

TEE TOISILLE NIIN KUIN HALUAISIT ITSELLESI TEHTÄVÄN
Alaistaidot ja niiden kehittäminen viittomakielialan yritys Viparossa

Mari Lahti
Opinnäytetyö, kevät 2013
Diakonia-ammattikorkeakoulu
Viittomakielialan tulkkitoiminnan
koulutusohjelma
Viittomakielentulkki (YAMK)

TIIVISTELMÄ

Lahti, Mari. TEE TOISILLE NIIN KUIN HALUAISIT ITSELLESI TEHTÄVÄN. Alaistaidot ja niiden kehittäminen viittomakielialan yritys Viparossa. Kevät 2013, 95s. , 3 liitettä.

Diakonia-ammattikorkeakoulu, Viittomakielialan tulkkitoiminnan koulutusohjelma, Viittomakielentulkki (YAMK).

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, mitä viittomakielialan yritys Viparon työyhteisö ajattelee alaitaidoista, ja herättää yhteistä keskustelua alaitaitoihin liittyen. Kehittämishankkeena toteutettu opinnäytetyö antoi viparolaisille tilaisuuden pohtia, mitä he voivat omasta mielestään tehdä tullakseen johdetuiksi hyvin. Lisäksi opinnäytetyö pyrki löytämään vastauksia siihen, millaisia alaitaitoja Viparon työyhteisö toteuttaa ja mitä alaitaitoja viparolaisten tulisi vielä kehittää.

Työ oli kvalitatiiviseen tutkimukseen perustuva kehittämishanke, jonka keskiössä oli Viparon työyhteisössä kerätty aineisto ja sen työstäminen. Opinnäytetyön aikana suoritettiin yhdelle työntekijälle teemahaastattelu ja koko työyhteisölle yksittäinen alaitaitokysymys, mikä analysoitiin kahdella eri tavalla. Viparon työyhteisölle järjestettiin kehittämispäivä, jonka tuloksellisuutta ja vaikuttavuutta lisättiin suorittamalla kehittämispäivää edeltänyt verkkopohjainen kysely. Työ sisältää kuvauksen siitä, miten työyhteisöstä nousseita kehittämis ehdotuksia lähdettiin viemään käytäntöön.

Viparolaisista selvä enemmistö oli sitä mieltä, että heillä on paljon mahdollisuuksia vaikuttaa johtamisen onnistumiseen. He tuottivat itsenäisesti lukuisia erilaisia keinoja, joita he voivat käyttää tullakseen johdetuiksi hyvin. Yli puolet viparolaisten alaitaitomääritelmistä kohdistui työyhteisöön suuntautuvaan vuorovaikutukseen ja yhteisöllisyyteen. Työyhteisöstä nousseet kehittämistarpeet liittyivät auttamiseen, ekstran tekemiseen, vaikutusmahdollisuuksiin, palaveriaktiivisuuteen, kehittämiseen ja palautteeseen. Osa kehittämistarpeista muutettiin kertatoimenpiteellä ja osan työstäminen jatkuu edelleen. Opinnäytetyön arvokkaimpana antina voidaan pitää sitä muutosprosessia, jonka opinnäytetyö ja siihen läheisesti liittyneet oppimistehtävät saivat liikkeelle Viparossa. Opinnäytetyö kehittää Viparon lisäksi koko viittomakielialaa, sillä alaitaitojen merkitys kasvaa työyhteisöissä jatkuvasti.

Asiasanat: Viparo, työyhteisöt, alaitaidot, johtaminen, kehittäminen

ABSTRACT

Lahti, Mari. DO TO OTHERS AS YOU WOULD HAVE THEM DO TO YOU. Improving organizational citizenship in a Sign Language interpreting services company Viparo. Spring 2013, 95 pages, 3 appendices.

Diaconia University of Applied Sciences, Master's Degree Programme in Sign Language Interpreting Services.

The aim of this final thesis was to examine what does the work community at Sign Language services company Viparo think about organizational citizenship, or organizational citizenship behaviours (OCBs), and to evoke collective discussion related to the topic. This thesis, carried out as a development project, gave the employees at Viparo an opportunity to contemplate what they feel they can do to enable good management. In addition, this thesis aimed to find answers to what kind of OCBs the work community of Viparo utilises and what aspects of OCBs should be improved.

This thesis was a development project based on qualitative research. At the core of the study were the data gathered from Viparo work community and data analysis. During the study one employee participated in a focused interview and the whole work community answered to a single OCB question, which was analysed in two different ways. The personnel of Viparo had a "community building day", and a web-based questionnaire taken beforehand improved the results and effectiveness of that day. This thesis includes an account of how the improvements suggested by the work community were put into action.

A clear majority of employees at Viparo felt they have a lot of ways of affecting the successfulness of management. They created several varying methods they can utilise to aid the management. Over half of the definitions the Viparo employees had for OCBs were related to interaction within the work community, and to communing with the colleagues. The issues in need of improvement, which the work community raised, were about helping, doing extra, opportunities to participate in the decision-making, active participation in meetings, development and feedback. Some of the issues were corrected with a single action, and with some of them the work is still in progress. At Viparo, this study and the relevant exercises initiated a process of change, which can be considered the most valuable result of this thesis. In addition to Viparo, the whole industry profits from this thesis, since the importance of organizational citizenship behaviour in work communities is constantly growing.

Key words: Viparo, work communities, organizational citizenship behaviours, management, improvement

SISÄLTÖ

1 JOHDANTO	7
2 TOIMINTAYMPÄRISTÖN KUVAUS	10
2.1 Työelämän muutokset	10
2.2 Viparo Oy	11
2.2.1 Viparon toimintamalli	12
2.2.2 Viparon palvelut ja tuotteet	12
2.2.3 Viparon arvot	14
2.2.4 Viparon resurssit	15
3 ALAISTAIDOT	19
3.1 Käsitteen määrittelyä: alaistaito, työyhteisötaito vai työelämätaito?	19
3.2 Alaistaitojen minimivaatimus ja alaisroolit	25
3.3 Alaistaidon lähikäsitteet ja psykologinen sopimus	27
3.4 Opinnäytetyöhön vaikuttaneet aiemmat tutkimukset alaistaidoista	28
3.4.1 Kaupungin työntekijöiden kokemat vaikutusmahdollisuudet	30
3.4.2 Kaupungin työntekijöiden vaikuttamisen keinot	31
3.4.3 Kaupungin työntekijöiden alaistaitojen suuntautuminen	31
3.4.4 Alaistaitojen alaluokat ja alaistaitojen suuntautuminen asiantuntijaorganisaatiossa	32
4 ALAISTAITOJA KOSKEVAN KEHITTÄMISTYÖN LÄHTÖKOHDAT JA MENETELMÄVALINNAT	35
4.1 Kehittämistyön tavoite ja tutkimuskysymykset	35
4.2 Tutkimusmenetelmänä laadullinen tutkimus	36
4.3 Aineistonkeruumenetelmät ja aineiston analyysimenetelmät	38
4.3.1 Teemahaastattelu yhdelle työntekijälle	39
4.3.2 Henkilöstölle suunnattu yksittäinen alaistaitokysymys	40

4.3.3 Kehittämispäivää edeltänyt kysely henkilöstölle	43
4.3.4 Kehittämispäivän aikana suoritettu havainnointi	46
 5 KEHITTÄMISTYÖN TULOSTEN TARKASTELU	 48
5.1 Henkilöstölle suunnatun yksittäisen alaistaitokysymyksen tulokset	48
5.1.1 Mahdollisuudet vaikuttaa johtamisen onnistumiseen	48
5.1.2 Alaistaitojen suuntautuminen	50
5.2 Kehittämispäivää edeltäneen kyselyn tulokset	53
5.3 Kehittämispäivän ryhmäkeskustelut teemoittain	54
5.3.1 Auttaminen	55
5.3.2 Ekstran tekeminen	55
5.3.3 Vaikutusmahdollisuudet	56
5.3.4 Palaveriaktiivisuus	57
5.3.5 Kehittäminen	57
5.3.6 Palaute	58
5.4 Kehittämiskohteiden valinta ja konkreettiset toimenpide-ehdotukset	59
5.4.1 Auttaminen – kummitulkkitoiminta	59
5.4.2 Ekstran tekeminen – työajan suunnittelu	60
5.4.3 Vaikutusmahdollisuudet – valmistautumisajan varaaminen	61
5.4.4 Palaveriaktiivisuus – oman roolin analysoiminen	62
5.4.5 Kehittäminen – kouluttautuminen ja harjoitteiden tekeminen	62
5.4.6 Palaute – jokainen antaa ja pyytää	63
5.5 Kehittämiskohteiden ja toimenpide-ehdotusten vienti käytäntöön	63
 6 ALOITTELEVA JOHTAJUUS JA ALAISTAIDOT	 66
6.1 Esimiestyö Viparon Turun tiimissä	66
6.2 Keskusteleva johtaminen ja jaettu johtajuus	68
6.3 Työnohjaus keskustelevan organisaation tukena	69
6.4 Alaistaitojen kehittäminen osana esimiestyötä	71

7 POHDINTA	74
7.1 Keskeisimmät tutkimustulokset	74
7.2 Alaistaitotutkimuksen hyödynnettävyys ja merkitys	75
7.3 Tutkimusosan luotettavuus ja tutkijan eettisyys	76
7.4 Opinnäytetyöprosessin itsearviointi	78
 LÄHTEET	 81
 LIITE 1: Viparon arvot	 91
LIITE 2: Kysely	92
LIITE 3: Työyhteisötaitomittari	95

1 JOHDANTO

Työpaikoilla erehdytään usein ajattelemaan, että esimies on yksin vastuussa työpaikan ilmapiiristä, työyhteisön hyvinvoinnista ja jaksamisesta sekä yrityksen menestyksestä. Näin ei kuitenkaan ole, sillä koko työyhteisön panosta tarvitaan. Parina viime vuosikymmenenä tehdyt työyhteisöä koskevat tutkimukset ovat nostaneet johtamis- ja esimiestaitojen rinnalle vähintäänkin yhtä tärkeitä alais- taidot. Vähitellen suomalaisillakin työpaikoilla aletaan kääntää katse esimiehistä työntekijöihin, alaitaitoihin sekä työyhteisön toimivuuteen ja hyvään yhteistyö- hön.

Alaistaidoilla tarkoitetaan työntekijän halua ja kykyä toimia työyhteisössä raken- tavalla tavalla eli perustehtävän suuntaisesti ja esimiestä sekä työkavereitaan tukien. Alaitaitojen minimivaatimuksena voidaan pitää sitä, että työntekijä te- kee oman työnsä hyvin. Työhyvinvoinnin kannalta hyvä työsuoritus ei vielä riitä. Hyvinvoiva työyhteisö tuottaa minimivaatimuksen lisäksi muun muassa työyh- teisön sisäiseen vuorovaikutukseen liittyviä alaitaitoja. (Rehnbäck & Keskinen 2005, 4.)

Opinnäytetyö käsittelee alaitaitoja Viittomakieliset Palvelut Aro Oy:ssa eli Vipa- rossa. Viparo tuottaa laadukkaita tulkkaus-, käännös-, opetus- ja konsultointi- palveluita viittomakielellä. Yritys työllistää tällä hetkellä noin 40 työntekijää, ja se tunnetaan alalla vahvasti viittomakielisenä palveluntarjoajana, työnantajana ja työyhteisönä. Opinnäytetyön tilaajana Viparo haluaa nostaa alaitaidot keskus- teluun sekä yrityksen sisällä että laajemmin viittomakielialalla.

Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää, mitä viparolaiset ajattelevat alaitaidois- ta, ja herättää yhteistä keskustelua niihin liittyen. Opinnäytetyö tarjoaa koko työ- yhteisölle mahdollisuuden yhteisiin näkemyksiin viparolaisten alaitaidoista. Ke- hittämishankkeena toteutettava opinnäytetyö antaa henkilöstölle tilaisuuden pohtia, mitä he voivat omasta mielestään tehdä tullakseen johdetuiksi hyvin.

Lisäksi opinnäytetyö pyrkii löytämään vastauksia siihen, millaisia alaistaitoja Viparon työyhteisö toteuttaa ja mitä alaistaitoja viparolaisten tulisi vielä kehittää.

Opinnäytetyön tekijänä olen kiinnostunut siitä, mitä työntekijät voivat tehdä parantaakseen työyhteisön toimivuutta sekä miten yhteistyötä johdon ja alaisten välillä voitaisiin kehittää. Toimin itse sekä alaisena että esimiehenä ja haluan hyödyntää työn tuloksia omassa työssäni. Aloittelevana esimiehenä koen tärkeäksi jatkuvan ja kehittävän vuoropuhelun työyhteisön sisällä. Haluan tarjota koko työyhteisölle yhteisiä näkemyksiä ja työvälineitä alaistaitojen kehittämistyön tueksi.

Opinnäytetyö tulee kehittämään Viparon lisäksi koko viittomakielialaa, sillä alaistaitojen merkitys kasvaa työyhteisöissä jatkuvasti. Aihetta ei ole tutkittu alallamme aiemmin, mutta toivon, että työni myötä alaistaidoista tullaan keskustelemaan tulkkauspalvelua tuottavissa yrityksissä aiempaa enemmän. Alaistaito on tärkeä osa työhyvinvointia ja työssä viihtymistä, joten olisi hienoa, että tulevaisuudessa viittomakielialan yrityksissä sen ylläpitämiseen saataisiin sitoutettua sekä johto että alaiset. Alaistaitoja kannattaa kehittää, sillä työhyvinvoinnin lisäksi ne auttavat yritystä organisatoristen tavoitteiden saavuttamisessa (Rehnbäck & Keskinen 2005, 27).

Työ on kvalitatiiviseen eli laadulliseen tutkimukseen perustuva kehittämishanke, jonka keskiössä on Viparon työyhteisössä kerätty aineisto ja sen työstäminen. Opinnäytetyön alussa suoritettiin teemahaastattelu yhdelle työntekijälle, minkä avulla varmistettiin työn tarpeellisuus ja näkökulman valinta. Teemahaastattelun jälkeen jokainen työyhteisön jäsen pohti, mitä voisi tehdä tullakseen johdetuksi hyvin. Viparon työyhteisölle järjestettiin kehittämispäivä, jonka tuloksellisuutta ja vaikuttavuutta lisättiin suorittamalla kehittämispäivää edeltänyt verkkopohjainen kysely. Kehittämispäivä järjestettiin yhteistyössä ulkopuolisen ammattilaisen kanssa. Kehittämispäivänä suoritettiin havainnointia ja tehtiin konkreettisia kehittämisehdotuksia työyhteisön kanssa. Opinnäytetyö sisältää myös kuvauksen siitä, miten työyhteisöstä nousseita kehittämisehdotuksia lähdettiin viemään käytäntöön.

Opinnäytetyön painopiste on alaistaidoissa ja niiden kehittämisessä alaisten näkökulmasta. Alais- ja johtamistaidot ovat kuitenkin vahvasti sidoksissa toisiinsa, joten käsittelen työn loppupuolella johtajuutta lyhyesti omasta esimiesasemastani käsin.

2 TOIMINTAYMPÄRISTÖN KUVAUS

Luvussa kaksi esitellään viittomakielen tulkkauspalvelualan nykytilaa ja asemoidaan opinnäytetyön aihe siihen. Lisäksi kuvataan opinnäytetyön tilaajan eli Viiparon organisaation toimintamalli, tarjottavat palvelut ja tuotteet sekä arvot ja resurssit ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon oppimistehtävänä tekemäni Laatukäsikirja-luonnoksen pohjalta.

2.1 Työelämän muutokset

Suomalaisessa työelämässä eletään muutoksen aikakautta. Työvoiman määrä supistuu ja entistä suurempi osa työvoimasta työskentelee henkilökohtaisten ja liike-elämän palveluiden sekä kaupan aloilla. Vuoteen 2020 mennessä 1940-luvulla syntynyt sukupolvi on pääsääntöisesti työelämän ulkopuolella ja samalla Y-sukupolveen kuuluva 35—39 -vuotiaiden ikäluokka nousee työelämän suurimmaksi ikäluokaksi. (Alasoini 2010, 11.) Toimintaympäristössä ja työssä on viime vuosina tapahtunut hiljaisia, mutta samalla voimakkaita muutoksia. Tieto- ja viestintäteknologioiden kehittyminen mahdollistavat mobiilin ja monipaikkaisen työn sekä hajautuneen yhteistyön. Hajautettua yhteistyötä voidaan pitää viime vuosikymmenen keskeisimpänä yhteistyömuotojen muutoksena. Tietotekniikkaa sisältävät työt ovat muuttuneet tietotöiksi sekä asiantuntija- että suorittavissakin ammateissa. Työnteon tavoissa on tapahtunut muutoksia niin yksittäisen työntekijän kuin ryhmätyön näkökulmista. Mobiilin ja monipaikkaisen työn toimintaympäristön hallinta haastaa organisaation toimintatavat ja pelisäännöt, henkilöstöhallinnon, esimiesten osaamisen sekä jokaisen työntekijän toimintatavat ja osaamisen. (Vartiainen & Hyrkkänen 2010, 79-84, 96.)

Yksittäiseen ihmiseen ja työntekijään kohdistuvat vaatimukset ovat kasvaneet. Työntekijöiltä odotetaan nykyään monipuolista osaamista ja joustavuutta. Alainen saattaa kokea riittämättömyyden tunnetta ja sitä, ettei voi itse vaikuttaa muutoksiin omalla toiminnallaan. Pahimmassa tapauksessa alainen passivoi-

tuu, mikä ei ole työhyvinvoinninkaan näkökulmasta katsottuna hyvä asia. Työntekijän on tärkeää tiedostaa, että jokainen voi omalta osaltaan vaikuttaa työhön, lähimpien työtovereiden työhön, organisaation toimintaan ja sen menestykseen. (Silvennoinen & Kauppinen 2007, 5.)

Edellä mainittujen muutosten lisäksi viittomakielen tulkkauspalvelualalla on tapahtunut viime vuosina merkittäviä muutoksia. Suurimpana muutoksena voidaan pitää sitä, että viittomakielen tulkkauspalveluiden järjestämisvelvollisuus siirtyi kunnilta Kansaneläkelaitokselle syyskuussa 2010 (Kansaneläkelaitos 2013). Tätä ennen tulkit olivat pääosin työsuhteessa kuntiin kunnallisen tulkki-keskuksen työntekijöinä tai itsenäisinä freelancereina. Uudenmaan ja Pirkanmaan alueella tulkkauspalvelut oli kilpailutettu jo ennen Kansaneläkelaitoksen kilpailutusta. Viime vuosien aikana viittomakielen tulkkauspalvelualalla on tapahtunut laajamittaista järjestäytymistä, sillä alalle on perustettu useita tulkkauspalvelua tuottavia yrityksiä. Yritysten perustamisen myötä tulkeilla on ollut mahdollisuus saada itselleen työyhteisö esimiehineen sekä työsuhteen tarjoamat edut ja turva. (Marku 2010, 11-12.) Tulkkauspalvelualan järjestäytymisen johdosta on mielestäni perusteltua kiinnittää huomio organisaatioiden toimintaan sekä niissä vaikuttaviin työntekijöihin.

2.2 Viparo Oy

Viparo perustettiin toiminimellä vuonna 2006 työllistämään yrityksen omistaja, viittomakielinen toimitusjohtaja Markus Aro, ja muutama muu viittomakielentulkki. Tällä hetkellä yritys työllistää perustajansa lisäksi noin neljäkymmentä työntekijää. Organisaation yritysmuoto muutettiin 1.10.2011 toiminimestä osakeyhtiöksi. (Lahti 2012, Viparon laatukäsikirjaluonnos.)

Perustamisvuodesta lähtien yrityksen tarkoituksena on ollut tuottaa laadukkaita viittomakielen tulkkaus-, käännös- ja opetuspalveluita. Viparo on merkittävä viittomakielialan osaajien työllistäjä, joka kehittää järjestelmällisesti työntekijöidensä ammattitaitoa ja työoloja. Viparon toimitusjohtaja, henkilöstöpäällikkö ja osa

työntekijöistä ovat itse viittomakielentulkin käyttäjiä, joten asiakasnäkökulma on vahvasti esillä yrityksen toiminnassa. (Lahti 2012, Viparon laatukäsikirjaluonnos.)

2.2.1 Viparon toimintamalli

Viparon päätoimisto toimii Helsingissä ja sivutoimisto Turussa. Näiden kaupunkien lisäksi Viparolla on tulkkeja Lahdessa, Jyväskylässä, Tampereella ja Rovaniemellä. Organisaatio on kaksikielinen, sillä toimitusjohtaja ja henkilöstöpäällikkö ovat viittomakielisiä. Heidän lisäksi yrityksessä työskentelee 6 viittomakielistä ja 31 kuulevaa työntekijää. Viparon työntekijöistä kuukausipalkkaisessa työsuhteessa on 20 henkilöä ja tuntipalkkaisessa työsuhteessa 19. (M. Aro, henkilökohtainen tiedonanto 8.10.2012.) Viparon hallintohenkilöstöön kuuluu toimitusjohtajan lisäksi henkilöstöjohtaja, Lounais-Suomen alue-esimies, tulkki-välittäjä ja toimistos sihteeri. Palkanmaksu ja kirjanpito toteutetaan ulkopuolisen tilitoimiston kautta. (Lahti 2012, Viparon laatukäsikirjaluonnos.)

Organisaation suurin yhteistyökumppani on vammaispalvelulain perusteella järjestettävän tulkkauspalvelun järjestäjä- ja maksajataho Kansaneläkelaitos (Kela) sekä sen alueelliset tulkkausvälityskeskukset. Viparon tulkkaustilauksista suurin osa tulee kilpailutusjärjestyksen mukaisesti Kelan keskitetyn välityksen kautta. Kolmannen tahon tilauksia eli tilauksia, joissa maksajana on jokin muu taho kuin Kela, tulee kuukausittain noin parisenkymmentä. Kolmannen tahon tilaaja voi olla esimerkiksi järjestö tai viranomainen. (Lahti 2012, Viparon laatukäsikirjaluonnos.)

2.2.2 Viparon palvelut ja tuotteet

Viparon tarjoamat palvelut koostuvat ydin-, lisä- ja mielikuvatuotteista. Viparon ydintuotteita ovat tulkkaus-, käännös-, opetus- ja konsultointipalvelut. Lisätuot-

teiksi luetaan mahdollisuus saada palvelua useilla eri kielillä ja tulkkaustavoilla. Viparon mielikuvatuote rakentuu yrityksen arvojen pohjalta. Yrityksen arvot näkyvät jokapäiväisessä asiakaspalvelussa ja työotteessa, mikä edesauttaa yrityksen houkuttelevuutta asiakkaiden, tilaajien ja yhteistyökumppanien keskuudessa. (Lahti 2012, Viparon laatukäsikirjaluonnos.) Viparon arvoja käsitellään kappaleessa 2.2.3 Viparon arvot.

Viparo tunnetaan viittomakielialalla yrityksenä, jolla on laaja kielivalikoima. Yritys erottuu muista alan yrityksistä tarjoamalla kansainvälisen viittomisen tulkkausta sekä kuuro-kuuleva -tulkkiparilla toteutettavaa reletulkkausta. Tulkkauksia ja käännöksiä toteutetaan puhutun ja viitotun kielen välillä. Puhutut kielet ovat suomi, ruotsi ja englanti. Viitotut kielet ovat suomalainen viittomakieli, ruotsalainen viittomakieli ja amerikkalainen viittomakieli sekä kansainvälinen viittominen. Kansainvälistä viittomista käytetään silloin, kun eri viittomakielisiä käyttävät ovat tekemisissä toistensa kanssa ja tarvitsevat yhteisen kommunikaatitavan (Hoyer 2012, 21). Viparossa kansainvälisen viittomisen tulkkeina toimivat viittomakielentulkin tutkinnon suorittaneet kuurot tulkit. Kansainvälistyminen näkyy viittomakieliyhteisössä, kun kuurojen maahanmuuttajien määrä Suomessa lisääntyy. Viittomakielisten maahanmuuttajien kielellisten oikeuksien toteutumista voidaan valvoa kansainvälisten kielisopimusten nojalla. (Suomen viittomakielten kielipoliittinen ohjelma 2010, 21-22.)

Laajan kielivalikoiman lisäksi Viparon tulkeilla on erikoisosaamista monilta eri aloilta, kuten urheilusta, tekniikasta, teatterista, oopperasta, terapiasta, sairaanhoidosta ja eri opiskelualoilta. Erikoisosaamista tarvitaan useilta eri aloilta, sillä laki takaa viittomakielisille oikeuden käyttää tulkkausta työssä käymiseen, opiskeluun, asiointiin, yhteiskunnalliseen osallistumiseen, harrastamiseen ja virkistykseen (Laki vammaisten henkilöiden tulkkauspalvelusta 2010/133).

Viittomakielinen tarjonta ja palvelu monipuolistuvat jatkuvasti, ja tulevaisuudessa myös lomakkeiden ja erilaisten lausuntojen sekä ohjeiden käännökset lisääntyvät (Hynynen, Pyörre, Roslöf 2003, 144; Roslöf & Veitonen 2006, 108-109). Viparo toteuttaa jatkuvasti sekä toistuvia että yksittäisiä käännöstilauksia. Käännösten tilaajina ovat muun muassa viittomakielialan järjestöt, kuten Kuuro-

jen Liitto ry, Suomen Kuurojen Urheiluliitto ry ja Suomen Kuurosokeat ry. Muita käännöspalvelua tarvitsevia tahoja ovat esimerkiksi kuntasektori ja teatterit. Teatterikäännökset ovat usein niin sanottuja valmisteltuja tulkkauksia, joihin tulkit valmistautuvat perehtymällä syvällisesti ennalta saamaansa materiaaliin (Roslöf & Veitonen 2006, 165). Viparon toteuttamia käännöksiä löytyy kootusti esimerkiksi Suomi.fi -palvelun internetsivuilta. Suomi.fi on julkishallinnon yhteinen palvelu kansalaisille, josta löytyy myös viittomakielisiä aineistoja (Suomi.fi –portaali 2012).

Tulkkaus- ja käännöspalvelujen lisäksi Viparo tarjoaa asiakkailleen viittomakielten, tukiviittomien ja taktiiliviittomisen opetusta. Mikään laki ei erikseen määrittele sitä, millaisella pätevyydellä voi opettaa viittomakieltä, viitottua puhetta tai tukiviittomia (Hynynen, Pyörre & Roslöf 2003, 124). Viparolla opettajina toimivat koulutuksen siihen saaneet kuurot ja kuulevat opettajat. Opetusta toteutetaan perheissä, kouluissa, oppilaitoksissa ja kursseilla. Viparolta voi tilata myös konsultointia, kielenhuoltoa ja tekstien tarkistamista. (M. Aro, henkilökohtainen tiedonanto 2.1.2013.)

2.2.3 Viparon arvot

Viparon sisäinen toimintapolitiikka perustuu vuorovaikutteiseen kanssakäymiseen johdon ja henkilöstön välillä. Viparo edellyttää henkilöstöltään innostunutta ja palveluultista asennetta työhön, sekä reipasta työtettä toiminnan kehittämisessä. Uusia toimintamalleja visioidaan jatkuvasti, mutta palvelun tuottamista ohjaa aina pyrkimys asiakkaiden tarpeiden entistä parempaan huomioimiseen. (Viparon laatukäsikirja 2010.)

Opinnäytetyöprosessin aikana Viparon työyhteisö koki, että yrityksen arvoja tulisi uudistaa. Vuoden 2012 loppuun asti Viparon arvoja olivat vuorovaikutteisuus, innostus, palvelualltius, asiakaslähtöisyys, reippaus ja oivaltavuus (Viparon laatukäsikirja 2010). Arvot toimivat tärkeinä tienviittoina sekä työntekijälle että koko organisaatiolle. Kehittämistyön yhteydessä on tärkeää miettiä, miten

taustalla vaikuttavat arvot näkyvät kehitettävissä keinoissa ja menetelmissä. (Borgman & Packalén 2002, 26.) Viparolaiset aloittivat uusien arvojen ideoimisen elokuussa 2012 järjestetyn Viparon kehittämispäivän yhteydessä. Pienryhmissä keskusteltiin siitä, mikä on viparolaisille tärkeää ja millaisia asioita yrityksen arvoissa halutaan näkyvän. Keskustelujen jälkeen jokainen ryhmä esitti kirjallisia ajatuksia koko työyhteisölle. Työyhteisön keskuudesta valittiin arvo-työryhmä, joka lähti työstämään yhteisiä ajatuksia kirjalliseen muotoon. Syksyn 2012 aikana kirjallista versiota hiottiin ja siitä kerättiin henkilöstöltä palautetta sähköisesti. Uusien arvojen (LIITE 1) jalkautus yrityksen sisällä aloitettiin vuoden 2013 alussa. Arvoja työstetään edelleen työyhteisön sisällä pohtimalla, millä tavalla arvot näkyvät konkreettisesti jokapäiväisessä työssämme. Tarkoituksena on, että arjen ratkaisut tehdään sekä alais- että esimiestasolla aina yhteisten arvojen pohjalta. Viparon arvoissa korostuvat muun muassa työyhteisön monikielisyys ja -kulttuurisuus, ammattitilpeys, halu kehittyä ja toinen toisistamme huolehtiminen.

Useimmissa yrityksissä on määritelty yrityksen yleiset arvot, joiden mukaan työntekijät opastetaan käyttäytymään. Yleisten arvojen lisäksi olisi suotavaa kirjata johtamisen ja hyvän esimiestyön arvot. (Surakka & Laine 2011, 92.) Ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon oppimistehtävänä tekemäni Laatukäsi-kirjaluonnoksen pohjalta nousi tarve työstää Viparon yleisten arvojen lisäksi myös Viparon johtamis- ja esimiestyön arvot. Arvoissa painotetaan sitä, että esimies ja alainen luovat johtamistilanteet aina yhdessä. Johtaminen nähdään heidän yhteistuotoksenaan, johon molemmat osapuolet tuovat aina oman panoksensa. Viparon johtamis- ja esimiestyön arvoissa korostuu näin ollen alais- taitojen jalkauttaminen käytännön tasolla. Käsittelen alaistaitoja ja johtajuutta myöhemmin työssäni.

2.2.4 Viparon resurssit

Viparon resursseihin luetaan kuuluvaksi henkilöt, tilat ja työympäristöt, laitteet ja välineet, taloudelliset resurssit sekä henkilöstön hyvinvointi. Resurssit edesaut-

tavat tavoitteiden saavuttamista ja asiakastarpeiden täyttymistä. (Lahti 2012, Viparon laatukäsikirjaluonnos.)

Viparon henkilöstö on osaavaa ja tehtäviinsä hyvin koulutettua. Tulkit ovat käyneet tulkkikoulutuksen, ja opettajilla on pedagoginen pätevyys. Viparolla on tulevaisuuden tavoitteena lisätä edelleen johdon ammattitaitoa johtamiskoulutuksen avulla. Viparo kannustaa koko henkilökuntaansa elinikäiseen oppimiseen. Yrityksen sisäisen koulutuksen lisäksi Viparo tarjoaa kuukausipalkkaisessa työsuhteessa oleville tulkeilleen kaksi vapaavalintaista alaan liittyvää koulutuspäivää kuukaudessa. Joustava työaikasunnittelu mahdollistaa henkilöstön opiskelun, ja moni työntekijä suorittaakin lisätutkintoa työn ohella. (Lahti 2012, Viparon laatukäsikirjaluonnos.)

Kouluttautumisen ja jatkuvan kehittymisen ohella Viparossa pidetään tärkeänä sitä, että henkilöstöllä on mahdollisuus vaikuttaa työnsä sisältöön. Jokaisella työntekijällä on oikeus ja velvollisuus kieltäytyä toimeksiannosta tai tehtävästä, johon hänellä ei ole riittävää pätevyyttä. (Lahti 2012, Viparon laatukäsikirjaluonnos.) Tämä perustuu viittomakielen tulkin ammattisäännöstöön, jonka mukaan tulkki ottaa vastaan toimeksiannon vain, jos hänellä on siihen tarpeellinen pätevyys (Suomen Viittomakielen Tulkit Ry 2012). Haastavien toimeksiantojen kohdalla arvioidaan työntekijän tarve erilliseen valmistautumisaikaan, että työstä suoriutumiselle olisi hyvät mahdollisuudet (Lahti 2012, Viparon laatukäsikirjaluonnos).

Viparolla on 150-neliöinen päätoimisto Helsingissä ja pienempi 30-neliöinen sivutoimisto Turussa. Helsingin ja Turun ulkopuolella työskenteleville tulkeille ei ole järjestetty erillistä toimistotilaa, koska he eivät ole kokeneet sitä tarpeelliseksi. Toimistotyöskentelyn sijaan tulkit ja opettajat viettävät suurimman osan työajastaan vaihtuvilla toimeksiantopaikoilla tai toimeksiannoissa eri oppilaitoksissa. Tulkeilla on useimmiten mahdollisuus käyttää erillistä taukhuonetta säännöllisillä tulkkauspaikoillaan. Vaihtuvien toimeksiantojen välillä työntekijät voivat käyttää Viparon Helsingin ja Turun toimistoja, käydä kotona tai tauottaa päivänsä haluamallaan tavalla. (Lahti 2012, Viparon laatukäsikirjaluonnos.)

Viparon tulkkien pääsääntöinen työskentelyalue on se Kelan vakuutusalue, jolla työntekijä asuu eli esimerkiksi turkulaisten tulkkien pääsääntöinen työskentelyalue on Lounais-Suomen vakuutusalue ja vastaavasti helsinkiläisten tulkkien pääsääntöinen työskentelyalue on Etelä-Suomen vakuutusalue. Tulkit tekevät toimeksiantoja tarvittaessa myös muilla vakuutusalueilla ja ulkomailla, mutta tällaisista järjestelyistä sovitaan aina erikseen työntekijän ja työnantajan välillä. Sairastapauksissa tulkkien sijaisjärjestelyistä vastaa Viparon tulkkivälittäjä yhdessä Kelan alueellisen tulkkausvälityskeskuksen kanssa. (M. Aro, henkilökohtainen tiedonanto 2.1.2013.)

Viparossa kiinnitetään huomiota työntekijöiden työturvallisuuteen. Viparon työsuojelutoimikuntaan kuuluvat työsuojelupäällikkö ja työsuojeluvaltuutettu sekä kaksi varavaltuutettua. Työsuojelutoimikunta päivittää Viparon työsuojelun toimintaohjelmaa. (Viparon työsuojelun toimintaohjelma 2012.) Työsuojelulaki velvoittaa työnantajan laatimaan työsuojelun toimintaohjelman, joka kattaa työpaikan työolojen kehittämistarpeet ja työympäristöön liittyvien tekijöiden vaikutukset (Työturvallisuuslaki 2002/738).

Viparossa pidetään tärkeänä sitä, että työntekijöillä on käytössään työskentelyä edistävää tekniikkaa. Toimistoilla uusinta tekniikkaa edustavat Mac-tietokoneet sekä muu ajantasainen toimistotekniikka. Työntekijöillä on mahdollisuus lainata kannettavia tietokoneita myös toimeksiantopaikoille. Kaksikielisen työyhteisön vuoksi Viparo ottaa huomioon erityisesti esteettömän yhteydenpidon ja tasapuolisen tiedotuksen. Kaikkien päätoimisten työntekijöiden käytössä on iPhone, jolla viittomakieliset videopuhelut johdon ja työntekijöiden välillä ovat mahdollisia. Viittomakieliset videopalaverit eri kaupunkien välillä toteutetaan Mac-tietokoneiden avulla. (Lahti 2012, Viparon laatukäsikirjaluonnos.)

Laadukkaan asiakaspalvelun tuottaminen perustuu työntekijöiden hyvinvointiin. Hyvä työnantaja huomioi tasapuolisesti liiketaloudellisen puolen, asiakkaat ja henkilöstön, jolloin henkilökunta kokee työhyvinvointia ja samalla asiakkaat ovat tyytyväisiä saamaansa palveluun (Luukkala 2011, 45). Työhyvinvoinnilla tarkoitetaan henkilöstön fyysistä, psyykkistä ja sosiaalista toimintakykyä, joka liittyy työnsä hallintaan, työssä viihtymiseen ja motivoitumiseen (Mönkkönen & Roos

2010, 232). Hyvän ja henkilökohtaisen palvelun ohella Viparo huomioi asiakaspalvelutilanteissa työntekijän työhyvinvoinnin. Työntekijöitä kehoitetaan huolehtimaan riittävästä tauoista, ruokailuista ja ergonomiasta tulkkaustilanteissa. Pitkäkestoiset tai vaativat tulkkaukset pyritään toteuttamaan paritulkkauksena, jotta palvelun laatu ja tulkin jaksaminen tulevat huomioitua. (Lahti 2012, Viparon laatukäsikirjaluonnos.)

Viparon henkilöstön työhyvinvoinnista huolehditaan myös joustavan työaika-suunnittelun, virkistystoiminnan, työterveyshuollon, työsuhte-etujen ja luottamusmiestoiminnan avulla. Viparon työntekijöitä kannustetaan avoimeen keskusteluun ja noudattamaan varhaisen tuen mallia. (Lahti 2012, Viparon laatukäsikirjaluonnos.) Varhainen tuki ei ole työyhteisön jäsenten tarkkailua, vaan se on inhimillistä välittämistä, joka voidaan kohdistaa organisaatioon, työryhmään tai yksilöön (Luukkala 2011, 216).

Yksi esimerkki yksilöön kohdistuvasta varhaisesta tuesta on kehityskeskustelu (Luukkala 2011, 217). Viparon esimiehet käyvät vuosittain henkilökohtaisen kehityskeskustelun jokaisen työntekijän kanssa. Lisäksi toimitusjohtaja käy kehityskeskustelut esimiesten kanssa. Aiemmin kehityskeskustelut käytiin ainoastaan kuukausipalkkaisessa työsuhteessa olevien työntekijöiden kanssa, mutta opinnäytetyöprosessin aikana ilmeni tarve käydä keskustelut jokaisen työntekijän kanssa. Kehityskeskusteluissa arvioidaan kulunutta vuotta ja suunnitellaan tulevaa vuotta sekä tulkin henkilökohtaisen osaamisen että yrityksen kehittämisen näkökulmasta. Viparolle on tärkeää, että työntekijä voi vuorovaikutuksellisesti ilmapiirissä arvioida rehellisesti työssä jaksamisensa ja hyvinvointinsa lisäksi myös työilmapiiriä ja tiedonkulkua. (Lahti 2012, Viparon laatukäsikirjaluonnos.)

Työntekijöiden työhyvinvointi vaatii toteutuakseen sekä esimiehen että alaisen panosta eli esimies- ja alaistaitoja. Vastaavasti työhyvinvoinnin on todettu auttavan työntekijöitä kehittämään alaistaitojaan. Alaistaitojen kehittämisen on puolestaan todettu auttavan organisatoristen tavoitteiden saavuttamista. (Rehnbäck & Keskinen 2005, 4, 27.) Seuraavassa luvussa käsitellään tarkemmin, mitä alaistaidoilla tarkoitetaan.

3 ALAISTAIDOT

Alaistaitoa on vaikea määritellä, mikä ilmenee siten, että on olemassa lukuisia eri tavoin painotettuja alaistaidon määritelmiä (Keskinen 2005a, 22). Luvussa kolme esittelen alaistaidon määritelmiä, lähikäsitteitä ja niiden rajapintoja sekä organisaatiopsykologisen käsitteen nimeltä psykologinen sopimus.

3.1 Käsitteen määrittelyä: alaistaito, työyhteisötaito vai työelämätaito?

Alaistaito on käsitteenä haastava suomalaisessa kielikulttuurissa. Monelle käsite sisältää kielteisiksi koettuja merkityksiä, kuten alamaisuutta tai alistaisuutta. (Keskinen 2010, 142.) Alaistaito määrittääkin suhteen pelkästään esimieheen ja tuo mieleen tottelemisen (Mönkkönen & Roos 2010, 145-146). Alaistaitoa on alettu tutkia varsinaisesti vasta 1990-luvun loppupuolella, mutta ilmiönä sitä on käsitelty jo ennen tätä. Tutkijat ovat osoittaneet jo 1980-luvun alkupuolella, että organisaatioiden tehokkuus varmentuu, mikäli työntekijät osoittavat sitoutunutta työkäyttäytymistä. Suomessa alaistaidon käsite on omaksuttu vasta 2000-luvulla. (Keskinen 2005a, 18-19.) Englannissa alaistaidoista käytetään neutraalimpaa termiä organizational citizenship, mikä tarkoittaa suoraan suomennettuna organisaatiokansalaisuutta (Keskinen 2005b, 11). Ruotsissa työsuhte määritellään työnantajan (arbetsgivare) ja työntekijän (arbetstagare) väliseksi suhteeksi. Näiden lisäksi käytetään termiä kanssatyöläinen (medarbetare), jolla voidaan tarkoittaa sekä alaista että työtoveria. (Mönkkönen & Roos 2010, 146.) Suomessa termiä on yritetty kiertää käyttämällä alaisesta muita ilmaisuja, kuten asiantuntija, vastuunkantaja, vastuuhenkilö, tiimiläinen, tiimityöntekijä ja kanssainen (Vesterinen 2010, 111).

Keskinen (2005a, 23-24) on kuvannut alaistaitoa konkreettisesti käyttämällä esimerkkinä kunnan teknisen viraston putkihuoltomiehen työtä. Kuvausta voidaan soveltaa siten, että se kertoo konkreettisella tasolla viittomakielialan yri-

tyksessä työskentelevän tulkin alaistaidoista. Alla olen Keskistä mukaillen muo-
toillut kuvauksen viittomakielen tulkkauspalvelualan alaistaidoista.

*Hyvät alaistaidot omaava viittomakielen tulkki on taitava molemmissa työkielis-
sään, hallitsee hyvin tulkkausprosessin ja ottaa aina huomioon sekä asiakkai-
den että tilanteiden vaatimat erityistarpeet. Tämä ammatillinen osaaminen on
kaiken perusta, mutta varsinaisilla alaistaidoilla tarkoitetaan erilaisia oheistaito-
ja, kuten esimerkiksi sitä, että tulkki tulee hyvissä ajoin tulkkauspaikalle tai toi-
mistolle, matkustaa työmatkat kustannustehokkaasti, tekee työnsä ergonomi-
sesti, tiedottaa työstään tarvittaessa, tuhoaa saamansa tulkkausmateriaalit tilai-
suuden jälkeen ja jättää työskentelypaikkansa siistiksi esimerkiksi siirtämällä
tuolinsa takaisin sinne, mistä se otettiin.*

*Alaistaitoinen tulkki opastaa uutta työkaveriaan tai harjoittelussa olevaa tulk-
kiopiskelijaa tavalla, jonka seurauksena tämä tulee työpaikalle mielellään jat-
kossakin. Alaistaidoiltaan hyvä tulkki keksii ja kehittää työaikaa sekä itseään
säästäviä työtapoja ja kertoo niistä esimiehelleen. Palavereissa tulkki edistää
omalta osaltaan yhteistä keskustelua ja esimerkiksi työvuoroista sopimista.
Tulkki noudattaa sovittuja työaikoja ja toimii muutenkin yhteisvastuullisesti sekä
tulkkaustilanteissa että muissa töissä.*

Kotimaisten kielten keskus eli Kotus on pohtinut termiä alaistaito ja määrittelee
sen sellaiseksi työntekijän käyttäytymiseksi, joka ei kuulu työn muodollisiin vaa-
timuksiin, mutta vaikuttaa työyhteisön tehokkaaseen toimintaan. Hyvän alaistai-
don piirteitä ovat esimerkiksi tiimin jäsenten auttaminen, erilaisten tehtävien va-
paaehtoinen ottaminen, tarpeettomien konfliktien välttäminen ja oman mielipi-
teen ilmaiseminen rakentavalla tavalla. Alaistaidon käsite on peräisin englan-
ninkielisestä akateemisesta maailmasta, ja termi on otettu käyttöön organisaa-
tiopsykologiassa. Käsitteen kritisoinnista huolimatta johtajan ja työntekijän erot-
telu on olennainen osa termiä. Alaistaidossa on kyse johtamistaidon täydentä-
misestä, ja sen sananmukainen merkitys on ”alaisena olemisen taito” eli kyky
olla johdettavana. Johdettavana olemista on kritisoitu, koska se viittaa passiivi-
seen kohteena olemiseen ja jättää siten ulkopuolelleen tiimityöskentelyn ja ra-

kentävän kommunikoinnin työyhteisössä, mitkä ovat olennainen osa alaistaitoa. (Arvassalo 2006.)

Opinnäytetyössäni käytän termiä alaistaito. Näen alaistaitoon liittyvän vahvasti roolitietoisuuden eli sen, että työyhteisön jäsenet toteuttavat roolinsa mukaisia odotuksia. Roolilla tarkoitetaan tiettyyn asemaan ja tehtävään liittyvää opittua tapaa käyttäytyä (Kaivola 2003, 30). Alaisuudesta puhumisen on koettu olevan työelämän tasa-arvoon sopimatonta, mutta alaistaito-sanaa on hankala korvata muulla termillä puhuttaessa työntekijän vaikutussuunnasta esimieheensä päin (Rehnbäck, Keskinen & Keskinen 2010, 135). Alaistaidot ovat looginen vastinpari esimiestaidoille, eikä näin ollen alaisuudella tarkoiteta alamaisuutta. Esimies-alaisuhteessa esimies toteuttaa esimiestyötä sekä kehittää esimiestaitojaan. Vastaavasti alainen toteuttaa omaa työtään työntekijänä sekä kehittää alaistaitojaan. (Aarnikoivu 2010, 89.) Alaisen rooliin oletetaan kuuluvan vähintään kaksi velvollisuutta, jotka ovat johdettavana oleminen ja perustehtävän tekeminen (Rehnbäck & Keskinen 2005, 7). Työntekijän on suostuttava johtamissuhteeseen ja hyväksyttävä se, että esimiehellä on työnjohto-oikeus. Tämän lisäksi työntekijän on suostuttava työyhteisön jäseneksi ja ymmärrettävä oma roolinsa kokonaisuudessa. (Mönkkönen & Roos 2010, 137.)

Yrityksen organisaatiossa on yleensä määritelty johdolle tietty johtamisrooli ja luottamusmiehille vastaavasti edunvalvontarooli. Muun henkilöstön rooli saattaa helposti jäädä vain työn tekemiseen ja johtamisen kohteena olemiseen. Henkilöstöä tulisi kuitenkin aktivoida, sillä jokaisen työntekijän on tärkeä saada kokea olevansa oman toimintansa subjekti. Subjektina toimimisella tarkoitetaan sitä, että saamme itse hallita ja arvioida omaa työprosessiamme sekä saamme toisilta arvostusta eli tulemme hyväksytyksi työyhteisössä. (Mönkkönen & Roos 2010, 143.)

Suomessa alaistaitojen rinnalle on nostettu neutraalimpi käsite työyhteisötaidot (Petäinen 2011). Professori Soili Keskinen alais- ja esimiestaitoja tarkastelemaan tutkimusryhmään kuuluvan Hanna Heinosen mukaan työyhteisötaidot on käsitteenä vielä hieman määrittelemätön, mutta sillä viitataan alaistaitoja enemmän myös kollegoiden kanssa toimimiseen eli ei ainoastaan alais-

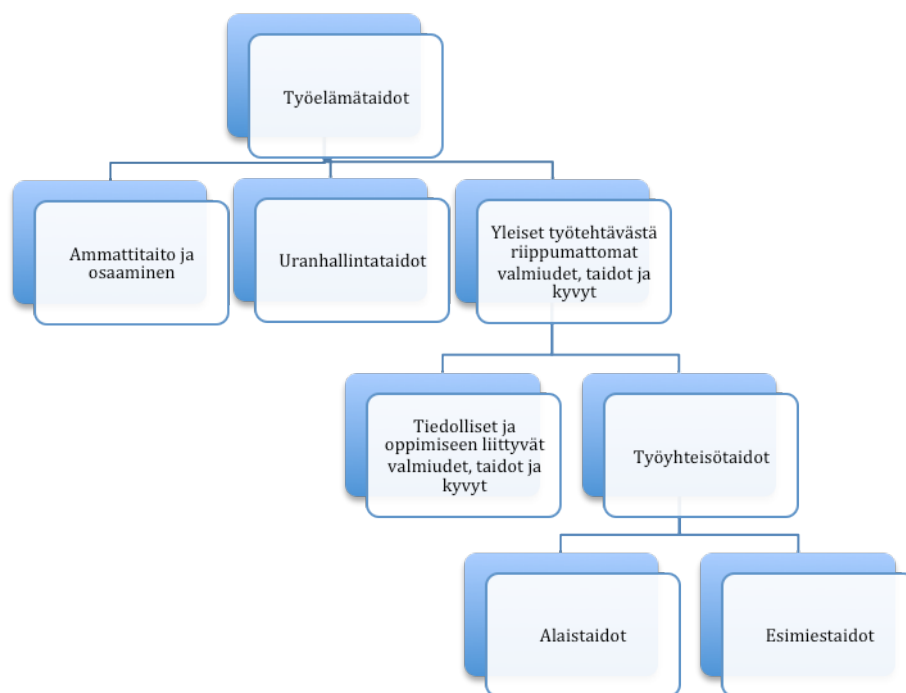
esimiessuhteeseen. Termillä työyhteisötaidot vältetään alaistaito-sanan aiheuttamat negatiiviset mielikuvat. (H. Heinonen, henkilökohtainen tiedonanto 22.4.2012.) Työyhteisötaidoissa on kyse käytännön taidoista, ehkä jopa taiteenlajista, jota ei voi kuvata menetelmänä. Työyhteisötaitoja tarvitaan julkisella, yksityisellä ja kolmannella sektorilla eli kaikilla työelämän sektoreilla. Ihmiset tekevät työtä erilaisissa työyhteisöissä, joissa perustehtävä, lainsäädäntö ja asiakasnäkökulmat poikkeavat jonkin verran sektorista riippuen. Ammattialasta riippumatta kaikilla esimiehillä ja johtajilla on haasteena tukea työntekijöiden työkykyä ja samalla saada työntekijät toimimaan yhdessä sekä tekemään tuloksekasta työtä. (Mönkkönen & Roos 2010, 9-10, 259-260.)

Työelämätaidoista alettiin käydä keskustelua 1980-luvun lopulla, kun työnantajat ilmaisivat huolensa siitä, ettei vastavalmistuneilla ollut työelämässä tarvittavia taitoja ja kokemusta eikä riittävää työelämän tuntemusta. Työelämätaidoista puhuttaessa ollaan perinteisesti keskitytty työtehtävään liittyvään ammattitaitoon ja osaamiseen. Työelämätaitoihin kuuluu näiden lisäksi myös uranhallintataidot ja yleiset taidot, jotka liittyvät työelämässä ja työyhteisön jäsenenä toimimiseen. (Aarnikoivu 2010, 39, 64.)

Perinteisen työ- ja koulutuskäsityksen mukaan jokaisella alalla on yksi ammattitaidon malli, mikä saavutetaan opettelemalla asiantuntijoiden työtavat ja käsitteet esimerkiksi kirjatiedon avulla. Perinteinen käsitys ammattitaidosta ei vastaa tätä päivää. Nykyään työ nähdään yhteistoiminnallisena, eli yksilön työ on sidoksissa koko työyhteisön toimintaan sekä toiminnan laatuun. Ammattitaito on tietojen ja taitojen hallinnan lisäksi myös kommunikointia, yhteistyötä ja kykyä työn jatkuvaan kehittämiseen. Tällaisen yhteisöllisen ammattitaidon kehittäminen edellyttää työyhteisöltä sitä, että se ryhtyy tarkastelemaan sekä kehitystään ja toimintatapaansa että sen ristiriitoja ja ongelmia. Kehittämistyö vaatii paljon aikaa ja vaivaa, sillä esimerkiksi omien käsitysten ja toimintatapojen tuominen yhteisen tarkastelun ja kehittämisen kohteeksi voi olla vaikeaa. (Aarnikoivu 2010, 65.)

Uranhallintataitoihin kuuluvat ammatinvalinta- ja urasuunnittelutaidot, työnhakutaidot, työelämään kiinnittymisessä tarvittavat taidot, oman ammatillisen kehittymisen tarpeen arviointitaidot ja valmius oppia uusia vaadittavia taitoja. Työelämätaitoihin kuuluvat uranhallintataidot ovat tärkeässä roolissa työuraansa aloittelevilla, mutta myös pidempään työelämässä mukana olleilla. Nykyään työntekijöillä on yhden ammatin sijasta useita uria ja ammatteja, joten elinikäinen urasuunnittelu ja uranhallintataitojen kehittäminen ovat tulleet osaksi arkipäivää. (Aarnikoivu 2010, 40.)

Työelämässä menestyminen edellyttää yleisiä työtehtävästä riippumattomia valmiuksia, taitoja ja kykyjä, mitkä ovat jaettavissa kahteen osa-alueeseen. Ensimmäinen osa-alue sisältää tiedolliset ja oppimiseen liittyvät valmiudet, taidot ja kyvyt. Tällaiset metataidot ovat työelämässä tarvittavia perustaitoja, mitkä luovat perustan työelämässä toimimiselle, yhteistyölle ja asiantuntijuudelle. Toinen osa-alue sisältää työyhteisötaidot, jotka koostuvat alais- ja esimiestaidoista. Työyhteisötaitojen käsittelyn painopiste tulee suunnata alaistaitoihin, sillä ne ovat saaneet perinteisesti kirjallisuudessa ja yleisissä keskusteluissa huomattavasti vähemmän huomiota, kuin esimiestaidot. Alais- ja esimiestaidot pitävät sisällään osittain samoja asioita, kuten vastuullisuutta, oikeudenmukaisuutta, arvostamista, rakentavaa toimintaa, vuorovaikutteisuutta sekä oman roolin ja tehtävän tiedostamista. (Aarnikoivu 2010, 69-70.) Seuraavalla sivulla on kuvattuna työelämätaitojen, työyhteisötaitojen ja alaistaitojen hierarkkinen suhde sellaisena kuin kirjoittaja on sen hahmottanut.



KUVIO 1. Käsitteiden väliset suhteet Aarnikoivua (2010) mukaillen

Edellä esiteltujen käsitteiden lisäksi tulee mainita myös termi itsensä johtaminen, joka liittyy vahvasti alaistaitoihin. Itsensä johtaminen nähdään itseen kohdistuvana vaikuttamisprosessina, jossa yksilö pyrkii ohjaamaan kehoaan, ajatuksiaan, tunteitaan ja arvojaan itsereflektion avulla kohti laajempaa, syvällisempää ja konkreettisempää tietoisuutta (Sydänmaanlakka 2006, 297). Itsensä johtamista tapahtuu jatkuvasti sekä tietoisesti että tiedostamatta, sillä yksilö tekee koko ajan valintoja siitä, mitä tekee ja mihin suuntaa kiinnostuksensa. Itsensä johtamisen voi jakaa karkeasti kolmeen osa-alueeseen, joita ovat ajattelu, sisäinen motivaatio ja toiminta. Itseään johtava alaistaitoinen työntekijä kehittää ja ylläpitää motivaatiotaan. Hän ymmärtää motivaation merkityksen arjen tasolla ja tiedostaa, että negatiivisilla ajatuksilla saatetaan huomaamatta luoda negatiivinen todellisuus. Alaistaitoinen itseään johtava työntekijä kykenee kyseenalaistamaan toimintaansa ohjaavia uskomuksia ja pohtimaan oman asennoitumisensa merkitystä. Hän haluaa olla tehokas ja saavuttaa työlle asetetut tavoitteet, joten hän panostaa omien toimintatapojensa kehittämiseen sekä tehokkuuden kasvattamiseen. (Aarnikoivu 2010, 99, 102-103, 105, 107.)

Vähitellen on alettu ymmärtää, että itsensä johtaminen on tärkeä osa koko organisaation johtamisjärjestelmää ja tästä syystä siihen olisi kannattavaa panostaa (Sydänmaanlakka 2006, 43). Jokaisella yksilöllä on oikeus ja velvollisuus johtaa itseään. Itsenä johtaminen voidaan nähdä rakentavana itsekkyytinä, sillä ollakseen hyvä muille, tulee ensin olla hyvä itselleen. Itseään johtava työntekijä panostaa itsensä kehittämiseen saavuttaakseen asettamansa tavoitteet. Hän huolehtii ammattitaidostaan ja arvioi kriittisesti omaa osaamistaan sekä toimintaansa osana työyhteisöä. (Aarnikoivu 2010, 100-101.)

3.2 Alaistaitojen minimivaatimus ja alaisroolit

Alaistaitojen minimivaatimus voidaan määritellä lainsäädännön perusteella. Lait kuvaavat lähinnä sitä, mitä työntekijän ei pidä alaisen roolissaan tehdä, eikä sitä, mitä hyvältä työntekijältä odotetaan. (Rehnbäck & Keskinen 2005, 7.) Työsopimuslaki velvoittaa työntekijää tekemään työnsä huolellisesti ja noudattamaan määräyksiä, joita työnantaja antaa. Lisäksi työntekijän velvollisuutena on noudattaa työn edellyttämää huolellisuutta ja hänen tulee huolehtia omasta sekä muiden työntekijöiden turvallisuudesta. (Työsopimuslaki 2005/55.) Työturvallisuuslaki velvoittaa näiden lisäksi työntekijää välttämään työpaikalla muihin työntekijöihin kohdistuvaa häirintää ja epäasiallista kohtelua (Työturvallisuuslaki 2002/738). Lait velvoittavat noudattamaan yhteisiä sääntöjä ja pitämään kiinni sovituista asioista, mutta ne eivät kehoita toivottamaan hyvää huomenta. Työyhteisö ei varmasti voisi hyvin, mikäli jokainen työyhteisön jäsen noudattaisi vain lakeihin pohjautuvia työn tekemisen reunaehdoja. (H. Heinonen, luentomuistiinpanot 17.8.2012.)

Lakien lisäksi työntekijöitä velvoittavat työehtosopimukset sekä yrityksen sisäiset ohjeet. Viittomakielen tulkkauspalvelualalla ei ole yleissitovaa työehtosopimusta. Viparon kuukausipalkkaisein työntekijöihin sovellettava talokohtainen työehtosopimus astui voimaan 1.1.2011 ja sitä päivitettiin 1.1.2013 (Viparon työehtosopimus 2010; Viparon työehtosopimus 2012). Viparon tuntipalkkaisein

työntekijöihin sovellettava talokohtainen työehtosopimus astui voimaan 1.4.2013 (Viparon työehtosopimus 2013).

Alaistaitojen minimivaatimuksena voidaan nähdä se, että työntekijä tekee työnsä hyvin, mutta esimerkiksi työhyvinvoinnin näkökulmasta tarkasteltuna se ei ole vielä riittävää (Rehnbäck & Keskinen 2005, 4). Hyvät alaistaidot omaava työntekijä ei tyydy tekemään vain velvollisuuksiaan, vaan haluaa tehdä työtövereinsä ja esimiehensä kaikissa tilanteissa tyytyväiseksi ja yllättää heidät positiivisesti. Tämä on mahdollista, jos työntekijä esimerkiksi kehittää työmenetelmiä, ilmaisee parannusehdotuksia esimiehelleen ja auttaa työtövereitään. (Silvennoinen & Kauppinen 2006, 145.)

Alaistaitoja voi tarkastella myös alaisroolien näkökulmasta. Alaisroolien kuvaus pohjautuu Kelley'n (1999) ja Chaleffin (2003) ajatuksiin, jota on edelleen kehittänyt Silvennoinen & Kauppinen (2007). Malli yksinkertaistaa todellisuutta, mutta se antaa jokaiselle aiheita ajatella omaa toimintaa johdettavana oltaessa. Alaisroolien mallin perusteella voidaan todentaa viisi alaisroolia. Ne ovat passiivinen alainen, mukautuva alainen, keskitien kulkija, vieraantunut alainen ja tehokas alainen. (Silvennoinen & Kauppinen 2007, 10.)

Passiivinen alainen odottaa esimieheltä selkeitä ohjeita ja tekee vain välttämättömimmän. Passiivisuuteen saattaa vaikuttaa alaisen elämäntilanne ja voimavarat sekä mahdollinen esimiehen ylijohdaminen. Mukautuva alainen on valmis hyväksymään kaikki esimiehen ohjeet ja hän esittää vain harvoin esimiehen kannasta poikkeavia mielipiteitä. Mukautuva alainen on tiimipelaaja, mutta organisaatio tarvitsee kehittyäkseen myös kritiikin antamista. Keskitien kulkija on sopeutunut organisaation toimintatapojen vaihteluihin ja noudattaa tarkasti annettuja ohjeita. Keskitien kulkija hoitaa tehtävänsä keskinkertaisella panoksella, eikä käytä täyttä kapasiteettiaan työyhteisön hyväksi. Vieraantuneet alaiset ovat usein entisiä tehokkaita alaisia, jotka kokevat tyytymättömyyttä organisaation toimintaa kohtaan. Vieraantumisen syitä voivat olla huono johtaminen, luottamuksen puute ja koettu epäoikeudenmukaisuus. Tehokas alainen ymmärtää organisaation yhteiset arvot ja toiminnan tarkoituksen. Hänen ammattitaitoaan arvostetaan, ja hänellä on kyky keskittyä olennaiseen. Tehokas alainen auttaa

muita onnistumaan ja oppii samalla myös itse. Hän ymmärtää roolinsa mukaiset odotukset ja rajoitukset sekä osaa käyttää kykyjään organisaation hyödyksi täydentäen esimiehensä osaamista. (Silvennoinen & Kauppinen 2007, 11-18.)

3.3 Alaistaidon lähikäsitteet ja psykologinen sopimus

Alaistaitoa voidaan tarkastella sen lähikäsitteiden avulla. Niitä ovat sitoutuminen, organisaatioon samastuminen, motivoituneisuus ja ammatillinen osaaminen. Sitoutuminen on vaihtosuhde työntekijän ja organisaation välillä. Se ilmenee motivoituneisuutena sekä haluna kehittää työympäristöä ja omaa työskentelyä. Sitoutunut työntekijä yleensä laajentaa työtehtäväkenttäänsä, jolloin esimiehen on tärkeää seurata työntekijän jaksamista. Sitoutuneisuus on vastuullista asennoitumista työhön, mutta se ei ole synonyymi alaistaidon kanssa, sillä alaistaito sisältää vastuullisuuden lisäksi erilaisia käyttäytymisen tasolla ilmeneviä taitoja ja toimintoja. (Keskinen 2005a, 25-28, 33.)

Organisaatioon samastuminen (organizational identification) on hyvin lähellä alaistaidon käsitettä ja sitoutuneisuutta, mutta sekään ei ole synonyymi alaistaidon kanssa. Motivoituneisuudella tarkoitetaan työntekijän tietoisuutta työn tavoitteista ja hänen pyrkimystään toteuttaa tavoitteet tarkoituksenmukaisella tavalla. Se voi myös ilmetä niin, että työntekijä sallii työhönsä liittyviä muutoksia ja sietää niitä. Motivoituneisuus ei ole synonyymi alaistaidon kanssa, sillä motivoituneisuus tarkoittaa tietynlaista asennoitumista, kun taas alaistaito sisältää sekä asenteellisia että tiedollisia valmiuksia. (Keskinen 2005a, 31-32.)

Ammatillinen osaaminen tai ammatillisuus liittyvät vahvasti alaistaitoon, ja niillä tarkoitetaan sitä osaamista, jonka työntekijä on hankkinut koulutuksen, työkokemuksen tai niiden yhdistelmän tuloksena. Laadukas työ vaatii ammatillista osaamista, mutta se ei yksinomaan riitä. Ammatillisuuden lisäksi tarvitaan muun muassa kyky kehittää omaa työtään. (Keskinen 2005a, 32-33.) Alaistaidoissa on piirteitä edellä esitellyistä lähikäsitteistä, sillä ilman sitoutumista, samastu-

mista, motivoituneisuutta ja ammatillista osaamista ei alaistaitoakaan ilmenisi (Keskinen 2005a, 33).

Alaistaitoihin ja niiden ylläpitämiseen vahvasti liittyvä organisaatiopsykologinen käsite on psykologinen sopimus. Alaistaidon tavoin sitä ei ole vielä paljoakaan käsitelty suomalaisessa työelämän tutkimuskirjallisuudessa. Psykologinen sopimus solmitaan työsuhteen alussa työnantajan ja työntekijän välillä. Sopimus sisältää ääneen lausumattomia molemminpuolisia sitoumuksia, odotuksia ja velvoitteita. (Keskinen 2005a, 12-13.) Työnantaja ja työntekijä eivät välttämättä aina sovi kaikista yksityiskohdista tietoisesti, mutta molemmat osapuolet olettavat psykologisen sopimuksen olevan olemassa (Syvänen, Erätuli, Kokkonen, Nederström & Strömberg 2008, 26). Työnantaja odottaa, että työntekijä on rehellinen, suhtautuu vakavasti ja vastuullisesti työhönsä, työtovereihinsa ja esimieheensä, ei mustamaalaa organisaatiotaan ja suostuu tarvittaessa joustamaan työajoissa sekä tehtäväsisällöissä. Työntekijä puolestaan odottaa, että työnantaja antaa hänelle tehtäviä, joissa hän voi käyttää omia taitojaan ja kehittää ammatillista itseluottamustaan. Työntekijä toivoo esimieheltään tukea ja kannustusta sekä organisaatiolta hyvinvoinnista huolehtimista. (Keskinen 2005a, 71.)

3.4 Opinnäytetyöhön vaikuttaneet aiemmat tutkimukset alaistaidoista

Ensimmäiset alaistaitoihin liittyvät tutkimukset julkaistiin Iso-Britanniassa 1980-luvulla (Aarnikoivu 2010, 89). Dennis Organ nimesi tuolloin viisi alaistaidon alaluokkaa, joita olivat altruismi, tunnollisuus (Conscientiousness), reiluus (Sportsmanship), huomaavaisuus (Courtesy) ja organisaatiotaito (Civic Virtue). Organin mukaan organisaatiossa toteutettavat alaistaidot lisäävät organisaation tehokkuutta pitkällä aikavälillä. (Organ 1988, 4.) Organin luokittelua täydennettiin myöhemmin vielä Podsakoffin, MacKenzien, Painen ja Bachrachin toimesta. He päätyivät laajan kirjallisuuskatsauksen seurauksena luokitteluun, joka sisältää seitsemän alaistaidon alaluokkaa. Nämä luokat ovat toisten auttaminen eli altruismi (Helping Behavior), reiluus (Sportsmanship), organisaatioskollisuus

(Organizational Loyalty), tunnollisuus (Organizational Compliance), aloitteellisuus (Individual Initiative), organisaatitaito (Civic Virtue) ja itsensä kehittäminen (Self Development). Organin nimeämistä luokista näistä eroavat organisatiiviskollisuus, aloitteellisuus ja itsensä kehittäminen. (Podsakoff, MacKenzie, Paine & Bachrach 2000, 516-526.)

Kansainvälisiä alaistaitoihin liittyviä tutkimuksia luettaessa tulee huomioida alaistaitojen kulttuurisidonnaisuus. Kulttuuri vaikuttaa moneen eri osaluueeseen, kuten siihen, millaisia alaistaidon muotoja ylipäänsä havainnoidaan. Kansainväliset tutkimukset eivät vielä ota riittävästi kantaa siihen, miten monikulttuurisuus vaikuttaa alaistaitojen ilmenemiseen ja suhteutuu muihin muutuksiin. On mahdollista, että alaistaitojen alaluokista esimerkiksi reiluutta arvostetaan esimiesten taholla eri syistä Yhdysvalloissa ja Japanissa. (Podsakoff ym. 2000, 556-557.)

Kansainväliset tutkimukset paljastavat alaistaitoihin liittyvän käsitteistön haasteellisuuden. Vaarana nähdään muun muassa se, että käsitteet ymmärretään eri tavalla, sillä niiden konnotaatio vaihtelee ihmisestä riippuen (Podsakoff ym. 2000, 515). Lähes kaikilla sanoilla on olemassa denotaatio eli perusmerkitys, joskaan kaikkiin sanoihin ei liity konnotaatiota eli tunnearvoa (Rune 1990, 105). Kansainvälisestä tutkimusvertailusta tekee haasteellisen se, että käännettäessä tutkimustuloksia kieleltä toiselle kohdataan usein ilmauksien epätarkkuutta, sillä semanttinen sisältö ei aina välttämättä vastaa merkityssisältöä (Rune 1990, 21, 23). Aiheeseen liittyvää kirjallisuutta kritisoidaan siitä, että se on keskittynyt enemmänkin ymmärtämään alaistaidon ja siihen liittyvien rakenteiden välisiä suhteita kuin määrittelemään alaistaidon luonnetta itsessään (Podsakoff ym. 2000, 515).

Kaksikymmentä vuotta myöhemmin, 2000-luvulla, esitettiin Suomessa muutamalle työyhteisölle seuraava kysymys: ”Mitä työntekijä voi tehdä tullakseen johdetuksi hyvin?” Tällä kysymyksenasettelulla on haluttu saada esille alaistaidon olennaisia piirteitä työntekijöiden määrittelemänä ja samalla herätellä työntekijöitä ajattelemaan sitä, miten he voivat olla osallisia johtamisen onnistumisessa (Keskinen 2005a, 33; Rehnback & Keskinen 2005, 5; Kallioinen 2008, 24-25.)

Seuraavassa esitellään aiempia tutkimustuloksia, joita tämän kysymyksen esittämisellä on saatu Rauman kaupungin ja yksityisen tilitoimiston työntekijöiltä. Esittelen Viparon työntekijöiden vastauksia samaan kysymykseen kappaleessa 5.1 Henkilöstölle suunnatun yksittäisen alaistaitokysymyksen analysointi.

3.4.1 Kaupungin työntekijöiden kokemat vaikutusmahdollisuudet

Rauman kaupunki toteutti kaksivuotisen kehittämisohjelman työministeriön tuella vuosina 2003-2004. Kehittämisohjelmassa oli mukana koko henkilöstö eli noin 1700 työntekijää. Kehittämisprosessin aikana pohdittiin, mitä hyvät esimiestaidot merkitsevät ja miten laadukas alaistaito niihin liittyy. Professori Keskinen toimi henkilöstölle suunnatussa kehittämisprosessissa kouluttajana ja pyysi erään johtajuutta käsittelevän luentonsa aluksi osallistujia vastaamaan omin sanoin kysymykseen, mitä työntekijä voi tehdä tullakseen hyvin johdetuksi. Keskinen halusi tällä kysymyksenasettelulla saada esille työntekijöiden määrittelemiä alaistaitoja ja samalla herättää ajatuksen siitä, että työntekijä on osallinen onnistuvassa johtamisessa. (Keskinen 2005a, 33.)

Keskinen koki, että herättely tuotti tulosta. Vastaamisen jälkeen usea kaupungin työntekijä kommentoi spontaanisti, ettei ollut aiemmin tullut ajatelleeksi työntekijällä olevan mahdollisuuksia vaikuttaa johtamisen onnistumiseen. Vastausten joukosta löytyi myös niitä työntekijöitä, joiden mielestä työntekijän vaikutusmahdollisuudet ovat olemattomat. Rauman kaupungin työntekijöistä yli 60 prosenttia koki rajallisiksi mahdollisuutensa vaikuttaa johtamisen onnistumiseen. Valitettavasti osalle vastanneista alaistaito on sananmukaisesti alamaisuutta eli kyseenalaistamatonta tottelemista. Joillekin alaistaito on työntekijän ja esimiehen maailmojen erillisyyttä eli toivetta siitä, että esimies olisi mahdollisimman vähän mukana työntekijän töissä. (Keskinen 2005a, 33-35.)

Kaupungin 820 työntekijän vastaukset jaettiin kolmeen luokkaan, jotta vastaajien ajatuksia heidän vaikutusmahdollisuuksistaan voitiin analysoida. Ensimmäiseen luokkaan (32 %) kuuluivat ne vastaukset, joissa tuotiin ilmi työntekijän

suuri mahdollisuus vaikuttaa johtamisen onnistumiseen. Toiseen luokkaan (63%) kuuluivat ne vastaukset, joissa mainittiin työntekijällä olevan vain rajalliset mahdollisuudet vaikuttaa ja kolmanteen luokkaan (5 %) ne, joissa työntekijällä ei koettu olevan ollenkaan osaa johtamisen onnistumiseen. (Keskinen 2005a, 35.)

3.4.2 Kaupungin työntekijöiden vaikuttamisen keinot

Keskinen analysoi tutkimusaineistonsa edellä kuvatun vaikuttamisen määrän lisäksi myös tavalla, josta käyvät ilmi erilaiset vaikuttamisen keinot. Hän jakoi tutkittavien vastaukset seitsemään luokkaan, jotka kaikki kuvaavat työntekijöiden tapoja vaikuttaa johtamisen onnistumiseen. Selkeästi suurimmat luokat olivat yhteistyökyky ja -halu (29 %) sekä oikea asenne, kuten rehellisyys, myönteisyys, joustavuus, aktiivisuus ja oikeudenmukaisuus (27 %). Kolmanneksi eniten vastauksia oli luokassa, johon katsottiin kuuluvaksi omista tavoitteista ja tarpeista kertominen esimiehelle (14 %). Neljänteen ja viidenteen luokkaan sijoittui prosentuaalisesti saman verran vastauksia: palautteen antaminen ja pyytäminen (10 %) sekä perustehtävän tekeminen ja normien noudattaminen (10 %). Esimiehen arvostaminen, nöyryys ja mielistely toistui 7 % vastauksista ja halu kehittää omaa työtään ainoastaan 3 % vastauksista. (Keskinen 2005a, 38-40.)

3.4.3 Kaupungin työntekijöiden alaistaitojen suuntautuminen

Rauman kaupungin kaksivuotisen henkilöstön kehittämishankkeen tiimoilta tuotettiin jatkotutkimus ja tutkimusraportti, jossa tarkastellaan työhyvinvoinnin, alaistaitojen ja esimiestyön hallinnan välisiä yhteyksiä. Raportissa perehdytään siihen, miten alaistaidot näkyvät työyhteisöissä ja mitä sekä esimiehet että työntekijät voivat tehdä alaistaitojen kehittämiseksi. Tutkimusjoukkona oli kymmenen Rauman kaupungin yksikköä eli yhteensä kymmenen esimiestä ja 166

työntekijää. Alaistaitoja tarkasteltiin sekä esimiehen että työntekijän näkökulmasta. (Rehnbäck & Keskinen 2005, 2, 4.)

Ensimmäinen työntekijöille suunnattu alaistaitokysymys käsitteli sitä, mitä työntekijä voisi tehdä tullakseen hyvin johdetuksi. Tällä kysymyksellä haluttiin mitata, miten työntekijät kokevat mahdollisuutensa olla osana onnistunutta esimiestyötä. Kysymyksenasettelu mahdollisti sen, että työntekijällä oli mahdollisuus kuvata myös sellaisia keinoja, joita hän ei juuri nyt käytä, ja täten maksimoida saatujen vastausten määrä. Kysymys ohjaa vastaajaa pohtimaan keinoja, joilla on positiivinen lopputulos myös alaisen kannalta. (Rehnbäck & Keskinen 2005, 16.)

Vastauksia ensimmäiseen alaistaitokysymykseen saatiin 497, joista muodostettiin 32 luokkaa. Luokkia yhdistelemällä muodostettiin edelleen neljä suurempaa kategoriaa, joista kaksi jaettiin edelleen kahteen alakategoriaan. Ensimmäinen kategoria oli suuntautuminen omaan työhön ja toimintaan. Tässä kategoriassa vastaukset painottuivat omasta työstä, työmenetelmistä ja työkyvystä huolehtimiseen, joiden voidaan ajatella olevan alaistaitojen minimitaso. Toinen ja selvästi eniten (48 %) mainintoja kerännyt kategoria koostui työyhteisöön suuntautuvasta vuorovaikutuksesta ja sosiaalisesta ulottuvuudesta. Tässä kategoriassa pääpaino oli avoimessa keskustelussa, yhteistyössä ja sosiaalisessa vaihdossa. Kolmas kategoria sisälsi esimiehen suuntautuvan vuorovaikutuksen ja neljänteen kategoriaan kuului kehittäminen, joustavuus ja aktiivisuus eli niin sanottu ammatillinen kasvu. (Rehnbäck & Keskinen 2005, 16-18.)

3.4.4 Alaistaitojen alaluokat ja alaistaitojen suuntautuminen asiantuntijaorganisaatiossa

Lappeenrannan Teknillisen Yliopiston opiskelija Antti Kallioinen käsitteli kandidaatin tutkielmassaan alaistaitoja asiantuntijaorganisaatiossa. Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, miten kohdeyrityksen työntekijät määrittelevät alaistaidot, millaisia alaistaitoja he käyttävät työssään ja mitä alaistaitoja he pitävät tar-

keimpinä. Tutkimusaineisto kerättiin ryhmätöiden pohjalta kohdeyrityksen koulutuspäivillä vuonna 2007. (Kallioinen 2008, 5-6.)

Tutkimukseen vastasivat tilitoimistoketju Teemuaho Oy:n koulutuspäivillä mukana ollut henkilöstö, yhteensä 186 henkilöä. Työntekijät jaettiin pienryhmiin, minkä jälkeen jokainen ryhmän jäsen kirjoitti oman vastauksensa kysymykseen ”Mitä työntekijänä voit tehdä tullaksesi johdetuksi hyvin”. Vastausaikaa oli yksi minuutti, minkä jälkeen paperi ojennettiin seuraavalle vastaajalle. Lopuksi jokainen valitsi omasta paperistaan parhaan vastauksen, ja sen jälkeen ryhmä valitsi yhteisistä papereistaan parhaan vastauksen muille kerrottavaksi. (Kallioinen 2008, 24.)

Kallioinen päätyi yhdistelemään Organin (1988) ja Podsakoffin ym. (2000) alais- taitojen alaluokkakajakoja, minkä tuloksena syntyi kahdeksan alaluokkaa. Nämä kahdeksan alaluokkaa olivat altruismi, tunnollisuus, reiluus, huomaavaisuus, organisaatiotaito, organisaatiouskollisuus, aloitteellisuus ja itsensä kehittäminen. Kallioinen jakoi vastaajien alaistaitomääritelmät näiden alaistaitojen alaluokkien mukaisesti sekä teemoitti vastaukset. Tutkimusjoukon alaistaitomääritelmistä suurin osa sijoittui aloitteellisuuden luokkaan. Toiseksi suurimman luokan muodosti reiluus. Seuraaviin kolmeen luokkaan sijoittui suurin piirtein yhtä paljon vastauksia. Nämä kolme luokkaa olivat tunnollisuus, itsensä kehittäminen ja huomaavaisuus. Vähemmälle huomiolle jäivät organisaatiotaito ja altruismi eli auttaminen. Organisaatiouskollisuuden luokkaan ei voitu katsoa kuuluvan yhtäkään tutkimusjoukon vastausta. (Kallioinen 2008, 26-33.)

Kallioinen teemoitti työntekijöiden alaistaitomääritelmät alaistaidon alaluokkien lisäksi myös sen mukaan, mihin alueeseen organisaatiossa määritelmä suuntautui. Hän jakoi vastaukset neljään luokkaan sisällön mukaan. Näitä luokkia olivat seuraavat: oma työ ja toiminta, vuorovaikutus työyhteisöön, yhteisöllisyys sekä ammatillinen kasvu. Suurin osa vastauksista kohdistui työyhteisöön suuntautuvaan vuorovaikutukseen, johon katsottiin kuuluvaksi sekä työkaverit että esimiehet. Tässä luokassa korostui verbaalinen vuorovaikutus, aloitteellisuus ja palautteen antaminen sekä pyytäminen. Toiseksi eniten määritelmiä keräsi yhteisöllisyys, jossa korostettiin oikeaa asennetta, ilmapiiriä, yhteishenkeä ja tois-

ten huomioimista. Kolmanneksi eniten vastauksia oli luokassa suuntautuminen omaan työhön ja toimintaan. Tässä luokassa painotettiin alaistaitojen minimimita-soa eli ohjeiden ja sääntöjen noudattamista. Vähiten määritelmiä keräsi ammatillinen kasvu, joka sisälsi oman ammattitaidon kehittämisen, aktiivisuuden työpaikalla ja avoimen suhtautumisen uusiin asioihin. (Kallioinen 2008, 33-36.)

4 ALAISTAITOJA KOSKEVAN KEHITTÄMISTYÖN LÄHTÖKOHDAT JA MENETELMÄVALINNAT

Ylemmän ammattikorkeakoulun koulutukseen kuuluu olennaisena osana työelämälähtöinen kehittämistehtävä eli opinnäytetyö (Paldanius & Paloste 2010, 96). Opinnäytetyön tavoitteena on tuottaa ja käyttää uutta tietoa esimerkiksi työelämän kehittämishankkeissa. Opinnäytetyöhön valittuja tutkimusmenetelmiä käytetään työelämän ongelmien erittelyyn ja ratkaisemiseen. (Diakonia-ammattikorkeakoulu 2010, 26.)

Luvussa neljä esitellään alaistaitoja koskevan kehittämistyön tavoite ja tutkimuskysymykset sekä tutkimusmenetelmä. Lisäksi esitellään aineistonkeruu- ja analyysimenetelmät. Tutkimusmenetelmä on käsite, joka johdattelee tutkimuksen käytännön suorittamiseen ja siihen liittyviin valintoihin. Tutkimusmenetelmän puitteissa valitaan erilaisia aineistonkeruutapoja eli aineistonkeruumenetelmiä, joiden avulla saatua aineistoa voidaan analysoida erilaisilla aineiston analyysimenetelmillä. (Kyrö 2004, 96-97.)

4.1 Kehittämistyön tavoite ja tutkimuskysymykset

Kehittämisen tavoitteena on muutos, jolla tavoitellaan jotakin parempaa tai tehokkaampaa, kuin aikaisemmilla toimintatavoilla eli kehittämisen lähtökohtana voivat olla joko nykyisen tilanteen ongelmat tai näky jostakin uudesta (Toikko & Rantanen 2009, 16). Tämän kehittämistyönä toteutettavan opinnäytetyön tavoitteena on selvittää, millaisia ajatuksia viparolaisilla on alaistaidoista, herättää yhteistä keskustelua niihin liittyen ja tarjota työyhteisölle mahdollisuus yhteisiin näkemyksiin viparolaisten alaistaidoista. Kehittämistyön aikana Viparon työyhteisö pohtii, mitä he voivat omasta mielestään tehdä tullakseen johdetuiksi hyvin ja millaisia alaistaitoja viparolaisten tulisi vielä kehittää.

Kehittämistyön tavoitteita lähdin toteuttamaan kahden tutkimuskysymyksen avulla.

- 1) Mitä viparolaiset voivat omasta mielestään tehdä tullakseen johdetuiksi hyvin?
- 2) Millaisia alaistaitoja Viparon työyhteisö toteuttaa ja mitä alaistaitoja viparolaisten tulisi kehittää?

Uusimmissa organisaation kehittämismalleissa painotetaan muutosprosessia, joka perustuu johdon ja henkilöstön laajaan osallistumiseen. Osallistava ja osallistuva johtamistapa velvoittaa henkilöstön antamaan oman panoksensa yhteisten tavoitteiden toteuttamiseen. Osallistuminen on vaikuttamista siihen työjärjestelmään, jonka osa yksilö on. Se on myös tiedon ja valtuuksien uudelleen jakamista organisaation sisällä. Osallistuminen vaikuttaa työsuoritukseen ja työssä jaksamiseen positiivisesti. Organisaation kehittämisessä tällaiset asiat ovat keskeisiä. (Borgman & Packalén 2002, 86-87.) Tästä syystä kehittämistyöni keskiössä ovat viparolaiset ja heidän näkemyksensä alaistaidoista.

Toiminnan jatkuvalla kehittämisellä tarkoitetaan organisaation aktiivista ongelmien ratkaisemista ja oppimista. Jatkuva kehittäminen ei ole yksittäisiä sankaritekoja tai sitä, että jaetaan kaikille uusia tehtäviä. Yrityksen organisaatiokulttuurin tulee tukea jatkuvan kehittämisen ajatusta, sillä kehittäminen on jokapäiväistä työtä yrityksen arjessa. (Borgman & Packalén 2002, 22.) Oppivat organisaatiot tuottavat tarvittavia innovaatioita ja samalla kilpailevat kehittymiskyvyllään. Työntekijöitään kehittävä yritys sekä motivoi henkilöstöään että vahvistaa kilpailukykyään muihin toimijoihin nähden. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2013.)

4.2 Tutkimusmenetelmänä laadullinen tutkimus

Edellä mainitut tavoitteet ja tutkimuskysymykset ohjaavat tutkimusmenetelmän valintaa (Kyrö 2004, 95). Tutkimukseni on kvalitatiiviseen eli laadulliseen tutkimukseen perustuva kehittämishanke. Kvalitatiivinen tutkimus on luonteeltaan

kokonaisvaltaista tiedon hankintaa, ja siinä suositaan ihmistä tiedon keruun välineenä. Kvalitatiivista tutkimusta tekevän tutkijan tarkoituksena on paljastaa odottamattomia seikkoja ja antaa tutkittavien näkökulmille tilaa. Tutkimustapa antaa mahdollisuuden muokata tutkimussuunnitelmaa tutkimuksen edetessä. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2003, 155.) Laadullisessa tutkimuksessa ei tavoitella tilastollisia yleistyksiä, vaan pyritään esimerkiksi kuvaamaan jotakin ilmiötä, ymmärtämään tiettyä toimintaa tai pohtimaan teoreettisesti mielekästä tulkintaa jollekin ilmiölle (Tuomi & Sarajärvi 2002, 87). Laadullisessa tutkimuksessa kysymys mahdollisuudesta ymmärtää toista osapuolta on kaksisuuntainen. Yhtäältä kysymys on siitä, miten tutkija ymmärtää tutkittavaa eli toista ihmistä. Toisaalta on tärkeää myös se, miten tutkittava ymmärtää tutkijan laatimaa tutkimusraporttia. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 70-71.)

Aloittelevan tutkijan tyypillisenä ongelmana pidetään sitä, että hänellä on halu käsitellä kaikki tutkimuksen edetessä ilmenevät kiinnostavat asiat. Laadullisessa tutkimuksessa on tärkeää muistaa tutkimusasetelmia koskevan rajaamisen välttämättömyys. (Kiviniemi 2001, 71.) Alais- ja johtamistaidot ovat vahvasti sidoksissa toisiinsa, joten niitä olisi mielekästä tarkastella rinnakkain. Työn rajauksen vuoksi tarkastelen työssäni erityisesti alaistaitoja sivuten johtamistaitoja ainoastaan alaistaitoihin liittyen. Työn painopiste on alaistaidoissa ja niiden kehittämisessä alaisten näkökulmasta, kuten tutkimuskysymyksistä käy ilmi. Johtajuutta käsittelen työssäni lyhyesti omasta esimiesasemastani käsin. Huomioin Viparon erityispiirteet työssäni siltä osin, kuin ne vaikuttavat alaistaitoihin ja niiden ylläpitämiseen. En kuitenkaan tarkastele niitä kovin laajasti työn rajauksen vuoksi. Viparolla on hajautettu organisaatiomalli, ja työyhteisö on viittomakielinen. Jaetun käsitteistön tulee olla kaikilla yhtenäinen, ja opinnäytetyöni pyrkii varmistamaan tämän.

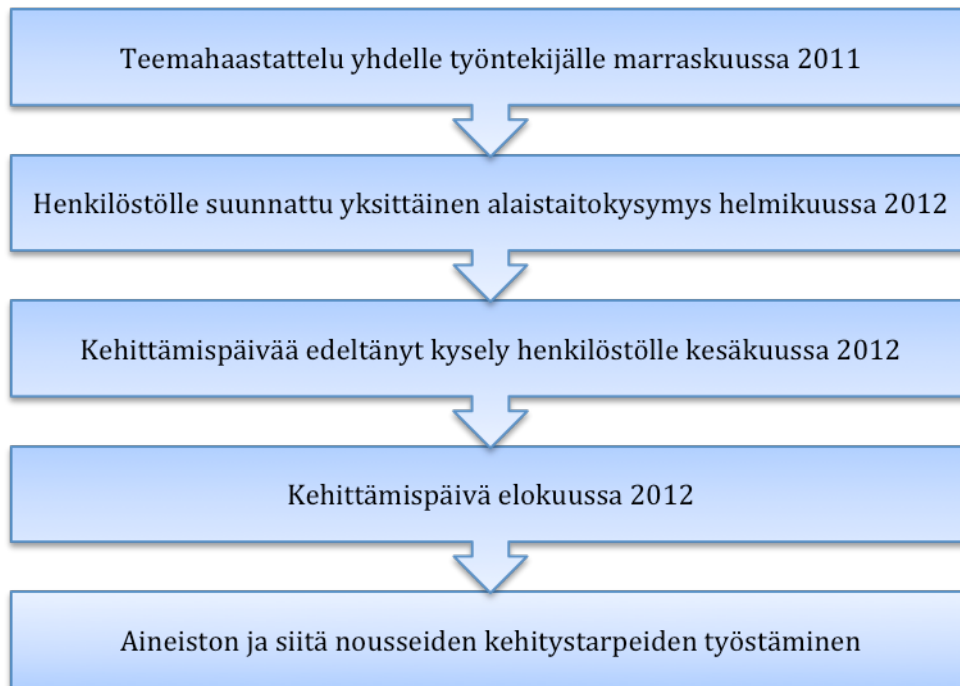
4.3 Aineistonkeruumenetelmät ja aineiston analyysimenetelmät

Edellä mainittu tutkimusmenetelmä ohjaa aineiston hankintamenetelmien valintaa. Laadullinen tutkimus antaa tutkijalle vapauden valita erilaisten aineistonkeruu- ja analyysimenetelmien välillä sekä myös yhdistellä erilaisia aineistonkeruumenetelmiä. (Kyrö 2004, 95, 97.) Laadullisen tutkimuksen yleisimpiä aineistonkeruumenetelmiä ovat kysely, haastattelu, havainnointi ja erilaisiin dokumentteihin perustuva tieto. Aineistonkeruumenetelmiä voidaan käyttää joko vaihtoehtoisina, rinnakkaisina tai eri tavoin yhdistettynä tutkimusongelman ja tutkimusresurssien mukaan. Mitä vapaampi tutkimusasetelma on niin, sitä luontevampaa on käyttää aineistohankinnan menetelminä havainnointia ja keskustelua. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 73.)

Erilaisten aineistonkeruu- ja analyysimenetelmien käyttö saa aikaan sen, että tutkimusmenetelmän rooli nousee keskeiseksi tutkimuksen toteutuksessa. Aineistonkeruumenetelmä asettaa rajat analyysille sekä laadullisessa että määrällisessä tutkimuksessa. Laadullisessa tutkimuksessa aineiston keruun ja tutkimusmenetelmän välinen vuorovaikutus korostuu, koska sisällöllisiä tekijöitä ei ole määritelty etukäteen, kuten määrällisessä tutkimuksessa. (Kyrö 2004, 97-98.) Voidaan ajatella, että aineisto koostuu enemmän tai vähemmän valmiiksi tuotetusta aineistosta tai itse kootusta aineistosta. Jos aineisto tuotetaan itse, niin sen pääluokat ovat havainnointi, haastattelut ja kyselyt. Havainnointi voi kohdistua esimerkiksi tutkittavien käyttäytymiseen tai aineistoihin ja se voi olla joko suoraa tai osallistuvaa havainnointia. (Kyrö 2004, 110.) Aineistonkeruumenetelmät seuraavat tutkimuksen tavoitteiden määrittelyä ja tutkimusmenetelmän ehtoja. Aineistonkeruumenetelmät luovat mahdollisuudet aineiston analyysimenetelmien valinnalle ja päinvastoin. Aineiston analysointi on mahdollista vain, jos aineisto on kerätty sisällöltään ja muodoltaan niin, että se mahdollistaa analyysin. (Kyrö 2004, 107.)

Alaistaidon olemassaoloa on mahdollista mitata monella eri tavalla, kuten observoimalla, haastatteleamalla, kyselyillä ja dokumentoimalla työntekijöiden käyttäytymistä (Keskinen 2010, 142). Opinnäytetyössäni käytin teemahaastattelua,

kyselyjä ja havainnointia. Opinnäytetyöni aineistonkeruu ja analyysi eteni alla esitetyn kuvion mukaisesti.



KUVIO 2. Opinnäytetyön aineistonkeruun ja analyysin eteneminen

4.3.1 Teemahaastattelu yhdelle työntekijälle

Työni alkuvaiheessa, marraskuussa 2011, toteutin teemahaastattelun yhdelle Viparon työntekijälle. Valitsin haastateltavaksi Viparon tulkin, jolla on kokemuksia eri työyhteisöissä toimimisesta ja alaisena olemisesta. Haastattelun avulla halusin saada varmistuksen työni tarpeellisuudesta ja näkökulmien valinnasta. Kehittämishankkeen suunnitteluvaiheessa on tärkeää kartoittaa yrityksen nykytilaa ja toimintakulttuuria myös muiden kuin johdon näkökulmasta (Koskensalmi, Lauttio & Lindström 2000, 32).

Haastattelutyypiksi valitsin teemahaastattelun, joka on puolistrukturoiduista haastattelumuodoista tunnetuimpia. Siinä käydään läpi teemat eli aihepiirit, mutta kysymysten muotoilu ja järjestys saavat vaihdella. (Ruusuvuori & Tiittula

2005, 11.) Teemahaastattelun runkoa laatiessa ei tule laatia yksityiskohtaista kysymysluettelo, mutta teema-alueita ja kysymysmuotoja tulee hahmotella niin pitkälle, että voidaan turvata tarvittavan tiedon saanti (Hirsjärvi & Hurme 2000, 66, 103). Valitsemani teemat olivat seuraavat: hyvä alainen, hyvä johtaja, hyvä työyhteisö, johtamis- ja alaistaidot Viparossa sekä tulkin alaistaidot. Päädyin edellä mainittuihin teemoihin tutustuttuani alaistaitoja koskevaan kirjallisuuteen ja aiempiin tutkimuksiin. Teemojen tavoitteena oli mahdollistaa aiheen tarkastelu eri roolien näkökulmasta ja keskustella sekä viparolaisten alaistaidoista että yleisesti viittomakielen tulkin alaistaidoista. Haastattelun aluksi määrittelin aiheeseen liittyvät käsitteet, kuten esimerkiksi termin alaistaito. Käsitteiden määrittely on yksi tapa saada tarkkaa ja merkityksellistä tietoa (Hirsjärvi & Hurme 2000, 107-108). Käsitteen määrittelyä tein tarkemmin opinnäytetyön kappaleessa 3.1 Käsitteen määrittelyä: alaistaito, työyhteisötaito vai työelämätaito?

Nauhoitin ja litteroin haastatteluaineiston. Puolen tunnin haastattelun litterointiin kului yllättävän monta työtuntia. Työläydestään huolimatta se oli mielestäni hyödyllistä, sillä litterointi toimi hyvänä muistiapuna ja helpotti tärkeiden yksityiskohtien havaitsemista aineistosta (Tiittula & Ruusuvuori 2005, 16). Haastattelu antoi minulle varmistuksen siitä, että alaistaitojen tutkiminen Viparossa on hyödyllistä, sillä alaistaidot vaikuttavat hyvin laajasti koko työyhteisöön. Haastattavalla oli paljon ajatuksia alaistaidoista, joten odotettavaa oli, että muillakin viparolaisilla olisi ajatuksia aiheesta. Haastattelun jälkeen päätin, että tulen tutkimaan alaistaitoja pääosin alaisten näkökulmasta. Työn rajauksen vuoksi en käsittele haastattelua opinnäytetyössäni tämän tarkemmin, vaan haastattelun tarkoitus oli ainoastaan tukea omaa esioletustani aiheen hyödyllisyydestä.

4.3.2 Henkilöstölle suunnattu yksittäinen alaistaitokysymys

Luvussa kolme mainittiin, että Suomessa on esitetty Rauman kaupungin ja erään yksityisen tilitoimiston työntekijöille kysymys siitä, mitä työntekijä voisi tehdä tullakseen johdetuksi hyvin. Tällä kysymyksen asettelulla on haluttu saada esille alaistaidon olennaisia piirteitä työntekijöiden määrittelemänä ja samalla

herätellä työntekijöitä ajattelemaan sitä, miten he voivat olla osallisia johtamisen onnistumisessa (Keskinen 2005a, 33; Rehnäck & Keskinen 2005, 5; Kallioinen 2008, 24-25.) Kysymyksenasettelu on mielestäni mielenkiintoinen, ja halusin esittää saman kysymyksen viparolaisille helmikuun 2012 koulutuspäivillä. Aiemmin toteuttamani teemahaastattelu antoi viitteitä siihen, että työntekijöiden ajatuksia alaistaidoista on perusteltua kysyä. Samalla halusin tarjota Viparon työyhteisölle mahdollisuuden osallistua kehittämistyöhön heti sen alkuvaiheessa, jotta siihen sitoutuminen olisi mielekkäämpää. Kehittäminen voidaan organisoida johtajakeskeisyyden sijasta olemaan osa organisaation yhteistä toimintaa. Yhteinen kehittäminen antaa työntekijöille mahdollisuuden vaikuttaa heidän työtään koskeviin ratkaisuihin. Työntekijöiden tärkeä rooli kehittämisessä korostuu erityisesti asiantuntija-ammateissa ja erityistä osaamista vaativissa tehtävissä. (Toikko & Rantanen 2009, 17.)

Helmikuussa 2012 järjestetyssä koulutuspäivässä ei käsitelty alaistaitoja, vaan yksittäinen alaistaitokysymys esitettiin muun ohjelman välissä. Lähes koko henkilöstö oli paikalla, joten vastaajajoukko oli hyvin kattava ja vastausten antaminen tapahtui samanaikaisesti. Henkilöstö vastasi kysymykseen valvotussa tilanteessa kirjallisesti ja yksilöllisesti työskennellen. Vastaukset jätettiin nimettöminä, eikä minkäänlaisia taustamuuttujatietoja kerätty. Vastatessaan kysymykseen ”mitä minä voin tehdä tullakseni johdetuksi hyvin” viparolaiset eivät vielä tienneet alaistaidoista enempää, kuin mitä yleistietoon voidaan ajatella kuuluvaksi. En halunnut ohjailla tutkittavien vastauksia antamalla heille alaistaitojen määritelmää tai vinkkejä siihen, mitä vastauksessa voisi olla. En myöskään antanut mahdollisuutta pari- tai ryhmätyöskentelyyn, sillä halusin tässä vaiheessa tutkimusta saada jokaiselta tutkittavalta yksilölliset vastaukset.

Tehtävän ohjeistus annettiin viittomakielellä, mutta kysymykseen vastattiin kirjallisesti suomen kielellä. Vastaajina oli sekä kuuroja että kuulevia henkilöitä, joiden kaikkien suomen kielen taito voitiin katsoa kysymyksen kannalta riittäväksi. Mikäli olisin toteuttanut kyselyn henkilökohtaisesti ja antanut vastaajille mahdollisuuden joko viittoja, puhua tai kirjoittaa vastauksensa, niin vastaukset olisivat oletettavasti olleet pidempiä ja ehkä syvällisempiä. Tässä tilanteessa halusin vastaukset nimettöminä, ja kirjoitusasu sai olla täysin vapaa.

Koulutuspäivän jälkeen siirsin aineiston sähköiseen muotoon. Jaoin Keskisen (2005a, 35-37) tavoin vastaukset kolmeen luokkaan sen perusteella, millaisena tutkittavat kokivat mahdollisuutensa vaikuttaa johtamisen onnistumiseen. Käytin samoja luokkia, kuin Keskinen, sillä tutkimuksen luotettavuutta voidaan parantaa, jos vastaavia ilmiöitä ja selityksiä on löydettävissä muistakin tutkimuksista (Moilanen & Räihä 2001, 59). Luokittelua pidetään yksinkertaisena tapana järjestää saatu aineisto. Aineistoista määritellään luokkia ja lasketaan, montako kertaa määritellyt luokat esiintyvät aineistossa. Luokittelu voidaan esittää taulukkomuotoisena. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 93.) Aineistoa luokitellessani käytin tukena Keskisen (2005a, 35-37) mainitsemia esimerkkejä luokkien sisällöistä.

Ensimmäinen luokka koostui niistä vastauksista, joissa tuotiin ilmi työntekijän suuri mahdollisuus vaikuttaa johtamisen onnistumiseen. Toiseen luokkaan kuuluivat ne vastaukset, joissa mainittiin työntekijällä olevan vain rajalliset mahdollisuudet vaikuttaa johtamisen onnistumiseen. Kolmanteen luokkaan sijoitin ne vastaukset, joissa työntekijä koki, ettei hänellä ole lainkaan osaa johtamisen onnistumiseen. Käsittelin jokaisen tutkittavan vastauksen yhtenä kokonaisuutena, jolloin minulla oli luokiteltavana kolmekymmentäyksi vastausta. Esittelin Keskisen (2005a, 35) saamia tuloksia kappaleessa 3.4.1 Kaupungin työntekijöiden kokemat vaikutusmahdollisuudet. Viparolaisten vastauksista saadut tulokset esittelen ja analysoin kappaleessa 5.1.1 Mahdollisuudet vaikuttaa johtamisen onnistumiseen.

Selvitettyäni tutkittavien kokemat mahdollisuudet vaikuttaa johtamisen onnistumiseen, halusin vielä selvittää samasta aineistosta sen, miten tutkittavien mainitsemat alaistaidon keinot suuntautuvat. Luokittelin ja teemoitin Kallioisen (2008, 33-36) tavoin tutkittavien vastaukset neljään luokkaan sen perusteella, mihin alueeseen organisaatiossa heidän mainitsemansa alaistaidon keinot suuntautuivat. Nämä neljä luokkaa olivat vuorovaikutus työyhteisöön, yhteisöllisyys, oma työ ja toiminta sekä ammatillinen kasvu. Teemoittelu on luokittelun kaltaista, mutta siinä painotetaan enemmän sitä, mitä kustakin teemasta on sanottu (Tuomi & Sarajärvi 2009, 93). Aineistoa käsitellessäni käytin tukena Kallioisen (2008, 33-36) mainitsemia esimerkkejä edellä mainittujen luokkien sisällöistä.

Tässä jaottelussa en käsitellyt jokaisen tutkittavan vastausta yhtenä kokonaisuutena, vaan jaoin tutkittavien vastaukset pienempiin osiin. Pysin löytämään jokaisesta vastauskokonaisuudesta mahdollisimman monta alaistaidon keinoa. Tällä tavoin 31 tutkittavan vastauksista löytyi yhteensä 175 alaistaidon keinoa eli 175 yksittäistä mainintaa siitä, mitä viparolaiset voisivat työntekijöinä tehdä tullakseen johdetuiksi hyvin. Jokainen tutkittava tuotti siis keskimäärin 5,6 alaistaidon keinoa. Jokainen vastaus otettiin tutkimukseen mukaan, joten sama vastaus saattoi esiintyä aineistossa useaan kertaan. Esittelin Kallioisen (2008, 33-36) saamia tuloksia kappaleessa 3.3.4 Alaistaitojen alaluokat ja alaistaitojen suuntautuminen asiantuntijaorganisaatiossa. Viparolaisten tulokset esittelen ja analysoin kappaleessa 5.1.2 Alaistaitojen suuntautuminen.

Aineistolähtöisessä analyysissä pyritään luomaan tutkimusaineistosta teoreettinen kokonaisuus, jossa analyysiyksiköt valitaan tutkimuksen tarkoituksen mukaan. Analyysiyksiköiden ei tulisi olla etukäteen harkittuja tai sovittuja. Aikaisemmilla havainnoilla, tiedoilla tai teorioilla ei pitäisi olla mitään vaikutusta analyysin toteuttamiseen ja lopputulokseen, sillä analyysin oletetaan olevan aineistolähtöistä. Näin ollen teoria, joka tutkimuksessa liittyy analyysiin ja sen lopputulokseen, koskee vain analyysin toteuttamista. (Tuomi & Sarajarvi 2009, 95.) Keskinen (2005a) ja Kallioisen (2008) saamat tutkimustulokset eivät ohjanneet opinnäytetyöni tuloksia, vaan heidän teoriansa ja tutkimustapansa vaikuttivat ainoastaan analyysin toteuttamistapaan.

4.3.3 Kehittämispäivää edeltänyt kysely henkilöstölle

Kehittäminen voidaan toteuttaa joko organisaation sisällä tai siinä voidaan käyttää apuna ulkopuolisia konsultteja. (Toikko & Rantanen 2009, 17; Lindström 1995, 381.) Viparon henkilöstölle järjestettiin työyhteisön kehittämispäivä elokuussa 2012. Suunnittelin ja toteutin kehittämispäivän yhteistyössä henkilöstöjohtamista tukevan asiantuntijayrityksen EDUA Group Oy:n kanssa. Kouluttajana toimi laillistettu psykologi (PsM) ja kasvatustieteiden maisteri (KM) Hanna Heinonen, jonka erityisalaa ovat alais- ja työyhteisötaidot. Heinonen kuuluu pro-

fessori Soili Keskisen esimies- ja alaistaitoja tarkastelevaan tutkimusryhmään. Kehittämispäivän tavoitteena oli antaa työyhteisölle tietoa alais- ja työyhteisötaidoista, kertoa viparolaisille tehtyjen kyselyjen tuloksista, aktivoida uusia näkökulmia ja tarjota konkreettisia ideoita käytäntöön vietäväksi.

Kehittämispäivän tuloksellisuutta ja kiinnostavuutta lisättiin toteuttamalla kesäkuussa 2012 henkilöstölle kysely (LIITE 2). Osallistujat (N = 23) täyttivät kyselyn sähköisesti Webropol-ohjelmalla. Kysely sisälsi Rehnäckin ja Keskisen (2005, 25) julkaiseman työyhteisötaitomittarin (LIITE 3), joka muokattiin sopimaan Vi-paron työyhteisöön. Lisäksi kyselyyn liitettiin kehittämispäivän kouluttajan, Hanna Heinosen, ja minun luomia avoimia kysymyksiä. Kyselyssä oli yhteensä 21 kysymystä. Näistä 18 kysymystä olivat väittämiä, joihin tutkittavien tuli valita vastaus Likert-asteikoilta. Likert-asteikkoa käytetään usein asennetutkimuksissa, erityisesti semanttisen differentiaalin asteikkona. Semanttinen differentiaali sisältää useita osioita, jotka kaikki voidaan asettaa edustamaan tutkittavan suhtautumista johonkin ilmiöön. Tällöin vastaaja merkitsee, millaisella intensiteetillä eli voimakkuudella hän suhtautuu eri osioihin. Tyypillisesti Likert-asteikon ääripäät ovat ”täysin samaa mieltä” ja ”täysin eri mieltä”, joita viparolaisille suunnatussa kyselyssäkin käytettiin. (Anttila 2006, 264.) Kyselyn 21 kysymyksestä kolme oli avoimia kysymyksiä. Avoimiin kysymyksiin tutkittavat voivat vastata kuten haluavat, ja niissä annetaan tilaa yksiselitteisille vastauksille (Anttila 2006, 262).

Kyselyn toteutus kuului pääosin Heinoselle, mutta minä toimin organisaatiomme asiantuntijana, jotta kysymysten asettelu ja termien valinta olivat tarkoituksenmukaisia. Tiedetään, että kysymysten muoto aiheuttaa eniten virheitä tutkimustuloksiin, sillä tulokset vääristyvät, jos tutkija ja vastaaja eivät ajattele kysymyksistä samalla tavalla (Valli 2001, 100). Erityisesti standardoiduissa kyselyissä jokaisen haastateltavan tulisi ymmärtää kysymykset samalla tavalla. Tämän vuoksi kysymyksissä käytettyyn kieleen ja kysymysten pituuteen tulisi kiinnittää huomiota. (Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto 2010.)

Kesäkuussa 2012 toteutetun kyselyn tulokset ohjasivat elokuun 2012 kehittämispäivän suunnittelua ja aktivoivat henkilöstöä kehittämispäivään, joten oli en-

siarvoisen tärkeää, että kysely suunniteltiin huolella. Alkuperäisessä kyselyssä ei oltu mielestäni ilmaistu selkeästi sitä, että kysymyksien tavoite on saada selville tutkittavan mielipide työyhteisön toiminnasta, eikä vain tutkittavan omasta toiminnasta. Lisäsin kyselyn alkuun ohjeistuksen, jonka avulla uskoin lisääväni vastausten oikeellisuutta. Ohjeistin tutkittavia ajattelemaan aina heidän vastatessaan koko työyhteisöä - ei ainoastaan heidän omaa toimintaansa. Esimerkkinä käytin kuvitteellista väittämää ”Meillä tuetaan työkaveria”. Ohjeistin tutkittavia ajattelemaan esimerkkitapauksessa sitä, että tuetaanko Viparossa ylipäänsä toinen toisiaan, eikä sitä, että tukeeko tutkittava muita tai tukeeko joku tutkittavaa.

Alkuperäinen kysely ja Heinosen laatima kysely sisälsivät termejä, jotka eivät sopineet sellaisinaan Viparon työyhteisöön. Tällaisia termejä olivat esimerkiksi yksikkö ja tiimi. Alkuperäisessä kyselyssä oli väittämä ”Olemme valmiita tekemään yksikön menestyksen eteen vähän ekstraa”, jonka muokkasin olemaan ”Me olemme valmiita tekemään Viparon menestyksen eteen vähän ekstraa”. Heinosen laatimassa kyselyssä oli väittämä ”Pyrimme hyvään yhteistyöhön toisten tiimien kanssa”, jonka päädyimme poistamaan, sillä Viparo ei ole tiimiorganisaatio ja kysely sisälsi jo väittämän ”Meillä Viparossa jokaiselle on tärkeää ylläpitää yhteistyön sujuvuutta”.

Kehittämispäivää edeltänyt kysely esitestattiin yhdellä viparolaisella, joka ei osallistunut varsinaiseen kyselyyn eikä kehittämispäivään. Esitestattava henkilö koki kyselyn helposti ymmärrettäväksi ja hän kertoi pitävänsä erityisesti kyselyn lopussa olevista avoimista kysymyksistä. Esitestauksessa nousi esiin haastava työyhteisö-termi ja sen määrittely. Testattava koki sen yllättävän vaikeaksi määrittellä ja hän pohti, että tarkoitetaanko sillä lähimpiä työkavereita vai koko Viparoa. Päädyin esitestattavan aloitteesta muokkaamaan väittämän ”Me viparolaiset olemme ylpeitä kuuluessamme juuri tähän työyhteisöön” muotoon ”Olemme ylpeitä kuuluessamme juuri Viparoon”.

Luottamuksellisuus on tärkeää yrityksen työntekijöille kyselyä suoritettaessa. Työntekijöiden luottamusta lisää se, että lomakkeet palautetaan suoraan tutkijalle. Tutkittaville tulee korostaa sitä, että tulokset tullaan raportoimaan koko

henkilöstölle, myös johdolle sellaisena yhteenvedona, ettei kenenkään yksilölliset vastaukset ole tunnistettavissa. (Koskensalmi, Lauttio & Lindström 2000, 33.) Henkilöstölle kerrottiin, että tulokset esitellään elokuun 2012 kehittämisspäivässä ja että tuloksia käytetään myös tutkijan alaistaitoja käsittelevässä opinäytetyössä. Vastaaminen tapahtui nimettömänä, eivätkä yksittäiset vastaajat ole missään vaiheessa tunnistettavissa.

Kehittämisspäivää edeltäneen kyselyn aineistosta vastasi pääosin kehittämisspäivän kouluttaja Hanna Heinonen. Heinonen analysoi kyselyn tulokset ja jaotteli kysymykset teemoittain. Jokaisen kysymyksen vastauksista laskettiin keskiarvo ja tulosten perusteella voitiin analysoida työyhteisön senhetkistä tilaa. Tältä osin tutkimukseni sisälsi laadullisen tutkimuksen lisäksi myös määrällisiä piirteitä. En käsittele määrällisen eli kvantitatiivisen tutkimuksen teoriaa opinäytetyössäni, sillä Heinonen vastasi täysin määrällisen aineiston analysoinnista. Viparon kehittämisspäivää edeltäneen kyselyn tuloksia esittelen kappaleessa 5.2 Kehittämisspäivää edeltäneen kyselyn tulokset.

4.3.4 Kehittämisspäivän aikana suoritettu havainnointi

Havainnoinnissa on kyse siitä, että tutkija tarkkailee joko enemmän tai vähemmän objektiivisesti tutkimuksensa kohdetta ja tekee muistiinpanoja havainnoinnin aikana (Metsämuuronen 2001, 43; Metsämuuronen 2006, 116). Havainnointi on metodi, jolla voi kerätä tutkimusaineistoa, ja se on myös taitoa tulkita asioita. Voidaan todeta, ettei tutkimusta olisi ilman havaintojen tekemistä, kokoamista, erittelyä, yhdistelyä ja tulkitsemista. (Vilkkä 2006, 36.)

Tutkimusmenetelmiä käsittelevissä teoksissa havainnointitavat jaotellaan useimmiten sen mukaan, miten tutkija toimii suhteessa tutkimuskohteeseensa. Eri havainnointitapojen rajat eivät kuitenkaan ole selvät, ja esimerkiksi osallistuvan ja osallistumattoman väliset erot ovat epäselvät. (Vilkkä 2006, 42.) Osallistuvaa havainnointia suorittaessaan tutkija toimii aktiivisesti tutkimuksensa tiedonantajien kanssa, jolloin sosiaaliset vuorovaikutustilanteet ovat tärkeä osa

tiedonhankintaa. Osallistuvassa havainnoinnissa puhutaan tutkijan osallistumisen eri asteista, eikä ole yksiselitteistä ohjetta siihen, paljonko tutkijan tulee vaikuttaa tai olla vaikuttamatta tapahtumien kulkuun. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 82.)

Elokuussa 2012 järjestetyn kehittämispäivän yhteydessä suoritin havainnointia ja tein muistiinpanoja koko päivän ajan. Kirjoitin muistiinpanoja luennoista ja yhteisistä keskusteluista. Lisäksi ohjeistin tutkittavia kirjoittamaan minulle mahdollisimman tarkat muistiinpanot ryhmäkeskusteluista, sillä ehdin itse viipyä vain hetken jokaisessa ryhmässä. Havainnointitieto on mahdollista yhdistää muulla tavoin kerättyyn aineistoon, ja sen avulla voidaan saada havainnollista ja kuvailtavaa tietoa syventämään esimerkiksi haastatteluaineistoa. Voidaan sanoa, että kyselyllä tai teemahaastattelulla saadaan runko ilmiön tarkastelua varten, ja havainnoimalla siihen voidaan liittää lisää tietoa. (Grönfors 2001, 129.)

Osallistamiseen perustuvilla menetelmillä on tyypillistä se, että tutkimusprojektiin osallistuvien henkilöiden tietoa arvostetaan ja uskotaan siihen, että jokaiseen asiaan on olemassa useampi tärkeä näkökulma. Yleisenä periaatteena pidetään sitä, että asioiden eri näkökulmat tulevat parhaiten esille, kun niistä keskustellaan yhdessä. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 83.)

5 KEHITTÄMISTYÖN TULOSTEN TARKASTELU

Organisaatio voi kehittyä ainoastaan omista lähtökohdistaan, mutta ongelmien ratkominen hyväksi osoittautuneella tavalla kehittää koko organisaatiota (Juuti 2004, 176). Kehittämistyössä on selvitetty viparolaisten alaistaitojen lähtökohtia aineiston keruu- ja analyysimenetelmin, jotka ovat aiemmin osoittautuneet toimiviksi. Luvussa viisi tarkastellaan kehittämistyön tuloksia.

5.1 Henkilöstölle suunnatun yksittäisen alaistaitokysymyksen tulokset

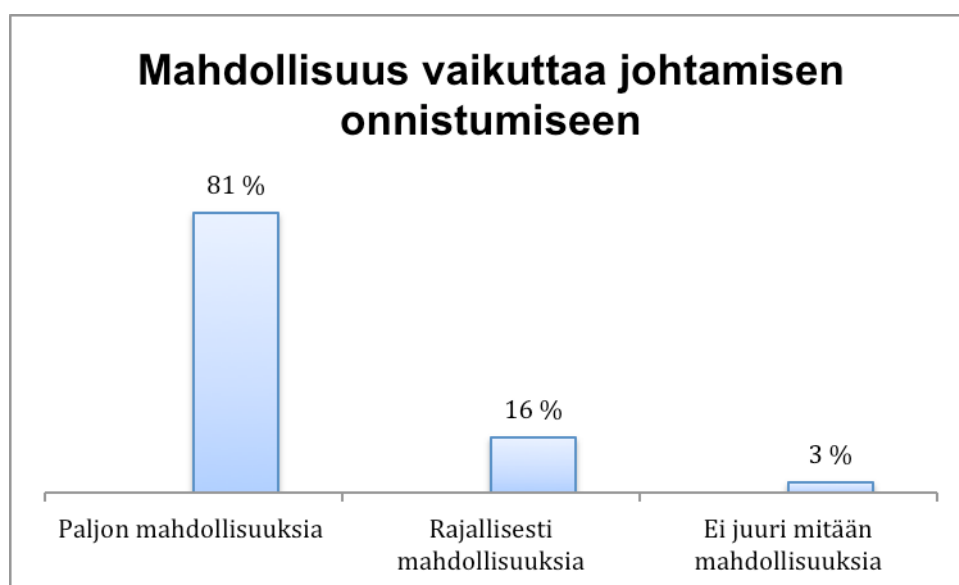
Helmikuun 2012 koulutuspäivillä keräämäni aineisto yllätti minut tutkijana positiivisesti. Yksittäiseen alaistaitokysymykseen vastanneet 31 tutkittavaa tuottivat lyhyessä ajassa hyvin monipuolisia vastauksia kysymykseen ”Mitä minä voin tehdä tullakseni johdetuksi hyvin”. Kysymykseen vastasi jokainen koulutuspäivässä mukana ollut työntekijä toimitusjohtajaa lukuun ottamatta. Aineistoni sisälsi kolmekymmentäyksi vastausta ja analysoin ne kahdella eri tavalla, jotka esittelen seuraavaksi.

5.1.1 Mahdollisuudet vaikuttaa johtamisen onnistumiseen

Alla olevasta kuviosta käy ilmi, että viparolaisista selvä enemmistö eli kaksikymmentäviisi vastaajaa (81 %; N31) oli sitä mieltä, että heillä on paljon mahdollisuuksia vaikuttaa johtamisen onnistumiseen. He mainitsivat paljon erilaisia keinoja, joita he voivat työntekijöinä käyttää tullakseen johdetuksi hyvin. Tutkimustuloksesta ei käy ilmi sitä, huomioiko johto nämä keinot tai toteutetaanko keinoja käytännön tasolla.

Alle viidesosa tutkittavista eli viisi vastaajaa (16 %; N31) koki, että heillä on vain rajallisesti mahdollisuuksia vaikuttaa johtamisen onnistumiseen. He mainitsivat

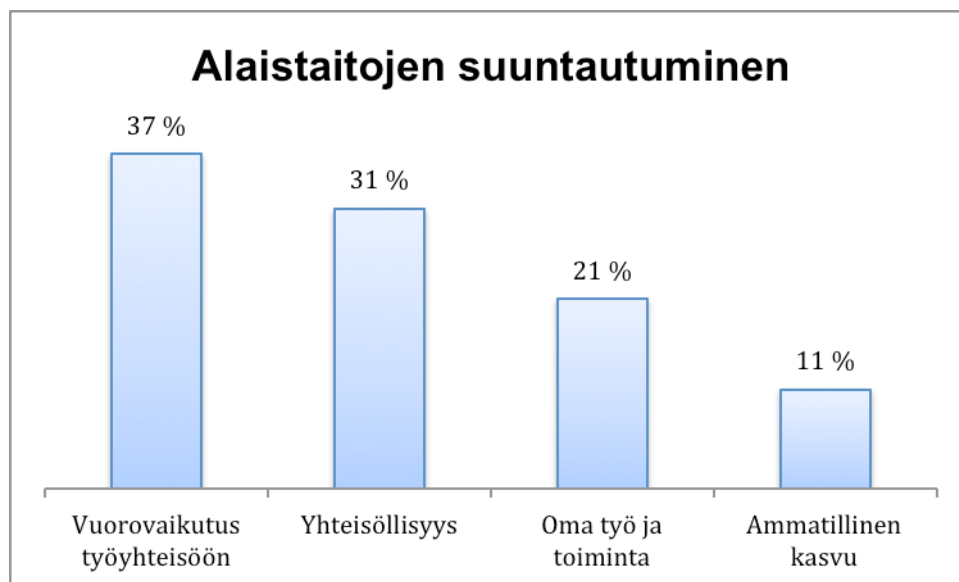
melko niukasti keinoja, joita he työntekijöinä voivat käyttää tullakseen johdetuksi hyvin. Ainoastaan yksi tutkittavista (3 %; N31) koki, ettei hänellä ole juuri mitään mahdollisuuksia vaikuttaa johtamisen onnistumiseen. Tässä vastauksessa korostui se, ettei tutkittava pystynyt tuottamaan lähes ollenkaan keinoja, joita hän voisi työntekijänä käyttää tullakseen johdetuksi hyvin.



KUVIO 3. Viparolaisten kokemat mahdollisuudet vaikuttaa johtamisen onnistumiseen (N = 31)

5.1.2 Alaistaitojen suuntautuminen

Kuviossa neljä näkyy se, mihin alueeseen organisaatiossa viparolaisten 175 alaistaidon määritelmää suuntautui.



KUVIO 4. Viparolaisten alaistaitojen suuntautuminen (N = 175)

Eniten mainintoja eli 65 mainintaa (37 %) kohdistui työyhteisöön suuntautuvaan vuorovaikutukseen. Työyhteisöllä tarkoitetaan analyysissä sekä työkavereita että esimiehiä. Tässä luokassa korostuivat rehellisyys, avoimuus, palautteen antaminen ja vastaanottaminen sekä asiallinen kommunikointi. Tutkittavat mainitsivat esimerkiksi seuraavanlaisia alaistaidon keinoja:

Olla avoin johdolle niin hyvistä kuin huonoista asioista

Puhutaan avoimesti ja suoraan asioista

Antaa rakentavaa palautetta, mikäli näen asioissa olevan kehitettävää. Turha kaikesta valittaminen ei johda mihinkään.

Voin kysyä ja ehdottaa vaatimisen sijaan

Toiseksi eniten mainintoja eli 54 mainintaa (31 %) kohdistui yhteisöllisyyteen. Tässä luokassa korostuivat luottamus, joustavuus, toisten tukeminen, kunnioit-

taminen ja yhteen hiileen puhaltaminen. Tutkittavat mainitsivat esimerkiksi seuraavanlaisia alaistaidon keinoja:

Ei lähteä mukaan huhujen ja selän takana puhumiseen

Olla joustava

Osoittaa luottamusta, jotta minuunkin voi luottaa

Lojaalius omaa työyhteisöä kohti

Olla solidaarinen työyhteisöä kohti

Osata aloittaa puhtaalta pöydältä

Ymmärtää antaa arvoa asioille, jotka työpaikalla on hyvin. Ruoho on harvoin vihreämpää naapurin puolella.

Arvostaa työyhteisöä ja sen jokaista työntekijää

Kantaa korteni kekoon yhteisen hyvän toteuttamiseksi

Kolmanneksi eniten mainintoja eli 37 mainintaa (21 %) kohdistui työntekijän omaan työhön ja toimintaan. Tässä luokassa korostuivat alaistaitojen minimitasoon katsottavat asiat, kuten ohjeiden ja sääntöjen noudattaminen sekä oman työn tekeminen hyvin. Tutkittavat mainitsivat esimerkiksi seuraavanlaisia alaistaidon keinoja:

Tehdä työni hyvin ja ylpeydellä

Toteuttaa täsmällisesti sovitut asiat

Toimia annettujen ohjeiden mukaisesti (sis. suulliset ohjeet ja kirjalliset dokumentit, kuten TES ja Aapinen)

Olla helposti tavoitettavissa (työajalla vastaan puheluihin ja viesteihin)

Vähiten mainintoja eli 19 mainintaa (11 %) kohdistui ammatillisen kasvun luokkaan. Tässä luokassa korostuivat halu oman ammattitaidon kehittämiseen, ak-

tiivinen ote työpaikalla ja avoimuus uusia asioita kohtaan. Tutkittavat mainitsivat esimerkiksi seuraavanlaisia alaistaidon keinoja:

Ideoimalla ja kehittämällä työtäni, työyhteisöäni ja työpaikkaani oma-aloitteisesti

Kerron johdolle omista tavoitteistani ja ideoistani

Olen positiivinen ja vastaanottavainen uusia asioita kohtaan

Olla halukas kehittymään ja vaalimaan ammattitaitoani

Yli puolet eli yhteensä 119 mainintaa (68 %) tutkittavien keinoista voitiin luokitella kuuluvaksi työyhteisön vuorovaikutukseen tai yhteisöllisyyteen. On mielenkiintoista pohtia, kertooko mainintojen edellä mainittu painottuminen siitä, että Viparon työyhteisössä korostetaan vuorovaikutusta ja yhteisöllisyyttä. Toisaalta tulos voi kertoa siitä, että tutkittavat kaipaavat enemmän työyhteisön sisäistä vuorovaikutusta ja yhteisöllisyyden tunnetta. Viittomakielen tulkkauslalla työskentely tapahtuu edelleen pääosin yksin, ja lisäksi monet organisaatiot, kuten Viparokin, toimii hajautetusti. Organisaatio ei voi toimia ilman viestintää ja vuorovaikutusta, joten on luonnollista, että vuorovaikutus ja yhteisöllisyys keräsivät yli puolet kaikista maininnoista. Alaistaitoinen työntekijä kehittää omia viestintä- ja vuorovaikutustaitojaan, sillä hän ymmärtää niiden merkityksen työyhteisön jäsenenä ja työntekijänä toimimisessa. Viparolaisten vastauksissa oli nähtävissä pyrkimys asioiden avoimeen käsittelyyn rehellisesti ja toisia kunnioittaen, mitä pidetään yhtenä tärkeänä alaistaitojen osa-alueena. (Aarnikoivu 2010, 123.)

Etäjohtaminen ja yhteydenpito vaativat niin Viparolta kuin muiltakin yrityksiltä jatkuvaa kehittämistä. Sähköpostin ja tekstiviestien ei tulisi olla esimiehen tärkeimpiä viestintävälineitä, sillä niille ominainen tiivis ilmaisu aiheuttaa vastaanottajissa usein erilaisia tulkintoja ja väärinymmärryksiä (Surakka & Laine 2011, 196-197). Kaksikieliselle Viparon työyhteisölle on tärkeää, että nykytekniikka mahdollistaa yhteydenpidon myös viittomakielellä. Tutkittavien vastauksissa ei kuitenkaan korostunut lainkaan työyhteisön vahva kaksikielisyys ja -kulttuurisuus sekä sen mukanaan tuomat edut ja haasteet. Tämä koetaan to-

dennäköisesti niin luonnolliseksi osaksi työyhteisöä, ettei sitä mainittu vastauksissa.

Mielenkiintoisena ja yllättävänä tuloksena voidaan pitää sitä, että ammatillisen kasvun luokkaan osui vain 19 mainintaa eli 11 % kaikista tutkittavien tuottamista keinoista. Viittomakielen tulkkausalaalla korostetaan jatkuvaa oppimista ja kehittymistä, sillä tulkkaus- ja kielitaitoa voidaan parantaa lähes loputtomiin. Lisäksi Viparon kuukausipalkkaisessa työsuhteessa olevilla työntekijöillä on mahdollisuus käyttää kuukaudessa kaksi päivää itsensä kehittämiseen palkallisesti. Mainintojen vähäisyys saattaa kertoa vahvasta sitoutumisesta työhön ja siitä, että tutkittavat ajattelevat työn itsessään tuottavan ammatillista kasvua. On myös mahdollista, että tutkittavat pitävät ammattitaidon kehittämistä niin itsessään selvyytensä, ettei sitä tultu maininneeksi vastauksissa.

5.2 Kehittämispäivää edeltäneen kyselyn tulokset

Kehittämispäivää edeltäneen kyselyn tulosten jaottelu perustui Keskisen ja Rehnäckin vuonna 2005 kehittämään alaistaitomittariin (H. Heinonen, luento-muistiinpanot 17.8.2012). Heinonen valitsi kyselyn analysoinnin pohjalta elokuun 2012 kehittämispäivälle käsiteltäviksi teemoiksi auttamisen, resursseista huolehtimisen ja yhteistyön, lojaaliuden työyhteisöä kohtaan, tunnollisuuden, yhteistyön esimiehen kanssa sekä kehittämisen. Teemat valittiin sen perusteella, että alaistaitomittarissa teeman sisällä olleen väittämän keskiarvo jäi alhaiseksi ja avoimissa kysymyksissä tutkittavat pohtivat itse teemoihin liittyviä asioita. Alaistaitomittarin väittämien yhteenlasketut keskiarvot näkyvät alla.

Tunnollisuus	4,2 / 5
Lojaalisuus työyhteisöä kohtaan	3,7 / 5
Resursseista huolehtiminen ja yhteistyö	3,65 / 5
Auttaminen	3,46 / 5
Kehittäminen	3,13 / 5
Yhteistyö esimiehen kanssa	3,1 / 5

Avoimista kysymyksistä Heinonen esitteli ainoastaan kysymyksen 19, jossa kysyttiin: ”mistä asioista nautit työssäsi/työyhteisössäsi?” Tutkittavat tuottivat alla olevia vastauksia.

Joustavuus, rentous, viittomakieli

Hyvistä työkavereista

Vapaus, toistemme kunnioittaminen, avoin yhteistyösuhde esimiehiin

Toiset tulkit: yhdessä tehtävät keikat ja parityöskentely

Upeat toimistotilat

Tulkkikollegani ovat todella mukavia

Perusteltuja ehdotuksia on helppo saada läpi ja toteuttaa

Yhteiset kokoukset ja muut tapaamiset, joissa näkee työkavereita

Tulkkauskeikoista ja asiakkaan kohtaamisesta, oman asiantuntijuuden käytöstä, palavereista

Aivotyöskentely, joustavuus, vapaus

Mukava ilmapiiri, mukavat työkaverit ja mukava työ

Työkavereiden hyvät välit, hyvä positiivinen ja kannustava asenne

5.3 Kehittämispäivän ryhmäkeskustelut teemoittain

Kouluttaja Hanna Heinonen nosti kehittämispäivää edeltäneen alkukyselyn tulosten pohjalta työyhteisön käsiteltäväksi kuusi teemaa. Teemat olivat auttaminen, ekstran tekeminen, vaikutusmahdollisuudet, palaveriaktiivisuus, kehittäminen ja palaute. Näiden aihealueiden pohjalta osallistujat jaettiin satunnaisesti kuuteen ryhmään, ja jokainen ryhmä valitsi keskuudestaan puheenjohtajan. Ryhmät ohjeistettiin työskentelyyn, jonka tarkoituksena oli keskustella teeman sisällä sellaisista asioista, joihin työntekijä voi itse vaikuttaa.

Ryhmätyöskentelyn ohjeistus pyrittiin antamaan mahdollisimman selkeästi, jotta kaikki osallistujat ymmärsivät työskentelyn tavoitteet ja hyötyivät työskentelystä mahdollisimman paljon. Osallistujille korostettiin sitä, että työskentelyyn sitoutumisen määrä tulee olemaan suoraan yhteydessä päivästä saatuun hyötyyn ja että nyt jokaisella oli mahdollisuus vaikuttaa kertomalla mielipiteensä. Työskentelyn jälkeen ryhmien puheenjohtajat esittelivät keskustelun tärkeimmät asiat koko työyhteisölle. Seuraavaksi esittelen lyhyesti keskusteluista nousseita asioita.

5.3.1 Auttaminen

Ryhmässä, jonka teemana oli auttaminen, keskusteltiin siitä, että viittomakielen tulkkausalalla auttaminen on aina toivottua ja tarpeellista, joskin aina ei osata pyytää apua. Tulkkaustilanteissa tulkkiparin välinen yhteistyö korostuu ja vastavuoroinen tiedonvaihto koetaan tärkeäksi. Tulkkiparit voivat kertoa toisilleen tilanteeseen liittyviä viittomia, antaa henkistä tukea sekä kannustusta haastavissa tilanteissa ja tarjota toisilleen kyytiä tulkkauspaikalle.

Henkistä tukea ja kannustusta saadaan myös työyhteisöltä, mikä koetaan tärkeäksi voimavaraksi. Esimiehien henkinen tuki nähdään sellaisena, että työntekijällä on aina joku, joka seisoo hänen takanaan ja puolustaa häntä. Yrityksen sisällä voidaan jakaa työtehtäviä niin, ettei kukaan kuormitu enemmän kuin muut.

5.3.2 Ekstran tekeminen

Ryhmässä, joka pohti ekstran tekemistä, korostui se, että työyhteisölle on tärkeää tehdä yhdessä muutakin kuin pelkkää työtä. Kuulumisten kyselemistä ja virkistystoimintaan osallistumista pidettiin tärkeänä. Pienenkin panoksen antamisen todettiin vaikuttavan positiivisesti kaikkien työhyvinvointiin, eli ekstran tekemisen ei tarvitse välttämättä olla mitään suurta. Aloitteen ekstran tekemi-

seen ei tarvitse aina tulla johdolta, vaan työntekijöillä on myös mahdollisuus kehittää työyhteisöä ja ideoida uusia toimintatapoja. Keskustelua käytiin siitä, mikä oikeastaan on ekstrapia ja minkä voidaan ajatella kuuluvaksi perustyöhön. Pohdittiin muun muassa sitä, onko tulkkioiskelijan ohjaaminen ekstrapia vai kuuluuko se jokaisen työntekijän perustyöhön.

Kouluttaja Hanna Heinonen korosti sitä, että jokainen työyhteisön jäsen tekee ekstrapia oman elämäntilanteensa mukaan ja tärkeintä on muistaa tekemisen vapaaehtoisuus. Heinosen mukaan ideana kuitenkin on se, että jokainen tekee joskus ekstrapia, ettei kenellekään tule esimerkiksi sellainen tunne, että ”aina minä keitän kahvia”. (H. Heinonen, luentomuistiinpanot 17.8.2012.)

5.3.3 Vaikutusmahdollisuudet

Työntekijän vaikutusmahdollisuuksia pohtinut ryhmä painotti sitä, että jos työntekijällä on mahdollisuus vaikuttaa asioihin, niin hän kokee olevansa työntekijänä tärkeä ja arvostettu. Vaikutusmahdollisuuksia omaava työntekijä voi keskittyä tekemään työnsä hyvin ja samalla vaikuttaa sekä itsensä että muiden työsäjäksämiseen.

Tulkit toivoivat, että heillä olisi enemmän mahdollisuuksia vaikuttaa siihen, millaisia tulkkauksilauksia he tekevät sekä paljonko he käyttävät työaika valmistaumiseen ja raportointiin. Ryhmä arvosti sitä, että Viparossa ollaan aina valmiita joustamaan työntekijän elämäntilanteen, kuten opiskelujen ja perheen mukaan. Palavereja tulisi kehittää edelleen, jotta jokaisella olisi paremmat mahdollisuudet vaikuttaa työyhteisöä koskeviin asioihin. Kasvotusten käytävää keskustelua tulisi olla nykyistä enemmän, jotta sähköpostien kautta sattuvat väärinymmärrykset voitaisiin välttää ja keskustelu olisi vuorovaikutteisempaa.

5.3.4 Palaveriaktiivisuus

Palaveriaktiivisuutta käsitellyt ryhmä pohti palaverien hyödyllisyyttä. Ryhmä piti tärkeänä sitä, että tiedotuksen lisäksi palavereissa tavataan muita työyhteisön jäseniä ja että jokaisella osallistujalla on mahdollisuus vaikuttaa käsiteltäviin asioihin. Palaveriaktiivisuuden näkökulmasta on tärkeää antaa jokaiselle puheenvuoro, ja jokaista puheenvuoroa tulee arvostaa. Aktiivisuutta lisäisi se, että osallistujat tukisivat toinen toisiaan niin positiivisissa kuin negatiivisissakin asioissa. Aktiivisen ja positiivisen palaverin todettiin antavan voimaa ja energiaa työhön.

Kouluttaja Hanna Heinonen kehotti jokaista pohtimaan itsekseen, mitkä ovat ne syyt, jotka vaikuttavat hiljaa olemiseen. Hiljaa oleminen on tulkittavissa myös vallankäyttöön kuuluvaksi. (H. Heinonen, luentomuistiinpanot 17.8.2012.) Työyhteisön hiljaisten jäsenten sanotaan muodostavan palavereissa eräänlaisen varjokokouksen, jota käydään ainoastaan jäsenien mielissä. Varjokokous purkautuu puheeksi yleensä vasta kokouksen jälkeen, kun jäsenet keskustelevat epävirallisesti siitä, mitä kokouksessa olisi pitänyt tehdä tai sanoa toisin. Varjokokous voi olla varsinaista kokousta laadukkaampi, sillä monet työyhteisön hiljaiset jäsenet ovat erittäin taitavia ajattelijoita ja asiantuntijoita. Työyhteisön hiljaisia jäseniä voidaan aktivoida osallistavilla kokousmalleilla, joiden avulla pyritään laskemaan osallistumisen kynnyistä ja rajoittamaan äänekkäimpien puheenvuoroja. (Helin 2000, 151-152.)

5.3.5 Kehittäminen

Työn ja työyhteisön kehittämistä pohtinut ryhmä totesi, että näiden kahden asian erottaminen saattaa olla joskus vaikeaa. Työssä kehittymistä pidetään usein selkeänä, mutta työn kehittäminen usein unohtuu. Työntekijälle saattaa helposti tulla sellainen olo, että itsensä kehittäminen ja itsenäinen reflektointi riittävät, eikä hän huomaa sitä, että osaamisen jakamisesta olisi hyötyä koko työyhteisöl-

le. Osaamisen jakamista ja vapaaehtoista kouluttautumista tulisi kehittää palvelemaan työyhteisöä paremmin.

Kehittymiseen liittyy olennaisesti palautteen antaminen ja saaminen, mitä pidettiin haastavana asiana. Palautetta ei saisi pitää moitteena, vaan se pitäisi nähdä mahdollisuutena kehittää koko työyhteisöä. Avoimuuden kehittäminen työyhteisössä on tärkeää, jotta asioista voitaisiin aidosti keskustella. Avoimuutta kaivataan myös hiljaisen tiedon välittämiseen työyhteisön sisällä. Jokaisen työyhteisön jäsenen erityisosaamista tulisi hyödyntää, jotta koko työyhteisön osaamis-
pääoma kasvaisi entisestään.

5.3.6 Palaute

Palautteen antamista ja saamista käsitellyt ryhmä koki, että tärkein palaute tulee aina työyhteisön sisältä. Palautetta on tärkeä saada sekä työkavereilta että esimiehiltä. Ryhmä piti hyvänä sitä, ettei Viparo vaadi asiakkaita arvioimaan tulkkausta, vaan korostaa tulkin omaa kykyä poimia palaute itse tilanteesta. Toisaalta ehdotettiin palautelaatikon lisäämistä Viparon verkkosivuille. Vertaispalautetta, tulkkauksen kuvaamista ja kehityskeskusteluja pidettiin tärkeinä palautekanavina.

Kouluttaja Hanna Heinonen totesi naisten usein vaativan itseltään enemmän kuin miesten, ja täten naisilta myös helposti odotetaan enemmän kuin miehiltä. Palautteen pyytäminen ja analysointi ovat toki tärkeitä, mutta niin sanottua yli-analysointia tulisi välttää ja luottaa siihen, että työ on tullut tehtyä hyvin. Heinosen mukaan Viparon työyhteisön keskusteluissa korostuu se, että jokainen työntekijä haluaa palautetta sekä mahdollisuutta analysoida omaa työskentelyään. Heinosen mukaan jokainen meistä on oman työnsä asiantuntija ja osaa arvioida omaa tilannettaan parhaiten. (H. Heinonen, luentomuistiinpanot 17.8.2012.) On tärkeää, että organisaation kaikki työntekijät arvioivat systemaattisesti omaa toimintaansa. Jokainen työntekijä on oikeutettu ja velvoitettu

tekemään korjaavia toimenpiteitä tai toimenpide-ehdotuksia havaitessaan epäkohtia. (Borgman & Packalén 2002, 22.)

5.4 Kehittämiskohteiden valinta ja konkreettiset toimenpide-ehdotukset

Ryhmätöiden toisessa vaiheessa aiempien teemojen käsittelyä syvennettiin ja vietiin lähemmäksi käytännön toteutusta. Osallistujat jakaantuivat teemoittain uusiin ryhmiin oman kiinnostuksensa mukaisesti. Ryhmien puheenjohtajat pysyivät samoina. Ryhmän tuli valita teeman sisältä yksi kehittämiskohde ja suunnitella konkreettinen toimenpide, jolla kehittämiskohteeksi valittua asiaa lähde-tään viemään eteenpäin. Ryhmien tuli myös pohtia, mitä hyötyä sen valitseman asian kehittämisestä olisi.

Kehittämiskohteiksi valittiin kummitulkkitoiminta, työajan suunnittelu, valmistautumisajan varaaminen, oman roolin analysoiminen palaverissa, kouluttautuminen ja harjoitteiden tekeminen sekä palautteen antaminen ja pyytäminen. Ryhmätyöskentelyn jälkeen puheenjohtajat esittelivät konkreettiset toimenpide-ehdotukset koko työyhteisölle, jolloin jokaisella oli mahdollisuus kommentoida ideoita. On tärkeää, että kaikki kehittämis ehdotukset käsitellään ja tehdään näkyviksi (Borgman & Packalén 2002, 22-23). Seuraavaksi esittelen keskustelujen tuloksia.

5.4.1 Auttaminen – kummitulkkitoiminta

Viparossa on jo jonkin aikaa keskusteltu perehdytyksen merkityksestä. Auttamista käsitelleen ryhmän mielestä olisi tarpeellista käynnistää kummitulkki- eli kututoiminta. Uudelle työntekijälle osoitettaisiin heti työsuhteen alussa työyhteisöstä kummitulkki, joka kulkisi ensimmäisen työviikon uuden työntekijän mukana. Tämän jälkeen yhteyttä pidettäisiin säännöllisesti sekä kasvotusten että puhelimitse. Kummitulkkina toimivalle annettaisiin tehtävästä pieni erillinen korvaus, jolla osoitettaisiin työn tarpeellisuus.

Ryhmän mukaan kummitulkkitoiminnan seurauksena uuden työntekijän töiden aloittaminen helpottuu ja ylimääräinen stressi vähenee. Lisäksi vältetään johdon ja tulkkivälittäjän liiallinen kuormitus sekä parannetaan työyhteisön työhyvinvointia ja viihtyisyyttä.

Koko työyhteisön yhteinen keskustelu osoitti, että tällaiselle kummitulkkitoiminnalle olisi tarvetta. Ideaa lähdettiin jalostamaan eteenpäin niin, että se koskisi myös äitiyslomalta tai pitkältä tauolta palaavia työntekijöitä. Muutama osallistuja kertoi jo epävirallisesti valinneensa itselleen kummitulkin, vaikka siitä ei olekaan yhdessä sovittu. Uuden työntekijän näkökulmasta olisi hyvä, että käytännöistä sovittaisiin virallisesti, jotta uudelle työntekijälle ei tule sellaista tunnetta, että hän on työyhteisölle vaivaksi. Yhteisessä keskustelussa pohdittiin myös sitä, kuka olisi sopiva kummitulkki ja mitä tehtävä häneltä vaatii. Työyhteisö tuli siihen tulokseen, ettei kummitulkin tarvitse tietää kaikkea, vaan riittää, että hän osaa tarpeen tullen ohjata uuden työntekijän oikean ihmisen ja oikean tiedon luo.

5.4.2 Ekstran tekeminen – työajan suunnittelu

Ekstran tekemistä pohtineen ryhmän mielestä viparolaiset ja tulkit ylipäänsä tekevät tällä hetkellä perustyön lisäksi melko paljon ekstrakaa, joka ei välttämättä konkreettisesti näy missään tai jota ei ehkä huomioida tarpeeksi. Ryhmä koki ekstraksi työntekijän joustavuuden, joka näkyy esimerkiksi epäsäännöllisissä ruokatauoissa, työajan venymisessä tai työaikojen muuttamisessa lyhyelläkin aikavälillä. Ryhmän konkreettinen toimenpide-ehdotus oli se, että tulkkivälittäjälle ja tulkkille itselleen annettaisiin entistä enemmän valtuuksia vaikuttaa työn suunnitteluun ja sitä kautta ekstran tekemiseen.

Koko työyhteisön kanssa pohdittiin sitä, että tulkin työn luonteeseen kuuluu tietty epäsäännöllisyys ja lyhyellä varoitusajalla tulevat muutokset. Työn suorittamiseen vaikuttavat nykyään yrityksen sisäisten toimintatapojen lisäksi myös

alueellisten välityskeskusten toimintatavat ja ohjeet. Työyhteisössä korostettiin sitä, että tulkin tulee itse ottaa vastuuta työajan suunnittelusta ja jaksamisesta niin, että hän ilmoittaa välittäjälle heti, jos työmäärä tuntuu liian suurelta.

5.4.3 Vaikutusmahdollisuudet – valmistautumisaajan varaaminen

Työntekijän vaikutusmahdollisuuksista keskustellut ryhmä valitsi kehittämiskohteeksi valmistautumisaajan varaamisen. Ryhmä koki haastavaksi nykyisen käytännön, jonka mukaan tarvittava valmistautumisaika pyydetään henkilöstöpäälliköltä. Viparon henkilöstöpäälliköllä ei ole tulkikoulutusta, joten hänen saattaa olla joidenkin tulkkauksien kohdalla vaikeaa arvioida tarvittava valmistautumisaika.

Valmistautumisaikaa ja sen varaamista pohtinut ryhmä korosti valmistautumisen merkitystä tulkkauksen laatuun. Valmistautumisen määrän todettiin vaihtelevan sekä tilauksen että tulkin mukaan. Ryhmä korosti sitä, että viparolaisille on tärkeää tarjota asiakkailleen laadukasta palvelua ja edustaa yritystä halutulla tavalla. Ryhmän konkreettinen toimenpide-ehdotus oli se, että tulkeille annettaisiin enemmän valtuuksia päättää itse valmistautumisaajan pituudesta. Ryhmän mukaan jokainen viparolainen on ammattilainen, joka tuntee itsensä ja taitonsa parhaiten. Täten olisi järkevää, että jokainen työntekijä voisi itse arvioida tarvitsemansa valmistautumisaajan.

Työyhteisön yhteisessä keskustelussa pohdittiin sitä, miten haastavaa on luoda mitään yhteistä ohjetta siitä, paljonko tulkin tulisi tulkkauksiin valmistautua. Tilanteen luonteen lisäksi valmistautumiseen vaikuttavat tulkin aiemmat kokemukset ja tietämys aiheesta. Todettiin myös, että jos tulkeille annetaan mahdollisuus varata itse valmistautumisaikaa työkalenteriinsa, niin se vaatii luottamusta puolin ja toisin. Keskustelussa todettiin, että tulkkivälittäjän olisi hyvä olla mukana määrittelemässä valmistautumisaajan pituutta, ja hänelle toivottiinkin enemmän vaikutusmahdollisuuksia sen varaamiseen.

5.4.4 Palaveriaktiivisuus – oman roolin analysoiminen

Konkreettinen toimenpide-ehdotus palaveriaktiivisuuden lisäämiseksi oli se, että jokainen palaveriin osallistuja analysoisi rooliaan palavereissa. Kaikkien olisi hyvä pohtia muun muassa sitä, miten itse kukin kommentoi, osallistuu riittävästi, kannustaa ja rohkaisee muita sekä onko hän aidosti läsnä palavereissa. Ryhmä piti tärkeänä sitä, että jokainen palaveriin osallistuva työntekijä uskaltaa ilmaista mielipiteensä ja kokee palaverissa vallitsevan ilmapiirin turvalliseksi. Palaverin korostettiin olevan tilaisuus, jossa asiansa voi tuoda yhteiseen keskusteluun.

Työyhteisön kanssa käydyssä keskustelussa todettiin, että palaveriaktiivisuuden kehittäminen on paljolti jokaisen osallistujan omalla vastuulla ja kullakin osallistujalla tulisi olla halu kehittää itseään tässä asiassa. Pohdittiin myös mahdollisuutta kokeilla erilaisten roolien jakamista osallistujille. Tällöin jokainen kommentoisi omasta roolistaan, esimerkiksi kannustajana tai vastaväittäjänä.

5.4.5 Kehittäminen – kouluttautuminen ja harjoitteiden tekeminen

Kehittämistä pohtinut ryhmä valitsi kehittämiskohteeksi erilaisten harjoitteiden valmistamisen myöhempää käyttöä varten. Harjoitteiden laatimisessa hyödynnettäisiin työyhteisössä jo olevaa osaamista ja sen jakamista muille. Työnantajapuolen tulisi valvoa harjoitteiden suorittamista ja velvoittaa jokaista työntekijää kehittämään omaa ammattitaitoaan. Harjoitteiden suorittamisessa olisi hyvä olla jokin määräaika, jotta ne tulevat tehdyksi ajallaan. Harjoitteena voisi olla esimerkiksi jokin video, jonka jokainen itsenäisesti tulkkaisi puheelle eli spiikkaisi ja nauhoittaisi.

Työyhteisön kanssa käyty keskustelu osoitti, että kaikki ovat halukkaita harjoitteiden suorittamiseen. Keskusteltiin myös siitä, että nykyisiä IKE-päiviä eli itsensä kehittämisen päiviä tulisi hyödyntää tehokkaammin. Työntekijät toivoivat, että eri koulutustilaisuuksiin osallistuvat henkilöt kirjoittaisivat lyhyen yhteenvedon koko työyhteisölle.

5.4.6 Palaute – jokainen antaa ja pyytää

Palautteen antamista ja saamista pohtinut ryhmä ehdotti konkreettiseksi toimenpide-ehdotukseksi sitä, että jokainen työyhteisön jäsen sitoutuisi antamaan tai pyytämään vähintään yhden palautteen päivässä. Jokainen työntekijä voisi kirjata saamansa palautteet erilliseen vihkoon, jotta niihin voisi myöhemmin palata.

Palautetta antaessa on hyvä muistaa, että korjaavaa palautetta ei anneta persoonasta vaan teoista. Korjaavaa palautetta tulee antaa ainoastaan sellaisista asioista, joihin on todellisuudessa mahdollisuus vaikuttaa. Palautteen tulee aina olla rehellistä ja se tulee antaa mahdollisimman pian sen jälkeen, kun palautteeseen on huomattu olevan aihetta. (Surakka & Laine 2011, 151.)

5.5 Kehittämiskohteiden ja toimenpide-ehdotusten vienti käytäntöön

Työyhteisön kehittämispäivän jälkeen yrityksen tulee jatkaa omaa kehittämistyötään. Kehittämispäivässä tehtyjä suunnitelmia toteutetaan työyhteisön arjessa ja samalla hyödynnetään kehittämispäivässä opittuja asioita. Tästä syystä on tärkeää, että kehittämispäivän aikana koko henkilöstö osallistuu toimintojen suunnitteluun. (Koskensalmi, Lauttio & Lindström 2000, 38.) Suunnitelmien siirtämisessä käytäntöön on ratkaisevaa se, miten hyvin kehittämispäivässä luodut suunnitelmat osataan ja halutaan siirtää toteutettaviksi (Koskensalmi, Lauttio & Lindström 2000, 37).

Yrityksen kehittämistyöhön on varattava tarpeeksi aikaa. Riittävän pitkä ajanjakso on välttämätön, sillä vakiintuneiden toimintatapojen muuttaminen ja työyhteisön kehittäminen ei tapahdu muutaman koulutuspäivän aikana, vaan se vaatii aina pidemmän prosessin. (Koskensalmi, Lauttio & Lindström 2000, 37-38.) Esimies- ja alaistaitojen kehittäminen asiantuntijaorganisaatiossa vaatii prosessaista työskentelyä, sillä nämä taidot eivät kohene yksittäisellä koulutuksella. Esimies- ja alaistaitojen kehittäminen edellyttää koko organisaation rakenteiden

ja toiminnan tarkastelua. Organisaation ja johtamisjärjestelmän tasoilla on luotava esimies- ja alaistaitojen kehittämisen rakenteelliset ja asenteelliset edellytykset. Johtamistasolla on varmistettava, että esimieskäyttäytymisellä annetaan mahdollisuus alaistaitojen kehittymiseen. Työntekijätasolla kehitetään varsinaisia alaistaitoja. (Keskinen 2012.)

Kehittämistoiminnan haasteisiin liittyy eri toimijoiden mukaan saaminen. Saateen helposti olettaa, että tärkeään hankkeeseen löytyy automaattisesti innokkaita osallistujia. Valitettavasti käytännössä arjen kiireet ja erilaiset intressit voivat johtaa vähäiseen sitoutumiseen, ja tästä syystä toimijoiden osallistamiseen tulisi olla selkeä suunnitelma. Osallistumista ei saisi korostaa ilman todellista halua aitoon yhteistoimintaan, joten yrityksen johdon tulee ottaa työntekijöiden mielipiteet huomioon kehittämissuunnitelmaa tehtäessä. (Toikko & Rantanen 2009, 8.)

Uusi kehittämishanke herättää alkuvaiheessa kiinnostusta ja innostusta, minkä seurauksena prosessi käynnistyy hyvin vahvistaen samalla työyhteisön kiinteyttä ja työmotivaatiota. Alkuvaiheen jälkeen on vuorossa kehittämistyön vaativin osuus eli se, kun puheista täytyy siirtyä tekoihin. Asioista ei voida loputtomiin vain keskustella tai kuunnella kouluttajan ehdottamia kehittämistavoitteita, vaan suunnittelu tulee viedä käytäntöön. Yleensä tässä vaiheessa vastaan tulevat yksilölliset, yhteisölliset ja organisatoriset haasteet, kuten asioiden muuttamisen työläys. Keskeinen osa kehittämisprosessin etenemisessä on muutoksen tarpeellisuus eli syy muuttaa aiempia toimintatapoja. Kehittämisen kohde tulee kokea tarpeelliseksi organisaation jokaisella tasolla, eikä se saa jäädä esimerkiksi yksittäisen henkilön kiinnostuksen varaan. (Järvinen 2001, 128-129.)

Viparon kehittämispäivän kehittämiskohteiden sekä toimenpide-ehdotusten vienti käytäntöön alkoi heti kehittämispäivän jälkeen elokuussa 2012 ja jatkuu edelleen vuonna 2013. Osa toimenpide-ehdotuksista voitiin muuttaa kertatoimenpiteellä. Syksystä 2012 alkaen Viparon kuukausipalkkaisessa työsuhteessa olevat tulkit ovat suunnitelleet työaikansa itse. Opiskelutulkkauspaikoille perustettiin tulkkiringit, jotka sopivat työvuorot keskenään. Ajatus tulkkien omatoimisesta työajan suunnittelusta syntyi jo ennen kehittämispäivää, mutta se jalkau-

tettiin osaksi Viparon toimintaa kehittämispäivän yhteydessä. Heti syksystä 2012 alkaen valmistautumisajasta on sovittu henkilöstöpäällikön sijaan tulkkivälittäjän kanssa. Tulkkivälittäjällä on oikeus myöntää valmistautumisaikaa puolet tulkkauksen kestosta, ja mikäli tulkki tarvitsee tätä pidemmän ajan, välittäjä hyväksyttää asian tulkin lähiesimiehellä. Vuoden 2013 alusta alkaen kuukausipalkkaisessa työsuhteessa olevat tulkit ovat anoneet IKE-päivät eli itsensä kehittämisen päivät henkilöstöpäällikön sijaan omalta lähiesimieheltään. Lisäksi sovittiin, että näiltä päiviltä kirjoitetaan lyhyt raportti työyhteisölle luettavaksi. Tavoitteena on, että raportit tullaan jatkossa tallentamaan suunnitteilla olevalle Viparon sisäiselle verkkoalustalle. Vuoden 2013 alussa päätettiin, että kehityskeskustelut ja työnseuranta koskee kaikkia työntekijöitä riippumatta työsuhteen ja tehtävän laadusta. Viparon sisäisiä tiedotteita on alettu yhä useammin julkaistaan viittomakielisinä videoina, jotta kaksikielisen työyhteisön toteuttaminen ei ulotu ainoastaan yhteisiin tapaamisiin ja viittomakielisiin videopuheluihin.

Osa kehittämiskohteista vaatii enemmän aikaa toteutuakseen, eikä niitä voida ratkaista kertatoimenpiteellä. Viparon perehdytysoppaan ja kummitulkkitoiminnan sisältöjä on alustavasti hahmoteltu. Tavoitteena on, että nämä valmistuvat kevään 2013 aikana, jotta ne voidaan jalkauttaa kesällä 2013. Palautteen keräämisen parantamiseksi aiotaan kehittää jo käytössä olleita palautelomakkeita. Palautteen kerääminen tulkkaukseen liittyen on haastavaa, ja parhainta tapaa sen toteuttamiseksi pohditaan edelleen. Viparoon perustettiin vuoden 2012 lopulla taitotasoryhmä, jonka tehtävänä on luoda työyhteisölle työkalu osaamisen arviointia ja palautteen antamista varten. Palaute kertoo siitä, että työntekijöistä välitetään ja toimintaa halutaan kehittää edelleen. Alaistaitoinen työntekijä haluaa panostaa sekä palautteen antamiseen että vastaanottamiseen. Hän tiedostaa palautteen perustuvan luottamukseen ja kunnioitukseen työkaveria kohtaan. (Aarnikoivu 2010, 126.)

6 ALOITTELEVA JOHTAJUUS JA ALAISTAIDOT

Luvussa kuusi keskityn omaan aloittelevaan johtajuuteeni ja sen toteuttamiseen Viparon Turun tiimissä. Käsittelen myös alaistaitoja ja niiden toteuttamista, sillä olen tutkinut niitä koko Viparon organisaation tasolla. Opinnäytetyöni painopiste on alaistaidoissa ja niiden kehittämisessä alaisten näkökulmasta. Alais- ja johtamistaidot ovat kuitenkin vahvasti sidoksissa toisiinsa, joten tästäkin syystä käsittelen luvussa kuusi johtajuutta omaan esimiesasemaani pohjautuen. Lisäksi käsittelen jaettua ja keskustelevaa johtajuutta sekä työnohjausta ja kehityskeskusteluja. Pidän näitä tärkeänä osana tuoretta johtajuuttani sekä alaistaitojani.

6.1 Esimiestyö Viparon Turun tiimissä

Esimiestyö on vaativaa, sillä siihen kuuluu vastuu ihmisistä, työn laadusta ja tuloksesta. Esimiestehtävässään aloittava johtaja toimii heti oikeiden ihmisten kanssa ja vaikuttaa heidän motivaatioonsa, työhyvinvointiinsa ja tehokkuuteensa. Aloittelevan esimiehen on tärkeää muistaa, että alaiset eivät ole harjoittelukappaleita. (Surakka & Laine 2011, 203.) Tästä huolimatta esimiehen on mielestäni uskallettava johtaa ja tehdä päätöksiä.

Siirtyessäni syksyllä 2012 vastaavan tulkin tehtävästä alue-esimiehen tehtävään sain alaisikseni koko Viparon Turun tiimin eli neljä viittomakielen tulkkia. Vuoden 2013 alussa sain vielä yhden alaisen lisää. Tilanne on aina haasteellinen, kun työntekijänä tai asiantuntijana toiminut henkilö nimetään esimieheksi oman työyhteisönsä sisältä. Roolinvaihdos on haaste sekä esimiehelle itselleen että koko työyhteisölle. Roolinvaihdoksen myötä esimies ei voi enää ajatella asioita pelkästään yksittäisen työntekijän kannalta, vaan hänen tulee aina tarkastella koko työyhteisön sekä sen yksilöiden toimintaa laajemmasta näkökulmasta. Esimiehen tulee kohdella uusia alaisiaan tasapuolisesti, eivätkä aiemmat työtoverisuhteet saa vaikuttaa esimiehen suhtautumiseen työyhteisössä.

Alaisille uusi tilanne saattaa olla hämmentävä, sillä aiemmin työntekijän roolissa sallitut toimintatavat eivät välttämättä ole suotavia esimiesroolissa toimivalle henkilölle, ja heistä saattaakin tuntua siltä, että entisestä mukavasta työtoverista on tullut jollakin tavalla etäinen. Onnistuneissa roolinmuutoksissa työyhteisön jäsenet ymmärtävät esimiehen roolin ja sen mukanaan tuomat muutokset sekä tukevat esimiestä uudessa tehtävässään. (Järvinen 2001, 66-67.) Alaistaitoinen työntekijä omaa roolitietoisuuden ja -ymmärryksen (Aarnikoivu 2010, 91).

Esimiehen tulee osata sopivassa suhteessa sekä keskustella että johtaa. Keskustelun avulla esimies välittää tietoa, motivoi ja ylläpitää avointa ilmapiiriä. Toisaalta esimiehen pitää välillä käyttää valtaa ja tehdä päätöksiä, sillä liika henkilöstön kuuleminen saattaa äärimmillään häiritä työntekijöiden työrauhaa. (Järvinen 2001, 16.) Ammatillisen asenteen ja roolin lisäksi esimiehen tulee käyttää työssään omaa persoonallista minuuttaan ja olla välittömässä vuorovaikutuksessa alaisensa kanssa (Järvinen 2001, 141). Tasapainoilu avoimen vuorovaikutuksen ja johtamisen välillä vaatii erityistä tarkastelua varsinkin silloin, kun henkilö on roolinvaihdoksen myötä siirtynyt työkaverista esimieheksi. Koen, että minun on nykyisessä asemassani kiinnitettävä aiempaa enemmän huomiota siihen, millä tavalla itse viestin ja miten motivoin alaisiani avoimeen keskusteluun. Esimies-alaisuudessa vuorovaikutus on haastavampaa kuin kahden samassa tehtävässä toimivan työntekijän välinen vuorovaikutus. Haastavamman siitä tekee se, että esimiehen tehtävänä on johtaa alaisen työtä ja alaisen tehtävänä on auttaa sekä esimiestä että itseään onnistumaan. (Silvennoinen & Kauppinen 2007, 75.) Viparon työyhteisölle helmikuussa 2012 esitetyn yksittäisen alaistaitokysymyksen analysointi osoitti sen, että tutkittavien mainitsemista alaistaidon keinoista suurin osa kohdistui juuri työyhteisöön suuntautuvaan vuorovaikutukseen. Työyhteisöllä tarkoitettiin analyysissä sekä työkavereita että esimiehiä. Vastauksissa mainittiin esimerkiksi avoimuus johtoa ja työyhteisöä kohtaan.

6.2 Keskusteleva johtaminen ja jaettu johtajuus

Perinteinen johtaja on aiemmin ilmaissut voimansa ottamalla asiat haltuun ja alistamalla muut oman tahtonsa alle. Valitettavasti tällaisen johtamisen seurauksena alaiset tekevät vain sen, mitä käsketään ja sen, mihin johtajan valvonta heidät pakottaa – eivät yhtään enempää. Nykyisissä asiantuntijaorganisaatioissa tarvitaan kuitenkin sitoutuneita, oma-aloitteisia, luovia ja innostuneita työntekijöitä, jotka ottavat jokaisen asiakkaan ja työtilanteen tuoreella tavalla huomioon. (Juuti 2010, 33-34.) Pysin esimiestyössäni keskustelevaan johtamiseen, sillä koen, että sen avulla työntekijä viihtyy paremmin työssään ja on halukkaampi kehittämään sekä työtään että työyhteisöään.

Keskusteleva johtaminen liittyy vahvasti yhteiskunnassamme vallitseviin demokraattisiin arvoihin ja uskomuksiin. Sen tavoitteena on yhdistää ihmisten toiminnot yhteisten päämäärien suuntaisiksi, ja siksi sen on todettu olevan länsimaissa tuloksellinen tapa johtaa. Keskusteleva johtaminen on hyvää ihmisten johtamista, mielekästä tunteiden huomioon ottamista, henkilö- ja ratkaisukeskeistä palvelutoimintaa, dialogin käymistä sekä eettistä toimintaa, joka ilmenee toisen ihmisen kohtaamisessa. (Juuti 2010, 25-36.)

Koen, ettei keskustelevan johtamisen toteuttaminen ole aina helppoa, sillä ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa on aina omat haasteensa. Olipa tilanne kuinka monimutkainen tai vaikea tahansa, on esimiehen hyvä pitää mielessä vuorovaikutuksen perusperiaatteet. Ensinnäkin esimies ja alainen luovat yhdessä johtamistilanteet eli johtaminen on aina heidän yhteinen tuotoksensa. Toiseksi esimiehen tulee havaita, että heillä on yhdessä paljon enemmän voimavaroja ja osaamista ongelmanratkaisuun kuin kummallakaan yksinään. Kolmanneksi esimiehen on suhtauduttava ongelmiin ongelmina — ei ihmisinä. Mikäli esimies muistaa tämän, hän huomaa, että esimies ja alaiset ovat saman joukkueen jäseniä, jotka ratkovat yhdessä kyseistä ongelmaa. Neljänneksi esimies voi jalostaa toisen osapuolen näkökulmaa kielellisten strategioiden avulla, sillä laadultaan korkeatasoinen vuorovaikutus on kannattavaa. (Juuti 2010, 32-33.)

Sanotaan, että johtaminen on parhaimmillaan silloin, kun se on jaettua. Tällöin keskustelut ovat sellaisia, ettei kukaan ryhmän jäsenistä ota selkeää auktoriteettiasemaa tai käyttäydy, kuten olisi kaikkietävä. Parhaimmillaan kaikki osapuolet osallistuvat keskusteluun, ja rooleja sekä mielipiteitä voidaan vaihtaa työskentelyn kuluessa. Tällöin jokainen voi vuorollaan sekä kysyä että antaa neuvoja. (Juuti 2010, 44.) Mielestäni edellä esitelty keskusteleva johtaminen on vahvasti sidoksissa jaettuun johtajuuteen ja sen toteuttamiseen. Koen jaetun johtajuuden ehdottomasti tavoittelemisen arvoiseksi tilaksi, mutta samalla ymmärrän, että sen saavuttaminen vaatii pitkäjänteistä työtä koko organisaation tasolla.

Todellinen jaettu johtajuus, jossa kaikki ryhmän jäsenet ovat yhtä aktiivisia keskustelijoita, on harvinaista. Omien mielipiteiden esittäminen vaatii rohkeutta, ja työyhteisön jäsenet saattavat helposti ottaa passiivisen seurailijan roolin ollakseen kohteliaita. Esimiehen on kaikin tavoin pyrittävä siihen, että jokainen ryhmän jäsen uskaltaisi ottaa vastuuta, luoda uusia ideoita toiminnan kehittämiseksi ja avoimesti kyseenalaistaa auktoriteetteja. (Juuti 2010, 44-46.) Luotettavuus ja rehellisyys kuuluvat sekä alais- että esimiestaitoihin (Aarnikoivu 2010, 93). Luottavassa suhteessa työntekijä uskalttaa ottaa puheeksi oman osaamisensa puutteet ja ehdottaa itse esimerkiksi lisäkouluttautumista. Luottamus vaikuttaa merkittävästi siihen, miten rehellisesti työntekijä uskaltaa kertoa esimiehelleen myös henkilökohtaisista asioistaan luottaen siihen, ettei esimies kerro niitä eteenpäin. (Laine 2010, 37.)

6.3 Työnohjaus keskustelevan organisaation tukena

Työn kehittämisessä on otettava huomioon työelämän ja työpaikan muuttuvat rakenteet ja jatkuvasti tarkentuva perustehtävä. Kehittämisen tavoitteena on oltava se, että työyhteisö ja siellä työskentelevä yksilö sekä ryhmä kykenevät keskustelemaan kaikista esille tulevista asioista. Tämän päivän työyhteisöjen haasteisiin haetaan tukea työnohjauksesta, joka voi toimia työn kehittämisen menetelmänä. (Innanen & Rovio 2010, 105.) Työnohjaus on säännöllisesti tois-

tuva, pitkäkestoinen ohjaus- ja vuorovaikutusprosessi, jossa ohjattavat tarkastelevat omaa yksilöllistä tapaansa tehdä työtä. Työnohjauksessa oleellista on ihmettely, kysyminen ja uudelleen arviointi. Vuorovaikutukselle pyritään luomaan mahdollisimman turvallinen ilmapiiri, jossa jokaisella osallistujalla on mahdollisuus tutkia omia toimintatapoja, työn viitekehystä ja toimintaympäristöä. Työnohjaus voidaan toteuttaa joko yksilö- tai ryhmämuotoisena erilaisilla kokoonpanoilla. (Innanen & Rovio 2010, 105-106.)

Työnohjausta tarkastellaan valitettavan usein vain yksittäisen työntekijän tukemisen näkökulmasta, eikä sen toteuttamista koko työyhteisön kehittämisen välineenä ole tutkittu kovinkaan paljon. Joskus työnohjauksen epäillään jopa olevan paikka, jossa työntekijöitä ymmärretään loputtomasti etenemättä kuitenkaan organisaation tavoitteiden suuntaisesti. (Innanen & Rovio 2010, 108-109.) Viparon Turun tiimi osallistuu kuukausittain hyväksi havaittuun työyhteisötyönohjaukseen. Työyhteisötyönohjauksella tarkoitetaan ohjausta, johon osallistuu tarkoituksenmukainen toiminnallinen kokonaisuus työyhteisöstä, joka tässä tapauksessa on Turun Viharossa kokopäiväisesti työskentelevät tulkit. Työyhteisön työnohjauksen tavoitteena on auttaa tiimin jäseniä tarkastelemaan työtapojaan ja työyhteisön kulttuuria sekä toimimaan entistä paremmin yhdessä. (Innanen & Rovio 2010, 107.)

Työyhteisötyönohjauksen lisäksi voidaan pitää esimiesten työnohjauksia, jotka voidaan toteuttaa yksilö- tai ryhmäohjauksina. Esimiestason työnohjauksessa voidaan pohtia johtamistyöhön liittyviä kysymyksiä, selkiyttää moninaista toimintaympäristöä ja keskustella työpaikan ihmissuhteista sekä johtajuuden haasteista. Tämän tyyppisen työnohjauksen tavoitteena on usein selkiyttää työn sisältöä jatkuvan reflektoinnin avulla sekä kehittää esimiehen tutkivaa työtettä. (Innanen & Rovio 2010, 106-107.) Esimies ei välttämättä pääse johtamansa ryhmän avulla reflektoimaan suoraan omaa onnistumistaan johtajana, sillä tämä ryhmä ei ole esimiehen vertaisryhmä. Ryhmä voi toki edesauttaa paremman tietoisuuden rakentamista, mutta esimies tarvitsee oman vertaisryhmän luodakseen ymmärrystä ja kasvattaakseen itsetuntemusta. Vahvuuksien tunnistaminen mahdollistaa esimiehen voimaantumisen ja tietoisuus omista heikkouksista auttaa hyväksymään sen, että esimieskin saa olla epävarma. (Salmi, Rovio & Nik-

kola 2010, 83.) Voimaantumisella tarkoitetaan yksilön sekä työyhteisön kykyjen, mahdollisuuksien ja vaikutusvallan lisääntymistä. Voimaantuminen on aina henkilökohtainen prosessi ja se on myös liitettävissä alaistaitojen kehittymiseen. (Aarnikoivu 2010, 17.) Yksilötyönohjauksessa minulla on mahdollisuus tarkastella itseäni aloittelevana johtajana ja pohtia sellaisiakin asioita, joilla ei ole suotavaa kuormittaa alaisia.

6.4 Alaistaitojen kehittäminen osana esimiestyötä

Alaistaitojen haasteena on se, ettei niiden kehittäminen perustu velvollisuuteen. Alaistaidoissa on kyse asenteesta, jonka mukaisesti työntekijä haluaa tuottaa hyvinvointia sekä itselleen että muille. Alaistaitoja ei siis voi varsinaisesti opettaa konkreettisina taitoina, vaan niiden toteuttaminen edellyttää työntekijän omaehtoista sitoutumista, oivaltamista ja voimaantumista. (Aarnikoivu 2010, 90.) Hyvällä esimiestyöllä voi edesauttaa hyvien alaistaitojen toteuttamista ja päinvastoin, sillä alais- ja esimiestaidot ovat vahvasti sidoksissa toisiinsa käytännön arjessa. Alaistaito kehittyy työtaidon ohella työkokemuksen karttuessa, mutta se edellyttää selkeää, aktiivista ja laadukasta esimiestyötä (Keskinen 2005b, 26). Myös esimiehelle on hyötyä alaistaitojen hallitsemisesta, sillä esimieskin on usein jonkun alainen sekä työyhteisön jäsen (Aarnikoivu 2010, 69).

Alaistaitojen kehittäminen on sekä alaisten että esimiesten vastuulla. Esimiesalaissehteen alkaessa esimiehen on perehdytettävä työntekijä työtehtäviin, työympäristöön ja työyhteisöön. Jatkossa esimies voi ylläpitää työntekijän hyviä alaistaitoja selkiyttämällä jatkuvasti perustehtävää ja sen tavoitteita, priorisoida työtehtäviä sekä antamalla palautetta. Työn tavoitteiden ja toimenkuvien selkeyttämisessä voidaan käyttää tukena myös ulkopuolista asiantuntijaa esimerkiksi osallistumalla työyhteistyönohjaukseen. (Keskinen 2005b, 25.)

Työntekijän vastuulla on toimia aktiivisessa yhteistyössä sekä esimiehensä että kollegoidensa kanssa niin, että työtehtävät tulevat hyvin hoidetuiksi. Työntekijä on itse vastuussa vastuullisen asenteensa ylläpitämisestä työtään kohtaan.

(Keskinen 2005b, 25.) Itseään johtava alaistaitoja omaava työntekijä myös tiedostaa vastuunsa: hän ymmärtää elävänsä sellaista elämää, jonka on omilla valinnoillaan aikaansaanut ja jota itse luo jatkuvasti tekemällä uusia valintoja. Täten työntekijä ymmärtää, että hänellä itsellään on suurimmat mahdollisuudet vaikuttaa esimerkiksi hyvinvointiinsa. Hyvä alainen osaa suhtautua esimieheen realistisesti tiedostaen, että esimiehellä on rajalliset vaikutusmahdollisuudet, eikä hänkään pysty ihmeisiin. (Aarnikoivu 2010, 91, 107.) Esimies voi tukea työntekijöitä vastuullisen asenteen muodostumisessa antamalla heille riittävästi tietoa työtehtäviin liittyvistä muutoksista ja ottamalla heitä mukaan päätöksentekoon. Esimiehen on tärkeää edistää alaistensa yhteisvastuun kehittymistä, sillä se on olennainen osa alaistaitoa. (Keskinen 2005b, 25-26.)

Alaistaidot ovat pitkälti yhteistyötä. Alaisella tulee olla halu kehittää yhteistyötä ja vastaavasti esimiehellä tulee olla taito mahdollistaa yhteistyö. Alainen on oman työnsä asiantuntija, joten hänellä saattaa olla esimiestä enemmän tietoa työsuoritukseen vaikuttavista tekijöistä. Alaisen vastuulla on kertoa esimiehelleen työhön liittyvistä kehitysideoista ja esimiehen vastuulla on tarttua näihin ideoihin ja harkita niiden toteuttamismahdollisuuksia. (Keskinen 2005b, 26.) Oman työn kehittämisessä on kyse pienistä arkisista oivalluksista, jotka helpottavat työn suorittamista tai sen tuloksia. Tavoitteena ei ole luoda mullistavia keksintöjä, vaan lisätä työntekijän työn hallinnan tunnetta ja sitä kautta rakentaa myös paremmin toimivaa työyhteisöä. (Moilanen 2001, 33.)

Alaistaitojen kehittämisestä hyötyvät sekä esimiehet että alaiset. Esimiestyön antoisuuteen, palkitsevuuteen ja tuloksellisuuteen vaikuttaa paljolti se, millaisia alaistaitoja työntekijät toteuttavat. Esimiestyö on mielekästä, mikäli alaiset edellyttävät itseltään jatkuvaa aktiivista yhteistyösuhdetta sekä esimiehen että kollegojen kanssa ja samalla pyrkivät asetettuihin tavoitteisiin perustehtävän suorittamisen ohella. Työntekijän näkökulmasta tarkasteltuna on olennaista se tapa, jolla työntekijä suhtautuu tehtäväänsä, kollegoihinsa ja esimieheensä. Työsuorituksen laatuun vaikuttaa ammattitehtävästä suoriutumisen ohella myös se, miten vastuullisesti työntekijä hahmottaa osallisuutensa koko työyhteisön töiden etenemiseen ja se, miten työntekijä edistää yhteistyötä työnsä kannalta olennaisten tahojen kanssa. (Keskinen 2005b, 25.) Passiivinen työntekijä on enem-

män esimiehen johtamistaitojen varassa, kuin aktiivinen ja aloitteellinen työntekijä (Vesterinen 2010, 117). Viparon työyhteisölle helmikuussa 2012 esitetyn yksittäisen alaistaitokysymyksen analysointi osoitti sen, että tutkittavien maininnoista ainoastaan hyvin pieni osa kohdistui ammatillisen kasvun luokkaan. Kyseinen tulos hieman huolestutti minua sekä tutkijana että esimiehenä, sillä tässä luokassa korostuvat aktiivinen ote työpaikalla ja avoimuus uusia asioita kohtaan. Elokuussa 2012 järjestetyn kehittämispäivän aikana työntekijät olivat kuitenkin hyvin aktiivisia, ja tuottivat runsaasti erilaisia kehittämisehdotuksia sekä konkreettisia toimenpide-ehdotuksia.

Kehityskeskustelu on alaisen ja esimiehen välinen keskustelu, jonka tulee olla tavoitteellinen, ennalta suunniteltu, säännöllisesti toistuva ja luottamuksellinen. Kehityskeskustelu ei korvaa esimiehen päivittäisjohtamista, mutta se on yksi esimiehen tärkeimpiä työkaluja. (M. Sonck, luentomuistiinpanot 19.5.2012.) Kehityskeskustelu on myös tapa kirkastaa työntekijän perustehtävää ja parhaimmillaan siinä poistetaan työhön liittyviä epäselvyyksiä sekä luodaan aitoa ymmärrystä työyhteisön sisällä (Kaivola 2003, 152-154). Alaistaidot omaava työntekijä ymmärtää kehityskeskustelun olevan tärkeä paikka vaikuttaa ja tuoda omia näkemyksiään esille (Aarnikoivu 2010, 129). Onnistuneen kehityskeskustelun on todettu parantavan alais-esimiessuhteen laatua ja tukevan työhyvinvointia. Kehityskeskusteluissa yhdistyvät työntekijän arki ja organisaation strategiasta johdetut tavoitteet, joten esimiehellä on mahdollisuus keskustelun avulla sovittaa yksittäisen työntekijän tavoitteita koko organisaation linjaan. (Surakka & Laine 2011, 158.) Alais- ja esimiestaitojen kohdatessa kehityskeskusteluissa Viparossa olisi tärkeää käsitellä itse tulkkausosaamisen lisäksi myös muuta osaamista, kuten alaistaitoja ja kannustaa työntekijää itsensä johtamiseen.

7 POHDINTA

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, mitä viparolaiset ajattelevat alaistaidoista, ja herättää yleistä keskustelua sekä työyhteisön sisällä että sen ulkopuolella. Luvussa seitsemän pohdin opinnäytetyöprosessia ja siitä saatuja tuloksia.

7.1 Keskeisimmät tutkimustulokset

Ensimmäiseen tutkimuskysymykseeni, mitä viparolaiset voivat omasta mielestään tehdä tullakseen johdetuiksi hyvin, sain hyvin monipuolisia vastauksia, mikä yllätti minut positiivisesti. Tutkittavat tuottivat lyhyessä ajassa yhteensä 175 alaistaidon määritelmää, jotka analysoin kahdella tavalla. Ensimmäinen analyysi kertoi, että viparolaisista selvä enemmistö (81 %) oli sitä mieltä, että heillä on paljon mahdollisuuksia vaikuttaa johtamisen onnistumiseen. He mainitsivat vastauksissaan lukuisia erilaisia keinoja, joita he voivat käyttää tullakseen johdetuiksi hyvin. Toinen analyysi kertoi, että yli puolet (68 %) tutkittavien mainitsemista keinoista kohdistui työyhteisöön suuntautuvaan vuorovaikutukseen ja yhteisöllisyyteen. Tällainen tulos antaa viitteitä siitä, että etäjohtamiseen ja hajautetun organisaation yhteisöllisyyteen tulee panostaa entistä enemmän. Yllättävää on samaisen analyysin tulos siitä, että tutkittavien mainitsemista keinoista ainoastaan 19 % kohdistui ammatilliseen kasvuun. Mainintojen vähäisyys saattaa viestiä vahvasta sitoutumisesta työhön ja siitä, että työn itsessään ajatellaan tuottavan ammatillista kasvua. Työn jatkotutkimuksena olisi mielenkiintoista selvittää se, että pitävätkö viittomakielen tulkkauspalvelualalla työskentelevät henkilöt itsensä kehittämistä automaationa tai nähdäänkö itsensä kehittäminen ylipäänsä nykyisessä työmaailmassa työhön kiinteästi kuuluvana osana.

Toisen tutkimuskysymykseni, millaisia alaistaitoja Viparon työyhteisö toteuttaa ja mitä alaistaitoja viparolaisten tulisi kehittää, vastaukset saatiin kehittämispäivää edeltäneestä kyselystä sekä kehittämispäivästä ja sen jälkeen alkaneesta

jalkauttamisesta. Kehittämispäivän aikana työyhteisö pohti teemoittain kehittämiskohteita ja teki konkreettisia toimenpide-ehdotuksia. Osa toimenpide-ehdotuksista voitiin muuttaa kertatoimenpiteellä, mutta osa kehittämiskohteista vaatii työstämistä edelleen. Opinnäytetyön tekijänä olen yllättynyt siitä, kuinka mittavia muutostarpeita työni nosti esille.

7.2 Alaistaitotutkimuksen hyödynnettävyys ja merkitys

Alaistaitojen tuntemuksesta on todettu hyötyvän sekä alaisten että yrityksen johdon. Alaiselle alaistaitojen tuntemus mahdollistaa itsensä ja suoriutumisensa tarkkailun. Esimiehelle alaistaitojen tuntemus on apuväline johtamiseen sekä työtiimin tehokkuuden parantamiseen. (Kallioinen 2008, 2.) Hyödyllisyydestään huolimatta olen monesti pohtinut sitä, annetaanko nykyajan työyhteisöille mahdollisuus pysähtyä pohtimaan alaistaitoja, ja onko alaistaitojen kehittämiseksi olemassa riittävästi resursseja. Alaistaitojen kehittäminen ei tapahdu itsestään, eikä siihen riitä yksittäinen koulutuspäivä. Haasteena on saada koko työyhteisö ymmärtämään, mitä pitkällä kehittämistyöllä voidaan saavuttaa. Alaistaitojen kehittämiseen tarvitaan koko työyhteisöä – sekä alaisia että esimiehiä. Yhden asiasta innostuneen opinnäytetyöntekijän voimin ei saada aikaan isoja muutoksia, mutta laajemman osallistumisen myötä saavutetaan vaikuttavia tuloksia. Lisäksi monien projektien yhteydessä korostetaan sitä, ettei yksisuuntainen tuloksista tiedottaminen riitä, sillä hyvien käytäntöjen omaksuminen edellyttää aina monipuolista prosessia (Toikko & Rantanen 2009, 159).

Kehittämistoiminnan ratkaisevana tekijänä voidaan nähdä tulosten siirrettävyys. Hyvinä käytäntöinä nähdään usein sellaiset kehitetyt menetelmät, jotka ovat lähes suoraan siirrettävissä toiseen ympäristöön. Toisaalta voidaan korostaa jokaisen organisaation ja kehittämisprosessin ainutlaatuisuutta, jolloin nähdään, että muualla kehitettyä voi olla vaikea jalkauttaa erilaiseen toimintaympäristöön. Kehittämistoiminnan tulokset ovat kontekstisidonnaisia, mutta tutkijan tehtävänä on tuoda esille konteksti niin läpinäkyvästi, että muut organisaatiot voivat itse arvioida tulosten siirrettävyyttä omaan työyhteisöönsä. (Toikko & Rantanen

2009, 126.) Juuri tästä syystä olen esitellyt opinnäytetyön alussa Viparon organisaation hyvin tarkasti. Uskon, että viittomakielen tulkkauspalvelualan organisaatioiden sekä myös alan ulkopuolisten tahojen on täten mahdollista arvioida tulosten hyödynnettävyyttä omassa työyhteisössään.

Alaistaitoja koskevan kehittämistyön jatkotutkimuksena olisi kiinnostavaa toteuttaa seurantatutkimus alaistaitojen ilmenemisestä ja niiden vaikutuksesta koko työyhteisöön. Lisäksi olisi mielenkiintoista selvittää, miten työn prosessinkuvaukset palvelevat alaistaitojen kehittymistä, ja mikä on hiljaisen tiedon merkitys sekä alais- että johtamistaitojen kehittymisessä. Tutkijana pohdin sitä, pitäisikö Viparon työyhteisön sisällä selkiyttää perustehtäviä ja työn tavoitteita, sillä tutkitaville oli vaikeaa pohtia, mikä työssämme on ekstrapia ja minkä katsotaan kuuluvaksi perustyöhön. Jatkotutkimuksena olisi hyödyllistä selvittää, mitä viittomakielen tulkkausalaalla pidetään perustyöhön kuuluvana, ja mikä nähdään ylimääräisenä lisänä. Olettamukseni on, että tutkimustulokset tulisivat eroamaan sen perusteella, onko työntekijä tuntiperusteisessa vai kuukausipalkkaisessa työsuhteessa. Mielestäni perusolettamuksen tulisi olla se, että viittomakielen tulkin työhön kuuluu muutakin kuin pelkkää tulkkausta, sillä työskentely tapahtuu nykyään osana työyhteisöjä.

7.3 Tutkimusosan luotettavuus ja tutkijan eettisyys

Tieteellisessä tiedossa on keskeistä luotettavuus. Luotettavuutta tulee arvioida tutkimusmenetelmien, tutkimusprosessin ja tutkimustulosten kannalta. Laadullisten tutkimusten luotettavuutta lähestytään yleensä reliabiliteetin ja validiteetin sijasta vakuuttavuuden käsitteen avulla. Kehittämistoiminnassa luotettavuus on ennen kaikkea käyttökelpoisuutta eli sitä, että kehittämistoiminnan yhteydessä saatu tieto on todenmukaisuuden lisäksi hyödyllistä. (Toikko & Rantanen 2009, 121-122.) Olen pyrkinyt opinnäytetyöni kirjallisessa osiossa läpinäkyvyyteen ja kuvannut tutkimusmenetelmät, tutkimusprosessin ja tutkimustulokset mahdollisimman tarkasti.

Opinnäytetyöprosessin aikana olen usein pysähtynyt pohtimaan sitä, miten tutkimuksen kulkuun ja tuloksiin vaikuttaa se tosiasia, että olen osa tutkimaani työyhteisöä. Tutkittaville on aina aineistoa kerätessä painotettu sitä, ettei heidän vastauksiaan tulla käsittelemään niin, että vastaajat olisivat tuloksia esitellessä tunnistettavissa. Olen ollut koko tutkimusprosessin aikana hyvin tarkka siitä, etten paljasta saamastani aineistosta mitään yksittäisille työyhteisön jäsenille. Lisäksi olen esitellyt tutkimustuloksia ainoastaan koko työyhteisön läsnä ollessa, enkä näin ollen ole asettanut työn tilaajaa erityisasemaan. Tutkijana olen pyrkinyt olemaan neutraali, enkä ole antanut työyhteisön jäsenen roolini vaikuttaa tutkimuksen kulkuun. Opinnäytetyöprosessin alkuvaiheessa käytiin kolmikan-taneuvottelu opinnäytetyön tekijän, toimeksiantajan edustajan ja oppilaitoksen ohjaavan opettajan välillä. Lisäksi edellä mainittujen henkilöiden toimesta allekirjoitettiin sopimus opinnäyteyhteistyöstä.

Tutkimusaineistoa käsiteltäessä ja analysoitaessa olen hyödyntänyt taustatietoja, joita minulle on tutkittavan työyhteisön jäsenenä kertynyt. Tutkimuksesta saadut aineistot ja tulokset ovat harvoin yksiselitteisiä. Tutkijalla on velvollisuus tulkita niitä ammattitaitoonsa perustuen, sillä koko aineiston julkaiseminen sellaisenaan on harvoin tieteellisesti perusteltua. (Clarkeburn & Mustajoki 2007, 71.) Tutkittavat vastasivat yksittäiseen alaistaitokysymykseen suurimmaksi osaksi luetelmaviivoilla, jolloin vastaukset olivat hyvin tiivistetyssä muodossa. Työyhteisön ulkopuolisen tutkijan olisi saattanut olla vaikeampaa luokitella vastauksia, sillä taustatieto työyhteisön historiasta ja sen hetkisestä tilasta puuttuu. Toisaalta tällaisessa tilanteessa on olemassa vahva ylitulkitsemisen vaara, joka on tiedostettava tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa. Työyhteisön tuottamasta aineistosta oli paikoitellen tunnistettavissa vastausten kirjoittaja. Yksittäisen alaistaitokysymyksen vastaukset tuotettiin käsin kirjoittamalla, jolloin saatiin tunnistaa yksittäisiä tutkittavia käsialan tai kirjoitustyylin perusteella. Siirrettyäni vastaukset sähköiseen muotoon en enää palannut tunnistettaviin vastauksiin. En antanut mahdollisen tunnistettavuuden vaikuttaa tutkimukseeni enkä itseäni millään tavalla. Aineistoa olen säilyttänyt ainoastaan henkilökohtaisella tietokoneellani, jotta kenelläkään muulla ei ole edes vahingossa mahdollisuutta päästä käsiksi aineistoon.

Viparon henkilöstölle järjestetyn kehittämispäivän aikana suoritin havainnointia ja tein muistiinpanoja. Muistiinpanojen tekemisen on jo omalta osaltaan todettu olevan eräänlaista esianalyysia. Tutkijan roolissa oleva henkilö valitsee järjen keinoin tutkimuksen kannalta keskeisen aineiston muistiinpanoiksi, eli valikoi aineistoa. (Grönfors 2001, 136.) Kehittämispäivän aikana pyrin kirjoittamaan muistiinpanoja laajasti ja mahdollisimman vähän valikoiden. Muistiinpanojen tekemistäni helpotti kannettava tietokone ja tutkittavien itsensä tekemät tarkat muistiinpanot ryhmätyöskentelyjen ajalta.

Tutkimuksen kohteena ollut Viparon työyhteisö koostuu pääosin naispuolisista työntekijöistä ja naisvaltaisuudella on todettu olevan merkitystä alaistaitoja mittaessa. Naiset osoittautuvat yleensä tutkimuksissa miehiä tuotteliaammiksi kysymyksissä, joihin annetaan vastaukset omin sanoin. (Keskinen & Rehnback 2005, 434.) Tutkittavien naisvaltaisuus ei mielestäni vaikuta tutkimuksen luotettavuuteen, sillä tarkoituksena oli selvittää viparolaisten ajatuksia alaistaidoista ja täten on luonnollista, että vastaukset saattoivat olla tuotteliaampia miesvaltaiseen työyhteisöön verrattuna. Vastausten monipuolisuus ei tosin vielä kerro siitä, että toteutetaanko kyseisiä alaistaidon keinoja arjessa vai osataanko ne ainoastaan mainita sanallisella tasolla. Keskinen (2005a, 34) mukaan suppeasti hahmotetut alaistaidot kertovat siitä, että tutkittava kokee rajallisiksi mahdollisuuteensa vaikuttaa omalla käyttäytymisellään johtamisen onnistumiseen. Mielestäni päätelmä ei ole yksiselitteinen, sillä lukuisten alaistaidon keinojen mainitseminen ei vielä kerro siitä, että toteutetaanko keinoja ja huomioiko johto niiden toteuttamisen.

7.4 Opinnäytetyöprosessin itsearviointi

Noin puolitoista vuotta kestänyt opinnäytetyöprosessi on ollut opettavainen. Laadullista tutkimusprosessia onkin luonnehdittu eräänlaiseksi tutkijan oppimisprosessiksi, jonka aikana tutkijan tietoisuutta tutkittavasta ilmiöstä ja sitä ohjaillevista tekijöistä pyritään kasvattamaan jatkuvasti (Kiviniemi 2011, 75). Olen tiennyt pitäväni itsenäisestä työskentelystä, mutta samalla olen kaivannut aitoa

keskustelua ja ajatusten vaihtoa tutkimus- ja kehittämistyöni edetessä. Olen saanut huomata, miten haastavaa on sitouttaa koko organisaatio ja työyhteisö tällaiseen mittavaan kehittämistyöhön. Viittomakielen tulkkauspalvelualalla, kuten varmasti muillakin aloilla, keskitytään helposti ammattiosaamiseen ja kehittämiseen eikä välttämättä nähdä alaistaitoja osana työelämätaitoja. Tutkijana ja kehittäjänä minun olisi pitänyt arvostaa omaa työtäni enemmän heti opinnäytetyöni alusta alkaen sekä markkinoida sitä systemaattisesti organisaatiomme jokaiselle tasolle.

Työn tilaajalla oli toiveena, että opinnäytetyöprosessi tuottaa valmiin paketin alaistaitojen kehittämistä varten. Tällaista konkreettista ohjetta tai suunnitelmaa ei voitu tuottaa, sillä alaistaitoja ei varsinaisesti voida opettaa. Alaistaidoissa on mielestäni kyse jostakin suuremmasta kuin yksittäisten taitojen omaksumisesta. Alaistaidoissa on kyse siitä, että alainen ja esimies ymmärtävät heillä olevan yhdessä paljon enemmän voimavaroja ja osaamista kuin kummallakaan yksinään. Tämän myöntäminen ei välttämättä ole helppoa kummallekaan osapuolelle, mutta se on ehdoton edellytys alais- ja työyhteisötaitojen kehittymiselle.

Tutkimustuloksia arvokkaampana pidän sitä muutosprosessia, jonka opinnäytetyö ja siihen läheisesti liittyneet oppimistehtävät ovat Viparon työyhteisössä saaneet liikkeelle. Viparon laatukäsikirjan täydellinen uudistaminen, työn arvojen päivittäminen ja yhteisten ohjeiden selkeyttäminen ovat esimerkkejä siitä pohjatyöstä, joka on tehtävä ennen kuin alaistaitoja voidaan lähteä arjessa kehittämään. Uskon, että Viparossa tullaan huomaamaan pitkällä aikavälillä konkreettisia muutoksia, joihin tämä opinnäytetyö on vaikuttanut.

Ihmisen toimintaa on todettu ohjaavan taipumus pitäytyä totutuissa uskomuksissa. Tutkimuksessa tämä saattaa johtaa taipumukseen tulkita saadut tulokset jo olemassa olevan teorian mukaisesti silloinkin, kun ne eivät sitä todellisuudessa tue. (Clarkeburn & Mustajoki 2007, 102-103.) Opinnäytetyöhöni on kaivattu kriittisyyttä, sillä tukeudun työni teoriaosuudessa vahvasti professori Soili Keskinen aiempiin tutkimuksiin. Pidän hänen tavastaan kuvata ja tutkia alaistaitoja. Lisäksi häntä pidetään aiheen tutkimuksen uranuurtajana Suomessa, joten aloittelevana tutkijana koin turvalliseksi pohjata tutkimukseni Keskinen aiempiin

tutkimuksiin. Myönnän, että minulle on ollut vaikeaa kritisoida ja kyseenalaistaa alaistaitoihin paneutunutta professoria, jota kaikki aiheeseen liittyvät julkaisut lainaavat. Tutkimusta tehdessäni kohtasin myös termien haasteellisuuden, mikä tuki päätöstäni tukeutua kotimaisen tutkijan tutkimustuloksiin ja julkaisuihin. Suomessakin käytetään työelämätaidoista, työyhteisötaidoista ja alaistaidoista päällekkäisiä käsitteitä ja oletetaan niiden kaikkien tarkoittavan samaa asiaa. Olemme toki saman asian ympärillä, kun käytämme näitä termejä, mutta mielestäni termien määrittelyä tulisi ainakin tieteellisissä julkaisuissa tarkentaa.

Opinnäytetyöprosessin aikana olen useasti pohtinut sitä, eivätkö alaistaidot kuulu hyviin käytöstapoihin ja näin ollen ole automaattinen jatkumo hyvälle kotikasvatukselle. Sosiaalipsykologian mukaan yksilön toimintaa ei kuitenkaan tule irrottaa sosiaalisista yhteyksistään eli sitä ei tulisi katsoa liiaksi yksilön ominaisuuksina. Johtajan taitoja ei ole syytä tarkastella vain johtamisominaisuuksien valossa, vaan huomioon tulee ottaa myös alaisen suhde tuon taidon ilmenemiseen. Asiaa tulee tarkastella vastavuoroisesti, sillä johtaja rakentaa yhteisönsä ja yhteisö rakentaa johtajansa. (Mönkkönen & Roos 2010, 8.)

LÄHTEET

- Aarnikoivu, H. 2010. Työelämätaidot – menesty ja voi hyvin. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Alasoini, T. 2010. Mainettaan parempi työ. Kymmenen väitettä työelämästä. Elinkeinoelämän valtuuskunta EVA. Helsinki: Taloustieto Oy.
- Anttila, P. 2006. Tutkiva toiminta ja Ilmaisu, Teos, Tekeminen. 2. painos. Hamina: Akatiimi Oy.
- Aro, M. 2012. Toimitusjohtaja. Viparo Oy. Sähköpostikeskustelu. Henkilökohtainen tiedonanto 8.10.
- Aro, M. 2013. Toimitusjohtaja. Viparo Oy. Sähköpostikeskustelu. Henkilökohtainen tiedonanto 2.1.
- Arvassalo, L. 2006. Alaistaito. Kotimaisten kielten keskus. Kielitoimiston sanakirjan toimitus. Viitattu 21.12.2012.
<http://www.kotus.fi/index.phtml?s=766>
- Borgman, M. & Packalén, E. 2002. Parhaat käytännöt työyhteisön kehittämiseen. Helsinki: Tammi.
- Chaleff, I. 2003. The Courageous Follower. San Francisco: Berrett-Koehler Publisher. Viitattu 27.1.2013.
<http://anna.diak.fi:2056/lib/diak/docDetail.action?adv.x=1&d=all&f00=all&f01=&f02=&hitsPerPage=500&p00=The+courageous+follower+%3A+standing+up+to+for+our+leaders&p01=&p02=&page=1&id=10315456>
- Clarkeburn, H. & Mustajoki, A. 2007. Tutkijan arkipäivän etiikka. Tampere: Vastapaino.

- Diakonia-ammattikorkeakoulu 2010. Kohti tutkivaa ammattikäytäntöä. Opas Diakonia- ammattikorkeakoulun opinnäytetöitä varten. Diakonia-ammattikorkeakoulun julkaisuja. Sarja C. Katsauksia ja aineistoja 17. Helsinki: Diak.
- Grönfors, M. 2001. Havaintojen teko aineistonkeräyksen menetelmänä. Teoksessa J. Aaltola & R. Valli (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1 – metodin valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. Jyväskylä: PS-kustannus, 124-141.
- Heinonen, H. 2012. Toimitusjohtaja. EDUA Group Oy. Sähköpostikeskustelu. Henkilökohtainen tiedonanto 22.4.
- Heinonen, H. 2012. Toimitusjohtaja. EDUA Group Oy. Luentomuistiinpanot. Viiparon työyhteisön kehittämispäivä 17.8.2012.
- Helin, K. 2000. Yhdessä menestymisen taito. 3. uudistettu painos. Helsinki: Kauppakaari Oyj.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2000. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2003. Tutki ja kirjoita. 6. – 9. painos. Helsinki: Tammi.
- Hoyer, K. 2012. Dokumentation och beskrivning som språkplanering - perspektiv från arbete med tre tecknade minoritetsspråk. Helsingfors universitet. Institutionen för moderna språk. Nordica Helsingensia 29. Avhandling. Viitattu 1.12.2012.
<https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/29202/dokument.pdf?sequence=1>

- Hynynen H. , Pyörre, S. & Roslöf, R. 2003. Elämä käsillä. Viittomakielentulkin ammattikuva. Diakonia-ammattikorkeakoulun julkaisuja A Tutkimuksia 5. Helsinki: Diakonia-ammattikorkeakoulu.
- Innanen, M. & Rovio, E. 2010. Työnohjaus keskusteleavan organisaation kehittämisen välineenä. Teoksessa P. Juuti & E. Rovio (toim.) Keskusteleva johtaminen. 2. painos. Helsinki: Otava, 103-117.
- Juuti, P. 2004. Toivon johtaminen. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Otava.
- Juuti, P. 2010. Johtamiseen liittyy sekä hyviä että huonoja puolia. Teoksessa P. Juuti & E. Rovio (toim.) Keskusteleva johtaminen. 2. painos. Helsinki: Otava, 37-53.
- Juuti, P. 2010. Mitä tarkoitetaan keskusteleavalla johtamisella? Teoksessa P. Juuti & E. Rovio (toim.) Keskusteleva johtaminen. 2. painos. Helsinki: Otava, 25-36.
- Järvinen, P. 2001. Onnistu esimiehenä. 3. painos. Helsinki: WSOY.
- Kaivola, T. 2003. Työpaikan ihmissuhteet. Helsinki: Kirjapaja Oy.
- Kallioinen, A. 2008. Alaistaidot asiantuntijaorganisaatiossa: Organizational Citizenship Behavior in the Expert Organization. Lappeenrannan teknillinen yliopisto. Johtamisen ja kansainvälisen liiketoiminnan laitos. Kandidaatin tutkielma.
- Kansaneläkelaitos. 2013. Kuulo-, kuulonäkö- ja puhevammaisten tulkkauspalvelut. Viitattu 2.2.2013.
<http://www.kela.fi/in/internet/suomi.nsf/NET/150609125857PB?OpenDocument>

- Kelley, R. 1999. The Power of Followership. How to create leaders people want to follow, and followers who lead themselves. Currency Double-day.
- Keskinen, S. 2005a. Alaistaito. Luottamus, sitoutuminen ja sopimus. Kunnallisan kehittämissäätiön Polemia-sarjan julkaisu 59. Kunnallisan kehittämissäätiö Kaks. Viitattu 28.4.2012.
<http://www.polemiikki.fi/files/library/attachments/Polemia59.pdf>
- Keskinen, S. 2005b. Tutkimus alaistaidoista kunnissa. Kunnallisan kehittämissäätiön tutkimusjulkaisu 49. Kunnallisan kehittämissäätiö Kaks. Viitattu 29.12.2011.
<http://www.polemiikki.fi/files/library/attachments/verkkoutkimusjulkaisut49.pdf>
- Keskinen, S. 2010. Yliopiston hallinto henkilöstön alaistaidot ja johtamisen haasteet. Teoksessa L. Turja & E. Fonsén (toim.) Suuntana laadukas varhaiskasvatus: professori Eeva Hujalan matkassa. Tampere: Suomen Varhaiskasvatus ry, 140-152.
- Keskinen, S. 2012. Esimies- ja alaistaidot varhaiskasvatuksen asiantuntijaorganisaatiossa. Opettajankoulutuslaitos 7.6.2012. Luentodiat.
- Keskinen, S. & Rehnback, K. 2005. Opetus- ja kasvatushenkilöstön alaistaidot. Teoksessa Huttunen, A-L. & Kokkonen, A.M. (toim.) Koulutuksen kulttuurit ja hyvinvoinnin politiikat. Kasvatustieteen päivät 2005 verkkojulkaisu. Viitattu 20.1.2013.
<https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/18898/isbn9513923843.pdf?sequence=1>
- Kiviniemi, K. 2001. Laadullinen tutkimus prosessina. Teoksessa J. Aaltola & R. Valli (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2 – näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. Jyväskylä: PS-kustannus, 68-83.

- Koskensalmi, S. , Lauttio. L-M. & Lindström K. 2000. Innovatiiviseksi työyhteisöksi voi kehittyä. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Kyrö, P. 2004. Tutkimusprosessi valintojen polkuna. Yrittäjyyskasvatuksen julkaisusarja. Tampereen yliopisto, ammattikasvatuksen tutkimus- ja koulutuskeskus.
- Lahti, M. 2012. Viparon laatukäsikirjaluonnos.
- Laine, N. 2010. Luja luottamus. Miten työpaikan luottamussuhteet saa toimimaan? Tampere: Taurus Media.
- Laki vammaisten henkilöiden tulkkaukspalvelusta 2010/133, 19.2.2010. Viitattu 1.12.2012.
<http://www.edilex.fi/kela/fi/lainsaadanto/20100133>
- Lindström, K. 1995. Työyhteisön kehittäminen. Teoksessa E. Matikainen, T. Aro, R. Kalimo, J. Ilmarinen & I. Torstila (toim.) Hyvä työkyky - Työkyvyn ylläpidon malleja ja keinoja. Helsinki: Työterveyslaitos & Eläkevakuutusosakeyhtiö Ilmarinen, 371-382.
- Luukkala, J. 2011. Jaksaa, jaksaa, jaksaa... - työhyvinvointitaitojen kirja. Helsinki: Tammi.
- Marku, S. 2010. Kädet eivät yksin riitä – kohti vahvaa osaamista ja laatua. Diakonia-ammattikorkeakoulun viittomakielen tulkkioiskelijoiden työelämän oppimisympäristö DiakOpin toiminnan perusteet sekä luonnos toiminnan ohjauksen ja laadun käsikirjaksi. Opinnäytetyö, Viittomakielialan tulkkitoiminnan koulutusohjelma (YAMK). Diakonia ammattikorkeakoulu.
- Metsämuuronen, J. 2001. Laadullisen tutkimuksen perusteet. Metodologia - sarja 4. 2. tarkistettu painos. Helsinki: International Methelp Ky.

- Metsämuuronen, J. (toim.) 2006. Laadullisen tutkimuksen käsikirja. Helsinki: International Methelp Ky.
- Moilanen, P. & Räihä, P. 2001. Merkitysrakenteiden tulkinta. Teoksessa J. Aaltola & R. Valli (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2 – näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. Jyväskylä: PS-kustannus, 44-67.
- Moilanen, R. 2001. Oppivan organisaation mahdollisuudet. Helsinki: Tammi.
- Mönkkönen, K. & Roos, S. 2010. Työyhteisötaidot. 2. painos. Kuopio: UNIpress.
- Organ, D. W. 1988. Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome. Lexington MA: Lexington Books.
- Paldanius, A. & Paloste, A. 2010. Ylemmät ammattikorkeakoulututkinnot terveyden edistämisen alueellisena kehittäjänä Pohjois-Suomessa. Teoksessa Birgitta Varjonen & Hanna Maijala (toim.) Ylempi ammattikorkeakoulututkinto – osana innovaatioympäristöjä. Hämeenlinna: Hämeen ammattikorkeakoulu.
- Petäinen, M. 2011. Alaistaidot osa kahden kauppaa. Taloustaito. Viitattu 21.12.2012.
<http://www.taloustaito.fi/fi-FI/ta/tyo/alaistaidot-osa-kahden-kauppaa>
- Podsakoff, P. M., MacKenzie S. B., Paine, J. B. & Bachrach, D. G. 2000. A meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behavior. Journal of Management, vol. 26, nro 3, s. 513-563.

- Rehnbäck, K. & Keskinen, S. 2005. Työhyvinvointia alaistaidoilla ja esimiestyön hallinnalla. Kuntien eläkevakuutus. Viitattu 24.4.2012.
<http://www.keva.fi/SiteCollectionDocuments/Multimedia/Arbetsplatsskompetens/Alaistaidot.pdf>
- Rehnbäck, K. , Keskinen, S. & Keskinen, E. 2010. Työntekijöiden esimiesalaisuudessa toimimiseen liittyvät epäonnistumisattribuutit työhyvinvoinniltaan erilaisissa yksiköissä. *Psykologia* 45 (02), 134-149.
- Rune, I. 1990. Lähtökielestä kohdekieleen. Johdatusta käännöstieteeseen. Helsinki: WSOY.
- Roslöf, R. & Veitonen, U. 2006. Suomalaisen viittomakielen kääntäminen ja käännösteoriat. Teoksessa N. Hytönen & T. Rissanen (toim.) *Käden käänteessä*. Helsinki: Finn Lectura, 108-120.
- Roslöf, R. & Veitonen, U. 2006. Tavoitteena toimivat tulkkauskäytännöt. Teoksessa N. Hytönen & T. Rissanen (toim.) *Käden käänteessä*. Viittomakielen kääntämisen ja tulkkauksen teoriaa sekä käytäntöä. Helsinki: Finn Lectura, 163-179.
- Ruusuvuori J. & Tiittula L. (toim.) 2005. Haastattelu - Tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus. Tampere: Vastapaino.
- Salmi, O. , Rovio, E. & Nikkola, N. 2010. Ryhmä ja yhteisöllisyys tämän päivän organisaatioissa. Teoksessa P. Juuti & E. Rovio (toim.) *Keskusteleva johtaminen*. 2. painos. Helsinki: Otava, 66-85.
- Silvennoinen, M. & Kauppinen, R. 2006. Onnistu alaisena - näin johdan esimiestäni ja itseäni. Helsinki: Tammi.
- Silvennoinen, M. & Kauppinen, R. 2007. Kehity alaisena – onnistuneet alaistaidot käytännössä. Helsinki: Tammi.

Sonck, M. 2012. Valmentaja. Muutostaito Oy. Luentomuistiinpanot. Akavan Eri-tyisalojen koulutus Onnistunut kehitys- ja tulokeskustelu 19.5.2012.

Suomen Viittomakielen Tulkit Ry. 2012. Viittomakielen tulkin ammattisäännöstö. Viitattu 1.12.2012.

<http://www.tulkit.net/viittomakielen-tulkit-suomessa/ammatti/viittomakielen-tulkin-ammattisaannosto/>

Suomen viittomakielten kielipoliittinen ohjelma. Kuurojen Liitto ry ja Kotimaisten kielten tutkimuskeskus. Kuurojen Liitto ry:n julkaisuja 60. Kotimaisten kielten tutkimuskeskuksen julkaisuja 158. Viitattu 6.12.2012. http://scripta.kotus.fi/www/verkkojulkaisut/julk15/Viittomakielten_kielipoliittinen_ohjelma.pdf

Suomi.fi. -portaali. 2012. Etusivu. Viitattu 1.12.2012.

<http://www.suomi.fi/suomifi/suomi/index.html>

Surakka, T. & Laine, N. 2011. Käsikirja ammattimaiseen esimiestyöhön. Tampere: Taurus Media

Sydänmaanlakka, P. 2006. Älykäs itsensä johtaminen. Näkökulmia henkilökoh-
taiseen kasvuun. Helsinki: Talentum.

Syvänen, S. , Erätuli, P. , Kokkonen, A. , Nederström, R. & Strömberg S. 2008. Hyvinvoinnin ja tuloksellisuuden tekijät. Yhteistoiminnallisen kehittämisen ideat ja aatteet. Helsinki: Työelämän kehittämisohjelma Tykes. Raportteja 61.

Toikko, T. & Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Tampere: University Press.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 6. , uudistettu laitos. Helsinki: Tammi.

Työ- ja elinkeinoministeriö. Oppiminen ja osaamisen kehittäminen. Miten elinikäinen oppiminen liittyy liiketoiminnan kehittämiseen? Viitattu 5.1.2013.

<http://www.tem.fi/?s=4047>

Työsopimuslaki 2001/55, 26.1.2001. Viitattu 24.12.2012.

<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20010055>

Työturvallisuuslaki 2002/738, 23.8.2002. Viitattu 24.12.2012.

<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738>

Valli, R. 2001. Kyselylomaketutkimus. Teoksessa J. Aaltola & R. Valli (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1 – metodin valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. Jyväskylä: PS-kustannus, 100-112.

Vartiainen, M. & Hyrkkänen, U. 2010. Kuormitus- ja hyvinvointitekijät uusissa työnteon tavoissa. Teoksessa M. Suutarinen & P-L. Vesterinen (toim.) Työhyvinvoinnin johtaminen. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Otava, 79-99.

Vesterinen, P-L. 2010. Hyvät työyhteisötaidot luovat hyvinvointia. Teoksessa M. Suutarinen & P-L. Vesterinen (toim.) Työhyvinvoinnin johtaminen. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Otava, 111-117.

Vilkka, H. 2006. Tutki ja havainnoi. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Viparon laatukäsikirja 2010.

Viparon työehtosopimus 2010.

Viparon työehtosopimus 2012. Viitattu 13.1.2013.

https://www.akavanerityisalat.fi/files/48/AE_tes_viparo_2013.pdf

Viparon työehtosopimus 2013.

Viparon työsuojelun toimintaohjelma 2012.

Yhteiskuntatieteellinen tietarkisto 2010. Kyselylomakkeen laatiminen. Viitattu 6.1.2013.

<http://www.fsd.uta.fi/metelmaopetus/kyselylomake/laatiminen.html>

LIITE 1: Viparon arvot

VIPARO – Vahvasti viittomakielistä vuorovaikutusta ja aitoa ammattilaisuutta

Me viparolaiset olemme joukko erilaisia ihmisiä, joilla on **vahva ammattitaito**. Olemme kuuroja, kuulevia, viittomakielisiä, suomen- ja ruotsinkielisiä ja moninaisuudestamme ylpeitä. Arvostamme monikielistä ja -kulttuurista työyhteisöämme sekä työntekijöidemme vahvaa viittomakielen taitoa. Olemme ylpeitä ammattitaidostamme ja monipuolisesta erikoisosaamisestamme. **Kehitämme itseämme** jatkuvasti kouluttautumalla ja tietoa jakamalla, sillä haluamme olla päivä päivältä parempia.

Olemme kielten ja vuorovaikutuksen ammattilaisia. Meille on tärkeää olla työssämme aidosti läsnä vastuumme kantaen ja tilanteen eri osapuolia kunnioittaen. Arvostamme työntekijöidemme tilannetajua ja hienovaraista käytöstä, jotka mahdollistavat osaltaan vuorovaikutustilanteiden sujuvuuden sekä asiakkaiden tasavertaisen ja itsenäisen osallistumisen.

Avoin vuorovaikutus, joustavuus ja keskinäinen luottamus ovat meille tärkeitä arvoja sekä työyhteisön sisällä että suhteessa yhteistyökumppaneihin ja asiakkaisiin. Meille on myös tärkeää, että voimme hyvin. Hyvinvoiva ja itsensä arvostetuksi tunteva työntekijä jaksaa ja haluaa tehdä työnsä hyvällä asenteella: tarjota laadukasta palvelua ja tehdä parhaansa jokaisen asiakkaan hyväksi. Siksi panostamme työssäjaksamiseen ja pidämme huolta toisistamme. **Hyvinvointi** näkyy ulospäin.

LIITE 2: Kysely

Kysely Viparon työyhteisön toimintatavoista

Seuraavassa on kysymyksiä työyhteisösi toimintatavoista ja työstäsi. Kyselyn tulokset esitellään 17.8.2012 Viparon syyskauden avajaisten koulutuspäivänä. Tuloksia käytetään myös Mari Lahden alaistaitoja käsittelevässä opinnäytetyössä. Vastaaminen tapahtuu nimettömänä, eivätkä yksittäiset vastaajat ole missään vaiheessa tunnistettavissa. Kiitos ajastasi!

Vastaa seuraaviin kysymyksiin toimintatavoistanne työyhteisössänne. Työyhteisöllä tarkoitetaan työkavereita.

Ajattele vastatessasi aina koko työyhteisöä, älä vain omaa toimintaasi. Esimerkki: Meillä tuetaan työkaveria. Älä ajattele, että tuetko sinä muita tai tukeeko joku sinua, vaan ajattele, että tuetaanko Viparossa ylipäänsä toinen toisiaan.

1= täysin eri mieltä - 5 täysin samaa mieltä

Alkuperäisen mittarin ovat kehittäneet Rehnback, K. & Keskinen, S. 2005. Mittari on muokattu sopimaan Viparon työyhteisölle.

1. Meillä autetaan työkaveria enemmän kuin olisi velvollisuus.
2. Jos jollakin viparolaisella on huolia, työkaverit tarjoavat apuaan.
3. Meillä on pyrkimys ylittää asetetut työtavoitteet.
4. Meillä kannustetaan työkavereita tekemään parhaansa.

5. Me olemme valmiita tekemään Viparon menestyksen eteen vähän ”ekst-raa”.
6. Meillä työntekijät osallistuvat aktiivisesti työpaikan asioiden kehittämiseen.
7. Meillä työkaverit rohkaisevat olemaan aktiivisia palaverieissa. Jos osallistut hyvin harvoin palavereihin, voit siirtyä seuraavaan kysymykseen.
8. Meillä Viparossa jokaiselle on tärkeää ylläpitää yhteistyön sujuvuutta.
9. Viparon työyhteisössä koetaan, että työntekijät vaikuttavat omalla toiminnallaan johtamisen onnistumiseen.
10. Meillä on tapana toimia tunnollisesti.
11. Olemme ylpeitä kuuluessamme juuri Viparoon.
12. Meillä työkaverit rohkaisevat oppimaan uusia tekniikoita/taitoja.
13. Meillä työntekijät antavat esimiehelle aktiivisesti palautetta ja / tai tietoa työhön liittyvistä asioista.
14. Meillä ei ole tapana puhua Viparosta pahaa ulospäin.
15. Joustamme tarvittaessa työajoissa.
16. Meillä Viparossa pidetään yhdessä huolta erilaisten resurssien (työvälineet, toimistotilat yms.) järkevästä käytöstä.
17. Olemme vastuussa omasta ja työkavereidemme työssä viihtymisestä.
18. Meillä autetaan uutta työntekijää, vaikkei sitä ole pyydetty.

19. Mistä asioista nautit työssäsi/työyhteisössäsi? Mainitse ainakin kolme tällaista asiaa.
20. Heikentävätkö jotkin asiat jaksamista nykyisessä työssäsi? Jos heikentäviä asioita on, mainitse kolme keskeisintä tällaista tekijää.
21. Haluatko vielä kertoa jotakin työyhteisöstäsi tai esittää toivomuksia koulutuspäivään?

LIITE 3: Työyhteisötaitomittari

Rehnbäckin ja Keskisen (2005, 25) julkaisema työyhteisötaitomittari

1. Meillä autetaan työkaveria enemmän kuin olisi velvollisuus
2. Jos on huolia, työkaverit tarjoavat apuaan
3. Meillä autetaan uutta työntekijää, vaikkei sitä ole pyydetty
4. Meillä on pyrkimys ylittää asetetut työtavoitteet
5. Kannustamme työkavereita tekemään parhaansa
6. Olemme valmiita tekemään yksikön menestyksen eteen vähän ”ekstraa”
7. Työkaverit rohkaisevat toisiaan olemaan aktiivisia palavereissa
8. Työkaverit rohkaisevat oppimaan uusia tekniikoita/taitoja
9. Meillä työntekijät osallistuvat aktiivisesti työpaikan asioiden kehittämiseen
10. Meidän työyhteisöstämme löytyy tarvittaessa helposti työntekijä uuteen työtehtävään
11. Olemme vastuussa omasta ja työkavereidemme työssä viihtymisestä
12. Jokaiselle on tärkeää ylläpitää yhteistyön sujuvuutta
13. Meillä työntekijät antavat esimiehelle aktiivisesti palautetta ja/tai tietoa työhön liittyvistä asioista
14. Meidän työyhteisössämme nähdään, että työntekijät vaikuttavat omalla toiminnallaan johtamisen onnistumiseen
15. Pidämme yhdessä huolta erilaisten resurssien (työvälineet, -aika, yms.) järkevästä käytöstä
16. Työkaverit jakavat töitä niin, ettei kukaan joudu ihan uuvuksiin työmäärästään
17. Olemme ylpeitä kuuluessamme juuri tähän kaupungin työyksikköön
18. Meillä ei ole tapana puhua pahaa yksiköstä ulospäin
19. Tunnollisuus on meillä tapana
20. Joustamme tarvittaessa työajoissa: teemme välillä pitempääkin päivää, jotta työt saadaan tehtyä