

OPINNÄYTETYÖ

Työyhteisön pelisääntöjen luomisen vaikuttavuus

Maria Saksholm

Yhteisöpedagogi YAMK
(90 op)

Arvioitavaksi jättämisaika
4/2023

TIIVISTELMÄ

Humanistinen ammattikorkeakoulu
Yhteisöpedagogi YAMK

Tekijä: Maria Saksholm
Opinnäytetyön nimi: Työyhteisön pelisääntöjen luomisen vaikuttavuus
Sivumäärä: 59 ja 19 liitesivua
Työn ohjaaja(t): Sikke Leinikki
Työn tilaaja(t): Bertschi Finland Oy, Janne Tiusanen

Opinnäytetyön tavoitteena oli luoda Bertschi Finland Oy:n konttikorjaamon työyhteisölle yhteiset pelisäännöt ja arvioida niiden vaikutuksia työyhteisöön. Korjaamon väellä ei ollut ennen tätä työtä sovittuna mitään yhteisiä toimintatapoja. Sääntöjen kehittäminen tehtiin osallistamalla koko korjaamon työyhteisö niiden luomiseen ja arvioimiseen. Säännöt laadittiin työnohjauksellisissa työpajoissa joulukuun 2022 ja maaliskuun 2023 välisenä aikana. Työyhteisön pelisääntöjen luomisella tavoiteltiin kaikille työntekijöille selkeitä ja asiallisia toimintatapoja työpaikalla.

Työ on tehty laadullisena tutkimuksena. Tutkimusmenetelmänä on käytetty toimintatutkimusta ja tarkemmin kehittävää työntutkimusta. Aineistoa on työssä kerätty esihenkilön haastatteluilla, henkilöstökyselyillä ennen ja jälkeen sääntöjen luomisen ja havainnoinnilla työpajojen aikana. Aineistoa on peilattu kirjallisuuteen, jossa käsitellään työyhteisön pelisääntöjä, yhteisöllisyyttä ja yhteisöllistä johtamista, vuorovaikutusta ja muutosta työpaikalla. Aineistoanalyysissä on hyödynnetty teemoittelua. Työssä on otettu huomioon korjaamon töiden luonne suorittavana työnä ja tuotu esiin myös sen alan työntekijöiden työelämän kehittämistä.

Tutkimuksellisen kehittämistyön tuloksina esittelen työntekijöiden kanssa laaditut säännöt ja heidän kokemuksensa sääntöihin sopeutumisesta, henkilöstökyselyiden vertailut sekä analyysini tilanteesta muutama kuukausi sääntöjen luomisen jälkeen. Tuloksien ja kirjallisen aineiston perusteella esitän neljä kehittämistoimenpidettä, joilla korjaamon työyhteisön kehittäminen ja muutosprosessi voidaan viedä loppuun saakka. Nämä toimenpiteet ovat: työyhteisön toimivallan lisääminen, odotusten, velvollisuuksien ja roolien selkeyttäminen, vuorovaikutuksen parantaminen ja säännöllinen tilannekatsaus yksilö- ja ryhmätasolla.

Johtopäätöksenä esitän, että myös tällaiset kevyet muutokset jo olemassaolevassa työyhteisössä aiheuttavat erilaista reagointia henkilöstössä. Vaikka yleinen asennoituminen muutokseen olisi positiivinen, on todennäköistä, että muutosprosessi ei suju suoraviivaisesti ja sitä tulee tukea riittävän pitkään.

Asiasanat: yhteisöllisyys, muutoksenhallinta, vuorovaikutus, työilmapiiri

ABSTRACT

Humak University of Applied Sciences
Master of Humanities, Community Educator

Author: Maria Saksholm
Title: The effect of creating workplace ground rules
Number of Pages: 59 and 19 attachment pages
Supervisor(s): Sikke Leinikki
Commissioned by: Bertschi Finland Oy, Janne Tiusanen

The aim of the thesis was to create ground rules for the staff of Bertschi Finland Oy's container repair shop and to evaluate their effects on the work community. Prior to this work, the repair shop employees did not have any agreed-upon common practices. The development of the rules was done by involving the entire repair shop staff in their creation and evaluation. The rules were developed in work-counselling workshops between December 2022 and March 2023. The creation of ground rules aimed to establish clear and appropriate procedures for all employees in the workplace.

The study was conducted as qualitative research. The research method used was action research and, more specifically, developmental work research. Data was collected through interviews with supervisor, staff surveys conducted before and after the creation of the rules, and observations made during the workshops. The data was compared with literature on ground rules, community and community-based management, interaction, and changes at workplace. Thematic analysis was used in data analysis. The study also took into account the nature of the repair shop work as manual labor and highlighted the development of the work life of workers in the field.

As results of the research and developmental work, I present the rules developed with the employees and their experiences of adapting to the rules, comparisons of staff surveys, and my analysis of the situation a few months after the creation of the rules. Based on the results and the literature, I propose four development measures by which the development and change process of the repair shop work community can be brought to completion. These measures are: increasing the work community's authority, clarifying expectations, responsibilities, and roles, improving communication, and regularly reviewing the situation at the individual and group levels.

As a conclusion, I suggest that even such minor changes in an existing work community can cause different reactions in the staff. Although the general attitude towards change may be positive, it is likely that the change process will not proceed smoothly and should be supported for a sufficient length of time.

Keywords: community, change management, interaction, working atmosphere

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ

ABSTRACT

1	JOHDANTO.....	6
2	TYÖN TILAAJA, TARVE JA TAUSTAT	9
	2.1 Bertschi AG ja Bertschi Finland Oy	9
	2.2 Tarve ja taustat.....	9
	2.3 Tutkimustavoite ja tutkimuskysymykset	11
3	TYÖYHTEISÖN PELISÄÄNNÖT	12
	3.1 Perusta.....	12
	3.2 Muodostaminen	13
	3.3 Ylläpito ja muutokset.....	14
4	YHTEISÖLLISYYS TYÖELÄMÄSSÄ	16
	4.1 Yksilön vai yhteisön johtama?.....	16
	4.2 Yhteisöllinen johtaminen	19
	4.3 Yhteisöllisyyden tuloksellisuus	21
5	VUOROVAIKUTUS JA MUUTOS.....	23
	5.1 Vuorovaikutuksen mahdollisuudet	24
	5.2 Muutosvastarinta ja sen kohtaaminen.....	26
	5.3 Muutoksessa pärjääminen.....	28
6	TUTKIMUSTYÖN MENETELMÄT	30
	6.1 Toimintatutkimus ja kehittävä työntutkimus	30
	6.2 Haastattelu	32
	6.3 Kysely	33

6.4 Havainnointi.....	35
6.5 Aineiston analysointi	37
6.6 Tutkimuksen luotettavuus.....	38
7 TULOKSET JA TUOTOKSET	41
7.1 Työpajat	41
7.2 Korjaamon työyhteisön pelisäännöt.....	43
7.3 Työyhteisön muutospöytäkirjan arviointi.....	47
7.4 Yhteenvetoa tuloksista.....	51
7.5 Ehdotus toimintasuunnitelmaksi jatkoa varten.....	53
8 TUTKIJAN POHDINTA PROSESSISTA	57
LÄHTEET	60
LIITTEET.....	63

1 JOHDANTO

Työpaikoilla, joissa työskentelee useita eri ihmisiä, muodostuu usein ääneen sopimatta jätettyjä sääntöjä tai käytösnormeja, jotka vaikuttavat tavalla tai toisella työyhteisön toimivuuteen. Kyseessä voi olla itse työntekoon liittyvät asiat tai esimerkiksi kollegoiden kohtaamiseen liittyviä normeja. Joskus kuitenkin muodostuu tilanteita, joissa nämä sanottamatta jääneet normit muuttuvat tavoiksi, joista on haittaa joko työlle tai työyhteisölle. Uudelle työntekijälle on myös haastavampaa sujahtaa sujuvasti sisään, jos ei ole avattu kunnolla juuri sen työpaikan toimintatapoja. Opinnäytetyössäni aion selvittää, mitä mahdollisia vaikutuksia työyhteisön pelisääntöjen luomisella on työyhteisössä, jonne yhteisiä sääntöjä ei ole vielä luotu virallisesti. Työyhteisön pelisäännöt ovat yhdessä sovittuja toimintatapoja, joiden avulla määritellään tiimin jäsenten välistä sopivaa tai asiallista käytöstä. Pelisäännöt luovat kehykset tiimin yhteiselle tekemiselle. Jos tiimistä puuttuu järjestys ja kurinalaisuus, yhteistyö ei tuota lisäarvoa. Pelisääntöjen puute aiheuttaa helposti myös väärinkäsityksiä ja turhaa kitkaa tiimiläisten välille. (Ristikangas, Lönnroth, Ristikangas & Ristikangas 2021, 112.)

Yleisesti voimme todeta, että työntekijät kaipaavat vapauksia ja mahdollisuuksia päättää itse asioista, myös työpaikallaan. Tätä toteamusta puoltaa esimerkiksi Edward Decin ja Richard Ryeenin itseohjautuvuusteoria vuodelta 1985. He esittävät, että ihmiset tarvitsevat omaehtoisuutta, kyvykkyyttä ja yhteisöllisyyttä hyvinvointinsa perustaksi. (Martela 2014.) Yleensä kuitenkin rakenteet ovat hyvinkin tarpeellisia, kun tehdään työtä, jossa on useampi tekijä. Asioiden täytyy edetä tietyssä tahdissa ja tietyllä tavalla, jotta myöhemmissä vaiheissa ei tule ongelmia ja lopputulos on sellainen, kuin odotetaan. Näiden rakenteiden toimivuuteen liittyvät myös vahvasti työpaikalle tai työyhteisöön yhdessä sovitut säännöt. Demokratia, tasa-arvo, avoin ja rehellinen vuorovaikutus ovat oletusarvoisia lähtökohtia nykytyöelämässä. On kuitenkin hyödyllistä pohtia sitä, miten hyvin nämä arvot jalkautuvat käytännön tasolle (Dunderfelt 2012, 11).

Maailmassa toimitaan erilaisissa yhteisöissä ja symbiooseissa toistensa kanssa ja harvat pärjäävät täysin yksin. Ihminen on lähtenyt poikkeamaan tältä polulta erityisesti aikuiselämässä ja työelämässä korostuneesti. Narratiivi mediassa keskittyy yksilöiden pärjäämiseen ja odotamme yksilöiltä vinkkejä ja neuvoja, joita ironisesti voimme sitten yhdessä yhteisönä toteuttaa. Yhteisöön kuuluminen on kuitenkin yksi tärkeistä ihmisyyteen liittyvistä tarpeista ja koska työelämä määrittää suurimman osan länsimaista aikuiselämää, on erityisen tärkeää panostaa yhteis-

söllisyyden rakentamiseen työpaikoilla. Yhteisöllisyyden keskeinen periaate on ”vapaaehtoinen yhteisvastuu” (Salovaara 2020, 11). Se kuvaa hyvin sitä, miten yhteisöt parhaimmillaan toimivat. Jokainen kantaa oman vastuunsa toiminnasta vapaaehtoisesti, ilman, että siihen pitää käyttää valtakeinoja. Ihmisyhteisöissä esiintyy samanaikaisesti neljä peruspiirrettä: yksilöiden halu autonomiaan, pyrkimys tasa-arvoon, tarve yhteisöllisyyteen mutta samalla tarve dominoitua. Sekä autonomian ja yhteisöllisyyden että dominanssin ja tasa-arvon esiintyminen samanaikaisesti on mielenkiintoista. Näiden toteutumisen mahdollistamiseksi on vaatimuksena, että yksilön suhde yhteisöön toteutuu vapaaehtoisen valinnan kautta. (Salovaara 2020, 70.)

Työyhteisöjen kehittämiseen liittyvissä materiaaleissa usein käsitellään asiantuntijatyötä ja menetelmät ovat valittu sen mukaisesti. Tässä tutkittavassa työyhteisössä työntekijät ovat kuitenkin suorittavan työn tekijöitä, eli ns. duunareita, joiden kohtaamiseen on suhtauduttava hieman eri tavoin. Heidän suhtautumisensa työhön on todennäköisesti erilaista, kuin esimerkiksi kehittämistyötä tekevän suunnittelijan, joka visioi ja pohtii paljon työssään, koska työn tekemisen jäljet näkyvät heti ja työtä voidaan suorittaa tietyissä määrällisissä raameissa. Työn tilaaja on Bertschi Finland Oy, joka on sveitsiläisen kuljetusyhtiön Bertschi AG:n suomalainen tytäryhtiö. Yhtiö toimii Helsingissä, Vuosaaren satamassa. Kuljettajien lisäksi työyhteisössä työskentelee ajojärjestelijöitä ja toimiston muuta väkeä, terminaalityöntekijöitä, sekä korjaamon työntekijät. Tässä työssä keskityn nimenomaan korjaamon työntekijöiden keskinäisen yhteistyön parantamiseen yhteisten pelisääntöjen luomisella heidän kanssaan yhdessä ja sen vaikutusten seuraamisella. Tämä opinnäytetyö on yksi osa isompaa, useamman vuoden kestävästä koko henkilöstön kehittämisen projektia, jonka varjolla on ollut helppo perustella yksittäiselle tiimille työnantajan toive toteuttaa kehitystyö. Korjaamon väki valikoitui kehitettäväksi työyhteisöksi sen vuoksi, että siellä on tapahtunut jonkin verran henkilöstömuutoksia, jotka ovat aiheuttaneet ryhmässä kuohuntaa ja he ovat saaneet käyttöönsä uusia digitaalisia työkaluja, jotka muuttavat pitkään käytössä olleita työskentelytapoja suhteellisen merkittävästi.

Korjaamon työntekijöillä on hyvin konkreettiset ja selkeät työtehtävät ja työn tulokset näkee välittömästi. Se tuo työntekijöille ammattitaitoa, kuten Tampereen yliopiston tekemässä Duunarit! -tutkimuksen loppuraportissa kerrotaan. (Saari, Koivunen, Pyöriä, Leinonen, Tapanila, Melin 2021.) Opinnäytetyö tulee tehdä heidän ehdoillaan ja heitä kuunnellen, jotta he hyötyisivät lopputuloksesta mahdollisimman paljon. Työn tekeminen on muuttunut hyvin nopeasti, nopeammin kuin meidän käsityksemme siitä. Kun ennen työnteko on ollut hyvin laite- ja konekeskeistä, on työvälineiden huoltaminen ollut yksinkertaisempaa. Laitteet eivät suinkaan ole

poistuneet työelämästä, mutta nyt on huomattu, että laitteita käyttävät ihmiset, joilla on omia luovia ajatuksiaan sekä tunteita. Työn sujuvoittamiseksi näitä asioita kannattaa pyrkiä hallitsemaan siten, että työntekijälle syntyy halu tehdä työtä. (Dunderfelt 2012, 20.)

Työelämä muuttuu tällä hetkellä nopeasti myös esimerkiksi suuren työvoimapulan ja eläkepommien vuoksi. Lisäksi työnjako yhteiskuntamme sisällä on muuttunut tieto- ja asiantuntijatyötä painottavaan suuntaan, vaikka tietäntyyppistä asiantuntijamaista otetta vaaditaan suorittavan työn tekijöiltäkin. Suorittavan työn tekijöiltä vaaditaan yhä monipuolisempaa osaamista, usein tulee osata seurata prosessia tai käyttää monia järjestelmiä. Nuoremmat sukupolvet eivät enää myöskään arvota työtä samalla tavoin kuin vanhemmat. Muutokset työelämässä eivät kuitenkaan merkitse sitä, että suorittava työ katoaisi kokonaan. Siihen tarvitaan jatkossakin työntekijöitä. Tutkimustiedon mukaan olisi ensisijaisen tärkeää kiinnittää huomiota myös tämänkaltaisen työn asemaan ja sen tekijöihin. Tämä opinnäytetyö toimii yhtenä uutena avauksena siihen suuntaan. (Saari ym. 2021.)

2 TYÖN TILAAJA, TARVE JA TAUSTAT

2.1 Bertschi AG ja Bertschi Finland Oy

Bertschi AG on sveitsiläinen perheyhtiö, joka on perustettu vuonna 1956. Yritys on kuljetusyhtiö, joka kuljettaa erilaisia nesteitä ja muovivouheita, joita käytetään kemianteollisuudessa. Bertschi AG toimii 38 eri valtiossa, joissa sillä on 30 terminaalialia. Työntekijöitä yhtiöllä on yli 3000. Yhtiön päätoimipiste sijaitsee Dürrenäschissä, Sveitsissä. (Bertschi AG 2022.)

Bertschi haluaa tarjota työnantajana puitteet, joiden avulla työntekijät voivat kehittää tulevaisuuden työpaikkoja, tekijöidensä mukaisiksi. Bertschi pyrkii asettamaan yhdessä työntekijöidensä kanssa turvallisuuden, innovaation, laadukkaan palvelun ja kestävyuden mittapuun. Työntekijöiden, yhteiskunnan ja ympäristön pitkän aikavälin hyvinvointi on yhtiölle tärkeä arvo. (Mt. 2022.)

Bertschi Finland Oy on sveitsiläisen yhtiön tytäryhtiö. Suomen yhtiö on perustettu vuonna 1998. Vuonna 2022 Bertschi Finlandilla oli 29 työntekijää. Kuljetustoiminnan lisäksi Bertschi Finland Oy työllistää terminaalitoiminnan, toimistotyön sekä konttikorjauksen henkilöstöä. Bertschi Finlandin toiminnasta vastaa maajohtaja Janne Tiusanen, joka on pyörittänyt toimintaa koko sen olemassaolon ajan. Hänellä on hallinnollinen vastuu työntekijöistä, sekä myös viimeinen työnjohdollinen vastuu.

2.2 Tarve ja taustat

Bertschi Finland Oy:llä alkoi tammikuussa 2022 suurempi kehittämiskokonaisuus, jossa käydään läpi henkilöstön kehittämistarpeita sekä tiimi- että yksilötasolla, luodaan paremmat raamit ja ohjeet työturvallisuuden ylläpitämiselle ja parantamiselle sekä rakennetaan uusia yhteistyömenetelmiä koko toiminnan parantamiseksi. Tämä kehitystyö on käynnistynyt Turvallisuus- ja kemikaalivirasto Tukesin tekemästä selvityksestä. Tukesin prosessissa Bertschin tukena on ollut työturvallisuuteen ja sen kehittämiseen laajasti perehtynyt konsultointiyhtiö Konsultointi Laimio Oy.

Konsultti haastatteli prosessissa jokaisen työntekijän vuorotellen kevään 2022 aikana poimien keskusteluista jokaisen työntekijän ja tiimin vahvuuksia ja kehittämiskohtia. Näiden keskusteluiden myötä esiin nousi tarve päästä tukemaan konttikorjaamon tiimin toimintaa. Korjaamon

työntekijöiden kesken oli ollut jonkin aikaa haasteita, jotka johtuivat vuorovaikutuksen ongelmista ja jokaisen tavoista tulkita tilanteita ja sääntöjä ja ohjeita omista näkökulmistaan. Korjaamolla oli myös ollut jonkin verran henkilöstömuutoksia, mikä vaikutti siihen, miten työtä johdettiin ja työtehtäviä organisoitiin.

Konsultointi Laimio Oy:n riveistä ei toivotulla aikataululla löytynyt resursseja kohdistaa kehittämistyötä korjaamon tiimiin, joten Bertschi Finland Oy tilasi kehitystyön opinnäytetyönä. Näin saatiin samaan aikaan toteutettua sekä Tukesin selvityksen työstö loppuun että aloitettua henkilöstön kehittäminen. Koska konsultin haastatteluissa nousi esiin nimenomaan vuorovaikutuksen ja ”sooloilun” ilmiöt, ryhdyttiin toimeen korjaamon tiimin pelisääntöjen kehittämiseksi. Näitä ilmiöitä olivat esimerkiksi osittain luvattomat poissaolot ja asiaton käyttäytymisen kollegoita kohtaan.

Bertschi Finlandin esihenkilöllä, maajohtaja Janne Tiusasella, oli myös toiveena saada korjaamon tiimi toimimaan enemmän tiimilähtöisesti ja itseohjautuvasti, jotta hänen ei tarvitse puuttua sen toimintaan niin paljon. Esihenkilö haluaa olla enemmän mahdollistajan tai valmentajan roolissa kuin perinteisen käskevän johtajan. Hän kokee, että työntekijät ovat ammattilaisia ja osaavat työnsä hyvin ja on heistä ylpeä, mutta haluaisi heidän ottavan vielä enemmän vastuuta itsensä ja työnsä johtamisesta. (Tiusanen 2022.) Näiden toimenpiteiden myötä on myös toiveena, että yhteisöllisyys työpaikalla lisääntyisi ja heistä tulisi jälleen toimiva ja yhteen hitsautunut tiimi.

Tiusasen (2022) mukaan ajankohta tälle opinnäytetyön kehitystyölle oli hyvä aloittaa syksyllä, koska vain puoli vuotta aiemmin tilanne oli haastavampi ja sisäistä kuohuntaa oli paljon. Haasteena työn tekemiselle voi olla se, että henkilöstö on ajatuksissaan mahdollisesti jo siirtynyt eteenpäin, eikä välttämättä ymmärrä miksi työskentelyä edelleen asian parissa jatketaan, kun tilanne on jo rauhoittunut. Tiusanen kuitenkin haluaa viedä prosessin loppuun saakka ja varmistaa, että tilanne on todella saatu haltuun ja toiminta pyörimään jälleen tehokkaasti (mt. 2022). Asteikolla 1–10 Tiusanen arvioi kehitystyön olevan syksyllä 2022 kohdassa 4 tai 5.

Korjaamon työyhteisö koostuu sekä kontteja korjaavista työntekijöistä että pussitusta tekevästä työntekijöistä. Yksi työntekijöistä on korjaamon vastuhenkilö, joka on toiminut myös opinnäytetyön yhteyshenkilönä työpaikan suuntaan maajohtajan lisäksi. Vastuhenkilö on asemassaan vielä uusi, joten häntä perehdytetään tehtävään tämän työn tekoaikana. Hänet pyritään saamaan työnjohdolliseen asemaan pian.

2.3 Tutkimustavoite ja tutkimuskysymykset

Tutkimuksessani, tai opinnäytetyössäni haluan löytää tiedon siitä, vaikuttaako työyhteisön pelisääntöjen kehittäminen työyhteisön toimintaan ja jos vaikuttaa, miten.

Pääkysymyksen avulla haluan selvittää, minkälaisia vaikutuksia sääntöjen luomisella on työyhteisöön, joka on ollut olemassa jo jonkin aikaa ja jossa ei ole koskaan käyty varsinaista keskustelua säännöistä tai hyvästä työkäyttäytymisestä.

Tarkemmin haluan löytää vastauksia seuraaviin kysymyksiin, joiden avulla varsinaiseen tutkimuskysymykseen löytyy helpommin vastaus:

Kokevatko työntekijät sääntöjen luomisesta olleen apua tiimin toiminnan suhteen? Entä haittaa?

Ovatko työntekijöiden kokemukset työpäivistä tai työpaikasta muuttuneet?

Kokeeko esihenkilö sääntöjen tuoneen muutoksia työyhteisön toimintaan?

Mitä toiminnassa voisi tämän jälkeen vielä kehittää?

Näiden alakysymysten avulla tarkennan työntekijöiden ja esihenkilön kokemusta säännöistä ja niiden vaikuttavuudesta.

Käsittelen opinnäytetyössäni teoriaa muutamasta suunnasta ja työssä tarkastelen muutamaa yhteen sitoutuvaa termiä tai käsitettä. Nämä kaikki käsitteet ovat kaikki liitoksissa toisiinsa, ja niiden kautta pyrin tuomaan vakuuttavaa teoriaa mukaan kehittämistyöhöni, varsinkin siinä vaiheessa, kun perustelen tilaajalle ehdotuksia tutkimuksen jälkeiseen aikaan työpaikalla. Opinnäytetyössä keskeisiä käsitteitä ovat:

Työyhteisön pelisäännöt

Tiimiohjautuvuus/yhteisöohjautuvuus

Yhteisöllisyys

Yhteistyö

Vuorovaikutus

Työn imu ja motivoituminen

3 TYÖYHTEISÖN PELISÄÄNNÖT

3.1 Perusta

Työtä ohjaavat monet erilaiset sopimukset, lait ja säädökset. Ne ovat valtakunnallisia ja ne ovat perusta kaikelle työlle, josta maksetaan korvaus työntekijälle. Lainsäädännössä velvoitetaan työnantajaa esimerkiksi pitämään huolta työajoista, maksamaan palkka ajallaan ja huolehtimaan työturvallisuudesta. Työntekijää laki velvoittaa hoitamaan työnsä asiallisesti ja käyttäytymään työnantajan suuntaan hyvin. Ammattiliitot ovat saaneet aikaan paljon erilaisia säädöksiä työehtosopimuksilla, joita on erilaisia eri aloille. Niissä määritellään alakohtaisia työnteon reunaehtoja. Sitten on myös työpaikkojen, organisaatioiden omat säännöt ja toimintamallit. Nämä on usein vähänkin isommissa työpaikoissa kirjoitettu jonnekin ylös. Ne koskevat esimerkiksi vuosilomakäytäntöjä ja muita poissaoloja, työvuorosuunnittelua ja työaika.

Organisaatiotasoa pienempiä tasoja ovat muun muassa osastojen tiimit tai työyhteisöt. Niitä koskevat sekä nämä edellä mainitut lait ja säädökset että työnantajan itse luomat raamit samalla tavoin, mutta sitten heillä on myös usein omia sääntöjä. Nämä tiimien säännöt koskevat usein vuorovaikutusta ja yhteistyötä. Työyhteisön pelisääntöjen luominen saattaa herättää työntekijöissä negatiivisesti latautuneita tunteita. Ajatus sen takana on usein se, että kyllähän kaikki nämä asiat nyt tietävät ja nämä ovat päivänselviä asioita. Myös tiimiin liittyessämme meillä on oletus, että kaikki sen jäsenet ovat juuri meidän kanssamme samaa mieltä siitä, mikä on hyväksyttävää ja mikä ei. Tilanne ei kuitenkaan ole ihan niin selkeä todellisuudessa, vaan yhteinen sopiminen on asia, mikä tuo todennäköisesti monia etuja. (Furman, Ahola, Hirvihuhta 2004, 7–8.) Kun kaikki työyhteisön jäsenet ymmärtävät miten työssä kommunikoidaan ja miten työtä edistetään, he pääsevät tekemään parhaansa. Sääntöjen ymmärtäminen vapauttaa energiaa merkityksellisempiin asioihin ja auttaa priorisoimaan. Oletamus siitä, että kaikki ymmärtävät itsenäisesti nämä pelisäännöt voi johtaa mielipahaan, tehottomuuteen ja huonoihin päätöksiin (University of Alberta 2023). Työyhteisön tai tiimin pelisäännöt ovat yksi osa sen suoriutumista. Kun niitä noudatetaan, tiimin keskinäinen luottamus kasvaa ja vastuunotto paranee.

Ammatillisen asenteen ja käyttäytymismallin ymmärtäminen ja toteuttaminen ei ole helppoa. Siksi jokaisen pitäisi miettiä henkilökohtaisesti, mitä ammatillinen käytös tarkoittaa. Lisäksi olisi tärkeää, että työyhteisössä käytäisiin asiasta yhteistä keskustelua. Toimivan työyhteisön yksi tunnusmerkki on, että yhteisiä pelisääntöjä käydään läpi riittävän usein, niitä tarkennetaan

tai luodaan uusia epäselviin tilanteisiin. Sillä voidaan välttää moni ihmisten välinen törmäys ja tiimin sisäinen konflikti. (Järvinen 2008, 82 & 91–94.) Työpaikoille muodostuu usein myös työpaikan kulttuurin myötä sääntöjä. Nämä asiat vaikuttavat työpaikan sisäisiin jännitteisiin, jotka voivat ohjata ilmapiiriä joko positiiviseen tai negatiiviseen suuntaan. (Kulmala & Rosvall 2022, 29.) Tämä on myös tämän opinnäytetyön tavoite. On tärkeää tuoda esiin ammatillisen käyttäytymisen raamit, mutta antaa työntekijöiden muokata ne omannäköisiksi.

3.2 Muodostaminen

Pelisäännöt työpaikalle rakennetaan parhaassa tapauksessa siinä vaiheessa, kun tiimi tai työyhteisö on uusi ja muodostumassa. Sääntöjä tulisi myös käydä läpi ja päivittää säännöllisesti ja aina kun joku uusi jäsen liittyy tiimiin. Sääntöjä tulisi tarkastella myös silloin, kun työyhteisössä esiintyy toimintahaasteita. Voisi olla myös hyödyllistä laittaa säännöt kaikkien nähtäville, varsinkin silloin kun niitä kehitetään tai arvioidaan. Kuten kaikessa kehittämisessä, myös pelisääntöjä kehitettäessä on tärkeää perustella toiminta hyvin ja vastata kysymykseen ”miksi?”. On tärkeää tuoda esiin pelisääntöjen luomisen hyviä puolia ja millä keinoin ne tukevat työnte-koä ja työyhteisön osana olemista. (University of Alberta 2023.) Tässä tapauksessa työnantaja on reagoinut toimintahaasteisiin ja haluaa sääntörakenteen myötä vakauttaa korjaamon toiminta-

Pelisääntöjä muodostaessa, työyhteisölle tulee tehdä selväksi, että säännöt tehdään kyseistä työyhteisöä varten, ei suinkaan heidän esihenkilölleen. Sääntöjen tarkoitus on nimenomaan auttaa yhteisöä toimimaan vastuullisesti toisiaan kohtaan ja asettaa käytökselle ja käyttäytymiselle raamit. Isommalle tiimille sääntöjä luodessa mukaan kannattaa ottaa jonkin verran avainhenkilöitä, mutta jos kyseessä on pieni tiimi, koko porukka kannattaa osallistaa kehittämiseen. Se lisää vaikuttamisen ja vallan tunnetta, mikä myös auttaa sitoutumaan luotuihin sääntöihin. Luodut säännöt kannattaa dokumentoida tavalla tai toisella ja asettaa työntekotiloihin siten, että ne ovat kaikille helposti saatavilla ja helposti nähtävissä. (University of Alberta 2023.) Näin on myös tässä kehittämistyössä. Korjaamon tiimin ollessa viisi henkilöä, on täysin mahdollista ja välttämätöntäkin ottaa heidät kaikki mukaan sääntöjen luomiseen. Sillä tavoitellaan myös heidän yhteisöllisyytensä ja merkityksellisyyden tuntemusten parantamista.

Kun säännöt on luotu, on tärkeää keskustella myös siitä, miten toimitaan, jos ja kun joku ei noudata sääntöjä. Me kaikki käyttäydymme joskus eri tavoin kuin meiltä odotetaan ja unohdamme asioita. Asiasta kannattaa muistuttaa linjasta lipsunutta työntekijää jämäkästi, mutta

kunnioittavasti. Tätä asiaa kannattaa lähestyä enemmän uteliaana kuin tuomitsevana, mikä auttaa avaamaan keskustelua sääntöjen mahdollisen lisäkehittämisen suuntaan. Sääntöjen luomisen jälkeen on myös hyvä säännöllisesti keskustella siitä, minkälaisia positiivisia vaikutuksia niillä on ollut työyhteisöön ja sen toimintaan. (University of Alberta 2023.) Säännöistä lipsu-
misen prosessointi tulee todennäköisesti olemaan haastavin vaihe tämän muutoksen aikana, koska työpaikalla ei ole ollut selkeitä toimintatapoja sanktioiden suhteen. On mielenkiintoista nähdä, miten työyhteisö puuttuu sääntöjen rikkomiseen tai miten esihenkilö toimii tilanteessa.

3.3 Ylläpito ja muutokset

Jotta yhdessä sovitut pelisäännöt toimivat, niitä tulee noudattaa. Hyvin toimiva tiimi pystyy luottamaan toisiinsa ja toistensa tekemisiin. Työelämässä, kuten elämässä yleensäkin tulee vastaan muutoksia, joihin ei ole voinut varautua muutoksen vaatimalla tavalla tai laajuudella. Silloin on mahdollistettava se, että säännöistä joustetaan. On kuitenkin tärkeää muistaa käydä keskustelua tästä asiasta ennakkoon, jotta kaikki työntekijät olisivat ymmärryksessä tästä poikkeuksen poikkeuksesta. Sääntöjä ei voi tehdä kaikkia mahdollisia tilanteita varten ja on tilanteita, kun niitä ei kannata edes noudattaa, mutta se ei tarkoita sitä, että yksittäiset työntekijät voisivat alkaa soveltaa sääntöjä oman mielensä mukaan jatkuvasti. Mikäli jokin säännöistä kaipa-
paa oikeasti muuttamista tai poistamista, on se asia mitä tulee käsitellä yhteisesti ennakkoon sovitusti. Sääntöjä ylläpitäessä on tärkeää käydä keskustelua siitä, ovatko säännöt kaikille selkeitä. Muita aiheita ovat esimerkiksi sääntöjen joustotarpeet ja onko olemassa jotain kirjoittamattomia sääntöjä, joita noudatetaan tai tuntee tiimi muiden tiimien sääntöjä tai koko organisaation sääntöjä riittävästi. (Spiik 2002, 87–89.) Koska en tunne korjaamon työtä täysin, en pysty omasta suunnastani ehdottamaan kuin suurpiiteisiä ehdotuksia sääntöihin, on hyvin tärkeää saada työntekijät keskustelemaan keskenään siitä, mitä kaikkea heidän tulee juuri heidän työpaikallaan huomioida. Tässä todennäköisesti auttaa se, että he pääsevät visioimaan jollain tavoin sellaisen työyhteisön tai työpäivän, missä kaikki sujuu hyvin. Sitä kautta he saavat kuulla, millaisten odotusten kanssa kollegat toimivat töissä.

Mikäli säännöt on luotu pitkään olemassa olleeseen tiimiin, voi olla realistista odottaa jonkin-
tasoista vastustusta ja tarvetta muistuttaa säännöistä. Ihmisillä on tapana pitää opituista toimintamalleistaan kiinni ja niitä ei kovin mielellään kyseenalaisteta. Sääntöjen luominen on yleensä hyvää ja tärkeää, mutta muutokselle on annettava aikaa ja sen on rakennuttava työntekijöistä itsestään. Kaikelle muutokselle on hyvä olla olemassa faktaa tueksi hetkille, kun asiat eivät

uppoa yleisöön. Muutokset alkavat harjoittelulla, joten sille on annettava aikaa riittävästi. Vaikka sääntöjä on hyvä ylläpitää ja päivittää, ei sitä kannata tehdä liian tiheästi. Tavoitteita kannattaa luoda riittävän pitkällä tähtäimellä. Muutoksia ei kannata myöskään rakentaa heti alkuun liian suuriksi. Siksi on hyvä aloittaa sääntöjen luominen siitä, että puhutaan tästä hetkestä ja toimintatavoista. Tukea sääntöjen ylläpitoon on myös hyvä tarjota henkilöstölle. (Spiik 2002, 35, 78 & 99.) Opinnäytetyöprosessin aikana henkilöstölle on tarjolla tukea muutosprosessiin, mutta minun tulee tutkijana myös selkeyttää se, mitä työnantajan kannattaa tehdä sen jälkeen, kun työ on tehty ja työyhteisö jää toimimaan omillaan. Minun on myös muistettava korostaa sitä, että kyseessä on kasvuprosessi ja siihen kuuluu kuohunta, mikä tulee kuitenkin kohdata sekä esittää oikein ja asiallisesti.

4 YHTEISÖLLISYYS TYÖELÄMÄSSÄ

Bertschi Finlandin maajohtaja Janne Tiusasella on toiveena saada sääntöjen myötä korjaamon tiimi toimimaan yhteisöllisemmin ja itseohjautuvammin. Tässä kappaleessa käsittelen yhteisöllistä johtamistapaa ja perusteluja siihen, miksi siihen kannattaa panostaa myös liiketoiminnan parantamisen vuoksi.

Yhteisöllisyys on työn mielekkyyden perusta, väittää Merja Kärkkäinen kirjassaan *Yhteisöllinen johtaminen*. Hänen mukaansa hyvä työ ja yhteisöllinen johtaminen vaatii dialogia, joka avaa mahdollisuuden tarkastella yhteisön jäsenten tavoitteita, toimintatapoja sekä oletuksia. Dialogien onnistuminen vaatii sen, että ollaan valmiita kuuntelemaan toisia kiinnostuneina ja halutaan ymmärtää toisen näkökanta. Olennaista on myös, että jokainen dialogiin osallistuva tarkastelee omia ja toisen näkemyksiä riittävän tarkasti, jotta voisi huomioida niiden merkityksen. (mt. 2005, 81.)

4.1 Yksilön vai yhteisön johtama?

Työelämän arvot ovat yleisistä arvoista poikkeavia arvoja, jotka eivät usein muutu yleisen arvomaailman mukana. Ne muuttuvat hyvin kaksijakoisesti. Toisaalta elinkeinoelämän odotukset kohdistuvat tehokkuuteen, tuottavuuteen ja osaamisen jatkuvaan kehitykseen ja toisaalta työntekijät odottavat työltä joustavuutta, mielekkyyttä, jatkuvuutta, tiettyjä pysyviä yhteisöllisiä arvoja ja turvaa. Työelämän arvot rinnastetaan usein hyvän työn, hyvän elämän ja hyvän työyhteisön kanssa. Jotta työntekijä voi kokea henkilökohtaisten arvojen kohtaavan organisaation arvojen kanssa, pitää työntekijän olla tietoinen organisaation päämääristä, tavoista ja tilanteesta. Arvojen kohtaaminen sekä mahdollisuus vapaaseen ja tietoiseen työntekoon saa aikaan sitoutumista. Mikäli näissä esiintyy ristiriitaa, eikä tilannetta voida korjata, työsuhde ei voi kestää kovin pitkään. Työyhteisöön sitoutumisen kannalta, sen jäsenten tulee kokea työnsä mielekkääksi, aidosti arvostetuksi, arvokkaaksi ja henkilökohtaisesti tärkeäksi. (Kärkkäinen 2005, 17–18 & 80.) Työntekijöille voidaan tarjota mahdollisuuksia vaikuttaa esimerkiksi tapojen kehittämiseen, mikä on tämän työn yksi suuri tavoite.

Perttu Salovaara esittelee kirjassaan *Johtopäätös* demokraattisten mallien tutkimusta, joka toteutettiin 1930-luvulla. Tutkimuksessa vertailtiin demokraattiseen ja autoritaariseen vallankäyttöön suhtautumista. Tutkimuksen tulokseksi saatiin oletus, että yhteisön toimivuuteen ja sen sisäiseen ohjautumiseen vaikuttaa eniten se, minkälaisessa ympäristössä yhteisön jäsenet

ovat tottuneet toimimaan. Mikäli jäsenet ovat olleet ns. tiukan vallan alla, eikä ole ollut mahdollista toteuttaa omaa harkintaa riittävästi, on tilanteen muuttuessa tuloksena epäjärjestyttä. Mikäli taas yhteisön jäsenet ovat saaneet toimia demokraattisessa ympäristössä, ei-autoritaariseen johtamiseen siirtymisessä esiinny ongelmia samalla tavalla. Yhteisön toiminta ei siis lähde automaattisesti liikkeelle sujuvana, koska emme elä tyhjiössä, jossa mikään ulkopuolinen ei pääsisi vaikuttamaan ajatuksiimme ja toimintatapoihimme. (mt., 30–31.) Myös Pekka Järvinen kertoo, että autoritaarinen johtajuus liittyi maailmantilanteeseen, jossa työntekijät olivat kouluttamattomia ja jopa luku- ja kirjoitustaidottomia. Kyseisissä olosuhteissa oli luontevaa, että tehtävät jaettiin jokaiselle erikseen ja ne tehtiin esimiesten ohjeiden mukaisesti. Se loi selkeyttä työpaikoille, vaikkakin aiheutti myös vastakkainasettelua. (Mt. 2008, 68.) Korjaamon työyhteisössä on tapahtunut muutos, joka on aiheuttanut kuohuntaa. Itse opinnäytetyöprosessi on myös tämän muutoksen jatkamista, mutta sen tarkoitus on nimenomaan saada muutosprosessi oikealle uralle ja jatkumaan onnistuneesti loppuun asti.

Organisaatioteorian mukaan yhteistyön toteutuminen vaatii kuuden perusehdon toteutumisen. Nämä ehdot ovat:

1. työyhteisön perustehtävä on määritetty
2. työt on jaettu ja tiedonjaosta on huolehdittu
3. yksilöt ja tiimit tietävät työnsä suunnan
4. yksilöt ja tiimit pystyvät yhteistyöhön
5. työstä saa palkkion
6. väärinkäytöksistä tulee seurauksia (Salovaara 2020, 20.)

Organisaatiolla tarkoitetaan työyhteisöä, jossa työskennellään yhteisen päämäärän toteutumisen eteen. Parhaimmillaan tämä työskentelymuoto on tehokasta ja yhteisöllisyys näkyy työpaikalla. Usein tämän toteutuminen on kuitenkin haastavaa. Onko perinteinen pomokulttuuri syynä siihen? Emmekö anna tilaa ja luottamusta työntekijöiden omalle asiantuntijuudelle? Yhteisöllinen johtaminen ei tarkoita pomoista luopumista, eikä johtajuutta tarvitse tai pidä lopettaa. Perinteinen hierarkkinen johtaminen on vain yksi johtamismalli monien joukossa ja yhteisöllinen johtaminen seisoo sen rinnalla. (Salovaara 2020, 8–10.) Myös Jari Salminen (2017) kertoo, että autoritaarinen johtamismalli perustuu ajatukseen, että jokaiselle työntekijällä on oma henkilökohtainen työtehtävänsä, josta hän on yksin vastuussa. Tätä perinteistä johtajamallia on käytössä erityisesti suorittavissa työtehtävissä, joissa ei vaadita juurikaan asiantuntijuutta tai oma-aloitteisuutta. Duunarit -tutkimuksessa tuli kuitenkin esiin, että suorittava

työ ei ole ennakko-oletusten vastaisesti niin tarkkaan valvottua, etteikö se voisi tarjota autonomian kokemuksia. Sen sijaan tutkimuksessa korostui itseohjautuvuus jopa siinä määrin, että työntekijät eivät kokeneet tarvitsevansa valvontaa päivittäisessä työssään. Itseohjautuvuuden kautta työntekijät pyrkivät organisoimaan työpäivänsä siten, että ne mahdollistaisivat saavuttamisen kokemuksia. (Saari, Koivunen, Pyöriä, Leinonen, Tapanila, Melin 2021.) Korjaamon henkilöstöllä on selviä tarpeita saada itse kontrolloida omaa työarkeaan, mutta koska tähän ei ole laadittu raameja yhteisön sisällä, on erilaisia negatiivisia ilmiöitä päässyt syntymään.

Yhteisöllisessä johtamistyyliässä esihenkilö ei johda enää yksilöitä, vaan koko tiimiä yhtenä kokonaisuutena. Tiimien perustamisen tarkoituksena on jakaa esihenkilön johtamistehtäviä tiimin jäsenille. Se ei kuitenkaan tarkoita, etteikö tiimillä olisi esihenkilöä jolle tiimi vastaa toiminnasta tai joka päättäisi työn ehdoista. Tiimin tekemä yhteistyö mahdollistaa jokaisen yksilön toimimaan tehokkaammin ja saavuttamaan parempia tuloksia. Sellaiselle tiimille on esihenkilöstäkin mukavaa antaa mahdollisuus ottaa yhteinen vastuu työstä. Tämän kaiken mahdollistaminen vaatii hyvää johtamistapaa. (Salminen 2017, 21–23, 139.)

Yhteenkuuluvuus ja samankaltaisuus eivät ole synonyymeja keskenään. Yrityksen kulttuuri voi olla vahva ja sen puitteissa työskentelee hyvin erilaisia ihmisiä. Erilaisuuksista huolimatta ihmisiä kuitenkin yhdistää useampi asia kuin erottaa. Yhteenkuuluvuutta ruokkii se, että ihmiset kokevat laajasti kuuluvansa joukkoon omana itsenään ja voivansa luottaa muihin yhteisön jäseniin. Yhteenkuuluvuus voi olla koko organisaation tasolla varsin löyhää mutta vastaavasti tiimeissä vahvaa. Bertschi Finlandilla esiintyy tällaista ilmiötä, koska työtehtävät ovat esimerkiksi kuskien ja korjaamon välillä erittäin erilaisia, vaikka molemmat tarvitsevat toisiaan. Ihmisillä on tapana välittää siitä, mihin he työllistyvät mutta eivät tämän jälkeen enää juurikaan siitä, missä he ovat töissä. Työskentelyarjessa sen sijaan nousee esiin se, että ihmiset välittävät siitä, mihin tiimiin he kuuluvat ja missä tiimeissä tekevät töitä. Yhteenkuuluvuutta voi siis rakentaa tiimien avulla. Tiimeissä työskentelevät ihmiset ovat kaksi kertaa sitoutuneempia kuin ne, jotka eivät tee töitä tiimeissä. Tiimit ovat konkreettisia ja arkisia ja auttavat yksinkertaistamaan tekemistä monimutkaisessa maailmassa. Sujuvan arjen ja hyvän yhteisön edellytyksenä ei ole koko yrityksen pelisääntöjen ja tavoitteiden haltuunotto, vaan riittää, että käytännöt toimivat tiimeissä ja että tiimien välinen yhteistyö sujuu. (Kulmala & Rosvall 2022, 61–63.) Siksi on tärkeää sopia yhdessä tiimin keskinäiset toimintatavat, jolla tuetaan yhteistyön sujumista.

4.2 Yhteisöllinen johtaminen

Yhteisöllisen johtamisen toimintamalli ei perustu yksittäisten ajatusten, kuten minkälaista johtamisen pitäisi olla edistämiseen, vaan se rakentuu erilaisille yhteisöllisille arvoille, kuten luotamukselle, kuuntelulle ja oikeudenmukaisuudelle. Erityisesti oikeudenmukaisuuden toteutukseksi kaikilla työyhteisön jäsenillä tulee olla yhteiset säännöt selvillä. Yhteisöllinen johtaminen on periaatteellista toimintaa, johon kuuluu puolueeton päätöksenteko ja osapuolten kuuntelu. (Kärkkäinen 2005, 77.) Yhteisöllisen johtamisen kannalta on erittäin tärkeää, että esimies tekee töitä koko työyhteisön toiminnan edellytysten puolesta niin, että kaikilla on työkalut, tehtävät ja tavoite selvillä, sekä mahdollisuus saada palautetta ja tukea. Kukaan ei saa joutua pelkäämään työn arviointia tai epäkohtiin puuttumista, vaan se koetaan nimenomaan velvollisuudeksi ja työyhteisön vahvuudeksi. (Kärkkäinen 2005, 97.) Esihenkilön tärkein tehtävä on johtaminen. Nykyaikana ylhäältä käskyttäminen toimii harvassa työpaikassa, joten on tarkasteltava muita johtamiseen liittyviä asioita, kuten työyhteisön olemassaolon tarkoitusta. Esihenkilön tulee edistää organisaation perustehtävän toteuttamista, tavalla tai toisella. (Järvinen 2008, 59.) Tämän työn tapauksessa on valittu tehtävän edistämisen turvaamiseksi kehitettävän tiimin sisäisen toiminnan parantaminen.

Yhteisöllisyyteen sisältyvät suhteet kollegoihin ja asiakkaisiin sekä matalat hierarkiat. Tasa-arvoinen työympäristö ja arvostuksen saaminen kollegoilta, esimiehiltä ja asiakkailta ovat tärkeitä merkityksellisyyden kokemuksen kannalta. Hyvä työyhteisö saattaa kompensoida työn negatiivisia puolia, kuten kokemusta likaisen työn tekemisestä ja tuoda positiivista merkitystä työhön. Duunarit -tutkimuksessa (2021) nousi esiin, että tehdastyössä korostuvat tiimihenki kollegoitten ja esimiesten kesken, työilmapiiri ja yhteisen tavoitteen eteen työskentely, jotka toivat merkityksellisyyttä työhön. Yhteisöllisyys tuo vastapainoa työn rutiinimaisille puolille ja merkityksellisyyttä työhön, minkä vuoksi työntekijöiltä onnistuu sosiaalisten suhteiden ylläpitäminen työssä. Tulosten mukaan myös työnantajan tulisi tukea sosiaalista vuorovaikutusta työpaikalla vahvistaakseen työn kokemista merkitykselliseksi. Hyvän tekemisessä merkityksellisyys syntyi eri tahojen auttamisesta oman työn kautta. Olennaisena asiana nähtiin itsensä näkeminen tärkeänä osana yhteisöä. (Mt. 2021.) Työn merkityksellisyys on noussut puheenaiheeksi viime vuosien aikana yhä useammin. Maailmalla ja erityisesti Yhdysvalloissa esiintynyttä irtisanoutumisten aaltoa on perusteltu juuri merkityksellisyyden tarpeella. Myös meillä ovat asiantuntijat havahtuneet asiaan, ja filosofi Frank Martela on esittänyt työn merkityksellisyydestä seuraavaa: Jos nelisenkymmentä tuntia valveillaoloajastamme joka viikko on merkityksetöntä

puurtamista, eivät rahalla ostettavat vapaa-ajan elämykset tai vimpaimet, riitä korvaamaan sitä menetystä. Myös työvoimapula ja siihen esitetyt ratkaisut ovat nostaneet työn merkityksellisyttä isompaan osaan. Kun työpaikan toimintatapoja kehitetään, on työn merkityksellisyyden lisääminen tärkeä tavoite. Kun työntekijä kokee työnsä merkitykselliseksi, se sitoo työntekijää paremmin työpaikkaan, rakentaa hyvinvointia ja sitä myöten myös parantaa tuloksia. Merkityksellisyys on tärkeä lähde työmotivaatiolle. Tutkijat Marjolein Lips-Wiersman ja Lani Morris ovat pitkäaikaisen tutkimustyönsä tuloksena kehittäneet mallin, joka rakentuu neljästä työn merkityksellisyyden lähteestä:

1. itsensä kehittäminen ja kasvu
2. oman potentiaalin ilmaiseminen
3. yhteenkuuluvuus muiden ihmisten kanssa
4. toisten auttaminen ja maailman parantaminen. (Kulmala & Rosvall 2022, 31–32.)

Yhteisöllinen johtaminen ei ole vain hyvän huomioimista, vaan siihen kuuluu olennaisena myös erilaisten haasteiden ratkominen työyhteisössä. Työn tilaaja onkin tarttunut juuri tähän, ja on ryhtynyt ratkomaan kehitettävän työyhteisön haasteita riittäväällä laajuudella. Niiden avoin työstäminen voi tuoda uusia näkökulmia työskentelyyn. Mikäli ongelmat ja haasteet jätetään hoitamatta, se voi aiheuttaa työntekijöissä ahdistusta ja pahaa oloa, joka voi purkautua toisiin ihmisiin. Tämä on ilmiö, mitä on esiintynyt myös korjaamon työyhteisössä. Yhteisöllisessä työyhteisössä ymmärretään, että ongelmat työyhteisössä eivät tarkoita yhteistyökyvyttömyyttä tai epäsuhtaisia henkilökemioita. Ongelmat ratkaistaan yhdessä ja arvioidaan, onko toimintaa syytä muuttaa jonkin verran tai jopa kokonaan. Tämän mahdollistamiseksi, johtajan tulee ylläpitää työyhteisössä me-puhetta, joka entisestään korostaa kunnioitusta ja luottamusta. Johtajan tehtävä on muistuttaa työyhteisöä organisaation tavoitteista ja mahdollistaa jatkuvien muutosten tuoma oppiminen ja muutosten ennakointi. Näin työyhteisö ottaa vastuun ongelmista ja tarvittavat muutokset voidaan tehdä. (Kärkkäinen 2005, 81–83.) Me-puheen lisääminen on ollut myös oma tavoitteeni tutkimuksen tekijänä ja olen pyrkinyt korostamaan sitä kaikessa tekemisessäni. Esihenkilön tehtävänä on myös muistuttaa tarvittaessa siitä, että työyhteisö ei ole yhtä kuin kaveriyhteisö, vaan siellä ollaan tekemässä töitä. Hyvän työyhteisön merkki ei ole ongelmattomuus, vaan se, että ongelmat pystytään ratkomaan ja niistä voidaan ottaa opiksi (Kärkkäinen 2005, 97). Tämän opinnäytetyön tapauksessa ongelma on tunnistettu ja myönnetty ja sitä on lähdetty myös korjaamaan. Hyvässä ongelmien hoitamistavassa voidaan noudattaa kolmea ohjetta, jotka on hyvä tehdä työyhteisölle selväksi jo etukäteen: hyväksyttävä työkäytös

on määritelty, asiaan tartutaan välittömästi ja nähdään mahdollisuus muutokseen. (Kilpinen 2017, 93–94.) Tätä tulosta tavoitellaan myös tämän opinnäytetyön prosessin kautta. Myös Pekka Järvinen kertoo kirjassaan *Menestyvän työyhteisön pelisäännöt*, että hyvän työyhteisön tunnistaa siitä, että sen jäsenet toimivat ammatillisesti, eli työrooleistaan käsin (mt. 2008, 81). Jokaisessa työpaikassa on kuitenkin aina omat ammatillisuuden roolit, joten ne on hyvä tehdä jokaiselle työyhteisön jäsenelle selväksi, esimerkiksi sääntöjen luomisen kautta.

4.3 Yhteisöllisyyden tuloksellisuus

Hierarkia työssä on epämotivoivaa, koska se passivoi ja opettaa seuraamaan vain sääntöjä. Se ei myöskään kannusta toisista välittämiseen. Johtamismallina se vaikuttaa koko työpaikan sosiaaliseen ilmapiiriin. Esihenkilöiden paineet voidaankin selittää pitkälti johtamiskulttuurilla: hierarkian keskeinen osa on pomo, joka yrittää ylläpitää motivaatiota, jonka hierakinen systeemi yleensä kuolettaa. Ilmiö on sama, mikä esiintyy lasten leikeissä. Kun aikuisten säännöt kieltävät omatoimisuuden, saamme pian ihmetellä, kun lasta ei innosta mikään. Samalla tavalla yhteistyön ja oma-aloitteisuuden mahdollisuudet ovat riippuvaisia koko työpaikan toiminnasta. Tästä syystä on turhaa syyttää kokonaisuuden toimimattomuutta yksilöiden kyvyttömyydestä johtaa itseään. (Salovaara 2020, 51.) Väitetään, että kehittämiskulttuuri on Euroopassa kehnompaa kuin Yhdysvalloissa. Tämän kerrotaan johtuvan osaltaan siitä, että Euroopassa koulutus on hyvin teknistä ja analyttistä – humanististen tieteiden kustannuksella. Suomalais-kaan eivät ole pystyneet hyödyntämään korkean koulutustason tuomaa tehoa. Tuottavuutta on organisaatioissa kehitetty pääasiassa sijoittamalla teknologiaan ja vähentämällä ihmistyötä. Kehittämiskulttuuri ei lähde nousuun, mikäli emme käännä ajatteluumme pois yksikkökustannuksista. Sitä varten tarvitaan monimuotoista ajattelua ja moniarvoisuutta ymmärtävää johtamista. Keräämällä tiimiinsä vain kuuliaisista toteuttajia, johtaja voi menestyä vain tiettyyn pisteeseen asti. Uudet ajatukset lähtevät liikkeelle erilaisten ajatusten yhdistämisestä. Se on mahdollista vain ympäristössä, jossa on erilaisia, mutta toisiaan arvostavia ja ymmärtäviä ihmisiä. (Kilpinen 2017, 91–92 & 98; Kärkkäinen 2004, 76.)

Yhteisöllinen johtaja ymmärtää, että ihmisten välisellä vuorovaikutuksella on merkitystä ja johtaa työtä sen tuloksen aikaansaamiseksi. Tähän kuuluu ihmisten sitoutuminen organisaation tavoitteisiin. Kun henkilöstö on tietoinen organisaation tavoitteista ja strategiasta, sekä pääsevät osallistumaan niiden kehittämiseen, tuloksellisuus kasvaa. (Kärkkäinen 2005, 77.) Yhteisölli-

sissä organisaatioissa sitoutuminen on erittäin voimakasta. Sen jäsenet sitoutuvat toisiinsa yhteisten asioiden kautta, vaikka kaikilla on omat tavoitteensa. Organisaatio arvostaa itseään ja se ruokkii entisestään lojaaliutta ja sitoutumista. (Kärkkäinen 2005, 75–76.) Koska tiimin jäsenet ovat sitoutuneita toisiinsa, kokevat he myös olevansa tilivelvollisia yhteisistä asioista. Kaikki epäonnistumiset ja saavutukset ovat yhteisiä asioita. Tämä luo kierteen, jossa tiimi alkaa johtaa itseään ja työtään itsenäisesti ja esihenkilön tehtäväksi jää mahdollistaminen ja valmentaminen, sekä hyvästä tuloksesta nauttiminen.

5 VUOROVAIKUTUS JA MUUTOS

Kuten aiemmissa kappaleissa on jo todettu, selkeät yhdessä sovitut toimintatavat ja yhteisöllisyys ovat tärkeitä elementtejä toimivassa työyhteisössä. Sääntöjen luominen olemassa olevaan työyhteisöön on kuitenkin muutos, joka tulee osata rakentaa oikein, jotta työntekijät voivat sitoutua siihen. Avoimuus ja keskustelu muutoksesta on tärkeää, jotta eteenpäin meneminen on mahdollista.

Katriina Perkka-Jortikan mukaan työyhteisöissä tiimiytymisellä ja siihen liittyvällä vuorovaikutus- ja yhteistyötaitojen kehittämällä on todettu monissa tutkimuksissa olevan myönteinen vaikutus sekä tiimien toiminnan tuottavuuteen että vaikuttavuuteen. Myös vuorovaikutuksen ja palvelun laatu paranee sen mukana. Vuorovaikutuksen paranemisen myötä työyhteisön sosiaalinen tuki paranee. Mahdollisuus siihen edistää työssäjaksamista ja vähentää Perkka-Jortikan mukaan henkistä kuormitusta ja sairastuvuutta. Työntekijöiden välisen yhteistyön parantumisen on myös todettu vähentävän sairauspoissaoloja ja päinvastoin. (Mt. 2002, 64 & 141.) Kun poissaolot pystytään pitämään matalalla tasolla, työn tuottavuus kasvaa ja kehittämiseen jää aikaa. Vaikka se kuulostaa erikoiselta, vuorovaikutus töissä tai ylipäätään elämässä on harvoin täydellistä. Mikäli täydellinen vuorovaikutus olisi mahdollista, meidän ajatuksemme siirtyisivät toiselle täysin muuttumattomina, juuri sellaisina kuin olimme itse ne ajatelleet. Vuorovaikutusta voi kuitenkin myös harjoitella ja siinä voi tulla paremmaksi.

Muutostilanteissa työntekijöiden tunnereaktiot voivat olla impulsiivisia, vaistonvaraisia ja nopeita. Stressaavissa tilanteissa, kuten muutoksissa työpaikalla, ihmisillä on taipumus reagoida siihen joko pakenemalla, jähmettymällä tai taistelemalla. Työpaikoilla nämä reaktiot voivat aiheuttaa ei-toivottuja vaikutuksia. Esimerkiksi taistele-tilassa voi omilla toimillaan aiheuttaa paljonkin suurta haittaa luottamukselle, jota on vaikea korjata jälkepäin. Kaksi muuta reaktiotakaan eivät ole eteenpäin vieviä, vaan ne hidastavat vauhtia ja kaventavat usein näkökantoja. Näitä negatiivisia reaktioita voidaan kuitenkin hallita hyvällä itsetuntemuksella, mutta myös muutoksesta kommunikoidamalla oikein. Kun muutosta tehdään, ei kannata puhua henkilöstölle vain suurista tavoitteista tai hienosta tulevaisuudesta. Työntekijät kannattaa osallistaa, päätöksenteko tulee avata heille ja koko muutos tulee selkeyttää. (Kulmala & Rosvall 2022, 260 & 278.)

5.1 Vuorovaikutuksen mahdollisuudet

Karl-Magnus Spiik esittelee kirjassaan Tulokseen tiimityöllä (2003, 33) tapauksen työmaames-tarista, joka rakensi onnistuneesti alaisistaan toimivan tiimin. Spiik nostaa esiin viisi erilaista onnistumisen kohtaa, joista neljässä käsiteltiin nimenomaan vuorovaikutusta; miten kerrotaan, missä kerrotaan ja kenelle kerrotaan. Viides asia koski aiemmin käsiteltyä yhteisöllisyyden tun-teen luomista. Sama narratiivi esiintyy Alex Pentlandin artikkelissa (2012), joka käsittelee hy- vin toimivia tiimejä. Siinäkin toimiva vuorovaikutus korostuu, kun arvioidaan syitä tiimin eri- tyisen hyvälle toimivuudelle. Voidaan siis olettaa, että Bertschi Finlandin korjaamon tiimikään ei tästä teoriasta poikkeaa, eli vuorovaikutuksen parantamiseen kannattaa panostaa.

Yhteisöllinen johtaja ymmärtää ihmisten välisen vuorovaikutuksen merkityksen ja sen johta- misen tulosten aikaansaamiseksi. Jotta tuloksiin päästään, tulee henkilöstön tietää mitä organi- saation tavoitteet ovat sekä sitoutua niihin. Yhteisöllisen johtajan tulee omalla toiminnal- laan mahdollistaa tämä. Yhteisöllisesti johdettu tiimi kokee työnsä tärkeäksi ja on motivoitunut. Tähän päästään selvittämällä jokaisen tiimin jäsenen vahvuudet ja valjastamalla ne käyt- töön. Myös tietoa välitetään yhteisöllisesti johdetussa työssä. Yhteisöllinen johtaja järjestää mahdollisuuksia vuorovaikutukseen, jossa tätä tietoa päästään jakamaan ja vertailemaan. Näin tieto jakautuu kaikille ja jos joku työyhteisön jäsen lähtee työpaikasta, tieto ei katoa hänen mukanaan. (Kärkkäinen 2005, 76–77, 80.) Hyvää yhteisöllistä johtamistyyliä toteuttava esihenkilö ymmärtää, että eri tilanteissa vaaditaan erilaista johtamista, tapaa toimia sekä rea- gointia. Vuorovaikutusosaaminen on kärkitaito, eli muiden ihmisten ymmärtäminen sekä saada muut ymmärtämään itseään paremmin. Tässä ei ole kyse pelkästään viestinnällisestä osaamisesta, vaan yhteisöllinen johtaja kehittää toimintaa jatkuvana prosessina ja ottaa siihen mukaan koko henkilöstön ja tarpeen mukaan huomioi myös verkostojen roolin. (Kärkkäinen 2005, 83.) Muutosprosesseissa henkilöstön mukaan ottaminen on erityisen tärkeää, jotta henki- löstölle muodostuu aito kuva siitä, miksi muutosta tehdään ja sen vuoksi myös korjaamon työn- tekijöiden panos on olennainen osa kehitystyötä.

Tiimin keskinäinen toimiva vuorovaikutus pitää kaikki tiimin jäsenet mukana ajankohtaisissa asioissa. Kommunikoinnin tarkoitus on koordinoita yhteisen työn tekemistä. Mikäli tiimi jättää tiedot jakamatta siten, että kaikki ymmärtävät mistä on kyse, ei tiimistä voi välttämättä puhua tiiminä. Silloin he ovat yksilöitä, jotka tekevät omaa työtään. (Ristikangas, Lönnroth, Ristikan- gas & Ristikangas 2021, 146.) Yksi tärkeimmistä työyhteisön tavoista kommunikoida keske-

nään on palautteen anto. Sen antaminen liittyy vahvasti kehittymiseen, oppimiseen ja onnistumiseen, sekä yksilö- että yhteisötasolla. Säännöllinen palautteen antaminen ja saaminen toimii kehittymisen polttoaineena, oli se sitten positiivista tai rakentavaa. Positiivinen palaute kannustaa jatkamaan samaan malliin tai paremmin, rakentava palaute puolestaan auttaa ohjaamaan tekemisen takaisin oikeaan suuntaan. Rakentavaa palautetta on tärkeää muistaa antaa juuri oikeaan aikaan. Palaute on hyvin tärkeä merkki työntekijälle siitä, että hänet ja hänen tekemisensä on huomattu ja hän on merkityksellinen työyhteisössä. Sen antamiseen ei tarvita mitään isoja hienoja kulisseeja tai erikoisia ratkaisuja, vaan parhaassa tapauksessa avoimessa työyhteisössä palautetta jaetaan matalalla kynnyksellä. Palautteen antaminen ei ole myöskään vain esihenkilöiden tai johdon vastuulla, vaan sitä tulee antaa jokaiseen suuntaan. (Kulmala & Rosvall 2022, 50.)

Hyvä vuorovaikutus organisaatiossa on työntekijöiden osallistumisen mahdollistaja. Sen lisäksi se myös lisää ymmärrystä ja parantaa yhteistyötä. Vuorovaikutukselle avoimessa työyhteisössä on keskusteluja, jossa luodaan yhteistä ymmärrystä ja sitoutetaan kaikkia yhteistyöhön. Monipuolisen vuorovaikutuksen mahdollistaminen ja arkipäiväistäminen on siis iso voimavara. Hyvien keskusteluiden merkitystä ei aina ymmärretä täysin ja niitä halutaan myös karsia. Käytännön tasolla keskusteluiden mahdollistaminen kuitenkin helpottaa arkisen työn suorittamista. Keskustelujen ei kannata olla pelkästään ns. ovensuukeskusteluja tai tauoilla yhdessä pohdittuja asioita vaan on myös hyödyllistä käydä keskusteluja juuri sitä varten rakennetuissa tilaisuuksissa. Myös epäviralliselle dialogille on toki myös olla oma paikkansa ja aikansa. (Mt., 118–119.) Tämän työn myötä korjaamon työyhteisö pääsee tilaisuuksiin, joissa he voivat käydä rakentavia keskusteluja omista toimintatavoistaan ja voivat kehittää niitä. Sen myötä tavoitteena on parempi sitoutuminen kehitettyihin tapoihin.

Kaikki vuorovaikutus ei ole aina yhteisöllisyyttä edistävää. Vaikka työntekijöillä olisikin henkilökohtaisella tasolla hyvä vuorovaikutussuhde keskenään, ei se tarkoita, että se olisi työntekeä edistävää työpaikan sisällä. Kun halutaan saada nimenomaan yhteisöllisyyden kehittämistä, vuorovaikutustilaisuuksien kannattaa olla määrätietoisia ja tavoitteellisia. Näin rajamalla mahdollistetaan mahdollisimman monipuolinen vuorovaikutus. Ryhmässä on aina erilaisia persoonia ja tietyt keskustelut saattavat jäädä vain osan ryhmän jäsenten välisiksi ja osa jää tai jättäytyy niistä pois. Sillä tavalla ei kuitenkaan tavoiteta sitä moniäänisyyttä, mikä on yhteisöllisyyttä edistävän vuorovaikutuksen tärkeä osa. (Jäppinen 2012, 27.) Työyhteisössä voi siis esiintyä sellaisia henkilöitä, jotka jyräävät toisia työntekijöitä vahvalla persoonallaan. Myös

tässä työssä kehitettävässä tiimissä esiintyy tällaista toimintaa ja kehitystyön kautta on myös mahdollista saada tasapainoa tähän käytökseen. Vuorovaikutustaidoissa yhdistyvät persoonallisuus, ympäristö, työkokemus ja saatu koulutus hyvin monipuoliseksi kokonaisuudeksi. Tiimityöskentelyä on käytännössä mahdotonta olla ilman toimivaa vuorovaikutusta ja yhteistyötä. (Huusko 2007, 72–73.)

5.2 Muutosvastarinta ja sen kohtaaminen

Kun työpaikalla on tarve muutokselle, on odotettavissa reaktioita muutoksen puolesta ja sitä vastaan. Vastaan olevien asennetta kuvataan usein muutosvastarintana, joka on väistämätön osa muutosprosessia. Tämä niin kutsuttu muutosvastarinta tulee kohdata kuitenkin asiallisesti ja sen voi tehdä suhteellisen helpoilla keinoilla; osallistamalla, päätöksenteon avaamisella ja muutoksen tekemisellä selkeäksi. Erilaiset kriittiset reaktiot muutosta kohtaan ovat inhimillisiä ja myös tarpeellisia. Muutosvastarinta juontuu yleensä tietämättömyydestä ja ymmärtämättömyydestä. Syynä voi olla myös se, että ihmisten tarpeita ei ole huomioitu tai muutosta ei ole valmisteltu riittävän hyvin, kun muutosta tehdään. Myös muutosta vastustavien mielipiteet kannattaa kuitenkin kuulla, koska sieltä voi nousta tärkeä näkökulma mitä ei ole osattu huomioida ja vastustus voi olla erittäin hyvin perusteltuakin. Vastarinta on kohdattava empaattisesti ja siitä kannattaa nostaa vähintään ne asiat, mitkä asia tulee huomioida koko prosessin aikana. (Kulmala & Rosvall 2022, 284–285.) Vastarintaa ei kuitenkaan tule esittää aivan miten tahansa, vaan vastuu on esittäjällä. Asiat tulee pystyä kertomaan asiallisesti ja puhumaan nimenomaan asiasta, jotta viesti tulee välitetyksi ja ymmärretyksi ilman negatiivisten tunteiden tuomaa lisäkuormaa. Vastarinnan avoin käsittely lisää luottamusta yhteisössä ja avaa pelin osallistamisen suuntaan. (Mattila 2008, 55.)

Osallistaminen muutoksessa on yksinkertaistettuna sitä, että siihen otetaan mukaan avainhenkilöt niistä ryhmistä, joihin muutos vaikuttaa. Kun muutosta lähdetään edes suunnittelemaan, tulee ottaa heti alussa huomioon, miten osallistuvat työntekijät pystyvät antamaan palautetta muutosprosessin aikana. Vuorovaikutuksen ja palautteen annon mahdollistaminen on siis lähtökohta hyvälle muutosprosessille. On myös ymmärrettävä, että muutosprosessin julkistaminen aiheuttaa työntekijöissä todennäköisesti monenlaisia tuntemuksia, myös negatiivisia, eikä niitä kannata pelätä, mutta niihin tulee varautua. (Kulmala & Rosvall 2022, 278–279.) Kun ryhdytään kehittämään sääntöjä työyhteisöön, joka on ollut olemassa jo useamman vuoden, on hyvin

odotettavaa, että esiintyy erilaista kritiikkiä sitä kohtaan. Tutkijana ja kehittäjänä olen varautunut asiaan ja valmistautunut kohtaamaan vastustuksen rakentavasti. Kun työyhteisössä on saatu toimia melko rajattomasti, tulee rajojen asettaminen aiheuttamaan reaktioita, vaikka työntekijät itse ne rajat kehittävätkin.

Päätöksenteon avaaminen tarkoittaa sitä, että kerrotaan työntekijöille miten ja miksi päätöksiin on tultu. On myös kerrottava ne asiat, jotka päätettiin jättää toteuttamatta, mutta niitä on kuitenkin harkittu. Koko prosessin tekeminen läpinäkyväksi helpottaa asiaan suhtautumista, kun mitään asioita ei pidetä pimennossa, eikä niille anneta mahdollisuutta muuttua negatiivisiksi tulkinnoiksi tilanteesta. Se myös antaa työntekijöille kuvan siitä, että asioita on harkittu monipuolisesti eikä valittu muutos ole vain ”vedetty hatusta”. (Mt., 279.) Myös tämän tutkimuksen alkuvaiheessa työntekijöitä osallistettaessa on muistettava perustella hyvin, mistä prosessi on saanut alkunsa ja ketä varten tuloksia tavoitellaan.

Kun muutosta selkeytetään, siinä avataan hyvin konkreettisesti se, minkälaisia odotuksia tulevaisuuden suhteen on. Luonnollisesti työntekijöillä on tarve tietää, miten muutos vaikuttaa omaan työhön ja koko työympäristöön. Tämä on vaihe, johon kannattaa panostaa monin tavoin, kuten mahdollistamalla palautteen annon ja keskustelut monilla eri kanavilla ja välineillä, sekä mahdollisuuden käydä tilanteesta keskustelua ja saada tukea. Vaiheelle on myös annettava aikaa enemmän kuin usein ensin ajatellaan. Bertschi Finlandin prosessissa on myös osattava antaa tukea erilaisin keinoin, koska sisäisen kehittymisen paikkoja on useita. On tärkeää, että osaan luoda työntekijöille selkeän kuvan siitä, millaista työarkea he tulevat elämään sääntöjen laatimisen jälkeen. Kolmannessa vaiheessa nousee usein esiin asioita, joita johto ei ole osannut ennakoita, joten työntekijöiden kannustaminen avoimeen keskusteluun tilanteesta on erittäin hyödyllistä. Myös näistä uusista asioista tulee tiedottaa henkilöstöä sitä mukaa kun niitä tulee ratkottavaksi. (Mt. 279–280.) Yhteinen tavoite, mitä muutoksella tavoitellaan, on oltava jollain tavalla mitattavissa. Mittaustapa valikoituu työn luonteen perusteella, mutta tiimin jäsenten tulee pystyä näkemään, että omalla toiminnallaan he ovat päässeet vaikuttamaan muutoksen onnistumiseen. Yhteisen tavoitteen merkitystä ei pidä missään nimessä aliarvioida muutosta rakentaessa. (Huusko 2007, 83.) Tässä tapauksessa tuloksien näkyväksi tekeminen on helppoa opinnäytetyöprosessin kautta, mutta koska muutos jatkuu myös tutkimuksen jälkeen, tulee työntekijöille jotenkin mahdollistaa asian reflektointi myös myöhemmin.

Hyvin hoidettu vuorovaikutus muutoksen ympärillä vaatii nämä kaikki kolme kohtaa. Toteutuksessaan ne sitouttavat työntekijöitä paremmin muutokseen. Viestintää ei voi muutostilanteessa

olla liikaa, joten sille tulee varata riittävästi aikaa ja mahdollisuuksia. Parhaimmillaan tällä mallilla toteutettu muutos saa aikaan paremman luottamuksen työpaikalle, joka motivoi, saa aikaan innovaatioita ja yhteisöllisyyttä. (Mt. 281–282.) Mallin tarkoitus on olla ihmisten välisen vuorovaikutuksen ja yhteistyön edistävä. Esitelty malli perustuu Inseadin Fair Process -malliin (Insead 2016). Muutostilanteissa vuorovaikutuksessa tulee jättää myös tunteiden kohtaamiselle ja hoitamiselle tilaa, sekä esihenkilöstön että työntekijöiden. On hyvä tuoda esiin, että tunteiden ilmaisu on sallittua, mutta ei ihan millä tavoin tahansa. Vihan tunnetta ei tule kanavoida hallitsemattomasti, mutta myös sen kanavointiin tulee olla rakenteellisia keinoja. Muutoksen edistämistä voi myös auttaa esimerkiksi rohkaisevilla esimerkeillä, tukea antavilla keskusteluilla ja aikataulujen ja sopimusten pitämällä. Aitous auttaa siirtymään tuntemattomaan vaiheeseen. (Petäjä & Koponen 2002, 68–69.)

5.3 Muutoksessa pärjääminen

Työnantajalla on mahdollisuuksia tarjota työntekijöille erilaisia valmennuksia tai ohjaustilaisuuksia, jossa työntekijät voivat prosessoida työssä tapahtuvia asioita, oli kyse ihan tavallisesta arjesta tai sitten isommista tai pienemmistä muutoksista. Työntekijää voi kuitenkin ohjata myös ottamaan vastuuta tietyiltä osin omasta pärjäämisestään ja sopeutumisestaan. Työkaluiksi tähän prosessiin kannattaa tarjota tietoa, roolien selkeyttämistä, ensiaskeleihin kannustamista, asioiden selkeyttämistä itselleen, välitavoitteiden laatimista, priorisointia, liittolaisten kanssa toimimista, tiedon jakamista ja yhteisissä säännöissä pysymistä. Nämä ovat asioita, joita kannattaa toteuttaa nimenomaan työyhteisöissä eikä vain yksin jokainen omalla tahollaan. (Mattila 2008, 61–74.)

Muutokseen sitoutuminen vaatii tietoa ja sitä tuleekin saada riittävästi ja säännöllisesti, kuten olen jo aiemmassa kappaleessa maininnut. Pelkästä visiosta ei kannata puhua, vaikka se olisikin se mitä tavoitellaan, se nimittäin on yleensä kohdistettu ulkopuoliselle maailmalle. Työntekijöille kannattaa tehdä selväksi, miksi visiota kannattaa lähteä toteuttamaan; mitä hyötyä juuri sille yksittäiselle työntekijälle on siitä, että organisaation tavoitteet toteutuvat? Tämä tiedon jakaminen koskee luonnollisesti myös työntekijöitä, koska joskus voi olla, että joitain asioita muistetaan kertoa vain kahdenkeskisissä keskusteluissa tai palavereissa, missä ei ole kaikki paikalla. Silloin on tärkeää, että työntekijät jakavat keskenään tietoa toisilleen. Se myös vahvistaa sitä kokemusta, että muutoksessa ollaan kaikki yhdessä, eikä ketään jätetä sen ulkopuolelle. (Mattila 2008, 62–63 & 72–73.) Tässä prosessissa minun on tutkivana kehittäjänä tärkeää

muistaa tiedottaa tasapuolisesti kaikkia työntekijöitä tai pitää huolta siitä, että tieto tavoittaa kaikki työntekijät, eikä sen suhteen esiinny epävarmuutta.

Työntekijää kannattaa kannustaa etsimään oma paikka tai rooli muutoksessa. Kokeeko työntekijä, että hän on enemmän aktiivinen toimija, suunnittelija ja kehittäjä vai taustalla toimiva tekijä? Kaikkia rooleja tarvitaan muutoksessa, koska kaikki eivät voi olla suuna päänä tekevässä uusissa suunnitelmissa, vaan tarvitsemme myös taustalla toimivia toteuttamaan sen, mitä on yhdessä rakennettu. Kannattaa myös kannustaa etsimään mahdollisimman monipuolinen tiimi itselleen, eikä ympäröidä itseään vain itsensä kaltaisilla tekijöillä. Myös hyvin valittu väylä vaikeiden tuntemusten kanavoimiseen on tärkeä osa työntekijän omaa prosessia muutoksessa. (Mt., 63–64 & 70–72.) Tämän suhteen päädyn todennäköisesti kannustamaan työntekijöitä puhumaan keskenään kaikista tuntemuksista ja annan heille prosessissa myös mahdollisuuksia kertoa tuntemuksistaan ja mahdollisista huolistaan.

Muutoksen matkaan kannattaa lähteä heti, koska jos se on päätetty, se tulee myös tapahtumaan. Itselleen on helpompaa lähteä mukaan jo alkuun, ettei sitten tarvitse kieriä muita kiinni myöhemmin tai saattaa jopa jäädä kokonaan kelkasta pois. Matkaa ei kannata kuitenkaan taivaltaa heti yhtenä pitkänä matkana, vaan se kannattaa jakaa itselleen sopiviksi lyhyemmiksi osiksi ja luoda välitavoitteita matkalle. Välitavoitteiden avulla on myös helpompaa aikatauluttaa omia töitään ja silloin pystyy myös priorisoimaan asioita paremmin. (Mt., 65–70.) Muutoksen hallinta ja haltuunotto ei siis vaadi mitään monimutkaisia ja erikoisia menetelmiä, ihan rehellinen asian äärelle pysähtyminen ja sen hyväksyminen riittää pitkälle. Kehittävänä tutkijana minun on tärkeää muistaa viestiä työntekijöille, että kukaan ei odota heiltä välittömästi uusien toimintatapojen omaksumista ja täydellistä suoritusta. Tavoitteena on viestiä riittävän hyvää muutosta, kunhan se on eteenpäin menevää.

6 TUTKIMUSTYÖN MENETELMÄT

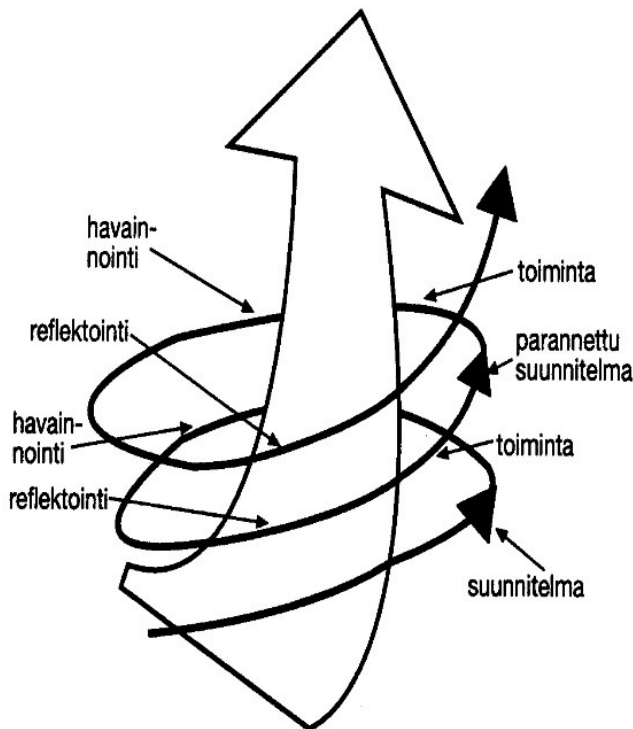
6.1 Toimintatutkimus ja kehittävä työntutkimus

Tämä työ on toimintatutkimus. Toimintatutkimus on tutkimusstrategia, jossa on tarkoituksena vaikuttaa tutkimuskohteeseen. Toimintatutkimus on yleistynyt nimenomaan ammattikorkeakoulujen tutkimusstrategiana, koska sitä ei pidetä akateemisissa piireissä varsinaisena tutkimusmenetelmänä. Perinteisesti tutkimukset tarkastelevat kerättyä ja jo olemassa olevaa tietoa, mutta tässä on tarkoituksena muuttaa kerätyn tiedon perusteella kehitettävän yhteisön toimintaa heidän kanssaan yhteistyössä. Donald Schönin (1983) mukaan akateeminen tutkimus on jäänyt kauaksi käytännön elämästä ja sitä tulisikin palauttaa lähemmäksi sitä. Osaavan toimintatutkimuksen tekijän taidot tulevat halusta toteuttaa muutosta. Hänen tulee ymmärtää taustat, jotta voi edistää muutoksen tapahtumista. Reflektointi menneen, nykyisen ja tuloksen kanssa auttaa myös ymmärtämään, mikä meni pieleen, mikäli tulokset eivät edusta toivottua lopputulosta. (Juuti & Puusa 2020, 269–270.) Toimintatutkimus onnistuessaan edistää myönteistä muutosta. Harmillisen usein muutos jää kuitenkin käytännön jalkoihin ja sen vaikutukset koko tutkimuksen kentälle jäävät tarkastelematta. Tutkimuksen kohteena oleva yhteisö saa omat käytäntönsä parannettua, mutta tieto ei pääse leviämään laajalle. Liian ylhäältä toteutettu toimintatutkimus voi kuitenkin jäädä myös vaiseksi toiminnan kohteelle, joten tasapaino tiedon ja käytännön jakamisessa tuleekin löytää. Onnistuessaan toimintatutkimus on loistava tapa saada käytännön tietoa eteenpäin. (Mt., 280–281.)

Toimintatutkimuksilla on useita eri suuntauksia, joille on kaikille kuitenkin yhteistä se, että ne ovat suoraan yhteydessä toimintaan sitä havainnoimalla, refleктоimalla tai muuttamalla. Sen lisäksi suuntauksia yhdistää tutkijan ja tutkittavien osallistuminen koko prosessiin ja siinä vuorottelee teoria ja käytäntö jatkuvasti. (Juuti & Puusa 2020, 268.) Toimin tässä tutkimuksessa työn kehittäjänä ja luon työntekijöiden kanssa uusia asioita, joiden vaikutusta tutkin, joten tässä tutkimuksessa on kyse kehittävästä työntutkimuksesta. Kehitystyössä työn järjestelyt nousevat nimenomaan työntekijöiden joukosta esiin, minä en voi tuoda heille mitään rakenteita noudatettavaksi, koska en ole heidän työnsä asiantuntija. (Heikkinen, Kontinen & Häkkinen 2006, 60–67.) Kehittävä työntutkimus on Yrjö Engeströmin sanallistama tapa tehdä tutkimusta työelämässä. Kehittävässä työntutkimuksessa on tarkoituksena soveltaa teoriaa tutkittavien asioiden, kuten työyhteisöjen tai organisaatioiden tutkimiseksi, kun niissä on tapahtumassa muutoksia, joita halutaan hallita. (Engeström 2004, 9.) Engeströmin mukaan onnistuminen kehittävässä

työntutkimuksessa vaatii historian ymmärtämistä ja tiedostamista. On tärkeää tietää kehitettävän yhteisön merkittävistä tapahtumista (mt., 12). Kehittävä työntutkimus voidaan nähdä helposti pelkkänä konsultointina, koska tutkijalla on aktiivinen ote tutkimiensa tapahtumien kulkuun ja koittaa muuttaa olosuhteita. Tämän opinnäytetyön myötä myös minulla on tavoitteena päästä vaikuttamaan kehittämäni yhteisön toimintaan, mutta kaikki valitsemani menetelmät ovat kuitenkin harkittuja. Niiden kautta pääsen tutkimaan niitä mahdollisuuksia, joita aktiivinen roolini on saanut aikaan, jolloin pelkkä konsulttina toimimisen rooli on vältettävissä. Kehittävä työntutkimus on menetelmänä interventiostinen eli aidosti kokeellinen. (Mt., 125 & 155.)

Toimintatutkimusta kuvataan usein eteenpäin menevänä spiraalina (Heikkinen 2015, kuvio 2), mutta se kuitenkin toteutuu harvoin juuri sellaisena. Tutkimuksen aikana usein nousee esiin erilaisia suuntaaaroja tai jopa taaksepäin menemistä, kun asioita ryhdytään kehittämään ja penkomaan. Tämä tutkimus ei tästä poikennut, tutkimuksen edetessä esiin nousi asioita, jotka olivat tarpeellista vähintään kertoa työn tilaajalle, mutta myös auttaa prosessin aikana niiden ratkomisessa.



Kuva 1: Toimintatutkimuksen perusmalli (Heikkinen 2015).

6.2 Haastattelu

Opinnäytetyöprosessin tarkoituksena saada arvioitua pelisääntöjen kehittämisen vaikutusta kehitettävän tiimin toimivuuteen. Jotta vaikutuksia voidaan arvioida, täytyy saada jollain keinolla selville lähtötilanne, ja jotta kehittävän työntutkimuksen ote säilyisi, tulisi minun ymmärtää myös riittävästi historiaa.

Haastatteluiden perusteella voidaan analysoida sellaisia seikkoja kuten esimerkiksi tosiasiat ja kokemukset. Eri seikkojen selvittäminen edellyttää erilaisia haastattelujen toteuttamisen menetelmiä. (Kallinen & Kinnunen, 2023.) Haastattelu on tutkimusmenetelmänä joustava ja sopii erilaisiin tarpeisiin, mutta sen käytön tulee olla joka tapauksessa perusteltua (Puusa 2020, 104). Aloitin tutkimuksen teon haastattelemalla työpaikan esihenkilöä, joka avasi minulle kunnolla ne tekijät, mihin hän on reagoinut. Tämän haastattelun toteutin puolistrukturoituna haastatteluna. Teemahaastattelu on yksi puolistrukturoidun haastattelun muoto, mutta en valinnut sitä varsinaisesti, koska koin, että se saattaisi olla liian väljä tilanteeseen, jossa pitää arvioida muutosta. Minulla tulisi siis olla riittävä määrä tietoa tutkimuksen lopussa, jolla voin arvioida mahdollista muutosta. En halunnut kuitenkaan tehdä liian tiukkoja rajauksia kysymyksiin tai vastauksiin, mikäli haastattelun aikana nousee esiin asioita, joihin kannattaa tarttua, joten kokonaan strukturoitu haastattelu olisi todennäköisesti ollut liian tiukka. Puolistrukturoitujen haastattelujen vertailu tulosten tutkimisvaiheessa on myös todennäköisesti helpompaa kuin teemahaastattelun, koska esittämäni kysymykset ovat tarkkoja aiheiltaan ja voin poimia litteroinnin seasta avainsanoja. Jari Eskolan mukaan haastatteluiden avulla tutkimuksen tekemisen suurin haaste ei ole tiedon saaminen, vaan sen analysointi. Haastattelu on kuitenkin helpoin ja suorin tapa saada ihmisiltä tietoa. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006; Eskola 2007, 34–37.) Myös Puusa (mt., 108) korostaa, että haastatteluiden isoin haaste ei ole tiedon saaminen, vaan sen ymmärtäminen mahdollisimman hyvin kuten haastateltava on halunnut asian kertoa.

Kuten muissakin tutkimuksissa, myös kehittävässä työntutkimuksessa on tärkeää olla selkeää se, mitä tutkitaan. Myös haastattelua käyttäessä on hyvä lähteä liikkeelle teoriaan tutustumisella, jotta ymmärtää ilmiöstä riittävästi, jotta voi muodostaa kysymykset, joista saa tutkimuksen kannalta mahdollisimman paljon irti. Haastattelu sopii abstraktien ilmiöiden tutkimiseen, kunhan vain ymmärrys ilmiöstä on olemassa riittävällä tasolla. (Eskola 2007, 38 & Puusa 2020, 106.) En halunnut luoda liikaa kysymyksiä, jotta haastattelu olisi enemmän dialoginen kuin kyselymäinen. Kaikkiaan rakensin haastattelun (liite 1), jossa oli yhteensä kahdeksan kysymystä. Muutama ensimmäinen kysymys käsitteli yleisesti työpaikkaa ja sen henkeä, ja loput

kysymykset olivat täsmällisempiä kysymyksiä juuri kehitettävästä työyhteisöstä ja sen tilanteesta.

Ennen haastattelua toimitin esihenkilölle selostuksen tutkimuksesta ja haastatteluista, sekä luvan käyttää haastattelua aineistona tutkimustyössä. Haastattelun toteutin marraskuussa 2022, Microsoft Teams-haastatteluna, jotta sain tallennettua haastattelun helposti itselleni. Haastattelu kesti yhteensä noin 90 minuuttia, jonka aikana sain hyvän kuvan työpaikan tilanteesta ja mistä tarve tälle kehittämistyölle on noussut ja missä tilanteessa esihenkilö kokee kehittämistyön olevan minun astuessani mukaan kuvioihin.

Tutkimuksen loppuvaiheessa uusin haastattelun. Haastattelu, tai tässä tapauksessa keskustelu, käytiin puhelimitse maaliskuun 2023 lopussa. Tällä kertaa en käyttänyt valmiita kysymyksiä keskustelun pohjana, vaan keskustelu toteutettiin teemahaastattelumaisesti ja kirjasin ylös asioita niiden tullessa esiin. Sain tästä keskustelusta hyvin esiin esihenkilön näkemyksen korjaamon porukan tilanteesta tutkimuksen loppuvaiheessa.

6.3 Kysely

Kyselyt ovat perinteinen tapa kerätä suurelta joukolta tietoja. Perinteiset paperilomakekyselyt ovat vähentyneet, mutta verkkokyselyiden määrä on sen sijaan kasvanut runsaasti. Siihen on monia syitä, kuten visuaalisuus ja monipuolisuus. Kyselyä rakentaessa on kuitenkin muistettava, keneltä kysytään ja kyselyn tuleekin palvella sitä ensisijaisesti (Valli & Perkkilä 2015, 109).

Esihenkilön haastattelun jälkeen tein lyhyen kyselyn työntekijöille siitä, miten he kokevat työpaikan käytäntöjen toimivan tällä hetkellä. Kysely perustui esihenkilöltä saatuihin tietoihin. Työyhteisö on suhteellisen pieni; heitä on tällä hetkellä korjaamon tiimissä viisi työntekijää. Kyselyn ja haastattelujen väliltä valittaessa minun oli pohdittava, että onko tässä tapauksessa anonymiteetti edes mahdollista säilyttää mikäli haastattelin työntekijöitä, koska kyseessä on niin pieni porukka. Jokaisella heistä on myös hyvin tunnistettava asema työpaikalla. Haastattelua en työntekijöille teettänyt työntekijöiden suojaamisen ja sen ajanvievän luonteen vuoksi. He olivat myös mukana työpajoissa kehittämässä pelisääntöjä, joka mahdollisti aineiston keräämisen.

Kyselyn toteutin englanniksi, koska työyhteisössä työskentelee ihmisiä useista eri kansallisuuksista ja se on myös se kieli, jolla työntekijät keskustelevat keskenään. Toteutin kyselyn Webropol -ohjelmalla ja se oli avoinna työntekijöille vastattavaksi reilun viikon ajan marraskuussa 2022. Kaikki tiimin sen hetkiset jäsenet vastasivat kyselyyn. Kysymykset esitin väittämämoodossa ja työntekijät saivat vastata niihin liukuvalla skaalalla 1–10, 1 ollessa täysin eri mieltä ja 10 ollessa täysin samaa mieltä. Koin liukuvalitsimella tehdyt väittämät hyväiksi, koska siten vastaajan ei tarvitse rajata niin tiukkaan omaa vastaustaan, kuin jos olisin laittanut vastausvaihtoehdoksi sopivimman vaihtoehdon valitsemisen (Valli & Perkkilä 2015, 113). Valitsin väittämämoodon, jotta voin paremmin arvioida mahdollista muutosta, koska otanta on sen verran pieni. Vastausten vertailu on kyselyssä/lomaketutkimuksessa tärkeä laatukriteeri (Ahola 2007, 53).

Väittämiä kyselyssä oli 11 kappaletta ja ne käsittelivät sekä työyhteisön keskinäisiä suhteita ja työntekijöiden suhdetta työnantajaan ja työpaikkaan (liite 2). Käytin väittämien muotoiluun paljon aikaa, koska pelkästään itselle eri kielellä kyselyn rakentaminen oli haastavampaa kuin suomeksi. Sen lisäksi minun piti varmistaa, että väittämät ymmärretään varmasti oikein, koska myöskään vastaajille englanti ei ole vahvin kieli. Tarkistutin kieliasun myös englantia hyvin osaavalla tuttavallani. Haastattelussa tai muussa keskustelutilanteessa kysyjällä on mahdollisuus selventää väärinkäsityksiä, mikäli sellaisia ilmenee. Kyselytutkimuksessa se ei ole kuitenkaan mahdollista, joten on tärkeää saada vietyä viesti eteenpäin juuri oikeanlaisena (Ahola 2007, 57).

Lähetin kyselyn linkin sähköpostilinkkinä sähköpostiosoitteeseen, joka oli kaikkien käytettävissä oleva korjaamon yleinen sähköpostiosoite. Olimme myös sopineet korjaamon vastuuhenkilön kanssa siitä, että hän informoi kollegojaan siitä, että kysely on nyt vastattavissa. Sähköpostin liitteenä oli tutkimustiedote sekä suomeksi että englanniksi, jotta työntekijät voisivat tutustua asiaan ennen vastaamistaan. Olin kirjannut myös kyselyn alkuun vielä lyhyen saateen. Halusin näillä toimenpiteillä varmistaa, että työntekijät kokevat vastaamisen merkitykselliseksi ja myös heitä hyödyttäväksi. Tällaiset toimenpiteet ovat myös Aholan (2007, 67) mukaan luotamusta herättäviä ja sillä voidaan edesauttaa aineiston laadun paranemista.

Kyselyn uusinnan toteutin kolmannen työpajan jälkeen. Henkilöstön poissaolojen vuoksi osa työntekijöistä ei kuitenkaan päässyt vastaamaan siihen, joten kysymysten vertailut eivät anna

täysin rehellistä kuvaa koko tiimin näkemyksestä. Korjaamon työntekijämäärä on kokonaisuudessaan kuitenkin vain viisi henkilöä, joten kahden työntekijän poissaolo vastaa 40 % vastaajista. Analysoin kuitenkin tuloksia tämän otoksen perusteella myöhemmin tässä työssä.

6.4 Havainnointi

Ensimmäisen kyselyn jälkeen toteutin työntekijöiden kanssa kolme työpajaa, joissa työntekijät saivat tuoda äänensä kuuluviin ja kehittää itselleen heidän työpaikkaansa sopivat pelisäännöt. Työpajat pelisääntöjen luomiseksi järjestettiin joulukuussa 2022 ja tammikuussa 2023 sekä sääntöjen ja tilanteen arvioimiseksi maaliskuussa 2023. Kaikki työntekijät osallistuivat kahteen ensimmäiseen työpajaan ja olivat aktiivisesti mukana kehittämässä pelisääntöjä. Kolmannelta työpajasta oli kaksi työntekijää poissa. Työpajoista voi soveltaa muutamaa tutkimusmenetelmää, mutta näissä työpajoissa käytin aineistonkeruumenetelmänä havainnointia. Havainnointia käytin muutoinkin ollessani tekemisissä työyhteisön ja sen jäsenten kanssa saadakseni tietoa niistä asioista, joita en välttämättä hoksaa kysyä tai selvittää muutoin.

Toimintatutkimuksen toteutus on sidottu niihin olosuhteisiin, joissa kehitystyötä tehdään. Näistä olosuhteista nousevat ongelmat ovat ne asiat, joita toimintatutkimuksen tekijä pyrkii ratkaisemaan (Saari 2007, 126). Työpajojen avulla oli tarkoitus saada työntekijöille selkeäksi uusien käytäntöjen päämäärä. Niitä voidaan käyttää silmiä avaavana toimenpiteenä sille, että osallistujat näkevät ja ymmärtävät vanhojen tapojen korjaamisen tarpeellisuuden. Usein tällaisissa tilanteissa nousee esiin myös muita tapoja toimia, joita ei ole sanoitettu. (Saari 2007, 122–124.) Havainnoimalla työntekijöiden keskinäistä vuorovaikutusta ja heidän reaktioitaan työn edetessä pyrin selvittämään juuri näitä sanoittamattomia tapoja ja suhteita. Olin työntekijöille ulkopuolisen kehittäjän/tutkijan asemassa, joten he suhtautuivat minuun hyvin eri tavoin kuin toisiinsa tai esihenkilöönsä. Ulkopuolinen asemani sai heidät todennäköisesti käyttäytymään ns. vieraskoreasti. Havainnointi on tutkimusmenetelmä, jossa tutkija seuraa tutkittavan kohteensa tai siinä esiintyvän ilmiön toimintaa. Havainnointi sopii erityisen hyvin tutkimuksiin, jonka kohteena on ihmiset. Tästä huolimatta, myös havainnoinnissa hyvin tehty suunnitelma auttaa tutkijaa kiinnittämään huomiota juuri oikeisiin asioihin. Havainnointi sopii käytettäväksi silloin, jos esimerkiksi haastattelut tai kyselyt eivät tuota tietoa tai siihen tietoon ei voi välttämättä luottaa (Kananen 2015, 135). Omassa tilanteessani en kyseenalaista kokonaisuudessaan haastatteluiden tai kyselyiden tuottamaa tietoa, mutta koska tavoitteenani on arvioida muutoksen

vaikuttavuutta, koen että havainnointi on erinomainen lisä näiden edellä mainittujen tueksi. Kyselyiden ja haastattelujen avulla olen saanut selville tutkimuksen perustan ja havainnointi toimii sen viimeistelijänä (Grönfors 2015, 150). Kyselyn uusimisen haasteiden vuoksi oli myös tärkeää, että minulla oli havainnoimalla kerättyä materiaalia arvioinnin tueksi.

Havainnoinnilla on erilaisia muotoja, tässä tutkimuksessa toimin osallistuvana havainnoijana. Osallistuvasta havainnoinnista puhutaan silloin, kun tutkija on läsnä tutkimustilanteessa ja osallistuu toimintaan. (Mt., 137.) Tutkija toimii silloin fasilitaattorin roolissa, kuten minä toimin. Minä toimin roolissa, jossa tarkoituksenani on saada aikaan tai vähintään käynnistää muutos tutkittavassa yhteisössä. Olen selvästi työyhteisön ulkopuolinen hahmo, mutta minun läsnäoloni ja toimintani vaikuttaa siihen, miten tutkimus etenee. (Paalumäki & Vähämäki 2020, 132–133.) Ulkopuolisen aseman vuoksi on tärkeää saavuttaa riittävä luottamuksen taso tutkimuksen kohteen kanssa. Siinä voi olla avuksi se, että tukena on joku avainhenkilö, joka auttaa pääsemään sisälle tutkittavaan yhteisöön (mt., 134). Koen, että minulla on ollut kaksi tällaista avainhenkilöä, sekä maajohtaja että korjaamon tiimin vastuhenkilö. Heidän avullaan olen voinut toteuttaa tutkimusta tutkittaville sopivalla tahdilla ja aikataululla.

Tiedonkeruu havainnoinnissa on todennäköisesti haastavin osuus. Yksinkertaisin malli olisi esimerkiksi digitaalinen tallentaminen, mutta se ei ole kovinkaan usein käytännöllisintä sen tuottaman suuren tietomäärän vuoksi, joten helpoin tapa on päiväkirjamainen tapa kerätä asioita talteen. (Kananen 2015, 135.) Työpajojen aikana keräsin havainnointitietoja talteen kirjaamalla niitä apusanojen avulla keskustelua kuunnellessa ylös ja sitten välittömästi työpajojen jälkeen avaamalla itselleni apusanat. Myös työntekijöiden tuottamat materiaalit auttoivat minua muistamaan yksityiskohtia keskusteluista. Tätä menetelmää voidaan kutsua narratiiviseksi havainnoinniksi. Siinä kirjataan havainnoinnin aikana esiintyviä asioita ylös mahdollisimman kokonaisvaltaisesti ja juuri sellaisena kuin ne tapahtuivat. Tavassani kirjata ylös asioita on myös strukturoidun havainnoinnin piirteitä, koska pidin kirjaamisessa mielessä tutkimuskysymyksiä, mutta minulla ei ollut mitään lomaketta sen pohjana. (Mt., 139.) Työpajojen aikana olisi ollut käytännössä mahdotonta kirjata kaikkea muistiin, koska toimin tilanteissa yksin, joten valitsin tämän keinon. En keskittynyt näissä asioissa siihen, olisiko asia oikeasti oleellinen, vaan kirjasin suhteellisen laajasti kaikkea ylös, jotta voisin hyödyntää niitä opinnäytetyön edetessä (Paalumäki & Vähämäki 2020, 136).

6.5 Aineiston analysointi

Pelisääntöjen kehittämisen jälkeen ne otettiin käyttöön ja parin kuukauden käyttämisen jälkeen uusin sekä esihenkilön haastattelun että työntekijöiden kyselyn. Näiden perusteella oli tarkoitus arvioida sitä, miten kehittämistyö on onnistunut ja tarjota mahdollisia kehittämissuhteita jatkokäytöskentelyyn. Työpajoista kerättyjen havaintojen analysointi nousi tutkimuksen edetessä tärkeämpään asemaan kuin aluksi oletin, koska kyselyiden tulokset eivät olleet mielestäni itsenäisenä riittävän vertailukelpoisia keskenään.

Kun haastattelua lähdetään analysoimaan, usein sorrutaan lukemaan litterointia aina uudestaan ja uudestaan ja toivotaan, että sieltä nousee olennaiset pääkohdat esiin. Analysoinnin luotettavuuden ja tehokkuuden vuoksi on kuitenkin tärkeää käydä haastattelun tuomaa aineistoa läpi systemaattisemmin esimerkiksi jonkinlaisella koodausmenetelmällä tai teemoittelemalla. (Eskola & Vastamäki 2015, 42–32.) Teemoittelu on yksinkertaisimmillaan sitä, että jokaisesta vastauksesta poimitaan teemoihin sopiva kohta. Se ei välttämättä ole kovin yksinkertaista, koska keskusteluissa asia etenee poukkoillen ja siitä kyseessä olevasta teemasta on saatettu keskustella myös niiden kysymysten kohdalla, missä sitä ei ole suoraan kysytty. On siis tärkeää lukea haastatteluiden litteroinnit kunnolla, ajatuksen kanssa. Kun teemoittelu on saatu valmiiksi, alkaa aineiston varsinaisen analysointi ja tulkinta. (Eskola 2018, 219–220.) Analyysi rakennetaan teemoittelun mukaan; se mikä nousee eniten esille, kannattaa käsitellä ensimmäiseksi ja edetä siitä aina pienempään suuntaan. (Mt., 223.) Näin toimin myös tässä tutkimuksessa. Haastattelun jälkeen litteroin tekstin ja ryhdyin perkaamaan esihenkilön nostamia asioita. Ennen kuin ryhdyin lukemaan haastattelun litterointia, kirjasin ylös kohtia, joita oletin löytäväni materiaalista, sekä pidin tutkimuskysymykset ja olennaisimmat termit näkyvillä. Kirjasin ylös asioita, jotka nousivat usein esiin. Haastattelua uusiessa rakensin omat aloitukseni keskustelussa näiden edellisestä haastattelusta nousseiden teemojen mukaan ja pyrin saamaan vastauksia, joilla pystyn arvioimaan, ovatko säännöt tuoneet muutosta työpaikalle esihenkilön kokemuksen mukaan.

Havainnointimateriaalin analysointi ei periaatteessa poikkea haastatteluaineiston analysoinnista. Molemmissa on tärkeänä pääideana etsiä materiaalista ne kohdat, mitkä tuottavat vastauksia tutkimuskysymykseen/-kysymyksiin. Molempien aineistojen analyysissä voi hyvin käyttää tietokoneavusteisia menetelmiä, joskin ne eivät ole täysin verrattavissa tutkimuksiin, joissa laadun sijaan analysoidaan määriä. (Grönfors 2015, 158.) Koska roolini tutkijana on osallistuva työnkehittäjä, tulokset analysoin henkilökohtaisen tutkimuskokemukseni kautta. Toimin tässä tilanteessa tulkkina kehitettävän työyhteisön ja ulkomaailman välillä (mt., 160). Koska

suhteellisen naiivisti uskoin, että kaikki työntekijät vastaavat myös jatkokyselyyn heidän kokemuksistaan työstään, en ollut tehnyt haastattelun teemoittelua ennen työpajoja täysin valmiiksi, joten oli vaikeaa kerätä juuri oikeita asioita ylös työntekijöiden välisten keskusteluiden edetessä. Onneksi kuitenkin olin tehnyt muistiinpanoja hyvin vapaasti ja minulla oli työntekijöiden itsensä tuottamaa materiaalia kerättynä, joten pystyin niiden avulla poimimaan teemoitteluun sopivia asioita.

Kyselyä analysoin hyvin pintapuolisesti, lähinnä tarkastellen minkälaisia tunnelmia vastaanneilla työntekijöillä oli tutkimuksen loppuvaiheessa. Laadullista tutkimusta tehtäessä ei ole mitenkään epätavallista, että aineistoa kerätessä osa kerätystä aineistosta ei tuekaan tutkimusta (Kiviniemi 2018, 79). Tämä oli itselle myös hyvä oppi, koska vaikka vastaajien määrä oli alun perinkin vähäinen ja kaikki ovat työskennelleet työpaikalla pitkään ja ovat osallistuneet prosessiin, voi silti käydä niin, että tarpeellista määrää vastauksia ei saa. Tämä tulos on kuitenkin yksi asia, mitä voin hyvin pohtia tutkimuksen lopputuloksen kannalta, koska vastaamattomuus on myös yksi reaktio muutokseen, jota tämä tutkimus rakentaa työpaikalle. En siis koe, että kyselyn tekeminen olisi mennyt kokonaan hukkaan, vaan se on ollut yksi vaihe myös sen suhteen, minkälaisen suhteen olen rakentanut kehitettävään työyhteisöön ja ajan edetessä olen saanut tehdä tarkempia ratkaisuja aineiston keräämisen suhteen (mt., 80).

6.6 Tutkimuksen luotettavuus

Ihmistieteen etiikka perustuu lääketieteen eettisten normien ympärille. Ensin on luotu normit lääketieteeseen, josta on saatu lähes samansisältöisinä siirrettyä ne ihmistieteisiin. Pääperiaatteita on neljä: hyötyperiaate, vahingon välttämisen periaate, autonomian kunnioituksen periaate ja oikeudenmukaisuuden periaate. Ihmistieteissä ristiriitaa näiden kesken voi aiheuttaa hyötyperiaate ja vahingon välttämisen periaate: voi olla haastavaa arvioida etukäteen, mitä mahdollista vahinkoa tutkimuksen tekeminen voi aiheuttaa ja onko vahinko niin pieni, että yhteiskunta saa siitä kuitenkin suuremman hyödyn. (Kuula 2011, 55–56.) Tutkijan on tutkimusta tehdessään pidettävä huoli siitä, että tutkimus on tehty tutkimuseettisiä periaatteita noudattaen, niin tutkimuksen kohteena olevia ihmisiä, ympäröivää yhteiskuntaa ja tiedeyhteisöä kunnioittaen. Varmistaakseen tutkimuksensa uskottavuuden ja luotettavuuden, tutkijan on pidettävä huoli, että hän noudattaa työssään Tutkimuseettisen neuvottelukunnan hyvää tieteellistä käytäntöä. Myös tutkijan esittämän tiedon ja tutkimustulosten tulee olla luotettavia ja niiden oikeellisuus tiedeyhteisön tarkistettavissa. Luotettavuus ja tarkistettavuus ovat oleellisia aineiston keruun ja

menetelmien, käsittelyn ja arkistoinnin yhteydessä. (Kuula 2011, 19 & 25) Tutkijalta edellytetään aitoa kiinnostusta tutkimukseen, rehellisyyttä ja tunnollisuutta ylipäättään, mutta erityisesti omaan oppialaansa perehtymisessä, tutkimusaineiston hankinnassa ja analysoinnissa (mt., 23). Tutkimusta tehdessä pidin mielessä asemani opiskelijana ja vielä suhteellisen kokemattomana työnohjaajan ja kehittäjän roolissa toimivana. Pidin siis mielessäni työpajoja rakentaessa ammatillisen osaamisen tasoni ja nostin esiin aiheita ja teemoja, joihin osasin vastata ja kommentoida. En myöskään lähtenyt jatkamaan keskusteluja asioista, joiden läpikäymisen jälkeen en olisi osannut palauttaa tilannetta normaaliksi.

Tutkimuksen suunnittelussa, toteutuksessa ja raportoinnissa, sekä syntyneen aineiston tallentamisessa on huomioitava sille asetetut vaatimukset. Tutkittavien ihmisarvoa ilmentävät normit ovat merkityksellisiä aina, kun ihmisiltä kerätään tietoja tutkimuksia varten. Tutkittavien ihmisarvoa ja heidän yhteisöjensä itsemääräämisoikeutta on kunnioitettava ja tutkimuksesta aiheutuvia vahinkoja on vältettävä. Tutkittaville on toimitettava ne tiedot, joita he tarvitsevat pysyäkseen päättämään tutkimukseen osallistumisesta. (Kuula 2011, 19 & 62.)

Kyselymuodossa tutkimusta tehdessä, on tärkeää, että kysymykset asetellaan oikein, että ei tule siirrettyä omia mahdollisia piiloasenteita kysymyksiin ja kysymykset ovat tulkittavissa oikein, kuten aiemmin mainitsin. Kyselyissä anonymisointi on yleensä helpohkoa säilyttää, mikäli kysymykset käsittelevät vain yleisesti asioita, kuten tässä tapauksessa tunnelmia. En myöskään kerännyt kyselyssä mitään taustatietoja vastaajista, joten jokaisen työntekijät vastaukset olivat myös itselle täysin tunnistamattomia. Kyselyiden saatteessa toimitin henkilöstölle tutkittavan informoinnit sekä suomeksi että englanniksi.

Haastattellessa varmistin, että vastaajalla oli tilaa ja aikaa vastata kysymyksiin, sekä lupa palata täydentämään omia vastauksiaan haastattelun edetessä. Koska haastateltavia on vain yksi, ei hänen henkilöllisyyttään pystynyt mitenkään salaamaan. Kysymykset koskivatkin pääasiassa hänen henkilökohtaista kokemustaan esihenkilönä työpaikan tilanteesta ja hänen näkemystään asioista, jotka ovat vaikuttaneet tilanteen muodostumiseen. Nämä asiat hän on käsitellyt myös henkilöstön kanssa ennakkoon, joten mitään uutta tietoa haastattelusta ei työntekijöille edes noussut. Toimitin haastateltavalle ennakkoon selostuksen henkilötietojen käsittelytoimista ja tutkittavan informoinnin. Opinnäytetyöprosessin jälkeen poistan haastattelun tallenteen ja litteroinnin tiedostoistani.

Aineistoa kerätessä tulee myös valmistautua siihen, että aineiston kerääminen ei onnistu kuten alun perin suunnittelee, koska muutoksen rakentaminen pieneen ja jo jonkin verran haastavassa tilanteessa olevaan työyhteisöön voi aiheuttaa työntekijöissä reagointia moneen suuntaan. Tutkijana, ja varsinkin osallistuvana sellaisena on tärkeää, omia asenteita ei pidä siirtää eteenpäin ja oma rooli suhteessa tiimiin on tunnistettava. On myös tarkkailtava, miten se vaikuttaa saamaani tietoon. Tutkimuksen alussa asenteeni oli suojata työntekijöitä esihenkilön mahdollisilta reaktioilta heidän rakentamaansa muutokseen, mutta sen edetessä piti omaa ennakoasennettani muuttaa siten, että ohjasin heidän keskinäisiä suhteitaan ja autoin heitä ymmärtämään omia reaktioitaan muutokseen. Työni tarkoituksena on kuitenkin nimenomaan auttaa heitä toimimaan keskenään paremmin tiiminä ja silloin fokukseni tulee olla nimenomaan heissä ja jättää esihenkilön asema tutkimuksessa pienemmälle. Tämän asian palauttaminen mieleen teki tutkimuksen tekemisestä parempaa ja laadukkaampaa.

7 TULOKSET JA TUOTOKSET

Työtä tehdessä on tuotettu kaksi eri tuotosta. Ensimmäiseksi tuotokseksi tuli kehitettävän tiimin yhteiset pelisäännöt, joihin työntekijät kokivat voivansa sitoutua ja joiden mukaan heidän on helppo toimia.

Toinen tuotos tuli pelisääntöjen käyttöönoton jälkeen. Kun pelisäännöt on olleet käytössä jonkin aikaa, arvioin niiden vaikutukset uusimalla kyselyn ja haastattelemalla esihenkilön. Koska kyselyn uusinta ei onnistunut toivotusti, otan tulosten arviointiin mukaan myös havainnoinnilla keräämäni tiedot. Näiden perusteella pystyn antamaan esihenkilölle kehitysehdotuksia tiimin suhteen ja mahdollisesti myös neuvoja ja ohjeita kyseisen tiimin johtamiseen.

Prosessin avulla toivon, että muut vastaavia työyhteisöjä kehittävät tahot osaavat ottaa huomioon prosessissa ilmi tulevia seikkoja ja asioita, mitä en osaa itse nyt kuvitellakaan. Työelämä ja yhteiskunta Suomessa ei pyöri ilman suorittavaa työtä ja sen tekijöitä. Suorittavan työn yhteiskunnallisen tärkeyden ja merkittävyyden tunnustaminen työelämässä on tärkeää. Helppomillaan siihen pääsee sillä, että työntekijät pääsevät vaikuttamaan omaan työhönsä. Sillä on tutkimusten perusteella myös tuottavuutta lisääviä vaikutuksia, joten olisi erikoista jättää tämä asia huomiotta vallitsevassa taloustilanteessamme. (Saari ym. 2021.)

7.1 Työpajat

Työpajat tuli myös toteuttaa englanniksi, joten niidenkin suunnitteluun käytin aikaa runsaammin. Työpajojen (liite 3 & 5) pohjana käytin Päijät-Hämeen hyvinvointiyhtymän työhyvinvointipäällikkö Marita Simolan tekemää (2018) diasarjaa työyhteisön pelisääntöjen kehittämisestä. Työpajoja varten varasin läheisestä toimitilarakennuksesta kokoushuoneen tarvikkeineen ja pienen aamupalan kanssa. Varasin työpajoihin kolme tuntia per kerta aikaa, jotta sitä olisi riittävästi.

Ensimmäisen työpajan (liite 3) tavoitteena oli saada työntekijöille selvennettyä kehitystyön tarve ja tavoite kunnolla, selvitettyä nykytilanne käytännöistä ja luotua ensimmäinen versio pelisäännöistä. Päivän aloitin kertomalla itsestäni, opinnäytetyöstäni ja siihen liittyvistä prosesseista ja selostin vielä kerran, miksi työ tehdään ja minne se julkaistaan. Kävin läpi myös aikataulut. Niiden lisäksi syvensin perusteluja siihen, miksi pelisääntöjä kannattaa kehittää työyhteisölle ja miten kaikki eri asiat työyhteisössä vaikuttavat toisiinsa (liite 4). Näytin työntekijöille

myös hyvin yksinkertaistetun koosteen kyselyn tuloksista. Käsittelen kyselyiden tulokset erillisessä kappaleessa myöhemmin tässä työssä, mutta työpajassa toin esiin, että tilanne heidän keskuudessaan oli heidän näkemyksensä mukaan hyvä, eniten haasteita esiintyi työn merkityksellisyyden kokemisessa, kuulluksi tulemisessa ja kommunikoinnissa esihenkilön kanssa. Työpajan tavoitteet täyttyivät ensimmäisenä päivänä ja keskustelu oli aktiivista työntekijöiden kesken ilman, että minun täytyi siihen puuttua tai kannustaa heitä sopimaan asioita keskenään erityisemmin. Työntekijät saivat myös hyvin rakennettua yhteistyössä itselleen pelisäännöt, jotka koskivat isoksi osaksi heidän sisäistä viestintäänsä ja vuorovaikutustansa ja poissaolokäytäntöjä. Myös tätä asiaa avaan tarkemmin myöhemmin tässä työssä, kappaleessa, jossa käsittelen tutkimuksen tuloksia.

Toisella työpajakerralla (liite 5) tavoitteena oli käydä läpi edellisellä kerralla luodut pelisäännöt ja keskustella, oliko niissä tarvetta muokkaamiselle. Tavoitteena oli myös sopia käytännöistä sen suhteen, miten toimitaan, mikäli joku tiimistä ei noudata sääntöjä. Halusin myös antaa mahdollisuuden keskustella tai kysellä mieltä askarruttavista asioista liittyen sääntöihin. Tein edellisen työpajan jälkeen pieniä muutoksia englanninkieliseen termistöön vaihtaen sanan ”policy” termiin ”ground rules” uskoen sen olevan lähempänä suomalaista versiota pelisääntö -termistä. Vaikka työyhteisössä ei ollut esiintynyt kyselyn mukaan tai esihenkilön kertoman mukaan (Tiusanen 2022) mitään laajaa asiattomuutta käyttäytymistä, koin tärkeäksi myös kertoa siitä, mitkä ovat suomalaisen työelämän näkemykset asiallisesta ja asiattomasta työpaikkakäyttäytymisestä sekä työntekijöiden että esihenkilön osalta. Ajattelen, että en voi odottaa toivomaani lopputulosta tai suuntaa ilman, että osoitan sen perusteellisesti. Lähteenä näille käytin Työturvallisuuskeskuksen (2023) ja Työsuojeluhallinnon (2023) verkkosivuja. Työpajan lopuksi sovimme yhdessä, miten säännöt otetaan käyttöön ja kerroin miten prosessi etenee tämän jälkeen, sekä sovimme päivämäärän seuranta-työpajalle muutaman kuukauden päähän. Aloittaakseni muutosprosessin jokaisen mielessä, pyysin jokaista työntekijää valitsemaan yhden säännöistä, joihin hän aikoo ensimmäisenä keskittyä eniten.

Kolmannen työpajan järjestin maaliskuussa 2023, kun pelisäännöt olivat olleet käytössä noin kolme kuukautta. Työpajan teemoiksi valitsin muutoksesta puhumisen, sääntöjen ja niiden vaikutusten arvioinnin ja mahdollisen muuttamisen ja sen, miten työntekijät ovat kokeneet sääntöjen noudattamisen. Kolmanteen työpajaan eivät kaikki työntekijät päässeet paikalle, vajaan oli kahden työntekijän verran. Se sai osan suunnittelemani sisällöstä (liite 6) toteutumaan

hieman eri tavalla kuin toivoin, mutta keskustelu sen sijaan työpajan aikana oli hyvinkin aktiivista ja pääsin työntekijöiden kanssa syvemmälle keskusteluihin, kuin mitä olisin todennäköisesti koko porukan kanssa saanut aikaan. Sääntöjen noudattaminen ja niihin sopeutuminen oli tuonut mukanaan odotettua kuohuntaa ja ristiriitajakin, mutta yhteinen näkemys paikallaollien kesken oli silti se, että säännöt olivat hyvä ja tarpeen luoda ja niiden noudattamista aiotaan jatkossakin parantaa.

7.2 Korjaamon työyhteisön pelisäännöt

Ensimmäisellä työpajakerralla korjaamon tiimi rakensi itselleen pelisäännöt. Keskustelu säännöistä ja niiden luomisesta oli koko tiimin kesken positiivista ja rakentavaa. Kaikki osallistui keskusteluun omalla tyylillään ja antoivat ideoitaan säännöiksi. Heille oli myös tärkeää saada äänensä kuuluviin koko työpaikkaa koskevista asioista, mitkä vaikuttivat suoraan heidän työhönsä.

He nostivat säännöissä esiin pääasiassa heidän omaan vuorovaikutukseensa liittyviä asioita. Alkuperäiset säännöt kirjattiin englanniksi, koska se on työyhteisön yhteinen kieli, mutta esitelen säännöt tässä suomeksi käännettynä ja avaan taustan luodulle säännölle jokaisen säännön jälkeen. Nostan myös muutaman kohdan heidän kokemuksistaan sääntöjen noudattamisesta esiin, mitkä tulivat puheeksi kolmannella työpajakerralla. Kolmannen työpajan päätteeksi sääntöjä ei haluttu muuttaa tai lisätä, mutta oli hyvin tarpeellista käydä keskustelua niiden aiheuttamista ilmiöistä ja tukea heitä muutosprosessissa ja kannustaa jatkamaan. Sääntöjä luotiin yhteensä kuusi kappaletta.

Aloitamme työpäivän ajoissa ja saavumme töihin viimeistään 8:30.

Keskusteluissa nousi esiin, että työntekijöillä on erilaisia työsopimuksia keskenään. Osan työsopimukset ovat kuukausipalkkaan perustuvia ja osalla ne ovat tuntityöperustaisia. Erityisesti tuntityöntekijöiden kohdalla ei ole määritelty virallisia työaikoja, joten he voivat työskennellä itselleen sopivaan tahtiin. Tämä loi kuitenkin jonkinlaista epävarmuutta työpäivän aikana käytävissä olevista resursseista. Tiimi kävi keskustelua asiasta ja he sopivat, että jos on tulossa töihin sinä päivänä, tulisi työmaalla olla viimeistään puoli yhdeksään mennessä, jotta päivän henkilöstöresurssit olisivat tiedossa.

Tämän säännön noudattaminen oli sujunut muutoin hyvin, mutta yksi työntekijä koki sen haastavaksi henkilökohtaisesti. Häntä oli muistutettu säännöstä säännöllisesti ja asiasta muistuttaminen aiheutti sekä muistuttajassa että kohteessa turhautumista ja ärsyyntymistä. Työntekijä kuitenkin halusi pitää kiinni tästä sovitusta säännöstä ja jatkaa uuden rytmin opettelua. Kävin keskustelua siitä, että sääntöjen kanssa riittää, kun pyrkii kyllin hyvään tulokseen, eli täydellisyttä ei kukaan odota. Tämä tunnuttiin ymmärtävän ja he kertoivatkin jo tulleen yhdessä siihen tulokseen.

Tiedotamme tiimin päivittäisistä asioista yhteisen WhatsApp -ryhmän kautta. Työajan jälkeen pyrimme pitämään viestit lyhyinä.

Ennen työpajoja korjaamon tiimillä ei ollut mitään yhteistä, vain heitä koskevaa tiedotuskanavaa. Työhön liittyviä asioita jaettiin koko Bertschi Finlandin digitaalisissa kanavissa tai suoraan kertomalla. Tämä loi tiimin vastuuhenkilölle paineita muistaa kertoa kaikesta muille ajallaan. Osa työntekijöistä oli myös poistunut koko työpaikan yhteiseltä kanavalta, koska he kokivat sen olevan raskasta luettavaa työajan ulkopuolella, koska työpaikalla on henkilöitä, jotka tuntuivat olevan töissä koko ajan.

Yhteisen viestimisen kanssa heillä on ollut jonkin verran ongelmia. Kaikki työntekijät eivät halua laittaa yhteiselle viestikanaavalle viestejä ja välittävät mieluusti asiat vastuuhenkilön kautta. Se harmitti muita työntekijöitä, jotka pyrkivät olemaan aktiivisempia ryhmässä. Jälleen keskustelimme asiasta, että tällä viestinnällä tavoitellaan minimitasoa edes, jotta kaikki ovat tietoisia tiimin sisäisistä asioista tasavertaisesti. Keskustelu asiasta jäi tälle tasolle, koska ne työntekijät, joita asia kosketti, eivät olleet paikalla, mutta vastuuhenkilö lupasi nostavansa asian esiin heidän kanssaan, kun ovat jälleen töissä.

Mikäli mitään muutoksia tapahtuu, tiedotamme niistä työkavereille mahdollisimman pian.

Korjaamon tiimissä oli ollut ”pahana tapana” kertoa asioista vain yhdelle kollegalle tai pelkätään esihenkilölle. Se saattoi tuoda yllätyksiä esimerkiksi nopeasti järjestettyjen lomien vuoksi

vastuuhenkilölle, jolla ei ollut tiedossa käytettävissä olevat henkilöstöresurssit. Myös lyhyemmät työpäivät ynnä muut asiat saattoivat vaikuttaa negatiivisesti työntekoon, mikäli näitä ei pystytty ennakoimaan. Keskusteluissa hyväksyttiin asia, että kaikkea ei voi ennakoida tai tietää ennakkoon, mutta kaikille syntyi kuitenkin ymmärrys siitä, että kaikkien olisi hyvä aktivoitua yhteisessä tiedottamisessa. Yhteiseksi luotu tiedotuskanava sai tästä säännöstä ensimmäisen konkreettisen käyttötavan.

Muutoksista ilmoittaminen ei ollut sujunut myöskään täydellisesti. Koko päivän kestävästä poissaoloista muistettiin kertoa, mutta työpajassa nousi keskusteluun se, että työntekijöillä saattoi olla tapana lopettaa työpäivänsä ajoissa saadessaan valmiiksi omat työnsä ja lähteä työpai-
kalta, mutta he eivät ilmoittaneet siitä työkavereilleen. Ajoissa töistä lähteminen ei ollut ongelma, koska heidän työnsä eivät kovin usein kulje toistensa kanssa synkronoituna, mutta se asia koettiin kuitenkin tärkeäksi tietää. Nostin esiin sen, että asia on myös työturvallisuuden kannalta olennainen tietää, ketä on vielä töissä, jos jotain käykin. Tämäkin sääntö haluttiin pitää samanlaisena ja mukana listassa.

Muistamme olevamme osa tiimiä. Olemme halukkaita pyytämään ja tarjoamaan apua.

Korjaamon sisällä työntekijöillä on keskenään erilaisia työtehtäviä, jotka eivät kulje toistensa kanssa samassa tahdissa. Esimerkiksi konttikorjaukset voivat kestää pitkiäkin aikoja, jolloin konttien pussittaminen hidastuu, kun kontteja ei saada riittävästi tuotua korjaamon tilaan. Tiimi keskusteli hyvässä hengessä ja toisiaan kannustavasti siitä, että erityisesti pussitusta päätehtävään tekevät voisivat auttaa kontteja korjaavia työntekijöitä. Mikäli korjaamisessa on meillä sellainen vaihe, jossa he eivät voi auttaa, voi osallistua yhteiseen toimintaan esimerkiksi huolehtimalla työtilan siisteydestä ja huolehtia työkaluja paikalleen. Tiimin sisällä myönnettiin myös, että joskus on vaikea pyytää apua, jolloin kiire ja stressi tuntuvat kasaantuvan. Säännössä haluttiin korostaa nimenomaan sitä, että he ovat kokonainen tiimi ja toistensa puolella työntöön suhteen.

Suhtautuminen tähän sääntöön sai aikaan varautunutta keskustelua. Suurin osa korjaamon työntekijöistä ymmärsi tiimin ja yhteistyön merkityksen ja oli aktiivisesti opetellut tarjoamaan apua

sekä myös pyytämään sitä tarvittaessa. Keskusteluissa nousi esiin, että nimenomaan avun pyytäminen oli vaikeampaa kuin tarjoaminen. Paikalla olleet työntekijät nostivat myös esiin, että heillä on keskenään erilaisia mielikuvia hyvästä tiimityöstä ja työnteon ohjaamisesta ja resurssoinnista. Keskustelimme tästä ja annoin heille välineitä näiden tilanteiden kohtaamiseen. Muistutin, että prosessi on vasta hyvin alussa ja on tavallista ja odotettavaakin, että kaikki eivät muuta käytöstään välittömästi.

Osallistumme viikoittain torstaisiin kokouksiin.

Keväällä 2022 koko Bertschi Finlandille luotiin uusi kokouskäytäntö, eli he kokoontuvat kaikki yhteen joka viikko torstaisin, jolloin käydään läpi tärkeimmät ajankohtaiset asiat. Korjaamon tiimi oli osallistunut kokouksiin vaihtelevasti, koska he kokivat, että siellä ei aina puhuttu heitä koskevia asioita. Keskustelujen myötä kuitenkin löytyi yhteisymmärrys siitä, että olisi hyvä olla mukana, jotta myös he saisivat äänensä kuuluviin yhteisissä tilaisuuksissa. Kävimme tästä myös keskustelua, että tarvittaessa voi riittää, että joku tiimistä edes osallistuu, jotta voi välittää tiedot muille työntekijöille.

Kolmannessa työpajassa kävi ilmi, että nämä torstain kokoukset ovat jääneet alkuvuonna 2023 pois koko työyhteisöstä. Kukaan ei oikein osannut sanoa siihen mitään syytä. Kukaan ei ole päättänyt niiden päättyneen, mutta kukaan ei ole myöskään ottanut vastuuta niiden jatkumosta. Asia ei vaivannut korjaamon työntekijöitä kuitenkaan, koska he eivät olleet kokeneet niiden olevan niin olennaisia juuri heidän työnsä kannalta. Kysyin, onko sääntöä olennaista pitää listassa, mutta heillä oli luotto siihen, että kokoukset palaavat, kun töiden tahti kiristyy kevättä kohden ja on enemmän keskusteltavaa esimerkiksi kesälomien sijoittamisesta.

Turvallisuus on meille tärkeintä.

Työturvallisuus nousi esiin, koska se oli ollut lähes koko vuoden 2022 kantava teema työpajalla. Asiaa oli käyty läpi Konsultointi Laimio Oy:n konsultin kanssa ja nostettu asiallisesti esiin turvallisuuteen vaikuttavat asiat. Konkreettisenä pienenä tekijänä nostettiin esiin työntekijöiden henkilökohtaisten kuulokkeiden käyttö ja tarkemmin äänenvoimakkuuden pitäminen sellaisena, että kuulee mikäli työkaveri joutuu pinteeseen ja huutaa apua. Se osa keskustelusta

sai aikaan monessa ahaa-elämyksen ilmeitä, koska se oli todennäköisesti asia mitä ei välttämättä ollut edes mietitty, mutta kukaan ei vastustellut sitä asiaa.

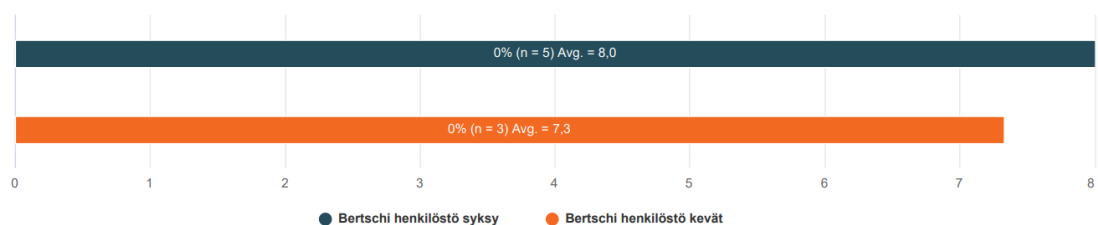
Turvallisuuteen liittyvän säännön muistaminen on ollut tiimille kaikkein helpointa, ja he ovat skarpanneet esimerkiksi työtilojen siisteyden osalta. Työntekijät tuntuivat kokevan siitä ylpeyttä ja se on ihan ymmärrettävääkin, koska tämän säännön toteuttaminen näkyy myös nopeasti käytännön tasolla.

7.3 Työyhteisön muutoskokemuksen arviointi

Teetin kyselyn henkilöstölle uudestaan kolmannen työpajan jälkeen. Koska kaikki työntekijät eivät poissaolojen vuoksi vastanneet siihen, vastaukset eivät ole täysin vertailukelpoisia keskenään (liite 7). Muutoksen suuntaa siitä voi kuitenkin arvioida vastausmäärien puitteissa, varsinkin kun vertaan sitä sekä työpajoissa käytyihin keskusteluihin työntekijöiden että haastatteluihin esihenkilön kanssa. Teetin kyselyt samalla pohjalla (liite 2) molemmilla kerroilla. Syksyllä kyselyn perusteella tilanne oli kokonaisuudessaan työyhteisössä varsin hyvä, keskiarvon ollessa suurimmassa osassa vastauksia vähintään 9 ja minimiarvion ollessa matalimmillaan 8 (asteikolla 0–10), mutta muutama asia nousi myös syksyn kyselystä esiin.

3. My assignment feels meaningful

Number of respondents: 8



	n	Min value	Max value	Average	Median	Sum	Standard Deviation
Bertschi henkilöstö syksy	5	5,0	10,0	8,0	8,0	40,0	1,9
Bertschi henkilöstö kevät	3	4,0	10,0	7,3	8,0	22,0	3,1

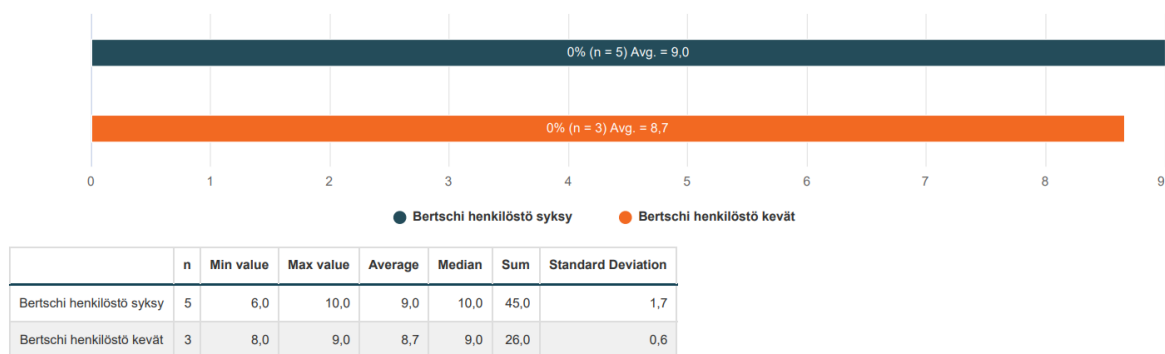
Kuva 2: Henkilöstökyselyn tulokset, kysymys 3.

Ensimmäisenä pisti esiin työn merkityksellisyyden kokemus. Keskiarvoa katsoessa merkityksellisyyden kokemus ei ollut huono, mutta pienin arvio oli silloin 5. Se herätti huomioni ja nostin sen esiin myös työpajoissa. Sain matalan arvion antaneelta työntekijältä työpajassa yllättäen suoran tiedon siitä, miksi hän vastasi juuri niin. Perusteluina oli se, että työyhteisön haastavan tilanteen vuoksi on ollut vaikea ymmärtää työn ja työyhteisön merkitys ja on ollut

myös ajoittaista haastetta motivoitumiseen työssä. Kiitin vastaajaa kommentistaan ja perusteluiden kertomisesta, vaikka en sellaisia missään nimessä odottanut saavani. Tieto kuitenkin avasi minulle jo ensimmäisellä työpajakerralla paremmin tilannekuvaa työntekijöiden kokemuksesta. Kevään jatkokyselyssä minimiarvosana oli yhden pykälän huonompi, eli 4. Tämä kertoo todennäköisesti siitä, että työyhteisön haasteet ovat jollain tavalla hankaloittaneet työn tekemistä ja työhön motivoitumista. Asialliseen työkäyttäytymiseen puuttaminen on raskasta ja varmasti myös ärsyttävää. Esihenkilö nosti haastatteluissa (Tiusanen 2022 & 2023) esiin myös sen, että talvi on aina raskasta aikaa koko työyhteisölle, koska he työskentelevät hyvin pitkälti sään armoilla ja ovat vähintään kylmyydelle alttiita. Korjaamon työntekijät työskentelevät säältä suojassa, teltassa, mutta tilaa ei ole lämmitetty. Tämä talvi ei ole ollut tässäkään asiassa poikkeus, joten se varmasti vaikuttaa laskevasti työnteon tuntemuksiin. Myös uusien sääntöjen ja muutoksen opettelu ja niistä huolehtiminen on varmasti vienyt oman osansa positiivisista tunteista. Korjaamon työyhteisö on tottunut toimimaan tietynlaisella vapaudella ja nyt kun siitä johtuviin epäasiallisiin toimintamalleihin on puututtu, on varmasti vaikea tottua sääntöajatteluun varsinkin heidän kohdallaan, jotka eivät ole käyttäneet vapauttaan väärin. Merkityksellisuuden kokemuksen parantamiseen on tärkeää puuttua, kuten kappaleessa 4.2 perustelen; työntekijän kokema merkityksellisyys sitouttaa, lisää hyvinvointia ja parantaa tuloksia sekä lisää motivaatiota.

7. Communication with my supervisor works well

Number of respondents: 8



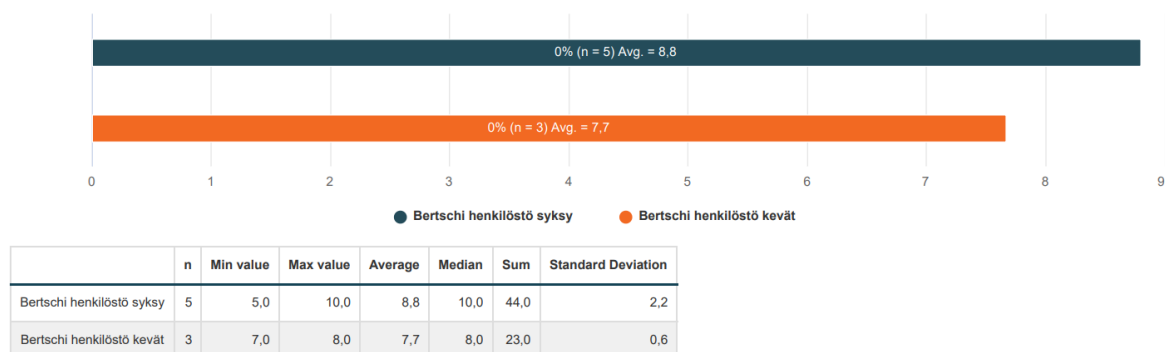
Kuva 3: Henkilöstökyselyn tulokset, kysymys 7.

Toinen kohta mihin kiinnitin huomion, oli vuorovaikutuksen kokemus esihenkilön kanssa. Jälleen kerran keskiarvo oli hyvä, 9, mutta yksi vastaaja koki sen olevan tasolla 6. Tähän en saanut juuri tältä vastaajalta kommenttia työpajoissa, mutta se herätti kuitenkin jonkin verran keskus-

telua työntekijöiden kesken. He kokivat, että heidän esihenkilönsä on hyvin kiireinen ja vaikeasti tavoitettavissa. Esihenkilö on haastatteluissa tämän itsekkin kertonut ja kokee siitä vähintään jonkin verran kuormitusta. Organisaatiossa on ajoittain tilanteita, kun esihenkilöllä ei ole juuri aikaa muulle kuin emoyhtiön asioiden hoitamiseen, jolloin Suomen operatiivinen toiminta jää vähemmälle. Juuri syksyllä tilanne oli sellainen, että esihenkilö oli kiinni koko tämän kehittämisen laukaisseessa Tukesin selvityksessä ja joutui laittamaan siihen enemmän työaikaansa kuin olisi ollut optimaalista (Tiusanen 2022). Tilanteen nopeahkosta muuttumisesta parempaan suuntaan kertoo myös se, että kevään kyselyissä pienin arvosana esihenkilön kanssa kommunikoinnille oli 8, eli hän on ollut paremmin tavoitettavissa tarvittaessa. Asioiden koottu keskittäminen korjaamon vastuuhenkilölle on myös todennäköisesti helpottanut asiaa, kun korjaamon muut työntekijät voivat välittää viestejään yhteisen viestintävälineen kautta. Työntekijät ovat myös opetelleet ottamaan vastuuta muuttuneista asioista tiedottamista, mikä on myös vaikuttanut vuoropuheluun positiivisesti.

8. I feel like I'm being listened to at work

Number of respondents: 8



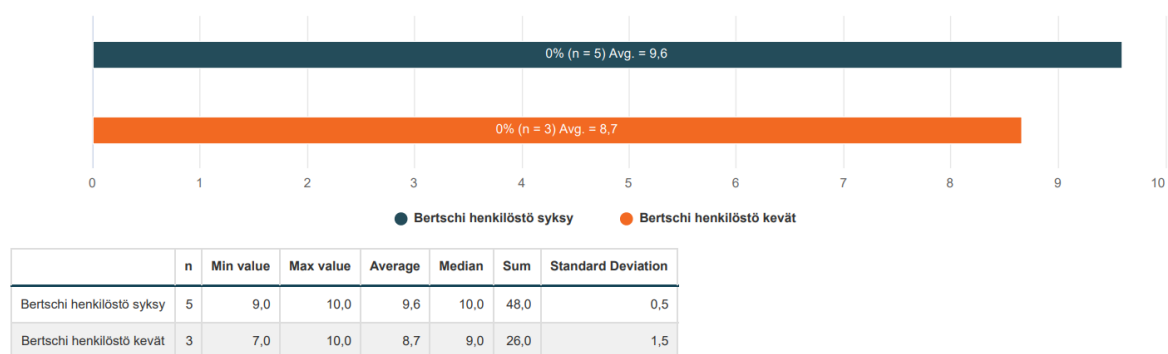
Kuva 4: Henkilöstökyselyn tulokset, kysymys 8.

Kolmas heikommalla suunnalla ollut asia syksyllä oli kuulluksi tulemisen kokemus. Siitä annettu alhaisin arvosana oli 5 ja keskiarvokin oli alle 9. Tämän muutos suhteessa kevääseen on kyselyn mielenkiintoisin, koska keskiarvo laski keväällä alle 8:aan, mutta alhaisin annettu arvosana oli 7. Kaikista negatiivisimmat tunteet asiasta ovat siis vähentyneet, mutta yleinen kuulluksi tulemisen kokemus on heikentynyt. Työyhteisö on saanut ja ottanut käyttöön lisää viestimisen välineitä, ja he ovat myös yhdessä sopineet juuri näissä asioissa petraamisesta, mutta silti suunta on ollut jollain tavalla hieman alaspäin. Asiaan on tulkintani mukaan vaikuttanut eniten se, että asiaa on pidetty tapetilla ja erilaiset ei-toivotut toimintatavat ovat tulleet

näkyvämmiksi sekä myös aiemmin mainitsemani työyhteisössä esiintyvä valikoiva tapa viestimiseen. Se lisää kokemusta siitä, että työntekijöitä ei arvosteta tasavertaisesti tiimin sisällä ja se on myös asia, joka nostettiin esiin kolmannessa työpajassa. Osalle tiimistä oli tullut tunne siitä, että säännöt eivät koske kaikkia ja osa väestä voi valita miten, missä ja kenelle asiansa kertoo. Kun sääntöjen noudattamatta jättämisestä on myös huomautettu, on sääntöjen vastainen käytös edelleen jatkunut, on varmasti huomauttajalle jäänyt tunne siitä, että häntä ei kuunnella. Kevään kyselyssä tuli esiin, että avunpyytämisen helppouden kokemus oli heikentynyt jonkin verran. Syksyllä alhaisin arvosana oli 9, mutta nyt keväällä se oli 7. Mitä luultavimmin nämä asiat ovat yhteydessä toisiinsa, koska jos ei koe tulleensa kuulluksi, on myös avun pyytäminen varmasti vaikeampaa. Tämän taso tulee palauttaa alkuperäiseen tilaansa, koska yhteistyön onnistuminen vaatii vastavuoroista auttamista. Työntekijät myös kokevat yhteistyön tason heikentyneen verrattuna syksyyn hieman, eli arvosana on laskenut yhdellä pisteellä 8:sta 7:ään. Muutos ei sinänsä ole kovin suuri, mutta huomioitava silti, koska koko prosessin tarkoituksena on nimenomaan parantaa yhteistyötä eikä suinkaan hankaloittaa sitä.

6. I know how to act when I see or hear inappropriate behaviour

Number of respondents: 8



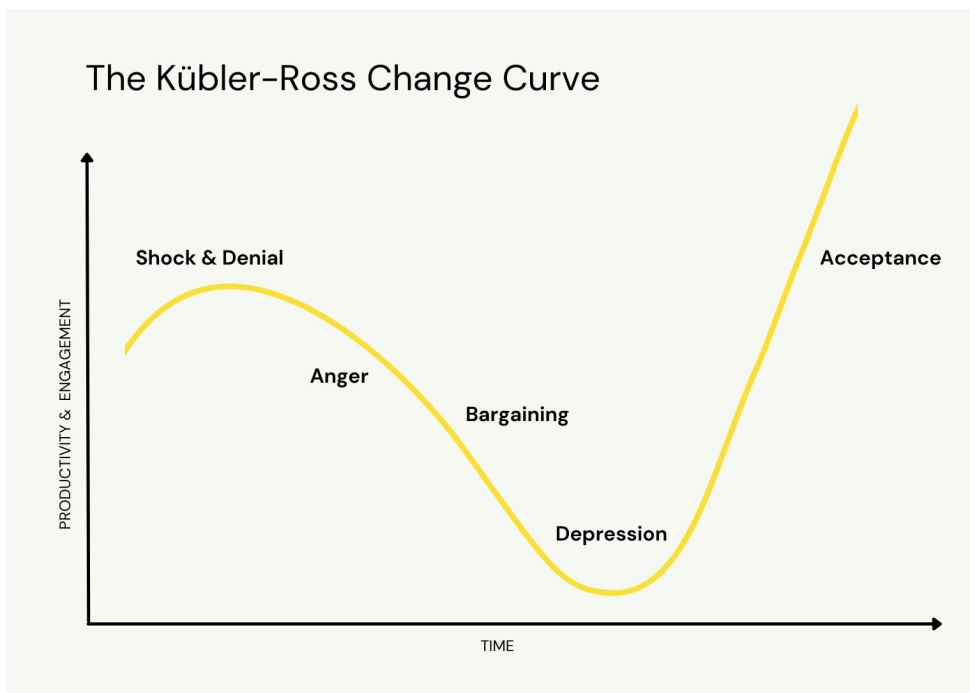
Kuva 5: Henkilöstökyselyn tulokset, kysymys 6.

Tietoisuus asiattomaan käytökseen puuttumisesta on heikentynyt, alin arvosana on laskenut kahdella pisteellä 9:stä 7:ään. Ensimmäisessä työpajassa sovimme prosessista, miten toimitaan, mikäli joku rikkoo yhdessä sovittuja sääntöjä. Toisella työpajakerralla kävin myös läpi mitä epäasiallinen käytös työpaikalla tarkoittaa, kolmannella käsitelimme jokaisen säännön kohdalla erikseen sen haasteet ja neuvoin, miten kannattaa toimia niissä tilanteissa. Työntekijöille on siis kerrottu hyvinkin konkreettisesti toimintatavat, mutta silti kokemus on heikompi kuin syksyllä. Tässä on todennäköisesti kyse enemmän seurausten vaikuttavuudesta. On varmasti vaikea luottaa prosessiin ja uskoa asioiden muuttumiseen, jos oikea toiminta ei ole tuonut niitä

tuloksia, mitä niiltä odotetaan. Kyselyä uusissa säännöt ja uusi arki oli ollut käytössä noin kolme kuukautta, mikä on hyvin lyhyt aika minkä tahansa uudistuksen kanssa. Eri ihmiset sopeutuvat muutokseen eri tavoin ja vaikka tässäkin prosessissa on hyvä tarkoitus, on ihmisiä, jotka eivät sitoudu uusiin toimintamalleihin ollenkaan tai heillä se vie hyvin pitkän aikaa.

7.4 Yhteenvetoa tuloksista

Pelkän kyselyn perusteella siis voisi ajatella helposti, että työpaikan pelisääntöjen luominen aiheuttaa työntekijöiden välillä vain konflikteja ja lisää haasteita työyhteisöön. Asia ei kuitenkaan ole tässäkään tapauksessa onneksi ihan niin dramaattinen, vaan muutos kulkee myös tässä prosessissa juuri sitä odotettua polkua, mitä muutosprosessi yleensä tuo mukanaan. Sveitsiläis-amerikkalainen psykiatri Elisabeth Kübler-Ross esitti jo vuonna 1969 muutoksen kaaren, joka on alun perin luotu kuvaamaan surutyön prosessia. Tätä mallia käytetään nykyään kuitenkin kuvaamaan myös muunlaisia muutosprosesseja ja käytän sitä myös tässä muutoksessa. Työntekijät ovat joutuneet luopumaan jostain totutusta tavasta toimia ja opettelemaan uuden.



Kuva 6: Kübler-Rossin muutoksen kaari, Whatfix.com-kuvan (2022) pohjalta.

Muutosprosessi on kyselyn tuloksin perusteella siis mahdollisesti jossain vihan (anger) ja kaupankäynnin (bargaining) välimaastossa, riippuen kenen työntekijän näkökulmasta katsoo. En usko työyhteisön saavuttaneen vielä aallonpohjaa, koska heillä oli kolmannessa työpajassa

vielä niin selkeä yhteinen viesti siitä, että säännöt ovat olleet hyvästä ja he haluavat jatkaa prosessia ja ovat siihen sitoutuneita. Yksilötasolla voi joidenkin työntekijöiden osalla olla jo meillä pohjavaihe, riippuen siitä miten aikaisin he ovat tulleet projektista tietoisiksi.

Tiusasen, eli esihenkilön mukaan (2023) muutos työyhteisössä on huomattu, vaikka hän kokee, että hänellä ei ole ollut ihan niin paljon mahdollisuuksia seurata kehitystyön etenemistä. Tietynlaista negatiivista puhetta on ollut enemmän kuin tavallisena talviaikana, ja hän on käynyt useita kertoja korjaamon vastuuhenkilön kanssa keskusteluja siitä, miten sääntöjen noudattamista tulisi valvoa tai selvittää. Tiusanen toi esiin, että on pyrkinyt luomaan vastuuhenkilölle työrauhaa ja malttia muutoksen kanssa. Ongelmat, joita esiintyy työyhteisössä, ovat hänen mukaansa suhteellisen pieniä, vaikka varmasti henkilökohtaisella tasolla kuitenkin vaikuttavia. Tiusasella on Bertschi Finlandin pyörittämisestä yli 20 vuoden kokemus ja aiempaakin työkokemusta runsaasti, joten hän osaa suhtautua kokemuksensa perusteella näihin asioihin eri tavoin kuin nuorempi vastuuhenkilö. Tiusanen toi myös esiin, että tarve vapauden rajoittamiselle on ollut hyvin todellinen, koska nyt kun hän hieman oli taas vapauttanut joissain määrin työvuorojen suunnittelua, oli niitä käytetty heti kyseenalaisilla tavoilla. Osa työyhteisöstä siis vielä kokee tarvetta pitää kiinni totutuista tavoista, mikä varmasti vaikuttaa koko muun työyhteisön tuntemuksiin, koska he ovat valmiimpia muutoksen toteuttamiseen. Tiusanen on myös hyvin tietoinen ja ymmärtäväinen siitä, että tämä muutosprosessi ei tule olemaan nopea projekti, vaan voi vaatia jopa useamman vuoden totuttelun, että kaikki asiat ovat palautuneet sellaisiksi, että ne ovat vain osa arkea, eivätkä kehitysprojekti. Hänellä siis riittää uskoa ja luottoa työntekijöihinsä, koska pitää heitä oman työnsä ammattilaisina ja erittäin kehityskelpoisina sekä tiiminä, että yksilöinä.

Viimeisellä työpajakerralla teetin läsnä oleville työntekijöille Työterveyslaitoksen Työelämän mielenterveysohjelman (2023) laatiman testin, jolla voi testata työyhteisön resilienssiä, eli muutoskyvykkyyttä. Testin tuloksien perusteella työyhteisön tulisi keskittyä jatkuvuuden ja ennakoitavuuden parantamiseen. Tuloksissa perusteltiin tätä sillä, että erilaisiin häiriötekijöihin varautuminen helpottaa toimintaa, kun työssä tapahtuu jokin kriisi tai muutos. Tämänkin testin tulos siis viittaa siihen, että korjaamon työyhteisö ei ole todennäköisesti toiminut yhteistyötä tekevänä tiiminä, sillä tavoin kuin he ovat ehkä olleet ajatelleet tai olettaneet. Keskusteluissa he toivat esiin sen, että olivat hämmentyneitä tuloksesta koska heillä oli esimerkiksi kaikki fyysiset työturvallisuusriskit käyty läpi ja ennakoitu ja heillä oli siihen selkeät toimintamallit.

Kävimme kuitenkin läpi, että myös esimerkiksi tällaiset työyhteisön sisäisissä asioissa tapahtuvat muutokset ovat niitä asioita, mitä voi pyrkiä jollain tavalla ennakoimaan. Asiat kun harvemmin pysyvät työelämässä juuri sillä tavoin kuin on siihen asti totuttu tekemään.

7.5 Ehdotus toimintasuunnitelmaksi jatkoa varten

Jotta muutos korjaamon työyhteisössä ei jäisi laskusuhdanteiseksi tai jämähtäisi muutoskaaren pohjalle, on tärkeää rakentaa seuraavat askeleet toiminnan jatkamiseksi. On selvää, että korjaamon työyhteisö ja Bertschi Finlandin esihenkilö tarvitsevat vielä tukea muutoksen loppuunsaattamiselle. Kaiken keräämäni aineiston perusteella olen päätenyt neljään kohtaan, joihin työyhteisön kannattaa panostaa, jotta tämä muutos saadaan vietyä eteenpäin onnistuneesti. Osa näistä ehdotuksista on sellaisia, että ne voi hoitaa sisäisillä päätöksillä, mutta osan kanssa korjaamon tiimi tarvitsee työnohjauksellista työskentelyä. Kolmannen työpajan lopussa sain positiivista palautetta paikalla olleilta siitä, että tapani ohjata heitä ja keskustelua on ollut toimivaa ja he ovat kokeneet sen hyödylliseksi. Senkaltaista työskentelyä kannattaa siis jatkaa, jotta positiivinen vire pysyy yllä jatkossakin.

1. Tiimin toimivallan lisääminen

Esihenkilön toive on ollut alun perinkin tiimin toimiminen itsenäisemmin. Tämä on kuitenkin jäänyt käytännön tasolla vain suhteellisen pinnalliseksi. Kevään (2023) haastattelussa Tiusanen toi kuitenkin esiin, että hän on ryhtynyt työyhteisön kanssa jo selkeyttämään ja jämäköittämään tätä, että vastuu heillä tietyistä työnjohdollisista asioista on nimenomaan korjaamon vastuuhenkilöllä. Vastuuhenkilön valtaa on kasvatettu pikkuhiljaa hänen johtamistaitojensa parantuessa, mikä on ollut hyvä tapa menetellä. Nyt näkisin kuitenkin, että toimivallan lisääminen entisestään olisi tarpeellista. On todennäköistä, että selkeiden roolien puuttuminen erityisesti työnjohdollisessa asemassa aiheuttaa enemmän kuohuntaa ja voi aiheuttaa ”yli kävelemistä”. Tämä myös todennäköisesti lisää tiimin vastuunottoa omasta työstään, kun he tiedostaisivat, että heillä on todellinen valta ja autonomia hoitaa omaa työtään. Motivaatiota ja kykyä tiimin sisältä tähän löytyy. Tiimeissä lähijohtamisella voidaan vaikuttaa ihmisille merkittäviin arjen asioihin suoraan. Tämä tekee tiimeistä ja niiden johtamisesta kulttuurin kehittämiseksi tärkeän ydinyksikön. Työntekijät, jotka kokevat luottavansa tiimensä johtajaan, ovat jopa 12 kertaa sitoutuneempia työpaikkaansa. (Kulmala & Rosvall 2022, 63.)

Näiden lisäksi on myös tärkeää realisoida vastuu konkreettisesti, koska työntekijät ovat osallistuneet kehittämiseen ja tutkimukseen aktiivisesti ja osoittaneet sitä kautta sitoutumisensa muutokseen. Mikäli tätä toivottua muutosta ei aiota jalkauttaa käytäntöön, lisännee se todennäköisesti skeptisyyttä tulevaisuudessa kehittämiseen ja muutoksiin. Tähän kannustaa myös Duunarit -tutkimuksen tulokset, jossa todetaan, että suorittavankin työn tekijöillä on toive itseohjautuvuuden lisäämiseen työssään.

2. Odotusten, velvollisuuksien ja roolien selkeyttäminen

Tämä kohta liittyy vahvasti myös edelliseen. Koska korjaamon edellinen vastuuhenkilö irtisautui haastavassa tilanteessa, ei työnjohdollista työnjakoa tehty heti. Se oli tilanteen huomioon ottaen ihan odotettavaa, mutta nyt pahimman pölyn laskeuduttua ja koska työyhteisössä on alkanut muodostua uutta asiattoman käyttäytymisen toimintaa, on tärkeää selkeyttää jämäkämmin jokaisen asema ja rooli työpaikalla. Tätä toimintaa voisi kuvata eräänlaisena kurinpalautuksena, mutta pehmeämmin ilmaistuna siinä on kyse siitä, että työntekijöitä muistutetaan mitä varten he ovat työpaikalla, mitä työntekijältä odotetaan sekä vastavuoroisesti mitä työnantajan kuuluu hoitaa. On myös tärkeää käydä läpi koko tiimin tavoitteet ja muistuttaa niistä odotuksista mitä esihenkilöllä on koskien koko korjaamon toimintaa. Tässä työssä, kappaleessa 4.1, esittelen teoriaa onnistuneen yhteistyön toteutumiseksi ja siinä listauksessa kolme ensimmäistä kohtaa koskee juuri tätä aihetta. Työyhteisön tehtävän määrittely, työnjaon tekeminen ja työsuunnan osoittaminen ovat tärkeitä perusjalkoja siihen, että korjaamonkin tiimi pystyy rakentamaan paremmin yhdessä toimivan yksikön. Tätä perustelen kappaleessa 4.2; esihenkilön tulee ajaa organisaation tehtävää eteenpäin. Mikäli työntekijät haluavat ottaa vastuuta työstään ja tiimistään, on heidän myös ymmärrettävä oma vastuunsa siinä prosessissa. Vaikka sääntöjä ja rajoja voidaan pitää ensiajatuksena tiukennuksilta, tuovat ne kuitenkin varmuutta toimia juuri oikein ja niiden sisällä on myös mahdollista toimia luovasti sekä eteenpäin vievällä tavalla.

3. Vuorovaikutuksen parantaminen

Sitä mukaa kun tilanne paranee työntekijöiden keskuudessa, on odotettavissa myös jonkintasoista vuorovaikutuksen paranemista. Tässä kuitenkin kannattaa panostaa asiaan erityisesti, koska vuorovaikutuksen paraneminen vaikuttaa positiivisesti myös muihin asioihin. Korjaamon tiimille kannattaa mahdollistaa erilaisia tilanteita, jossa he pääsevät olemaan toistensa kanssa tekemisissä ilman, että siinä on työnteko ensisijaisena asiana. Tiusasen (2022) mukaan hän on laittanut tiimiä ajoittain yhdessä esimerkiksi lounaalle, jotta he voivat jutella mistä vain

asioista neutraalissa ympäristössä omina itsenään. Pelkkä vapaamuotoinen toiminta ei kuitenkaan riitä, mikäli halutaan varmistaa, että vuorovaikutustaidot kehittyvät nimenomaan eteenpäin ja työntekijät oppivat tulkitsemaan toisiaan paremmin. Tässä hyvänä menetelmänä on työnohjaustapaamiset ulkopuolisen työnohjaajan kanssa, jossa he voivat käydä tilanteita läpi ja pohtia yhdessä sopivia toimintatapoja tulevan varalle. Olisi hyvä, jos esihenkilö olisi mukana näissä ohjauksissa välillä, jolloin sillä kerralla voisi keskustelu kohdistua nimenomaan siihen osaan työntekoa ja mitä esihenkilö odottaa alaisiltaan tai miten hän näkee tilanteen kehittymisen. Nämä ovat niitä tilaisuuksia, missä kappaleessa 5.1 mainitsemani palautteenantotaitoa pääsee kehittämään. Se nousi esiin kolmannella työpajakerralla, kun kysyin, onko heillä tapana kiittää työkavereitaan miten taajaan. Ilmeni, että osalla työntekijöistä oli jopa asenne, että antaa palautetta vain, jos on jotain negatiivista sanottavaa. Toimintatapana se on toki varmasti perinteinen, mutta meillä on kaikilla tarve tulla huomatuksi myös hyvän kautta, joten tätä toimintatapaa tulisi vahvistaa. Tähän asiaan on myös syttynyt ymmärrys työntekijöiden kesken, koska kolmannella työpajakerralla yksi työntekijöistä kommentoi seuraavaa, kun pyysin heitä kirjamaan asioita, joita he ovat oppineet prosessin aikana: ”Communication is the key to success.”

Vuorovaikutusosaamisessa on tärkeää puhua myös siitä, miten otetaan palautetta vastaan, miten kuunnellaan muita ja miten kohdataan ne asiat, mitkä herättävät negatiivisia tunteita. Konflikteja ei kannata pelätä tai muuttaa keskustelua väkisin pelkäksi positiiviseksi kannustamiseksi, mutta joskus tulee tilanteita vastaan, että pitää vain hetki pohtia asiaa. Tähän on yksi korjaamon työntekijöistäkin syttynyt, koska hän kommentoi oppimisestaan, että hän on oppinut, ettei pidä säännätä heti mihinkään johtopäätöksiin tai tehdä olettamuksia muista ihmisistä tai asioista, ilman, että on kuullut koko asian. Hän ymmärsi, että tällä toiminnallaan hän voi aiheuttaa turhaa negatiivista jännitettä työyhteisöön. Tällaisen asian myöntäminen ääneen työkavereiden kuullen vaatii sitä, että työyhteisössä on turvallista kertoa ajatuksistaan ja tämä on ehdottomasti asia, mitä tulee vaalia ja kehittää yhä parempaan suuntaan.

4. Säännöllinen tilannekatsaus yksilö- ja ryhmätasolla

Syksyllä 2022 esihenkilöä haastatellessani (Tiusanen 2022) tuli ilmi, että Bertschi Finlandilla ei ole tapana pitää minkäänlaisia säännöllisiä kehityskeskusteluja henkilöstön kesken. Asioita puidaan epäsäännöllisesti sitä tahtia, kun ne tulevat ilmi, mutta johdonmukaista henkilöstön seuranta ei tässä muodossa ole. Työntekijöiltä tuli ensimmäisessä työpajassa suora toive siitä, että he toivoisivat tällaisia kahden kesken käytäviä keskusteluja esihenkilön kanssa, juuri koska he kaipaavat vahvistusta ja tukea omille ajatuksilleen ja tavoitteilleen töissä. Esihenkilö kokee

ajatuksissaan kehityskeskustelut aikaa vieviksi ja työläiksi, mutta mikään ei estä Bertschi Finlandia kehittämään juuri heidän työlleen sopivaa mallia näiden toteuttamiseen. Työpaikalla on jo nyt tapana toteuttaa asioita heidän työhönsä sopivalla tavalla, joten tämä sopisi siihen jatkoksi. Säännölliset rakenteelliset ja etukäteen valmistellut keskustelut toisivat esihenkilölle tehokkaammin ajantasaista kuvaa työpaikan tilanteesta ja sitä kautta asioita olisi helpompi ennakoita, eikä tilanne mahdollisesti pääsisi yhtä haastavaksi kehittymään minkään työyhteisön tai yksittäisen työntekijän suhteen. Esihenkilön olisi hyvä osallistua aiemmin mainitsemini työnohjaustilanteisiin välillä, mutta olisi hyvä myös pitää jokaisen tiimin kanssa omia kehityskeskusteluja.

On myös hyvin tärkeää päättää, milloin tämä kehitystyö tulee kokonaisuudessaan päätökseen ja uusien toimintatapojen voidaan katsoa tulleen luontevaksi osaksi työyhteisön toimintaa. Jokaisen projektin on tultava päätökseen ja lopun näkeminen auttaa projektiin osallistuvia jaksamaan. Vielä tämän projektin kohdalla ei tarvitse nähdä päätöstä, mutta se asia tulee kuitenkin tehdä työyhteisölle selväksi, että juuri tämäkin päättyy kyllä ja se on heistä itsestään riippuvainen, miten hyvän lopputuloksen he saavat aikaiseksi.

8 TUTKIJAN POHDINTA PROSESSISTA

Opinnäytetyöprosessi oli haastava ja antoisa kokonaisuudessaan. Opin paljon uutta ja sain myös hyvin vahvistusta sille tiedolle, jota olen saanut elämässä jo tähän asti kerryttää. Oli hyvin mielenkiintoista tehdä työ itselle vieraaseen työpaikkaan ja alalle, josta minulla ei ole mitään kokemusta. Se toisaalta vapautti toimimaan ilman ennakko-oletuksia, mutta oli myös tietyllä tavalla henkisesti raskasta, koska pioneerina on aina hankalampi toimia. Koska tämä työ toimii referenssinä alanvaihdon suuntaan, kunnes ehdin kerryttää riittävästi uutta kokemusta, halusin ehdottomasti onnistua työssä, jotta referenssi olisi mairitteleva. Prosessin aikana kuitenkin tuli ymmärrettyä se, että onnistuminen tutkimuksessa tai kehittämisessä ei välttämättä tarkoita sitä, että onnistun sen aikana tekemään maagisia temppuja kehitettävään yhteisöön, vaan sitä, että onnistun muuttamaan suunnan. Opinnäytetyö on tässä koulutusohjelmassa arvoltaan 20 opintopistettä, eli yhden opintopisteen ollessa 27 tuntia, on työhön suunniteltu käytettäväksi 540 tuntia. Täysinä 40 tunnin viikkoina se tarkoittaisi 13,5 viikon työskentelyä. Niin lyhyessä ajassa ei minkään työyhteisön toimintaa pysty muuttamaan kokonaan, mutta on mahdollista saada uusien toimintatapojen siemenet kylvettyä.

Kun kokonaisuutta katselee ja pohdin, että olenko vastannut riittävästi tilaajan tarpeeseen, olen mielestäni onnistunut siinä. Olen saanut alkuun sen muutosprosessin, joka oli tarpeen aloittaa. Kun sain uusintakyselyn tulokset käsiini, oloni tuntui hetken aika kamalalta, koska tulokset sellaisenaan näyttivät aika kurjilta; kaikki oli mennyt huonompaan suuntaan. Se tuntui kieltämättä aika pahalta, koska kuten aiemmin mainitsin, halusin onnistua työssä. Onnistuminen tarkoitti alun perin sitä, että onnistun maagisesti muuttamaan työyhteisön toisiaan tsemppaavaksi tiimiksi, joka osaa käsitellä kaikki ristiriidat sopusoinnussa. Näinhän ei oikeassa elämässä kuitenkaan ikinä tapahdu, joten paluu realismiin tasolle oli minulle erittäin hyvä muistutus siitä, että ihmisten kanssa työskentely ja uusien tapojen opettaminen heille ei ole suoraviivaista toimintaa. Se ei myöskään aina onnistu, koska tutut toimintamallit ovat niin helppoja meille kaikille. Tässä yhteisössä on kuitenkin täysi mahdollisuus muutokseen edelleen, heitä tulee vain jaksaa tukea vielä jonkin aikaa sen työn kanssa.

Yksi asia mikä itseä erityisesti mietitytti opinnäytetyön tekemisessä, oli kehitettävän työyhteisön työrooli. Suurin osa työelämää ja sen kehittämistä käsittelevistä oppaista on suunnattu asiantuntijatyöhön. Oppaissa kerrotaan tehokkaista kokouksista, verkkoviestinnästä, toimistoeti-

keteistä ja sellaisesta, mutta työyhteisö, jota kehitin, teki suorittavaa työtä hallissa. Heidän työkalunsa eivät ole tietokoneet tai puhelimet, vaan hyvin perinteisesti vasarat ja porat. Tämä aselema on huomattu myös valtakunnallisesti Duunarit -tutkimuksessa, johon viitataan myös työssä. Työvoimapula, työuupumus ja muut nykytyöelämän haasteet eivät poistu pelkästään sillä, että kehitämme toimistossa puurtavien työtä, vaan meidän tulee huomioida yhtä lailla myös suorittavan työn tekijöiden työelämä ja -ura. Heitä tutkimalla ja auttamalla pystymme kehittämään suomalaista työelämää kestävämmäksi ja houkuttelevammaksi. Ilman eri aloihin perehtymistä emme voi nähdä eri alojen erityisyyksiä. Vaikka teoria olikin suunnattu ajatellen toisenlaista työtä, pystyin sitä kuitenkin muokkaamaan ja hyödyntämään hyvin omiin tarkoituksiini. Psykologia ja sosiologia eivät muutu, vaikka työntekotavat muuttuisivat. Samat tarpeet esiintyvät toimistossa ja korjaamoissa, vain eri tavoin.

Toinen haaste oli tutkimuksen teko kahdella kielellä. Työskentelykieli työpaikalla oli englanti ja minun tuli tehdä kaikki työyhteisölle tuotettava materiaali englanniksi ja samaan aikaan käännettävä asioita jälleen suomeksi. Kielitaitoni on siis saanut harjaantua ammatillisella puolella oikein olan takaa, mutta olen siitä osasta prosessia nauttinut yllättävän paljon. On mahtavaa huomata pärjäävänsä hyvin vieraalla kielellä, myös ammatillisessa ympäristössä.

Työpajojen vetäminen oli mielenkiintoista. Pidän esiintymisestä, kouluttamisesta ja puhumisesta ja vaikka se jännittää aina jonkin verran, ei se minua ole koskaan pidätellyt. Tässä tilanteessa kuitenkin jännitti, koska lisänä oli vieras kieli ja olin ensimmäistä kertaa tämän asian äärellä siten, että olen itse vastuussa kokonaisuudesta. Ammatillisesti haaveilen työllistyväni työnohjaukselliseen työhön, joten tämä oli erittäin hyvä alku siihen suuntaan. En vain arvannut sen olevan englanniksi ja vieläpä täysin itselle tuntemattomalle alalle toteutettuna. Ensimmäinen työpaja sujui erittäin hyvin. Työntekijät kertoivat suhtautuneensa koko tutkimusprosessiin skeptisesti ja heidän oli vaikea ymmärtää, miksi sitä edes tehdään, koska tilanne oli heidän näkemyksensä mukaan jo rauhoittunut. Tähän olin onneksi kuitenkin varautunut jo ennakkoon ja sain perusteltua heille tarpeen ja tavoitteet. Jo ensimmäisessä työpajassa he myönsivät äänen, että mielipide tutkimuksesta oli muuttunut ja kiittivät keskustelun avaamisesta. Tunteukseni ensimmäisen työpajan jälkeen olivat äärimmäisen innostuneet ja positiiviset, eivätkä ne prosessin aikana päässeet sammumaan kokonaan missään vaiheessa.

Kolmannella työpajakerralla koin, että tein jonkinlaisen läpimurron työyhteisön kanssa. Paikalla oli vain osa tiimistä, mutta se osa tiimistä oli se, jolla oli eniten tarve saada kertoa asioista

ääneen ja todennäköisesti myös taidot prosessoida muutosta oikealla tavalla. En ole ollut prosessissa koko ajan työntekijöiden kanssa samaa mieltä asioista ja he ovat myös uskaltaneet kyseenalaistaa sanomisiini, mutta olen pystynyt kuitenkin perustelemaan heille näkemykseni aina. Koen, että olen vahvistanut sitä kautta omaa ammatillista identiteettiäni. Työntekijät myös kiittivät minua viimeisellä työpajakerralla ja olen myös sen jälkeen saanut olla heidän tukena, kun heidän oma sisäinen prosessinsa on jatkunut. Se kertoo siitä, että olen onnistunut muuttamalla kerralla rakentamaan heihin luottamuksellisen suhteen, mikä on erittäin tärkeä voima tulevaisuuteen, kun markkinoin omaa osaamistani.

Kolmannella kerralla työntekijät pohtivat sitä, mitä ovat prosessin aikana oppineet ja kaikki toivat esiin sellaisia näkemyksiä, mitä heiltä tavallaan myös odotin jokaisen kohdalla. Se tuntuu hienolta, koska olen osannut valita esittelemäni tiedot ja asiat juuri siten, että kaikki ovat oppineet niistä jotain. Pyysin heitä kirjaamaan oppimiaan asioita ylös ja nyt käytän tässä yhtä vapaasti suomeksi käännettynä, johon voin samaistua koko opinnäytetyöprosessista: ”Ei ole minun vallassani muuttaa asioita tai ihmisiä, mutta voin kertoa heille hyviä neuvoja siitä, miten asiat voidaan tehdä paremmin.”

LÄHTEET

- Ahola, Anja 2007. Lomaketutkimusprosessi. Teoksessa Viinamäki, Leena & Saari, Erkki (toim.) Polkuja soveltavaan yhteiskuntatieteelliseen tutkimukseen. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi, 47–72.
- Dunderfelt, Tony 2012. Konttorikemiaa. Seitsemän avainta hyvään yhteistyöhön. Helsinki: Kauppakamari.
- Engeström, Yrjö 2004. Ekspansiivinen oppiminen ja yhteiskehittely työssä. Tampere: Vastapaino.
- Eskola, Jari 2007. Teemahaastattelututkimuksen toteuttamisesta. Teoksessa Viinamäki, Leena & Saari, Erkki (toim.) Polkuja soveltavaan yhteiskuntatieteelliseen tutkimukseen. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi, 32–46.
- Eskola, Jari & Vastamäki, Jaana 2015. Teemahaastattelu: opit ja opetukset. Teoksessa Valli, Raine (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. 4. painos. Jyväskylä: PS-Kustannus, 27–43.
- Eskola, Jari 2018. Laadullisen tutkimuksen juhannustaiat: laadullisen aineiston analyysi vaihe vaiheelta. Teoksessa Valli, Raine (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. 5. painos. Jyväskylä: PS-Kustannus, 209–231.
- Furman, Ben & Ahola, Tapani & Hirvihuhta, Harri 2004. Työpaikan pelisäännöt ja kuinka ne tehdään. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Grönfors, Martti 2015. Havaintojen teko aineistokeräyksen menetelmänä. Teoksessa Valli, Raine (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. 4. painos. Jyväskylä: PS-Kustannus, 146–161.
- Heikkinen, Hannu L. T. 2015. Toimintatutkimus: kun käytäntö ja tutkimus kohtaavat. Teoksessa Valli, Raine (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. 4. painos. Jyväskylä: PS-Kustannus, 204–219.
- Heikkinen, Hannu L. T. & Kontinen, Tiina & Häkkinen Päivi 2006. Toiminnan tutkimisen suuntaukset. Teoksessa Heikkinen, Hannu L. T. & Rovio, Esa & Syrjälä, Leena (toim.) Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. Helsinki: Kansanvalitusseura, 39–76.
- Huusko, Liisa 2007. Työpaikkana tiimi. Miten tiimi kasvaa vastuuseen? Helsinki: Edita.
- Insead. The Business School for the World 2016. “Involve”: The Foundation for Fair Process Leadership Communication. Viitattu 3.4.2023. <https://sites.insead.edu/facultyresearch/research/doc.cfm?did=57856>
- Juuti, Pauli & Puusa, Anu 2020. Toimintatutkimus. Sekä toimintaa että tutkimusta. Teoksessa Puusa, Anu & Juuti, Pauli (toim.) Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Helsinki: Gaudeamus, 267–281.
- Jäppinen, Aini-Kristiina 2012. Onnistu yhdessä. Työyhteisön kehittämisen 10 avainta. Jyväskylä: PS-Kustannus.

- Järvinen, Pekka 2008. Menestyvän työyhteisön pelisäännöt. Helsinki: WSOYpro.
- Kallinen, Timo & Kinnunen, Taina. Etnografia. Teoksessa Jaana Vuori (toim.) Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 10.02.2023. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/>
- Kananen, Jorma 2015. Opinnäytetyön kirjoittajan opas. Näin kirjoitan opinnäytetyön tai pro gradun alusta loppuun. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 202. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kilpinen, Petteri 2017. Inspiroitunut. Miten johtaa ja menestyä muuttuvassa työelämässä? Jyväskylä: Docendo.
- Kiviniemi, Kari 2018. Laadullinen tutkimus prosessina. Teoksessa Valli, Raine (toim.) Ikku-noita tutkimusmetodeihin 2. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. 5. painos. Jyväskylä: PS-Kustannus, 73–87.
- Kulmala, Sanna & Rosvall, Petra 2022. Yrityskulttuuri käytännössä: Konkretiaa tavoitekulttuurin muotoiluun. Helsinki: Alma Talent.
- Kuula, Arja 2011. Tutkimusetiikka. Aineistojen hankinta, käyttö ja säilytys. 2. painos. Tampere: Vastapaino.
- Kärkkäinen, Merja 2005. Yhteisöllinen johtaminen esimiehen työvälineenä. Helsinki: Edita.
- Malik, Priyanka 2022. The Kübler-Ross Change Curve in the workplace (2023). Whatfix.com. Viitattu 4.4.2023. <https://whatfix.com/blog/kubler-ross-change-curve/>
- Martela, Frank 2014. Itseohjautuvuusteoria – eli onnellisen elämän kolme keskeisintä tekijää. Viitattu 18.4.2023. <https://frankmartela.fi/2014/04/04/itseohjautuvuusteoria-eli-kolme-vas-tausta-siihen-mika-tekee-ihmisen-onnelliseksi/>
- Mattila, Pekka 2008. Otollinen tilaisuus. Miten tarttua muutokseen. Helsinki: Talentum.
- Paalumäki, Anni & Vähämäki, Maija 2020. Havainnointi organisaatiotutkimuksessa. Teoksessa Puusa, Anu & Juuti, Pauli (toim.) Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Helsinki: Gaudeamus, 131–140.
- Pentman, Alex 2012. The new science of building great teams. Harvard Business Review. Viitattu 23.2.2023. <https://hbr.org/2012/04/the-new-science-of-building-great-teams>
- Perkka-Jortikka, Katriina 2002. Työyhteisöjohtaminen – vastuuta ja motivointia puun ja kuoren välissä. Helsinki: Edita.
- Petäjä, Maritta & Koponen, Eeva 2002. Muutosprosessin ohjaaminen. 2. painos. Helsinki: Dialogia Oy.
- Puusa, Anu 2020. Haastattelutyypit ja niiden metodiset ominaisuudet. Teoksessa Puusa, Anu & Juuti, Pauli (toim.) Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Helsinki: Gaudeamus, 103–117.
- Ristikangas, Marjo-Riitta & Lönnroth, Anna & Ristikangas, Victoria & Ristikangas, Vesa 2021. Valmentava tiimin johtaminen. Yhdessäohjautuvuus ja systemaattinen ajattelu onnistumistekijöinä. Helsinki: Alma Talent.

- Saaranen-Kauppinen, Anita & Puusniekka, Anna 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto (verkkojulkaisu). Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 12.10.2022. <https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/>
- Saari, Erkki 2007. Mitä – pitääkö tutkijan olla myös käytännön toimija? Teoksessa Viinamäki, Leena & Saari, Erkki (toim.) Polkuja soveltavaan yhteiskuntatieteelliseen tutkimukseen. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi, 121–151.
- Saari, Tiina & Koivunen, Tuija & Pyöriä, Pasi & Leinonen, Minna & Tapanila, Katriina & Melin, Harri 2021. Duunarit – ammattistaan ylpeät: Duunarit-hankkeen loppuraportti. Tampereen yliopisto. Viitattu 23.2.2023. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-03-2237-3>
- Salminen, Jari 2017. Onnistu tiimityössä. Tiimin jäsenen kirja. Helsinki: J-Impact
- Salovaara, Perttu 2020. Johtopäätös. Yhteisöt ja organisaatiot pomokulttuurin jälkeen. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Teos.
- Simola, Marita 2018. Työpaikan pelisäännöt. Päijät-Hämeen hyvinvointiyhtymä. Viitattu 3.3.2023. <https://tyohyvis.fi/assets/files/2018/07/Ty%C3%B6paikan-pelis%C3%A4%C3%A4nn%C3%B6t-2018.pdf>
- Spiik, Karl-Magnus 2003. Tulokseen tiimityöllä. Helsinki: WSOY.
- Työsuojelukeskus.fi 2023. Työsuojeluhallinnon verkkopalvelu. Epäasiallinen kohtelu. Viitattu 3.3.2023. <https://www.tyosuojelu.fi/tyoolot/epaasiallinen-kohtelu>
- Työterveyslaitos 2023. Mental Health at Work Programme. The Resilience Test. Viitattu 4.4.2023. <https://hyvatyo.ttl.fi/en/mindandwork/the-resilience-test>
- Työturvallisuuskeskus 2023. Häirintä ja epäasiallinen kohtelu. Viitattu 3.3.2023. <https://tkk.fi/tyoturvallisuus/tyoyhteiso/hairinta-ja-epaasiallinen-kohtelu/>
- University of Alberta. Team Ground Rules + Norms Leading Hybrid Teams Tip Sheet. Viitattu 10.2.2023. <https://www.ualberta.ca/human-resources-health-safety-environment/media-library/managing-and-administration/hybrid-workplace/ground-rules-and-team-norms-tip-sheet.pdf>
- Valli, Raine & Perkkilä, Päivi 2015. Nettikyselyt ja sosiaalinen media aineistonkeruussa. Teoksessa Valli, Raine (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. 4. painos. Jyväskylä: PS-Kustannus, 109–120.

HAASTATTELUT

- Tiusanen, Janne 2022. Maajohtaja. Teams-haastattelu 2.11.2022. Haastattelija Maria Saksholm.
- Tiusanen, Janne 2023. Maajohtaja. Puhelinhaastattelu 29.3.2023. Haastattelija Maria Saksholm.

LIITTEET

Liite 1

Haastattelukysymykset esihenkilölle, lähtötilanne

Lämmittelykysymykset:

1. Kuvaile teidän työpaikkanne henkeä
2. Miltä koko henkilöstön johtaminen tuntuu, miten se sujuu?
3. Onko teillä olemassa henkilöstöstrategiaa, esimerkiksi osaamisen kehittämisen suhteen?

Haastattelu:

1. Mitä kehittämistarpeita olet havainnut korjaamon tiimissä?
2. Minkälaista lopputulosta toivot näkeväsi?
3. Mitä olette jo tehneet kehittämistyön eteen?
4. Missä vaiheessa olette kehittämistyössä? Voit kuvata edistystä esim. asteikolla 1-10, 1 = ongelma on todettu 10 = haasteet on selätetty
5. Mitkä asiat ovat auttaneet kehittämistyön etenemisessä? Entä mitkä haittaavat sitä? Miten olet huomannut nämä asiat?

Liite 2

Henkilöstökysely – aloitus ja lopetus

This survey is to get an idea of how the employees of repair shop feel about their workplace in the fall 2022. The survey will be repeated in the spring 2023 to measure any possible changes. Please answer all 11 questions. This survey is anonymous, and the answers can't be identified to anyone. The data from this survey goes to a master's thesis about how creating rules for a workplace affects the working environment. Thesis is made for HUMAK (Humak University of Applied Sciences) and it will be published in public Theseus-database in spring 2023.

The participant information sheet is attached to the email.

This survey is to get an idea of how the employees of repair shop feel about their workplace in the spring 2023. The survey is a copy from the survey from fall 2022 to measure any possible changes. Please answer all 11 questions. This survey is anonymous and the answers can't be identified to anyone. The data from this survey goes to a master's thesis about how creating rules for a workplace affects the working environment. Thesis is made for HUMAK (Humak University of Applied Sciences) and it will be published in public Theseus-database in spring 2023.

The participant information sheet is attached to the email.

- I have a clear work assignment
- Our team has a clear work assignment
- My assignment feels meaningful
- Our team works well together
- Our team communicates well together
- I know how to act when I see or hear inappropriate behaviour
- Communication with my supervisor works well
- I feel like I'm being listened to at work
- I have an impact on my work schedule during work days
- I can get help when needed
- I feel asking for help is easy

Liite 3

1. päivän työpaja, osa 1

Creating team policies for Bertschi Finland's repair shop

20.12.2022 Maria Saksholm

Welcome!

Before we start, go to say hello to everyone by shaking everyone's hand.

Look in their eyes and say "Good morning *name*"

Then please help yourself with coffee and take a seat!

20.12.2022 Maria Saksholm

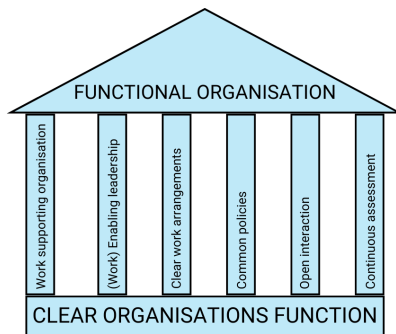
Why?

Source: <https://employsure.com.au/blog/the-importance-of-workplace-policies-and-procedures/>

- policies help employees understand expectations with respect to standards of behaviour and performance, and gives them defined boundaries that are consistent with the values of the business
- provide a set of guidelines for decision-making in everyday situations that employees can refer to, which can help to maintain stability even during periods of upheaval or change
- allows employer to treat all employees equally, ensuring uniformity and consistency in decision-making and operational procedures
- provide all and sundry with a documented method of dealing with complaints and misunderstandings, which should help avoid any undue claims of favouritism or discrimination
- can assist in assessing employee performance and establishing accountability

20.12.2022 Maria Saksholm

Again, why?



20.12.2022 Maria Saksholm

Source: Järvinen, Pekka 2008. Menestyvän työyhteisön pelisäännöt. Helsinki: WSOYPro

When?

Workshops:

december 2022

Setting the new policies:

january - february 2023

Evaluating policies and making possible changes:

march - april 2023

20.12.2022 Maria Saksholm

How?

Employee survey and employer interview
Workshops
Survey and interview again

**Everything is done with employees, because
the policies are for you**

20.12.2022 Maria Saksholm

And after?

The final report, thesis, will have ideas for development. Maria will go through them with supervisors and help you to get comfortable with the new policies

20.12.2022 Maria Saksholm

Liite 4
1. päivän työpaja, osa 2

Workshop I

The goal and situation now
20.12.2022

20.12.2022 Maria Saksholm

Workshop I: The goal and situation now

Vision of good policies

- How does a good team work?
- What are we doing, when things are going great?

Analyzing the situation now

- How are we functioning now?
- What do we want to save or change?

20.12.2022 Maria Saksholm

Visioning the future

What are we doing, when things are going great?

1. Give yourself a minute to think an answer
2. Then discuss with your nearest colleague(s) for about 10 minutes. Write down from four to five things.
3. Let's go them through together

20.12.2022 Maria Saksholm

Assessing the situation we are in

How are we doing now?

1. Take your pair/group and choose the list, that you have not written
2. Assess the things that are on the list and write down to empty paper how we are doing that thing now

20.12.2022 Maria Saksholm

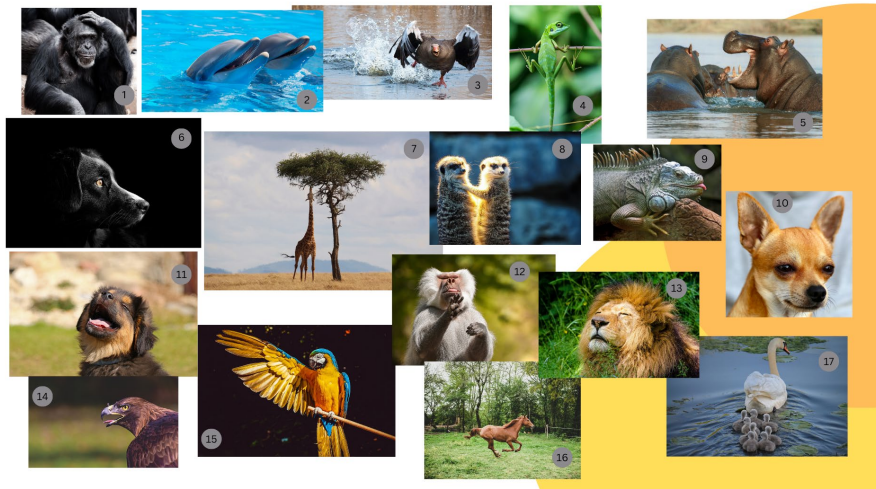
Creating the policies

Let's go through everything together, and write down:

1. What policies do we need for smooth working environment?
2. What do we still need to develop to achieve that?

The goal is to create 5-10 policies, you can all agree on.

20.12.2022 Maria Saksholm



Thank you!

See you again soon!

20.12.2022 Maria Saksholm

Liite 5

2. työpaja

Workshop II

Finishing touches
10.1.2023



Welcome! Nice to see you again!

Let's start by telling everyone something about our morning.
Did something different happen? Did something go smoothly?

Please share few things while enjoying your coffee.

10.1.2023 Maria Saksholm



Ground rules

- Let's go through all concerns and expectations concerning the new policies
- Appropriate vs. inappropriate behaviour
- Completing the rules
- What to do, when someone doesn't follow the rules?

Need for development

- Actions for improvement

10.1.2023 Maria Saksholm



Concerns, expectations and changes

- Discuss with colleague for 5 minutes what concerns and expectations you have with the ground rules
- How could you make sure, that those concerns won't come true?
- Are there any necessary changes for the ground rules created last time?

Let's go them through together

10.1.2023 Maria Saksholm

Inappropriate vs. appropriate behavior

Discuss with your colleague, what things on this list are inappropriate behavior at work (and why)

1. Arriving to work over 15 minutes late.
2. Bringing a doctor's note to work after you have called in sick.
3. Offering to help your coworker.
4. Complaining to your coworkers about your boss.
5. Asking your boss if you can talk to them about a problem you're having at work.
6. Calling in sick because you were up late the night before.
7. Telling your coworker you can't help them because it's not part of your job.
8. Shouting to your coworker or boss
9. Asking your boss if you can help with anything when you have finished your work.
10. Talking behind someone's back.

10.1.2023 Maria Saksholm

What is not inappropriate?

Usually, you can take inappropriate behaviour as **something that doesn't feel right or good to you**, but there are some exceptions.

It's not inappropriate when... (for example)

- You are having a disagreement about something related to work.
- You are solving the work related disagreements with the whole team.
- Employer gives you a justified warning.
- Employer tells you to have a contact with occupational health services.

10.1.2023 Maria Saksholm

What to do, when ground rules aren't followed?

For example

- Remind your colleague about the rules
- If rules are not followed again, take it to the supervisor
- Supervisor will go through the events with people involved. If employee wants, there can be someone supporting the employee present. A memo will be written about the conversation.

Would you like to add or change anything?

10.1.2023 Maria Saksholm

Putting ground rules in action

Let's get approval from everyone involved

Print the rules somewhere to be seen

Remember to tell them when briefing a new employees

10.1.2023 Maria Saksholm

It doesn't end here!

We will meet again after few months and discuss about the following things:

- Do you see any changes?
- Did concerns and expectations come real?
- Do we need to update the ground rules somehow?

Let's set a date!

10.1.2023 Maria Saksholm

Choose one thing

Choose one of the new rules, you are going to focus at first. Share it with everyone and tell us why you chose that one.

Thank you for participating!

10.1.2023 Maria Saksholm

Liite 6

3. työpaja

Workshop III

How is it going?

14.3.2023 Maria Saksholm

Welcome back!

Nice to see you again.

Today we are going to:

Talk a little bit about change

Go through the rules

Discuss if there is something needing to change

Discuss how you are learning to use them

14.3.2023 Maria Saksholm

Drawing lines

Let's draw something together!

We have one paper and everyone is going to draw one line on it. It can be as long or short as you want, but must be drawn with one movement.

Everyone draws their own line on the same paper, with the same pen. You can't talk to each other.

Let's see what kind of artwork you create!

14.3.2023 Maria Saksholm

Changes at work

What is change?

Change is when the factors and circumstances of a person or organization become different from the previous conditions and procedures. This occurs due to dynamic situations and experiences that prompt new actions or requirements on the individual or organizational level. For example, changing to a new job requires you to change your daily tasks, communications and schedule.

Every change creates emotions and feelings, also at work.

It is normal even feel angry or want to quit, if the changes are big enough.

Even though the change has already been done, the process in the brain still goes on. Give yourself time to learn and adapt to it!

This change is done by you, at your pace.

14.3.2023 Maria Saksholm

How to adapt to change?

1. Accept the change
2. Stay positive
3. Get a fresh perspective
4. Focus on what you can control
5. Set new goals
6. Stay connected to coworkers

These tricks grow your resilience, the inner power in you.

Change is normal and constant in work life.

Adaptable employees are valued, especially with positive attitude.

Being flexible can teach you new skills to use in the future.

Positive outlook on things can help you to deal with stress overall.

Let's do a test together to scan your teams resilience:

<https://hyvatyo.ttl.fi/en/mindandwork/the-resilience-test>

14.3.2023 Maria Saksholm

Adjustments

Is there something we could change in the rules?

The rules

We start workdays early - arriving at 8:30 latest

We communicate our teams daily things via our own Whatsapp -group. After work hours, try to keep work matters brief

If any changes occur, We notify our colleagues as soon as possible

We remember that we are part of a team. We are willing to ask and offer for help

We will attend the weekly meeting on Thursdays

Safety comes always first

14.3.2023 Maria Saksholm

The change

Have you noticed any difference?
Has the difference been good or bad?
Has there been difficulties?
What rule has been the most difficult to remember?
What has been the easiest?

After this workshop, you will get a new survey to answer.

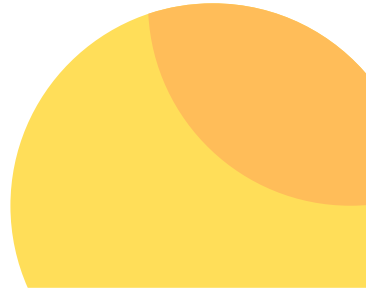
14.3.2023 Maria Saksholm



?

How this learning can be applied?

Please share your thoughts with everyone.



THANK YOU
SO MUCH

14.3.2023 Maria Saksholm



Liite 7 Kyselyn tulokset

Yhdistetyt raportit

Bertschi Finland Oy - repair shop employee survey

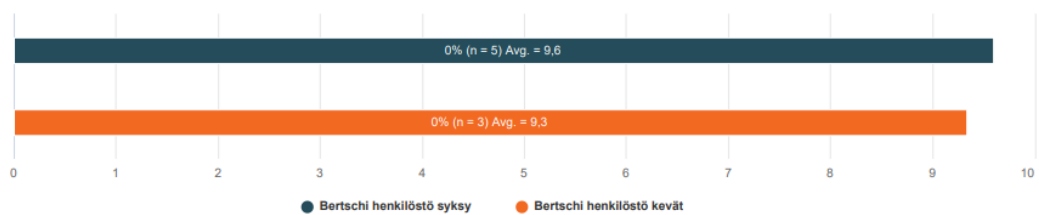
Total number of respondents: 8

Group Conditions: ▾

Bertschi henkilöstö syksy:
Conditions:
Survey: Bertschi henkilöstö syksy
Bertschi henkilöstö kevät:
Conditions:
Survey: Bertschi henkilöstö kevät

1. I have a clear work assignment

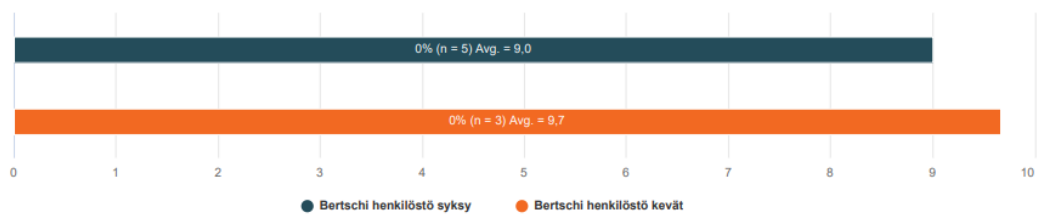
Number of respondents: 8



	n	Min value	Max value	Average	Median	Sum	Standard Deviation
Bertschi henkilöstö syksy	5	9,0	10,0	9,6	10,0	48,0	0,5
Bertschi henkilöstö kevät	3	9,0	10,0	9,3	9,0	28,0	0,6

2. Our team has a clear work assignment

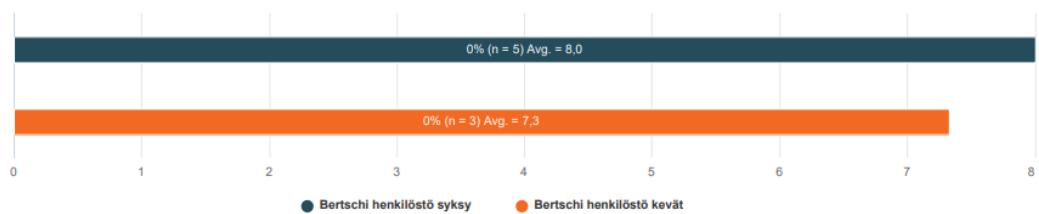
Number of respondents: 8



	n	Min value	Max value	Average	Median	Sum	Standard Deviation
Bertschi henkilöstö syksy	5	8,0	10,0	9,0	9,0	45,0	1,0
Bertschi henkilöstö kevät	3	9,0	10,0	9,7	10,0	29,0	0,6

3. My assignment feels meaningful

Number of respondents: 8

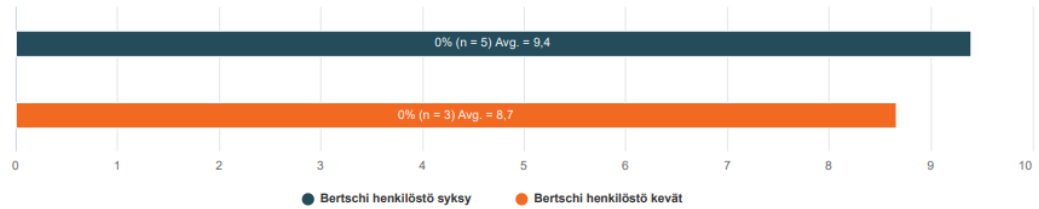


	n	Min value	Max value	Average	Median	Sum	Standard Deviation
Bertschi henkilöstö syksy	5	5,0	10,0	8,0	8,0	40,0	1,9

	n	Min value	Max value	Average	Median	Sum	Standard Deviation
Bertschi henkilöstö kevät	3	4,0	10,0	7,3	8,0	22,0	3,1

4. Our team works well together

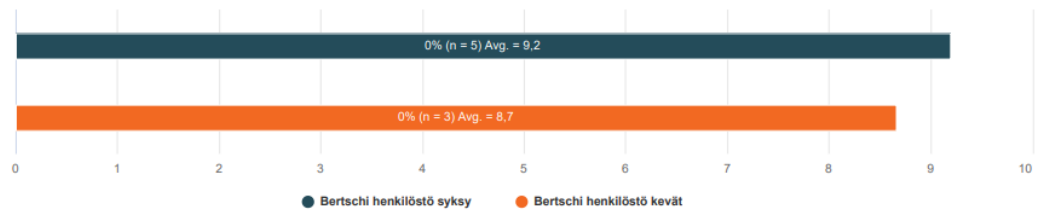
Number of respondents: 8



	n	Min value	Max value	Average	Median	Sum	Standard Deviation
Bertschi henkilöstö syksy	5	8,0	10,0	9,4	10,0	47,0	0,9
Bertschi henkilöstö kevät	3	7,0	10,0	8,7	9,0	26,0	1,5

5. Our team communicates well together

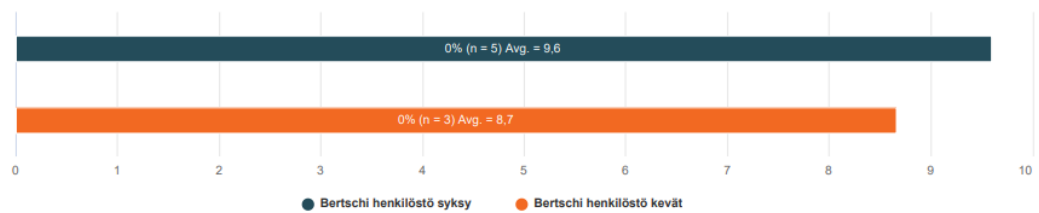
Number of respondents: 8



	n	Min value	Max value	Average	Median	Sum	Standard Deviation
Bertschi henkilöstö syksy	5	8,0	10,0	9,2	9,0	46,0	0,8
Bertschi henkilöstö kevät	3	8,0	10,0	8,7	8,0	26,0	1,2

6. I know how to act when I see or hear inappropriate behaviour

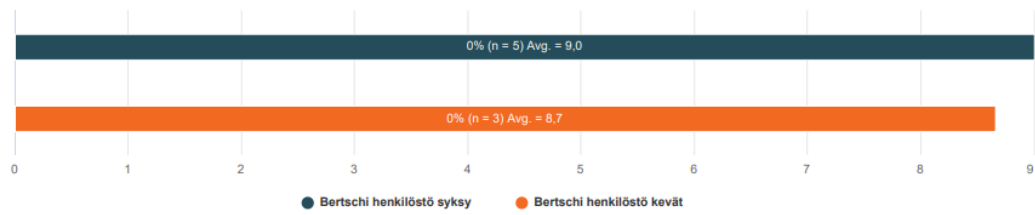
Number of respondents: 8



	n	Min value	Max value	Average	Median	Sum	Standard Deviation
Bertschi henkilöstö syksy	5	9,0	10,0	9,6	10,0	48,0	0,5
Bertschi henkilöstö kevät	3	7,0	10,0	8,7	9,0	26,0	1,5

7. Communication with my supervisor works well

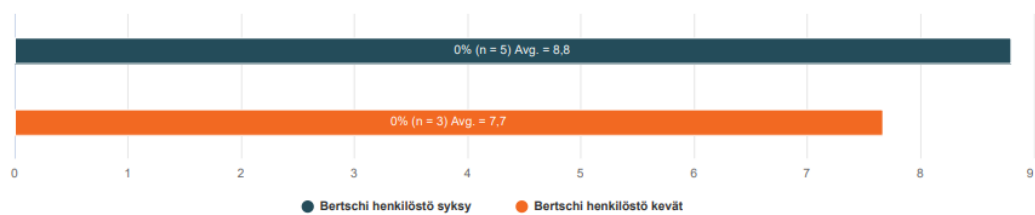
Number of respondents: 8



	n	Min value	Max value	Average	Median	Sum	Standard Deviation
Bertschi henkilöstö syksy	5	6,0	10,0	9,0	10,0	45,0	1,7
Bertschi henkilöstö kevät	3	8,0	9,0	8,7	9,0	26,0	0,6

8. I feel like I'm being listened to at work

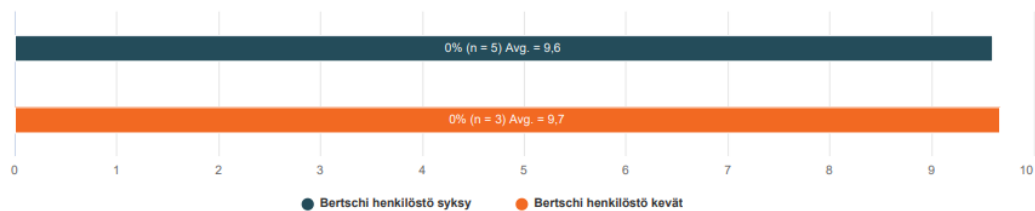
Number of respondents: 8



	n	Min value	Max value	Average	Median	Sum	Standard Deviation
Bertschi henkilöstö syksy	5	5,0	10,0	8,8	10,0	44,0	2,2
Bertschi henkilöstö kevät	3	7,0	8,0	7,7	8,0	23,0	0,6

9. I have an impact on my work schedule during work days

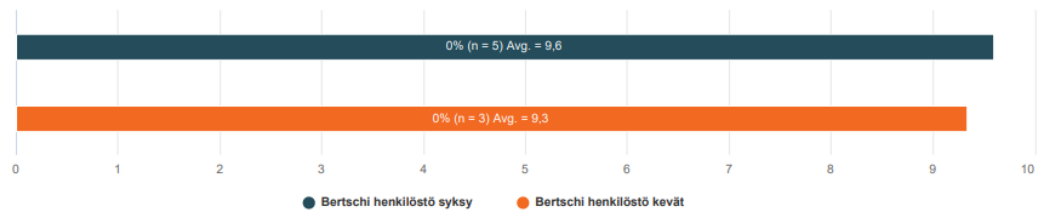
Number of respondents: 8



	n	Min value	Max value	Average	Median	Sum	Standard Deviation
Bertschi henkilöstö syksy	5	9,0	10,0	9,6	10,0	48,0	0,5
Bertschi henkilöstö kevät	3	9,0	10,0	9,7	10,0	29,0	0,6

10. I can get help when needed

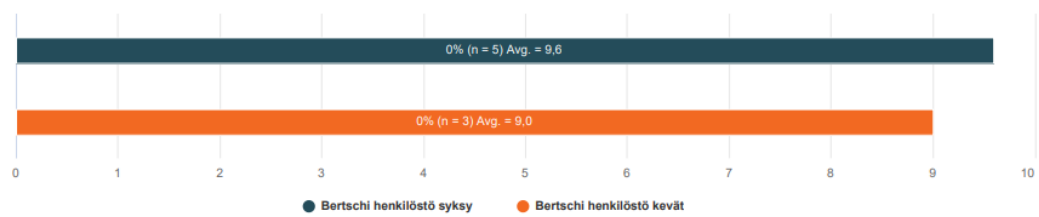
Number of respondents: 8



	n	Min value	Max value	Average	Median	Sum	Standard Deviation
Bertschi henkilöstö syksy	5	9,0	10,0	9,6	10,0	48,0	0,5
Bertschi henkilöstö kevät	3	9,0	10,0	9,3	9,0	28,0	0,6

11. I feel asking for help is easy

Number of respondents: 8



	n	Min value	Max value	Average	Median	Sum	Standard Deviation
Bertschi henkilöstö syksy	5	9,0	10,0	9,6	10,0	48,0	0,5
Bertschi henkilöstö kevät	3	7,0	10,0	9,0	10,0	27,0	1,7