

Osallistava vuorovaikutus ja oppiminen digiajan työympäristöissä

Artikkelikokoelma YAMK-opinnäytetöiden tuloksista



Osallistava vuorovaikutus ja oppiminen digiajan työympäristöissä

Merja Koikkalainen (toim.)

Osallistava vuorovaikutus ja oppiminen digiajan työympäristöissä

Artikkelikokoelma YAMK-opinnäytetöiden tuloksista

Sarja B. Tutkimusraportit ja kokoomateokset 19/2021

© Lapin ammattikorkeakoulu ja tekijät

ISBN 978-952-316-414-7 (pdf)
ISSN 2489-2637 (verkkajulkaisu)

Sarja B. Tutkimusraportit ja
kokoomateokset 19/2021

Toimittaja: Merja Koikkalainen,
YAMK-yliopettaja,
Lapin ammattikorkeakoulu

Kansikuva: Anja Eilittä-Liuski

Lapin ammattikorkeakoulu
Jokiväylä 11
96300 Rovaniemi

Puh. 020 798 6000
www.lapinamk.fi/julkaisut

Lapin ammattikorkeakoulu ja Lapin yliopisto
muodostavat yhdessä Lapin korkeakoulukonsernin.



Tämä teos on lisensoitu Creative Commons
Nimeä 4.0 Kansainvälinen -käyttöluvalla.

ESIPUHE

Ihmisillä on luontainen kyky ja osaaminen vuorovaikuttaa ja viestiä toisten ihmisten kanssa. Vuorovaikutusta tapahtuu myös muiden elollisten kanssa ja samastaa asiasta on kyse, kun toimitaan digitaalisissa ympäristöissä. Olemme viime vuosien aikana päässeet mukaan nopeaan kehitykseen, jossa vuorovaikutustilanteet ovat muuttuneet – vuorovaikutamme ja viestimme toistemme kanssa erilaisten teknisten välineiden kautta ja niiden kanssa.

Työelämässä muutos on ollut suuri. Toimiva vuorovaikutus edellyttää luottamusta ja vuorovaikuttamisen ympäristöjen muuttuminen vaikuttaa myös työpaikan tunnelmapiiriin. Lähityö, etätyö ja monipaikkatyö haastavat aikaisemmin opitut vuorovaikuttamisen tavat ja sillä on myös vaikutusta tulevaisuuden työtilasuunnitteluun. Olemme kaikki vastuussa siitä, että tuomme työpaikalla ajatuksemme ja tekemisemme muiden tietoon. Haasteena kuitenkin voi olla, kuinka tätä vuorovaikutusta ja viestintää johdetaan ja kuinka koko työyhteisö osallistetaan tähän toimintaan. Vuorovaikutustaidot ovat muutoksen keskiössä. Vaikka kyseessä on luontainen taito, työelämässä vaadittavia vuorovaikutuksen ja viestimisen tapoja voi opetella ja oppia ja tähän teemaan opiskelijat ovat tarttuneet tässä julkaisussa esiteltävissä opinnäytetöissä.

Osallistava vuorovaikutus ja oppiminen digiajan työympäristöissä -julkaisuun on koottu digiajan palvelujohtamisen -koulutuksen opiskelijoiden opinnäytteinään tekemiä tutkimuksellisia kehittämistöitä. Mukana on neljä työtä, joita tekemässä on ollut yksitoista opiskelijaa sekä teemaa kokoava, kaikkien tekijöiden yhdessä kirjoittama tietoperusta. Monialaisessa teemaryhmässä ovat työskennelleet Anja Eilittä-Liuski (insinööri), Hannu Heiskari (insinööri), Eija Laakso (insinööri), Jarno Laakso (tradenomi), Laura Rantapirkola (restonomi), Annika Salin (tradenomi), Satu Siimes (sairaanhoitaja), Mervi Valta (insinööri), Tarja Vanhanarkaus (restonomi), Jarkko Vilhunen (liikunnanohjaaja) ja Elina Özek (tradenomi).

Opinnäytetyöaiheiden työstämistä ja kehittämisenäkökulmien valintaa ovat ohjanneet digiajan palvelujohtamisen -koulutuksen kompetenssit, jotka kohdistuvat hajautettujen työympäristöjen johtamiseen ja monialaisen palvelutalouden kehittämiseen. Kokoomajulkaisu tuottaakin uutta ja laajempaa tietoa ja osaamista molempiin koulutuksessa tavoiteltuihin osaamisalueisiin.

Opinnäytetyöprosessi alkoi syksyllä 2020 osallistava vuorovaikutus -teeman monipuolisella tarkastelulla ja toimeksiantajien tarpeiden kartoituksella. Näiden kartoitusten pohjalta teemaryhmän teemaan laajennettiin myös oppimisen käsitteeseen. Pienryhmissä käytyjen keskustelujen tuloksena kaikki löysivät omaan viitekehykseensä ja sopivat kumppanit monialaisen ryhmän sisältä; kolme työtä tehtiin kolmen opiskelijan pienryhmässä ja yksi parityönä. Kehittämisen tarpeet tulivat organisaatioista, jotka ovat tunnistaneet laajasti vuorovaikutukseen ja viestintään liittyvät osallistamisen ja oppimisen haasteet toiminnassaan. Toimeksiantajina kehittämistöissä ovat olleet WSP Finland Oy, Kuopion rakennuttamispalvelut, Lapin ammattikorkeakoulu Oy, Posion kunta ja LapIT Oy.

Teemaryhmän työskentely eteni suunnitellusti tiukasta opiskeluaikataulusta huolimatta. Ryhmätapaamiset olivat hyvin vuorovaikutteisia ja aiheessa päästiin monipuolisiin ja syvällisiin pohdintoihin. Ryhmä eteni hyvässä hengessä ja jokaisen omaa aikataulua kunnioittaen niin, että kaikki ryhmän opinnäytetyöt valmistuivat ajallaan. Kiitos koko ryhmälle uusia ajatuksia tuoneesta prosessista ja kiitos myös viestinnän opettaja Riikka Partaselle opinnäytetöiden kirjoittamisprosessin ohjauksesta. Kiitokset myös toimeksiantaja antaneille organisaatioille ja siellä kehittämistöiden ohjauksesta vastanneille henkilöille.

Julkaisun yhteinen tietoperusta ja artikkelit antavat työkaluja ja malleja osallistavaa vuorovaikutusta ja viestintää tuottavaan johtamiseen ja toimintaan organisaatioissa sekä jatkokehittämistöimiin jatkuvasti muuttuvassa maailmassa.

Rovaniemellä 24.11.2021

FT Merja Koikkalainen, YAMK-yliopettaja, Lapin ammattikorkeakoulu

Esipuhe.....	2
OSALLISTAVA VUOROVAIKUTUS JA OPPIMINEN DIGIAJAN TYÖYMPÄRISTÖISSÄ.....	5
KENEN MESTA, KUKA HOITAA? -TILANNEJOHTAMISEN PROSESSIKUVAUS MONIAMMATILLISESSA TYÖYMPÄRISTÖSSÄ	37
Satu Siimes, Mervi Valta ja Jarkko Vilhunen	
LÄHITYÖ, ETÄTYÖ VAI MONIPAIKKATYÖ? TYÖTILASUUNNITTELU VUOROVAIKUTUKSEN NÄKÖKULMASTA.....	78
Hannu Heiskari, Tarja Vanhanarkaus ja Elina Özek	
TUNNEILMAPIIRI DIGIAJAN TYÖELÄMÄSSÄ POSION KUNNASSA	115
Jarno Laakso ja Laura Rantapirkola	
OPPIMISEN JOHTAMISEN MALLI ASiantuntijaorganisaatiolle	148
Anja Eilittä-Liuski, Eija Laakso ja Annika Salin	

OSALLISTAVA VUOROVAIKUTUS JA OPPIMINEN DIGIAJAN TYÖYMPÄRISTÖISSÄ

*Anja Eilittä-Liuski, Hannu Heiskari, Eija Laakso, Jarno Laakso,
Laura Rantapirkola, Annika Salin, Satu Siimes, Mervi Valta,
Tarja Vanhanarkaus, Jarkko Vilhunen ja Elina Özek*

JOHDANTO

Toimivan vuorovaikutuksen avulla organisaatio pystyy luomaan luottamuksellisen, motivoituneen ja sitoutuneen työskentelyilmapiirin. Tällaisen ilmapiirin omaava organisaatio on myös oppiva ja kehittyvä. Jos motivaatiota ja kiinnostusta omaan työhön ei ole, oppiminen hankaloituu. (Fredriksson & Saarivirta 2015, 7–8, 12.) Työilmapiirin luominen lähtee organisaation johdosta, jolla tulee olla taitoa sopeutua paitsi erilaisiin vuorovaikutustilanteisiin ja erilaisiin vuorovaikutustyyliin, myös etä- ja hybridityön vuorovaikutustilanteisiin omine vaatimuksineen. Koronapandemian myötä yleistynyt monipaikkapaikkatyö on tullut jäädäkseen, erityisesti asiantuntijatyössä. Johtamistapojen muuttuessa esihenkilötyössä korostuvat sosiaaliset ja tunnetaidot sekä työntekijöiden huomioiminen yksilöinä, oli kyseessä sitten lähi-, etä- tai monipaikkatyö. (Fredriksson & Saarivirta 2015, 8–10, 14.)

Isotaluksen (2021) mukaan vuorovaikutus on kaikkien ihmissuhteiden perusta. Vuorovaikutuksen eli ihmisten välisen viestinnän merkitys tulee entisestään kasvamaan, jolloin myös alan asiantuntijoita tarvitaan kasvavassa määrin. Kirjoittamassaan blogissaan Isotalo viittaa Helsingin Sanomissa julkaistuun laajaan artikkeliin, jossa haastateltujen tulevaisuustutkijoiden mukaan 2040-luvulla tarvittavia taitoja ovat hyvät vuorovaikutus- ja ryhmätyötaidot sekä esiintymistaidot. Samassa blogissa viitataan myös Ylen tekemään asiantuntijoiden haastatteluun, jossa korostettiin vuorovaikutustaitoja, oppimaan oppimista ja tekoälyn ymmärrystä tulevaisuuden työelämätaidoina. Myös kansainvälisten selvitysten mukaan viestintä- ja tiimityötaidot tulevat olemaan tärkeimpiä osaamisalueita. (Isotalus 2021.)

Tämä artikkelikokoelma koostuu neljästä Lapin ammattikorkeakoulun Digiajan palvelujohtamisen YAMK-koulutusohjelmassa tehdystä opinnäytetyöartikkelista, joiden yhdistävänä teemana ja yhteinen otsikko on Osallistava vuorovaikutus ja oppiminen digiajan työympäristöissä. Opinnäytetyöt on tehty moniammatillisissa, 2–3 opiskelijan pienryhmissä. Tässä yhteisessä tietoperustassa esitellään käsitteitä, jotka luovat yhteisen perustan osallistavaan vuorovaikutukseen ja oppimiseen digiajan työympäristöissä. Pääkäsitteet on havainnollistettu kuviossa 1. Jokainen pääkäsite liittyy vähintään kahteen opinnäytetyöartikkeliin. Tietoperustassa kerrotaan tarkemmin kunkin pääkäsitteen alakäsitteistä. Vuorovaikutuksen tilannekohtaisuus liittyy moniammatillisten työympäristöjen johtamiseen. Etä- tai monipaikkatyötä johdettaessa tilannekohtaisuuden ja tilannetietoisuuden sisäistäminen voidaan kokea tärkeiksi. Monipaikkatyö vaatii onnistuakseen teknologiaa ja digitaalisen vuorovaikutuksen ymmärtämistä (Vuorovaikutus ja teknologia). Uudenlaisten työntekotapojen yleistyessä tunnetaidot kuuluvat jokaisen työkalupakkiin (Etätyö ja tunteet). Osallistava oppiminen tarvitsee onnistuakseen tunneälyn ja vuorovaikutusjohtamisen hallintaa organisaatiossa.



Kuvio 1. Artikkelikokoelman yhteisen tietoperustan keskeiset käsitteet ja niiden yhteys opinnäytetyöartikkeleihin

Artikkeleihin liittyvien yhteisten käsitteiden lisäksi yhteisessä tietoperustassa esitellään opinnäytetyöissä käytettyjä tutkimus-, kehitys-, aineistonkeruu- ja analyysimenetelmiä sekä kerrotaan tutkimusten luotettavuudesta ja eettisyydestä.

VUOROVAIKUTUKSEN TILANNEKOHTAISUUS

Osallisuus vuorovaikutuksessa

Vuorovaikutusosaaminen tarkoittaa kykyä olla vuorovaikutuksessa toisten kanssa (Laajalahti 2014, 20). Yleisinä vuorovaikutustaitoina pidetään esimerkiksi kuuntelemisen, puhumisen ja havainnoinnin lisäksi myös ryhmäviestintä- ja esiintymistaitoja (Valkonen 2003, 42). Johtamisvuorovaikutus puolestaan on toisten työskentelyn havainnointia, oman toiminnan reflektointia sekä mukautumista tiimin ja organisaation käytänteisiin. Kehittyvien vuorovaikutussuhteiden ominaisuuksia ovat työtehtävien ja johtamisen jakamiseen liittyvät joustavuus, tuen saaminen ja rohkaiseminen. Haastavaksi vuorovaikutussuhteet koetaan tilanteissa, joissa on toimimattomia viestintäkäyttäytymisen tapoja. (Horila 2018, 47–48).

Horilan (2018, 47–48) mukaan ryhmän jäsenet painottavat säännöllisen kasvokkaisen vuorovaikutuksen merkitystä, mutta kokemus nimetyn johtajan tarpeellisuudesta vaihtelee. Johtamiskulttuurit ja johtamisen ihanteet muuttuvat ajan myötä, joten myös johtamisihanteet ovat muuttuneet, yksilöjohtamisesta jaettuun johtamiseen. (Horila 2018, 47–48.) Taitava viestijä pystyy toimimaan ryhmän kannalta tarkoituksenmukaisesti ja tehokkaasti sekä itse ryhmän että ryhmän asettamien tavoitteiden kannalta. Tämä edellyttää ryhmän jäseneltä riittäviä vuorovaikutustaitoja. Tarkoituksenmukaisuus ja tehokkuus kuuluvat viestintäosaamisen tärkeisiin peruselementteihin, joten ryhmän tavoitteiden saavuttamiseksi ja työtehtävien suorittamiseksi tarvitaan ryhmässä viestintäosaamista. Ryhmässä yksilön pitäisi pystyä tuomaan esille omat näkemyksensä, mutta samalla myös osata kuunnella muita ryhmän jäseniä. Jotta ryhmän tavoitteet saavutettaisiin, olisi tärkeää mahdollistaa kriittisen ajattelemisen ilmapiiri, jossa olisi mahdollisuus rakentavien ehdotuksien esittämiselle. Tarkoituksenmukainen ja tehokas ryhmäviestintä vaatii yksilöltä myös päätöksentekokykyä, ongelmanratkaisukykyä sekä neuvottelutaitoja. (Lahtinen 2020, 15.)

Kenen mesta, kuka hoitaa? – Tilannejohtamisen prosessikuvaus moniammatillisessa työympäristössä -artikkeli käsittelee fyysistä työympäristöä, rakennustyömaata, joka on erilainen joka päivä ja jonka päätoteuttajalla on runsaasti johdettavia ja valvottavia asioita. Tulevaisuuden rakennushankkeissa korostuvat tilanetietoisuus, tilannejohtaminen sekä toimivan vuorovaikutuksen ja viestinnän merkitykset. Tilannejohtaminen tapahtuu vuorovaikutustilanteissa ja osapuolten

tulee tunnistaa johtamisen kannalta merkitykselliset vuorovaikutustilanteet ja tilanteisiin soveltuvat viestintävälineet.

Lähityö, etätyö vai monipaikkatyö? Työtilasuunnittelu vuorovaikutuksen näkökulmasta -artikkeli sisältää johtopäätöksiä tutkimuksesta, jonka tavoitteena oli antaa suosituksia Lapin ammattikorkeakoulun kiinteistöpäällikölle tulevaisuuden työtilojen sekä -välineiden suunnitteluun ja budjetointiin perustuen tehokkaan vuorovaikutuksen säilymiseen työyhteisössä. Tutkimuksessa selvitettiin Lapin ammattikorkeakoulun työyhteisön vuorovaikutusta ja henkilöstön käsityksiä siitä, miten lähi- ja etätyö vaikuttavat heidän vuorovaikutukseensa.

Tunneilmapiiri digiajan työelämässä Posion kunnassa -artikkeli kuvaa tutkimuksen tuloksia tunneilmapiirin merkitystä ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa digiajan toimintaympäristöissä. Oppimisen johtamisen malli asiantuntijaorganisaatiolle -artikkelin keskiössä on osallistava oppiminen ja sen edellyttämä osallistava vuorovaikutus. Erityisesti artikkelin kehittämissosiossa keskitytään osallistaviin keinoihin johtaa oppimista ja osaamista organisaatiossa. Artikkelissa esitetty malli tuo uudenlaista näkökulmaa osaamisen ja oppimisen johtamiseen, missä oppiminen on osa työtä, oppimista tapahtuu koko ajan ja ongelmat ratkaistaan itseohjautuvasti joko yksin tai tiimeissä.

VUOROVAIKUTUS JA TEKNOLOGIA

Virtuaalitiimien vuorovaikutus

Virtuaalinen tai hajautettu tiimi on ryhmä työntekijöitä, jotka käyttävät erilaisia teknologisia välineitä vuorovaikutukseen ja yhteisten tavoitteiden saavuttamiseen (DuFrene & Lehman 2016). Virtuaalisissa tiimeissä työntekijät voivatkin tehdä töitä yhteisen projektin parissa fyysisestä sijainnista riippumatta (Nydegger & Nydegger 2010, 69). Vuorovaikutuksen mahdollistavia välineitä on lukuisia sähköpostista videokonferenssityökaluihin, pikaviesteihin, yhteistyöalustoihin, blogeihin, wiktietopalveluihin sekä netissä toimiviin informaatiotauluihin (Lepsinger & DeRosa 2010, 35). Chhay ja Kleiner (s.a.) toteavat, että verkkoneuvottelutyökalut mahdollistavat tehokkaamman vuorovaikutuksen passiivisten kommunikaatiometodien, kuten sähköpostin, sijaan.

Oleellisinta lienee kuitenkin valita organisaatiolle ja työtehtäville sopivin yhdistelmä eri työkaluja. Hajautetut, virtuaaliset tiimit tarvitsevat kanavia kommunikaatiota varten, työkaluja tiedon jakamiseen, avun pyytämiseen, kysymyksien esittämiseen sekä aivoriihien järjestämiseen. Niiden tulee tehokkaasti kompensoida fyysisen läsnäolon puuttumista. (Lepsinger & DeRosa 2010, 34–35.) Kanavien ja välineiden valinnat luovat sekä tiettyjä mahdollisuuksia että rajoituksia. Esimerkiksi pikaviestikeskusteluissa vuorovaikutus tapahtuu kirjoitetun kielen ja sorminäppäryyden kautta, mikä mahdollistaa välittömän ja spontaanin vuorovaikutustavan. Näin pikaviestikeskustelu voi vastata samassa työtilassa tapahtuvaa nopeaa keskustelua. Videoalustojen käyttäjillä on puolestaan mahdollisuus rakentaa moninaisempia dialogeja. Kommunikaatiotavasta riippumatta keskeistä on kuitenkin yhteisymmärrys kielestä, sen käytänteistä ja työntekijöihin kohdistuvista odotuksista. (Oittinen 2021, 2; Lepsinger & DeRosa 2010, 35.)

Hajautettujen organisaatioiden jäsenten osallisuus vuorovaikutuksessa

Hajautetuissa organisaatioissa toimiminen kuitenkin vaatii niin työntekijöiltä kuin esihenkilöiltäkin innostumista ja motivaatiota erilaisten yhteydenpitoon ja vuorovaikutukseen tarkoitettujen työkalujen käyttämiseen (Alila, Autio, Sinisammal & Lindfors 2012, 36). Myös Laitinen (2020, 68) on todennut, että käytetyn teknologian tulee olla merkityksellinen työyhteisön arjen sekä työtehtäviin liittyvien vuorovaikutuksen prosessien mahdollistajana ja tukijana. Varsinkin luottamukseen ja vastuuseen liittyvät kysymykset vaativat matalaa kynnystä yhteydenottoon ja toimivaa keskusteluyhteyttä (Alila ym. 2012, 36).

Erilaisissa tehtävissä työskentelevillä voi kuitenkin olla eri alustoihin liittyviä erilaisia tarpeita ja tavoitteita. Esimerkiksi tietyssä tiimissä teknologiavälitteiseen vuorovaikutukseen voivat kohdistua yhtenevät merkitykset ja niistä keskustelu, kun taas koko työyhteisön laajuisissa vuorovaikutusalustoissa oleelliseksi voivat nousta erilaisten käyttötapojen tunnistaminen ja niiden hyväksyminen. (Laitinen 2020, 68) Alila, Autio, Sinisammal ja Lindfors (2012, 37) toteavat, että kaikki tehtävät eivät sovi etäyhteyksillä tehtäviksi, kuten luottamuksellisista asioista keskusteleminen, ei-rutiiniasiat, uudet tai negatiiviset asiat, henkilökohtaiset asiat tai rekrytointi. Tämän väitteen ajankohtaisuus voidaan kuitenkin kyseenalaistaa, sillä nykypäivän virtuaalisissa tiimeissä fyysinen läsnäolo ei ole enää aina mahdollista esimerkiksi maantieteellisen sijainnin vuoksi, jolloin kaikki vuorovaikutus tapahtuu teknologisia alustoja hyväksi käyttäen.

Vuorovaikutusteknologia, suhdeverkostot ja tunteet

Laitisen (2020, 67–69) mukaan vuorovaikutusteknologian avulla sekä ilmaistaan tunteita että ylläpidetään suhdeverkostoja. Laitinen (2020) on tutkinut, että vuorovaikutusta määrittävät ensisijaisesti vuorovaikutukseen liittyvät muut tekijät, kuten käsitykset, kokemukset, normit, käytänteet ja vuorovaikutustyyli sekä teknologiset sovellukset, joilla vuorovaikutusta toteutetaan. Nykyisin teknologiavälitteinen vuorovaikutus liittyy työyhteisöjen arjen vuorovaikutuksessa kasvokkain tapahtuvaan vuorovaikutukseen, joten eri vuorovaikutustyylien välinen erottelu on vaikeaa. Teknologiavälitteisessä vuorovaikutuksessa on kuitenkin helppo antaa teknologialle itselleen paljon painoarvoa esimerkiksi teknologian syyttämisen ja sille vastuun siirtämisen kautta. (Laitinen 2020, 67–69.) Teknologiavälitteiseen vuorovaikutukseen liittyy myös sen johtaminen, johon Raappana (2018, 248) toteaa, että tiimin johtajalta vaaditaan osaamista tilanteissa, joihin liittyvät teknologiavälitteinen viestintä ja työn hajautuneisuus sekä tiimin jäsenten ammatilliset, kulttuuriset ja osaamisen erot. Myös ihmisten sitoutumisasteiden väliset jännitteet ja olosuhteiden aiheuttamien ristiriitojen hallinta vaikuttavat esihenkilön osaamisvaatimukseen. Toisaalta tiimien jäsenet tarvitsevat epävarmuutta aiheuttavissa olosuhteissa yhä enemmän ohjausta, koordinoitua ja johtamista. (Raappana 2018, 248.)

Lähityö, etätyö vai monipaikkatyö? – Työtilasuunnittelu vuorovaikutuksen näkökulmasta -artikkelin toimeksiantaja oli pohtinut mahdollisuutta työtilojen tehokkaampaan käyttöön tilanteessa, jossa työntekijät tulevat mahdollisesti jatkamaan työntekoa ainakin osittain etänä. Potentiaaliseksi ratkaisuksi oli pohdittu monipaikkatyötä, mikä edellyttää teknologian hyödyntämistä kaikessa vuorovaikutuksessa ja ihmisten välisessä kanssakäymisessä.

Tunneilmapiiri digiajan työelämässä Posion kunnassa -artikkeli taas perustuu ajatukselle, mitä tunteita tuot mukana, kun tulet paikalle. Näin voidaan kysyä esimerkiksi työpaikan etäkokouksien yhteydessä. Opinnäytetyön tutkimuksen aiheena on tunneilmapiiri digiajan työympäristössä eli työyhteisössä, jossa ihmisten välistä kanssakäymistä hoidetaan teknologian avulla ja välityksellä.

Kenen mesta, kuka hoitaa? – Tilannejohtamisen prosessikuvaus moniammatillisessa työympäristössä -artikkelissa käy ilmi, että rakennusalalla muodostuu yhä vähemmän tiiviitä työyhteisöjä hajaantuneiden ja monimuotoisten hankemallien

yleistyessä. Nykyaikaisilla hankemuodoilla organisoidut rakennustyömaat ovat monitasoisia ja -ammattillisia työympäristöjä, joissa työskentelee samaan aikaan usean eri työnantajan työntekijöitä tai itsenäisiä työsuorittajia eri aloilta. Tiedon jakaminen, tallentaminen ja muokkaaminen tapahtuvat pääasiassa eri sähköisillä välineillä. Vuorovaikutuksen haasteena eivät ole vähäiset viestintä- ja vuorovaikutusvälineet, vaan niiden paljous.

ETÄTYÖ JA TUNTEET

Tunneäly ja etätyö vuorovaikutuksen sekä osallisuuden osana

Simström (2009, 78) on todennut Golemanin mukaan tunneälyn eli emotionaalisen älykkyyden (emotional intelligence) olevan ”kykyä havaita tunteita sekä itsessä että muissa, motivoitua ja hallita tehokkaasti sekä omia tunnetiloja että ihmissuhteisiin liittyviä tunteita” (Simström 2009, 78.) Tunneälytaidot on nimetty esimiesten yhdeksi tärkeimmistä osaamisalueista. Osapuolten tunteet ovat aina mukana vuorovaikutuksessa johtajan ja työntekijän välillä. Tunnetaitoinen johtaja välittää aidosti, on inhimillinen ja helposti lähestyttävä, minkä myötä yksilöt hyödyntävät potentiaaliaan ja suhtautuvat myönteisesti asioihin. (Kolari 2010, 185.) Saarinen (2007, 23) puolestaan toteaa, että tunneälytaitojen kehittämällä niin yksilö- kuin organisaatiotasolla yritykset voivat säilyä hyvinvoivina kasvavista tuotto-odotuksista huolimatta. Simströmin (2009, 4) mukaan tunneälytaitojen osa-alueita ovat itsetietoisuuden, sosiaalisen tietoisuuden ja ihmissuhdejohtamisen osa-alueet sekä oman toiminnan johtaminen. Oman toiminnan johtamiseen liittyvät itsekontrolli ja läpinäkyvyys. Itsetietoisuuden kohdalla korostuvat hyvä itsetuntemus, sosiaalisen tietoisuuden kohdalla empaattisuus ja ihmissuhdejohtamisessa kannustaminen, toisten kehittämisen kyky, konfliktien hallinta sekä ryhmä- ja yhteistyötaidot. (Simström 2009, 4.)

Negatiivisia ja työmotivaatiota laskevia tekijöitä ovat työntekijän tunne, että hänen työnsä arvoa vähätellään tai työn arvo mitätöidään. Samoin tunne, että työn omistajuus viedään ja työn toteutumiseen ei uskota sekä tunne, että työntekijä on ylipätevä työnsä suorittamiseen. Myös alisuoriutuminen eli työntekijä ei käytä hyödyllisiä taitojaan eikä osaamistaan ja suoriutuu potentiaaliinsa nähden vaatimattomasti, voi olla merkki huonosta työmotivaatiosta. (Kupias, Pirinen & Peltola 2014; Kamensky 2015, 132.)

Etätyön siirtymisen vaikutuksia tunteisiin ja vuorovaikutukseen on tuonut esiin ai-
votutkija Katri Saarikivi. Hänen mukaansa etätyöhön siirtyminen sisältää monen-
laisia erilaisia vaikutuksia, joista osa voi olla positiivisia ja osa negatiivisia. (Saa-
rikivi 2020). Myös Laitinen ja Valo (2016, 59) sekä Virolainen (2010) ovat tutkineet
tunneilmaisua virtuaalitiimeissä ja toteavat tunneilmaisujen virtuaalisessa ympä-
ristössä vaihtelevan hyvin laajasti huvittuneisuudesta ja ilosta, huoleen ja epä-
varmuuteen. (Laitinen & Valo 2016, 59.) Virolaisen (2010, 278) mukaan avoimella
viestintäkulttuurilla saadaan aikaan turvallisuuden tunne myös virtuaalisessa työ-
ympäristössä. Siihen kuuluvat selkeät säännöt viestinnästä, nopeat vastaukset
viesteihin sekä proaktiivisuus. (Virolainen 2010, 278.) Saarikiven (2020) mukaan
on luonnollista, että ihmiset kokevat pientä määrää stressiä, joka pitää yllä kes-
kittymiskykyä ja suuntautumista johonkin sovittuun tavoitteeseen. Toisaalta ihmi-
sillä tulisi olla riittävästi mahdollisuuksia pysähtyä ja rentoutua. Saarikivi (2020)
toteaa, että monen asian yhtäaikainen hoitaminen, niin sanottu multitasking, on
tietynlainen myytti, sillä ainahan ihmiset ovat kyenneet tekemään useampia asi-
oita yhtäaikaisesti. Tarkkaavaisuuden kannalta siinä on riskinä jatkuva tehtävien
vaihtelu, minkä tuloksena toiminta hidastuu. Saarikiven (2020) mukaan etätyön
vuorovaikutuksen laatu on heikompaa kuin kasvokkain tapahtuvan, sillä etä-
työssä ei yleensä nähdä muiden kasvojen ilmeitä tai kehonkieltä eikä kuulla mui-
den ääntä. Väärinymmärrysten riski on suurempi, varsinkin henkilöiden osalta,
jotka eivät tunne toisiaan hyvin. (Saarikivi 2020; Laitinen & Valo 2016, 72.)

Hiljaisen tiedon jakaminen

Eklund (2018, 154) määrittelee hiljaisen tiedon olevan tietoa, jonka olemassa-
olosta ei välttämättä olla tietoisia tai sitä ei osata tai voida sanoittaa. Pohjalaisen
(2016, 6) mukaan hiljainen tieto sisältää muun muassa vuorovaikutustaidot, rutii-
nit ja intuition. Ojala (2008, 26, 50–52) toteaa, että hiljainen tieto perustuu ihmisen
arvoihin, uskomuksiin, käsityksiin, tunteisiin, pitkään työhistorian ja sen aikana
kokemuksella kerättyyn tietotaitoon. Kokenut asiantuntija tietää toimia tietyllä ta-
valla, ilman ohjausta ja opastusta, päästäkseen tiettyyn tulokseen. Hiljainen tieto
on tärkeä osa ammattitaitoa ja korostuu erityisesti asiakaspalvelussa ja ammatti-
työntekijöiden työssä. Hiljaisen tiedon siirtymistä on johdettava ja työnteki-
jät on ohjattava uusiin toiminta- ja työtapoihin. Suurten ikäluokkien siirtyessä
eläkkeelle, hiljaisen tiedon määrä vähenee työelämästä. (Ojala 2008, 26, 50–52.)

Hiljaista työelämän tietoa voidaan tehdä näkyväksi ja jakaa usein eri keinoin. Yrityksen organisaatiokulttuurin ja toimintatapojen pitäisi tukea sosiaalista kanssakäymistä. Organisaatiokulttuurin tulisi kannustaa avoimuuteen ja tiedon jakamiseen. Kirjoittamattomien sääntöjen avaamisella ja kokemusten jakamisella saadaan hiljaista tietoa siirrettyä työyhteisössä. (Eklund 2018, 154–157; Pohjalainen 2016, 71–72.) Monet työyhteisöt pyrkivät selvittämään, miten pitkään työssä olleiden henkilöiden hiljaista tietoa ja kokemusta saataisiin siirrettyä nuoremmille tai yrityksen käyttöön, ennen kuin he jättäytyvät eläkkeelle tai siirtyvät toisen työnantajan palvelukseen. Hiljaisen tiedon siirtyminen ei tapahdu itsestään, vaan sitä on johdettava ja ohjattava työntekijät uudenslaisiin toiminta- ja työtapoihin. (Ojala 2008, 26, 52.)

Tunneilmapiiri digiajan työelämässä Posion kunnassa -artikkelin aiheena on tunneilmapiiri digiajan työympäristössä. Kehittämistyössä tutkittiin tunneilmapiirin merkitystä ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa digiajan toimintaympäristöissä sekä kehitettiin tunneilmapiiriä edistäviä menetelmiä. Kunnan työntekijöille tehdystä kyselyssä etsittiin vastauksia ihmisten subjektiivisiin tuntemuksien merkitykseen ja muodostumiseen eli millaiset asiat ja menettelytavat vaikuttavat ihmisten tunnekokemuksiin. Lähityö, etätyö vai monipaikkatyö? Työtilasuunnittelu vuorovaikutuksen näkökulmasta -artikkelin perustana olevassa kyselytutkimuksessa selvisi ihmisten hiukan ristiriitainenkin suhtautuminen omaan nimettyyn työpisteeseen. Monipaikkatyössä työskennellään useissa eri paikoissa joko etänä tai paikan päällä, mutta silti ihmiset kokevat edelleen tärkeäksi oman nimetyn työpisteen olemassaolon. Samaan aikaan, kun voidaan työskennellä missä, milloin ja mihin aikaan vain, kaivataan pysyvyyttä. Hiljainen tieto liittyy artikkeliin Oppimisen johtamisen malli asiantuntijaorganisaatiolle. Hiljaisen tiedon merkitys osaamisen jakamisessa on tärkeää, kun oppiminen on osa työntekoa, oppimista tapahtuu koko ajan ja oppiminen tapahtuu työnteon kautta.

OSALLISTAVA OPPIMINEN

Yksilön ja organisaation osaaminen sekä osaamispääoma

Hyrkäksen (2009, 49) mukaan osaamiselle löytyy useita vastineita suomen kielessä: tietotaito, pätevyys, asiantuntemus ja kompetenssi. Kamensky (2015, 18)

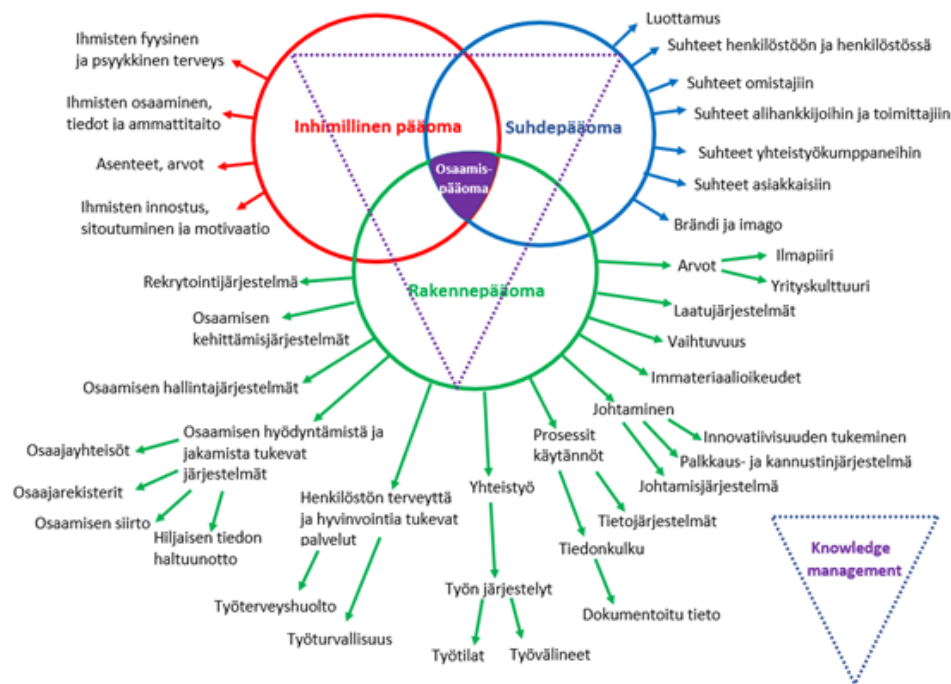
toteaa, että osaamisen käsitteelle on valtava määrä erilaisia teorioita ja määrittelyjä jo 1980-luvulta alkaen. Kamenskyn (2015, 18) mielestä on hieman harhaanjohtavaa puhua osaamisen johtamisesta, koska osaamista ei ensisijaisesti johdeta, vaan osaamista yleensä hankitaan, ylläpidetään, kehitetään, uudistetaan ja käytetään hyväksi. Osaamisen määrittely on sidoksissa siihen, missä viitekehyksessä siitä puhutaan. (Kamensky 2015, 18.)

Yksilön osaamisesta voidaan käyttää sellaisia käsitteitä, kuten tiedot, taidot, kokemus, verkostot, kontaktit ja asenne, mukaan lukien myös henkilökohtaiset ominaisuudet (Ojala 2008, 50; Viitala & Jylhä 2019, 245). Organisaatioiden osaamisesta puhuttaessa taas käytetään yleensä käsitteitä kompetenssi, ydinpätevyys tai ydinosaaminen (Kirjavainen & Laakso-Manninen 2000, 21–22). Ojalan (2008) mukaan yksilöiden osaaminen muuttuu organisaation osaamiseksi, kun organisaatiossa jäsenet jakavat, yhdistävät ja kehittävät osaamistaan yhdessä muuttaen osaamisen yhteiseksi toiminnaksi. Yrityksessä tulisi olla määriteltynä, mitä osaamista tarvitaan tällä hetkellä ja mitä tulevaisuudessa ja mikä osaaminen on tärkeintä strategian ja tavoitteisiin pääsemisen kannalta (Ojala 2008). Viitala (2013, 57) kommentoi, että strategisilla valinnoilla on suora yhteys henkilöstövoimavarojen johtamiseen ja ne nähdään erityisesti asiantuntijaorganisaatioissa lähtökohtana strategisten valintojen tekemiselle.

Organisaation menestymiseen vaikuttavia tekijöitä ovat strategia, johtaminen, vuorovaikutus ja osaaminen. Kapeimmillaan osaamisella voidaan tarkoittaa pelkästään tietoja ja taitoja. Tiedot ja taidot ovat osaamisen perusta, mutta ne eivät riitä, vaan on lisättävä myös näkemys, halu ja rohkeus. Muita osaamisen tärkeimpiä näkökulmia ovat ydinosaaminen, vuorovaikutusosaaminen, yksilö- ja joukkueosaaminen, teknis-taloudellis-sosiaalinen osaaminen sekä osaamisen taso, muutos ja kehittämiskeinot. (Kamensky 2015, 126; Viitala & Jylhä 2019, 208–209.) Työelämässä osaamisesta käytetään usein myös termejä kompetenssi ja kyvykkyys (Boyatzis 1982, 20–21; Kirjavainen & Laakso-Manninen 2000, 12). Kirjavaisen ja Laakso-Mannisen (2000) mukaan kompetenssi tarkoittaa yhteensopivuutta tehtävän ja tietämyksen välillä. Boyatzisin (1982) mukaan kyvykkyyden merkitys on laajempi, sillä se viittaa työntekijän potentiaaliin ja piileviin ominaisuuksiin, kuten motivaatioon, taitoon, ominaispiirteeseen, kykyihin tai sosiaaliseen rooliin.

Kamenskyn (2015, 126–127) mukaan tiedollisen osaamisen haaste on tietoyhteiskunnassa tiedon suuri määrä. Tietoa tarvitaan, mutta tietoa pitää osata myös hallita. Yhteiskunnassa tarvitaan sekä suppeiden tietoalueiden osaajia, mutta myös laaja-alaista koko kansakunnan osaamista. Työelämässä tarvitaan sekä tiedollista osaamista että ennen kaikkea myös taidollista osaamista. Tietopohjan lisäksi työuran aikana kertyy erilaisia taitoja. Monipuolista näkemystä tarvitaan työelämässä esimerkiksi tulevaisuuden visioiden rakentamiseen. Laaja-alaisen näkemyksen kartuttamiseksi työntekijän tulee tutustua laajemmin organisaation toimintoihin, ei ainoastaan pyrkiä uralla yksisuuntaisesti eteenpäin. Näin työntekijä näkee asiakokonaisuudet oikeassa kontekstissa. Hän näkee myös asioiden osat ja niiden väliset vuorovaikutussuhteet, joista asiakokonaisuudet muodostuvat. (Kamensky 2015, 126–127.)

Otalan (2008, 57–58) ja Eklundin (2021, 40) mukaan osaaminen on yrityksen aineetonta pääomaa, josta käytetään nimitystä osaamispääoma. Ojala (2008, 57–58) kirjoittaa, yksi osaamispääomasta eniten käytetty määritelmä on EU:n perustaman Meritum-työryhmän määrittely: “Osaamispääoma on organisaation inhimillisten, organisaatioon liittyvien ja ulkoisiin vuorovaikutussuhteisiin liittyvien voimavarojen yhdistelmä. Se muodostuu inhimillisestä pääomasta, sisäisistä rakenteista sekä yrityksen vuorovaikutussuhteista yhteistyökumppaneihin, asiakkaisiin ja toimittajiin. Osaamispääoman avulla organisaation osaamisvaranto, kuten patentit, tavaramerkit, lisenssit ja aineettomat oikeudet, saadaan toimimaan organisaation hyväksi ja luomaan arvoa.” Organisaation osaamispääoma muodostuu kolmesta osasta, jotka ovat henkilöpääoma, rakennepääoma ja suhdepääoma (Kuvio 2). Näiden osien välillä on jatkuvaa virtausta. Muutoin jämähdetään paikalleen ja osat menettävät merkityksensä. (Ojala 2008, 57–58.)



Kuvio 2. Osaamispääoma Otalaa (2008) mukailten

Eklundin (2021, 40–43) mukaan aineettoman pääoman kehittäminen ja organisaation olemassa olevan potentiaalın hyödyntäminen on tärkeää. Ennen kuin yrityksessä lähdetään hakemaan uutta tietoa ja osaamista, tulisi ensin huomioida organisaatiossa oleva hyödyntämätön osaamis-potentiaali. Jotta olemassa olevaa osaamista voidaan hyödyntää, on tärkeää, että jo olemassa oleva tieto on kirjallisena ja kaikkien saatavissa, tietoa on jaettu ja sitä osataan soveltaa uusissa tarpeissa. Aineetonta pääomaa eli osaamispääomaa voidaan kehittää hyödyntämällä ja tehostamalla olemassa olevaa osaamista sekä luomalla uusia mahdollisuuksia huomioiden strategiset tarpeet ja tavoitteet. (Eklund 2021, 40–43.)

Osallisuus muutoksessa edellyttää jatkuvaa oppimista

Eklund (2021, 37–39) sekä Viitala ja Jylhä (2019, 246–247) ovat kirjoittaneet työelämän nopeasta muutoksesta, jatkuvasta oppimisesta ja sen välttämättömyydestä. Oppimista tapahtuu kaiken aikaa sekä työssä että vapaa-ajalla. Osa oppimisesta tapahtuu muodollisesti koulutuksissa ja muissa ohjatuissa järjestelmissä ja osa epämuodollisesti. Reflektiokyky tarkoittaa, että yksilö kykenee arvioimaan ajatteluaan ja toimintaansa. Kehityshaluinen ja reflektointikykyinen työntekijä oppii koko ajan saatujen kokemusten ja uuden tiedon perusteella. Aina ei riitä, että omaksutaan uutta tietoa, vaan usein on kyettävä kyseenalaistamaan aikaisempia

ajatusmalleja ja asenteitaan sekä luomaan uudenlaisia tarkastelukulmia asioihin. (Eklund 2021, 37–39; Viitala & Jylhä 2019, 246–247.)

Kamensky (2015, 126–132) toteaa, että halu, tahto, motivaatio ja rohkeus vaikuttavat yksilön käyttäytymiseen, oppimiseen ja aikaansaannoksiin työssä. Organisaation rohkaiseva ilmapiiri luo turvaa yksilölle tehdä rohkeita ehdotuksia ja toteuttaa yksilön rohkeitakin ajatuksia (Kamensky 2015). Samoin Kuusela (2013, 74) kirjoittaa, että turvallinen ja arvostava yrityskulttuuri edistää parempia työtuloksia ja sitoutumista organisaatioon. Sumkin ja Tuomen (2012) mukaan työn motivaatiolla tarkoitetaan työntekijän tahtotilaa suhteessa työn tavoitteeseen. Kamensky (2015) kommentoi, että työntekijöiden tärkein motivaatiotekijä on usein hänen edistymisensä merkityksellisessä työssä. Ihmisen keskeisiä viettejä on minäpystyvyys, eli usko siihen, että pystyy suunnittelemaan ja toteuttamaan tavoitteiden saavuttamiseksi vaaditut tehtävät. Muita tekijöitä ovat tunnustus, kannusteet, ihmisten tuki ja selkeät tavoitteet. Työn merkityksellisyys, työn sisältö ja vaihtelu vaativat jatkuvaa huomiota. (Kamensky 2015, 131–132.)

Perehdytys muutoksen ja osallisuuden tukena

Perehdytys on uuden työntekijän perehdyttämistä työn tekemiseen ja työvälineiden käyttöön. Perehdytykseen kuuluu myös organisaatiokulttuuriin tutustuminen, verkostoituminen, työyhteisöön sopeutuminen sekä työpaikan arvojen, tavoitteiden ja tapojen omaksuminen. (Hartikainen 2016, 1; Karjalainen 2012, 26; Ketola 2010, 70–71.) Viitala (2021) nostaa myös esille, että työn tulosten laatuun vaikuttavat tekijät ja niiden arvioinnin kriteerit tulisi käydä uuden tulokkaan kanssa läpi heti perehdytysvaiheessa. Perehdytyksellä tarkoitetaan kaikkia niitä toimia, joilla työntekijä saa riittävät taidot ja tiedot voidakseen toimia työssään tehokkaasti sekä viihtyä uudella työpaikallaan (Hartikainen 2016, 1; Viitala 2021).

Eklund (2021, 118–119) ja Viitala (2021) ovat kirjoittaneet, että perehdytys kannattaa suunnitella huolellisesti etukäteen ja sen etenemistä tulisi seurata säännöllisesti vähintään muutaman kuukauden ajan. Ketolan (2010, 70–71) mukaan perehdyttämisen tärkein tarkoitus on lyhentää sitä aikaa, jossa uuden työntekijän työpanos muuttuu tuottavaksi. Hyvällä perehdytyksellä on positiivinen vaikutus työntekijöiden työssä viihtymiseen, sitoutumiseen ja työmotivaatioon (Hartikainen 2016, 18; Viitala 2021). Ketolan (2010, 50–52) näkemys on, että perehdyttäminen on yksi hyvän henkilöstöjohtamisen osista.

Perehdytyksen organisoinnista on tyypillisesti vastuussa uuden työntekijän esihenkilö (Eklund 2021, 118–119; Ketola 2010, 50–52; Viitala 2021). Eklund (2021) kirjoittaa, että ne toimintatavat ja ajatusmallit, jotka perehdytettävä omaksuu ensimmäisten kuukausien aikana, vaikuttavat tulokkaan toimintaan hyvin pitkään. Eklund (2021) toteaaakin, että perehdyttäjät kannattaa valita sen mukaan, minkälaisia toiminta- ja ajattelutapoja halutaan siirtää eteenpäin. Perehdyttäjä välittää perehdytettävälle paljon myös hiljaista tietoa (Eklund 2021).

Hartikaisen (2016, 26) mukaan perehdytys on usein epämuodollista ja tilannesidonnaista tekemällä oppimista, jossa teoria ja käytäntö tuodaan yhteen. Ketolan (2010, 53, 70–71) mukaan perehdytys voidaan toteuttaa työssä oppien, suullisena esityksenä tai kirjallisen materiaalin jakamisena. Kupiaksen ja Peltolan (2019, 23–26) näkemys on, että uuden työn oppiminen tapahtuu tehokkaimmin käytännön työtä tekemällä ja vuorovaikutuksessa kollegoiden kanssa. Ketola (2010) toteaa, että asiantuntijaorganisaatioissa perehdyttämisessä on usein kyse oppimaan oppimisesta. Asiantuntijaorganisaatioissa perehdytettävän odotetaan itse ottavan vastuuta oppimisestaan ja olevan aktiivinen kysymään ja kertamaan, jos hän on epävarma osaamisestaan. Asiantuntijaorganisaatioissa tapahtuvassa perehdytyksessä korostuu erityisesti verkostojen tunteminen ja omatoimisesti tapahtuvan tiedon hankinnan onnistuminen. Asiantuntijan aikaisempi kokemus ja tietämys luovat pohjaa syvällisen tiedon ymmärtämiselle ja omaehtoiselle tiedon hankinnalle sekä sen sitomiseen uuden työn kontekstiin. Verkostoitumisen avulla perehtyjä pystyy helpommin hahmottamaan mahdollisuutensa käyttää aikaisemmin hankittua osaamistaan uuden työtehtävänsä ja organisaationsa hyödyksi. (Ketola 2010, 53, 70–72.)

Muutos vaatii ketterää oppimista

Sanapari ketterä oppiminen liittyy Otalan (2018, 15–17) mukaan elinikäiseen oppimiseen, joka on jo hieman vanhahtava termi. Ennen kouluttauduttiin läpi elämän ja saatettiin hankkia useita ammatteja ja tutkintoja varmuuden vuoksi. Nykyään puhutaan jatkuvasta oppimisesta. Elinikäistä oppimista tarvitaan edelleenkin, mutta oppimisen on tapahduttava työssä ja työn ohessa jatkuvasti eikä niin, että työ ja koulutus vuorottelevat. Vaikka oppiminen tapahtuukin työssä, tarvitaan silti vankkaa pohjatietoa ja teoriaosaamista ja kykyä soveltaa ja päivittää omaa tietopohjaa jatkuvasti. (Ojala 2018, 15–17.)

Otala (2018, 19) toteaa, että muutokset työelämässä ja yhteiskunnassa vain kiihtyvät ja vaikuttavat erityisesti ICT-alan yrityksiin. Uutta osaamista tarvitaan yhä nopeammalla tahdilla eikä muodollisten koulutusten oppisisältöjä välttämättä ehditä päivittämään riittävän nopeasti. Usein työpaikka valitaankin sen perusteella, miten hyvin työntekijä pääsee kehittämään osaamistaan työssä. Monella alalla on pulaa osaavasta työvoimasta. Tällaisessa tilanteessa ihmisten ammattitaidon kehittäminen ja ylläpito jäävät usein työelämän varaan. (Otala 2018, 19.)

Oppiminen on Otalan (2018, 20, 25–26) mukaan siirtynyt työpaikoille ja on keskeinen osa työntekoa. Työpaikoista on tullut entistä tärkeämpiä oppimispaikkoja. Oppiminen tapahtuu työtä tehdessä ja sitä kehittäessä. Nykyisin ei kannata opetella uutta asiaa varastoon, vaan oppiminen tapahtuu sen vuoksi, että voidaan vastata työn muutoksiin, uusiin haasteisiin ja löydetään ratkaisut työssä tuleviin ongelmiin tässä hetkessä. Otala ja Meklin (2021, 15) kirjoittavat, että kun mahdollisimman monet pääsevät oppimaan jatkuvasti uutta arjen työssään, myös uudelleen koulutustarve vähenee.

Ketterän oppimisen tavoitteena ei ole oppiminen itsessään, vaan kyseessä olevan työn tekeminen. Ketterässä oppimisessa opitaan käytännön kautta, jolloin motivaatio oppimiseen onkin tyypillisesti vahva. Vastuu oppimisesta on oppijalla itsellään. Esihenkilön rooli on sitten olla enemmän ohjaaja ja valmentaja. (Otala 2018, 20, 25–26.) Samoin Eklund (2021, 37) kirjoittaa, että työelämässä oppiminen ja työssä kehittyminen tapahtuvat huomaamatta ratkomalla arjen haasteita.

Otala (2018, 20) kirjoittaa, että moni kokee työpaikoilla järjestettävät kurssit ja ulkopuoliset koulutukset edelleen tärkeimmäksi tavaksi oppia, vaikka tarjolla on jokaisen ulottuvilla valtava määrä tietoa haettavana omaan tarpeeseensa. Tietoa pitää osata hakea, ymmärtää ja soveltaa. Varsinaisen oppimisen tulisi tapahtua vuorovaikutuksessa toisten kanssa. Tarvitaan oppimista tukeva ja edistävää työympäristö ja sellaisia työskentely- ja toimintatapoja, jotka tukevat jokaisen luonteenomaisinta tapaa oppia. Oppimisen perustaksi vaaditaan yritys- ja toimintakulttuuri, jossa keskeisenä arvona on osaaminen ja oppiminen. Sen lisäksi tarvitaan johtamista, joka kannustaa ja innostaa ihmisiä hakemaan uutta tietoa ja oppimaan. (Otala 2018, 20.)

Artikkelissa Oppimisen johtamisen malli asiantuntijaorganisaatiolle oppiminen ja osaaminen ovat keskeisimpiä käsitteitä. Artikkelin kehitysosio painottuu henkilöstön osallistamiseen ja mahdollisuuteen olla mukana tavoitteiden, sisältöjen ja työskentelytapojen suunnittelussa. Kenen mesta, kuka hoitaa? – Tilannejohtamisen prosessikuvaus moniammatillisessa työympäristössä -artikkelissa on todettu tilannetietoisuuden muodostuvan vaiheittain, jossa ensimmäisessä vaiheessa kerätään tietoa, toisessa vaiheessa käsitellään ja ymmärretään tieto sekä kolmannessa vaiheessa tehdään päätöksiä ja sovelletaan tietoa olemassa olevaan tilanteeseen. Toimija siis käsittelee ja soveltaa saamansa tietoa tilanteiden mukaisesti. Asia on kuvattu tarkemmin kyseisessä artikkelissa.

ARTIKKELEIDEN KEHITTÄMISMENETELMÄNÄ TAPAUSTUTKIMUS

Kaikissa tämän artikkelikokoelman opinnäytetyöartikkeleissa on käytetty kehittämismenetelmänä tapaustutkimusta. Tapaustutkimuksessa tutkitaan tapausta, joka voi olla yritys tai sen osa, jokin prosessi, toiminta, tapahtuma, ihmisryhmä, tuote, palvelu, ilmiö, teoria tai niiden kokonaisuus (Eriksson & Koistinen 2014, 22; Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 52–55).

Tapaustutkimuksen tavoitteena on tuottaa kehittämissuhteita ja -ideoita käytännön tarpeen ja kehittämistyölle asetettujen tavoitteiden pohjalta. Tapaustutkimus tuottaa tietoa tutkittavasta kohteesta sen tämänhetkisessä todellisessa toimintaympäristössä eli kontekstissa ja sen tarkoituksena on tuottaa yksityiskohtaista, syvällistä sekä kokonaisvaltaista tietoa tutkittavasta tapauksesta. Tapaustutkimuksen lähestymistapa tutkittavaan aiheeseen on siis kontekstuaalinen. Tutkittava tapaus on silti pystyttävä rajaamaan selkeästi irti muusta kontekstista. Tapaustutkimus on tyypillisesti kertaluonteinen tutkimus, joten sen toistettavuus on heikko. (Ojasalo ym. 2015, 52–55; Eriksson & Koistinen 2014, 6–7.) Monikäyttöisyytensä vuoksi tapaustutkimus mielletään tutkimusstrategiaksi enemmän kuin menetelmäksi (Eriksson & Koistinen 2014, 1–4, 37–38). Tapaustutkimus voidaan jakaa kuvailevaan tapaustutkimukseen, jonka avulla tuotetaan yksityiskohtaista tietoa tutkimuksen kohteena olevasta aiheesta tai teoriaa kehittävään tapaustutkimukseen, jolloin vertaillaan useaa ilmiötä tai järjestelmää keskenään (Eriksson & Koistinen 2014, 38; Yin 2012, 5; Eisenhardt 1989, 532).

Tapaustutkimuksen avulla pyritään selvittämään jotain, mikä ei ole entuudestaan tiedossa. Tapaustutkimus tuottaa yksityiskohtaista tietoa tutkimuksen kohteena olevasta aiheesta ja se soveltuu erityisesti monimutkaisten sekä vaihtuvien kokonaisuuksien tutkimiseen, ilmiöiden selittämiseen ja uusien teoreettisten käsitteiden kehittämiseen (Eisenhardt 1989, 534; Eriksson & Koistinen 2014, 1–4, 22, 37–38; Yin 2012, 7). Tapaustutkimus soveltuu menetelmäksi tutkimuksiin, joissa kysymykset mitä, miten ja miksi ovat keskeisiä tai joissa tutkijalla itsellään on vähän kontrollia tutkittavana olevaan tapaukseen. Tapaustutkimus sopii myös tilanteisiin, joissa tutkittavasta aiheesta on tehty vähän tutkimusta tai joissa tutkimuksen kohteena on tässä ajassa tapahtuva elävän elämän ilmiö. (Eriksson & Koistinen 2014, 5; Farquhar 2012, 6; Yin 2012, 4–5.) Positiivisessa lähestymistavassa tapaus rajataan ja määritellään tarkasti jo ennen tutkimuksen aloittamista. Tulkitsevassa lähestymistavassa tapaus saa elää ja kehittyä tutkimuksen kuluessa. (Eriksson & Koistinen 2014, 26; Farquhar 2012, 22.)

Tapaustutkimus alkaa alustavan kehittämistehtävän määrittelemisellä. Sen jälkeen ilmiöön perehdytään käytännössä ja teoriassa, ja täsmennetään kehittämistehtävä eli tutkittava tapaus tai tapaukset. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 52–55.) Seuraava vaihe on tutkimuskysymysten muotoileminen, tutkimusasetelman jäsentäminen sekä käytettävien teoreettisten näkökulmien ja teoreettisten käsitteiden määrittely. Samalla selvitetään aineiston ja tutkimuskysymysten välisen vuoropuhelun logiikka. Tämän jälkeen päätetään aineiston analyysitavat, tulkitasäännöt ja raportointitapa. (Eriksson & Koistinen 2014, 22.) Seuraavaksi toteutetaan empiirisen aineiston keruu ja analysointi valittuja menetelmiä käyttäen. Koko tapaustutkimuksen ajan prosessin eri työvaiheisiin palataan uudelleen, kun uutta aineistoa kertyy, kertyneen aineiston analysointi edistyy tai tutkija oppii uutta. Muun muassa tutkimuskysymyksiä tarkennetaan ja muokataan useissa tutkimusprosessin vaiheissa. (Eriksson & Koistinen 2014, 6–8, 22–23, 26.)

Koska tutkittava tapaus on kiinteä osa omaa kontekstiaan, konteksti muokkaa tapausta ja tapaus puolestaan muokkaa kontekstia. Lisäksi on tärkeää huomioida tutkittavan tapauksen aikana käynnissä olevat muut, tapaukseen vaikuttavat prosessit. Tästä tapauksen ja kontekstin kiinteästä yhteydestä johtuen on tapaus kuvattava ja analysoitava omassa kontekstissään. Tapahtumaympäristö on myös määriteltävä, jotta tapaukseen vaikuttavat toimijat selviävät. (Eisenhardt 1989,

536–537; Eriksson & Koistinen 2014, 6–8, 22–23; Ojasalo ym. 2015, 52–55; Yin 2012, 6–7.)

Tapaustutkimuksen aineisto saadaan joko määrällisellä tai laadullisella aineistolla tai näitä molempia yhdistämällä. Yhdistämällä eri tavoilla hankittuja ja eri aineistoja saadaan aikaan triangulaatiota, joka lisää tutkimuksen luotettavuutta. Aineisto voidaan kerätä joko ennen tai jälkeen tapauksen määrittelyn. (Eisenhardt 1989, 534–535; Eriksson & Koistinen, 2014, 5–6; Feagin & Orum & Sjoberg 1991, 2–3; Yin 2012, 4–5, 13.) Kun vähintään kolmesta eri lähteestä saatu tieto johtaa samaan tulkintaan, tulosta voidaan pitää hyvin luotettavana. Samalla karjetaan pois virhe- tai oletettuja tulkintoja, joita tutkijalla saattaa olla omien subjektiivisten kokemustensa sekä aineiston hankinnan menetelmien vuoksi. (Yin 2012, 13, 15–16.) Tutkimusotteessa mixed methods, josta suomen kielessä käytetään nimitystä monimenetelmällinen tutkimus, käytetään sekä määrällistä että laadullista tutkimusmenetelmää ja -aineistoa, molempia vähintään yhtä kappaletta. (Eriksson & Koistinen 2014, 9–10; Farquhar 2012, 22–23.) Tyypillisiä tapaustutkimuksessa käytettäviä laadullisia aineistoja ovat esimerkiksi haastattelut, havainnointi, osallistuva havainnointi ja media-aineistot. Määrällistä aineistoa saadaan esimerkiksi erilaisista tilastoista, aikasarja-aineistoista ja kyselytutkimuksista. (Eriksson & Koistinen 2014, 30; Farquhar 2012, 65–67, 70; Ojasalo ym. 2015, 52–55.)

Tapaustutkimuksella ei pystytä tuottamaan yleistettävää tietoa, koska tutkimuksen kohteena on korkeintaan muutamia ilmiöitä tai toimijoita. Tapaustutkimukseen kohdistuva kritiikki kohdistuukin tähän yleistettävyyden puutteeseen. (Eriksson & Koistinen 2014, 37; Yin 2012, 5–6.) Hyvin tehdystä tapaustutkimuksesta voidaan tehdä toisiin tapauksiin ja teorioihin soveltuvia yleistyksiä, mutta tilastolisten yleistysten tuottaminen kuuluu toisiin tutkimusmetodeihin (Eisenhardt 1989, 548–549; Eriksson & Koistinen 2014, 37; Farquhar 2012, 10–12; Yin 2012, 5–6).

AINEISTONKERUU- JA ANALYSOINTIMENETELMÄT

Määrällinen tutkimus ja määrällisen aineiston analysointi

Määrällistä aineistonkeruuta käytettiin seuraavien artikkelien kehittämistehtävissä: Oppimisen johtamisen malli asiantuntijaorganisaatiolle ja Lähityö, etätyö vai monipaikkatyö? Työtilasuunnittelu vuorovaikutuksen näkökulmasta.

Määrällisessä tutkimuksessa ihmisen toimintaa tai luonnonilmiöitä selitetään objektiivisesti, kausaalisesti ja numeraalisesti. Määrällisen tutkimuksen pääosassa on mittaus. Tutkittavien asioiden tulee olla mitattavia, jotta niitä voidaan tutkia tilastollisilla menetelmillä. (Vilkkä 2005, 56; Vilkkä 2007, 167; Vehkalahti 2019, 17.) Tutkimus siis perustuu ensisijaisesti määrälliseen tutkimusaineistoon ja se keskittyy hypoteesien ja teorioiden testaamiseen (Johnson & Christensen 2014, 82; Vilkkä 2007, 26). Määrällisessä tutkimuksessa vastaajia on paljon. Vastaajia tulisi olla vähintään 100 kappaletta, jos käytetään tilastollisia menetelmiä, jolloin tutkimustulokset edustavat vastaajien keskimääräisiä mielipiteitä, asenteita tai kokemuksia. (Vilkkä 2007, 17.) Määrällisellä tutkimuksella tavoitellaan laajan joukon yleiskäsityksiä, mutta Vehkalahtien (2019, 13) mukaan määrällisellä tutkimuksella on mahdollista tarkastella myös yksityiskohtia. Tutkimuksessa käytetään erilaisia lomakkeita, kuten kysely-, haastattelu- ja havainnointilomakkeita. Määrällinen tutkimus vastaa kysymyksiin, kuinka moni, kuinka paljon ja miten usein. (Vilkkä 2007, 14.) Määrällisessä tutkimuksessa tutkimusaineisto kootaan usein numeraaliseksi materiaaliksi, jonka tilastollista merkitsevyyttä tarkastellaan. (Johnson & Christensen 2014, 87–88.)

Vilkan (2007) mukaan määrällisen tutkimuksen etenemisvaiheet ovat: tutkimusongelman ja/tai hypoteesin määrittely, teorian muuttaminen mitattavaan muotoon, perusjoukon määrittäminen, otantamenetelmän valinta ja otoksen määrittely, mittarin eli lomakkeen laadinta ja testaus, mittaaminen eli lomakkeen toimitaminen vastaajille, aineiston syöttö ja tallennus, aineiston analysointi, tulosten vertaaminen tutkimusongelmaan ja/tai hypoteesiin ja tutkimustavoitteisiin sekä tulosten tulkinta ja esittäminen objektiivisesti. Määrällisen tutkimuksen tavoitteena on selittää, kuvata, kartoittaa, vertailla tai ennustaa. Selittävä tutkimus antaa tietoa tutkittavasta asiasta, esittää asioiden välisiä syy-seuraussuhteita ja selittää asioita, jotka vaikuttavat tutkittavan asian taustalla. Kuvaileva tutkimus esittää järjestelmällisesti ja tarkasti tutkittavaa asiaa. (Vilkkä 2007, 167.) Määrällisiä

menetelmiä on kuitenkin useita erilaisia. Tutkimusaineiston analyysissä kuvataan ja tulkitaan tutkimusaineistoa numeroiden ja tilastojen avulla. Kvantitatiiviset menetelmät eivät sovellu aineiston käsittelyyn, mikä ei sisällä numeroita. Tutkimusaineisto täytyy muuttaa ennen analysointia muotoon, jossa sen käsittely tilastollisesti on mahdollista esimerkiksi havaintomatriisiin tallentamalla. Yksi määrällisten menetelmien luokittelutapa perustuu muuttujien määrään. (Kvantitatiivisen tutkimuksen verkkokäsikirja 2021; Vilkka 2007, 117–118; Luojola 2006,10.)

Määrällisen analyysin perusmenetelmien avulla kuvataan yhden, tai kahden muuttujan välillä olevia suhteita erilaisten analyysimenetelmien avulla. Perusmenetelmiä ovat tunnusluvut, ristiintaulukointi sekä korrelaatiokertoimet. Tunnusluvut ovat koko aineistosta laskettuja ja sitä kuvaavia lukuja. Tunnuslukuja ovat sijainti-, keski- ja hajontaluvut sekä vinous ja huipukkuus. Sijaintilukuja puolestaan ovat keskiarvo ja moodi, jotka kuvaavat havaintoarvojen sijaintia. (Luojola 2006, 35; Vilkka 2007, 118; Kvantitatiivisen tutkimuksen verkkokäsikirja 2021.)

Kysely aineistonkeruumenetelmänä

Kyselytutkimusta aineistonkeruumenetelmänä käytettiin tämän artikkelikokoelman kolmessa artikkelissa: Oppimisen johtamisen malli asiantuntijaorganisaatiolle; Lähityö, etätyö vai monipaikkatyö? Työtilasuunnittelu vuorovaikutuksen näkökulmasta sekä Tunneilmapiiri digiajan työelämässä Posion kunnassa.

Kyselyssä tutkimusaineistoa kerätään standardoidusti ja sen kohdehenkilöt muodostavat näytteen tai otoksen tietyistä perusjoukosta. Standardoituus tarkoittaa, että kysymykset on kysyttävä kaikilta vastaajilta täsmällisesti samalla tavalla. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2008, 188.) Kyselytutkimukset voivat olla joko määrällisiä eli kvantitatiivisia tai laadullisia eli kvalitatiivisia. Määrällisessä kyselytutkimuksessa sanallisesti esitettyihin kysymyksiin tai väittämiin vastataan numeerisesti. Laadullisessa kyselytutkimuksessa tunnusomaista ovat avoimet kysymykset ilman ennalta määrättyjä vastausvaihtoehtoja. Kyselytutkimuksen mitarit luodaan tutkimuksen kysymyksillä ja väitteillä. (Heikkilä 2014, 30; Kvantitatiivisen tutkimuksen verkkokäsikirja 2021; Taherdoost 2020.)

Hirsjärven ym. (2008, 190–191) mukaan kyselytutkimuksen etuna on, että sillä voidaan kerätä laaja tutkimusaineisto. Kysely on tehokas aineistonkeruumene-

telmä, sillä se voidaan lähettää laajalle vastaajajoukolla ja siinä voidaan tarvittaessa kysyä monia asioita. Huolellisesti suunnitellun kyselyn avulla kerätyn aineiston analysointi on yleensä nopeaa, ja siinä voidaan käyttää jo olemassa olevia tilastollisia analysointitapoja ja raportointimuotoja. Kyselytutkimuksen heikkouksena pidetään pinnalliseksi jäävä aineistoa. Lisäksi tutkija ei voi tietää, kuinka rehellisesti ja tarkasti vastaajat ovat vastanneet kysymyksiin. Tutkijan on myös haastava kontrolloida, ovatko vastaajat perehtyneet tutkittavaan aihealueeseen ja ymmärtävätkö vastaajat kysymykset ja vastausvaihtoehdot tutkijan tarkoittamalla tavalla. Kyselyiden vastausprosentti jää usein melko matalaksi, mutta sen voi saada nousemaan lähettämällä vastaajille muistutusviestejä vastausaikana. (Hirsjärvi ym. 2008, 190–191.)

Kyselytutkimuksen onnistumisen kannalta kriittistä on mittausvaiheen onnistuminen, sillä analyysimenetelmillä ei voida korjata virheellistä havaintojoukkoa. Onnistuneen kyselytutkimuksen kaksi avaintekijää ovat tarkoituksenmukainen kysymyslista ja oikein valittu kohderyhmä. (Heikkilä 2014, 30; Kvantitatiivisen tutkimuksen verkkokäsikirja 2021; Taherdoost 2020.) Kysymysten ja vastausvaihtoehtojen on oltava yksiselitteisiä ja käytetyn termistön kohderyhmälle tuttuja. Lyhyiden ja tarkasti rajattujen kysymysten avulla saadaan pätevimmät tulokset. Kysymykset on asetettava siten, että ne eivät ohjaa vastaajajoukkoa valitsemaan tiettyä vastausta. Vastaajaa koskevat taustatiedot ja yleisen tason kysymykset sijoitetaan lomakkeen alkuun ja yksityiskohtaisemmat kysymykset loppuun. Kyselyssä kannattaa tarjota valittavaksi myös en osaa sanoa -vastausvaihtoehto. (Heikkilä 2014, 27; Hirsjärvi ym. 2008, 196–198; Kvantitatiivisen tutkimuksen verkkokäsikirja, 2021.)

Herkiksi koettuja aiheita on lähestyttävä huolellisesti ja mahdollisuuksien mukaan vältettävä, sillä herkäät aiheet voivat aiheuttaa kyselylle korkean keskeyttämistason. Mikäli vaikeaksi tai herkiksi ennakoitujen kysymykset ovat tutkimuksen kannalta tärkeitä, kysymykset tulisi sijoittaa helppojen ja neutraalien kysymysten jälkeen. Kyselytutkimuksen tulosten luotettavuutta ja käyttöarvoa harkittaessa otoksen kattavuus kohderyhmässään on merkittävä näkökohta. Korkeampi kattavuus tarkoittaa luotettavampaa tulosta. Korkean vastausasteen saavuttamiseksi kysely ei saisi olla liian pitkä, sen tulisi sisältää vain vähän kirjoittamista, kyselyn tarkoituksen olisi tultava selvästi esille ja kyselyn tulisi tarjota vastaajilleen kannustinta. Tulosten välitön jakaminen vastaajien kesken on esimerkki edullisesta

kannustimesta, jota on usein mahdollista soveltaa nykyaikaisten kyselytyökalujen avulla. (Heikkilä 2014; O'Brien 2020.)

Laadullinen tutkimus ja laadullisen aineiston analysointi

Laadullista aineistonkeruuta käytettiin seuraavien artikkelien kehittämistehtävissä: Oppimisen johtamisen malli asiantuntijaorganisaatiolle ja Tunneilmapiiri digiajan työelämässä Posion kunnassa.

Hirsjärven, Remeksen ja Sajavaaran (2009, 164–165) mukaan laadullisen eli kvalitatiivisen tutkimuksen lähtökohtana on todellisen elämän kuvaaminen. Tutkimuskohteita pyritään tutkimaan mahdollisimman kokonaisvaltaisesti, vaikka todellisuus itse on moninainen. Aineiston käsittelyssä korostuvat sen monitahoisuus ja yksityiskohtaisempi tarkastelu. Laadullisessa tutkimuksessa ollaan yleensä kiinnostuneita tekstin tai toiminnan merkityksen ymmärtämisestä, kielen piirteistä sekä reflektiosta. Tyypillistä on kohdejoukon tarkoituksenmukainen valinta sekä tutkimussuunnitelman muotoutuminen vielä tutkimuksen edetessä. (Hirsjärvi ym. 2009, 164–165.)

Hirsjärven, Remeksen ja Sajavaaran (2009, 224–225) mukaan aineiston analyysi voi olla tilastollista tai laadullista. Analyysin avulla pyritään tekemään päätelmiä ja löytämään vastaus tutkimustehtävään tai -ongelmaan. Yleisimmin käytettyjä laadullisen aineiston analyysimenetelmiä ovat tyypittely, teemoittelu, sisällönerittely, diskurssianalyysi ja keskusteluanalyysi. Teemoittelua edeltää aineiston tyypittely, milloin vastauksista konstruoidaan niiden yleisimpiä tyyppejä, jotka kuvaavat vastauksia laajemmin. Teemoittamisessa aineistosta etsitään vielä pelkistetyksi sen olennaisimmat asiat, jotka pyritään tuomaan esiin. Teemojen tulisi pysyä tulosten mukaisina (Moilanen & Rähä 2018, 50). Laadullista aineistoa voidaan käsitellä myös tilastollisilla tekniikoilla. Laadullista aineistoa on yleensä niin paljon, ettei aivan kaikkea materiaalia tarvitse analysoida. (Hirsjärvi ym. 2009, 224–225.)

Teemahaastattelu aineistonkeruumenetelmänä

Teemahaastattelua aineistonkeruumenetelmänä käytettiin seuraavissa opinnäytetyöartikkeleissa: Kenen mesta, kuka hoitaa? Tilannejohtamisen prosessikuvas moniammatillisessa työympäristössä sekä Tunneilmapiiri digiajan työelämässä Posion kunnassa.

Laadullisen tutkimuksen aineistonkeruumenetelmäksi sopii teemahaastattelu, joka on puolistrukturoitu haastattelumenetelmä. Teemahaastattelu sopii aiheisiin, joista ei ole vielä paljon tutkimustietoa saatavilla. Nimensä mukaisesti haastattelussa esitettävät kysymykset jaetaan aihealueisiin eli teemoihin, jotka perustuvat tutkimuskysymyksiin. Teemat ja kysymykset on mietitty etukäteen. Haastattelukysymykset ja tutkimuskysymykset eivät kuitenkaan ole samoja kysymyksiä. (Hyvärinen 2017; Leinonen, Otonkorpi-Lehtoranta & Heiskanen 2017; Pykäläinen, 2000; Ruusuvuori & Tiittula 2005.)

Teemahaastatteluiden tarkoituksena ei ole saada aikaan määrällisiä yleistyksiä, vaan tutkijan kiinnostus kohdistuu haastateltavien kokemuksiin ja näkemyksiin teemoista sellaisinaan, kuten haastateltavat ne ilmaisevat. Jokaisessa teemahaastattelussa käydään läpi ennalta määritellyt teemat, mutta haastattelukysymysten järjestys ja muotoilu vaihtelevat. (Leinonen ym. 2017; Ruusuvuori & Tiittula 2005.) Haastattelu on ihmisten välistä vuorovaikutusta, ja yllätykset ovat siten aina mahdollisia. Teemahaastattelun sallima kysymysten uudelleenmuotoilu ja ennalta suunnittelemattomien lisäkysymysten mahdollisuus antaa haastattelijalle vapaammat kädet viedä haastattelua tutkimuskysymysten vaatimaan suuntaan. (Brinkmann 2014, 286–287; Hyvärinen, 2017, Leinonen ym. 2017).

Sisällönanalyysi

Sisällönanalyysiä käytettiin analyysimenetelmänä seuraavissa opinnäytetyöartikkeleissa: Kenen mesta, kuka hoitaa? – Tilannejohtamisen prosessikuvaus moniammatillisessa työympäristössä, Tunneilmapiiri digiajan työelämässä Posion kunnassa sekä Oppimisen johtamisen malli asiantuntijaorganisaatiolle.

Sarajärven ja Tuomen (2018) mukaan sisällönanalyysiä voidaan käyttää minkä tahansa kirjallisen dokumentin analysoimiseen. Analyysimenetelmässä pyritään objektiivisuuteen ja systemaattisuuteen. Sisällönanalyysin avulla tutkittavasta asiasta saadaan tiivistetty ja yleistetty kuvaus. Yksi mahdollisuus on kvantifioida aineisto, eli sanallisesta aineistosta johdetaan määrällisiä tuloksia. Sisällönanalyysin avulla muodostetun kuvauksen pohjalta tutkija laatii johtopäätökset tutkittavasta ilmiöstä. (Sarajärvi & Tuomi 2018.)

Sarajärvi ja Tuomi (2018) kirjoittavat, että sisällönanalyysi aloitetaan pelkistämällä eli poimimalla analysoitavasta aineistosta tutkimuksen kannalta oleelliset

ilmaisut. Tämän jälkeen aineisto ryhmitellään etsimällä siitä samankaltaisuuksia ja eroavaisuuksia. Näin muodostetaan alaluokkia, joissa samaan luokkaan kuuluvat samankaltaiset käsitteet. Seuraavaksi alaluokkia yhdistellään yläluokiksi ja yläluokkia pääluokiksi. Lopuksi muodostetaan tutkimustehtävään yhteydessä oleva yhdistävä luokka. (Sarajärvi & Tuomi 2018.)

Vilkan (2021) mukaan sisällönanalyysi on joko aineistolähtöistä tai teorialähtöistä. Aineistolähtöisessä sisällönanalyysissä tutkijan tavoitteena on löytää tutkimusaineistosta jonkin tyyppinen kertomus tai toiminnan logiikka. Aineistolähtöisessä sisällönanalyysissä tutkimusaineisto pelkistetään ja tiivistetään seulomalla aineistosta tutkimusongelman kannalta oleelliset tiedot. Sen jälkeen aineisto ryhmitellään johdonmukaisesti siten, että tulokseksi saadaan luokitteluja, termejä tai teoreettinen malli. Tämän tuloksen avulla tutkija pyrkii ymmärtämään tutkittavan aiheen merkityskokonaisuutta ja tarkastelemaan tulkintaa tutkimuksen teoriapohjan kautta. Teorialähtöisessä sisällönanalyysissä tutkimuksen lähtökohdaksi taas on jokin tietty aiempi tutkimus, teoria, malli tai ajatuskokonaisuus, mikä ohjaa analyysin tekemistä sekä termien ja luokittelujen määrittelyä. Teorialähtöisessä sisällönanalyysissä pyritään uudistamaan teoreettista mallia tutkimusaineistosta kerättyjen merkitysten avulla. (Vilka 2021.)

Aineistolähtöinen sisällönanalyysi on jaettavissa kolmivaiheiseksi prosessiksi. Ensimmäinen vaihe on aineiston redusointi eli pelkistäminen. Se tapahtuu kysymällä aineistolta tutkimustehtävän mukaisia kysymyksiä. Toinen vaihe on klusterointi eli ryhmittely, jolloin olennaista on erottaa tutkimusaineistosta samanlaisuudet ja erilaisuudet. Samaa tarkoittavat ilmaisut yhdistetään samaan kategoriaan ja annetaan kategorialle sen sisältöä kuvaava nimi. Kolmas vaihe on aineiston abstrahointi eli käsitteellistäminen, jolloin samansisältöisiä kategorioita yhdistetään toisiinsa muodostaen yläkategorioita niin kauan kuin se on sisällön kannalta järkevää ja mahdollista. Abstrahointiprosessia ohjaavat tekijät ovat kysymysten asettelu sekä tutkimuksen tarkoitus. On tyypillistä, että analyysin edetessä ja aineiston karttuessa kategorioiden nimet ja määrät muuttuvat. (Kylmä & Juvakka 2007, 112–113; Latvala & Vanhanen-Nuutinen 2003, 23; Kyngäs & Vanhanen 1999, 3–12; Tuomi & Sarajärvi 2006, 110–112.)

TUTKIMUSTEN LUOTETTAVUUS JA EETTISYYS

Tämän artikkelikokoelman opinnäytetöissä on käytetty sekä laadullista että määrällistä tutkimustapaa. Laadullisesta tutkimusaineistosta tehty tulkinta on aina tutkijan subjektiivinen näkemys, jossa on mukana tutkijan intuitio, tunteet ja olemassa oleva tieto. Tämän vuoksi kaksi tutkijaa eivät voi päätyä samaan tutkimustulokseen samasta tutkimusaineistosta. Tämä ei kuitenkaan tarkoita laadullisen tutkimuksen luotettavuusongelmaa, vaan se lisää ymmärrystä tutkittavasta aiheesta. Kuitenkin, jotta tutkimuksen siirrettävyyttä ja monistettavuutta voitaisiin arvioida, tarvitaan riittävästi kuvailevaa tietoa tutkimuksen kohteesta ja toimintaympäristöstä. (Kylmä, Vehviläinen-Julkunen & Lähdevirta 2003, 609–615; Kylmä & Juvakka 2007, 129, Nieminen 1997, 216–217.)

Eettisiä periaatteita tulee noudattaa koko tutkimusprosessin ajan, aina tutkimussuunnitelman laatimisesta tutkimusraportin julkaisuun saakka. Tutkimuksen vaikutukset voivat ulottua pitkälle tulevaisuuteen. Tutkimusta koskevat eettiset kysymykset voidaan jakaa kahteen luokkaan: tiedonhankintaa koskeviin ja tutkimuskohteen suoja koskeviin kysymyksiin sekä kysymyksiin tutkijan vastuusta tutkimustulosten sovellettavuudesta. (Kylmä & Juvakka 2007, 137, 143.) Hyvän tieteellisen käytännön (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012, 6) mukaan kussakin opinnäytetyöartikkelissa, ja tässä yhteisessä tietoperustassa, viittaukset aiempiin tutkimuksiin on tehty Lapin ammattikorkeakoulun ohjeistuksen mukaisesti. Tämän artikkelikokoelman jokaisessa tutkimusartikkelissa pohditaan kunkin tutkimuksen eettisyyden toteutumista tapauskohtaisesti.

Vilkan (2007, 149–152) mukaan tutkimuksen kokonaisluotettavuus muodostuu sen reliabiliteetista ja validiteetista. Reliabiliteettia ja validiteettia arvioidaan sekä tutkimusmenetelmien että -tulosten osalta (Hirsjärvi ym. 2008, 226–228). Reliabiliteettia arvioidaan määrällisessä tutkimuksessa. Reliabiliteetti tarkoittaa tutkimuksen tarkkuutta ja toistettavuutta. Toistettavuus tarkoittaa, että tutkimuksen tulokset eivät ole sattumanvaraisia, vaan ne pysyvät samoina mittauksesta toiseen riippumatta ajankohdasta tai tutkijasta. Tutkimuksen tarkkuuteen vaikuttavat sen vastausprosentti ja mahdolliset mittausvirheet. Lisäksi tarkkuuteen vaikuttaa, kuinka hyvin otoksen koko ja laatu edustavat perusjoukkoa. (Vilka 2007, 149–152.)

Vilkan (2007, 149–152) mukaan validiteettia arvioidaan sekä määrällisessä että laadullisessa tutkimuksessa. Tutkimuksen validiteetin määrittelee, kuinka teoriassa avatut käsitteet on onnistuttu siirtämään tutkimuslomakkeeseen eli mittariin. Validius tarkoittaa, että mittarin tulisi mitata täsmälleen sitä, mitä tutkijan oli tarkoituskin mitata. Validiteettiin vaikuttaa, ovatko lomakkeen kysymykset ja vastausvaihtoehdot muotoiltu täsmällisesti ja yksiselitteisesti. Kysymyksiä ja vastausvaihtoehtoja tulisi olla sopiva määrä tutkittavan aiheen kannalta. Validiteettiin vaikuttaa myös lähteiden luotettavuus. (Vilka 2007, 149–152.) Laadullisen tutkimuksen luotettavuuteen vaikuttaa positiivisesti tutkijan tarkka selostus tutkimuksen kaikista vaiheista (Hirsjärvi ym. 2008, 227).

LÄHTEET

- Alila H., Autio T., Sinisammal J. & Lindfors J. 2012. Etätyön prosessit: Vuorovai-
kutus- ja etäteknologiat johtamisessa ja liiketoimintaprosesseissa: eProsessit-
hankkeen loppuraportti. Työntieteen hankeraportteja No. 30. Oulun yliopisto.
Viitattu 25.4.2021 [https://www oulu.fi/sites/default/files/content/files/Hankera-
portti%2030%20-%20ePROS.pdf](https://www oulu.fi/sites/default/files/content/files/Hankera-
portti%2030%20-%20ePROS.pdf)
- Boyatzis, R. E. 1982. *The Competent Manager: a model for effective perfor-
mance*. John Wiley & Sons, New York.
- Chhay R.V. & Kleiner B. H. *Effective Communication in Virtual Teams*. Institute
of Industrial & Systems Engineers. Viitattu 25.4.2021 [https://www.iise.org/de-
tails.aspx?id=36244](https://www.iise.org/de-
tails.aspx?id=36244)
- DuFrene, D. D. & Lehman, C. M. 2016. *Managing virtual teams*. 2. painos. Busi-
ness Expert Press.
- DeRosa, D. M. & Lepsinger, R. 2010. *Virtual team success: A practical guide for
working and leading from a distance*. San Francisco, CA. Jossey-Bass. E-kirja.
Viitattu 25.4.2021 <https://luc.finna.fi/lapinamk/>
- Eisenhardt, K.M. 1989. Building theories from case study research. *The Acad-
emy of Management Research*, 14:4, 532–550. Viitattu 7.3.2021
[http://links.jstor.org/sici?sici=0363-
7425%28198910%2914%3A4%3C532%3ABTFCSR%3E2.0.CO%3B2-R](http://links.jstor.org/sici?sici=0363-
7425%28198910%2914%3A4%3C532%3ABTFCSR%3E2.0.CO%3B2-R)
- Eklund, A. 2018. *Tervetuloa meille!: Uuden työntekijän perehdytys*. Helsinki: Im-
pact.
- Eklund, A. 2021. *Osaamiskartta – Osaamisen kehittäminen työelämässä*. Hel-
sinki: Grano Oy.
- Eriksson, P. & Koistinen, K. 2014. Monenlainen tapaustutkimus. *Kuluttajatutki-
muskeskuksen tutkimuksia ja selvityksiä* 2014:11. Viitattu 7.3.2021
<https://helda.helsinki.fi/handle/10138/153032>
- Farquhar, J.D. 2012. *Case Study Research for Business*. Los Angeles: Sage.
- Feagin, J.R. & Orum, A.M. & Sjoberg, G. 1991. *A Case for the Case Study*.
Chapel Hill: The University of North Carolina Press.
- Fredriksson, M. & Saarivirta, T. Johtaminen eilen ja tänään -johtamisen rooli op-
pimisen mahdollistajana. *Ammattikasvatuksen aikakauskirja* 17 (1), 7–20. Vii-
tattu 27.10.2021 <https://elektra.helsinki.fi/oa/2489-5822/17/1/johtamin.pdf>
- Hartikainen, J. 2016 *Maahanmuuttajahoitajien perehdyttäminen vanhus-ten-
huollossa – toimintatutkimus vanhustenkeskuksessa pääkaupunkiseudulla*. Itä-
Suomen yliopisto. Väitöskirja. Viitattu 2.11.2020
[https://epublications.uef.fi/pub/urn_isbn_978-952-61-2246-5/urn_isbn_978-952-
61-2246-5.pdf](https://epublications.uef.fi/pub/urn_isbn_978-952-61-2246-5/urn_isbn_978-952-
61-2246-5.pdf)
- Heikkilä, T. 2014. *Tilastollinen tutkimus*. Helsinki. Edita.

- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2008. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.
- Horila, T. 2018. Vuorovaikutusosaamisen yhteisyys työelämän tiimeissä Jyväskylän yliopisto. Väitöskirja.
- Hyrkäs, E. 2009 Osaamisen johtaminen Suomen kunnissa. Lappeenrannan tekninen yliopisto. Väitöskirja.
- Isotalus, P. 2021. Vuorovaikutustaitoja tarvitaan tulevaisuudessa. Viitattu 17.11.2021 <https://isotalus.fi/2021/03/16/vuorovaikutustaitoja-tarvitaan-tulevaisuudessa/>
- Johnson, B. & Christensen, L. 2014. Educational research: Quantitative, Qualitative, and Mixed Approaches. 5th edition. SAGE Publications, Inc. USA.
- Kamensky, M. 2015. Menestyksen timantti: Strategia, johtaminen, osaaminen, vuorovaikutus. Helsinki: Talentum.
- Karjalainen, M. 2012. Ammattilaisten käsityksiä mentoroinnista työpaikalla. Jyväskylän yliopisto. Väitöskirja. Viitattu 2.11.2020 <https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/23630/9789513938666.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Ketola, H. 2010. Tulokkaasta tuottavaksi asiantuntijaksi – Perehdyttäminen kehittämisen välineenä eräissä suomalaisissa tietoalan yrityksissä. Jyväskylän yliopisto. Väitöskirja. Viitattu 2.11.2020 <https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/24954/9789513940157.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Kirjavainen, P. & Laakso-Manninen, R. 2000. Strategisen osaamisen johtaminen yrityksen tieto ja osaaminen kilpailuedun lähteeksi. Edita: Helsinki.
- Kolari, P. 2010. Tunneälyjohtaminen asiantuntijaorganisaation muutoksessa. Tampere: Tampere University Press. Viitattu 16.11.2021 <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/66594/978-951-44-8039-3.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Kupias, P., Pirinen, J. & Peltola, R. 2014. Esimies osaamisen kehittäjänä. 1. painos. Helsinki: Sanoma Pro.
- Kupias, P. & Peltola, R. 2019. Oppiminen työssä. Gaudeamus Oy.
- Kvantitatiivisen tutkimuksen verkkokäsikirja. 2021. Yhteiskuntatieteellinen tietoarquivo. Tampere. Viitattu 20.11.2021 <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/metelmaopetus/kvanti/>
- [Kylmä, J. & Juvakka, T. 2007. Laadullinen terveystutkimus. Helsinki: Edita Prima.](#)
- [Kylmä, J. & Vehviläinen-Julkunen, K. & Lähdevirta, J. 2003. Laadullinen terveystutkimus -mitä, miten ja miksi? Duodecim 119 \(7\), 609–615.](#)
- Laajalahti, A. 2014. Vuorovaikutusosaaminen ja sen kehittyminen tutkijoiden työssä. Jyväskylä Studies in Humanities 225. Jyväskylän yliopisto. Viitattu

19.10.2021 https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/43093/978-951-39-5618-9_vaitos29032014.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Lahtinen, R. 2020. Vuorovaikutuksen sisällöt johtamisoppaissa. Jyväskylän yliopisto. Puheviestintä. Pro gradu –tutkielma. Viitattu 20.10.2021 <https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/67808/URN%3aNBN%3afi%3ajyu-202002112051.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Laitinen, K., & Valo, M. 2016. Tunneilmaisuus virtuaalitiimien tapaamisissa. Prologi: puheviestinnän vuosikirja 2016. Viitattu 16.11.2021 <https://journal.fi/prologi/article/view/95913/54311>

Laitinen K. 2020. Vuorovaikutusteknologia työyhteisössä: Teknologiavälitteinen vuorovaikutus virtuaalitiimeissä ja työyhteisön sosiaalisessa mediassa. Jyväskylän yliopisto. Väitöskirja.

Luojola, T. 2006. Kielitieteellisen aineiston kvantitatiiviset analyysimenetelmät. Helsingin yliopisto. Viitattu 1.11.2021 http://www.ling.helsinki.fi/~fkarlss/methods/kvant_men.pdf

Moilanen, P; Räihä, P. 2018. Merkitysrakenteiden tulkinta. Teoksessa J. Aaltola & R. Valli (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin II. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. Jyväskylä: PS-Kustannus.

Nieminen, H. 1997. Kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuus. Teoksessa Paunonen, M. & Vehviläinen-Julkunen, K. (toim.) Hoitotieteen tutkimusmetodiikka. Helsinki: WSOY.

Nydegger, R., & Nydegger, L. 2010. Challenges In Managing Virtual Teams. Journal of Business & Economics Research (JBER), 8(3). Viitattu 25.4.2021 <https://doi.org/10.19030/jber.v8i3.690>

O'Brien, S. 2020. 8 proven ways to increase survey response rates. Viitattu 20.10.2021 <https://assets.getsitecontrol.com/prod2/blog/customer-engagement/increase-survey-response-rate/increase-survey-response-rate.pdf?rev=d0b7e4ea0b>

Oittinen, T. 2021. Teknologiavälitteinen kokousvuorovaikutus tarvitsee sujuakseen muutakin kuin kielellistä ja teknistä osaamista. Kieli, koulutus ja yhteiskunta, 12(2). Viitattu 25.4.2021 <https://www.kieliverkosto.fi/fi/journals/kieli-koulutus-ja-yhteiskunta-maaliskuu-2021/teknologiavalitteinen-kokousvuorovaikutus-tarvitsee-sujuakseen-muutakin-kuin-kielellista-ja-teknista-osaamista>

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2015. Kehittämistyön menetelmät: uudenlaista osaamista liiketoimintaan. E-kirja. Viitattu 27.2.2021 <https://www.ellibslibrary.com/book/978-952-63-2695-5>

Otala, L. 2008. Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu. Helsinki: WSOYpro.

Otala, L. 2018. Ketterä oppiminen – keino menestyä jatkuvassa muutoksessa. Kauppakamari.

Otala, L. & Meklin, S. 2021. Ketterä oppiminen: 2. Strategiasta käytäntöön. Kauppakamari.

Pohjalainen, M. 2016. Hiljaisen tiedon tunnistaminen, jakaminen ja uuden tiedon luominen kirjastotyön kontekstissa. Tampereen yliopisto. Väitöskirja. Viitattu 17.8.2021 <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/99022/978-952-03-0120-0.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Raappana, M. 2018. Onnistuminen työelämän tiimeissä. Jyväskylän Yliopisto. Väitöskirja.

Saarikivi, K. 2020. Suomen aivosäätö. Podcast-sarja: Sata rautaa tulella. Jakso 1 – Katri Saarikivi: Aivot etätöissä. Viitattu 17.10.2021 <http://elakoonai-vot.fi/jakso-1-aivot-etatyossa/>

Saarinen, M. 2007. Tunneälykäs esimiestyö: Esimiesten kykypohjaisen tunneälyosaamisen laadullinen kuvaaminen ja määrällinen mittaaminen. Espoo: Helsinki University of Technology. Viitattu 16.11.2021. <http://lib.tkk.fi/Diss/2007/isbn9789512285648/isbn9789512285648.pdf>

Sarajärvi, A. & Tuomi, J. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Tammi. E-kirja. Viitattu 10.7.2021 https://luc.finna.fi/Record/luc_electronic_yo.994569683806246#usercomments

Simström, H. 2009. Tunneälytaidot ikäjohtamisessa: Esimiehen tunneälytaidot ja niiden tärkeys kuntahenkilöstön arvioimana. Tampere: Tampere University Press. Viitattu 17.10.2021 <https://trepo.tuni.fi/handle/10024/66499>

Sumkin, T. & Tuomi, L. 2012. Osaamisen ja työn johtaminen: Organisaation oppimisen oivalluksia. 1. painos. Helsinki: Talentum Media. E-kirja. Viitattu 26.10.2019 <https://luc.finna.fi/lapinamk/>

Taherdoost, H. 2020. How to Design and create an effective survey/Questionnaire; a step by step guide. Viitattu 20.10.2021 https://www.researchgate.net/publication/319998002_How_to_Design_and_Create_an_Effective_SurveyQuestionnaire_A_Step_by_Step_Guide

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2006. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Jyväskylä: Gummerus.

Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Viitattu 1.11.2021 https://tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf

Valkonen, T. 2003. Puheviestintätaitojen arviointi. Näkökulmia lukiolaisten esiintymis- ja ryhmätaitoihin. Jyväskylä Studies in Humanities 7. Jyväskylän yliopisto. Viitattu 19.10.2021 <https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/13452/9513915468.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Vehkalahti, K. 2019. Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät. Helsingin yliopisto. <https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/305021/Kyselytutkimuksen-mittarit-ja-menetelmat-2019-Vehkalahti.pdf>

Viitala, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen: Strateginen kilpailutekijä. Edita.

Viitala, R. 2021. Henkilöstöjohtaminen: keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. Edita Publishing Oy. E-kirja. Viitattu 13.10.2021 <https://www.elibrary.com/book/978-951-37-7838-5>

Viitala, R. & Jylhä, E. 2019. Johtaminen: Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. Keuruu: Edita.

Vilka, H. 2005. Tutki ja kehitä. Tammi.

Vilka, H. 2007. Tutki ja mittaa. Määrällisen tutkimuksen perusteet. Viitattu 1.11.2021 https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/98723/Tutki-ja-mittaa_2007.pdf

Vilka, H. 2021. Tutki ja kehitä. Jyväskylä: PS.kustannus. E-kirja. Viitattu 19.7.2021 https://luc.finna.fi/Record/luc_electronic_yo.994740119506246

Virolainen, H. 2010. Kai sitä ihminen on vaan semmoinen laumaeläin. Virtuaalisen tiimin ilmapiiri. Turun kauppakorkeakoulu. Väitöskirja. Viitattu 16.11.2021 https://www.utupub.fi/bitstream/handle/10024/96676/Ae8_2010.pdf?sequence=2&isAllowed=y

Yin, R.K. 2012. Applications of Case Study Research. 3. painos. Los Angeles: Sage.

Artikkelit

KENEN MESTA, KUKA HOITAA? -TILANNEJOHTAMISEN PRO- SESSIKUVAUS MONIAMMATIL- LISESSA TYÖYMPÄRISTÖSSÄ

Satu Siimes, Mervi Valta ja Jarkko Vilhunen

Traditionally construction companies are thought to be firms with their own employees mastering various areas of expertise. In today's construction, it is common to try to gain both expertise and cost effectiveness by employing several subcontractors, each from different specialization. As a result, tight work communities are no longer formed, successful quality control and development through feedback are harder to obtain, and work site lacks common means of communication.

The aim of this study was to compile a process description of situational leadership and situational awareness for a multi-professional and multi-organizational construction project from the perspective of administration and work management. This study forms a process description of predictive situational leadership, real-time situational awareness, and communication as a part of construction site operations. The client of this study is WSP Finland Oy in Kuopio. The study was implemented as a case study, and research material was collected with interviews and perception.

The main result was that a digital situation room, which is easily accessible to everyone working at a construction site, streamlines the processes of situational leadership and communication, and enhances the forming of shared situational awareness. A digital situation room enables both external and internal communication, coordinating tasks, sharing plans, following schedules, follow-ups on costs and gathering data for all operatives in the construction site, with transparency.

JOHDANTO

Perinteisesti rakennusliikkeillä on ollut omia, eri rakennusvaiheita toteuttavia työntekijöitä, mutta perinteiset tavat organisoida rakentamista ja urakointia yleensäkin ovat väistymässä. Rakennushankkeissa tavoitellaan ali- ja osaurakoitsijoita käyttämällä saavuttamaan sekä erityisosaamista että kustannussäästöjä. Rakentamisessa ei enää synny tiiviitä työyhteisöjä hajaantuneiden ja monimuotisten hankemallien yleistyessä. Nykyaikaisilla hankemuodoilla organisoidut rakennustyömaat ovat monitasoisia ja moniammatillisia työympäristöjä, joissa työskentelee samaan aikaan usean eri työnantajan työntekijöitä tai itsenäisiä työsuorittajia eri aloilta. (Valtioneuvosto 2009, 2 §, 1.) Yhteistyösuhteet ovat usein kausittaisia tai lyhytaikaisia, mikä vaikuttaa rakentamisen laadun valvontaan ja innovatiivisuuteen sekä palautteen hyödyntämiseen. Jokainen hanke suunnitellaan erikseen omana projektinaan ja jokaiseen hankkeeseen kootaan omat työryhmänsä. Työnteon fyysinen ympäristö, työmaa, on erilainen joka päivä, joten päätoteuttajalla on runsaasti johdettavia ja valvottavia asioita. (Junnonen & Kankainen 2017, 29; Maankäyttö- ja rakennuslaki 132/1999 113, 117 §; Rakennustieto 1998; Rakennustieto 2016c, 1, 6; Rakennustieto 2018, 1–4.) Ahonen ym. (2020, 104–105) toteavat rakennusalan hajautuvan arvoketjuihin, jotka kytkevät toisiinsa tilaajat, suunnittelijat, teollisuuden ja rakennusyrietykset. Tilannetietoisuuden, tilannejohtamisen sekä toimivan vuorovaikutuksen ja viestinnän merkitykset rakennushankkeissa korostuvat tulevaisuudessa entistä enemmän.

Kehittämistyön toimeksiantaja on WSP Finland Oy, Kuopion rakennuttamispalvelut. Kehittämistyön tiedonkeruu toteutettiin uudisrakentamiskohteen projektinjohtopalveluhankkeessa Kuopiossa. Työn tarkoitus oli laatia tilannejohtamisen ja tilannetietoisuuden prosessikuvaus moniammatilliselle ja -organisaatioiselle rakennushankkeelle työmaan yleishallinnon ja työnjohdon näkökulmasta. Työmaan toimijat ovat usean organisaation työntekijöitä, joten heillä ole yhteistä työnantajaorganisaatiota eikä yhteistä viestintäkanavaa. Tavoitteena oli tilannejohtamisen prosessikuvaus, joka muodostaa perustan hankkeen tilannejohtamisen tehostamiselle sekä osapuolten vuorovaikutuksen ja viestinnän tukemiselle digitaalisia välineitä hyödyntämällä. Keskeisiä käsitteitä kehittämistyössä ovat tilannetietoisuus, tilannejohtaminen ja viestintä. Työ vastaa kysymyksiin: Mitkä asiat edistä-

vät tai estävät toimijoiden tilannetietoisuutta? Onko yhteisen, digitaalisen, viestintäalustan käyttöönotto perusteltua? Miten osapuolet tiedostavat omien tavoitteiden yhteyden hankkeen kokonaistavoitteeseen?

PROJEKTINJOHTOPALVELU RAKENNUSHANKKEISSA

Rakennushankkeiden vaiheet ovat vakiintuneita. Hankkeiden aikataulu, vaiheiden pituudet, suunnittelijat, urakoitsijat, rakennuspaikka ja valmiin rakennuksen käyttäjät vaihtelevat hankekohtaisesti. (Rakennustieto 2016b, 1–4; Rakennustieto 2016c, 1–8; Rakennustieto 2018, 1, 5–9.) Rakentamista ohjaavat useat lait ja asetukset. Rakennushankkeeseen ryhtyvän keskeiset velvollisuudet määräytyvät maankäyttö- ja rakennuslain perusteella. Rakennushankkeeseen ryhtyvä vastaa hankkeen kokonaishallinnasta rakennusluvan ehtojen sekä hankkeelle asetettujen hankekohtaisten tavoitteiden mukaisesti. Konsultti-, suunnittelu- ja urakkasopimuksissa sekä käytön aikaisessa vuokrasopimuksessa on puolestaan yksilöity osapuolten tehtävät, velvollisuudet ja oikeudet sekä hankkeessa käytettävät toteutusmuodot. (Maankäyttö- ja rakennuslaki 132/1999 119, 120, 122, 124 §; Rakennustieto 1998, 12–13; Rakennustieto 2016a, 1–6; Rakennustieto 2016c, 1–9.)

Rakennustyömaan tuotannon organisointitapa ja organisaatio määrittellään hankesuunnitelmassa sekä konsultti- ja urakkasopimuksissa (Junnonen & Kankainen 2017, 38; Rakennustieto 1998, 1–8). Myös lainsäädäntö asettaa rakennustyölle eri osapuolille kohdennettuja tehtäviä ja tavoitteita, kuten rakentamisen luvanvaraisuus, suunnitelmallisuus, työturvallisuus, tilaajavastuut ja rakentamisen tiedonantovelvollisuus verohallinnolle (Maankäyttö- ja rakennuslaki 132/1999; Laki tilaajan selvitysvelvollisuudesta ja vastuusta ulkopuolista työvoimaa käytettäessä 1233/2006, 2 §; Laki Verohallinnosta 503/2010 2: 2§; Valtioneuvoston asetus rakennustyön turvallisuudesta 205/2009). Lisäksi tilaaja määrittelee yksilöidyt, hankekohtaiset tavoitteet kaupallisissa ja teknisissä asiakirjoissaan (Rakennustieto 1998, 12–13).

Tässä kehittämistyössä tutkittiin rakentamisen organisointiin liittyvää ihmisten toimintaa projektinjohtopalveluhankkeessa. Projektinjohtopalvelulla tarkoitetaan

hanketta, jossa palvelun tuottaja vastaa konsulttina rakennuttamistehtävien lisäksi työmaan hankinnoista, johtovelvollisuuksista ja valvonnasta. (Rakennustieto 1998, 4; Rakennustieto 2005, 2–4; Rakennustieto 2013, 1–8.) Hankkeen osurakoitsijat olivat suoraan urakkasopimussuhteessa tilaajaan, joka on maankäyttö- ja rakennuslain tarkoittama rakennushankkeeseen ryhtyvä (Maankäyttö- ja rakennuslaki 132/1999 119 §). Projektinjohtopalvelun tuottaja on suoraan sopimussuhteessa tilaajaan konsulttisopimuksella (Rakennustieto 2013, 1–8). Työmaan johtovelvollisuuksista vastaavan projektinjohtopalvelun tuottajan ja osurakoitsijoiden välillä ei ollut sopimussuhdetta eli työmaalla toimivien osapuolten välillä ei ollut sivu-, aliurakoitsija- tai alistamissopimuksia kuten perinteisissä urakkamuodoissa yleensä on (Rakennustieto 1998, 1–4, 12–13, 24–25, 56–58). Toimijat olivat rinnakkaisia toimijoita, joiden oli tehtävä yhteistyötä ilman keskinäisiä sopimussuhteita tilaajan asettaman päämäärän, uudisrakennuksen, toteuttamiseksi.

Kehittämistyön tapaustutkimuksen ympäristö oli projektinjohtopalveluna toteutettava uudisrakennustyömaa. Projektinjohtopalvelun tuottaja, WSP Finland Oy, vastasi hankkeen urakoitsijoiden kilpailutuksesta, työmaan päätoteuttajan velvollisuuksista, työmaan yleisjohdosta ja hallinnosta, valvonnasta sekä työmaan aikatauluttamisesta ja työvaiheiden yhteensovittamisesta (Rakennustieto 1998, 4–6, 59–61; Rakennustieto 2005, 2–4). Hankinnat ja urakoiden kilpailutukset suoritettiin Euroopan Unionin kynnysarvot ylittävinä julkisina hankintoina (Laki julkisista hankinnoista 1397/2016). Urakat oli jaettu perinteisiä urakoita pienempiin osiin, osurakoihin (Rakennustieto 2005, 2–4; Rakennustieto 2016a, 5). Rakennustyömaalla työskentelee koko rakennusaikana osurakoitsijoita noin 60 ja heidän aliurakoitsijoitaan noin 120–150. Rakennusajaksi oli arvioitu helmikuu 2021 – kesäkuu 2022. Osurakoitsijat hankkivat aliurakoina esimerkiksi vuokratyövoimaa ja toimittajia erilaisiin suorittaviin tehtäviin, kuten mittaus- ja kuljetuspalveluihin, sekä erityisalan osaamista vaativiin tehtäviin.

TILANNETIETOISUUS

Tilannetietoisuus on ymmärrystä ympärillä tapahtuvasta sekä tapahtumien merkityksestä ja seurauksista (Fore & Sculli 2013, 2614; Kästle, Anvari, Krol & Wurdemann 2020, 70; Marcus, McNulty, Flynn, Henderson, Neffenger, Serino &

Trenholm 2020, 272; Pogrebnyakov & Maldonado 2018, 166; Seppänen & Virrantaus 2015, 112; Sonnenwald & Pierce 2000, 461). Tilannetietoisuuden käsitteen voidaan katsoa syntyneen 1. maailmansodassa, jolloin vihollisesta saadun ennakkotiedon huomattiin johtavan suotuisaan lopputulokseen (Marcus ym. 2020, 272). Tilannetietoisuutta on tutkittu laajasti sekä yksilön että ryhmien näkökulmasta ensivaste-, pelastus- tai sotilas- sekä ilmailualalla (Marcus ym. 2020, 272; Sonnenwald & Pierce 2000, 461–464.) Näitä aloja yhdistävät runsaasti tietoa tarjoava toimintaympäristö, rajallinen toiminta-aika, laaja-alaisesti vaikuttavat ongelmatilanteet ja yhtä laajalle vaikuttavat ratkaisut, sekä kokemuksen merkitys ongelmien ratkaisussa. (Kästle ym. 2020, 70; Marcus ym. 2020, 272.)

Tilannetietoisuuden merkitys korostuu hätä- ja kriisitilanteiden moniammatillisissa ryhmätyöskentelytilanteissa, joissa toiminnan on oltava joustavaa, tehokasta ja vaikuttavaa sekä ennakoivaa ihmisten ja ympäristön turvaamiseksi. Moniammatillisia ja dynaamisia työympäristöjä on myös arkisissa työympäristöissä kuten esimerkiksi rakennus- ja hoitoalalla. Silti Fore ja Sculli (2013, 2613) ovat todenneet, että tilannetietoisuuden tieteellinen tutkimus on vasta aluillaan hoitotyössä, vaikka tilannetietoisuus on merkittävä tekijä potilasturvallisuuden ja perehdytystoiminnan onnistumisessa. Toisaalta Marcus ym. (2020, 272) ovat todenneet, että tilannetietoisuutta tarvitaan myös arkisessa liiketoiminnan johtamisessa. Tilannetietoisuuden merkityksen johtamisen välineenä on havainnut myös Ohrakämnen (2011, 4), jonka mukaan oikea ja ennakoiva tilannetietoisuus mahdollistaa johtamisen konkretisoitumisen hyväksi päätöksiksi.

Tilannetietoisuuden merkityksen ymmärtäminen tukee sekä viestinnän hallintaa että viestinnän onnistumista muuttuvissa ja yllättävissä tilanteissa toimialasta riippumatta (Pogrebnyakov & Maldonado 2018, 166–168; Sonnenwald & Pierce 2000, 461–464). Tällaisissa tilanteissa vaaditaan *jaettua tilannetietoisuutta* (shared situational awareness), joka tarkoittaa jaettua näkemystä vallitsevasta tilanteesta ja tilanteen perustella tehtyjä yhteneväisiä päätöksiä. Kriittisen tiedon saanti on jaetun tilannetietoisuuden muodostumisen vähimmäisvaatimus. (Bunker 2020, 1–2; Seppänen & Virrantaus 2015, 112–113.) *Tiimin tilannetietoisuus* (team situational awareness) eroaa jaetusta tilannetietoisuudesta siten, että tiimin tilannetietoisuus muodostuu tiimin jäsenten tiedon lisäksi tiimin jäsenten tehtäviin kuuluvasta tiedosta. Tiimin tilannetietoisuus vaatii toimivaa viestintää, jotta

tiimin jäsenet voivat muodostaa ja ylläpitää yhteistä tietoa. (Parush, ym. 2017, 154).

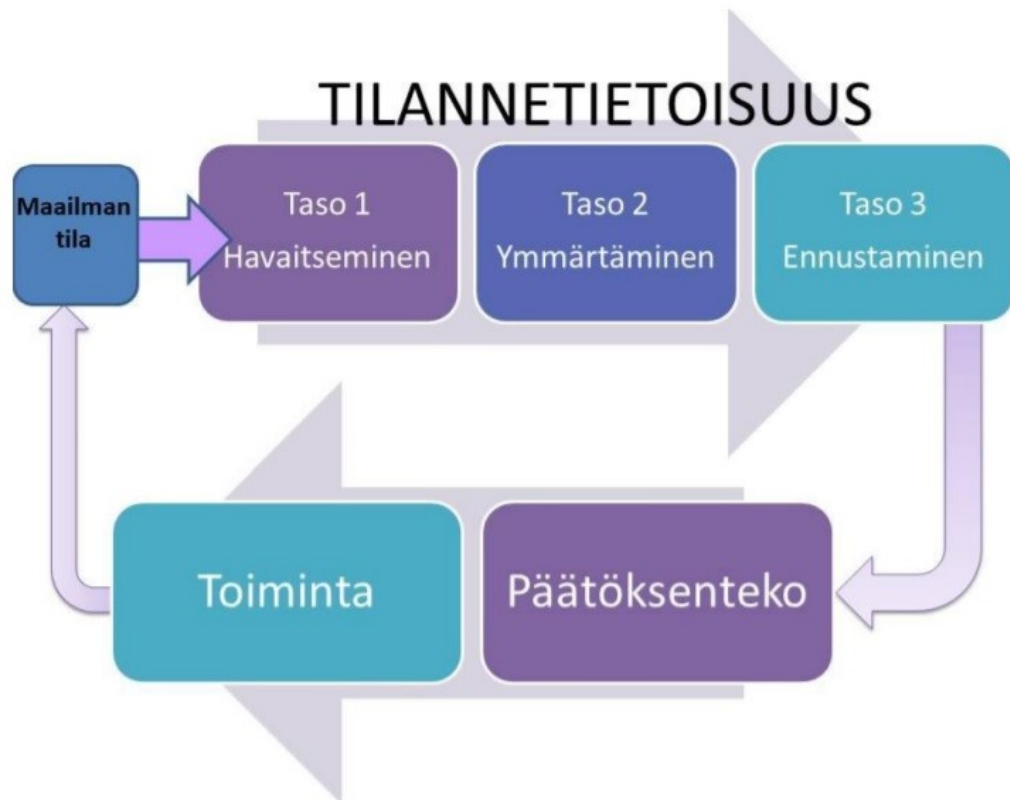
Tilannetietoisuuden muodostuminen

Antiikin Kreikasta peräisin olevan klassisen käsityksen mukaan tieto on hyvin perusteltu tosi uskomus (Niiniluoto 1980, 138). Klassisen tiedon eri muunnelmia ovat esimerkiksi teoreettinen ja analyyttinen tieto. Antiikin Kreikassa tiedoksi hyväksyttiin vain absoluuttiset, ikuiset totuudet. Sarvimäki (1989) toteaa, että klassiseen tietokäsitykseen ei enää mahdu kaikki mahdollinen, maailmassa oleva tieto. Monet tiedon- ja tieteenalat ovat laajentaneet käsitettä tiedosta paremmin omaan alaansa sopivaksi. (Mäki-Kulmala 2004, 29; Sarvimäki 1989, 48, 50.) Holsapple, Hsiao ja Oh (2016) määrittävät tiedon käsitteen Newellia (1982) mukailleen joksikin, joka välittyy käyttökelpoiseen muotoon. Tämä muoto voi olla fyysinen tai abstrakti. Muoto ei voi välittää tietoa, jos se ei ole käyttökelpoinen eli käyttökelpoinen tiedon muoto mahdollistaa tiedon käytön.

Tiedon käyttö tarvitsee tiedon käyttäjän, prosessoijan. Prosessoija voi olla ihminen, kone tai molemmat. Kaikki prosessoijat eivät voi käyttää kaikenlaista tietoa ja prosessoija tarvitsee oikeanlaiset olosuhteet kyetäkseen hyödyntämään tietoa. Yksittäinen tieto ei vielä johda tiedon ymmärtämiseen. Tiedon käytettävyyteen vaikuttavat tiedon ja prosessoijan yhteensopivuus, prosessoijan toiminnan tavoite ja toimintaympäristö. (Holsapple ym. 2016, 4–5; Mäki-Kulmala 2004, 28.) Mäki-Kulmalan (2004) mukaan tietoa ja uskoa ei voi erottaa täysin toisistaan. Henkilöllä voi olla tietoa, jota hän ei osaa perustella. Esimerkiksi henkilö voi uskoa jonkin matematiikan lausekkeen olevan tosi, vaikka hän ei osaa itse ratkaista lauseketta eikä näin ollen perustella sitä. (Mäki-Kulmala 2004, 29.)

Pogrebnyakovin ja Maldonadon (2018, 166–167) sekä Seppäsen ja Virrantauksen (2015, 113) mukaan Endsley (1995, 2003) on jakanut tilannetietoisuuden muodostumisen kolmeen eri vaiheeseen. Ensimmäinen vaihe on havaitseminen (perception), jolloin kerätään tietoa tilanteesta. Toinen vaihe on ymmärtäminen (comprehension), jonka aikana tulkitaan havainnoinnin avulla saatua tietoa. Kolmannessa eli ennustamisen vaiheessa (projection) yritetään kerätyn tiedon avulla ennustaa mahdollisia lopputuloksia. (Fore & Sculli 2013, 2613–2615; Pogrebnyakov & Maldonado 2018, 166–167; Seppänen & Virrantaus 2015, 113.) Havaitun, ymmärretyn ja ennustetun tiedon avulla tehdään päätös toteutettavista

toimintatavoista. Prosessin vaiheet muodostavat kiertokulun, joka on havainnollistettu kuviossa 1.



Kuvio 1. Tilannetietoisuuden kiertokulku. (Koistinen 2011, 13.)

Ohrakämnenen (2011, 59) päätelmä prosessien kehittämisen ja tilannetietoisuuden vahvistamisen tavoitteista ovat edelleen paikkansapitäviä ja soveltuvat myös dynaamisiin, nykyaikaisiin ja teknologiaa hyödyntäviin toimintaympäristöihin. Hän on perustellusti esittänyt, että tilannetietoisuuden vahvistamisen pitää olla proaktiivista eli luovaa tilannetietoisuutta, joka on innovatiivista ja hakee koko ajan sekä mahdollisia vaihtoehtoja että kehityspolkuja toiminnan optimoimiseksi.

Tilannetietoisuus viestinnän ja päätöksenteon tukena

Tilannetietoisuuden muodostumisen ytimessä ovat siis tieto ja tiedon jakaminen eteenpäin. Tilannetietoisuuden ymmärtäminen auttaa viestinnän onnistumisessa, mutta tilannetietoisuuden syntyminen vaatii toimivaa viestintää. Sonnenwald ja Pierce (2000, 477–479), Seppänen ja Virrantaus (2015, 112–113) sekä Pogrebnyakov ja Maldonado (2018, 167–168) painottavat sitä, että viestinnän selkeys on tärkein yksittäinen tekijä tilannetietoisuuden muodostumisessa. Vies-

tinnän onnistumiseksi tiedon on oltava helposti saatavilla, ymmärrettävässä muodossa ja laadukasta. Puuttuva tai huonosti jaettu tieto voi pahimmissa tapauksessa aiheuttaa vahinkoa. (Seppänen & Virrantaus 2015, 112.) Seppänen ja Virrantaus (2015) ovat todenneet Evansiin ja Lindsayiin (1999) sekä Eppleriin (2006) viitaten jokaisen toimijan asettavan saamansa tiedon omaan viitekehykseensä, joten käsitys tiedon laadusta muuttuu tietoa vastaanottavan henkilön muuttuessa. (Seppänen & Virrantaus 2015, 113–115.)

Viestinnässä käytettyjen käsitteiden ja lyhenteiden on oltava kaikille osapuolille selviä. Tämä tuo viestinnälle haasteita tilanteissa, joissa toimitaan esimerkiksi eri alalla toimivien yhteistyökumppaneiden kanssa. Viestinnän ja tiedonsaannin helppous ovat myös tärkeitä, sillä Sonnenwaldin ja Piercen (2000, 464) mukaan Byström (1997) on todennut, että tehtävien vaikeutuessa henkilöt hakevat tietoa mieluummin toisilta henkilöiltä kuin kirjallisista dokumenteista, kuten opaskirjoista. Tilannetietoinen henkilö huomaa ympärillä tapahtuvan sekä osaa päätellä seuraukset ja toteuttaa asioiden edellyttämät toimenpiteet (Koistinen 2011, 3). Tilannetietoisuus on henkilön tilannekuva ympäröivästä maailmasta, jossa henkilö tekee päätöksiä ja toimintoja tietojensa perusteella. Tilannekuvalla tarkoitetaan eri asioita eri tilanteissa ja asiayhteyksissä. Yhteinen tulkinta on, että tilannekuvaa käytetään päätöksenteon tukena. Tilannekuva antaa mahdollisuuden hyvälle päätöksenteolle ja oikea-aikaiselle toiminnalle. (Koistinen 2011, 13.)

Tilannetietoisuus ja tilannekuva ovat osa kaikkien arkipäivää. Tilannetietoisuus ja tilannekuva ovat myös konkreettisesti ja isossa osassa korkean tason päätöksentekoa. Kun maailmalla tapahtuu suuria katastrofeja sekä kriisitilanteita, on oleellista, että päätöksentekijät ovat tilannetietoisia ja kykenevät muodostamaan tilannekuvan. (Toivonen 2017, 16.) Esimerkiksi jokaisen päätöksentekijän maailmanlaajuinen tilannetietoisuus on lisääntynyt vuonna 2020 maailmalla valloilleen levinneen covid-19-pandemian hallintaan liittyvien rajoitustoimien myötä. Pandemian aiheuttama kriisi on edellyttänyt kansainvälistä yhteistyötä, johon päätöksentekijät ovat osallistuneet jakamalla tietoa ja osaamistaan Kuvion 1. prosessin mukaisesti.

Vuorovaikutus osana viestintää

Mäntymäen (2020, 23) mukaan vuorovaikutussuhteen tulisi olla kaksisuuntainen. Molemminpuolisessa vuorovaikutussuhteessa luottamus on edellytys vuorovaikutussuhteen muodostumiselle. Rakennusalalla erilaisten vuorovaikutustilanteiden merkitys korostuu ja toimivan vuorovaikutusilmapiirin luominen on erittäin tärkeää, sillä rakennustyömaalla työskentelee työntekijöitä monilta eri toimialoilta ja monenlaisista kulttuureista. Luottamuksesta syntyvä vuorovaikutus kehittää suhdetta kestävämmäksi kuin epäluottamuksesta syntyvä. Kun osapuolilla on tiedostettu luottamus keskenään, se vahvistaa työntekijän vahvuuksia. Tämä auttaa kehittämään työyhteisön resursseja, aktivoi ja sitouttaa työntekijöitä sekä auttaa ongelmanratkaisussa. (Mäntymäki 2020, 23.)

Ollilan (2006, 79–80) mukaan työyhteisön ja organisaation välisessä vuorovaikutuksessa olennainen osa on vuorovaikutuksen johtaminen. Hyvässä ja osavassa johtamisessa tulee huomioida riittävä ja tehokas tiedonkulku niin ulkoisessa kuin sisäisessäkin vuorovaikutuksessa. Ollilla on todennut, että luottamuksellisen ja tasavertaisen ilmapiirin sekä avoimen koko organisaatiota koskevan tiedonkulun ja viestinnän ylläpitäminen ovat haastavia tehtäviä. Organisaation sisäinen vuorovaikutus edellyttää kehittämistä ja oivalluksia työyhteisön ja johdon välillä, jotta vastavuoroinen viestintäkulttuuri toteutuu. Tehokas viestintä perustuu johdon avoimeen ja luottamukselliseen suhtautumiseen, eikä digitalisaatio korvaa yhteisöllisyyttä, luovuutta ja vuorovaikutusta. Organisaation johdon ja esihenkilöiden avoin viestintä ja kommunikaatio vaikuttavat positiivisesti työyhteisön työmotivaatioon, sitoutumiseen ja ennen kaikkea työyhteisön ilmapiiriin. (Ollila 2006, 79–80.)

TILANNEJOHTAMINEN

Samoin kuin tilannetietoisuutta, myös tilannejohtamista on perinteisesti tutkittu ja myös sovellettu hierarkkisilla maanpuolustus-, ensihoito- ja pelastusaloilla. Hierarkkisissa työympäristöissä tilannejohtamisen pyrkimyksenä on vuorovaikutuksen onnistumisen tukeminen päivittäisessä viestinnässä esihenkilöltä alaiselle. Tilannejohtamisen onnistuminen vaatii esihenkilöltä herkkyyttä ja osaamista valita sopiva johtamistapa päivittäisessä kanssakäymisessä erilaisten alaisten

kanssa. Johtamistavasta tulee myös itseään toteuttava, jos organisaatiota johdetaan kuin se olisi kriisissä, silloin kriisi myös syntyy. (Hersey & Blanchard 1990, 163, 166–167; Pitkänen & Uitto 2004, 93–94.) Esihenkilöllä on siis oltava tietoa tilanteesta, jota hän johtaa. Tilannetietoisuuden muodostavat kaikki esihenkilön toimintaympäristöön liittyvät seikat. Esihenkilön tilannejohtamisen edellytys on, että esihenkilö on saanut tarvittavan tiedon tilannetietoisuuden muodostamiseksi. Rakennusalalla tilannejohtamista sekä tilannetietoisuutta on tutkittu ja sovellettu vain vähän, mutta spesifiä tutkimusta löytyy esimerkiksi rakennustyöntekijöiden silmänliikkeiden ja tilannetietoisuuden muodostumisen yhteydestä. (FiraSmart n.a.; Hasanzadeh, Esmaeli & Dodd 2018.)

Pitkänen ja Uitto (2004) sekä Thompson ja Glaso (2018) kuvaavat artikkelissaan Hersey'n ja Blanchardin (1988) tunnettua tilannejohtamisen mallia. Mallissa johtaminen perustuu kolmen eri tekijän: esihenkilön antamien ohjeiden ja suositusten määrään (tehtäväkeskeinen käyttäytyminen), esihenkilön antaman sosioemotionaalisen tuen määrään (ihmiskeskeinen käyttäytyminen) sekä alaisten valmiustason välisiin vuorovaikutussuhteisiin. Hersey ja Blanchard (1990, 163, 166) toteavat, että tilannejohtajuus mahdollistaa ihmisiä toteuttamaan johtajuutta päivittäisissä vuorovaikutustilanteissa rooleista riippumatta. Tehtäväkeskeistä käyttäytymistä on esimerkiksi suunnistusohjeiden antaminen kysyjälle, ihmiskeskeistä taas ohjaavan opettajan antama ohjaus ja rohkaisu kehittämistyönsä kanssa jumiin jääneille opiskelijoille. Tehtäväkeskeisessä käyttäytymisessä viestintä on yhdensuuntaista, ihmiskeskeisessä vastaavasti vastavuoroista. (Hersey & Blanchard 1990, 163–165.)

Hersey ja Blanchard (1990, 163, 166) esittävät tilannejohtajuuden auttavan esihenkilöitä ymmärtämään johtamistyylin ja alaisten valmiustason välistä suhdetta paremmin. Tilannejohtamisen mallissa alaisten valmiustaso on jaettu edelleen neljään luokkaan, joille jokaiselle on määritetty oma johtamismallinsa: ohjaava, valmentava, kannustava ja delegoiva johtamismalli. Mallit koostuvat vaihtelevasta määrästä ihmiskeskeistä ja tehtäväkeskeistä käyttäytymistä. Esihenkilö muuttaa johtamistapaansa tarvittaessa riippuen siitä, millainen vuorovaikutuksen ja ohjauksen taso toimii parhaiten yksittäisen alaisen kohdalla. (Hersey & Blanchard 1990, 163–164, 166–167; Pitkänen & Uitto 2004, 93–95, 97–99; Thompson & Glaso 2018, 574–576.) Tilannejohtamisen voidaan siis nähdä olevan hyvin pit-

källe vuorovaikutusjohtamista. Johtamista ei voi kuitenkaan toteuttaa ilman määriteltäviä tavoitteita, jotka alaisten tulee saavuttaa. Määritellyt ja sanoitetut tavoitteet muodostavat pohjan vuorovaikutukselle, sillä jos alainen ei tiedä, mitä esihenkilö häneltä haluaa, ei tulostakaan synny. (Hersey & Blanchard 1990, 166.)

MENETELMÄLLINEN TOTEUTUS

Tapaustutkimus

Kehittämistyön tutkimusmenetelmänä käytettiin tapaustutkimusta. Tapaustutkimukseen päädyttiin, koska työssä perehdyttiin yhteen, ajallisesti rajattuun tapaukseen, joka käsittelee monimutkaista ja -tahoista ilmiötä. Tilannetietoisuudesta ja tilannejohtamisesta rakennustyömaalla on vain vähän aiempaa tutkimusta. Työssä siis käytettiin käsitteitä, joita ei ole aiemmin juuri käytetty rakennusalalla. Kehittämistyössä tarkasteltiin yhden tietyn työmaan yleisjohtoa.

Erikssonin ja Koistisen (2014, 1) mukaan tapaustutkimus soveltuu tutkimusmenetelmäksi, jos tutkimuksen tekijät osaavat vastata siihen, mikä heidän tutkimuksessaan on ”tapaus”. Perinteisesti tapaustutkimus tuottaa yksityiskohtaista tietoa tutkimuksen kohteena olevasta aiheesta, ja se soveltuu erityisesti monimutkaisten ja vaihtuvien kokonaisuuksien tulkitsemiseen, ilmiöiden selittämiseen ja uusien teoreettisten käsitteiden kehittämiseen (Eisenhardt 1989, 534; Eriksson & Koistinen 2014, 1–4, 37–38; Yin 2012, 7).

Teemahaastattelu aineistonkeruumenetelmänä

Laadullisen tutkimuksen aineistonkeruumenetelmäksi sopii teemahaastattelu, joka on puolistrukturoitu haastattelumenetelmä. Teemahaastattelu sopii aiheisiin, joista ei ole vielä paljon tutkimustietoa saatavilla. Nimensä mukaisesti haastattelussa esitettävät kysymykset jaetaan aihealueisiin eli teemoihin, jotka perustuvat tutkimuskysymyksiin. Tutkijan kiinnostus kohdistuu haastateltavien kokemuksiin ja näkemyksiin teemoista sellaisinaan, kuten haastateltavat ne ilmaisevat. (Hyvärinen 2017; Leinonen, Otonkorpi-Lehtoranta & Heiskanen 2017; Pykäläinen, 2000; Ruusuvuori & Tiittula 2005.)

Tapaustutkimuksesta ja teemahaastattelusta on kirjoitettu laajemmin artikkelikoelman yhteisessä tietoperustassa.

Haastattelun kuvaus

Haastattelut tehtiin kesä- ja heinäkuun 2021 aikana. Haastattelukysymykset muodostettiin havainnointiaineiston pohjalta (Liite 1). Kehittämistyössä haastateltiin kuutta henkilöä, jotka työskentelevät projektinjohtopalvelun tuottajan organisaatiossa tai osaurakoitsijan palveluksessa. Neljä haastateltavaa toimi esihenkilöasemassa omassa organisaatiossaan. Toimeksiantajayrityksessä työskentelevä ryhmän jäsen lähetti Teams-kutsun haastatteluun osallistumiseksi saatekirjeen kera yhdeksälle projektin parissa työskentelevälle henkilölle. Halutessaan he hyväksyivät kutsun. Haastattelut ja äänitallenne tehtiin Teams-kokouksena. Kokoukseen osallistuvilta henkilöiltä kysyttiin lupa tallentamiseen ja tallenteen käyttöön tämän päättötyön tuloksien purkua varten. Äänitallenne muutettiin Microsoftin O365 Word -litterointityökalun avulla tekstiksi. Automaattisen litteroinnin jälkeen haastattelut kuunneltiin läpi ja korjattiin litterointityökalun tekemät virheet, esimerkiksi koneen väärin kuulemat sanat. Litteroinnin jälkeen haastattelutallenteet poistettiin. Litteroidut haastattelut käsiteltiin ja analysoitiin nimettöminä.

Haastattelut suorittivat ne ryhmän jäsenet, jotka eivät työskentele toimeksiantajayrityksessä. Tällä pyrittiin ehkäisemään sisäpiirihaastattelu, joka olisi tuonut omat haasteensa haastatteluaineiston analyysiin. Sisäpiirihaastattelu tarkoittaa haastattelua, jossa tutkija itse kuuluu samaan rajattuun joukkoon kuin haastateltavatkin, ja haastateltavien voi olla vaikea vastata esimerkiksi esihenkilön esittämisiin kysymyksiin (Juvonen 2017).

Havainnointi aineistonkeruumenetelmänä

Tapaustudkimuksen kontekstuaalisen luonteen vuoksi tutkijan on tärkeää olla havainnoidessaan paikan päällä ainakin osan aikaan. Tutkija saa sitä syvemmän kuvan tapauksesta, mitä enemmän hän on siinä mukana. Havainnointia tehdään esimerkiksi ihmisten toiminnasta, ympäristöstä ja vaikkapa poliittisista päätöksistä, jotka vaikuttavat tapaukseen. Havainnoista voi kirjoittaa narratiivin käytettäväksi tutkimusmateriaalina, tai apuna voi käyttää esimerkiksi kännykkäkameraa. (Eriksson & Koistinen 2014; 30–31; Yin 2012, 10–11.) Materiaali voi olla varta vasten tutkimusta varten kerättyä, mutta se voi olla myös epävirallista. Eriksson & Koistinen (2014) mainitsevat esimerkkinä kahvipöytäkeskusteluista muistilapulle tehdyt muistiinpanot. (Eriksson & Koistinen 2014; 30–31.) Tällaisen materiaalin, samoin kuin hiljaisen tiedon kerääminen tapauksesta on mahdotonta

ilman tutkijan osallistuvaa havainnointia. Kenttäpäiväkirjan pito omista havainnoista auttaa jäsentämään ja syventämään esimerkiksi haastattelujen kautta saattua tietoa (Eriksson & Koistinen 2014, 30–32; Yin 2012, 10–12).

Havainnointia tehdessä tuloksiin ja kerättävään aineistoon vaikuttaa väistämättä tutkijan subjektiiviset kokemukset ja tiedot. Nämä asiat on huomioitava koko tutkimusprosessin ajan. Esimerkiksi tutkimusta varten luettu teoria vaikuttaa tutkijan luomiin johtopäätöksiin havainnoimalla kerätystä aineistosta ja voi ohjata tutkijaa kohti ennalta arveltuja johtopäätöksiä. Haastatteluissa vastaajat saattavat vastata eri tavalla samoihin kysymyksiin haastattelijan vaihtuessa. (Sinivuo, Koivula & Kylmä 2012, 291; Yin 2012, 13.)

Havainnoinnin kuvaus

Projektinjohtopalvelun tuottajan vastuulla oli järjestää työmaan hallinto ja yleisjohto, asettaa vastaava työnjohtaja, laatia työmaan työaikataulu, järjestellä ja yhteensovittaa työmaan työt (Rakennustieto 1998, 4; Rakennustieto 2005, 2–4). Kaikkien hankkeessa toimivien osaurakoitsijoiden ja heidän aliurakoitsijoidensa vastuulle kuului asettaa omaa suoritustaan varten työnjohtaja sekä tiedottamalla, sopimalla ja muulla yhteistoiminnalla varmistaa töiden sujuvuus, yhteensovitus ja turvallisuus työmaalla. Osaurakoitsijan ja hänen aliurakoitsijoidensa oli noudatettava työmaan johtovelvollisuuksista vastaavan antamia töiden järjestelyä ja yhteensovitusta koskevia ohjeita. (Rakennustieto 1998, 7.)

Tilaja ei kutsunut osaurakoitsijoita työmaakokouksiin, joten urakoitsijoita koskevia asioita käsiteltiin yksityiskohtaisesti vain urakoitsijakokouksissa. Projektinjohtopalvelun vastaava työnjohtaja vie urakoitsijakokousten asiat työmaakokouksille. Tämä tilajan käytäntö poikkeaa rakennusurakan yleisistä sopimusehdoista. (Rakennustieto 1998, 66; Rakennustieto 2018, 26; Rakennustieto 1998, 9.) Työmaainsinöörillä, yhdellä kehittämistyön tekijöistä, oli pääsy kaikkiin kokousmateriaaleihin. Pöytäkirjojen havainnointiin laadittiin havainnointimatriisi (liite 2). Havainnointijaksolla pidettiin 25 urakoitsijakokousta, joista jokaisesta on pöytäkirja. Kokoukset pidettiin työmaalla paikan päällä. Valvojat osallistuivat toisinaan kokouksiin Teams-yhteydellä. Työvaiheilmoitukset, asialistat ja pöytäkirjat toimitettiin osallistujille sähköpostilla. Kaikkien osapuolten yhteisessä käytössä olevaa tallennus- tai jakelukanavaa ei ollut käytettävissä.

Työmaainsinööri laati kokouksille asialistan osaurakoitsijoiden työvaiheilmoitusten ja valvojien valvontavaiheilmoitusten pohjalta (Liite 3, Liite 4). Kokouksissa ratkottiin yhdessä työvaiheiden ristiriitoja, arvioitiin vaihtoehtoisia ratkaisuja ristiriitojen ratkaisuisissa, yhteensovitettiin työvaiheita ja ennakoitiin tulevia työvaiheita sekä tarkastettiin aikataulut. Kehittämistyöryhmän käytössä oli myös hankkeen muita pöytäkirjoja, valokuvia, viikkotiedotteita, organisaatiokuvauksia ja perehdytysmateriaali. Aineiston kerääminen aloitettiin maaliskuussa 2021 ja lopetettiin elokuun 2021 viikkoon 32. Maalis-heinäkuun 2021 aikana kehittämistyöryhmä piti viikoittain havainnointipalavereita, joissa käytiin läpi urakoitsijakokouksen pöytäkirja ja työmaan muita kuulumisia. Kaikki ryhmän jäsenet saivat siis havainnointimateriaalit nopeasti käyttöönsä.

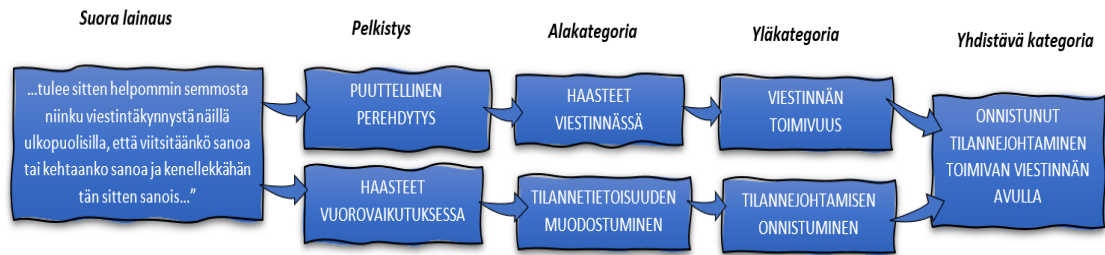
Aineiston analyysi

Analyysimenetelmänä käytettiin aineistolähtöistä sisällönanalyysia. Sisällönanalyysi on perusväline kaikenlaisessa laadullisessa tutkimuksessa. Sisällönanalyysissa havainnointimateriaalista ja haastatteluista saatu aineisto tiivistetään niin, että tutkimuksen kohteena olevat ilmiöt pystytään kuvaamaan lyhyesti ja yleistävästi. Sisällönanalyysin avulla analysoitava informaatio voi olla laadullista tai se voi olla kvantitatiivisesti mitattavia muuttujia. (Kylmä & Juvakka 2007, 112–113; Latvala & Vanhanen-Nuutinen 2003, 23.) Kehittämistyön tutkimusaineisto koostuu havainnoinnin kautta saadusta tiedosta, rakennustyömaan asiakirjoista sekä teemahaastatteluista. Lisätietoa analyysimenetelmästä on artikkelikokoelman yhteisessä tietoperustassa.

TULOKSET HAVAINNOINNISTA JA HAASTATTELUISTA

Tulokset haastatteluista

Tutkimustulokset haastatteluista on jaettu sisällönanalyysin menetelmin kahteen pääryhmään: viestinnän toimivuuteen ja tilannejohtamisen onnistumiseen. Tulokset esitellään näiden yläkategorioiden mukaan ryhmiteltyinä. Tutkimustulosten joukossa kursivilla kirjoitetut lainaukset ovat suoraan litteroiduista haastatteluista poimittuja esimerkkejä. Ne on valittu havainnollistamaan ja selkeyttämään tutkimusaineistoa. Kuvio 2. on muodostettu selkeyttämään sisällönanalyysin vaiheita.



Kuvio 2. Sisällönanalyysin eteneminen kehittämistyössä, esimerkki.

Viestinnän toimivuus

Haastatteluista kävi ilmi, että työmaalla on useita viestintäkanavia. Käytettävissä olevina välineinä mainittiin muun muassa Teams, WhatsApp, Skype, puhelut ja tekstiviestit. Haastateltavat kokivat ongelmana viestintäkanavien paljouden. Samoja viestejä saatettiin lähettää useissa eri kanavissa. Toisaalta kaikilla työmaan toimijoilla ei ollut pääsyä kaikkiin viestintäkanaviin. Esimerkiksi urakoitsijoille suunnattu laadun ja turvallisuuden hallinnan Congrid-ohjelmisto vaatii lisenssin, jotta ohjelman asiakirjojen muokkaamisen mahdollistava proversio on käytettävissä. Kaikki urakoitsijat eivät ole valmiita tai halukkaita hankkimaan lisenssiä.

Kaikki haastateltavat pitivät sähköpostia virallisena viestintäkanavana. Sähköpostia käytettiin sellaisten asioiden viestimiseen, joista haluttiin jäävän dokumentaatiota. Tämä oli kuitenkin johtanut työmaaorganisaatiossa viestitulvaan. Useat viestit lähetetään kopioina sellaisille henkilöille, joita viestin asia ei koske. Viestejä ei kuitenkaan voinut jättää lukematta ja haastatteluista kävi ilmi, että työpäivät venyvät vilkkaan sähköpostiliikenteen takia.

"...se on niinku se virallinen viestintäkanava, niin ei voi jättää lukematta sähköposteja. Että ne on vaan käytävä läpi vaikkei siihen työaika aina riitäkään."

Laajoista sähköpostijakeluista huolimatta, haastateltavat eivät aina tienneet, oliko viesti jaettu varmasti kaikille asiaan liittyville tahoille ja henkilöille. Sähköpostiviesteillä hoidettavien asioiden perään piti myös kysellä, joko viestillä tai puhella. Haastateltavat eivät olleet saaneet perehdytystä selektiiviseen sähköpostijakeluun ja he mainitsivat perehdytyksen järjestämisen yhtenä kehityskohteena.

Perehdytystä kaivattiin tavoista, joilla eri toimijoille viestitään. Epävarmuutta koettiin etenkin oman organisaation ulkopuolisille tahoille viestimisessä, erityisesti

haastavien asioiden hoitamisin liittyvissä tilanteissa. Opastusta kaivattiin myös konkreettisiin seikkoihin, kuten sähköpostiviestien tehokkaaseen otsikointiin. Varsinaista viestintävastaava ei työmaalla ollut. Vaikka viestintävastuita oli jonkin verran jaettu eri henkilöiden kesken (esimerkiksi viikkotiedotteen teko), koettiin jokaisen olevan itse vastuussa omista viesteistään ja viestinnästään.

”...välillä joutuu ihan oikeasti miettimään, että mitä tässä nyt oikein yritetään sanoa, että tää nyt kuitenkin on niin eri näköstä helposti se viesti vaikka pitäisi samasta asiasta puhua, mutta kohderyhmä on eri.”

Kaikkien haastateltavien mielestä merkityksellisin viestintäkeino oli keskustelut kasvokkain, tapahtuivatpa keskustelut kahvipöydässä tai viikoittaisessa urakoitsijapalaverissa. Digitaalisista välineistä koettiin olevan apua viestinnän kehittämiseen, mutta niiden tulisi olla helposti saavutettavia ja helposti muokattavissa. Esimerkkinä mainittiin digitaalinen ilmoitustaulu, jonka jokainen isolla työmaalla työskentelevä näkisi helposti esimerkiksi tauolla ollessaan.

Projektinjohtamisorganisaatiossa työskentelevien keskuudessa viestintäketjut olivat hyvin selvillä. Toisaalta oli huomattu, että joillakin projektinjohtopalvelun tuottajaorganisaatio ulkopuolisilla toimijoilla, kuten urakoitsijaportaan toimijoilla, oli korkeakynnys viestiä tietyille tahoille ongelmakohdista. Haastatteluissa urakoitsijan edustajat kuitenkin tiesivät, kenelle projektiorganisaatiossa tulee viestiä mistäkin asiasta.

Tilannejohtamisen onnistuminen

Vaikka viestintäketjut olivat hyvin selvillä, etenkin esihenkilöillä, työmaan hierarkkinen viestintätapa aiheutti viestien sirpaloitumista ja viesti ei aina mennyt perille kokonaisuudessaan sellaisena kuin se oli tarkoitettu. Tiedon jakamisen merkitys oli hyvin tiedostettu vastaajien keskuudessa. Runsaasta sähköposti- ja muiden viestien määrästä tulevan tietotulvan vuoksi oli epävarmuutta siitä, reagoidaanko tilanteisiin varmasti ja tarkoituksenmukaisella tavalla.

”...se tieto ei tee onnelliseksi, jos minä sen tiedän, vaan se tieto pitää saattaa kaikkien muidenkin niinku projektiin osallistuvien henkilöiden, varsinkin vastuualuehenkilöiden tietoon...”

”...sehän se on se ongelma ku viestit menee liian monelle henkilölle ja kuka siitä ottaa sitte koppia, kuka sitä oikeasti rupeaa hoitamaan? Ja se onki sitte hyvä kysymys.”

Urakoitsijapalaverit koettiin kaikkein tehokkaimmaksi ja tärkeimmäksi foorumiksi tiedon vaihtoon ja tilanteiden käsittelemiseen. Urakoitsijapalaveria kuvattiin viralliseksi tilaisuudeksi, jossa asiat saadaan hoidettua tai ainakin etenemään. Työmaan toimintaa ohjasi pääasiassa aikataulu, ja urakoitsijapalaverissa kaikki osallistujat saivat tiedon aikataulussa pysymisestä tai siihen tulleista muutoksista, joihin jokainen omalla toiminnallaan ja omassa organisaatiossaan reagoi. Vastauksista kävi ilmi, että kasvokkain tiedonvaihto ja -kulku oli sekä tehokkaampaa että myös mielekkäämpää. Urakoitsijakokouksiin oli mahdollista osallistua myös Teamsin välityksellä, mikä koettiin hyväksi toimintatavaksi.

Haastavien tilanteiden tai ongelmien ilmetessä oli hyvin selvillä, kenen puoleen käännytään asian ratkaisemiseksi. Jos ei suoraan tiennyt, kuka asiassa voi auttaa, oli ainakin tiedossa, keneltä siitä voi kysyä. Projektijohto-organisaatiossa työskentelevät veivät asioita eteenpäin eri alueiden vastuuhenkilöiden tuella ja urakoitsijan edustajat työnjohtajien kautta. Hierarkkinen malli helpotti ongelmatilanteissa selviytymistä. Jokapäiväinen tiivis yhteistyö eri toimijoiden kesken helpotti kanssakäymistä. Projektinjohto-organisaation esihenkilöiden läsnäolon työmaalla katsottiin helpottavan etenkin urakoitsijoiden toimintaa. Usein asiat saatiin ratkaistua jo työmaalla olevan henkilöstön kesken ja nopealla aikataululla, mitä pidettiin työtä sujuvoittavana asiana. Paikalla oleviin esihenkilöihin koettiin olevan helppoa olla yhteydessä matalalla kynnyksellä. Esihenkilöt myös tekivät itsestään helposti tavoitettavia.

”...näkisin että työmaa kuitenkin vaatii sen, että myös ne toimihenkilöt on siellä pääsääntöisesti läsnä.”

Tulokset havainnoinnista

Viestintä ja tilannejohtaminen

Viikoittaisia urakoitsijakokouksia on pidetty havainnointijaksolla 25 kertaa. Kokouksiin osallistuville osaurakoitsijoiden työnjohtajille ja projektinjohtopalvelun työmaahenkilöstölle on lähetetty 25 kertaa asialista ja pöytäkirja liitteineen sähköpostilla (liite 4). Urakoitsijat ovat toimittaneet sähköpostilla työvaiheilmoitukset 25

kertaa projektinjohtopalvelun vastaavalle työnjohtajalle ja työmaainsinöörille (liite 3). Tämän lisäksi on lähetetty kokousten järjestelyihin liittyviä muistutussähköposteja, joita ei kuitenkaan ole erikseen laskettu havainnointimatriisiin. Asialistojen ja pöytäkirjojen liitteenä ovat jokaisen osaurakoitsijan toimittama työvaiheilmoitus oman urakan henkilöstövahvuuden, työvaiheiden ja aikataulun osalta. Projektinjohtopalvelu on lähestynyt jokaista osaurakoitsijaa säännöllisesti sähköpostilla, kun urakoitsijakokousten asialistat ja pöytäkirjat on toimitettu osaurakoitsijoille kokouksia varten.

Urakoitsijakokousten lisäksi projektinjohtopalvelun tuottaja on järjestänyt havainnointijaksolla työmaa- ja suunnitelmakatselmuksia sekä erillispalavereita yhteensä 17 kertaa. Erillispalavereista on sovittu urakoitsijakokouksissa. On huomioitava, ettei urakoitsijakokousten pöytäkirjoissa ole erikseen kirjattu työmaakokouksissa sovittuja erillispalavereita tilaajan tai suunnittelijoiden kanssa.

Tilannetietoisuus ja vuorovaikutus

Urakoitsijat toivat kokouksissa esille eniten suunnitelmiin liittyviä asioita, jotka koskivat joko suunnitelmasisältöjen ristiriitoja tai suunnitelmapuutteita. Suunnittelu- ja suunnitelma-asioihin oli kirjattu havainnointijaksolla pidetyissä 25 kokouksessa yhteensä 31 eri asiaan liittyvää suunnitelmapuutetta, lähtötietotarvetta tai ristiriitaisuutta. Tämä tarkoittaa, että jokaisessa urakoitsijakokouksessa on käsitelty vähintään yhtä suunnitelma-asioihin liittyvää aihetta. Lisä- ja muutostyötarjousten aiheista on urakoitsijoiden aloitteesta tehty 30 kirjausta. Pöytäkirjoihin on myös kirjattu 17 kertaa urakoitsijan esitys aliurakoitsijan hyväksymisestä.

LVI- ja sähkötekniisten töiden valvojat ovat tuoneet kokouksiin 22 eri asiaa, jotka liittyvät valvojen valvomaan laadun varmistukseen, materiaalihyväksyntä käytänteisiin tai asennustapojen tarkastukseen. Terve talo-valvoja aloitti työnsä toukokuun alussa 2021. Terve talo-valvoja on tuonut kokouksiin tilanneraportit 12 kertaa ja tilanneraporteista on kirjattu pöytäkirjaan yksittäisiä asioita muutamia kertoja.

Tutkimustulosten tarkastelu

Koska tilannejohtaminen ja viestintä kulkevat käsi kädessä, haastattelutulosten jaottelu jompaankumpaan tuloksissa mainittuun kategoriaan oli välillä haastavaa,

kuten kuvio 2. havainnollistaa. Toisaalta jaottelun haastavuus auttoi syventämään ymmärrystä näiden kahden riippuvuussuhteesta toisiinsa. Toimintaympäristön hahmottamiseksi työmaalta kutsuttiin haastateltavaksi henkilöitä projektinjohtopalvelun tuottajaorganisaatiosta, urakoitsijoista ja aliurakoitsijoista. Työmaan eri rooleissa olevien henkilöiden mukana olo oli tärkeää, jotta saatiin informaatiota sekä esihenkilöiltä että työntekijöiltä. Viestinnän toimivuutta kuvaaviin kysymyksiin saatiin ristiriitaisia vastauksia. Osittain vastauksien ristiriitaisuus selittyi sillä, missä roolissa haastateltava on työmaan edistymisen kannalta, eli onko hän toteutusorganisaation jäsen vai urakoitsija. Haastatteluiden yhteydessä havaittiin osittain tietämättömyyttä viestintäkanavien käyttämisestä. Jotkut haastateltavat osasivat kertoa pitkän listan käytössä olevista virallisista viestintäkanavista. Osa kanavista on käytössä myös urakoitsijoiden kanssa, mutta esimerkiksi Congridiin täysimääräiseen liittymään ei urakoitsijoilla ole pääsyä ilman erillistä lisenssiä. Lisäksi urakoitsijapalaverien työ- ja valvontavaiheilmoitukset sekä pöytäkirjat toimitetaan asianosaisille sähköpostilla ilmoitettuun sähköpostiosoitteeseen. Urakoitsijapalaverit koettiin tärkeimmiksi viestintäkanaviksi toimintaympäristön toimivuuden, selkeyden ja tehokkuuden kannalta.

Haastateltavien vastauksista kävi ilmi, että työmaata koskevat urakoitsijapalaverit olivat selkeästi ilmoitettu ja ne olivat kaikilla tiedossa. Tässä voidaan havaita tilannetietoisuuden onnistuminen, sillä Sonnenwald ja Pierce (2000, 477–479), Seppänen ja Virrantaus (2015, 112–113) sekä Pogrebnyakov ja Maldonado (2018, 167–168) korostavat, että viestinnän selkeys on tärkein yksittäinen tekijä tilannetietoisuuden muodostumisessa. Viestien selkeys ja säännöllisesti toteutuva viestintä luovat työyhteisölle rutiinin, joka iskostuu näin ollen arkisiin toimintoihin. Kokoukset tukevat myös tiedonvaihdon ja tilannejohtamisen vuorovaikutusta. Havainnoinnin mukaan eri osapuolet tuovat erilaisia asioita eri näkökulmista kokouksiin käsiteltäväksi, tiedoksi ja päätettäväksi. Urakoitsijakokousten asialista laaditaan urakoitsijoiden työvaiheilmoituksessa ja valvojien valvontavaiheilmoituksessa kirjallisesti esille tuomien asioiden pohjalta. Ilmoitukset pitää toimittaa kokouksen puheenjohtajalle, vastaavalle työnjohtajalle ja sihteerille, työmaainsinöörille sähköpostilla kokousta edeltävänä perjantaina. Urakoitsijat ovat toimittaneet omat ilmoituksensa, mutta valvojien ilmoitusten toimitus on ollut satunnaisempaa.

Projektinjohtopalvelu-hankkeissa palveluntuottajan tehtävät jaetaan hallinnollisiin, suunnittelun ohjaukseen, hankintojen suorittamisen ja tuotannon järjestämiseen liittyviin tehtäviin. Haastattelun perusteella tämä tehtävien jaottelu ei ole selkeä kaikille toimijoille eikä tieto asioiden suorittamiseen liittyvistä ongelmasta tästä syystä päädy suorinta tietä oikeille henkilöille ja asioiden hoitaminen vaatii useamman yhteydenoton. Haastatteluissa nousi vahvasti esille, että projektin tavoitteet ohjaavat monen työtä ja johtoasemassa olevien henkilöiden ohjaus jää vähemmälle. Tilaaja ja ylemmät tahot määrittelevät projekti- ja hanketavoitteet. Kun suunnitelma on tehty hyvin, on helpompaa seurata sitä ja tarve työntekijän henkilökohtaiselle ohjaamiselle vähenee. Havainnoinnin mukaan eri työntekijät ja osapuolet tuovat urakoitsijakokouksiin erilaisia asioita ja näkökulmia. Urakoitsijoiden eniten esille nostamat asiat liittyvät suunnitelma-asioihin sekä lisä- ja muutostöihin, valvojien asiat koskevat laadunvarmistamista ja yleisjohdon asiat työmaan toimintaa aikataulun ja työturvallisuuden näkökulmasta. Oman roolin ja tilanteen tunnistaminen tilannejohtamisessa haastaa työntekijöitä ja osapuolia, koska jatkuvasti muuttuvassa ympäristössä ei ole tehtävään tai asemaan liittyvää tilannejohtajuutta. Esihenkilön, hallinnon ja sopimusperustainen johtajuus perustuu hierarkiaan ja henkilön organisatoriseen asemaan.

Työmaalla projektin suunnitelmallisuus ja yhteinen aikataulutus ovat isommassa roolissa kuin monessa muussa työyhteisössä. Työmaalla on projektijohtopalvelun tuottajan lisäksi useita kymmeniä osaurakoitsijoita sekä heidän työntekijöitään ja aliurakoitsijoitaan, jotka toimivat työmaalla eri pituisia ajanjaksoja suorittamassa omaa työtään sovittuna aikana. Jos aikatauluun tulee jostain syystä muutoksia, se voi aiheuttaa moniin seuraaviin työvaiheisiin sekä monien eri työntekijöiden aikatauluun muutoksia ja viivästymisiä.

Sekä projektinjohtopalvelun tuottajan henkilöstön että osaurakoitsijoiden tilannetietoisuudessa havaittiin puutteita. Suunnitelma- ja suunnitelmasisältöjen puutteet luovat haasteita tilannetietoisuuden kehittymiselle ja kokonaisuuden hallinnalle, ja samanlaiseen päätelmään ovat tulleet myös Fore ja Sculli (2013, 2614), Kästle ym. (2020, 70), Marcus ym. (2020, 272), Pogrebnyakov ja Maldonado (2018, 166), Seppänen ja Virrantaus (2015, 112) sekä Sonnenwald ja Pierce (2000, 461). Suunnitelmissa olevat puutteet ja vajavaisuudet heijastuvat suoraan työn ja työvaiheiden suunnitteluun sekä aiheuttavat kustannus- ja aikataulumuutoksia.

Sekä havainnoinnista että haastatteluista havaitsee, että tilannejohtamisen vuorovaikutustilanteita ei tunnisteta. Vuorovaikutuksen merkitys ja erilaisten vuorovaikutusmallien tunnistaminen mahdollistaa Hersey ja Blanchardin (1990, 163, 166) mukaan tilannejohtamisen onnistumisen. Osaurakoitsijat antavat projekti-johtopalvelun työmaalla työskenteleville paitsi sanallista, myös kirjallista palautetta työvaihe ilmoitusten muodossa viikoittain. Osaurakoitsijoiden on vaikea tiedostaa, että työvaihe ilmoitukset ovat enemmänkin mahdollisuuksia kuin turhaa hallintoa, koska ilmoitusten sisällöt ovat niukkoja. Työvaihe ilmoitusten pohjalta luodaan työmaakokouksien asialista eli valmistellaan urakoitsijakokouksen sisältö. Urakoitsijakokouksia pidetään nimenomaan työmaan yhteistoiminnan ja vuorovaikutuksen varmistamiseksi, sekä tilannejohtamisen mahdollistamiseksi.

Kaikki haastateltavat työskentelivät samalla työmaalla, jota johdetaan projektinjohtopalveluna. Lähtökohtaisesti jokaisella haastateltavalla pitäisi siis olla samat tiedot ja materiaalit käytössään. Osa koki saaneensa perehdytystä viestintään, osa ei. Viestintäketjut olivat kuitenkin hyvin selvillä ja ongelmatilanteissa tiedettiin, miten asiaa lähdetään viemään eteenpäin. Työmaan viestinnän perehdyttäminen koettiin osittain puutteelliseksi, toisaalta kirjallista materiaaliakin viestinnän opastukseen kerrottiin löytyvän. Haastatteluiden vastauksia voidaan katsoa kriittisillä laseilla, sillä Seppänen ja Virrantaus (2015, 112–113) toteavat Evansiin ja Lindsayiin (1999) sekä Eppleriin (2006) viitaten, että tiedon laatu muuttuu tietoa vastaanottavan henkilön vaihtuessa, koska jokaisella henkilöllä on oma viitekehysensä, johon hän saamansa tiedon asettaa.

Viestinnän perehdyttämisen kerrottiin olevan myös käytännössä tapahtuvaa perehdyttämistä. Tämä tarkoittaa sitä, että viestintään ei ennakoivasti perehdytetä. Perehdytys tapahtuu silloin, kun viestintätilanteet ovat ajankohtaisia. Samanlaisia ongelmia ei koeta olevan oman organisaation sisällä, mutta haasteita koettiin kahden tai useamman organisaation välisissä viestintä- ja tiedonvaihtotilanteissa. Rakennustyömaalla tämä haaste kertaantuu, sillä yhteistyötahoja voi olla useita kymmeniä. Havainnointimateriaaleista ei noussut ilmi asioita, joita erityisesti olisi nostettu esille aikataulun tai työvaiheiden yhteensovittamisen näkökulmasta. Työvaiheiden yhteensovittamista ja aikataulua kuitenkin käsitellään jokaisessa urakoitsijakokouksessa. Kokouksiin vaaditaan läsnä oleviksi jokaisen osaurakoitsijan työmaalla työskentelevä työnjohtaja ja projektinpalvelutuottajalta kaikki työmaan yleishallintoon kuuluvat työntekijät.

Vastauksista ilmenee haasteita sekä viestintätilanteiden käytännön toteutuksessa että viestinnän vuorovaikutustilanteissa. Tämän tapaisia epävarmuuksia työmaalla tapahtuvassa yhteistyössä ei olisi hyvä ilmetä. Nämä voivat aiheuttaa epätietoisuutta, tiedonkulun katkoksia sekä viivästyksiä projektin etenemisessä, joka puolestaan aiheuttaa turhia kustannuksia. Vastauksissa myös ilmeni vuorovaikutuksen olevan tärkeä viestinnän väline. Mäntymäki (2020, 23) on todennut, että hyvä vuorovaikutusilmapiiri vahvistavaa luottamusta, edistävää työntekijöiden vahvuuksia sekä sitouttaa työntekijöitä. Myös Ollila (2006, 79–80) painottaa, että vaikka työnteko digitalisoituu, se ei silti korvaa oikeita vuorovaikutustilanteita, vaan työyhteisön ilmapiirin ja motivaation vuoksi vuorovaikutussuhteen tulee olla avointa koko työyhteisön kesken. Havainnoinnin ja haastattelujen perusteella kasvotusten tapahtuvan vuorovaikutuksen tärkeys painottuu, koska sähköisen viestin pelätään jäävän matkalle tai sähköposti viesti tulkitaan kirjalliseksi ilmoitukseksi, josta voi seurata sopimuksen mukaisuuteen liittyviä ristiriitoja tai väärintulkinta mahdollisuuksia. (Rakennustieto 1998, 1–2, 133.)

Informaation ja järjestelmien paljous koetaan myös todella haastavana. Tämä haastaa työntekijöitä niin ajankäytönhallinnallisena kuin myös osaamisen kehittämisessä. Koska yhtä yhteistä työyhteisöorganisaatiota ei ole, on haasteellista löytää yhtä yhteistä teknistä viestintäkanavaa. Osapuolten välisen vuorovaikutuksen hoitaminen toteutetaan joka viikko pidettävällä urakoitsijakokouksella, johon jokaisen työmaalla työskentelevät projektinjohtopalvelun työntekijän ja osauraikoitsijan työnjohtajan odotetaan osallistuvan. Yhden yksittäisen teknisen viestintäkanavan löytäminen vaatii yhteisiä päätöksiä ja osapuolen sitoutumista kyseisen kanavan seurantaan. Koulutuksen ja perehdytyksen järjestäminen ovat keinoja yhteisen viestinnänjärjestelmien valinnasta ja käyttöönottamisesta. Myös viestinnän selkeä suunnitelmallisuus: mitä viestitään, missä kanavassa ja kelle, auttaa työntekijöitä nopeammin löytämään oikean tavan viestiä, eikä tehokasta työaikaa menetetä etsiessä tietoa.

Havainnoinnissa käytettiin urakoitsijakokousten pöytäkirjoja. Kokoukset pidettiin säännöllisesti joka maanantai ja niissä olivat läsnä työmaalla toimivat eri osapuolet. Kokouspöytäkirjojen mukaan osapuolten läsnä oleminen oli aktiivista. Kokoukselle asiat esitettiin projektinjohtopalvelun tuottamalla työvaiheilmotuslomakkeella (Liite 3), joka on toimitettava täytettynä kokouksen puheenjohtajalle ja

sihteerille sähköpostilla kokousta edeltävän perjantain aamupäivällä. Sihteeritalentaa työvaihe ilmoitukset projektinjohtopalvelun yhteiselle asemalle, jonne kaikilla yleishallinnon ja valvonnan työntekijöillä on ollut vapaa pääsy. Asialistat ja pöytäkirjat liitteineen jaettiin urakoitsijakokousten osapuolille sähköpostilla. Kun haastattelussa kysyttiin työmaan viestinnästä vastaavasta henkilöstä, saatiin haastateltavilta melkein yhtä monta erilaista vastausta kuin on vastaajakin. Vastauksen pitäisi olla selkeä kaikille työmaalla toimiville. Haastatteluista ilmenee, että viestintä ja tiedottaminen koetaan erillisinä asioina. Toisaalta taas viestintä koetaan jollakin tasolla jokaiselle kuuluvaksi ja jokaisen viestijän omalla vastuulla olevaksi asiaksi.

Projektinjohtopalvelun työmaalla työskentelevä henkilöstö osallistuu kaikkiin hankkeen tapahtumiin ja tilaisuuksiin, kuten käyttäjäpalaveriin, suunnittelukokouksiin sekä urakoitsija- ja työmaakokouksiin. Projektinjohtopalvelun henkilöstön tietoisuus tilaajan tavoitteista, vuorovaikutus- ja tiedonvälittämistaidot sekä oman tehtävään kuuluvien tavoitteiden tietoisuus korostuvat. Henkilöstön tulisi olla asiantuntijoita, joilla on kyky soveltaa tietoaan ja taitojaan tilanteissa, joihin kuuluu häiriö- ja epävarmuustekijöitä. Lisäksi projektinjohtopalvelun työntekijöiden tulisi hallita laaja-alaisesti erilaisia digitaalisia työkaluja. Työmaalla on käytössä tavanomaiset Microsoftin perustoimisto-ohjelmat. Tästä syystä henkilöstön osaamisvaatimusten ja vastuualueiden kuvaamiseen sekä perehdyttämiseen tulee laatia selkeät välineet ja suunnitelmat. Kuten haastatteluista on käynyt ilmi, hallinnollisen esimiehen suorittama työnantajan hallintoon liittyvä perehdyttäminen on eri asia kuin työmaan toimintaan perehdyttäminen. Tästä esimerkkinä työnjohtamisen ja työmaavalvonnan tehtävien sisällön erottaminen toisistaan, mikä vaatii valvojilta ja työmaan yleisjohdon henkilöstöltä asiantuntijuutta sekä hyvää sosiaalisten tilanteiden ymmärrystä, sopimusteknisten suhteiden hahmottamisen kykyä ja vuorovaikutustaitoja. Työmaavalvonnan tehtävät on määritelty alan tehtäväluetteloissa, joissa valvonnan osa-alueita ovat seuranta, varmistaminen, tarkastaminen, koordinointi, valvonta ja huolehtiminen (Rakennustieto 2019a, 2–8; Rakennustieto 2019b, 2–8). Huhtikuussa 2021 yhden osaurakoitsijan työnjohtajan ja työmaavalvojan välinen jännite sekä työn suorittamiseen liittyvät ristiriidat kasvoivat niin suuriksi, että valvojan oli vaihdettava toisiin tehtäviin.

JOHTOPÄÄTÖKSET, POHDINTA JA JATKOKEHITYSEHDOTUKSET

Tilannejohtaminen vaatii onnistunutta viestintää ja vuorovaikutustilanteiden tunnistamista. Esimerkiksi sähköpostiin ei tullut vastauksia, ja niiden perään piti kysellä soittamalla. Vastaajat kokivat etenkin sähköpostiviestien suuren määrän kuormittavaksi ja kaikkia sähköposteja ei aina ehtinyt käsitellä työaikana. Toisaalta taas sähköposti koettiin viralliseksi ja tärkeäksi viestintäkanavaksi, eikä viestejä voinut jättää lukematta.

Sähköpostitietotulvasta huolimatta havainnointiaineistosta kävi pian ilmi, että suurin haaste tilannetietoisuuden toteutumisessa oli viestinnän ja tiedonvaihdon sekä lähtötietojen puutteissa. Esimerkiksi suunnitelmien päivittyminen ja ajantasainen tieto suunnitelmista on hankalasti saatavilla, sillä suunnittelijat eivät sisällyttäneet revisiomerkitöjä suunnitelmiin eikä tilaaja antanut osaurakoitsijoille oikeuksia suunnitelmien tallennuspaikkaan. Tämä sama asia kävi ilmi havainnointin tuloksissa, koska urakoitsijat olivat ottaneet suunnittelu- ja suunnitelma-asiat esille 31 eri aiheesta.

Havainnointimateriaalin mukaan kokouksissa olivat mukana hankkeen työmaalla toimivat kaikkien eri osapuolten edustajat. Urakoitsijakokouksissa eivät ole mukana suunnittelijat, hankintoja tekevät henkilöt tai tilaajan edustajat. Paikan päällä pidettävät kokoukset ovat vuorovaikutustilanteita mitä suurimmassa määrin, jos osallistujat vain antavat tilanteelle riittävästi arvoa ja tuovat vuorovaikutustilanteessa omat havaintonsa yhdessä käsiteltäväksi. Jaettu tilannetietoisuus edellyttää osapuolten havaintoja ympäristöstä ja käsillä olevasta tehtävästä, asioiden esille nostamista vuorovaikutustilanteissa sekä ennakointia eli päätösesityksiä asioiden suorittamisen mahdollistamiseksi.

Tilannejohtaminen tapahtuu vuorovaikutustilanteissa ja on tilannesidonnaista (Hersey & Blanchard 1990, 163, 166). Tilanteita johtaa henkilö, joka on havainnut ja ymmärtänyt, että jonkun asian on muututtava tai jonkun asian suorittamista ei voi jatkaa havaitulla tavalla. Tilanteita siis johtaa henkilö, joka on havainnut puuttuvan, muutettavan tai korjattavan asian tai toimintamallin. Tilannejohtajuus vaihtuu, kun tilanteen vaikutukset on ennustettu ja ennakoitu, vuorovaikutustilanteissa ymmärretty havainnon merkitys sekä tehty ymmärryksen perusteella päätökset. Tilannejohtajuus ei ole riippuvainen henkilön tehtävästä tai asemasta. Tilanteen hoitamiseen liittyvistä hallinnollisista ja sopimusteknisistä toimenpiteistä

sekä toimenpiteiden laajuudesta päättävät henkilöt, jotka on määritetty urakka-sopimuksissa. Tilannejohtamisen onnistuminen edellyttää eri osapuolten avointa havainnointia ja havainnoista viestimistä, kriittisen tiedon tuottamisesta, osallistumista yhteisen ymmärryksen aikaansaamiseen vuorovaikutustilanteissa sekä päätösten valmisteluun ja tekemiseen osallistumista. Viestinnän avulla päätökset siirretään eteenpäin ja luodaan todelliset mahdollisuudet jaetun tilannetietoisuuden syntymiselle. Jaettu tilannetietoisuus on edellytys toimenpiteiden toteutumiselle työmaalla.

Viestinnästä vastaavan henkilön tai viestintäkoordinaattorin nimeämisen tarpeellisuus nousi esiin useissa haastattelun vastauksissa. Kuitenkin työmaan yleishallinnon ja valvonnan työntekijät ovat ammattilaisia, asiantuntijoita tai syväasiantuntijoita, joiden on pysyttävä raportoimaan ja viestimään omaan työhönsä liittyvistä asioista toisille. Jatkuvasti muuttuva ympäristö ja yhteistyösopuudet aiheuttavat epävarmuutta ja tilanteita, joihin ei ole olemassa valmiita menettelytapoja. Viestiminen on erityisen haasteellista, jos oman tehtävän vastuualueet ja työn tavoitteet ovat selkiytymättömiä. Tällöin on haasteellista tietää mistä, milloin ja miten viestii.

Asiantuntijat toimivat työmaalla monimuotoisissa alati muuttuvissa toimintaympäristöissä, jossa taustalla vaikuttavat oma työnantajaorganisaatio sekä tilaajan ja viranomaisten asettamat vaatimukset, työmaan toteutusorganisaatio ja yhteistointavaatimukset muiden työmaalla toimivien organisaatioiden kanssa. Hankkeen onnistunut toteutuminen edellyttää nimenomaan työntekijöiden asiantuntijuuden siirtymistä lopputulokseen. Tätä voi tukea selkeämmillä tehtäväkuvauksilla, yksilöidymmillä tavoitteilla ja työmaan organisaatioon perehdyttämisen syventämisellä, kuten kuvio 1. tilannetietoisuuden kiertokulusta havainnollistaa. Johtamistakaan ei voi toteuttaa ilman määriteltyjä tavoitteita, jotka työntekijän tulee saavuttaa. Määritellyt ja sanoitetut tavoitteet muodostavat pohjan vuorovaikutukselle, jos työntekijä ei tiedä, mitä häneltä halutaan, ei tulostakaan synny. (Hersey & Blanchard 1990, 166.) Tulosten perusteella tämän voi tulkita tarkoittavan myös, ettei omaa työtään voi johtaa eikä toisten työtä valvoa, jollei työn tavoitetta ole määritelty.

Digitaalisia tiedonjakamis- ja viestintävälineitä tarvitaan, jotta havaintojen (havaitseminen) tallennus ja siirto eteenpäin ovat mahdollisia. Vuorovaikutukselle (ymmärtäminen) on tarkoituksenmukaisia ja saavutettavia välineitä. Ennustaminen ja päätösten valmistelu pohjautuu hankkeesta kerättyyn ja vertailtavaan dataan. Päätökset saadaan siirrettyä asianosaisten tietoon (jaettu tilannetietoisuus) ja toimenpiteet työmaalla voidaan dokumentoida ja valvoa suoritetuksi.

Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus

Tutkimuksen teon eettisyyden ja luotettavuuden yleisistä periaatteista on kerrottu tarkemmin artikkelikokoelman yhteisessä tietoperustassa. Aineiston käsittelyssä on noudatettu kunnioitusta tutkittavien ihmisarvoa ja itsemääräämisoikeutta sekä huolehdittu, että toimeksiantajaorganisaatiossa työskentelevä tutkimusta tekevä opiskelija ei osallistunut haastatteluihin. Tutkimustulokset ja johtopäätökset on kirjoitettu muotoon, josta ei voi tunnistaa kunkin haastatellun vastauksia. Tutkimus on toteutettu siten, ettei tutkimuksesta aiheudu tutkittavina oleille ihmisille, yhteisöille tai muille tutkimuskohteille merkittäviä riskejä, vahinkoja tai haittoja. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta, 2012, 6–8.)

Kehittämistyössä ei käsitellä yksittäisten ihmisten yksityisyyden suojaan kuuluvia asioita. Tapaustutkimus kohdentui työmaan toimintaan liittyviin vahvuuksiin ja kehittämistarpeisiin eikä analysoi tai arvioi yksittäisten ihmisten toimintaa yksityis- tai ammattihenkilöinä. Tutkimuksessa ei ole käsitelty henkilötietoja. Tutkimusaineistot liittyvät toimeksiantajaorganisaation työmaatoimintaan ja toiminnan kehittämiseen. Asiakirjamallit ja –pohjat sekä kehittämistyön tuotos ovat julkisia, mutta esimerkiksi urakoitsijakokousten pöytäkirjat ovat julkisia vain asianosaosaisille ja niiden immateriaalioikeudet kuuluvat rakennushankkeen tilaajalle. Tutkimusmateriaali säilytetään Lapin ammattikorkeakoulun ohjeiden mukaisesti. Opinnäyteprojektissa kokonaisuudessaan on noudatettu Lapin ammattikorkeakoulun ohjeistusta.

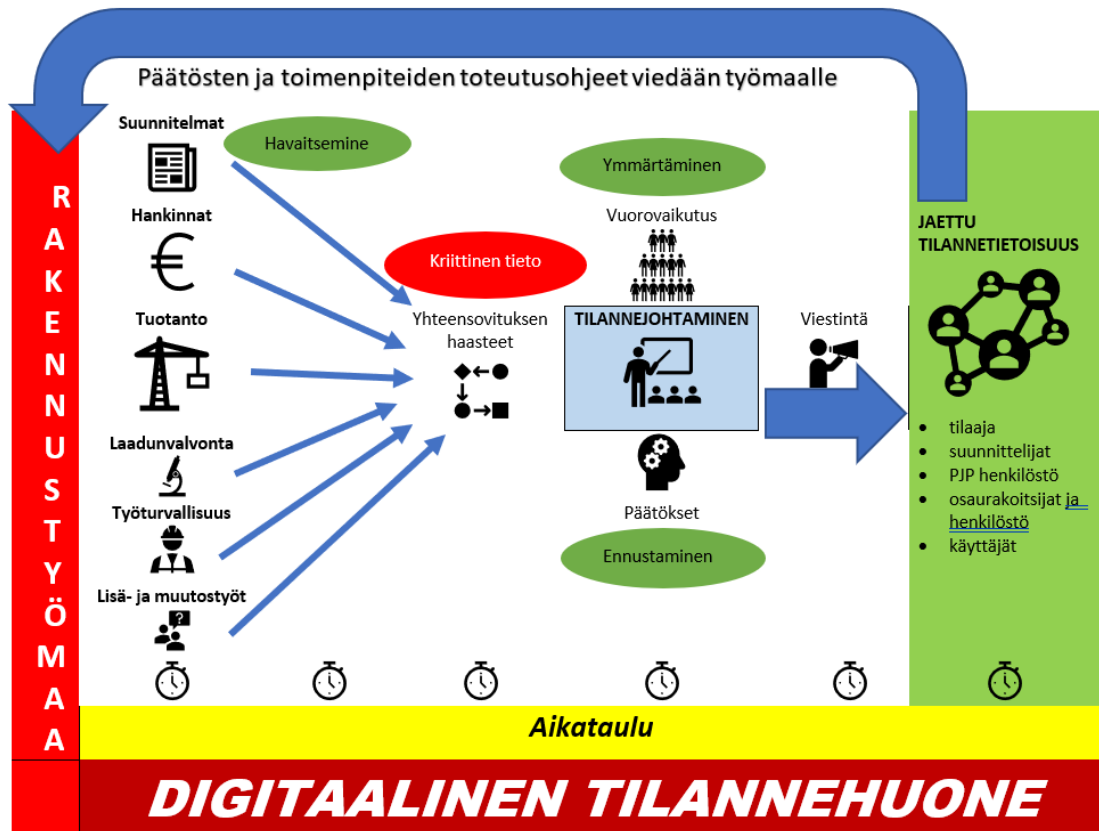
Haastateltavat saivat itse päättää, osallistuvatko tutkimukseen. Toisaalta havainnoinnin kohteena olleiden urakoitsijapalavereiden osallistujilla tällaista mahdollisuutta ei ollut. Havainnoinnin myötä saatiin kattava aineisto, mutta havainnointia teki vain yksi henkilö, jolla oli aiheesta vahva kokemus. Voidaankin pohtia, olisiko aihepiirin ulkopuolelta tullut tutkija kiinnittänyt huomiota eri seikkoihin. Haastatte-

luja tehtiin 6 kappaletta. Vaikka haastateltavat edustivat kattavasti rakennustyömaan koko organisaatiota, on syytä miettiä, kuinka luotettavia johtopäätöksiä näin pienellä otannalla voi aiheesta tehdä. Toisaalta vastaukset olivat toistensa kaltaisia, vaikka varsinaisesta kylläntymisestä ei voida puhua. Haastattelut tehtiin Teamsissa, ja haastateltavat saivat itse päättää, pitävätkö kameran päällä haastattelutilanteessa. Yksikään ei käyttänyt kameraa. Haastattelutilanne on siten rinnastettavissa puhelinhaastatteluun, jolloin eleet ja ilmeet jäävät tutkijalta näkemättä. Luotettavuutta lisää se, että havainnoinnin ja haastattelujen tulokset tukevat toisiaan. Haastattelukysymykset muotoiltiin alustavan havainnointimateriaalin analyysin perusteella. Haastattelujen analyysivaiheessa huomattiin, että jotkut kysymykset olisi voinut muotoilla tai kohdentaa aiheeseen eri tavalla syvemmän tiedon saamiseksi.

Havainnointi suoritettiin 25 kokouksen pöytäkirjoille. Lisäksi havainnoinnin aikana työryhmä piti viikoittain havainnointipalaverin, jossa edellisen viikon urakoitsijakokouspöytäkirja käytiin työryhmän kanssa läpi. Ryhmän yksi jäsen toimi urakoitsijakokouksien sihteerinä, joten hän valmisti asiatilat, osallistui kokouksiin ja kirjoitti pöytäkirjat. Työryhmä perehtyi myös perehdytysmateriaaliin ja viikkotiedotteisiin. Käytettävissä oli työmaalta otettuja valokuvia.

Tilannejohtamisen prosessikuvaus ja jatkokehittämisehdotukset

Tilannejohtamisen ja jaetun tilannetietoisuuden kehittäminen edellyttää prosessin siirtoa yhdelle kaikkien osapuolten käytettävissä olevalle alustalle. Prosessin toimivuutta, rakennuttamis- ja rakentamisprosessista kerätyn datan hyödyntämistä, tilannejohtamisen vahvistamista ja jaetun tilannetietoisuuden syntymistä, voi tukea, johtaa ja valvoa esimerkiksi digitaalisella tilannehuoneen kaltaisesti toimivalla alustalla. Digitaalisen tilannehuoneen avulla on mahdollista hoitaa ulkoiseen ja sisäiseen viestintään, työmaan tehtävien yhteensovittamiseen, suunnitelmien jakamiseen, aikataulun seurantaan, kustannusten arviointiin ja seurantaan, materiaalien toimittamiseen sekä toiminnan organisointiin ja datan keräämiseen liittyvät suunnittelu-, tiedonvaihto-, johtamis- ja raportointitehtävät.



Kuvio 3. Tilannejohtamisen, tilannetietoisuuden ja viestinnän välinen prosessikuvaus ja tarpeelliseksi todetun yhteisen alustan, digitaalisen tilannehuoneen kehittämistarpeen kytkeytyminen prosessiin.

Haastatteluiden tuloksista perehdyttämisen ja viestinnän perehdyttämisen syventäminen tiettyä työmaata varten, nousevat esille tärkeimpänä yksittäisenä parannusehdotuksena. Jatkuvasti muuttuvan työympäristön tilannejohtamisen onnistuminen ja tilannetietoisuuden muodostuminen edellyttävät päivittyvän tiedon saatavuutta sekä uuden tiedon rakentamista ja soveltamista toimivan viestinnän avulla. Yleisohjeiden lisäksi tulisi luoda tarkemmat viestinnälliset ohjeet juuri tiettyä työmaata koskien ja kyseisen työmaan erityispiirteet huomioiden. Jokainen työmaa on erilainen ja yhteistyötahot eroavat työmailla monella eri tavalla. Myös kieli, kulttuurilliset taustat ja aikaisempi työkokemus ovat erilaisia, joten ohjeiden kääntäminen ja perehdytyksen antaminen suomen kielen lisäksi myös muilla työmaalla käytettävillä kielillä on tärkeää.

Haastateltavat kertoivat kokevansa säännöllisesti pidettävät urakoitsijakokoukset kohtauspaikoiksi, joissa tietoja vaihdettiin sekä toimintaa yhteensovitettiin ja suunniteltiin yhdessä työvaiheiden toteuttamiseksi. Havainnoitujen kokousoyhtymien perusteella kokouksiin osallistuttiin hyvin ja esille nostettiin monenlaisia asioita

eri osapuolten toimesta. Työntekijöiden valmiudet ja kokemus havainnoida rakennustyömaata sekä tunnistaa vuorovaikutuksen paikat ovat erilaisia. Haastattelujen perusteella osa kokee urakoitsijakokoukset enemmän hallinnollisiksi rutineiksi kuin tilanteiksi, joissa toimintaa suunnitellaan ja arvioidaan yhdessä. Tämä voi johtua siitä, ettei riittävän syvää jaettua tilannetietoisuutta ole syntynyt eikä työtehtävien tavoitteissa ole riittävästi korostettu työntekijän osallistumisen merkitystä kokonaisuudelle.

Kaikkien työmaan yleishallinnon työntekijöiden ja osaurakoitsijoiden työnjohtajien on edellytetty osallistuvan urakoitsijakokouksiin. Osaurakoitsijoiden työnjohtajien tehtävä on johtaa ja jakaa kokouksissa päätettyjen ja sovittujen asioiden tiedot omille työntekijöilleen. Viesti kulkee työmaalla sopimussuhteiden ja organisaatioiden työnjohtovelvollisuuksien mukaan, hierarkkisesti. Urakoitsijakokoukseen osallistujien tulee sisäistää kokousten merkittävä rooli tiedonvälityksessä, osallistua aktiivisesti keskusteluun ja tiedonvaihtoon sekä viedä myös aktiivisesti tietoa eteenpäin omiin organisaatioihinsa ja aliurakoitsijoilleen.

Toimintaympäristön hahmottamiseksi ja jaetun tilannetietoisuuden vahvistamiseksi on työmaalla laadittu eri toimijatahoista ja yhteyshenkilöistä organisaatiokaavio. Kaaviosta selviää, kuka vastaa mistäkin suorituksesta ja kehen ollaan yhteydessä. Perehdytyksen syventämisellä vahvistetaan jokaisen työmaalla työskentelevän tietoisuutta tehdä havainnoistaan ilmoitus omalle työnjohtajalleen ja projektinjohtopalvelulle, jotta asiat voidaan vuorovaikutustilanteissa ymmärtää ja muodostaa yhteinen päätös siitä, miten toimitaan. Viikosta 32 lähtien työmaalla on pidetty urakoitsijakokousten yhteydessä tahtiaikataulupalaveri kokoustilassa jatkuvasti nähtävillä olevalle tussitaululle. Tahtiaikataulua pidetään 4 viikon jaksolta. Viikosta 40 alkaen osaurakoitsijoiden ja projektinjohtopalvelun yhteisessä käytössä on ollut Teams-kanava, jonka kautta jaetaan urakoitsijakokousten asialistat, aikataulu, työvaiheilmoitukset ja pöytäkirjat.

LÄHTEET

Ahonen, A. Ali-Yrkkö, J. Avela, A. Junnonen, J-M. Kulvik, M. Kuusi, T. Mäkäräinen, K. & Puhto, J. 2020. Rakennusalan kilpailukyky ja rakentamisen laatu Suomessa, Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarja 2020:24. Valtioneuvoston kanslia. Helsinki

Bunker, D. 2020. Who do you trust? The digital destruction of shared situational awareness and the COVID-19 infodemic. *International Journal of Information Management*. Vol 55, 1–6. Viitattu 29.4.2021. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfo-mgt.2020.102201>

Eisenhardt, K.M. 1989. Building theories from case study research. *The Academy of Management Research*, 14:4, 532–550. Viitattu 7.3.2021. <http://links.jstor.org/sici?sici=0363-7425%28198910%2914%3A4%3C532%3ABTFCSR%3E2.0.CO%3B2-R>

Eriksson, P. & Koistinen, K. 2014. Monenlainen tapaustutkimus. *Kuluttajatutkimuskeskuksen tutkimuksia ja selvityksiä* 2014:11. Viitattu 7.3.2021. <https://helda.helsinki.fi/handle/10138/153032>

FiraSmart n.a. Rakentamisen tilannekuva -läpinäkyvää tiedolla johtamista. Viitattu 24.3.2021. <https://firasmart.com/fi/tuotteet/tilannekuva/>

Fore, A.M. & Sculli, G.L. 2013. A concept analysis of situational awareness in nursing. *Journal of Advanced Nursing*. Vol 69 No 12, 2613–2621. Viitattu 30.10.2020. Doi: <https://doi.org/10.1111/jan.12130>

Hasanzadeh, S., Esmaeli, B. & Dodd, M.D. 2018. Examining the Relationship between Construction Workers' Visual Attention and Situational Awareness under Fall and Tripping Hazard Conditions: Using Mobile Eye Tracking. *Journal of Construction Engineering and Management*. Vol 144 No 7. Viitattu 26.4.2021. <https://ascelibrary.org/doi/abs/10.1061/%28ASCE%29CO.1943-7862.0001516>

Hersey, P. & Blanchard, K.H. 1990. *Tilannejohtaminen -tuloksiin ihmisten avulla*. Jyväskylä: Gummerus.

Holsapple, C.W., Hsiao, S.H. & Oh, J.Y. 2016. Parameters of Knowledge Management success. Teoksessa Liebowitz, J. (toim.): *Successes and Failures of Knowledge Management*. Cambridge: Elsevier Science & Technology, 4–11. E-kirja. Viitattu 21.1.2021. <https://luc.finna.fi/lapinamk/>, ProQuest Ebook Central.

Hyvärinen, M. 2017. Haastattelun maailma. Teoksessa Hyvärinen, M., Nikander, P. & Ruusuvuori, J. (toim.): *Tutkimushaastattelun käsikirja*. Tampere: Vastapaino. E-kirja. Viitattu 24.7.2021. <https://luc.finna.fi/lapinamk/>, Ellibs Library.

Junnonen, J-M. & Kankainen, J. 2017. *Rakennuttaminen*. Rakennustieto Oy, Helsinki.

Juvonen, T. 2017. Sisäpiirihaastattelu. Teoksessa Hyvärinen, M., Nikander, P. & Ruusuvuori, J. (toim.) *Tutkimushaastattelun käsikirja*. Tampere: Vastapaino. E-kirja. Viitattu 24.7.2021. <https://luc.finna.fi/lapinamk/>, Ellibs Library.

Koistinen, M. 2011. Tilannetietoisuus ja tilannekuva operatiivisessa liikenteenhal-
linnassa. Liikenneviraston tutkimuksia ja selvityksiä 2011:54. Helsinki: Liikenne-
virasto. Viitattu 31.10.2020. [https://www.doria.fi/bitstream/han-
dle/10024/121715/lts_2011-54_978-952-255-072-9.pdf?sequence=1&isAllo-
wed=y](https://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/121715/lts_2011-54_978-952-255-072-9.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Kylmä, J. & Juvakka, T. 2007. Laadullinen terveystutkimus. Helsinki: Edita Prima.

Kästle, J.L., Anvari, B., Krol, J. & Wurdemann, H.A. 2020. Correlation between
Situational Awareness and EEG signals. *Neurocomputing*. Vol 432, 70–79. Vii-
tattu 28.4.2021. <https://doi.org/10.1016/j.neucom.2020.12.026>

Laki julkisista hankinnoista, 2016/1397.

Laki tilaajan selvitysvelvollisuudesta ja vastuusta ulkopuolista työvoimaa käytet-
täessä 2006/1233.

Laki Verohallinnosta 2010/503.

Latvala, E. & Vanhanen-Nuutinen, L. 2003. Laadullisen hoitotieteellisen tutkimuk-
sen perusprosessi: sisällönanalyysi. Teoksessa Janhonen, S. & Nikkonen, M.
(toim.) Laadulliset tutkimusmenetelmät hoitotieteessä. Helsinki: WSOY, 21–43.

Leinonen, M., Otonkorpi-Lehtoranta, K. & Heiskanen, T. 2017. Kyselyhaastattelu.
Teoksessa Hyvärinen, M., Nikander, P. & Ruusuvuori, J. (toim.) Tutkimushaas-
tattelun käsikirja. Tampere: Vastapaino. E-kirja. Viitattu 24.7.2021.
<https://luc.finna.fi/lapinamk/>, Ellibs Library.

Maankäyttö- ja rakennuslaki 1999/132.

Marcus, L.J., McNulty, E., Flynn, L.B., Henderson, J.M., Neffenger, P.V., Serino,
R. & Trenholm, J. 2020. The POP-DOC Loop: A continuous process for situa-
tional awareness and situational action. *Industrial Marketing Management*. Vol
88, 272–277. Viitattu 29.4.2021. [https://doi.org/10.1016/j.indmar-
man.2020.05.019](https://doi.org/10.1016/j.indmar-
man.2020.05.019)

Mäki-Kulmala, H. 2004. Tiedon monimuotoisuus. *Aikuiskasvatus* 1/2004, s. 28–
35.

Mäntymäki, J. 2020. Valmentava johtaminen asiantuntijoiden osaamisen johta-
misessa. Vaasan yliopisto. Henkilöstöjohtaminen. Viitattu 29.4.2021
[https://osuva.uwasa.fi/bitstream/han-
dle/10024/10917/UVA_2020_M%C3%A4ntym%C3%A4ki_Janne.pdf..pdf?se-
quence=2](https://osuva.uwasa.fi/bitstream/han-
dle/10024/10917/UVA_2020_M%C3%A4ntym%C3%A4ki_Janne.pdf..pdf?se-
quence=2) . Pro gradu -tutkielma.

Niiniluoto, I. 1980. Johdatus tieteenfilosofiaan. Helsinki: Otava.

Ohrakämmen, O. 2011. Henkilöturvallisuuden tilannetietoisuus osana toiminnan
johtamista. Aalto Yliopisto. Viitattu 27.10.2020. [https://www.aaltopro.fi/me-
dia/aalto-pro-publications/tjk/tjk11_tutkielma_olli_ohrankammen_3003.pdf](https://www.aaltopro.fi/me-
dia/aalto-pro-publications/tjk/tjk11_tutkielma_olli_ohrankammen_3003.pdf)

Ollila, S. 2006. Osaamisen strategisen johtamisen hallinta sosiaali- ja terveystalouden julkisissa ja yksityisissä palveluorganisaatioissa. Johtamisosaamisen ulottuvuudet työnohjauksellisena näkökulmana. Vaasan yliopisto. Sosiaali- ja terveyshallinto. Viitattu 29.4.2021 https://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/7778/isbn_952-476-129-7.pdf?sequence=1 . Väitöskirja.

Parush, A., Mastoras, G., Bhandari, A., Momtahan, K., Day, K., Weitzman, B., Sohmer, B., Cwinn, A., Hamstra, S.J. & Calder, L. 2017. Can teamwork and situational awareness (SA) in ED resuscitations be improved with a technological cognitive aid? Design and pilot study of a team situation display. *Journal of Biomedical Informatics*. Vol. 76, 154–161. Viitattu 28.4.2021. <https://dx.doi.org/10.1016/j.jbi.2017.10.009>

Pitkänen, M. & Uitto, J. 2004. Tilannejohtaminen -Situational Leadership. Teoksessa *Organizational Learning and Knowledge Management in Contexts*, 93–102. Tampereen yliopisto. Viitattu 26.3.2021. https://webpages.tuni.fi/utacs_history/cs/reports/dsarja/D-2004-4.pdf#page=97

Pogrebnyakov, N. & Maldonado, E. 2018. Didn't roger that: Social media message complexity and situational awareness of emergency responders. *International Journal of Information Management*. Vol. 40, 166–174. Viitattu 20.10.2020. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2018.01.004>

Pykäläinen, J. 2000. Defining Forest Owner's Forest-Management Goals by Means of a Thematic Interview in Interactive Forest Planning. *Silva Fennica*. Vol 1. Viitattu 24.7.2021. <http://www.silvafennica.fi/pdf/article644.pdf>

Rakennustieto 1998. Rakennusurakan yleiset sopimusehdot (YSE 1998). RT 16-10660. Helsinki.

Rakennustieto 2005. Projektinjohtopalvelun tehtäväluettelo. RT 10-10846. Helsinki.

Rakennustieto 2013. Konsulttitoiminnan yleiset sopimusehdot (KSE 2013). RT 13-11143. Helsinki.

Rakennustieto 2016a. Talonrakennushankkeen kulku. Rakennushankkeen osapuolet. RT 10-11222. Helsinki.

Rakennustieto 2016b. Talonrakennushankkeen kulku. Rakennushankkeen vaiheet ja osittelu. RT 10-11224. Helsinki.

Rakennustieto 2016c. Talonrakennushankkeen kulku. Toteutusmuodot. RT 10-11223. Helsinki.

Rakennustieto 2018. Hankkeen johtamisen ja rakennuttamisen tehtäväluettelo (HJR18). RT 10-11284. Helsinki.

Rakennustieto 2019a. Talonrakennustöiden työmaavalvonnan tehtäväluettelo. RT 103171. Helsinki.

Rakennustieto 2019b. Talotekniikkatöiden työmaavalvonnan tehtäväluettelo. RT 103172. Helsinki.

- Ruusuvuori, J. & Tiitula, L. 2005. Tutkimushaastattelu ja vuorovaikutus. Teoksessa Ruusuvuori, J. & Tiittula, L. (toim.) Haastattelu -tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus. Tampere: Vastapaino. E-kirja. Viitattu 24.7.2021. <https://luc.finna.fi/lapinamk/>, Ellibs Library.
- Sarvimäki, A. 1989. Käytännöllisen tiedon luonne. Aikuiskasvatus Vol. 9 No 2, 48–51.
- Seppänen, H. & Virrantaus, K. 2015. Shared situational awareness and information quality in disaster management. Safety Science. Vol 77, 112–122. Viitattu 28.4.2021. <https://dx.doi.org/10.1016/j.ssci.2015.03.018>
- Seppänen, J. 2016. Hätätilanteiden äänihavainnot ja toimintakyky -Musiikinpsykologinen tarkastelu äänien merkityksestä osana tilannetietoisuuden ylläpitämistä ja tunteiden hallintaa. Maasotakoulun julkaisusarja 2016:1. Lappeenranta: Maasotakoulu. Viitattu 29.10.2020. <http://urn.fi/URN:NBN:fi:jyu-201604282351>
- Sinivuo, R. & Koivula, M. & Kylmä, J. 2012. Havainnointi aineistonkeruumenetelmänä kliinisessä ympäristössä. Hoitotiede. Vol. 24 No 4, 291–301.
- Sonnenwald, D.H. & Pierce, L.G. 2000. Information behaviour in dynamic group work contexts: interwoven situational awareness, dense social networks and contested collaboration in command and control. Information Processing and Management. Vol. 36, 461–479.
- Thompson, G. & Glaso, L. 2018. Situational leadership theory: a test from a leader-follower congruence approach. Leadership & Organization Development Journal. Vol. 39 No. 5, 575–591. Viitattu 27.3.2021. <https://doi-org.ez.lapinamk.fi/10.1108/LODJ-01-2018-0050>
- Toivonen, J. 2017. Palopäällystön koulutus. Tilannetietoisuuden luominen ja ylläpitäminen reaaliaikaisen tilannekuvan avulla. Savonia-ammattikorkeakoulu. Tekniikka. Viitattu 31.10.2020. https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/124370/Toivonen_Juha.pdf?sequence=1&isAllowed=y . Kehittämissyö.
- Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Viitattu 27.3.2021. https://tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf
- Valtioneuvosto 2009. Asetus rakennustyön turvallisuudesta 2009/205.
- Yin, R.K. 2012. Applications of Case Study Research. 3. painos. Los Angeles: Sage.

LIITTEET

Liite 1. Haastattelukysymykset

Nykytilanteen kartoitus/toimintaympäristö

- Tiedätkö mikä on roolisi/tehtäväsi tässä hankkeessa?
- Kuka johtaa työmaata? Kuka johtaa sinun työtäsi?
- Kuinka hyvin tunnet projektin toteutusorganisaation?
- Millaisia viestintäkanavia teillä on käytössä?
 - a. Omassa organisaatiossa työmaalla?
 - b. Työmaalla muiden yhteistyökumppaneiden kanssa?
- Minkälaisia ohjeita olet saanut työmaalla tapahtuvaan viestintään? Mitä viestin tulee ohjeiden mukaan sisältää?

Ongelmanratkaisu/tilannetietoisuus ja tilannejohtaminen

- Missä ja kuinka usein työmaan asioita käsitellään?
- Keneltä kysyt työhön liittyvistä asioista? Mistä löydät tiedot?
- Miten asiat etenevät työmaalla? Kenen päätöksestä toimenpiteisiin ryhdytään, ja kuka päättää toimenpiteet?
- Ketekä kaikki ohjaavat sinun työtäsi? Kenen työtä sinä ohjaat tai seuraat?
- Saatko työtä koskeviin kysymyksiin vastauksia? Keneltä saat keneltä et saa?
- Miten tiedät, mitä työmaalla tapahtuu tai tulee tapahtumaan?

Viestintä/vuorovaikutus

- Miten työmaan viestintään perehdytetään?
- Miten perehdytys on onnistunut tiedon kulun ja pitkien viestintäketjujen osalta?
- Tietävätkö kaikki, mitä tehdä ja kenelle viestiä?
- Mitkä asiat saavat sinut turhautumaan tiedon kulun ja tiedon vaihdon osalta?
- Kuka työmaalla vastaa viestinnästä?
- Uskoisitko teknologiasta olevan apua sisäisen viestinnän parantamiseksi ja mitä ratkaisuja ne voisivat olla? Esimerkiksi WhatsApp, intranet, sähköinen ilmoitustaulu
- Tiedätkö tarpeeksi työhösi liittyvistä asioista vai kuormittaako tiedon paljous?

Liite 2. Havainnointimatriisi

HAVANNOINTIMATERIISI							
Aihe, asia	Esille nostaja, kutsuja, esitys		Päätäjä			Toteuttaja	
	PJP	Urakoitsija	PJP	Urakoitsija	Tilaaaja	PJP	Urakoitsija
Vuorovaikutus ja viestintä							
*Erillispalaveri							
*Katselmus, työmaakierros							
*Suunnitelmakatselmus							
*puhelin keskustelu							
*sähköpostiviesti, ml kokouskutsut ja pöytäkirjan jakelut							
*urakoitsijakokoukset							
*kahden keskinen keskustelu							
* tapaaminen							
*viranomaistarkastus							
Tilannejohtaminen							
*työmaanvahvuus, työtyekijät, mukana eivät ole työjohtajat, keskiarvo tarkasteluaikana							
*aliurakoitsijoiden hyväksyntä, kpl määrä							
*lisä- ja muutostyöt,puheeksi otettujen aiheiden määrä							
*materiaalihyväksynät							
*käyttönottotarkastukset ja pöytäkirjat							
*urakoitsijoiden työ- ja laatusuunnitelmat							
Tilannetietoisuus ja lähtöedot							
*valvojen asiat, erilliskirjaukset							
*TR-mittaukset, kirjaus							
*aikataulu tietojen päivitys, ei pelkkä toteamus, että aikataulussa ollaan							
*työskentelyajan jatkaminen, iltatyöskentely							
*suunnittel- ja suunnitelma-asiat (aiheiden määrä)							
*töiden yhteensovitus, töiden jaksotuksesta sopiminen							
*TerveTalo, puheeksi ottaminen ja toimintakehoitus							
Muutokset							
*suunnitelmuutokset tai tietojen puute							
*olosuhdemuutokset							
Tilaaajan ja käyttäjän asiat							

Liite 3. Työvaiheilmoituslomake

Projektinjohtopalvelu-hanke, uudisrakennus

Projekti 2021

VIKKOTYÖVAIHEILMOITUS 2021

Urakoitsijapalaveri pidetään maanantaisin klo 13.00 alkaen
työmaan toimistossa.

**Jokainen urakoitsija toimittaa viikkotyövaiheilmoituksen sähköpostilla
vastaavalla työnjohtajalle ja työmaainsinöörille
perjantaisin klo 9.00 mennessä**

HP:

Urakoitsija:

Viikko:

I TYÖMAAN VAHVUUS urakoitsijapalaveria edeltävänä työpäivänä (perjantai)

1.1 Työnjohto
1.2 Työntekijät
1.3 Konevahvuus, mukaan lukien kuorma-autot
1.4 Muuta huomioitavaa työmaan vahvuudesta

II TYÖVAIHEET

2.1. Päätyneet työvaiheet, milloin?
2.2. Käynnissä olevat työvaiheet
2.3. Alkavat työvaiheet, milloin?
2.4. Muuta huomioitavaa työvaiheista

III ALIURAKOITSIJOIDEN JA TOIMITTAJIEN HYVÄKSYNNÄT

3.1. Hyväksyttäväksi esitetyt aliurakoitsijat ja toimittajat
3.2. Muuta huomioitavaa

IV MATERIAALIHYVÄSYNNÄT

4.1 Hyväksyttäväksi esitetyt materiaalit, tuotteet, koneet ja laitteet
4.2 Muuta materiaaleihin liittyvää ja huomioitavaa (tavaroiden toimitukset, varastointi, säilytys)?

V URAKOITSIJAN SUORITUKSEEN LITTYVÄT VIRANOMAISTOIMET JA LUVAT

5.1 Olleet viranomaispalaverit, katselmukset, tarkastukset jne.
5.2. Tulevat Olleet viranomaispalaverit, katselmukset, tarkastukset jne.

VI SUUNNITELMAT JA SUUNNITELMATARPEET SEKÄ TYÖVAIHESUUNNITELMAT

6.1 Suunnitelma tarpeet ja puutteet
6.2. Suunnitelmien paikkansa pitävyys
6.3. Urakoitsijan työvaihesuunnitelmat

VII TYÖTURVALLISUUS

7.1. Huomiot, mukaan lukien työmaan siisteys ja järjestys
7.2. Läheltä piti-tilanteet
7.3. Tapaturmat
7.4. Viranomaistarkastukset

VIII AIKATAULU

8.1. Aikataulutilanne
8.2. Aikatauluun vaikuttavat riskit, uhkat ja häiriöt

IX MUUT TYÖMAALLA TYÖSKENTELYYN VAIKUTTAVAT ASIAT

9.1. Henkilömuutokset
9.2. Työmaahavainnot

X LISÄ- JA MUUTOSTYÖT

10.1. Lisä- ja muutostyötarjous aiheet ja aihiot
--

10.2. Käsitellyssä olevat lisä- ja muutostyötarjoukset

10.3. Käsitellyt lisä- ja muutostyötarjoukset

X KOSTEUDENHALLINTA JA KOSTEUDENHALLINTAAN LIITTYVÄT SUUNNITELMAT

--

XI TERVE TALO-ASIAT

--

XII KORONA

11.1. Koronan vaikutukset, altistumiset, sairastumiset, turvatoimet

päivitetty 18.3.2021/m

Liite 4. Urakoitsijakokouksen asialistapohja

Projektinjohtopalvelu-hanke, uudisrakennus

Projekti 2021

URAKOITSIJAKOKOUS VKO XX-2021

Aika: Maanantai x.x.2021 klo xx.xx -

Paikka: Työmaa

Osallistujat:

- urakoitsija HP 6
- urakoitsija HP 8.3
- urakoitsija HP 36
- työmaapäällikkö, vastaaja työnjohtaja WSP Finland Oy
- sähkötöiden valvoja WSP Finland Oy
- TATE-töiden valvoja WSP Finland Oy,
- Terve Talo-valvoja WSP Finland Oy
- työmaainsinööri, KHK WSP Finland Oy

Tiedoksi (kopio)

- työnjohtaja, urakoitsija HP 8.3.
- vastaavan työnjohtajan sijainen, WSP Finland Oy

Poissa

1. PALAVERIN AVAUS JA LÄSNÄOLIJAT
 - puheenjohtaja vastaava työnjohtaja ja sihteeri työmaainsinööri
 - palaveri alkoi klo
 - todettiin osallistujat

2. TYÖMAAN VAHVUUS

- Työmaan tilanne perjantaina

Työmaan vahvuus	HP 6	HP 8.3	HP 36
Urakoitsijan työnjohto			
Työntekijät			
Koneet			

3. TYÖVAIHEET

Työvaiheet	HP 6	HP 8.3	HP 36
Käynnissä, vko			
Alkavat, vko			
Suunnittelussa,			
Vko			

4. ALIURAKOITSIJOIDEN JA TOIMITTAJIEN HYVÄKSYNNÄT

- kirjaa hyväksytyt ja päivämäärä

HP	Aliurakoitsija	Hankinta, urakka	Esituspäivä	Hyväksytty

5. MATERIAALIHYVÄKSYNNÄT

- materiaalihyväksyntäpyynnöt tulee toimittaa työmaan toimistoon ennen materiaalien hankintaa tai tuontia työmaalle.

HP	Materiaali	Toimittaja	Hyväksytty

6. TYÖMAASUUNNITELMA

7. URAKOITSIJOIDEN KÄYTTÖÖNOTTOTARKASTUKSET JA PÖYTÄKIRJAT

- suunnitelmien ja pöytäkirjojen kopiot toimitetaan työmaatoimistoon. Jos paperinen, kopio voidaan ottaa toimistolla, myös sähköinen, skannattu käy.

8. TYÖ- JA LAATUSUUNNITELMAT

- suunnitelmien ja pöytäkirjojen kopiot toimitetaan työmaatoimistoon. Jos paperinen, kopio voidaan ottaa toimistolla, myös sähköinen, skannattu käy.

9. TYÖTURVALLISUUS JA JÄRJESTYS

- TR-mittaus suoritettu:

10. AIKATAULU

11. SUUNNITTELU- JA SUUNNITELMA-ASIAT

12. LISÄ- JA MUUTOSTYÖT

T _{HP}	Aihe	Toimitettu

13. TYÖMAAN YLEISJOHDON ASIAT

14. VALVOJIEN ASIAT

- LVIA valvoja
- Sähkövalvoja

15. TERVE TALO -ASIAT

16. KOSTEUDENHALLINTA

17. PUHTAUS

18. SIISTEYS, JÄRJESTYS TYÖMAALLA

19. TILAAJAN ASIAT

20. KÄYTTÄJIEN ASIAT

21. URAKOITSIJAPALAVIERIEN PITÄMINEN

- palavereita pidetään viikoittain, joka maanantai klo 13 – alkaen. Viikkotyövaihe ilmoitus toimitetaan työmaan toimistoon sähköpostilla edeltävänä perjantaina klo 9:00 mennessä vastaavalle työnjohtajalle ja työmaainsinöörille

22. MUUT ASIAT

- ei kokousasioita

23. PALAVERIN PÄÄTTÄMINEN

Puheenjohtaja päätti kokouksen klo

JAKELU

Läsnä- ja poissaolijat kokouspöytäkirjaan merkityn mukaisesti

LÄHITYÖ, ETÄTYÖ VAI MONIPAIKKATYÖ? TYÖTILASUUNNITTELU VUOROVAIKUTUKSEN NÄKÖKULMASTA

Hannu Heiskari, Tarja Vanhanarkaus ja Elina Özek

The corona pandemic of 2020 forced companies to close their offices and knowledge workers globally started to work from home. It is anticipated that remote work will continue even after the pandemic and workers will not return to the office full time. The aim of this study was to investigate what would be the best workspace solution in such situation from communication perspective and how to maximise the efficiency of workstations in the office space when all employees might potentially not be present simultaneously.

The research was conducted as a case study in an educational organisation. The data for the research was collected using quantitative methods during summer 2021 with a Webropol questionnaire. The answers to the survey were compiled from employees of the case organisation (129).

The results of the study stated that even though majority of the employees wished to keep on working remotely, many of them considered a personal workstation in the office important from communication perspective. The research revealed that employees from different part of the organisation had varying opinions for the needs of their working space, and further research is required before making any definite changes in the organisation's work areas.

JOHDANTO

Vuonna 2020 alkanut koronapandemia muutti etätyöskentelytottumuksia radikaalisti. Etätyö on organisaation tilojen ulkopuolella tapahtuvaa työskentelyä esimerkiksi kotoa käsin (Haapamäki, Nenonen & Vartiainen 2011, 18), kun taas lähityö organisaation tiloissa on ideaalitalanteessa työntekijän omaan työtehtävään sopiva tila, joka voi myös vaihtua päivän ja/tai viikon aikana. Vaikka etätyöskentely ei ole ollut uutta esimerkiksi Euroopan Unionin 27 jäsenmaassa, siirtyi huomattava määrä jäsenmaiden asiantuntijatyöntekijöitä lähityöstä etätyöskentelyyn pariin ensimmäistä kertaa keväällä 2020. (The European Commission's science and knowledge service 2020, 1–2, 8.) Sama tapahtui myös Suomessa, kun valtio antoi koko maan kattavia etätyösuosituksia (Valtioneuvosto 2021a). Myös organisaatiot antoivat omia suosituksiaan ja vaatimuksiaan etätyöhön. Esimerkiksi Lapin ammattikorkeakoulun tilat suljettiin ja työskentely sekä opiskelu siirrettiin täysin etätyöskentelyyn ja -opiskeluun maaliskuussa 2020 (Lapin AMK 2020b). Ennen pandemiaa Lapin ammattikorkeakoulussa työskenneltiin pääasiassa lähityönä kampuksella, organisaation tarjoamassa työpisteessä. Vuorovaikusta työyhteisössä oli sekä kasvotusten että virtuaalisten kommunikaatiovälineiden välityksellä. (Lassila 2021a.) Syksyllä 2021, rokotuskattavuuden noustessa, koronaan liittyviä rajoituksia vähennettiin. Etätyöstä alettiin vähitellen luopua, ja joissain yrityksissä alettiin siirtyä niin sanottuun hybridimalliin eli monipaikkatyöhön, jossa työtä tehtiin niin etätyönä kuin lähityönä organisaation tiloissa. (Valtioneuvosto 2021b.) Monipaikkatyönteko onkin yksilön ja yhteisön päivittäisiä valintoja siitä, missä ja milloin työskennellään (Nenonen, Jalo & Vanhatalo 2019, 31).

Tutkimuksen aiheena oli vuorovaikutuksen tutkiminen erilaisissa työskentelytiloissa tilanteessa, jossa lähityö ei potentiaalisesti tule jatkumaan samalla tavalla kuin ennen vuoden 2020 koronapandemiaa. Toimeksiantajana toimi Lapin ammattikorkeakoulu Oy:n kiinteistöpäällikkö. Toimeksiantajaorganisaatiossa oli pohdittu mahdollisuutta työtilojen tehokkaampaan käyttöön tilanteessa, jossa työntekijät tulevat mahdollisesti jatkamaan työn tekoa ainakin osittain etänä. Potentiaalisiksi ratkaisuksi oli pohdittu monipaikkatyötä. Tutkimuksen tavoitteena oli antaa suosituksia Lapin ammattikorkeakoulun kiinteistöpäällikölle tulevaisuuden työtilojen sekä -välineiden suunnitteluun ja budjetointiin ottaen huomioon vuorovaikutuksen johdon, työntekijöiden sekä eri työntekijäryhmien välillä. Tutkimuksessa selvitettiin Lapin ammattikorkeakoulun työyhteisön vuorovaikutusta ja

henkilöstön käsityksiä siitä, miten lähi- ja etätyö vaikuttavat vuorovaikutukseen. Tutkimuksessa kartoitettiin työntekijöiden toiveita niin lähi- kuin etätyöpisteille sekä pohdittiin sitä, miten potentiaalisesti lisääntyvä etätyö ja siitä johtuva työtilojen tarpeen muutos ja sijoittelu vaikuttavat kiinteistösuunnitteluun sekä sen budjettiin. Opinnäytetyössä vastattiin seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

- Mitä työpisteiden ja työvälineiden suunnittelussa ja jakelussa tulee ottaa huomioon, jotta vuorovaikutus johdon, työntekijöiden sekä eri työntekijäryhmien välillä ei kärsi?
- Millaisia fyysisiä työpisteitä Lapin AMK:n tiloissa tarvitaan tulevaisuudessa ja miten eri työntekijäryhmien ja johdon tarpeet liittyen fyysisiin työtiloihin eroavat toisistaan?
- Mitä ajatuksia työnantajalla on etätyön välineiden tukemisesta ja miten mahdollisesti kasvava etätyö vaikuttaa kiinteistösuunnittelun budjetin kohdentamiseen tulevaisuudessa?

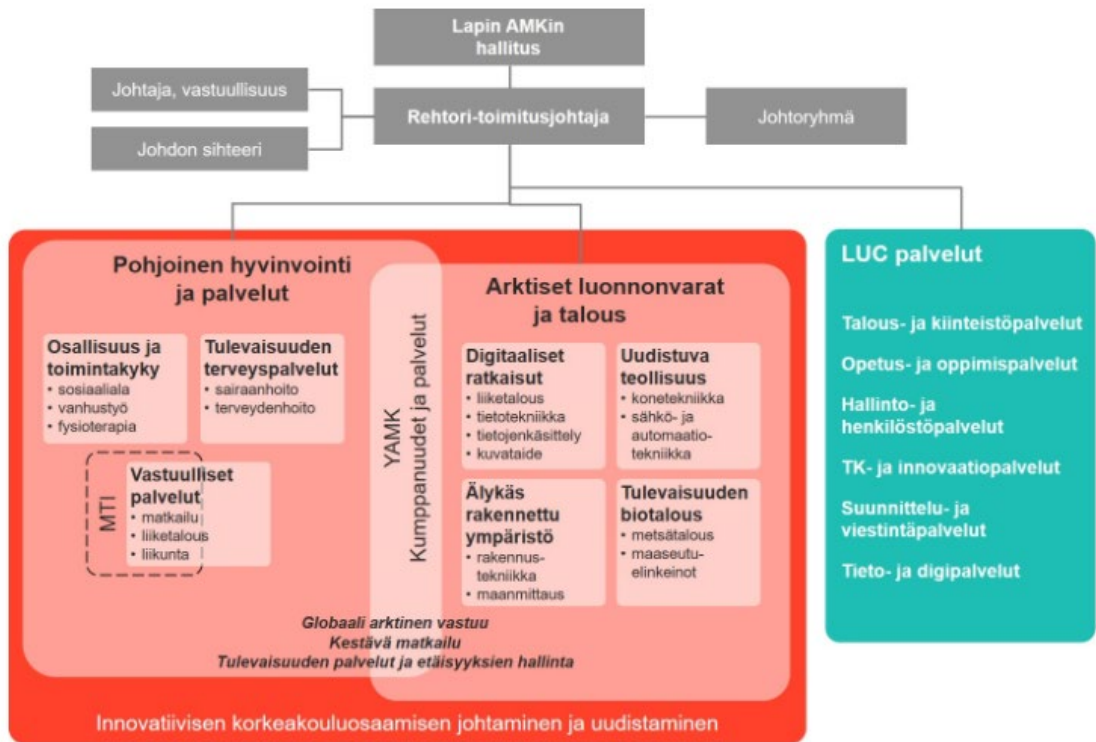
Tutkimuksen tietoperustassa käsitellään vuorovaikutusta lähityössä sekä etätyön ja monipaikkatyön vaikutusta vuorovaikutukseen. Teoreettinen osio sisältää myös tietoa kiinteistöjohtamisesta ja -suunnittelusta monipaikkatyössä. Tutkimus toteutettiin tapaustutkimuksena, ja aineistonkeruumenetelmänä toimi strukturoitu kyselytutkimus. Sen avulla kerättiin sekä laadullista että määrällistä tutkimusmateriaalia kohdeorganisaation työntekijöiltä. Huomionarvoista on, että toimeksiantajaorganisaatio on oppilaitos, joten sen työntekijöistä suuri osa tekee työkseen opetustyötä. Tutkimuksen tulokset eivät ole siis suoraan yleistettävissä, sillä organisaation henkilöstön ajatukset työtilatarpeista ja vuorovaikutuksesta ovat osittain riippuvaisia toimintaympäristöstä ja työtehtävistä.

LAPIN AMMATTIKORKEAKOULU OY:N KIINTEISTÖJEN TOIMINTAYMPÄRISTÖ

Tutkimuksen toimeksiantaja oli Suomen pohjoisin ammattikorkeakoulu, Lapin ammattikorkeakoulu Oy (myöh. Lapin AMK). Lapin AMK:n toiminta käynnistyi 1.1.2014, jolloin Rovaniemen ammattikorkeakoulu ja Kemi-Tornion ammattikorkeakoulut yhdistyivät ja niiden erilliset toiminnat lakkautettiin. Vuonna 2021 läsnä

olevia tutkinto-opiskelijoita oli 5600 kappaletta. Lapin AMK:n toimipisteet sijaitsevat Kemissä, Torniossa ja Rovaniemellä, joka on toimipisteistä suurin. Lapin AMK:ssa voi opiskella yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon alaa, tekniikan ja liikenteen alaa, sosiaali-, terveys- ja liikunta-alaa, matkailu- ravitsemis- ja talousalaa, luonnonvara-alaa sekä luonnontieteiden alaa ja kulttuurialaa. Oppilaitoksessa voi suorittaa AMK-tutkintoja, ylempiä ammattikorkeakoulututkintoja sekä avoimen ammattikorkeakoulun opintoja sekä suomen että englannin kielellä. Oppilaitoksessa on jokaisella koulutusalueella myös TKI-toimintaa eli tutkimus-, kehittämis- ja innovointityötä. (Lapin AMK 2021a.)

Ammattikorkeakoulun organisaatio kävi vuodenvaihteessa 2021 läpi organisaatiomuutoksen, kun Lapin AMK:n talous-, kiinteistö-, opetus- ja oppimispalvelut siirtyivät Lapin yliopiston henkilökunnaksi. Muutoksen jälkeen Lapin yliopisto tarjoaa edellä mainittuja palveluita Lapin AMK:lle nimellä LUC-palvelut. Koska LUC-palvelujen työntekijät eivät ole enää organisaatiollisesti Lapin AMK:n työntekijöitä (Kuvio 1), he eivät olleet mukana tutkimuksessa. Tutkimukseen sisällytettiin työntekijät ammattikorkeakoulun palvelukokonaisuuksista Pohjoinen hyvinvointi ja palvelut sekä Arktiset luonnonvarat ja talous. Pohjoinen hyvinvointi ja palvelut -kokonaisuuteen kuuluvat osaamisryhmät Osallisuus ja toimintakyky, Tulevaisuuden terveyspalvelut ja Vastuulliset palvelut. Arktiset luonnonvarat ja talous -kokonaisuuteen puolestaan kuuluvat osaamisryhmät Digitaaliset ratkaisut, Uudistuva teollisuus, Älykäs rakennettu ympäristö ja Tulevaisuuden biotalous. Lisäksi tutkimukseen osallistui henkilöstöä YAMK-osaamisryhmästä. Kuviossa 1 on esitetty tarkemmin Lapin AMK:n organisaatorakenne ja mitä koulutusaloja kuului kuhunkin palvelukokonaisuuteen tutkimuksen tekohetkellä. Jokaista palvelukokonaisuutta johtaa osaamispäällikkö, ja jokaiseen palvelukokonaisuuteen kuuluu opetushenkilöstöä, projektityöntekijöitä ja TKI-henkilöstöä. Henkilökunnassa on myös henkilöitä, joilla voi olla rooli useammassa eri palvelukokonaisuudessa niin projekteissa kuin opetushenkilöstössä. (Lassila 2021a.) Vuonna 2021 organisaatiossa oli 370 työntekijää (Lapin AMK 2021a).



Kuvio 1. Lapin AMK:n organisaatiokaavio (Lapin AMK 2021.)

Tutkimuksen tekohetkellä vuonna 2021 Lapin AMK:ssa oli voimassa etätyösuo-
 situs johtuen vuonna 2020 alkaneesta koronaviruspandemiasta. Työtä oli kuiten-
 kin myös pandemian aikana mahdollista tehdä ammattikorkeakoulun tiloissa eril-
 listä ohjeistusta noudattamalla. Ennen pandemiaa etätyökäytännöt ovat kuitenkin
 olleet hieman erilaiset; Lapin AMK:n työntekijät ovat oman esimiehen tai työnan-
 tajan edustajan kanssa erikseen neuvotelleet etätyösopimuksen perustuen sen
 tarpeellisuuteen. Tästä on tehty erillinen sopimus. Ammattiryhmistä vain opetta-
 jat ovat olleet jo ennen pandemiaa oikeutettuja työskentelemään osan työajasa-
 taan paikkasitomattomasti, mikä perustuu opettajien työehtosopimukseen. (Yksi-
 tyisen opetusalan työehtosopimus 2020.) Pandemian myötä myös muille ammat-
 tiryhmille pyrittiin antamaan mahdollisuus tehdä etätyötä, jos se oli mahdollista.
 Etätyön lisääntyessä pandemian alkuvaiheessa Lapin AMK lisäsi vakuutuksen
 kattamaan myös etätyötä. Henkilöstön siirtymistä etätyöhön tuettiin tarjoamalla
 esimerkiksi etäopetusvälineitä ja lisäämällä resursseja, jotta kaikkia etätyöhön
 siirtyneitä pystyttiin palvelemaan tukitoimintoihin liittyen kotitoimistoihin asti. (Las-
 sila 2021b.)

Pandemian myötä Lapin AMK:ssa on arvioitu, että myös jatkossa etätyötä teke-
 vien määrä voi kasvaa (Lassila 2021a). Organisaatiossa on lisäksi pohdittu, miten

hybridimalleja voitaisiin soveltaa yhä toimivimmiksi ja saada toimivimmat käytänteet pysyvimmiksi (Dufva, Solovjew-Wartiovaara & Vataja 2020). Tilastokeskuksen työvoimatutkimuksen mukaan koulutuksen toimialalla etätyö kasvoi vuodesta 2019 vuoteen 2020 noin 15 prosentilla (Tilastokeskus 2021). Suomen Yrittäjien teettämän tutkimuksen mukaan yli 70 prosenttia suomalaisista haluaisi jatkaa etätyön tekemistä ainakin osan työajasta pandemian jälkeen (Pentikäinen 2021, 13), mikä potentiaalisesti johtaisi kasvavaan määrään tyhjiä työpisteitä toimistoissa.

Vuoden 2021 keväällä pääsääntöisesti jokaisella työntekijällä Lapin AMK:ssa oli oma nimetty työpiste. Organisaatiossa tehdään jatkuvaa työhyvinvointikyselyä, jolla pyritään selvittämään lisääntyneen etätyön vaikutuksia työntekijöihin sekä heidän työhyvinvointiinsa. Eri tutkimusten valossa tulevaisuudessa voidaan tehdä uusia suunnitelmia työskentelytapojen sekä työympäristön muuttamiseksi monipaikkatyöksi, johon tällä tutkimuksella pyritään antamaan suosituksia. Koronapandemiasta johtuen organisaatiossa on jouduttu miettimään työtilojen väljyyttä sekä opiskelijoiden ja opettajien fyysisen etäisyyden kasvattamista opetus-tiloissa. Onkin mahdollista, että toimitiloissa sijaitsevia tiloja, kuten erilaisia laboratorioita, joudutaan suurentamaan, jotta nykyinen määrä opiskelijoita ja opettajia pystyy käyttämään tiloja turvallisuussääntöjä noudattaen. (Lassila 2021 a.) Koronapandemian jälkeisessä maailmassa etäisyyden pitäminen toisiin ihmisiin saattaa vakiintua jokapäiväisessä elämässämme, ja sen johdosta työntekijät saattavat haluta enemmän tilaa (Molla 2020). Monipaikkatyö ja henkilökohtaisten työpisteiden vähentäminen saattaisi myös mahdollistaa nykyisten tilojen tehokkaamman käytön.

ERI TYÖSKENTELYTAPOJEN VAIKUTUS VUOROVAIKUTUKSEEN TYÖYHTEISÖSSÄ

Mikkola ja Valo (2020) toteavat, että vuorovaikutus työyhteisössä on tärkeää tehokkaan työympäristön saavuttamiseksi. Heidän mukaansa tehokkuus ja tuottavuus saavutetaan keskustelemalla, väittelemällä ja antamalla sekä vastaanottamalla palautetta. Yhteinen kanssakäyminen myös auttaa työn merkityksen ymmärtämisessä sekä yhteisten tavoitteiden asettamisessa (Mikkola & Valo 2020, 3), ja vuorovaikutus tiimeissä onkin välttämätöntä yhteisen kanssakäymisen

mahdollistamiseksi (Bucăța & Rizescu 2017, 50). Horila ja Valo (2016, 48) määrittelevät vuorovaikutuksen onnistuneen silloin, kun sille asetetut tavoitteet on saavutettu ja se soveltuu vuorovaikutustilanteeseen tai -suhteeseen. Enemmistö ihmisistä on tottunut työskentelemään ja kommunikoimaan yhteisössä fyysisesti, keskellä muita ihmisiä. Kasvava verkossa toimiva työskentely kuitenkin toimii vain etänä kommunikoiden erilaisten virtuaalityönkalujen välityksellä. (Haapakoski, Niemelä & Yrjölä 2020, 14, 43.) Lisää vuorovaikutuksesta, vuorovaikutusosaamisesta sekä teknologiavälitteisestä vuorovaikutuksesta on kerrottu artikkelikokoelman yhteisessä tietoperustassa.

Vuorovaikutus lähityössä toimistotiloissa

Bodin Danielssonin ja Bodin (2009) esittelevät seitsemän erilaista työpistettä toimistossa, mitkä he jakavat kolmeen osaan. Ensimmäiseen kuuluvat yhden tai 2–3 hengen yksityiset työhuoneet. Toinen on avoin työtila ennalta määrätyillä työpisteillä, joka voi olla pieni, 4–9 ihmisen avoin toimistotila, tai jopa 10–24 tai yli 24 henkilön jakama tila. Kolmannelle toimistotyypille ominaista on joustavuus, ja siinä työntekijät jakavat avoimen tilan ilman henkilökohtaista työpistettä tai toimisto on varattu tiimityöskentelyyn tai kokouksille. (Bodin Danielsson & Bodin 2009, 244–245.) Suomessa yritykset ovat perinteisesti suosineet toimistosuunnitteluissaan yhden hengen työhuoneita (Lahtinen, Ruohomäki & Reijula 2015, 72), mutta maailmanlaajuisesti organisaatiot ovat useimmiten valinneet yksinkertaisemmän, kaikille sopivan ratkaisun: avoimen työtilan. Sen on uskottu olevan samanaikaisesti sekä kustannustehokas työtilasuunnittelun ratkaisu että parantavan tiimityöskentelyä ja vuorovaikutusta työyhteisössä. (Myerson, Bichard & Erlich 2010, 39.)

Bodin Danielssonin ja Bodinin (2009) tutkimuksen tulosten mukaan työntekijät kokivat avoimen työtilan heikkoudeksi vuorovaikutuksen osalta vaikeuden yksityisiin keskusteluihin ja melun (Bodin Danielsson & Bodin 2009, 250). Yksityisyyden puutos saattaa olla yksi työskentelytyytyväisyyden laskun syy tilanteissa, joissa työntekijät siirtyvät yksityisistä huoneista avoimeen työtilaan (Haapakanigas, Hallman, Mathiasen & Jahncke 2019, 6). Inamizun (2015) mukaan työntekijöiden tyytyväisyys vuorovaikutukseen kasvoi toimistotilojen muutoksessa yrityksessä X, jossa pääosin avoimeen työtilaan luotiin lisää sekä avoimia että suljettuja palaverihuoneita ja -tiloja. Niiden ansiosta työntekijät saivat mahdollisuuden

rauhalliseen työskentelyyn ilman häiriötekijöitä työtehtävien niin vaatiessa. (Inamizu 2015, 338, 347.) Yhden, kahden tai kolmen hengen työhuoneissa vastaavat ongelmat eivät toteudu, mutta niiden heikkouksia ovat muun muassa sosiaalisen kanssakäymisen puute muiden työntekijöiden kanssa (Bodin Danielsson & Bodin 2009, 250).

Työtilojen suunnittelussa on kuitenkin otettava huomioon eri työntekijäryhmien tarpeet; esimerkiksi myyntityötä tekevät asiantuntijat kaipaavat rauhallista työtilaa ilman melua, mikä mahdollistaa tehokkaan vuorovaikutuksen asiakkaiden kanssa, kun taas intensiivisempää systeemien kehitystyötä tekeville työntekijöille on tärkeää keskustelumahdollisuus kollegoiden kanssa. Yksi, tietynlainen työpistesuunnittelu ei siis välttämättä sovi kaikille työntekijäryhmille yhdessä organisaatiossa. (Inamizu 2015, 347.) Työtiloihin liittyvien ongelmien taustalla usein onkin tilaratkaisuiden kopioiminen kohteesta riippumatta eikä tilasuunnittelussa ei huomioida tarpeeksi työn sisältöjä ja vaatimuksia (Lahtinen ym. 2015, 740).

Etätöön vaikutus vuorovaikutukseen

Digitaaliset viestintäympäristöt ovat keskeisiä etätöissä, ja teknologiaa käytetäänkin etätöissä jokaisessa vuorovaikutustapahtumassa, oli kyse sitten kahdenkeskisestä vuorovaikutuksesta tai tiimin tai organisaatiotason vuorovaikutuksesta. Laitinen (2020) kertoo havainneensa, että etätöissä vuorovaikutusteknologia on ikään kuin huone, jossa vuorovaikutus tapahtuu. Vuorovaikutusta ei hänen mukaansa kuitenkaan määritä teknologia, vaan se on vain keino viestintä- ja vuorovaikutuskäyttämiseen. (Laitinen, 2020; Raappana & Valo 2015, 129, 132.) Virtuaalinen kommunikaatio ei kokonaan korvannut kasvokkain tapahtuvaa vuorovaikutusta, mutta sillä, miten ja kuinka mielellään käytettiin digitaalisia vuorovaikutusvälineitä, oli merkitystä siihen, miten työntekijät kokivat vuorovaikutuksen etätöissä (Pyöriä ym. 2016, 195–196; Haapakoski ym. 2020, 87). Etuna etätöissä on, että myös työntekijät, jotka ovat ujoja tuomaan itseään esille, voivat tuoda ajatuksiaan enemmän ilmi, koska tällöin ei fyysisesti tarvitse tuoda itseään esille (Saarinen 2020; Haapakoski ym. 2020, 74). Teknologian käyttö ideoiden jakamiseen voi myös parantaa kommunikaatiota, koska työntekijöillä on enemmän aikaa ajatella lopputuloksen kirjoittamista (Whillans, Perlow & Turek 2021, 6).

Etätyössä työntekijät voivat kokea, että he ovat irrallaan muusta työyhteisöstä. Tunnetta voidaan ehkäistä perehdyttämällä etätyössä käytettävien viestintävälineiden käyttöön ja varmistamalla riittävä koulutus (Työterveyslaitos 2020). Työntekijät voivat myös parantaa etävuorovaikutusta ja siihen liittyviä haasteita esimerkiksi järjestämällä aivoriihiä videoyhteydellä, sopimalla, mitkä asiat viestitään videopalavereiden välityksellä ja mitkä kirjoitetuin viestein, ja järjestämällä vapaa-muotoisia videokeskusteluja korvaamaan kahvihuone- tai käytäväkeskustelut (Whillans ym. 2021, 8–9, 14). Digitaalinen vuorovaikutus voi kuitenkin tuntua raskeammalta kuin vuorovaikutus läsnä pidettävissä kokouksissa, koska osallistujat joutuvat pinnistelemaan enemmän ymmärtääkseen toisia ilman eleiden ja muun sanattoman vuorovaikutuksen näkemistä (Haapakoski ym. 2020, 91).

Jokaisen työyhteisön tulee tietoisesti määrittää yhteiset säännöt viestimiselle ja vuorovaikutukselle ja päättää, millaisia viestinnän työkaluja käytetään eri tilanteissa ja kuka on vastuussa viestinnästä. Etävuorovaikutuksessa usein ääni on ainoa keino havainnoida toisen tunnetiloja, ja onkin tärkeää oppia tuntemaan kollegoiden puheen rytmi ja äänensävyt, jolloin on helpompaa havainnoida puhujan tunnetiloja. (Haapakoski ym. 2020.) Ratkaisuna voivat olla erilaiset videoneuvotteluvälineet, joiden avulla voidaan luoda läsnäolon tunnetta ja tuoda mukaan vuorovaikutukseen myös sanatonta viestintää. Toisaalta videoyhteyden välitykselläkin teknologia ei aina kokonaan korvaa kasvokkain tapahtuvaa vuorovaikutusta, sillä sanattomien viestien ymmärtäminen on vaikeampaa videoyhteyden välityksellä. Fyysisen kohtaamisen merkitys yhteistyön sujumisen kannalta on siis suuri. (Haapamäki ym. 2011, 16, 17; Fayard, Weeks & Khan, 2021, 6.)

Kasvokkain tapahtuva vuorovaikutus johtaa vahvempaan sitoutumiseen työhön ja työpaikkaan sekä parempaan yhteistyöhön työyhteisössä, minkä vuoksi esimerkiksi monilla kokonaan etänä toimivilla teknologiayrityksillä on olemassa fyysinen toimisto säännöllisten tapaamisten järjestämiseen (Fayard ym. 2021, 6). Etätyössä, kun kaikki ovat omassa työympäristössään, voi työntekijä kuitenkin tuntea olonsa vapautuneemmaksi sekä avoimemmaksi, koska hän on koko ajan tutussa työympäristössä, eikä esimerkiksi palaverieihin tarvitse siirtyä toiseen tilaan (Haapakoski ym. 2020).

Vuorovaikutus monipaikkatyössä

Monipaikkainen työympäristö tarkoittaa kaikkia työskentelyyn soveltuvia paikkoja, ja monipaikkaisessa työssä osapuolet työskentelevät eri paikoista käsin yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Organisaation toimipiste on vain yksi työnteon monista paikoista. (Haapamäki ym. 2011, 18.) Monipaikkatyöntekijä on eri työpisteillä oman tarpeensa mukaan ja hän valitsee kutakin työtehtävää ja vuorovaikutuksen tyyppiä parhaiten tukevan tilan. Työvälineet, kuten puhelin ja kannettava tietokone, kulkevat hänen mukanaan. Monipaikkatyöntekijä kommunikoi pääasiassa tietoteknisten kommunikaatiovälineiden avulla erilaisilla alustoilla ja tekee virtuaalista yhteistyötä. Työpisteen valinnalla henkilö voi myös viestittää läsnäoloa, eli onko hänellä tarve työskennellä rauhassa ilman keskeytyksiä vai onko hän valmis satunnaisiin kohtaamisiin. (Roininen 2019, 7; Haapamäki ym. 2011, 13.)

Vuonna 2020 alkaneen koronaviruspandemian vaikutuksesta on mahdollista, että toimisto tullaan tulevaisuudessa näkemään yhä enemmän paikkana vain rutiininomaisille palaverille. Varsinkin asiantuntijatehtävissä olevat työntekijät pysyvät työskentelemään ja kommunikoimaan työyhteisössä ja sidosryhmien kanssa etänä jo aikaisemmin mainittujen viestintäteknologiatyökalujen avulla. Tulevaisuuden monipaikkatyö, toisin sanottuna hybridimalli, voi muuttaa toimiston tilaksi, missä keskitytään erityyppisten vuorovaikutustapahtumien mahdollistamiseen, spontaaneihin kohtaamisiin sekä innovatiiviseen yhteistyöhön. (Fayard ym. 2021, 5.) Mallia voidaan kutsua monitilaympäristöksi, missä toimisto varustetaan erityyppisille vuorovaikutustarpeille soveltuvilla työtiloilla, kuten tiimityöskentelylle sopivilla tiloilla, keskittymiselle ja puhelinkeskusteluille soveltuvilla tiloilla sekä rutiinityöskentelypisteillä (Haapakangas ym. 2019, 1).

Malli on otettu käyttöön esimerkiksi Suomen yliopistokiinteistöt Oy:ssä, jonka henkilöstö oli pääosin tyytyväinen uuteen työtilaan perinteisen huonetoimistotilan muututtua uudistetuksi monitoimityötilaksi. Vuorovaikutus, yhteenkuuluvuuden tunne ja työviihtyvyyden kasvoivat, ja monitoimityötilaa pidettiin onnistuneena ratkaisuna. Omien yksityisasioiden hoito erillisessä äänieristetyssä kopissa vaati henkilöstöltä kuitenkin tottumista. (Nenonen & Niemi 2013, 101–103.) Haapakangas ym. (2019) kuitenkin totesivat, että tyytyväisyys vuorovaikutukseen laski pi-

demmällä aikavälillä toimistoissa, joissa siirryttiin monitilaympäristöihin. Syitä olivat muun muassa vaikeus löytää kollegoita, informaation jakamisen haasteellisuus, vaikeus ottaa yhteyttä kollegoihin nopeasti ja yhteisöllisydentunteen puute. Yksityisyyden puute laski tyytyväisyyttä varsinkin silloin, kun monitilaympäristöön siirryttiin yksityisistä toimistohuoneista, ja vuorovaikutuksen koettiin heikkenevän niissä tilanteissa, joissa organisaation vuorovaikutuksen koettiin toimivan hyvin ennen työtilojen muutosta. Monitilaympäristöihin siirtyvien yritysten tuleekin olla valmiita tarjoamaan ratkaisuja, apua ja koulutusta työntekijöille muutoksen aikana ja sen jälkeen vuorovaikutuksen parantamiseksi ja mielellään otettava työntekijät mukaan muutoksen suunnitteluun, mikä usein vähentää muutoksen vastustusta organisaation työntekijöissä. (Haapakangas ym. 2019, 5–7; Kupias, Pirinen & Peltola 2014.)

KIINTEISTÖJOHTAMINEN JA -SUUNNITTELU MONIPAIKKATYÖSSÄ

Organisaatioiden tilaratkaisuihin vaikuttavat paitsi yhteiskunnalliset säädökset ja sopimukset, myös kiinteistökulujen kustannussäästöt (Lahtinen ym. 2015, 72). Monitilatoimisto, jota voidaan kutsua myös nimellä monipaikkatoimisto, on yksi ratkaisu tilatehokkuuteen pyrkiessä (Lahtinen ym. 2015, 72), ja se on perusteltu tilaratkaisu kustannus- ja tilatehokkuuden kannalta. Esimerkiksi Suomen valtiolla perinteisen toimistotilan keskimääräinen tilatehokkuus on noin 31 neliometriä per henkilötyövuosi. Monipaikkatoimistojen tilatehokkuus olemassa olevissa rakennuksissa on noin 18 m² /htv. Uudisrakennuksissa tilatehokkuus on vieläkin parempi. (Pekonen 2014, 39.) Monitilaratkaisuissa tavoitellaan sellaisia toimintaa tukevia tiloja, joiden käyttöaste on korkea. Toimitilat ovat investointi, joten tehokkaammin käytettynä on potentiaalinen tuotto parempaa. (Haapamäki ym. 2011, 15.) Nenosen ja Niemen (2013) mukaan siirtyminen perinteisestä lähityöpisteestä monipaikkatyötilaan aloitetaan analysoimalla tehtävän työn piirteitä ja työnkuvaa ja samalla pyritään ennakoimaan tulevaisuuden työtehtäviä. Monipaikkatyötilan käyttäjien osallistaminen tilan suunnitteluvaiheessa on tärkeää. (Nenonen & Niemi 2013, 101; Ruohomäki, Lahtinen & Sirola 2017, 109.)

Monipaikkatoimistotutkimuksissa korostuu tilanmuutostutkimus, jossa siirrytään joko huonetoimistosta tai avotoimistosta monipaikkatoimistoon (Lahtinen ym.

2015, 73). Monipaikkatyössä ei ole omaa henkilökohtaista työpistettä. Työympäristön suunnittelussa on tärkeää tutkia tarkkaan, millaisista fyysisistä ja digitaalisista työpisteistä työntekijät hyötyvät. Monipaikkatyössä työpisteet muodostavat verkoston, joka koostuu niin fyysisistä kuin digitaalisista tiloista, ja niissä tehdään paitsi itsenäistä työtä, myös yhteistyötä muiden kanssa. Verkoston tilat voidaan jakaa kolmeen osa-alueeseen: 1) organisaation tarjoamat tilat, 2) yksityiset tilat, kuten kotitoimisto ja 3) julkiset tilat. Työtä tehdään myös silloin, kun siirrytään tilasta toiseen. (Nenonen, Jalo, & Vanhatalo 2019, 32, 34.) Monitilatoimistossa työntekijä valitsee sopivimman työtilan sen hetkisten työtehtävien mukaan. Yrityksen omissa tiloissa se voi sisältää rauhallisia työtiloja keskittymistä vaativille töille sekä kohtaamispaikkoja erilaisille neuvotteluille ja ryhmätyöskentelylle. Avoimet tilat puolestaan tukevat vapaamuotoista keskustelua ja nopeita kokouksia (Haapamäki ym. 2011, 13, 18).

Nenonen ja Niemi (2013) kuvaavat Suomen yliopistokiinteistöt Oy:n muuttoa perinteisestä huonetoimistotilasta uudistettuun monitoimityötilaan. Tavoitteena oli tutkia, miten perinteisestä toimistotilasta tehdään nykyaikainen monitoimitila ja miten kustannustehokkaasti se onnistuu. Lisäksi tavoitteena oli luoda innostavat ja viihtyisät tilat, jotka kuvastavat avoimuutta, läpinäkyvyyttä ja kustannustehokkuutta. Tutkimuksessa huomattiin, että kun perinteinen toimistotila muutetaan monipaikkatyötilaksi, ilmanvaihtokapasiteettia ei välttämättä tarvitse lisätä, jos kuormitustilanteissa avotilasta saadaan raikasta ilmaa. Näin ollen säästöt korjauskustannuksissa ovat useita kymmeniä prosentteja. (Nenonen & Niemi 2013, 101–103.) Ruohomäki, Lahtinen ja Sirola (2017) puolestaan kertovat valtion asiantuntijaorganisaatiosta, joka muutti vuodenvaihteessa 2014 avotoimistosta monipaikkatyötilaan. Asiantuntijaorganisaation työympäristömuutoksesta tehtiin tutkimus, joka analysoi monitilatoimiston toimivuutta ja samalla henkilöstön työhyvinvointia. Tutkimusajankohta oli reilu vuosi monipaikkatoimiston käyttöönoton jälkeen. Tutkimustuloksista kävi ilmi, että organisaatio alitti tilatehokkuustavoitteet, säästi tilakustannuksissa ja henkilöstö oli pääosin tyytyväinen työtiloihinsa ja työhönsä. (Ruohomäki ym. 2017, 113–114, 125, 129.)

TUTKIMUKSEN TOTEUTUS TAPAUSTUTKIMUKSENA

Tutkimuksen lähtökohtana oli antaa kehittämisideoita toimeksiantajaorganisaation kiinteistöpäällikölle. Tavoitteena oli määritellä, miten tulevaisuudessa on optimaalisinta muokata työntekijöiden työtiloja samalla huomioon ottaen monipaikkatyön mahdollisen yleistymisen ja hyvän vuorovaikutuksen säilymisen ja ylläpitämisen organisaatiossa. Kehittämismenetelmäksi valittiin tapaustutkimus. Valintaa tuki tutkimusmenetelmän tapa yhdistellä eri tutkimustapoja ja -aineistoja, menetelmässä yleinen jatkuva aineiston ja teorian vertailu ja pohtiminen sekä se, miten menetelmässä tutkitaan vain yhtä tai muutamaa kohdetta tai ilmiökokonaisuutta. Tutkimuskohteena voi olla esimerkiksi jokin instituutio tai kokonaisuus, jonka tutkittavasta asiasta halutaan tuoda esille yksityiskohtaista, tarkkaa ja totuudenmukaista tietoa. (Eriksson & Koistinen 2014, 22; Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 1997, 130; Järvinen & Järvinen 2000, 82.) Tapaustutkimuksessa käytettävät aineistot ovat useimmiten haastatteluja, osallistuvaa havainnointia, havainnointia, tilastoja ja dokumentteja (Eriksson & Koistinen 2014, 30). Tutkimuksen aineistonkeruumenetelmänä käytettiin strukturoitua kyselyä, joka koostui määrällistä tutkimusmateriaalia keräävistä tilastollisista kysymyksistä. Laadullista tutkimusmateriaalia kyselyssä kerättiin monivalintakysymyksillä, joiden vastauksia oli mahdollista perustella. Tapaustutkimusta sekä määrällistä ja laadullista tutkimusmenetelmää esitellään tarkemmin artikkelikokoelman yhteisessä tietoperustassa.

Tutkimusmateriaalin keräämisessä tarvittiin objektiivista, tilastollista tutkimusta, minkä avulla oli mahdollista selvittää nykytilannetta sekä työntekijöiden toiveita liittyen etätyöhön ja työtiloihin sekä heidän ajatuksiaan vuorovaikutuksen onnistumisesta eri työskentelyratkaisuissa. Tilanteeseen sopivaksi aineistonkeruumenetelmäksi todettiin määrällinen tutkimus keräämään tilastollista näkökulmaa Lapin AMK:n työntekijöiltä. Toisaalta tutkimuksessa tarvittiin myös laadullista tutkimusta tukemaan kehittämisideoita ja keräämään yksityiskohtaisempaa tietoa kohdeorganisaation työntekijöiltä. Strukturoidun kyselyn ja siihen lisättyjen avoimien kysymyksien avulla pystyttiin keräämään sekä numeerista että laadullista dataa Lapin AMK:n työntekijöiden, osaamisalueiden ja eri työntekijäryhmien ajatuksista liittyen etätyöhön, henkilökohtaisiin työpisteisiin ja työskentelyvälineisiin ammattikorkeakoulujen tiloissa. Yhdistämällä useampia eri tutkimustapoja eri

vahvuuksilla ja heikkouksilla vähentää virheiden tekemisen mahdollisuutta ja tärkeän tiedon ohittamista (Johnson & Christensen 2012). Kyselyä aineistokeruumenetelmänä käsitellään tarkemmin artikkelikokoelman yhteisessä tietoperustassa.

Aineistonkeruumenetelmä oli Webropol-ohjelmalla luotu verkkokysely (liite 1). Kysely oli sekoitus avoimia kysymyksiä ja monivalintakysymyksiä. Anonymiteettiä kunnioittava kysely ja saatekirje lähetettiin Lapin AMK:n 370 työntekijälle sähköpostilla 30.5.2021, ja muistutus kyselyyn vastaamisesta lähetettiin 14.6.2021. Kysely oli auki 18.6.2021 asti, ja vastauksia kertyi 129 kappaletta (vastausprosentti 35 %). Tavoitteena oli saavuttaa vähintään 50 prosentin vastausprosentti, mutta kyselyn lähettäminen juuri ennen kesälomakautta vaikeutti vastausprosentin saavuttamista, sillä muistutuksen lähettämisen aikaan jo miltei kolmasosa työntekijöistä oli aloittanut kesälomansa. Kyselystä saadut 129 vastausta jakautuivat eri osaamis- ja työntekijäryhmien välille taulukon 1 mukaan.

Taulukko 1. Vastausmäärät ja -prosentit osaamis- ja työntekijäryhmittäin (n=129)

	n	Prosentti
Osallisuus ja toimintakyky	9	7,0%
Tulevaisuuden terveyspalvelut	8	6,2%
Vastuulliset palvelut	21	16,3%
Digitaaliset ratkaisut	26	20,2%
Uudistuva teollisuus	20	15,5%
Älykäs rakennettu ympäristö	16	12,4%
Tulevaisuuden biotalous	18	13,9%
Muu, mikä?	11	8,5%

	n	Prosentti
Opetushenkilöstö	62	48,1%
TKI-henkilöstö	52	40,3%
Hallintohenkilöstö	6	4,6%
Ylin johto/esihenkilöstö	8	6,2%
Muu, mikä?	1	0,8%

Tutkimuksen Webropol-kysely jaettiin useampaan eri osa-alueeseen. Taustatietoina kysyttiin vastaajien ikää, koulutustaustaa, osaamis- ja henkilöstöryhmää, pääasiallisena työpaikkana toimivaa kampusta sekä työvuosien määrää Lapin AMK:ssa. Toisessa osiossa keskityttiin etätööhön ja kysyttiin, kuinka paljon vastaajat ovat tehneet etätöitä ennen pandemiaa, mitkä ovat tulevaisuuden toiveet etätöille, kuinka paljon halukkuutta on tehdä etätöitä sekä mitä odotetaan työnantajalta sujuvan etätöiden mahdollistamiseksi. Lisäksi tiedusteltiin, millainen työ-

tila olisi lähityössä mieluisin. Kolmannessa osiossa keskityttiin vuorovaikutukseen ja kysyttiin, mitä keinoja ja työkaluja on tällä hetkellä tehokkaaseen vuorovaikutukseen, mitä toivottaisiin enemmän sekä miten etätyöskentely on vaikuttanut vuorovaikutukseen. Kyselyssä myös pyydettiin mielipiteitä siihen, miten henkilökohtainen työpiste, jaettu työpiste sekä monipaikkatyö vaikuttavat vastaajien mielestä vuorovaikutukseen.

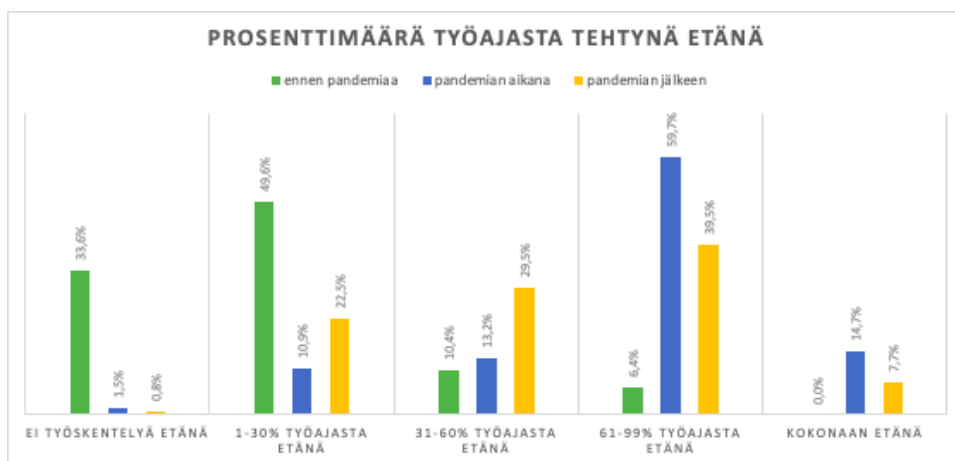
Tutkimuksen analyysi oli aineistolähtöistä ja kohdistui verkkokyselyn tuloksiin. Aineiston analyysi on kolmijakoinen; 1) aineisto luokitellaan yhtenäiseksi kokonaisuudeksi, 2) aineistoa analysoidaan ja 3) analyysissä saatuja havaintoja tulkitaan (Eriksson ja Koistinen 2014, 33). Verkkokyselyn tulokset käytiin ensin läpi yleisesti ryhmässä, minkä jälkeen ryhmän jäsenet analysoivat tarkemmin yksittäisiä kysymyksiä ja eroja vastauksissa eri osaamis- ja työntekijäryhmien välillä sekä avoimien kysymysten vastauksia. Aineisto analysoitiin pääasiassa suoraan Webropol-ohjelmasta saatujen vastausjakaumien ja keskiarvojen avulla, mutta osaa aineistosta analysoitiin vielä Excel-ohjelmassa tarkkojen muutosten ymmärtämiseksi tiettyjen kysymysten kohdalla. Monivalintakysymyksiin saadut avoimet vastaukset käytiin yksi kerrallaan läpi, samankaltaiset vastaukset ryhmiteltiin ja jokaisesta ryhmästä nostettiin mukaan muutama vastaus toimimaan esimerkkinä. Kehittämisideat luotiin yhdistämällä niin kyselystä saatuja tuloksia kuin aiheesta kerättyä teoretietoa.

TULOKSET VUOROVAIKUTUKSESTA ERI TYÖSKENTELYTILOISSA LAPIN AMK:SSA

Etätyöskentelytottumukset ennen pandemiaa ja tulevaisuuden toiveita

Tuloksista kävi ilmi, että ennen vuoden 2020 koronapandemiaa Lapin AMK:n työntekijöistä suurin osa, yli 83 prosenttia, oli työskennellyt etänä korkeintaan 30 prosenttia työajasta tai ei ollenkaan. Pandemian aikana tilanne luonnollisesti muuttui Valtioneuvoston antaman etätyösuosituksen takia (Valtioneuvosto 2021a), ja kyselyn ajankohtana koronapandemian vielä jatkuessa 75 prosenttia vastaajista ilmoitti työskentelevänsä etänä yli 60 prosenttia työajasta. Yli 76 prosenttia vastaajista toivoi pystyvänsä työskentelemään etänä myös jatkossa yli

kolmanneksen työajastaan, mikä on huomattava muutostoive verrattuna tilanteeseen ennen koronapandemiaa (Kuvio 2.).



Kuvio 2. Työntekijöiden etätyöskentelytottumukset ennen pandemiaa, sen aikana ja toiveet tulevaisuudelle (n =129)

Lähes 40 prosenttia kaikista vastaajista haluaisi jatkaa etätyöskentelyä 61–99 prosenttia työajasta. Osaamisryhmistä Uudistuva teollisuus ja Älykäs rakennettu ympäristö vastaajat toivoisivat etätyön jatkuvan 31–60 prosenttia työajasta. Osaamisryhmän Älykäs rakennettu ympäristö vastaajista 6 prosenttia ei haluaisi jatkossa työskennellä lainkaan etänä, kaikkien muiden osaamisryhmien edustajien toive olisi jatkaa etätyötä ainakin osan työajasta. Kokoaikaisesti etätyöskentelyä toivovia työntekijöitä on vain osaamisryhmissä Osallisuus ja toimintakyky, Vastuulliset palvelut ja Digitaaliset ratkaisut.

Työntekijäryhmien kohdalla toive tulevaisuudesta ei juurikaan eronnut eri työntekijäryhmien välillä. Kaikkein työntekijäryhmien edustajista 40–50 prosenttia toivoi pystyvänsä jatkamaan etätyöskentelyä 61–99 prosenttia ajasta. Poikkeuksena oli ylin johto/esihenkilöstö, jonka vastaajista puolet toivoi etätyöskentelyä 31–60 prosenttia työajasta. Täysin lähityöskentelyn puolella ei ollut juuri kukaan. Täysin etänä halusi työskennellä opetushenkilöstöstä 14 prosenttia ja hallintohenkilöstöstä 16 prosenttia. TKI-henkilöstöstä ja ylimmästä johdosta ei kukaan kyselyn mukaan halunnut pysyä täysin etätyössä.

Henkilökunnan työpisteet ja muutostoiveet

Kyselyssä kysyttiin, millainen työpiste organisaation työntekijöillä on kyselyn vastaushetkellä Lapin AMK:n tiloissa ja millaista työpistettä he toivoisivat itselleen

tulevaisuudessa. Tutkimuksen teon aikaan 86 prosentilla vastaajista oli henkilökohtainen työpiste. Vastaajista 62 prosentilla työpiste sijaitsi usean henkilön työhuoneessa, 7 prosentilla oli oma työhuone ja 17 prosentilla työpiste sijoittui avoimeen työtilaan. Tulokset ovat samansuuntaiset henkilöstön toiveiden kanssa; 86 prosenttia toivoi myös jatkossa saavansa henkilökohtaisen työpisteen. 76 prosentille vastaajista henkilökohtainen työpiste oli tärkeä, hyvin tärkeä tai todella tärkeä. Noin neljäsosa vastaajista ei kokenut tarvitsevansa henkilökohtaista työskentelypistettä.

Osaamisryhmistä henkilökohtaisen työpisteen kokivat todella tärkeäksi varsinkin ryhmien Tulevaisuuden terveystalot (63 %) sekä Uudistuva teollisuus (65 %) vastaajat. Lähes jokaisen osaamisryhmän vastaajista yli 30 prosenttia koki henkilökohtaisen työpisteen todella tärkeäksi, poikkeuksena vain ryhmä Tulevaisuuden biotalous (17 %). Ryhmän vastaajista suuri osa koki kuitenkin henkilökohtaisen työpisteen joko hyvin tärkeäksi (33 %) tai tärkeäksi (22 %). Työntekijäryhmistä henkilökohtainen työpiste oli todella tärkeä ylimmälle johdolle/esihenkilöstölle (50 %), tosin 37 prosenttia saman ryhmän vastaajista koki henkilökohtaisen työpisteen ei lainkaan tärkeäksi, joten saman ryhmän vastaajien välillä oli eroja. Myös suuri osa opetushenkilöstön vastaajista koki henkilökohtaisen työpisteen joko todella tärkeäksi (45 %) tai hyvin tärkeäksi (18 %).

Henkilöstöryhmittäin tarkasteltuna hallintohenkilöstöstä 50 prosenttia työskenteli tutkimuksen tekohetkellä avoimessa työtilassa niin, että heillä oli kuitenkin siellä henkilökohtainen työpiste. On huomionarvoista, että kukaan heistä ei halunnut jatkaa tämänkaltaista työskentelyä. Hallintohenkilöstöstä 66 prosenttia toivoisi voivansa työskennellä yhden hengen huoneessa ja 17 prosenttia haluaisi työskennellä omalla työpisteellä usean hengen huoneessa. Loput 17 prosenttia toivoi kahden hengen työhuonetta tai vastaavaa. Osaamisryhmien edustajien vastauksien välillä suurimmat erot löytyivät ryhmien Osallisuus ja toimintakyky ja Tulevaisuuden biotalous vastauksista; ryhmän Osallisuus ja toimintakyky vastaajista 56 prosenttia toivoi työpistettä yhden henkilön huoneessa, kun taas ryhmässä Tulevaisuuden biotalous samaa toivoi vain 17 prosenttia. Muiden osaamisryhmien vastaajista työpistettä yhden hengen huoneessa toivoi 25–38 prosenttia.

Vaikka tutkimuksen teon hetkellä vain seitsemällä prosentilla oli oma työhuone, jopa 33 prosenttia vastaajista halusi oman työhuoneen. Noin 43 prosenttia vastaajista toivoi työpistettä usean henkilön huoneessa ja 7 prosenttia kahden tai kolmen hengen työtilaa.

“oma työpiste meidän hankkeen (etä)työntekijöiden (3 hlö) yhteisessä huoneessa. En kykene toimimaan avokonttorissa.”

“hlökohtainen työpiste usean henkilön huoneessa, joka jaettu lasiseinillä”

“Henkilökohtainen työpiste max kahden henkilön huoneessa”

“max kahden hengen huone niin kuin nykyisinkin.”

Vastaajista 30 prosentin työtehtävät edellyttivät henkilökohtaista työpistettä. Henkilökohtaisessa työpisteessä vastaajat arvostivat työergonomiaa. Vuorovaiutus työyhteisössä oli keskitärkeää. Kyselyssä annetuista vaihtoehtoista vähiten tärkeitä olivat oman tilan tunne ja yhteisöllisyyden tunne kollegoiden kanssa, mutta vaihteluväli oli pieni.

Vastaajista lähes kaikilla (94 %) oli mahdollisuus tehdä etätyöpiste vakituiseen asuinpaikkaansa. Vain Vastuulliset palvelut -osaamisryhmä erosi muista vastaajista; heistä 24 prosenttia ei pystynyt järjestämään etätyöpistettä asuinpaikkaansa. Vastaajista 76 prosentin mielestä työnantajan tuli huolehtia etätyöpiSTEEN työvälineistä:

“velvollisuus on, jos etätyö on sovittu työn pääasialliseksi suoritustavaksi!”

Nämä 76 prosenttia vastaajista vastasivat lisäksi kysymykseen siitä, mitä työvälineitä työnantajan pitäisi tarjota työntekijöilleen. Lähes kaikkien (yli 90 % vastaajista) mielestä työnantajan tulee hankkia etätyöpisteille näyttö, kuulokkeet ja mikrofonit. Vastaajista yli 80 prosentin mielestä työnantajan tulee hankkia myös näppäimistö ja hiiri. Suurimmassa osassa vastauksia siis vaadittiin helposti kuljetettavia perustarvikkeita, joita tarvitaan jokapäiväiseen työhön. Hieman alle 60 prosenttia odotti työnantajan tarjoavan myös ergonomiavälineitä, kuten rannetukia. Hieman alle 50 prosenttia vastaajista toivoi työnantajalta tuolia ja pöytää. Selkeä

vähemmistö, hieman yli 20 prosenttia, odotti työvaloa tai avoimissa vastauksissa mainittuja nopeaa nettiyhteyttä, kahta näyttöä, telinettä usealle näytölle, tulostinta tai skanneria, dokumenttikameraa, kameraa, seisonta-alustaa, ringlight-valaistusta virtuaaliopetukseen ja telakkaa:

“Kaikki tarvittavat välineet hyvän työskentely-ympäristön luomiseksi. Sellaiset välineet, jotka lähityöpisteellekin saa, etenkin, jos työntekijä tekee työnsä pääasiassa etänä, eikä tarvitse omaa työpistettä kampuksella.”

Henkilökunnan näkemys vuorovaikutuksen onnistumisesta työyhteisössä

Keväällä 2020 ennen pandemian alkamista 63 prosenttia vastaajista koki, että vuorovaikutus organisaatiossa oli ollut erinomaista tai hyvää. Kohtalaista tai heikkoa koki vuorovaikutuksen olleen 37 prosenttia vastaajista. Vaihtoehtoa välttävästi ei valinnut kukaan. Tarkasteltaessa vastauksia osaamisryhmittäin voidaan todeta, että ryhmä Vastuulliset palvelut koki vuorovaikutuksen heikoimmaksi: 24 prosenttia koki vuorovaikutuksen heikoksi, 19 prosenttia kohtalaiseksi ja 57 prosenttia hyväksi. Yksikään vastaajista ei kokenut vuorovaikutusta erinomaiseksi. Ryhmä Uudistuva teollisuus puolestaan koki vuorovaikutuksen toimivimmaksi: 11 prosenttia vastaajista koki vuorovaikutuksen erinomaiseksi, 63 prosenttia hyväksi ja 40 prosenttia kohtalaiseksi, mutta kukaan ei heikoksi.

Ylin johto koki prosentuaalisesti vuorovaikutuksen parhaimmaksi, kokonaisuudessaan vastaajista valitsi joko erinomaisesti (25 %) tai hyvin (75 %) vastausvaihtoehdon. Opetushenkilöstö puolestaan koki vuorovaikutuksen huonoimmaksi.

Hallintohenkilöstö sekä muut kokivat, että tarjolla on tarpeellinen määrä keinoja tehokkaaseen vuorovaikutukseen etänä, kun taas opetushenkilöstöstä 37 prosenttia vastaajista koki, että keinoja ei ole tarpeeksi. Opetushenkilöstö olikin suurin yksittäinen ryhmä, joka koki näin. Osaamisryhmittäin vertaillen ryhmät Digitaaliset ratkaisut sekä Vastuulliset palvelut kokivat, että keinoja tehokkaaseen vuorovaikutukseen on eniten; molemmista ryhmistä yli 76 prosenttia vastaajista koki näin, kun taas ryhmässä Osallisuus ja toimintakyky vain 55 prosenttia vastaajista koki omaavansa tarpeeksi keinoja tehokkaaseen vuorovaikutukseen. Va-

paan tekstin vastauksista tuli esille, että varsinkin vapaata vuorovaikutusta kai-
vattiin eniten; kahvitaukojen sekä käytävillä tapahtuvien spontaanien vuorovaiku-
tustilanteiden puuttuminen näyttivät vaikuttavan negatiivisesti vuorovaikutuk-
seen.

*”Kaikki on etänä ja tuntuu, että henkilöt ei halua liikkua kotipisteeltä
työpisteelle.”*

”Ns. käytävä ja kahvipöytäkeskusteluja ei voi hoitaa etänä.”

”Vuorovaikutusta alaisten, kollegoitten ja henkilöstön kesken.”

*”Etätyötilanne vaikuttaa joka tapauksessa vuorovaikutukseen kei-
noista huolimatta - ihminen on sosiaalinen eläin ja mm. ilmeet vai-
kuttavat vuorovaikutukseen.”*

Suurin osa vastaajista koki kaikkien jo olemassa olevien viestintävälineiden ole-
van tärkeitä tehokkaaseen vuorovaikutukseen. Yhteiskehittämisalustat (esimer-
kiksi MIRO) sekä henkilökohtaiset tapaamiset nousivat vapaassa tekstipalaut-
teessa esille välineinä, joilla voitaisiin tehostaa vuorovaikutuksen onnistumista.

”tiedostonjako, pilvipalvelut, Yhteiskehittämisalustat”

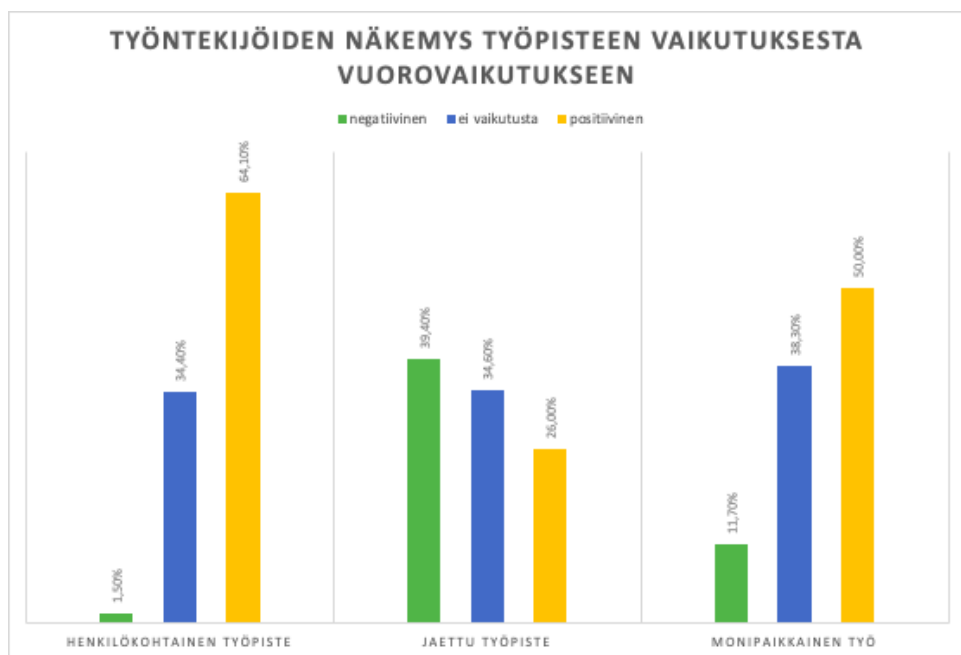
*”Mahdollisten lähitapaamisten helppo järjestäminen kampuksen ti-
loissa tai esim. työskentelypaikkakunnalla.”*

Kaikissa henkilöstöryhmissä koettiin, että vuorovaikutus heikentyi pandemian ai-
kaisen etätyön aikana (yli 50 prosenttia vastaajista), mutta osa vastaajista sekä
opetus- (8 %), TKI- (8 %) että hallintohenkilöstöstä (50 %) koki, että vuorovaiku-
tus parantui. Vertaillen osaamisryhmittäin ryhmät Osallisuus ja toimintakyky,
Uudistuva teollisuus sekä Älykäs rakennettu ympäristö kokivat vuorovaikutuksen
heikentyneen eniten (yli 75 % vastaajista). Vuorovaikutuksen puolestaan koki pa-
rantuneen ryhmä Digitaaliset ratkaisut (19 %) sekä Osallisuus ja toimintakyky (13
%).

Henkilökunnan näkemys erilaisten työskentelytilojen vaikutuksesta vuoro- vaikutukseen

Kyselyssä vastaajia pyydettiin arvioimaan erilaisten työskentelytilamuotojen vai-
kutusta vuorovaikutukseen. Kuten kuviosta 3 näkyy, reilusti yli 60 prosenttia totesi

henkilökohtaisella työpisteellä olevan positiivinen vaikutus vuorovaikutukseen työyhteisössä. Vastaajista 39 prosenttia puolestaan koki jaetun työpisteen heikentävän vuorovaikutusta, kun taas 50 prosenttia vastaajista koki monipaikkaisen työn vaikuttavan positiivisesti vuorovaikutukseen. Monipaikkaisen työn ja jaetun työpisteen vaikutuksen erot vastauksissa voidaan selittää sillä, että kyselyssä ei mainittu, liittyisikö monipaikkaiseen työhön henkilökohtainen vai jaettu työpiste. Kuitenkin alle puolet vastaajista koki jaetun työpisteen sekä monipaikkatyön vaikuttavan negatiivisesti työpaikan vuorovaikutukseen.



Kuvio 3. Työntekijöiden näkökulmia liittyen erilaisten työpisteratkaisujen vaikutuksesta vuorovaikutukseen (n=129)

Suurimmat erot vastauksiin osaamisryhmien välillä löytyivät ryhmistä Tulevaisuuden terveystalot, Vastuulliset palvelut sekä Uudistuva teollisuus. Näiden ryhmien vastaajista selkeästi suurin osa koki jaetun työpisteen vaikuttavan negatiivisesti vuorovaikutukseen (Tulevaisuuden terveystalot 50 %, Vastuulliset palvelut 60 %, Uudistuva teollisuus 55 %). Jaetulla työpisteellä koettiin enimmäkseen olevan positiivinen vaikutus vuorovaikutukseen ryhmässä Osallisuus ja toimintakyky (45 %) sekä Tulevaisuuden biotalous (50 %). Jokaisessa ryhmässä henkilökohtaisella työpisteellä ajateltiin olevan positiivinen vaikutus vuorovaikutukseen. Eniten vastaajia ryhmässä Osallisuus ja toimintakyky (22 %), Vastuulliset palvelut (19 %) sekä Uudistuva teollisuus (25 %) koki monipaikkatyöllä olevan

negatiivinen vaikutus vuorovaikutukseen. Kussakin ryhmässä positiivisen ja neutraalin vaikutuksen vastaukset olivat yhteenlaskettuna enemmän. Yli puolet vastaajista ryhmissä Vastuulliset palvelut (62 %), Uudistuva teollisuus (55 %), Älykäs rakennettu ympäristö (50 %) sekä Tulevaisuuden biotalous (67 %) koki monipaikkatyöllä olevan positiivinen vaikutus vuorovaikutukseen.

Työntekijäryhmistä opetushenkilö koki jaetun työpisteen vaikuttavan negatiivisesti vuorovaikutukseen (43 %). Kuitenkin jokaisessa työntekijäryhmässä vastaajista selkeästi suurin osa koki sekä jaetun työpisteen että monipaikkatyön vaikutuksen vuorovaikutukseen joko positiivisena tai sillä ei ollut vaikutusta.

Työntekijöiden ja johdon näkemyserot etätyöstä, työpisteistä, työvälaineistä ja vuorovaikutuksen onnistumisesta

Kyselyssä kävi ilmi, että ylin johto/esihenkilöstö työskenteli muita ammattiryhmiä useammin työpaikalla. Jopa neljäsosa ylimmästä johdosta työskenteli etänä enintään 30 prosenttia työajasta. Heistä vain 38 prosenttia työskenteli etänä 61–99 prosenttia työajasta, kun taas muista ammattiryhmistä yli puolet työskenteli etänä 61–99 prosenttia työajasta. Ylin johto erosi muista ammattiryhmistä myös tulevaisuuden toiveillaan; heistä vain 13 prosenttia halusi työskennellä etänä yli 61 prosenttia työajastaan. Muut ammattiryhmät toivoivat selkeästi enemmän etätyöskentelyaikaa.

Kyselyssä erottui ylimmän johdon kaksijakoinen suhtautuminen omaan henkilökohtaiseen työpisteeseen. Heistä 37 prosenttia ei pitänyt lainkaan tärkeänä omata henkilökohtaista työpistettä. Toisaalta taas heistä 50 prosenttia piti omaa työpistettä erittäin tärkeänä. Ylin johto/esihenkilöstö poikkesi muista vastaajista myös käsityksissä etätyöpisteen työvälaineistä: heistä vain 50 prosenttia koki, että työnantajalla on velvollisuus huolehtia etätyöpisteen työvälaineistä.

Huomionarvoista on, että ylimmän johdon mielestä vuorovaikutus ennen pandemian alkua oli hyvää tai erinomaista (100 % vastaajista). Valtaosa muiden ammattiryhmien edustajista koki, että vuorovaikutus oli hyvää tai kohtalaista. Pandemian aikaisen etätyöskentelyn kohdalla ylin johto oli kuitenkin muiden ammattiryhmien kanssa samaa mieltä siitä, että vuorovaikutus heikentyi. Kaikista vastaajista 60 prosentin mielestä vuorovaikutus oli heikentynyt pandemian aikaisessa etätyössä ja vain 9 prosentin mielestä vuorovaikutus oli parantunut.

TULOSTEN YHTEENVETO

Tutkimuksen perusteella suurin osa vastaajista (99 %) halusi jatkaa etätyöskentelyä ainakin osan työajastaan pandemian jälkeen. Lähes kaikilla vastaajilla (94 %) oli mahdollisuus etätyöpisteeseen. Toisaalta henkilökohtainen työpiste koettiin Lapin AMK:n työntekijöiden keskuudessa tärkeäksi. Tutkimukseen vastanneesta henkilöstöstä suurin osa (85 %) halusi henkilökohtaisen työpisteen yhden tai useamman henkilön huoneessa tai avoimessa tilassa.

Pandemian aikaisen vuorovaikutuksen koettiin heikentyneen. Monivalintakysymysten perusteluiden vastauksissa korostui kasvokkain tapahtuvan vuorovaikutuksen puuttuminen ja erityisesti kaivattiin epämuodollista vuorovaikutusta kollegoiden ja muiden henkilöstöryhmien kanssa. Vastaajat eivät kuitenkaan yleisesti kokeneet monipaikkatyön vaikuttavan negatiivisesti vuorovaikutukseen ja he kokivat, että erilaisia keinoja vuorovaikutukseen oli olemassa etätyössä. Henkilökohtaisen työpisteen omaaminen kuitenkin koettiin positiiviseksi vuorovaikutuksen kannalta (vastaajista 64 %), ja vastaajista 39 prosenttia koki jaetun työpisteen vaikuttavan negatiivisesti vuorovaikutukseen. Tutkimuksesta ilmeni eroavuuksia sekä osaamis- ja työntekijäryhmien että johdon ja työntekijöiden vastauksien välillä. Henkilöstön erilaiset työtehtävät vaikuttivat työpistetoiveisiin ja -tarpeisiin.

TUTKIMUSTULOSTEN JA TIETOPERUSTAN VERTAILUA

Vaikka suurin osa kyselyyn vastanneista Lapin AMK:n työntekijöistä toivoi pystyvän jatkamaan etätyöskentelyä pandemian jälkeen, vuorovaikutuksen kuitenkin koettiin heikentyneen etätyöskentelyn aikana, mikä johtui varsinkin spontaanien kohtaamisten ja kahvihetkien puuttumisesta. Tulos ei ollut yllättävä, sillä etätyössä työntekijät voivat kokea, että he ovat eristyksissä (Työterveyslaitos 2020). Tähän ratkaisuna voivat olla erilaiset keinot etävuorovaikutuksen parantamiseen, kuten aivoriihet tai vapaamuotoiset keskustelut videoyhteydellä (Whillans ym. 2021, 8–9, 14). Työntekijöitä tulee kuitenkin perehdyttää etätyössä käytettävien viestintävälineiden käyttöön ja varmistaa riittävä koulutus (Työterveyslaitos 2020). Toisaalta videoyhteyden välitykselläkin teknologia ei aina kokonaan korvaa kasvokkain tapahtuvaa vuorovaikutusta, sillä sanattomien viestien ymmärtä-

minen on vaikeampaa videoyhteyden välityksellä. Fyysisen kohtaamisen merkitys yhteistyön sujumisen kannalta on siis suuri. (Haapamäki ym. 2011, 16, 17; Fayard ym, 2021, 6.) Etätyön ja lähityön yhdistämiseen sopisi siis jo aikaisemminkin mainittu monipaikkatyö.

Monipaikkatyöntekijän mukana kulkee erilaisia työvälineitä, kuten puhelin ja kannettava tietokone (Roininen 2019, 7). Lähes kaikkien kyselyyn vastanneiden mielestä työnantajan tulee hankkia etätyöpisteille näyttö, kuulokkeet ja mikrofoni. Yli 80 % mielestä työnantajan tulee hankkia myös näppäimistö ja hiiri. Suurimmassa osassa vastauksia siis vaadittiin helposti kuljetettavia perustarvikkeita, joita tarvitaan jokapäiväiseen työhön.

Kyselyn vastauksista kävi ilmi, että monipaikkatyöllä ei koeta olevan negatiivista vaikutusta vuorovaikutukseen. Samaan aikaan iso osa vastaajista kuitenkin koki jaetun työpisteen vaikuttavan negatiivisesti vuorovaikutukseen. Monipaikkatyön määritelmän mukaan työntekijöillä ei ole omaa henkilökohtaista työpistettä (Nenonen ym. 2019, 32, 34), mutta tutkimuksen kyselyssä monipaikkatyö on voitu kuitenkin tulkita niin henkilökohtaisen työpisteen ja etätyön yhdistelmäksi kuin jaetun työpisteen ja etätyön yhdistelmäksi. Suurin osa vastaajista kokikin henkilökohtaisen työpisteen paremmaksi vuorovaikutuksen kannalta kuin jaetun työpisteen. Syy tähän voi olla yksityisyyden puute, joka on koettu negatiivisena vaikutuksena vuorovaikutukseen varsinkin niissä tilanteissa, joissa yksityisistä huoneista on siirrytty avoimeen työtilaan (Haapakangas ym. 2019, 6). Avoimen tilan heikkous vuorovaikutuksen kannalta on myös melu (Bodin Danielsson & Bodin 2009, 250).

Monipaikkatyöntekijä voi työskennellä eri työpisteillä oman tarpeensa mukaan, ja hän voi valita kutakin työtehtävää ja vuorovaikutuksen tyyppiä parhaiten tukevan tilan. Työpisteen valinnalla henkilö voi myös viestittää läsnäoloa, eli onko hänellä tarve työskennellä rauhassa ilman keskeytyksiä, vai onko hän valmis satunnaisiin kohtaamisiin. (Roininen 2019, 7; Haapamäki ym. 2011, 13.) Ratkaisu vähentäisi tilojen matalaa käyttöastetta etätyöntekijöiden työskennellessä muualla kuin Lapin AMK:n tiloissa. Monitilaratkaisuissa tavoitellaankin sellaisia toimintaa tukevia tiloja, joiden käyttöaste on korkea. Näin tila on investointi, ja tehokkaasti sekä älykkäästi käytettynä se maksaa itsensä takaisin. (Haapamäki ym. 2011, 15.)

On kuitenkin tärkeää huomioida, että tutkimuksen kyselyn vastausprosentti jäi pieneksi (35 %), eikä vastauksien keräämisessä otettu huomioon vastausten keräämistä tasaisesti jokaiselta osaamis- ja/tai työntekijäryhmältä (esimerkiksi tietty prosenttimäärä jokaisesta ryhmästä). Kerätty tutkimusmateriaali ei siis välttämättä antanut tarkkaa kuvaa jokaisen ryhmän tarpeista. Yksi, tietynlainen työtilasuunnittelu ei aina sovi kaikkien työntekijäryhmien tarpeisiin yhdessä organisaatiossa, ja yksi tilasuunnittelun yleisistä ongelmista onkin erilaisten töiden sisältöjen ja vaatimusten huomiotta jättäminen (Inamizu 2015, 347; Lahtinen ym. 2015, 740). Huomionarvoista on myös työntekijöiden ja johdon/esihenkilöstön vastausten eroavaisuudet liittyen varsinkin toiveisiin etätyöskentelyn määrästä tulevaisuudessa sekä etätyövälineiden tukemisen tarpeesta työnantajan toimesta. Eri työtehtävissä toimivien työntekijöiden tarpeet tuleekin ottaa huomioon tilasuunnittelussa.

TUTKIMUKSEN EETTISYYS JA LUOTETTAVUUS

Tieteen ja tutkimuksen tulee asettaa niille omat päämääränsä, tutkimuksen tulee olla riippumatonta sekä tieteen etiikkaan kuuluu, ettei toisen omaa tuoda ilmi omana eikä tuloksia kaunistella tai muuteta haluttuun suuntaan (Hallamaa 2002). Artikkelikokoelman yhteisessä tietoperustassa käsitellään yksityiskohtaisemmin yleisiä eettisyyden ja luotettavuuden kriteereitä ja käsitteitä.

Opinnäytetyön tutkimuksen tietoperustassa pyrittiin käyttämään tuoreita ja laadukkaita lähteitä ja mukaan otettiin sekä kotimaisia että ulkomaisia tutkimuksia ja muuta lähdekirjallisuutta. Teorian käsittelyssä kiinnitettiin huomiota lähdemerkintöjen oikeaoppiseen merkitsemiseen, jotta tekstistä käy selkeästi ilmi, mikä tieto on alkuperäisestä lähteestä ja mitkä faktat ovat opinnäytetyön tutkimustuloksia. Olemassa olevan tutkimus- ja teorian tiedon lisäksi tutkimuksen aineistonkeruun menetelmänä käytettiin strukturoitua kyselyä, jonka avulla kerättiin pääasiassa määrällistä aineistoa kohdeorganisaation työntekijöiltä. Tutkimusta varten saatiin tutkimuslupa tutkittavalta organisaatiolta 26.5.2021. Aineistonkeruussa käytetyn Webropol-kyselyn yhteydessä lähetettiin saateteksti, jossa selvitettiin kyselyn tarkoitus ja korostettiin kyselyn anonymiteettia.

Tutkimuksen kyselyn vastaajamäärä jäi odotettua vähäisemmäksi. Kysely lähetettiin 370 henkilölle, mutta vastauksia saatiin 129 (vastausprosentti 35 %). Kyselyn lähettämisen ajankohta valikoitui aikataulullisista syistä johtuen juuri lomien aloitusajankohtaan kesäkuulle 2021, joten suuri osa työntekijöistä oli jo ehtinyt aloittaa kesälomansa ja vastaajien määrä jäi odotettua pienemmäksi. Alhainen vastausprosentti vaikuttaa negatiivisesti tutkimuksen luotettavuuteen. Organisaatorakenne Lapin ammattikorkeakoulussa on myös muuttunut tutkimuksen teko hetken jälkeen, joten toistatettavuus ei ole mahdollista muutoksen vuoksi.

Kyselyn lähettämisen jälkeen saatiin yksi palaute, jossa huomautettiin, että kaikissa kysymyksissä vastausvaihtoehdot eivät olleet loogisia toisiinsa nähden. Toisessa palautteessa huomautettiin, että yhden kysymyksen kohdalla vastausvaihtoehdoista puuttui tietokone. Tietokonetta ei oltu lisätty vastausvaihtoehdoksi, koska työnantajan oletettiin tarjoavan sen automaattisesti. Tutkimuksen kokonaisluotettavuutta voidaan kuitenkin pitää vastaavassa opetusorganisaatiossa hyvänä, mutta tutkimustuloksia ei välttämättä voida suoraan yleistää kohdeorganisaation omanlaisen rakenteen vuoksi.

SUOSITUKSIA JA EHDOTUKSIA LAPIN AMK:N KIINTEISTÖPÄÄLLIKÖLLE

Kyselyn vastauksista kävi ilmi, että Lapin AMK:n eri työntekijä- ja osaamisryhmillä on erilaisia näkemyksiä työtilaratkaisuihin ja vuorovaikutuksen onnistumiseen. Tilasuunnittelussa tulee siis ottaa huomioon jokaisen osaamis- ja työntekijäryhmien erityistarpeet, ja eri ryhmille voitaisiinkin luoda henkilökohtaisia ja jaettuja työpisteitä niiden mukaan. Myös johdon ja työntekijöiden tarpeet työpisteille erosivat toisistaan, mikä tulee ottaa huomioon varsinkin päätöksenteossa. Työntekijöitä organisaatiohierarkian eri asteilta tulee kuunnella ennen muutoksien tekoa.

Tuloksista kävi kuitenkin ilmi, että työntekijöistä miltei 80 % halusi tehdä vähintään 30 % työajastaan etänä, joten tilasuunnittelun kannalta ei ole tehokasta tarjota kaikille henkilökohtaista työpistettä, sillä vastausten perusteella jokainen työpiste olisi vähintään 30 % työajasta tyhjillään. Yksi ratkaisu olisi siis jo aikaisemmin kuvailtu monitilaympäristö, joka mahdollistaisi korkeamman käyttöasteen (Haapamäki ym. 2011, 15), ja johon voitaisiin luoda eri vuorovaikutustarpeisiin

erilaisia joustavia ratkaisuja (esimerkiksi yhden hengen varattava työpiste, tiimityöskentelytilat jne.) Näin esimerkiksi yhden hengen työhuonetta kaipaavat voisivat varata sellaisen silloin, kun työtehtävät sitä vaativat.

Vastausten perusteella henkilökohtainen työpiste oli kyselyssä kuitenkin selkeästi mieluisin työskentelymuoto, joten muutos monitilaympäristöön saattaisi aiheuttaa muutoksen vastustusta Lapin AMK:n työntekijöissä. Organisaation tulisi olla valmis tarjoamaan ratkaisuja, apua ja koulutusta työntekijöille muutoksen aikana ja sen jälkeen vuorovaikutuksen parantamiseen sekä erilaisten työtilojen korkean käyttöasteen varmistamiseen ja mielellään otettava työntekijät mukaan muutoksen suunnitteluun välttääkseen vastustelun ja negatiivisen suhtautumisen uuteen työympäristöön. (Haapakangas ym. 2019, 5–7; Kupias, Pirinen & Peltola 2014.) Siirtyminen perinteisestä lähityöpisteestä monipaikkatyötilaan tuleekin aloittaa ensin analysoimalla organisaation sisällä erilaisia tehtävän työn piirteitä ja työnkuvaa ja samalla pyrkiä ennakoimaan tulevaisuuden työtehtäviä (Nenonen & Niemi 2013, 101).

Työnantajan tulee kuitenkin tarjota tarpeelliset työskentelyvälineet työn tekemiseen. Työtehtävästä riippuen työntekijä tarvitsee esimerkiksi langattoman hiiren, kannettavan tietokoneen, kuulokkeet ja mikrofonin. Etätyöpisteen työvälinetarpeet ja -toiveet vaikuttivat kyselyn perusteella olevan maltilliset, jos oletetaan, että työpaikan työpisteenä toimii tila, jota muutkin käyttävät. Osa työvälineistä kulkee työntekijän mukana eri työpisteillä. Muista työvälineistä on työnantajan ja työntekijän sovittava yhdessä. Sellaiset työvälineet olisivatkin suotavia, jotka mahdollistavat monipaikkatyöskentelyn ja helpon siirtymisen työpisteeltä toiselle. Työvälineiden hankkiminen niin henkilökohtaiselle työpisteelle kuin etätyöpisteelle tuo työnantajalle kuitenkin ylimääräisiä kustannuksia. Aikaisemmissa tutkimuksissa monitilaympäristöissä oli saatu aikaan säästöjä sekä tilakustannuksissa että korjauskustannuksissa (Nenonen & Niemi 2013, 101–103; Ruohomäki ym. 2017, 113–114, 125, 129). Monipaikkatyöllä voitaisiin siis potentiaalisesti saada aikaan säästöjä, joiden avulla olisi mahdollista tukea työvälineiden hankintaa niin etä- kuin organisaation tiloissa sijaitseville työpisteille.

JATKOTUTKIMUSAIHEET

Jatkotutkimuksessa voidaan selvittää työtilan ja henkilökohtaisen työpisteen tarpeita jokaisen osaamisryhmän kohdalla erikseen yksityiskohtaisesti, jotta saadaan tarkempaa tietoa eri työntekijäryhmien tarpeista. Yksi, tietynlainen työpistesuunnittelu ei välttämättä sovi kaikille työntekijäryhmille yhdessä organisaatiossa (Inamizu 2015, 347), joten työntekijöiden erilaiset tarpeet tulee ottaa huomioon tilasuunnittelussa ja tarjota niihin ratkaisuja. Avainasemassa on tutkimusdatan kerääminen kattavasti jokaiselta ryhmältä. Tutkimuksesta heräsi myös kysymys siitä, miksi tietyt työntekijäryhmät haluavat henkilökohtaisen työpisteen yhden hengen huoneessa. Pitävätkö työntekijät yhden hengen työhuonetta itsestäänselvyytenä, koska näin on aiemmin ollut, vai onko tarve todellinen? Jatkotutkimuksessa voidaan selvittää, edellyttääkö työtehtävien hoitaminen jatkuvasti rauhallista työtilaa ilman häiriötekijöitä.

Jatkossa voitaisiin myös tutkia sitä, mitä hyötyjä ja haittoja monipaikkatyön yleistyemisessä on, minkälaisena työntekijät ja työnantaja kokevat monipaikkatyön, muuttuuko työntekijöiden välinen vuorovaikutus monipaikka- ja etätyön jatkuessa useita vuosia ja tuoko monipaikkatyö työnantajalle säästöjä vai lisäkustannuksia. Olisi mielenkiintoista myös tutkia, miten organisaatiot voivat helpottaa ja tukea monipaikkatyöhön siirtymistä. Millaista koulutusta työntekijät tarvitsevat ja miten perehdytys suoritetaan?

Tulevaisuudessa olisi mielenkiintoista myös tarkastella sitä, minkälaisia käytäntöjä suomalaisilla työnantajilla on monipaikkatyön työvälineiden tarjonnassa. Oletusarvoisesti käytännöt eroavat suuresti toisistaan. Olisiko syytä nostaa asia laajempaan keskusteluun, jolloin työntekijöillä olisi edes hypoteettinen mahdollisuus samanarvoisuuteen?

LÄHTEET

Bodin Danielsson, C. & Bodin, L. 2009. Difference in satisfaction with office environment among employees in different office types. *Journal of Architectural and Planning Research* Vol. 26 No. 3, 241–256. Viitattu 13.06.2021 <https://www.researchgate.net/publication/273455476>

Bucăța G. & Rizescu A. 2017. The Role of Communication in Enhancing Work Effectiveness of an Organization. *Land Forces Academy Review*. Vol. 22. No. 1, 49–57. Viitattu 01.11.2021 <https://doi.org/10.1515/raft-2017-0008>

Dufva, M. Solovjew-Wartiovaara, A. & Vataja, K. 2020 vuoden 2021 puheenaiheet ja mahdollisuudet. Sitran julkaisu. Viitattu 01.08.2021 <https://www.sitra.fi/blogit/vuoden-2021-puheenaiheet-ja-mahdollisuudet/>

Eriksson, P. & Koistinen, K. 2014. Monenlainen tapaustutkimus. Kuluttajatutkimuskeskus. Tutkimuksia ja selvityksiä. Julkaisu 11/2014. Viitattu [23.04.2021](https://core.ac.uk/download/pdf/33733176.pdf) <https://core.ac.uk/download/pdf/33733176.pdf>

Fayard, A-L., Weeks, J., Khan, M. 2021. Designing the Hybrid Office. *Harvard Business Review*. Magazine Article: Organizational Culture. March-April 2021. Viitattu 27.06.2021 https://kb.wiscnsin.edu/images/group171/110710/HBR_hybrid_office.pdf

Haapakangas A., Hallman D. M., Mathiassen S. E. & Jahncke H. 2019. The effects of moving into an activity-based office on communication, social relations and work demands – A controlled intervention with repeated follow-up. *Journal of Environmental Psychology*. Vol. 66, 101341. Viitattu 09.08.2021 <https://doi.org/10.1016/j.jenvp.2019.101341>

Haapakoski, K. & Niemelä, A. & Yrjölä, E. 2020. Läsnä etänä. Seitsemän oppituntia tulevaisuuden työelämästä. Helsinki. <https://luc.finna.fi/lapinamk/>, Alma Talent verkkokirjahylly.

Haapamäki, J., Nenonen, S. & Vartiainen M. 2011. Uudet työnteon tavat haastavat kehittämään työ-ympäristöjä. Teoksessa *Käyttäjälähtöiset tilat. Uutta ajattelua tilojen suunnitteluun*. Helsinki: Tekes julkaisu 12/2011, 13–18.

Hallamaa, J. Tieteen etiikka: ei mitään sensaatioiden siveysoppia. *Tieteessä Täpahtuu*,20(4) Viitattu 24.10.2021 <https://journal.fi/tt/article/view/57884/19632?acceptCookies=1>

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 1997. *Tutki ja kirjoita*. Helsinki. Tammi.

Horila, T., & Valo, M. 2016. Yhteinen vuorovaikutusosaaminen tiimissä. Prologi: puheviestinnän vuosikirja 2016, 46–58. Viitattu 2.11.2020 <https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/52668/prologi20164658horilavaloyhteinenvuorovaikutusosaaminen.pdf?Sequence=1&isallowed=y>

Inamizu, N. 2015. Impact of Change in Office Layout on Employees' Communication Satisfaction. *Annals of Business Administrative Science* Vol. 14, 335–350. Viitattu 13.06.2021 <http://doi.org/10.7880/abas.14.335>

Johnson, B. & Christensen, L. 2012. *Educational research: Quantitative, Qualitative, and Mixed Approaches*. 5th edition. SAGE Publications, Inc. USA. https://is-mailsunny.files.wordpress.com/2017/07/educational-research_-quantitat-r-robert-burke-johnson.pdf

Järvinen P. Ja Järvinen A. 2000. *TUTKIMUSTYÖN METODEISTA*. Opinpajan kirja.

Kupias, P. Pirinen, J. & Peltola, R. 2014. *Esimies osaamisen kehittäjänä*. E-kirja. Viitattu 25.06.2021 <https://luc.finna.fi/lapinamk/> Almatalent verkkokirjahylly.

Lahtinen, M., Ruohomäki, V. & Reijula, K. 2015. Uudet toimistotyöympäristöt ja tilamuutosprosessit. *Työelämän tutkimus – Arbetslivsforskning* Vol. 13 No. 1, 72–78. Viitattu 13.06.2021 <https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/87096/46022>

Laitinen, K 2020. Keskustelun, käsitysten ja käytänteiden voima: teknologiavälitteinen vuorovaikutus työyhteisössä. Prologi. Viitattu 09.06.2021 <https://doi.org/10.33352/prlg.99597>

[Lassila, M. 2021a. Lapin ammattikorkeakoulu. Kiinteistöpäällikön haastattelu 23.04.2021](#)

[Lassila, M. 2021b. Lapin ammattikorkeakoulu. Kiinteistöpäällikön sähköposti maiju.lassila@lapinamk.fi. Viitattu 13.9.2021](#)

Lapin AMK 2021a. Viitattu 25.04.2021 <https://www.lapinamk.fi/>

Lapin AMK 2021b. Lapin ammattikorkeakoulu on siirtynyt etäopetukseen ja tilat on suljettu toistaiseksi. Viitattu 20.09.2021 <https://www.lapinamk.fi/news/Lapin-ammattikorkeakoulu-on-siirtynyt-etaopetukseen-ja-tilat-on-suljettu-toistaiseksi/dkai3htg/d4ca1523-d19d-45f4-9082-105aa627b5f9>

Mikkola, L. & Valo, M. 2020. *Workplace communication*. Routledge, Taylor & Francis Group.

Molla R. 2020. This is the end of the office as we know it. Viitattu 5.9.2021 <https://www.vox.com/recode/2020/4/14/21211789/coronavirus-office-space-work-from-home-design-architecture-real-estate>

Myerson R., Bichar J. & Erlich, A. 2010. *New demographics, new workspace: Office design for the changing workforce*. Gower; Ashgate.

Nenonen, S. & Niemi, O. 2013. *Tilat ja työympäristö – näkökulmia monitilatoimistoon*. Rakentajain kalenteri. Viitattu 15.5.2021. <https://www.rakennustieto.fi/Downloads/RK/RK130302.pdf>

Nenonen, S., Jalo H. Ja Vanhatalo, J. 2019. Tilat ja työn muotoilu – valitsemisen sietämätön keveys. Teoksessa Roininen, M. (toim.). 2019. Työn muotoilu mobiilissa ja monipaikkaisessa työssä. Turun ammattikorkeakoulun raportteja 261. Viitattu 20.8.2021. <http://julkaisut.turkuamk.fi/isbn9789522167408.pdf>.

Pekonen, P. & Valtion toimitilastrategian päivittämistyöryhmä. 2014. Ehdotus valtion toimitilastrategiaksi 2020 Valtion toimitilastrategian päivittämistyöryhmän muistio. Valtiovarainministeriö. Viitattu 20.8.2021. <https://vm.fi/documents/10623/307565/Toimitilastrategia+2020/964fa234-3698-4b74-aadf-5c15aa6cdb4d>

Pentikäinen M. 2021. Työelämägallup – Tutkimus monipaikkatyöstä työllisille Suomessa. Viitattu 5.9.2021 https://www.yrittajat.fi/sites/default/files/tyoelamagallup_tammikuu_2021_etatyo_.pdf

Pyöriä, P; Saari, T; Ojala, S. Kokoaikainen kotietätyö – yleisyys, työn organisointi ja tuloksellisuus sekä työyhteisön vastavuoroisuus. Viitattu 09.06.2021 <https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/87011>

Raappana, M. & Valo, M. 2015. Vuorovaikutustehtävät virtuaalitiimien tapaamisissa. Prologi, puheviestinnän vuosikirja 2015. Viitattu 09.06.2021 <https://doi.org/10.33352/prlg.95905>

Ruohomäki, V., Lahtinen, M. & Sirola, P. 2017. Työympäristömuutos, monitilatoimiston toimivuus ja henkilöstön hyvinvointi. Työelämän tutkimus -lehti 15 (2) 2017. Artikkelit. Viitattu 15.4.2021. <https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/85286/44282>

Saarinen, j. Managing global virtual teams. Väitöskirja. Aalto yliopisto. 2016. Viitattu 12.06.2021 <https://aaltodoc.aalto.fi/bitstream/handle/123456789/23051/isbn9789526070131.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

The European Commission's science and knowledge service. 2020. Telework in the EU before and after the COVID-19: where we were, where we head to. Viitattu 20.09.2021 https://ec.europa.eu/jrc/sites/default/files/jrc120945_policy_brief_-_covid_and_telework_final.pdf

Tilastokeskus 2021. Etätyö yleisti eniten aloilla ja alueilla, joilla sitä ennen tehtiin vähiten. Viitattu 01.08.2021 <https://www.stat.fi/tietotrendit/artikkelit/2021/etatyo-yleistyi-eniten-aloilla-ja-alueilla-joilla-sita-ennen-tehtiin-vahiten/>

Työterveyslaitos 2020. Ohje etätyön tekemisen tueksi. Viitattu 09.06.2021 <https://hyvatyo.ttl.fi/koronavirus/ohje-etatyojon>.

Valtioneuvosto 2021a. Rajoitukset ja suositukset koronaepidemian aikana. Viitattu 18.08.2021 <https://valtioneuvosto.fi/tietoa-koronaviruksesta/rajoitukset-ja-suositukset>

Valtioneuvosto 2021b. Hallitus hyväksyi uudistetun hybridistrategian. Viitattu 15.9.2021 <https://valtioneuvosto.fi/-/10616/hallitus-hyvaksyi-uudistetun-hybridistrategian>

Whillans, A. V., Perlow L. & Turek A. 2021. Experimenting During the Shift to Virtual Team Work: Learnings from How Teams Adapted Their Activities During the COVID-19 Pandemic. Information and Organization Vol. 31, No. 1. Viitattu 09.08.2021 <https://doi.org/10.1016/j.infoandorg.2021.100343>

Yksityisen opetusalan työehtosopimus 1.4.2020-31.3.2022. Sivista Sivistystyönantajat. Viitattu 19.8.2021 https://www.sivista.fi/wp-content/uploads/2020/09/yksityinen-opetusala-TES-2020_2022.pdf

Liite 1. Kyselylomake

VUOROVAIKUTUS MONIPAIKKATYÖSSÄ LAPIN AMMATTIKORKEAKOULUSSA

Opiskelemme Lapin AMK:ssa Digiajan palvelujohtamista ja teemme monialaista opinnäytetyötä liittyen Lapin AMK:n työtilojen muutostarpeisiin ja kiinteistösuunnitteluun.

Tavoitteena on selvittää ja kartoittaa henkilöstön tarpeita tulevaisuuden työtilojen ja välineiden suunnitteluun ja antaa tulosten pohjalta kehittämissuhteita AMK:in kiinteistöpalveluiden budjetin kohdentamiseen ja johtamiseen. Tarpeiden selvittämisen taustalla on tavoite tehokkaan vuorovaikutuksen säilymiseen johdon ja työntekijöiden sekä eri työntekijäryhmien välillä.

Kyselyyn saatuja vastauksia käsitellään luottamuksellisesti ja niitä käytetään ainoastaan tässä opinnäytetyössä. Kyselyyn vastaajia ei voida yksilöidä eikä tunnistaa.

Vastausaikaa on 18.06.2021 asti. Kyselyyn vastaamiseen menee noin 5-10min.

Lämmin kiitos ajastasi. Vastauksesi on meille arvokas!

Lisätietoja: Hannu Heiskari, Elina Özek ja Tarja Vanhanarkaus
etunimi.sukunimi@edu.lapinamk.fi

Taustatietoja

1. Ikäsi

18- 35 vuotta
36-45 vuotta
46-63 vuotta
yli 63 vuotta

2. Koulutustausta

Alempi korkeakoulututkinto
Ylempi korkeakoulututkinto
Lisensiaatti/ tohtorintutkinto

3. Mihin Lapin ammattikorkeakoulun osaamisryhmään kuulut?

Osallisuus ja toimintakyky
Tulevaisuuden terveystaloudet
Vastuulliset palvelut
Digitaaliset ratkaisut
Uudistuva teollisuus
Älykäs rakennettu ympäristö
Tulevaisuuden biotalous
Muu, mikä?

4. Millä Lapin ammattikorkeakoulun kampuksella työskentelet lähityössä pääasiallisesti?

Rovaniemi

Kemi

Tornio

Muualla, missä?

5. Mihin henkilöstöryhmään kuulut?

Opetushenkilöstö

TKI-henkilöstö

Hallintohenkilöstö

Ylin johto/esihenkilöstö

Muu, mikä?

6. Kuinka monta vuotta olet ollut töissä Lapin ammattikorkeakoulun organisaatiossa?

Alle vuoden

1-5 vuotta

6-10 vuotta

11-15 vuotta

yli 15 vuotta

Etätyöskentelytottumukset

7. Ennen vuotta 2020, arvio kuinka monta prosenttia työajastasi teit töitä etänä kuukaudessa? (Etänä tarkoittaa työskentelyä missä tahansa Lapin ammattikorkeakoulun toimitilojen ulkopuolella)

en ole työskennellyt etänä

1-30%

31-60%

61-99%

työskentelin kokonaan etänä

8. Kuinka monta prosenttia työajastasi teet töitä tällä hetkellä etänä kuukaudessa?

En työskentele etänä

1-30%

31-60%

61-99%

työskentelen kokonaan etänä

9. Kuinka monta prosenttia työajastasi toivoisit pystyväsi tekemään töitä etänä kuukaudessa tulevaisuudessa?

En haluaisi työskennellä etänä

1-30%

31-60%

61-99%

haluaisin työskennellä kokonaan etänä

Työtilat

10. Millainen on tämänhetkinen vakituinen työpisteesi AMK:n tiloissa? (Viit-
taamme Lapin ammattikorkeakoulussa omaamaasi työpisteeseen, vaikka tekisit-
kin tällä hetkellä töitä etänä.)

Henkilökohtainen työpiste yhden henkilön huoneessa

Henkilökohtainen työpiste usean henkilön huoneessa

Henkilökohtainen työpiste avoimessa työtilassa

Jaettu työpiste muiden työntekijöiden kanssa

Ei työpistettä

Muu, mikä?

11. Millaisessa ympäristössä mieluiten työskentelisit Lapin ammattikorkeakoulun
tiloissa?

Henkilökohtainen työpiste yhden henkilön huoneessa

Henkilökohtainen työpiste usean henkilön huoneessa

Henkilökohtainen työpiste avoimessa työtilassa

Jaettu työpiste muiden työntekijöiden kanssa

Ei työpistettä

Muu, mikä?

12. Kuinka tärkeää sinulle on omata henkilökohtainen työpiste Lapin AMK:n ti-
loissa?

1 – ei lainkaan tärkeää

2 – vähän tärkeää

3 – tärkeää

4 – hyvin tärkeää

5 – todella tärkeää

13. Laita tärkeysjärjestykseen, mitkä asiat koet tärkeiksi henkilökohtaisessa työ-
pisteessä? (1 tärkein, 5 vähiten tärkein)

Työergonomia työpisteellä

Vuorovaikutus työyhteisössä

Työtehtävät edellyttävät

Yhteisöllisyyden tunne kollegoiden kanssa

Oman tilan tunne

14. Onko sinulla mahdollisuus etätyöpisteeseen vakituisessa asuinpaikassasi?

Kyllä

Ei

15. Koetko, että työnantajalla on velvollisuus huolehtia etätyöpisteen työväli-
neistä?

Kyllä

Ei

16. Jos kyllä: Mitä työvälineitä työnantajan tulisi mielestäsi tukea?

Pöytä
Tuoli
Ergonomiavälineet (esim. rannetuki)
Hiiri
Näppäimistö
Näyttö
Työvalo
Kuulokkeet ja mikrofoni (headset)
Muu, mikä?

Vuorovaikutus työyhteisössä

Tässä kyselyssä vuorovaikutuksella tarkoitamme, että viestintään liittyvä tavoite on saavutettu ja kommunikointi onnistuu tehokkaasti työyhteisön sisällä sekä mahdollisten ulkoisten yhteistyökumppaneiden kanssa. Onnistuneelle vuorovaikutukselle olennaista on myös työyhteisön jäsenten halukkuus osallistua vuorovaikutukseen paikasta riippumatta sekä vuorovaikutuksen mahdollistavat välineet.

17. Miten koet vuorovaikutuksen onnistuneen Lapin AMK:n organisaatiossa yleisesti (ennen pandemian alkua)?

- 1 - Erinomaisesti
- 2 - Hyvin
- 3 - Kohtalaisesti
- 4 - Heikosti
- 5 - Välttävästi

18. Onko mielestäsi tällä hetkellä käytössä tarpeeksi keinoja tehokkaaseen vuorovaikutukseen etänä?

Kyllä
Ei

19. Jos ei, mitä toivoisit, että olisi enemmän?

20. Minkälaisia työkaluja koet tarvitsevasi vuorovaikutuksen luomiseen ja ylläpitämiseen sekä kollegoidesi että ulkoisten yhteistyökumppaneidesi kanssa työskennellessä etänä?

Pikaviestityökalu (esim. Whatsapp, Teams, Slack)
Videoneuvottelujärjestelmä (esim. Zoom, Teams)
Sähköposti
Matkapuhelinliittymä
Ryhmäkeskustelumahdollisuus (esim. Teams, Skype)
Muu, mikä?

21. Miten etänä tehty työ on vaikuttanut vuorovaikutukseen työyhteisössä verrattuna aikaisempaan, kun on tehty enemmän kasvokkain toimistolla?

Vuorovaikutus heikentynyt
Vuorovaikutus pysynyt samana
Vuorovaikutus parantunut

22. Koetko, että henkilökohtainen työpiste Lapin AMK:n tiloissa vaikuttaisi vuorovaikutukseen kollegoidesi sekä ulkoisten yhteistyökumppaneiden kanssa

Negatiivisesti
Ei vaikutusta
Positiivisesti

23. Koetko, että jaettu työpiste Lapin AMK:n tiloissa vaikuttaisi vuorovaikutukseen kollegoidesi sekä ulkoisten yhteistyökumppaneiden kanssa

Negatiivisesti
Ei vaikutusta
Positiivisesti

24. Miten koet monipaikkaisen työn vaikuttavan vuorovaikutukseen? (Tarkoitamme monipaikkatyöllä, että työntekijöillä on mahdollisuus työskennellä eri paikoissa niin kampuksilla kuin niiden ulkopuolella)

Negatiivisesti
Ei vaikutusta
Positiivisesti

TUNNEILMAPIIRI DIGIAJAN TYÖELÄMÄSSÄ POSION KUNNASSA

Jarno Laakso ja Laura Rantapirkola

The aim of this thesis was to map out the emotional atmosphere as part of the digital era's work life in three different sectors in Posio municipality and to develop tools for more emotionally aware remote work. Digitalization and the following current changes in the organization cultures and the working environment have created new ways to interact and experience work. Beside technological development there is increasing interest in emotional perspectives in work organizations – for example in emotional intelligence or in psychological safety. Research questions in this study were following: how the ongoing digital work forms and changes are managed, how emotions are recognized and experienced as a part of the digital work and how interaction and emotions could be developed in remote work.

Mixed method was used in the research since the data were collected with survey from three different sectors and additionally the managers interviewed separately. The three focus groups were comprehensive and upper secondary school's faculty members and the administrative personnel at the business services and at the operational environment services. The data was analysed with using qualitative research's thematizing method.

Outcomes and the justifiable developed tools were introduced in a webinar and are also attached to this thesis. The results showed that digital work is managed, and the emotional atmosphere is experienced well in Posio municipality in these three sectors, but there were some needs indicated for organizing and developing more interactive and participatory environment in remote work.

JOHDANTO

Digitaalisuus muuttaa vääjäämättä toimintamalleja, työympäristöjä sekä vuorovaikutusta niiden sisällä. Kasvokkain tapahtuva vuorovaikutus ei ole enää mahdollista kaikissa tilanteissa. Tunteiden havaitseminen ja tulkinta on vaikeampaa

etäyhteyksien välillä. Opinnäytetyön aiheena on tunneilmapiiri digiajan työympäristössä. Työssä tutkitaan tunneilmapiirin merkitystä ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa digiajan toimintaympäristöissä sekä kehitetään tunneilmapiiriä edistäviä menetelmiä Posion kunnan organisaatioiden käyttöön. Digiajan palvelujohdamisen koulutuksen sisällöistä opinnäytetyössä korostuvat työelämän tutkimuksellinen kehittäminen sekä vuorovaikutusosaamisen kehittäminen.

Työn aihe muotoutui toimeksiantajan kiinnostuksesta digiajan työkäytäntöjen kartoittamiseen tunneilmapiirin näkökulmasta. Lähtökohtia aiheen valinnalle olivat erilaisten tunteiden käsittely, vuorovaikutustaitojen kartoittaminen sekä psykologisen turvallisuuden merkitys digiajan työympäristöissä. Digipalveluiden kehittäminen on yksi Posion kuntastrategian painopistealueista (Posion kuntastrategia 2020, 4). Tutkimus kohdistettiin kolmelle eri toimialalle, joita olivat koulutus, elinkeino- ja toimintaympäristöpalvelut.

Digitalisaation tuomat muutokset ovat julkishallinnon näkökulmasta herättäneet yhtäältä muutosvastarintaa, mutta toisaalta myös luoneet innostusta, jolloin uudenlaiset toimintatavat on nähty mahdollisuuksina (Parviainen, Kääriäinen, Honkatukia & Federley 2017, 15–18). Kolari (2010, 5) nimeää tunneälykkyyden ja vuorovaikutustaidot johtamisessa olennaisiksi taidoiksi. Johtajan tilannetaju sekä tunneäly yhdistettynä dialogiin henkilöstön kanssa voimaannuttavat henkilöstöä ja mahdollistavat sekä henkilöstön että johtajan osaamisen kehittymisen. (Kolari 2010, 5.) Myös Rantanen, Leppänen ja Kankaanpää (2020, 23) toteavat, että tunteilla on suuri vaikutus niin työntekijöiden ongelmanratkaisukykyyn, luovuuteen kuin työhön sitoutumiseenkin. Innostuminen lisää tehokkuutta, mutta miten onnistuisimme saamaan myös muut innostumaan?

Tutkimuskysymyksiä ovat seuraavat, miten Posion kunnan henkilöstö hallitsee digitaalisen työn muotoja ja muutoksia, kuinka he tiedostavat ja kokevat tunteita ja tunneilmapiirin osana digitaalista työtä, ja kuinka he haluavat kehittää vuorovaikutusta ja tunteita etätyössä? Kerättyä aineistoa hyödynnetään opinnäytetyön kehittämistehtävän osiossa yhdessä muun tietoperustan kanssa. Teorioita, tunteita kartoittavia mittareita, erilaisia näkökulmia ja parhaita käytänteitä on kerätty alan tieteellisistä tutkimuksista, alan yritysten ja yhteisöjen esityksistä ja aihetta muuten käsittelevistä yleistajuisista julkaisuista ja esityksistä.

Posio opinnäytetyön toimintaympäristönä

Posion brändi kulkee nimellä: Posio, Lapin Taikamaa. Visiona on “Elävä, luova ja puhdas Posio, Lapin Taikamaa”. Posion kunta sijaitsee Itä-Lapissa ja kuuluu Itä-Lapin kuntayhtymään, johon kuuluvat Posion lisäksi Salla, Kemijärvi, Pelkosenniemi ja Savukoski. Posion kuntastrategia on laadittu vuoteen 2025 saakka. Opinnäytetyömme teemat yhdistyvät osaltaan Posion kuntastrategiaan, jonka painopisteinä ovat: asukkaiden terveyden ja hyvinvoinnin edistäminen, luonnon arvostaminen, mahdollisuuksien luominen sekä palveluiden kehittäminen, johon sisältyy myös digipalveluiden kehittäminen. (Posion kuntastrategia, 2020, 4) Opinnäytetyössä tutkimus kohdennettiin kolmelle eri toimialalle, jotka olivat koulutus-, elinkeino- ja toimintaympäristöpalvelut.

Posion kunta on osallisena useissa eri hankkeissa, joissa digitalisaation kehittäminen on yhtenä kehittämisen osa-alueena. Monialaisten hankkeiden teemoja ovat mm. ilmastonmuutoksen torjuminen ja luonnon monimuotoisuuden suojeleminen, yritystoiminnan ja elinkeinon kehittäminen ja tukeminen, työllisyyden ja hyvinvoinnin parantaminen, lähiruuan käytön edistäminen, metsätalouden ja kalastuksen kehittäminen sekä matkailun kehittäminen Kuusamon lentokentän vaikutusalueella. (Posion kunta - Hankkeet. 2021).

Posion kunnan organisaatiossa elinkeinopalvelut ovat keskushallinnon alaisuudessa. Opinnäytetyön kysely kohdistettiin elinkeinopalveluiden tiimille, jossa työskentelee elinkeino- ja matkailukoordinaattoreiden lisäksi hanketyöntekijä, media-asiantuntija ja viestintäsuunnittelija. Elinkeinopalveluiden tavoitteena on kilpailukykyinen- ja kannattava liiketoiminta, jonka toimintamahdollisuuksia pyritään parantamaan ja kehittämään jatkuvasti tuottamalla erilaisia ohjaus- ja neuvontapalveluita uusien ja olemassa olevien yritysten käyttöön. (Posio kunta 2021.) Matkailulla on suuri merkitys Posion elinkeinopalveluille. Posiolle vuosille 2021–2025 laaditun matkailustrategian painopisteitä ovat vastuullinen matkailu, jonka kehittämisen myötä Posio voi toimia esimerkkinä muille alueille. Digitaalisuus painopisteenä pitää sisällään tuotteiden ja palveluiden myymisen digitaalisilla alustoilla niin kotimaisille kuin kansainvälisille asiakkaille. Tunnettavuutta puolestaan edistetään hyödyntämällä uutta matkailubrändiä. Tieto ja osaaminen puolestaan kehittyvät eri osa-alueilla luomalla mittareita, joiden avulla strategian toteutumista voidaan seurata (Posion matkailustrategia 2021–2025).

Koulutuspalvelut kuuluvat hyvinvointilautakunnan alaisuuteen, jonka vastuualueisiin kuuluvat opetuksen lisäksi sosiaali- ja terveys-, kirjasto-, kulttuuri- ja vapaa-aika sekä päivähoiton palvelut. Posiolla järjestetään varhaiskasvatuksen ja perusopetuksen lisäksi lukiokoulutusta. Posiolla toimii näiden lisäksi myös musiikki- ja kansalaisopisto. Opinnäytetyön kysely on kohdistettu perus- ja lukiokoulutuksen opetushenkilöstölle. Koulutuksen tärkeimpiä sidosryhmiä ovat oppilaiden huoltajat sekä laaja-alaisesti kaikki kunnan eri toimijat. Toimintaympäristölautakunta puolestaan vastaa mm. rakennusvalvonnasta, kaavoituksesta, reitistöistä, teknisistä palveluista sekä jäte- ja vesihuollosta. Toimintaympäristöpalveluiden alaisuudessa työskentelee 20 henkilöä erilaisissa rakennus- ja kiinteistöalan työtehtävissä. Yksi tärkeimmistä sidosryhmistä toimintaympäristöpalveluille on ELY-keskus (Posion kunta toimintakertomus ja tilinpäätös 2020, 57).

DIGITAALISUUS JA TYÖN MUUTOKSET

Digitaalisen työympäristön muutoksia

Digitalisaatio tarkoittaa yleisesti sitä, miten teknologisen kehityksen myötä digitaalitekniikka on tullut osaksi arkielämän toimintoja. Internetin, matkapuhelimien ja sosiaalisen median käytön myötä ovat poistuneet useat aikaan tilaan, tiedonsaantiin sekä osallistumiseen liittyvät rajoitteet (Koiranen, Räsänen & Södergård 2016, 24). Työ ja työympäristöt ovat muuttuneet digitalisaation myötä. Työn muuttosta on tutkittu jo kauan. Melin ja Saari analysoivat Tampereen Yliopiston Työelämän tutkimuskeskuksen kirjassa julkaistussa artikkelissaan tiivistetysti Suomessa tapahtuneen työelämän muutoksen teollistumisesta alkaen. Lisäksi he pohtivat myös tulevaisuuden työtä, jonka he näkevät olevan jatkuvasti ja nopeasti muuttuvaa, esimerkiksi uusien ammattien syntyminen kohdalla (Melin & Saari 2019, 23–30).

Ammatti- ja tehtävärakenteet ovat muuttuneet viimeisten vuosikymmenien aikana. Toisaalta jotkut rakenteet ovat säilyneet ennallaan, josta esimerkkinä mainitaan töiden jakautuminen edelleen naisten ja miesten töihin. (Melin & Saari 2019, 23–30). Myös Kauhanen ja Lilja (2014, 83) käsittelevät naisten ja miesten aseman ja tehtävärakenteiden muutosta työmarkkinoilla. He ovat havainneet naisten koulutustason nousseen miehiä enemmän, minkä vuoksi naisia on ennistä enemmän johto- ja esimiestehtävissä.

Kokkinen, Ala-Laurinaho, Alasoini ym. (2020, 9) puolestaan käsittelevät Työterveyslaitokselle laatimassaan raportissa työhön vaikuttavia muutosvoimia, joita ovat ajattelu- ja toimintatapojen muutos, teknologinen muutos, työväestön ikääntyminen sekä ilmastonmuutos. Myös Kauhanen ja Lilja (2014) nimeävät työelämän muutoksen taustalla vaikuttaviksi tekijöiksi informaatioteknologian käytön lisääntymisen, väestön ikääntymisen sekä toimintojen siirtämisen ulkomaille. Pyöriä, Ojala ja Nätti (2019, 140–147) raportoivat työn murroksesta ja muutoksesta työn tekemisessä. Itsensä työllistävien henkilöiden määrä on kasvanut suuresti. Yrittäjien määrä on kuitenkin pysynyt samana maatalousyrittäjien määrän vähenemisen vuoksi. Digitalisaation myötä työn sisällöt voivat muuttua, osa-aikatyö ja määräaikaisten työsuhteet yleistyvät hitaasti, vaikka suuri osa työskenteleekin edelleen vakituisessa, toistaiseksi voimassa olevassa työsuhteessa. (Pyöriä, Ojala & Nätti 2019, 140–147.)

Digitaalisuuden aiheuttamia haasteita työelämässä

Digitalisaation epäsuoria vaikutuksia ovat puolestaan olleet monet työelämän muutokset. Uusien teknologioiden käyttöönotto on synnyttänyt ihmisten välille työelämässä myös uudenmuotoista epätasa-arvoisuutta. Älyteknologia kehitymisestä on seurannut eriasteisia digitaalisia kuiluja, jotka ilmenevät eroina ihmisten mahdollisuuksissa, kyvyissä ja motivaatiossa käyttää erilaisia digitaalisia sovelluksia, välineitä tai palveluja (Tuomivaara & Alasoini 2020, 9–10). Digitaaliset kuilut työelämässä voivat edelleen voimistaa epätasa-arvoa, lisätä syrjäytymisen uhkaa, vaikeuksia pidentää tyouria, heikentää työhyvinvointia, hidastaa digitaali-tekniikan käytön tuottavuushyötyjen toteutumista tai lisätä teknologiakriittisyyttä (Tuomivaara & Alasoini 2020, 12).

Valtiontalouden tarkastusviraston Vaikuttavuustyöpajan raportissa (2020) tarkasteltiin digitalisaatiota yleissivistävän koulutuksen järjestämisen näkökulmasta. Opettajakunta tunnustaa osaamistarpeiden lisäksi tasa-arvo- ja demokratiahaasteita digitalisaatiossa. Työpajan raportissa viitataan Digiajan peruskoulu II-hankkeen kyselyyn, jonka mukaan enää 10 prosenttia opettajista arvioi puutteita omissa tieto- ja viestintäteknologisissa taidoissa. Kuitenkin oppilaiden näkökulmasta tämä tarkoittaa noin 3 500 opettajaa, joilla on opetettavanaan keskimäärin

60 000 oppilasta (Tanhua-Piironen, Kaarakainen, Kaarakainen & Viteli 2020, 63).

Digitalisaation vaikutuksia työelämään on arvioitu ja jopa pelätty. Arntz, Gregory & Zierahn (2016, 4) toteavat, että digitalisaation vaikutukset kohdistuvat enemmän matalan koulutustason työntekijöihin, koska heidän työnsä automatisoituus on korkeampi verrattuna korkeasti koulutettuihin työntekijöihin. Myös Autor (2015, 4) toteaa tutkimuksessaan tietokoneiden muuttuessa yhä tehokkaamiksi, tietynlaisten työntekijöiden tarve yrityksissä vähenee. Erityisosaamista omaavat työntekijät, joilla on tarvittava koulutus tekniikan hyödyntämiseen, eivät ole korvattavissa automaation tai robottien avulla. Toista mieltä asiasta ovat Pyöriä, Ojala ym. (2019, 160) jotka toteavat, että suomalaiset tilastot työelämästä osoittavat, etteivät työt ja työntekijät jakaudu hyviin ja huonoihin, eivätkä digitalisoituminen tai robotit hävitä työpaikkoja tai ammatteja Suomessa. Suomalaisilla työntekijät ovat sitoutuneita, korkeasti koulutettuja sekä halu kehittyä ja pysyä pitkään työelämässä.

TUNTEET JA TUNNEILMAPIIRI TYÖELÄMÄSSÄ

Opinnäytetyön lähtökohtana oli kartoittaa Posion kunnan henkilöstön kokemia tunteita yleisesti työhön liittyen sekä erityisesti suhteessa uudempiin digitaalisen työn muotoihin. Tutkimuksessamme tunteita on kartoitettu tunteiden kokemisen, käsittelyn, näyttämisen sekä ilmapiirin luomisen näkökulmista. Taustavaikuttajana kiinnostuksen muodostumiseen oli korona-aikaan tapahtunut laaja etätyöhön ja -opetukseen siirtyminen yhteiskunnassa.

Etätyöllä on arveltu olevan sekä positiivisia että toisaalta myös negatiivisia seurauksia vuorovaikutuksen laadulle ja siten myös tunteiden välittymiselle (Saarikivi 2020). Seuraavassa esittelemme valitsemiamme tunnetutkimuksen näkökulmia sekä tuomme esiin joitain yhteyksiä digitaaliseen työhön liittyen.

Tunteiden ja tunneällyn tutkimus

Tunteiden tutkiminen työelämässä yleistyi 1980-luvulla. Sosiologi Arlie Hochschildin teoksessa *The Managed Heart* vuodelta 1983 hän esitti ensimmäisenä

emotionaalisen työnteon käsitteen (Hochschild 2012, 3–23). Tämä tarkoitti työntekijöiden kykyä hallita, tehostaa tai tukahduttaa tunteitaan suhteessa organisaation ylläpitämien ilmaisusääntöjen sisällä (Hochschild 2012, 137–161). Howard Gardnerin moniälykkyysteoriaan interpsyykkisenä älykkyytenä esiteltiin samoin vuoden 1983 julkaisussa *Frames of mind: The theory of multiple intelligences* (Waterhouse 2006, 207–225).

Käsite tunneäly esitettiin ensimmäisen kerran vuonna 1985 yhdysvaltalaisen Wayne Paynen väitöskirjassa *A Study of Emotions: the Development of Emotional Intelligence* (Gonzalez 2019). Paynen havainnot yleisesti esiintyvistä depressioista, riippuvuuksista ja erilaisista peloista saivat hänet ajattelemaan, että ne johtuvat suureksi osaksi vallalla olevasta emotionaalisesta välinpitämättömyydestä, joten hän koki tarpeelliseksi kehittää sisältöä ja välineitä emotionoiden opettamiseen, missä kolmas vaihe oli luoda metodeja ja työkaluja tunneällyn kehittämiseksi (Gonzalez 2019, 34–39).

Yksi tunnetuimmista tunneällyn määritelmistä on Daniel Golemanin luoma esitys, jossa tunneälyllä tarkoitetaan tunteiden tiedostamista, tunteiden ilmaisua, emotionaalisen ja kognitiivisen tiedon yhdistämistä, tunteiden ymmärtämistä ja selittämistä sekä tunteiden säätelyä ja hallintaa (Goleman 1995). Golemanin tunneällyn määritelmä koostuu siten joukosta emotionaalisia ja sosiaalisia kykyjä ja taitoja, jotka rakentuvat itsetuntemuksen, itsehallinnan, empatian, motivaation sekä ihmissuhteiden hallinnan piirissä.

Tunteiden hallintaa työpaikalla ovat tutkineet Troth, Lawrence, Jordan ja Ashkanasy (2018). Heidän mukaansa tunteiden hallinnan kehittäminen yksilötasolla vaikuttaa positiivisesti fyysiseen terveyteen, mielen hyvinvointiin sekä tehokkuuteen työssä. He erottavat tunteiden hallinnan perinteisen käsityksen tunneällyn näkökulmasta vielä omaksi määritelmäkseen. Tunneällyn näkökulmasta tunteiden hallinta ymmärretään kyvyksi yksilön omien tunteiden kontrolloinnissa (Troth, Lawrence, Jordan & Ashkanasy 2018, 530). Tunneälyä tai tunteita kuvaavissa teorioissa haasteiksi ovat toisaalta muodostuneet niiden epämääräisyys, kun sellittäviä tekijöitä esitetään usein olevan monta. Tästä myös seuraa tunneällyn mitaamiseen ja empiirisen todistusaineiston hankkimiseen liittyvät vaikeudet. Kriitikki teorioissa siis kohdistuu tarkkaan määrittelyyn: mitä tunneällyn sanotaan olevan ja miten sitä voidaan mitata (Waterhouse 2006, 208–210).

Tunteet etätyössä

Etätyön siirtymisen vaikutuksia tunteille ja vuorovaikutukselle on tuonut esiin aivotutkija Katri Saarikivi. Hänen mukaansa etätyöhön siirtyminen sisältää monenlaisia erilaisia vaikutuksia, joista osa voi olla positiivista ja osa negatiivista (Saarikivi 2020). Hänen mukaansa on luonnollista, että ihmiset kokevat pientä määrää stressiä, jotta voidaan pitää yllä keskittymiskyvyn jännitettä, suuntautumista johonkin sovittuun tavoitteeseen. Toisaalta ihmisillä tulisi olla riittävästi mahdollisuuksia pysähtyä ja rentoutua kuulostellakseen, että missä tilassa he itse ovat. Jos näin ei ole, niin Saarikivi kutsuu tällaista tilaa ajattelun oireeksi – tilaksi, jossa havaita missä itse ollaan tai koetaan liikaa stressiä.

Laitinen tuo esiin näkökulman, että virtuaalisissa tiimeissä psyykkiset tunteet ja vuorovaikutuksen tasolla tapahtuva tunneilmaisun tarkastelu tulisi jossain määrin pitää erillisinä (Laitinen 2020, 61). Tämän lisäksi tunteet eivät ilmene vuorovaikutuksessa ”puhtaina” yhden tunteen ilmauksina, vaan ne sekoittuvat monimuotoisemmiksi tunneyhdistelmiksi, kuten huvittuneisuuden sekainen harmitus tai ilon sekainen yllätys (Laitinen 2020, 66). Saarikiven (2020) mukaan monen asian yhtäaikainen hoitaminen, ns. multitasking, on toisaalta tietynlainen myytti – ainahan olemme kyenneet tekemään useampia asioita yhtäaikaaisesti, mutta tarkkaavaisuuden kannalta siinä piilee myös vaara jatkuvan tehtävien vaihtelun (*switch cost*) välillä – minkä tuloksena toiminta hidastuu. Saarikiven mukaan etätyön vuorovaikutuksen laatu on kasvokkain tapahtuvaa köyhempää: väärin ymmärrysten riski on suurempi, varsinkin henkilöiden osalta, joita emme tunne niin hyvin. Etätyössä emme havaitse hyvin kasvojen ilmeitä, kehon kieltä tai kuule toisen ääntä (Saarikivi 2020).

Psykologinen turvallisuus ja tunneilmapiiri

Psykologisella turvallisuudella (Psychological safety) tarkoitetaan ryhmän kokemista myönteiseksi, turvalliseksi ja tilaksi, jossa sen jäsenet uskaltavat ottaa peilotta riskejä ideoinnissa. Psykologisella turvallisuudella on myönteinen yhteys organisaation oppimiseen, innovaatioihin ja luovuuteen (Toivanen, Käsälä, Levanto, Kauppi, Tuomivaara, Yli-Kaitala & Suorsa 2021, 79). Psykologinen turvallisuus tarkoittaa myös ihmisten välillä olevien riskien kuten epävarmuuden tai muutostilanteiden vaikutusten vähentämistä (Edmondson & Lei 2014, 24). Psykologinen turvallisuus voidaan käsittää ryhmäilmiöksi, mutta sen vaikutukset ilmenevät kaikilla tasoilla kokemuksissa yksilö-, ryhmä- ja organisaatiotasolla (Edmondson & Lei 2014, 25–26). Työterveyslaitoksen vuoden 2018 laajan työolotutkimuksen mukaan psykologinen turvallisuus on sitä suurempaa, mitä enemmän työntekijöillä ja tiimeillä on omia vaikutusmahdollisuuksia päätöksenteossa (Toivanen ym. 2021, 93).

Tunneilmapiiri (Emotional Climate) tarkoittaa puolestaan ihmisten yhteisöllisiä tunteita työskentely-ympäristöä kohtaan (Momeni 2009). Tunnekokemuksiin vaikuttavat organisaation jäsenten yksilölliset ja persoonalliset tavat kokea tunteita, valta- ja luottamussuhteet sekä koettu turvallisuus tunneilmapiirin muodostumisessa (DeRivera & Paez 2007, 237–240). Positiivinen tunneilmapiiri tarkoittaa ympäristöä, jossa johto ja työntekijät ottavat huomioon toistensa emotionaalisia tarpeita, luovat toisiaan kannustaen mahdollisuuksia kasvaa, kehittyä sekä jakaa positiivisia tunteita. Positiivinen tunneilmapiiri ei tarkoita negatiivisten tunteiden, kuten pelon tai vihan, puuttumista, mutta positiivisuus koetaan vaikuttavampana ja sitä pyritään edistämään organisaatiossa pitkällä aikavälillä (Ozcelik 2008). Positiivisen tunneilmapiirin on todettu parantavan organisaation identifioitumista sekä suoritustehokkuutta ja siten helpottamaan myös organisaatiomuutoksia (Harikkala-Laihininen 2019, 4).

Tunnekokemuksiin vaikuttavat organisaation jäsenten yksilölliset, persoonalliset, tavat kokea tunteita: valta- ja luottamussuhteet sekä koettu turvallisuus korostuvat tunneilmapiirin muodostumisessa (DeRivera & Paez 2007, 237). Tunneilmapiiri syntyy organisaation sisältä käsin ja se toisaalta myös määrittää, minkälaiset tunteen ilmaukset ovat asianmukaisia sen oman kulttuurin piirissä: tunteista poiketen tunneilmapiirin yhteydessä kuvastuvat organisaation yhteiset arvot, tavoitteet ja uskomukset (Tran 1998, 100).

Gustavo Razzetti on tutkinut tunneilmapiirin rakentumista tiimeissä uudenlaisen etätyön vaatimusten (uusi normaali) näkökulmista. Razzetti korostaa etätyön uudelleen järjestäytymistä, tätä seuraavaa työn suunnitteluvaihetta sekä tämän jälkeen käytännön harjoittelun ja uusien asioiden omaksumisen merkitystä (Razzetti 2020). Työkulttuurien muutoksen yhteydessä Razzetti tuo esiin emotionaalisen menetyksen (emotional loss) mahdollisia osa-alueita, joita voivat olla esimerkiksi kontrolli, narratiivi, kompetenssi, aika, ylpeys, mukavuus tai yhteenkuulumisen tunteet. Näitä olemme vaarassa menettää aina kun siirrymme vanhoista rutiineista uusiin työnteon tapoihin. Razzetti tuo esiin toisaalta kulttuurisen jännitteen mahdollisuuksia, jotka toteutuvat yhdessä muodostettavissa rutii-neissa: ajattelutavat voivat olla vapauttavia, tunteet kannustavia ja käyttäytymisen mallit muuten hyviä.

Tunteita ja tunneilmapiiriä Posion kunnan toimialoilla on kartoitettu tässä opin-näytetyössä hyvin yleisellä tasolla kyselyn ja haastattelun avulla ja niiden tuloksia on analysoitusuhteessa digitaaliseen työhön. Tässä esiteltiin tunteiden ja tunneilmapiirin mittaamiseen löytyy kuitenkin myös erilaisia ja eritasoisia seuranta-mittareita tai testejä, joista muutamia esittelemme vielä kehitysehdotuksia-luvussa.

Vuorovaikutus digitaalisessa työympäristössä

Tunteet ovat osa vuorovaikutusta myös digiaikana ja välittyvät myös etäyhteyksien välillä. Työympäristöjen muuttuessa digitalisaation myötä, myös työntekijöiden välinen vuorovaikutus on muutoksessa. Teknologiavälitteinen vuorovaikutuksessa työyhteisön vuorovaikutus tapahtuu modernien teknologioiden välityksellä (Laitinen 2020, 18). Vuorovaikutus voi kuitenkin olla vaikeampaa etäyhteyksien kautta, kuin kasvotusten. Laitinen (2020) ja Isotalus ja Rajalahti (2017) tarkastelevat vuorovaikutusta viestintätieteellisestä kulmasta, jossa se on ihmisten välillä tapahtuvaa sanallista eli verbaalista ja nonverbaalista eli sanatonta viestintää. Sanallinen ja sanaton viestintä sisältävät monia, erilaisia elementtejä, kuten puhetta, hiljaisuutta, eleitä, ilmeitä ja vaihtelevaa äänenkäyttämistä. Nykyisin se pitää sisällään myös kirjoitettuja chat-viestejä, kuvia tai muuta tietokoneen välityksellä tapahtuvaa viestintää. Viestejä otetaan vastaan kuuntelemalla ja havainnoimalla sanattomien viestien merkityksiä. Vuorovaikutusta tapahtuu vasta,

kun viesteihin reagoidaan jollakin tavalla ja reaktioonkin vastataan. (Isotalus & Rajalahti 2017; Laitinen 2020 18.)

Tienari ja Harviainen (2020, 202) käsittelevät sanatonta viestintää kunnissa tapahtuvan strategiatyön tekemisen yhteydessä. Ihmisten välisen vuorovaikutuksen täytyy olla aina keskiössä, kun puhutaan yhteistyöstä tai digitaalisilla alustoilla tapahtuvista teknologisista ratkaisuista. Haapakoski, Niemelä ja Yrjölä (2020, 91) puolestaan toteavat kuuntelemisen olevan toimivan vuorovaikutuksen edellytys myös digiajan etätyössä. Tunteiden näkeminen etäyhteyksien välityksellä on vaikeampaa, kuin samassa tilassa ollessa. Negatiivisten tunteiden vaikutukset esimerkiksi työn tuloksiin tai työntekijöiden motivaatioon voivat olla suuria, mikäli niitä ei havaita ajoissa. Lisäksi kuuntelemalla osoitetaan toisen olevan tärkeä. Kysymysten avulla tunnetilat on mahdollista selvittää myös etätyössä edellyttäen kuitenkin, että asiaa on pohdittu jo aikaisemmin. (Haapakoski ym. 2020, 91.)

Tunnetaitoinen henkilö osaa huomioida toisten tunteet niin kasvotusten kuin etäyhteyksien välitykselläkin, vaikka kasvokontaktin puuttuessa se on hankalampaa. Oman toiminnan tarkasteleminen ja mahdollisten epäkohtien korjaaminen edesauttaa muiden ymmärtämisessä. Myös empaattisuus itseään kohtaan, kuuntelukyky ja kiinnostus muita kohtaan lisäävät myönteisten tunteiden määrää. Digitaalisessa työympäristössä viestiminen vaatii tunteiden sanoittamista, koska ne eivät yleensä välity laitteiden välityksellä. Seurauksena voi olla tilanne, jossa työntekijöiden ymmärrys toisiaan kohtaan vaikeutuu empatiavajeen vuoksi. (Haapakoski ym. 2020, 89–90; Laitinen 2020, 24.)

Sivunen (2007, 206) ja Laitinen (2020) ovat tutkineet vuorovaikutusta ja viestintää hajautetuissa tiimeissä. Johtajan viestinnällä on havaittu olevan suuri merkitys työntekijöiden ryhmään kuulumisen tunteen syntymisessä. Myös positiivisen palautteen antaminen, yksilön huomioiminen, toimintatapojen selkeyttäminen sekä erilaiset tiimiaktiviteetit ovat johtajien mielestä vuorovaikutusta vahvistavia tekijöitä. Hajautettujen tiimien johtajilta täytyy löytyä erilaisia taitoja kuin perinteisesti on ajateltu. Näitä ovat esimerkiksi teknologiavälitteisen viestinnän taidot, tiimin käynnistämiseen ja päättämiseen liittyvät taidot. Videoneuvottelujen käyttö perustuu toiveeseen, jossa tavoitellaan samoja ominaisuuksia, joita myös kasvokkain viestinnässä on (Sivunen 2007, 220; Laitinen 2020, 113.)

Laitinen (2020) on tutkinut vuorovaikutusteknologiaa työyhteisössä ja teknologiavälitteistä vuorovaikutusta työyhteisön sosiaalisessa mediassa. Tutkimuksessa havaittiin, että vapaa rakenne tiimien tapaamisissa ja tunneilmaukset salliva tiimikulttuuri edesauttoivat monimuotoista tunneilmaisua. Järvinen (2018, 119) käsittelee ammatillista vuorovaikutusta ja Sivunen (2007) puolestaan on tutkinut hajautetuissa tiimeissä tapahtuvaa vuorovaikutusta ja tiimien identiteetin muodostumista jo kauan ennen viime vuosien digiloikkaa. Teknologisten ongelmien on havaittu vaikuttavan negatiivisesti vuorovaikutukseen vieden huomion itse vuorovaikutuksesta, kun ongelmien selvittämiseen käytetään aikaa. Tämä voidaan nähdä yhdeksi syyksi myös siihen, että vuorovaikutus tuntuu etäisemmältä teknologiavälitteisesti kuin kasvokkain.

Jokainen yksilö vastaa omasta vuorovaikutuksestaan myös Laitisen (2020, 69) mukaan. Vuorovaikutuksen liittyviä tekijöitä ovat käsitykset, kokemukset, normit, käytänteet sekä vuorovaikutuksen tyyli. Laitinen (2020, 21–22) tarkastelee teknologiavälitteistä vuorovaikutusta virtuaalitiimeissä. Vuorovaikutusteknologia kuuluu jo tiiviisti nykyaikaiseen työyhteisöön ja on osaltaan muuttanut työyhteisöjen tapoja olla töissä. Vuorovaikutusteknologioita, joita työelämässä tiimit hyödyntävät ovat mm. pikaviestipalvelut, ryhmätyöalustat, joiden avulla voidaan talentaa, käsitellä ja jakaa tietoa sekä sosiaalisen median alustoista suuri osa. Myös Horilan (2018, 67) tutkimuksen painopisteenä on tiimien yhteinen vuorovaikutusosaaminen. Hänen mielestään vuorovaikutusosaamista voidaan ja kannattaa opetella, koska sen avulla voidaan parantaa tiimin hyvinvointia ja tiimityöskentelyn laatua sekä saavuttaa tiimin työskentelylle asetettuja tavoitteita.

Kouluissa on jouduttu siirtämään aikaisemmin kasvokkain tapahtunutta vuorovaikutusta teknologiavälitteiseksi. Opetushallituksen pääjohtaja Heinonen (2020, 12) käsittelee koulutuksen digitalisaatiota ja oppimisen parantamista erilaisten välineiden avulla. Digitalisaation edistyminen ei ole tasaista jokaisella osa-alueella. Opettajan näkökulmasta digitalisaatio mahdollistaa resurssien kohdentamisen tärkeimpiin työtehtäviin. Opiskelijat puolestaan hyötyvät yhteisöllisyydestä, yksilöllisistä opintopoluista, laajemmasta tuesta sekä konteksteihin mukautuvista sisällöistä. Lindberg ja Sjöström (2020, 14) kertovat Suomen kunnianhimoisesta tavoitteesta olla digitaalisten palveluihin kärkimaa. Digitalisaatio etenee kiihtyvällä tahdilla ja sen avulla ja uudistetaan koulutusta ja luodaan koulutukseen mo-

niulotteisuutta. Kehityksessä mukana oleminen vastaa tieto- ja viestintäteknologian hyödyntämisen tarpeeseen. Koulutukseen saadaan lisää joustavuutta digitalisaation avulla. Koulutusjärjestelmän kohdalla se tarkoittaa elinikäisen osaamisen kartoittamisen mahdollisuutta. (Lindberg ja Sjöström 2020, 14.)

TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Tapaustutkimus kehittämismenetelmänä

Esitetyllä tietoperustalla tunteista ja digitalisaation vaikutuksista työssä on määritelty tarkemmin tutkimuskohdetta. Tapaus voidaan rajata kontekstuaalisesti, tilanteisesti, ajallisesti tai temaattisesti. Tapauksena voidaan tutkia myös käsitteitä tai arvioida vaikkapa erilaisten prosessien tuotoksia. Tapaukseksi soveltuvat monenlaiset asiat (Vilkkä, Saarela, Eskola 2018, 161–162). Tässä opinnäytetyössä tutkittavat asiat ovat ehkä yleisesti esillä olevia ja jokseenkin tunnettuja ilmiöitä, digitalisaation tuomat muutokset sekä tunneällyn tutkimuksen ajankohtaisuus. Niiden kuvas, selittäminen ja ymmärtäminen ovat kuitenkin haaste, johon työllä pyritään vastaamaan.

Tapaustutkimus muodostuu reflektioprosessista, missä tapauksen ja aiempien tapausten, teorioiden sekä käsitteiden muodostamisen välillä käydään jatkuvaa vuoropuhelua (Vilkkä, Saarela, Eskola 2018, 169). Aineistonkeruumenetelmänä käyttämämme monimenetelmätutkimuksen, kyselyn ja haastattelun käytön, koimme tarpeelliseksi, sillä halusimme vielä erikseen syventää johtamisen näkökulmia valittuihin teemoihin. Opinnäytetyö kokonaisuutena on laadullista tutkimusta, jossa on hyödynnetty määrällisen tutkimuksen alueita, kuten kyselyn luokitteluasteikoissa. Vastausten käsitteiden tyypittely ja teemoittelu on puolestaan suuntaa kohti yleistettävien esimerkkien, kuten tapausten etsintää.

Kysely ja teemahaastattelu aineistonkeruumenetelminä

Tutkimuksessa on käytetty aineistonkeruumenetelmänä kvantitatiivista eli määrällistä tutkimusmenetelmää, jonka onnistumisen edellytyksenä on otoksen riittävä koko. Standardoidut kyselylomakkeet ovat yleisesti käytössä ja valmiit vastausvaihtoehdot, joiden avulla voidaan kartoittaa olemassa oleva tilanne, mutta asioiden syiden selvittäminen on vaikeampaa. Monivalintakysymyksissä vastaaja

voi valita valmiista vaihtoehtoista, kun taas avoimet kysymykset ovat laadullisia ja vastaajalla on vaikutusmahdollisuus vastaukseensa. Avoimet kysymykset tuovat mukanaan spontaaneja mielipiteitä. Kyselylomake toimii mittarina, jonka onnistuminen edellyttää tarkasti määriteltyä asiaongelmaa, käsitteiden määrittelyä sekä teoriaan perehtymistä ja pohdintaa asioiden välisistä riippuvuuksista. (Vilkkä 2007, 62–63; Heikkilä 2014 27–28.) Aineistonkeruumenetelmistä on kerrottu lisää artikkelikokoelman yhteisessä tietoperustassa.

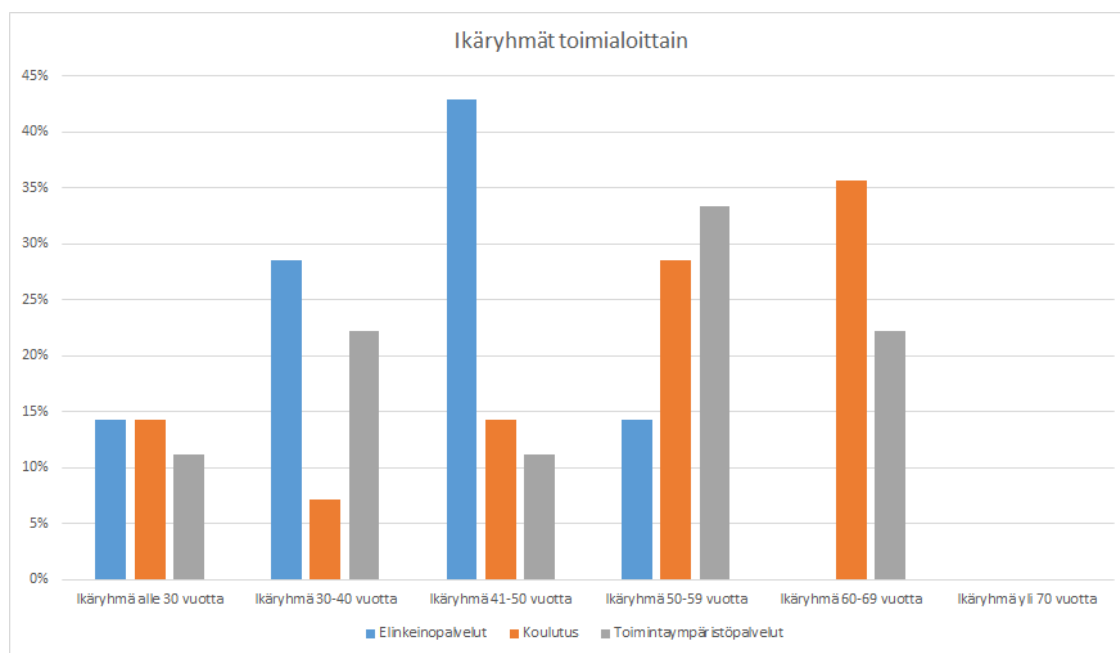
Haastattelu ja puolistrukturoitu kysely rakentuvat tiettyjen etukäteen valittujen teemojen ja kysymysten ympärille. Näitä voidaan pitää keskeisinä esimerkiksi ilmiöön liittyvien tutkimusten tai ajankohtaisuuden perusteella. Toisaalta tutkimuksen tulokset mahdollisesti muodostavat uusia teemoja, vastausten perusteella. Temaattinen analysointi tarkoittaa siten olennaisimpien asioiden etsimistä aineistosta, jolloin puhutaan teemoittelusta. Erotuksena luokitteluun, teemoittelussa kiinnitetään huomiota siihen, mitä valituista teemoista on sanottu (Moilanen, Räihä. 2010). Teemojen käyttöä voidaan toisaalta pitää haastavana, epämääräisenäkin, kun niillä viitataan väljästi vain erilaisiin luokkiin tai kategorioihin. Tärkeää on siten teemojen määrittely ja niiden tasojen suhteiden pohdinta (ylä- ja alateemat), esimerkiksi teemakartan avulla (Tuomi, Sarajärvi. 2018, 104).

Kvantitatiivista tutkimusta voidaan täydentää laadullisella eli kvalitatiivisella tutkimusmenetelmällä, haastattelulla. Eskola, Lätti ja Vastamäki (2018) vertaavat haastattelua keskusteluun, jossa kysytään asioita, jotka palvelevat tutkimuksen tarkoitusta. Teemahaastattelun aikana varmistetaan, että kaikki teema-alueet tulevat käsitellyiksi. Ruusuvuori ja Tiittola (2005) määrittelevät Hirsjärven ja Hurmeen mukaan haastattelut joko strukturoiduiksi, josta esimerkkinä lomakehaastattelu, joissa on valmiit kysymykset ja vaihtoehdot tai strukturoimattomiksi, joita kutsutaan mm. avoimiksi haastatteluiksi. Näiden kahden välimaastoon sijoittuu puolistrukturoitu haastattelu, joista esimerkkinä teemahaastattelu, jota tässäkin tutkimuksessa on käytetty aineistonkeruumenetelmänä. Haastatteluja voidaan luokitella yksilö- ja ryhmähaastatteluihin, etnografisiin haastatteluihin tai kerronnallisiin haastatteluihin. Haastattelu pohjautuu vuorovaikutukseen haastattelijan ja haastateltavan välillä. (Ruusuvuori & Tiittola, 2005.)

Opinnäytetyössä kyselyn (n=30) lisäksi toteutettiin syventävä, strukturoitu teemahaastattelu eri toimialojen esihenkilöille (n=5). Kysely toteutettiin Forms-ohjelmalla ja haastattelut Teams-kokouksina. Kyselyn teemoja olivat (a) Digitalisaatio,

(b) Työn ja ympäristön muutokset, (c) Tunteet ja tunneilmapiiri, (d) Virtuaalinen vuorovaikutus sekä (e) Työn kehittäminen. Haastattelu sisälsi 18 kysymystä ja kysely 25 kysymystä, joista neljä oli avoimia kysymyksiä. Kysymyksissä muuten käytettiin 5-asteista Likert-asteikkoa (eri mieltä - samaa mieltä), jossa keskimäistä arvoa ei erikseen nimetty. Oppimistehtävän määräaikaan mennessä kyselyyn oli tullut 30 vastausta ja haastatteluja oli suoritettu 5.

Kyselyssä vastaajia oli lähes kaikista ikäryhmästä. Kolmen eri toimialan vastaajien ikäjakauma on nähtävissä alla olevasta taulukosta. (Kuvio 1). Työhistoria vaihteli alle viidestä vuodesta yli kolmeenkymmeneen vuoteen. Neljä kyselyyn vastanneista oli työskennellyt urallaan yli 31 vuotta ja 8 puolestaan oli vasta työuransa alussa, jolloin työvuosia on kertynyt 0–4. Yli puolet vastaajista (n=16) työskentelee koulutuksen parissa, 7 vastaajaa toimintaympäristöpalveluissa ja 7 elinkeinopalveluissa. 25 vastaajista on toimihenkilöitä tai työntekijöitä, 3 työskentelee esimiestehtävissä ja loput 2 muissa työtehtävissä.



Kuvio 1. Ikäryhmät toimialoittain

Teemoittelu tutkimustulosten analysointimenetelmänä

Opinnäytetyössä haastattelun ja kyselyn suunnittelussa teemojen valintaan vaikuttivat digitalisaatio yleisenä ja jatkuvan muutoksen ilmiönä, tunteisiin liittyvän tutkimuksen ajankohtaisuus sekä sen yhdistyminen vuorovaikutusosaamiseen, mikä puolestaan tuli esille ajankohtaisen koronatilanteen aikana. Useat työpaikat

siirtyivät joko kokonaan tai osittain etätyöhön, mikä aiheutti osaltaan haasteita, mutta myös mahdollisti uudenlaista toimintaa. Sitra on esimerkiksi toteuttanut analyysiä koronakriisin vaikutuksista sekä tuonut esiin kriisin aikana kehitettyjä työkaluja, kokeiluja ja ehdotuksia yhteiskunnan uudistamiseksi (Sitra 2021). Opinnäytetyön tulosten tematisointi jatkuu luvussa Tutkimustulokset ja Ehdotuksia tunneilmapiirin kehittämiseksi -luvuissa.

Laadullisen tutkimuksen tavoitteena on ymmärtää tutkimuskohteena olevia ilmiöitä tutkittavien näkökulmasta (Tuomi, Sarajärvi 2018, 131) Laadullinen tutkimus kohdistuu laatuun, ei määrään. Laadulla voidaan tarkoittaa asioiden kuvaamista, selittämistä, kriittisyyttä sekä kokemuksia tai erilaisia ilmiöitä ymmärtävää luonnetta. Laadullisessa tutkimuksessa tai sen tutkimusperinteessä voi korostua inhimillinen kokemus keskiössä ja pehmeän tutkimuksen perinteet (Tuomi, Sarajärvi 2018, 24–46). Laadullinen tutkimus pohjautuu usein erilaisiin taustalla vaikuttaviin määritelmällisiin teorioihin, ja sitä sovelletaan tyypillisesti sisällön analyysivaiheessa: tutkimuksen aineistonkeruun vaihe voi siten sisältää myös määrällistä tutkimusta. Analyysivaiheessa teemoittelua edeltää aineiston tyypittely, jolloin vastauksista konstruoidaan niiden yleisimpiä tyyppisiä, jotka kuvaavat vastauksia laajemmin. Teemoittamisessa aineistosta etsitään vielä pelkistetysti sen olennaisimmat asiat, jotka pyritään tuomaan esiin. Tärkeää on, että teemoissa pysytään uskollisena tuloksille (Moilanen & Rähä 2018, 50).

TUTKIMUSTULOKSET

Tässä käsiteltyjen kyselyn ja haastattelun lomakkeet löytyvät liitteinä (Liite 1 ja Liite 2) työn lopusta. Kysely sisälsi sekä strukturoituja että avoimia kysymyksiä. Toimialoilla, jolle tutkimus suunnattiin, työskentelee yhteensä 59 työntekijää. Mukaan laskettiin toimintaympäristö- ja elinkeinopalvelujen hallinnon henkilöstö sekä koulutuspalvelujen osalta opetukseen osallistuva henkilökunta. Kyselyyn vastasi 30 henkilöä, joten vastausprosentti oli 50. Vastaukset kuvaavat kolmen toimialan tilannetta, joten niitä ei voi yleistää koko organisaation tasolle. Tulokset on tässä esitelty kyselyn teemojen mukaisesti.

Henkilöstölle suunnatun kyselyn tulokset

Vastaajat kokivat yleisesti hallitsevan digitaalisten työkalujen ja sovellusten käytön pääosin hyvin kaikilla toimialoilla (ka. 3.9). Työn ja työympäristön muutoksia käsittelevässä teemassa vastaajat kokivat (ka. 3.6) digitaalisen vuorovaikutuksen lisänneen luovuuden käyttöä työssä. Sen sijaan kysymys kiireen tunnusta ja työn kuormittavuudesta esiintyi enemmän vaihtelua vastauksissa (ka. 2.6). Työn itseohjautuvuus (ka. 3.5) ja digitaalinen työympäristö (ka. 3.1) koettiin positiivisena.

Tunteiden ja tunneilmapiirin merkitystä suorituskyvyille pidettiin suurena (ka. 4.1) ja tunteiden sallittiin myös näkyvän työpaikalla (ka. 3.8). Työpaikalla vallitsi vastaajien mukaan hyvä ilmapiiri (ka. 3.8) sekä omiin tunteiden käsittelyyn taitoihin luotettiin myös hyvin (ka. 3.9). Virtuaalinen vuorovaikutuksen teemassa osallistavien menetelmien hyödyntäminen digitaalisessa vuorovaikutuksessa (ka.3.1) sai hiukan varautuneemmin kannatusta - ja vastausten hajonta oli suurta. Tunteiden ja tunnelmien aistimista pidettiin haastavina digitaalisessa vuorovaikutuksessa (ka. 2.8).

Esihenkilöiden temahaastattelun tulokset

Haastateltavia esihenkilöitä oli viisi kaikilta eri toimialoilta. Haastattelun kysymykset (Liite 2) jaettiin kolmeen pääteemaan, jotka olivat digiajan johtaminen ja itseohjautuvuus, vuorovaikutus digiajan toimintaympäristöissä sekä tunteet ja johtaminen. Rajauksiin vaikuttivat opinnäytetyön aiheen valinnan näkökulmat, kyselyn suunnittelu sekä näiden pohjalta esihenkilöiden mielipiteet työnmuutoksiin ja tunteiden johtamiseen. Haastattelun tuloksissa digiajan johtaminen koettiin tärkeäksi ja mielekkääksi, mutta myös haastavaksi ajankäytön vuoksi. Johtajilta vaaditaan todella laajaa osaamista.

Digitalisaatio on tuonut mukanaan myös erilaisia osaamistarpeita erilaisiin sovelluksiin liittyen. Täytyy uskaltaa rohkeasti hypätä uusiin ohjelmistoihin. Vuorovaikutus digitaalisessa työympäristössä on tuonut mukanaan uusia käytäntöjä ja tehokkuutta kokouksiin, joissa käsitellään enemmän asioita kuin kasvokkain. Hyvissä kokouksissa on kaksi vetäjää, joista toinen on puhumassa ja toinen seuraa kommentteja ja mahdollisia puheenvuoropyyntöjä. Vuorovaikutus sidosryhmien kanssa on nopeutunut erilaisten sovellusten myötä, mutta väärinymmärrysten

mahdollisuus on olemassa. Haastatteluissa digitalisaation ja työn suhteen muutoksista esiin nostettiin esimerkiksi meneillään olevia digitalisaation edistämishankkeita Posiolla. Etätyön siirtymävaiheen alussa lähiesimiestyön merkitys korostui.

Johtamisella ja johtajuudella koettiin olevan merkitystä tunneilmapiirin luomiseen digitaalisissa ympäristöissä: tämä ilmenee kokonaisuuksien hallinnassa, empaattisuudessa, kannustavuudessa ja hengen luonnissa sekä esimerkin näyttämisessä. Alaisten henkilökohtainen huomiointi sekä heidän jaksamisensa seuraminen myös etäyhteyksien välillä on tärkeää. Tunneäly käsitteenä määriteltiin kyvyksi asettua toisen ihmisen tunnetilaan. *“Mitä tunteita tuot mukanas, kun itse tulet paikalle”*.

Vastausten teemoittelu

Teemojen tyypittelyssä vastauksia on aluksi ryhmitelty ilmausten laadun, suunnan tai voiman mukaisesti. Neutraalit ja vaihtelevat ilmaukset olivat enemmän toteavia (*etätyö on lisääntynyt*) tai ne kuvasivat asian eri puolia ilman selkeää korostusta (*työn määrä on lisääntynyt, mutta niin myös työn tuki*). Positiivisilla vastauksilla tuotiin esiin kysytyn asian hyviä puolia (*tehokkuus*) tai vaivattomuutta (*paperittomuus*). Osa vastauksista olisi voinut sopia usean eri teeman alle. Esimerkiksi tässä yhteydessä vuorovaikutuksen teemassa positiivisena koettiin sekä kasvokkain oleminen etäyhteydellä, mutta toisaalta se myös mainittiin puutteen kautta positiivisena (*uskaltaa osallistua, kun ei tarvitse olla nähtävillä*). Kriittisissä kommentteissa toistuivat ihmiskontaktien tai kasvokkain olemisen puute etätyössä sekä osallisuuden laatua käsitelleet vastaukset. Taulukko 1 ei sisällä kaikkia vastauksia. Osa niissä esitetyistä vastauksista toistuivat. Pääosin tunneilmapiiri koettiin hyvänä avoimissa vastauksissa, samoin kuin kyselyn monivalintavastauksissa. Taulukon ryhmittelyn tarkoitus oli nostaa tarkasteluun olennaisimpia teemoja jatkokäsittelyä varten.

Taulukko 1. Kyselyn avointen vastausten ryhmittelyä teemoittain

	Digitalisaatio	Tunteet	Vuorovaikutus
Positiivisuus tai vaivattomuus	<i>tehokkuus, paperiaineisto pois, työn suunnittelu, viestintä parantunut...</i>	<i>positiivinen, hyvä, avoin, salliva, rento, vakaa, kuunteleva...</i>	<i>tehokkuus, helppous, toimivuus, kasvokkain (+/-) ...</i>
Neutraalius tai vaihtelevuus	<i>tiedonhallinnan tarve, etätöiden lisääntyminen, työn tuki parempi...</i>	<i>tunteet vaihtelevat, miten tunteita voidaan käsitellä työpaikalla...</i>	<i>kohtalainen, vaikea tulkita oheisviestintää, helposti väärinkäsityksiä sähköpostilla...</i>
Negatiivisuus tai kriittisyys	<i>kiire, vaativuus, ei ihmiskontakteja...</i>	<i>etäinen, varautunut, huono ilmapiiri, vaikeus tutustua kollegoihin...</i>	<i>niukkuus, passiivisuus, kasvokkain olemisen puute...</i>

Tunneilmapiiri digiajan työympäristössä Posion kunnassa

Yhteenvedona tutkimuksemme tulokset ovat linjassa viitekehyksessä esiteltyjen tunneälyä, vuorovaikutusta ja digitalisaatiota koskevien tutkimusten kanssa. Aika, paikka tai tiedonsaanti eivät enää rajoita työntekoa. Työnkuvan muutos digiajan työympäristössä on vaatinut uutta osaamista niin esihenkilöiltä, kuin toimihenkilöiltäkin. (Koiranen, Räsänen & Södergård 2016, 24.) Digitalisaatiota ja työtä ja työympäristöä käsittelevän teeman vastauksissa uusiin työnteon malleihin ja tapoihin oltiin hyvin tyytyväisiä. Digitalisaatio ei ollut lisännyt kiireen tuntua tai työn kuormittavuutta kuin alle kolmasosalla vastaajista. Tunteet ja tunneilmapiiri- teemaan liittyvät vastaukset sisälsivät hieman vaihtelua. Digitaalisuudella koettiin olevan vaikutusta. Vastaajat, jotka olivat hyvin tyytyväisiä vallitsevaan tunneilmapiiriin, olivat myös tyytyväisiä digitalisaation tuomiin uusiin työnteon muotoihin ja tapoihin. 70 prosenttia vastaajista piti tunneilmapiiriä työpaikalla hyvänä tai positiivisena. Ainoastaan kolmen vastaajan mielestä tunneilmapiiri oli negatiivinen.

Vuorovaikutus digitaalisessa työympäristössä -teeman vastaukset toivat esille selvästi enemmän vaihtelua. Puolet vastaajista kokivat etäyhteyksien välillä tapahtuvan vuorovaikutuksen joko negatiivisena tai muuten haasteellisena. Avoimissa vastauksissa korostettiin vuorovaikutuksen yksipuolisuutta ja keskusteluihin osallistumisen mahdollisuuden puuttumista. Huumorilla koettiin olevan iso

merkitys tunneilmapiirille. Ohjelmistojen ja teknisten laitteiden toimivuuden merkitys on suuri ja niiden käyttöön täytyy saada tarvittaessa koulutusta.

Haastattelujen vastauksissa painotettiin osallisuuden ja sopivien välineiden vaikutusta ihmisten innostukselle ja luovuudelle. Esimerkiksi Posion ja Sallan yhteisessä Veto- ja pitovoimaa -hankkeen yhteydessä on järjestetty työpajoja, jossa osallistujia on ollut laajasti, kuntalaisia ja yrittäjiä kunnan työntekijöiden lisäksi. Työpajoissa on työstetty ideoita Miro-alustalle. Haastatteluissa painotettiin myös sanattoman viestinnän merkitystä vuorovaikutuksessa. Ilmeet, eleet ja yleisesti ulospäin näkyvä käyttäytyminen kertoo vastaajien mukaan enemmän kuin pelkkä sanallinen viestintä. Sähköposteissa tai pikaviestintäsovelluksissa kirjoituksen tyyli on usein tyypistettyä: tekstin pituuden, asetelun tai korostuksien perusteella viestin sisältö ymmärretään helposti värin. Haastatteluissa tuotiin myös esiin työmuotojen eroavaisuuksia suhteessa tuen saamiseen etätyöympäristössä. Hanketoissa tai muuten yksin tai pienemmissä yksiköissä työtä tekevillä ei välttämättä ole tukea tai apua niin nopeasti saatavilla.

Posion kunnan tutkituilla kolmella eri toimialalla vallitsee vastausten perusteella hyvä tunneilmapiiri sekä digiajan uusiin työskentelymuotoihin on kyetty mukautumaan. Tunteilla ja digitaidoilla koetaan vastaajien mukaan olevan merkitystä työpaikalla. Kritiikkiä tai epävarmuutta koettiin eniten tunteiden aistimisessa sekä osallisuudessa etätyössä. Esihenkilöiden haastatteluissa esiin nousivat onnistumiset etätyöhön siirtymisessä sekä tunteiden ja tunneällyn korostuminen työssä, esimerkiksi ristiriitatilanteiden ratkaisemisessa. Haasteita heidän osaltansa koettiin olevan sidosryhmien saavutettavuudessa sekä hyvien työhön liittyvien käytänteiden säilyttämisessä. Psykologisen turvallisuuden positiivinen merkitys on osoitettu etätyössä vuorovaikutuksen toimivuudelle sekä tunneilmapiirille (Työterveyslaitos 2019).

EHDOTUKSIA TUNNEILMAPIIRIN KEHITTÄMISEKSI

Tutkimuksemme tulosten perusteella nostimme Posion kunnan toimialoille kehitettäväksi teemoiksi tunneällyn ja tunneilmapiirin merkityksen työpaikalla, vuorovaikutuksen suunnittelun sekä psykologisen turvallisuuden etätyön näkökulmasta.

Taulukko 2. Kehittämisehdotuksia etätyöhön teemoittain

Tunneäly ja tunneilmapiiri	Vuorovaikutus	Psykologinen turvallisuus
<ul style="list-style-type: none">• Tunneäly• Tunneilmapiiri• Mittarit	<ul style="list-style-type: none">• Suunnittelu• Ajankäyttö	<ul style="list-style-type: none">• Tiimin johtaminen• Osallisuus

Tunneäly ja tunneilmapiirin merkitys työpaikalla

Tunneäly on käsitteenä moniulotteiden ja sille on kehitetty monia erilaisia mittareita, joiden luotettavuutta on kuitenkin ollut ajoittain vaikea osoittaa. Tunnetuimpia ja tutkimuskirjallisuudessa usein viitattuja tunneälyn testejä ovat kuitenkin Yalen ja New Hampshiren yliopiston tutkijoiden kehittämä Mayer-Salovey-Caruso Emotional Intelligence Test (MSCEIT-testi) sekä Reuven Bar-Onin kehittämä Bar On EQ-i-testi. MSCEIT on kykyperustainen testi, jossa mitataan erilaisten tehtävien tai tarinoiden käsittelyn kautta tunteiden hallintaa, tunteiden ymmärtämistä, tunteiden hyödyntämistä ajatusmaailmassa sekä tunteiden hahmottamista itsessä ja muissa (EI Constortium 2021). BarOn EQ-i-testi on puolestaan itsearviointitesti, jolla mitataan osaamista itsetuntemuksen, päätöksenteon, stressin hallinnan, itseilmaisun sekä ihmisten välisten suhteiden alueilla (Bar-On. 2021). Molemmista löytyy tilattavat online-versiot. Tunneilmapiirin mittaamista työpaikalla puolestaan tarjoaa Suomessa esimerkiksi Adeptus-yritys (Adeptus 2021). Heidän toiminnassa tunneilmapiirin mittaaminen on suunnattu kolmeen ulottuvuuteen: nykyinen tila – odotettu tila – ihanteellinen tila. Tietoperustana viitataan Genos Internationalin tutkimustyöhön, esimerkiksi tunnekulttuuri-indeksiin (Genos International 2021).

The School of Life on koulutusyhteisö (The School of Life 2021), joka tarjoaa tietoa ja koulutusta tunneälyn kehittämiseen elämän eri osa-alueilla, kuten työpaikoilla. Tunneälyn näkökulmia heidän julkaisuissa on käsitelty yleistajuisesti, mutta niiden tietopohja rakentuu usein filosofiaan, kirjallisuuteen, muihin taide-
muotoihin, psykologian suuntauksiin, historiaan tai talousteorioihin. Teoksessa

The Emotionally Intelligent Office (2018) käsitellään tunneälyä ja -taitoja työpaikalla kahdenkymmenen eri teeman kautta, esimerkkeinä oppiminen, luovuus, leikkisyys, diplomaattisuus, innovatiivisuus, johtajuus sekä yrittäjyys. The School of Life -yhteisön verkkosivuilta löytyy paljon tietoa vapaasti saatavilla, artikkeleita ja esityksiä aihepiireittäin. Verkkokaupan kautta voi tilata myös erilaisia työvälineitä tunneäly-teemaan liittyen: esimerkiksi Emotional Barometer (2021) -aihe-kortteja voidaan hyödyntää työpaikan tunneilmapiiriä käsittelevissä keskusteluissa.

Vuorovaikutuksen suunnittelu etätyössä

Horila (2018b, 295–296) on tutkinut tiimien vuorovaikutusosaamista ja toteaa teknologisen kehityksen vaikuttavan vuorovaikutusosaamisen tarpeeseen. Yhteisten tavoitteiden saavuttaminen on tärkeää, samoin toisten ihmisten ymmärtäminen. Tiimeissä, joiden jäsenet ovat tehneet pitkään yhdessä töitä, olisi hyvä keskustella jäsenten osaamisista. Henkilöt voivat ajatella tuntevansa toisensa, jolloin väärinymmärrysten ja tulkintojen mahdollisuus kasvaa ja samalla heikentää tiimin toimintaa. Vuorovaikutus ei välttämättä parane ajan kuluessa, jos huonoiksi koettuihin toimintatapoihin on totuttu, eikä niitä yritetä muuttaa. Viestinnän toimivuudella on suuri merkitys onnistuneen vuorovaikutuksen kannalta. Toimimattomat viestikäytännöt täytyy havaita ja muuttaa.

Varhelahti & Mikkilä-Erdmann (2016, 177) toteavat kasvokkain tapahtuvan viestinnän olevan tärkein viestintätapa. Sivunen (2007, 110) puolestaan toteaa hajautettuina toimivien tiimien johtajan aktiivisuudella olevan erityisen suuri vuorovaikutuksen kannalta. Johtajan aktiivinen yhteydenpito ja tiimin jäsenien aktivoiminen kannustamalla yhteistyöhön, tiedon jakamiseen sekä osallistumiseen.

Psykologinen turvallisuus etätyössä

Psykologinen turvallisuus tukee uudistumista, luovuutta, innovaatioita ja riskien ottamista. Se edistää myös oppimista, toiminnan tehokkuutta ja tuloksellisuutta sekä vahvistaa työtyytyväisyyttä ja työhön sitoutumista (Työterveyslaitos 2019). Organisaatioiden kompleksisuus ja toimintaympäristöjen muutokset, kuten digitalisaatio, ovat tehneet psykologisen turvallisuuden näkökulmasta merkityksellistä - ja ajankohtaista. Työterveyslaitos on julkaissut verkko-oppaita psykologisen turvallisuuden työkaluista työpaikoilla. Esimerkiksi Pelotta töissä – psykologinen turvallisuus työyhteisössä (2021) opas sisältää yleistietoa psykologisesta

turvallisuudesta työssä sekä tiivistetyn työkalupakin ja etätyön tarkistuslistan esihenkilöiden käyttöön. Esimerkiksi Ruusu, nappu, piikki -menetelmässä käsitellään asioita, jotka ovat sujuneet hyvin, herättäneet toivoa tai epäonnistuneet.

Psykologisen turvallisuuden tutkija Amy Edmondson on julkaissut psykologisen turvallisuuden ydinkohtia vuorovaikutustilanteiden johtamisen näkökulmasta tiivistyksessä *How to Foster Psychological Safety on your teams* (Edmondson 2018). Näkökulmissa kiinnitetään huomiota osallisuuden ja vuorovaikutuksen merkityksiin, kuten kehonkieleen ja kasvojen ilmeisiin. Esityksen voi ladata PDF-versiona ReWork -sivustolta. Dokumentti sisältää tutkimuslähteiden viittaukset. Psykologisen turvallisuuden näkökulmia kehitellään myös Gustavo Razzettin julkaisuissa *Fearless Culture* -sivustolla, joista voi ladata työskentelypohjan tunnekulttuurin suunnitteluun. Hiukan kevyemmän version tunneilmaston kehittämiseen tarjoaa vielä *Emotional Culture Deck* -peli (Riders & Elephant. 2021), jossa tunnekäsitteitä sisältävien pelikorttien avulla suunnitellaan parempaa tunnekultuuria työpaikoille.

POHDINTA

Tunneilmapiirin ja vuorovaikutuksen välinen yhteys digiajan työympäristössä näkyi myös tutkimustuloksissamme. Teemahaastatteluissa oli havaittavissa samankaltaisuuksia kolmen eri toimialan välillä. Sidosryhmien määrä on suuri ja heidän kanssaan tehdään paljon yhteistyötä. Digitalisaatio menee kiihtyvällä tahdilla eteenpäin ja haastaa ja vaikuttaa esimiestyöhön paljon. Osaamisen kehittäminen uusien järjestelmien käyttöön koetaan tärkeäksi ja tarve osaajille on suuri. Myös huoli kuntalaisten osaamisesta digitaalisten sovellusten ja palveluiden käytössä on suuri. Esimiehiltä vaaditaan tulevaisuudessa entistä laaja-alaisempaa digiosaamista. Kunnan hallinnossa ICT-palveluiden sisäisen tuen tarve on myös suuri.

Haastavien tilanteiden käsittely etäyhteyksien välillä on vaikeaa, koska 'silmiin tuijottelu' ei aina onnistu. Oikeudenmukaisuus on edelleen esimiehelle tärkeä ominaisuus. Myönteistä tunneilmapiiriä voidaan edistää läsnäololla, myös etäyhteyksien välillä, luotettavuudella sekä huumorilla. Yhteinen virkistäytyminen on

myös tärkeää. Erilaisten mielipiteiden ilmaiseminen turvallisesti on tärkeää positiivisen tunneilmapiirin luomisessa. Työvälineiden täytyy myös olla kunnossa. Niiden merkitys työmotivaatiolle ja ilmapiirille on suuri. Tietoperustan viittaus tukee väitettä, jossa johtajan viestinnällä on suuri merkitys työntekijöiden ryhmään kuulumisen tunteen syntymisessä (Sivunen 2007, 206).

Julkishallinnon näkökulmasta digitalisaatio on herättänyt yhtäältä vastarintaa, mutta toisaalta myös luonut innostusta, jolloin uudenlaiset toimintatavat on nähty mahdollisuuksina (Parviainen; Kääriäinen; Honkatukia; Federley 2017, 15–18). Tämä oli havaittavissa tutkimustuloksissamme.

Tietoperustan näkökulma tunteiden ja vuorovaikutuksen suhteen vahvistuu tutkimuksen tuloksissa: käytetty vuorovaikutusteknologia synnyttää ihmisissä tunneilmaisuja (Laitinen 2020, 59). Toisaalta tutkimuksemme vastauksissa ei ole tullut esiin, tai kysymyksenasettelu oli tähän liian suppea, tunteiden ja tapojen periytymistä sukupolvilta toiselle ns. tunnekulttuurina (Rimé 2007, 313–314). Taustakäsitteenä pohdimme myös tunnetoimijuuden käsitettä. Sen mukaan tunteet voivat antaa yksilöille tietoa heille merkityksellisistä asioista samalla kun ne energisoivat ja vaikuttavat heidän kokemaan toimintaan. Toimijuudella tarkoitetaan työn ja työnkäytänteiden kehittämistä (Hökkä, Ikävalko, Paloniemi, Vähäsantanen, Nordling 2020, 72). Kyselyn ja haastattelun vastauksissa tämän voidaan katsoa korostuvan vuorovaikutus- ja tunneilmapiirin kehittäminen osioissa. Yllättävältä tuntui, että tunneilmapiirin kehittämisessä tekniset järjestelyt ja toimintatavat olivat yleisempiä ehdotuksista kuin itse tunteiden merkitystä, tunneälyä tai tunneosaimista korostavat sisällölliset huomautukset.

TUTKIMUKSEN LUOTETTAVUUS JA JATKOKEHITYSIDEAT

Tutkimuksen luotettavuuden eli reliabiliteetin määrittelee tutkimuksen toistettavuus ja tarkkuus (Vilka 2007, 149). Validiteetti puolestaan kertoo siitä, kuinka teoriassa avatut käsitteet on onnistuttu siirtämään mittariin. Tutkimuksen kokonaisluotettavuuteen voidaan vaikuttaa esimerkiksi mahdollisimman konkreettisilla kysymyksillä, joissa on oikea määrä sekä kysymyksiä että vastausvaihtoehtoja tutkittavan aiheen kannalta. Validius- käsite sisältää myös lähteiden luotettavuuden (Vilka 2007, 151–152).

Esihenkilöille suunnattu syventävä teemahaastattelu antoi laajemmin tietoa johtamisen näkökulmasta eri toimialoilta pohjautuen heidän kokemukseensa tarkasteltavana olleen aiheen teemoista. Tutkimuksen osallistumisprosentti kyselyn osalta oli 50, kun vastaajien kokonaisjoukko muodostui koulun opetukseen osallistuvasta henkilökunnasta sekä toimintaympäristöpalveluiden ja elinkeinopalveluiden hallinnon henkilökunnista. Monimenetelmä tutkimuksen, haastattelun ja kyselyn yhdistelyyn, voidaan katsoa lisänneen tämän tutkimuksen validiteettia. Toisaalta tutkimuksen johdonmukaisuuden eli reliabiliteetin muodostamiseen vaikutti heikentävästi tutkimusasetelma, koska mukana oli kolme eri toimialaa, joita emme päässeet tutkimaan mielestämme tarpeeksi perusteellisesti. Alun perin tarkoitus oli suorittaa valittujen teemojen vertailua näiden toimialojen välillä. Kysymyksen suunnittelu ja tapaustutkimuksen prosessi eivät kuitenkaan ohjanneet tähän tarpeeksi selvästi.

Jatkokehitysideana voimme esittää tunneälyn tai tunneilmapiirin tutkimista vielä yksityiskohtaisemmin digitaalisissa työ- ja vuorovaikutustilanteissa kunnan eri toimialoilla. Laajemmat kyselykartoitukset voitaisiin suunnitella kysymysten asettelun osalta vielä yksityiskohtaisemmin. Vastausvaihtoehdoissa voisi olla enemmän tilaa merkitysten ilmaisemiseen tai tunteiden nimeämiseen muutenkin kuin vain numeerisilla asteikoilla. Tulevissa kehittämistehtävissä voisi olla hyödyllistä seurata tunteita ja kehittää tunneilmapiiriä etäkokouksien tai opetustilanteiden yhteydessä osallisuuden ja tunnetoimijuuden näkökulmista.

*“Ihmiset unohtavat mitä sanoit, he unohtavat mitä teit,
mutta he eivät koskaan unohda mitä sait heidät tuntemaan.”*

Tuntematon

LÄHTEET

Adeptus. 2021. Tunteet tuovat sävyt ja värit elämään. Viitattu 22.10.2021
<https://www.adeptus.fi/myyntiestteet/tunneilmapiir>

Arntz, M., Gregory, T. & Zierahn, U. 2016. The Risk of Automation for Jobs in OECD Countries: A Comparative Analysis. Paris: OECD, Social, Employment and Migration Working Papers No. 189. doi.org/10.1787/5jlz9h56dvq7-en Viitattu 2.5.2021 https://www.researchgate.net/publication/303311529_The_Risk_of_Automation_for_Jobs_in_OECD_Countries_A_Comparative_Analysis

Autor, D.H. 2015. Why are there still so many jobs? The history and future of workplace automation. Journal of Economic Perspectives 29, 3–30. Viitattu 2.5.2021 <https://pubs.aeaweb.org/doi/pdfplus/10.1257/jep.29.3.3>

Bar-On. 2021. Description of the Bar-On EQ-i, EQ-360 and EQ-i:YV. Viitattu 22.10.2021 <https://www.reuvenbaron.org/wp/description-of-the-eq-i-eq-360-and-eq-iyv/>

DeRivera, J. & Páez, D. 2007. Emotional Climate, Human Security, and Cultures of Peace. Journal of Social Issues Vol. 63 No. 2, 233–53

Edmondson, A., Lei, Z. 2014. Psychological Safety: The History, Renaissance, and Future of an Interpersonal Construct. Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior.

Edmondson, A. 2018. How to Foster Psychological Safety on your teams. ReWork - Tool: Foster psychological safety Viitattu 22.10.2021 <https://rework.withgoogle.com/guides/understanding-team-effectiveness/steps/foster-psychological-safety/>

EI Consortium 2021. The Mayer-Salovey-Caruso Emotional Intelligence Test (MSCEIT) Viitattu 22.10.2021 <http://www.eiconsortium.org/measures/msceit.html>

Emotional Barometer. 2021. Viitattu 22.10.2021 <https://www.theschooloflife.com/assets/Emotional-Barometer.pdf>

Eskola, J., Lätti, J. ja Vastamäki, J. 2018. Teemahaastattelu: lyhyt selviytymisopas. Teoksessa: Valli, R. 2018. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Metodien valinta ja aineistonkeruu. PS-kustannus. E-kirja. Viitattu 20.10.2021. <https://www.ellibslibrary.com/book/978-952-451-516-0>

Genos International. 2021. Emotional Culture Index. Viitattu 22.10.2021 <https://www.genosinternational.com/emotional-culture-index/>

Goleman, D. 1995. Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ. Bantam Books

Gonzalez Marin, A. 2019 Emotional Intelligence: Origins and Theories. Publicaciones Didacticas.com No: 103 Febrero 2019: 34–39

Haapakoski, K., Niemelä, A. & Yrjölä, E. 2020. Läsnä etänä: Seitsemän oppituntia tulevaisuuden työelämästä. Helsinki: Alma Talent. E-kirja. Viitattu 20.10.2021 https://luc.finna.fi/lapinamk/Record/luc_electronic_amk.994724020806246

Harikkala-Laihin, R. 2019. The Power of Positivity. How Employee Emotions and Interaction Can Benefit Cross-Border Acquisitions. Turun yliopiston julkaisuja - Annales Universitatis Turkuensis. Sarja – ser. E osa – tom. 48

Heikkilä, T. 2014. Tilastollinen tutkimus. Helsinki: Edita.

Heinonen, O-P. 2020. Mitä koulutuksen digitalisaatiolla tavoitellaan? Koosteessa Vaikuttavuustyöpajan raportti - Yleissivistävän koulutuksen opetus- ja oppimisympäristöjen digitalisointi – Kooste sidosryhmien näkemyksistä. Helsinki: Valtiontalouden tarkastusviraston selvitykset 1/2020. Viitattu 5.5.2021 <https://www.vtv.fi/app/uploads/2020/01/VTV-Yleissivistavan-koulutuksen-opetus-ja-oppimisymparistojen-digitalisointi-Kooste-sidosryhmien-nakemyksista.pdf>

Hochschild, A-R. 2012. The Managed Heart: Commercialization of Human Feeling. University of California Press. 2012.

Horila, T. 2018. Vuorovaikutusosaamisen yhteisyys työelämän tiimeissä. Jyväskylän yliopisto. Väitöskirja. Viitattu 25.9.2021 https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/58225/978-951-39-7452-7_v%C3%A4it%C3%B6s16062018.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Horila, T. 2018b. Työelämän tiimeissä rakennetaan vuorovaikutusosaamista yhteisesti. Työelämän tutkimus-Arbetslivsforskning 16 (4) 2018. Viitattu 20.10.2021 <https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/82707/41914>

Hökkä, P., Ikävalko, H., Paloniemi, S., Vähäsantanen, K. & Nordling, A. (toim.). 2020. Tunnetoimijuus ja sen tuki työssä. Jyväskylän yliopisto. Viitattu 30.4.2021 <https://jyx.jyu.fi/handle/123456789/71958>.

Isotalus, P & Rajalahti, H. 2017. Vuorovaikutus johtajan työssä. Helsinki: Alma Talent. E-kirja. Viitattu 20.10.2021 [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ez.lapinamk.fi/teos/GAEBJXCTEB#/kohta:1\(\(20\)VUOROVAIKUTUS\(\(20\)L\(\(c4\)HT\(\(d6\)KOHTANA\(\(20\):\(TAITAVAKSI\(\(20\)KEHITTYMINEN\(\(20\)/piste:b264](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ez.lapinamk.fi/teos/GAEBJXCTEB#/kohta:1((20)VUOROVAIKUTUS((20)L((c4)HT((d6)KOHTANA((20):(TAITAVAKSI((20)KEHITTYMINEN((20)/piste:b264)

Järvinen, P. 2018. Ammatillinen käyttäytyminen. Alma Talent. E-kirja. Viitattu 20.10.2021 [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ez.lapinamk.fi/teos/DABBFXDTEB#/kohta:4\(\(20\)Ammatillinen\(\(20\)vuorovaikutus\(\(20\)/piste:tHv](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ez.lapinamk.fi/teos/DABBFXDTEB#/kohta:4((20)Ammatillinen((20)vuorovaikutus((20)/piste:tHv)

Kauhanen, A, & Lilja, R. 2014. Teoksessa: Pentikäinen, L. (toim.) 2014. Katsaus suomalaisen työn tulevaisuuteen. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja. Työ ja yrittäjyys. 30/2014. Viitattu 2.5.2021 <https://tem.fi/documents/1410877/2859687/Katsaus+suomalaisen+ty%C3%B6n+tulevaisuuteen+09092014.pdf>

Koiranen, I., Räsänen, P. & Södergård, C. 2016. Mitä digitalisaatio on tarkoittanut kansalaisen näkökulmasta? Julkaisussa Talous & Yhteiskunta 3/2016. Viitattu 30.4.2021 <https://labour.fi/t&y/talous-yhteiskunta-3-2016/>

Kokkinen, L., Ala-Laurinaho, A., Alasoini, T., Varje, P., Väänänen, A. ja Toppi-
nen-Tanner, S. 2020. Työelämässä vaikuttaa neljä keskeistä muutosvoimaa.
Teoksessa: Kokkinen, L. (toim.) 2020. Hyvinvointia työstä 2030-luvulla. Skenaa-
rioita suomalaisen työelämän kehityksestä. Helsinki: Työterveyslaitos. Viitattu
2.5.2021. [https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/140712/Hyvinvoin-
tia%20ty%c3%b6st%c3%a4%202030-luvulla.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/140712/Hyvinvoin-
tia%20ty%c3%b6st%c3%a4%202030-luvulla.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Kolari, P. 2010. Tunneälyjohtaminen asiantuntijaorganisaation muutoksessa.
Tampereen yliopisto. Kasvatustiede. Väitöskirja. Viitattu 15.10.2021.
[https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/66594/978-951-44-8039-3.pdf?se-
quence=1&isAllowed=y](https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/66594/978-951-44-8039-3.pdf?se-
quence=1&isAllowed=y)

Laitinen, K. 2020. Vuorovaikutusteknologia työyhteisössä. Teknologiavälitteinen
vuorovaikutus virtuaalitiimeissä ja työyhteisön sosiaalisessa mediassa. Jyväsky-
län yliopisto. Väitöskirja. Viitattu 27.8.2021
[https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/71789/978-951-39-8301-7_vai-
tos03102020.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/71789/978-951-39-8301-7_vai-
tos03102020.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Lindberg, M. & Sjöström. 2020. Kunnat digitalisaation edistäjinä. Teoksessa:
Vaikuttavuustyöpajan raportti. Yleissivistävän koulutuksen opetus- ja oppimis-
ympäristöjen digitalisointi. Kooste sidosryhmien näkemyksistä. Helsinki Valtion-
talouden tarkastusviraston selvitykset 1/2020. Viitattu 5.5.2021
[https://www.vtv.fi/app/uploads/2020/01/VTV-Yleissivistavan-koulutuksen-ope-
tus-ja-oppimisymparistojen-digitalisointi-Kooste-sidosryhmien-nakemyksista.pdf](https://www.vtv.fi/app/uploads/2020/01/VTV-Yleissivistavan-koulutuksen-ope-
tus-ja-oppimisymparistojen-digitalisointi-Kooste-sidosryhmien-nakemyksista.pdf)

Melin, H. & Saari, T. 2019. Työn ja työelämän tutkimuksen muuttuvat maailmat.
Teoksessa: Heiskanen, T., Syvänen, S. & Rissanen, T. (toim.) 2019. Mihin työ-
elämä on menossa? Tutkimuksen näkökulmia. Tampere: PunaMusta Oy- Yli-
opistopaino. Viitattu 2.5.2021 [https://library.oapen.org/viewer/web/vie-
wer.html?file=/bitstream/handle/20.500.12657/23643/978-952-359-006-
9.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://library.oapen.org/viewer/web/vie-
wer.html?file=/bitstream/handle/20.500.12657/23643/978-952-359-006-
9.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Moilanen, P. & Räihä, P. 2010. Merkitysrakenteiden tulkinta. Teoksessa: Aal-
tola, J. & Valli, R. (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin II. Näkökulmia aloittele-
valle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. Jy-
väskylä: PS-Kustannus. s. 46–69

Moilanen, P. & Räihä, P. 2018. Merkitysrakenteiden tulkinta. Teoksessa: Aal-
tola, J. & Valli, R. (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin II. Näkökulmia aloittele-
valle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin.
Jyväskylä: PS-Kustannus. s. 50

Momeni, Nona. 2009. The Relation between Managers' Emotional Intelligence
and the Organizational Climate They Create.

Ozcelik, H., Langton, N. & Aldrich, H. 2008. Doing well and doing good - The re-
lationship between leadership practices that facilitate a positive emotional cli-
mate and organizational performance. *Journal of Managerial Psychology*; Brad-
ford Vol. 23, Iss. 2, (2008), 186-203.

Parviainen, P., Kääriäinen, J., Honkatukia, J. & Federley, M. 2017. Julkishallinnon digitalisaatio – tuottavuus ja hyötyjen mittaaminen. Valtioneuvoston selvitys ja tutkimustoiminnan julkaisusarja 3/2017. Viitattu 30.4.2021 <https://vnk.fi/julkaisu?pubid=16202>.

Pelotta töissä – psykologinen turvallisuus työyhteisössä. 2021. Työterveyslaitos. Viitattu 22.10.2021 https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/wp-content/uploads/sites/3/2020/12/Pelotta_toissa%E2%80%933psykologinen_turvallisuus_tyoyhteisossa.pdf

Posion kuntastrategia 2018–2025. Viitattu 30.4.2021 <https://www.posio.fi/wp-content/uploads/2021/02/Posion-kuntastrategia.pdf>.

Posio kunta – Hankkeet. Viitattu 5.5.2021 <https://www.posio.fi/elinkeinopalvelut/hankkeet/>

Posion matkailustrategia 2021–2025. Tiivistelmä. Viitattu 25.9.2021. <https://posiolapland.com/wp-content/uploads/2021/02/Posio-StrategiaTiivistetty2021web2.pdf>

Posion kunta toimintakertomus ja tilinpäätös vuodelta 2020. Viitattu 24.9.2021. <https://www.posio.fi/wp-content/uploads/2021/07/Toimintakertomus-ja-tilinpaa-tos-vuodelta-2020.pdf>

Pyöriä, P., Ojala, S & Nätti, J. 2019. Työelämän muutokset ajassamme. Teoksessa: Heiskanen, T., Syvänen, S. & Rissanen, T. (toim.) 2019. Mihin työelämä on menossa? Tutkimuksen näkökulmia. Tampere: PunaMusta Oy Yliopistopaino. Viitattu 2.5.2021. <https://library.oapen.org/viewer/web/viewer.html?file=/bitstream/handle/20.500.12657/23643/978-952-359-006-9.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Rantanen, J., Leppänen, I. & Kankaanpää, H. 2020. Johda tunneilmastoa. Vapauta työyhteisösi todellinen potentiaali. Alma Talent. E-kirja. Viitattu 20.10.2021 <https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ez.la-pinamk.fi/teos/DAJBIXDTEB#kohta:Viitteet/piste:tv3>

Razzetti, Gustavo. 2020. Fearless culture. How to Design a Remote Team Culture. Viitattu 17.10.2021 <https://www.youtube.com/watch?v=e5XgKX50J8w&t=723s>

Riders & Elephant. 2021. Emotional Culture Deck. Viitattu 22.10.2021 <https://www.ridersandelephants.com/the-emotional-culture-deck-pdf-download>

Rimé, B. 2007. The Social Sharing of Emotion as an Interface Between Individual and Collective Processes in the Construction of Emotional Climates. *Journal of Social Issues*, Vol. 63, No. 2, 2007, 307-322

Ruusuvuori, J. & Tiittula, L. 2005. Haastattelu. Tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus. Tampere: Vastapaino. E-kirja. Viitattu 20.10.2021 <https://www.elibslibrary.com/book/951-768-290-9>

Saarikivi, K. 2020. Suomen aivosäätiö. Podcast-sarja: Sata rautaa tulessa. Jakso 1 – Katri Saarikivi: Aivot etätyössä. Viitattu 17.10.2021
<http://elakoonavot.fi/jakso-1-aivot-etatyossa/>

Saarinen, M. 2007. Tunneälykäs esimiestyö. Esimiesten kykypohjaisen tunneälyosaamisen laadullinen kuvaaminen ja määrällinen mittaaminen. Helsingin yliopisto. Teknillinen korkeakoulu. Väitöskirja. Viitattu 25.9.2021.
<http://lib.tkk.fi/Diss/2007/isbn9789512285648/isbn9789512285648.pdf>

Sitra. 2021. Korona-ajan opit tulevaisuuteen. Viitattu 17.10.2021
<https://www.sitra.fi/hankkeet/koronavirus/>

Sivunen, A. 2007. Vuorovaikutus, viestintäteknologia ja identifioituminen hajautetuissa tiimeissä. Jyväskylän yliopisto. Väitöskirja. Viitattu 27.8.2021
<https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/13425/9789513930462.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Tanhua-Piiroinen, E., Kaarakainen, S-S., Kaarakainen, M-T. & Viteli, J. 2020. Digiajan peruskoulu II. Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisuja 2020:17. Viitattu 30.4.2021 <https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/handle/10024/162236>.

The School of Life. 2021
Viitattu 22.10.2021 <https://www.theschooloflife.com/>

The Emotionally Intelligent Office – 20 Emotional Skills for the Workplace. 2018. The School of Life.

Tienari, J. & Harviainen, J.T. 2020. Strategiaopas kuntien päättäjille. Alma Talent. E- kirja. Viitattu 20.10.2021 <https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ez.lapinamk.fi/teos/GAIBBXETEB>

Toivanen, M., Käsälä, M., Kalliomäki-Levanto, T., Kauppi, M., Tuomivaara, S., Yli-Kaitala, K. & Suorsa, T. 2021. Onnekkaita sattumia ja psykologinen turvallisuus uudistumisen lähteenä työpaikoilla. Työterveyslaitos.

Tran, V. 1998. The Role of the Emotional Climate in Learning Organisations. The Learning Organization Vol. 5 (No. 2) 99–103

Troth, A. C., Lawrence, S. A., Jordan, P. J., Ashkanasy, N. M. 2018. Interpersonal Emotion Regulation in the Workplace: A Conceptual and Operational Review and Future Research Agenda: ss. 523-543

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.

Tuomivaara, S. & Alasoini, T. 2020. Digitaaliset kuilut ja digivälineiden erilaiset käyttäjät Suomen työelämässä. Työterveyslaitos.

Työterveyslaitos. 2019. Psykologinen turvallisuus kannustaa ideoiden jakamiseen Viitattu 22.10.2021
<https://www.ttl.fi/tyopiste/psykologinen-turvallisuus-kannustaa-ideoiden-jakamiseen/>

Vaikuttavuustyöpajan raportti - Yleissivistävän koulutuksen opetus- ja oppimisympäristöjen digitalisointi – Kooste sidosryhmien näkemyksistä. Valtiontalouden tarkastusviraston selvitykset 1/2020. Helsinki. Viitattu 5.5.2021
<https://www.vtv.fi/app/uploads/2020/01/VTV-Yleissivistavan-koulutuksen-opetus-ja-oppimisymparistojen-digitalisointi-Kooste-sidosryhmien-nakemyksista.pdf>

Varhelahti, M & Mikkilä-Erdman, M. 2016. Viestintää teknologian välityksellä asiantuntijaverkostoissa. *Media & Viestintä*, 39(3). Viitattu 20.10.2021
<https://doi.org/10.23983/mv.61419>

Vilka, H. 2007. Tutki ja mittaa. Määrällisen tutkimuksen perusteet. Helsinki: Tammi.

Vilka, Saarela & Eskola. 2018. Riittääkö yksi? Tapaustutkimus kuvaajana ja selittäjänä. Teoksessa: Valli, R. 2018. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Metodien valinta ja aineistonkeruu. ss. 161–162 PS-kustannus: E-kirja.

Waterhouse, L. 2006. Multiple Intelligences, the Mozart Effect, and Emotional Intelligence: A Critical Review. *Educational Psychologist* Volume 41, 2006 - Issue 4: ss. 207–225

LIITE 1: KYSELY

Taustatiedot

1 Sukupuoli	Nainen/Mies/Muu/En halua sanoa
2 Ikäryhmä	17–29/30–39/40–49/50–59/60–69/70–
3 Työhistoria vuosina	0–4/5–10/11–20/21–30/31–
4 Toimiala	Koulutus/Toimintaympäristöpalvelut/Elinkeinopalvelut
5 Asema	Työntekijä (tai toimihenkilö)/Esihenkilö/Muu

Digitalisaatio (asteikko 1–5 tai avoin vastaus)

- 6 Hallitsen mielestäni hyvin erilaisten digitaalisten työkalujen ja sovellusten käytön
7. Digitalisaatio on vaikuttanut oman työni kuormittavuuteen tai lisännyt kiireen tuntua
8. Olen tyytyväinen digitalisaation tuomiin uusiin työnteon muotoihin ja tapoihin.
9. Digitaalinen vuorovaikutus on lisännyt mahdollisuuksia luovuuden käyttöön työssäni.

Työn ja työympäristön muutokset (asteikko 1–5 tai avoin vastaus)

10. Miten työnkuvani on muuttunut digitalisaation myötä (avoin vastaus)?
11. Organisaatiossani digiloikka on ollut hyvin hallittavissa
12. Digitalisaatio on tuonut työhöni lisää autonomisuutta ja itseohjautuvuutta.
13. Digiajan työympäristöni on hyvin suunniteltu ja toimiva.

Tunteet ja tunneilmapiiri (asteikko 1–5 tai avoin vastaus)

14. Tunteiden näyttäminen on sallittua työpaikallani.
15. Minulla on keinoja tunteiden käsittelyyn työpaikallani.
16. Työpaikalla vallitsee yleensä hyvä tunneilmapiiri.
17. Tunteilla on mielestäni erityinen merkitys suorituskyvylle.
18. Tunteet tai tunneilmapiiri työpaikallani on... (avoin vastaus)

Virtuaalinen vuorovaikutus (asteikko 1–5 tai avoin vastaus)

19. Vuorovaikutus digitaalisessa työympäristössä (esim. etäkokouksissa) on mielestäni... (avoin vastaus)
20. Omat vuorovaikutustaitoni ovat mielestäni riittävän hyvät digitaalisissa työympäristöissä.
21. Organisaatiossani hyödynnetään hyvin osallistavia menetelmiä virtuaalisessa vuorovaikutuksessa.
22. Tunteita tai tunnelmia voidaan helposti aistia myös digitaalisessa vuorovaikutuksessa.

Työn kehittäminen (asteikko 1–5 tai avoin vastaus)

23. Työni strategiaprosesseihin osallistuminen on onnistunut myös digitaalisessa työympäristössä.
24. Digitaalinen vuorovaikutus sidosryhmien (asiakkaat) suuntaan on sujunut hyvin.
25. Millä asioilla organisaatiosi digitaalisissa työympäristöissä vallitsevaa tunneilmapiiriä voitaisiin kehittää? (avoin vastaus)

LIITE 2: HAASTATTELU

* Haastattelu esihenkilöille

Taustatiedot

1. Taustatiedot.

Aluksi esittelyt, tavoitteet ja aikataulu, eettiset näkökulmat. Saako tallentaa? Vastaajien henkilöllisyys ei tule ilmi.

2. Toimialan kuvaus.

Kertokaa oman toimialanne erityispiirteistä?

3. Mitkä ovat tärkeimmät sidosryhmänne?

Digiajan johtaminen ja itseohjautuvuus

4. Miltä sinusta tuntuu olla oman organisaatiosi jäsen? Miksi?

5. Millä tavalla digitalisaatio on vaikuttanut esimiestyöhön?

6. Minkälaista uutta osaamista asiantuntijoilta odotetaan lähitulevaisuudessa?

7. Mitä on mielestäsi hyvä digiajan johtaminen?

Vuorovaikutus digiajan toimintaympäristössä

8. Minkälaisia uusia vuorovaikutuksen keinoja ja käytäntöjä digitalisaatio on tuonut mukanaan?

9. Minkälaista vuorovaikutusosaamista esimies mielestäsi tarvitsee nykyajan työelämässä?

10. Kerro esimerkki onnistuneesta vuorovaikutustilanteesta digiajan työympäristössä?

11. Minkälaisissa tilanteissa vuorovaikutus työntekijän kanssa on ollut vaikeaa

12. Mitkä toimintatavat ilahduttavat sinua työympäristössäsi?

13. Mitkä ovat suurimpia haasteita vuorovaikutuksessa sidosryhmien kanssa?

Tunteet ja johtaminen

14. Mitä tunneäly mielestäsi tarkoittaa?

15. Mitkä asiat vaikuttavat tunneilmapiiriin ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa?

16. Minkälaisia tunteita esimiehenä kohtaat ja miten niitä käsittelet?

17. Minkälaisissa tilanteissa tunneälystä on ollut hyötyä?

18. Minkälaisilla keinoilla myönteistä tunneilmapiiriä voidaan edistää?

OPPIMISEN JOHTAMISEN MALLI ASIANTUNTIJA- ORGANISAATIOOLLE

Anja Eilittä-Liuski, Eija Laakso ja Annika Salin

The purpose of this thesis was to find a suitable model of knowledge management for LapIT Oy. The target of the research was to create a new process of knowledge management, which suits to the needs of the organization. The research answered to the following questions: What kind of knowledge management exists in the organisation, is it strategy-based and who is responsible of it? How the expertise of the personnel is utilized? What kind of expertise does the organization need? What kind of knowledge management should the organization have?

A case study was used as a development method and the materials were collected using a questionnaire. The questionnaire was targeted for the entire personnel of LapIT Oy. The research questions were different for the managers and the employees. The research results were analyzed using a content analysis. Based on the research results and existing theoretical framework, a model of learning management was suggested for the company. A process description of learning management was offered for the organization.

The results of the research showed that managers' views on the company's knowledge management were quite positive. Employees gave a lot of development suggestions for knowledge management. One of the main results was that the management of knowledge and learning should be based on company's strategy. The suggested model is a modern and strategy-based model. Sharing of knowledge, continuous development and agile learning are emphasized in the model. The model brings a new perspective to the management of learning, where learning is part of the work, learning happens all the time and problems are solved in a self-managed way either alone or in teams.

JOHDANTO

Osaamisen johtaminen digiajan toimintaympäristöissä on ajankohtainen aihe monessa yrityksessä. Pyyhtiän (2019, 86) mukaan Suomessakin kilpailu hyvistä ICT-osaajista on kovaa ja voi olla hyvin haasteellista löytää yrityksen palkkalistoille hyvää ja tarpeenmukaista osaamista. Vuonna 2021 asiantuntevista ICT-osaajista on pulaa Suomessa, mutta toisaalta työnteko ei ole enää paikkariippuvaista kuten aikaisemmin. Jarenko ja Kankkunen (2021, 10–13) kirjoittavat, että työn murros aiheuttaa muutoksia osaamiseen ja osaamisen johtamiseen. Muutoksessa ovat apuna organisaation vahva strategia eli suunta ja päämäärä, halu pysyä ajan mukana, halu oppia uutta sekä uskallus sietää epävarmuutta. Hyvällä johtamisella ja maineella hyvästä työnantajasta, on suuri merkitys rekrytointiprosessissa (Pyyhtiä 2019, 113–114.)

Pyyhtiän (2019, 8) mukaan työn muuttuminen tuo haasteita johtamiseen. Menestyksellinen liiketoiminnan johtaminen vaatii ymmärrystä siitä, minkälaisia asiantuntijoita ja minkälaista osaamisen sisältöä tarvitaan. Pyyhtiä (2019) lisää, että esihenkilö voi olla hyvä esihenkilö ilman asiantuntijuuttakin, mutta esihenkilön on kuitenkin hyvä ymmärtää asiantuntijoiden työn sisältöä. Otalan (2008, 15–16) näkemys on, että yrityksissä, joiden toiminta keskittyy palveluihin tai tieto- ja informaatioteknologiaan, tärkein raaka-aine on tieto ja tärkein prosessi on osaaminen. Asiakasorganisaatiossa yrityksen resursseja ovat rahan lisäksi osaamispääoma eli osaavat työntekijät. Osaamispääomaa tulee johtaa tavoitteellisesti ja seurata sen kehitystä, jotta vuosien saatossa kerättyä osaamispääomaa ei menetetä. Osaamisella ei ole arvoa, mikäli sitä ei johdeta oikein tai ei ollenkaan. (Ojala 2008, 15–16.)

Tämä opinnäytetyö pohjautuu toimeksiantajaorganisaatiolta, LapIT Oy:ltä, saatuun kehittämistehtävään. Kehittämistehtävän tarkoituksena on kartoittaa yrityksen esihenkilöiden osaamisen johtamisen haasteita ja yrityksen osaamispääomaa sekä selvittää, minkälainen osaamisen johtamisen malli sopisi tämän yrityksen strategian mukaisiin tarpeisiin. Osana kehittämistehtävää kartoitetaan jo olemassa olevia osaamisen johtamisen malleja ja ehdotetaan yritykselle sen tarpeisiin sopivaa mallia huomioiden myös yrityksen strategiset tavoitteet. Kehittämistehtävän lähtökohtana on toimeksiantajan esiin tuoma tarve kehittää yrityksen

osaamisen johtamista. Taustalla on toimeksiantajan tarve löytää tarkempaa tietoa työntekijöidensä osaamisen tasosta, osaamisen johtamisesta ja kehittämisestä sekä näiden yhteydestä strategian tavoitteiden saavuttamiseksi.

Muun muassa Eklund (2021, 147–148) ja Ojala (2018, 294–295) ovat kirjoittaneet, että strategisten tavoitteiden toteutuminen edellyttää organisaatioissa osallistamista ja vuorovaikutusta. Osallistava johtaminen ja työntekijöiden osallistaminen on yksi toimivan työyhteisön tunnusmerkeistä. Osallistava vuorovaikutus on useissa työyhteisöissä tavoiteltava tila, koska sen kautta työntekijöiden kokemus- ja osaamispääoma saadaan näkyväksi ja työntekijöiden sitoutuneisuutta sekä työhyvinvointia lisättyä. Työntekijöiden osallistamisella ja osallistumisella saadaan parempia ratkaisuja ongelmiin, koska tällöin saadaan tietoa laajemmalta pohjalta ja erilaiset näkemykset sekä asiantuntijuus tulevat paremmin hyödynnettyiksi. Henkilöstön työtyytyväisyyden on todettu heijastuvan aina myös asiakastyytyväisyyteen. (Eklund 2021, 147–148; Ojala 2018, 294–295.)

Toimeksiantajaorganisaatiossa teknologian kehittyminen, kuten automatisaatio, robotiikka ja tekoäly, tulevat määrittelemään työt uudella tavalla. Muutos edellyttää uuden osaamisen hankkimista nykyisten työtehtävien tilalle. Useiden työtehtävien yhdistyessä syntyy niiden tilalle vaativampia, ylemmän koulutusasteen tehtäviä. Kehittämistoimenpiteitä tarvitaan organisaatiossa osaamisen tunnistamiseen, koska jo aikaisemmin useampaan otteeseen tehdyt osaamiskartoitukset ovat jääneet organisaatiossa hyödyntämättä. Ne ovat olleet joko liian epämääräisiä tai niiden tuloksia ei ole pidetty luotettavina. Osaaminen kuitenkin vanhentuu, jos sitä ei kehitetä ja ylläpidetä.

TUTKIMUKSEN TARKOITUS, TAVOITTEET JA KYSYMYKSENASETELU

Opinnäytetyön tarkoituksena löytää yritykselle sopiva malli johtaa osaamista. Tavoitteena on tehdä kohdeorganisaation osaamistarpeet näkyväksi ja kehittää yritykselle sellainen osaamisen johtamisen malli, joka sopii juuri tämän yrityksen tarpeisiin.

- Minkälaista osaamisen johtamista yrityksessä on tällä hetkellä, onko se strategialähtöistä ja kuka siitä vastaa?

- Hyödynnetäänkö henkilöstön osaamista ja minkälaisia osaamistarpeita yrityksellä on?
- Minkälaista osaamisen johtamista yrityksessä tulisi olla?

LAPIT OY TOIMINTAYMPÄRISTÖNÄ

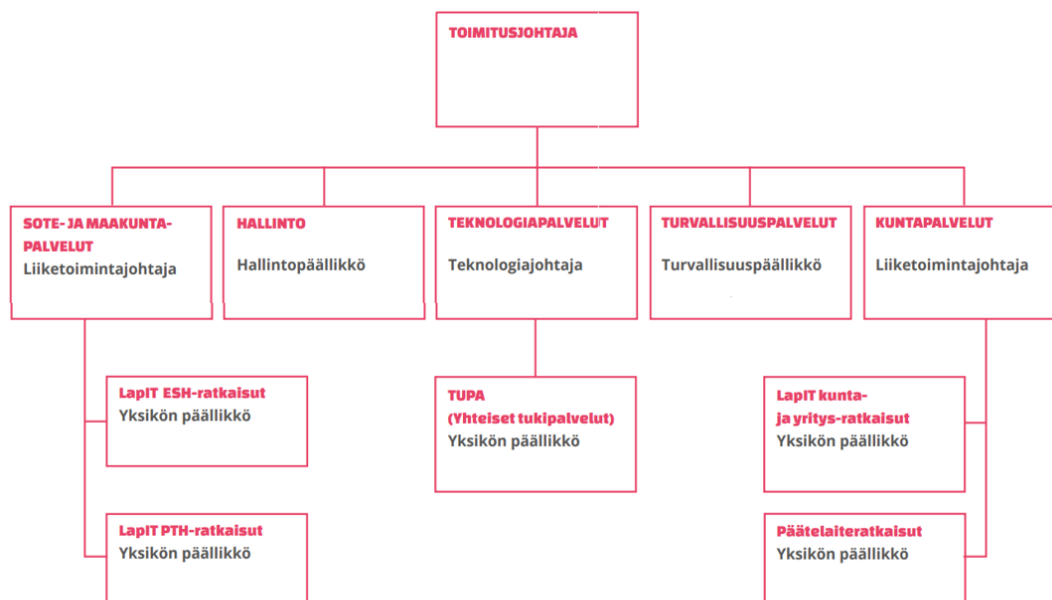
Kehittämistehtävän toimeksiantaja on Pohjois-Suomen alueella 1.1.2001 toimintansa aloittanut LapIT Oy, aikaisemmalta nimeltään Lapin Informaatioteknologia. Yhtiö on voittoa tavoittelematon kuntien ja kuntayhtymien omistama in-house-yhtiö, joka on näiden reilun kahdenkymmenen vuoden aikana kasvanut Pohjois-Suomen suurimmaksi julkisen sektorin ICT-alan palvelujen tuottajaksi. Yhtiö toimii kymmenellä paikkakunnalla Lapin ja Pohjois-Suomen alueella tarjoten työtä hieman yli 130 asiantuntijalle. (LapIT Oy 2021.) Kehittämistyö koskee LapIT Oy:n koko henkilöstöä ja tavoitteena on luoda koko organisaatiota palveleva osaamisen johtamisen malli.

Yrityksen arvot ovat lappilaisuus, kumppanuus ja erinomaisuus. LapIT Oy:n mukaan sen sisäisen kumppanuuden voimavaroja ovat omatoimisuus, aloitteellisuus, yksilöllisyys ja yhteisiin tavoitteisiin sitoutuminen asiakkaan hyväksi. LapIT Oy varmistaa oman kyvykkyytensä ja palvelutasonsa kilpailukykyisyyden hyödyntämällä modernia teknologiaa, panostamalla korkeaan osaamisen tasoon ja arvioimalla sekä parantamalla toimintaansa IT-alan parhaiden käytäntöjen avulla. (LapIT Oy 2021.)

LapIT Oy:n visiona on olla Pohjois-Suomen julkisen sektorin halutuin tiedonhallintakumppani. Yrityksen strategia on uudistettu vuonna 2019 vastaamaan omistaja-asiakkaiden tarpeita. LapIT Oy on asettanut useita strategisia tavoitteita vuoteen 2023 mennessä. Strategisina suuntaviivoina on toimia asiakkaille palveluintegraattorina laadukkaisiin ja turvallisiin ICT- ja tiedonhallintapalveluihin sekä strategisena kumppanina uusien digitaalisten palveluiden suunnittelussa ja kehittämisessä. LapIT Oy pyrkii myös kasvattamaan läsnäoloaan maantieteellisesti, jolloin voidaan tarjota asiakkaille palvelutuotannon volyymihyötyjä ja yhteistyötä digitalisaation mahdollistamiseksi. Strategian toteutumisen onnistuminen edellyttää johdonmukaista osaamisen kehittämistä. (LapIT Oy 2021.)

Kuntien ja kuntayhtymien ICT- ja tiedonhallintakumppanina LapIT Oy palvelee asiakasomistajiensa sote-organisaatioita, esimerkiksi Lapin sairaanhoitopiiriä ja kuntien terveyskeskuksia, kuntien eri toimialoja sekä näiden omistamia yrityksiä ja liikelaitoksia. Yritys tuotti palveluita vuonna 2021 18 kunnalle ja 6 kuntayhtymälle sekä 5 kuntaomisteiselle osakeyhtiölle Lapin ja Koillismaan alueilla. LapIT Oy oli jo vuosina 2017–2019 tiiviisti mukana maakunta- ja sote-uudistuksessa niin maakunnallisella, kansallisella kuin yhteistyöalueen tasolla. Yhtiön asemaa ja osaamista sote-sektorilla vahvisti vuonna 2017 Lapin sairaanhoitopiirin ICT-tuotannon siirtyminen osaksi LapIT:n palvelukokonaisuutta. (LapIT Oy 2021.)

LapIT Oy:n palveluihin kuuluu laitehankinnat, järjestelmien ylläpito, kilpailutusten hoitaminen sekä asiantuntija- ja projektipäällikköresurssien tarjoaminen. Kunta-palvelut-yksikkö vastaa kuntien ydintoiminnan, kuten hallinnon ja opetustoimen asiakkuuksista, sekä yritysasiakkaista ja kuntien liikelaitoksista. Sote- ja maakun-
tapalvelut-yksikön vastuulla ovat kuntien perusterveydenhuollon ja sosiaalitoimen organisaatioita, Lapin sairaanhoitopiiri ky eli erikoissairaanhoito, Lapin liitto ja Lapin pelastuslaitos sekä alan palveluja tuottavat yritykset (Kuvio 1). Yhtiön rooli palvelujen tuottajasta on muuttunut entistä enemmän palvelujen järjestäjäksi. (LapIT Oy 2021.)



LapIT ESH-ratkaisut = Erikoissairaanhoidon ratkaisut

LapIT PTH-ratkaisut = Perusterveydenhuollon ratkaisut

Kuvio 1. LapIT Oy:n organisaatiokaavio 2020

Vuonna 2021 yrityksessä oli meneillään organisaatiomuutos, jossa muun muassa Palvelupiste tulee organisoitumaan omaksi yksikökseen. Edellisessä organisaatiomuutoksessa vuonna 2018 operatiivista työtä tekevät asiantuntijat hajautettiin neljään eri palvelutuotantoyksikköön; ESH-ratkaisut, PTH-ratkaisut, Kunta- ja yritysratkaisut sekä Päätelaiteratkaisut. Näissä yksiköissä työskennelleet asiantuntijat käsitelivät eri kanavista tulevia asiakkaiden yhteydenottoja. Lisäksi Sote-uudistus tuo muutoksia LapIT Oy:n asiakkaiden, kuten kuntien ja kuntayhtymien toimintaan ja talouteen, mikä on huomioitava myös LapIT Oy:n toiminnassa. (LapIT Oy 2021.)

Suomeen perustetaan 21 uutta itsehallinnollista hyvinvointialuetta ja 1.1.2023 alkaen ne ottavat järjestämisvastuun sosiaali- ja terveydenhuollosta sekä pelastustoimesta. Näin ollen kuntien velvollisuus järjestää sote-palveluita päättyisi. (Valtiovarainministeriö 2021.) Kuntapuolen työntekijämäärän vähentyessä se vaikuttaa myös LapIT Oy:n asiakasmäärään. Vaikutus kohdentuu lähinnä ESH- ja PTH-yksiköihin, koska näiden yksiköiden asiakkaat siirtyisivät osaksi hyvinvointialuetta. ESH-yksikköön vaikuttaa sairaanhoitopiirin lakkautus ja PTH-yksikköön vaikuttaa puolestaan perusterveyden- ja sosiaalihuollon sekä pelastustoimen henkilöstön siirtyminen kokonaisuudessaan hyvinvointialueen palvelukseen. (LapIT Oy 2021.)

OSAAMINEN JA OPPIMINEN VAATIVAT JOHTAMISTA

Opinnäytetyömme keskeisiä käsitteitä ovat osaaminen, oppiminen ja osaamis-pääoma, joita on käsitelty artikkelikokoelman yhteisessä tietoperustassa. Lisäksi keskeisiä käsitteitä ovat osaamisen ja oppimisen johtaminen ja ketterä oppiminen, joita on käsitelty tässä artikkelissa. Ojala ja Meklin (2021, 19–21) toteavat oppimisen olevan tärkeä edellytys organisaation menestymiselle. Organisaatiossa tarvitaan osaamis- ja oppimisstrategia, joka sisältää vision ja päämäärän ja on samalla panostus lisätä organisaation kilpailukykyä. Ojalan ja Meklinin (2021) mukaan oppimisen tulisi nykypäivänä olla jatkuvaa ja tarpeen mukaista, itseohjautuvaa, sosiaalista ja yhteisöllistä. Oppiminen on yhä enemmän teknologiasidonnaista ja se on laajentunut ja monipuolistunut. Oppiminen on siirtynyt oppilaitoksista työpaikoille ja työpaikkojen tulee olla myös hyviä oppimispaikkoja. (Ojala & Meklin 2021, 19–21.)

Osaamisen johtaminen asiantuntijaorganisaatiossa

Osaamisen johtamiselle on erilaisia määritelmiä (Machado & Davim 2014, 287, 290–292; Sydänmaanlakka 2012, 287; Viitala 2005, 14). Machadon ja Davimin (2014, 287, 290–292) mukaan osaamisen johtaminen voi sisältää muun muassa oppimisen mahdollistamista, osaamisen luomista, tiedon jakamista tai innovointia. Machado ja Davim (2014) argumentoivat, että osaamisen johtamisen tulee olla yrityksissä jatkuvaa, ja yritysten tulee kehittää oppimisen prosessejaan säännöllisesti, jotta ne menestyisivät nykyajan dynaamisessa toimintaympäristössä. Viitalan (2005, 14) mukaan osaamisen johtaminen on laaja johtamisen kokonaisuus. Osaamisen johtaminen on osaamisen ylläpitämistä, uudistamista, kehittämistä ja hankkimista eri keinoin ja sen lähtökohtana on organisaation strategian mukaiset tarpeet. Osaamisen johtamisen tarkoitus on varmistaa organisaation toiminta- ja kilpailukyky riittävän osaamis pohjan avulla. (Viitala 2005, 14.) Sydänmaanlakan (2012, 287) mukaan osaamisen johtaminen tarkoittaa organisaation ydinosaamisen määrittelemistä, osaamisen nykytason vertailemista tavoitetasoon, osaamisen kehityssuunnitelmien laatimista sekä yksilöiden osaamisen kehittämistä.

Omotayon (2015, 1–2) mukaan osaamisen johtaminen on yrityksille keskeinen työkalu niiden kannattavuuden ja kilpailukyvyn vahvistamisessa. Tehokkaalla osaamisen johtamisella saadaan henkilöstön koko osaamis potentiaali käyttöön. Menestyksellinen osaamisen johtaminen keskittyy ihmisiin, teknologiaan ja prosesseihin. (Omotayo 2015, 1–2.) Goncalves (2012, 6, 13–14) korostaa, että osaaminen on nykyään monien työntekijöiden tärkein pääoma ja että osaamisen johtaminen on nyky maailmassa yksi keskeisimmistä keinoista kasvattaa yrityksen arvoa. Goncalvesin (2012) mukaan osaamisen johtamisesta on kuitenkin hyötyä vain, jos yritykset ymmärtävät sen tärkeyden ja toteuttavat sitä tarkoituksen mukaisesti. Liebowitzin ja Liebowitzin (2016, 15–20) tutkimuksen mukaan keskeisimmät syyt, miksi joillain organisaatioilla on haasteita osaamisen johtamisessa, liittyivät organisaatiokulttuuriin, organisaatorakenteeseen, strategiaan, hallintoon ja johtoon, osaamisen johtamisen hyötyjen mitattavuuteen, IT-ongelmiin sekä tiedon ja standardien puutteeseen.

Viitalan (2021, 102) mukaan osaamisen johtaminen sisältää sekä yrityksen strategisen kyvykkyyden hallinnan, että henkilöstön osaamisen kehittämisen, jota

kutsutaan yleisimmin henkilöstön kehittämiseksi. Henkilöstön kehittämisellä tarkoitetaan henkilöstön hallussa olevan osaamisen kehittämistä, johon tarvitaan jokaisen organisaation jäsenen omaa aktiivisuutta ja vastuullisuutta. Henkilöstön osaamisen kehittämistä voidaan tukea monin tavoin; johtamisella, rakenteilla ja toimintamalleilla. Osaamisen kehittämistä voidaan organisaatiossa toteuttaa monella tasolla, esimerkiksi yksilötason kompetensseja kehitetään monin eri menetelmin; hankkimalla tarvittavaa osaamista rekrytoimalla, hyödyntämällä alihankintaa organisaation ulkopuolelta, keräämällä ryhmiin tai tiimeihin toisiaan täydentävää osaamista ja juurruttamalla organisaation kulttuuria, joka ruokkii osaamisen jatkuvaa kehittymistä. (Viitala 2021, 102.)

Oppimisen johtamisella luodaan edellytyksiä jatkuvalla kehittämiselle

Otalan (2018, 26, 166) mukaan oppimisen johtamisen fokuksessa on oppiminen eli jatkuvan osaamisen hankkimisen prosessi. Otala (2018) kirjoittaa, että osaamisen johtamista on käytetty jo 1990-luvulta lähtien, erityisesti isoissa ja julkisen sektorin yrityksissä. Yritykset ovat kehittäneet palveluja ja valmentaneet esihenkilöitä pitämään osaamisen kehityskeskusteluja. Osaamisen johtamisen fokuksena on, että organisaatiossa selvitetään nykyisiä ja tulevia osaamistarpeita sekä toteutetaan erilaisia osaamisen liittyviä koulutus- ja valmennusohjelmia. Oppimisen johtamisen malli taas korostaa oppimisprosessia, jossa on selkeä ja ennalta määritetty suunta ja tavoite. (Otala 2018, 26, 166.)

Koskisen (2021, 120) mukaan osaamisen johtaminen on enemmän prosesseihin ja resursseihin sekä suoritukseen ja tietoon keskittynyttä johtamista, kun taas oppimisen johtaminen on osallistavaa yhdessä innovointia, uuden tiedon luomista ja kasvun ilmapiirin vahvistamista. Koskinen (2021) kirjoittaa, että oppimisen johtaminen on yleensä organisaation johdon vastuulla, kun taas osaamisen johtaminen on organisaation henkilöstöhallinnon vastuulla. Wenström (2020, 143) on kiteyttänyt oppimisen ja osaamisen johtamisen erot osuvasti; osaamisen johtaminen tapahtuu ihmisiä johtamalla ja oppimisen johtaminen edellytyksiä luomalla. Wenström (2020) perustelee, että oppimisen edellytyksenä on vuorovaikutus ja osaamista ei voida irrottaa ihmisen persoonasta eikä osaamisen johtamista erottaa ihmisten johtamisesta.

Otalan (2018, 25–26, 166) näkemys on, että työn luonne ja osaamistarpeet ovat muuttuneet, joten henkilöstön on hyvä tiedostaa heidän tulevat vaatimuksensa ja

osaamistarpeensa oman työnsä ja työyksikkönsä kannalta. Otala (2018) painottaa, että uuden opettelu varastoon ei ole kannattavaa, vaan oppiminen tapahtuu sen vuoksi, että voidaan vastata työn muutoksiin, uusiin haasteisiin ja löydetään ratkaisu työssä esiin tuleviin ongelmiin tässä ja nyt. Työelämässä oppiminen ja kehittyminen eivät tapahdu itsestään, vaikka suurin osa työelämän oppimisesta ja työssä kehittymisestä tapahtuvat huomaamatta ratkomalla arjen haasteita. (Otala 2018, 25–26, 166.) Eklundin (2021, 37) mukaan työelämässä tarvitaan suunnitelmallista kehittämistä, fokuksen löytämistä, toiminnan refleктоimista ja tietoista tekemistä, joiden avulla saadaan kurottua umpeen tietämisen ja tekemisen välistä kuilua. Osaamisen johtamisen käsite onkin muuttumassa oppimisen johtamisen käsitteeksi työn luonteen muuttumisen vuoksi (Eklund 2021, 37.)

Jarenko (2021) käsittelee YouTube-kanavallaan osaamisen ja oppimisen johtamisen eroja ja perustelee, miksi oppimisen johtaminen on vuonna 2021 ajankohtainen käsite. Osaamisen johtaminen on muuttumassa oppimisen johtamiseksi, jossa tuetaan ja mahdollistetaan yksilöiden ja työyhteisöiden ketterä ja omatoiminen oppiminen. Hänen mukaansa oppimisen johtamisessa haetaan sellaisia toimintatapoja ja käytänteitä, jotka mahdollistavat oppimisen yksin tai yhdessä. Organisaation pitäisi luoda kulttuuri, jossa yksilö tai yhteisö oppii koko ajan uutta. Oppimisen johtamisessa puhutaan oppimisen infrastruktuurin ja oppimisen kulttuurin rakentamisesta organisaatioon. Oppimisen johtamisen kokonaisuudessa on tärkeää, miten siitä puhutaan ja ajatellaan organisaation sisällä. (Jarenko 2021.)

Jarenkon (2021) mukaan asiantuntijatyön johtamisessa oppimisen johtamisen menetelmät voivat toimia paremmin kuin osaamisen johtaminen. Asiantuntijatyötä ja osaamistarpeita ei pystytä kaikilta osin ennalta määrittelemään ja ennakkoimaan, jos työ pystytään ennakkoimaan, se ei ole asiantuntijatyötä. Työntekijä eli asiantuntija pystyy parhaiten itse määrittämään oppimistarpeensa, koska hän tietää itse parhaiten, millaisia oppimistarpeitaan hänen työnsä vaatii. Kokeilukulttuuri ja halu muuttua ketterästi ketteräksi ovat tämän päivän työelämän vaatimuksia. Asiantuntijatyö vaatii ketterää oppimista. Ketterä oppiminen on niin sanotusti ad-hoc oppimista. Osaamistarpeet tulevat esille työssä eli tarvitaan ketterää oppimista. (Jarenko 2021.) Otalan (2018, 157) määritelmän mukaan ketterän oppimisen tavoitteena ei ole koskaan oppiminen itsessään, vaan kyseessä olevan työn tekeminen. Jarenko (2021) toteaa, että ketterä oppiminen ei ole ennalta

määritettävissä, koska suurin osa oppimisesta tapahtuu työssä. Asiantuntijaorganisaatioissa tapahtuu oppimista joka päivä ja organisaatio uudistuu, joten oppimiselle olisi hyvä luoda prosessi. Oppimisen kannalta asiantuntijaorganisaation tulisi toimia proaktiivisesti. (Jarenko 2021.)

Paananen (2015, 49) toteaa, että oppimisen johtaminen ei ole vakiintunut käsitteenä, vaikkakin sitä on käsitelty väitöskirjoissa. Hän on tarkastellut tutkimustyössään, mihin teoreettiseen alaan ja käsityksiin sekä mihin käsitelmääritelmien kuvaamiin elementteihin design-suuntautunut oppimisen johtaminen oppimissysteemissä perustuu. Hänen mukaansa se perustuu kohteista oppimiseen. Design-suuntautunut oppiminen on oppimisen johtamista, ja johtaminen perustuu oppijan omiin käsityksiin, ajatteluun ja tulkintoihin. (Paananen 2015, 49.) Sirén (2014, 3, 14) puolestaan on tutkinut strategisen oppimisen johtamisen vaikutusta yritysten menestymiseen suomalaisissa IT-alan organisaatioissa. Strateginen oppiminen tarkoittaa strategisen osaamisen luomista, jakamista ja soveltamista. Ne yritykset, joissa hyödynnettiin strategisen oppimisen johtamista ja mittaamista, menestyivät parhaiten. (Sirén 2014, 3, 14.)

Ibriqi (2020, 6, 34) taas toteaa tutkimuksessaan, että oppimisen johtaminen on uudistavaa ja uutta luovaa johtamista, jota tarvitaan erityisesti nopeassa muutoksessa olevilla aloilla, joissa toimintaympäristöt ovat kompleksisia. Ibriqin (2020) mukaan oppimisen ja osaamisen johtaminen ymmärretään erillisinä konsepteina ja johtamisen kohteena olevat toiminnot ovat erilaisia. Oppimisen johtamisella rakennetaan oppimisprosesseja ja oppimista edistäviä tavoitteita, suhteita, tilanteita ja ympäristöjä. Osaamisen johtaminen keskittyy olemassa olevaan osaamiseen ja oppimisen johtaminen taas keskittyy osaamiseen johtavaan prosessiin. (Ibriqi 2020, 6, 34.)

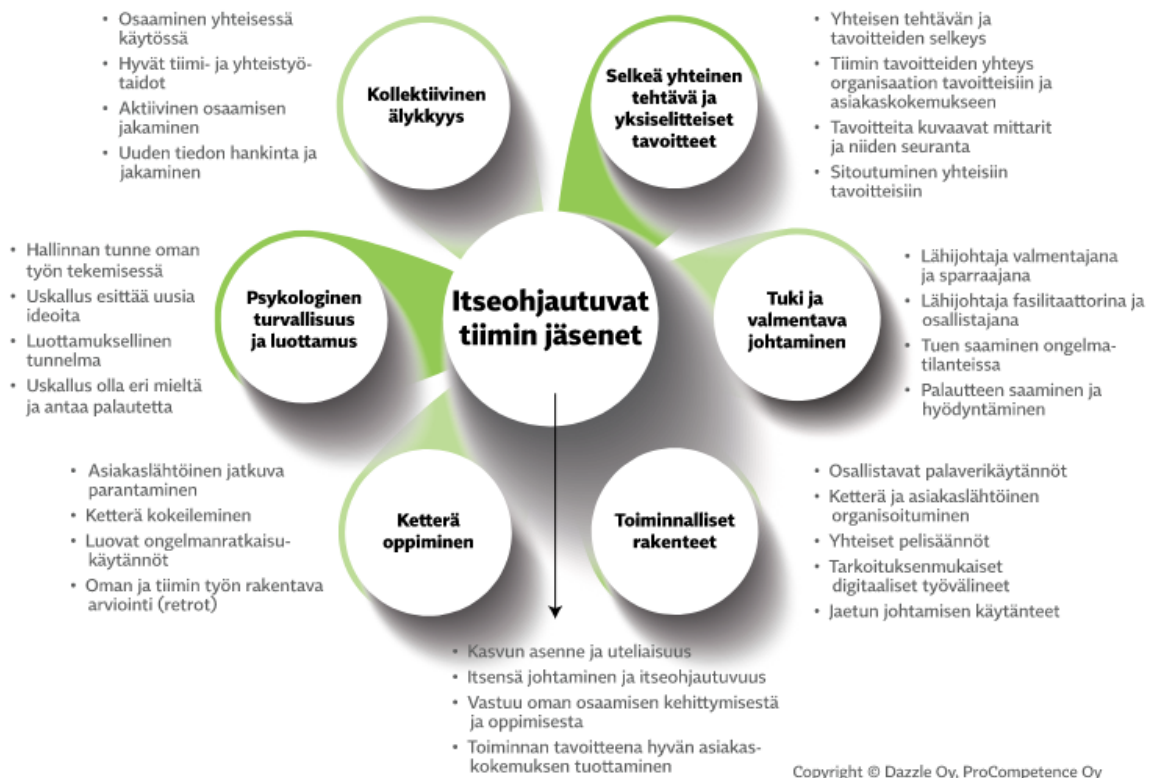
Ketterä oppiminen vaatii itseohjautuvuutta työelämässä

Otalan ja Meklinin (2021, 19, 257) määritelmän mukaan ketterä oppiminen on työssä tapahtuvaa oppimista ja työn kehittämistä. Ketterän oppimisen tunnuspiirteitä ovat kokeilemalla oppiminen, esiin tulevien ongelmien ratkominen, kehittyminen arvioimalla tehtyä työtä ja parantamalla tekemistä kokemusten perusteella. Ojala ja Meklin (2021) kirjoittavat, että oppiminen on nykyään sosiaalista ja yhteisöllistä. Haetun tiedon yksin ymmärtäminen on hidasta ja soveltamiseen

sisältyy suuri virhemahdollisuus. Ymmärtäminen ja soveltaminen tapahtuvat paremmin vuorovaikutuksessa ja yhdessä tekemisessä. Näin toimien saadaan myös yhteinen ymmärrys, mitä tietty osaaminen yrityksessä tarkoittaa ja miten sitä käytetään. (Ojala & Meklin 2021, 19, 257.) Ketterästä oppimisesta on kerrottu tarkemmin yhteisessä tietoperustassa.

Ojalan ja Meklinin (2021, 47) näkemys on, että muutoksessa oleva työelämä vaatii muutoksen sietämistä, halua ja kykyä oppia ketterästi sekä työntekijän itseohjautuvuutta. Jarenko ja Kankkunen (2021, 10–13) kommentoivat, että muutoksessa on apuna organisaatiossa määritelty vahva strategia, joka ohjaa suunnan ja päämäärän. Martelan ja Jarenkon (2017, 12) määritelmän mukaan itseohjautuvuudella tarkoitetaan henkilön kykyä toimia itsenäisesti ilman ulkopuolista ohjausta ja kontrollia. Martela ja Jarenko (2017) lisäävät, että itsemotivoitunut henkilö voi toimia itseohjautuvasti, mutta hänellä tulee olla tarvittava osaaminen päämääränsä tavoitteluun. Ojalan ja Meklinin (2021, 125) mukaan kokeneen asiantuntijan on helpompi toimia itseohjautuvasti kuin nuoremman kollegansa.

Itseohjautuva tiimi (Kuvio 2) koostuu itseohjautuvista tiimin jäsenistä tiimin ollessa itse vastuussa tuloksistaan ja tavoitteistaan sekä toimintatavoistaan ja oppimisestaan. Itseohjautuvasta tiimistä käytetään myös käsitettä yhteisöohjautuva tiimi. Itseohjautuvassa tiimissä toimintaa ohjaavat tarkat pelisäännöt ja selkeät tavoitteet, jotka ovat tiimin kanssa yhdessä sovitut. Tiimillä on yhteinen vastuu tuloksista ja tavoitteeseen pääsemisestä. Itseohjautuvassa tiimissä ei ole esihenkilöä tai johtajaa, vaan tiimissä vallitsee tiimin sisäinen kontrolli, joka on voimakkaampaa kuin esihenkilön johtamassa tiimissä. Itseohjautuvan tiimin edellytyksenä on, että tiimin toiminta on avointa ja jokainen tiimin jäsen on vastuussa muille tiimin jäsenille, ei pelkästään esihenkilölle. Itseohjautuvan tiimin tulos on verrannollinen siihen, miten työntekijät työskentelevät yhdessä. Itseohjautuvat tiimit ovat vastuussa työhön liittyvästä ketterästä oppimisesta, uusien ketterien oppimistapojen opettelusta sekä käyttöönotosta. (Ojala 2018, 142; Ojala & Meklin 2021, 119–121.)



Kuvio 2. Itseohjautuvan tiimin rakennuselementit. (Ojala & Meklin 2021, 123)

OSAAMISEN JOHTAMISEN MALLIT

Osaamisen johtamisen malleja on erilaisia. Vanhemmat mallit, kuten Sydänmaanlakan (2012, 131–134) malli, keskittyvät yksilöiden osaamisen kehittämiseen. Uudemmissa osaamisen johtamisen malleissa, joita ovat tutkineet muun muassa Ojala (2018, 15, 165), Cimble, de Vasconcelos ja Rocha (2016, 1127–1128) sekä Tzortzaki ja Mihiotis (2014, 38–39), painottuvat enemmän osaamisen jakaminen ja yhteisöllinen osaamisen kehittäminen. Joissain uusissa osaamisen johtamisen malleissa korostuu myös mallien dynaamisuus ja joustavuus (Saukonen 2020, 5, 72; Cimble ym. 2016, 1127–1128).

Sydänmaanlakan (2012, 131–134) osaamisen johtamisen mallin lähtökohta on organisaation ydiosaamisen määrittely strategian, vision ja tavoitteiden pohjalta. Viitalan (2005, 82–83) määritelmän mukaan ydiosaaminen on pitkän ajan kuluessa kehittynyt osaamisten ja teknologioiden yhdistelmä, joka tuottaa organisaatiolle ratkaisevaa kilpailuetua ja luo asiakkaille lisäarvoa. Kun ydiosaaminen on määritelty, se jaotellaan Sydänmaanlakan (2012) mallissa konkreettisiksi osaamisalueiksi ja osaamisiksi organisaation eri toiminnoissa. Tämän jälkeen olemassa oleva osaaminen kartoitetaan osastoittain. Ensin osaston päällikkö ja

mahdollisesti muutama muu osaston avainhenkilö määrittelevät, mitkä ovat osaston kriittisimmät ja tärkeimmät osaamiset. Samalla määritellään, mitä osaamista osastolta puuttuu ja mitä osaamista osastolla tarvitaan nyt ja seuraavan muutama vuoden aikana. Näiden määrittelyjen pohjalta laaditaan osaston kehityssuunnitelma, jossa kuvaillaan, miten osaston osaamista aiotaan kehittää seuraavan vuoden aikana. Lopuksi osaston kehityssuunnitelma viedään yksilötasolle. Yksilöiden osaamispuutteet pyritään korjaamaan esimerkiksi kehityskeskustelujen, kouluttamisen tai tehtäväkierron avulla. Osastolle saatetaan myös rekrytoida uusia työntekijöitä, joilla on tarvittavaa osaamista. (Sydänmaanlakka 2012, 131–134.)

Otalan (2018, 15, 165) osaamisen johtamisen malli on pääpiirteittäin saman tyyppinen kuin Sydänmaanlakan (2012, 131–134) malli, mutta Otalan (2018) mallissa painottuu osaamisen jakaminen, jatkuva kehittäminen ja ketterä oppiminen. Ketterä oppiminen tarkoittaa oppimista, joka on joustavaa, itsenäistä ja läpinäkyvää. Otalan (2018) osaamisen johtamisen mallissa kartoitetaan ensin, mitkä ovat organisaation strategian mukaiset osaamistarpeet ja selkeytetään, mitkä ovat organisaatioille kaikkein tärkeimpiä osaamisia. Seuraavaksi selvitetään osaamisen nykytila ja osaamispuutteet. Tämän jälkeen laaditaan suunnitelma puuttuvan osaamisen hankkimiseksi ja tärkeimpien osaamisten kehittämiseksi. Lopuksi luodaan osaamisenhallintajärjestelmä, jonka avulla osaamista hallinnoidaan, hyödynnetään ja jaetaan. Tehokas osaamisen hallinta tukee ketterää oppimista, sillä sen avulla saadaan hyödynnettyä koko henkilöstön osaamispotentiaali. (Ojala 2018, 15, 165.)

Saukkonen (2020, 5, 72) tutkiessaan teknologiapohjaisissa pk-yrityksissä osaamisen johtamisen malleja, tuli siihen tulokseen, että nykyiset osaamisen johtamisen mallit on luotu lähinnä suurten yritysten tarpeisiin. Saukkosen (2020) tutkimuksen keskeinen tulos oli, että teknologiapohjaisissa pk-yrityksissä osaamisen johtaminen muuttuu osaamis pääoman kehittyessä, joten tällaisissa yrityksissä olisi hyödyllistä käyttää dynaamisia osaamisen johtamisen malleja. Samoin Cimblen ym. (2016, 1127–1128) tutkimuksessa todetaan, että perinteiset osaamisen johtamisen mallit eivät välttämättä sovellu sellaisenaan nykyajan tietointensiivisten organisaatioiden käyttöön. Cimblen ym. (2016) mukaan monissa organisaatioissa on nykyään niin paljon erilaista osaamista, dataa ja tietoa, mukaan lukien

hiljainen tieto, että sitä kaikkea on haastavaa kerätä mihinkään tietojärjestelmään. Cimble ym. (2016) toteavat, että tämän takia tarvitaan joustavampia osaamisen johtamisen malleja. Tutkimuksen tuloksena luotiin uudenlainen kompetenssipohjainen malli, jonka avulla voidaan luokitella työntekijän osaamisia ja niihin liittyviä työtehtäviä. Cimblen ym. (2016) uudessa mallissa korostetaan tiedon avoimuutta ja osaamisen jakamista, kuten myös Otalan (2018, 15, 165) mallissa painotetaan.

Tzortzakin ja Mihiotiksen (2014, 38–39) tutkimuksessa selvitettiin, minkälaisia ovat uudet 2000-luvun osaamisen johtamisen mallit. Tzortzakin ja Mihiotiksen (2014) mukaan osaamisen johtamisen mallit ovat nykyään enemmän sosiaalisia prosesseja kuin pelkkä tekninen johtamisen muoto. Tutkimuksen mukaan tulevaisuuden osaamisen johtamisen malleissa keskeistä on osaamisen luominen ja kehittäminen verkostoissa yli organisaatorajojen (Tzortzaki & Mihiotis 2014). Samoin Eklund (2021, 46, 49–52) korostaa verkostojen ja jatkuvan oppimisen merkitystä. Eklundin (2021) mukaan tulevaisuuden osaamisen johtamisen malleissa keskitytään käytännön osaamisten lisäksi etenevissä määrin myös työntekijöiden muutoskyvyn, itseohjautuvuuden, vuorovaikutustaitojen ja luovuuden vahvistamiseen.

OPPIMISEN JOHTAMISEN MALLIN KEHITTÄMINEN TAPAUSTUTKIMUKSEN AVULLA

Tutkimus- ja kehittämistyön kehittämismenetelmäksi luontevin valinta oli tapaus-tutkimus, sillä tutkimuksessa tuli kartoittaa LapIT:n osaamispääomaa ja tutkimus-tulosten pohjalta tehdä yritykselle ehdotus osaamisen johtamisen mallista. Tutki-musaineisto kerättiin kaikille LapIT:n esihenkilöille ja työntekijöille suunnatun ky-selytutkimuksen avulla. Tapaus-tutkimuksesta ja kyselystä aineistonkeruumene-telmänä kerrotaan tarkemmin yhteisessä tietoperustassa. Kyselytutkimuksen etuna oli sen tehokkuus, sillä tutkimuksen aikataulu oli tiukka ja haastattelut oli-sivat siirtyneet kesälomakauden jälkeiseen aikaan. Lisäksi huolellisesti suunni-tellun kyselytutkimuksella kerätyn aineiston analysointi on nopeaa. Kyselyä käyt-tämällä vältyttiin tutkijoiden läsnäolon vaikutukselta vastauksiin.

Huhtikuussa 2021 esittelimme opinnäytetyösuunnitelman toimeksiantajan edustajalle, jonka jälkeen laadimme kyselylomakkeet. Loimme Microsoft Form-silla kaksi erilaista sähköistä kyselylomaketta. Esihenkilöille suunnattu kysely koski enemmän johtamista, ja työntekijöiden lomake keskittyi heidän kokemuksiinsa johtamisesta. Linkit kyselylomakkeisiin lähetettiin 11 esihenkilölle ja 129 työntekijälle sähköpostitse. Vastausaika oli 10.–24.6.2021. Vastausprosentiksi saimme esihenkilöille suunnatussa kyselyssä 36 prosenttia (4 vastaajaa) ja työntekijöiden kyselyssä 31 prosenttia (36 vastaajaa).

Tutkimukseen osallistuminen oli vapaaehtoista. Kysely sisälsi monivalintakysymyksiä ja avoimia kysymyksiä. Vastaajia ohjeistettiin, että kaikkiin monivalintakysymyksiin tulee vastata, mutta en osaa sanoa -vastausvaihtoehdon voi valita, jos vastaajalla ei ole mielipidettä asiasta. Vastaajilla oli mahdollisuus kysyä meiltä ohjeita koko vastausajan. LapIT:n henkilökunnalle lähetettiin vastausaikana myös kaksi muistutusviestiä kyselyyn osallistumisesta. Vastaukset käsiteltiin luotamuksellisesti ja tutkimustulokset julkaistaan niin, ettei niitä voi yhdistää yksittäisiin vastaajiin. Kyselylomakkeet esihenkilöille (Liite 1) ja työntekijöille (Liite 2) ovat opinnäytetyön liitteenä.

Monivalintakysymysten vastaukset analysoitiin luomalla niistä graafeja ja kirjallisia yhteenvetoja. Avointen kysymysten vastaukset analysoitiin laadullisen sisällönanalyysin avulla. Tutkimuksessamme käytettiin aineistolähtöistä sisällönanalyysia. Sisällönanalyysistä kerrotaan tarkemmin yhteisessä tietoperustassa. Teimme sisällönanalyysin Microsoft Excelillä (Taulukko 1). Aloitimme sisällönanalyysin pelkistämällä eli poimimalla analysoitavasta aineistosta tutkimuksen kannalta oleelliset ilmaisut. Tämän jälkeen aineisto ryhmiteltiin etsimällä siitä samankaltaisuuksia ja eroavaisuuksia. Muodostimme alaluokkia, joissa samaan luokkaan kuuluvat samankaltaiset käsitteet. Alaluokkia yhdistelimme yläluokiksi ja yläluokkia pääluokiksi. Lopuksi muodostettiin tutkimustehtävään yhteydessä oleva yhdistävä luokka. (Sarajärvi & Tuomi 2018.)

Taulukko 1. Esimerkki tekemästämme sisällönanalyysistä.

Minkälaista osaamisen johtamista ja kehittämistä toivoisit yrityksessänne toteutettavan? Mitä se pitäisi sisällään?				
Alkuperäinen ilmaus/vastaus	Pelkistetty ilmaus	Alaluokka	Yläluokka	Yhdistävä luokka
Tarjottaisiin konkreettisia etenemispolkuja yrityksen sisällä.	Konkreettiset etenemispolut	Urapolku	Työura	Osaamisen johtaminen

TUTKIMUKSEN TULOKSET

Kyselyyn vastanneet työntekijät edustivat kaikkia LapIT:n 11:tä yksikköä. Esihenkilöistä kyselyyn vastasi neljä henkilöä, joten heidän vastauksensa eivät edustaneet kaikkia LapIT:n yksikköjä. Kyselyyn vastanneista työntekijöistä kaksi kolmasosaa oli työskennellyt LapIT:lla alle viisi vuotta ja yksi kolmasosa yli viisi vuotta. Kaikilla kyselyyn vastanneilla esihenkilöillä oli jokin korkeakoulututkinto samoin kuin 75 prosentilla työntekijöistä.

Esihenkilöiden näkemys osaamisen johtamisesta melko positiivinen

Kyselyyn vastanneiden esihenkilöiden mukaan osaamista johdetaan yrityksessä tällä hetkellä systemaattisesti ja strategiaan perustuen. Työntekijöille laaditaan osaamistavoitteet, joita seurataan kehityskeskusteluiden yhteydessä. Ainoastaan yksi esihenkilö vastasi, että osaamista ei johdeta kovin systemaattisesti, vaan yksilötasolla, ja osaamisen johtaminen olisi tarpeellista sisällyttää prosesseihin. Osaaminen, jota yrityksessä esihenkilöiden mielestä tarvitaan tulevaisuudessa, liittyy muun muassa asiakaspalvelutaitoihin, asiakkuuksien hallintaan ja asiakkaiden tuntemiseen. Lisäksi useampi kuin yksi vastaajista mainitsivat palveluhallinnan, kumppaniyhteistyön ja vuorovaikutuksen.

Kaikki esihenkilöt olivat samaa mieltä, että osaamisen johtamiseen olisi kiinnitettävä enemmän huomiota. Osaamisen johtaminen vaatisi enemmän suoritusten ja osaamispääoman johtamista. Kaksi neljästä vastaajista toivoi osaamisen johtamiseen enemmän tavoitteellisuutta ja suunnitelmallisuutta sekä sitä, että osaamispääoma tuotaisiin paremmin näkyväksi ja hyödyntämään organisaation tarpeita. Lisäksi yksi neljästä vastaajasta toi esiin, että organisaatiossa tulisi kehittää malli, jolla seurataan yrityksen strategiassa määriteltyä osaamista, osaamistarpeita ja osaamispuutteita.

Vastuu osaamisen johtamisesta yrityksessä oli esihenkilöiden mukaan heillä itsellään. Kaksi neljästä vastaajasta korosti myös jokaisen työntekijän omaa vastuuta osaamisensa ylläpitämisestä ja kehittämisestä. Yksi vastaaja näki vastuun olevan esihenkilöiden ja työntekijöiden lisäksi myös johdolla ja HR:llä.

“Yrityksessämme on mahdollista kehittää omaa osaamistaan itsenäisesti, kunhan kehittyminen vie kohti strategisia tavoitteita.”

Kaksi neljästä esihenkilöstä ilmoitti olevansa vastuussa yhtiön hallituksen asettaman yrityksen strategian toteuttamisesta ja tavoitteiden mukaisesta johtamisesta. Strategian toteuttaminen edellyttää pitkäjänteistä osaamisen kehittämistä, jota seurataan liiketoimintatavoitteiden toteutumisen kautta. Esihenkilöistä kaksi neljästä ilmoitti haluavansa varmistaa, että omalla yksiköllä tai tiimillä on riittävä osaaminen onnistua tehtävässään. Lisäksi työntekijöiltä toivottiin kykyä tunnistaa tarvitsemansa osaamiset samoin kuin kykyä hankkia ne kumppaneilta. Yhdessä vastauksessa korostettiin esihenkilöiden vastuuta tukea, ohjata ja auttaa työntekijöitä tunnistamaan omia mahdollisuuksiaan osaamisen kehittämisessä, kuten sopivien koulutusten tunnistamisessa.

Konkreettisia muutosehdotuksia yrityksen osaamisen johtamiseen saatiin kahdelta esihenkilöltä. Kehitysehdotuksissa tuotiin esille hallintamallin rakentaminen osaamiseen johtamiseen, vastuiden määrittäminen sekä jalkauttaminen. Lisäksi mainittiin organisaatiokulttuurin konkreettisempi kehittäminen ja työelämätaidoista korostettiin vuorovaikutus- ja viestintätaitojen merkitystä.

Yhden vastaajan mielestä LapIT:n strategia on hyvin osaamispainotteinen, mutta strategia ei kuitenkaan anna kaikkia vastauksia osaamisen johtamiseen. Yksi vastaaja puolestaan kertoi, että yritystason strategiasta on johdettu HR- ja talousstrategia, joiden mukaan osaamista johdetaan. Eräs esihenkilö kertoi vastauksessaan tarkemmin yrityksen kehityskohteista. Kyseisen vastaajan mielestä pääkäyttäjäpalveluiden tarjoaminen, toimittajahallinta, integraatio-osaaminen, kilpailutukset, hankinnat, tiedolla johtaminen, ratkaisukehitys ja ICT-infra ovat osaamisalueita, joissa tarvitaan lisää kyvykkyyttä.

Työntekijöillä paljon kehitysehdotuksia osaamisen johtamiseen

Työntekijöistä 85 prosenttia oli sitä mieltä, että osaamista johdetaan ja tuetaan yrityksessä tällä hetkellä. Loput 15 prosenttia olivat sitä mieltä, että osaamisen johtamista ei yrityksessä toteuteta tällä hetkellä ollenkaan tai se on heikkoa. Työntekijöiden vastausten mukaan ohjattua oppimista tai osaamisen kehittämistä toteutetaan sisäisillä ja ulkoisilla koulutuksilla, perehdytyksillä ja omatoimisella opiskelulla. Vastaajista neljännes mainitsi kehitys- tai osaamiskeskustelut yhtenä osaamisen johtamisen muotona. Reilu neljännes vastaajista mainitsi itseohjautuvuuden, oman vastuun osaamisesta ja itsenäisesti haetun osaamisen.

Työntekijöistä yli 60 prosenttia oli samaa tai osittain samaa mieltä väittämästä, että osaamista ylläpidetään ja kehitetään suunnitelmallisesti ja tavoitteellisesti. Eri mieltä tai osittain eri mieltä oli 23 prosenttia vastaajista. Ei eri eikä samaa mieltä -vastauksia oli 14 prosenttia.

Kaikki työntekijät olivat kehittäneet osaamistaan jollain tavalla viimeisen vuoden aikana. Suurimmalla osalla oli ollut sekä ohjattua osaamisen kehittämistä että itseoppimista. Vastaajista kolmasosa oli osallistunut koulutuksille tai kursseille. Viidesosa oli osallistunut seminaareihin tai webinaareihin. Vajaa kolmannes vastaajista oli lukenut ohjeita, kirjoja, artikkeleita tai muita materiaaleja. Sisäisen perehdytyksen mainitsi 11 prosenttia vastaajista. Samoin 11 prosenttia vastaajista mainitsi tekemällä oppimisen.

Suurin osa työntekijöistä kääntyy ensisijaisesti oman esihenkilönsä puoleen, kun tarvitsee tukea osaamisensa kehittämisessä. Toissijaisesti käännytään kollegan puoleen. Pieni osa vastaajista ilmoitti kääntyvänsä ongelmatilanteissa järjestelmätoimittajien puoleen.

Työntekijöistä 75 prosenttia antoi kehitysehdotuksen, minkälaista osaamisen johtamista ja kehittämistä he toivovat yrityksessä toteutettavan. Vastaajista kolmannes toivoi enemmän koulutusta ja koulutusten kehittämistä. Urapolut ja etenemis- tai oppimispolut oli maininnut viidennes vastanneista. Vastaajista noin kolmannes mainitsi osaamisen ja tiedon jakamisen, perehdyttämisen, hiljaisen tiedon hyödyntämisen, mentoroinnin tai työnkierron keinoina kehittää osaamista.

“Sellainen psykologisesti turvallinen ilmapiiri, suunnitellut etenemispolut, diversiteetin hyödyntäminen niin, että oppiva organisaatio olisi tavoitteena, ja tiimien jäsenten ajatukset ja ideat jalostaisivat toimintaa myös kokonaisuutena. Johtamisen tulisi kokonaisuutena keskittyä psykologista turvallisuutta ylläpitävään ja eettisesti kestävään toimintaan.”

Työntekijöistä viidesosa toivoi, että koulutuksia olisi enemmän tai kouluttaminen olisi suunnitelmallisempaa. Vastaajista 14 prosenttia ehdotti, että työntekijöille laadittaisiin henkilökohtaiset opinto- tai osaamissuunnitelmat. Perehdyttämisen kehittämisen mainitsi kymmenesosa vastaajista. Vastaajien mielestä perehdyttä-

miskäytäntöjen pitäisi olla yhtenäisiä ja suunnitelmallisia ja perehdytysmateriaalien tulisi olla ajan tasalla. Korkeaan vaihtuvuuteen puuttumisen mainitsi kymmenesosa vastaajista. Vastaajista kymmenesosa ehdotti, että LapIT nimeäisi jonkun tietyn henkilön tai henkilöitä, joilla olisi kokonaisvastuu osaamisen kehittämisestä yrityksessä. Muutama vastaaja mainitsi, että osaamisen johtamisessa pitäisi olla enemmän seurantaa ja mittaamista.

Työntekijöille esitetystä väittämästä, työnantajani kehittää osaamistani strategiaan perustuen, vastaajista puolet oli samaa tai osittain samaa mieltä. Eri mieltä tai osittain eri mieltä oli viidesosa vastaajista. Viidennes vastaajista ei kertonut mielipidettään.

Viidennes työntekijöistä näki tärkeänä mahdollisuuden kouluttautumiseen myös etänä. Etätöiden teon kannalta nähtiin tarpeellisena siirtyminen jaettuihin ympäristöihin. Tulevaisuudessa siirryttäessä hybridityöhön vaaditaan myös modernien työympäristöjen osaamista. Nyt ja tulevaisuudessa työskennellään entistä enemmän verkostoissa ja ne ovat tulleet jäädäkseen. Verkostomainen toiminta nähtiin osaamisen ja resurssien kannalta huomattavasti tehokkaampana ja joustavampana kuin hierarkkiset rakenteet. Vastaajat olivat sitä mieltä, että yrityksessä tarvitaan kykyä osallistaa henkilöstöä niin, että jokainen saa äänensä kuuluviin. Verkostoyhteistyössä oppiminen vaatii onnistuakseen sitä tukevan yrityskulttuurin.

Useissa vastauksissa toivottiin enemmän panostusta jatkuvaan oppimiseen. Eri-laiset teknologiat kuten pilvipalvelut, tiedonhallinta ja sähköiset palvelut mainittiin asioina, joiden merkitys tulee korostumaan. Työssä tarvittava ja tuotettava tieto tulee lisääntymään, joten tietoa pitää pystyä omaksumaan ja dokumentoimaan tehokkaasti.

Esihenkilöiden ja työntekijöiden vastausten vertailu

Kolme neljästä esihenkilöstä oli sitä mieltä, että henkilöstön koko osaamista ja potentiaalia hyödynnetään hyvin tai melko hyvin. Yksi esihenkilö vastasi, että sitä ei hyödynnetä heikosti eikä hyvin. Edelliseen kysymykseen esihenkilöille esitettiin lisäkysymyksenä, kuinka henkilöstön osaamisen ja potentiaalın hyödyntäminen yrityksessä näkyy. Vastauksissa tuotiin esiin, kuinka työntekijöille tarjotaan mahdollisuuksia tehtävissään ja vastuissaan kehittymiseksi. Esihenkilöiden mukaan

osaamisen ja potentiaalin hyödyntämisessä on tärkeää työntekijän oma motivaatio ja itseohjautuvuus, sekä esihenkilön vastuu tunnistaa työntekijän potentiaali. Työntekijöistä neljä viidesosaa koki, että he pääsevät hyödyntämään koko osaamistaan ja potentiaaliaan hyvin tai melko hyvin.

Kyselyssä haettiin sekä esihenkilöiden että työntekijöiden näkemyksiä kysymykseen, millä tasolla kyselyssä luetellut generiset eli yleiset työelämäosaamiset ovat yksiköissä. Esihenkilöiden näkemykset vuorovaikutustaidoista heidän johtamisissaan yksiköissä olivat melko yhteneväiset työntekijöiden näkemysten kanssa. Esihenkilöistä kolme neljästä koki vuorovaikutuksen olevan hyvää tai melko hyvää ja vastaavasti työntekijöistä samaa mieltä oli 83 prosenttia. (Liite 3.)

Työntekijöistä 86 prosenttia oli sitä mieltä, että asiantuntijaosaaminen on hyvällä tai melko hyvällä tasolla. Kaikki esihenkilöt ilmoittivat asiantuntijaosaamisen olevan hyvällä tasolla. Lähes kaikki työntekijät ja esihenkilöistä kaikki ilmoittivat joustavuuden olevan hyvällä tai melko hyvällä tasolla. Kaikkien esihenkilöiden mielestä innovatiivisuus oli hyvällä tai melko hyvällä tasolla. Työntekijöistä reilu puolet ilmoitti sen olevan hyvällä tai melko hyvällä tasolla. (Liite 3.)

Kyselyssä pyydettiin kirjaamaan, minkälaista osaamisen johtamista ja kehittämistä yrityksessä toivottaisiin toteutettavan ja minkälaisia konkreettisia muutoksia yrityksen osaamisen johtamiseen pitäisi vastaajien mielestä tehdä. Osaamisen johtamiseen toivoivat sekä esihenkilöistä että työntekijöistä useat vastaajat systemaattisuutta ja konkreettisia toimenpiteitä. Esihenkilöistä kaksi neljästä toivoi käytännönläheistä toimintamallia osaamisen tunnistamiseen, hyödyntämiseen ja kehittämiseen. Myös työntekijöistä kolmasosa toivoi suunnitelmallisia ja valmiita etenemis- tai oppimispolkuja. Koulutukseen panostamisen osana osaamisen johtamista oli maininnut yksi neljästä esihenkilöstä ja 15 prosenttia työntekijöistä. Sekä esihenkilöt että työntekijät mainitsivat, että yrityksessä tulisi määrittää, kenen vastuulla osaamisen johtaminen on. Esihenkilöistä asian nosti esille kaksi neljästä vastaajasta ja työntekijöistä 13 prosenttia vastaajista.

Konkreettisten muutosehdotusten osalta esihenkilöistä kaksi neljästä ja työntekijöistä kolmasosa ei joko vastannut kysymykseen tai he eivät osanneet antaa muutosehdotuksia. Niistä työntekijöistä, jotka vastasivat kysymykseen, lähes kaikki nostivat viestinnän kehittämisen yhdeksi konkreettiseksi muutosehdo-

tukseksi. Työntekijät toivoivat sisäiseltä viestinnältä tasapuolisuutta, ennakoimista, psykologista turvallisuutta, laadukasta dokumentointia ja tiedon jakamista lähteiltä työntekijöiltä uudemmille työntekijöille. Hiljaista tietoa ei erikseen mainittu, mutta monien työntekijöiden vastausten taustalla voidaan nähdä tarve hiljaisen tiedon jakamiselle. Myös esihenkilöistä kaksi neljästä mainitsi, että vuorovaikutusta ja ilmapiiriä tulisi kehittää yrityksessä.

Kyselyssä pyydettiin valitsemaan kolme tärkeintä menetelmää osaamisen johtamisessa. Vaihtoehdot oli jaettu kolmeen eri ryhmään:

A: Oppimiseen liittyvät menetelmät

- Oppiminen osaksi arkea
- Oppimaan oppiminen
- Oppimisen ja kehittymisen systemaattinen seuraaminen
- Perehdyttäminen

B: Innovointiin ja kokeiluihin liittyvät menetelmät

- Kaikkien osallistaminen ideointiin ja kehittämiseen
- Kokeilukulttuurin vahvistaminen
- Luovuuden ja innovoinnin edistäminen
- Tiimityön ja kollektiivisen älykkyyden hyödyntäminen

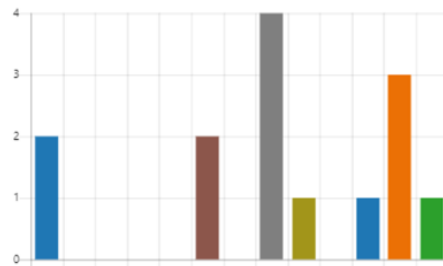
C: Esimiestyöhön liittyvät menetelmät

- Monipuoliset koulutusmahdollisuudet
- Kehityskeskustelukäytäntöjen tehostaminen
- Ura- ja etenemismahdollisuuksien parantaminen
- Avoimen ja hyväksyvän ilmapiirin luominen

Kysymyksessä oli myös Muu -vastausvaihtoehto, johon sai kirjoittaa jonkin muun menetelmän, jota ei ollut vaihtoehtoissa.

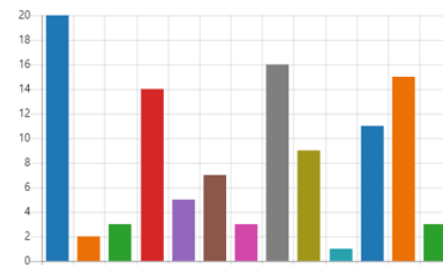
17. Mitkä alla olevista menetelmistä koet tärkeimmiksi osaamisen johtamisessa? Valitse seuraavista 12 menetelmästä mielestäsi kolme (3) tärkeintä.
A. Oppimiseen - B. Innovointiin ja kokeiluihin - C. Esimiestyöhön liittyvät menetelmät

● A. Oppiminen osaksi arkea	2
● A. Oppimaan oppiminen	0
● A. Oppimisen ja kehittymisen systemaattinen seuraaminen (esim. koulutusrekisteri)	0
● A. Pehdyttämisen	0
● B. Kaikkien osallistaminen ideointiin ja kehittämiseen	0
● B. Kokeilukulttuurin vahvistaminen	2
● B. Luovuuden ja innovoinnin edistäminen	0
● B. Tiimityön ja kollektiivisen älykkyyden hyödyntäminen	4
● C. Monipuoliset koulutusmahdollisuudet	1
● C. Kehityskeskustelukäytäntöjen tehostaminen	0
● C. Ura- ja etenemismahdollisuuksien parantaminen	1
● C. Avoimen ja hyväksyvän ilmapiirin luominen	3
● Muu	1



14. Mitkä alla olevista menetelmistä koet tärkeimmiksi osaamisen johtamisessa? Valitse seuraavista 12 menetelmästä mielestäsi kolme (3) tärkeintä.
A. Oppimiseen - B. Innovointiin ja kokeiluihin - C. Esimiestyöhön liittyvät menetelmät

● A. Oppiminen osaksi arkea	20
● A. Oppimaan oppiminen	2
● A. Oppimisen ja kehittymisen systemaattinen seuraaminen (esim. koulutusrekisteri)	3
● A. Pehdyttämisen	14
● B. Kaikkien osallistaminen ideointiin ja kehittämiseen	5
● B. Kokeilukulttuurin vahvistaminen	7
● B. Luovuuden ja innovoinnin edistäminen	3
● B. Tiimityön ja kollektiivisen älykkyyden hyödyntäminen	16
● C. Monipuoliset koulutusmahdollisuudet	9
● C. Kehityskeskustelukäytäntöjen tehostaminen	1
● C. Ura- ja etenemismahdollisuuksien parantaminen	11
● C. Avoimen ja hyväksyvän ilmapiirin luominen	15
● Muu	3



Kuvio 3. Ylempi kuvaaja esittää esihenkilöiden ja alempi työntekijöiden valintoja tärkeimmiksi menetelmiksi osaamisen johtamisessa.

Sekä esihenkilöt että työntekijät valitsivat tärkeimmiksi menetelmiksi Tiimityön ja kollektiivisen älykkyyden hyödyntämisen, Avoimen ja hyväksyvän ilmapiirin luomisen sekä Oppiminen osaksi arkea -vaihtoehdot. Työntekijöistä Pehdyttämisen oli valinnut lähes 40 prosenttia, kun taas esihenkilöt eivät nostaneet sitä tärkeäksi menetelmäksi. Esihenkilöt valitsivat eniten Innovointi ja kokeilut -ryhmän menetelmiä. Työntekijät puolestaan valitsivat menetelmiä tasaisesti kaikista kolmesta ryhmästä. (Kuvio 3.)

JOHTOPÄÄTÖKSET ESIHENKILÖIDEN JA TYÖNTEKIJÖIDEN VASTAUSTEN VERTAILUSTA

Osaamisen johtaminen perustuu strategiaan (Ojala 2018, 165; Sydänmaanlakka 2012, 131–134; Viitala 2005, 14) ja kyselymme mukaan esihenkilöistä kolme neljästä oli sitä mieltä, että näin on myös LapIT:lla. Viitala (2013, 17) kirjoittaa, että strategisilla valinnoilla on suora yhteys henkilöstövoimavarojen johtamiseen,

mikä nähdään myös erityisesti asiantuntijaorganisaatioissa lähtökohtana strategisten valintojen tekemiselle. Viitalan ja Jylhän (2019, 209) näkemys on, että yrityksen menestyksen ratkaisee yhdessä vahva osaaminen ja hyvä strategia. Viitalan ja Jylhän (2019) mukaan ei riitä, että yrityksessä on jotain tietoa ja osaamista, vaan se on saatava siirrettyä strategiaan perustuen tuotteisiin, palveluihin ja muihin lopputuloksiin, jotka näkyvät asiakkaille ja tuovat heille lisäarvoa.

Sekä esihenkilöistä että työntekijöistä alle puolet koki, että koko henkilöstön osaamista ja potentiaalia hyödynnetään hyvin. Tämän asian kehittämiseen tulisi kiinnittää huomiota, sillä työntekijän motivaatioon eniten vaikuttava tekijä on Kamenskyn (2015, 126–132) mukaan työntekijän edistyminen merkityksellisessä työssä. Omotayon (2015, 1–2) mukaan tehokkaalla osaamisen johtamisella saadaan henkilöstön koko osaamispotentiaali käyttöön. Otalan (2018, 15, 165) osaamisen johtamisen malliin taas kuuluu osaamisenhallintajärjestelmän luominen, jolla osaamista hallinnoidaan, hyödynnetään ja jaetaan. Otalan (2018) mielestä tällaisen tehokkaan osaamisen hallinnan avulla saadaan hyödynnettyä koko henkilöstön osaamispotentiaali.

Monet työntekijöistä toivoivat osaamisen jakamista lähteviltä työntekijöiltä uudemmille työntekijöille, yhtenäisiä ja suunnitelmallisia perehdytyskäytäntöjä sekä tiedon laadukasta ja ajantasaista dokumentointia. Uusissa osaamisen johtamisen malleissa, joita ovat tutkineet muun muassa Ojala (2018, 15, 165), Cimble ym. (2016, 1127–1128) sekä Tzortzaki ja Mihiotis (2014, 38–39), painottuukin juuri osaamisen jakaminen ja yhteisöllinen osaamisen kehittäminen. Tzortzaki ja Mihiotis (2014) toteavat, että osaamisen johtamisen mallit ovat nykyään enemmän sosiaalisia prosesseja kuin pelkkä tekninen johtamisen muoto. Tzortzakin ja Mihiotiksen (2014) tutkimuksen mukaan tulevaisuuden osaamisen johtamisen malleissa keskeistä on osaamisen luominen ja kehittäminen verkostoissa yli organisaatorajojen. Samoin Eklund (2021, 46, 49–52) painottaa verkostojen ja jatkuvan oppimisen merkitystä osaamisen jakamisessa.

Useissa työntekijöiden vastauksissa nousivat esille sisäisen viestinnän kehittämiseen liittyvät asiat. Sisäiseltä viestinnältä toivottiin muun muassa tasapuolisuutta, ennakoimista ja psykologista turvallisuutta. Otalan (2018, 153–154) mukaan psykologinen turvallisuus tarkoittaa työyhteisön luottamuksellista ja empaattista ilmapiiriä, jossa epäonnistumisetkin sallitaan. Kamenskyn (2015, 126–

132) näkemys on, että yrityksen rohkaiseva ilmapiiri tuo työntekijöille turvaa tehdä uskaliaita ehdotuksia ja toteuttaa heidän rohkeitakin ajatuksiaan. Kuusela (2013, 74) puolestaan toteaa, että turvallinen ja arvostava yrityskulttuuri edistää parempia työtuloksia ja sitoutumista organisaatioon. Sekä esihenkilöistä että työntekijöistä suuri osa olivatkin valinneet avoimen ja hyväksyvän ilmapiirin luomisen yhdeksi tärkeimmistä osaamisen johtamisen keinoista.

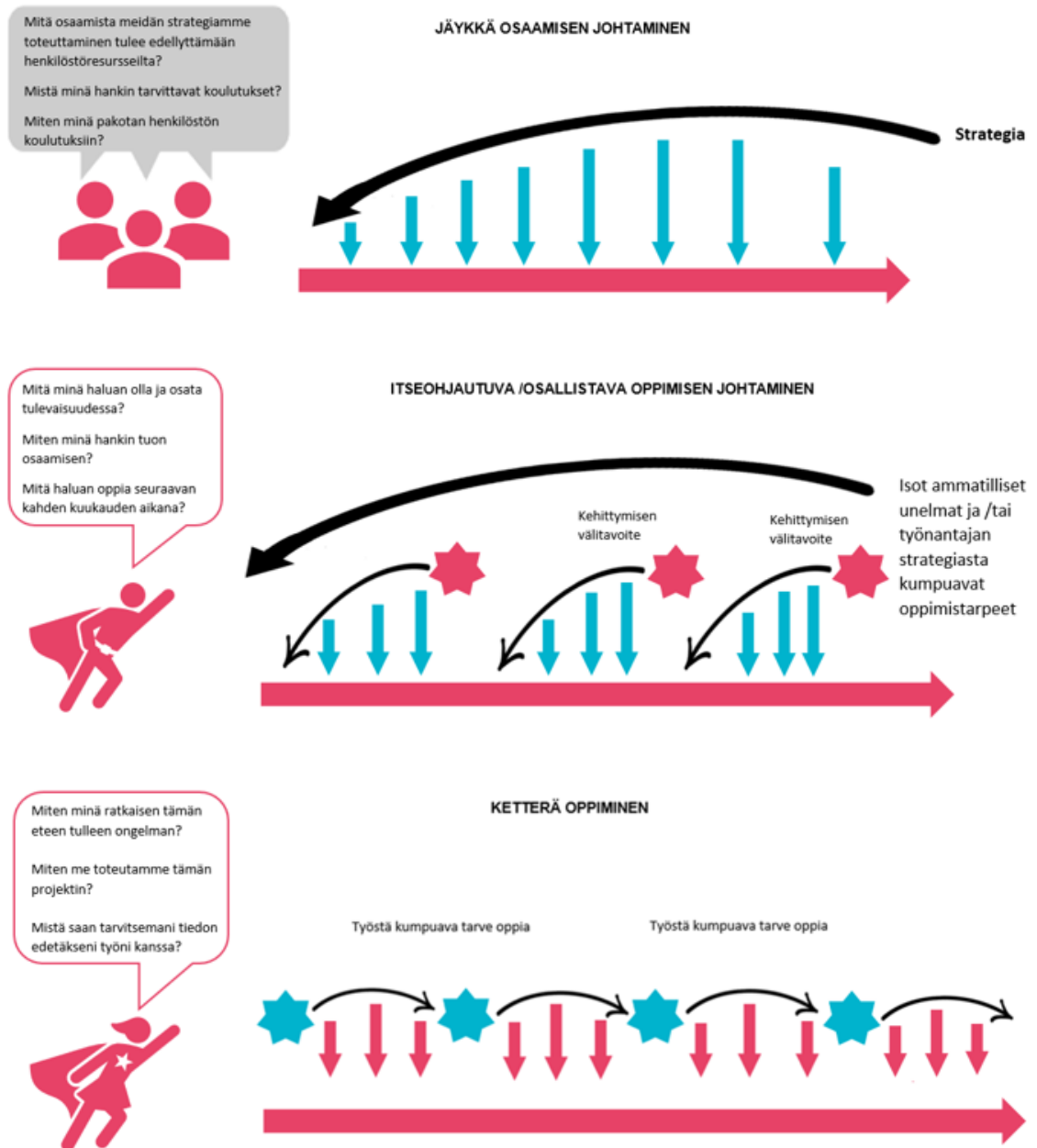
Monien työntekijöiden vastausten taustalla voidaan nähdä myös tarve hiljaisen tiedon jakamiselle. Hiljaisesta tiedosta kerrotaan tarkemmin yhteisessä tietoperustassa. Otalan (2008, 26, 50–52) mukaan yksilöiden osaaminen muuttuu organisaation osaamiseksi, kun organisaatiossa jäsenet jakavat, yhdistävät ja kehittävät niin hiljaista tietoaan kuin muutakin osaamistaan yhdessä muuttaen osaamisen yhteiseksi toiminnaksi. Samoin Jarenko (2021) ja Viitala (2021, 102) painottavat, että yrityksen tulisi luoda kulttuuri, jossa yksilö ja yhteisö oppivat jatkuvasti uutta ja kehittävät osaamistaan.

Työntekijöistä kolmasosa toivoi suunnitelmallisia ja valmiita etenemis- tai oppimispolkuja. Esihenkilöistäkin kaksi neljästä mainitsi, että LapIT:lla olisi hyvä olla konkreettinen toimintamalli osaamisen tunnistamiseen, hyödyntämiseen ja kehittämiseen. Ojala (2008, 50–52) toteaa, että yritysten kannattaa määrittellä, mitä osaamista se tarvitsee tällä hetkellä ja mitä tulevaisuudessa, ja mikä osaaminen on tärkeintä strategian ja tavoitteisiin pääsemisen kannalta. Eklund (2021, 37) taas korostaa, että yrityksissä tulisi kuroa umpeen tietämisen ja tekemisen välistä kuilua suunnitelmallisella ja päämäärätietoisella kehittämistoiminnalla.

Työntekijöistä reilu puolet oli vastannut, että oppiminen tulisi olla osa arkea. Valintaa tukee myös Otalan ja Meklinin (2021, 15) näkemys osaamisen uudistamisen eli oppimisen jatkuvasta tarpeesta nykypäivän työelämässä. Työpaikoilta edellytetään sellaisia työskentelemisen ja kehittämisen tapoja, että siellä kaikki oppivat uutta. Jatkuvasta ja ketterästä oppimisesta kerrotaan tarkemmin yhteisessä tietoperustassa. Viitalan (2021, 21) näkemyksen mukaan osaavien ja tehokkaasti oppivien työntekijöiden avulla saadaan luotua oppiva organisaatio. Ojala (2018, 25–26) kirjoittaa, että työn luonne ja osaamistarpeet ovat muuttuneet ja henkilöstön on oltava tietoisempia heidän tulevista osaamistarpeistaan ja vaatimuksistaan oman työnsä ja työyksikkönsä kannalta.

OSAAMISEN JOHTAMISESTA OPPIMISEN JOHTAMISEEN – MALLI LAPIT OY:LLE

Osaamisen johtaminen tulee perustua yrityksen strategiaan, kuten LapIT:lla tällä hetkellä vastausten perusteella tapahtuukin. LapIT:n osaamisen johtamista toteutetaan perinteisten osaamisen johtamisen mallein. Pääpaino on organisaation tarjoamissa koulutuksissa ja kehityskeskusteluissa. Esihenkilöistä kaikki vastaajat toivoivat, että osaamisen johtamiseen kiinnitettäisiin enemmän huomiota eli osaamisen johtamisen muutostarve on huomioitu ja tämän opinnäytetyön tuloksena tarjotaan yritykselle uudenlaista näkökulmaa oppimisen johtamiseen. LapIT:n tämänhetkinen osaamisen johtamisen malli on osittain perinteisen jäykkää; organisaatio määrittelee oppimistarpeet strategiaan perustuen ja huolehtii, miten saadaan paikattua osaamispuutteet, järjestää koulutuksia ja työntekijät osallistuvat koulutuksiin sen perusteella, mitä kehityskeskustelussa oli sovittu (Kuvio 5).



Kuvio 5. Ketterä oppiminen mahdollistaa LapIT:n menestyksen muutoksessa (mukaillen Jarenko 2019)

Ehdotamme LapIT:lle osaamis- ja oppimisstrategian pohjaksi ja malliksi Otalan (2018, 15, 165) osaamisen johtamisen mallia. Otalan (2018) malli on nykyaikainen ja strategialähtöinen malli, jossa painottuu osaamisen jakaminen, jatkuva kehittäminen ja ketterä oppiminen. Otalan (2018) osaamisen johtamisen mallissa kartoitetaan ensin, mitkä ovat organisaation strategian ja tavoitteiden mukaiset osaamistarpeet ja selkeytetään, mitkä ovat organisaatioille kaikkein tärkeimpiä osaamisia. Näitä tärkeimpiä osaamisia seurataan ja varmistetaan, että organisaatio on niiden osalta laadullisesti ja määrällisesti alansa kärjessä. Seuraavaksi selvitetään osaamisen nykytila ja osaamispuutteet. Tämän jälkeen laaditaan

suunnitelma puuttuvan osaamisen hankkimiseksi ja tärkeimpien osaamisten kehittämiseksi. Lopuksi luodaan osaamisenhallintajärjestelmä, jonka avulla osaamista hallinnoidaan, hyödynnetään ja jaetaan. Tehokas osaamisen hallinta tukee ketterää oppimista, sillä sen avulla saadaan hyödynnettyä koko henkilöstön osaamispotentiaali. Malliin kuuluu myös, että ketterän oppimisen valmiudet määritetään ja niitä kehitetään. (Ojala 2018, 15, 165.)

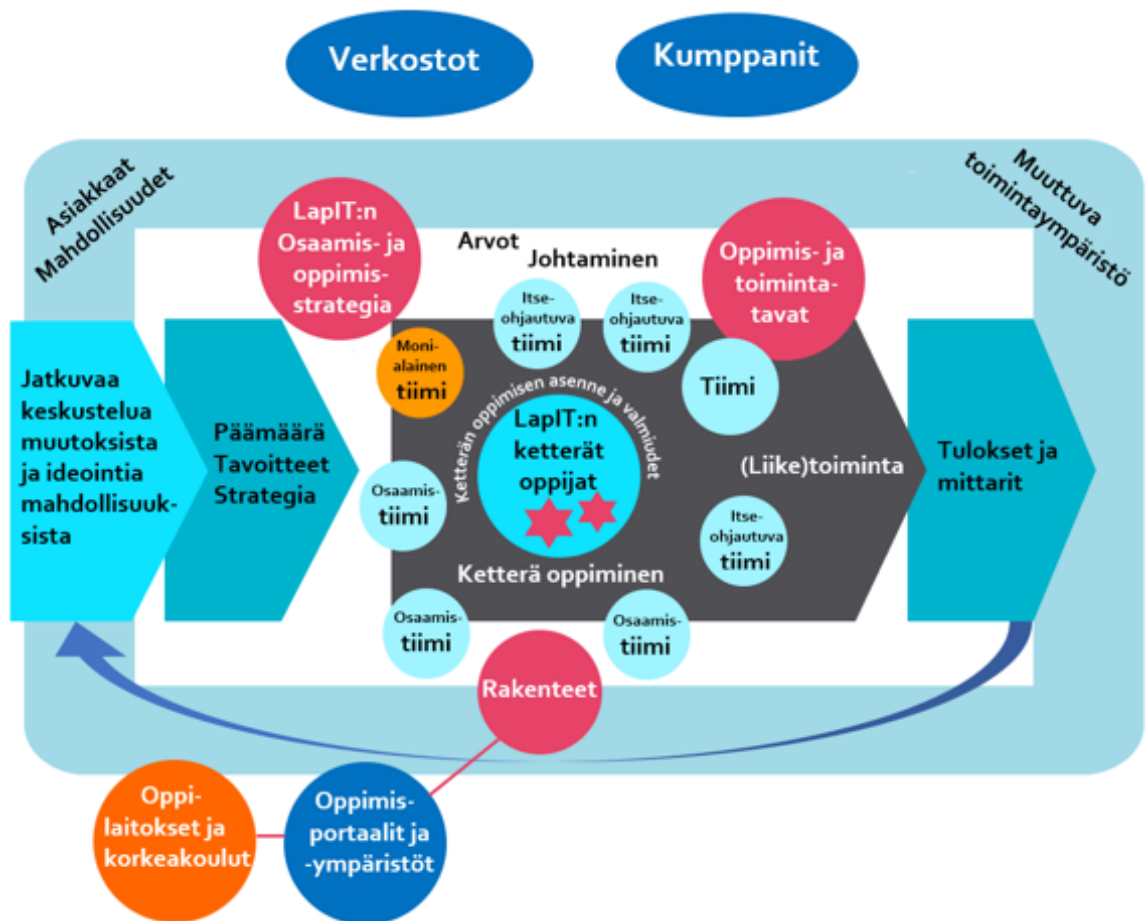
Ojalan (2018, 15, 165) malli sopisi LapIT:n tarpeisiin, sillä monet kyselytutkimukseen vastanneista toivoivat LapIT:lle selkeää ja järjestelmällistä osaamisen johtamista. LapIT:n työntekijöiden ja esihenkilöiden vastauksista nousi myös esille tarve jatkuvaan oppimiseen ja kehittämiseen. Ojalan (2018) ketterän oppimisen malli vastaa tähän tarpeeseen. Ketterä oppiminen ja ketterän organisaation toteutuminen vaatii työntekijöiltä ja tiimeiltä itseohjautuvuutta (Kuvio 2). Organisaatiolla ja johdolla taas tulee olla luottamusta työntekijöiden ja tiimien itseohjautuvuuteen. Työntekijöiden tulee osata ja opetella strategian kannalta tärkeitä asioita, mikä edellyttää organisaation ja työntekijöiden vahvaa yhteistä näkemystä siitä, mitä maailmassa tapahtuu, mitä se merkitsee organisaatiolle ja miten muutoksiin vastataan.

Sekä työntekijät että esihenkilöt valitsivat kyselytutkimuksessa yhdeksi tärkeimmistä osaamisen kehittämisen menetelmistä oppiminen osaksi arkea -vastausvaihtoehdon. Ojalan (2018, 15, 165) ketterää ja jatkuvaa oppimista painottava malli sopisi hyvin myös tähän tarpeeseen. Uskomme, että LapIT:n henkilöstöllä olisi hyvät edellytykset ketterään oppimiseen, sillä kyselytutkimuksessa suurin osa vastaajista koki, että yrityksen henkilöstöllä on jo nyt suhteellisen hyvät vuorovaikutustaidot (Liitteet 3 ja 4).

Ehdottamamme uuden oppimisen johtamisen mallin tavoitteena on, että oppiminen on osa työtä, oppimista tapahtuu koko ajan ja vastaukset ongelmiin etsitään olemassa olevan tiedon perusteella itseohjautuvasti joko yksin tai yhdessä kollegoiden, esihenkilöiden, asiakkaiden tai muiden sidosryhmien kanssa. Mikäli tietoa ei ole tarpeeksi ongelman ratkaisuun, se haetaan käytössä olevista lähteistä esimerkiksi lukemalla aiheesta lisää tai osallistumalla seminaareihin tai koulutuksiin. Lisätiedon perusteella ongelma ratkaistaan ja ongelman ratkaisusta opitaan. Hankittu uusi tieto jaetaan kollegoiden ja tarvittaessa muiden sidosryhmien kanssa.

Ketterän oppimisen tavoite on olemassa olevan työn tekeminen ja työssä eteen tulevien ongelmien ratkaiseminen, ei yksistään oppiminen. Perinteisissä osaamisen johtamisen malleissa opitaan varastoon ja käytetään sieltä tietoa, mikäli sitä työssä tarvitaan. Oppimisen johtamisessa pääpaino taas on työn tekemisessä ja sen kautta oppimisessa. Oppimisen johtamisessa on siis kyse siitä, että koko yritys- ja toimintakulttuuri muuttuu itseohjautuvuutta, osaamisen jakamista ja jatkuvaa oppimista suosivaksi. Tavoitteena on organisaatiokulttuuri, jossa oppiminen on keskeinen arvo.

Otalan ja Meklinin (2021, 58–60) mukaan ketterän oppimisen lähtökohtana on, että ihmisillä on keskeisiä oppimisen taitoja, joita ovat itsensä johtamisen taito, tiedonhankintataito ja tiedonkäsittelytaito. Ketterään oppimiseen kuuluvat myös työssäoppimisen taidot ja menetelmät sekä ajattelun taidot, jotka sisältävät ongelmanratkaisutaidon ja luovan ajattelun taidon. Lisäksi vuorovaikutustaidot ja digitaidot ovat tärkeitä ketterässä oppimisessa. Itsensä johtaminen on avaintaito, jonka avulla työntekijä osaa hakea itsenäisesti tietoa nykyisen tai tulevan työnsä osaamisvaatimukseen, hän osaa asettaa itselleen tavoitteet osaamisen tai oppimiseen, osaa priorisoida asioita tavoitteiden mukaisesti ja tiedostaa, milloin tavoite on saavutettu. Tärkeitä itsensä johtamisen taitoja ovat lisäksi työnsä merkityksen ymmärtäminen, työn kokonaisuuksien hahmottaminen, palautteen perusteella kehittyminen, etätyötaidot ja tehokas työskentely muuttuvassa työympäristössä. Työntekijän tulee myös osata pitää huolta omasta hyvinvoinnistaan ja älyllisestä kunnostaan. Ketterä organisaatio tarjoaa kaikille työntekijöilleen tasapuolisen mahdollisuuden oppia uusia työskentelytapoja ja kehittää itseään. Jotta työpaikka on myös hyvä oppimispaikka, tulee varmistaa, että kaikilla työntekijöillä on tietoa ja valmiutta itsensä johtamiseen. (Ojala & Meklin 2021, 58–60.) Kuvio 6:ssa on kuvattu ehdotuksemme ketterän oppimisen prosessista LapIT:lla.



Kuvio 6. Työpaikka hyvänä oppimispaikkana (mukaillen Ojala & Meklin 2021, 116)

Yksi kyselytutkimuksen kysymyksistä oli, ketkä vastaavat LapIT:n osaamisen johtamisesta. Esihenkilöistä kaikki mainitsivat esihenkilöiden vastuun. Työntekijöistä yli puolet kääntyy ensisijaisesti esihenkilön puoleen tarvitessaan tukea osaamisensa kehittämisessä. Ehdotetussa mallissa päävastuu oppimisen ja osaamisen johtamisesta on esihenkilöillä. Tutkimuksen tuloksista tuli lisäksi ilmi, että yrityksen osaamisen johtamiseen tarvittaisiin enemmän koko henkilökunnan osallistamista, ja myös tämä on huomioitu ehdotetussa mallissa, sillä koko henkilöstön osaamisen hallinta ja osaamisen jakaminen henkilökunnan kesken ovat siinä tärkeässä roolissa. Ojalan (2018, 15, 165) mallin avulla myös hiljaista tietoa saataisiin jaettua nykyistä tehokkaammin.

Ojalan (2018, 15, 165) malliin kuuluu osaamisenhallintajärjestelmän aktiivinen käyttäminen. LapIT:lla on käytössä Mepco-järjestelmä, jossa on kaikkien työntekijöiden suorittamat kaikki sertifikaatit ja josta työnantaja voi ottaa erilaisia raportteja eri työntekijöiden osaamispääomasta. Ehdotamme, että Mepcosta kehitetään Ojalan (2018) mallin mukainen osaamisenhallintajärjestelmä siten, että

sinne tallennettaisiin sertifi kaattien lisäksi myös työntekijöiden muita osaamisia, jolloin samalle raportille saataisiin sekä sertifi kaatit että muut osaamiset. Yrityksessä voitaisiin sopia, että työntekijä yhdessä esihenkilönsä kanssa päivittää osaamisiansa Mepcoon säännöllisesti esimerkiksi aina kehityskeskustelujen yhteydessä osaamisten päivittäminen Mepcoon olisi jatkuvaa ja kaikki työntekijät saataisiin osallistumaan siihen. Työntekijä ja esihenkilö keskustelisivat eri osaamisten tasosta yhdessä ennen päivittämistä, jolloin arvio osaamisen tasosta olisi luotettavampi kuin pelkkä työntekijän itsearvio. Kehityskeskustelujen sijasta tai niiden rinnalla voitaisiin pitää myös lyhyempiä kuukausikeskusteluja.

Kyselytutkimuksen tulosten mukaan suhteellisen suuri osa vastaajista koki, että henkilöstön osaamista ja potentiaalia ei hyödynnetä hyvin. Ehdotettu muutos Mepcoon tekisi siitä hyödyllisemmän muun muassa työntekijöiden urakehitystä, tehtäväkiertoja ja sisäisiä rekrytointeja suunniteltaessa ja toteutettaessa. Mepcoa kehittämällä työntekijöiden osaamista ja potentiaalia saataisiin hyödynnettyä nykyistä paremmin sen avulla. Mepcon järjestelmällinen käyttäminen ehdotetulla tavalla toisi osaamisen ja oppimisen johtamiseen myös monien kyselytutkimuksen vastaajien toivomaa tasapuolisuutta.

Isossa osassa työntekijöiden vastauksia mainittiin sisäisen viestinnän ja vuorovaikutuksen kehittämiseen liittyvät asiat. Sisäiseltä viestinnältä toivottiin muun muassa tasapuolisuutta, ennakoimista ja psykologista turvallisuutta. Tämän asian kehittämiseksi nostamme esille tiimityön ja kollektiivisen älykkyyden edistämisen sekä avoimen ja hyväksyvän ilmapiirin luomisen, sillä suuri osa sekä esihenkilöistä että työntekijöistä olivat kyselytutkimuksessa valinneet ne tärkeimmiksi osaamisen johtamisen menetelmiksi. Esihenkilöiden tulisi päivittäisessä työssään kiinnittää huomiota tasapuolisuuteen sekä avoimeen ja ennakoivaan viestintään, mutta lisäksi työntekijöille voitaisiin järjestää osallistavia ja aktivoivia työpajoja, joiden avulla tehokkaampi yhteistyö ja yhdessä oppiminen saataisiin hyvin liikkeelle. Työpajojen teemaksi voidaan valita jonkin tietyn osaamispuutteen kehittäminen, ideoiminen, osaamisen jakaminen tai pelkkä yhteistyön ja hyvän ilmapiirin edistäminen. Erityisen hyödyllistä voisi olla järjestää työpajoja yli tiimirajojen. Niiden järjestämistä yli organisaatorajojen yhteistyökumppaneiden kanssa voitaisiin myös harkita.

Ehdotamme myös, että LapIT:n esihenkilöt suunnittelisivat muiden osaamisen johtamisesta vastaavien henkilöiden kanssa valmiita kirjallisia etenemis- tai urapolkuja. Polut sisältäisivät konkreettiset etenemisaskeleet suorittavan työn tekijästä asiantuntijaksi, erityisasiantuntijaksi tai esihenkilöksi. Eri askelten kohdalla olisi määritelty, mitä kokemusta, koulutusta ja osaamista tarvitaan, jotta seuraavalle askeleelle voisi päästä. Polut olisivat esimerkiksi yrityksen intranetissä kaikkien nähtävissä, ja niitä voitaisiin hyödyntää ainakin kehityskeskustelujen yhteydessä.

Lisäksi ehdotamme, että jokaiseen yksikköön tai tiimiin nimetään tietty vastuuhenkilö, jonka tehtävä on huolehtia, että perehdytysmateriaalit ja muut työohjeet ovat ajan tasalla ja kaikkien saatavilla. Vastuuhenkilöiden tehtäviin kuuluisi myös kerätä kirjallisista ohjeista vielä puuttuvia tietoja pitkäaikaisilta työntekijöiltä, jotta hiljaista tietoa saataisiin dokumentoitua mahdollisimman paljon ennen heidän eläköitymistään. Näille vastuuhenkilölle olisi hyvä varata tietty säännöllinen ajan kohta, jonka he työajastaan käyttävät tähän tehtävään. Myös jokaisessa perehdytyksessä olisi hyvä olla aina nimetty tietty vastuuhenkilö, jolla on päävastuu perehdytyksestä sen alusta loppuun.

TUTKIMUKSEN EETTISYYS JA LUOTETTAVUUS

Tutkimuksen reliabiliteetista ja validiteetista kerrotaan yhteisessä tietoperustassa. Tutkimus toteutettiin yhteistyössä kohdeorganisaation edustajan kanssa. Kyselytutkimukseen osallistuminen oli vapaaehtoista. Vastaukset käsiteltiin luotamuksellisesti ja tutkimustulokset julkaistiin niin, ettei niitä voi yhdistää yksittäisiin vastaajiin. Päätimme jättää julkaisematta osan vastaajilta kerätyistä taustatiedoista, sillä jotkin vastaajat olisivat saattaneet olla tunnistettavissa niistä. Tutkimuksen reliabiliteettiin vaikuttaa positiivisesti se, että kyselylomakkeet ja vastaukset ovat tallennettuina, joten tutkimusta voidaan tarvittaessa jatkaa tai se voidaan toistaa.

Esihenkilöiden pieni vastaajamäärä toi hieman haasteita tutkimuksen reliabiliteetin kannalta. Vain neljä esihenkilöä vastasi kyselyyn, joten yhden esihenkilön vastaus on jo 25 prosenttia kaikkien esihenkilöiden vastauksista. Esihenkilöiden ja

työntekijöiden vastauksia ei siis välttämättä voi aina suoraviivaisesti verrata toisiinsa. Tutkimuksen tavoitteiden saavuttamiseen olisi mahdollisesti riittänyt hieman pienempikin määrä kysymyksiä. Lisäksi pohdimme, miten kysymysten muotoilu vaikutti tutkimuksen validiteettiin. Jotkut kysymykset olisi voitu muotoilla yksiselitteisemmin. Kysymysten pienempi määrä ja yksinkertaisempi muotoilu olisi voinut tehdä kyselylomakkeista helpommin lähestyttävät, jolloin tutkimukselle olisi mahdollisesti saatu suurempi vastausprosentti.

JATKOTUTKIMUSAIHEET

Jatkotutkimusaiheena ehdotamme, että kun uusi oppimisen johtamisen malli on otettu käyttöön, tehdään puolen vuoden tai vuoden päästä uusi tutkimus, miten sen käyttöönotto on koettu ja miten se on toiminut. Seurantatutkimus voisi olla lyhyehkö kyselytutkimus, johon valitaan kysymyksiksi edellisestä kyselytutkimuksesta niitä aiheita, joissa tulokset olivat heikoimmat.

Lähes kaikkien kyselytutkimuksen vastaajien mielestä yrityksen sisäistä viestintää tulisi kehittää. Viestintä on suuri kokonaisuus, joten sen voisi nostaa erilliseksi jatkotutkimusaiheeksi. Uudessa tutkimuksessa voitaisiin kartoittaa sopivimpia toimenpiteitä sisäisen viestinnän kehittämiseksi.

Tutkimuksen tuloksista ilmeni, että LapIT:n osaamispääomaa ei tällä hetkellä seurata kovin aktiivisesti tai järjestelmällisesti. Yksi ratkaisu tähän voisi olla etsiä LapIT:lle uusi HR-järjestelmä, joka soveltuisi paremmin osaamispääoman kartoittamiseen ja hallinnoimiseen. Jatkotutkimuksessa kartoitettaisiin, minkälaisia HR-järjestelmiä on olemassa ja minkälainen HR-järjestelmä sopisi LapIT:n tarpeisiin.

LÄHTEET

- Cimble, C., de Vasconcelos, J. & Rocha, A. 2016. Competence management in knowledge intensive organizations using consensual knowledge and ontologies. *Information Systems Frontiers* volume 18, 1119–1130. Viitattu 26.4.2021 <https://doi.org/10.1007/s10796-016-9627-0>
- Eklund, A. 2021. *Osaamiskartta*. Helsinki: Grano Oy
- Goncalves, M. 2012. *Learning organizations: turning knowledge into actions*. E-kirja. New York: Business Expert Press. Viitattu 4.5.2021 https://luc.finna.fi/lapinamk/Record/luc_electronic_amk.994708465006246
- Ibriqi, P. 2020. *Oppisen johtamisen futuriikki: Pedagogiset mallit organisaation ketteränä ja ennakoivana kyvykkyytenä*. Laurea-ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö. Viitattu 28.4.2021 https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/353608/Opinn%c3%a4yte_Pilvikki%20Ibriqi.pdf?sequence=4&isAllowed=y
- Jarenko, K. 2019. *Ketterässä oppimisessa tavoitteena ei ole oppiminen*. Viitattu 9.9.2021 <https://filosofianakatemia.fi/blogi/ketterassa-oppimisessa-tavoitteena-ei-ole-oppiminen/>
- Jarenko, K. 2021. *Miksi siirrymme osaamisen johtamisesta oppimisen johtamiseen*. Viitattu 29.4.2021 <https://www.youtube.com/watch?v=0tyHjilLJAg>
- Jarenko, K. & Kankkunen, J. 2021. *Kohti: Ketterän urakehityksen työkirja*. Jyväskylä: Tuuma-kustannus.
- Kamensky, M. 2015. *Menestyksen timantti: Strategia, johtaminen, osaaminen, vuorovaikutus*. Helsinki: Talentum.
- Koskinen, J. 2021. *Oppimisen johtaja (CLO)*. Helsinki: Ajantieto Oy.
- Kuusela, S. 2013. *Esimiehen vuorovaikutustaidot*. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- LapIT Oy. 2021. *Toimintakertomus 2020*. Viitattu 21.3.2021 https://www.lapit.fi/application/files/1116/2324/5720/lapit_toimintakertomus2020.pdf
- Liebowitz, J. & Liebowitz, J. 2016. *Successes and failures of knowledge management*. Amsterdam: Morgan Kaufmann. E-kirja. Viitattu 4.5.2021 <https://ebookcentral-proquest-com.ez.lapinamk.fi/lib/ulapland-ebooks/reader.action?docID=4560606>
- Machado, C. & Davim, J. 2014. *Transfer and management of knowledge*. E-kirja. Lontoo; Hoboken: ISTE. Viitattu 4.5.2021 https://luc.finna.fi/lapinamk/Record/luc_electronic_amk.994709387806246
- Martela, F., Jarenko, K. & Paju, S. 2017. *Itseohjautuvuus: Miten organisoitua tulevaisuudessa?* Alma Talent.
- Omotayo, F. 2015. *Knowledge Management as an important tool in Organisational Management: A Review of Literature*. Library Philosophy and Practise.

Viitattu 4.5.2021 <https://digitalcommons.unl.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=3330&context=libphilprac>

Otala, L. 2008. Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu. Helsinki: WSOYpro.

Otala, L. 2018. Ketterä oppiminen – keino menestyä jatkuvassa muutoksessa. Kauppakamari.

Otala, L. & Meklin, S. 2021. Ketterä oppiminen: 2. Strategiasta käytäntöön. Kauppakamari.

Paananen, T. 2015. Oppisen johtamisen design oppimissysteemissä. Tampereen yliopisto. Lisensiaatin tutkimus. Viitattu 28.4.2021
<https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/96645/lisuri07225.pdf?sequence=1>

Pyyhtiä, T. 2019. Digiajan johtajan käsikirja: Käytännönläheinen, helppolukuisen ja tiivis opas digiajan johtamiseen. Helsinki: BoD - Books on Demand.

Sarajärvi, A. & Tuomi, J. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Tammi. E-kirja. Viitattu 10.7.2021 https://luc.finna.fi/Record/luc_electronic_yo.994569683806246#usercomments

Saukkonen, J. 2020. Towards Dynamic Knowledge Management in Technology-based SMEs. Jyväskylän yliopisto. Väitöskirja. Viitattu 26.4.2021
<https://jyx.jyu.fi/handle/123456789/71621#>

Sirén, C. 2014. Strategic learning: a route to competitive advantage? Vaasan yliopisto. Väitöskirja. Viitattu 3.5.2021 <https://osuva.uwasa.fi/handle/10024/7998>

Sydänmaanlakka, P. 2012. Älykäs organisaatio. Vantaa: Talentum Media Oy.

Tzortzaki, A. & Mihiotis, A. 2014. A Review of Knowledge Management Theory and Future Directions. Knowledge and Process Management Volume 21, Number 1, 29–41. Viitattu 26.4.2021 <https://doi.org/10.1002/kpm.1429>

Valtiovarainministeriö. Sote-uudistus. Viitattu 17.10.2021 <https://vm.fi/sote-uudistus>

Viitala, R. 2005. Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Keuruu: Otava.

Viitala, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen: Strateginen kilpailutekijä. Edita.

Viitala, R. 2021. Henkilöstöjohtaminen: Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. Jyväskylä: Edita Publishing Oy.

Viitala, R. & Jylhä, E. 2019. Johtaminen: Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. Keuruu: Edita.

Wenström, S. 2020. Positiivinen johtaminen: Johda paremmin opetus- ja kasvatustalalla. PS-kustannus.

LIITTEET

- Liite 1. Saatekirje ja kyselylomake esimiehille
- Liite 2. Saatekirje ja kyselylomake työntekijöille
- Liite 3. Esihenkilöiden vastaukset kysymykseen:
Millä tasolla seuraavat geneeriset eli yleiset työelämäosaamiset ovat johtamassasi yksikössä?
- Liite 4. Työntekijöiden vastaukset kysymykseen:
Millä tasolla seuraavat geneeriset eli yleiset työelämäosaamiset ovat johtamassasi yksikössä?

Liite 1 1(6)

Kysely esimiehille

Hyvä vastaanottaja,

Opiskelemme Lapin ammattikorkeakoulussa ylempää ammattikorkeakoulututkintoa Digiajan palvelujohtaminen -koulutusohjelmassa. Tämä kyselytutkimus on osa opinnäytetyötämme. Kysely toteutetaan LapIT Oy:n esimiehille ja työntekijöille. Kyselyssä kartoitetaan LapIT Oy:n osaamistarpeita sekä osaamisen johtamisen haasteita ja vahvuuksia. Kyselyn tulosten pohjalta kehitetään osaamisen johtamisen malli, joka sopii LapIT Oy:n tarpeisiin. Vastaamalla pääset vaikuttamaan LapIT Oy:n osaamisen johtamisen kehittämiseen.

Osaamisen johtaminen on osaamisen ylläpitämistä, uudistamista, hankkimista ja kehittämistä eri keinoin. Osaamisen johtaminen on prosessi, jonka tavoitteena on jatkuva osaamisen kehittäminen. Osaamisen johtaminen perustuu organisaation visioon, strategiaan ja tavoitteisiin.

Tutkimukseen osallistuminen on vapaaehtoista. Vastauksia käsitellään ehdottoman luottamuksellisesti ja niitä käytetään vain tämän kehittämistehtävän tarpeisiin. Tutkimustulokset julkaistaan niin, ettei niitä voi yhdistää yksittäisiin vastauksiin.

Kysely sisältää monivalintakysymyksiä ja avoimia kysymyksiä. Kaikkiin monivalintakysymyksiin tulee vastata, mutta voit valita vastausvaihtoehdon ”en osaa sanoa”, jos sinulla ei ole mielipidettä asiasta.

Vastausaikaa on 24.6.2021 saakka. Mikäli tarvitset ohjeita vastaamiseen tai sinulla herää jotain muuta kysyttävää, olethan meihin yhteydessä mahdollisimman pian. Vastaamme mielellämme.

Ystävällisin terveisin,

Anja Eilittä-Liuski
anja.eilitta-liuski@edu.lapinamk.fi

Eija Laakso
eija.laakso@lapit.fi

Annika Salin
annika.salin@edu.lapinamk.fi

Liite 1 2(6)

1. Missä yksikössä työskentelet? *

- Hallinto
- Turvallisuuspalvelut
- Sote- ja Maakuntapalvelut
- ESH-ratkaisut
- PTH-ratkaisut
- Kuntapalvelut
- KY-ratkaisut
- Teknologiapalvelut
- Yhteiset tukipalvelut (TUPA)
- Projektitoimisto
- Päätelaiteratkaisut

2. Kuinka kauan olet työskennellyt LapIT Oy:llä? *

- 0–11 kk
- 1–5 vuotta
- 6–10 vuotta
- 11–15 vuotta
- 16–21 vuotta

3. Kuinka kauan olet työskennellyt nykyisessä esimiestehtävässäsi? *

- 0–11 kk
- 1–5 vuotta
- 6–10 vuotta
- 11–15 vuotta
- 16–21 vuotta

4. Mikä koulutus sinulla on? Valitse seuraavista korkein koulutusaste, jonka olet suorittanut. *

- Toinen aste (lukio, ammatillinen perustutkinto, ammattikoulu, erikoisammattitutkinto)
- Korkeakoulu (alempi korkeakoulututkinto, ammattikorkeakoulututkinto)
- Ylempi korkeakoulu (ylempi korkeakoulututkinto, ylempi ammattikorkeakoulututkinto)
- Tutkijakoulutusaste (lisensiaatti- tai tohtoritutkinto)
-

Liite 1 3(6)

5. Miten osaamista johdetaan yrityksessänne tällä hetkellä? *

Kirjoita vastaus

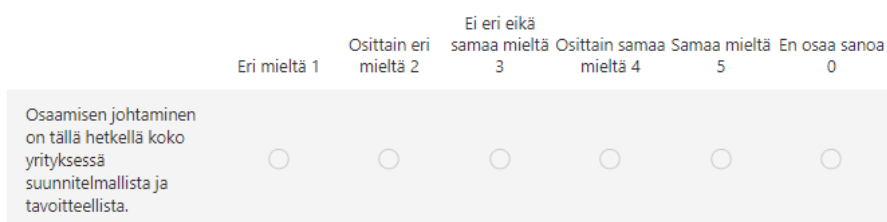
6. Kuka /ketkä vastaavat yrityksenne osaamisen johtamisesta? *

Kirjoita vastaus

7. Mitkä ovat sinun vastuusi ja tavoitteesi esimiehenä osaamisen johtamisessa? *

Kirjoita vastaus

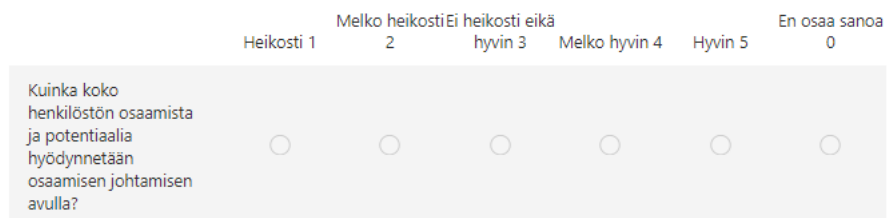
8. Mikä on sinun näkemyksesi alla olevaan väittämään? *



9. Jos osaamisen johtaminen ei mielestäsi ole tavoitteellista tai suunnitelmallista, niin miten se näkyy ja miksi ei ole? *

Kirjoita vastaus

10. Mikä on sinun näkemyksesi alla olevaan kysymykseen? *



11. Voit halutessasi tarkentaa edellisen kysymyksen vastaustasi - Miten se näkyy?

Kirjoita vastaus

Liite 1 4(6)

12. Millä tasolla mielestäsi seuraavat geneeriset eli yleiset työelämäosaamiset ovat johtamassasi yksikössä? *

	Heikko 1	Melko heikko 2	Ei heikko eikä hyvä 3	Melko hyvä 4	Hyvä 5	En osaa sanoa 0
Vuorovaikutustaidot	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Viestintätaidot; Suullinen ja kirjallinen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ajankäytön hallinta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Itsensä johtaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Joustavuus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Reflektointikyky	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Innovatiivisuus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Asiantuntijaosaaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Teknologiat	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tiedonhallinta ja Digitalisaatio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tietoturva ja tietosuojaja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

13. Millä tasolla mielestäsi seuraavat ammattiosaamiset ovat johtamassasi yksikössä? *

	Heikko 1	Melko heikko 2	Ei heikko eikä hyvä 3	Melko hyvä 4	Hyvä 5	Ei koske minun yksikköäni / En osaa sanoa 0
Esimiesosaaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Projektiosaaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Päähäyttäjäosaaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Asiakaspalvelutaidot	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Asiakkuudenhallinta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hankintaosaaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Taloushallinto	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Henkilöstöhallinto	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Strategiaosaaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Prosessiosaaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Toimittajahallinta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Liite 1 5(6)

14. Voit halutessasi tarkentaa, millä tavalla osaaminen on puutteellista?
Millä tavalla osaamista kannattaisi kehittää näiden osaamispuutteiden osalta?

Kirjoita vastaus

15. Minkälaista osaamista yrityksenne mielestäsi tarvitsee tulevaisuudessa? *

Kirjoita vastaus

16. Koetko, että yrityksenne osaamista johdetaan ja kehitetään strategialähtöisesti? Perustelethan vastauksesi. (M-files: Strategia Yritystaso 2021-2023) *

Kirjoita vastaus

17. Mitkä alla olevista menetelmistä koet tärkeimmiksi osaamisen johtamisessa?

Valitse seuraavista 12 menetelmästä mielestäsi kolme (3) tärkeintä. *

A. Oppimiseen - B. Innovointiin ja kokeiluihin - C. Esimiestyöhön liittyvät menetelmät

- A. Oppiminen osaksi arkea
- A. Oppimaan oppiminen
- A. Oppimisen ja kehittymisen systemaattinen seuraaminen koulutusrekisteri (esim. koulutusrekisteri)
- A. Perehdyttäminen
- B. Kaikkien osallistaminen ideointiin ja kehittämiseen
- B. Kokeilukulttuurin vahvistaminen
- B. Luovuuden ja innovoinnin edistäminen
- B. Tiimityön ja kollektiivisen älykkyyden hyödyntäminen
- C. Monipuoliset koulutusmahdollisuudet
- C. Kehityskeskustelukäytäntöjen tehostaminen
- C. Ura- ja etenemismahdollisuuksien parantaminen
- C. Avoimen ja hyväksyvän ilmapiirin luominen
- Muu

Liite 1 6(6)

18. Minkälaista osaamisen johtamista ja kehittämistä toivoisit yrityksessänne toteutettavan?
Mitä se pitäisi sisällään? *

Kirjoita vastaus

19. Minkälaisia konkreettisia muutoksia yrityksenne osaamisen johtamiseen pitäisi mielestäsi tehdä? *

Kirjoita vastaus

20. Minkälaisia muutostekijöitä meneillään oleva digitalisoituminen voi tuoda yrityksellenne tai sinulle itsellesi liittyen osaamiseen tai osaamisen johtamiseen? *

Kirjoita vastaus

Liite 2 1(6)

Kysely työntekijöille

Hyvä vastaanottaja,

Opiskelemme Lapin ammattikorkeakoulussa ylempää ammattikorkeakoulututkintoa Digiajan palvelujohtaminen -koulutusohjelmassa. Tämä kyselytutkimus on osa opinnäytetyötämme. Kysely toteutetaan LapIT Oy:n esimiehille ja työntekijöille. Kyselyssä kartoitetaan LapIT Oy:n osaamistarpeita sekä osaamisen johtamisen haasteita ja vahvuuksia. Kyselyn tulosten pohjalta kehitetään osaamisen johtamisen malli, joka sopii LapIT Oy:n tarpeisiin. Vastaamalla pääset vaikuttamaan LapIT Oy:n osaamisen johtamisen kehittämiseen, joten jokaisen osallistuminen on tärkeää.

Osaamisen johtaminen on osaamisen ylläpitämistä, uudistamista, hankkimista ja kehittämistä eri keinoin. Osaamisen johtaminen on prosessi, jonka tavoitteena on jatkuva osaamisen kehittäminen. Osaamisen johtaminen perustuu organisaation visioon, strategiaan ja tavoitteisiin. Osaamisen johtamisesta päävastuu on esimiehillä, mutta kaikki työntekijät ovat myös itse vastuussa oman osaamisensa kehittämisestä.

Tutkimukseen osallistuminen on vapaaehtoista. Vastauksia käsitellään ehdottoman luottamuksellisesti ja niitä käytetään vain tämän kehittämis tehtävän tarpeisiin. Tutkimustulokset julkaistaan niin, ettei niitä voi yhdistää yksittäisiin vastajiin.

Kysely sisältää monivalintakysymyksiä ja avoimia kysymyksiä. Kaikkiin monivalintakysymyksiin tulee vastata, mutta voit valita vastausvaihtoehdon ”en osaa sanoa”, jos sinulla ei ole mielipidettä asiasta.

Vastausaikaa on 24.6.2021 saakka. Mikäli tarvitset ohjeita vastaamiseen tai sinulla herää jotain muuta kysyttävää, olethan meihin yhteydessä mahdollisimman pian. Vastaamme mielellämme.

Ystävällisin terveisin,

Anja Eilittä-Liuski
anja.eilitta-liuski@edu.lapinamk.fi

Eija Laakso
eija.laakso@lapit.fi

Annika Salin
annika.salin@edu.lapinamk.fi

Liite 2 2(6)

1. Missä yksikössä työskentelet? *

- Hallinto
- Turvallisuuspalvelut
- Sote- ja Maakuntapalvelut
- ESH-ratkaisut
- PTH-ratkaisut
- Kuntapalvelut
- KY-ratkaisut
- Teknologiapalvelut
- Yhteiset tukipalvelut (TUPA)
- Projektitoimisto
- Päätelaite-ratkaisut

2. Kuinka kauan olet työskennellyt LapIT Oy:llä? *

- 0–11 kk
- 1–5 vuotta
- 6–10 vuotta
- 11–15 vuotta
- 16–21 vuotta

3. Kuinka kauan olet työskennellyt nykyisessä tehtävässäsi? *

- 0–11 kk
- 1–5 vuotta
- 6–10 vuotta
- 11–15 vuotta
- 16–21 vuotta

4. Mikä koulutus sinulla on? Valitse seuraavista korkein koulutusaste, jonka olet suorittanut. *

- Toinen aste (lukio, ammatillinen perustutkinto, ammattikoulu, erikoisammattitutkinto)
- Korkeakoulu (alempi korkeakoulututkinto, ammattikorkeakoulututkinto)
- Ylempi korkeakoulu (ylempi korkeakoulututkinto, ylempi ammattikorkeakoulututkinto)
- Tutkijakoulutusaste (lisensiaatti- tai tohtoritutkinto)
- Muu

Liite 2 3(6)

5. Mikä on tehtävänimikkeesi? *

- Harjoittelija
- Asiantuntija, Vanhempi asiantuntija, Erytisasiantuntija, Arkkitehti, Tiiminvetäjä
- Hallintosihteeri, Hallintokoordinaattori
- Päällikkö (Asiakaspalvelu-, Asiakkuus-, Muutoksenhallinta-, Projekti-, Ratkaisu- tai Tietosuojapäällikkö)

6. Miten sinun osaamistasi johdetaan ja tuetaan yrityksessänne tällä hetkellä? *

Kirjoita vastaus

7. Kuinka olet itse kehittänyt omaa osaamistasi viimeisen vuoden aikana? *

Kirjoita vastaus

8. Kenen puoleen käännyt, kun tarvitset tukea osaamisesi kehittämisessä? *

Kirjoita vastaus

9. Mikä on sinun näkemyksesi alla olevaan väittämään? *

	Eri mieltä 1	Osittain eri mieltä 2	Ei eri eikä samaa mieltä 3	Osittain samaa mieltä 4	Samaa mieltä 5	En osaa sanoa 0
Minun osaamistani ylläpidetään ja kehitetään suunnitelmallisesti ja tavoitteellisesti.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Liite 2 4(6)

10. Mikä on sinun näkemyksesi alla olevaan kysymykseen? *

	Heikosti 1	Melko heikosti 2	Ei heikosti eikä hyvin 3	Melko hyvin 4	Hyvin 5	En osaa sanoa 0
Pääsetkö työssäsi hyödyntämään koko osaamistasi ja potentiaalisi?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

11. Millä tasolla mielestäsi seuraavat geneeriset eli yleiset työelämäosaamiset ovat yksikössänne? *

	Heikko 1	Melko heikko 2	Ei heikko eikä hyvä 3	Melko hyvä 4	Hyvä 5	En osaa sanoa 0
Vuorovaikutustaidot	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Viestintätaidot; Suullinen ja kirjallinen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ajankäytön hallinta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Itsensä johtaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Joustavuus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Reflektointikyky	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Innovatiivisuus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Asiantuntijaosaaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Teknologiat	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tiedonhallinta ja Digitalisaatio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tietoturva ja tietosuojat	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Liite 2 5(6)

12. Millä tasolla mielestäsi seuraavat ammattiosaamiset ovat yksikössänne? *

	Heikko 1	Melko heikko 2	Ei heikko eikä hyvä 3	Melko hyvä 4	Hyvä 5	Ei koske minun yksikköäni/ En osaa sanoa 0
Esimiesosaaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Projektiosaaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pääkäyttäjäosaaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Asiakaspalvelutaidot	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Asiakkuudenhallinta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hankintaosaaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Taloushallinto	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Henkilöstöhallinto	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Strategiaosaaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Prosessiosaaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Toimittajahallinta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

13. Mikä on sinun näkemyksesi alla olevaan väittämään? *

	Eri mieltä 1	Osittain eri mieltä 2	Ei eri eikä samaa mieltä 3	Osittain samaa mieltä 4	Samaa mieltä 5	En osaa sanoa 0
Työnantajani kehittää osaamistani strategiaan perustuen. (M-files: Strategia Yritystaso 2021-2023)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

14. Mitkä alla olevista menetelmistä koet tärkeimmiksi osaamisen johtamisessa?

Valitse seuraavista 12 menetelmästä mielestäsi kolme (3) tärkeintä. *

A. Oppimiseen - B. Innovointiin ja kokeiluihin - C. Esimiestyöhön liittyvät menetelmät

- A. Oppiminen osaksi arkea
- A. Oppimaan oppiminen
- A. Oppimisen ja kehittymisen systemaattinen seuraaminen (esim. koulutusrekisteri)
- A. Perehdyttäminen
- B. Kaikkien osallistaminen ideointiin ja kehittämiseen
- B. Kokeilukulttuurin vahvistaminen
- B. Luovuuden ja innovoinnin edistäminen
- B. Tiimityön ja kollektiivisen älykkyyden hyödyntäminen
- C. Monipuoliset koulutusmahdollisuudet
- C. Kehityskeskustelukäytäntöjen tehostaminen
- C. Ura- ja etenemismahdollisuuksien parantaminen
- C. Avoimen ja hyväksyvän ilmapiirin luominen
- Muu

Liite 2 6(6)

15. Minkälaista osaamisen johtamista ja kehittämistä toivoisit yrityksessänne toteutettavan?
Mitä se pitäisi sisällään? *

Kirjoita vastaus

16. Minkälaisia konkreettisia muutoksia yrityksenne osaamisen johtamiseen pitäisi mielestäsi tehdä? *

Kirjoita vastaus

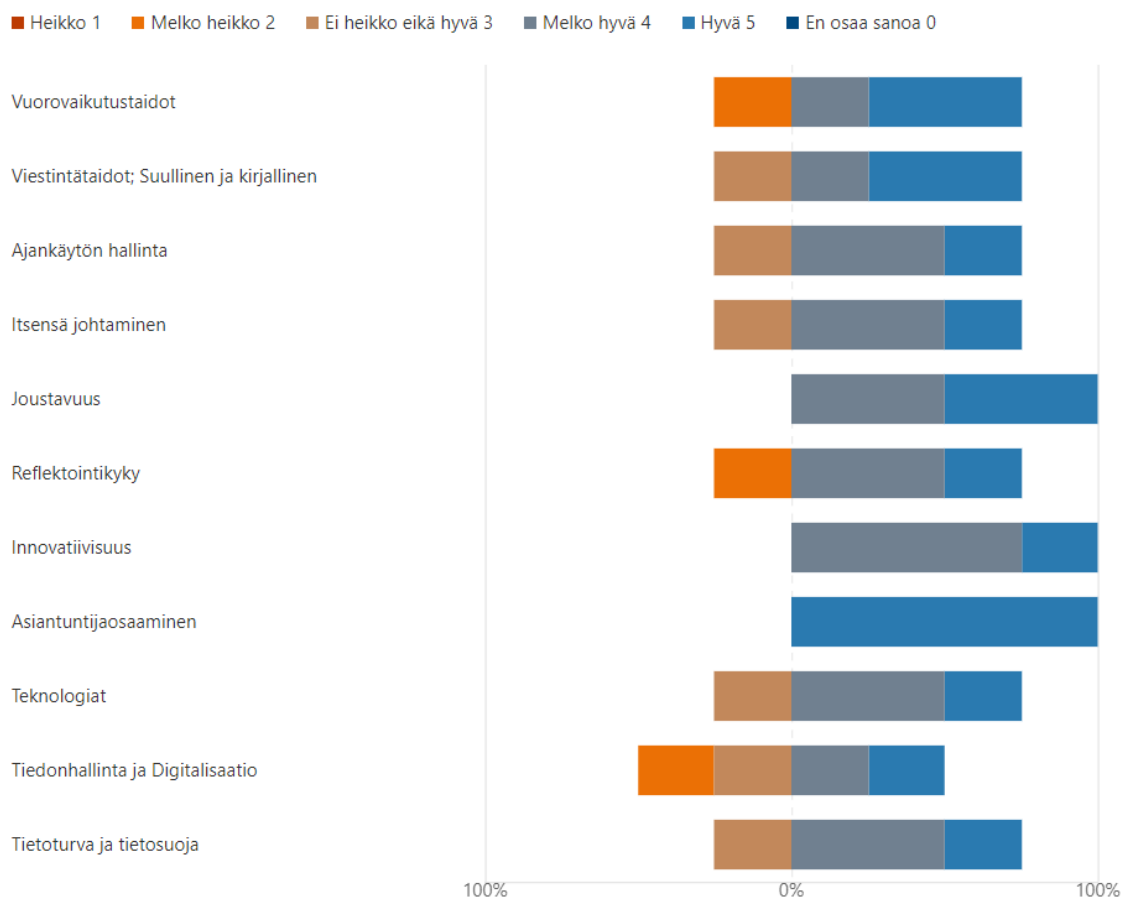
17. Minkälaisia muutostekijöitä meneillään oleva digitalisoituminen voi tuoda yrityksellenne tai sinulle itsellesi liittyen osaamiseen tai osaamisen johtamiseen? *

Kirjoita vastaus

Liite 3

Esihenkilöiden vastaukset kysymykseen:

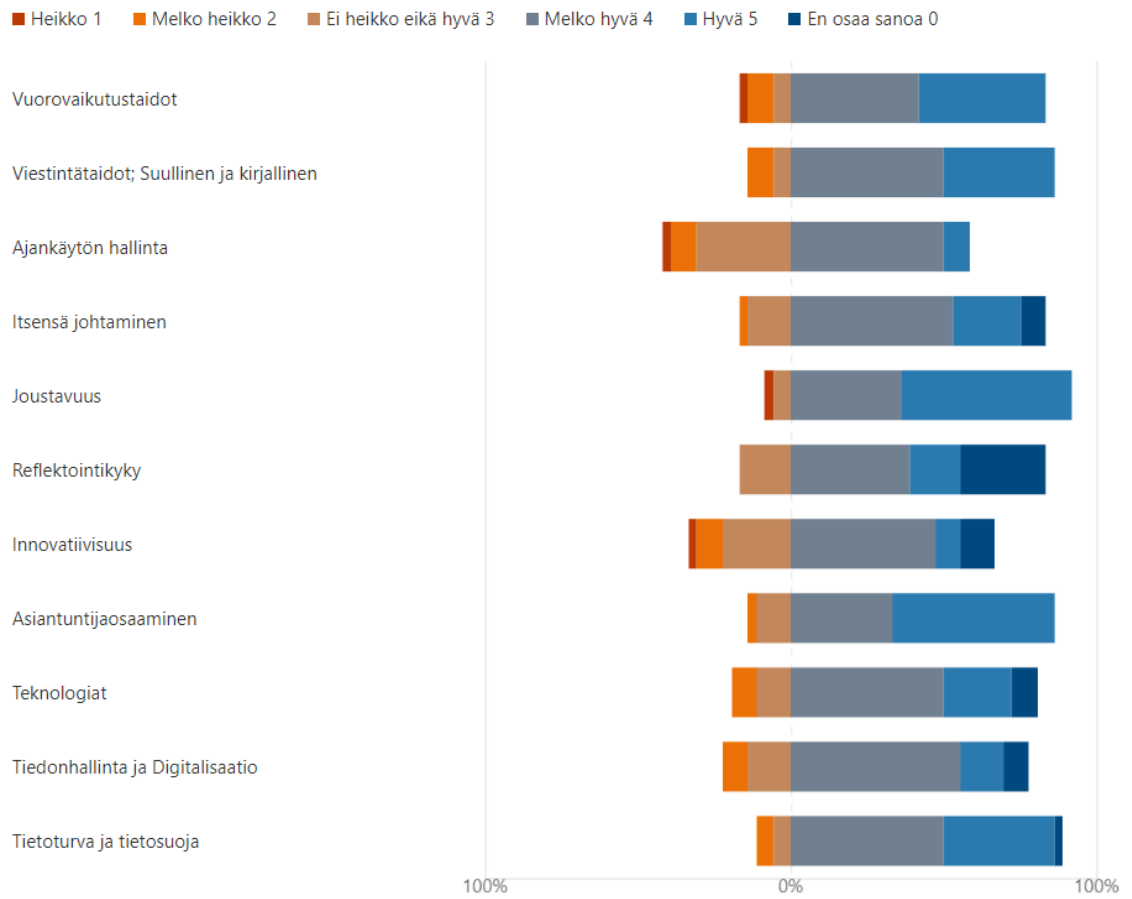
Millä tasolla seuraavat generiset eli yleiset työelämäosaamiset ovat johtamassasi yksikössä?



Liite 4

Työntekijöiden vastaukset kysymykseen:

Millä tasolla mielestäsi seuraavat geneeriset eli yleiset työelämäosaamiset ovat yksikössänne?



MONT eli monialainen opinnäytetyö on keskeinen osa Digiajan palvelujohtamisen koulutuksen monialaista ja työelämälähtöistä opiskelua. MONT-prosessissa opiskelijat tutkivat ja prosessoivat työelämälähtöisiä ajankohtaisia ilmiöitä ja haasteita. Opinnäytetyöprosessi etenee sekä monialaisissa teemaryhmissä että jakaantuen teemaryhmän sisällä pienryhmiin ja työpareihin. Syksyllä 2020 Digiajan palvelujohtamisen monialaisia opinnäytetöitä lähti työstämään yhteensä 39 opiskelijaa. Prosessi käynnistyi kartoittamalla opiskelijoiden alustavia ideoita ja ajatuksia heitä kiinnostavista opinnäytetyöaiheista. Opiskelijoilta kerätyt aihevalinnat analysoitiin ja teemoitettiin neljään ryhmään: Uudistuva etäjohtaminen, Palvelukonseptoinnin johtaminen, Digiajan yhteiskehittäminen ja Osallistava vuorovaikutus. Tämä julkaisu kokoaa Osallistava vuorovaikutus -teemaryhmän tuotokset.

Toimiva vuorovaikutus edellyttää luottamusta ja vuorovaikuttamisen ympäristöjen muuttuminen vaikuttaa myös työpaikan tunneilmapiiriin. Lähityö, etätyö ja monipaikkatyö haastavat aikaisemmin opitut vuorovaikuttamisen tavat ja sillä on myös vaikutusta tulevaisuuden työtilasuunnitteluun. Julkaisu antaa vastauksia siihen, kuinka tätä vuorovaikutusta ja viestintää johdetaan, kuinka koko työyhteisö osallistetaan tähän toimintaan.