavalla eri tilanteisiin ja ärsykkeisiin, tällöin stressin määrä riippuu yksilön vastustus- ja sietokyvystä sekä näkökulmista ja asenteista (Duodecim Terveyskirjasto 2010).

Stressin aiheuttajia ovat työtehtävien/-paikan ominaistekijät, rooli organisaatiossa, oma persoonallisuus ja selviytymismenetelmät, ihmissuhteet työpaikalla, urakehitys, organisaation kulttuuri ja ilmapiiri sekä työn ja vapaa-ajan vuorovaikutus (Arnold ym. 2005).

Yksilötasolla jatkuva stressi aiheuttaa esimerkiksi päänsärkyä, huimausta, sydämentykytystä, pahoinvointia, vatsavaivoja, flunssakierteitä ja selkävaivoja. Psykkisiä oireita puolestaan ovat jännittyneisyys, ärtymys, aggressiot, levottomuus, ahdistuneisuus, masentuneisuus, muistiongelmat, vaikeus tehdä päätöksiä ja unettomuus. Pitkittynyt stressi voi saada aikaan masennusta, burn-outin, päihteiden väärinkäyttöä ja ongelmia sosiaalisessa elämässä. (terveyskirjasto.fi/terveyskirjasto, 2010.)

Edellisessä kappaleessa luetellut oireet vaikuttavat ihmisen työkykyyn ja poissaoloihin sairaslomina. Tätä kautta kärsii myös yritys. Ison-Britannian Liike-elämän ja Teollisuuden Liitto (Confederation of Business and Industry, CBI) havaitsivat työperäisen stressin olevan toiseksi suurin syy poissaoloille Ison-Britannian työntekijöiden joukossa (CBI, 2001). CBI (2001) otti myös huomioon kotiongelmat, huonon työmoraalin, pitkien työtuntien vaikutuksen, sitoutumisen puutteen ja päihdeongelmat, jotka kaikki ovat stressin lähteitä tai tuloksia, ja veti johtopäätöksen, jonka mukaan stressi olisi kaikista suurin poissaolojen syy.

Työperäinen stressi aiheuttaa paljon kustannuksia yrityksille; esimerkiksi työterveyshuollon kulut lisääntyvät, joudutaan kouluttamaan uusia työntekijöitä sekä tehokkuus kärsii, kun toisille työntekijöille aiheutuu häiriöitä (Quick & Quick 1984). Tämän takia on erittäin tärkeää antaa työntekijöille tarpeeksi aikaa sekä fyysiselle että henkiselle palautumiselle. Tähän liittyen on myös hyvä olla selkeät ohjeet viestinnälle; oletetaanko esimerkiksi

sähköpostien lukemista vapaa-ajallakin ja kuinka myöhään saa lähettää työhön liittyviä tekstiviestejä. (EK:n työkykyjohtamisen malli.)

## **Työympäristön merkitys**

Tässä työympäristöllä tarkoitetaan fyysistä ympäristöä, joka koostuu esimerkiksi valoista, melusta, tärinästä, säteilystä ja kemiallisista aineista (Lindberg & Vingård, 2006).

Työympäristölle, -oloille ja ergonomialle on annettu laissa perusvaatimukset, joita jokaisen yrityksen on noudatettava. Jos työolosuhteissa (esimerkiksi tilat ja välineet) on jotain vikaa, se vaikuttaa työn sujuvuuteen, alentaa tyytyväisyyttä ja motivaatiota ja tätä kautta tehokkuutta (Herzberg 2003). Ongelmat työoloissa voivat olla myös turvallisuusriski työntekijöille. Toisaalta, jos työympäristöstä pidetään huolta, on sillä Falckin (2009) mukaan positiivisia vaikutuksia säästöihin ja yrityksen tulokseen.

Melu, huonot tilat, epäsiisteys, ilmanlaatu ja home ovat vain esimerkkejä asioista, jotka voivat aiheuttaa fyysisiä terveyshaittoja tai stressiä. Työntekijät voivat saada kuulo-ongelmia, sydän- ja verenkiertoelimistön ongelmia, tasapainohäiriötä, tapaturmavaaroja, päänsärkyä, rasitussairauksia ja allergioita (Kauppinen ym, 2009). Pitkittyneen stressin myötä puolestaan tulee jo aikaisemmin mainittuja oireita ja ongelmia, jotka aiheuttavat yritykselle isoja kustannuksia.

## **KITKATON KOMMUNIKOINTI -TUTKIMUS KYSELYN LAADULLISEN AINEISTON ANALYSOINTI, OSA 2**

### **Aineisto, yritykset ja aineiston analysointi**

Tutkimusaineisto koottiin kyselylomakkeilla. Lomake sisälsi kolme avointa kysymystä, jotka olivat muotoa:

"Nimeä kolme asiaa, jotka ovat omassa työssäsi hyvin",

"Nimeä kolme omaan työhösi liittyvää ongelmaa" ja

"Mitä muuta haluat kertoa työyhteisösi toimivuudesta?".

Tässä työssä analysoidaan näiden kolmen kysymyksen vastauksia, lomakkeen muut kysymykset on analysoitu ja raportoitu erikseen. Kyselylomakkeet toimitettiin kuudelle suomalaiselle yritykselle; yritysten esimiehille ja työntekijöille. Yritykset toimivat metalli- ja konepajatuotannon, teollisuuspalveluiden, tieto- ja viestintäteknologian aloilla sekä energia-alalla. Lähetetyistä kyselylomakkeista toimitettiin 65,5 % eli 448 lomaketta takaisin tutkijoille. Vastajista 364 on työntekijöitä, 67 esimiehiä ja 17 jätti asemansa kertomatta. Seuraavassa on esitetty yritysten vastausprosentit.

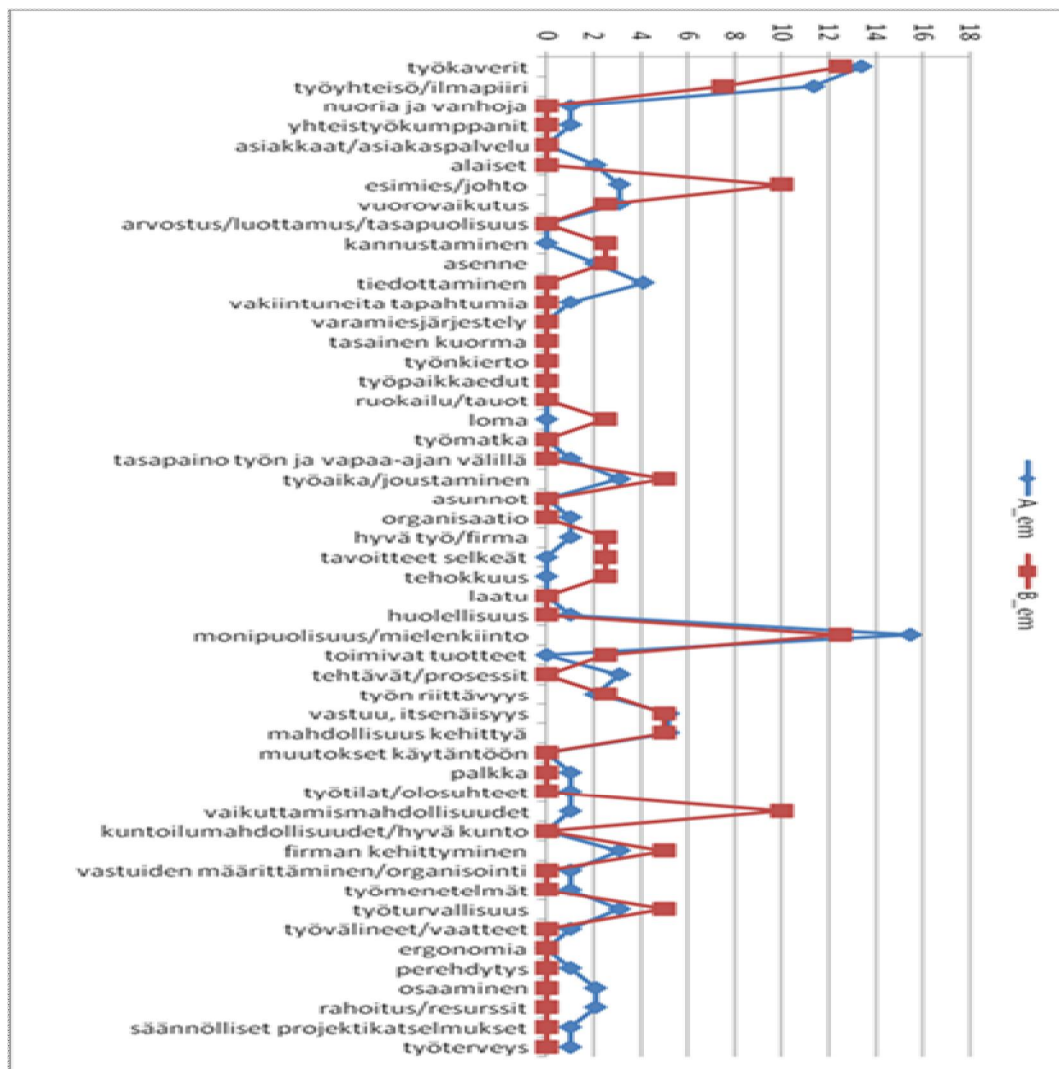
- Yritys I, kokonaisvastausprosentti 77%
- Yritys II, kokonaisvastausprosentti 55%
- Yritys III, kokonaisvastausprosentti 100%
- Yritys IV, kokonaisvastausprosentti 61%
- Yritys V, kokonaisvastausprosentti 51%
- Yritys VI, kokonaisvastausprosentti 49%

Palautetuista kyselylomakkeista oli 270:ssa vastattu avoimiin kysymyksiin. Yritykset jaettiin yritysten ominaisuuksien mukaan kahteen ryhmään: A yrityksillä on metalli- ja konepajatuotantoa sekä teollisuuspalveluita. B yritykset liittyvät tieto- ja viestintäteknologiaan sekä energia-alaan. Ryhmäjaolla pyrittiin selkeyttämään ja helpottamaan tulosten analysointia. A-ryhmään kuuluvat yritykset ovat BRP Finland Oy, Raahen Terästuote Oy,

TEVO Oy sekä Caverion ja B-ryhmän yritykset ovat Oulun Energia Siirto ja Jakelu Oy sekä Videra Oy. Kyselylomakkeen avoimet vastaukset luokiteltiin eri avainsanojen mukaan kuten työkaverit, työilmapiiri, esimies/johto, tiedonkulku, työvälineet ja epäselvät vastualueet. Tämän jälkeen selvitettiin, montako vastausta tuli jokaiseen luokkaan. Vastauksista laskettiin prosenttimäärät sekä tulostettiin tulokset erilaisten kuvaajien muodossa. Saadut tulokset esitetään seuraavana.

### Kolme omassa työssä hyvää asiaa, esimiehet

Ryhmän A, eli metalli- ja konepajatuotantoa sekä teollisuuspalveluita tuottavissa yrityksissä, yritysten esimiehet pitivät työn monipuolisuutta/mielenkiintoa hieman suurempana kuin B ryhmän esimiehet, eli tieto- ja viestintäteknologian sekä energia-alan esimiehet, kuva 1. A ryhmän esimiehet mainitsivat monipuolisuuden 15,5 %, B ryhmän esimiehet 12,5 %. Merkittävästi parempina sen sijaan B ryhmän esimiehet pitivät esimies/johtoa, he mainitsivat asian 10,0 %, A ryhmän esimiehet vain 3,1 %. Muuten mielipiteet työn hyvistä ominaisuuksista olivat samankaltaisia. Esimerkiksi työkaverit ja työyhteisö/ilmapiiri olivat molemmilla ryhmillä isossa osassa.



Kuva 1. Mikä työssä on hyvin, esimiehet. Kuvassa ryhmä A, sininen kuvaaja, on metalli- ja konepajatuotantoa sekä teollisuuspalveluita tuottavien yritysten esimiehet ja ryhmä B, punainen kuvaaja, on tieto- ja viestintäteknologian sekä energia-alan esimiehet. Vaaka-akseli kuvaa vastaajaryhmän yhden vastauksen saamaa prosenttimäärää laskettuna kyseisen ryhmän vastausten kokonaisuudesta.

## **Kolme omaan työhön liittyvää ongelmaa, esimiehet**

Tulokset on esitetty kuvaajan muodossa liitteessä 1. Ryhmän B esimiehet pitivät suurimpana ongelmana epäselviä vastuualueita. He mainitsivat asian 14,3 %, kun taas A ryhmän esimiehet sanoivat asiasta vain 6,2 %. Aikatauluihin liittyvät ongelmat ja ehkä tästä johtuen stressi ja kiire tulivat myös selvästi esille, B ryhmän esimiehet mainitsivat asiat 8,6 % ja 11,4 %, verrattuna A ryhmän esimiesten alhaisempiin mainitsemisprosentteihin, 7,2 % ja 6,2 %. Tähän liittyy osaltaan liika sähköposti, B yritysten esimiehet mainitsivat tämän 5,7 %, kun taas ryhmän A esimiehet eivät maininneet asiaa ollenkaan.

Mielenkiintoisena yksityiskohtana ryhmän B vastauksissa tuli esille työympäristö/-työolot ja sekä työmenetelmät. Nämä asiat mainittiin 5,7 % ja 8,6 %, A yritysten esimiehet olivat puolestaan kertoneet asioista vain 1,0 %. Kuitenkin ryhmä A mainitsi työkalut/ohjelmistot, 6,2 %, useammin kuin B ryhmän esimiehet, jotka eivät maininneet asiaa ollenkaan. Ryhmän A esimiehet mainitsivat enemmän töiden keskeneräisyyden, 6,2 %, yhtenä työhön liittyvänä ongelmana kuin ryhmän B esimiehet, 2,9 %. A ryhmän esimiehet kokivat päätöksenteon olevan epävarmempaa, 4,1 %, kun B ryhmän esimiehet eivät maininneet asiaa kertaakaan. Kummassakaan yritysryhmässä ei oltu tyytyväisiä tiedonkulkuun.

## **Näkemyksiä työyhteisön toimivuudesta, esimiehet**

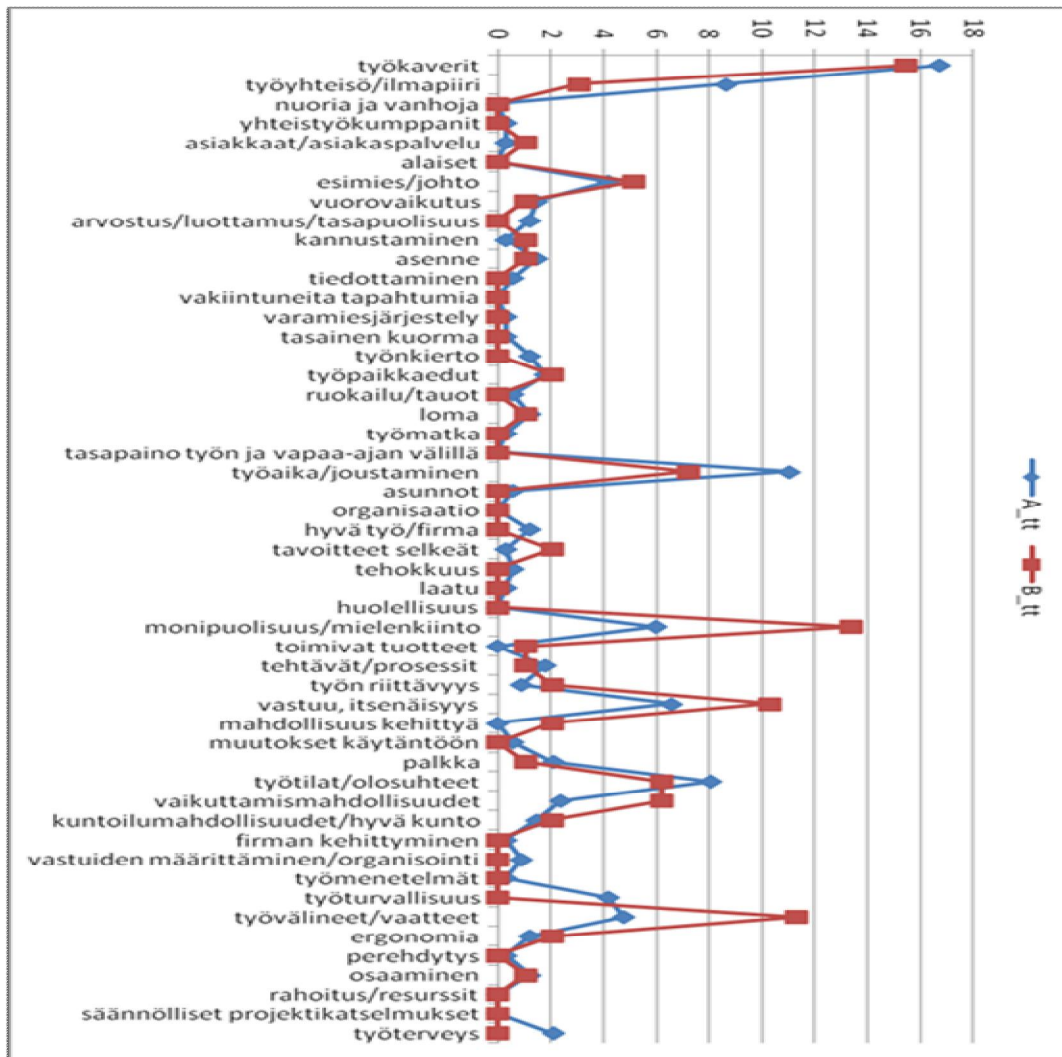
Tulokset on esitetty kuvaajana liitteessä 2. A yritysten esimiehet olivat tässäkin maininneet päätöksenteon toimimattomuuden, 13,3 %, useammin kuin B ryhmän esimiehet, 0,0 %. B yritysten esimiehet olivat puolestaan valittaneet huonoista työtiloista, 10,5 %, enemmän kuin A ryhmän esimiehet, 0,0 %. B yritysten esimiehet olivat tyytymättömämpiä myös tavoitteiden epäselvyyteen, palautekanaviin, urakehitysmahdollisuuksien puuttumiseen, liialliseen byrokraatiaan, tasa-arvon puuttumiseen sekä epäselviin vastuualueisiin. B ryhmän esimiehet pitivät myös tiedonkulkua, 21,1 %, huonompana, vaikka tiedonkulun huonous oli saanut A ryhmän esimiehiltäkin 10 % vastauksista.

Työpaikan hyvä ilmapiiri oli saanut molempien ryhmien esimiehiltä huomiota, A yritysten esimiehiltä 10,5 % ja B yritysten esimiehiltä 13,3 %. A yritysten esimiehet olivat maininneet firman hyvän kehityksen useammin, 6,7 %, kun B yritysten esimiehet eivät olleet maininneet asiaa ollenkaan. Molemmat ryhmät olivat maininneet yleisen tyytyväisyyden asioiden hoitoon, noin 10 % vastauksista.

## **Kolme asiaa, jotka ovat työssä hyvin, työntekijät**

Ryhmän A työntekijät mainitsivat työajan/joustop, 11,0 %, sekä ehkä yllättäen työtilat/työolosuhteet, 8,1 %, useammin kuin ryhmän B työntekijät, 7,2 % ja 6,2 %. Työkaverit ja työyhteisö/ilmapiiri yhdessä tulivat työn hyvänä puolena kaikkein voimakkaimmin esille molemmissa ryhmissä, kuva 2. B ryhmän työntekijät olivat selkeästi tyytyväisempiä tehtävien monipuolisuuteen, vastuuseen/itsenäisyyteen sekä työvälineisiin ja -vaatteisiin.





Kuva 2. Mikä työssä on hyvin, työntekijät. Kuvassa ryhmä A, sininen kuvaaja, on metalli- ja konepajatuotantoa sekä teollisuuspalveluita tuottavien yritysten työntekijät ja ryhmä B, punainen kuvaaja, on tieto- ja viestintäteknologian sekä energia-alan työntekijät. Vaaka-akseli kuvaa vastaajaryhmän yhden vastauksen saamaa prosenttimäärää laskettuna kyseisen ryhmän vastausten kokonaismäärästä.

### Kolme työhön liittyvää ongelmaa, työntekijät

Tulokset on esitetty kuvaajana liitteessä 3. Molempien ryhmien työntekijät olivat maininneet ongelmiksi esimiehet/johdon, tiedonkulun, resurssipulan, stressin/kiireen, työympäristön/-olot sekä työkalut/ohjelmistot. B ryhmän työntekijät olivat maininneet turhat tilaisuudet/palaverit, 5,2 % ja työkuorman tasapainottamisen, 7,8 %, useammin kuin A yritysten työntekijät, 0,2 % ja 4,0 %. B ryhmän työntekijät olivat myös tyytymättömämpiä tiedonhaun hankaluuteen, 5,2 %, ja kommunikointiin, 7,8 %, kuin A ryhmän työntekijät, 1,6 % ja 2,8 %. A ryhmän työntekijät olivat puolestaan tyytymättömämpiä stressiin/kiireeseen, 12,4 %, sekä työympäristöön/-oloihin, 10,7 %, kuin B yritysten työntekijät, 9,1 % ja 5,2 %.

### Näkemyksiä työyhteisön toimivuudesta, työntekijät

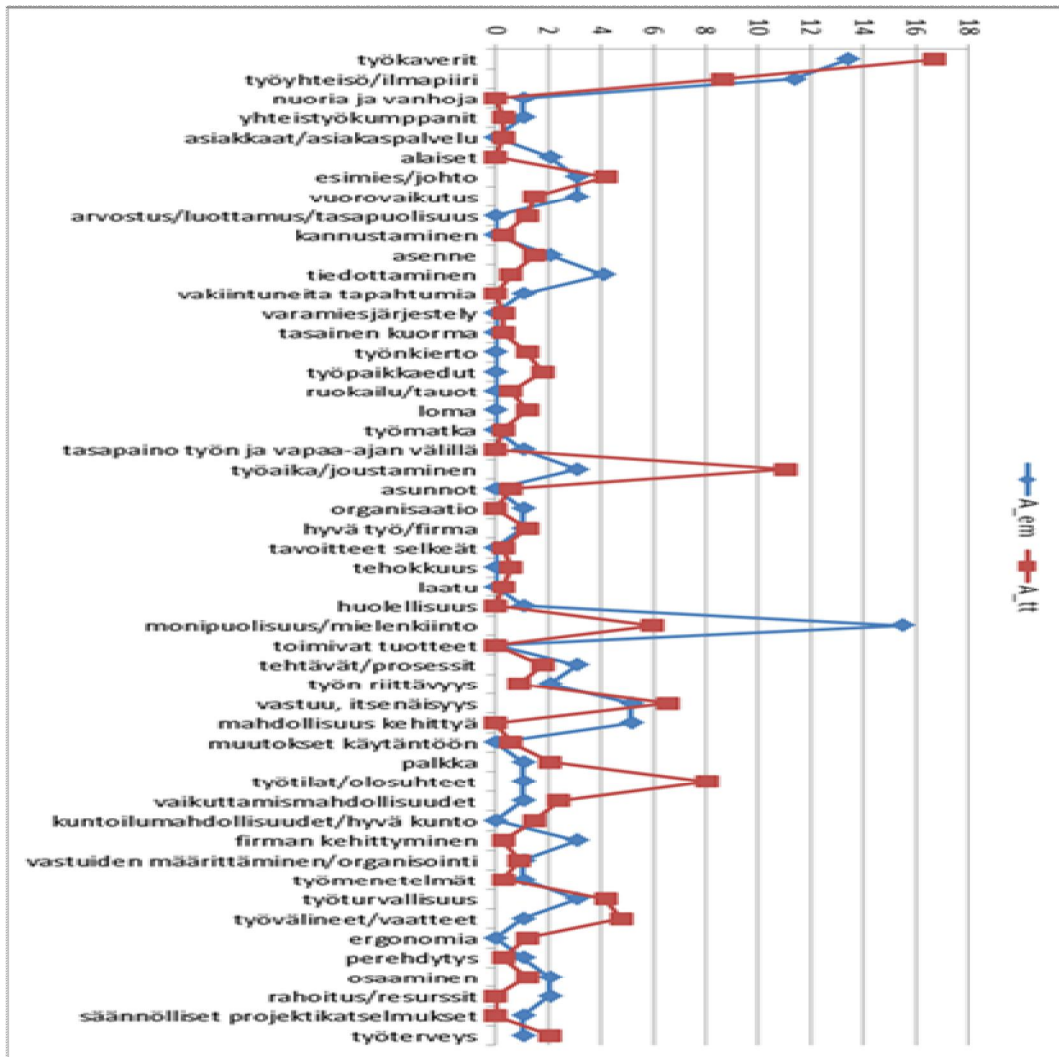
Tulokset on esitetty kuvaajana liitteessä 4. B ryhmän työntekijät mainitsivat päätöksenteon toimimattomuuden, 11,5 %, A ryhmän työntekijät 2,3 %, huonon ilmapiirin, tasa-arvon puuttumisen, 11,5 %, A ryhmän 5,7 %, tiedonkulun huonouden ja palkan kehittymättömyyden, 7,7 %, A ryhmän 1,1 %, useammin kuin A ryhmän työntekijät. A yritysten työntekijät olivat puolestaan tyytymättömämpiä esimiehiin/johtoon, 11,5 %, kuin B yritysten työntekijät 7,7 %.

Molempien ryhmien työntekijät olivat maininneet usein hyvän ilmapiirin, mutta A yritysten työntekijät olivat kertoneet asiasta 21,8 %, kun taas B ryhmän työntekijät 7,7 %. A ryhmän työntekijät olivat myös maininneet yleisen tyytyväisyytensä asioiden hoitoon useammin kuin B ryhmän työntekijät. Mielenkiintoista on, että A ryhmästä tuli kommentteja sekä firman huonosta tilasta että kehuja yritysten toiminnasta.

### A yritysten kolme asiaa, jotka ovat työssä hyvin, esimiehet ja työntekijät

Kuvasta 3 nähtiin sekä esimiesten että työntekijöiden olleen tyytyväisiä työkaverihin, työyhteisöön/ilmapiiriin, monipuolisuuteen ja vastuuseen. Vaikka molemmat ryhmät olivat maininneet monipuolisuuden usein, mainitsivat esimiehet sen 15,5 % ja työntekijät 6,0 %.

Esimiehet mainitsivat useammin myös mahdollisuuden kehittyä, 5,2 %, kuin työntekijät, 0,0 %. Työntekijät olivat tyytyväisempiä työaikaan/siinä joustamiseen, 11,0 %, esimiehet 3,1 %, työvälineisiin/-vaatteisiin sekä työtiloihin/-olosuhteisiin, 8,1 %, esimiehet 1,0 %.



Kuva 3. Mikä työssä on hyvin, yritys A esimiehet ja työntekijät. Kuvassa ryhmän A esimiehet, sininen kuvaaja, on metalli- ja konepajatuotantoa sekä teollisuuspalveluita tuottavien yritysten esimiehet ja punainen kuvaaja on ryhmän A työntekijät. Vaakakseli kuvaa vastaajaryhmän yhden vastauksen saamaa prosenttimäärää laskettuna kyseisen ryhmän vastausten kokonaismäärästä.

## **A yritysten kolme työhön liittyvää ongelmaa, esimiehet ja työntekijät**

Tulokset ovat kuvaajana liitteessä 5. Esimiesten ja työntekijöiden välillä oli monia eroja. Esimiehet ovat tyytymättömämpiä kohdissa tasa-arvo, päätöksenteon tehottomuus, epäselvät vastualueet, keskeneräisyys, resurssit ja ajankäyttö. Työntekijät ovat tyytymättömämpiä kuin esimiehet esimiehiin/johtoon, tiedonkulkuun, stressiin/kiireeseen ja työympäristöön/-oloihin.

## **A yritysten näkemyksiä työyhteisön toimivuudesta, esimiehet ja työntekijät**

Tulokset ovat kuvaajana liitteessä 6. Kuvaajasta huomattiin muutama yhdenmukaisuus ongelmia käsittelevään kuvaajaan. Tälläkin kertaa esimiehet olivat tyytymättömämpiä päätöksenteon tehottomuuteen ja huonoihin palavereihin, työntekijät olivat puolestaan tyytymättömämpiä esimiehiin/johtoon.

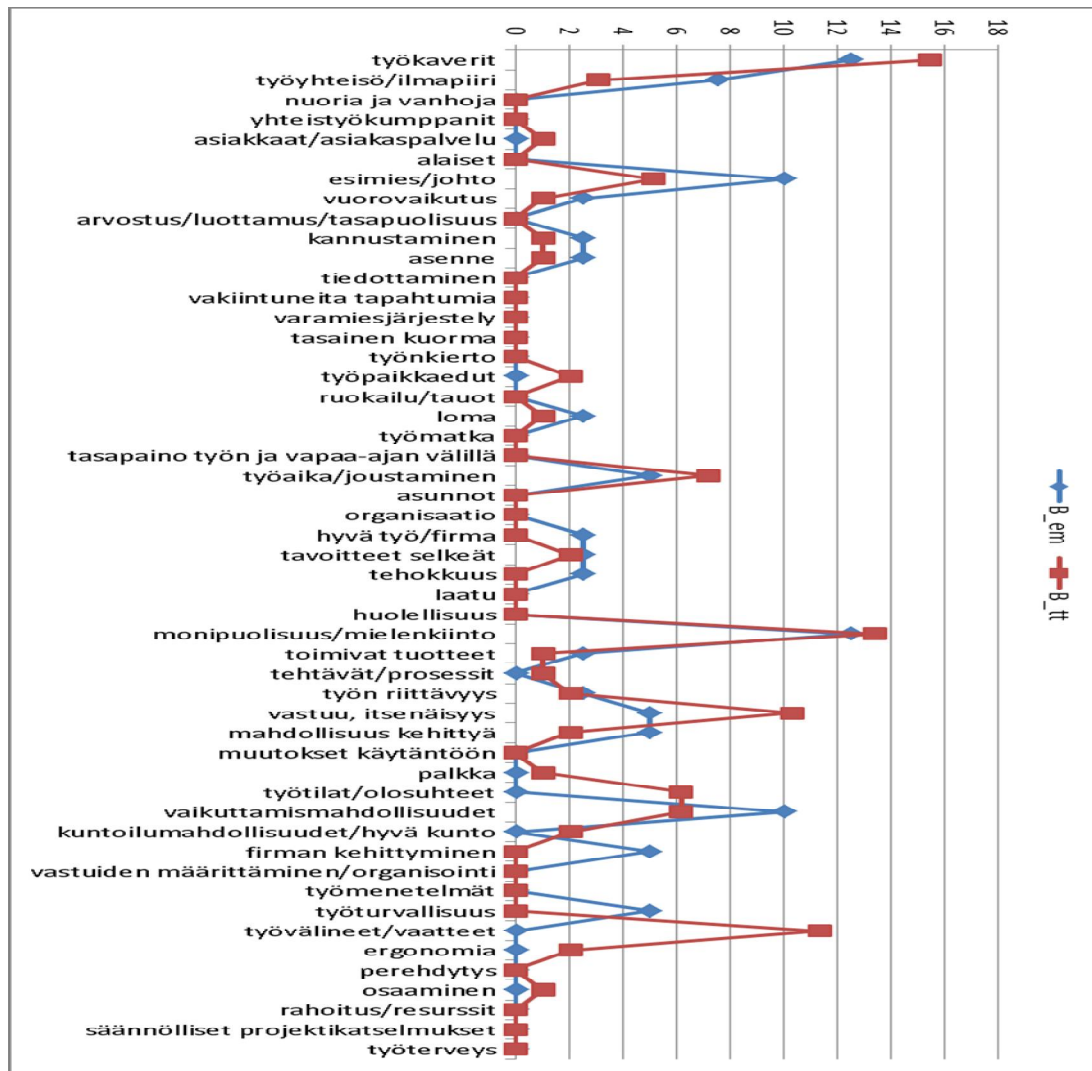
Työntekijät mainitsivat huonon ilmapiirin, 4,6 % ja esimiehet 0,0 %, ja tasa-arvon puutteen, 5,7 % ja esimiehet 0,0 %, useammin. Esimiehet toivoivat lisää keskustelua toiminnan kehittämisestä, 6,7 % ja työntekijät 0,0 %. Sekä esimiehet että työntekijät olivat tyytymättömiä tiedonkulkuun.

Molemmat ryhmät mainitsivat hyvän ilmapiirin useasti, työntekijät 21,8 % ja esimiehet 13,3 %. Vaikka osa työntekijöistä oli valittanut ilmapiiristä, oli selkeästi useampi kehunut sitä. Vaikka esimiehet olivat aiemmin maininneet tyytymättömyyden tasa-arvoon, oli tässä osa esimiehistä ilmaissut tyytyväisyytensä siihen, 6,7 %. Esimiehet olivat myös maininneet yhtiön hyvän kehityksen, 6,7 %, työntekijät vain 1,1 %.

## **B yritysten kolme asiaa, jotka ovat työssä hyvin**

Työntekijät olivat hieman esimiehiä tyytyväisempiä työkavereihinsa, mutta kuten A yritysten kohdalla, olivat myös B yritysten esimiehet maininneet työyhteisön/ilmapiirin useammin. Sekä esimiehet että työntekijät olivat tyytyväisiä työaikaansa/sen joustoon ja tehtävien monipuolisuuteen, kuva 4.

Esimiehet olivat tyytyväisempiä omiin esimiehiinsä/johtoon, vaikuttamismahdollisuuksiin, firman kehittymiseen ja työturvallisuuteen. Mielenkiintoista on, että työntekijät olivat tyytyväisempiä vastuuseen/itsenäisyyteen, 10,3 %, esimiehet 5,0 %, työtiloihin/-olosuhteisiin, 6,2 %, esimiehet 0,0 %, ja työvälineisiin/-vaatteisiin 11,3 %, esimiehet 0,0 %.



Kuva 4. Mikä työssä on hyvin, yritys B esimiehet ja työntekijät. Kuvassa ryhmän B esimiehet, sininen kuvaaja, on tieto- ja viestintäteknologian sekä energia-alan yritysten esimiehet ja punainen kuvaaja on ryhmän B työntekijät. Vaakaa-akseli kuvaa vastaajaryhmän yhden vastauksen saamaa prosenttimäärää laskettuna kyseisen ryhmän vastausten kokonaismäärästä.

## B yritysten kolme työhön liittyvää ongelmaa

Tulokset on esitetty kuvaajana liitteessä 7. Sekä esimiehet että työntekijät olivat tyytymättömiä tiedonkulkuun, resurssipulaan, stressiin/kiireeseen ja työympäristöön/-oloihin. Työntekijät olivat tyytymättömiä myös esimiehiin/johtoon, turhiin palaveriin, tiedonhaun hankaluuteen, kommunikointiin sekä työkaluihin/ohjelmistoihin. Esimiehet olivat tyytymättömiä tasa-arvoon, sähköpostin määrään, epäselviin vastuualueisiin, 14,3 %, työntekijät 3,9 %, ajankäyttöön sekä työmenetelmiin, 8,6 %, työntekijät 2,6 %.

## B yritysten näkemyksiä työyhteisön toimivuudesta

Tulokset ovat kuvaajana liitteessä 8. Työntekijät mainitsivat tyytymättömyytensä päätöksentekoon, 11,5 %, esimiehet 0,0 %, huonoon ilmapiiriin, 7,7 %, esimiehet 0,0 %, tasa-arvon puuttumiseen, 11,5 %, esimiehet 5,3 %, ja palkan kehittymättömyyteen, 7,7 %, esimiehet 0,0 %, useammin kuin esimiehet.

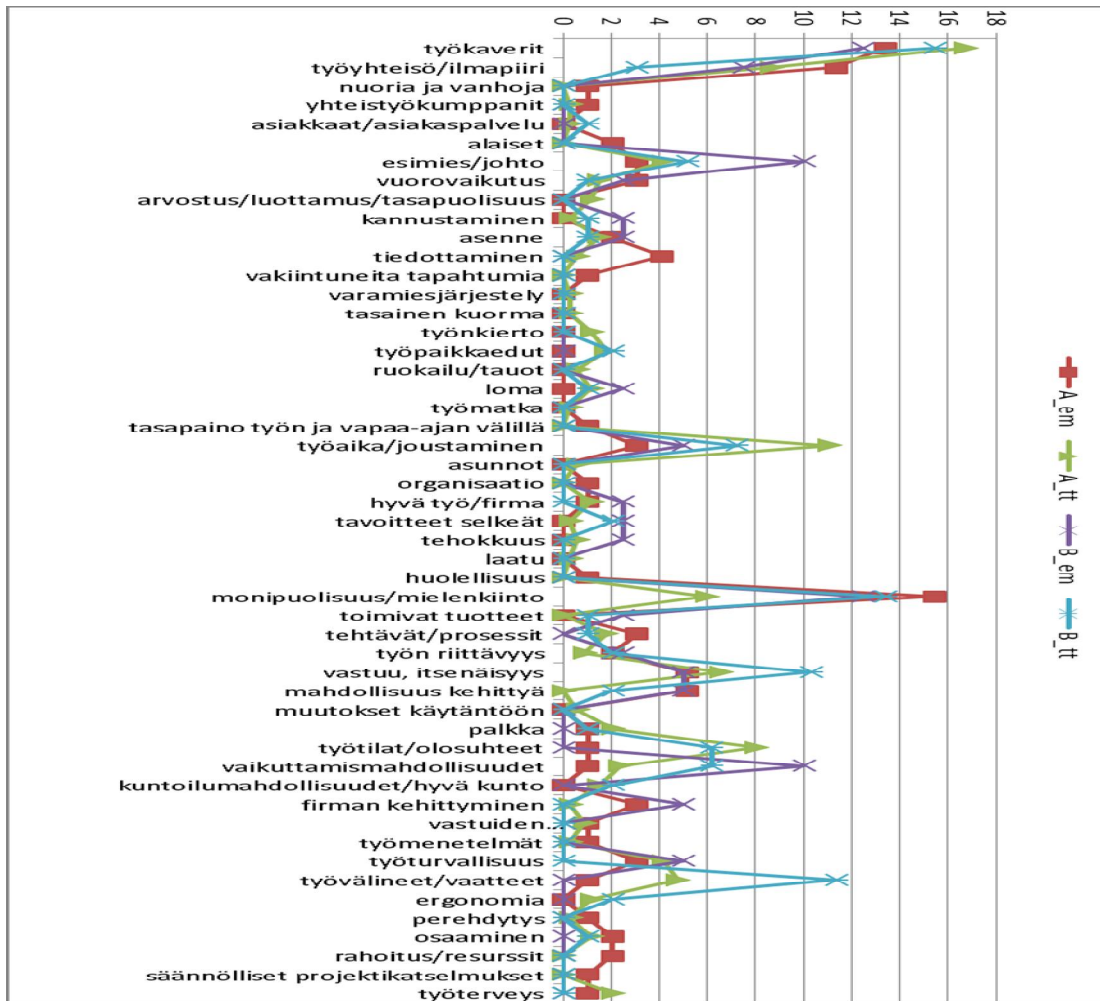
Esimiehet kertoivat tyytymättömyytensä huonoihin työtiloihin, 10,5 %, työntekijät 3,8 %, epäselviin vastuualueisiin ja liikaan byrokraatiaan, 5,3 %, työntekijät 0,0 %, tiedonkulun huonouteen, 21,1 %, työntekijät 11,5 %, ja palautekanaviin, 5,2 %, työntekijät 0,0 %, useammin kuin työntekijät. Sekä esimiehet että työntekijät ovat

maininneet tyytymättömyytensä esimiehiin/johtajiin, 5,3 % ja 7,7 %.

Molemmat ryhmät mainitsivat tyytyväisyytensä ilmapiiriin. Esimiehet olivat maininneet myös yleisen tyytyväisyytensä firman toimintaan usein, 10,5 %.

### Kolme asiaa, jotka ovat työssä hyvin, kaikki

Kuvassa 4 on esitetty kohdan "Nimeä kolme asiaa, jotka ovat omassa työssäsi hyvin" tulokset. Yleisesti ottaen vastauksista oli selkeästi nähtävissä hyvien työkavereiden ja esimiesten/johdon, työajan sopivuuden ja sen joustavuuden sekä työtehtävien monipuolisuuden ja mielekkyyden merkitys työntekijöille. Myös työn vastuu, itsenäisyys ja vaikuttamismahdollisuudet korostuivat. Kaikkien vastaukset huomioon ottaen nämä asiat tulivat esille 41,6 % vastauksista. Kun tähän lisättiin vielä ulkoiset vaikutukset työtehtävien onnistumiselle, eli hyvät työtilat/-olosuhteet, työturvallisuus sekä työvälineet/-vaatteet, päästiin 55,8 %:iin.

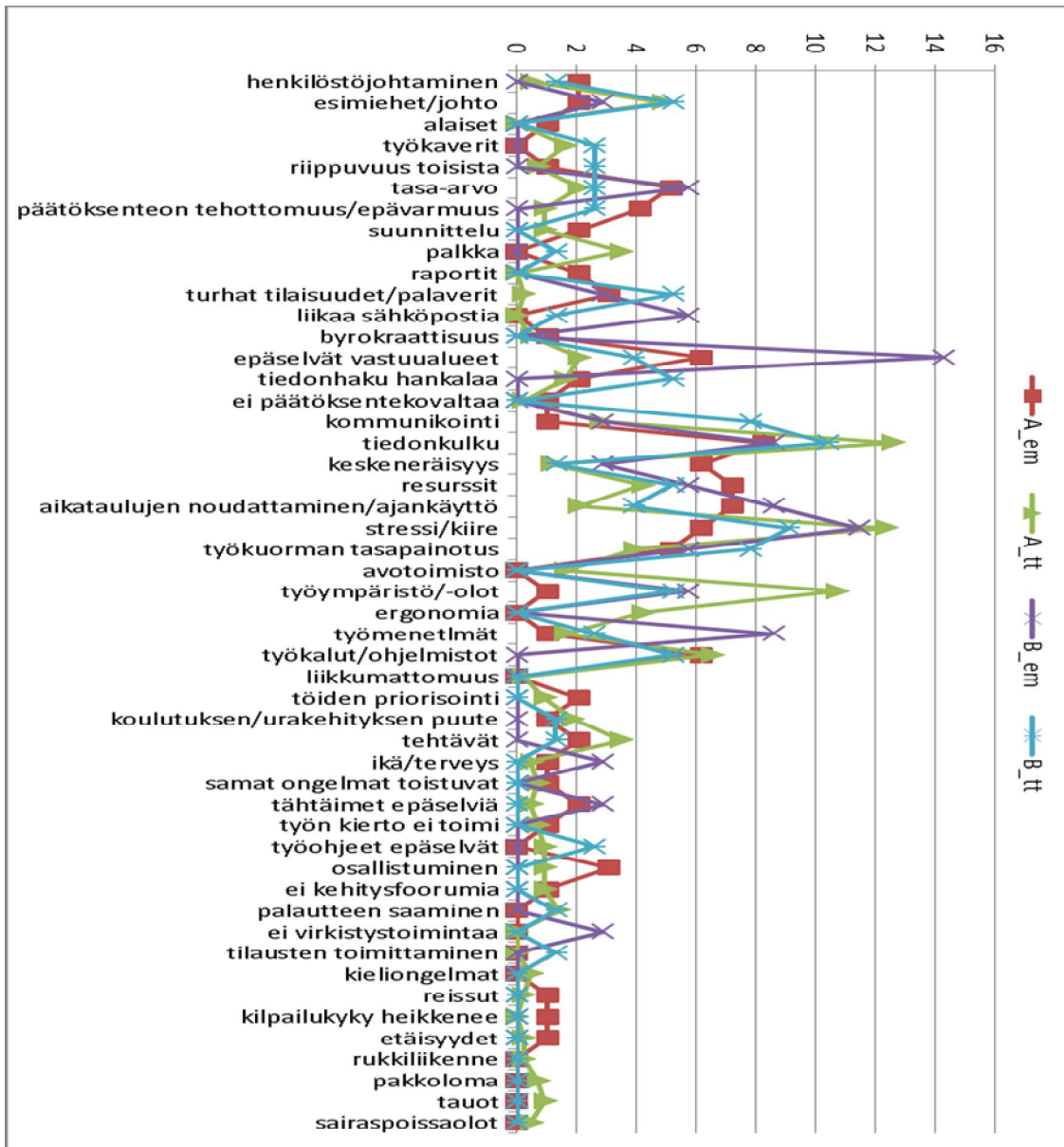


Kuva 5. Kuvaajassa on esitetty vastaajien antamat vastaukset kohtaan "Nimeä kolme asiaa, jotka ovat omassa työssäsi hyvin". Yläreunassa on kuvaajien selitteet; A\_em tarkoittaa A ryhmän esimiehiä, A\_tt tarkoittaa A ryhmän työntekijöitä ja vastaavasti B\_em ja B\_tt tarkoittavat B ryhmän esimiehiä ja työntekijöitä. Kuvassa ryhmä A on metalli- ja konepajatuotantoa sekä teollisuuspalveluita tuottavien yrityksiä ja ryhmä B on tieto- ja viestintäteknologian sekä energia-alan yrityksiä. Vaaka-akseli kuvaa vastaajaryhmän yhden vastauksen saamaa prosenttimäärää laskettuna kyseisen ryhmän vastausten kokonaismäärästä.



## Kolme työhön liittyvää ongelmaa, kaikki

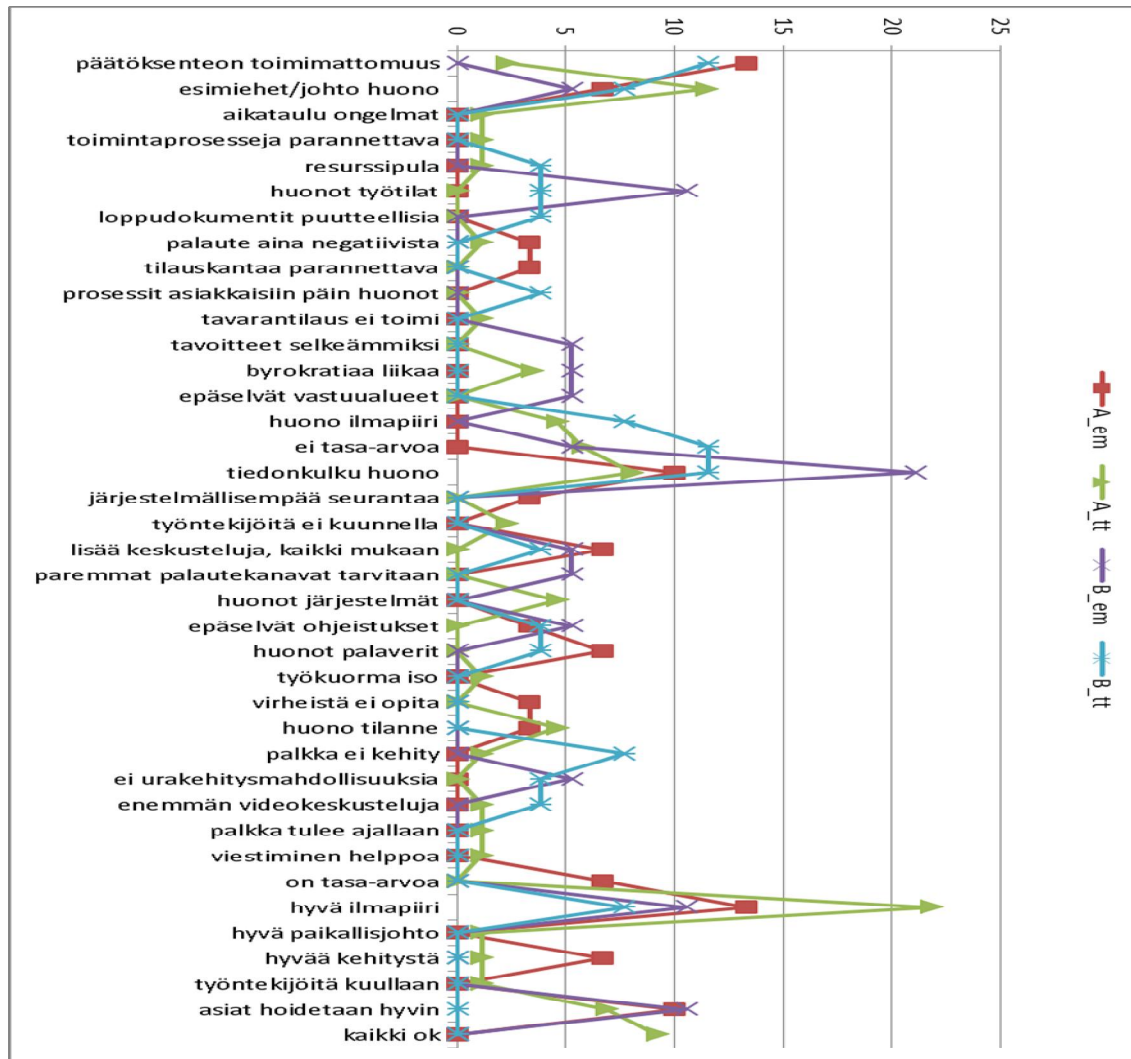
Kuvassa 5 on esitetty kohdan "Nimeä kolme omaan työhösi liittyvää ongelmaa" tulokset. Yleisesti ottaen tiedonkulkuun ei oltu tyytyväisiä, varsinkin osastojen välisiin tiedottamisiin ja yhteiseen kieleen toivottiin parannuksia. Useat kokivat työskentelevänsä jatkuvassa kiireessä ja paineen alla, myös työympäristössä ja työkaluissa oli monen mielestä parannettavaa, esimerkiksi pöly, home, melu ja avotoimiston hälinä häiritsivät. Kaikki nämä saivat vastanneilta yhteensä 37,5 %. Kun mukaan otettiin näihin liittyvät asiat, kuten työkuorman tasapainottamisen epäonnistuminen, tiedonhaun hankaluus, kommunikoinnin puute, aikatauluongelmat sekä resurssien puute, päästiin 55,2 %:iin.



Kuva 6. Kuvaajassa on esitetty vastaajien antamat vastaukset kohtaan "Nimeä kolme omaan työhösi liittyvää ongelmaa". Yläreunassa on kuvaajien selitteet; A\_em tarkoittaa A ryhmän esimiehiä, A\_tt tarkoittaa A ryhmän työntekijöitä ja vastaavasti B\_em ja B\_tt tarkoittavat B ryhmän, esimiehiä ja työntekijöitä. Kuvassa ryhmä A on metalli- ja konepajatuotantoa sekä teollisuuspalveluita tuottavien yrityksiä ja ryhmä B on tieto- ja viestintäteknologian sekä energia-alan yrityksiä. Vaaka-akseli kuvaa vastaajaryhmän yhden vastauksen saamaa prosenttimäärää laskettuna kyseisen ryhmän vastausten kokonaismäärästä.

## Näkemyksiä työyhteisön toimivuudesta, kaikki

Kuvassa 6 on esitetty kohdan "Mitä muuta haluat kertoa työyhteisösi toimivuudesta?" tulokset. Osa tuloksista oli samankaltaisia kuin aiemmissa kyselytutkimuksen kysymysten kohdissa. Hyvä ilmapiiri ja huono tiedonkulku sekä huonot työtilat olivat tällaisia tuloksia. Moitteita saavat päätöksenteon toimimattomuus, esimiehet/johto sekä tasa-arvon puute. Hyvän ilmapiirin lisäksi kehuja saivat yleisesti ottaen firman toimivuus ja asioiden eteneminen. Kaikki nämä saivat yhteensä 61,1 %.



Kuva 7. Kuvaajassa on esitetty vastaajien antamat vastaukset kohtaan "Mitä muuta haluat kertoa työyhteisösi toimivuudesta?". Yläreunassa on kuvaajien selitteet; A\_em tarkoittaa A ryhmän esimiehiä, A\_tt tarkoittaa A ryhmän työntekijöitä ja vastaavasti B\_em ja B\_tt tarkoittavat B ryhmän esimiehiä ja työntekijöitä. Kuvassa ryhmä A on metalli- ja konepajatuotantoa sekä teollisuuspalveluita tuottavien yrityksiä ja ryhmä B on tieto- ja viestintäteknologian sekä energia-alan yrityksiä. Vaaka-akseli kuvaa vastaajaryhmän yhden vastauksen saamaa prosenttimäärää laskettuna kyseisen ryhmän vastausten kokonaismäärästä.

## Tulosten yhdistäminen

Seuraavaksi tarkastellaan kaikkia kolmen kysymyksen avoimia vastauksia yhdessä. Taulukossa 1 on esitetty asiat,

jotka olivat hyvin tai huonosti sekä muista vastauksista saadut tulokset. Koska jotkin asiat saivat mainintoja sekä puolesta että vastaan, on taulukkoon otettu ne avainasiat, jotka olivat saaneet yli 8 % tietyn kysymyksen tuloksista.

Taulukosta nähdään, että hyviä asioita olivat työkaverit ja ilmapiiri sekä työtehtävien monipuolisuus. Parannettavaa löytyi tiedonkulussa, työympäristössä, stressin ja kiireen lievittämisessä sekä esimiesten ja alaisten välisessä kommunikoinnissa ja päätöksenteon tehokkuudessa. Taulukosta nähdään myös selkeitä eroja sekä yritysten että esimiesten ja alaisten välillä.

A yritysten, eli metalli- ja konepajatuotantoa sekä teollisuuspalveluita tuottavien yritysten, ja B yritysten, eli tieto- ja viestintäteknologian sekä energia-alan, esimiehillä oli vastauksissaan muutamia eroja. B yritysten esimiehet olivat tyytyväisiä vaikuttamismahdollisuuksiinsa, kun taas A yritysten esimiehillä tätä mainintaa ei taulukossa ole. A yritysten esimiehet olivat tyytymättömiä päätöksenteon toimivuuteen ja tiedonkulkuun. B yritysten esimiehitä löytyi kuitenkin huomattavasti enemmän mainintoja työhön liittyvistä huonoista puolista; heillä oli enemmän painetta epäselvistä vastuualueista, työtiloista, aikataulujen ongelmista sekä kiireestä ja stressistä. Toisaalta joissakin vastauksissa pidettiin työilmapiiriä ja asioiden sujuvuutta hyvänä.

Sekä A että B yritysten työntekijöillä oli lähes samat mielipiteet työn hyvistä ja huonoista puolista. B yritysten työntekijät kokivat saavansa vastuuta ja voivansa toimia osittain itsenäisesti, kun taas A yritysten työntekijöillä ei tätä asiaa mainittu taulukossa. A yritysten työntekijät eivät olleet tyytyväisiä esimiehiinsä eivätkä B yritysten työntekijät olleet tyytyväisiä päätöksenteon toimivuuteen. B yritysten työntekijät eivät myöskään kokeneet tulleensa kohdelluiksi tasa-arvoisesti.

Esimiesten ja työntekijöiden välillä oli muutamia eroja. Molempien ryhmien työntekijät olivat painottaneet tiedonkulun huonoutta sekä kohdassa "Nimeä kolme omaan työhösi liittyvää ongelmaa" että "Mitä muuta haluat kertoa työyhteisösi toimivuudesta?", mutta A yritysten esimiehitä tiedonkulun huonous tulee esille vain kohdassa "Nimeä kolme omaan työhösi liittyvää ongelmaa". B yritysten esimiehet mainitsivat huonot työtilat ja -menetelmät, kun taas B ryhmän työntekijöille tätä mainintaa ei ole taulukossa.

Mielenkiintoista on huomata B yritysten henkilöillä olleen yleisesti ottaen enemmän työhön liittyviä huonoja asioita kerrottavana kuin A yritysten henkilöillä. Taustatietoja ei kuitenkaan ole tarpeeksi vastaamaan kysymykseen miksi näin on.

Taulukko 1. Taulukossa on esitettyä kaikkien vastaajien, sekä A yritysten esimiesten ja työntekijöiden että B yritysten esimiesten ja työntekijöiden vastaukset kaikkiin kolmeen avoimeen kysymykseen.

Jaottelu	Hyvää	Ongelmia	Muuta
<b>Kaikki</b>	Työkaverit, ilmapiiri, työaika, monipuolisuus	Tiedonkulku, stressi/kiire, työtilat	Huonot esimiehet/johto, huono tiedonkulku, hyvä ilmapiiri
<b>A_em</b>	Työkaverit, ilmapiiri, monipuolisuus	Tiedonkulku	Päätöksenteon toimimattomuus, hyvä ilmapiiri, asiat sujuu hyvin
<b>A_tt</b>	Työkaverit, ilmapiiri, työaika, monipuolisuus, työtilat	Tiedonkulku, stressi/kiire, työtilat	Huonot esimiehet/johto, huono tiedonkulku, hyvä ilmapiiri, kaikki ok
<b>B_em</b>	Työkaverit, esimies/johto, monipuolisuus, vaikuttamismahdollisuudet	Epäselvät vastuualueet, tiedonkulku, aikataulujen noudattaminen ja ajankäytön ongelmat, stressi/kiire, työmenetelmät	Huonot työtilat, huono tiedonkulku, hyvä ilmapiiri, asiat sujuu hyvin
<b>B_tt</b>	Työkaverit, monipuolisuus, vastuu/itsenäisyys, työvälineet/-vaatteet	Tiedonkulku, stressi/kiire	Päätöksenteon toimimattomuus, ei tasa-arvoa, huono tiedonkulku



## POHDINTA

Tämän kyselytutkimuksen tulosten mukaan näyttäisi sekä yrityksissä A (metalli- ja konepajatuotanto sekä teollisuuspalvelut) että yrityksissä B (tieto- ja viestintäteknologia sekä energia-ala) nousevan esiin hyvin samanlaisia työhön liittyviä asioita, sekä hyviä että huonoja. Näitä, koko kysymysjoukosta esiin tulevia asioita on yleensä 5-7 riippuen tarkastelukulmasta. Esimiesten ja työntekijöiden vastauksissa on samankaltaisuuden lisäksi myös selviä eroja johtuen työtehtävien erilaisuudesta, esimerkkinä tiedonkulku.

Työyhteisön merkitys tulee vastauksissa selvästi esille liittyen muun muassa työilmapiiriin, työkavereihin ja esimies/alaisuuteisiin, tiedonkulkuun ja omiin vaikutusmahdollisuuksiin. Kiire, stressi työolot ja työmenetelmät nousevat aineistosta myös esiin ja osittain myös odotusten mukaan. Sekä esimiesten että työntekijöiden toiminta työssä heijastuu ja näkyy vastauksissa selvästi. Yksi mielenkiintoinen ero tulee esille yrityksiin A ja B liittyvissä vastauksissa. Työmenetelmiin oltiin B yrityksissä vähemmän tyytyväisiä kuin A yrityksissä eli metalli- ja konepajatuotantoa sekä teollisuuspalveluita tuottavissa yrityksissä.

Tuloksia tutkittaessa on myös hyvä muistaa ihmisten erilaisuus. Se, mikä toisen mielestä on hyvää, voi toisen mielestä olla huonoa. Lisäksi tuloksia arvioitaessa tulee muistaa, että kyselyyn vastanneet yritykset olivat henkilömääriltään erisuuria. Tällöin pienessä yrityksessä yhden henkilön vastauksen merkitys voi korostua aivan eri tavalla kuin suuressa yrityksessä. Kuitenkin uskomme, että tämä työ antaa joitakin näkökulmia ja suuntaviivoja työyhteisöjen kehittämiseen ja tuo jälleen kerran selkeästi esille ihmisten välisen kommunikoinnin merkityksen ja kehittämisen tärkeyden.

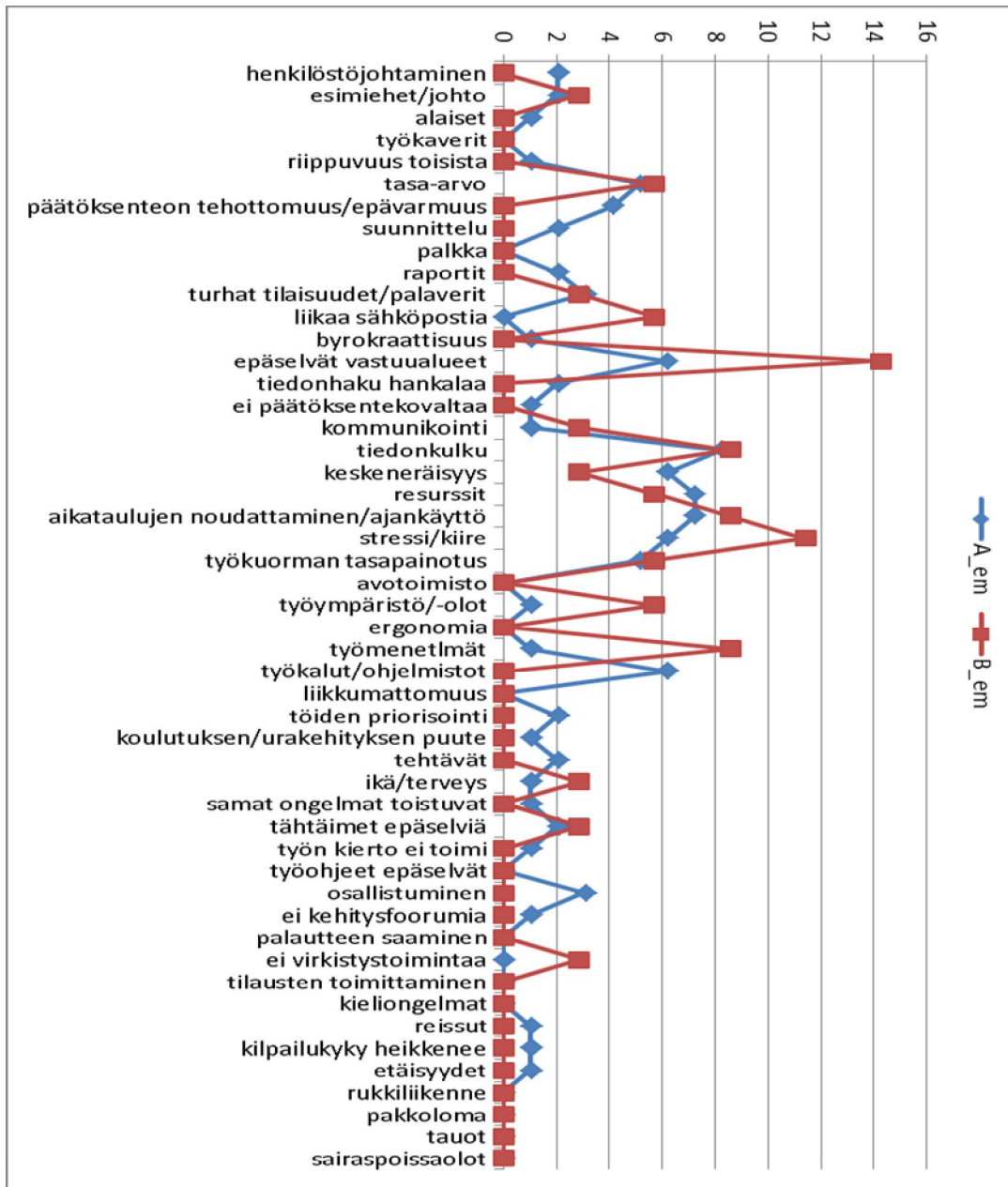
## LÄHDELUETTELO

- Arnold, J., Silvester, J., Patterson, F., Robertson, I., Cooper, C. Burnes, B. (2005) *Work Psychology, Understanding Human Behaviour in the Workplace*. 4th edition, Harlow: Pearson Education Limited.
- CBI (2001) *Understanding Absence*. London: CBI.
- Duodecim Terveyskirjasto (2010) *Stressi*. [viitattu 5.8.2014]. Saatavissa osoitteesta [http://www.terveyskirjasto.fi/terveyskirjasto/tk.koti?p\\_artikkeli=dlk00976](http://www.terveyskirjasto.fi/terveyskirjasto/tk.koti?p_artikkeli=dlk00976).
- Elinkeinoelämän keskusliitto EK (2011) *Johda työkykyä, pidennä työuria - EK:n työkykyjohtamisen malli*. [viitattu 17.7.2014]. Saatavissa osoitteesta [www.ek.fi](http://www.ek.fi).
- Falck A-C (2009) *Ergonomics methods and work procedures in car manufacturing for improvement of quality, productivity and health at work*. Doctoral thesis, Chalmers University of Technology.
- Glaser, B.G., Strauss, A.L. (1967) *The Discovery of Grounded Theory. Strategies for Qualitative Research*. Aldine de Gruyter, New York.
- Hackman, J.R., Oldham, G.R. (1975) *Development of job diagnostic survey*. *Journal of Applied Psychology*, 60: 159-170.
- Herzberg, F. (2003) *Harvard Business review on motivating people*. HB school publishing corporation
- Juuti, P. (1987) *Työpaikan ilmapiiri*. Julkaisussa Ihminen, työpaikan tärkein voimavara. Ammatinedistämislaitos, Johtamistaidon opisto, Työturvallisuuskeskus. Helsinki: Työturvallisuuskeskus
- Kauppinen, T., Hanhela, R.K., Andolin, I., Karjalainen, A., Kasvio, A., Perkiö-Mäkelä, M., Priha, E., Toikkanen, J., Viluksela, M. (2010) *Työ ja terveys Suomessa 2009*. Työterveyslaitos, Vammalan Kirjapaino Oy, Sastamala.
- Layder, D. (1993) *New Strategies In Social Research. An Introduction and Guide*. Polity Press, Cambridge.
- Lehtonen, V.-M. (2010) *Miten hallita sairauspoissaoloja*. Valtiovarainministeriö. [viitattu 17.7.2014]. Saatavissa osoitteesta [https://www.vm.fi/vm/fi/04\\_julkaisut\\_ja\\_asiakirjat/01\\_julkaisut/06\\_valtion\\_tyomarkkinalaitos/miten\\_hallita\\_sairauspoissaoloja.pdf](https://www.vm.fi/vm/fi/04_julkaisut_ja_asiakirjat/01_julkaisut/06_valtion_tyomarkkinalaitos/miten_hallita_sairauspoissaoloja.pdf).
- Lindberg, P., Vingård, E. (2012) *Kunskapsöversikt, Den goda arbetsmiljön och dess indikatorer*. Arbetsmiljö Verket, Rapport 2012:7.
- Litwin, G.H., Stringer, R.A. Jr. (1968) *Motivation and Organizational Climate*. 3rd edition, Boston: Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University.
- Quick, J.C., Quick, J.D. (1984) *Organizational Stress and Preventive Management*. New York: McGraw-Hill.
- Sosik, J.J., Godshalk, V.M. (2000) *Leadership styles, mentoring functions received, and job-related stress: A conceptual model and preliminary study*. *Journal of Organizational Behavior*, 21: 365-390.
- SuomiSanakirja (2013) *SuomiSanakirja Sivistyssanakirja*. [viitattu 13.7.2014]. Saatavissa osoitteesta <http://www.suomisanakirja.fi/stressi>.
- Teknologiateollisuus ry & Metalliväen Liitto ry (2011) *Yhteiset tavoitteet - yhteinen etu, menestykseen toimivalla vuoropuhelulla*. Tammerprint Oy, Tampere.
- Väyrynen, S., Kisko, K., Filppa, H., Väänänen, M. (2014) *Optimaalisten työjärjestelmien edellytykset tuotannossa - Kirjallisuuskatsaus, viitekehys sekä Likert -asteikollinen kysely suomalaisten case -yritysten sisäisen kommunikoinnin*

kehittämiseksi. Oulun Yliopisto, Oulu.

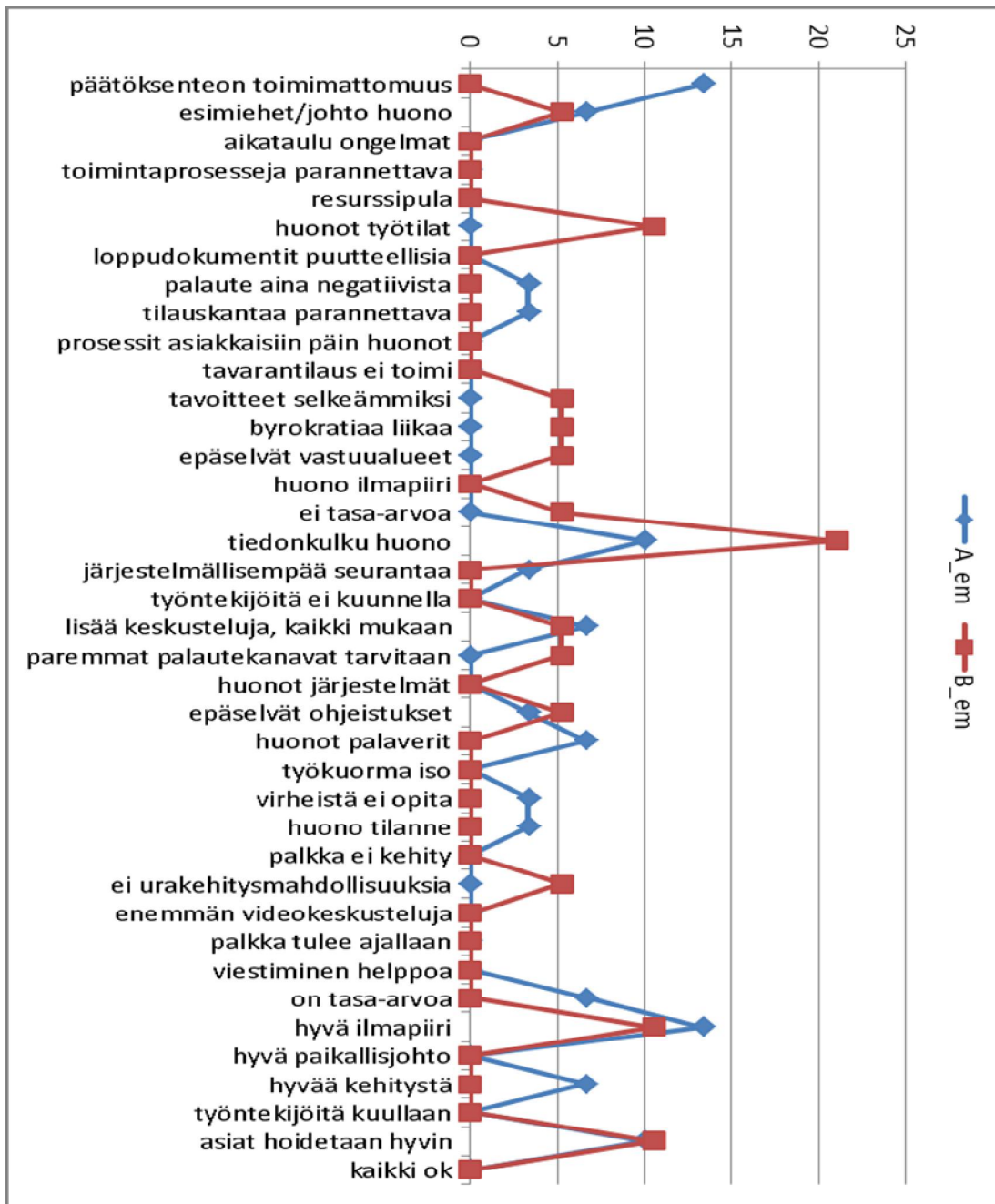
# LIITTEET

Liite 1. Esimiesten kolme työhön liittyvää ongelmaa.



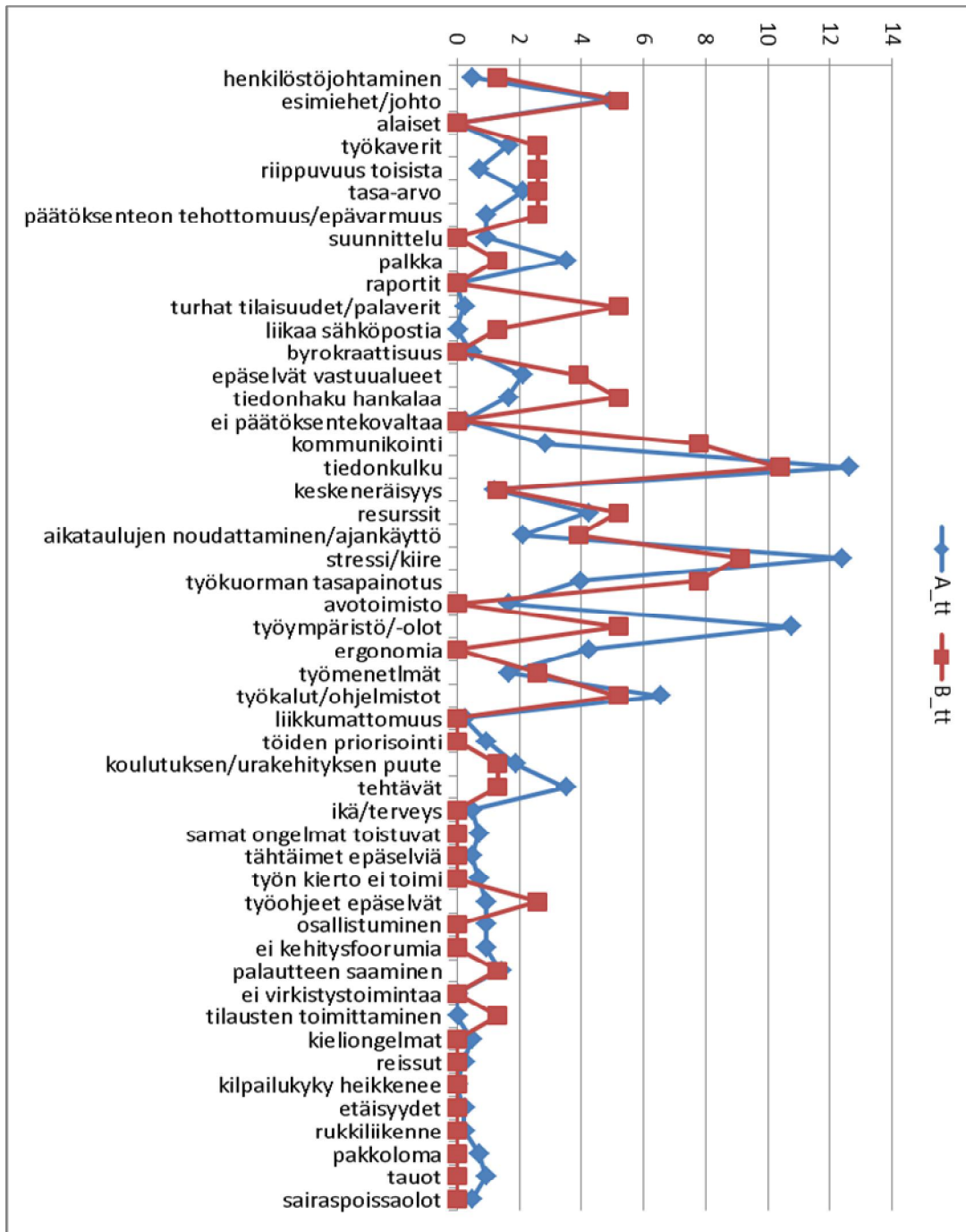
Kuvassa ryhmän A esimiehet, sininen kuvaaja, on metalli- ja konepajatuotantoa sekä teollisuuspalveluita tuottavien yritysten esimiehet ja punainen kuvaaja on ryhmän B, tieto- ja viestintäteknologian sekä energia-alan esimiehet. Vaaka-akseli kuvaa vastaajaryhmän yhden vastauksen saamaa prosentimäärää laskettuna kyseisen ryhmän vastausten kokonaismäärästä.

Liite 2. Esimiesten näkemyksiä työyhteisön toimivuudesta



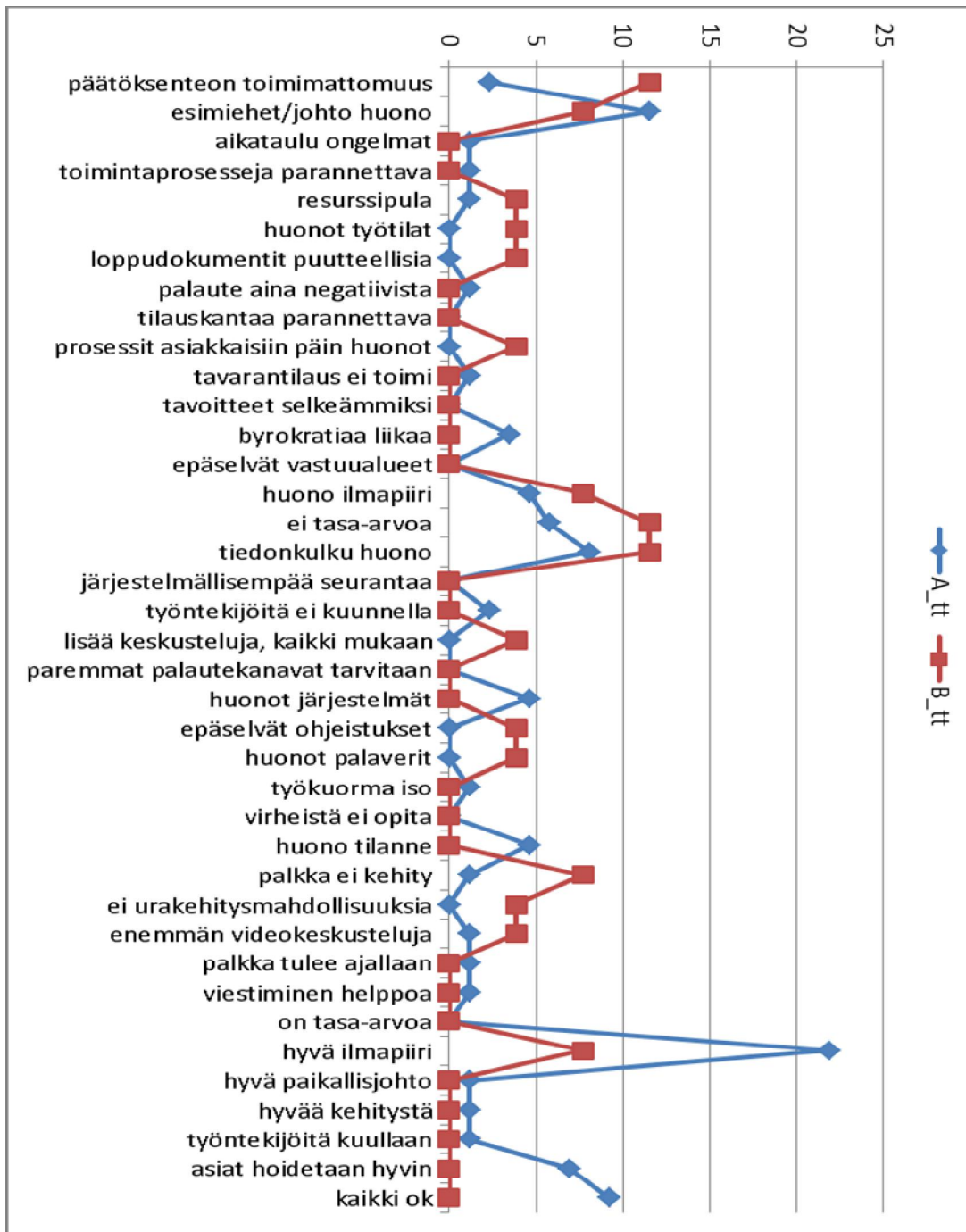
Kuvassa ryhmän A esimiehet, sininen kuvaaja, on metalli- ja konepajatuotantoa sekä teollisuuspalveluita tuottavien yritysten esimiehet ja punainen kuvaaja on ryhmän B, tieto- ja viestintäteknologian sekä energia-alan esimiehet. Vaaka-akseli kuvaa vastaajaryhmän yhden vastauksen saamaa prosenttimäärää laskettuna kyseisen ryhmän vastausten kokonaismäärästä.

Liite 3. Työntekijöiden kolme työhön liittyvää ongelmaa.



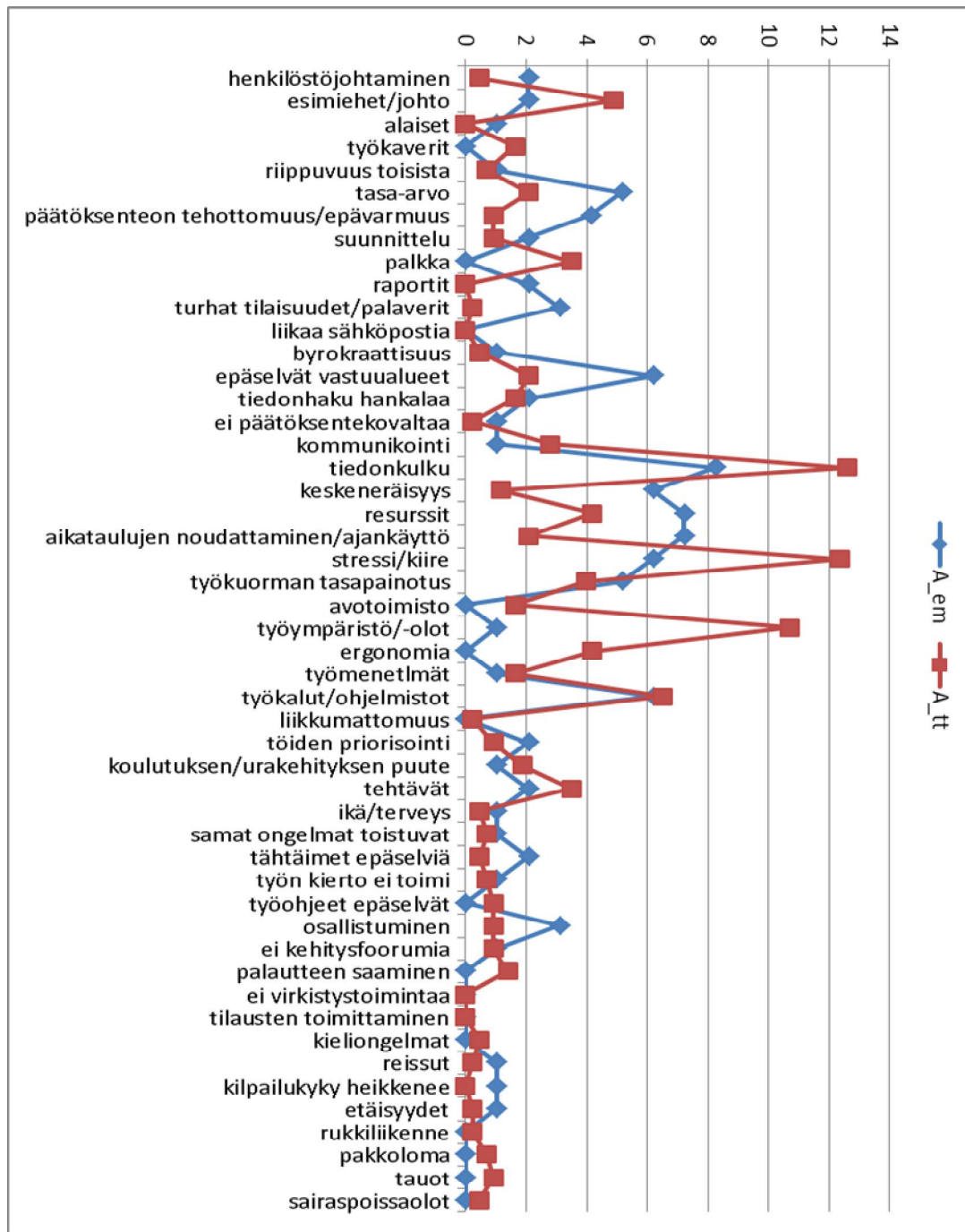
Kuvassa ryhmän A työntekijät, sininen kuvaaja, on metalli- ja konepajatuotantoa sekä teollisuuspalveluita tuottavien yritysten työntekijät ja punainen kuvaaja on ryhmän B, tieto- ja viestintäteknologian sekä energia-alan työntekijät. Vaaka-akseli kuvaa vastaajaryhmän yhden vastauksen saamaa prosenttimäärää laskettuna kyseisen ryhmän vastausten kokonaismäärästä.

Liite 4. Työntekijöiden näkemyksiä työyhteisön toimivuudesta.



Kuvassa ryhmän A työntekijät, sininen kuvaaja, on metalli- ja konepajatuotantoa sekä teollisuuspalveluita tuottavien yritysten työntekijät ja punainen kuvaaja on ryhmän B, tieto- ja viestintäteknologian sekä energia-alan työntekijät. Vaaka-akseli kuvaa vastaajaryhmän yhden vastauksen saamaa prosenttimäärää laskettuna kyseisen ryhmän vastausten kokonaismäärästä.

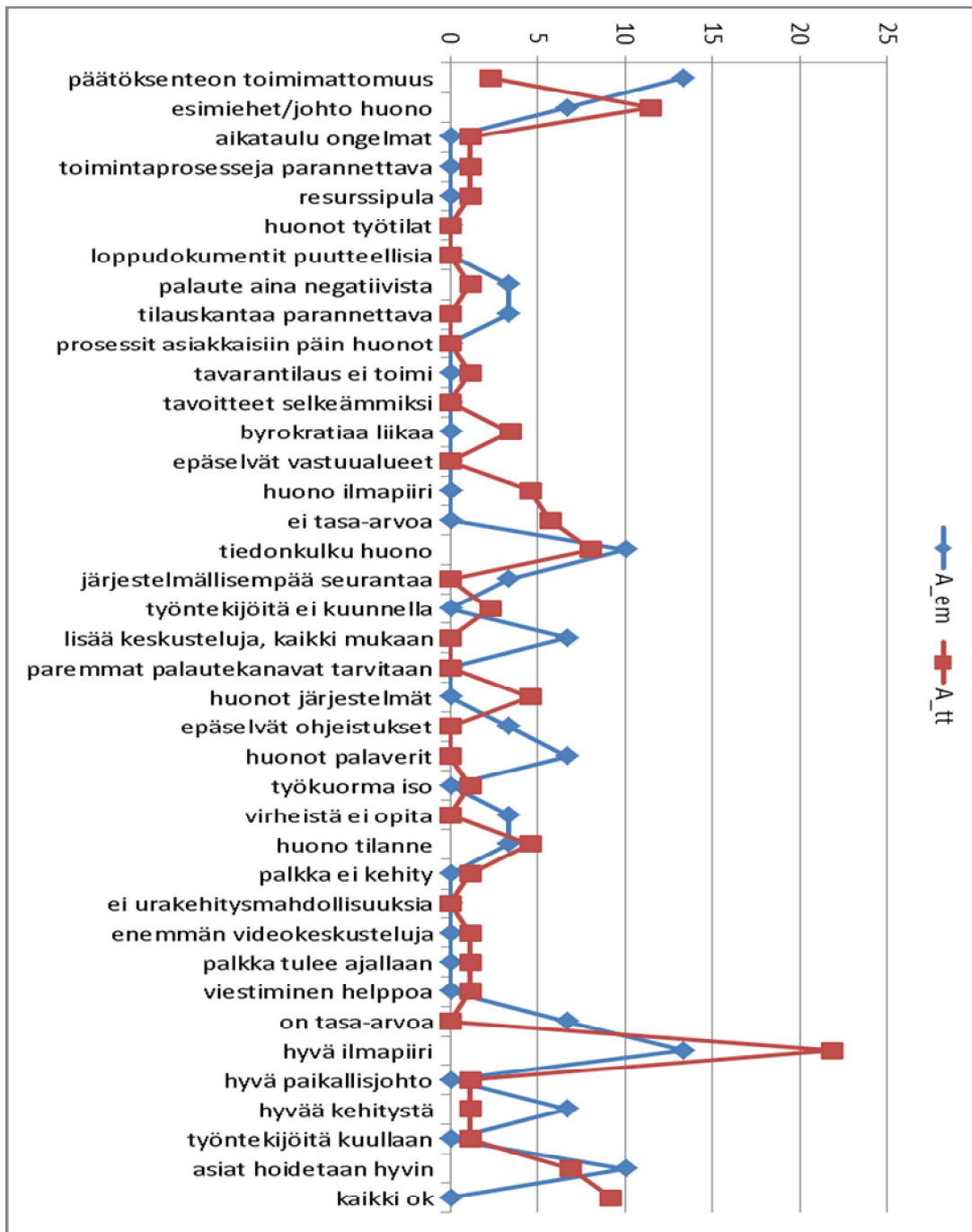
Liite 5. A yritysten kolme työhön liittyvää ongelmaa.



Kuvassa ryhmän A esimiehet, sininen kuvaaja, on metalli- ja konepajatuotantoa sekä teollisuuspalveluita tuottavien yritysten esimiehet ja punainen kuvaaja on ryhmän A työntekijät. Vaaka-akseli kuvaa vastaajaryhmän yhden vastauksen saamaa prosenttimäärää laskettuna kyseisen ryhmän vastausten kokonaismäärästä.



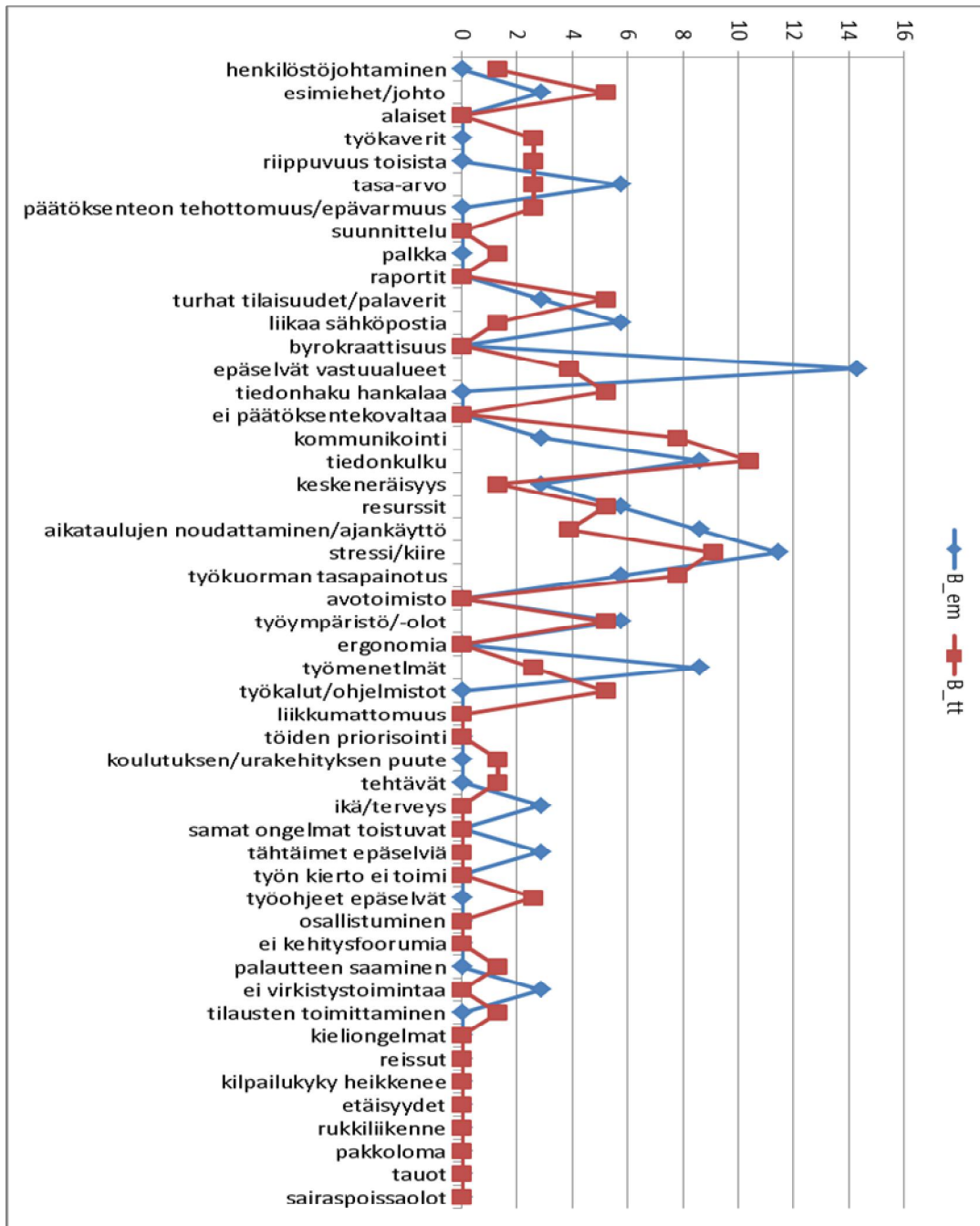
Liite 6. A yritysten näkemyksiä työyhteisön toimivuudesta.



Kuvassa ryhmän A esimiehet, sininen kuvaaja, on metalli- ja konepajatuotantoa sekä teollisuuspalveluita tuottavien yritysten esimiehet ja punainen kuvaaja on ryhmän A työntekijät. Vaaka-akseli kuvaa vastaajaryhmän yhden vastauksen saamaa prosenttimäärää laskettuna kyseisen ryhmän vastausten kokonaismäärästä.

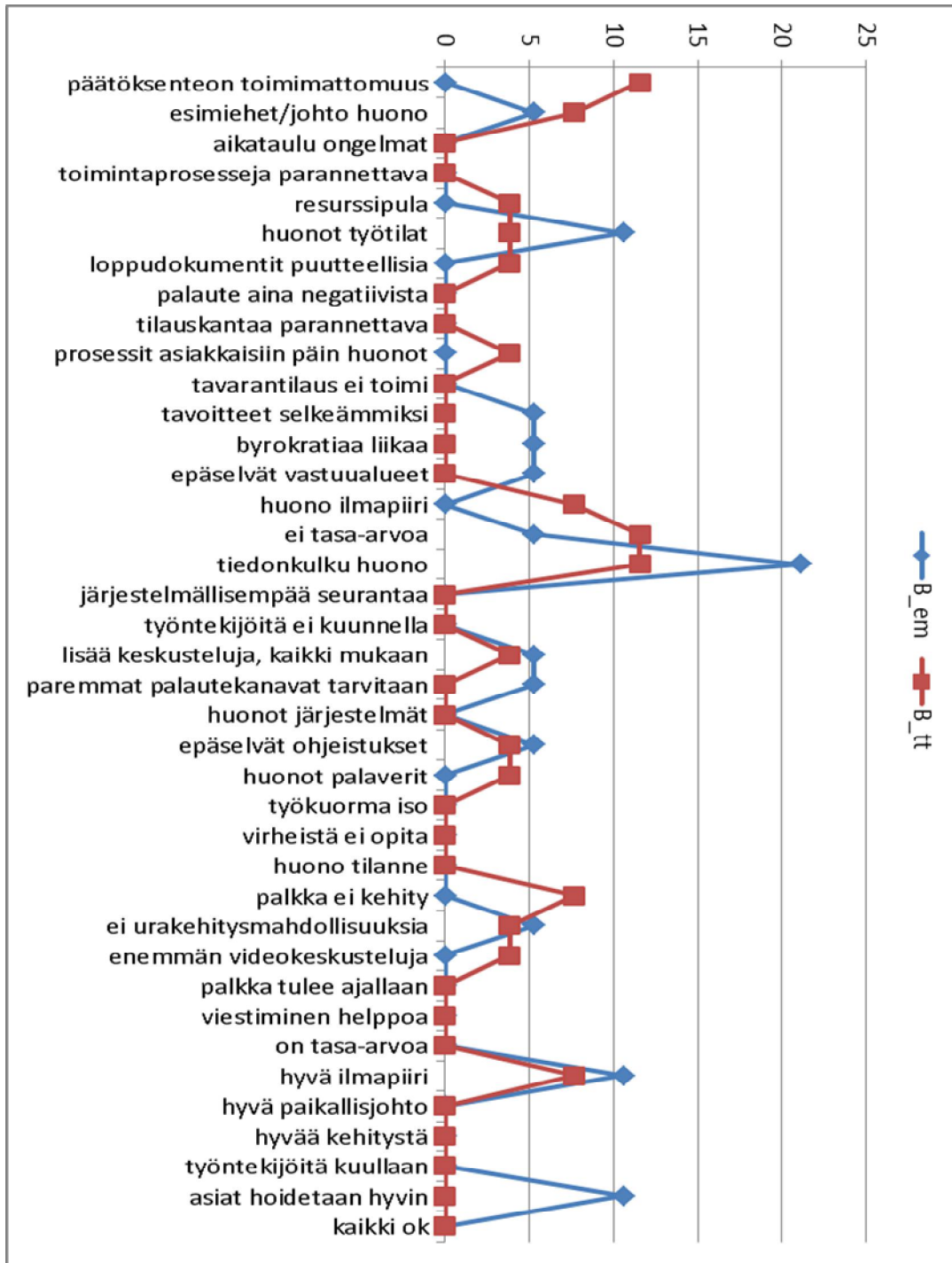


Liite 7. B yritysten kolme työhön liittyvää ongelmaa.



Kuvassa ryhmän B, tieto- ja viestintäteknologian sekä energia-alan esimiehet on sininen kuvaaja, ja ryhmän B työntekijät on punainen kuvaaja. Vaaka-akseli kuvaa vastaajaryhmän yhden vastauksen saamaa prosenttimäärää laskettuna kyseisen ryhmän vastausten kokonaismäärästä.

Liite 8. B yritysten näkemyksiä työyhteisön toimivuudesta.



Kuvassa ryhmän B, tieto- ja viestintäteknologian sekä energia-alan esimiehet on sininen kuvaaja, ja ryhmän B työntekijät on punainen kuvaaja. Vaaka-akseli kuvaa vastaajaryhmän yhden vastauksen saamaa prosenttimäärää laskettuna kyseisen ryhmän vastausten kokonaismäärästä.

Liite 9. Muutamia esimerkkejä avointen kysymysten vastauksista.

Asemani työyhteisössä, 1 = työntekijä, 2 = esimies	Nimeä kolme omaan työhösi liittyvää ongelmaa	Nimeä kolme asiaa, jotka ovat omassa työssäsi hyvin	Mitä muuta haluat kertoa työyhteisösi toimivuudesta?
2	Sisäinen tiedottaminen, päätöksenteon tehottomuus, päätöksenteon epävarmuus	toimiva työyhteisö, työn monipuolisuus, työn riittävyys	
1	Puuttelliset työkalut, paljon manuaalista työtä.	Hyvä esimies ja työkaverit. Mielenkiintoinen työtehtävä. Pääsee vaikuttamaan asioihin ja kehittämään työtä.	
2	Osaston kehityskeskustelufoorumien puute. Osallistaminen puutteellista. Yhteenhiileen puhaltaminen vajavaista.	Mielenkiintoinen ja haastava työ.	Tarvitaan rutkasti lisää keskustelua toiminnan kehittämistä ja mahdollisista ongelmista. Koko osaston mielipiteet mukaan osaston kehittämiseen.
1	- palaute (tulee vasta kun asiat menee pieleen) - epämääräinen kokouskäytäntö	- Tavoitteet selkeitä - Työvälineet	
1	- kommunikointi johdon ja työntekijöiden välillä - jatkuva kiire - työtilat eivät ole tarkoituksenmukaiset ja rauhattomat	- työkalut toimivat - mukavat työkaverit ja hyvä ilmapiiri - hyvä tekemisen meininki töissä	
1	Tiedonvälityksen ongelmat, hiljainen tieto ja ajoittainen toimistomelu.	Kiinnostavuus, haastavuus, töiden jakaminen tasaisemmiksi kuormiksi.	Pääasiassa hyvin yhtenäinen porukka ja hyvä yhteishenki sekä tekemisen meininki.
1	Kommunikointi, resurssit, urakehityksen puute.	Työmenetelmät, työtilat, työturvallisuus.	Yhteishenki tietyillä osaluilla heikentynyt.
2	Ajanpuute, kiire, ehkä vastuurajojen(tehtävien) jonkinasteinen epäselvyys	Esimies, työkaverit, henki tiimissä	Kaveria autetaan tarvittaessa
1	Kiire, ergonomia, tieto ei kulje riittävän hyvin.	Työvuorot, työturvallisuus, tiimityö.	Liian usein käy niin, että töitä kuormittuu liikaa yhdelle ihmiselle.
1	Ajoittainen kiire, ajoittainen motivaation puute, informaation puute pomoilta.	Työkaverit, työaika, palkka.	Kritiikkipalautetta saadaan, ei kehuja.
1	Materiaalin puute ajoittain, toisinaan tiedon kulku, tiedon hankinta.	Hyvä työporukka, säännöllinen työ, siisti työmaa.	
1	Vuorojen kommunikointi, työturvallisuuden osittainen puute.	Työn joustavuus, työssä saa ottaa vastuuta.	
1	Työturvallisuus, melu/pöly.	Työn selkeys, vapaus, toteutuksen vapaus.	Työyhteisö toimii aika hyvin.
1	Tiedonkulku, ilmanlaatu, koneiden kunto.	Joustavat työajat, rento työilmapiiri, itsenäistä työskentelyä.	Tiedonkulku johdon ja työntek. välillä huonoa.

# **Ammatillisten vuorovaikutustaitojen kehittäminen ja koulutus**

## **Konsultatiivinen työote esimiesten ja työntekijöiden henkilökohtaisten vuorovaikutustaitojen koulutusmenetelmänä**

*Hannu Soini, Heli Kiema-Junes, Tarja Leinonen, Matleena Mäenpää*

### **TIIVISTELMÄ**

Tässä luvussa kuvataan KIKO-hankkeessa toteutettua ammatillisten vuorovaikutustaitojen koulutusta. Koulutuksen keskeinen tavoite oli kehittää hankkeeseen osallistuvien yritysten esimiesten ja työntekijöiden henkilökohtaisia ammatillisia vuorovaikutustaitoja. Koulutus perustui Oulun yliopiston kasvatuspsykologian klinikalla kehitettyyn SOLMU- ohjaus- ja vuorovaikutustaitojen koulutusprojektiin, jossa vuorovaikutustaitoja harjoiteltiin konsultatiivisen työotteen avulla. Koulutukseen valittiin 2 työntekijää jokaisesta kuudesta hankkeeseen osallistuneista yrityksestä, mutta osallistujia oli lopulta 11. Koulutuksen tuloksellisuutta arvioitiin sekä SOLMU-koulutukseen kehitetyn CROS- ohjaus ja vuorovaikutustaitomittarin että osallistujilta kerätyn palautteen perusteella. Vuorovaikutustaitomittausten ja kerätyn palautteen perusteella vuorovaikutustaitojen konkreettinen ja käytännöllinen harjoittelu koettiin erittäin hyödylliseksi. Koulutuksesta saadun palautteen perusteella osallistujien kyky keskittyä vuorovaikutustilanteissa huolellisemmin pulman ja huolenaiheen tarkasteluun parani. Kyselytekniikassa tapahtui myös edistystä ja noviisille tyypilliset virheet haastattelu- ja keskustelutilanteissa vähenivät. Yritykset toivoivat kuitenkin koulutuksen tarjoamista suuremmalle osallistujajoukolle ja mielellään räätälöitynä kunkin yrityksen erityistarpeisiin.

Avainsanat:konsultatiivinen työote, vertaisoppiminen, vuorovaikutustaidot, organisaatiodynamiikka

### **JOHDANTO**

Vuorovaikutustaitojen merkitys työelämässä on noussut keskeiseksi tekijäksi niin subjektiivisen työhyvinvoinnin kuin kilpailuedunkin osalta. Kilpailuetu syntyy pitkälti siitä, miten hyvin ihmiset kykenevät toimimaan yhdessä. Työntekijöiden aito sitoutuminen työtehtävien optimaaliseen suorittamiseen edellyttää sosiaalisten suhteiden ja vuorovaikutuksen mahdollisimman kitkatonta sujumista (Schaufeli & Bakker, 2004). Tutkimusten mukaan merkittävä osa työtehtävien käytännön ongelmista liittyy työntekijöiden psyykkiseen terveyteen (Harnois & Gabriel, 2000; Rousseu, Aube, Chicchio, Boudrias & Morin, 2008.) Psykkiset ongelmat taas syntyvät useimmiten juuri työhön liittyvästä stressistä ja uupumuksesta. Työstressin ja uupumuksen ilmeneminen on puolestaan yhteydessä sosiaalisen vuorovaikutuksen ja sosiaalisten kontaktien toimimattomuuteen tai puutteeseen (Schaufeli & Peeters, 2000). Vuorovaikutustaidot ovat yhteydessä kahteen keskeiseen psykologisen hyvinvoinnin indikaattoriin; vähentyneisiin masennusoireisiin ja korkeampaan elämän tyytyväisyyteen (Segrin & Rynes, 2009).

Tässä hankkeessa vuorovaikutustaitojen koulutus perustui teoreettisesti näkemykseen, jonka mukaan työelämän vuorovaikutussuhteet perustuvat ammatilliseen suhteeseen, vuorovaikutussuhteen erityisluonteen ymmärtämiseen, kommunikoinnin perustaitojen hallitsemiseen sekä tietoiseen pyrkimykseen kehittää omaa persoonallista tapaa olla vuorovaikutuksessa. Persoonallinen, itselle soveltuva vuorovaikutustyyli ei synny itsestään, vaan se edellyttää näiden taitojen harjoittelamista ja pyrkimystä tarkastella kriittisesti omaa tapansa olla vuorovaikutuksessa (Soini & Mäenpää, 2012).

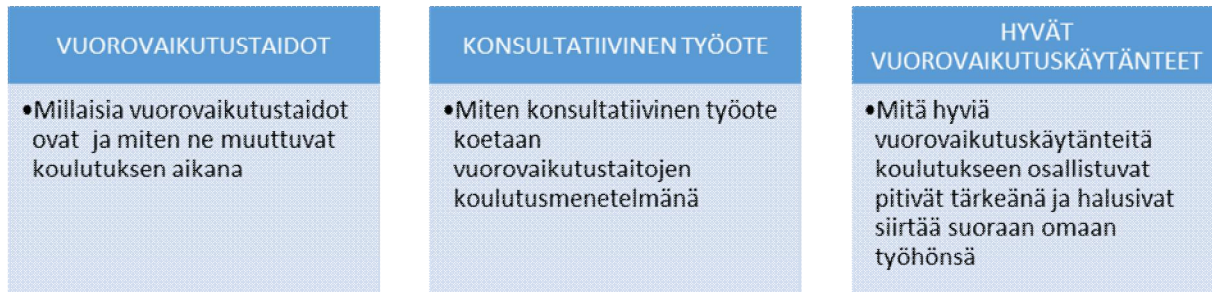
Vuorovaikutustaitokoulutuksen käytännöllisenä tavoitteena oli tarjota koulutukseen osallistuneille ammatillista vuorovaikutussuhdetta tukevia konkreettisia työvälineitä. Ammatillisen vuorovaikutuksen tunnuspiirteitä on erityisesti tutkittu ohjausvuorovaikutuksen erilaisten teoreettisten lähestymistapojen piirissä. Kiinnostavaa on, että teoreettinen viitekehys ja ns. tekninen kuuliaisuus eli keskittyminen yhden teoreettisen viitekehysten pohjalta laadittuun manuaaliin näyttäisivät selittävän hyvin vähän ohjausvuorovaikutuksen onnistuneisuutta (ks. esim. Wambold, Mondin, Moody, Stich & Ahn, 1997; Robinson, Berman & Neymeyer, 1990.) Sen sijaan taitava ammatillinen vuorovaikutus edellyttää joustavaa tapaa soveltaa erilaisia vuorovaikutuksen erityistaitoja haastattelu- ja keskustelutilanteissa. Erityisen tärkeätä on korostaa asiakaslähtöisiä toimintatapoja, kuten huolellista kuuntelemista, kuullun tarkentamista sekä huomion kiinnittämistä vuorovaikutustilanteen emotionaalisiin tunnuspiirteisiin. (Lambert & Barley, 2001; Orlinsky, Grave & Parks, 1994).

Ammatillisesti taitavan vuorovaikutuksen koulutus on monesta syystä ongelmallista. Tutkimusten mukaan se on kuitenkin erityisen hyödyllistä silloin, kun perustaidoissa on selkeitä puutteita (Kuntze, van der Molen & Born, 2009; Baker & Daniels, 1989). Sen sijaan kokeneiden ja pitemmälle edenneiden ammattilaisten kohdalla merkittävien muutosten saaminen on vaikeampaa ja tulokset näiltä osin ovat ristiriitaisia. Koulutuksen vaikuttavuuden arviointia on vaikeuttanut lisäksi se, että meillä on varsin vähän luotettavia mittareita vuorovaikutustaidoissa tapahtuneiden muutosten luotettavaa mittaamista varten (ks. esim. Buser, 2008). SOLMU ohjaus- ja vuorovaikutustaitojen koulutuksessa on hyödynnetty erityisesti Barbara Okunin HR- ohjausmallia (Okun, 2002) ja Allen I. Ivey'n (Ivey & Ivey, 2007) näkemyksiä vuorovaikutusta edistävistä erityistaidoista (micro-skills). Molemmat suuntaukset korostavat kuuntelemista vuorovaikutustilannetta säätelevänä perustavanlaatuisena taitona. On tärkeätä korostaa verbaalisten viestien kuuntelemisessa kykyä erottaa tieto- ja tunnesisältö toisistaan. Arjen vuorovaikutustilanteissa meidän on helpompi ja turvallisempi keskittyä viestin tiedolliseen puoleen ja ohittaa tunnesisältö. Verbaalisen viestin emotionaalisen sisällön tarkastelu on ongelmanratkaisun ja huolen tarkentamisen kannalta kuitenkin erityisen hyödyllistä ja tärkeätä (Okun & Katrowitz, 2008). Myös asiasisällön tarkentaminen on osa taitavaa vuorovaikutusta. Ammatillisesti taitava vuorovaikutus edellyttää tällöin kykyä keskittyä yhteen asiaan kerrallaan ja tarkastella sitä mahdollisimman yksityiskohtaisesti ja konkreettisesti. Lopuksi on syytä korostaa ”avoimen tyhjän tilan” merkitystä, jolla tarkoitetaan sitä, että epäonnistuneissa vuorovaikutustilanteissa täytämme toiselle tarkoitettun tilan puhumalla liikaa, korostamalla omia näkemyksiä ja kokemuksia tai neuvomalla ”ilman lupaa” ja pyrkimällä näin ratkaisemaan pulmatilanteet toisen puolesta (Soini, Rantanen & Suorsa, 2012).

Edellä kuvatun perusteella on ymmärrettävää, että vuorovaikutustaitojen koulutus ja oppiminen on ammatillisen osaamisen keskeinen elementti. Huolimatta siitä, että erityisesti Suomessa on jatkuvasti korostettu vuorovaikutustaitojen merkitystä, niiden asema koulutuksen eri asteilla ja vaiheissa on marginaalinen. Yhtenä keskeisenä syynä on se, että vuorovaikutustaitojen muuttaminen ja kehittäminen on varsin vaativa pedagoginen haaste. Pelkkä teoreettinen tieto toimivan vuorovaikutustapahtuman lainalaisuuksista ja tunnuspiirteistä ei useinkaan riitä. Tämä johtuu siitä, että tapamme toimia vuorovaikutustilanteissa eivät perustu vain tilannetekijöihin. Niiden perusta on varhaisissa ihmissuhteissamme, persoonallisuuden rakenteissamme ja aikaisemmissa kokemuksissamme vuorovaikutustilanteista (ks. esim. Wheeler, 2000; Crews, Smith, Smaby, Maddux, Torres-Rivera, Casey & Urbani, 2005). Toimiva koulutusmalli edellyttää sekä teoreettista tietoa vuorovaikutustapahtuman lainalaisuuksista, että käytännön harjoittelua konkreettisissa tilanteissa.

Tämän raportin tavoitteena on selvittää

- 1) Ammatillisten vuorovaikutustaitojen yleisiä tunnuspiirteitä ja henkilökohtaisten vuorovaikutustaitojen kehittymistä koulutukseen osallistuneiden työtekijöiden kohdalla.
- 2) Vuorovaikutustaitojen koulutukseen osallistuneiden kokemuksia SOLMU- vuorovaikutustaitojen koulutuksesta
- 3) Mitä hyviä vuorovaikutuskäytänteitä koulutukseen osallistuvat tunnistivat koulutuksen aikana



Kuva 1. Keskeiset teemat ja tutkimusta ohjaavat tutkimuskysymykset.

## VUOROVAIKUTUSTAITOJEN KOULUTUS

KIKO-hankkeessa henkilökohtaisten vuorovaikutustaitojen koulutus perustui Oulun yliopiston kasvatuspsykologian klinikalla kehitettyyn SOLMU- ohjaus- ja vuorovaikutustaitojen koulutusprojektiin, jossa vuorovaikutustaitoja harjoiteltiin konsultatiivisen työotteen avulla (kuvio 2). SOLMU- ohjaus ja vuorovaikutustaitojen koulutus perustuu strukturoituun roolityöskentelyyn, jossa koulutukseen osallistujille tarjotaan mahdollisuus tarkastella työhönsä liittyvää pulmaa emotionaalisesti turvallisessa ja rauhallisessa ympäristössä (Soini ym. 2012; Tokola & Hyyppä, 2004). SOLMU- koulutus muodostuu kolmesta vaiheesta: orientaatiovaiheesta, konsultatiivisesta työskentelystä ja jakamisvaiheesta. Vaiheet helpottavat osallistujia tunnistamaan vuorovaikutusprosessin eri vaiheita ja auttavat siihen liittyvien käsitteiden rajaamista ja määrittelyä. (Soini et al. 2012) Työote pohjautuu moniulotteisuuteen ja prosessimaiseen toimintaan (Schein, 1999). Moniulotteisuus ilmenee neuvottelevana ja tiedonhaluisena lähestymisenä ongelmanratkaisutilanteissa ja edellyttää vuorovaikutustilanteessa asiakaskeskeisyyttä ja johdonmukaisuutta.

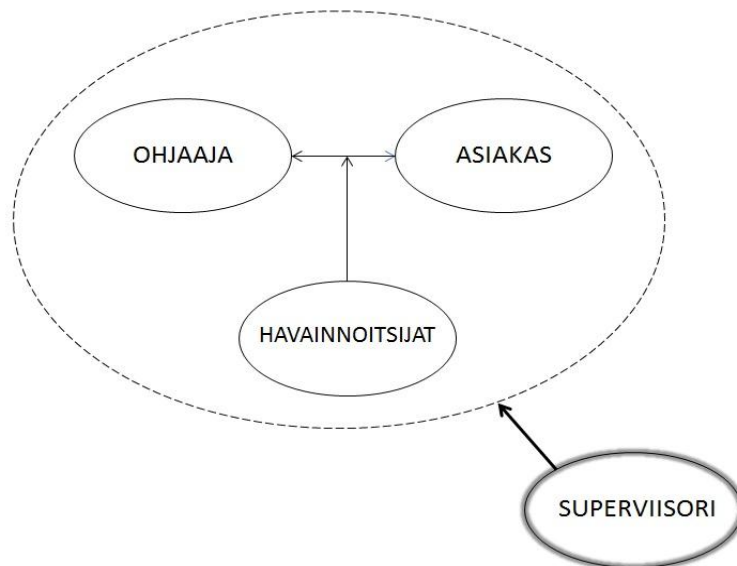
Konsultatiivinen työote korostaa erityisesti sellaisia vuorovaikutustaitoja, jotka auttavat osallistujia tarkentamaan kuultua viestiä, tunnistamaan viestiin liittyviä tunnesisältöjä ja tietämystä asiakkaan pulman tai työtilanteen konkreettiseen jäsentämiseen. Keskittymällä osallistujien omiin kokemuksiin ja vertaisryhmän asiantuntijuuteen työote hyödyntää myös vertaisoppimisen periaatteita. Vertaisten kanssa työskentelyn tiedetään lisäävän oppimistilanteen turvallisuutta ja edistävän pulmatilanteen moniulotteista tarkastelua (Topping, 2001; Topping & Ehly, 2002). SOLMU- koulutuksessa vertaistyöskentelyä ohjaavat ennalta sovitut työskentelyvaiheet, niiden rytmitys sekä osallistujille annettavat roolit. Kyse on systeemisestä kokonaisuudesta, jonka toimivuudesta vastaa koko ohjausprosessia ohjaava asiantuntija, superviisori. Koulutuksen rytmitys ja rakenne tarjoavat hyvät edellytykset sekä vuorovaikutustaitojen systemaattiselle koulutukselle että vuorovaikutusprosessin eri dimensioiden tieteelliselle tutkimukselle (Soini, Jämsä & Kuusisto, 2006). Työote auttaa sekä tunnistamaan että soveltamaan kirjallisuudessa kuvattuja ammatillisen ohjauksen ja vuorovaikutuksen keskeisiä tunnuspiirteitä (Ivey, Ivey & Simek-Morgan, 1997; Gladding, 1997; Peavy, 1997; Okun, 2002.) Koulutuksen aikana korostetaan erityisesti seuraavia taitavan ammatillisen vuorovaikutuksen tunnuspiirteitä (Soini ym. 2012):

1. Kuuntelemisen taito
2. Konkreettisuudessa pysymisen taito
3. Peilaamisen taito (reflektointi)
4. Rakentavan dialogin ylläpitämisen taito
5. Empaattinen läsnäolo (virittäytyminen, avoin tyhjä tila)
6. Vuorovaikutustilanteen johtaminen

Vuorovaikutustaitoja harjoiteltiin tässä koulutuksessa koulutusmallin rakenteen mukaisessa ohjaajan ja asiakkaan dialogiin perustuvissa harjoituksissa, jotka videoitiin. Koulutuksen rakenteen ja rytmityksen tavoitteena oli tarjota osallistujille monipuolista ja asiantuntevaa palautta niin suullisesti kuin kirjallisestikin. Videoanalyysin tarkoituksena oli tarjota osallistujille mahdollisuus tarkastella omaa vuorovaikutustapaa ulkopuolelta ja näin ohjata tunnistamaan sitä, missä havaitsivat olevansa taitavia ja mihin voisi jatkossa kiinnittää enemmän huomiota. Yhteisissä arviointipalavereissa jokainen osallistuja sai palautetta sekä koulutukseen osallistuneilta että kouluttajalta.

Arvioinnin tukena käytettiin myös SVRS-mittaria (Skilled Verbal Responding Scale; Rantanen & Soini, 2013), jolla voitiin tutkia erityisesti sitä, kuinka asiakaskeskeistä tai johdonmukaista osallistujan toiminta dialogiin perustuvassa vuorovaikutustilanteessa oli. Vuorovaikutusharjoitusten lisäksi teoreettisissa tietoisuuksissa käytiin läpi taitavan ammatillisen vuorovaikutuksen tunnuspiirteitä ja sudenkuoppia. Harjoitusten avulla osallistajat perehdyttiin konsultatiiviseen työotteeseen ja ammatillisiin vuorovaikutustaitoihin sekä tarkasteltiin vuorovaikutustaitojen yhteyttä työhyvinvointiin sekä keskeisiin ammatillisen vuorovaikutustilanteiden edellytyksiin. Teoriaosuuksien ja harjoitusten lisäksi koulutukseen osallistuville järjestettiin kaksi arviointitapaamista. Arviointitapaamisessa käytiin läpi osallistujien videoituneet vuorovaikutusharjoitukset, joita arvioitiin niin itsearviointin, vertaisarviointin kuin kouluttajan antaman arvioinnin ja palautteen kautta. Arvioinnissa kiinnitettiin huomiota koulutettavan vuorovaikutustaitoihin sekä SVRS-mittaria hyödyntäen että suullisen arvioinnin avulla. SVRS-mittari mittaa osallistujan vuorovaikutusharjoituksessa ilmenneen toiminnan laatua ottaen kantaa siihen miten taitavaa kyseinen toiminta juuri tässä harjoituksessa oli.

Koulutukseen liittyvissä harjoituksissa keskusteltiin osallistujien todellisista työhön liittyvistä kysymyksistä. Aitojen ja ajankohtaisten asioiden käsitteleminen tarjosi koulutukseen osallistuville myös työnohjauksellista tukea ryhmältä saadun tuen ja kokemusten jakamisen muodossa. Näin toteutettuna koulutus saattoi parhaimmillaan tarjota tukea ammattilaisille työhyvinvoinnin kannalta haasteellisissa vaiheissa ja ohjata osallistujia käyttämään koulutuksessa opittuja taitoja omassa työssään ja työyhteisön tukena. Tavoitteena oli, että osallistajat voisivat soveltaa koulutuksessa oppimaansa uudenlaista lähestymistapaa erilaisiin vuorovaikutustilanteisiin omassa työssään.



Kuva 2. Konsultatiivisen työskentelyn perusmalli. (Soini, 2001)

## **AINEISTO JA MENETELMÄ**

KIKO -hankkeen vuorovaikutustaitojen koulutus toteutettiin Oulun Yliopiston Kasvatuspsykologian Klinikalla keväällä 2013. Koulutus muodostui kuudesta puolen päivän pituisesta koulutusjaksosta, jotka sisälsivät lyhyitä vuorovaikutusteemaan johdattelevia luento-osuuksia sekä konsultatiivisella työotteella toteutettuja vuorovaikutusharjoitteita. Vuorovaikutuskoulutuksen tavoitteena oli tarjota koulutukseen osallistuneille ammatillista vuorovaikutusta tukevia konkreettisia työvälineitä. Koulutuksen aikana kerätyn aineiston pohjalta olemme pyrkineet selvittämään, millä tavalla koulutus on palvellut koulutettavien työelämän tarpeita sekä miten koulutettavien omat taidot ovat kehittyneet koulutuksen myötä.

### ***Osallistujat***

Hankkeen tavoitteena oli saada jokaisesta Kiko-hankkeeseen osallistuvasta yrityksestä mukaan kaksi esimiesasemassa olevaa henkilöä (yhteensä 12 osallistujaa). Koulutettavien työtehtävät tai asema yrityksessä eivät kuitenkaan vastanneet täysin hankesuunnitelmaa ja kaikki koulutettavat eivät toimineet lähiesimiestehtävissä. Tämän ei kuitenkaan katsottu olevan esteenä koulutukselle asetettavien tavoitteiden saavuttamiselle. Yksi koulutettavista pääsi osallistumaan koulutukseen vain kerran. Lopullinen osallistujamäärä oli 11 henkilöä hankkeeseen osallistuvien yritysten eri organisaatioilta.

SOLMU -koulutukseen osallistuminen edellytti osallistujien sitoutumista kuuden (6) puolen päivän mittaiseen koulutuspäivään kevätlukukaudella 2013. Etukäteisinformaatiossa korostettiin myös, että koulutukseen osallistuvan henkilön tuli olla valmis tarkastelemaan omaa toimintatapaansa ja myös kyseenalaistamaan sitä. Tämä toteutui vuorovaikutustaitoharjoitusten videoinnin avulla, jotka tarjosivat jokaiselle osallistujalle mahdollisuuden omien vuorovaikutustaitojen havainnointiin ja arviointiin. Vuorovaikutusharjoituksissa käsiteltiin osallistujien työhön liittyviä autenttisia tilanteita ja kysymyksiä. Jotta aiheeseen liittyvä keskustelu ja asian käsittely voitiin käydä mahdollisimman luotettavassa ja turvallisesa ilmapiirissä, perustui koko koulutukseen osallistuminen vaihtolovelvollisuuteen. Tästä allekirjoitettiin koulutuksen ensimmäisessä tapaamisessa vaihtolovelvollisuussitumus. Jokainen koulutukseen osallistuva, hankkeessa mukana työskentelevä yliopiston työntekijä tai tutkimusta tekevä opiskelija, allekirjoittivat sitoumukset.

### ***Tutkimusmenetelmät***

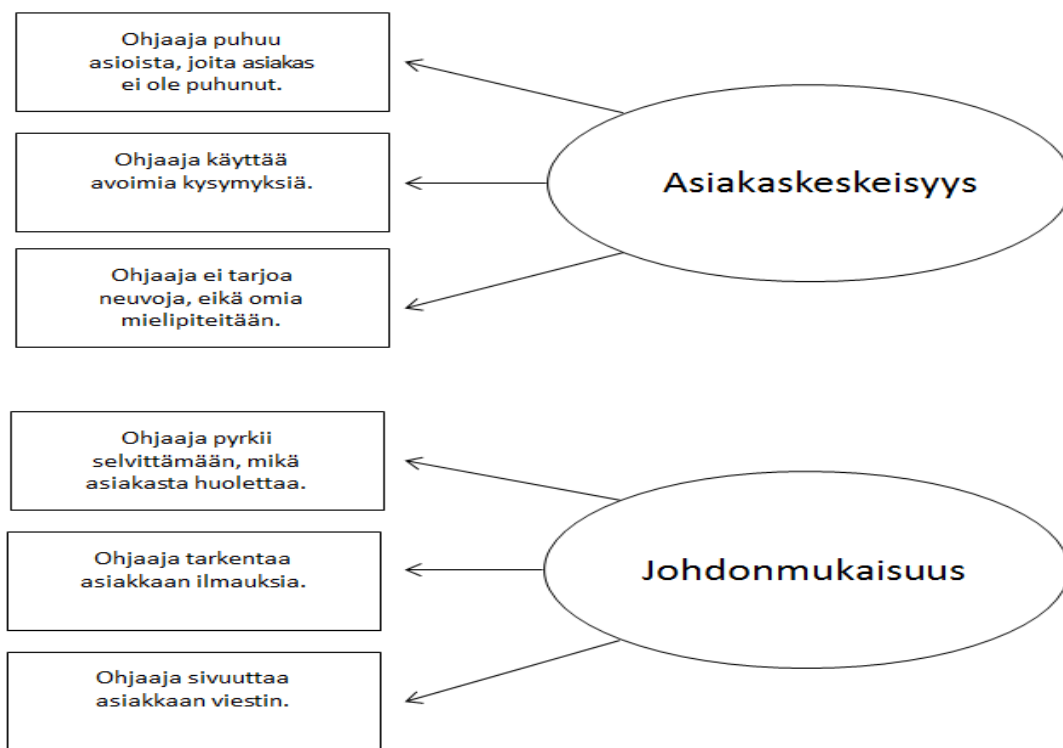
#### **Ohjaustaitojen arviointi ja mittaus**

Koulutuksen aikana osallistujien vuorovaikutustaitoja arvioitiin kasvatuspsykologian klinikalla kehitetyllä CROS -mittaussysteemillä (Counselor Response Observation system, Rantanen & Soini, 2013). Mittari on varsinaisesti kehitetty ohjausvuorovaikutuksen arviointiin, mutta sitä voidaan hyödyntää laajemminkin arvioitaessa ammatillista vuorovaikutusta esimiesten ja työntekijöiden välillä. CROS -mittaussysteemi sisältää ohjaus- ja vuorovaikutusresponssien koodaussysteemin (CRCS, Counselor Response Coding System) sekä taitavan ohjauksen/vuorovaikutuksen skaalan (SVRS, Skilled Verbal Response Scale). CRCS – koodiston avulla voidaan tunnistaa osallistujan tyypillinen vuorovaikutuskäyttäytyminen. Mittarin avulla vuorovaikutuskäyttäytymisestä voidaan tunnistaa osallistujan tyypillinen toimintatapa (esim. reflektio, tarkentava kysymys, johtopäätösten tekeminen) sekä se, mihin vastapuolen käyttäytymispiirteisiin osallistuja kiinnittää huomiota (esim. tunteet, selitysmallit ja toiminta). CROS – mittarin toinen osio SVRS puolestaan keskittyy selvittämään, miten taitavaa osallistujan vuorovaikutuskäyttäytyminen on. Videoanalyysiin perustuva taitotasomittari auttaa arvioimaan osallistujan kykyä kuunnella ja tarkastella toisen viestiä objektiivisesti ja eri näkökulmista. SVRS -mittari on tärkeä apuväline erityisesti arvioitaessa koulutuksen vaikutuksia osallistujien vuorovaikutustaitoihin.

SVRS -mittari sisältää kaksi osa-aluetta: 1) asiakaskeskeisyys ja 2) johdonmukaisuus, jotka puolestaan rakentuvat kuudesta eri dimensiosta (kuvio 2). Asiakaskeskeisyyttä mitattaessa kiinnitetään huomiota siihen, puhuuko ohjaaja asioista, joita asiakas ei ole maininnut, käyttäkö hän avoimia kysymyksiä tai tarjoaako neuvoja ja mielipiteitä, joita asiakas ei ole pyytänyt. Ohjaajan johdonmukaisuutta tarkasteltaessa kiinnitetään huomiota siihen, kuinka



johdonmukaisesti ohjaaja pyrkii selvittämään, mikä asiakasta huolettaa, pyrkiikö hän tarkentamaan asiakkaan ilmauksia tai sivuuttako ohjaaja asiakkaan viestin. SVRS -mittauksessa ohjaajan suoritusta arvioidaan kuudella (6) ulottuvuudella 0-3 eli mittarin maksimipistemäärä on 18 pistettä. (Rantanen & Soini, 2013)



Kuva 3. Ammatillisesti taitava vuorovaikutus ohjaustilanteissa SVRS-mittarin mukaan (Rantanen & Soini, 2013)

### Osallistujien palaute SOLMU-koulutuksesta

Koulutukseen osallistuneilta kerättiin kirjallista palautetta koulutusjakson eri vaiheissa. Palautteen lisäksi jokaisen osallistujan kirjoittivat kunkin koulutuspäivän päätteeksi vapaasti ja omin sanoin kaikista koulutuspäivän sisältöihin ja harjoituksiin liittyvistä ajatuksista (ns. päiväkirjat). Nämä kokemukset kirjattiin omalla nimellä. Viimeisen koulutuspäivän päätteeksi käytiin avointa ja vapaata keskustelua koko koulutuksesta. Nimetön palaute kerättiin viimeisen koulutuspäivän päätteeksi. Näistä erilaisista kirjallisista aineistoista on poimittavissa osallistujien kokemuksia käytössä olevasta koulutusmallista ja koulutuksessa käytössä olevasta konsultatiivisesta työotteesta. Kirjallisissa aineistoissa oli saatavilla myös muunlaista tietoa, kuten esim. koulutukseen osallistuvien omakohtaisia kokemuksia vuorovaikutustaidoistaan, niiden kehittymisestä tai muista koulutukseen liittyvistä tekijöistä (aikataulu, sisällöt, kouluttajat, oma pienryhmä, muut henkilökohtaiset asiat).

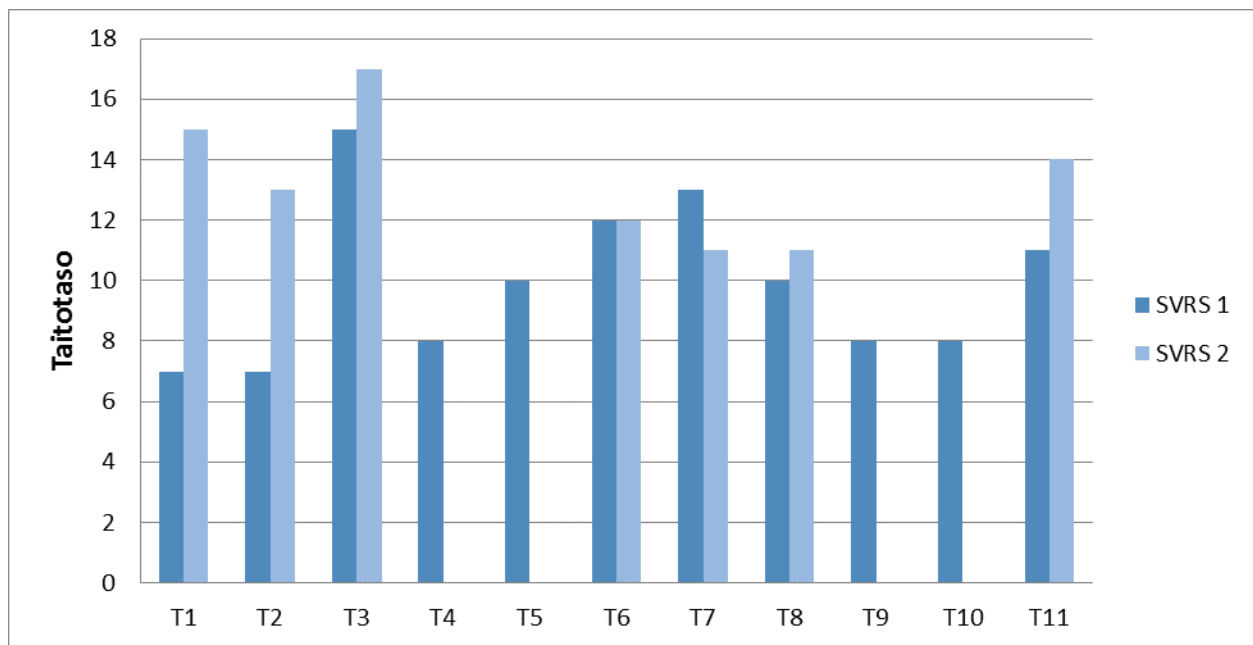
## TULOKSET

### *Vuorovaikutustaitojen kehittyminen*

Koulutettavien vuorovaikutustaitojen kehittymistä analysoitiin CROS -ohjaus- ja vuorovaikutustaitojen mittarilla ensimmäisessä ja toisessa harjoituksessa. Ensimmäiseen harjoitukseen osallistuivat kaikki koulutettavat, mutta toiseen koulutukseen osallistui vain seitsemän koulutettavaa. Kuviossa 4. on kuvattu kaikkien koulutukseen osallistuneiden vuorovaikutustaitojen taso ensimmäisessä harjoituksessa (SVRS 1) ja vuorovaikutustaidoissa tapahtuneet muutokset niiden osalta, jotka osallistuivat molempiin harjoituksiin. Eniten edistystä oli tapahtunut

kahden osallistujan kohdalla, joiden taidot olivat alkumittauksen perusteella alhaisimmat. Yli 10 pistettä alkumittauksessa saaneiden kohdalla muutokset olivat sen sijaan pieniä. Koulutettavien SVRS-pisteiden keskiarvo ensimmäisessä harjoituksessa oli 10,71 ja toisella mittauskerralla 13,29. SVRS- mittarin mukaan eniten kehitystä koulutettavilla tapahtui osa-alueella, jossa keskustelu pidettiin asiakkaan itsensä ilmaisemissa teemoissa ja sisällöissä sekä alueella, jossa ohjaaja pyrki huolellisesti selvittämään ja tarkentamaan, mikä asiakasta huolettaa. Myös osallistujien kyselytekniikassa tapahtui edistystä. Suljettujen kysymysten sijaan osallistujat oppivat käyttämään enemmän avoimia kysymyksiä ja kysymään yhtä asiaa kerrallaan. Myös asiakaslähtöisyys korostui, kun osallistujat toimivat maltillisemmin ja pyrkivät selvittämään rauhallisesti edeten asiakkaan roolissa toimineen pulmaa ja huolenaihetta. Tämän seurauksena asiakkaan viestien ohittaminen väheni ja asiakkaan viestin tarkentamiseen opittiin kiinnittämään enemmän huomiota. Sen sijaan vaikeampaa oli vuorovaikutustilanteen johtaminen ja pidättäytyminen omista, liian aikaisista tulkinnoista ja johtopäätöksistä. Tätä vaikeutta kuvaa yhden osallistujan viesti seuraavasti:

*”Hankala oli johtaa ”casen” puhetta. Toisaalta hyvin tuttu aihe, mutta toisaalta ei kuitenkaan päässyt pureutumaan ytimeen. Edellinen case vastaavassa roolissa meni paremmin. Toisaalta pitäisi olla läsnä ja kuunnella, toisaalta pitäisi pystyä etäännyttämään itsensä ja maltaa olla tekemättä oletuksia, vaikka aihe on tuttu. Toisen kuunteleminen ja pelaaminen on kunnioitusta. Oletuksien tekeminen ei ole.”*



Kuva 4. SOLMU-koulutukseen osallistuneiden vuorovaikutustaidot ensimmäisessä harjoituksessa (SVRS1, 11 osallistujaa) ja toisessa harjoituksessa (SVRS2, 7 osallistujaa).

## ***Miten konsultatiivinen työote toimi vuorovaikutustaitojen koulutuksessa***

### **Koulutusmallin vahvuudet**

Ohjaustaitomittausten lisäksi osallistujilta kerättiin kokemuksia siitä, miten hyvin konsultatiivisesti toteutettu vuorovaikutustaitojen koulutus heidän mielestään sopi vuorovaikutustaitojen koulutukseen. Koulutusmalli koettiin uudenaikaisena kokemuksena ja kaiken kaikkiaan hyvänä kokonaisuutena. Toteutustavasta ei osallistujilla ollut aiempia kokemuksia. Koulutuksen erityispiirteenä pidettiin sitä, ettei sen sisältöä voi ”opetella ulkoa” eivätkä asiat etene pelkällä teoriaopiskelulla. Tällainen ”malli vaatii asioiden sisäistämistä, oman toiminnan reflektointia ja

*henkilökohtaisen toiminnan muuttamista.*” Näitä asioita pidettiin haastavina ja hyödyllisinä, mutta arveltiin myös, ettei se välttämättä onnistu kaikilta.

Aluksi koulutukseen toivottiin enemmän teoriaa, mutta koulutuksen edetessä ajatus muuttui. Osallistujien mukaan *lyhyet tietoisuudet* olivat paikallaan teorian avaamiseksi ja keskustelut ryhmässä pelkän teorian sijaan, olivat innostavia. ”*Parasta antia olivat vuorovaikutusharjoitukset*”, niiden ympärille koko koulutuksen idea rakentui. Harjoitukset koettiin opettavaisina, ne olivat erittäin hyödyllisiä videoiden katsomisen ja niistä saadun palautteen rinnalla. Nämä yhdessä olivat kokonaisuudessaan ”*omaa vuorovaikutustoimintaa kehittävä prosessi.*” Harjoitukset ja videoiden katselu tarjosi tilaisuuden oppia näkemään itsensä vuorovaikutustilanteissa ja myös oma palautteen antotaito kehittyi. Harjoitukset herättivät myös kriittistä asennoitumista omaa vuorovaikutustapaa kohtaan. Koulutusmallin lisäksi koulutuksen ansioksi luettiin hyvät, innostavat ja kokeneet kouluttajat. Kouluttajien ammattitaitoinen toiminta edisti koko ryhmän yhteistyötaitoja ja osoitti, että he olivat vetäneet aikaisemminkin tällaisia koulutuksia.

Osallistujat vertasivat tätä koulutusta aikaisempiin vastaaviin koulutuksiin, joissa olivat olleet mukana. Niissä oli saanut uutta hyödyllistä tietoa vuorovaikutuksen tärkeydestä, mutta tiedon vieminen käytäntöön ei aina toiminut. Konsultatiivisesti toteutettu koulutus poikkesi edukseen, koska se pystyi tarjoamaan heti osallistujilleen eväitä arkeen. Monet osallistujat kertoivat soveltaneensa oppimiaan taitoja käytäntöön jo koulutuksen aikana. Hyödyllisiä taitoja olivat mm. kuuntelemiseen keskittyminen, oman mielipiteen ja kokemusten esittelyn välttäminen. Tärkeäksi koettiin se, että annetaan tilaa toiselle puhua. Myös peilaaminen, joka tuntui aluksi hieman teennäiseltä, toimi osallistujien mukaan myös käytännön elämässä. Osallistujat olivat kokeilleet taitojaan erilaisissa palavereissa ja asiakastapaamisissa sekä omien alaisten kanssa tapahtuneissa kohtaamisissa. Koulutuksesta muodostui osallistujille hyvä kokemus, ja siihen osallistumisesta voisi suositella muillekin nimenomaan sen käytännöllisen hyödyn takia.

Näiden edellä kuvattujen taitojen lisäksi osallistujat toivat esiin koulutusmallin ansiona ”*omien vahvuuksien, hyvien asioiden korostamisen ja positiivisten kokemusten huomioimisen tärkeyden*”. Työkiireiden keskellä olisi tärkeää oppia omassa esimiestyössään huomioimaan kaaoksenkin keskellä ne asiat, jotka ovat hyvin, jotta ”*osaisi antaa positiivista palautetta työkavereille ja huomioida toisten onnistumisen kokemukset ja iloita niistä heidän kanssaan*”. Omien vahvuuksien tunnistamisen ohella koulutus myös auttoi tunnistamaan puutteita ja kehityskohteita omassa vuorovaikutuskäyttäytymisessä. Koulutus avasi silmiä kommunikoimisiin eri näkökulmiin, miten kohtaamisissa voi kuunnella paremmin, tarttua vastapuolen sanoihin ja viestiin eri tavalla kuin aiemmin.

Koulutuksen ja omien vuorovaikutustaitojen kehittymisen kannalta merkityksellistä oli myös omalla pienryhmällä, jossa koulutettavat työskentelivät koko koulutuksen ajan. Oma pienryhmä koettiin rennoksi ja hyväksi ryhmäksi, joissa vallitsi luottavainen ja turvallinen ilmapiiri. Jopa loppuvaiheessa oli annettu palautteeksi, että osallistujat olivat enemmän omia itseään ja muodostivat sellaisen ympäristön, jossa ”*voi turvallisesti ja luottavaisesti harjoitella taitojaan*”.

## **Koulutusmallin kehityskohteet**

Koulutus rakentui konsultatiivisesti toteutetuista vuorovaikutusharjoituksista. Palautteessa esitettiin toiveeksi, että koulutus *voisi sisältää vielä enemmän harjoituksia*, jolloin yksi osallistuja saisi koulutuksen aikana kokeilla useamman kerran oppimiaan taitojaan. *Osallistujien oma suhtautuminen harjoituksiin* ja niiden aitouteen koettiin koulutuksen ensimmäisessä tapaamisessa hankalana – pitkö näytellä vai olenko oma itseni. Koulutuksen *aikataulusta* esitettiin toiveena, että ne voisivat olla tiheämpään. Nyt koulutuspäivät toteutettiin kolmen tai neljän viikon välein, jotta koulutettavilla oli aikaa pohtia koulutuksessa esille tulleita asioita ja harjoituksia sekä kokeilla niitä halutessaan myös käytännön työssä.

Koulutuksessa toteutettujen harjoitusten alkuun oli aina päivän teemalla varustettu teoriaosuus. Palautteissa toivottiin, että *osa teoriaosuuksista olisi voinut olla konkreettisempia ja kohdistua enemmän siihen työhön mitä he tekevät*. Osa teoriaosuuksista koettiin vielä liian abstrakteina tai aikaa aiheen käsittelyyn ei ollut tarpeeksi. Kehitysehdotuksissa huomautettiin myös, että *koulutuksia voisi järjestää yrityksissä tai eri paikkakunnilla*. Ehdotettiin, että kerättäisiin tietyltä alueelta isompi joukko ihmisiä ja koottaisiin heistä koulutusryhmä, jonka koulutus toteutettaisiin fyysisesti lähempänä työpaikkaa. Koulutukseen osallistui väkeä Oulusta, Raahesta, Ylivieskasta, Turengista, Rovaniemeltä ja Ruotsista. Osa koki, että koulutuspaikan ollessa lähempänä omaa

työpaikkaa voisi osallistuminen olla sujuvampaa ja helpompaa. Koulutuksen olisi voinut järjestää myös vuorotellen eri yrityksissä. Poissaolosten takia palautteissa toivottiin osallistujien parempaa sitoutumista ja säännöllistä läsnäoloa kaikissa harjoituksissa. Ryhmissä oli tämän takia liikaa vaihtelevuutta työesteiden ja -kiireiden vuoksi. Koulutettavia itseäänkin harmitti, että oma työ häiritsi koulutukseen sitoutumista ja osallistumista. Poissaolopäivien varalle ehdotettiin koulutuksen varapäiviä ja keskusteltiin, voisiko kyseisinä ajankohtina osallistua koulutukseen jonkin toisen ryhmän mukana, jotta saisi koulutuksesta irti kaiken mahdollisen.

## ***Vuorovaikutuksen hyvät käytänteet***

Tässä tulososiossa vastataan koko hankkeenkin kannalta keskeiseen kysymykseen eli *4) Mitä hyviä vuorovaikutuskäytänteitä koulutukseen osallistuvat pitivät tärkeinä ja halusivat siirtää suoraan omaan työhönsä.* Tätä kysymystä tutkitaan kahdesta näkökulmasta. Ensinnäkin koulutukseen osallistuvat nimesivät vuorovaikutusharjoitusten välillä henkilökohtaiset tavoitteensa niissä vuorovaikutustaidoissa joita pitivät itselleen merkityksellisinä ja tärkeinä. Näissä taidoissa he halusivat kehittyä koulutuksen aikana ja toivoivat muiden osallistujien ja kouluttajan antavan näistä palautetta. Tulosten mukaan koulutukseen osallistuvat henkilöt halusivat kehittyä seuraavilla osa-alueilla:

### 1) KESKUSTELUTAIDOT

*Ei haettaisi ratkaisua tässä ja nyt – periaatteella, maltettaisiin pysähtyä ja kysellä aiheesta lisää  
Lisää malttia keskusteluun ja kuunteluun  
Rohkeutta tarttua keskustelun ytimeen nopeasti*

### 2) KYSYMISEN TAIDOT

*Oppia käyttämään useammin avoimia kysymyksiä  
Oletusten ja tulkintojen välttäminen kysymysten muotoilussa  
Kaksois- ja monikkokysymysten välttäminen – Yksi kysymys kerrallaan*

### 3) ASIAKASKEKSEISYYS

*Enemmän asiakkaan viestin tarkentamista  
Keskittyä tarkemmin asiakkaan kokemuksen ja näkemyksen jäsentämiseen*

### 4) TILAN TARJOAMINEN

*Antaa tilaa toiselle puhua  
Rauhallinen ja maltillinen eteneminen*

Koulutukseen osallistujat kirjasivat tärkeäksi henkilökohtaisiksi tavoitteikseen keskustelu- ja kysymistaitojen kehittämisen. Tärkeätä olisi oppia tekemään avoimia kysymyksiä suljettujen, olettamuksia ja tulkintoja sisältävien kysymysten sijaan. Monikkokysymyksiä tulisi välttää ja esittää vain yksi kysymys kerrallaan. Tämä tarkoittaa käytännössä keskusteluun ja kuunteluun pysähtymistä, malttia kuunnella toisen kokemus ja asia loppuun. Kysymisen ja keskustelutaidon lisäksi osallistujat nimesivät tavoitteekseen pitää keskustelun fokus enemmän toisen osapuolen esittämissä näkemyksissä. Asioiden tarkastelua ja ratkaisujen etsimistä tulisi pyrkiä tekemään toisen osapuolen näkökulmaa kunnioittaen ja hänen viestiään tarkentaen. Tähän tarjoutui mahdollisuus, kun antoi itse tilaa toiselle puhua ja kertoa lisää eikä niin, että ratkaisuja pyrittiin hakemaan nopeasti erilaisia omia vaihtoehtoja tarjoten.

Viimeisellä koulutustapaamiskerralla keskusteltiin osallistujien kanssa siitä millaisia vuorovaikutustaitoja he olivat kokeneet oppineensa koulutuskeväen aikana. Tämän lisäksi osallistujat kirjoittivat itselle kirjeen muistutukseksi siitä, millaisia koulutuksessa opittuja asioita he haluavat omassa työssään toteuttaa ja käyttää. Alle on koottu osallistujien omista kommentteista, kokemuksista ja kirjoituksista heidän käsityksiään siitä, millaisia ovat vuorovaikutustilanteiden hyvät käytänteet ja millaista käyttäytymistä osallistujat pitivät tärkeinä ihmisten välisessä kohtaamisessa:

#### 1. Muista kuunnella

2. Ole läsnä
3. Keskity siihen henkilöön kenen äärellä olet – ratkaisu voi löytyä myös häneltä itseltään
4. Malttia ja rauhallisuutta keskusteluihin – älä puhu päälle
5. Minun kokemukseni ei välttämättä ole sama kuin sinun kokemuksesi – ymmärrän, jos ehdottamani ratkaisu, vaihtoehto tai neuvo ei saanut toivomaani vastaanottoa
6. Vältä tulkintoja ja oletuksia
7. Kokeile avoimia kysymyksiä
8. Anna positiivista palautetta
9. Iloitse muiden onnistumisen kokemuksista – älä vähättele sitä miten muut asian kokevat

## POHDINTA

Tässä raportissa kuvattiin KIKO-hankkeen ensimmäisessä vaiheessa toteutettua vuorovaikutustaitojen koulutusta (työpaketti 1) ja siitä tehtyä tutkimusta. Vuorovaikutustaitojen koulutuksen tutkimisessa haluttiin selvittää millaisia koulutukseen osallistuvien ammattilaisten vuorovaikutustaidot ovat koulutuksen alussa ja millaisia muutoksia taidoissa tapahtui. Osallistujilta kerätyn palautteen perusteella haluttiin lisäksi selvittää, miten SOLMU koulutus ja konsultatiivinen työote koettiin vuorovaikutustaitojen koulutusmenetelmänä. Lopuksi halusimme selvittää, mitä hyviä vuorovaikutuskäytänteitä osallistuvat pitivät tärkeinä ja halusivat siirtää omaan työhönsä.

Osallistujilta saadun palautteen ja vuorovaikutustaitojen mittausten perusteella konsultatiivisella työotteella tapahtuva vuorovaikutustaitojen koulutus on mielekäs ja hyödyllinen tapa edistää taitojen kehittymistä yksittäisillä työntekijöillä. Vuorovaikutustaitojen koulutukseen osallistuneiden määrä oli hyvin suppea, joten tulosten yleistettävyyteen ei ole mahdollisuutta. Noin puolella osallistuneista jo ensimmäisen mittauksen tulos oli varsin hyvä eikä heidän kohdallaan voitu mittarin tuloksen perusteella havaita merkittäviä parannuksia. Palautekyselyn mukaan he kuitenkin pitivät koulutusta varsin hyödyllisenä. Aikaisempien tutkimusten mukaan lyhyestä vuorovaikutustaitojen koulutuksesta hyötyykin eniten sellaiset henkilöt, joiden perustaidoissa on eniten puutteita (Kuntze, van der Molen & Born, 2009; Baker & Daniels, 1989). Tämä trendi näkyi myös tässä aineistossa kahden ensimmäisessä harjoituksessa heikoimmin menestyneen osallistujan kohdalla, joilla toisen harjoituksen vuorovaikutustaidoissa tapahtui merkittävä paraneminen. Yksittäisistä perustaidoista merkittäviä muutoksia tapahtui asiakaskeksisyudessa. Osallistujat oppivat tarkentamaan asiakkaan roolissa olevan viestiä. Tätä edisti erityisesti kyselytekniikassa tapahtuneet muutokset. Avointen kysymysten osuus lisääntyi, jolloin haastattelijan ja ohjaajan roolissa toimineen omat oletukset jäivät taka-alalle. Osallistujat korostivat myös ymmärtävänsä paremmin rauhallisen ja maltillisen etenemisen hyödyllisyyttä tarkastelun kohteena olevan pulman jäsentämisessä. Vaikka perustaidoissa tapahtui edistystä, erityisesti vuorovaikutustilanteen johtaminen ja omien tulkintojen välttäminen tuntui osallistujista edelleen haasteelliselta taidolta.

Osallistujilta saadun palautteen mukaan taitojen kehittymistä edistää koulutettavan henkilökohtainen sitoutuminen koulutukseen sekä halu kehittää omia vuorovaikutustaitojaan. Sitoutumisen merkitystä korostaa konsultatiivisen työotteen keskeinen ajatus hyödyntää osallistujien ohjaustaitojen kehittämisessä sellaista osaamista, mikä itse asiassa koulutettavilla on jo hallinnassa. Tällä tarkoitetaan heidän aikaisemman koulutuksensa ja työhistoriansa kautta omaksuttua osaamista ja hiljaista tietoa, jonka soveltamiseen organisaation toimintakulttuuri ei aina tarjoa mahdollisuuksia. Osallistujien kokemusten kytkeminen osaksi ammatillista kehittymistä ei kuitenkaan tapahdu itsestään. SOLMU-koulutuksessa tätä periaatetta korostetaan siinä, että koulutuksella on selkeä rakenne ja toimintasuunnitelma, jossa osallistujien aktiivisella osallistumisella on ratkaiseva merkitys. Osallistujien kokemusten mukaan myös oman toiminnan tarkkaileminen ulkopuolelta videotallenteita katsoen osoittautui merkittäväksi oppimista edistäväksi toimintatavaksi. Ihmiset tulivat tietoisiksi palautteen kohteista ja siitä missä havaitsivat olevansa taitavia ja siitä mihin voisi jatkossa kiinnittää huomiota. Osallistujilta saadun palautteen

perusteella voidaan todeta, että tämän koulutuksen keskeinen vahvuus oli sen käytännönläheisyys. Osallistujat kykenivät hyödyntämään oppimiaan perustaitoja välittömästi omissa yrityksissään.

## LÄHDELUETTELO

- Baker, S.B., Daniels, T.G. (1989). Integrating research on the microcounseling program: A meta-analysis. *Journal of Counseling Psychology*. Vol. 36, No. 2, pp. 213-222.
- Bakker, A. B., Schaufeli, W. B. (2004). "Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study", *Journal of Organizational Behaviour*, 25, pp. 293-315.
- Buser, T.J. (2008). Counselor training: Empirical findings and current approaches. *Counselor Education & Supervision*. Vol. 48, pp. 86-100.
- Crews, J., Smith, M.R., Smaby, M.H., Maddux, C.D., Torres-Rivera, E., Casey, J.A., & Urbani, S. (2005). Self-monitoring and counseling skills: Skills-based versus inter-personal process recall training. *Journal of Counseling & Development*. Vol. 83, pp. 78-85.
- Gladding, S.T. (2004). *Counseling. A comprehensive profession* (4th ed). New Jersey: Prentice Hall Inc.
- Harnois, G. P., Gabriel, P. (2000). *Mental health and work: impact, issues and good practices*, Geneva, World Health Organization.
- Ivey, A., Ivey, M., Simek-Morgan, L. (1997). *Counseling and Psychotherapy. A Multicultural Perspective*. 4. Paines. Massachusetts: Ally & Bacon.
- Ivey, A., Ivey, M. (2007) *Intentional interviewing and counseling. Facilitating client development in a multicultural society*. 6th ed. Belmont: Thomson Books/Cole.
- Kuntze, J., van der Molen, H.T., Born, M.P. (2009). Increase in counselling communication skills after basic and advanced microskills training. *British Journal of Educational Psychology*, 79, pp. 175-188.
- Lambert, M.J., Barley, D.E. (2001). Research summary on the therapeutic relationship and psychotherapy outcome. *Psychotherapy*, 38 (4), pp. 357-361
- Okun, B. (2002). *Effective helping - interviewing and counseling techniques* (6th ed.).Pacific Grove: Brooks/Cole.
- Okun, B. F., Kantrowitz, R. E. (2008). *Effective helping. Interviewing and Counseling Techniques*. Belmont:Thompson Brooks/Cole.
- Orlinsky, D.E., Grave, K., Parks, B.K. (1994). Process and outcome in psychotherapy - Noch einmal. Teoksessa A.E. Bergin, S.L. Garfield (Eds.) *Handbook of psychotherapy and behavior Change*. (pp. 257-310). New York: Wiley.
- Peavy, V. (1997). *Sociodynamic counselling. A constructive perspective for the practice of Counselling in 21 st century*. Victoria: Trafford Publishing.
- Rantanen, A., Soini, H. (2013). "Development of the counseling response observation system." *Measurement and evaluation in counseling and development*, 46:4, pp. 247-260.
- Robinson, L. A, Berman, J. S., Neymeyer, R. A. (1990). Psychotherapy for the treatment of depression: A comprehensive review of controlled outcome research. *Psychological Bulletin*, 108, pp. 30-49.
- Rousseau, V., Aube, C., Chiochio, F., Boudrias, J., Morin, E. M. (2008). "Social interactions at work and psychological health: the role of leader-member exchange and work group integration", *Journal of Applied Psychology*, Volume 38, Issue 7, July 2008, pp. 1755-1777.
- Schein, E. (1999). *Process Consultation Revisited. Building the helping relationship*. Reading, MA:Addison-Wesley.
- Segrin, S., Rynes, K. N. (2009). "The mediating role of positive relations with others in associations between depression, social skills and perceived stress", *Journal of Research in Personality*, 43, pp. 962-971.
- Soini, H. (2001). *Oppiminen sosiaalisena käytäntönä. Vertaiskonsultaatio yhteistoiminnallisen oppimisen muotona*. Psykologia: Suomen psykologisen seuran julkaisu. Vol. 36(1-2), pp. 49-58.
- Soini, H., Jämsä, K., Kuusisto, A. (2006). Scaffolding and consultation of skilled performance. Teoksessa Thompson, K., Liukkonen, J., Jaakkola T. (Eds.). *Promotion of motor skills in sports and physical education* (p. 70-80). Publications 6 / 2006. University of Jyväskylä, Department of Sport Sciences.
- Soini, H., Mäenpää, M. (2012). *Konsultatiivinen menetelmä ja ohjauksellisen työtteen vakiinnuttaminen opetus- ja kasvatusyössä. Tehostetun ja erityisen tuen kehittämisverkosto*. Oulu: Multiprint.
- Soini, H., Rantanen, A., Suorsa, T. (2012). *Ohjaus- ja vuorovaikutustaitoja oppimaan. Konsultatiivinen työote ohjaustaitojen koulutusmenetelmänä. Oulun kaupungin ja Kiimingin kunnan oppilashuollon kehittämisverkosto*. Oulu: Multiprint.
- Tokola, P., Hyypä, H. (2004). *Konsultaatiotyön perusteita*. Metanoia instituutti. Studio Ilpo Okkonen Oy.
- Topping, K. J. (2001). *Peer assisted learning. A practical guide for teachers*, Newton: Brookline Books.
- Topping, K. J., Ehly, S. (2002). "Peer assisted learning: a framework for consultation", *Journal of Educational and Psychological Consultation*, 12, pp. 113-132.
- Wampold, B.E., Mondin, G.W., Moody, M., Stich, K., Ahn, H. (1997). A meta-analysis of outcome studies comparing bona fide psychotherapies: Empirically, "All must have prizes". *Psychological Bulletin*, 122, pp. 203-215.
- Wheeler, S. (2000). What makes a good counsellor? An analysis of ways which counsellor trainers construe good and bad counselling trainees. *Counselling Psychology Quarterly*, Vol. 13, No. 1. pp. 65-83.

# Havainnot työyhteisöjen vuorovaikutuksesta ja tiedonkulusta

*Henna Filppa*

## TIIVISTELMÄ

Tässä KIKO -hankkeen loppuraportin luvussa kerrotaan työpaketti 2:n tuloksista. Työpaketti 2:n tavoitteena oli tutkia kohdeyritysten sisäistä vuorovaikutusta ja tiedonkulkua päivittäisen arjen havainnoinnin kautta. Menetelmänä käytettiin etnografiaa. Kaikissa kuudessa yrityksessä toteutettiin 10-20 päivän havainnointijaksot, riippuen yritysten koosta. Havaintojen keskeiset tulokset olivat, että haasteita on eri tiimien / yksiköiden / funktioiden välisessä vuorovaikutuksessa. Tähän vaikuttaa sekä fyysiset välimatkat että se, etteivät eri yksiköt tunne toistensa toimintaa. Kasvokkain tapahtuva vuorovaikutus on tärkeässä roolissa, mutta sen negatiivisiin puoliin kuuluu se, etteivät keskustellut asiat dokumentoidu automaattisesti. Tämän vuoksi järjestelmällinen muistioden pito osoittautui tärkeäksi.

Avainsanat: vuorovaikutus työorganisaatioissa, tiedonkulku työorganisaatioissa, etnografia

## JOHDANTO

Vuorovaikutukseen ja tiedonkulkuun vaikuttaa muun muassa fyysinen (Hinds & Kiesler, 2002; Ambos & Ambos 2009), tiimien / funktioiden / yksiköiden / toimintayhteisöjen (community of practice) (Hislop 2004) välinen, kulttuurillinen ja kielellinen (Ambos & Ambos 2009) välimatka. Kasvokkain tapahtuvaa kommunikointia pidetään yhä arvossa, vaikka nykyisin onkin monia mahdollisuuksia viestiä välimatkojen yli. On tutkittu, että kun välimatka työpisteiden välillä kasvaa yli 30 metriin, vuorovaikutusta näiden pisteiden välillä tapahtuu huomattavasti vähemmän (Allen, 1977; Kraut & Streeter, 1995). Kasvokkain tapahtuva vuorovaikutus edesauttaa luottamuksen ja sitoutumisen rakentumista ja vähentää väärinymmärryksiä, mutta toisaalta se saattaa vaatia ajallisia uhrauksia matkojen vuoksi. Lisäksi palavereissa käytetty aika on usein pois varsinaisista työtehtävistä. (Kiesler & Cummings, 2002; Nardi & Whittaker, 2002.) Spontaani ilmestyminen kollegan työhuoneeseen saattaa häiritä (mt.), vaikkakin ongelmia ratkotaan ja innovaatioita tehdään paljon informaaleissa, yhtäkkisissä keskusteluissa (esim. Conway, 1995; Conway & Steward, 2009; Herbsleb & Grinter, 1999). Informaali vuorovaikutus tapahtuu pääosin kasvokkain, eivätkä sähköiset viestimet tue sitä hyvin (Kraut, Fussell, Brennan & Siegel 2002).

## MENETELMÄT

Etnografia on yhteiskuntatieteellinen, ihmisyyhteisöjen toiminnan syvälliseen ymmärtämiseen ja analyysiin pyrkivä tutkimusote. Siinä tutkija on pidemmän aikaa mukana tutkittavan yhteisön toiminnassa havainnoiden ja haastatellen sen jäseniä sekä tutkien sen erilaisia artefakteja. Tutkijan tulisi tämän jälkeen pystyä ymmärtämään yhteisön toimintaa yhtä hyvin kuin sen jäsenet, kyeten kuitenkin irtautumaan ja etäännyttämään siitä analyysia ja raportointia varten. Etnografiset raportit ovat usein tarinan muotoisia, ja niissä pyritään esittelemään yhteisöä sen eri jäsenten näkökulmista. Etnografian vahvuus onkin juuri siinä, että sen avulla voidaan luoda erilaisia perspektiivejä ihmisyyhteisöjen kulttuureihin ja toimintamalleihin sekä tuomaan esiin yhteisöissä vallitsevia piintyneitä tapoja. (Ks. esim. Hammersley & Atkinson 2007.)

Tässä hankkeessa etnografista otetta hyödynnettiin kohdeyritysten vuorovaikutuskulttuurien ymmärtämiseen ja tietoiseksi saattamiseen. Tutkija havainnoi kohdeyrityksiä 10-20 päivää kutakin, koosta riippuen, ja tämän jälkeen koosti kuvaukset yrityksen haasteista ja mahdollisuuksista vuorovaikutukseen ja tiedonkulkuun liittyen. Havainnoinnissa seurattiin yritysten eri tiimejä ja yksiköitä ja kokonaisuudessaan havainnointi kosketti n. 600

henkilöä, osaa intensiivisemmin ja osaa kauempaa. Havainnointi ei ollut osallistuvaa, mutta informaaleja haastatteluja tehtiin sen yhteydessä ja useat havainnoitavat kertoivat tutkijalle oma-aloitteisesti työnsä vuorovaikutushaasteista ja -mahdollisuuksista.

Aineiston keruussa ja analyysissä hyödynnettiin grounded theory -metodologiaa (Strauss & Corbin, 1998), jossa aineistoa kerätään ja analysoidaan jatkuvasti induktiivisten selitysten muodostamiseksi sosiaalisista ilmiöistä. Havainnoita verrataan toisiinsa ja muodostuviin selityksiin sekä aiempiin tutkimustuloksiin ja teoriaan. Havainnointiraportit esiteltiin yrityksille ja niiden pohjalta suunniteltiin työpaketin 3 kehittämistyöpajaa. Yritykset kokivat havainnointien tulokset hyödyllisiksi. Monet raporteissa esiin nousseet asiat olivat sellaisia, jotka ”hiljaisesti” yrityksissä tiedettiin, mutta nyt niille saatiin vahvistus ulkopuolisen silmin nähtynä.

Tässä raportissa havainnot voidaan esittää vain yleisellä tasolla kohdeyritysten tunnistamattomuuden säilyttämiseksi. Etnografisessa tutkimuksessa päästään lähelle ihmisten todellisuutta, minkä vuoksi anonymiteetin säilyttämisen takaaminen on tärkeää. Yritykset itse saivat yksityiskohtaiset ja kattavat raportit kommunikointinsa haasteista ja mahdollisuuksista. Seuraavissa kappaleissa näytetään yrityksittäin sekoitettuja otteita kenttäpäiväkirjan, kehittämistyöpajojen videointien, alkukyselyn ja havainnointiraporttien aineistosta.

## KOHDEYRITYSTEN HAASTEET JA VAHVUUDET

Viidessä yrityksessä haasteita aiheutti eri tiimien tai yrityksen osien tai funktioiden välinen kommunikointi (yksi yritys oli sen kokoinen, että kaikki olivat samaa tiimiä). Ei tunnettu hyvin muiden yksiköiden toimintaa ja näiden tiedontarpeita, mistä seurasi väärinymmärryksiä ja tietokatkoksia.

Otteita havainnointiraporteista:

*Myynnissä, tuotannossa, jakelussa, ostossa, varastolla ja taloushallinnoissa koetaan, ettei suunnittelun muutoksista aina huomata tiedottaa kaikkia osapuolia. On joskus käynyt niin, että tuote on jo tekeillä, kun selviää, että siihen laitetaan erilaisia osia tai asiakkaan tarpeet ovat muuttuneet. Tämä aiheuttaa joko tuotannon pysähtymistä tai paljon korjauksia ja lisätyötä. Toisaalta muutokset saattavat vaikuttaa myös työkaluihin: esimerkiksi erääseen tuotteeseen vaihdetaan yksi osa, ja työkalut tai lisätarvikkeet eivät sovi sille. Joudutaan siis etsimään nopealla aikataululla uudet työvälineet, mikä ei ole kovinkaan helppoa. Eri tiimien työntekijät kyselevät aktiivisesti toisiltaan työn vaiheista ja mahdollisista muutoksista, mutta kokemus on välillä ollut, ettei heidän kyselyihinsä vastata asiallisesti, tai että tämä riippuu henkilöstä. Useat toivovat ajantasaista tietoa tilanteista automaattisesti, eikä ainoastaan projektien tai asioiden ”heittoa” heille.*

Kolmessa yrityksessä tähän vaikutti myös selkeät maantieteelliset välimatkat. Ihmisillä on taipumus tehdä attribuutio-virheitä, eli olettaa tapahtumien syyksi toisten toimijoiden virheitä, kun he sijaitsevat kaukana ja heidän todellisuuttaan ei tunneta. Vastavuoroisesti tiedonjako arjen tilanteista toisistaan etäällä sijaitsevien kumppanien kesken vähentää vääriä tulkintoja. (Cramton, 2001; 2002.) Tämä ilmeni yhdessä hankkeen yrityksessä selvästi.

Ote kenttäpäiväkirjasta:

*Yritykselle pidettiin kaksi kehittämistyöpajaa, joista ensimmäisessä kaukana sijaitseva yksikkö ei ollut läsnä, ja toisessa oli. Ensimmäisessä kehittämistyöpajassa tätä kaukana sijaitsevaa yksikköä syytettiin monista toiminnan ongelmista, kun taas toisessa tämän yksikön edustaja pystyi kertomaan heidän toimintaympäristöstään ja ongelmia lähdettiin ratkomaan yhdessä.*

Vahvuudet kaikissa yrityksissä liittyivät työyhteisön hyvään henkeen ja työntekijöiden sitoutumiseen. Myös työtä itsessään pidettiin mielenkiintoisena. Yrityksissä oli erilaisia palaverikäytäntöjä: osassa muistioita pidettiin järjestelmällisesti ja säännöllisissä palavereissa käytiin työntekijöittäin läpi käynnissä olevat työt ja niiden mahdolliset ongelmat sekä eri henkilöiden kuormitukset.

Otteita havainnointiraporteista:

*Tämä tiimipalaveri alkaa pullakahveilla. Kännykät ovat sallittuja ainoastaan päivystystehtävissä ja tietokone*



esittämistä varten. Turvallisuusasiat ja talousasiat käydään läpi, samoin tulospalkkausmittarit. Tämän jälkeen käydään läpi töiden ja työn alla olevien asioiden eteneminen ja palaverin jälkeen kaksi työntekijää jää vielä perehtymään avoimiin tapauksiin.

Viikkopalaverissa käydään läpi ajankohtaiset asiat ja työntekijöiden kuormitus. Kaikilta kysytään erikseen, millainen työkuorma on, ja muistutetaan, että apua tulee pyytää, jos kuormitus käy liian suureksi. Moni tuntuu olevan kiireinen, mutta kokee vielä pärjäävänsä priorisoimalla tehtäviä. Yksi ilmoittaa, että hänellä on aikaa myös auttaa muita. Joillakin osastoilla on sovellettu taktiikkaa, jossa paljon kuormitetun henkilön tehtävänänot kulkevat esimiehen kautta, ja tämä myös on koettu hyväksi käytännöksi.

Toisaalta palavereiden kulkua häiritsi välillä osallistujien keskinäiset tai ulospäin tapahtuvat keskustelut.

Otteita havainnointiraporteista:

*Palaverin aikana muutama työntekijä keskusteli keskenään toistuvasti, ja tiiminvetäjää selkeästi häiritsi tämä. Hän lopetti oman esityksensä aina, kun nämä puhuivat, mutta sillä ei tuntunut olevan vaikutusta.*

*Yhdessä yrityksessä kulttuurina oli ns. ”multi-tasking”, eli työntekijät saattoivat olla yhtä aikaa palavereissa ja käydä sähköposti-, chat-, tai puhelinkeskusteluja. Usein myös työhuoneen ovella oli monta kyselijää yhtä aikaa, kun kyseinen henkilö on puhelimesta tai videoneuvottelussa. Palaverien tehokkuus kärsi tästä ja jatkuva kysymysten tulva niin kysyjien kuin vastaajienkin puolella oli stressaavaa.*

Kahdessa yrityksessä puutteellinen muistioiden pitäminen aiheutti sen, ettei sovittuja asioita toimeenpantu.

Otteita havainnointiraporteista:

*Alihankkijasta johtuva laatuun liittyvä ongelmatilanne on käsillä, ja laadunhallinnan työntekijä valittelee, että pelkän laadunvalvonnan lisäksi joutuu toistuvasti korjaamaan myös tuotannon ongelmia, vaikka tämä olisi periaatteessa tuotannon tehtävä. Seuraavana päivänä tuotannon johto ihmettelee, miksi, milloin ja kenen päätöksellä eräitä tuotannon asetuksia oli muutettu. Niiden takaisin muuttaminen ei kuitenkaan auta asiaan. Tämä ongelma on toistunut myös aiemmin, mutta siitä ei ollut otettu opiksi. Nyt päätetään korjata asia prosessoinnin alihankinnalla, ja varautua tulevaisuudessa samaan.*

*Asiakas on ollut myyntiin yhteydessä laskuun liittyen. Asiakkaan mielestä siinä ei ole kaikki kohdallaan ja myynti lähtee selvittämään asiaa laskutuksen kanssa. Selviää, että on laskutettu asioista, joista asiakkaan ei mielestään pitäisi maksaa. Apuun pyydetään tekniikan puolta, ja huomataan, että siellä laskuri ei ole toiminut oikein. Tämä koskettaa myös muita asiakkaita, ja kaikkien laskutus joudutaan tarkistamaan. Havainnointitilanteissa asiaa ei dokumentoitu.”*

Vastuunjako oli epäselvä kahdessa yrityksessä: kummassakin esimiehet ja toimihenkilöt kokivat, etteivät he tienneet, mistä saivat päättää ja mitkä asiat kuuluivat heille.

Ote kehittämistyöpajakeskustelusta:

*”Ei vastuutettu, ei selkeitä toimenkuvia, perustuu oletuksille mitä kukakin tekee. Ei aina itsekään tiedä mitä pitäisi tehdä. Toisaalta hyvä, kun muut ei tiedä mitä tekee, niin työ on vapaata. Tulee osumaan firmassa ”tuulettimeen”. Kun vain oletetaan, että asiat tapahtuvat, ja sitten jos eivät, niin aletaan etsiä syytä, mutta miten metsästä, kun toimenkuvia ja vastuuta ei ole määritelty. Asiat jää tekemättä kun ei ole määritelty vastuualueita ja toimenkuvia.”*

Ote kenttäpäiväkirjasta:

*Välillä annetaan vastuuta ja välillä se otetaan pois. Väliportaan on vaikea tietää, mistä he saavat päättää ja mistä eivät.*

Yhdessä yrityksessä taas esimiesten ja toimihenkilöiden vastuuttaminen ja työtehtävien jako toteutettiin järjestelmällisesti ja asioiden etenemistä seurattiin. Toisaalta työntekijät saattoivat kokea tämän ylihulehtimiseksi.

Ote kenttäpäiväkirjasta:

*Seuraan yhden parin mentorointipalaveria. Siinä käydään järjestelmällisesti läpi mentoroinnin tavoitteet, niiden toteutuminen ja jatkotyöskentely. Mentorointikumppanit ovat tyytyväisiä yhteistyöhönsä, mutta ottavat asian informaalisemmin kuin johto. He lupaavat täydentää raporttipohjat, kunhan niiden vaatima sisältö on ensin käyty yhdessä läpi. Heillä on paljon käytännön työtä tehtävänä, eikä juurikaan aikaa analysoida omaa toimintaansa. Kuitenkin he ovat tyytyväisiä mentorointiyhteistyöhön, ja aikovat jatkaa sitä tulevaisuudessa.*

## **KASVOKKAIN TAPAHTUVAN VUOROVAIKUTUKSEN TÄRKEYS**

Kasvokkain tapahtuva spontaani vuorovaikutus oli merkittävässä roolissa tiedonkulun kannalta kaikissa yrityksissä. Esimerkiksi teknologisia ongelmia ratkottiin fyysisesti niiden äärellä.

Ote havainnointiraporteista:

*Kohdeyrityksen, asennukset tehneen alihankkijan ja pääurakoitsijan edustajat tarkastavat asennuksia. On epäselvää, kumpi kahdesta putkesta on sisääntulo ja kumpi ulostulo. Asiaa selvitetään, ja alihankkija on sitä mieltä, että laite on tehty piirustusten mukaan. Vaikuttaa kuitenkin siltä, että laitteeseen olisi tehty merkinnät väärin. Kohdeyrityksen ja pääurakoitsijan edustajat lähtevät tarkastamaan tilannetta 3D-mallista ja kuvista. Selviää, että merkinnät oli tehty väärin.*

Uutta innovoitiin ja asioita järjestettiin kahvipöydässä.

Ote havainnointiraportista:

*Asiakkaalta on tullut toive toiminnosta, jota ei ole saatavilla eikä ilmeisesti tulossakaan alihankkijan toimesta. Asiakkaiden kanssa tekemisissä olevan tiimin edustaja kysyy tämän toiminnon itse tekemisen mahdollisuutta kahvipöydässä tekniikan edustajalta, ja hänen mukaansa se on mahdollista, riippuen tietenkin resurssista ja firman politiikasta. Hän aikoo viedä asiaa eteenpäin tuotekehityksen suuntaan ja sieltä ylemmille tahoille.*

Yhdessä yrityksessä eri tiimit korostivat sitä, että paljosta merkittävästä tiedosta jää paitsi, kun on sijoitettuna eri paikkakunnalle, eikä voi käydä spontaaneja keskusteluja kollegoiden kanssa. Toisessa yrityksestä muita selkeästi kauempana, tosin samassa rakennuksessa sijaitseva, työnjohtaja sai vähemmän tietoa kuin muut ja joutui näkemään enemmän vaivaa tiedon hankkimiseen. Kolmannessa yrityksessä johto oli maantieteellisesti kaukana eräästä toimipisteestä, ja tässä toimipisteessä epäluottamusta herätti se, ettei eräs ylimmän johdon edustaja ollut konkreettisesti käynyt siellä. Asia tulkittiin niin, ettei johtoa kiinnosta, mitä tässä yksikössä tapahtuu. (attribuutiovirhe, Cramton, 2001; 2002). Neljännessä yrityksessä asioiden päivittäinen koordinointi toimi hyvin eri toimipisteissä, mutta toimipisteiden väleillä oli hankaluuksia. Nämä toimipisteet olivat hyvin erityyppisiä työympäristöjä, ja niissä työskentelevät eivät aina ajatelleet toisen osapuolen todellisuutta: kiireemmässä ja epävarmemmassa ympäristössä työskentelevät eivät esimerkiksi aina huomanneet ilmoittaa, mikäli myöhästyvät puhelinpalaverista pitempiäkin aikoja. Järjestelmällisemmän työympäristön toimijat kokivat tämän työkeäksi (attribuutiovirhe, Cramton, 2001; 2002).

Ote havainnointiraporteista:

*Joissakin sisäisissä projekteissa projektipalaverien ajankohdat elivät, ja tämä koettiin hankalaksi järjestelmällisemmässä työympäristössä. Oli tapauksia, joissa useampi ihminen odotti palaverin alkua jopa tunteja, kun toinen osapuoli ei ollut ilmoittanut muutoksista aikatauluissa. Todennäköisesti tähän oli syynä toisen työympäristön hektisempi toiminta.*

Viidennessä yrityksessä koettiin haasteeksi pelkästään sähköpostin kautta tapahtuva tarjoustoiminta: asiakkaiden kanssa keskustelu olisi tuonut tärkeää tietoa asiakkaan tarpeista ja auttanut muotoilemaan tarjoukset sopiviksi. Kolmessa yrityksessä kasvokkain tapahtuva spontaani tiedonvaihto koettiin myös haasteeksi, koska keskustelut eivät useinkaan dokumentoituneet ja siten asiat jäivät roikkumaan.

Ote havainnointiraporteista:

*Alihankkijan työmiehet vierailevat usein kahvitaulla kohdeorganisaation eri pisteissä. Kuulumisten vaihdon lomassa siirretään myös tietoa tulevista urakoista ja ratkotaan käynnissä olevien töiden avoimia kysymyksiä. Kohdeorganisaation työntekijät näyttävät alihankkijalle tulevia töitä ja kyselevät käynnissä olevien töiden etenemisestä. Välillä kumpikin osapuoli suhtautuu epäilevästi urakoiden hallintaan ja valmistumiseen. Tietojen pitäisi olla ajan tasalla kohdeyrityksen tietojärjestelmissä, mutta usein niitä käydään läpi informaalisti.*

Ote alkukyselyn avoimista vastauksista:

*”Työssä kohtaa usein puutteelliset loppudokumentit jotka tulevat urakoitsijalta. Tällöin joutuu käyttämään aikaa soitteluun ja kyselemiseen jotta saa oikeat tiedot piirustuksiin, usein työ jää odottelemaan oikeita tietoja jopa kuukausia. Dokumentoinnin pitäisi vastata todellista tilannetta, koska asentajat tekevät työnsä siihen luottaen ja jos tilanne ei olekaan todellisuutta vastaava, se aiheuttaa turvallisuusriskin.”*

## YHTEENVETO

Kohdeyritysten kommunikoinnin haasteet liittyivät tiimien / yksiköiden / funktioiden väliseen vuorovaikutukseen. Toisten tiimien toimintaa ja tiedontarpeita ei tunnettu, mihin osaltaan vaikutti myös fyysiset välimatkat. Kasvokkain tapahtuva formaali ja informaali vuorovaikutus oli tärkeää kaikissa yrityksissä, mutta tässä yhteydessä korostui myös keskustelujen dokumentoituminen. Niissä yrityksissä, joissa pidettiin järjestelmällisesti muistioita, päätösten toimeenpano oli tehokkaampaa ja asiat etenivät. Niissä taas, joissa muistioiden pito ei ollut niin tarkkaa, asiat jäivät roikkumaan ja päätöksiä ei toimeenpantu. Osassa yrityksistä vastuunjako ja työnkuvat olivat epäselviä, ja tämä häiritsi toimintaa, kun taas toisissa vastuuttaminen toteutettiin järjestelmällisesti ja ihmiset tiesivät tehtävänsä. Kaikissa yrityksissä vahvuksina pidettiin työkavereita ja työyhteisön hyvää henkeä, ja työntekijät olivat sitoutuneita työhönsä.

## LÄHDELUETTELO

- Allen, T. (1977). Managing the flow of technology. Cambridge, MA: MIT Press.
- Ambos, T., Ambos, B. (2009). The impact of distance on knowledge transfer effectiveness in multinational corporations. Journal of International Management. Volume 15, Issue 1, March 2009, Pages 1–14.
- Conway, S. (1995). Informal boundary-spanning communication in the innovation process: An empirical study. Technology Analysis & Strategic Management, 7(3), pp. 327-342.
- Conway, S., Steward, F. (2009). Managing and Shaping Innovation. Oxford : Oxford university press.
- Cramton, C. D. (2001). The mutual knowledge problem and its consequences for dispersed collaboration. Organization Science, 12(3), pp. 346-371.
- Cramton, C. D. (2002). Attribution in distributed work groups. Julkaisussa Hinds, P., Kiesler, S. (toim.), Distributed work (pp. 191-212).
- Hammersley, M., Atkinson, P. (2007). Ethnography : principles in practice. London : Routledge.
- Herbsleb, J., Grinter, R. (1999). Architectures, coordination, and distance: Conway’s law and beyond. IEEE Software. Retrieved from: [http://www.cs.cmu.edu/afs/cs.cmu.edu/Web/People/jdh/collaboratory/research\\_papers/IEEE99\\_final.pdf](http://www.cs.cmu.edu/afs/cs.cmu.edu/Web/People/jdh/collaboratory/research_papers/IEEE99_final.pdf).
- Hinds, P., Kiesler, S. (toim.). (2002). Distributed work. Cambridge, Mass: MIT Press.
- Hislop, D (2004). The Paradox of Communities of Practice: Knowledge Sharing between Communities. Julkaisussa Hildreth, P., Kimble, C. Knowledge Networks: Innovation through Communities of Practice. Idea Group Publishing.
- Kiesler, S., Cummings, J. (2002). What do we know about proximity and distance in work groups? A legacy of research. Julkaisussa Hinds, P., Kiesler, S. (toim.). Distributed work (pp. 57-81). Cambridge, Mass: MIT Press.
- Kraut, L., Streeter, L. (1995). Coordination in software development. Communications of the ACM, 38, 69-81.
- Kraut, R., Fussell, S., Brennan, S., Siegel, J. (2002). Understanding effects of proximity on collaboration: Implications for technologies to support remote collaborative work. Julkaisussa Hinds, P., Kiesler, S. (toim.). Distributed work (pp. 137-163). Cambridge, Mass: MIT Press.
- Nardi, B., Whittaker, S. (2002). The place of face-to-face communication in distributed work. Julkaisussa Hinds, P., Kiesler, S. (toim.). Distributed work (pp. 83-111). Cambridge, Mass: MIT Press.
- Strauss, A. L., Corbin, J. (1998). Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.

# Innovatiivisten vuorovaikutuskäytänteiden kehittäminen ja käyttöönotto

*Heli Kiema-Junes, Tarja Leinonen, Kari Kisko, Mirja Väänänen*

## TIIVISTELMÄ

Tässä luvussa kuvataan KIKO -hankkeen kolmatta osaa, jonka tavoitteena oli osissa yksi ja kaksi identifioitujen vuorovaikutushaasteiden pohjalta kehittää uusia, toimivampia vuorovaikutuskäytänteitä sekä implementoida nämä käytännöt yritysten johtamisjärjestelmään. Menetelmänä käytettiin osallistuvaa suunnittelua, joka toteutettiin hankeyrityksissä työpaja-toiminnan muodossa. Jokaisessa hankeyrityksessä toteutettiin 1-3 työpajaa, joihin osallistui kerrallaan keskimäärin 15 henkilöä hankeyrityksistä ja 2-4 fasilitaattoria Oulun Yliopistosta. Osallistuvan suunnittelun tavoitteena on edistää henkilöstön mahdollisuutta osallistua yrityksen päätöksentekoon sekä hyödyntää henkilöstön laajaa ammattitaitoa. Työpajojen tuloksena hankeyrityksissä syntyi yhteensä 32 kehitystoimenpidettä, joista elokuun puolivälin tarkastelussa oli implementoituina 37,5 % ja muiden osalta kehitystyö jatkuu edelleen. Työpajojen keskeisenä antina on ollut kehittämistyön alkuun saattaminen hankeyrityksissä sekä henkilöstön sitouttaminen jokapäiväisen työn sujuvoittamiseen tähtäävään kehittämistyöhön. Työpajoissa syntyneiden toimenpiteiden perusteella voidaan myös määritellä yleisempiä työn sujuvoittamiseen tähtääviä käytänteitä, jotka on esitelty tarkemmin luvun lopussa.

Avainsanat: osallistuva suunnittelu, työpajat, fasilitaattori, kehittämistoimenpiteet, vuorovaikutus, innovaatio, käytänteet, johtamisjärjestelmä

## JOHDANTO

Päätöksenteon edistämisen ja työn kehittämisen kannalta on tärkeää saada työntekijät mukaan suunnitteluprosessiin. Tällöin voidaan päästä kiinni organisaation aitoon hiljaiseen tietoon (Nonaka & Takeuchi, 1995). Työntekijät itse tuntevat työnsä parhaiten ja heidän ideoitaan olisi tärkeä päästä kuulemaan. Työpaja – toiminta perustuu vahvasti osallistamisen periaatteisiin, jotka pyrkivät edistämään työntekijöiden mahdollisuuksia ja oikeuksia osallistua päätöksentekoon. Näin päästään aidosti hyödyntämään työntekijöiden ammattitaitoa. Osallistaminen voidaan nähdä myös osana johtamista ja erityisesti henkilöstövoimavarojen johtamista. (Kato & Morishima, 2002.)

Hankkeen tavoitteena oli luoda työorganisaatioiden toimintaan sellaisia käytänteitä, jotka edistävät ja sujuvoittavat työtä. Kolmannessa vaiheessa hyödynnettiin alkukyselyä sekä toisen vaiheen havainnointien tuloksia, joiden pohjalta kehittämistyötä lähdettiin tekemään. Osan kolme tarkoitus on määritellä tutkimuksen osissa yksi ja kaksi identifioitujen vuorovaikutushaasteiden osalta toimivampia vuorovaikutuskäytänteitä ja ratkaisuprosesseja. Lisäksi osan tavoite on saattaa näitä käytänteitä ja prosesseja laajemmin organisaatioon ja osaksi sen jokapäiväiseen toimintaan integroimalla ne johtamisjärjestelmään. Sekä käytänteiden ja prosessien määrittely että niiden saattaminen osaksi organisaation johtamisjärjestelmää toteutettiin osallistuvan suunnittelun menetelmin.

Työpaja-toiminta nojaa pitkälti osallistuvan suunnittelun ja kohdistettujen ryhmäkeskustelujen periaatteisiin, joiden pohjalta lähdetään optimoimaan työjärjestelmien kokonaisuutta ja rakentamaan myös yhteisöllisyyttä työyhteisöön. Kohdistettu ryhmäkeskustelu (työpaja) on tarkoin suunniteltu keskustelutilaisuus, johon valitaan kyseisen aiheen kannalta tärkeitä osallistujia. Keskusteluun osallistuu 5 – 15 henkilöä ja ryhmää ohjaa moderaattori tai fasilitaattori. (Summa & Tuominen, 2009; Stewart, Shamdasani & Rook, 2007; Littoselli, 2003; Greenbaum, 2000.)

Tätä työskentelymallia hyödyntämällä saadaan yleistä tietoa esimerkiksi uuteen projektiin liittyen, hankitaan arvioivaa tietoa alan tutkimuksesta, tavoitellaan uusia näkökulmia ehdotetuista tuotteista, palveluista, ohjelmista tai organisaatiosta sekä saadaan näkemystä uusista ideoista ja käsitteistä. Kohdistettu ryhmäkeskustelu on työkalu hankkia laadullista tietoa ko. aiheesta (Langford & McDonagh, 2003; Greenbaum, 2000). Menetelmän tavoitteena on osallistaa henkilöstöä sekä hyödyntää sen laajaa asiantuntijuutta (Väyrynen, Nevala & Päivinen, 2004). Osallistuva suunnittelu sitouttaa työntekijät tavoitteisiin ja toimintaan hyvin tehokkaasti, kun he ovat itse ideoimassa ja vaikuttamassa toimenpiteiden ja tavoitteiden muotoutumiseen. Sama periaate pätee niin kehitys- kuin innovaatiotavoitteissa. (Rajala & Väyrynen, 2011; Väyrynen, 2011.) Tässä tutkimuksessa osallistuvan suunnittelun menetelmänä käytettiin työryhmiä, joihin osallistuivat kohdeyritysten hankkeen vaiheissa yksi ja kaksi mukana olleet henkilöt. Lisäksi varmistettiin, että työryhmissä oli mukana riittävästi organisaation johtoa edustavia tahoja, joilla oli mahdollisuuksia ja valtuuksia kehittää organisaation johtamisjärjestelmää.

Työpaja-toiminnan onnistumisen kannalta on tärkeää, että työskentelyä ohjataan. Tällöin puhutaan fasilitaattorista, joka keskittyy ryhmäprosessin valmisteluun ja sen tukemiseen työskentelyn aikana. Fasilitoinnin taustalla on ajatus, että ryhmä itse on paras asiantuntija. Fasilitaattori on puolueeton osapuoli, jonka keskeisin tehtävä on keskittyä ryhmäprosessin muotoutumiseen ja kulkuun, auttaa ryhmää työskentelyssä ja ideoinnissa sekä tekemään päätöksiä ja ongelmanratkaisua. Ryhmän jäsenet ovat keskeisessä asemassa varsinaisten ideoiden, päätösten ja ratkaisujen tekemisessä. Fasilitaattorin tehtävänä on varmistaa kaikkien ideoiden ja ehdotusten tasapuolinen käsittely sekä sitouttaa ryhmän jäsenet luotuihin ehdotuksiin ja päätöksiin. Ennen kaikkea tavoitteena on siis saada kaikkien ryhmän jäsenten osaaminen ja toiveet osaksi toimintaa. (Summa & Tuominen, 2009; Stewart, Shamdasani & Rook, 2007; Littoselli, 2003; Greenbaum, 2000; Rickert & Nagy, 1999; Morgan, 1996.) Työskentelymalli sisältää kolme keskeistä ulottuvuutta; ensinnäkin se on tapa hankkia tietoa ko. ideoitavasta/kehitettävästä aiheesta, toiseksi toiminnan onnistumisen kannalta vuorovaikutuksella on keskeinen rooli, jonka varaan työskentely rakentuu sekä kolmanneksi malli painottaa ohjaajan (fasilitaattorin) roolia tiedon hankkimisen tavoitteen näkökulmasta (Morgan, 1996).

Työpaja-toiminnassa olennaista on huomioida ryhmädynaamiset tekijät, jotka syntyvät ryhmän jäsenten välisestä vuorovaikutuksesta. Ryhmän toimintaan liittyy paljon dynaamisia lainalaisuuksia, joihin vaikuttavat monet tekijät; ryhmän jäsenet, heidän persoonallisuuteensa, motiivit, ajatukset, elämäntilanteet jne. sekä ryhmän tehtävä ja kehitysvaihe. (Repo-Kaarento, Nevgi & Lindblom, 2009; Hyypä, 2005.) Vuorovaikutuksella on työpajatoiminnassa erittäin suuri merkitys. Sujuva vuorovaikutus tukee monipuolista ideointia ja ylläpitää keskustelua. Ryhmän jäsenten tulos on parhaimmillaan parempi kuin sen yksittäisten jäsenten tulos. Näin ei kuitenkaan aina tapahdu ja syynä tähän voi olla koko ryhmän kollektiivinen defenssi (Bion 1961.) tai yksittäisten jäsenten defensiivinen toiminta. Tällöin liikutaan perustehtävästä sekundaaritehtävään ja aletaan suojautua varsinaiselta tehtävältä ilmenneiden vaikeuksien takia. Ryhmällä on siis taipumus harhautua perustehtävästä vaikeuksia kohdatessa, mikä on itse asiassa ryhmän tavoite ratkaista ongelma tai vaikea tilanne eikä ole tietoista tekemistä. Ryhmä voi tukeutua johtajaan (riippuvaisuus johtajasta tai ryhmän vetäjästä, muu ryhmä passiivinen), taistele ja pakene – ryhmä tai tila, jolloin asiaa ei kyetä ratkaisemaan ja halutaan ennemmin poistua tilanteesta, parinmuodostus – tila, jolloin ryhmä klikkiytyy pienemmiksi osiksi, esim. kahden hengen tiimeiksi, joissa ideologien odotetaan tuovan ratkaisun. (Jaakkola, 2011; Bion, 1961.) Näitä ryhmädynaamisia asioita on tärkeä ottaa huomioon ja tunnistaa työpaja-toimintaa ohjatessa ja toteutettaessa. Ryhmän toimintaa ei voida täysin ennakoida ja ryhmädynaamisilta tekijöiltä ei voida väistyä. Ryhmädynamiikan tuntemus ja hyvät ryhmänohjaustaidot auttavat fasilitaattoria tekemään oikeita ratkaisuja, neuvomaan ja ohjaamaan ryhmää oikeaan suuntaan sekä ns. vetämään oikeista naruista oikeissa tilanteissa.

Työpaja-toiminnan tavoitteena KIKO -hankkeessa oli ideoinnin ja toimenpide-ehdotusten muotoilemisen jälkeen jalkauttaa uudet käytänteet organisaation johtamisjärjestelmään. Johtamisjärjestelmä merkitsee vakiintuneita johtamisprosesseja, johtamiskäytänteitä ja toimintaperiaatteita sekä organisaatioon vakiintuneita mittareita, joilla tavoitellaan organisaation toiminnan yhdensuuntaistamista ja ohjaamista sekä toiminnan arviointia ja mittaamista. Johtamisjärjestelmällä viitataan organisaation yhtenäisiin prosesseihin ja välineisiin, joita organisaatio hyödyntää strategian muodostamiseen sekä sen implementoimiseen. Lisäksi järjestelmään sisällytetään ohjaavat asiakirjat ja päätöksentekomallit sekä raportoinnista ja seurannasta sopiminen. Strategian ja operatiivisen toiminnan tehokkuuden seuranta ja kehittäminen ovat myös keskeinen osa johtamisjärjestelmää. (Kaplan & Norton, 2008; Karlöf & Lövingsson, 2004; Salminen, 2008.) Hyvä johtamisjärjestelmä tukee toteutuessaan organisaation

strategiaa ja ohjaa organisaatiota kohti sen asettamia päämääriä sekä tehostaa resurssien käyttöä (Salminen, 2008).

Tässä tutkimuksessa huomio on vuorovaikutukseen ja vuorovaikutuskokemukseen vaikuttavissa johtamisjärjestelmän osissa. Näitä osia ovat esimerkiksi seuraavat: miten suhtaudutaan ongelmiin ja toiminnassa esiin tuleviin haasteisiin, miten erilaiset lyhyen ja pitkän aikavälin tavoitteet viestitään sekä miten huomioidaan ja viestitään hyvä tai alisuoriutuminen (Bloom & van Reenen 2010).

## **MENETELMÄT**

KIKO -hankkeessa innovatiivisten vuorovaikutuskäytänteiden kehittämisessä ja käyttöönotossa menetelmänä käytettiin osallistuvaa suunnittelua, joka toteutettiin hankeyrityksissä työpaja-työskentelyn kautta. Työpajat toteutettiin hankeyrityksissä vuoden sisällä siten, että ensimmäiset työpajat toteutettiin toukokuussa 2013 ja viimeiset toukokuussa 2014.

### **Osallistujat**

Jokaisessa hankeyrityksessä toteutettiin 1-3 kehittämistyöpajaa. Yhteen työpajaan osallistui yrityksistä keskimäärin 15 henkilöä ja Oulun Yliopistolta 2-4 henkilöä, jotka toimivat työpajan fasilitaattoreina.

### **Toteutus**

Työpajojen toteutus järjestettiin hankeyrityksissä sovittujen ja ennalta määrättyjen vaiheiden pohjalta. Työpajat alkoivat osallistujien esittelykierröksellä ja fasilitaattorin pitämällä alustuksella, joka sisälsi tietoa KIKO -hankkeesta ja sujuvan vuorovaikutuksen merkityksestä työssä sekä hankkeesta tehdyn alkukyselyn ja kakkosvaiheen havainnointien tuloksien esittelyn. Tämän jälkeen sovittiin yhdessä työpajassa työstettävistä aiheista sekä käytiin läpi ryhmätyöskentelyn ohjeet ja aikataulu. Tämän jälkeen työpajan osallistujat jakautuivat 3-4 hengen ryhmiin miettimään työstettäväksi sovitusta aiheista konkreettisia toimenpiteitä.

Ryhmätyöskentelyn päätyttyä ryhmätyöskentelyn tulokset käytiin läpi ja niistä keskusteltiin kaikkien osallistujien kesken.. Tämän jälkeen sovittiin yhteisesti toteutukseen valittavista toimenpiteistä sekä selkeästi vastuutettiin toimenpiteiden toteuttaminen tai toteutumisen seuranta nimetyille henkilöille sekä määritettiin toimenpiteiden toteutukselle aikataulu, jonka puitteissa työpajojen fasilitaattorit tulisivat seuraamaan toimenpiteiden toteutumista.

### **Aineistot**

Hankeyrityksissä järjestetyistä työpajoista kerättiin aineistoa useilla eri menetelmillä. Tämän tutkimuksen kannalta keskeisintä aineistoa ovat olleet Oulun Yliopistosta työpajoihin osallistuneiden fasilitaattoreiden havainnot sekä työpajoista laaditut muistiot, jotka on jaettu myös työpajassa mukana olleelle hankeyrityksen henkilöstölle. Tutkimuksen kannalta merkittävää tietoa ovat olleet myös työpajoihin osallistuneiden spontaanit palautteet työpajoissa ja niiden jälkeen. Työpajoissa sovitusta toimenpiteistä on pidetty yllä erillistä seuranta (excel -työkalu), jonka perusteella on oltu yhteydessä toimenpiteiden toteuttamisesta vastaaviin henkilöihin sekä tehty arvioita toimenpiteiden toteutumisesta.

Kahden hankeyrityksen työpajoista on olemassa myös videoaineistoa, jota on hyödynnetty KIKO -hankkeesta laaditussa muussa tutkimuksessa.

## **TULOKSET**

KIKO -hankkeen työpajojen tavoitteena oli kehittää konkreettisia vuorovaikutuskäytänteitä, jotka voitaisiin implementoida yritysten johtamisjärjestelmiin. Työpajojen tuloksena syntyneiden käytänteiden tavoitteena on yrityksen jokapäiväisen toiminnan sujuvoittaminen ja tätä kautta työhyvinvoinnin ja innovatiivisuuden lisääminen. Työpajatoiminnassa keskityttiin kehittämään ja innovoimaan erityisesti vuorovaikutukseen ja viestintään liittyviä käytänteitä, jotka voidaan nähdä merkittävinä varsinaisen työn mahdollistajina. Rajafunktion käsitteen avulla

voidaan tarkastella organisaation perustehtävää ja sen toteutumista tukevia tehtäviä (esim. viestintä, vuorovaikutus). Tässä hankkeessa siis kehitettiin erityisesti itse työtä tukevia tehtäviä. Työyhteisön viestinnän ja vuorovaikutuksen toimiessa varsinaisen työn tekeminen tehostuu ja paranee. (Hyypä & Miettinen, 2005)

Työpajojen tuloksina hankeyrityksissä syntyi kaikkiaan 32 kehitystoimenpidettä. Kerätyn aineiston perusteella työpajojen tuloksina syntyneet toimenpiteet voidaan ryhmitellä neljään kategoriaan:

1. Vuorovaikutus ja tiedon jakaminen ja hallinta
2. Henkilöstön kehittäminen ja koulutus
3. Ideat ja aloitteet
4. Työympäristö ja työvälineet

Kuviossa 1. on esitetty esimerkkejä työpajoissa sovitusta toimenpiteistä. Suurin osa toimenpiteistä liittyi vuorovaikutukseen sekä tiedon jakamiseen ja hallintaan. Tämän lisäksi työpajoissa työstettiin toimenpiteitä, jotka liittyivät henkilöstön kehittämiseen ja koulutukseen, henkilöstön ideoiden ja aloitteiden käsittelyyn sekä työympäristöön ja työvälineisiin.



Kuva 1. Esimerkkejä KIKO -hankkeen työpajoissa sovitusta kehitystoimenpiteistä

Elokuun 2014 puolivälissä esitetyistä toimenpiteistä on saatu kaiken kaikkiaan implementoitua 37,5 %. Työn alla on siis edelleen 62,5 % sovitusta toimenpiteistä. Osa sovitusta toimenpiteistä oli pienempiä, heti tai nopeasti



toteutettavissa (esim. idealaatikon toimittaminen työmaalle) ja osa pidemmän kehitystyön ja prosessoinnin vaativia (esim. projektikohtaisten ilmoitustaulujen kehittäminen yrityksen intranettiin). Toimenpiteen luonteella näyttäisikin olevan selkeä yhteys siihen, onko toimenpide saatu vietyä käytäntöön vai ei. Tarkasteluhetkellä jokaisessa hankeyrityksessä on edelleen toimenpiteitä, joiden työstäminen jatkuu.

## POHDINTA

Tarkasteltaessa hankkeen työpajojen kulkua voidaan todeta, että alkukyselyn ja hankkeen toisen vaiheen havainnoinnin tulosten pohjalta muodostettu käsitys yrityksen vuorovaikutuskulttuurin vahvuuksista ja haasteista loi hyvän pohjan työpajatyöskentelylle. Tulokset tuntuivat monissa tapauksissa vahvistavan sen, mitä yrityksessä oli hiljaisesti tiedetty. Kun asioilla oli ikään kuin kolmannen osapuolen antama tieteellinen vahvistus, oli kehittämistyöpajoissa helppo lähteä työstämään vuorovaikutuksen sujuvoittamiseen tähtääviä toimenpiteitä.

Työpajoihin osallistuneilta on hankkeen aikana saatu useaan otteeseen palautetta siitä, että yrityksen ulkopuolinen, neutraali taho, työpajojen fasilitaattorina on koettu hyväksi. Tämä on mahdollistanut sen, että työpajoissa on uskallettu rohkeammin tuoda esille omia ideoita. Sama neutraalius on toiminut positiivisesti myös toimenpiteiden toteutumisen seurannassa. Palautteiden perusteella fasilitaattorien rooli ideoinnissa ja toimenpiteiden työstämisessä on ollut merkittävä. Työpajat etenivät kaikissa hankeyrityksissä alun orientoinnin ja osaltaan hämmennyksenkin kautta varsinaiseen työskentely – ja ideointivaiheeseen, jossa työntekijät olivat hyvin aktiivisesti mukana. Tulosten kannalta työntekijöiden aktiivisuus ja osallistuminen keskusteluun sekä ideointiin oli ehdottoman tärkeää. Palautteiden perusteella työpajoissa kehitettyjen toimenpiteiden lisäksi osallistujat ovat arvostaneet itse tilaisuutta, koska se on mahdollistanut yhteisen keskustelun myös sellaisten henkilöiden kanssa, joiden kanssa ei välttämättä muuten tule keskusteltua. Tilaisuutta on kuvattu palautteissa myös ”silmiä avaavaksi” ja antoisaksi.

Toimenpiteiden käytäntöön viemisen kannalta näyttäisi siltä, että kehitettäväksi kannattaa ottaa kerralla vain muutama (esim. 1-3) toimenpidettä. Tällä voidaan varmistaa se, että toimenpiteitä saadaan myös vietyä käytäntöön. Työpajoissa esiin tuotuja ideoita voidaan säilöä ns. ideapankkiin, johon voidaan palata, kun aikaisemmin sovittujen toimenpiteiden kehitystyö on saatu valmiiksi. Työpajoissa havaittiin myös, että sovitut toimenpiteet eivät saa jäädä liian ylätasolle (esim. ”funktioiden välisen viestinnän kehittäminen”), vaan kehittämistyö kannattaa pilkkoa pienempiin osatavoitteisiin tai useammaksi toimenpiteeksi. Työpajoissa sovittujen toimenpiteiden joukossa on monia hyvin käytännönläheisiin asioihin liittyviä toimenpiteitä (esim. yleinen siisteys, työvälineiden ja laitteiden ylläpito). Työpajojen keskusteluissa ilmeni, että monet hyvinkin pieniltä näyttävät asiat voivat hankaloittaa jokapäiväistä työtä, ellei näihin asioihin liittyviä käytäntöjä ja sääntöjä yhdessä keskustella ja sovita. Sujuvaa vuorovaikutusta tarvitaan yrityksen kaikilla tasoilla ja kaikkiin asioihin liittyen.

Tarkasteluhetkellä 62,5 % sovituista kehitystoimenpiteistä on edelleen työn alla. Suurin osa näistä toimenpiteistä liittyy laajemman kokonaisuuden (esim. prosessi tai sovellus) kehittämiseen ja useissa tapauksista tiedettiin jo toimenpidettä sovittaessa, että siihen liittyvä kehitystyö tulee viemään aikaa sekä sitomaan resursseja organisaation eri tasoilta. Tärkeää tarkastelussa on kuitenkin huomioida, että toimenpiteisiin liittyvä kehitystyö on edelleen yrityksissä käynnissä. Työpajojen keskeisimpänä tuloksena voidaan pitää huomion kiinnittämistä hankeyritysten toiminnan kannalta kriittisiin kohtiin sekä henkilöstöä sitouttavan kehitystyön käyntiin saattamista yrityksissä.

KIKO -hankkeen työpajoista saatujen kokemusten perusteella voidaan todeta myös, että toimenpiteiden toteutumisen kannalta on erityisen tärkeää, että toimenpiteiden toteuttamiselle määritellään selkeä aikataulu ja että toimenpide tai sen toteuttamisen seuranta vastuutetaan nimetylle henkilölle tai henkilöille. Lisäksi havaittiin hyväksi, että työpajoja fasilitoinut taho systemaattisesti seurasi yrityksissä tehtävää kehitystyötä ja toimenpiteiden toteutumista aikataulun mukaisesti olemalla yhteydessä vastuutettuihin henkilöihin. Toimenpiteiden realisoituminen jokapäiväistä toimintaa sujuvoitaviksi käytänteiksi osoittaa, ettei työpajoihin käytetty aika ole ”valunut hukkaan”: ideoiden esiin tuominen kannattaa ja niiden avulla voi tehdä työstä sujuvampaa. Tämä huomio helpottaa kehittämistyön sulauttamista osaksi henkilöstön päivittäistä työtä.





Kuva 2. Työn sujuvuutta edistäviä käytänteitä

Työpajojen aineistoja tarkasteltaessa voidaan hahmottaa muutamia yleisemmällä tasolla olevia käytänteitä, joiden huomioiminen näyttäisi edistävän työn sujuvuutta (kuvio 2). Vuorovaikutukseen ja tiedon kulkuun liittyviä yleisiä käytänteitä, joilla näyttäisi olevan merkitystä työn sujuvuudelle, ovat esim. selkeät palaverikäytännöt, systematisoitu dokumentointi ja tiedon siirron ja kehitystyön selkeä keskittäminen ja vastuuttaminen. Useiden hankeyritysten työpajoissa nousi esiin erityisen tärkeänä henkilöstöltä tulevan palautteen, ideoiden ja aloitteiden systemaattinen ja läpinäkyvä vastaanottaminen ja käsittely. Organisaation kehittämisen ja kehittämistyöhön sitoutumisen kannalta organisaation henkilöstön osallistuminen on ratkaisevaa. Avoin ja toimiva vuorovaikutus tukee työskentelytapaa ja tavoitteiden saavuttamista.

## LÄHDELUETTELO

- Bloom, N., Van Reenen, J. (2010) Why do management practices differ across firms and countries? *Journal of economics perspectives*, 24:1, pp. 203-244
- Bion, W. R. (1961). *Experiences in Groups*, London: Tavistock.
- Greenbaum, T. L. (2000) *Moderating focus groups: a practical guide for group facilitation*. --- : Sage Publications.
- Hyypä, H., Miettinen, A. (2005) *Johtajuus ja organisaatiodynamiikka, kustannuspaikka?: Metanoia Instituutti*
- Jaakkola, T., Kataja, J., Liukkonen, J. (2011) *Ryhmä liikkeelle! Toiminnallisia harjoituksia ryhmän kehittämiseksi*. Jyväskylä: PS Kustannus.
- Kaplan, R.S., Norton, D.P. (2008) Mastering the management system. *Harward Business Review*, 8:1, pp. 62-77
- Karlöf, B, Lövingsson, F. H. (2004). *Johtamisen näkökulmat peruskäsitteitä ja malleja*. Edita. Helsinki
- Kato, T., Morishima, M. (2002) The productivity effects of participatory employment practices: Evidence from new Japanese

- panel data. *Industrial Relations*, No4; pp. 487-520
- Langford, J., McDonagh, D. (2002) Focus groups: supporting effective product development. New York: Taylor & Francis.
- Littoselli, L. (2003). Using focus groups in research. London: Continuum.
- Morgan, D.L. (1996) Focus groups, *Ann.Rev.Social*, 22: pp. 129-152
- Nonaka, I., Takeuchi, H. (1995) The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation, New York: Oxford University Press.
- Rajala, H-R, Väyrynen, S. (2011). 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*. DOI:10.1002/hfm.20322.
- Repo-Kaarento, S., Levander, L Nevgi, A., (2009) Oppimisen sosiaaliset ulottuvuudet : Lindblom-Yläne, S., Nevgi, A. (toim.) Yliopisto-opettajan käsikirja. WsoyPRO
- Rickert, D. E., Nagy, T. (1999) Focus groups, theory or the kid in the garage? *Communication of the ACM*, 42:3, pp 34-36
- Salminen, J. (2008) 7 askelta strategiasta tuloksiin. Helsinki: Talentum
- Stewart, D. W., Shamdasani, P. N., Rook, D. W. (2007). Focus groups: theory and practice. California: Sage Publications, Inc.
- Summa, T., Tuominen, K. (2009) Fasilitaattorin työkirja, menetelmiä sujuvaan työskentelyyn. Keva ry.
- Väyrynen, S., Nevala, N., Päivinen, M. (2004). Ergonomia ja käytettävyys suunnittelussa. *Teknoliateollisuus, Teknologiainfo* Teknova Oy.
- Väyrynen, S. (2011). Innovaatioita kaikilta. *Metallitekniikka* 2011:4, pp.48–50.

# Loppusanat ja johtopäätökset

*Hannu Soini*

Tässä luvussa tarkastellaan, miten tämän kehittämishankkeen tulokset voivat palvella suomalaisen työelämän kehittämistä yleisesti. Tutkimushanke kokonaisuutena on vahvistanut seuraavia näkökohtia toimivan vuorovaikutuskulttuurin kehittämisessä ja ylläpitämisessä.

## *1. Vuorovaikutteinen inhimillinen kommunikointi on koko työjärjestelmäkokonaisuuden toimivuuden perusta*

KIKO, Kitkaton kommunikointi hankkeen tulokset antoivat vahvaa tukea tämänkin hankkeen keskeiselle lähtökohdalle, jonka mukaan vuorovaikutteinen inhimillinen kommunikointi on koko työjärjestelmäkokonaisuuden toimivuuden kannalta avainasemassa. Toimiva, työntekijää arvostava vuorovaikutus on jo lähtökohtaisesti inhimillinen arvo sinänsä. Kuvatessaan työhönsä liittyviä hyviä puolia useimmat tähän tutkimukseen osallistuneet vastaajat pitivät hyvien työkaverien ja hyvän työilmapiirin merkitystä itselle kaikkein tärkeimpänä asiana omassa työssään. Monet aikaisemmatkin tutkimukset ovat osoittaneet, että ihmisen kokonaisvaltaisesti huomioiva työyhteisö ja työntekijää arvostava vuorovaikutuskulttuuri on henkilöstöresurssien johtamisessa, työn tuottavuuden parantamisessa, työturvallisuuden ja työhyvinvoinnin edistämisessä aivan keskeinen tekijä.

## *2. Vuorovaikutuskulttuurin tulee palvella koko organisaatiota ja sen perustehtävää*

Tutkimuksemme osoitti myös, että tutkimukseen osallistuneiden yritysten kommunikointitavoissa ja vuorovaikutuskulttuurissa oli monia kitkatekijöitä. Tiedonkulun heikkoudet, vastuualueiden epäselvyys ja päätöksenteon ongelmat tuovat selkeästi esiin, miten tärkeää ihmisten välisen vuorovaikutuksen ja kommunikoinnin kehittäminen organisaation perustehtävän suorittamisen kannalta on. Vuorovaikutustutkimus on myös osoittanut, että vuorovaikutuskulttuuria säätelevät monet latentit, piilossa olevat tekijät, joiden muuttaminen ei tapahdu hetkessä. On hyvä muistaa, että minkä tahansa muutoksen aikaan saaminen organisaatioiden toiminnassa edellyttää sen ymmärtämistä, että muutoksien toteutus ei suinkaan koske vain sitä tehtävää tai aluetta yhteisön toiminnassa, jota halutaan tietoisesti muuttaa. Organisaatioiden muutoksen haasteellisuutta on joskus konkretisoitu geometrisella kuviolla nimeltään ikosaedri. Ikosaedri on 12-kulmainen monitahokas, joka on rakenteeltaan erittäin kestävä. Sen kestävyys perustuu erikoislaatuiseen rakenteeseen, jonka seurauksena kaikki muut osat tukevat muita kohtia ideaalisella tavalla. Ikosaedrin kestävyys ei perustu yhden kohdan kestävyYTEEN vaan siihen, miten eri osat tukevat muita osia. Yhden kohdan vahvistaminen aiheuttaa paradoksaalisen muutoksen kestävyudessa. Kestävyys ei lisäännä vaan heikkenee. Muutos yhdessä kohdassa heikentää koko rakennetta, koska kestävyys ei sijaitse ikosaedrin yksittäisissä osissa tai osien leikkauspisteissä, vaan niiden välisissä suhteissa, myös niissä näkymättömissä suhteissa ja jännitteissä, jotka ovat olemassa ikosaedrin sisällä. Kommunikoinnin ja taitavan vuorovaikutuksen työtapojen liittäminen osaksi yritysten toimintaa edellyttää, että kehittämistyössä otetaan huomioon kokonaisuus ja organisaation perustehtävä. Kun jollakin osa-alueella halutaan muuttaa tai parantaa jotain, ei välttämättä tulla ajatelleeksi, mitä seuraamuksia muutoksella on kokonaisuuden toimintaan.

## *3. Vuorovaikutuskulttuurin kehittäminen ja uusien työtapojen vakiinnuttaminen edellyttää organisaation johdon tukea.*

Kuten edellä todettiin muutosten aikaansaaminen aina edellyttää, että uudistuksilla on organisaation johdon ja koko työyhteisön tuki. Johdon tuen keskeinen edellytys on se, että heillä itsellään on asianmukaista tietoa vuorovaikutustaitojen merkityksestä työelämässä. Parhaiten tieto välittyy johtajille, mikäli he itse osallistuvat erilaisiin vuorovaikutuskulttuuria tai vuorovaikutustaitoja kehittävään koulutukseen. Mikäli esimiehillä ei ole mahdollisuutta osallistua itse koulutukseen, tulisi koulutuksen järjestäjän voida tiedottaa koulutuksen hyödyistä ja periaatteista sekä koulutukseen osallistujien kertoa ja jakaa kokemuksiaan työyhteisön muille jäsenille. Uudet toimintatavat ja periaatteet aiheuttavat helposti muitakin ristiriitoja työyhteisöissä. Mikäli kehittämishankkeilla ei ole johdon tuki ja ellei johtamisessa huomioida kokonaisuutta, epäonnistumisten syytä aletaan helposti hakea yksittäisten työntekijöiden persoonallisuuden piirteistä ja muista henkilökohtaisista ominaisuuksista. Tämä ei

tarkoita sitä, ettei olisi yksilöistä johtuvaa muutosvastarintaa tai yleensä kehittämiseen ja muutoksiin kriittisesti tai kielteisesti suhtautuvia työntekijöitä tai esimiehiä. Muutosten vastustaminen ei koskaan selity tyhjentävästi yksilöpsykologisilla tekijöillä. Siksi on tärkeää pysähtyä tutkimaan kriittisyyttä tarkemmin ja erityisesti johdon tehtävänä on ottaa huomioon innovaatioiden vaikutus koko organisaation toimintaan ja arvioida mahdollisten muutosten vaikutusta organisaation perustehtävään.

#### *4. Ammatilliset vuorovaikutustaidot edellyttävät opiskelua ja harjoittelua.*

Taitava ammatillinen vuorovaikutus edellyttää, että siihen osallistuvilla ja sitä toteuttavilla on selkeä käsitys ammatillisen vuorovaikutuksen keskeisistä tunnuspiirteistä ja perustaidoista sekä omasta ”ärsykearvosta” vuorovaikutustilanteissa. Ihmistuntemusta ja vuorovaikutustaitoja on voitava harjoitella myös käytännössä systemaattisen ja asiantuntevan koulutuksen avulla. Niin työntekijöiden kuin esimiesten tulee ymmärtää toimintaansa sääteleviä psykologisia tekijöitä ja opittava rajaamaan ja priorisoimaan työskentelyään erilaisissa ryhmätilanteissa ja ihmissuhteissa. Konsultatiivisessa ohjaustyöskentelyssä korostetaan sitä, että työntekijä ei voi toimia työelämässä mielivaltaisesti omien subjektiivisten kokemusten ja olettamusten mukaisesti. Ammatillisuuden korostaminen ei kuitenkaan tarkoita virallisuutta ja etäistä asennoitumista muihin ihmisiin. Ammatillisuus itse asiassa lisää vuorovaikutustilanteen turvallisuutta asettamalla toiminnalle selkeät rajat ja luomalla toiminnalle puitteet, jotka kannattelevat työskentelyä erityisesti hankalissa vuorovaikutustilanteissa.

#### *5. Toimiva vuorovaikutuskulttuuri edellyttää työntekijän ammatillisen autonomian kunnioittamista ja työkokemuksen arvostamista.*

Tässä tutkimushankkeessa sovelletun konsultatiivisen työtteen keskeinen ajatus on hyödyntää osallistujien vuorovaikutustaitojen kehittämisessä sellaista osaamista, mikä itse asiassa koulutettavilla on jo hallinnassa. Tällä tarkoitetaan heidän aikaisemman koulutuksensa ja työhistoriansa kautta omaksuttua osaamista ja hiljaista tietoa, jonka soveltamiseen organisaation toimintakulttuuri ei aina tarjoa mahdollisuuksia. Osallistujien kokemusten kytkeminen osaksi ammatillista kehittymistä ei kuitenkaan tapahdu itsestään. Tässä hankkeessa tähän pyrittiin siten, että koulutukselle luotiin selkeä rakenne ja toimintasuunnitelma, jossa osallistujien aktiivisella osallistumisella oli ratkaiseva merkitys. Kuten tässä raportissa esitetyt tutkimustulokset ja havainnot osoittavat, yrityksissä voidaan kehittää monenlaisia toimintamalleja toimivan vuorovaikutuskulttuurin vakiinnuttamiseksi organisaation toimintaan. Nämä mallit perustuvat usein jo olemassa oleville toimintatavoille, joita osallistujat ovat eri tavoin kehittäneet eteenpäin ja soveltaneet niihin koulutuksessa omaksumiaan toimintatapoja. Työntekijän autonomian ja työkokemuksen arvostaminen edesauttaa rohkeaa ja ennakkoluulotonta toimintaa ja luo pohjaa vuorovaikutuskulttuurin uudistamiselle. Mikään innovaatio ei etene ilman rohkeita muutosagentteja, henkilöitä, joiden kautta uudet toimintatavat saavat uusia kannattajia.

**ISBN 978-952-62-0555-7**