



Tuulikki Keskitalo (toim.)

Johtajuus muuttuvassa toimintaympäristössä

Artikkelikokoelma YAMK-opinnäytetöiden tuloksista



Toimitus ja esipuhe:

- Tuulikki Keskitalo, KT, yliopettaja, Tulevaisuuden terveystalot -osaamisryhmä, Lapin ammattikorkeakoulu

Artikkelien kirjoittajat:

- Jonna Ahonen, Sairaanhoidaja YAMK-opiskelija
- Janne Aso, Tradenomi YAMK-opiskelija
- Elina Kauppila, Restonomi YAMK-opiskelija
- Antti Karppinen, Insinööri YAMK-opiskelija
- Petra Niemipelto, Sairaanhoidaja YAMK-opiskelija
- Aino Suni, Tradenomi YAMK-opiskelija
- Jukka Tarkiainen, Tradenomi YAMK-opiskelija
- Minna Tuominen, Sairaanhoidaja YAMK-opiskelija
- Anna Uusitalo, Tradenomi YAMK-opiskelija
- Vesa Valkeisenmäki, Tradenomi YAMK-opiskelija
- Maarit Venäläinen, Fysioterapeutti YAMK-opiskelija
- Jaakko Virtanen, Tradenomi YAMK-opiskelija

Metatiedot

Tyyppi: Kokoomajulkaisu

Julkaisija: Lapin ammattikorkeakoulu Oy

Julkaisuvuosi: 2023

Sarja: Pohjoisen tekijät - Lapin ammattikorkeakoulun julkaisuja 42/2023

ISBN 978-952-316-508-3 (pdf)

ISSN 2954-1654 (verkkojulkaisu)

URL-linkki: <https://pohjoisenteijat.fi/2023/12/28/johtajuus-muuttuvassa-toimintaymparistossa/>

Oikeudet: CC BY 4.0

Kieli: suomi

©Lapin ammattikorkeakoulu ja tekijät

Tiivistelmä

MONT eli monialainen opinnäytetyö on keskeinen osa Digiajan palvelujohtamisen koulutuksen monialaista ja työelämälähtöistä opiskelua. MONT-prosessissa opiskelijat tutkivat ja prosessoivat työelämälähtöisiä ajankohtaisia ilmiöitä ja haasteita. Opinnäytetyöprosessi etenee sekä monialaisissa teemaryhmissä että jakaantuen teemaryhmän sisällä pienryhmiin ja työpareihin. Käsilläsi oleva kokoomateos syventyy johtamisen eri teemoihin alati muuttuvassa toimintaympäristössämme. Globaalit megatrendit (Sitra, 2023) heijastuvat myös Suomen toimintaympäristössä, jolloin entisten ja totuttujen toimintatapojenkin on muututtava, mukaan lukien johtamisen. Kokoomateos sisältää kaiken kaikkiaan neljä erillistä artikkelia sekä näitä yhdistävän tietoperustan. Artikkeleissaan kukin monialainen pienryhmä syventyi omiin erityisiin työelämän tapauksiinsa. Opiskelijat tutkivat ja kehittivät muun muassa aivohyvinvointia ja osaamisen johtamista asiantuntijaorganisaatioissa, vuorovaikutusta insinööritoimistossa ja onnettomuustilanteen virtuaalijohtamista. Toimeksiantajina töissä olivat Lapin ja Varsinais-Suomen pelastuslaitokset, Ponvia, Redandblue sekä taloushallinnon alalla toimiva asiantuntijaorganisaatio. Lukijana tämä kokoomateos antaa sinulle avaimia parempaan työelämään kovin turbulentiksi muuttuneessa toimintaympäristössämme.

Esipuhe

Tämä kokoomateos esittelee *Digiajan palvelujohtamisen* koulutuksen vuosien 2022–2023 aikana syntyneet monialaiset opinnäytetyöt (MONT) sekä niiden yhteisen tietoperustan. Käsilläsi oleva kokoomateos syventyy johtamisen eri teemoihin alati muuttuvassa toimintaympäristössämme. Toimintaympäristömme muuttuu muun muassa nopeasti kehittyvän teknologian seurauksena. Kuten Sitra (2023) toteaa, kilpailu digivallasta kiihtyy osin teknologian kehittymisen seurauksena ja sen vuoksi. Talouden perusta rakoilee ja hyvinvoinnin haasteet kasvavat, joka edellyttää muutoksia aiemmissä, totutuissa toimintatavoissamme. Kun maailma muuttuu, on myös johtajuuden muututtava. Tähän liittyy osaltaan jokainen MONT-prosessin aikana tuotettu ja kirjoitettu monialainen opinnäytetyö.

MONT-kokoomateoksen kirjoittamisessa oli mukana 12 opiskelijaa neljältä eri toimialalta; mukana oli kuusi tradenomia, yksi insinööri, kolme sairaanhoitajaa, yksi fysioterapeutti ja restonomi. Kokoomateos sisältää kaiken kaikkiaan neljä erillistä artikkelia sekä näitä yhdistävän tietoperustan. Artikkeleissaan kukin monialainen pienryhmä syventyi omiin erityisiin työelämän tapauksiinsa. Opiskelijat tutkivat ja kehittivät muun muassa aivohyvinvointia ja osaamisen johtamista asiantuntijaorganisaatioissa, vuorovaikutusta insinööritoimistossa ja onnettomuustilanteen virtuaalijohtamista. Toimeksiantajina töissä olivat Lapin ja Varsinais-Suomen pelastuslaitokset, Ponvia, Redandblue sekä taloushallinnon alalla toimiva asiantuntijaorganisaatio.

Hyvinvoinnin haasteisiin pyrittiin vastaamaan muun muassa Uusitalon, Kauppilan ja Venäläisen opinnäytetyöllä, joka paneutui aivohyvinvoinnin kehittämiseen asiantuntijaorganisaatiossa. Aivot ovat asiantuntija- ja tietotyössä tärkein resurssi, joten niistä on pidettävä huolta. Tämä monialainen opinnäytetyö tarjoaakin asiantuntijaorganisaation aivohyvinvoinnin kehittämiseen hyviä käytännön kehittämis ehdotuksia. Digitalisaatio haastaa eittämättä myös osaamista. Ei voida puhua digitalisaatiosta, ellei teknologiaa osata käyttää tarkoituksenmukaisesti nykyisen toiminnan muuttamiseen. Tähän tarvitaan osaamista. Suni, Ahonen ja Valkeisenmäki pureutuivat omassa opinnäytetyössään itseohjautuvan organisaation osaamisen johtamiseen. Opinnäytetyö tarjoaakin mielenkiintoisen katsauksen siitä, miten osaamista voisi ja tulisi strategisesti kehittää organisaatiossa, jossa tiimit toimivat itseohjautuvasti.

Teknologia on muuttanut työtä, arkea ja oppimista monin tavoin. Moni tekee työtään kokonaan etänä tai modernisti hybridisti, vaihdellen työn tekemisen paikkaa. Hybridi, tai toisin sanoen, monipaikkaisen työn on povattu jäävän pysyväksi työn teon tavaksi monelle. Hybridityössä yhdistyy etä- ja läsnätyön parhaat puolet, kun esimerkiksi pelkkä etätyö voidaan kokea yksinäiseksi. Niemipelto, Tuominen ja Karppinen paneutuivat omassa opinnäytetyössään vuorovaikutuksen laatuun hybridityössä. Työntekijät toimivat tässä tapauksessa insinööritoimistossa ja vuorovaikutus oli koettu siellä poikkeuksellisen hyväksi. Omassa opinnäytetyössään tekijät halusivat selvittää, oliko todellisuudessa näin ja miten vuorovaikutusta voitaisiin edelleen johtaa, jotta se koettaisiin positiivisena ja edistäisi työssä viihtymistä?

Teknologian tuomat muutokset saivat myös Virtasen, Tarkiaisen ja Ason syventymään virtuaalijohtamiseen ja sen kehittämiseen onnettomuustilanteissa. Opinnäytetyö on tärkeä, sillä hyvällä johtamisella ja teknologian tarkoituksenmukaisella käytöllä onnettomuustilanteessa voidaan pelastaa ihmishenkiä. Opinnäytetyö tuottikin arvokasta tietoa virtuaalijohtamisesta pelastuslaitoksen tilannekeskuksen näkökulmasta ja miten sitä voitaisiin edelleen kehittää. Lopputuloksena jokainen tämän kokoomateoksen monialainen opinnäytetyö pyrki vastaamaan muuttuvan toimintaympäristömme haasteisiin omista näkökulmistaan.

Edellä mainitut opinnäytetyön aiheet ovat syntyneet opiskelijoiden omista lähtökohdista ja liittyvät kukin heidän taustaorganisaatioihinsa. Parhaimmillaan niihin yhdistyy myös opiskelijan oma mielenkiinto, jolloin sen eteenpäin vieminen on antoisaa. Toisaalta MONT-prosessi on vahvasti yhteisöllinen, jolloin opinnäytetyön valmistumista tukee ennen kaikkea ryhmästä saatava tuki. Monialainen työskentely laajentaa myös osaamista sekä näkökulmia käsiteltäviin aiheisiin. Voipa käydä myös niin onnekkaasti, että opiskelijoiden verkosto laajenee yli oman organisaatio- ja toimialarajojen.

Kuvaamme MONT-prosessia usein junamatkaksi. Koitamme valaa opiskelijoihin uskoa sanomalla: "Kun hyppäät junaan, tulee päätepysäkki varmemmin vastaan sovitun aikataulun puitteissa". Opiskelijoihin tämä luo uskoa prosessin alussa, kun oma aihe on vain kaukainen ajatus mielessä tai sitä ei ole. MONT-prosessi on todellakin kuin junamatka. Vain harva eksyy matkalle, sillä matkakumppanit – kanssaopiskelijat ja ohjaajat – kyllä tarttuvat hihaan, jos

joku uhkaa jäädä väärälle pysäkille. Matkaa myös tauottavat välipysäkit; oppimistehtävät, joita opiskelijat työstävät yksi kerrallaan yhdessä ja, joista me ohjaajat annamme palautetta. Tällä varmistamme, että jokainen pysyy oikean junan kyydissä, eikä eksy väärälle raiteelle. Oppimistehtävien kimaran aloittaa perehtyminen käsitteisiin ja päättää alustavien tulosten esittely. Kaiken kaikkiaan näitä tehtäviä on matkan varrella viisi. Välipysäkkien tauottama matka johtaa lopulta viimeistellyn opinnäytetyön esittämiseen YAMK-seminaarissa.

Tämän kertainen matka oli yksilöllisyydessään jälleen kerran ainutlaatuinen. Ihailen usein opiskelijoiden sinnikkyyttä tehdä YAMK-tutkinto kiireimpään elämänvaiheeseen. Suurin kiitos tästä työstä kuuluukin opiskelijoille: Ilman heitä ei olisi tätä kokoomateosta. Suuri kiitos myös muille tässä prosessissa mukana olleille, jotka ovat iso tuki ohjaajalle. Apuna matkan varrella ovat olleet FT Merja Koikkalainen ja FT Maarit Tihinen. Opiskelijoiden suomen kielen ohjauksesta haluan kiittää FM Tanja Kyykkää. Toivottavasti tämä kokoomateos antaa myös sinulle lukijana avaimia parempaan työelämään kovin turbulentiksi muuttuneessa toimintaympäristössämme.

Rovaniemellä, Ylikylässä, marraskuisena pakkaspäivänä 23.11.2023

Tuulikki Keskitalo

Sisällys

Esipuhe.....	4
Johtajuus muuttuvassa toimintaympäristössä	8
Jonna Ahonen, Janne Aso, Elina Kauppila, Antti Karppinen, Petra Niemipelto, Aino Suni, Jukka Tarkiainen, Minna Tuominen, Anna Uusitalo, Vesa Valkeisenmäki, Maarit Venäläinen & Jaakko Virtanen	
Osaamisen johtaminen itseohjautuvassa asiantuntijaorganisaatiossa	37
Jonna Ahonen, Aino Suni & Vesa Valkeisenmäki	
Insinööritoimiston vuorovaikutus ja sen johtaminen hybridityössä.....	75
Karppinen Antti, Niemipelto Petra & Tuominen Minna	
Onnettomuustilanteen virtuaalijohtaminen pelastuslaitoksen tilannekeskuksessa.....	110
Janne Aso, Jukka Tarkiainen & Jaakko Virtanen	
Aivohyvinvoinnin johtaminen asiantuntijaorganisaatiossa.....	153
Elina Kauppila, Anna Uusitalo & Maarit Venäläinen	

Johtajuus muuttuvassa toimintaympäristössä

Jonna Ahonen, Janne Aso, Elina Kauppila, Antti Karppinen, Petra Niemipelto, Aino Suni, Jukka Tarkiainen, Minna Tuominen, Anna Uusitalo, Vesa Valkeisenmäki, Maarit Venäläinen & Jaakko Virtanen

Johdanto

Työn sisältö ja muodot ovat muuttuneet digitalisaation ja globalisaation myötä. Covid 19-pandemia nopeutti etätyön yleistymistä ja toi hybridityön pysyväksi työnteon malliksi. Teknologian nopea kehittyminen mahdollistaa globaalit monipaikkaiset tiimit, joissa asiantuntijuutta voidaan hyödyntää maailmanlaajuisesti. Lisäksi erilaisten digitaalisten ratkaisujen myötä työ tapahtuu entistä enemmän verkkoalustoilla. Future of work -raportissa korostetaan verkostojen ja niissä tapahtuvan yhteistyön merkitystä. (Klowden & Lim 2021,1, 5–6, 19.) Työntekijöiltä odotetaan itseohjautuvuutta ja itsensä johtamista (Bergbom ym. 2020, 59).

Muutokset työskentelytavoissa muuttavat perinteistä johtajuutta. Työ- ja elinkeinoministeriön Työelämä 2020 -selvityksessä ennakoitiin, että itseohjautuvuuden tukeminen, vuorovaikutustaitojen sekä merkityksellisyyden kokemuksen luominen korostuvat johtamisessa (Työ- ja elinkeinoministeriö 2018, 20–21). Megatrendit 2023 -julkaisussa (Dufva & Rekola 2023) mainitaan osaamisen jatkuvan kehittämisen korostuvan tulevaisuudessa. Sen suunnitelmallinen johtaminen on työntekijöiden hyvinvoinnin kannalta tärkeää (Bergbom ym. 2020, 58–59). Hyvinvoinnin käsite tulee muuttumaan enemmän elämisen laatua korostavaksi (Dufva & Rekola, 2023). Digitalisaation myötä työtä tehdään yhä enemmän aivoilla, mikä lisää aivokuormitusta ja on otettava huomioon työhyvinvoinnin johtamisessa (Hartikainen ym. 2021, 89). Hybridi- ja etätyön johtaminen sekä digitaalisuuden hyödyntäminen johtamisen tukena ovat alueita, joihin tarvitaan lisää osaamista.

Tämä artikkelikokoelma käsittelee ajankohtaisia johtajuuden teemoja. Artikkelikokoelman neljä kehittämistyötä on tehty Lapin ammattikorkeakoulun Digiajan palvelujohtamisen YAMK-koulutusohjelmassa kolmen hengen pienryhmissä. Yhteisenä teemana on Johtajuus muuttuvassa toimintaympäristössä. *Insinööritoimiston vuorovaikutus ja sen johtaminen hybridityössä* -kehittämistyössä selvitetään, miten insinööritoimistossa voitaisiin hyödyntää työntekijöiden näkemyksiä johtajuudesta ja vuorovaikutuksesta sekä huomioida hybridityön

tuomia erityispiirteitä. *Osaamisen johtaminen itseohjautuvassa asiantuntijaorganisaatiossa* tarkastellaan tietoutta osaamisen kehittämisen suunnitelmalliseen ja vuorovaikutteiseen johtamiseen. *Onnettomuustilanteen virtuaalijohtaminen pelastuslaitoksen tilannekeskuksessa* selvitetään, miten digitaaliset välineet ovat vaikuttaneet pelastustoiminnan johtamiseen ja sen muuttumiseen sekä mitä odotetaan tulevaisuuden kehitykseltä. Tietotyöläisen aivokuormitusta ja sitä, miten kuormituksen hallintaa voidaan tukea esihenkilötyöllä, tarkastellaan *Aivohyvinvoinnin johtaminen asiantuntijaorganisaatiossa* kehittämistyössä.

Yhteisessä tietoperustassa esitellään kehittämistehtäviä yhdistäviä käsitteitä, joita ovat hybridi- ja etätyön johtaminen sekä työhyvinvoinnin ja osaamisen johtaminen, vuorovaikutuksen merkitys, itseohjautuvuus ja itsensä johtaminen. Lisäksi kuvataan tutkimuksissa käytetyt kehittämis- ja tutkimusmenetelmät sekä aineistonkeruu- ja analysointimenetelmät. Tutkimuksien luotettavuuteen ja eettisyyteen liittyviä tekijöitä käsitellään yhteisen tietoperustan lopussa.

Johtajuus muuttuvassa toimintaympäristössä

Työn tekemisen tavat ja johtaminen murroksessa

Työelämä on kokenut viime vuosina merkittävän muutoksen etä- ja hybridityön yleistymisen myötä, ja nykyään yhä useammat työntekijät voivat tehdä töitään joustavasti etänä tai toimistolla. Etä- ja hybridityö mahdollistavat työntekijöille paremman tasapainon oman työn ja vapaa-ajan välillä, mutta samalla työnantajat ja työntekijät joutuvat sopeutumaan uusiin haasteisiin ja toimintamalleihin, esimerkiksi virtuaaliseen toimintaympäristöön ja siihen kuuluvaan vuorovaikutukseen liittyen. (Dufva & Rekola 2023, 11, 53–54.) Koronaviruspandemia jakoi työelämän lähi- ja etätyöhön ja näin työelämään syntyi hybridityön käsite. Digitalisaation lisääntyminen on kiihdyttänyt jatkuvaa työssä oppimista, ja työ on itsenäistynyt etätyön vuoksi, mikä edellyttää työntekijöiltä kykyä johtaa itseään. Tämä muutos vaikutti myös lähijohtamisen yksilöllistymiseen ja sen vuoksi erilaisten yksilöllisten tarpeiden ja odotusten huomioon ottamista tarvitaan aiempaa enemmän. (Ranki 2023, 6, 12.) Ajan ja paikan suhteen riippumatonta työtä voidaan toteuttaa hybridi- eli monipaikkaisena työnä, jossa työpiste valitaan optimaalisesti työtehtävän ja vuorovaikutuksen tarpeiden mukaan. Monipaikkaisessa työssä on mahdollista valita muitakin vaihtoehtoja

työskentelypaikoiksi, kuin työntekijän oma koti tai hänen työpaikallaan sijaitseva toimistotila. (Haapamäki, Nenonen & Vartiainen 2011, 18; Kallio & Puhakka 2021.)

Monipaikkainen, aikaan sitoutumaton työ rikkoo työn ja vapaa-ajan rajaa, kun digitaaliset työvälineet tuovat työn informaatiotulvan vapaa-ajalle ja työntekijän palautuminen horjuu. Vapautta ja autonomiaa korostetaan työntekijöiden keskuudessa, vaikka se tyypillisesti johtaa siihen, että työntekijät työskentelevät enemmän. (Bäcklander, Rosengren & Kaulio 2021, 343.) Vaikka virtuaalikokoukset mahdollistavat joustavan työn tekemisen, lisäävät ne tutkimusten mukaan väsymystä, jota kutsutaan Zoom-väsymykseksi. Tämä heikentää työntekijän kognitiivista suorituskykyä ja asettaa organisaatioille uusia haasteita johtaa hybridityötä. (Nurmi & Pakarinen 2023, 2.)

Hybridijohtaminen uusi ja pysyvä johtamisen malli

Hybridijohtaminen sisältyy tämän artikkelikokoelman kaikkiin kehittämistöihin. Hybridityö käsittää etä- ja lähityön, hajautetun työn, aikaan ja paikkaan sitoutumattoman työn sekä liikkuvan työn hallinnan ja johtamisen (Vilkman 2023, 40–42). Hybridityössä korostuu fyysinen etäisyys, sillä esihenkilö ja työntekijät eivät välttämättä tapaa toisiaan kasvokkain (Vilkman 2016, 9–19). Humalan (2007, 12) mukaan etäjohtamisen taustalla on muutospolku, jossa siirrytään pois tietyille paikalle sidotuista, teolliselle aikakaudelle tyypillisistä johtamismalleista. Hybridijohtaminen on sosiotekninen prosessi, jossa johtajalta edellytetään hajautetun työn johtamisen lisäksi vahvaa digitaalista osaamista (Chaudhary, Rohtagi, Singh & Arora 2022, 1049–1050). Contreras, Baycal ja Abid (2020, 5) mainitsevat, että etäjohtamista on tutkittu vähän, mutta siihen voidaan hyödyntää muita johtamisen lainalaisuuksia. DasGupta (2011, 29) tuo esiin, että etäjohtamisesta on tullut uusi johtamisoppi, jossa johtamisen perustavoitteet, visio, suunta, motivaatio, inspiraatio ja luottamus ovat pysyneet samoina ja johtajilta edellytetään näiden johtajuusvaatimusten saavuttamista etänä.

Toisinaan etäjohtaminen voi olla haastavaa, sillä käytetty termi etä saattaa antaa vaikutelman, että työntekijä ja johtaja ovat fyysisesti erillään toisistaan ja se korostaa tarvetta ratkaista vain etäisyydestä johtuvia ongelmia (Vilkman 2016, 15–16). Kaikkien työntekijöiden mukana pysyminen on merkittävä haaste ja tämän vuoksi yhteisöllisyyttä tulee korostaa. Onnistunut etäjohtaminen edellyttää johtajalta kykyä tunnistaa alaistensa tarpeet, taidot ja

resurssit tehdä työtä virtuaalisesti, jotta työntekijälle voidaan tarjota sopiva johtamistyyli ja auttaa selviytymään hybridityön haasteista. (Kokko 2020; Hill, Axtell, Raghuram & Nurmi 2022, 40.)

Virtuaalinen läsnäolo ja aktiivinen kommunikointi ovat toimivan etäjohtamisen edellytyksiä, vaikka etätyössä kommunikaatio voi olla haastavampaa kuin lähityössä (Vilkman 2016, 19). Contrerasin ynnä muiden (2020, 6) tutkimuksessa mainitaan, että virtuaaliympäristössä tapahtuva viestintä on monimutkaisempaa kuin kasvokkain tapahtuva viestintä. Etätyövälineiden käyttö ja virtuaalikokoukset voivat lisätä kommunikaation väärinymmärryksen riskiä (Vilkman 2016, 70), koska sanattoman viestinnän vihjeitä, kuten kasvojen ilmeitä ja eleitä on vähemmän ja tämä tekee tiedon siirtämisestä ja tulkinnasta vaikeampaa (Nurmi & Pakarinen 2023, 2). Viestintätaidot korostuvat esihenkilötyössä, joten niiden kehittämällä on myönteinen vaikutus työyhteisöön. Säännöllisellä yhteydenpidolla ja aktiivisella johtamisella voidaan lisätä työntekijän osallisuutta, yhteenkuuluvuutta, vähentää etäisyyden tunnetta (Vilkman 2023, 263–270; Contreras ym. 2020, 6) ja tukea kognitiivista suorituskkyä hybridityössä (Nurmi & Pakarinen 2023, 2).

Raappanan (2020, 67–68) mukaan keskeistä etäjohtamisessa on kyky ohjata henkilöitä. Ohjaamista edesauttaa johdettavien hyvä tuntemus, yhteinen arvomaailma sekä taito johtaa omaa työtään. Etäjohtaminen vaatii monipuolista osaamista käyttää erilaisia tieto- ja viestintäteknologioita sekä taitoa valita sopiva viestintäväline tarpeen mukaan ja johtaa ihmisiä virtuaalisesti (Contreras ym. 2020, 6). Viestinnän käytännöt siitä, missä, miten ja milloin kommunikoidaan, ovat avainasemassa tiimien menestykselle (Rauramo 2018). Reaaliaikaisen etä- ja hybridijohtamisen vaatimaan teknologiaan syvennyttäen tarkemmin tämän artikkelikokoelman kehittämistyössä *Onnettomuustilanteen virtuaalijohtaminen pelastuslaitoksen tilannekeskuksessa*. Mettin (2018, 23) kuvaa virtuaalijohtamisen tapahtuvan teknologian välityksellä, jossa korostuu joustava ja avoin johtamistyyli mahdollistaen nopean reagoinnin.

Vilkmanin (2016, 15–16, 25–26) mukaan tehokkaan etäjohtamisen keskeiset kulmakivet ovat luottamus, kunnioitus, avoimuus, selkeät toimintaohjeet, jatkuva kommunikaatio ja yhteisöllisyyden edistäminen. Toimivan etäjohtamisen kannalta esihenkilön on oltava monitaitoinen ja hallittava niin asijahtamisen, henkilöstöjohtamisen, muutosjohtamisen,

tiimin rakentamisen kuin itsensä johtamisen taitoja (Rauramo 2018; Chaudhary ym. 2022, 1049–1050). Etätyössä johtajan tulee määritellä selkeät tavoitteet ja työtehtävät epäselvyyden vähentämiseksi ja tukea johdettaviaan tekemään itsenäisiä päätöksiä virtuaalityössä, koska työn itsenäisyys lisääntyy etäisyyden vuoksi (Hill ym. 2022, 40; Vilkmán 2023, 35). Molempinpuolinen luottamus ja vastuullisuus korostuvat etätyössä, jossa tarvitaan yhteisiä pelisääntöjä ja johtamiskäytäntöjä (Vilkmán 2023, 37, 144, 295). Esihenkilöiden taidot hybridityön johtamisessa voivat vaihdella. On tärkeää tarjota heille riittävästi tukea, selkeitä ohjeistuksia ja panostaa teknisiin valmiuksiin, jotta he voivat menestyä tehtävässään. (Kokko 2020.)

Hybridityön johtaminen asettaa suuria vaatimuksia esihenkilötyölle. Johtajien ja esihenkilöiden työtyytyväisyyden taso on madaltunut ja krooninen työväsytys lisääntynyt. Tämä on huomioitava työhyvinvoinnin kokonaisuuden johtamisessa. (Kokko 2020; Ranki 2023, 14.) Työhyvinvoinnin kokemus on heikentynyt viimeisen 3,5 vuoden aikana, eikä se ole palannut koronapandemiaa edeltäneelle tasolle (Suutala, Kaltiainen & Hakanen 2023). Siksi hybridityössä tulee panostaa työhyvinvoinnin ja työolojen johtamiseen ja kehittämiseen.

Työhyvinvoinnin johtaminen hybridityössä

Työtä tehdään yhä enemmän monipaikkaisesti ja tämä tulee ottaa huomioon työkykyä kehittämissä toiminnoissa ja työkykyjohtamisessa, jotka vaativat strategista sitoutumista ja resursseja (Vuorento & Ruohomäki 2022, 68). Hillin ynnä muiden (2022, 2) mukaan tällä hetkellä puuttuu vielä kokonaisvaltainen ymmärrys, miten hybridityö vaikuttaa hyvinvointiin. Työhyvinvointi on kokonaisuus, jonka muodostavat mielekäs ja sujuva työ sekä turvallinen, terveyttä edistävä, työuraa tukeva työyhteisö- ja ympäristö. Se ilmenee työhön paneutumisenä ja toimivana yhteistyönä, joiden vaikutukset heijastuvat työn tuloksellisuuteen ja laatuun. Työhyvinvointiin vaikuttavat niin henkilön oma elämä ja elämäntavat kuin työhön liittyvät kuormitus- ja voimavaratekijätkin, kuten työn sisällön, työpaikan ja työyhteisön muutokset ja se, miten näiden keskinäinen tasapaino onnistuu. (Puttonen, Hasu & Pahkin 2016.) Hyvällä johtamisella voidaan luoda työkykyä tukevia toimintatapoja, joiden kehittämiseen ihmiset pääsevät vaikuttamaan ja osallistumaan ja näin työhön sitoutuminen vahvistuu. Johtamisella on yhteys työyhteisön ilmapiiriin ja ihmissuhteisiin. (Juuti & Vuorela 2015, 23.)

Työhyvinvoinnin tarpeet ja keinot ylläpitää sekä kehittää työhyvinvointia ja sen johtamista muuttuvat työelämän nopean muutoksen mukana. Tämä ilmenee Työterveyslaitoksen raporteissa, joissa tuodaan esiin suomalaisten työhyvinvoinnin kehittämistä (Mäkinieniemi, Kaltiainen & Hakanen 2023; Ranki 2023). Mäkinieniemi ym. (2023) tuovat esiin, että vuoden 2021 ja 2022 välillä työuupumusoireet etätyössä lisääntyivät sekä kognitiiviset häiriöt yleistyivät. Lisäksi työn imu ja tyytyväisyys työhön hieman laskivat. Havaittiin myös johtajien työuupumusoireilua, joka näkyi matalampana työtyytyväisyytenä ja kroonisena työväsyyksinä. (Mäkinieniemi, ym. 2023; Ranki 2023.) Vuoden 2023 Miten Suomi -voit tutkimuksen mukaan etätyötä haastavat lisääntynyt yksinäisyyden tunne ja työhön tylsistyminen verrattuna muihin työmuotoihin (Suutala ym. 2023). Työhön sitoutumisella todetaan olevan yhteys väsymyksen kokemukseen virtuaalikokouksissa (Nurmi & Pakarinen 2023, 12). Juuti ja Vuorela (2015, 15–17, 85,164) tuovat esiin, että työhyvinvoinnista on tullut kilpailutekijä, sillä organisaatiot kilpailevat ihmisten aineettoman osaamispääoman avulla. Työhyvinvoinnin edellytyksenä on, että ihminen voi hyvin niin henkisesti, fyysisesti kuin sosiaalisesti. Hyvinvoiva ihminen on tuottava ja hyödyntää niin organisaatiota, asiakkaita kuin itseäänkin. Ervasti ynnä muut (2022, 8) mainitsevat, että työkykyä voidaan tukea päivittäisellä johtamisella, toiminnan suunnittelulla ja ennakkoon yhdessä sovitulla käytännöllä.

Työympäristöt, -tavat ja työn luonne ovat muuttuneet monilla toimialoilla. Fyysisestä työstä on siirrytty aivotyöhön ja näin työn kuormitus kohdistuu yhä enemmän aivoihin. Tämä asettaa työhyvinvoinnin johtamiselle uusia haasteita, sillä aivokuormitus liitetään työuupumuksen riskitekijöihin. (Hartikainen ym. 2021, 89.) Manka ja Manka (2023) tuovat esiin työkykyä tukevat ergonomian muodot, kuten kognitiivinen, affektiivinen, informatiivinen sekä fyysinen ergonomia, joihin tulee kiinnittää huomiota työhyvinvoinnin kehittämisessä ja johtamisessa. Ergonomian eri muotoja käsitellään tarkemmin tämän artikkelikokoelman kehittämistyössä *Aivohyvinvoinnin johtaminen asiantuntijaorganisaatioissa*. Hartikaisen ynnä muiden (2023, 91) mukaan työelämässä tarvitaan laajempaa ymmärrystä ergonomiasta, joka ottaa huomioon lisääntyneet aivoja kuormittavat informaatioärsykkeet.

Vuorento ja Ruohomäki (2022, 69) toteavat, että esihenkilöillä on tärkeä rooli työkyvyn edistäjänä. Siihen kuuluvat muun muassa työkyvyn muutosten havainnointi, puheeksi ottaminen ja yhteydenpito työntekijän sairauspoissaolojen aikana (Vuorento & Ruohomäki

2022, 69). Esihenkilöiden hyvällä johtamisella on yhteys taloudelliseen tuottavuuteen. Saaren (2016) mielestä kestävä työelämä ottaa huomioon työntekijöiden voimavarat eli resilienssin, yksilön kyvyn palautua negatiivista kokemuksista ja sopeutua stressaaviin ja muuttuviin tilanteisiin. Inhimilliseen kestävyYTEEN liittyy kohtuullinen työkuormitus ja työn sekä muun elämän tasapaino. Keskeinen työhyvinvointiin ja johtamiseen liittyvä tekijä on Decin, Olafsenin ja Ryanin (2017) mukaan tukea työntekijän autonomiaa eli itsemääräämistä, jossa toimintaan voidaan itse vaikuttaa eikä sitä kontrolloida ulkoapäin. Tämä lisää sisäistä motivaatiota, jolla on myönteisiä vaikutuksia hyvinvointiin ja työtyytyväisyyteen (Deci ym. 2017). Niitä voidaan edistää esimerkiksi mahdollistamalla jatkuva uuden oppiminen työssä ja tarjoamalla tehtäviä, joissa voidaan hyödyntää omaa osaamista (Suutala ym. 2023).

Osaamisen johtaminen muuttuvassa toimintaympäristössä

Osaamisen johtaminen on yrityksen kaikille tasoille yltyvä ja jatkuvasti muuttuva johtamisen kokonaisuus (Viitala 2005, 14). Kehittämistyössä *Osaamisen johtaminen itseohjautuvassa asiantuntijaorganisaatiossa* on selvitetty, miten osaamisen johtamista ja sen kehittämistä voitaisiin edistää suunnitelmallisesti asiantuntijaorganisaatiossa, joka koostuu itseohjautuvista tiimeistä ja jossa yksilöitä kannustetaan itsenäiseen päätöksentekoon.

Osaamisen kehittäminen alkaa organisaation strategiasta ja visiosta, joka määrittää tulevaisuuden tahtotilan. Tämä edellyttää henkilöstöltä sekä osaamisen että taitojen kehittämistä. (Juuti & Vuorela 2015, 71.) Jokainen on vastuussa omasta osaamisen kehittämisestä ja esihenkilö tiimin kokonaisvaltaisesta kehittämisestä (Kamensky 2015, 186). Osaamisen kehittäminen voidaan katsoa investoinniksi, joka vaikuttaa keskeisesti tuottavuuteen ja tuloksellisuuteen sekä yrityksen kilpailukykyyn. Siihen tulee suhtautua samoin kuin yrityksen muihin investointeihin. Osaamisen kehittämisstrategiat tukevat parhaimmillaan yrityksen liiketoimintastrategian toteutumista. (Viitala 2007, 187.) Juuti ja Vuorela (2015, 72–74) toteavat, että esihenkilön tulee jatkuvasti kehittää oman vastualueensa henkilöstöä ja toimintaa. Kehittämistoiminta alkaa osaamis- ja koulutustarpeiden kartoittamisella, jonka jälkeen luodaan tavoitteet ja päämäärät sekä valitaan sopivat kehittämis- ja arviointimenetelmät.

Virtuaalinen työympäristö haastaa organisaatiot kehittämään innovatiivisia tapoja, jotka tukevat etä- ja hybridityötä tekevien osaamisen kehittämistä (Kallonen & Kuhmonen 2022,

34). Manka ja Mäenpää (2010, 23) toteavat, että osaamisvaatimukset muuttuvat koko ajan ja osaamista tulee kehittää sekä yksilö- että yhteisötasolla. Osaaminen on koulutuksen ja kokemuksen tulos eikä ainoastaan opittua tietoa. Kallosen ja Kuhmosen (2022, 33) mukaan yrityksiä on mahdollista johtaa osaamista ja jatkuvaa oppimista myös datalähtöisesti, jossa tekoälyä voidaan käyttää apuna osaamisen tunnistamisessa esimerkiksi analysoimalla yrityksen strategia-, tutkimus- ja kehittämisraportteja. Yrityksen tuottamaan tietoa voidaan hyödyntää tehokkaasti big data -analytiikan eli massadatan (ks. Finto 2023) avulla tulevaisuuden osaamistarpeiden suunnittelussa ja muutosten seuraamisessa. Osaaminen on tekemisen hallintaa, jossa korostuvat sosiaalinen vuorovaikutus, joustavuus, epävarmuuden sietäminen ja muutoshalukkuus (Manka & Mäenpää 2010, 23).

Työyhteisön vuorovaikutuksen johtaminen

Vuorovaikutus on keskustelua tai sanatonta viestintää, jossa viestijät yrittävät ilmaista ja välittää omia merkityksiään sekä tulkita ja reagoida muiden viestejä (Tieteen termipankki 2023). Virtuaaliset työympäristöt ovat monitahoisia sosiaalisia verkostoja, joissa ihmiset hyödyntävät digitaalisia työkaluja ja alustoja ollakseen vuorovaikutuksessa toistensa kanssa. Se mahdollistaa muun muassa uuden kehittämisen, ideoinnin, toisten tukemisen, päätöksenteon ja johtamisen. (Humala 2019, 9–10; Meske & Junglas 2021, 1130.) Humala (2019, 10) toteaa, että vuorovaikutus vaikuttaa tiimin yhteistyön toimimiseen, yhteisten tavoitteiden saavuttamiseen ja tehtävien suorittamiseen. Vuorovaikutuksen merkitystä ja johtajan roolia on tarkasteltu tarkemmin tämän artikkelikokoelman kehittämistyössä *Insinööritoimiston vuorovaikutus ja sen johtaminen hybridityössä*.

Etenkin etätyössä on tunnistettu vuorovaikutuksen vähenemistä työyhteisöissä (Houhala & Hurmola-Remmi 2022, 78; Ruohomäki ym. 2023, 68). Tutkimuksen mukaan Suomessa etätyötä tekevät kaipaavat työpaikan sosiaalista dynamiikkaa ja monipaikkainen työnteko vaikuttaa merkittävästi työntekijöiden sosiaalisen tuen kokemukseen sekä ystävyyssuhteiden luomiseen työpaikoilla (Blomqvist ym. 2020, 6, 9). Digitaaliset työkalut voivat haastaa työyhteisöjen vuorovaikutusta, sillä keskustelu saattaa olla vähäistä. Rento kuulumisten vaihto voi jäädä pois ja väärinymmärrysten mahdollisuus kasvaa. Parhaimmillaan virtuaalisesti toimiva työyhteisö saa sopivasti yhdistettyä omaehtoisen työn, yhteisön,

epämuodollisen ajatustenvaihdon pikaviestimissä ja hauskat hetket videopalavereissa. Työyhteisössä voi vallita aito kohtaamisen tunne virtuaalisesti. (Vilkman 2020, 42–43.)

Humalan (2019, 10) mukaan jokaisen johtajan, joka haluaa johtaa monipaikkaista työyhteisöä mahdollisimman hyvin, tulee kehittää avointa vuorovaikutusta. Chamakiotisin, Pantelin ja Davisonin (2021, 5) mukaan etäjohtajien on tiedostettava, että työntekijät voivat kokea teknostressiä eli teknologian käyttöön liittyvää stressiä, jos kasvokkain tapahtuva vuorovaikutus korvataan teknologiavälitteisellä vuorovaikutuksella. Etäjohtajien tulee löytää vuorovaikutuksen ja yhteisöllisyyden tueksi tiimeille sopivia keinoja, kuten esimerkiksi säännölliset palaverit ja vapaamuotoiset tilaisuudet sekä kameroiden käyttö palavereissa (Houhala & Hurmola-Remmi 2022, 78; Ruohomäki ym. 2023, 61). Digitaalisilla työkaluilla viestiessä vuorovaikutustaidot korostuvat. Johtajan säännöllinen vuorovaikutus tukee työntekijöiden itseohjautuvuutta sekä hyvää itsensä johtamista. (Vilkman 2020, 39.)

Itseohjautuvuus nykyajan työelämässä

Martela ja Jarenko määrittelevät (2017, 12) itseohjautuvuuden viittaavan työntekijään ja hänen kykyynsä toimia omaehtoisesti ilman ulkopuolisen ohjauksen ja kontrollin tarvetta. Kehittämistyössä *Osaamisen johtaminen itseohjautuvassa asiantuntijaorganisaatiossa* on mukana toimeksiantajaorganisaatio, joka koostuu itseohjautuvista tiimeistä ja jossa yksilöitä kannustetaan itsenäiseen päätöksentekoon. Kehittämistyössä on selvitetty itseohjautuvan työntekijän osaamisen johtamista toimeksiantajan strategien ja tavoitteiden näkökulmasta.

Työntekijää voidaan pitää itseohjautuvana, kun hän pystyy työskentelemään itsenäisesti kohti organisaation tavoitteita, ilman tarvetta kysyä päätöksiinsä lupaa tai vahvistusta esihenkilöltään. Itseohjautuvuuden vastakohta on ylhäältäpäin ohjautuvuus, jossa esihenkilö kertoo aktiivisesti työntekijälle mitä ja milloin mitäkin kuuluu tehdä (Martela & Jarenko 2017, 12). Kostamon, Vuorisen ja Väänttisen (2020, 7) mukaan yleinen yksimielisyys lienee siitä, että itseohjautuvuudella tarkoitetaan perinteisen arvoasteikon purkamista ja yhteisön tai yksilön itsemääräämisoikeuden lisäämistä. Itseohjautuvuus käsite on työelämässä synnyttänyt erilaisia uskomuksia, joita ovat esimerkiksi käsitykset siitä, että itseohjautuvuus sopii kaikille tai itseohjautuvassa organisaatiossa ei ole hierarkioita ja organisaatio jättää työntekijän oman onnensa nojaan. Itseohjautuvuutta voi tarkastella enemmän organisaatiotason ilmiönä sen sijaan, että se yhdistetään liiaksi yksilötason ilmiöksi autonomian lisääntymisen

myötä. (Kostamo ym. 2020, 7–8.) Tämä näkökulma erottaa itseohjautuvuuden itsenä johtamisen taidoista työelämässä.

Morikawa, Martela ja Hakanen (2022, 312) ehdottavat, että itseohjautuvuutta tulisi tutkia rajaamalla ilmiö selkeämmin. He ovat tutkimuksessaan jakaneet itseohjautuvuuden ilmiön kahdeksi käsitteeksi: *organisaation itseohjautuvuus ja työntekijöiden itseohjautuvuus*. Kumpikaan käsite ei sulje toistaan ulkopuolelle, sillä ne kytkeytyvät toisiinsa. Organisaation itseohjautuvuudella tarkoitetaan organisaatioita, joissa päätöksentekovalta on äärimmäisellä tavalla hajautettu työntekijöille. Työntekijöiden itseohjautuvuus viittaa työntekijän kokemuksiin ja mahdollisuuksiin tehdä itsenäisiä päätöksiä omassa työssään. (Morikawa ym. 2022, 312–313.)

Neck ja Houghton (2006, 288) toteavat itseohjautuvuuden olevan yritykselle potentiaalinen tapa menestyä nopearytmisessä ja digitaalisesti kehittyneessä työelämässä. Stewart, Courtright ja Manz (2011, 213) kuvaavat tutkimuksessaan, että työntekijän itseohjautuvuuden voidaan nähdä nostavan työn tuottavuutta sekä työntekijän motivoituneisuutta. Motivaation kasvu ja tunne vaikuttamismahdollisuuksista vahvistavat työntekijän uskoa omiin kykyihinsä. Tämä taas mahdollistaa hyvät olosuhteet innovaatioille ja luovalle toiminnalle (DiLiello & Houghton 2006, 333). Itseohjautuvuus ei poista tarvetta johtajuudelle, vaan muuttaa sitä (Vuori 2021). Lisäksi organisaatiolta vaaditaan strategisia valintoja, jotka luovat itseohjautuvan työympäristön (Aura, Ahonen, Hussi & Ilmarinen 2020, 30).

Itsensä johtamisen taitojen merkitys on kasvanut

Nykyajan työelämässä itsensä johtaminen on noussut yhdeksi työelämäkompetenssiksi (Niinivaara 2019, 39). Organisaatioiden toimintatavat, strategia, kulttuuri, arvot, visio ja muut vastaavat ulkoiset vaikuttimet vaikuttavat organisaation jäseniin, mutta organisaation asettamalla ulkoisilla tekijöillä ei voi ohjata ja johtaa työntekijöitä ilman yksilöiden itsensä johtamista ja sisäistä motivaatiota (Manz 1986, 585–586; Stewart ym. 2011, 190). Niinivaaran (2019, 50) mukaan itsensä johtaminen on hyödyllistä niin sitä harjoittavalle yksilölle kuin yhteisölle ja organisaatiolle, jossa kyseinen yksilö toimii.

Aivohyvinvoinnin johtaminen asiantuntijaorganisaatioissa -kehittämistyössä on selvitetty tietotyötä tekevän asiantuntijan kuormituksen tasoa ja palautumista sekä sitä, miten esihenkilö voi tukea työntekijöitä kuormituksen hallinnassa. Asiantuntija- ja hybridityössä korostuvat omaan työhön liittyvät autonomiset vaikuttamisenmahdollisuudet, jotka lisäävät työn imun kokemuksia ja motivaatiota (Ranki 2023, 13, 19). Samaan aikaan työuupumusoireet ovat lisääntyneet etenkin lähiesihenkilötyössä (Kela 2022; Ranki 2023, 14; Suutala ym. 2023). Itsensä johtamisen taidot suojelevat työntekijöitä työkyvyn heikkenemisen ja työuupumuksen riskiltä (Ranki 2023, 19), joten niiden kehittämiseen tulisi panostaa.

Tutkimusten mukaan itsensä johtaminen on osin piirretyyppinen ominaisuus ihmisissä sekä sellainen prosessi ja taito, jota voi oppia ja harjoitella. Siksi voidaan tulkita, että itsensä johtaminen koostuu tietoisesta itsensä kehittämisestä sekä minuudesta ja elämäkokemuksista. (Niinivaara 2019, 47.) Koulutus lisää itsensä johtamisen taitoja sekä suorituskkyä yksilötasolla etenkin sellaisilla henkilöillä, joilla itsevaikuttaminen ja sisäinen motivaatio ei ole vahvaa (Stewart ym. 2011, 205). Jos koulutus ei ole osallistavaa tai yhdistetty organisaation vahvistamiseen, useimmat ihmiset eivät jatka oppimaansa harjoittelua palattuaan koulutuksesta takaisin työhönsä. Ne, joiden itsensä johtamisen taidot ovat vahvat, hyödyntävät todennäköisemmin uusia oppeja työssään. (Goldsby, Goldsby, Neck, Neck & Mathews 2021, 10–11, 14.)

Esihenkilötyöllä, johtamisella ja esihenkilön omalla esimerkillä voidaan tukea ja edistää työntekijöiden itsensä johtamista (Chang, Baelen, Ramburn & Purandare 2022, 405; Stewart ym. 2011, 206–207). Tyypillisesti tiimeillä on sitä vahvempi itsensä johtamisen taso, mitä enemmän esihenkilöt palkitsevat tiimin jäseniä itsensä johtamisen käytännöistä ja viestivät tiimin jäsenille, että he ovat ensisijaisesti itse vastuussa tiimin työn johtamisesta ja toteutumisesta (Stewart ym. 2011, 206–207). Goldsbyn ynnä muiden (2021, 11) mukaan itsensä johtamiseen ja siihen liittyvään koulutukseen panostaminen parantaa sekä esihenkilötyötä ja johtamista että itsensä johtamisen suoritustasoa yksilö-, tiimi- ja organisaatiotasolla.

Itsensä johtaminen korostuu sirpaloituneissa työympäristöissä kuten hybridityössä, jossa on jatkuvaa tietotulvaa ja muuttuvia olosuhteita niin organisaation sisällä kuin toimialalla

(Niinivaara 2019, 39). Organisaatiokulttuuri, jossa tiimeille ja työntekijöille annetaan tietoa erilaisista työhön liittyvistä prosesseista, laadusta, asiakkaista, kilpailijoista, muutoksista ja annetaan valta tehdä työhön liittyviä päätöksiä, edistää tiimitason itsensä johtamista ja tiimin tehokkuutta (Stewart ym. 2011, 208–209). Goldsbyn ynnä muiden (2021, 18) neljän vuosikymmenen kirjallisuuskatsaus osoittaa, että itsensä johtamisella tulee jatkossakin olemaan merkittävä rooli yksilön, tiimin ja organisaation suorituskyvyssä. Tutkimukset ja olemassa oleva tieto osoittavat, että tietoa itsensä johtamisen hyödyistä tiimitasolla sekä johtamisen ja työntekijän itsensä johtamisen välillä tarvittaisiin lisää (Stewart ym. 2011, 213; Niinivaara 2019, 39).

Tutkimus- ja kehittämismenetelmät

Laadullinen tutkimusmenetelmä

Tämän artikkelikokoelman kaikki kehittämistyöt ovat toteutettu laadullisin tutkimusmenetelmin. Ojasalo, Moilanen ja Ritalahti (2015, 105) pitävät laadullisen eli kvalitatiivisen tutkimuksen perustana todellisen elämän kuvaamista. Tutkimuksen kohde on tyypillisesti valittu tarkkaan eli voidaan puhua harkinnanvaraisesta näytteestä (Ojasalo ym. 2015, 105). Laadullisissa tutkimuksissa keskitytään tarkastelemaan tutkimuskohteina olevien yksilöiden henkilökohtaisia kokemuksia ja näkemyksiä. Tavoitteena on ymmärtää tarkasteltavaa ilmiötä tutkimuksen kohteena olevien henkilöiden näkökulmista ja kerätä tietoa mahdollisimman subjektiivisesti. Laadullisen tutkimuksen kohteena olevaa ilmiötä kuvataan tyypillisesti ennalta tuntemattomaksi. (Juuti & Puusa 2020a, 9; Juuti & Puusa 2020b, 73–75.)

Alasuutari (2011, 64) toteaa, että laadullisessa tutkimuksessa on yleistä kerätä tutkimusaineistoja, jotka tarjoavat mahdollisuuden toteuttaa aiheen monipuolista tarkastelua. Tutkittavaa asiaa tulee pystyä tarkastelemaan eri katsantokannoista. Hän korostaa dokumentoinnin tarkkuutta tuomalla esiin esimerkiksi haastattelujen sanatarkan kirjaamisen niin haastateltavan kuin haastattelijankin osalta. Tuomen ja Sarajärven (2018, 62) mukaan laadullisen tutkimuksen aineistonkeruumenetelmiä ovat kyselyt, haastattelut, havainnoinnit ja erityyppisistä dokumenteista kootut tiedot. Erilaisia menetelmiä voidaan hyödyntää tarpeen mukaan joko erillisinä tai yhdistellen niitä eri tavoin, riippuen tutkimuksen asetelmasta ja käytettävissä olevista resursseista. Tämän artikkelikokoelman tutkimuksissa

on käytetty laadullisina aineistonkeruumenetelminä sekä haastatteluja että kyselyjä erillisinä sekä yhdistellen tutkimuksen asetelmasta riippuen.

Tuomi ja Sarajärvi (2018, 53) toteavat, että ei ole yksiselitteistä, että laadullinen ja määrällinen tutkimus olisivat toisensa poissulkevat tai toisiaan täydentäviä. Tutkimukseen on valittava tapauskohtaisesti tutkimusongelmaan parhaiten soveltuvat tutkimusmenetelmät, jolloin tutkimuksessa voidaan hyödyntää laadullista ja määrällistä tutkimusotetta rinnakkain. (Hirsjärvi & Hurme 2022, 27–28, 44.)

Määrällinen tutkimusmenetelmä

Määrällinen eli kvantitatiivinen tutkimustapa tutkii tietoa numeroiden avulla, jolloin aineisto saadaan numeerisessa muodossa ja tulokset esitetään numeroina. Niiden avulla tutkija pystyy tulkitsemaan ja avaamaan saatua tietoa sanalliseen muotoon. (Vilkkä 2007, 13–15, 36.) Tässä artikkelikokoelmassa määrällistä tutkimusmenetelmää on käytetty laadullisen tutkimusmenetelmän rinnalla *Aivohyvinvoinnin johtaminen asiantuntijaorganisaatiossa - kehittämistyössä*.

Määrällisessä muodossa kerättävän tiedon avulla on tarkoituksena selittää, vertailla tai kuvailla ihmisiin tai luonnon ilmiöihin liittyviä asioita. Muita ominaispiirteitä määrälliselle tutkimustavalle on pyrkimys objektiivisuuteen sekä vastaajien suureen määrään. Tutkimusaineiston keruussa käytetään usein apuna kyselyjä. Ennen tiedon keruuta tutkittavat asiat puretaan teoriatasolta arkikielelle siten, että kysymysten asettelut ovat yksiselitteisiä ja saatu tieto on mitattavissa. Tätä kutsutaan operationalisoinniksi. (Vilkkä 2007, 13–15, 36.) Kyselylomaketutkimuksen avulla voidaan saavuttaa iso joukko vastaajia eikä heidän tarvitse olla sidottuna tiettyyn paikkaan tai aikaan. Henkilöt lukevat ja vastaavat itsenäisesti kyselyyn, jolloin anonymiteetti on helpommin varmistettavissa. Uhkana voi olla, että vastausprosentti jää pieneksi. Kyselyt voidaan suorittaa kasvokkain, jos tutkittava aihe on hyvin rajattu. Tutkijan on tällöin varmistettava, että anonymiteetti säilyy. Tutkimusaineiston keräämiseen voidaan käyttää myös olemassa olevia rekistereitä ja tilastoja sekä systemaattista havainnointia. (Vilkkä 2021, 76.)

Kehittämismenetelmänä tapaustutkimus

Tapaustutkimus on tutkimusote, jonka tarkoituksena on selvittää tarkemmin jotain erityistä, merkittävää tai kiinnostavaa tapausta (Korhonen 2009, 66). Artikkelikokoelman kaikki kehittämistyöt ovat tapaustutkimuksia, joissa tarkastellaan yhtä rajattua ilmiötä edustavaa tapausta, kuten organisaatiota, ryhmää tai prosessia. Tutkittava tapaus liitetään aina tarkasti siihen aikaan ja paikkaan, johon se sijoittuu. Tapaustutkimuksen aloittamiseksi tutkija perehtyy tutkittavaan asiaan tai ilmiöön, minkä jälkeen rajataan sekä tarkennetaan. Siten kohdetapaus on tutkijan analyttisen ajattelun tulosta. Tavoitteena on saada monipuolinen kuvaus tapauksesta ja tutustua siihen mahdollisimman kattavasti. (Vuori 2022.) Tämän menetelmän avulla tuotetaan tietoa rajatusta asiasta mahdollisimman laaja-alaisesti ja syvällisesti (Ojasalo ym. 2015, 52).

Ojasalo, Moilanen & Ritalahti (2018, 37) kuvaavat tapaustutkimuksen perustuvan tutkimuksen kohteen havainnointiin sille ominaisessa ympäristössä. Vilka (2021, 125) kuvaa tapaustutkimuksen tähtäävän ymmärryksen kasvattamiseen tutkimuskohteesta eikä sen pelkkään tutkimusaineiston havainnointiin ja kuvaamiseen. Kehittämistyön näkökulmasta tapaustutkimuksella pyritään tuottamaan tutkijalleen ymmärryksen tutkimuskohteesta sen oikeassa kontekstissa luoden samalla edellytykset mahdolliselle kehittämistyölle (Ojasalo ym. 2018, 52–53). Tapaustutkimuksesta toteutettaessa on yleistä, että tutkimuskysymys muuttuu ja sitä tarkennetaan prosessin edetessä (Eriksson & Koistinen 2014, 23). Tapaustutkimuksen luoma syvä ymmärrys vallitsevasta tilanteesta ja motiiveista eri sidosryhmille on arvokasta tietoa kehittäjän näkökulmasta. Tapaustutkimuksella saadaan kuvattua usein vaikeasti ymmärrettäviä ja monimutkaisia tilanteita, jotka helposti muuten jäisivät huomiotta. (Ojasalo ym. 2018, 52–53.)

Aineistonkeruumenetelmät ja aineiston analysointi

Teemahaastattelut monipuolisen aineistonkeruun menetelmänä

Teemahaastattelua voidaan luonnehtia lomakehaastattelun ja avoimen haastattelun välimuodoksi, joka sopii aineistonkeruumenetelmäksi useimpiin tutkimuksiin (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2018, 208–209; Hirsjärvi & Hurme 2022, 27–28, 44). Tässä artikkelikokoelmassa teemahaastatteluja käytettiin aineistonkeruumenetelmänä kolmessa kehittämistyössä. Teemahaastattelu voidaan toteuttaa joko yksilö- tai ryhmähaastatteluna.

Tämän artikkelikokoelman kehittämistöissä *Aivohyvinvoinnin johtaminen asiantuntijaorganisaatioissa* ja *Osaamisen johtaminen itseohjautuvassa asiantuntijaorganisaatioissa* teemahaastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina ja *Onnettomuustilanteen virtuaalijohtaminen pelastuslaitoksen tilannekeskuksessa* yksilö- ja ryhmähaastatteluna.

Teemahaastattelu etenee tiedossa olevien aihepiirien mukaisesti joko jäsennellysti tai ilman tarkkaa järjestystä ja muotoa (Hirsjärvi ym. 2018, 208–209). Teemahaastattelu muistuttaa keskustelunomaista tilannetta, jossa käsiteltyjen teemojen käsittelyjärjestys on vapaa, eikä kaikkien haastateltavien kanssa välttämättä puhuta yksittäisistä teemoista yhtä laajasti. Pääkohdat on määritelty, mutta haastattelu voi elää haastateltavien kanssa käydyn keskustelun mukana. (Hyvärinen ym. 2020.) Tärkeintä on saavuttaa aito vuorovaikutus ja keskusteluyhteys haastateltavan kanssa (Vilka 2021, 76).

Teemahaastattelut toteutetaan yleensä puolistrukturoidusti ja tätä aineistonkeruumenetelmää on hyödynnetty artikkelikokoelman kehittämistöissä. Menetelmän vahvuutena on se, että haastattelu etenee ydinkysymysten pohjalta teemoittain, jolloin on mahdollista kerätä laajempi aineistoa yksityiskohtaisen kysymyslistan sijaan. Puolistrukturoidussa teemahaastattelussa on tilaa vapaalle keskustelulle, joka voi mahdollistaa laajemman tiedon keruun. (Alastalo, Åkerman & Vaitinen 2017, 184, 187; Hirsjärvi & Hurme 2022, 34, 47–48.) Yksilö- ja ryhmähaastattelussa haastattelijalla on tilaisuuden fasilitoijana merkittävä rooli ilmapiirin luomisessa. Luottamuksen ilmapiirin kautta voidaan saada aidompia kommentteja niin sanottujen sosiaalisesti hyväksytyjen vastausten sijaan. Tilanteessa punnitaan haastattelijan taitavuus siinä, että hän ei vaikuta vastauksiin kysymyksenasettelussa tai johdattelemalla vastauksia. Riskinä voi olla, että tutkijan tulkintavirheet vaikuttavat lopputulokseen. (Puusa 2020, 103–105.)

Laadulliset ja määrälliset kyselyt aineistonkeruumenetelminä

Artikkelikokoelman kaikissa kehittämistöissä käytettiin kyselyä aineistonkeruumenetelmänä. *Insinööritoimiston vuorovaikutus ja sen johtaminen hybridityössä* -kehittämistyössä kysely oli ainoa aineistonkeruumenetelmä. Artikkelikokoelman kolmessa muussa kehittämistyössä kyselyä käytettiin aineistonkeruumenetelmänä teemahaastattelun rinnalla. Kyselytutkimuksen vahvuutena on,

että sillä voidaan kerätä niin määrällisesti kuin laadullisesti laaja tutkimusaineisto esimerkiksi mielipiteistä, käyttäytymisestä ja toiminnasta (Hirsjärvi ym. 2018, 197).

Kyselyssä valitulta joukolta kysytään vastauksia samoihin kysymyksiin, samalla tavalla ja samassa järjestyksessä (Luoto 2009; Hirsjärvi ym. 2018, 193). Kyselyn kysymyksenasettelussa on tärkeää, että kysymyksiä on harkittu määrä sekä se, että ne ovat yksiselitteisiä ja sisällöltään tarkasti mietittyjä (Hirsjärvi ym. 2018, 201–202). Kyselylomakkeen ja muuttujien luomisessa tulee pohtia, mitä halutaan mitata ja pilkottava tutkittava aihe osakysymyksiksi tai -väittäviksi (Vilka 2015; Vastamäki & Valli 2018, 139). Kysely voidaan toteuttaa haastatteluna, digitaalisena verkkokyselynä, gallupina, fyysisenä lomakekyselynä tai henkilökohtaisesti tarkastettuna kyselynä (Luoto 2009; Vilka 2015; Hirsjärvi ym. 2018 201–202). Verkkokysely on helppo ja kustannustehokas tapa toteuttaa kysely myös analyysi- ja suunnitteluohjelmien ansiosta (Räsänen & Sarpila 2013). Tässä artikkelikokoelmassa kolmessa kehittämistyössä käytettiin verkkokyselyä ja yhdessä kehittämistyössä kahta mittaria haastattelun yhteydessä.

Kyselyn muodosta riippuen vastausten analysointi voidaan tehdä määrällisesti tai laadullisesti (Luoto 2009). Kyselyn kysymykset voivat olla avoimia kysymyksiä, monivalintakysymyksiä, asteikkoja tai näiden yhdistelmiä. Monivalinta- ja asteikkokysymykset tuottavat tyypillisesti määrällistä eli kvantitatiivista aineistoa. Avoimet kysymykset puolestaan tuottavat laadullista eli kvalitatiivista aineistoa, sillä niihin vastaajan on mahdollista avata näkemyksiään ja kokemuksiaan tarkemmin ja syvällisemmin. (Vilka 2015; Hirsjärvi ym. 2018, 196–197.) Avoimia kysymyksiä käytettiin laadullisen aineiston keräämiseksi tämän artikkelikokoelman kolmessa eri kehittämistyössä. Kyselyssä voidaan hyödyntää myös valmiita, aikaisempiin tutkimuksiin perustuvia mittareita (Vastamäki & Valli 2018, 136), kuten *Aivohyvinvoinnin johtaminen asiantuntijaorganisaatiossa* -kehittämistyössä on käytetty. Kyseisillä mittareilla kerätään määrällistä aineistoa.

Työpaja ja ryhmäkeskustelu yhteiskehittämisen menetelmänä

Laadullisen tutkimuksen aineiston keräämiseen hyödynnetään ihmiskeskeisiä menetelmiä, joista työpaja, ryhmäkeskustelu ja aivoriihi ovat esimerkkejä. Osallistuvassa työpajassa osallistujilla on aktiivinen rooli ja se luokitellaan ihmiskeskeisessä suunnittelussa innovatiiviseksi menetelmäksi (Hanington 2003, 13,15). Työpajamenetelmä on

yhteiskehittämisen muoto, jossa tiedon siirtäminen ja kommunikointi ovat keskiössä. Tarkoituksena on lisätä ymmärrystä tutkittavasta aiheesta sekä toiveista ja tarpeista kehittämisen tueksi. (Mattelmäki 2006, 37.) Tavoitteena voi olla muutos ja siihen tarvittava uuden tiedon tuottaminen (Pöyry-Lassila & Teräväinen 2010, 17).

Aivohyvinvoinnin johtaminen asiantuntijaorganisaatiossa kehittämistyössä käytettiin työpajaa ja ryhmäkeskustelua yhtenä yhdistettynä aineistonkeruumenetelmänä. Työpaja on ryhmälähtöistä toimintaa, jossa ryhmäkeskustelun avulla on mahdollista saada lisätietoa tutkittavasta ilmiöstä. Ryhmäkeskustelu sopii tilanteeseen, jossa tutkija etsii yhteisiä ja eriäviä kantoja tutkittavaan teemaan. Ryhmäkeskustelussa vuorovaikutus on vapaamuotoista ja tuottaa monipuolista tietoa ryhmän dynamiikasta ja kulttuurisista asioista. Tutkija pystyy joustavasti ohjaamaan keskustelua sekä ryhmän että yksilön tasolla. (Puusa 2020, 110–111.) Työpaja ja ryhmäkeskustelu vaatii tuekseen fasilitaattorin, jonka tehtävänä on valmistella ja tukea prosessin kulkua. Fasilitaattori varmistaa, että työskentelyssä säilyy myönteinen ilmapiiri, kaikkia osallistujia kuunnellaan ja työskentely pysyy suunnitellussa aikataulussa. (Summa & Tuominen 2009, 9–10.)

Laadullinen sisällönanalyysi

Alasuutarin (2011, 26) mukaan laadullisia ja määrällisiä analyyseja voidaan pitää toisistaan erillään olevina, mutta niitä voidaan soveltaen käyttää samassa tutkimuksessa ja saman tutkimusaineiston tulkinnassa. Tämän artikkelikokoelman kaikki neljä kehittämistyötä ovat laadullisia tutkimuksia, joissa jokaisessa on hyödynnetty laadullista sisällönanalyysiä. Lisäksi yhdessä tutkimuksessa on hyödynnetty määrällistä analyysiä.

Laadullisessa sisällönanalyysissä keskitytään siihen, mistä asioista, aiheista ja teemoista aineisto kertoo (Vuori 2022). Aineistosta haetaan tarkasti tutkimuskysymysten kannalta merkityksellisiä asioita, jotka luokitellaan, teemoitetaan tai tyypitellään (Tuomi & Sarajärvi 2018, 62). Laadullinen sisällönanalyysi perustuu koodaukselle, jossa tunnistetaan ja nimetään aineistosta löytyviä elementtejä. Aineistosta etsitään eroja ja samanlaisuuksia. (Vuori 2022.) Tutkimusongelmaan liittymättömät asiat jätetään pois. Lopuksi kirjoitetaan yhteenveto tutkimuskysymysten kannalta olennaisista valituista asioista. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 62.) Sisällönanalyysi voidaan tehdä myös aineistolähtöisesti niin, että pysytään koko analyysiprosessin ajan lähellä sitä mitä aineistosta nousee esille (Vuori 2022).

Sisällönanalyysin tavasta riippumatta koodauksen on oltava systemaattista. Aineisto tulee käydä huolella läpi. Analyysi voidaan toteuttaa joko käsityönomaisesti tai laadullisen aineiston analyysia varten kehitetyillä digitaalisilla työkaluilla. Apuvälineiksi sopii hyvin leikkaa–liimaa-tekniikka, taulukot, matriisit ja käsitekartat. Koodaus on yksi työvaihe, joka ei sellaisenaan kelpaa analyysiksi. Sisällöstä tulee tehdä johtopäätökset. Sisällönanalyysi ei pohjautu erityiselle teoreettis-metodologiselle ajattelulle ja sen vuoksi sille ei löydy yhteisiä sääntöjä, eikä sitä ohjaa mitkään erityiset menetelmälliset käsitteet. (Vuori 2022.)

Laitila, Nikkonen ja Pietilä (2012, 262) korostavat aineiston lähestymisessä tutkijan avoimuuden tärkeyttä, jolloin osallistujien erilaiset käsitykset tutkittavasta ilmiöstä tulevat ilmi. Tutkijalla tulee olla teoreettista perehtyneisyyttä aiheeseen, jonka avulla hän pyrkii tulkitsemaan tutkittavien käsityksiä ilmiöstä. Aineiston analyysin tarkoituksena on huomata tutkittavaa ilmiötä kuvaavat käsitykset ja ymmärrykset kielellisten ilmaisujen taustalla. Tutkimuksen kannalta on ehdottoman tärkeää, että tutkija tiedostaa ja pyrkii poistamaan omat ennakkoluulonsa sekä -käsityksensä ilmiöstä. (Laitila ym. 2012, 262–263.)

Määrällisen aineiston analyysi

Määrällisiä menetelmiä on paljon ja niiden luokittelua voidaan toteuttaa monin eri tavoin. Määrällisen menetelmän luokittelun perusteena voidaan käyttää muuttujien määrää. Jos kyseessä on vain yksi muuttuja, sen arvojen jakauma on yleinen tarkastelun kohde. Sitä voidaan kuvata esimerkiksi keskiluvuin tai hajontaluvuin. Useampaa muuttujaa samanaikaisesti tarkasteltaessa menetelmiä voidaan luokitella sen mukaan, sisältyykö niihin kausaali oletuksia. Muuttujien välisiä korrelaatiokertoimia sekä ryhmittelyanalyysijä voidaan käyttää muuttujien yhteisvaihtelun tarkasteluun. Ne eivät edellytä oletuksia muuttujien kausaalisuhteista. (Mattila 2023.) Kehittämistyössä *Aivohyvinvoinnin johtaminen asiantuntijaorganisaatiossa* käytettiin määrällisen aineiston analyysiä kahden teemahaastattelussa käytetyn mittarin analysoinnissa. Mittarit olivat määrällisiä, koska tutkimuksen osallistuja valitsi väittämistä omaa tilannettaan kuvaavan arvon Likertin asteikolla 1–5. Likertin asteikko on tyypillisesti 4- tai 5-portainen asteikko, jossa haastateltavalle esitetään väittämiä tutkittavasta aiheesta. (Heikkilä 2014.) Saaduista arvoista laskettiin keskiarvo sekä mediaani. Käytetyt mittarit ja niiden asteikot on esitelty yksityiskohtaisemmin kyseisessä kehittämistyössä.

Eettiset lähtökohdat ja luotettavuus

Hyvä tieteellinen käytäntö perustuu eurooppalaisen tutkimuseettisen ohjeistukseen, jossa korostuvat tutkimuksen neljä periaatetta: rehellisyys, luotettavuus, arvostus ja vastuunkanto (All European Academies 2023, 5). Tutkimuseetiikalla tarkoitetaan yleisesti sovittuja sääntöjä, joita tämän artikkelikokoelman kaikissa kehittämistöissä on noudatettu tutkimuksiin liittyvien yhteistyötahojen ja tutkimuksen kohteena olleiden henkilöiden kanssa toimiessa. Hyvällä tieteellisellä käytännöllä tarkoitetaan sitä, miten tietoa hankitaan, mitä tutkimus- ja tiedonhankintamenetelmiä käytetään ja kuinka ne kestävät eettisen tarkastelun. Tutkimusluvut, suostumukset ja eettiset arviot on jokaisen tämän artikkelikokoelman kehittämistyön osalta huolehdittu kuntoon ennen tutkimuksien aloittamista. Tutkimukset eivät saa vahingoittaa tutkittavien eikä tutkijoiden terveyttä ja turvallisuutta. Tutkimusaineistoa on käsitelty siten, että huolehditaan tietosuojasta, salassapidosta sekä noudatetaan vaitioloon liittyviä velvoitteita luottamuksella. (Tutkimus eettinen neuvottelukunta 2023, 13–14; Vilka 2021, 106.) Työelämään liittyvissä tutkimuksissa on huomioitava toimialaan läheisesti liittyvät alat, joita tutkimus saattaa koskettaa. Tiedonhankinnan yhteydessä lähteiden käyttö ja niiden esille tuominen omassa tekstissä on olennaista. (Vilka 2015, 41–42.)

Artikkelikokoelman yhteisessä sekä kehittämistyökohtaisissa teoreettisissa tietoperustoissa on käytetty mahdollisimman tuoreita ja laadukkaita, vertaisarvioituja niin kotimaisia kuin kansainvälisiäkin lähteitä. Tietoperustoissa sekä tutkimustulosten tarkastelussa on kiinnitetty erityistä huomiota huolelliseen lähdeviittaustekniikkaan, jotta lukijalle selviää, mikä tieto on lähdemateriaaleista ja mikä tieto on osa tutkimustulosten esittelyä tai tulkintaa. Aiempia tutkimustuloksia esitettäessä lukijalle on käytävä selväksi, kenen työn tuloksista on kysymys (Vilka 2015, 41–42). Tutkijat ovat perehtyneet Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohjeisiin (2023) sekä Lapin ammattikorkeakoulun opinnäytetyöohjeisiin (Lapin ammattikorkeakoulu 2022).

Kehittämistyön kontekstissa eettisyys tarkoittaa, että opiskelijat noudattavat eettisiä periaatteita koko prosessin ajan. Ihmiseen kohdistuvassa tutkimuksessa lähtökohtana toimii tutkittavan oikeudet ja kohtelu, johon liittyy muun muassa luottamus tieteeseen ja tutkijoihin, tutkittavien ihmisarvon sekä oikeuksien kunnioitus. Osallistuessaan tutkimukseen henkilön vapaaehtoisuus on ensiarvoisen tärkeää ja hänellä on oikeus saada tietoa tutkimuksen

sisällöstä, henkilötietojen käsittelystä sekä tutkimuksen käytännön toteutuksesta. Oikeudet kirjataan ymmärrettävään ja todenmukaiseen muotoon. Tutkimuksen julkaisemisessa on otettava huomioon yksityisyyden suoja, eikä osallistujille tule luvata täydellistä tunnistamattomuutta, jos se ei ole mahdollista. Vaikka tutkimuksessa ei käsiteltäisi henkilötietoja, on otettava huomioon, että henkilö saattaa olla tunnistettavissa muiden vastaajien toimesta. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2019, 7–9.)

Laadullisia tutkimuksia arvioidaan tulkinnan yleistämisen ja tutkimuksen luotettavuuden kautta. Tutkimustulosten vastatessa tutkimukselle asetettuihin päämääriin ja tutkimuskysymyksiin, sen voidaan sanoa olevan pätevä eli yleistettävissä oleva. Kun laadullisen tutkimuksen tutkimuskohde ja tutkimusta varten tulkittu teoreettinen tietoperusta sopivat yhteen ja kun epäolennaiset ja satunnaiset tekijät eivät ole vaikuttaneet tutkimukseen, on tutkimus luotettava. (Vilka 2021, 154–155.) Luotettavuus tarkoittaa, että lukija vakuuttuu tutkijoiden ammattitaidosta toteuttaa kehitystyö sekä siitä, että työssä on käytetty asianmukaisia lähestymistapoja tutkimuksen toteuttamiseksi. Laadullisessa tutkimuksessa luotettavuutta on kaikkien tutkimuksen vaiheiden tarkka ja yksityiskohtainen kuvaus. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 226–227.)

Erilaisten aineistonkeruumenetelmien käyttö ja yhdistäminen lisää tutkimuksen luotettavuutta, koska siten saadaan monipuolisempi kuva tutkittavasta ilmiöstä (Laine, Bamberg & Jokinen 2015; Aaltio & Puusa 2020, 177). Määrällisen tutkimuksen arvioinnissa on tarkasteltu pätevyyttä eli validiteettia ja luotettavuutta eli reliabiliteettia. Pätevyydellä tarkoitetaan sitä, että mittarilla tai menetelmällä pystytään mittaamaan sitä, mitä tutkimuksen on tarkoitus mitata. Luotettavuudella tarkoitetaan tulosten tarkkuutta, jotta sama mittaustulos saavutettaisiin, vaikka tutkija vaihtuisi ja mittaus toistettaisiin. (Vilka 2021, 155.) Tämän artikkelikokoelman kehittämistöiden luotettavuutta lisää tutkijatriangulaatio, sillä jokaisessa tutkimuksessa on ollut mukana kolme eri tutkijaa. Suurimmassa osassa toteutuu aineisto- ja menetelmätriangulaatio, kun tutkimuksissa on käytetty useita eri aineistoja ja aineistonkeruun menetelmiä. (Aaltio & Puusa 2020, 177.)

Artikkelikokoelman kehittämistöiden luotettavuutta ja eettisyyttä on tarkasteltu yksityiskohtaisemmin jokaisessa työssä erikseen. *Aivohyvinvoinnin johtaminen asiantuntijaorganisaatioissa* -kehittämistyössä kolme aineistonkeruumenetelmää tuotti

laajan aineiston, jonka pohjalta saadut tulokset vastaavat tutkimusongelmaan ja kehitysehdotusten myötä toimeksiantajayrityksessä on mahdollista kehittää kognitiivista ergonomiaa aivohyvinvoinnin johtamisen keinoin. *Onnettomuustilanteen virtuaalijohtaminen pelastuslaitoksen tilannekeskuksessa* -kehittämistyössä kerättiin teemahaastattelulla ja kyselyllä työn tutkimusongelmaan ja kehitysehdotuksiin liittyen laaja ja luotettava aineisto pelastustoiminnan virtuaalijohtamisen kehittämiseksi. *Insinööritoimiston vuorovaikutus ja sen johtaminen hybridityössä* -kehittämistyöhön kerättiin aineisto kyselyllä, joka sisälsi kymmenen avointa kysymystä. Tutkimuksen tulokset tukevat toimeksiantajaa vuorovaikutuksen johtamisessa. Kehittämistyössä *Osaamisen johtaminen itseohjautuvassa asiantuntijaorganisaatiossa* aineisto kerättiin teemahaastatteluilla, lomakekyselyllä ja toimeksiantajan olemassa olevaan aineistoon tutustumalla. Tutkimuksella tuotettiin luotettava tietopaketti toimeksiantajan käyttöön.

LÄHTEET

Aaltio, I. & Puusa, A. 2020. Mita laadullisen tutkimuksen arvioinnissa tulisi ottaa huomioon? Teoksessa A. Puusa & P. Juuti (toim.) Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Helsinki: Gaudeamus, 169–180.

Alastalo, M., Åkerman, M. & Vaittinen, T. 2017. Asiantuntijahaastattelu. Teoksessa M. Hyvärinen, P. Nikander & J. Ruusuvuori (toim.) Tutkimushaastattelun käsikirja, 214–232. Tampere: Vastapaino.

Alasuutari, P. 2011. Laadullinen tutkimus 2.0. Tampere: Vastapaino.

All European Academies 2023. The European Code of Conduct for Research Integrity. Revised edition 2023. Berlin: All European Academies, 1–24. Viitattu 11.11.2023 <https://allea.org/wp-content/uploads/2023/06/European-Code-of-Conduct-Revised-Edition-2023.pdf>.

Aura, O., Ahonen, G., Hussi, T. & Ilmarinen, J. 2021. Itseohjautuvuuden johtaminen 2020 – tutkimusraportti. Helsinki: Ossi Aura Consulting Oy. Viitattu 18.4.2023 https://www.ossiaura.com/uploads/1/6/5/4/16543464/itseohjautuvuuden_johtaminen_2020_www.pdf.

Bergbom, B., Lantto, E., Leino-Arjas, P., Ruokolainen, M., Tarvainen, K. & Varje, P. 2020. Ikääntyvä ja monimuotoistuva väestö. Teoksessa L. Kokkinen (toim.) Hyvinvointia työstä 2030 luvulla Skenaarioita suomalaisen työelämän kehityksestä. Tampere: Työterveyslaitos, 53–74. Viitattu 3.11.2023 <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/140712/Hyvinvointia%20ty%C3%B6st%C3%A4%202030-luvulla.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.

Blomqvist, K., Sivunen, A., Vartiainen, M., Olsson, T., Ropponen, A., Henttonen, K. & van Zoonen, W. 2020. Etätyö Suomessa koronaviruspandemian aikana. Pitkittäistutkimuksen tuloksia. Raportti. FutuRemote-tutkimuskonsortio. Viitattu 11.10.2023 <https://cocodigiresearch.files.wordpress.com/2020/12/etacc88tyocc88-suomessa-koronaviruspandemian-aikaan-2020.pdf>.

Bäcklander, G., Rosengren, C. & Kaulio, M. 2021. Managing intensity in knowledge work: Self-leadership practices among Danish management consultants. *Journal of Management and Organization*, 27(2), 342–360. Viitattu 1.11.2023 <https://doi.org/10.1017/jmo.2018.64>.

Chang, T., Baelen, R., Ramburn, T. & Purandare, P. 2022. Developing positive self-leadership through “Inner Engineering”. *Journal of Management Development*, 41 (7/8) (2022), 405–416. Viitattu 1.11.2023 <https://doi.org/10.1108/JMD-05-2021-0129>.

Chamakiotis, P., Panteli, N. & Davison, R.M. 2021. Reimagining e-leadership for reconfigured virtual teams due to Covid-19. *International Journal of Information Management*, Vol 60 (2021), 1–11. Viitattu 11.10.2023 <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2021.102381>.

Chaudhary, P., Rohtagi, M., Singh, R.K. & Arora, S. 2022, "Impact of leader's e-competencies on employees' wellbeing in global virtual teams during COVID-19: the moderating role of emotional intelligence", *Employee Relations*, Vol. 44 No. 5, 1048–1063. Viitattu 30.1.2023 <https://doi-org.ezproxy.ulapland.fi/10.1108/ER-06-2021-0236>.

Contreras, F., Baycal, E. & Abid, G. 2020. E-leadership and teleworking in times of COVID-19 beyond: What we know and where do we go? *Frontiers in Organizational Psychology*, Vol 11 (2020), 1–11. Viitattu 9.9.2023 <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.590271>.

DasGupta, P. 2011. Literature review: e-leadership. *Emerging Leadership Journeys*, Vol. 4 Nro 1 (2011), 1–36. Viitattu 10.5.2023 https://www.regent.edu/wp-content/uploads/2020/12/dasGupta_V4I1_pp1-36.pdf.

Deci, E., Olafsen, A. & Ryan, R. 2017. Self-determination theory in work organizations: The state of a science. *Annual review of organizational psychology and organizational behavior*, Vol 4 (2017), 19–43. Viitattu 1.11.2023 <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032516-113108>.

DiLiello, T. C. & Houghton, J. D. 2006. Maximizing organizational leadership capacity for the future: Toward a model of self-leadership, innovation and creativity. *Journal of managerial psychology*, Vol 21 Nro 4 (2006), 319–337. Viitattu 20.9.2023 <https://doi.org/10.1108/02683940610663114>.

Dufva M. & Rekola S. 2023. Megatrendit 2023, Ymmärrystä yllätysten aikaan. *Sitra*. Viitattu 20.4.2023 <https://www.sitra.fi/julkaisut/megatrendit-2023/#esipuhe>.

Eriksson, P. & Koistinen, K. 2014. Monenlainen tapaustutkimus. *Kuluttajatutkimuskeskuksen tutkimuksia ja selvityksiä 11*, 2014. Helsinki: Kuluttajatutkimus-keskus. Viitattu 7.9.2020 <http://hdl.handle.net/10138/153032>.

Ervasti, J., Kausto, J., Leino-Arjas, P., Turunen, J., Varje, P. & Väänänen, A. 2022. Työkyvyn tuen vaikuttavuus. Tutkimuskatsaus työkyvyn tukitoimien työkyky- ja kustannusvaikutuksista. *Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarja 2022:7*. Viitattu 27.10.2023 https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/163779/VNTEAS_2022_7.pdf?sequence=1.

Finto 2023. Suomalainen asiasanasto- ja ontologipalvelu. *Massadata*. Viitattu 31.10.2023 <http://urn.fi/URN:NBN:fi:au:tt:t6>.

Goldsby, M. G., Goldsby, E. A., Neck, C. B., Neck, C. P. & Mathews, R. 2021. Self-Leadership: A Four Decade Review of the Literature and Trainings. *Administrative Sciences*, Vol 11 Nro 25 (2021), 1–21. Viitattu 1.11.2023 <https://doi.org/10.3390/admsci11010025>.

Haapamäki, J., Nenonen, S. & Vartiainen M. 2011. Uudet työnteon tavat haastavat kehittämään työympäristöjä. Teoksessa *Tekes (toim.) Käyttäjälähtöiset tilat. Uutta ajattelua tilojen suunnitteluun*. Helsinki: Tekes julkaisu 12/2011, 13–24.

Hanington, B. M. 2003. Methods in the Making: A Perspective on the State of Human Research in Design. *Design Issues* 19 (4) (2003), 9–18. Viitattu 1.11.2023 <https://doi.org/10.1162/074793603322545019>.

Hartikainen, K., Pihlaja, M., Räisänen, S., Bordi, L., Saariluoma, P., Päätaalo, K. & Kolonen, M. 2021. Työuupumus – onko aivot unohdettu? *Sosiaalilääketieteellinen aikakauslehti*, Vol 58 Nro 1 (2021), 89–94. Viitattu 13.2.2023 <https://doi.org/10.23990/sa.102208>.

Heikkilä, T. 2014. *Tilastollinen tutkimus*. 9., uudistettu painos. Helsinki: Edita Publishing.

Hill, S., Axtell, C., Raghuram, S. & Nurmi, N. 2022. Unpacking virtual work's dual effects on employee well-being: An interactive review and future research agenda. *Journal of management* (2022), 1–62. Viitattu 11.11.2023 <https://doi.org/10.1177/01492063221131535>.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2022. *Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. 2. painos. Helsinki: Gaudeamus.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. *Tutki ja kirjoita*. 13. osin uudistettu painos. Helsinki: Tammi.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2018. *Tutki ja kirjoita*. 22. painos. Helsinki: Tammi.

Houhala, K. & Hurmola-Remmi, H. 2022. Etä- ja monipaikkaisen työskentelyn uudistavat mahdollisuudet: esimerkki etätyöstä monipaikkaiseen työskentelyyn Heinolasta. *Focus Localis*, Vol 50 Nro 4 (2022), 74–81. Viitattu 11.10.2023 <https://journal.fi/focuslocalis/article/view/122471/75520>.

Humala, I. 2007. *Johda verkossa. Virtuaalijohtamisen monet ulottuvuudet*. Juva: WS Bookwell Oy.

Humala, I. 2019. *Luovuus ja vastuullisuus digiajan työssä. Kohti tavoitteellista, kuuntelevaa ja joustavaa vuorovaikutusta*. Helsinki: BoD – Books on Demand.

Hyvärinen, M., Suoninen, E. & Vuori J. 2020. *Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja*. Viitattu 10.10.2023 <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/laadullisen-tutkimuksen-aineistot/haastattelut/>.

Juuti, P. & Puusa, A. 2020a. Johdanto. Mitä laadullisella tutkimuksella tarkoitetaan? Teoksessa A. Puusa & P. Juuti (toim.) *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Helsinki: Gaudeamus, 9–19.

Juuti, P. & Puusa, A. 2020b. Laadullisen tutkimuksen oletus. Teoksessa A. Puusa & P. Juuti (toim.) *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Helsinki: Gaudeamus, 73–83.

Juuti, P. & Vuorela, A. 2015. *Johtaminen ja työyhteisöin hyvinvointi*. Jyväskylä: PS-kustannus.

Kallonen, T. & Kuhmonen, A. 2022. Osaaminen on vastuullista. Teoksessa V. Einola-Pekkinen, L. Mäkelä, T. Pakarinen, I. Ruuska, M. Salo, M. Tammeaid, M. Vartiainen & H.

- Vuorenmaa (toim.) Työn tuuli. Kyvykkyyden johtaminen organisaation menestystekijäksi 1/2022. Helsinki: Henkilöstöjohton ryhmä - Henry ry, 30–36. Viitattu 31.10.2023 https://www.henry.fi/media/ajankohtaista/tyon-tuuli/tyontuuli_012022_a4_20220530-.pdf.
- Kallio, P. & Puhakka, A. 2021. Viimeisten sekuntien muutos ja monipaikkatyö blogi 20.8.2021. Viitattu 25.5.2023 <https://blogs.uef.fi/jatkuvaoppiminen/2021/08/20/viimeisten-sekuntien-muutos-ja-monipaikkatyo/>.
- Kamensky, M. 2015. Menestyksen timantti: Strategia, johtaminen, osaaminen, vuorovaikutus. Helsinki: Talentum.
- Kela 2022. Pitkät sairauspoissaolot mielenterveyssyistä kääntyivät jälleen kasvuun. Viitattu 1.11.2023 <https://www.kela.fi/ajankohtaista-tilastot/5148319/pitkat-sairauspoissaolot-mielenterveyssyista-kaantyivat-jalleen-kasvuun>.
- Klowden, K. & Lim, Q. 2021. Future of work Insights for 2021 and Beyond. Milken Institute. Viitattu 3.11.2023 <https://milkeninstitute.org/sites/default/files/2021-04/MI%20Future%20of%20Work%20Report%20-%20FINAL.pdf>.
- Kokko, T. 2020. Etäjohtaminen on taitolaji. Vitriini 4.9.2020. Viitattu 10.5.2023 <https://www.vitriini.fi/ilmio/etajohtaminen-on-taitolaji.html>.
- Kostamo, T., Vuori, J., & Vääntinen, N., 2020. Itseohjautuvuus: myyteistä todellisuuteen. Työn Tuuli 2/2020, 7–13. Viitattu 18.4.2023 https://www.henry.fi/media/ajankohtaista/tyon-tuuli/tyontuuli_022020_final.pdf.
- Laine, M., Bamberg, J. & Jokinen, P. 2015. Tapaustutkimuksen käytäntö ja teoria. Teoksessa M. Laine, J. Bamberg & P. Jokinen (toim.) Tapaustutkimuksen taito. 3. painos. Helsinki: Gaudeamus, 9–38.
- Laitila, M., Nikkonen, M. & Pietilä, A.-M. 2012. Fenomenografinen lähestymistapa hoitotieteellisessä tutkimuksessa: asiakkaiden käsityksiä osallisuudesta mielenterveys- ja päihdetyössä. Hoitotiede, Vol 24 Nro 4 (2012), 258–270. Viitattu 24.11.2022 <https://journal.fi/hoitotiede/article/view/128250/77373>.
- Lapin ammattikorkeakoulu 2022. Millainen on opinnäytetyö. Viitattu 11.11.2023 <https://www.lapinamk.fi/fi/Opiskelijalle/Oppaat-ja-ohjeet/Opinnaytetyo>.
- Luoto, R. 2009. Kyselytutkimuksen suunnittelu. Lääketieteellinen aikakauskirja Duodecim, Vol 125 Nro 15 (2009), 1647–1653. Viitattu 14.10.2023 <https://www.duodecimlehti.fi/duo98221>.
- Meske, C. & Junglas, I. 2021. Investigating the elicitation of employees' support towards digital workplace transformation. Behaviour & Information Technology, Vol 40 Nro 11 (2021), 1120–1136. Viitattu 11.10.2023 <https://doi.org/10.1080/0144929X.2020.1742382>.
- Manka, M.-L. & Manka, M. 2023. Työhyvinvointi. 3. painos. Helsinki: Alma Talent.

- Manka, M.-L & Mäenpää, M. 2010. Tulevaisuuden osaajaksi: Tulosta osaamistarpeiden tunnistamisella. Tampere: Tampereen Yliopisto.
- Manz, C. C. 1986. Self-Leadership: Toward an Expanded Theory of Self-Influence Processes in Organizations. *Academy of Management Review* Vol 11 No 3 (1986), 585–600. Viitattu 1.11.2023 <https://doi.org/10.2307/258312>.
- Martela, F. & Jarenko, K. 2017. *Itseohjautuvuus: miten organisoitua tulevaisuudessa?* Helsinki: Alma Talent.
- Mattelmäki, T. 2006. *Muotoiluluotaimet*. Tampere: Teknologiateollisuus ry.
- Mattila, M. 2023. Perustavat analyysimenetelmät. Teoksessa *Kvantitatiivisen tutkimuksen verkkokäsikirja*. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. Viitattu 14.10.2023 <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvanti/index.html>.
- Mettin, A.-M. 2018. Virtuaalijohtaminen: esimiesten näkemät mahdollisuudet virtuaalitiimien johtamisessa, case: TUI Nordic. Pro Gradu. Lapin yliopisto. Viitattu 13.4.2023 <https://urn.fi/URN:NBN:fi:ula-201805141171>.
- Morikawa, M., Martela, F. & Hakanen, J. 2022. Itseohjautuvuus suomalaisessa työelämässä – missä ja ketkä sitä kokevat? *Hallinnon Tutkimus*, Vol 41 Nro 4 (2022), 312–328. Viitattu 20.9.2023 <https://doi:10.37450/ht.111867>.
- Mäkinieniemi, J., Kaltiainen, J. & Hakanen, J. 2023. Miten suomi voi? -tutkimus: Työhyvinvoinnin kehittyminen kesään 2022 mennessä. Työterveyslaitos. Viitattu 2.5.2023 <https://www.ttl.fi/sites/default/files/2022-09/Miten%20Suomi%20voi%20-tulosjulkistus%20elokuu%202022%20%281%29.pdf>.
- Neck, C. P. & Houghton, J. D. 2006. Two decades of self-leadership theory and research: Past developments, present trends, and future possibilities. *Journal of managerial psychology*, Vol 21 Nro 4 (2006), 270–295. Viitattu 18.8.2023 <https://doi.org/10.1108/02683940610663097>.
- Niinivaara, J. 2019. Itsensä johtaminen strategiana ja kokemuksena. Teoksessa V. Pietiläinen & A. Syväjärvi (toim.) *Johtamisen psykologia*. 2., uudistettu painos. Jyväskylä: PS-kustannus, 39–73.
- Nurmi, N. & Pakarinen, S. 2023. Virtual meeting fatigue: Exploring the impact of virtual meetings on cognitive performance and active versus passive fatigue. *Journal of occupational health psychology*, (2023), 1–21. Viitattu 11.11.2023 <https://doi.org/10.1037/ocp0000362>.
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2015. *Kehittämistyön menetelmät: Uudenlaista osaamista liiketoimintaan*. 3.–4. painos. Helsinki: Sanoma Pro.
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2018. *Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan* 3.–5. uudistettu painos. Helsinki: Sanoma Pro.

- Perttula, J. 2012. Itsensä johtaminen. Teoksessa J. Perttula & A. Syväjärvi (toim.) Johtamisen psykologia: ihmisten johtaminen muuttuvassa työelämässä. Jyväskylä: PS-kustannus, 125–156.
- Puttonen, S., Hasu, M. & Pahkin, K. 2016. Työhyvinvointi paremmaksi. Keinoja työhyvinvoinnin ja työterveyden kehittämiseksi suomalaisilla työpaikoilla. Työterveyslaitos. Viitattu 6.5.2023 <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-261-652-4>.
- Puusa, A. 2020. Haastattelutyypit ja niiden metodiset ominaisuudet. Teoksessa A. Puusa & P. Juuti (toim.) Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Helsinki: Gaudeamus, 99–112.
- Pöyry-Lassila, P. & Teräväinen, H. 2010. Yhteiskehittämisen yleisiä ja yhteisiä periaatteita. Teoksessa R. Smeds, L. Krokfors, H. Ruokamo, & A. Stafans (toim.), InnoSchool - välittävä koulu. Oppimisen verkostot, ympäristöt ja pedagogiikka. Espoo: Aalto-yliopiston teknillinen korkeakoulu Arkkitehtuurin laitos, 17–22. Viitattu 1.11.2023 http://innoschool.tkk.fi/framet/InnoSchool_kirja.pdf.
- Raappana, T. 2020. Onnistu etäjohtajana. Esimiestyön kehittäminen yrityspalveluissa. Laurea ammattikorkeakoulu. YAMK-opinnäytetyö. Viitattu 10.5.2023 <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2020060316501>.
- Ranki, S. 2023. HELP-katsaus: Työelämän muutosnäkömät. Työterveyslaitos. Viitattu 6.5.2023 <https://www.julkari.fi/handle/10024/145859>.
- Rauramo, P. 2018. Etäjohtaminen ja virtuaalinen vuorovaikutus työyhteisössä. Työturvallisuuskeskus. Viitattu 10.5.2023 <https://ttk.fi/julkaisu/etajohtaminen-ja-virtuaalinen-vuorovaikutus-tyoyhteisossa/>.
- Ruohomäki, V., Vuorento, M., Laitinen, J., Joensuu, M. & Soikkanen, A. 2023. Työn uudet muodot ja työkyvystä huolehtiminen - terveyskäyttäytyminen etätyössä. Tutkimushankkeen loppuraportti. Työterveyslaitos. Viitattu 11.10.2023. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-391-078-2>.
- Räsänen, P. & Sarpila, O. 2013. Internet-lomake vai ei? – Sähköinen kyselylomake postikyselyitä täydentävänä tiedonkeruun menetelmänä. Teoksessa S. Laaksonen, J. Matikainen & M. Tikka (toim.) Otteita verkosta. Verkon ja sosiaalisen median tutkimusmenetelmät. Tampere: Vastapaino, 68–83.
- Saari, T. 2016. Resilienssi työntekijän voimavarana asiantuntijatyön aikapaineen hallinnassa. Hallinnon tutkimus, Vol 35 Nro 3 (2016), 232–243. Viitattu 16.2.2023 <https://journal.fi/hallinnontutkimus/article/view/98509/56283>.
- Stewart, G. L., Courtright, S. H., & Manz, C. C. 2011. Self-leadership: A multilevel review. Journal of Management, Vol 37 No 1 (2011), 185–222. Viitattu 18.4.2023 <https://doi.org/10.1177/0149206310383911>.
- Summa, T. & Tuominen, K., 2009. Fasilitaattorin työkirja - Menetelmiä sujuvaan ryhmätyöskentelyyn. Kehitysyhteistyön palvelukeskus Kepa ry.

Suutala, S., Kaltiainen, J. & Hakanen, J. 2023. Miten Suomi voi? -tutkimus: Työhyvinvoinnin kehittyminen loppuvuoden 2019 ja kesän 2023 välillä. Työterveyslaitos. Viitattu 10.11.2023 <https://www.sttinfo.fi/files/69819005/70020019/17222/fi>.

Tieteen termipankki 2023. Clean Energy Research:interaction. Viitattu 11.10.2023 https://tieteentermipankki.fi/wiki/Clean_Energy_Research:interaction.

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

Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2019. Ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen eettiset periaatteet ja ihmistieteiden eettinen ennakoarviointi Suomessa. Teoksessa I. Kohonen, A. Kuula-Luumi & S-K. Spoof (toim.) Tutkimuseettisen neuvottelukunnan julkaisuja, 2019:3, 7–13. Viitattu 11.5.2023 https://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/Ihmistieteiden_eettisen_ennakoarvioinnin_ohje_2019.pdf.

Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2023. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen suomessa. Teoksessa R. Keiski, K. Hämäläinen, M. Karhunen, E. Löfström, S. Näreaho, K. Varantola, S-K. Spoof, T. Tarkiainen, E. Kaila & M. Aittasalo (toim.) Tutkimuseettisen neuvottelukunnan julkaisuja 2023:2, 1–33. Viitattu 11.11.2023 https://tenk.fi/sites/default/files/2023-03/HTK-ohje_2023.pdf.

Työ- ja elinkeinoministeriö 2018. Työelämä 2020. Suomalaisen johtamisen tila ja tulevaisuus. TEM oppaat ja muut julkaisut 5/2018. Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriö Filosofian Akatemia Oy. Viitattu 3.11.2023 [TEM_oppaat_9_2018_Suomalaisen_johtamisen_tila_ja_tulevaisuus_web.pdf](https://www.tem.fi/files/54447/TEM_oppaat_9_2018_Suomalaisen_johtamisen_tila_ja_tulevaisuus_web.pdf).

Vastamäki, J. & Valli, R. 2018. Tutkimusasetelman ja mittareiden valinta kyselylomaketutkimuksessa. Teoksessa R. Valli (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin: 1. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. 5., uudis- tettu painos. Jyväskylä: PS-kustannus, 129–141.

Viitala, R. 2005. Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Helsinki: Infoviestintä.

Viitala R. 2007. Henkilöstöjohtaminen: strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita.

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

Vilka, H. 2015. Tutki ja kehitä. Jyväskylä: PS-kustannus.

Vilka, H. 2021. Tutki ja kehitä. 5., päivitetty painos. Jyväskylä: PS-Kustannus.

Vilkman, U. 2016. Etäjohtaminen: tulosta johtavalla työllä. Helsinki: Alma Talent.

Vilkman, U. 2020. Etätyö ja etäjohtaminen – mitä voimme oppia tutkimuksista ja käytännöstä? Teoksessa V. Einola-Pekkinen, L. Mäkelä, T. Pakarinen, I. Ruuska, M. Salo, M. Tammeaid, M. Vartiainen & H. Vuorenmaa (toim.) Työn tuuli, Kohti uutta normaalia? Helsinki: Henkilöstöjohton ryhmä - Henry ry, 38–45. Viitattu 11.10.2023 https://www.henry.fi/media/ajankohtaista/tyon-tuuli/tyontuuli_022020_final.pdf.

Vilkman, U. 2023. Näin menestyt monipaikkaisessa työssä. Helsinki: Alma Talent.

Vuori J. 2021. Vapautta, vastuuta, valtaa: fenomenografinen tutkimus itseohjautuvuudesta. Työelämän tutkimus, Vol 19 Nro 3 (2021), 348–372. Viitattu 19.4.2023 <https://doi.org/10.37455/tt.98465>.

Vuori, J. 2022. Laadullinen sisällönanalyysi. Teoksessa J. Vuori (toim.) Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. Viitattu 27.2.2023 <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/analyysitavan-valinta-ja-yleiset-analyysitavat/laadullinen-sisallonanalyysi/>.

Vuorento, M. & Ruohomäki, V. 2022. Etätyö haastoi esihenkilöt työkyvyn johtamiseen. Teoksessa V. Einola-Pekkinen, L. Mäkelä, T. Pakarinen, I. Ruuska, M. Salo, M. Tammeaid, M.

Vartiainen & H. Vuorenmaa (toim.) Työn tuuli. Kyvykkyyksien johtaminen organisaation menestystekijäksi. Helsinki: Henkilöstöjohdon ryhmä - Henry ry, 68–77. Viitattu 30.10.2023 https://www.henry.fi/media/ajankohtaista/tyon-tuuli/tyontuuli_012022_a4_20220530-.pdf

Osaamisen johtaminen itseohjautuvassa asiantuntijaorganisaatiossa

Jonna Ahonen, Aino Suni & Vesa Valkeisenmäki

In a constantly changing work environment, there is an increasing need for new types of expertise, personal learning paths, and updating of existing skills. Developing expertise forms a safety net that responds to constantly evolving requirements and enables adaptability. Successful competence development requires systematic leadership and interaction between employees and management. The purpose of the study was to examine why systematic competence management is strategically beneficial meanwhile identifying related challenges faced by managers and employees in the target organization. The theoretical framework associated with the study aims to enhance understanding of competence management and self-managed expert teams.

The methodology for the study was a case study, which best supported the in-depth examination of the current state of the target organization's competence development. Research data were collected through a survey sent to the target organization's employees and thematic interviews conducted with managers. Additionally, other text-based materials provided by the target organization were analysed. Following the principles of data-driven content analysis, responses were summarized and distilled to describe the observations related to the research subject concisely and to be generalized for the results section of the study.

The responses from the interviews and the online survey indicated that there is a need for more systematic and strategic approaches to competence development within the target organization. The development suggestions that emerged as conclusions of the study highlighted the importance of integrating competence development more strongly into the company's strategy, which can also be seen as benefiting employee engagement with the organization.

Johdanto

Osaamisen kehittämistä sekä osaamisen uudenlaista yhdistelemistä pidetään yleisesti tehokkaana tapana valmistautua muutokseen sekä yksilön, että yhteiskunnan näkökulmasta. Työelämän ollessa jatkuvassa muutoksessa tarvitaan yhä enemmän uudenlaista osaamista, yksilöllisiä opintopolkuja ja jo olemassa olevan osaamisen päivittämistä. Osaamisen kehittäminen muodostaa omanlaisensa turvaverkon, joka vastaa muuntuvaan osaamistarpeeseen ja mahdollistaa muutoskyvykkyyden. Kasvava osaamisperusteisuus ja

osaamisvaatimusten muutos vaatii jatkossa myös yksilöiltä taitoa tunnistaa, sanoittaa ja kehittää omaa osaamistaan entistä paremmin. (Haila, Jauhola, Oosi, Rausmaa 2020, 18.) Jatkuvan oppiminen sekä osaamisen kehittäminen on osa myös Lapin ammattikorkeakoulun strategisia painopisteitä (Kangastie, Koski & Kuisma 2021, 6).

Valtioneuvoston julkaisussa Osaaminen turvaa tulevaisuuden (2020, 36) jatkuva oppiminen nostetaan keskeiseksi toimenpiteeksi ja tavoitteeksi tulevaisuuden työelämässä. Nykyisin merkittävä osa yksilön oppimisesta tapahtuu työpaikoilla. Arola, Huttula, Jämsén, Kirjavainen, Mustikainen, Ranki, Santamäki, Vesa ja Villanen ovat todenneet Sitran Osaamisen aika -projektin (2022, luku 5) julkaisussa muuttuvan toimintaympäristön haastavan työelämää uudistamaan osaamistaan ja ajatteluaan jatkuvasti. Psykologinen turvallisuus työyhteisössä toimii perustana työntekijän osaamisen kasvamiselle ja tätä kautta luo mahdollisuuksia uusille innovaatioille ja parantaa yritysten tuottavuutta. (Työterveyslaitos 2021, 2.) Osaamisen kehittäminen vaatii työpaikoilla kuitenkin johtamista ja konkreettisia toimia, jotta uuden oppiminen on mahdollista kaikille tasapuolisesti (Valtioneuvosto 2020, 35). Uudenlainen johtaminen haastaa yritykset tarkastelemaan myös valitsevia organisaatiomalleja. Morikawa, Martela ja Hakanen (2022, 312–313) kuvaavat, että työelämään on tullut uusia vetovoimatekijöitä, jolloin vanhat organisaatiomallit eivät kohtaa enää nykypäivän työlle asetettujen odotusten kanssa. Työn merkityksellisyyden sekä henkilökohtaisen ohjauksen tarve ovat tulleet yhä tärkeämmiksi. Samoin työn ja työpaikan välinen riippuvuussuhde on muuttumassa ja urapoluista ollaan siirtymässä itseohjautuvaan tapaan työskennellä. (Mäkelä, Sumelius, Vuorenmaa & Gartner 2017, 9; Lumme-Tuomala 2022, 21).

Tutkimuksen toimeksiantajana oli Red & Blue Oy -digitoimisto. Tutkijoiden halu syventyä osaamisen kehittämiseen työelämän esimerkin kautta sekä Red & Blue:n toive kartoittaa nykytilanne ja tunnistaa keinoja osaamisen kehittämisen johtamiseen kohtasivat tutkimusta suunniteltaessa. Tutkimuksen tarkoituksena oli tutkia perusteita, miksi osaamisen suunnitelmallinen johtaminen itseohjautuvassa asiantuntijaorganisaatiossa on strategisesti kannattavaa. Selvitimme myös, minkälaisia haasteita osaamisen kehittämiseen nykytilaan liittyy sekä kohdeorganisaation esihenkilöiden että työntekijöiden näkökulmasta. Tutkimuksen teorettinen viitekehys pyrkii lisäämään ymmärrystä osaamisen johtamisesta ja itseohjautuvista asiantuntijatiimeistä. Teoreettisessa viitekehyksessä yksilön oppimiseen liittyvät yksityiskohtaiset prosessit, menetelmät ja

haasteet on rajattu tämän tutkimuksen ulkopuolelle, koska tavoitteenamme oli lähestyä aihetta esihenkilötyön ja organisaation toiminnan kautta.

Tutkimuksen tavoitteena oli saada syvälinen ymmärrys osaamisen kehittämisen nykytilasta sekä tuottaa kehittämissuhteita osaamisen johtamisen tueksi. Ehdotetut toimenpiteet pyrkivät tarjoamaan tukea itseohjautuvien tiimien osaamisen johtamiseen. Tutkimus toteutettiin tapaustutkimuksena, jonka aineistonkeruumenetelminä olivat teemahaastattelu, kyselytutkimus ja kohdeorganisaatiolta saadut aineistot. Tutkimuksessa haettiin vastauksia seuraaviin tutkimuskysymyksiin: Miten osaamisen kehittämistä johdetaan kohdeorganisaatiossa tällä hetkellä? Minkälaisia kokemuksia työntekijöillä on osaamisen kehittämisestä itseohjautuvassa asiantuntijaorganisaatiossa?

Toimintaympäristö

Red & Blue on perheomisteinen digitoimisto, joka on perustettu vuonna 2006. Sen kotipaikka on Helsinki, mutta toinen toimipaikka oli avautunut Tampereelle vuonna 2023. Red & Blue on erikoistunut yritysasiakkaille räätälöityihin verkkopalveluratkaisuihin. Lisäksi organisaatio tarjoaa designlähtöistä suunnittelua sekä digimarkkinointi- ja analytiikkapalveluita asiakkailleen. Tutkimushetkellä Red & Bluella työskenteli yhteensä 26 työntekijää eri asiantuntijatehtävissä. Red & Blue:n asiakkuuksien koko oli kasvanut viimeisen vuoden aikana, jonka seurauksena uusia osajajia oli rekrytoitu sekä olemassa olleita toimintamalleja oli pitänyt kehittää ja uudelleen tarkastella.

Työtä tehdään Red & Bluella pääosin tiimeissä, joihin kuhunkin kuuluu kolme kehittäjää, projektipäällikkö ja kaksi suunnittelijaa. Yksi tiimi vastaa kerrallaan yhdestä asiakkaan verkkosivuprojektista, jonka vaiheisiin kuuluvat konseptointi, suunnittelu ja tekninen toteutus. Verkkopalvelujen jatkokehitystä varten Red & Bluella on oma kehittäjätiimi. Projektitiimien lisäksi organisaatio toimii työtehtävien perusteella jaetuissa laajemmissa tiimeissä. Red & Bluella päätöksiä tehdään ensimmäisenä tiimitasolla, mutta yritykselle on määritetty tietynlaisia organisaation yhteisiä toimintamalleja esimerkiksi projektien läpivientiin tai osaamisen kehittämisen yhdenvertaistamiseksi. Osaamisen kehittämiseen on varattu jokaiselle työntekijälle vuodessa 1200 euron budjetti ja viisi koulutuspäivää, jotka jokainen työntekijä voi käyttää tukeakseen omaa asiantuntijuuttaan ja yrityksen strategiaa. Laajemminkin päätöksenteossa organisaatio ohjaa työntekijöitä tekemään itsenäisiä päätöksiä seuraavaa ajattelutapaa käyttäen: "Päätös on hyväksi tiimille

ja asiakkaalle sekä on taloudellisesti järkevä” (Red & Blue 2023). Red & Bluen tapauksessa voidaankin puhua organisaatiosta, joka koostuu itseohjautuvista tiimeistä ja yksilöitä kannustetaan itsenäiseen päätöksentekoon.

Viime vuodet ovat lisänneet vallitsevaan työelämän murrokseen uuden ulottuvuuden, kun yritykset ovat joutuneet sopeutumaan nopeasti muuttuviin olosuhteisiin kuten etätyöskentelyyn ja entistä globaalimpaan maailmaan, jossa osaajista käydään kovaa kilpailua. Monet yritykset ovat nopeasti muuttuneiden suhdanteiden takia joutuneet tarkastelemaan uudelleen toimintatapojaan ja tekemään nopeita päätöksiä selviytyäkseen pandemia-aikaa seuranneista muutoksista sekä sen jälkeen voimaan jääneistä vaikutuksista. Samalla muuttunut yrityskulttuuri on luonut mahdollisuuksia yrityksille, jotka ovat valmiita sopeutumaan ja kehittymään muuttuvassa toimintaympäristössä. Osassa organisaatioissa muutoksiin on osattu reagoida ketterämmin ja innovatiivisemmin. Näiden kykyjen taustalla on pitkälti ollut itseohjautuvuuden mahdollistava ketteryys, jonka arvo näkyy erityisesti työelämän murroskohdissa.

Digitalisaatio on globaali megatrendi, joka koskettaa myös Red & Blue:n liiketoiminnan ydintä keskeisesti. Red & Blue pyrkii omalla liiketoiminnallaan luomaan asiakkailleen digitaalisia ratkaisuja, jotka auttavat asiakasyrityksiä parantamaan markkina-asemiaan digitaalisessa murroksessa. Osaamisrakenne 2035 -tutkimuksessa (2019, 81) nousi esiin tietokantaosaaminen ja tietoarkkitehtuurin ymmärrys tulevaisuuden osaamisen lajeina, jotka yleistyvät digitalisaation vaikuttaessa kaikkiin toimialoihin. Verkkopalvelutuotanto on toimialana kilpailtu ja menestyminen markkinoilla edellyttää kykyä erottautua kilpailijoista sekä osaamisen kerryttämistä, jotta pysyy mukana alalla tapahtuvassa kehityksessä.

Red & Blue pyrkii pysymään kilpailukykyisenä digitalisoituvassa maailmassa ja teknologisessa kehityksessä tarjoamalla työntekijöilleen mahdollisuuden kouluttautua ja vahvistaa näin koko organisaation tietopääomaa. Osaamisen kehittäminen voidaan nähdä myös strategisena investointina, jotta organisaatio voisi tarjota jatkossakin asiakkailleen innovatiivisia ja laadukkaita. Yrityksen ja erityisesti sen johdon, on tehtävä päätöksiä, jotka mahdollistavat mukautuvat toimintatavat ja näin kehittymisen kohti yritykselle asetettuja päämääriä. Itseohjautuvuuden johtaminen 2020-tutkimusraportin (Aura, Ahonen, Hussi & Ilmarinen 2021, 21) tuloksissa on nähtävissä yhdenmukaisuutta siitä, että kauaskantoisesti tehdyt päätökset ja hyväksi todetut toimintatavat parantavat henkilöstön resilienssiä ja muutosherkkyttä.

Osaamisen kehittämisen johtaminen

Osaamisen johtamisella tarkoitetaan toimintaa, jolla edistetään osaamisen kehittämistä ja osaamisen hyödyntämistä yrityksessä (Viitala & Jylhä, 2019). Vanhat tavat tai toimintatavat vaativat jatkuvaa tarkastelua, jos toimintaympäristö on jatkuvassa muutoksessa. Osaamisvaatimukset muuttuvat ja osaamista on kehitettävä, jotta pysyy mukana kehityksessä. Tämä asettaakin yritykselle tarpeen tarkastella omaa osaamisen tasoaan. Osaamista voidaan tarkastella ja kartoittaa sekä yksilötasolla, että yhteisöllisellä tasolla. Osaaminen on koulutuksen ja kokemuksen tulos eikä osaaminen ole ainoastaan tietoa. Osaaminen on myös tekemisen hallintaa, jossa korostuu sosiaalinen vuorovaikutus, joustavuus, epävarmuuden sietäminen ja muutoshalukkuus. (Mankka & Mäenpää 2010, 23.)

Osaamisen kehittämiseen on olemassa lukuisia määriä erilaisia menetelmiä ja näitä voidaan soveltaa tilanteen mukaan. Yleisesti käytettyjä menetelmiä ovat muuan muassa ikäjohtaminen, yksilölliset kehittämissuunnitelmat ja työkykyjohtaminen. Näitä menetelmiä on tarkemmin esitelty esimerkiksi Työnkaari-sivustolla. (Työnkaari 2023, työkaarimallin työkalupakki.) Vaikka oppiminen liittyy olennaisena osana osaamiseen, käsitellään oppimista tässä tutkimuksessa vain ylätasolla, osaamisen kehittämisen käsitteen ymmärtämiseksi. Näin ollen tämän tutkimuksen teoreettisessa viitekehyksessä on rajattu pois yksilön oppimiseen liittyvät prosessit sekä siihen liittyvät menetelmät ja haasteet. Tässä artikkelissa keskitymme itseohjautuvan työntekijän osaamisen johtamiseen yrityksen strategian ja tavoitteiden näkökulmasta.

Osaaminen strategisena resurssina

Liiketoimintastrategiaa muodostettaessa tulee ottaa huomioon ja tunnistaa yrityksen sisäiset voimavarat, joita ovat strateginen kyvykkyys ja siihen liittyvät osaamiset. Strategia voidaan hahmottaa johtamisen työkaluna ja kiteyttää Sutisen ja Haapakorvan (2021, 40) mukaan sellaiseksi, mikä ohjaa ja asettaa etusijalle työarjen ja organisaation toimintaa. Yrityksen kyvykkyys sen sijaan, on osaamisen varassa ja siksi henkilöstövoimavarojen johtaminen on tärkeää. (Viitala 2007, 67–68.) Henkilöstön osaamisesta tulee kilpailuetu organisaatiolle, kun osaamista johdetaan strategisesti oikeisiin asioihin (Omotayo 2015, 1).

Tiedon ja osaamisen johtaminen asiantuntijaorganisaatiossa vaatii analyysiä siitä, millaista osaamista organisaatio tarvitsee ja kuinka sitä voidaan kehittää. Asiantuntijatyön kehittämisessä haasteena on työyhteisön itseohjautuvuus. Parhaimmillaan itseohjautuvuus kuitenkin tukee johtamisprosesseja. (Rissanen 2004, 2.) Kirjassaan Viitala (2002, 188) tulee johtopäätökseen, että osaamisen johtamista ei voi pitää erillisenä johtamistoimintona muista ja jatkaa, että osaamisen suunnan selkeyttäminen on yksi tärkeimpiä johtamisen osa-alueita. Myös Tuomen ja Sumkinin (2012, 1) mukaan osaamisen johtaminen on strategian mukaista työn ja arkitoiminnan johtamista.

Karwehlin ja Kauffeldin (2021, 1) mukaan osaamista tulee johtaa osaamisen johtamisen strategian mukaisesti, vaikka se voikin tuntua jäykältä nykyajan jatkuvasti muuttuvassa toimintaympäristössä. Myös Mustakankaan (2016, 52-53) tutkimuksessa strateginen osaamisen johtaminen luetaan tärkeimmäksi asiaksi juuri muuttuvassa toimintaympäristössä kilpailuedun saavuttamiseksi. Osaamisen kehittämisen tulee kuitenkin olla yhteensopiva henkilöstön tarpeisiin, vaikka lähtökohta olisikin yhtiön tarpeet ja strategia (Toivanen, Leppänen & Kovalainen 2012, 19). Strategiatyöhön osallistuminen auttaa organisaatiota kehittymään. Mitä useampi henkilö on osallistunut kehitystoimintaan, sitä joustavammin he mukautuvat muuttuvaan toimintaympäristöön. (Aaltola 2018, 219.)

Asiantuntijatyön johtaminen

Asiantuntijatyö voidaan määrittää melko laajasti itsenäiseksi ja vaativiksi tehtäviksi, joiden tekijöillä on vaadittava koulutus ja työkokemusta asiantuntija-alueeltaan (Niemi & Kräkin 2019, 2). Nykyisin asiantuntijatyö on hyvin itsenäistä ja työ vaatii omajohtajuutta sekä ajankäytönhallintaa. Itseohjautuvuudesta huolimatta esihenkilön tulisi käydä asiantuntijoiden kanssa keskustelua työtehtävistä, jotta työnkuva-, tehtävät ja tavoitteet ovat selkeät. (Toivanen 2018, 30.)

Esihenkilön tulee tuntea henkilöstön mahdolliset työtä haittaavat tekijät. Haittatekijöitä ei voida tunnistaa ilman jatkuvaa keskustelua työstä ja tavoitteista. (Juuti 2016, 29–41.) Esihenkilötyöstä tulee johtajuutta, kun työntekijät saadaan osallistettua ja kun johtajuus on jaettava. Asiantuntijoiden johtaminen voidaan katsoa vuorovaikutteiseksi toiminnaksi, jossa johtamisen vastuu jakautuu asiantuntijuuden ja johtamisen nivoutuessa toisiinsa. Tällöin voidaan puhua jaetusta johtajuudesta ja perinteiseksi mielletty johtaminen voi olla lähes näkymätöntä. (Erikson 2006, 124–128.)

Kehityskeskustelut ja palautteen antaminen osana osaamisen kehittämistä

Tuomen ja Sumkinin (2012, 21–23) sekä Aarnikoivun (2016, 96) mukaan perinteisessä mallissa kehittämiskeskusteluissa keskiössä on yksilön työsuoritus ja keskusteluissa selvitetään osaamisvajeet strategiaan nähden sekä kartoituksen avulla voidaan määrittää muun muassa henkilöstön lisäkoulutuksen tarve. Kehityskeskusteluprosessi voidaan nähdä koko organisaation oppimisena työssä. Prosessien tunnistamisen ja ymmärtäminen hyödyttää kaikkia osallisia. (Lehtonen 2002, 177.) Kehityskeskustelu tarjoaa esihenkilölle mahdollisuuden jalkauttaa yrityksen strategiaa, missiota, visiota ja arvoja, sekä antaa palautetta työntekijälle hänen työsuorituksestaan. Työntekijällä taas on mahdollisuus tarkastella omaa rooliaan ja työtehtäviä, sekä antaa palautetta esihenkilölle. (Aarnikoivu 2016, 89–91.) Huolellinen valmistautuminen, toteutus ja jälkihoito mahdollistavat laadukkaan kehityskeskustelun. Keskustelu tulisi dokumentoida, jotta sovittujen asioiden seuranta on mahdollista. (Aarnikoivu 2016, 107–140.)

Leen, Limin ja Oahin (2020, 47) tutkimuksen mukaan hieman epätarkkakin palaute on tärkeää työssä, jossa työn tulos ei ole työntekijälle helposti nähtävillä. Monesti esihenkilöt, joilla ei ole mahdollisuutta seurata johdettavien työtä, antavat palautetta, joka ei vastaa työsuoritusta. Tällä voi olla positiivisia lyhytaikaisia vaikutuksia, mutta käsitys todellisesta suoritustasosta voi jäädä virheelliseksi. (Lee, Lim & Oah 2020, 47.) Esihenkilöt voivat kokea antavansa riittävästi palautetta, mutta yksilölliset erot esimerkiksi hyväksynnän tarpeessa saattavat erota huomattavasti ja työntekijöiden kokemus voi poiketa palautteen riittävydestä (Mayor & Risku 2022, 260). Berlinin (2008, 201) tutkimuksessa todetaan, että on tarpeellista kehittää järjestelmiä, joiden avulla annetaan aiheellista, kannustavaa ja kehittävää palautetta sekä spontaaneissa, että kehityskeskustelutilanteissa.

Toimiva itseohjautuva asiantuntijatiimi

Itseohjautuvuuden käsite pohjautuu Carverin ja Scheierin (1981) itseohjautuvuusteoriaan ja Manzin vuonna 1983 luomaan käsitteeseen. Itseohjautuvuudesta on tullut nykypäivänä yhä tärkeämpi työelämätaito, rutiininomaisten työtehtävien siirtyessä pois työntekijöiltä ja osaamistarpeiden siirtyessä vahvemmin vaativaan asiantuntijatyöhön. Asiantuntijatyö vaatii kykyä tehdä itsenäisiä päätöksiä sekä kehittää omaa osaamistaan jatkuvasti. (Martela & Jarenko 2017, 19–20.) Itseohjautuvuus vaatii myös vahvaa itsensä johtamisen taitoa. Itsensä johtaminen on tavoitteiden asettamista, suunnitelmallisuutta sekä työtehtävien

hallintaa. (Moilanen 2021.) Itseohjautuva työntekijä osaa asettaa tavoitteita ottaen huomioon työn perustehtävän ja organisaation asettamat strategiset tavoitteet. (Salovaara 2017, 70) Itseohjautuvuudella ei tarkoita yhteistyöstä luopumista tai työn tekemistä yksin. Kyse on päätöksenteon siirtämisestä useammalle henkilölle, jota Salovaara (2017, 50) artikkelissaan kuvaa termillä monikollinen johtajuus tai jaettu johtajuus. Toimivan itseohjautuvan organisaation yksi tärkeimmistä tehtävistä on luoda kulttuuri, jossa päätöksen teko on työntekijälle helppoa, jotta hän kykenee siihen itsenäisesti. (Kuitunen & Pystynen 2017, 301–302.)

Tutkimuksen kohdeorganisaatio koostuu projektikohtaisesti muodostuvista tiimeistä, jotka pyritään rakentamaan hyödyntäen kunkin työntekijän osaamista ja osaamisen erilaisuutta. Tiimit toteuttavat projekteja itseohjautuvasti kaikkien osaamista hyödyntäen. Tässä artikkelissa keskitymme kuvaamaan tiimityötaitoja itseohjautuvissa tiimeissä, sekä itsensä johtamista osana käytännön tiimityöskentelyä.

Tiimityötaidot itseohjautuvan tiimin keskiössä

Tiimityöskentely on yritykselle usein strateginen päätös. Hyvin toimivalla tiimityöllä on yhteys parempaan ongelmanratkaisuun ja laadukkaampaan lopputulokseen kuin yksilökeskeisellä työskentelytavalla. (Salas, Cooke & Rosen 2008, 540; Ristikangas, Lönnroth, Ristikangas & Ristikangas 2021, 29.) Pidemmällä aikavälillä hyvin toimivan tiimien voidaan nähdä johtavan organisaation menestymiseen, työntekijöiden sitoutumiseen sekä asiakastyytyväisyyteen. Tiimityöskentelyn perustana toimii sen jäsenien välinen vuorovaikutus, mutta toimiakseen tiimi tarvitsee lisäksi selkeän yhteisen tavoitteen. (Ristikangas, Lönnroth, Ristikangas & Ristikangas 2021, 26.) Janhunen (2011, 83) kuvaa tekstissään, että tiimeille tulisi taata riittävät edellytykset itse ohjata ja suunnata toimintaansa työn ja organisaation vaatimusten mukaisesti. Onnistuneessa tiimissä jäsenet viestivät toisilleen motivoituneisuutta, sitoutuneisuutta, yhteisöllisyyttä, halukkuutta antaa osaamistaan organisaation käyttöön, kiinnostusta kehittää itseään sekä valmiutta auttaa muita. (Puusa & Ala-Kortesmaa 2019, 188, 196.)

Toimiva tiimi ei toteudu organisaation päätöksellä, vaan tiimin jäsenet luovat sen omien tiimityötaitojensa mukaiseksi (Ristikangas, Lönnroth, Ristikangas & Ristikangas 2021, 26). Tiimityötaidot koostuvat osaltaan työn luonteeseen liittyvistä taidoista, jotka mahdollistavat tiimityöskentelyn tehokkuuden (Salas, Cooke & Rosen 2008, 541). Tiimiltä vaaditaan

yhtäläinen osaaminen teknologista järjestelmistä sekä teknisestä osaamisesta, joka erityisesti etätöissä korostuu. Näitä taitoja yrityksen on helppo kartuttaa erilaisilla koulutuksilla sekä opastuksilla. Tiimityötaidot koostuvat kuitenkin muustakin, kuin teknisestä osaamisesta. Alegret, Usart, Valle, De la Flor, Subirana ja Valero (2023, 708) jaottelivat tiimityötaidot seuraavan kategorisoinnin mukaisesti: työn koordinointi (esimerkiksi työtehtävien jakaminen ja niiden olennaisen tiedon siirtäminen), kokonaiskuvan hahmottaminen (esimerkiksi muutoksiin reagointikyky), yhteistyön tekeminen (kuten avun pyytäminen, sosiaaliset taidot, omien ideoiden esiin tuominen), kommunikointitaidot (esimerkiksi viestintä työn aikana tai sen valmistuessa) sekä ristiriitatilanteiden käsittely (kuten käsittelytapa ja huolen esiin nostaminen).

Lisääntyvän itseohjautuvan työskentelykulttuurin myötä tiimeiltä odotetaan entistä enemmän osaamista oman työn koordinointiin ja monimutkaiseen päätöksentekoon yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi (Salas, Cooke & Rosen 2008, 545). Tiimin yhteisiin tavoitteisiin pääsemiseksi jokaisella tiimin jäsenellä on oltava riittävät itsensä johtamisen taidot. Suonsivun (2022, 48) mukaan itsensä johtaminen koostuu hyvästä itsetuntemuksesta, omien rajojen tuntemisesta, tehokkaasta ajankäytöstä, sekä työn ja vapaa-ajan tasapainottamisesta. Itseohjautuvassa tiimissä työskentely vaatii työntekijöiltä muun muassa päämäärätietoisuutta, oma-aloitteisuutta ja itseluottamusta. Lisäksi vaaditaan kykyä priorisoida omia työtehtäviä sekä organisoida itse työtään. (Collin ym. 2017, 109–110.)

Itseohjautuvien tiimien sisäinen vuorovaikutus on keskeinen tiimin onnistumisen kannalta. Avointa kommunikointi-ilmapiiriä ja vuorovaikutusta tulisi kehittää tiimissä jatkuvasti. Vuorovaikutusosaaminen tarkoittaa ihmisten väliseen vuorovaikutukseen liittyviä tietoja, taitoja, asennoitumista ja ymmärrystä, joita asiantuntija tarvitsee työssä menestyäkseen (Spitzberg & Cupach 2008, 4; Koponen, Julkunen & Asai 2019, 244). Itseohjautuvissa tiimeissä on tarkoituksenmukaista jakaa valtaa työntekoon liittyvässä päätöksenteossa. Tällainen tiimi tarvitsee onnistuakseen avointa keskustelua, mihin kaikkiin työtehtäviin itseohjautuvuutta voidaan hyödyntää. Itseohjautuvien työtehtävien piiriin voi kuulua esimerkiksi resurssointi ja tavoitteiden määrittely. Lisäksi tiimissä olisi tärkeä pohtia yhdessä työnjakoon- ja rooleihin liittyviä aiheita. (Collin ym. 2017, 109–110; Horila 2015, 13.) Vuorovaikutuksella on tärkeä merkitys luottamuksen ja avoimuuden lisäämisen kannalta. Näitä voidaan pitää juuri itseohjautuvassa tiimissä erityisen tärkeinä ominaisuuksina.

Toteutuessaan, itseohjautuvan tiimin tulisi pystyä ratkaisemaan myös ristiriitatilanteita oman tiimin sisällä ilman ulkopuolista tuomaria. Varsinkin ristiriitojen selvittämiseen tarvitaan tiiminjäseniltä korostuneen hyviä vuorovaikutus- ja itseymmärrystaitoja. Toisaalta haastavien tilanteiden varalta tulisi sopia jo etukäteen, kenen puoleen käännytään, mikäli tiimi ei onnistu itsenäisesti ratkaisemaan asiaa. (Vähämäki 2008, 139-143; Savaspuro 2019, 49-50.) Itseohjautuva työskentelytapa voi tuoda mukanaan epätietoisuutta ja epävarmuutta sekä organisaatiotasolle että työntekijöille, koska itseohjautuvien tiimien onnistunut työskentely edellyttää monenlaisien taitojen osaamista. (Savaspuro 2019, 33–34; Martela & Jarenko 2017, 319-320.)

Itseohjautuvan tiimin johtaminen

Itsensä johtaminen ja itseohjautuvat tiimit eivät ole täysin uusia asioita nykyisessä työelämässä, mutta työelämän murroksen myötä moni organisaatio on joko uudistanut tai alkanut pohtimaan perinteisten hierarkkisten organisaatorakenteiden mielekkyyttä muuttuvassa työelämässä. (Savaspuro 2019, 25.) Steward, Courtright ja Manz (2011, 213) tulevat tutkimuksessaan tulokseen, että itsensä johtaminen parantaa yksilötasolla työsuoritusta ja asennetta työhön, mutta tiimitasolla tätä ei nähdä kovinkaan hyödylliseksi. Hauschildt ja Konradt (2012, 511) taas toteavat tutkimuksensa pohjalta itsensä johtamisen vaikuttavan positiivisesti sopeutumiskykyyn tiimissä, sekä tiimin osaamiseen. Savaspuro (2019, 29) liittää itsensä johtamisen itseohjautuvuus käsitteeseen ja katsoo, että itseohjautuvuus tarkoittaa työntekijän kykyä johtaa itseään. Näin ollen kyky johtaa itseään korostuisi nimenomaan itseohjautuvissa tiimeissä.

Itseohjautuvan tiimin on pystyttävä ymmärtämään uudella tavalla johtajuutta ja johtajan roolia organisaatiossa. Itseohjautuvuuden vaikutus johtamiselle voidaan nähdä muutoksena kohti erilaisten yksilöiden tarpeiden huomioimista ja johtamisen henkilökohtaistumista (Leppänen ja Rauhala 2012, 13; Vuori 2021, 364). Itseohjautuva tiimi ei vähennä tarvetta johtajuudelle vaan vaatii jopa enemmän läsnäoloa ja työtä, verrattuna johtamiseen vahvasti hierarkkisessa organisaatiossa (Huhta 2018, 21–22). Jos johtajuus ei rajoitu vain yhteen henkilöön vaan se voidaan nähdä laajempänä ilmiönä, niin on mahdollista, että itseohjautuvassa organisaatiossa onkin itse asiassa enemmän johtajuutta kuin hierarkkisessa organisaatiossa. (Kostamo, Vuori & Vänttinen 2020, 11.) Martelan (2019, 20) mukaan itseohjautuva organisaatio pyrkii jakamaan perinteisen johtajan tehtävät tiimille ja samalla myös vastuu jakautuu kaikille tasaisesti.

Tiedon jakaminen tiimityössä

Organisaation sisällä tapahtuva tiedonjako mahdollistaa monialaisen kompetenssin kehittymisen asiantuntijuusalan osalta ja edesauttaa tiedon ja taidon vastuunjakoa (Parviainen 2006, 182). Tiedon tarkoituksenmukainen ja strategiaa sekä asetettuja tavoitteita palveleva jakaminen vaatii kuitenkin tiedon tunnistamista (Yeboah 2023, 31). Suuri osa organisaation tiedosta on hiljaista tietoa ja sen hyödyntämisessä on valtava potentiaali. Itseohjautuva tiimi antaa kuitenkin hiljaisen tiedon jakamiselle loistavan alustan. (Suppiah & Singh 2011, 472–473.)

Hiljaisen tiedon jakaminen edellyttää vuorovaikutusta ja on sosiaalinen prosessi, jota johdon on toisaalta vaikea seurata (Virta 2011, 7). Myös Ipen (2003, 341–342) on tutkimuksessaan todennut tiedon jakamisen olevan riippuvainen yksilöistä ja tietoisesta tiedon muuntamisesta muotoon, jota toiset voivat ymmärtää ja käyttää työssään. Hyvän vuorovaikutuksen edellytykset kuuluvat myös Janhusen (2011, 83) mukaan tiimin esihenkilöiden rooliin tiedon kulun ja verkostojen varmistajana.

Tiimin esihenkilö on tiedonkulun hallinnassa isossa roolissa ja välittää tiimille organisaatiolta tulevan tiedon. Esihenkilöiden avulla mahdollistetaan organisaation sisäisten vertaiskontaktien hyödyntäminen tiedon jakamisessa. (Janhonen 2011, 83) Johdon on tärkeää tiedostaa, miten hiljainen- ja julkinen tieto vaikuttavat tiimin suoriutumiseen työssään. Hiljaisen tiedon jakamisen johtaminen vaatii lisäksi tiedon tunnistamista ja tunnustamista. Tunnistaminen vaatii strategian, jonka avulla tiedetään, mitä organisaatiossa aiotaan tulevaisuudessa tehdä. Tunnistamisessa on tärkeää löytää keskeinen osaaminen, jota organisaatiossa tällä hetkellä jo on sekä millaista osaamista tullaan jatkossa tarvitsemaan. Osaajien ja osaamisen tunnistamisen jälkeen voidaan tieto saattaa joko näkyväksi tai siirtää toiselle työntekijälle yhteistyön avulla. (Kiviranta 2010, 172–176.)

Asiantuntijatyö vaatii itseohjautuvuutta

Tieto- ja asiantuntijatyö on lisääntynyt digitalisaation ja globaalien ilmiöiden myötä (Airila 2022, 5). Nykyajan asiantuntijatyö on pitkälti itseohjautuvaa ja oman työn organisointi, sekä itsensä johtaminen ovat keskeisessä roolissa. Kun puhutaan asiantuntijoista, puhutaankin hyvin usein itseohjautuvista työntekijöistä. Yhtenä tärkeimpänä taitona asiantuntijatyössä voidaan pitää itsensä johtamisen tai itsesäätelyn valmiutta. Niiden avulla työntekijä pitää

yllä työn mielekkyyttä ja hallintaa. (Aaltonen, Pitkänen ja Ristikangas 2014, luku Asiantuntijan työelämätaidot.) Työn murroksen myötä asiantuntijatyö on yhä kompleksisempaa, vapaampaa ajasta sekä paikasta ja kokonaisuuksien hallitseminen edellyttää itseohjautuvuutta (Allvin, Mellner, Movitz ja Aronsson 2013). Martelan ja Jarenkon (2017, 23–24) mukaan itseohjautuvuus kuitenkin parantaa työntekijöiden motivaatiota.

Asiantuntijatyö edellyttävät yritykseltä kykyä johtaa itseohjautuvuutta. Itseohjautuvuus on olennaista, sillä muuttuvassa toimintaympäristössä yksilön on pystyttävä johtamaan omaa työskentelyään. (Malo 2012, 5.) Itseohjautuvuus mahdollistaa ongelmanratkaisuprosessien kehittymisen. Samalla itseohjautuvuus parantaa asiantuntijoiden tiedon soveltamiskyvykkyyttä (Rissanen 2004, 18).

Itseohjautuvuusteorian (self-determination theory) mukaan psykologiset perustarpeet parantavat menestystä työssä. Näihin tarpeisiin kuuluu muun muassa autonomia ja kompetenssi. Autonomia lisää motivaatiota työhön ja kompetenssin myötä työntekijä kokee pystyvänsä ratkomaan haasteita ja selviämään työstään. (Ryan & Deci 2017, 6–8) Itseohjautuvuus on tutkimuksen mukaan yleensä suurempaa pienikokoisissa yrityksissä, joissa työskentelee korkeasti koulutettuja henkilöitä (Martela, Hakanen, Hoang & Vuori 2021, 5).

Tutkimuksen toteutus

Tutkimusmenetelmänä tapaustutkimus

Tutkimuksen tutkimusmenetelmäksi valittiin tapaustutkimus, joka tuki parhaiten asetettua tavoitetta kohdeorganisaation osaamisen kehittämisen nykytilan tarkastelusta syvällisesti. Tapaustutkimus mahdollistaa laadullisen ja määrällisen aineistonkeruumenetelmien yhdistelemisen kattavan ymmärryksen saavuttamiseksi (Vuori 2023, luku "Tapaustutkimus"). Tapaustutkimuksessa ei pyritä luomaan yleistyksiä laajemmista ilmiöistä, vaan tuottamaan yksityiskohtaista ja ajankohtaista tietoa havainnoimalla kohdeorganisaation toimintaa (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2018, 53; Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 134–135). Vaikka tapaustutkimusta on tutkimusmenetelmänä kritisoitu yleistettävyyseikkojen vuoksi, katsottiin, kuitenkin tämän menetelmän avulla kohdeorganisaatiosta saamaan yksityiskohtaista tietoa suhteessa organisaation omaan ympäristöön (Eriksson & Koistinen 2014, 37). Toisaalta yleistettävyyttä voidaan vahvistaa tapaustutkimuksessa käyttämällä useita aineistonkeruu- ja analyysimenetelmää. Tietoa

kerätään monipuolisesti, käyttämällä erilaisia menetelmiä kuten teemahaastatteluja, kyselylomakkeita, havainnointia tai kirjallisiin materiaaleihin perehtymistä. (Eriksson & Koistinen 2014, 30; Vilkkä, Saarela & Eskola 2018, 192–193.)

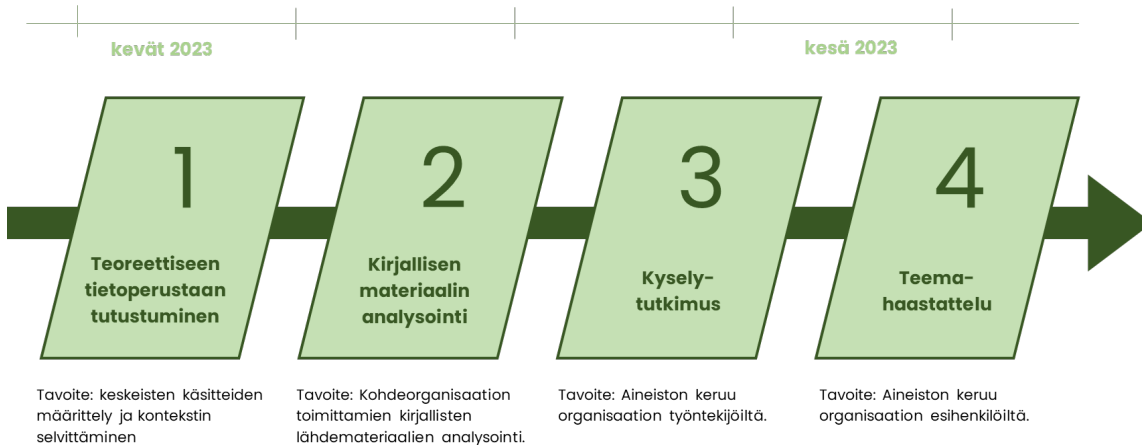
Tutkimuksen aluksi keskusteltiin kohdeorganisaation toimitusjohtajan kanssa organisaation kehittämistarpeista. Kyseisessä keskustelussa selvisi, että organisaation osaamisen johtamisen kehittäminen koettiin tärkeäksi. Seuraavaksi pyydettiin kohdeorganisaatiolta organisaation omaa aineistoa osaamisen johtamiseen liittyen. Tämän jälkeen perehdyttiin laajasti kirjallisuuteen ja kohdeorganisaation aineistoon. Tutkimuksen kohdetapaus tarkentui pohtimalla, analysoimalla ja rajaamalla tapausta. Toisena menetelmä vaihtoehtona oli konstrukttiivisen tutkimuksen toteutus, jossa tarkoituksena olisi ollut konkreettinen tuotos eli tässä tapauksessa kohdeorganisaatiolle kehitettävä soveltuva osaamisen johtamisen ja osaamisen kehittämisen toimintamalli. Kyseisessä menetelmässä, kuitenkin nähtiin ongelmallisena ajankäytön rajallisuus, koska menetelmää käyttäessä mahdollisena mallin testaaminen nähtiin tärkeäksi osaksi menetelmää. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 65–66.)

Tässä artikkelissa tutkimme tapausta, jossa tutkimuksen kohteena on kohdeorganisaation osaamisen kehittämisen nykytila esihenkilöiden sekä asiantuntijoiden näkökulmasta. Tulososiossa nämä näkökulmat on eroteltu omiksi kokonaisuuksikseen. Tutkimuksen lopputuloksena syntyneissä kehittämis ehdotuksissa keskityttiin yhdistelemään tutkimusaineistossa esiin nousseita sekä aikaisemmissa tutkimuksissa esiintyviä ehdotuksia. Kehitysehdotuksissa osaamisen johtamisen kehittämistä katsotaan koko organisaation näkökulmasta.

Tutkimusaineiston keruu ja analyysi

Tutkittavaa aineistoa kerättiin toimeksiantajaorganisaation työntekijöille lähetetyn kyselyn (liite 1) sekä esihenkilöille tehtyjen teemahaastattelujen (liite 2) avulla. Lisäksi tutkimuksen yhtenä aineistonkeruumenetelmänä perehdyttiin kohdeorganisaation toimittamiin muihin tekstimuotoisiin materiaaleihin (kuvio 1). Kysely valittiin aineistonkeruumenetelmäksi, sillä se oli helppo toteuttaa suuremmalle määrälle vastaajia niin, että samalla vastaajien anonymiteetti säilyi. Teemahaastattelut valittiin menetelmäksi täydentämään ja syventämään kyselyn kautta hahmottuvaa nykytilaa osaamisen johtamisesta

kohdeorganisaatiossa. Kyselyistä ja teemahaastatteluista aineistonkeruumenetelminä on kerrottu laajemmin artikkelikokoelman yhteisessä tietoperustassa.



Kuvio 1: Opinnäytetyön aineistohankintaprosessi

Työntekijöiden verkkokysely toteutettiin Webpropol-kyselynä, jonka vastauslinkki lähetettiin sähköpostilla kaikille kohdeorganisaation työntekijöille. Kyselyn tehtävät koostuivat kuudesta monivalintavastauksesta sekä kolmestatoista avoimesta kysymyksestä. Kyselyn ja haastattelun kysymykset muodostettiin tutkimuksen keskeisten yläluokkien pohjalta, jotka valikoituivat käsiteltäväksi valittujen tutkimuskysymyksien perusteella. Käsitellyt yläluokat olivat: Strategian ja tavoitteiden tunnettuus kohdeorganisaatiossa, osaamisen kehittämisen nykytila sekä osaamisen johtaminen ja kehittäminen tulevaisuudessa. Esimerkki yläluokan pohjalta muodostetusta haastattelu- ja kyselykysymyksestä: Tunnetko yrityksen strategian? Kyselyssä selvitettiin lisäksi vastaajien taustatiedot kuten tehtävänimike sekä aiempi kokemus toimialalta. Kyselyyn vastasi 10 henkilöä 16:sta kohdeorganisaation työntekijästä. Vastausprosentiksi muodostui näin 62,50 %.

Teemahaastatteluun vastasi kolme kohdeorganisaation edustajaa, joista jokainen toimii esihenkilötehtävissä omalla liiketoiminta-alueellaan. Haastattelut kestivät jokainen noin 45 minuuttia. Haastattelukysymyksiä ei toimitettu haastatelluille etukäteen, jotta haastateltujen kokemuksia ja näkemyksiä saatiin tarkasteltua sellaisenaan kuten he haastatteluhetkellä ne ilmaisivat. Tarvittaessa haastattelua täydennettiin lisäkysymyksillä tai palattiin aiheeseen, joka oli tullut jo esiin haastateltavan aloitteesta aiemmin. Haastattelut toteutettiin etäyhteyden välityksellä kesän 2023 aikana. Haastattelut tallennettiin tarkempaa analysointia varten. Haastattelukysymykset olivat kaikille haastatelluille samat.

Esihenkilöiden teemahaastattelut ja työntekijäkyselyn tekstimuotoiset, avoimet vastaukset, analysoitiin käyttäen aineistolähtöistä sisällönanalyysiä. Kyselyyn saadut avointen kysymysten vastaukset taulukoitiin ja tilastoitiin Excelissä sisällönanalyysin helpottamiseksi. Kyselyn vastaajien taustoittavia tekijöitä kartoitettiin monivalintaväittämien avulla. Vastaukset taustoittaviin kysymyksiin analysoitiin kuvailevalla aineiston analyysimenetelmällä, jossa vastaukset esitettiin pylväsmallisina prosenttiosuuksina vastauksien hajonnan kuvaamiseksi graafisesti. Teemahaastattelun vastaukset taulukoitiin kysymyskohtaisesti, jonka jälkeen kyselyn sisällön analyysiä jatkettiin jaottamalla vastaukset samankaltaisuuksiltaan sekä eroavaisuuksiltaan omiksi ryhmikseen. Aineistolähtöisen sisällönanalyysin mukaisesti vastauksia pyrittiin tiivistämään sekä pelkistämään siten, että tutkimuksen kohteena olleet havainnot pystyttiin kuvaamaan lyhyesti ja yleistämään tutkimuksen tulososiota varten (kuvio 2). (Tuomi & Sarajärvi 2018, 20.)

Pelkistys	Alaluokka	Yläluokka
Osaamisen kehittämisen mallia ei ole tarve muuttaa, mutta lisätään elementtejä ja suunnitelmallisuutta.	Suunnitelmallisuutta kaivataan lisää	Osaamisen johtaminen ja kehittäminen
Strategia varsinaisessa merkityksessä ei ole selkeä. Arvot ja missio tunnetaan hyvin.	Strategia ei ole selkeä	Strategian ja tavoitteiden tunnettuus
Resurssivaraukset ja raamit osaamisen kehittämiseen on olemassa, mutta niiden käyttöä ei suunnitelmallisesti ohjata.	Osaamisen kehittäminen ei suunnitelmallista	Osaamisen kehittämisen nykytila

Kuvio 2: Esimerkki vastausten luokittelusta

Tutkimuksen tulokset

Esihenkilöiden näkemyksiä osaamisen johtamisesta

Kaikki kolme haastateltua toimivat kohdeorganisaatiossa suorassa esihenkilöasemassa eri asiantuntijajoukoille. Haasteltavilta pyrittiin tutkimuskysymyksen asettaman tavoitteen mukaisesti saamaan syvällisempi ymmärrys kohdeorganisaation osaamisen kehittämisen nykytilasta sekä johtamisesta. Teemahaastattelurunko jakautui vielä tarkempiin alateemoihin, joiden kautta tulososio on ryhmitelty. Haastateltujen vastauksissa korostuivat yrityksen nopea kasvu ja siitä johtunut muutos sekä yhden uuden liiketoimintasektorin kasvattaminen yhden henkilön liiketoimintasektorista tiimiksi.

Ensimmäisen yläluokan mukaisesti esihenkilöitä pyydettiin kuvaamaan yrityksen strategia ja arvioida kuinka hyvin se tunnetaan henkilöstön keskuudessa. Haastateltujen vastauksissa arveltiin, ettei strategiaa tunneta kovin hyvin. Yrityksen strategialla viitattiin haastateltujen kuvaamissa vastauksissa laajemmin organisaation arvioihin ja niihin liittyvään toimintaan. Kohdeorganisaation yhteisiä ja pidemmälle tähtäviä osaamisen kehittämiseen ja sen johtamiseen liittyviä tavoitteita ei vastauksien perusteella ole määritelty osana strategiaa, vaan päivittäisessä työssä kohdatut osaamistarpeet ovat ohjanneet nykyistä kehitystä. Alla haastatteluaineiston aineistositaatti osaamisen johtamisen strategian puuttumisesta.

Ei välttämättä strategiassa [asetettu tavoitteita osaamisen kehittämiseen], mutta totta kai meille tulee ulkoista painetta.

Toinen kysymyksien yläluokka oli osaamisen kehittämisen nykytila esihenkilöiden näkökulmasta. Tavoitteita oli osaamisen kehittämisestä ja osaamisen johtamisesta pohdittu ja määritelty tiimikohtaisesti, mutta osaamisen kehittämistä kuvattiin nopeatempoiseksi reagoinniksi työarjen lomassa vastaan tuleviin osaamistarpeisiin. Myös koko organisaation tulevaisuuden osaamistarpeita ei esihenkilöiden mukaan ole riittävästi yhdessä selvennetty.

Pitää viedä ehkä vähän semmoiseen suunnitelmallisempaan suuntaan jatkossa osaamisen kehittäminen. Nyt se on voinut tähän mennessä olla semmoista aika reaktiivista.

Esihenkilöt pitivät jatkuvaa osaamisen kehittämistä tärkeänä, jopa pakollisena liiketoiminnan kilpailukyvyyn vahvistamisen näkökulmasta. Haastateltujen vastauksissa asiantuntijoiden oman osaamisen kehittäminen toivottiin olevan läsnä arjen työnteossa eikä irrallinen muusta liiketoiminnasta. Esihenkilöt kuitenkin tiedostivat nykyisen osaamisen johtamisen haasteeksi suunnitelmallisuuden puutteen. Nykyinen osaamisen kehittämisen toimintamalli on ollut käytössä kohdeorganisaatiossa jo pidempään. Kuitenkin organisaation kasvettua ja esihenkilöiden määrän lisääntyttyä ei osaamisen johtamisen vastuualueita ole jaettu selkeästi. Ajanpuute ja yhteisen toimintamallin puuttuminen lisäsi haastateltujen kokemusta suunnitelmallisuuden puutteesta.

Yhteisesti sovittuja työkaluja osaamisen tunnistamiseen ei esihenkilöillä ole käytössä, vaan jokainen on vastannut oman tiiminsä osaamisen kartoittamisesta. Osaamista kartoitetaan vuorovaikutuksessa työntekijöiden kanssa ja vastauksissa kuvataankin nykyisen kehitys- ja osaamiskeskustelumallin olevan vielä muotoutumisvaiheessa. Asiantuntijoiden osaamisen

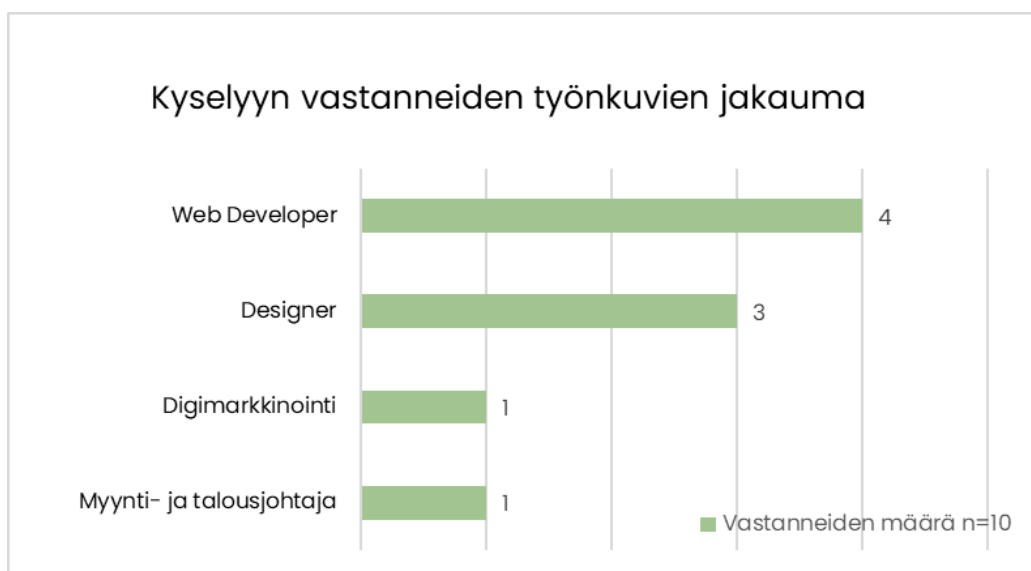
tasoa kuvattiin kaikkien haastateltujen vastauksissa erityisesti tiimikohtaisesti tasalaatuisiksi. Haastateltujen vastauksissa korostui henkilökohtaiset toiveet osaamisen kehittämiseen panostamisesta myös tulevaisuudessa. Haasteltujen mukaan tiedon jakamista yrityksen sisällä tulisi tulevaisuudessa tehostaa, mutta osaamisen vahvistaminen uusien rekrytointien avulla nähtiin potentiaalisena vaihtoehtona.

Joko omaa henkilöstöä pitää kouluttaa tai saada enemmän muuten senioriteettiä tiettyihin juttuihin, että pystytään tekijä riippumattomammin tarjoamaan tiimejä, että ei mene [sillä tavalla], että aina isoissa projekteissa, on pakko olla se sama tiimi, koska ketkään muut ei pärjää siinä.

Osaamista kartoitettiin konkreettisesti työn ohessa seuraamalla asiantuntijoiden valmistuneita projekteja. Esihenkilöt kuvaavat, ettei organisaatiolla ole ollut yhteistä kehitystai osaamiskeskustelumallia, joka koskisi kaikkia tiimejä. Jotkut haastatellut olivat ottaneet tällaisen käyttöön oman tiiminsä sisällä. Haastatellut kuvasivat nykyisen työntekijöille annettavan palautteen painottuvan enimmäkseen positiiviseen palautteeseen. Toisaalta ilmeni, että positiivista palautetta saatettiin unohtaa antaa arjen kiireessä, varsinkin jos työntekijä suoriutuu tehtävistään hyvin. Vastauksien perusteella rakentavaa ja osaamiseen viittaavaa palautetta annetaan vähän tai harvoin.

Työntekijöiden kokemuksia osaamisen kehittämisestä ja johtamisesta

Verkkokyselyn avulla pyrittiin selvittämään strategian ja tavoitteiden tunnettuutta kohdeorganisaatiossa sekä syventämään ymmärrystä osaamisen kehittämisen nykytilasta. Kyselyn taustoittavista kysymyksistä kävi ilmi, että vastaajia oli kaikista kolmesta kohdeorganisaation liiketoimintasektorista, jotka ovat verkkopalvelu-uudistukset, design-



palvelut sekä digimarkkinointi. Kyselyyn vastasi lisäksi yksi hallinnon edustaja. Vastanneiden jakauma on esitelty tarkemmin kuviossa 3.

Kuvio 3: Kyselyyn vastanneiden työnkuvien jakauma (n=10)

Kyselyyn vastanneista 5 työntekijää koki tuntevänsa organisaation strategian. Kun strategiaa pyydettiin kuvailemaan sanallisesti, se ei ollut työntekijöille selkeä tai sitä ei osattu nimetä omin sanoin. Osa vastaajista kuvasi strategisen painotuksen olevan enemmän arvojen ohjaamaa toimintaa kuin selkeitä tavoitteita tekemiselle. Lähes kaikki kyselyyn vastaajista tunsivat kohdeorganisaation arvot sekä mission ja kuvasivat pyrkivänsä toimimaan niiden mukaisesti. Kyselyyn vastanneiden mielestä arvojen koettiin ohjaavan koko yrityksen toimintaa, eikä jäävän vain sanojen tasolle.

Vastaajat tunsivat nykyisen osaamisen kehittämislle asetetut raamit ja resurssit hyvin. Vastaajista 70 % kertoi hyödyntäneensä koulutusetuutta nykyisessä työssään. Ne vastaajat, jotka eivät olleet käyttäneet koulutusetuutta kuvasivat suurimmaksi syyksi, ettei arjessa ole tarpeeksi aikaa suunnitella, mihin koulutusetuutta voisi hyödyntää. Toinen syy koulutusetuuden käyttämättä jättämiselle oli ideoiden tai osaamistarpeiden tunnistamattomuus eli vastaaja ei ollut löytänyt mitään mielenkiintoista koulutusta, jolla voisi kasvattaa omaa osaamistaan. Vastaajat, jotka kertoivat hyödyntäneensä koulutusetuutta, kokivat että resursseja voisi hyödyntää vielä paremmin ja suuremmalla käyttöasteella, jos osaamisen kehittämistä vietäisiin organisaatiotasolla suunnitelmallisempaan suuntaan.

Kyselyn tuloksissa kävi ilmi, että päävastuu osaamisen kehittämisestä työntekijöiden keskuudessa koettiin olevan heillä itsellään. Vastaajat kuitenkin näkivät yritystasolla vastuun osaamisen kehittämisestä olevan teknologia- sekä toimitusjohtajalla. Kysymys, toivovatko vastaajat jatkossa enemmän ohjausta oman osaamisensa kehittämiseen, jakoi vastaajien mielipiteitä. Vastanneista puolet oli tyytyväisiä nykyiseen ohjauksen määrään, ja puolet vastanneista toivoivat lisää ohjausta tulevaisuudessa. Vastauksissa korostui toive keskustelevästä tavasta kartoittaa osaamistarpeita sekä yhteisten päätösten tekemisestä koko organisaation osaamisen kehittämiseksi. Tätä korostivat nekin vastaajat, jotka tunsivat saavansa jo nykyään tarpeeksi ohjausta oman osaamisensa kehittämiseen. Alla olevat aineistositaatit kuvaavat huomiota hyvin.

Kaikkea uutta ja kiinnostavaa ei ehdi opiskella. Siksi olisi hyvä käydä keskusteluja ja pallorella ideoita siitä, mitkä aiheet olisivat niitä, joista olisi erityisesti hyötyä [yrityksen näkökulmasta]. Eli lähinnä kaipaen enemmän tilaa ja aikaa tällaisille keskusteluille, en välttämättä niinkään tarkkaa ohjeistusta tai listaa kehitettävistä.

Kaipaen lähinnä keskustelua siitä, millaiset taidot parhaiten tukisivat yritystä ja rooliani sen sisällä. Olen valmis kehittämään taitoja itseohjautuvasti, mutta yrityksen tasolla tarpeista keskusteleminen voisi olla hyödyllistä ja motivoivaa.

Osaamistarpeita tai osaamiseen liittyviä tavoitteita ei aktiivisesti kyselyvastausten perusteella aseteta ja seurata. Vastaajien kokemukset osaamistarpeiden sanoittamisesta olivat pitkän ajan takaa tai työhaastattelusta. Osaamistarpeiden määrittelyn koetaan tapahtuvan nykytilassa työntekijältä yritykselle päin, eikä niitä tarkastella koko yritystä koskevinä tavoitteina. Kyselyyn vastanneet kuvasivat monia eri tapoja tunnistaa omia osaamistarpeitaan. Näistä yleisimmin vastauksissa mainitut olivat itsereflektio, alaan liittyvän keskustelun seuraaminen ja saatu palaute. Osaamistavoitteiden määrittelyä, toteutumista tai niihin pääsemistä ei koeta seurattavan aktiivisesti esihenkilöiden toimesta. Vastauksissa kuitenkin kuvattiin suunniteltujen, koko yritystä koskevien koulutusten vastaavan vaadittavaan osaamistarpeeseen todella hyvin. Toive osaamisen kehittämisen suunnitelmallisuudesta korostui vastauksissa.

Etenkin yrityksen järjestämiä koulutuksia olisi hyvä koordinoida pidemmällä aikavälillä. Esimerkiksi tänä vuonna moni kehittäjä [web developer] oli jo käyttänyt kaikki koulutuspäivänsä, kun tiedotettiin syksyllä järjestettävästä koulutuksesta. Eli tämä kaipaa koordinointia.

Kyselyn vastauksissa nousi esiin kohdeorganisaation positiivinen palautekulttuuri, joka koetaan hyvin toimivaksi. Positiivista palautetta on helppo antaa ja sitä annetaan aktiivisesti, mutta vastaajien mielestä lisää kaivattaisiin rakentavaa ja osaamista eteenpäin vievää palautetta. Kyselytutkimuksen vastauksia palautekulttuurista kiteyttää hyvin seuraava sitaatti, joka on käännetty alkuperäisestä englanninkielisestä kyselyvastauksesta suomeksi tutkijoiden toimesta:

Kyllä [palautetta annetaan], mutta palaute on usein vaillinaista. Suurin osa palautteesta on pelkästään positiivista ja tuntuu siksi ajoittain hieman pintapuoliselta. Harvoin, jos koskaan, saan rakentavaa palautetta, jonka uskon olevan välttämätöntä oman sekä tiimin kehittymisen kannalta.

Vastauksissa nousi esiin positiivisena asiana palautteenantamisen monikanavaisuus. Kohdeorganisaatiossa palautetta jaetaan sekä julkisesti esimerkiksi kuukausipalaverien yhteydessä sekä yleisillä keskustelukanavilla Slack-viestintäpalvelussa, mutta tämän lisäksi

henkilökohtaisesti ulkoisen Officevibe-verkkopalvelun kautta. Säännöllisiä palaute- tai kehityskeskusteluja ei verkkokyselyn vastauksissa noussut esiin.

Kohdeorganisaation tunnistamat osaamisen johtamisen kehittämiskohteet

Työntekijäkyselyn ja teemahaastattelujen vastausten perusteella voidaan nähdä, että osaamisen kehittämisen ja sen johtamisen kokemuksesta on vaihtelua yrityksen sisällä. Suurin osa vastanneista kokee vuosittaisen koulutusbudjetin erittäin hyväksi ja henkilökohtainen vastuu osaamisen kehittämisestä on tiedossa. Puolet kyselyyn vastanneista kaipaisi lisää ohjausta osaamisen kehittämiseen. Tämän perusteella voidaan nähdä, että ohjauksen tarpeessa on suuria yksilöllisiä eroja.

Koulutuspäivien rajaaminen viiteen päivään vuodessa koetaan osin riittämättömäksi, kun taas osa vastanneista toteaa vaikeaksi löytää aikaa kouluttautumiselle. Rajatut koulutuspäivät saatetaan käyttää jo alkuvuodesta, vaikka syyskaudella olisikin tarpeellisia koulutuksia. Koulutusetuus on kuitenkin vapaaehtoinen ja pakollisten sertifiointien tekeminen ja testiosaamisen kehittäminen vaatii kouluttautumista asiakastarpeisiin vastaamiseksi. Näissä tilanteissa ei voida puhua etuudesta, koska koulutusten suorittamiseen on ulkopuolista painetta.

Vuosisuunnittelu yhteisissä koulutuksissa koettaisiin vastausten perusteella tarpeelliseksi, jotta henkilökohtaista kouluttautumista voisi suunnitella paremmin. Vaikka suurin osa vastanneista pitää itseohjautuvasta ja yksilölähtöisestä otteesta osaamisen kehittämisessä, kaivataan aiheeseen lisää suunnitelmallisuutta. Esihenkilöiden järjestämässä osaamis- ja kehityskeskusteluissa kaivattiin suunnitelmallisempaa ohjausta tulevista koulutustarpeista. Yhdessä määritellyt osaamistarpeet koettiin motivoiviksi ja vastauksissa ehdotetaan lähetystavaksi keskustelua laajemmin tulevaisuuden osaamistarpeista. Keskustelun ohjauksen tulisi olla valmentavaa, ei määräävää, jotta päätökset olisivat kaikille motivoivia.

Vastausten perusteella sisäisen tiedon jakamisen lisääminen nousi tärkeäksi kehityskohteeksi. Osaan osaamistarpeista ja jatkuvan oppimisen tavoitteeseen voitaisiin vastata sisäisellä kouluttautumisella. Yrityksestä löytyy laaja-alaista osaamista, mutta hiljainen tieto ei välity nykymallilla tehokkaasti. Tiedon systemaattinen jakaminen voisi tasata yksilöllisiä eroja osaamistasoissa. Koulutuksista saadun tiedon jakaminen koettiin hieman pintapuoliseksi, eikä opittua välttämättä hyödynnetty tiimeissä laajemmin. Kaikkia

osaamistarpeita ei haastattelujen perusteella välttämättä pystytty täyttämään jo olemassa olevan henkilöstön kouluttautumisella, vaan ratkaisuksi nähtiin uuden asiantuntijuuden hankkiminen organisaation ulkopuolelta.

Yleisesti ottaen henkilöstön kouluttautuminen nähtiin arvokkaaksi prosessiksi, jonka avulla yritystoimintaa voidaan kehittää menestyksekkäästi entistä tuottavammaksi ja samalla parantaa työntekijöiden tyytyväisyyttä työhön. Selkeä ja tasapuolinen toimintamalli nähtiin tärkeäksi osaksi näiden tavoitteiden toteutumista.

Yhteenveto ja johtopäätökset

Kehitysehdotukset ja pohdintaa keskeisistä tuloksista

Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, miksi osaamisen suunnitelmallinen johtaminen itseohjautuvassa asiantuntijaorganisaatiossa on strategisesti kannattavaa. Kehittämistehtävän tavoitteena oli kartoittaa osaamisen kehittämisen nykytilaa kohdeorganisaatiossa työntekijöiden sekä esihenkilöiden näkökulmasta. Tutkimuksen tulosten perusteella koostetut kehittämis ehdotukset pyrkivät kannustamaan tulevien kehityshankkeiden suunnitteluun kohdeorganisaatiossa. Tutkimuksen tietoperustaan on koottu tietoa itseohjautuvien tiimien osaamisen johtamisesta ja kehittämisestä sekä johtajuuden roolista itseohjautuvissa tiimeissä. Tutkimuksessa haettiin vastauksia tutkimuskysymyksiin: Miten osaamisen kehittämistä johdetaan kohdeorganisaatiossa tällä hetkellä? Minkälaisia kokemuksia työntekijöillä on osaamisen kehittämisestä itseohjautuvassa asiantuntijaorganisaatiossa?

Strategian laatiminen on tärkeä osa menestyvän yrityksen toimintaa. Strategian avulla määritellään yrityksen tavoitteet ja keinot, miten ne saavutetaan. Strategian mukaisten tavoitteiden pohjalta voidaan tunnistaa yrityksen osaamistarpeita tulevaisuudessa ja näin ohjata kouluttautumista oikeaan suuntaan. Karwehl ja Kauffeld (2021, 1) sekä Mustakangas (2016, 52–53) toteavat tutkimuksissaan strategian olevan keskiössä organisaation kilpailuedun saavuttamisessa. Tiedon johtaminen vaatii ymmärrystä siitä, mitä osaamista organisaatio jatkossa tarvitsee, millaista osaamista henkilöstöllä on jo olemassa ja kuinka osaamista voidaan kehittää. Myös Karwehl ja Kauffeld (2021, 1) tukevat strategian mukaista osaamisen johtamista tutkimuksissaan. Osaamisen kehittämisen strategian määrittely on hyvä aloittaa nykyisen osaamisen kartoituksella, jonka tavoitteena on tunnistaa jo organisaatiossa oleva osaaminen. Nykytilan kartoituksen jälkeen

osaamistarpeet ovat selkeämpiä ja voidaan määritellä tavoitteet. Viitala (2002, 188) mukaan osaamisen suunnan selkeyttäminen on yksi tärkeimpiä johtamisen osa-alueita.

Teemahaastattelun vastaukset ja verkkokysely osoittavat, että osaamisen kehittämiseen kaivataan järjestelmällisyyttä ja suunnitelmallisuutta. Osaamisen kehittämisen suunnitelmallisuuden puute voi johtaa resurssien käyttöön tarpeettomiin koulutuksiin, jotka eivät ole oleellisia yrityksen kilpailukyvyyn edistämisen kannalta. Työntekijäkohtaisen osaamisen kehittämisen suunnitelman tulee olla yhteensopiva yksilön tarpeisiin, mutta tukea samalla organisaation strategiaa ja tavoitteita (Toivanen, Leppänen & Kovalainen 2012, 19). Rissasen (2004, 23) korostama suunnitelmallisuuden tarve itseohjautuvassa asiantuntijatyössä sekä vastaajien kokemukset ovat yhteneväisiä keskenään. Vuoden aikana järjestettävät yhteiset koulutukset olisi hyvä olla ajoissa tiedossa, ennen kuin yksilötason koulutuksia aletaan suunnittelemaan. Näin voidaan varmistaa, ettei osaamisen kehittämisen kannalta tärkeisiin koulutuksiin osallistuminen jää pois rajatun koulutusresurssin vuoksi. Kouluttautumisen tarkemmalla vuosisuunnittelulla voidaan varmistaa, että toiminta pysyy sille asetetussa budjetissa ja asetettujen tavoitteiden saavuttamisen kehittymistä voidaan seurata. (Kamensky 2015, 347–348.)

Osaamistavoitteiden asettaminen ja henkilökohtaisen osaamiskartan rakentaminen on hyvä aloittaa esihenkilön ja työntekijän välisellä kehityskeskustelulla. Kehityskeskusteluissa olisi tärkeää sivuta henkilökohtaista osaamista ja osaamistarpeita, jotta odotukset ja tieto nykytilasta on selkeä kaikille. Keskustelut tarjoavat myös väylän vuoropuheluun esihenkilön ja työntekijän välillä. Suunnitelmallisesti järjestettyjen keskustelujen ei tarvitse korvata nykyistä oma-aloitteista keskustelumallia, joka on kyselyiden avulla pääsääntöisesti koettu toimivaksi. Yhtenäisen osaamis- ja kehityskeskustelumallin luominen kuitenkin mahdollistaa työntekijöille tasapuolisen mahdollisuuden saada palautetta työstään, mutta samalla kertoa omia toiveitaan työn kehittämisestä. Keskustelumallin tulee kuitenkin olla huolellisesti valmisteltu ja se tulee dokumentoida, jotta kehittymisen seuranta on mahdollista (Aarnikoivu 2016, 107–140.) Kehityskeskustelun sijaan voitaisiin käyttää keskustelun nimenä osaamiskeskustelua, joka kuvaisi paremmin sen tarkoitusta kartoittaa työntekijän henkilökohtaisen osaamisen tilaa odotuksiin ja tulevaisuuden tarpeisiin nähden.

Osaamiskeskustelujen myötä tavoitteet kouluttautumisen osalta voisivat selkiytyä ja työntekijöiden henkilökohtaisen kehittämisen tarpeet hahmottuisivat paremmin esihenkilöille. Myös osaamisen laatuun on helpompi kiinnittää huomiota säännöllisen

tarkastelun avulla. Eklundin (2021, 46) mukaan tulevaisuuden osaamisen johtamisen malleissa keskitytään käytännön osaamisen lisäksi etenevissä määrin työntekijöiden muutoskyvyn, itseohjautuvuuden, vuorovaikutustaitojen ja luovuuden vahvistamiseen.

Yhteiset toimintatavat osaamisen jakamisesta kohdeorganisaation olisi tärkeä päivittää ja kirkastaa. Tällä hetkellä käytössä oleva malli ei vastausten perusteella mahdollista osaamisen siirtämistä, vaan mahdollistaa vain lyhyen alustuksen aiheesta. Hiljaisen tiedon siirtämiseen ja opittujen kokemusten välittämisessä on paljon potentiaalia, jolla jo olemassa olevaa osaamista voitaisiin siirtää kokeneemmilta toisille. (Suppiah & Singh 2011, 472–473.) Osaamisen ja tiedon jakaminen auttaa organisaation kehittymistä ilman lisäkoulutautumista. Kollegoilta oppiminen auttaa laajentamaan yksilön osaamista ja edesauttaa sisäistä yhteistyötä. Laaja-alainen osaaminen auttaa sopeutumaan nopeammin uusiin ja yllättäviin suhdannemuutoksiin. Kokeneiden osaajien tuoma tieto uudemmille voitaisiin mahdollistaa paremmalla ajankäytön suunnitellulla ja ohjauksella. Henkilöstöä voisi osallistaa yhteisten koulutusten suunnitteluun. Näin löydetään aiheet, joissa koetaan eniten tarvetta kehittymiselle ja yhdenmukaistetaan organisaation pyrkimyksiä. (Aaltola 2018, 219; Toivanen, Leppänen & Kovalainen 2012, 19.)

Eettisyys, luotettavuus ja jatkotutkimusehdotukset

Tutkimus toteutettiin monimenetelmällisenä tapaustutkimuksena. Tutkimuksen luotettavuutta lisäävät tutkimusprosessin aikana syvälinen perehtyminen erilaisiin aineistoihin, joita kommentoitiin ja dokumentoitiin prosessin edetessä. Tutkimussuunnitelma laadittiin ja se ohjasi kehittämistyön etenemistä alusta alkaen. Tutkimuksen toteuttaminen ja analyysin luokittelu on kuvattu avoimesti ja tarkasti kehittämistyössä (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 2018, 231–232). Tutkimukseen valitut aineistot ovat näin ollen harkittuja ja monipuolisia. Aineiston valinnassa otettiin huomioon aineiston kattavuus, monialaisuus, merkittävyys ja riittävyys. Laadullisen tutkimuksen kannalta kehittämistyön aihe voidaan katsoa päteväksi eli validiksi, jolloin aiheen valinnankin osalta luotettavuus lisääntyy. Tutkimuksen eettisyyttä ja luotettavuutta lisää myös, että lähdemerkinnät ja lähdeluettelo tarkastettiin ja päivitettiin prosessin aikana useamman kerran. (Aaltio & Puusa 2020, 171–174; Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 2018, 231.) Kehittämistyössä on toteutunut aineisto- ja tutkijatriangulaatio eli tutkimuksessa on käytetty useita menetelmiä ja tutkijoita on ollut enemmän kuin yksi (Hirsijärvi, Remes & Saajavaara 2018, 233).

Tutkimuksessa toteutettiin kysely kohdeorganisaation työntekijöille ja teemahaastattelu esihenkilöasemassa oleville. Sekä kysely että teemahaastattelun vastausprosentti olivat korkeat, jota voidaan pitää yhtenä luotettavuuden lisäämisen merkinä. Kysely toteutettiin anonyymisti, jotta saatiin mahdollisimman luotettavaa aineistoa. Teemahaastatteluun osallistui kohdeorganisaatiosta muutama valikoitu haastateltava, mutta tutkimuksessa ei tuotu esille heidän nimiään. Toisaalta on mahdollista, että haastatellut voidaan tunnistaa, koska haastateltujen määrä ja asema on mainittu. Tutkimuksessa kuitenkin valikoitiin haastateltujen aineistositaatit tarkoin ja muokattiin yleiskielisiksi siten, että haastateltujen yksilöllinen ja ominainen ilmaisutapa ei näkynyt sitaateissa. Teemahaastattelussa ja kyselyssä on huomioitu, että haastateltu tai vastaaja eivät ole välttämättä ymmärtäneet kysymyksiä samoin, kuten kehittämistyön toteuttajat. (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 2018, 205–206.) Tutkimuksen reliabiliteettiin on voinut vaikuttaa yhden kehittämistyön kirjoittajan työsuhte kohdeorganisaatioon. Toisaalta kaksi muuta kirjoittaja eivät tunteneet kohdeorganisaatiota entuudestaan. Kirjoittajat pyrkivät koko tutkimusprosessin ajan arvioimaan omaa asemaansa suhteessa kehittämistyöhön. (Vilka 2021, 37.)

Jatkotutkimuksen aiheeksi sopisi kohdeorganisaation osaamisen kehittämisen toimintatapojen tarkempi tarkastelu ja pilotointi. Samalla voitaisiin kartoittaa organisaation tietopääomaa sekä millaista osaamista organisaation sisällä jo on. Esihenkilön roolin ja vaatimusten perusteella voisi tutkia osaamisen johtamistyylien soveltuvuutta kohdeorganisaatioon. Tällöin tutkimusta voisi laajentaa henkilöstön kokemuksiin itseohjautuvien tiimien johtamistavoista. Jatkotutkimusta voisi tehdä myös erilaisten osaamisen kehittämisen mallien soveltavuudesta itseohjautuvissa tiimeissä sekä pyrkiä kehittämään kokonaan uusi osaamisen johtamisen ja osaamisen kehittämisen malli juuri kohdeorganisaation tarpeisiin.

Lähteet

- Aaltola, P. 2018. Investing in strategic development: Management control of business model and managerial innovations. *Qualitative research in accounting and management*, 15(2), 206-230. Viitattu 16.9.2023 doi:10.1108/QRAM-05-2017-0044.
- Aaltio, I. & Puusa, A. 2020. Mitä laadullisen tutkimuksen arvioinnissa tulisi ottaa huomioon? Teoksessa Puusa, A. & Juuti, P. (toim.) *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Helsinki: Gaudeamus, 169-180.
- Aaltonen, T., Pitkänen, E. & Ristikangas, V. 2014. *Asiantuntija esimiehenä*. Helsinki: Talentum Media.
- Aarnikoivu, H. 2016. *Aidosti hyödyllinen kehityskeskustelu*. 3. uudistettu painos. Helsinki: Kauppakamari.
- Airila, A. 2022. Tietotyö ja työkyky – tutkittua tietoa ja työpaikan keinoja aivokuorman hallintaan. Varma. Tietoa työkyvystä 1/2022. Viitattu 13.10.2023 <https://www.varma.fi/globalassets/tyonantaja/raportti-tietotyö-ja-työkyky-2022.pdf>.
- Alegret, N., Usart, M., Valle, A., De la Flor, A. R., Subirana, L. & Valero, R. 2023. Improvement of Teamwork Nontechnical Skills Through Polytrauma Simulation Cases Using the Communication and Teamwork Skills (CATS) Assessment Tool. *Journal of surgical education*, 80(5), 706-713. Viitattu 11.9.2023 doi:10.1016/j.jsurg.2023.02.010.
- Allvin M, Mellner C, Movitz F. & Aronsson G. 2013. The Diffusion of Flexibility: Estimating the Incidence of Low-Regulated Working Conditions. *Nordic journal of working life studies* 3:3, 99–116 Viitattu 15.10.2023 <https://doi.org/10.19154/njwls.v3i3.3013>.
- Arola, M., Huttula, T., Jämsén, P., Kirjavainen, A., Mustikainen, H., Ranki, S., Santamäki, I., Vesa, A. & Villanen, J. 2022. Tulevaisuuden osaaminen syntyy ekosysteemeissä. Uuden osaamisjärjestelmän kuvaus. *Sitra*. Viitattu 18.4.2023 <https://www.sitra.fi/julkaisut/tulevaisuuden-osaaminen-synty-ekosysteemeissa/#esipuhe>.
- Aura, O., Ahonen, G., Hussi, T. & Ilmarinen, J. 2021. *Itseohjautuvuuden johtaminen 2020 – tutkimusraportti*. Helsinki: Ossi Aura Consulting Oy. Viitattu 18.4.2023 https://www.ossiaura.com/uploads/1/6/5/4/16543464/itseohjautuvuuden_johtaminen_2020_www.pdf.
- Berlin, S. 2008. *Innostava, lannistava, helpottava palaute: Alaisten kokemuksia ja näkemyksiä esimiehen ja alaisen välisestä palautevuorovaikutuksesta*. Väitöskirja, Vaasan yliopisto. Viitattu 27.8.2023 <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-476-245-8>.
- Carver, C. S., & Scheier, M. F. (1981). *Attention and Self-Regulation: A Control Theory Approach to Human Behavior*. New York: Springer. Viitattu 15.10.2023 <http://dx.doi.org/10.1007/978-1-4612-5887-2>.
- Collin, K., Auvinen, T., Herranen, S., Paloniemi, S., Riivari, E., Sintonen, T. & Lemmetty, S. 2017. *Johtajuutta vai johtamattomuutta: Johtamisen merkitys luovuudelle informaatioteknologian organisaatioissa*. Jyväskylä: Jyväskylä University Printing House.

Viitattu 19.9.2023 <https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/52483/978-951-39-6921-9.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.

Eklund, A. 2021. Osaamiskartta. Osaamisen kehittäminen työelämässä. 1. painos. Espoo: Brik.

Erikson, M. 2006. Pelko, johtaminen ja asiantuntijatyö. Teoksessa Parviainen, J. (toim.) Kollektiivinen asiantuntijuus. Tampere: Tampere University Press, 124–128.

Eriksson, P. & Koistinen, K. 2014. Monenlainen tapaustutkimus. Kuluttajatutkimuskeskuksen tutkimuksia ja selvityksiä 2014:11. Helsinki: Kuluttajatutkimuskeskus. Viitattu 17.10.2023 <http://hdl.handle.net/10138/153032>.

Haila, K., Jauhola, L., Oosi, O., Rausmaa, S. 2020. Miten osaaminen näkyväksi? Kartoitus osaamisen tunnistamisen ja tunnustamisen rakenteista ja käytännöistä Suomessa ja valituissa kansainvälisissä verrokkimaissa. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 2020:28. Viitattu 18.4.2023 https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/162282/TEM_2020_28.pdf?sequence=1&isAllowed=y.

Hauschildt, K. & Konradt, U. 2012. Self-leadership and team members' work role performance. *Journal of managerial psychology*, 27(5), 497–517. Viitattu 5.5.2023 doi:10.1108/02683941211235409.

Hirsjärvi, S., Remes, P., Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Horila, T. 2015. Tiimi vuorovaikutusosaajana. In M. Virkajärvi (Ed.), Työelämän tutkimuspäivät 2014: Työn monet muodot. Työelämän tutkimuspäivien konferenssijulkaisuja, 6/2015, 16–30. Tampereen yliopisto: Työelämän tutkimuskeskus. Viitattu 20.09.2023 <https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/46462/finaldrafthorilatiimivuorovaikutusosaajana.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.

Ipe, M. 2003. Knowledge sharing on organizations: A conceptual framework. *Human Resource Development Review*, Vol. 2. No. 4, 337-359. Viitattu 18.9.2023 <https://www.proquest.com/docview/221836579?accountid=27297>.

Janhonen, M. 2011. Tiedon jakaminen tiimityössä. *Hallinnon tutkimus* Vol. 30 no 1. Viitattu 18.9.2023 <https://journal.fi/hallinnontutkimus/article/view/100068/57626>.

Juuti, P. 2016. Johtamisen kehittäminen. Jyväskylä: PS-kustannus.

Kamensky, M. 2015. Menestyksen timantti: Strategia, johtaminen, osaaminen, vuorovaikutus. Helsinki: Talentum.

Kangastie, H., Koski, A., Kuisma, L. 2021. Pitkospuilta revontulille – Lapin jatkuvan oppimisen strategia vuosille 2021–2025. Lapin ammattikorkeakoulun julkaisuja. Viitattu 16.9.2023 https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/505314/D_4_2021_Pitkospuilta_revontulille_Lapin_jatkuvan_oppimisen_strategia_vuosille_2021-2025.pdf?sequence=1&isAllowed=y.

- Karwehl, L. J. & Kauffeld, S. 2021. Traditional and new ways in competence management: Application of HR analytics in competence management. Gruppe. Interaktion. Organisation. Zeitschrift für angewandte Organisationspsychologie, Vol 52 Nro 1, 7–24. Viitattu 13.4.2023 <https://doi.org/10.1007/s11612-021-00548-y>.
- Kiviranta, R. 2010. Onnistu eri-ikäisten johtamisessa. Helsinki: Talentum Media.
- Koponen, J., Julkunen, S. & Asai, A. 2019. Sales communication competence in international B2B solution selling. Industrial marketing management, 238-252. Viitattu 20.5.2023 doi:10.1016/j.indmarman.2019.01.009.
- Kostamo, T., Vuori, J. & Vääntinen, N. 2020. Itseohjautuvuus: myyteistä todellisuuteen. Työn tuuli 2/2020, 7–13. Viitattu 17.9.2023 https://www.henry.fi/media/ajankohtaista/tyon-tuuli/tyontuuli_022020_final.pdf.
- Kuitunen, M & Pystynen, J. 2017. Johtaminen palveluna. Teoksessa Martela, F., Jarenko, K. & Paju, S. (toim.) Itseohjautuvuus: Miten organisoitua tulevaisuudessa? Helsinki: Alma Talent, 287-310.
- Lee, J., Lim, S. & Oah, S. 2020. Effects of Accurate and Inaccurate Feedback on Work Performance: The Role of the Awareness of Inaccuracy. Journal of organizational behavior management, 40(1-2), 46-62. Viitattu 16.6.2023 doi:10.1080/01608061.2020.1746472.
- Lehtonen, T. J. 2002. Organisaation osaamisen strateginen hallinta. Tampere: Tampere University Press: Taju. Viitattu 2.9.2023 <https://urn.fi/urn:isbn:951-44-5341-7>.
- Leppänen, M. & Rauhala, I. 2012. Johda ihmistä. Psykologiaa johtajille. 2. Uudistettu painos. Helsinki: Talentum Media.
- Lumme-Tuomala, R. 2022. Kyvykkyyden johtaminen organisaation menestystekijäksi. Työn tuuli 1/2022, 21–29. Viitattu 11.10.2023 https://www.henry.fi/media/ajankohtaista/tyon-tuuli/tyontuuli_012022_a4_20220530-.pdf.
- Malo, M. 2012 Työntekijä itseohjautuvuus ja sen johtaminen luovassa asiantuntijaorganisaatiossa. Oulun yliopisto. Taloustieteiden tiedekunta. Pro gradu- tutkielma.
- Manz, C.C. 1983. The art of self-leadership: Strategies for personal effectiveness in your life and work. Hoboken, NJ: Prentice Hall.
- Mankka, M.-L. & Mäenpää, M. 2010. Tulevaisuuden osaajaksi: Tulosta osaamistarpeiden tunnistamisella. Tampereen Yliopisto.
- Martela, F. 2019. What makes self-managing organizations novel? Comparing how Weberian bureaucracy, Mintzberg's adhocracy, and self-organizing solve six fundamental problems of organizing. Journal of Organizational Design, 8(1), 23. Viitattu 5.8.2023 doi:10.1186/s41469-019-0062-9.
- Martela, F., Hakanen, J., Hoang, N., Vuori, J. 2021. Itseohjautuvuus ja työn imu Suomessa - Onko itseohjautuvuus työhyvinvoinnin vai pahoinvoinnin lähde? Aalto University. Viitattu 15.11.2023 <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-64-0359-5>

Martela, F. Jarenko K. 2017. Itseohjautuvuus: miten organisoitua tulevaisuudessa? Helsinki: Alma Talent.

Mayor, P., Risku, M. & Mayor, P. 2022. Opas yksilöiden ja tiimien motivointiin: 16 perustarvetta muuttuvissa työympäristöissä. Helsinki: Alma Talent.

Moilanen, S. 2021. Kaikki tarvitsevat itsensä johtamisen taitoja. Työturvallisuuskeskus. Verkkoblogi. Viitattu 10.10.2023 <https://ttk.fi/2021/10/11/kaikki-tarvitsevat-itsensa-johtamisen-taitoja/>.

Morikawa, M., Martela, F. & Hakanen, J. 2022. Itseohjautuvuus suomalaisessa työelämässä – missä ja ketkä sitä kokevat? Hallinnon Tutkimus, 41(4), 312–328. Viitattu 11.8.2023 doi:10.37450/ht.111867.

Mustakangas T. 2016 Knowledge management in a higher education institution – Case Oulu UAS Informaatiotutkimus 35 (3), 52-53. Viitattu 11.7.2023 <https://journal.fi/inf/article/view/59438>.

Mäkelä, K., Sumelius, J., Vuorenmaa, H. & Gartner, J. 2017. Teknologia kirittää tietotyötä muutosten tiellä – HR:n uudet kysymykset. Työn tuuli 1, 7–15. Viitattu 16.9.2023 https://www.henry.fi/media/ajankohtaista/tyon-tuuli/tyontuuli_1_2017.pdf.

Niemi, S. & Kräkin, M. 2019. Asiantuntijatyön paradoksisivyyhti. Työn kaaosmaisuuksien kokemus ja selviytymiskeinot asiantuntijatyössä. Viitattu 4.8.2023 <https://urn.fi/URN:NBN:fi-fe2019050814834>.

Salovaara, P. 2017. Monikollinen johtajuus: kuinka organisoida itseohjautuvuutta. Teoksessa Martela, F., Jarenko, K. & Paju, S. (toim.) Itseohjautuvuus: Miten organisoitua tulevaisuudessa? Helsinki: Alma Talent, 49–78.

Savaspuro. M. 2019. Itseohjautuvuus tuli työpaikoille, mutta kukaan ei kertonut miten sellainen ollaan. Helsinki: Alma Talent.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2018. Kehittämistyön menetelmät. Uu-denlaista osaamista liiketoimintaan 3.–5. uudistettu painos. Helsinki: Sanoma Pro.

Osaamisrakenne, 2035. 2019. Alakohtaiset tulevaisuuden osaamistarpeet ja koulutuksen kehittämishaasteet - Osaamisen ennakointifoorumin ennakointituloksia. S. Leveälahti, J. Nieminen, K. Nyssölä, V. Suominen & S. Kotipelto (toim.) Opetushallitus. Raportit ja selvitykset 2019:14. Viitattu 18.8.2023 https://www.oph.fi/sites/default/files/documents/osaamisrakenne_2035.pdf.

Parviainen, J. 2006. Kollektiivinen asiantuntijuus. Tampere: Tampere University Press.

Puusa, A. & Ala-Korttesmaa, S. 2019. Vuorovaikutukselliset työyhteisötaidot asiantuntijatyössä. Työelämän tutkimus– Arbetslivsforskning. Vol 17(3). 187–201. Viitattu 15.8.2023 <https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/87125/46056>.

Red & Blue Oy 2023. Kulttuuriopas. Viitattu: 12.9.2023 <https://kulttuuri.redandblue.fi/>.

Rissanen R. 2004. Tiedonjohtaminen asiantuntijatyössä. Ammattikasvatuksen aikakauskirja, 6(1), 16–25. Viitattu 16.7.2023 <https://journal.fi/akakk/article/view/115071>.

- Ristikangas, M., Lönnroth, A., Ristikangas, V. & Ristikangas, V. 2021. Valmentava tiimin johtaminen: Yhdessäohjautuvuus ja systeeminen ajattelu onnistumistekijöinä. Helsinki: Alma Talent.
- Ryan, R. M. & Deci, E. L. 2017. Self-determination theory: Basic psychological needs in motivation, development, and wellness. New York: The Guilford Press.
- Salas, E., Cooke, N. J. & Rosen, M. A. 2008. On Teams, Teamwork, and Team Performance: Discoveries and Developments. *Human factors*, 50(3), 540–547. Viitattu 04.8.2023 doi:10.1518/001872008X288457.
- Stewart, G. L., Courtright, S. H., & Manz, C. C. 2011. Self-leadership: A multilevel review. *Journal of Management* Vol. 37. No 1, 185–222. Viitattu 18.4.2023 <https://doi.org/10.1177/0149206310383911>.
- Suonsivu, K. 2022. Työhyvinvointi osana henkilöstöjohtamista. 4. painos. Tallinna: United Press.
- Spitzberg, B. H. & Cupach, W. R. 2008. *Interpersonal Skills*. Motley, M. T. *Studies in applied interpersonal communication*, 3-26. London: Sage.
- Sutinen, M. & Haapakorva, A. 2021. Pelastetaan strategia: Pöytälaatikosta päivittäiseksi työkaveriksi. Helsinki: Alma Talent.
- Suppiah, V. & Singh Sandhu, M. 2011. Organisational culture's influence on tacit knowledge-sharing behaviour. *Journal of knowledge management*, 15(3), 462-477. Viitattu 17.9.2023 doi:10.1108/13673271111137439.
- Tuomi, T. & Sumkin, T. 2012. Osaamisen ja työn johtaminen. Organisaation oppimisen oivalluksia. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Toivanen, M., Leppänen, A. & Kovalainen, A. 2012. Osaamisen kehittäminen työorganisaatiossa. *Työelämän tutkimus*, 10(1). Viitattu 3.6.2023 <https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/87295/46190>.
- Toivanen, M. 2018. Asiantuntijatyötä vai toisarvoista puuhastelua? Ei-legitiimi työ ja sen yhteydet hyvinvointiin asiantuntijatyössä. *Työelämän tutkimus* 16 (1). Viitattu 5.5.2023 <https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/85265/44250>.
- Työnkaari 2023. Työkaarimallin työkalupakki. Viitattu 6.7.2023 <https://tyokaari.fi/tyokaluja/>.
- Työterveyslaitos 2021. Pelotta töissä. Psykologinen turvallisuus työyhteisössä. Verkkopäätös. Viitattu 10.10.2023 <https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/pelotta-toissa-psykologinen-turvallisuus-tyoyhteisossa>.
- Valtioneuvosto 2020. Osaaminen turvaa tulevaisuuden. Valtioneuvoston julkaisu 2020:38. Viitattu 14.9.2023 <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-383-610-5>.
- Viitala, R. 2002. Osaamisen johtaminen esimiestyössä. Väitöskirja. Vaasan yliopisto. Viitattu 14.4.2023 <https://urn.fi/URN:ISBN:951-683-987-8>.

Viitala, R. 2007. Henkilöstöjohtaminen: strateginen kilpailutekijä. Edita Publishing Oy.

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

Vilka, H. 2021. Tutki ja kehitä. 5., painos. Jyväskylä: PS-kustannus.

Vilka, H., Saarela, M. & Eskola, J. 2018. Riittääkö yksi? Tapaustutkimus kuvaajana ja selittäjänä. Teoksessa Valli, R. & Aarnos, E. Ikkunoita tutkimusmetodeihin: 1, Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle 5., uudistettu painos. Jyväskylä: PS-kustannus.

Virta, M. 2011. Asiantuntijuuden siirtäminen sukupolvien välillä. Informaatiotutkimus, 30(2). Viitattu 6.8.2023 <https://journal.fi/inf/article/view/4442>.

Vuori, J. 2023. Tapaustutkimus. Teoksessa Jaana Vuori (toim.) Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto Viitattu 13.10.2023 <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/tutkimusasetelma/tapaustutkimus/>.

Vuori, J. 2021. Vapautta, vastuuta, valtaa: fenomenografinen tutkimus itseohjautuvuudesta. Työelämän tutkimus vol 19 nro 3. Viitattu 19.4.2023 <https://journal.fi/tyoelamantutkimus/issue/view/7875>.

Yeboah, A. 2023. Knowledge sharing in organization: A systematic review. Cogent business & management, 10(1). Viitattu 16.9.2023 doi:10.1080/23311975.2023.2195027.

Liitteet

Liite 1. Haastattelukysymykset

Liite 2. Verkkokysely

Asiantuntijahaastattelu - osaamisen johtaminen kohdeorganisaatiossa

Nykytilan kartoitus

- Mitä teille tarkoittaa osaamisen kehittäminen?
- Kerro lyhyesti yhtiön osaamisen kehittämisen toimintamalli.
- Kuinka koulutuskohteiden ja koulutusbudjetin käyttöä rajataan?
- Miten olette päätyneet nykyiseen toimintamalliin?
- Miksi haluatte kehittää osaamisen kehittämisen mallia? (Miksi tämä tutkimus on aiheellinen?)
- Kuinka työntekijöiden osaamista tunnistetaan/kartoitetaan?
- Mikä on yhtiön strategia?
- Onko yrityksellä asetettu tavoitteita osaamisen kehittämisen näkökulmasta?
- Kuinka hyvin yrityksen strategia tunnetaan työntekijöiden keskuudessa?
- Kuinka strategiasta viestitään?

Johtaminen/ohjaus

- Miten palautetta annetaan työntekijöille?
 - o Kuinka usein?
 - o Miten palautetta annetaan?
 - o Onko palautteen anto riittävää?
- Kuinka usein käydään kehitys- tai osaamiskeskusteluja?
- Kuvaisitko kehitys- tai osaamiskeskustelujen nykyisen prosessin.
 - o Onko keskustelujen määrä mielestäsi riittävä?
 - o Onko nykyinen malli mielestäsi toimiva?
 - o Onko käytössä mittaristoa, jolla kartoitetaan osaamisen tasoa? Esim. itsearvio tms.
- Miten kehittämiskohteet tunnistetaan?
 - o Määritetäänkö kehittämiskohteita?
- Kenen TAI keiden vastuulla on kehittää työtä?
- Onko nykyinen osaamisen kehittäminen suunnitelmallista?
 - o Jos ei ole, niin miksei?
 - o Jos on, niin miten se näkyy?

Yhtiön tavoite (tulevaisuus näkökulma)

- Tukeeko osaamisen johtaminen yrityksenne kehittymistä?
- Onko tiimien osaaminen riittävällä tasolla?
 - o Mitä osaamista pitää kehittää tulevaisuutta varten?
- Millaisia tavoitteita olette asettaneet osaamisen kehittämiseksi?

Lisäkysymykset

- Kuinka osaamisen kehittämisestä viestitään?
- Onko tiimin osaaminen tasalaatuista?
- Mitä toivotte osaamisen kehittämisellä saavutettavan?
- Millaisia konkreettisia toimia osaamisen kehittämiseksi on suunniteltuna?



**Osaamisen kehittämisen nykytilan kartoitus
CASE redandblue**

TYÖNTEKIJÄKYSELY

Kyselyn vastauksia hyödynnetään YAMK opinnäytetyön tutkimusaineistona Lapin ammattikorkeakoulun digiajan palvelujohtamisen opinnoissa.

Opinnäytetyössä pyritään saamaan syvämpi ymmärrys redandbluen osaamisen kehittämisen nykytilanteesta sekä tuottamaan kehittämisehdotuksia itseohjautuvan organisaation osaamisen johtamisen vahvistamiseksi.

Kaikki kyselyn vastaukset käsitellään anonyymeinä ja luottamuksellisesti. Opinnäytetyön valmistuttua kyselyn vastaukset luovutetaan yrityksen käyttöön.

1. Kuinka kauan on ollut töissä redandbluella?

- Alle 0,5 vuotta
- 0,5 - 2 vuotta
- 2 - 5 vuotta
- Yli 5 vuotta

2. Kuinka kauan olet työskennellyt alalla?

- 0 - 2 vuotta
- 2 - 5 vuotta
- 5 - 10 vuotta
- Yli 10 vuotta

3. Työnimike / työnkuva yrityksessä?

4. Onko yrityksen strategia sinulle tuttu?

Kyllä

Ei

5. Jos tunnet yrityksen strategian, miten se näkyy päivittäisessä työskentelyssä?

6. Oletko käynyt esihenkilösi kanssa läpi, millaista osaamista sinulta odotetaan?

7. Miten tunnistat oman työsi kehittämiskohteet?

8. Kaipaako ohjausta oman osaamisesi kehittämiseen?

- Kyllä
 Ei

9. Jos kaipaat, niin millaista?

10. Saatko mielestäsi tarpeeksi palautetta työstäsi?

11. Tunnetko nykyisen osaamisen kehittämisen toimintamallin?

- Kyllä
 Ei

12. Oletko hyödyntänyt yrityksen tarjoamaa koulutusetuutta?

- Kyllä

Ei

13. Jos olet niin miten ja kuinka säännöllisesti?

14. Jos et, niin miksi?

15. Ovatko koulutukset vastanneet työssäsi vaadittavaan osaamiseen?

16. Miten osaamista jaetaan yrityksen sisällä tällä hetkellä?

17. Kenen TAI keiden vastuulla on työn osaamisen kehittäminen?

18. Kuvaa lyhyesti yrityksen nykyinen osaamisen kehittämisen toimintamalli.

19. Miten toimintamallia mielestäsi voisi tulevaisuudessa kehittää?

Osaamisen kehittämisen nykytilan kartoitus, CASE redandblue -työntekijäkysely

Insinööritoimiston vuorovaikutus ja sen johtaminen hybridityössä

Karppinen Antti, Niemipelto Petra & Tuominen Minna

Interaction and managing may sound simple, but as the study reveals, it had not been studied in engineering firms in this form alone. The research has always been for efficiency or the impact of management on the performance of the unit, in other words, everything has usually been driven by efficiency. Nowadays, engineering companies have had to adapt to a hybrid model of working and in this study goal was to find out whether there is a good interaction and working atmosphere in Ponvia Ltd and how management can influence it.

The starting point of the study was pure interaction and its examination in an engineering office, and the influence of leadership as one of the aspects to be examined. The aim of the study was to find good practices and the reasons why interaction experiences arise and what influences and reflects them. This thesis is a qualitative study, the data was collected from employees through an open questionnaire and the data was analysed by thematic analysis.

The concepts that emerged from the survey were communication, general atmosphere and interaction, physical interaction, access to professional support, working practices and leadership. The concepts highlighted in the survey seemed to reinforce a sense of cohesion and equality among staff and there was a feeling of leave no one behind mentality. There were also suggestions for improvement, such as further improving communication, increasing the provision of feedback and improving interpersonal skills and knowledge, not least more free discussion both during working hours and at any voluntary recreational events.

Johdanto

Covid-19-pandemian aiheuttama etä- ja hybridityön lisääntyminen on vaikuttanut työntekoon pysyvästi. Etätyö mahdollistaa työn tekemisen, organisoimisen ja hajauttamisen jopa globaalisesti. Se muuttaa ja muokkaa perinteisiä vuorovaikutustapoja työsuhteissa. Digitaalisen teknologian käyttö vuorovaikutuksessa on tiivis osa monen arkea sekä työssä että vapaa-aikana. (Savolainen 2014, 45; Dufva & Rekola 2023.) Nykypäivän sekä tulevaisuuden työelämätaitoja ovat viestintä, vuorovaikutusosaaminen ja digitaalisissa ympäristöissä toimiminen (Saaranen-Kauppinen 2015, 42; Laitinen 2020, 415). Lisäksi työelämätaidoissa korostuvat tiimin kyvykkyys yhdessä toimimiseen sekä uusien ratkaisuiden löytäminen yhteistä osaamista hyödyntämällä (Sutela, Pärnäinen & Keyriläinen 2019, 161). Vaikka johtajuuden tavoitteet ovat pääsääntöisesti pysyneet samana,

lisääntynyt teknologiavälitteinen vuorovaikutus työyhteisöissä on muuttanut johtamistyötä. Se haastaa johtajien osaamista ja sen kehittämistä organisaatioissa (Savolainen 2014, 45–46.)

Tämän opinnäytetyön toimeksiantajana toimii insinööritoimisto Ponvia Oy. Tutkimme insinööritoimiston vuorovaikutusta ja johtamisen vaikutusta siihen hybridityön näkökulmasta. Kyseisessä insinööritoimistossa on tehty hybridi- ja etätyötä pitkään. Työmme tarkoituksena on kartoittaa, mitkä tekijät vaikuttavat insinööritoimiston vuorovaikutuksen laatuun hybridityössä ja miten johtaminen on yhteydessä siihen. Tämän työn tavoitteena on kartoittaa insinööritoimiston henkilöstön kokemuksia vuorovaikutuksesta ja johtamisesta hybridityössä. Opinnäytetyömme on laadullinen tutkimus, jonka aineisto kerättiin työntekijöiltä avoimella kyselylomakkeella ja aineisto analysoitiin teemoittelemalla.

Insinööreiltä ei ole varsinaisesti vaadittu vuorovaikutusosaamista, mutta työn muutoksessa pelkästään tekninen osaaminen ei tule enää riittämään (Saaranen-Kauppinen 2015, 42). Opinnäytetyö haluttiin tehdä ajankohtaisesta aiheesta, jotta insinööritoimistossa voitaisiin hyödyntää työntekijöiden näkemyksiä johtajuudesta ja vuorovaikutuksesta sekä huomioida hybridityön tuomia erityispiirteitä. Insinööritoimistossa tehdään suunnittelutyötä usein aikapaineen alla, jolloin työyhteisön vuorovaikutuksen sekä johtamiskäytänteiden vaikutus työilmapiiriin ja -hyvinvointiin korostuvat. Teknologia on väistämätön osa insinööritoimiston arkea ja hybridityössä se toimii vuorovaikutuksen ja yhteistyön mahdollistajana (Laitinen 2020, 415).

Insinööritoimisto Ponvia Oy toimintaympäristönä

Toimeksiantajana opinnäytetyössä on Insinööritoimisto Ponvia Oy, joka fuusioitui opinnäytetyöprosessin aikana osaksi A-Insinöörit Oy:tä. Insinööritoimisto Ponvia Oy toimii silta-, vesi- ja satamarakenteiden suunnittelu- ja kehitystehtävissä. Lisäksi insinööritoimisto panostaa siltojen, vesi- ja satamarakenteiden rakennuttamis-, projektinhallinta- ja hankintapalvelutehtäviin. Viime vuosina yritys on keskittynyt erityisen paljon tietomallintamiseen. Insinööritoimisto Ponvia Oy:n arvoja ovat pätevyys, laatu sekä luotettava kumppanuus. (Ponvia 2023.)

Insinööritoimisto Ponvia Oy:ssä työskenteli 21 työntekijää. Työ on projektiluonteista ja asiakkailta tulevat tilaukset määrittelevät työt ja niiden aikataulut. Projektit ovat

projektipäälliköiden vetämiä, jotka vaihtuvat hankkeen mukaan. Insinööritoimistossa samat henkilöt voivat siis projektista riippuen työskennellä joko päällikkönä tai suunnittelijana. Yhdellä työntekijällä voi olla monta eri roolia yhtä aikaa eri projekteihin liittyen, sillä hankkeita saattaa olla samanaikaisesti useampia päällekkäin. Työsuoritukset ovat pääsääntöisesti itsenäisiä, vaikka työskennellään saman rakenteen tai projektin ympärillä. Yhteistyö on tiivistä ja asiantuntijatukea kysytään kollegoilta.

Vuorovaikutus hybridityössä

Vuorovaikutus on sanatonta ja kielellistä viestintää, joka tapahtuu kasvokkain tai teknologiaa apuna käyttäen yksilöiden tai yhteisöjen välisessä kanssakäymisessä (Pennanen & Mikkola 2013, 230; Isotalus 2022, 50). Työyhteisössä merkityksellinen vuorovaikutussuhde voi toimia oman asiantuntemuksen laajentajana, tuen ja tiedon tarjoajana sekä ideoinnin alustana. Vuorovaikutuksessa rakennetaan työyhteisön jäsenten välistä luottamusta. (Aira 2012, 51.) Sekä johtajuus että muut toiminnot organisaatioissa tapahtuvat ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa. Positiivinen työilmapiiri luodaan työyhteisön vuorovaikutuksessa. (Puusa & Ala-Kortesmaa 2019, 199.) Työilmapiiristä puhuttaessa jokaisen oletetaan tietävän sen merkityksen. Se voidaan määritellä joukoksi organisaation psyykkistä, fyysistä ja sosiaalista ympäristöä ilmentäviä ydinololluuksia. (Nakari 2003, 39.)

Hybridityöllä tarkoitetaan työntekoa, joka tapahtuu vaihdellen etätyössä sekä toimistoilla (Faulds & Raju 2021, 32). Vuorovaikutusteknologia tarkoittaa teknisiä alustoja, jotka antavat käyttäjilleen yhteisen tilan olla vuorovaikutuksessa keskenään. Tätä teknologiaa hyödyntäen työyhteisössä voidaan kohdata, neuvotella sekä tiedottaa. Tämän toteuttamiseen käytetään monenlaisia digitalisaatiota hyödyntäviä alustoja ja kanavia. (Laitinen 2020, 415.) Teknologialla on ainutlaatuisia merkityksiä eri tiimeissä ja teknologia itsessään muokkaa vuorovaikutusta (Laitinen & Valo 2018, 20–21).

Teknologiavälitteiseen vuorovaikutukseen vaikuttaa teknisen välineen valinta (Savolainen 2014, 49). Internet, tekniset alustat tai välineet eivät kuitenkaan yksinään määritä työyhteisön vuorovaikutusta. Siihen vaikuttavat muun muassa organisaation työtehtävät, tiimin luonne ja työyhteisön keskustelukulttuuri. Nämä ovat havaittavissa myös teknologiavälitteisissä työympäristöissä. Lisäksi digitaaliset viestintäalustat voivat lisätä työyhteisöissä osallisuuden tunnetta. (Castelacci & Viñas-Bardolet 2019, 151; Laitinen

2020, 417–418.) Viestintävälineen valintaan ja viestinnän laatuun vaikuttavat muun muassa laitteen tekniset ominaisuudet, vuorovaikutuksen tiheys, organisaation menettelytavat ja normit sekä vuorovaikutustilanne ja siinä käsiteltävä asia (Savolainen 2014, 49).

Castelacci ja Viñas-Bardolet (2019, 142) tekemän tutkimuksen tulokset viittaavat siihen, että teknologian käyttö työelämässä edistää työhyvinvointia muun muassa helpottamalla viestintää ja vuorovaikutusta. Korkeamman tulo- ja koulutustason omaavien työntekijöiden on huomattu hyötyvän teknologiasta ja digitaalisista alustoista enemmän kuin niiden ammattiryhmien, jotka ovat vähemmän tekemisissä tieto- ja viestintätekniiikan kanssa. Näin ollen hyödyt näyttävät jakautuvan epätasaisesti työntekijäryhmien kesken. Salinin ja Koposen (2023) kyselytutkimuksen mukaan johtajat pitivät hybridityötä optimaalisena ratkaisuna pitkällä aikavälillä.

Laitinen (2020, 417) havaitsi, että teknologiavälitteisesti toimivien tiimien vuorovaikutuksessa esiintyy monipuolisesti sekä negatiivista että positiivista tunneilmaisua. Virolainen (2010, 270) toteaa, että teknologiavälitteinen viestintä vaikeuttaa persoonallisuuden ilmenemistä vuorovaikutuksessa, on henkilön persoonallinen tyyli esittää asiat havaittavissa viestintävälineestä huolimatta. Teknologiavälitteisen vuorovaikutuksen kehittämisessä on kiinnitettävä huomiota viestinnän ja vuorovaikutuksen rooleihin osana sosiaalista todellisuutta sekä teknologian käytänteitä rakentavana prosessina. Työyhteisöissä on hyvä pitää mielessä teknologiavälitteisen vuorovaikutusosaamisen edistämisen merkitys. (Laitinen 2020, 419.)

Vuorovaikutusta rakentavia tekijöitä työyhteisöissä

Työyhteisö muodostuu sen jäsenten välisestä viestinnästä ja vuorovaikutuksesta. Vuorovaikutus ja viestintä voi olla virallista tai epävirallista. Virallista viestintää tapahtuu muun muassa viikkopalavereissa ja kehityskeskusteluissa. Epävirallista viestintää eli työntekijöiden arkista keskustelua käydään tauoilla. (Pappinen, Laitila-Özkoc & Kiviniemi 2016.) Työpäivät sisältävät pieniä vuorovaikutuksellisia kohtaamisia toisten työntekijöiden kanssa (Hakanen, Harju, Seppälä, Laaksonen & Pahkin 2012, 10). Työyhteisöissä jokainen jäsen osallistuu viestintään ja vuorovaikutukseen, jolloin niiden kehittämisen vastuu on jokaisella (Juholin 2007, 87).

Hyvässä vuorovaikutuksessa työpaikoilla oleellista on viestinnän laatu, jokaisen keskustelijan arvostus, asioiden avoin käsittely ja tiedonjako. Lisäksi työyhteisön viestinnän

tulisi olla mielipiteitä sallivaa, luottamuksellista sekä vastuullista. (Juholin 2007, 86.) Pappisen ym. (2016) mukaan työyhteisön toimiva viestintä ja vuorovaikutus muodostuvat yhteisöllisyydestä, luottamuksesta, kannustamisesta ja osallistumisesta. Arkinen ystävällisyys voi olla merkityksellistä työntekijän hyvinvoinnille sekä työkuultuurille. Työyhteisössä ystävällinen ja huomaavainen vuorovaikutus toteutuu, kun kanssakäyminen on toiset huomioivaa, hyväntahtoista ja myönteistä. (Hakanen ym. 2012, 10.)

Teknologiavälitteinen yhteistyö ja vuorovaikutus vaativat onnistuakseen erityisesti luottamuksen rakentumista (Virolainen 2010, 270; Aira 2012, 51–52). Lisäksi huumorin on havaittu edistävän vuorovaikutusta sekä avointa ja luottamuksellista ilmapiiriä ja olevan merkittävä tekijä vuorovaikutussuhteiden jännitteiden hallinnassa (Heininen, Siilin & Valkoinen 2020, 16–17). Myös työyhteisön henkilökemioilla on merkittävä vaikutus tiimissä vallitsevaan ilmapiiriin ja me-henkeen (Virolainen 2010, 271).

Puusan ja Ala-Kortesmaan (2019, 192) tutkimuksessa todetaan, että asiantuntijatyössä keskeisiä vuorovaikutusosaamisen taitoja ovat palautteen antaminen ja vastaanottaminen sekä hyvää käytöstä ilmentävä viestintä. Myös Kou (2021, 425) korostaa tutkimuksessaan palautteen antamisen tärkeyttä, mikä auttaa työyhteisöjä sitoutumaan kognitiivisesti sekä affektiivisesti. Nämä voivat luoda vuorovaikutusmahdollisuuksia, jotka ylläpitävät ja helpottavat työyhteisön pyrkimystä yhteiseen päämäärän saavuttamiseksi.

Suomen työolotutkimuksen mukaan työpaikoilla välitetään aiempaa avoimemmin tietoja. Nykyään suurempi osa työntekijöistä kokee, että työpaikalla keskustellaan riittävästi työn järjestämisestä tai ongelmista. Lisäksi avoin ilmapiiri sekä yhteishenki olivat lisääntyneet työpaikoilla vuodesta 2008 (Sutela ym. 2019, 147–148).

Vuorovaikutusta heikentäviä tekijöitä työyhteisöissä

Jatkuva kiire altistaa uupumukselle ja heikentää työssä viihtymistä, mikä osaltaan vaikuttavat työyhteisön vuorovaikutukseen ja työilmapiiriin. Kiireestä sekä aikapaineen alla työskentelystä on tullut työelämän normeja, joita pidetään liian helposti hyväksyttävänä ja välttämättöminä. Työyhteisön opitut arvot ja asenteet vaikuttavat heidän tapaansa ajatella ja toimia, jotka taas vaikuttavat työpaikan sosiaalisiin ilmiöihin kuten ryhmäjäsenyyksiin sekä sosiaalisiin suhteisiin. (Eloranta 2010, 309, 313.)

Holopaisen (2023, 3) mukaan hybridityö heikentää työyhteisön välistä vuorovaikutusta, koska fyysisiä tai vapaamuotoisia keskusteluja käydään vähemmän eikä teknologiavälitteisesti tapahtuva vuorovaikutus täysin korvaa fyysisiä ja usein rennompia kohtaamisia. Työyhteisöissä viestinnän huono laatu voi heikentää luottamusta ja johtaa jopa luottamuksen rikkoutumiseen (Savolainen 2014, 49.) Tieto ja ymmärrys kollegan asiantuntemuksesta, työtehtävistä sekä vaihtuvista tilanteista työssä voivat heikentyä hybridityön aiheuttaman vuorovaikutuksen kapeutumisen vuoksi (Holopainen 2023, 3).

Johtaminen hybridityössä

Perinteisesti ajatellaan, että johtajilla on tietty tarkoitus ja tehtävät organisaatiossa. Heidän vastuullaan on muun muassa työn koordinointi ja kehitys, informaation jalkauttaminen, työyhteisön hyvinvointi sekä erilaisten konfliktitilanteiden ratkaisu. (Martela, Hakanen, Hoang & Vuori, 2021, 31.) Johtajuuden määritelmistä voidaan tunnistaa kaksi keskeistä piirrettä: vuorovaikutus ja vaikuttaminen. Johtajuudessa on kyse johtajien ja työntekijöiden välisestä vastavuoroisesta vaikuttamisesta sekä yksilöiden ja ryhmien välisestä sosiaalisesta vuorovaikutusprosessista, jonka tarkoituksena on saada työt tehdyiksi ihmisten avulla. (Savolainen 2014, 46–47.) Etä- ja virtuaalijohtaminen tarkoittavat henkilöstön johtamista, jossa yhteys henkilöiden välillä saavutetaan digitaalisten välineiden ja etäyhteyden välityksellä ja johtajan ja työntekijöiden työyksiköt eivät sijaitse fyysisesti samoissa tiloissa. Tämä mahdollistaa työntekijöiden hybridityöskentelyn tai kokonaan virtuaalisissa tiimeissä toimimisen. (Van Wart, Roman, Wang & Liu 2019, 91–93.)

Virtuaaliset työskentely- ja kommunikointitavat muuttavat perinteistä johtajan ja työntekijän suhdetta. Hybridityön lisääntyminen vähentää henkilökohtaisia kasvokkain tapahtuvia kontakteja johtajan ja työntekijöiden välillä, jolloin työohjeet, palaute, seuranta ja koulutus ovat usein digitaalisessa muodossa. Kun kaikki nämä teknologiavälitteiset toiminnot ja prosessit yhdistetään, syntyy sähköisen johtamisen kulttuuri ja sen jokapäiväiset käytännöt. (Savolainen 2014, 45–46.) PwC:n vuonna 2021 teettämän Future of Work and Skills -kyselyn mukaan organisaatioissa johtamisen kannalta vuorovaikutusteknologian hyödyntäminen koettiin tärkeäksi. Digitaalisten alustojen koettiin tukevan johtamistyötä sekä henkilökunnan välistä kommunikointia työtehtävistä suoriutumisessa. Alustojen avulla sekä johtajat että työntekijät pystyivät tekemään hybridityötä, joka taas tuki keskinäistä luottamuksen syntymistä sekä hyvää suorituskykyä työtehtävissä selviytymisessä. (PwC 2021.)

Vuorovaikutusta tukeva johtaminen

Tutkimuksen mukaan johtamiskäytänteissä merkityksellisempää on johtajan ja työntekijän vuorovaikutuksen tiheys, kuin tapahtuuko se teknologiavälitteisesti vai kasvotusten. Johtajan ja työntekijän tiheä vuorovaikutus on yhteydessä parempiin johtamistuloksiin, koska silloin tiedonjakamismahdollisuuksia on usein. Jatkuvan tiedonjaon avulla työn tavoitteet pysyvät työntekijöille selkeämpinä. (Wroblewski, Scholl, Pummerer & Sassenberg 2022, 21.) Johtaja toimii työyhteisössä keskustelun avaajana, mutta myös työntekijät on otettava osalliseksi yhteisten merkitysten rakentamiseen (Rajamäki & Mikkola, 2017, 263). Sekä johtajan että työntekijän aktiivisuus vuorovaikutuksessa voi johtaa molemminpuolisen luottamuksen sekä kunnioituksen rakentumiseen (Rouhiainen-Neunhäuserer & Tuikka 2011, 122).

Johtajan vuorovaikutus on edellytyksenä työntekijöiden hyvien työyhteisötaitojen käyttämiselle (Puusa & Ala-Kortesmaa 2019, 119). Työyhteisöissä luottamuksen rakentaminen kuuluu keskeisiin johtamistaitoihin, ja johtajan toimintatavat mahdollistavat luottamuksellisen työilmapiirin syntymisen. Johtamiskäytännöissä luottamus ilmenee esimerkiksi avoimena kommunikaationa, asiantuntemuksena, oikeudenmukaisuutena ja hyvinä aikomuksina. (Savolainen 2014, 45, 48–49.) Johtajan viestintä ei ole onnistunutta, vaikka hän pääsisi keskustelussa tavoitteeseensa, jos viestintä vuorovaikutustilanteessa ei ole ollut tarkoituksen mukaista (Rouhiainen-Neunhäuserer & Tuikka 2011, 125).

Jaettu johtajuus

Tutkitussa insinööritoimistossa johtajan ja työntekijän roolit saattavat vaihdella projektikohtaisesti. Pahkin (2017) uskoo, että alasta riippumatta tulevaisuudessa tullaan näkemään entistä enemmän jaettua yhteistä johtajuutta ja irtaudumme perinteisestä työnjohdollisesta ajattelusta. Aiemmissa tutkimuksissa yhtenäinen näkemys jaetun johtajuuden käsitteestä on kontekstiriippuvainen ja se voidaan ymmärtää hyvin eri tavoin (Tiihonen 2019, 28–29). Tiihosen (2019, 28–29) mukaan jaetussa johtajuudessa korostuvat yhteisöllinen johtajuus sekä yhdessä tekeminen ja sille on keskeistä yhteisöllinen toiminta ja suhteet. Juutin (2013, 145–146) mukaan jaetussa johtajuudessa tunnistetaan sekä yksilöllinen että yhteisöllinen taito ja siinä korostuvat hyvät ihmissuhteet, kypsä ryhmäytyminen ja palveleva johtaminen. Työyhteisön jäsenet voivat oppia ja kehittää itsessään johtajuudelle hyödyllisiä ominaisuuksia (Tiihonen 2019, 29). Työntekijöiltä ei enää odoteta pelkästään sisällöllistä osaamista. Heillä tulisi olla myös kykyä organisoida omaa

työtään, priorisoida, aikatauluttaa, suunnitella ja delegoida sitä. Esihenkilön roolissa nykyään painotetaan alaisten työn teon mahdollistamista, tukemista ja kannustamista. Heiltä ei enää edellytetä samaan tapaan kuin ennen tuntemusta alaistensa työtehtävistä. (Sutela ym. 2019, 117.)

Johtaminen ja vuorovaikutus insinöörialalla

Levine, Allard ja Tenopir (2011, 1156) ovat tutkimuksessaan todenneet, että insinöörit voivat käyttää yli puolet työpäivästään viestintään ja vuorovaikutukseen. Mielikuvat insinöörien työstä liittyvät vahvasti teknisyyteen. On havaittavissa, että 2010-luvulla vuorovaikutusosaaminen on liitetty osaksi insinöörialaa, jolloin työntekijöiltä alettiin vaatia sosiaalisia valmiuksia kollegoiden sekä sidosryhmien kanssa työskentelyyn. Nykypäivän insinööri nähdään yhteistyötä tekevänä toimijana, joka hyödyntää työssään teknisen osaamisen lisäksi vuorovaikutustaitojaan. (Saaranen-Kauppinen 2012, 22–23, 160.) Vaikka insinöörialalla vuorovaikutusosaamisen merkitys työelämässä tunnustetaan, insinöörikoulutuksesta on pääasiassa rajattu pois muu kuin tekninen tai tieteellinen osaaminen (Saaranen-Kauppinen 2015, 49.)

Laajassa insinööriprojektissa tehdyn tutkimuksen mukaan johtajien toteuttaessa työroolien rajat ylittävää toimintaa työssään, he voivat paremmin ymmärtää työyhteisön ongelmia sekä reagoida niihin. Lisäksi roolien rajojen ylityksen todettiin edistävän avointa viestintää työyhteisöissä. (Kou 2021, 422, 425.) On havaittu, että insinöörit käyttävät neljänneksen työajastaan jonkinlaiseen tiedonhakuun ja tutkimuksen mukaan insinöörit pääsääntöisesti etsivät tietoa työyhteisön sisällä kollegoiltaan (Levine ym. 2011, 1156.) Koun (2021, 423) mukaan insinöörien työssä avun pyytäminen ja saaminen luo työyhteisön välille emotionaalisia yhteyksiä, kun työntekijät samalla jakavat kiinnostuksensa, innostuksensa sekä keskinäisen arvostuksensa. Näin ollen insinöörit tarvitsevat työssään tiimityöskentelytaitoja sekä johtamistaitoja ja tutkimuksen mukaan insinöörialalla arvostetaan henkilön luotettavuutta sekä aitoutta. (Saaranen-Kauppinen 2012, 161, 102.)

Tarkoitus, tavoitteet ja kysymyksenasettelu

Opinnäytetyön tarkoituksena oli kartoittaa, mitkä tekijät vaikuttavat insinööritoimiston vuorovaikutuksen laatuun hybridityössä ja miten johtaminen on yhteydessä siihen. Tavoitteena oli kartoittaa insinööritoimiston henkilöstön kokemuksia vuorovaikutuksesta ja

johtamisesta hybridityössä. Opinnäytetyön tuotoksena teimme yritykselle infograafin, jossa on esitelty tutkimuksen keskeiset tulokset sekä kehitysehdotuksia hyvän vuorovaikutuksen sekä johtajuuden tueksi.

Tutkimuskysymykset, joihin tällä tutkimuksella pyritään vastaamaan:

1. Mistä vuorovaikutus syntyy hybridityössä insinöörialalla?
2. Miten johtaminen on yhteydessä vuorovaikutukseen hybridityössä?
3. Minkälaiset toimintatavat tukevat vuorovaikutusta hybridityössä insinööritoimistossa?
Insinööritoimistossa työskentelevä tutkija oli jo ennen opintojen alkua kiinnostunut työyhteisön vuorovaikutuksen tarkastelusta, sillä hän koki työyhteisön ilmapiirin olevan avoin ja hyvä. Tästä tutkimus sai alkunsa, jonka lisäksi yhteisen keskustelun jälkeen halusimme kartoittaa myös insinööritoimistossa projektikohtaisesti vaihtuvan työroolin vaikutusta vuorovaikutukseen ja johtajuuteen. Toimeksiantaja oli kiinnostunut ja motivoitunut saamaan tietoa työyhteisön vuorovaikutuksesta ja voidaanko siihen johtajuuden avulla vaikuttaa. Aiemman tutkimuksen mukaan insinöörialalla työelämässä tarvitaan vuorovaikutustaitoja, mutta usein insinööriidentiteetin kontekstissa keskustelu sosiaalisista taidoista haastaa perinteistä insinööriyttä (Saaranen-Kauppinen 2012, 6.)

Kehittämismenetelmä ja aineistonkeruu

Laadullinen tutkimus

Opinnäytetyön menetelmäksi valikoitui laadullinen tutkimus ja tarkempi tutkimusstrategia oli tapaustutkimus. Laadullinen tutkimus soveltui mielestämme vuorovaikutuksen tutkimiseen, sillä sille on ominaista epäily itsestään selviä ilmiöitä kohtaan. Laadulliselle tutkimukselle on myös tyypillistä strukturoimattomien aineistojen käyttö, subjektiivisuuden arvostaminen sekä induktiivisuus. Nämä soveltuivat opinnäytetyömme luonteeseen, koska halusimme tutkia työyhteisön jäsenten näkemyksiä yrityksessä vallitsevasta vuorovaikutuksesta ja johtajuudesta. (Juhila 2022.) Tapaustutkimus on tutkimusote, jonka tarkoituksena on selvittää tarkemmin jotain erityistä, merkittävää tai kiinnostavaa tapausta (Korhonen 2009, 66). Tapaustutkimuksen tavoitteena on saada monipuolinen kuvaus tapauksesta ja tutustua siihen mahdollisimman kattavasti. (Vuori 2022.) Kuten usein laadullisessa tutkimuksessa, opinnäytetyössämme on myös tapaustutkimuksen piirteitä, sillä tutkimuksemme kohteena on rajattu kohderyhmä ja yksittäinen yritys (Juhila 2022;

Vuori 2023). Laadullinen menetelmäsuuntaus sekä tapaustutkimus ovat tarkemmin esiteltyinä artikkelikokoelman yhteisessä tietoperustassa.

Kyselytutkimus

Aineistonkeruumenetelmänä käytettiin sähköistä kyselylomaketta (liite 1), joka toteutettiin internetissä Microsoft Forms -ohjelman avulla. Valitsimme sähköisen kyselylomakkeen, koska sen avulla voitiin helposti toimittaa identtiset kysymykset usealle eri paikkakunnalla olevalle henkilölle. Lisäksi Microsoft Forms -ohjelma mahdollistaa vastaajien anonymiteetin. Kysymysten laatimista edelsi kattava perehtyminen teoriaan.

Kyselylomake sisälsi kaksitoista kysymystä, joista kaksi ensimmäistä olivat strukturoituja ja loput kymmenen kysymystä olivat avoimia. Strukturoiduilla kysymyksillä kartoitettiin työntekijöiden työskentelymuotoa sekä yhteydenpitotapoja ja -välineitä. Avointen kysymysten avulla pyrittiin saamaan mahdollisimman yksilöityjä vastauksia työyhteisön jäsenten kokemuksista vuorovaikutuksesta ja johtajuudesta. Lisäksi avoimet kysymykset antavat vastaajalle mahdollisuuden perustella vastaustaan, jolloin tieto on syvällisempää kuin ainoastaan monivalintakysymyksiä käyttämällä. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2008, 193, 198–201.)

Kyselylomake testattiin kevään aikana insinööritoimiston laatupäälliköllä. Lomaketta muokattiin selkeämmäksi hänen kommenttinsa perusteella ennen sen lähettämistä henkilöstölle. Ennen kyselylomakkeen lähettämistä järjestimme vastaajille työyhteisön viikkopalaverin yhteydessä opinnäytetyön teemoihin johdattelevan esityksen (liite 2). Lisäksi kävimme esityksessä lomakkeen kysymykset lyhyesti läpi ja vastaajat saivat tarkentaa, mikäli havaitsivat kysymyksenasetteluissa epäselvyyttä.

Vastaajat koostuivat esihenkilötyötä tekevästä, hallinnon työntekijöistä sekä suunnittelijoista. Tarkempia taustatietoja emme kyselyssä selvittäneet anonymiteetin säilyttämisen vuoksi. Anonymiteetin vuoksi aineistoa kerätessä ei tiedusteltu myöskään vastaajien työsuhteen kestoa, ikää tai sukupuolta, eivätkä tutkijat kokeneet näitä merkityksellisiksi tutkimuskysymysten kannalta.

Kyselylomake lähetettiin sähköpostilla yrityksen henkilöstölle sekä jaettiin työyhteisön Teams-kanavassa kesäkuun 2023 alussa. Kysely lähetettiin koko henkilöstölle, mutta ulkopuolelle rajattiin tutkijana ollut työntekijä. Lisäksi muutama työntekijä oli estynyt vastaamaan henkilökohtaisista syistä. Näin ollen mahdollisia vastaajia oli 17. Vastausaikaa

annettiin alkuun kolme viikkoa, mutta päädyimme jatkamaan sitä viikolla yrityksessä vallitsevien työkiireiden vuoksi. Lisäksi opinnäytetyön tekijät sekä yrityksen yksikönjohtaja muistuttivat kyselyyn vastaamisesta, johon vastaajat saivat käyttää työaikaansa. Vastausaikaa pidentämällä sekä muistuttelulla pyrittiin kasvattamaan vastausprosenttia (Hirsjärvi ym. 2008, 191). Kyselyyn vastasi kymmenen henkilöä, jolloin vastausprosentti oli 58.

Aineiston analyysi

Strukturoidut kysymykset analysoitiin Microsoft Forms -ohjelman tuottamien kaavioiden avulla, joista ensimmäinen tuotti suoraan prosenttiosuudet ja toinen laittoi vastausvaihtoehdot järjestykseen useimmin vastatun mukaan. Avoimet vastaukset analysoitiin teemoittelemalla, jonka peruseriaatteet ovat esiteltynä tarkemmin tämän artikkelikokoelman yhteisessä tietoperustassa. Analyysi aloitettiin lukemalla kaikki vastaukset useampaan kertaan. Tämän jälkeen käytiin keskustelua kahden tutkijan kesken kyselylomakkeen tuottamista vastauksista, joista pystyimme heti havaitsemaan keskeisiä teemoja ja usein toistuvia asioita. Teemoittelua tehdessä tutkijat hyödynsivät Microsoft Words-ohjelman taulukointi ominaisuutta. Taulukoita tehtiin useita versioita, jossa asiat etenivät edellistä taulukkoa yleisimpiin asioihin, kunnes lopulta löytyi vastauksista selkeitä teemoja ja samankaltaisuuksia.

Ensimmäisessä luokittelukierroksella vastaukset käytiin läpi kysymys kerrallaan kopioimalla ne Microsoft Forms - pohjasta, jolloin jokainen kysymys ja vastaus olivat erillään omissa sarakkeissaan. Vastauksia purkaessa aineistoa saatiin ensimmäiseen taulukkoon 17 sivua. Seuraavalla luokittelukierroksella vastauksista poistettiin ylimääräiset sanat sekä vastaajien persoonalliset ilmaisut. Vastaajien anonymiteetin suojelemiseksi tutkitun työyhteisön jäsenenä toimiva tutkija osallistui aineiston käsittelyssä vasta kolmanteen versioon, missä vastaukset olivat edelleen kysymys kerrallaan purettu, mutta yksittäisiä vastaajia ei ollut enää tunnistettavissa. Kolmannessa luokittelukierroksessa vastaukset käytiin läpi tiivistäen ja etsien samankaltaisuuksia niin, että saatiin jokaiseen kysymyksen alle yhdistettyä kaikki vastaukset helposti tarkasteltavaksi samaan sarakkeeseen. Sen jälkeen jatkettiin yhtäläisyyksien etsimistä ja vastaukset jaettiin aihealueittain, jolloin kysymykset ja vastaukset sekoittuivat. Lopuksi jäljelle jäi vastauksissa esiin nousseita teemoja ja konkreettisia asioita taulukoitavaksi. Vastauksista aineiston analyysissä

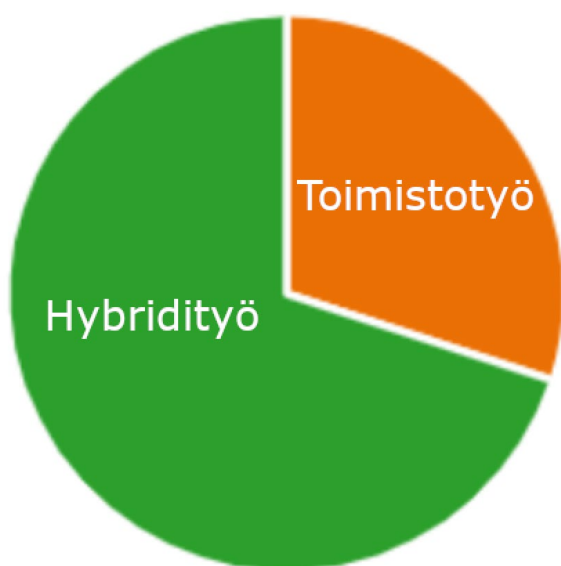
muodostuneet teemat olivat viestintä, yleinen ilmapiiri ja vuorovaikutus, fyysinen yhdessäolo, ammatillisen tuen saanti sekä työskentelytavat ja johtaminen.

Teemoittelun tueksi rakennettiin alkuperäisissä vastauksissa toistuvista sanoista ja ilmaisuista sanapilven (liite 3), jonka avulla tutkijat hahmottivat selkeämmin teemoja sekä konkreettisia työyhteisöstä nousevia kehitysehdotuksia. Sanapilvi auttoi hahmottamaan, mitkä yksittäiset sanat toistuivat vastauksissa. Sen avulla tutkijat pystyivät arvioimaan havaitsemiaan teemoja sekä tarkastelemaan pienempiä aihealueita. Tämä auttoi varmistumaan löydettyjen teemojen oikeellisuudesta.

Vastaajajoukon ollessa tiivis ja pieni työyhteisö, täytyi tutkijoiden kiinnittää erityistä huomiota vastaajien anonyymiyden suojelemiseksi. Oli tärkeä varmistaa, että työyhteisön jäsenet eivät tunnista toisiaan vastauksista. Tästä syystä ei eritellä tarkemmin teemoittelun aikana tehtyjä taulukkoja, esitellä tarkkaa työmuotojakaumaa prosentteina tai kertoa vastaajien lukumäärää kysymyskohtaisesti. Keskeiset tutkimustulokset ja johtopäätökset ovat käsiteltyinä seuraavissa luvuissa.

Tutkimustulokset

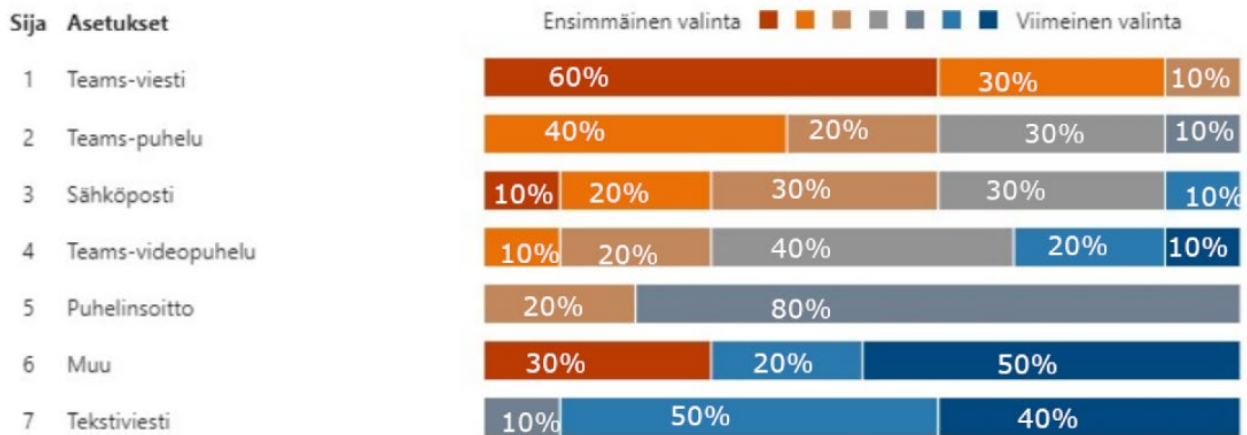
Kyselylomakkeen ensimmäisellä kysymyksellä kartoitettiin insinööritoimiston työntekijöiden työskentelymuotoa ja -paikkaa. Suurin osa vastaajista työskenteli hybridisti ja vähemmistö pelkästään toimistolla (kuvio 1). Kukaan vastaajista ei työskennellyt täysin etänä.



Kuvio 1. Insinööritoimiston työntekijöiden työskentelymuodot

Insinööritoimiston tehokkaat viestintätavat

Kyselyssä pyydettiin vastaajia järjestämään työyhteisössä päivittäin käytettäviä viestintätapoja yleisimmin käytetystä vähiten käytettyyn. Vastaajat tekivät työtä lähi- tai hybridimuodossa, mikä näkyi teknologiavälitteisten viestintätapojen käytössä. Kuviossa 2 on kuvattu viestintää. Siinä on eroteltu viestintävälineiden käyttöä ja niiden yleisyyttä insinööritoimistossa.



Kuvio 2. Insinööritoimistossa käytetyt viestintätavat käytetyimmistä vähiten käytettyyn

Vastaajien mukaan Teams oli suosituin viestintäkanava työpäivän aikana. Vastaajat käyttivät yleisimmin viestintään Teams-pikaviestiä ja seuraavaksi yleisin oli Teams-puhelu. Vähiten käytettiin tekstiviestejä, muuta yhteydenottotapaa ja perinteisiä puheluita. Muu viestintä tulkittiin tutkijoiden toimesta toimistolla kasvokkain tapahtuvaksi vuorovaikutukseksi.

Tutkimustulosten mukaan vastaajat olivat pääsääntöisesti tyytyväisiä viestintään. Pääosin toimistolla työtä tekevät kokivat helpoimmaksi kasvokkain tapahtuvan kommunikoinnin. Kuitenkin vastauksista ilmeni, että fyysisestä työskentelypaikasta riippumatta työasiat olivat nopeampia hoitaa Teamsin välityksellä. Yleisesti ottaen virtuaalisen kommunikoinnin kynnyks koettiin matalaksi.

“Meillä viestintä on sujuvaa ja kaikilla varmasti semmoinen fiilis että ketään ei jätetä vaan apua on aina tarjolla. Vaikka välillä kiire painaa päälle niin viestintä on asiallista ja selkeää.”

Tutkimuksen perusteella havaittiin, että vastaajat kaipasivat enemmän tiedottamista ja informaation siirtymistä työasioissa. Työntekijät kaipaavat tiheämpää viestintää ja

tiedonjakoa johtajilta ja johtajat toivovat enemmän avointa viestintää työntekijöiltä. Vastauksissa nousi esiin Teamsin sekä muiden nykyaikaisten virtuaalisten viestintävälineiden helppokäyttöisyys, sillä niiden avulla voidaan nopeasti järjestää lyhyitä palavereita sekä infoja työpäivän aikana. Virtuaalisia viestintätapoja pidettiin helppona ja vaivattomana tapana pitää yhteyttä asiassa kuin asiassa kesken työpäivän. Viestinnän ja tiedottamisen koettiin helpottavan työtä ja vähentävän työn kuormitusta.

“- - ...Teamsilla yhteydenpito on kätevää, joten en näe etätyöntekoa mitenkään ongelmallisena.... ruudunjaolla saa asiat hyvin esitettyä...- -.”

Toimiva ilmapiiri ja vuorovaikutus insinööritoimistossa

Tutkimuksessa työpaikan ilmapiiri koettiin pääosin hyväksi tai erinomaiseksi. Yksi vastaajista koki sen neutraalina, eikä osannut ottaa siihen tarkemmin kantaa. Kukaan vastaajista ei pitänyt ilmapiiriä huonona eikä heikkona. Hyvää työilmapiiriä tuki vuorovaikutus, joka koettiin toimivana. Vastausten mukaan sekä johtajat että työntekijät ovat helposti lähestyttäviä. Insinööritoimistossa vallitsee toisia tukeva ja asiantunteva ilmapiiri ja kyseessä on toisia kunnioittava työyhteisö. Vastaajat kokivat työyhteisön jäsenten olevan tasavertaisia. Vaihtuvien työroolien merkitys nousi useammasta vastauksesta osasyysksi toimivalle vuorovaikutukselle.

“Työilmapiiri on hyvä ja kaikilta voi kysyä neuvoa / keskustella asioista.”

“Insinööritoimistossa on melkein kaikilla useitakin rooleja ja/tai tehtäviä. Ei ole ongelma, siihen on totuttu.”

Pääosa vastaajista koki vuorovaikutuksen kasvokkain helpommaksi kuin teknologiavälitteisesti, mutta virtuaalinen vuorovaikutus työasioissa ei kuitenkaan ollut työyhteisössä ongelma. Osa vastaajista kaipasi virtuaalisiin kokouksiin kameroiden käyttöä, enemmän vapaata keskusteluaikaa ja yleistä kuulumisten vaihtoa työasioiden lisäksi. Vapaan keskustelun koettiin parantavan työilmapiiriä ja useampi vastaaja kaipasi etäyhteyksillä pidettäviin kokouksiin samankaltaista rentoa tunnelmaa, mikä fyysisesti paikan päällä pidettävissä palavereissa oli havaittavissa. Osa vastaajista ilmaisi huolensa etätyöntekijöiden erakoitumisen mahdollisuudesta.

Insinööritoimistossa jatkuvan kiireen koettiin vaikuttavan viestintään ja vuorovaikutukseen. Vastausten mukaan kynnys lähestyä kiireiseltä vaikuttavaa kollegaa nousee. Kiireen vuoksi vapaamuotoinen keskustelu jäi ajoittain vähemmälle. Vaikka osa vastaajista nautti

enemmän kasvotusten tapahtuvasta tiedonvaihdosta ja vuorovaikutuksesta, silti työasioissa otettiin herkästi yhteyttä Teamsin avulla. Hybridityötä tekevien on vaikeampi aistia kollegan kiirettä.

Kaikki työhön liittyvät palaverit koettiin hyväksi tavaksi saada tietoa ja lisätä yhteenkuuluvuuden tunnetta. Etenkin viikkopalaverit nostettiin tärkeäksi vuorovaikutusta ja tiedottamista ylläpitäväksi tapahtumaksi lähes jokaisessa vastauksessa. Työyhteisössä vuorovaikutusta tukivat yhteiset kahvi- ja lounashetket toimistolla. Yhdessä tekeminen erilaisissa yhteisissä tapahtumissa, nousi useammasta vastauksesta tärkeänä vuorovaikutusta ylläpitävänä tekijänä.

Fyysisen yhdessäolon tärkeys hybridityössä

Tutkimukseen vastanneista kaikki kävivät toimistolla tekemässä töitä ajoittain ja yhdessä tekeminen ja kasvotusten tapahtuva vuorovaikutus koettiin tärkeänä. Kasvotusten tapahtuvaa vuorovaikutusta toimistolla korostettiin työilmapiiriä parantavana, ja muu kuin työhön liittyvä vuorovaikutus koettiin vähäisemmäksi etänä työskentelevien kanssa. Fyysinen toimistolla työskentely mahdollisti esimerkiksi lounas- ja kahvitaukojen aikana keskusteluja, joiden koettiin tukevan vuorovaikutusta. Muutamassa vastauksessa nousi esille, että uusien työntekijöiden perehdyttäminen ja heihin tutustuminen on helpompaa, kun ollaan fyysisesti samassa tilassa. Tämä ei kuitenkaan vastaajien mukaan poistanut tarvetta etäyhteyksien avulla tapahtuvaan yhteydenpitoon, joka koettiin pääosin vaivattomana.

Yhdessä tekeminen ja sen tärkeys nousivat valtaosassa vastauksia esille. Yhteinen tekeminen niin työajalla kuin sen ulkopuolella koettiin erittäin tärkeäksi tekijäksi vuorovaikutuksen ja ilmapiirin ylläpitoon sekä parantamiseen. Vastausten mukaan työyhteisölle järjestetään aktiivisesti ja monipuolisesti yhteistä ohjelmaa, joka vastaajien mukaan luo yhteishenkeä ja huomioi myös etänä työskentelevät. Työyhteisön jäsenet osallistuvat aktiviteetteihin, joissa korostuu kasvotusten tapahtuvan vuorovaikutuksen merkitys.

“- - ...mutta kaikki yhteinen tekeminen mm. kahvihetket, lounasruokailut, virkistyspäivät jne tukee vuorovaikutusta myös työasioissa, koska vuorovaikutus on paljon helpompaa ku tuntee toisen hyvin.”

Ammatillisen tuen arvostus insinööritoimistossa

Kyselyn perusteella työyhteisössä kiireenkin keskellä apua voidaan pyytää, sitä annetaan ja toisia kannustetaan työmuodosta ja viestintävälineestä riippumatta. Avun ja ammatillisen tuen saanti koettiin arvokkaaksi ja helpoksi työyhteisön hyvän ilmapiirin ja toimivan vuorovaikutuksen ansiosta. Työyhteisössä vallitseva tasa-arvoisuuden tunne nousi esille lähes jokaiselta vastaajalta. Kynnystä kollegan lähestymiseen toimistolla sekä Teamsin välityksellä viestillä tai soittamalla pidettiin yleisesti ottaen pienenä.

“Työyhteisössä on pieni kynnys kysyä neuvoa keneltä vaan, olit sitten projektipäällikkö tai yksikönjohtaja. Aina pyritään auttamaan, eikä tyhmiä kysymyksiä ole”

Lähes jokaisessa vastauksessa korostui työyhteisön jäsenten ammattitaito, toisten tukeminen ja työroolin vaihtuvuuden vähäinen merkitys avun saantiin ja vuorovaikutukseen. Työyhteisön ammatillinen osaaminen koettiin hyvänä ja sitä arvostettiin.

Hybridityön toimivat työskentelytavat ja ohjaava johtaminen

Vastausten perusteella vaihtuva työrooli ei vaikuttanut negatiivisesti työyhteisön vuorovaikutukseen tai johtamiseen. Vaihtuvat työroolit ja sen myötä vaihtuvat projektikohtaiset johtajat ovat normaali ja totuttu ilmiö insinööritoimistossa. Vastausten perusteella roolien vaihtuminen projekteissa vaatii erityisesti selkeää roolitusta sekä hyvää kommunikointia ja viestintää. Jokaisessa vuorovaikutukseen tai johtajuuteen liittyvässä vastauksessa korostuivat tuen saaminen sekä tasavertaisuus työyhteisössä työroolista tai tittelistä riippumatta.

“Insinööritoimistossa on melkein kaikilla useitakin rooleja ja/tai tehtäviä. Ei ole ongelma, siihen on totuttu.”

Insinööritoimistossa johtaminen koetaan hyväksi ja reiluksi. Johtajuus nähdään työntekoa tukevana ja kannustavana jokaista osapuolta kohtaan. Vastaajien mukaan hierarkkisuutta ei työpaikalla juurikaan koeta, mikä helpottaa vuorovaikutusta sekä avunsaantia työyhteisössä. Johtajuuden kuvattiin työyhteisössä tuntuvan enemmän ohjaamiselta, mutta rajoja koettiin olevan riittävästi. Konkreettista johtajuutta havaittiin virallisten työsuhteisiin liittyvien asioiden hoidossa.

“Työyhteisömme on ollut aina hyvin tasa-arvoinen. Hierarkia ei juurikaan näy kommunikoinnissa, ainoastaan virallisimmissa työsuhteeseen liittyvissä asioissa.”

Johtajuutta pidettiin pääosin hyvin onnistuneena ja se saattoi olla jopa syy insinööritoimistossa pysymiseen. Eräs vastaaja heräsi kyselyn myötä tarkemmin pohtimaan työpaikan ilmapiiriä ja johtajuutta:

“Meillä on oikein mukava työyhteisö ja johtajat huippu-tyyppejä! Vaikka välillä Head-hunterit soittelee ja kyselee toisiin firmoihin töihin niin voi hyvällä mielin sanoa, että minulla on nykyisessä työpaikassani niin hyvä olla, että en halua vaihtaa. Tätä kun tässä tarkemmin pohti niin tuli mieleen että voiko se olla kaikkialla tällaista. Tämä on varmaan jollakin tapaa uniikkia että vuorovaikutus työyhteisön sisällä on näin hyvällä tasolla ja kaikilla mukava tulla töihin”

Kuitenkin vastausten perusteella työyhteisön ongelmien käsittelyssä on välillä parantamisen varaa. Lisäksi johtajilta toivottiin enemmän kuulumisten vaihtoa ja palautteenantoa tehdystä työstä. Vastauksista nousi esille huoli johtajien kasvavasta työkuormasta ja siitä johtuvasta ajan puutteesta. Muutamassa vastauksessa korostettiin, että mitä enemmän vastuuta työtehtävä sisältää sitä enemmän viestintään on kiinnitettävä huomiota ja sen eteen on tehtävä työtä. Vastuun kasvaminen tuntui painavan johtavissa rooleissa olevia, koska tämä lisäsi heidän työtään ja vaati tiivistä yhteydenpitoa työntekijöihin omien työsuoritusten lisäksi. Kiireen koettiin vaikuttavan heikentävästi johtamiseen, jolle ei jäänyt työn ohella tarpeeksi aikaa.

Johtopäätökset ja pohdinta

Insinööritoimiston vuorovaikutus hybridityössä

Opinnäytetyön tarkoituksena oli kartoittaa, mitkä tekijät vaikuttavat insinööritoimiston vuorovaikutuksen laatuun hybridityössä ja miten johtaminen on yhteydessä siihen ja tavoitteena oli kartoittaa insinööritoimiston henkilöstön kokemuksia vuorovaikutuksesta ja johtamisesta hybridityössä. Opinnäytetyön tulokset tukivat osaltaan opinnäytetyön lähtöajatus ja työyhteisöstä löydettiin hyvää vuorovaikutusta ja työilmapiiriä. Tuloksista ilmenevät hyväksi koetut vuorovaikutus- ja viestintätaidot, joiden myös Laitinen (2020, 415) on todennut olevan tärkeitä työelämätaitoja. Holopaisen (2023, 3) mainitsema kasvotusten tapahtuvan vuorovaikutuksen tärkeys ja helppous nousi esiin myös meidän tutkimuksessamme ja sitä toivottiin lisää. Vastajat vaikuttivat siitä huolimatta olevan tyytyväisiä etätyöskentelyn kommunikointiin ja laitteistoon, mitä tulee työasioihin. Vapaamuotoista keskustelua pidettiin tärkeänä vuorovaikutuksen rakentajana, joka edistää

hyvää työilmapiiriä ja yhteenkuuluvuutta, mutta tätä tapahtui luonnollisesti vähemmän etänä työskentelevien kanssa kuin toimistolla.

Tutkimuksemme tulosten mukaan ihmiset kaipaavat työaikana muutakin keskusteltavaa kuin työasiat. Pohdimme, vaikuttaako toisen työntekijän tunteminen myös epävirallisen viestinnän määrään riippumatta viestintätavasta. Pienessä työyhteisössä tutustuminen saattaa olla ylipäättään helpompaa kuin suuressa työyhteisössä. Kyseisessä insinööritoimistossa se koettiin helpoimmaksi kasvotusten. Toisaalta on yleisesti pohdittava, ovatko työnantajat valmiita maksamaan palkkaa myös työntekijöiden tutustumisesta sekä kuulumisten vaihdosta, jotta työyhteisössä saadaan rakennettua toimivaa vuorovaikutusta (Launiemi 2022, 74.)

Insinööritoimiston työyhteisö selvästi arvostaa ja kaippaa rennompaa keskustelua toimistolla, mutta virtuaalisesti se koetaan haastavaksi. Kasvotusten epävirallinen ja vapaa viestintä toteutui insinööritoimistossa hyvin, mutta saataisiinko sitä lisättyä luontevasti myös virtuaalisiin ympäristöihin? Pohdimme työyhteisön halukkuutta kehittää virtuaalisesti tapahtuvaa vuorovaikutusta vai halutaanko jatkossakin keskittyä kasvotusten tapahtuvan vuorovaikutuksen tärkeyttä. Kuitenkin Sekä Laitisen (2020, 419) että Isotaluksen (2022, 55) mukaan kasvokkain tapahtuvaa ja teknologiavälitteistä vuorovaikutusta ei välttämättä ole tarpeen vertailla erillisinä ilmiöinä, vaan keskittyä edistämään vuorovaikutustaitoja ja työilmapiiriä työpaikoilla riippumatta viestintätavasta.

Kyselyn vastauksissa nousi esiin huoli täysin etänä työskentelevien mahdollisesti kokemasta yksinäisyydestä ja koettiin pelkoa heidän erakoitumisestansa tai työyhteisöstä pois tipahtamisesta. Tutkimuksen vastausten avulla emme pysty tarkastelemaan täysin etänä työtä tekevien kokemuksia. Lisäksi pohdimme vuorovaikutuksen ja yhteenkuuluvuuden merkitystä yksilötasolla ja kaipaavatko kaikki näitä työympäristössä. Kaikki ihmiset eivät tarvitse ylimääräistä yhteydenpitoa tai yhteistä vapaa-aikaa työyhteisön kanssa. Ihmisten tarpeet ovat tämän suhteen yksilöllisiä, ja jokainen tarvitsee eri määrän sekä etänä että kasvokkain tapahtuvaa vuorovaikutusta. Elorannan (2010, 309) mukaan myös arvot ja asenteet vaikuttavat henkilön ajatuksiin, toimiin ja mielipiteisiin.

Tutkimuksemme mukaan lähtökohtaisesti työyhteisössä koetaan johtajien ja työntekijöiden olevan helposti lähestyttäviä, minkä tulkitsimme johtuvan vallitsevasta tasavertaisuudesta insinööritoimistossa. Lisäksi pienessä työyhteisössä kaikki tuntevat pääsääntöisesti

toisensa ja osalla on pitkä yhteinen työhistoria. Nämä asiat saattavat vaikuttaa siihen, että keskustelujen aloittaminen koetaan helpoksi ja avun pyytäminen onnistuu matalalla kynnyksellä niin kasvokkain kuin virtuaalisesti. Wroblewskin ym. (2022, 5) artikkelissa todetaan, että johtajat ja työntekijät todennäköisesti tarvitsevat tilaisuuksia vaihtaa työhön liittyvää tietoa toistensa kanssa sekä hyvien ihmissuhteiden luomiseksi että työtehtävään liittyvistä syistä eli tavoitteiden selventämiseksi. Tutkimassamme insinööritoimistossa korostui ammattiosaamista arvostava sekä avulias työilmapiiri, jonka päätelimme johtuvan hyvästä tiedonjaon perinteestä ja matalasta hierarkiasta.

Työyhteisön tiedonjako ja yhteisölliset tapahtumat

Tutkimuksemme mukaan insinööritoimiston viestintä oli pääsääntöisesti hyvää, mutta viestintää ja tiedottamista projektien aikana kaivattiin palaverien avulla lisää, jolloin tieto saataisiin kulkemaan jokaiselle ja työsuorituksissa ei koettaisi epätietoisuutta. Johtamisen näkökulmasta näyttäisi olevan tarve luoda selkeä ohjeistus, miten kommunikointia voitaisiin edistää ja miten kiireen keskellä tehtäisiin aikaa työyhteisön toivomille lyhyille palaverelle projektien sisäisesti. Pappisen ym. (2016) mukaan viestintäsuunnitelman teolla voidaan varmistaa tiedonjaon ja viestinnän oikea-aikaisuus, tehdä vastuunjakoja sekä tarkastella viestinnän todellista tavoitetta. Tiedonanto ja palaverien järjestäminen onnistuu vaivattomasti virtuaalisilla viestintävälineillä, eikä kiireen tulisi olla esteenä. Lisäksi henkilöstö toivoi lisää palautetta ja palautteenannon on todettu lisäävän työyhteisön tiedonjakoa ja vuorovaikutusta sekä työntekijöiden sitoutumista (Kou 2021, 425).

Insinööritoimiston vuorovaikutuksen ylläpidossa ja parantamisessa korostuivat pienet ja arkiset asiat, kuten yhteiset ruokahetket, palaverit ja yhteisöllinen vapaampi tekeminen. Näissä tilaisuuksissa vapaan keskustelun koettiin olevan avainasemassa. Vapaaehtoinen vapaa-ajalla tapahtuva yhteinen tekeminen nostettiin työilmapiiriä parantavaksi tekijäksi. Insinööritoimistossa vallitseva kulttuuri tukee yhdessä tekemistä, missä luodaan mehenkeä ja työnantaja järjestää erilaisia tapahtumia koko työyhteisölle. Myös Carstou (2021) havaitsi, että epäviralliset keskustelufoorumit tai kuukausittaiset yrityksen laajuiset kokoukset voivat edistää ihmisten yhteisöllisyyttä, tuottavuutta ja motivaatiota.

Johtamiskäytännöt mahdollistavat tasavartaisen työyhteisön

Tutkimuksemme avulla havaitsimme, että johtamiskulttuuri insinöörialalla on paljon edistyneempää verrattuna moneen muuhun alaan. Kokemuksemme mukaan monilla muilla

aloilla on edelleen havaittavissa byrokraattisen jäykkää johtamista ja muutos tapahtuu hitaasti kohti avoimempaa ja inhimillisempää johtamista. Havaintojemme mukaan tutkimuksemme kohteena olevan työyhteisön erottaa monesta muusta toimialasta yleinen roolien vaihtuvuus ja sen kivuttomuus tässä työyhteisössä. Tutkimuksemme mukaan tämä luo matalan kynnyksen avun pyytämiseen, antamiseen ja vuorovaikutukseen työroolista riippumatta, sekä vahvisti yhteisöllisyyttä työyhteisössä.

Heinisen ym. (2020, 15) artikkelin mukaan jännitteet ammatillisessa vuorovaikutuksessa liittyvät usein osapuolten valta-asemaan, asiantuntemukseen ja osaamiseen. Nämä asiat eivät nousseet tässä työyhteisössä negatiivisesti esille, sillä vastausten perusteella työroolien vaihtuvuus ja jopa johtajien vaihtuvat työtehtävät tuottivat tasavertaisia työrooleja projektista riippuen sekä edisti yleistä tasa-arvoisuuden kulttuuria. Elorannan (2010, 309) mukaan johtajan toiminnalla on merkittävä rooli organisaatiokulttuurin kanavoijana työntekijöille. Vastauksissa työyhteisön tasa-arvo ja matala hierarkia korostuivat ja tämän viitattiin yleisesti johtuvan hyvästä johtajuudesta ja yhteishengestä.

Wroblewskin ym. (2022, 2–3) artikkelin mukaan merkityksellistä johtajien ja työntekijöiden välisessä vuorovaikutuksessa on sen tiheys, ei viestintätapa. Kyselymme perusteella johtajilta toivottiin enemmän kuulumisten kyselyä, jolloin mahdolliset ongelmat tulisivat ratkaistuksi nopeammin. Johtajien koettiin olevan tarvittaessa tavoitettavissa ja heidän läsnäoloaan toimistolla arvostettiin.

Useat vastaajat tunsivat työssään säännöllisesti kiirettä ja aikapainetta, jonka kokivat vaikuttavan työyhteisön vuorovaikutukseen heikentävästi. Insinööritoimistossa projektiluontoinen työ on kiistämättä tarkoin aikataulutettua. Elorannan (2020, 309) mukaan työntekijät omaksuvat johtajilta organisaation asenteita ja suhtautumista kiireeseen, joten voitaisiinko johtamiskäytänteillä tai yleisen työskentelymuutoksella vähentää jokaisen työyhteisön jäsenen kokemaa stressiä? Johtajan toteuttamat keskustelun avaukset sekä työntekijöiltä kuulumisten kysely saattaisivat helpottaa työntekijöiden kokemaa kiirettä oikea-aikaisesti.

Insinöörin työ vaatii vahvaa asiantuntijuutta ja pääsääntöisesti työskennellään yksin yhteisen päämäärän eteen. Työssä tarvitaan hyvää itsensä johtamista. Lisäksi insinööri saattaa työssään olla projektijohdollisessa tehtävässä tai asiantuntijana muita neuvovassa asemassa, jonka vuoksi ideaalitalanteessa jokaisella insinöörillä olisi jonkin verran

johtamistaitoja. Yhteenvedona vastauksista voitiin tulkita, että vuorovaikutus insinööritoimistossa syntyy viestinnästä, tasa-arvoisesta johtamisesta, työyhteisön yhteisestä tekemisestä sekä kiireen aiheuttamien ongelmien syrjäyttämisestä. Toimiva vuorovaikutus sekä tasavertaisuus työyhteisön jäsenten välillä luovat insinööritoimistoon hyvän työilmapiirin.

Kehittämisehdotukset

Seuraavaksi esittelemme opinnäytetyön tulosten perusteella nousseita kehittämisehdotuksia insinööritoimiston vuorovaikutuksen, ilmapiirin sekä hyvien johtamiskäytäntöjen ylläpitämiseksi sekä edistämiseksi. Opinnäytetyön keskeisistä tuloksista ja kehitysehdotuksista muodostetaan insinööritoimiston käyttöön infograafi, jota työn tilaaja ei halua julkiseen jakoon.

Projektien aikana tapahtuvaa tiedonjakoa sekä palavereita tulisi lisätä, kun projektiin tai tehtävään tulee lisätietoa tai aikataulumuutoksia. Muutamassa työroolissa tiedottamisen rajapintoja pitäisi sopia projektikohtaisesti, jotta tietokatkoja ei pääsisi syntymään niin helposti. Tämä lisäisi henkilöstön tietoutta työn vaiheista ja samalla työntekijät saisivat palautetta projektipäällikön kautta työn tilaajalta. Insinöörit työskentelevät usein kiireessä ja aikapaineen alla, jolloin aktiivisella vuorovaikutuksella ja tiedonjaolla voitaisiin helpottaa työntekijöiden mahdollisesti kokemaa stressiä. Palautteen antoa tulisi insinööritoimistossa lisätä yleisesti tai sopia projektikohtaisesti, kuinka usein työntekijät haluavat palautetta. Lisäksi tulisi huomioida myös työntekijöiltä johtajalle tapahtuva tiedonjako sekä palautteen anto projektien sisällä, sillä projektijohtaja tarvitsee päätöksentekoon oikea-aikaista tietoa työn tilasta työntekijöiltä.

Tutkimuksessa ilmeni tarve työyhteisön yhteydenpidon lisäämiseen muutenkin kuin projektitehtävien merkeissä. Vapaaehtoiset virkistystilaisuudet ja työn onnistumisen yhteinen juhlistaminen tukevat yhteisöllisyyttä ja työilmapiiriä. Työyhteisössä arvostettiin yhteisiä aamupala-, lounas- ja kahvihetkiä toimistolla, joten niistä kannattaa pitää kiinni. Yhteiset tauot antavat työntekijöille mahdollisuuden keskustella myös vapaamuotoisemmin työhön liittymättömistä asioista, jolloin rennomman keskustelun myötä voitaisiin vahvistaa yhteishenkeä ja vuorovaikutussuhteita entisestään. Työyhteisön ollessa pieni, voitaisiin yksilötasolla pohtia mikä on yksilölle mieluisin tapa lisätä yhteydenpitoa hybridityössä ja mitä keinoja siihen voidaan käyttää.

Työyhteisön sisällä voitaisiin keskustella yleisesti palaverikäytännöistä. Kyselyn perusteella osa työntekijöistä toivoisi palavereissa kameroiden käyttöä, jolloin tilaisuus olisi vuorovaikutuksellisempi. Yksilöt saattavat kokea kameroiden käytön myös epämiellyttäväksi, joten tämän hyötyjä voitaisiin työyhteisössä kartoittaa. Vuorovaikutusta ja yhteisöllisyyttä saattaisi lisätä vapaavalintaisen keskustelun kalenterointi palaverien yhteyteen, mikäli työntekijät näin haluavat.

Vaikka esittelemme kyselystä esiin nousseita kehitysehdotuksia, haluamme korostaa myös työyhteisön todettua toimivuutta. Tutkimuksen mukaan työilmapiiri insinööritoimistossa on todella yhteisöllinen ja tasa-arvoinen. Työyhteisössä vallitsee auttamisen kulttuuri ja johtajuuteen ollaan tyytyväisiä. Myös positiiviset ja toimivat asiat tulee havaita ja niitä tulee vaalia. Kaikissa työyhteisöissä on parannettavaa, mutta tutkimuksemme mukaan insinööritoimistossa on pääsääntöisesti erityisen hyvä työilmapiiri kiireestä huolimatta.

Tutkimusetiikka ja luotettavuus

Tutkimuksen eettisyys toteutui Tutkimuseettisen neuvottelukunnan hyvien tieteellisten käytäntöjen mukaan (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2023, 11). Opinnäytetyöartikkelin yhteisessä tietoperustassa on esitelty tarkemmin tutkimusten eettisyyteen ja luotettavuuteen liittyviä periaatteita. Tutkimuksemme kohdistui pieneen yritykseen ja työyhteisöön ja olemme tutkimuksessa huomioineet ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen eettiset periaatteet, jotka ovat myös kuvattuina tämän artikkelikokoelman yhteisessä tietoperustassa.

Tutkimuksemme tietoperustan kokoamisessa olemme käyttäneet tieteellisen tutkimuksen kriteerien mukaisia tiedonhankintamenetelmiä (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012, 6). Tietoperusta on rakennettu monipuolisesti kansainvälisistä sekä kotimaisista lähteistä. Tietoperusta koostuu tieteellisistä tutkimuksista, artikkeleista ja julkaisuista sekä kirjallisuudesta. Lähteitä on käytetty laajasti ja ne ovat merkittynä asianmukaisesti. Tutkimuksen kyselylomake laadittiin teoriatietoon perustuen ja tutkimustuloksia tulkittiin tietoperustan avulla.

Osallistuessaan tutkimukseen henkilön vapaaehtoisuus on ensiarvoisen tärkeää, minkä vuoksi toimme tämän korostetusti kohderyhmän tietouteen prosessin alusta lähtien (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2019, 8). Ennen kyselylomakkeen lähettämistä tarkistutimme sen yrityksen laatupäälliköllä ja järjestimme tutkittavalle työyhteisölle

esityksen, jolla pyrimme lisäämään luotettavuutta, avoimuutta sekä osallistujien ymmärrystä aiheesta ja kyselystä. Tuloksia tarkastellessamme havaitsimme, että yksi lomakkeen kysymyksistä oli muotoiltu epäselvästi ja sen vuoksi ymmärretty vaihtelevasti. Kyselylomake toimi halutusti aineistonkeruumenetelmänä ja mahdollisti vastaajien anonymiteetin. Aineistonhallintasuunnitelma tehtiin asianmukaisesti ja aineisto hävitetään sovitusti, mutta tilaajan käyttöön jäävät sekä artikkeli että tuloksista tuotettu infograafi.

Tutkimuksessamme ei varsinaisesti käsitellä henkilötietoja, mutta tutkimuksen keskittyessä pieneen työyhteisöön, huomioimme jokaisessa vaiheessa vastaajien anonymiteetin, sillä tutkimuksen julkaisemisessa on huomioitava yksityisyyden suoja (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2019, 12.) Pidimme tutkimusprosessin jokaisessa vaiheessa huolen, ettei yksittäinen vastaaja ole tunnistettavissa. Tutkimuseettisyyden vahvistamiseksi työyhteisössä työskentelevä tutkija ei vastannut kyselyyn eikä lukenut alkuperäisiä vastauksia. Kyseinen tutkija oli mukana aineiston analyysissä vasta, kun vastaukset olivat persoonattomassa muodossa, eikä hän voinut niistä kollegojaan tunnistaa. Tutkimuksen tulososiossa esitetyt suorat lainaukset vastauksista on valikoitu niin, ettei työyhteisön sisällä niistä voida vastaajaa tunnistaa. Kuitenkin hyödyimme tutkijatriangulaatiosta lähes koko prosessin ajan ja kävimme aktiivisesti keskustelua työn jokaisessa vaiheessa, mitkä lisäävät tutkimuksen luotettavuutta (Hirsjärvi ym. 2008, 228).

Olemme avanneet tutkimuksen toteutusta mahdollisimman tarkasti, mutta huomioineet joka kohdassa tarkasti vastaajien yksityisyyden ja pitäneet huolta, että anonymiys säilyy eikä vastaajat ole tunnistettavissa. Tämä saattaa vaikuttaa tutkimuksen luotettavuuteen. Tutkimusryhmän pieni koko ei laadullisessa tutkimuksessa välttämättä vaikuta luotettavuuteen, sillä pyrkimys on ymmärtää valittua tutkimuskohdetta. Tämän vuoksi emme kokeneet ratkaisevaksi esitellä vastausprosentteja kysymyskohtaisesti. Vastausprosentin ollessa 58, on tutkimus tämän työyhteisön kohdalla luotettava ja merkittävä. Vaikka tutkimusryhmä oli pieni, koimme aineiston olevan riittävä ja samat asiat kertaantuivat vastauksissa. Tutkimus voitaisiin toistaa tai tuloksia voitaisiin hyödyntää muissa insinööritoimistoissa ja kyselylomake löytyy liitetiedostoista. (Hirsjärvi ym. 2008, 227, 117.)

Tutkimuksen luotettavuuteen saattaa vaikuttaa, että tutkimustulokset voivat toistettaessa poiketa yrityksessä tapahtuneen fuusioitumisen ja sen tuomien mahdollisten muutosten vuoksi. Tutkimuksen toteutus osui valitettavasti insinööritoimistolle kiireiseen aikaan,

minkä vuoksi kiire saattoi vaikuttaa tuloksiin. Lisäksi luotettavuuteen voi vaikuttaa etätyöntekijöiden täydellinen poisjäänti, sillä tulokset voisivat hieman muuttua, mikäli vastaajissa olisi ollut myös etätyön edustajia.

Opinnäytetyön merkitys ja jatkokehittämisasiheet

Näkemyksemme mukaan tutkimuksemme on uusi insinöörialalla. Tutkimusta tehdessämme havaitsimme, että aiemmin ei ole juurikaan tutkittu vuorovaikutusta insinöörialalla tai sitä on tutkittu eri näkökulmista. Vastaavia insinööritoimistoihin tehtyjä tapaustutkimuksia emme Suomesta löytäneet.

Tämän tutkimuksen tekeminen lisäsi tekijöiden ymmärrystä tieteellisestä tutkimuksesta sekä johtamisen eri tavoista ja jokainen pääsi laajentamaan osaamistaan. Tämä omalta osaltaan tekee työstä erityisen merkityksellisen tekijöilleen ja toivottavasti myös muille opiskelijoille. Tutkimuksen tulosten avulla voimme lisätä insinööritoimiston työyhteisön ymmärrystä vuorovaikutukseen vaikuttavista tekijöistä sekä nostaa esille työyhteisön jäsenten näkemyksiä ja kehitysehdotuksia. Tutkimuksen tuottaman uuden tiedon avulla insinööritoimiston johtajat voivat jatkossa tarttua havaittuihin epäkohtiin ja omalta osaltaan edistää hyväksi todettuja vuorovaikutus- ja johtamistapoja.

Jatkotutkimusaiheena voisi toimia saman tutkimuksen toistaminen insinööritoimistossa täysin etätyötä tekeville. Toinen vaihtoehto olisi toistaa tutkimus niin, että vastaajien joukossa olisi täysin etätyötä tekeviä, jolloin heidänkin näkökulmansa saataisiin esille. Tämän avulla voitaisiin tutkia, eroavatko etätyöntekijöiden vastaukset tämän tutkimuksen tuloksista. Tutkimus voitaisiin myös toistaa kyseisessä insinööritoimistossa muutaman vuoden päästä, kun yritysfuusio on täysin tapahtunut, ja havainnoida mahdollisia muutoksia. Lisäksi tutkimus voitaisiin toistaa vertailututkimuksena toiselle insinööritoimistolle. Tämän avulla saataisiin joko vahvistettua, että roolien vaihtuvuus ja tasa-arvoinen johtamiskulttuuri tukevat hyvää vuorovaikutusta insinöörialalla yleisesti tai todettua, että tutkimuksen toimeksiantajalla on tässä onnistuttu poikkeuksellisen hyvin.

Jatkotutkimusaiheeksi sopisi myös työyhteisöissä yhdessä tekemisen merkityksen tutkiminen. Olisi kiinnostavaa tutkia, mitkä yhdessä tekemisen muodot ovat insinööreille mieluisia. Lisäksi voisi selvittää, mikä saa henkilön osallistumaan yhteisölliseen tekemiseen

ja onko osallistumisella tai osallistumatta jättämisellä merkitystä henkilön kokemukseen työyhteisön vuorovaikutuksesta tai ilmapiiristä.

Lisäksi jatkossa olisi kiinnostavaa tutkia, onko työyhteisön pienellä koolla vaikutusta hyvään työilmapiiriin ja tasavertaisuuden kokemukseen insinöörialalla. Tämän avulla voisi selvittää, onko vuorovaikutusta helpompi ylläpitää pienessä tiimissä työmuodosta riippumatta vai luoko tasa-arvoinen johtajuus hyvää vuorovaikutusta työyhteisöön sen koosta riippumatta.

Lähteet

- Aira, A. 2012. Vuorovaikutuksen näkökulma toimivaan työelämän yhteistyöhön. Prologi - Puheviestinnän vuosikirja 2012, Vol 8 Nro 1 (2012), 49–53. Viitattu 24.4.2023. <https://doi.org/10.33352/prlg.95880>
- Carstou, E. 2021. How to Create a Sense of Community for Remote Workers. Blogi. 4PSA. Viitattu 10.09.2023. <https://blog.4psa.com/how-to-create-sense-of-community-for-remote-workers/>
- Dufva, M. & Rekola, S. 2023. Megatrendit 2023. Ymmärrystä yllätysten aikaan. Sitran selvityksiä 2023:224. Viitattu 20.4.2023. Megatrendit 2023 (sitra.fi)
- Faulds, D-J. & Raju P.S. 2021. The work-from-home trend: An interview with Brian Kropp. Business Horizons Vol. 64 No 1 (2021), 29–35. Viitattu 1.9.2023 <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2020.10.005>
- Eloranta, M.-M. 2010. Kiireeseen ja tehokkuuteen liittyvien piiloasenteiden vaikutus innovaatiotyössä. Työelämän tutkimus, Vol 8 Nro 3 (2010), 309–313. Viitattu 23.8.23023. <https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/87392>
- Hakanen, J., Harju, L., Seppälä, P., Laaksonen, A. & Pahkin, K. 2012. Kohti innostuksen spiraaleja. Työterveyslaitos. Viitattu 24.8.2023. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-261-255-7>
- Heininen, E., Siilin S. & Valkonen T. 2020. Huumori työnohjaajan ja ohjattavan vuorovaikutuksessa. Työelämän tutkimus, Vol 18 Nro 1 (2020), 14–29. Viitattu 15.4.2023. <https://doi.org/10.37455/tt.90570>
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2008. Tutki ja kirjoita. 13–14., osin uudistettu painos. Helsinki: Tammi.
- Holopainen, M. 2023. Antennit vireeseen niin etä- kuin läsnätyössä. Signum, Vol 56 Nro 2 (2023), 3. Viitattu 23.8.2023. <https://doi.org/10.25033/sig.130958>
- Isotalus, P. (2022). Minne menet ja mistä tulet medioitu vuorovaikutus? Prologi – Viestinnän ja vuorovaikutuksen tieteellinen aikakauslehti, Vol 18 Nro 1 (2022), 50–56. Viitattu 1.9.2023 <https://doi.org/10.33352/prlg.122247>
- Juhila 2022. Laadullisen tutkimuksen ominaispiirteet. Teoksessa K. Juhila (toim.) Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 27.2.2023. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/mita-on-laadullinen-tutkimus/laadullisen-tutkimuksen-ominaispiirteet/>
- Juholin, E. 2007. Työyhteisöviestinnän uusi agenda. Työyhteisöviestintä TYVI 2010 Raportti II. Haaga-Helian kehittämisraportteja 1. Viitattu 24.9.2023. <https://docplayer.fi/331283-Tyoyhteisoviestinnan-uusi-agenda.html>
- Juuti, P. 2013. Jaetun johtajuuden taito. PS-kustannus, Jyväskylä.
- Kou, C.-Y. 2021. Team Boundary Spanning in a Large Engineering Project. Small group research, Vol 52 Nro 4 (2021), 405–430. Viitattu 13.9.2023 <https://doi.org/10.1177/1046496420976836>

- Laitinen, K. 2020. Työyhteisön teknologiavälitteinen vuorovaikutus. Media ja viestintä, Vol. 43 Nro 2 (2020), 415–419. Viitattu 24.4.2023.
<https://journal.fi/mediaviestinta/article/view/100624>
- Laitinen, K & Valo, M. 2018. Meanings of communication technology in virtual team meetings: Framing technology-related interaction. International Journal of Human-Computer Studies, Vol 111 (2018), 12–22. Viitattu 15.4.2023
<https://doi.org/10.1016/j.ijhcs.2017.10.012>
- Levine, K.-J., Allard, S. & Tenopir, C. 2022. The Changing Communication Patterns of Engineers. Proceedings of the IEEE, Vol 99 Nro 7 (2011), 1155–1157. Viitattu 1.9.2023
<https://doi.org/10.1109/JPROC.2011.2139830>
- Launiemi, M. 2015. Etätyö ja yhteisöllisyys etätyössä. Helsingin yliopisto. Viitattu 15.08.2023. https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/158720/Launiemi_Sosiologia.pdf?sequence=2&isAllowed=y
- Martela, F., Hakanen, J., Hoang, N. & Vuori, J. 2021. Itseohjautuvuus ja työn imu Suomessa - Onko itseohjautuvuus työhyvinvoinnin vai pahoinvoinnin lähde? Aalto yliopiston julkaisuja 2021:3. Viitattu 24.8.2023 <http://www.urn.fi/URN:ISBN:978-952-64-0359-5>
- Nakari, M.-L. 2003. Työilmapiiri, työntekijöiden hyvinvointi ja muutoksen mahdollisuus. Väitöskirja, Jyväskylän yliopisto. Viitattu 1.9.2023
<https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/13357/9513915484.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Pappinen, K., Laitila-Özkoc, L. & Kiviniemi, L. 2016. Kuuluuko? Kuuntelen! Työyhteisöviestinnällä työhyvinvointia. ePooki. Oulun ammattikorkeakoulun tutkimus- ja kehitystyön julkaisut 82. Viitattu 24.9.2023. <http://urn.fi/urn:nbn:fi-fe201603108705>
- PwC 2021. Future of Work and Skills Survey 2021. Viitattu 24.9.2023
<https://www.pwc.com/gx/en/issues/workforce/future-of-work-and-skills.html>
- Pahkin, K. 2017. Hyvä johtaja kysyy, kuuntelee ja kannustaa. Viitattu 10.4.2023.
<https://www.ttl.fi/tyopiste/hyva-johtaja-kysyy-kuuntelee-ja-kannustaa>
- Pennanen, E. & Mikkola, L. 2013. Vuorovaikutus hallinnollisissa ryhmissä. Hallinnon tutkimus, Vol 32 Nro 3 (2013), 229–242. Viitattu 24.4.2023
<https://journal.fi/hallinnontutkimus/article/view/99147>
- Ponvia 2023. Yritys. Viitattu 21.9.2023. <https://www.ponvia.fi/yritys.html>
- Puusa, A. & Ala-Kortesmaa, S. 2019. Vuorovaikutukselliset työyhteisötaidot asiantuntijatyössä. Työelämän tutkimus, Vol 17 Nro 3 (2019), 187–201. Viitattu 1.9.2023
<https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/87125>
- Rouhiainen-Neunhäuserer, M., & Tuikka, S. 2011. Haitallinen johtamisviestintä: kiusaaminen johtajan ja johdettavan vuorovaikutussuhteessa. Aikuiskasvatus, Vol 31 Nro 2 (2011), 120–127. Viitattu 30.8.2023. <https://doi.org/10.33336/aik.93923>

- Saaranen-Kauppinen, A. 2015. "Se pitää naamioida jokskuks" – vuorovaikutusosaaminen insinööriopiskelijoiden ammatillisessa koulutuksessa. *Ammattikasvatuksen Aikakauskirja*, Vol 17 Nro 4 (2015), 42–51. Viitattu 30.8.2023. <https://journal.fi/akakk/article/view/89451>
- Salin, L. & Koponen, J. 2023. Etäjohtajat yhteisöllisyyden ylläpitäjinä. Blogi. Viitattu 25.8.2023 <https://blogs.uef.fi/etajohtaminen/2023/04/12/etajohtajat-yhteisollisyyden-yllapitajina/>
- Savolainen T. 2014. Trust-Building in e-Leadership: A Case Study of Leaders' Challenges and Skills in Technology-Mediated Interaction. *Journal of global business issues*, Vol 8 Nro 2 (2014), 45–56. Viitattu 15.4.2023 <https://www.proquest.com/docview/1654624174?parentSessionId=IZIKc%2B1ZjADeQTU LCYqJ2IR9r5FFgII982R%2Bvi2RSh0%3D&accountid=27297>
- Sutela, H., Pärnänen, A. & Keyriläinen, M. 2019. Digiajan työelämä - Työolotutkimuksen tuloksia 1977–2018. Tilastokeskus. Viitattu 1.9.2023 https://www.stat.fi/tup/julkaisut/tiedostot/julkaisuluettelo/ytym_1977-2018_2019_21473_net.pdf
- Tiihonen, E. 2019. Varhaiskasvatuksen johtajuus suhteiden kautta toteutuvana ilmiönä. Väitöskirja, Helsingin yliopisto. Viitattu 30.4.2023 <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-51-5505-4>
- Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsittely Suomessa. Viitattu 21.9.2023. https://tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf
- Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2019. Ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen eettiset periaatteet ja ihmistieteiden eettinen ennakoarviointi Suomessa. Viitattu 21.9.2023. https://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/Ihmistieteiden_eettisen_ennakoarvioinnin_ohje_2019.pdf
- Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2023. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsittely Suomessa. Viitattu 21.9.2023. https://tenk.fi/sites/default/files/2023-03/HTK-ohje_2023.pdf
- Van Wart, M., Roman, A., Wang, X. & Liu, C. 2019. Operationalizing the definition of e-leadership: identifying the elements of e-leadership. *International Review of Administrative Sciences*, Vol 85, Nro 1 (2019), 80–97. Viitattu 24.8.2023. <https://doi.org/10.1177/0020852316681446>
- Virolainen, H. 2010. "Kai sitä ihminen on vaan semmoinen laumaeläin" - Virtuaalisen tiimin ilmapiiri. Väitöskirja, Turun kauppakorkeakoulu. Viitattu 24.8.2023 <https://urn.fi/URN:NBN:fi-fe2021093047665>
- Vuori, J. 2022. Laadullinen sisällönanalyysi. Teoksessa J. Vuori (toim.) Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 27.2.2023 <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/analyysitavan-valinta-ja-yleiset-analyysitavat/laadullinen-sisallonanalyysi/>
- Vuori, J. 2023. Tapaustutkimus. Teoksessa J. Vuori (toim.) Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 24.9.2023.

<https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/tutkimusasetelma/tapaustutkimus/>

Wroblewski, D., Scholl, A., Pummerer, L. & Sassenberg, K. 2022. Let's stay in touch: Frequency (but not mode) of interaction between leaders and followers predicts better leadership outcomes. *PLoS One*, Vol 17 Nro 12 (2022), 1–27. Viitattu 30.8.2023.
<https://doi.org/10.1371/journal.pone.0279176>

LIITTEET

Liite 1. Kysely

Liite 2. Saatekirje

Liite 3. Sanapilvi

JOHTAMISEN MERKITYS VUOROVAIKUTUKSEEN HYBRIDITYÖSSÄ INSINÖÖRITOIMISTOSSA

Karppinen, Purosola, Tuominen

1. Työskenteletkö pääsääntöisesti

Täysin etänä

Toimistolla

Hybridinä

2. Laita järjestykseen tapa, jolla päivittäinen viestintä pääsääntöisesti tapahtuu työyhteisössä?

Puhelinsoitto

Sähköposti

Teams-videopuhelu

Teams-puhelu

Teams-viesti

Tekstiviesti

Liite 1(2)

Muu

3. Millainen työilmapiiri työyhteisössä mielestäsi on?

Enter your answer

4. Miten erilaiset työskentelypaikat vaikuttavat mielestäsi työyhteisön vuorovaikutukseen?

Enter your answer

5. Miten vaihtuva työrooli vaikuttaa työyhteisön väliseen vuorovaikutukseen?

Enter your answer

6. Minkälaisia vuorovaikutusta tukevia toimintatapoja työyhteisöllänne on?

Enter your answer

7. Millaisia vuorovaikutusta tukevia toimintatapoja työyhteisöön kaipaisit?

Liite 1(3)

Enter your answer

8. Minkälaisia vuorovaikutusta tukevia johtajuuskäytänteitä työyhteisössä on?

Enter your answer

9. Minkälaisia vuorovaikutusta tukevia johtajuuskäytänteitä työyhteisöön kaipaisit?

Enter your answer

10. Miten johtaminen toteutuu työyhteisössä?

Enter your answer

11. Miten johtajan viestintä on yhteydessä työyhteisön työilmapiiriin?

Enter your answer

12. Vapaa sana työyhteisössä toteutuvasta johtajuudesta tai vuorovaikutuksesta

SAATEKIRJE

7.6.2023

Opinnäytetyön nimi: Johtamisen merkitys vuorovaikutukseen hybridityössä insinööritoimistossa

Lapin ammattikorkeakoulu, Ylempi ammattikorkeakoulututkinto/Digiajan palvelujohtaminen

Tämä on saatekirje kyselyyn, joka liittyy osana Lapin ammattikorkeakoulussa suorittamaamme tutkintoon ja siihen liittyvään opinnäytetyöhön. Opinnäytetyön teoriaosuudessa olemme perehtyneet vuorovaikutukseen ja jaettuun johtajuuteen hybridityön näkökulmasta.

Pyydämme sinua ystävällisesti vastaamaan kyselyyn, minkä tavoitteena on kartoittaa henkilöstön kokemuksia vuorovaikutuksesta insinööritoimistossa. Tarkoituksena on kartoittaa, mitkä tekijät vaikuttavat vuorovaikutuksen syntymiseen hybridityössä insinööritoimistossa ja miten esihenkilöiden työskentely vaikuttaa siihen. Kyselyn vastauksista koostamme yritykselle kirjalliset toimintatavat, jotka tukevat vuorovaikutusta työyhteisössä. Vastaamalla kyselyyn autat työyhteisöä kiinnittämään huomiota merkittäviin vuorovaikutukseen liittyviin asioihin henkilökunnan näkökulmasta, jotka ovat yhteydessä myös työhyvinvointiin.

Vastaustapa on vapaa. Kysymyksiin ei ole oikeita tai väärä vastauksia. Pyri ajattelemaan kysymyksiä mahdollisimman avoimesti ja vastaa kyselyyn omasta näkökulmastasi. Jokainen vastattu asia on merkittävä ja siksi toivomme, että kaikki vastaisivat kyselyyn. Vastausaikaa on 22.6.2023 saakka. Tulokset julkaistaan joulukuuhun 2023 mennessä.

Lupa kyselyyn on saatu yksikkönne johtajalta Tuomo Järvenpäältä. Toivomme että juuri sinä vastaat kyselyyn, vastauksesi ovat tärkeitä, jotta saamme koostettua mahdollisimman todenmukaisen kuvan yrityksen vuorovaikutuksesta. Vastaukset käsitellään ja analysoidaan täysin luottamuksellisesti ja niin, että yksittäiset vastaukset eivät ole tunnistettavissa. Vastaaminen on täysin vapaaehtoista.

Tehdään yhdessä työyhteisöstänne innostava ja kannustava!

Onnettomuustilanteen virtuaalijohtaminen pelastuslaitoksen tilannekeskuksessa

Janne Aso, Jukka Tarkiainen & Jaakko Virtanen

A total of 21 wellbeing services counties are responsible for organizing rescue services. An exception is the City of Helsinki, which is responsible for organizing rescue services in its area. As a result of the organization, more centralized guidance in rescue services will be strengthened and the aim is to achieve a more uniform and equal level of rescue services throughout the country.

The purpose of the research was to map the virtual management of rescue operations carried out by the situation center of the rescue service in relation to the team leader of the contract fire department acting as the situation site manager. A well-functioning situation center operation enables a faster response to different situations, improves cooperation between different actors, saves costs, ensures the flow of information and improves decision-making. The second main line of research is to find out what kind of experiences contracted fire brigades have with the support provided by remote connections to the situation center manager. This article examines relevant approaches and the applicability of their methods from the perspective of the development task's topic. The research was commissioned by the rescue services of the welfare regions of Southwest Finland and Lapland. Data for the research was collected as interviews and online surveys.

Among the added value factors highlighted in the responses to the Webropol survey were the following: Virtual management has provided advice and guidance when needed, as well as management and additional resource support. In addition, the responses also highlighted the support provided by the situation or operation center in establishing contacts with other actors or authorities, when necessary, as well as information on the location and arrival of other units.

The study confirmed the view that well-functioning situation center operations enable the management chain to react faster to different and suddenly changing situations, improve cooperation between different actors, create efficiency, save costs, and improve decision-making by ensuring reliable and timely flow of information.

Johdanto

Pelastuspalveluiden järjestämisestä vastaa 21 hyvinvointialuetta. Poikkeuksena on Helsingin kaupunki, joka vastaa pelastuspalveluiden järjestämisestä alueellaan. Organisoitumisen myötä valtakunnallinen keskitetympi ohjaus pelastustoimessa vahvistuu ja sillä tavoitellaan yhdenmukaisempien ja yhdenvertaisempien pelastustoiminnan

palveluiden tasoa koko maassa. (Pelastuslaki 2011/379 § 4:27.1; Varsinais-Suomen hyvinvointialue 2022b, 8.; Laki hyvinvointialueista 2021/611 § 1:5.1; Sisäministeriö 2023a.)

Lähdimme tutkimaan miten digitaaliset välineet ovat vaikuttaneet pelastustoiminnan johtamiseen ja sen muuttumiseen, sekä mitä niiltä odotetaan tulevaisuudessa kattavan tilannekuvan muodostamiseksi. Tutkimuksen tarkoituksena on kartoittaa pelastuslaitoksen tilannekeskuksen toteuttamaa pelastustoiminnan virtuaalijohtamista suhteessa tilannepaikanjohtajana toimivaan sopimuspalokunnan ryhmänjohtajaan. Toisena päälinjana tutkimuksessa selvitetään, minkälaisia kokemuksia sopimuspalokunnilla on tilannekeskuksen tilannepaikanjohtajalle etäyhteyksin antamasta tuesta. Pelastustoiminnan virtuaalijohtamista ja pelastuslaitosten tilannekeskustoimintaa on tutkittu ja tarkasteltu hyvin vähän sen merkittävydestä huolimatta. Kansainvälisestikään Suomen kaltainen tilannepaikan johtaminen ei ole noussut tutkimuksissa esille. Tutkimuksen toimeksiantajina ovat olleet Varsinais-Suomen ja Lapin hyvinvointialueiden pelastuslaitokset.

Eryyisesti pelastustoiminnassa tiedon merkitys on korostunut, sillä pelastusviranomaisen kyky saada ajantasaista ja tarkkaa tietoa vaikuttaa suoraan pelastustoiminnan tehokkuuteen ja turvallisuuteen. Tiedon on oltava oikea-aikaista ja oikeassa muodossa, jotta se palvelee tehokkaasti päätöksentekoa. Lisäksi tiedon on täytettävä tietyt laatuvaatimukset, jotta siihen voi luottaa. Päätöksenteossa ihmisellä on keskeinen rooli, ja päätöksentekojärjestelmiä tulisi kehittää tukemaan päätöksentekijöitä parhaalla mahdollisella tavalla. Tieto muodostaa päätöksenteon perustan, ja sen laatu ja saatavuus ovat ratkaisevassa asemassa päätöksentekoprosessissa. Teknologian edelleen kehittyessä, se mahdollistaa reaaliaikaisen tilannekuvan hyödyntämiselle uusia mahdollisuuksia, joissa voimme hyödyntää näitä innovaatioita. Samanaikaisesti resurssien rajallisuuden vuoksi niin suuret kuin pienetkin hankintapäätökset vaativat perusteellista harkintaa, jolloin valittavan ratkaisun tulee tuoda selkeää hyötyä ja lisäarvoa organisaatiolle. (Harvia 2014, 26.)

Laajan ja monipuolisen tutkimusaineiston perusteella muodostuneen käsityksemme pohjalta näemme pelastuslaitosten tilanne- ja johtokeskustoiminnan olevan alan keskeisten muutosten kohteena toiminnan, henkilöstön osaamisen ja välineiden osalta. Muutokset etenevät aineistojen perusteella hyvin nopeaa vauhtia verrattuna aiempaan kehitykseen. Aiemmin tapahtuneesta hitaasta kehityksestä ja pelastusalan pysymisestä varsin stabiilina

on seurannut tutkimusvajetta. Pelastusalan toiminnot eivät ole olleet tutkimusten kohteena, vaikka pelastuslaitoksissa on tapahtunut uuden teknologian käyttöönottoa. Tutkimusten vähäisyyteen on osaltaan hyvin todennäköisesti vaikuttanut pelastusalan koulutusjärjestelmän kapea-alaisuus. Pelastusopistossa suoritettava Pelastusalan päällystötutkinto (AMK) on alan oppilaitoksen ylin tutkintoon johtava koulutus (Pelastusopisto 2023a). Tämän vuoksi olemme joutuneet ottamaan tutkimusaineistoon Pelastusopiston opinnäytetöitä ja aiheeseen soveltuvia pro gradu -tutkielmia muiden lähteiden lisäksi. Mielestämme oikeanlaisten ratkaisujen ja alan kehityksen suuntien varmistamisen tulee perustua tutkittuun tietoon, jonka johdosta valitsemiamme tutkimusaiheita on tärkeää tutkia.

Pelastuslain 34 §:n mukaan pelastustoimintaa yleensä johtaa onnettomuus- tai vaaratilanteen alkuperäisen hyvinvointialueen pelastusviranomainen. Poikkeustapauksissa muu kyseisen alueen pelastuslaitoksen palveluksessa oleva tai sopimuspalokuntaan kuuluva voi tilapäisesti johtaa toimintaa, kunnes toimivaltainen pelastusviranomainen ottaa tilanteen hallintaansa. Pelastustoiminnan johtaja toimii virkavastuun alaisena. Pelastusviranomaisen on oltava yhteydessä lähimpään hälytettyyn yksikköön ja nimettävä tilannepaikan johtaja, jos sitä ei ole ennalta määrätty. Yleensä ensimmäisenä tilannepaikalle saapuneen muodostelman johtaja toimii tilannepaikan johtajana, ellei toisin määrätä. Tilannepaikan johtaja toimii onnettomuuskohteessa pelastustoiminnan johtajana pelastusviranomaisen antamien ohjeiden mukaisesti. (Pelastuslaki 2011/379 § 5:34.1; Sisäministeriö 2012, 9–10; Pelastuslaitosten kumppanuusverkosto 2016, 5; Antila 2021, 2–24.)

Sopimuspalokunnat ovat vapaaehtoisia palokuntia, laitospalokuntia, teollisuuspalokuntia tai sotilaspalokuntia, joilla on sopimus pelastustoiminnan hoitamisesta pelastuslaitoksen kanssa. Ne osallistuvat sammutus- ja pelastustoimiin sekä onnettomuuksien ehkäisyyn alueen pelastustoimen kanssa sopimuksen perusteella ja toimivat tarvittaessa reservinä poikkeusoloissa ja väestönsuojelussa. Sopimuspalokunnat huolehtivat pelastustehtävistä suurimmasta osasta maamme pinta-alasta, jolla asuu liki puolet maamme väestöstä. (Sisäministeriö 2023b.)

Pelastuslaitoksen tilannekeskuksen keskeisenä tehtävänä on tukea pelastustoiminnan johtamista erilaisilla toimenpiteillä, kuten tilannekuvan ylläpitämisellä, resurssien hankkimisella, tukitoimintojen käynnistämällä ja onnettomuusviestinnällä. Tämä auttaa

varmistamaan tehokkaan ja koordinoitun toiminnan onnettomuustilanteissa. (Korhonen ym. 2022, 20–21.)

Esteenä tilanne- ja johtokeskuspalvelujen yhtenäistämiselle ja edistämiselle on lainsäädäntö, jossa ei veloiteta yhteistyötä ja -toimimista pelastustoimen aluerajojen yli. Pelastuslain 379/2011 45 §:n mukaisesti pelastuslaitosten välillä on tehty paikallisia sopimuksia, mutta yhteistyötä ei ole vielä laajennettu tilanne- tai johtokeskustoimintaan. Tilanne- ja johtokeskuksen tekninen ympäristö ja käytettävissä olevat resurssit ovat vaikuttaneet pelastuslaitosten kykyyn tarjota palveluitaan, koska ne on tuotettava rajoitetun budjetin puitteissa. Pelastustoimen tiedonhallinnan toimivaltuudet ovat olennainen osa tilanne- ja johtokeskuksen palvelun tehokkuutta. Viranomaisten tulee varmistaa yhteinen ymmärrys tiedonhallintaan liittyvistä asioista ja varmistaa, että kaikki tarvittavat tiedot ovat käytettävissä tehtävän vastaanottamishetkellä. Tärkeää on myös välttää tiedonpidätystä näkyvyysoikeuksien varjolla. (Toivonen & Nyberg 2022, 19.)

Pelastustoiminnan johtamisympäristö

Tutkimuksemme aineisto koostuu opinnäytetöistä, viranomaisten julkaisuista, lainsäädännöstä, pelastustoimen palvelutasopäätöksistä ja johtamisen kirjallisuudesta. Aiempien tutkimusten vähäisyys ja aiheen suppea tieteellinen tarkastelu ovat rajoittaneet pelastustoiminnan näkökulmasta käytettävissä olevaa tutkimusmateriaalia ja se on korostanut kansallisen pelastustoimintaan liittyvän aineiston merkittävyyttä tutkimuksessamme.

Onnettomuuden pelastustoiminnan monitasoinen johtaminen

Pelastuslain mukaan pelastustoiminnan johtajan edellytetään olevan hyvinvointialueen pelastusviranomainen, joka toimii virkavastuun alaisena (Pelastuslaki 2011/379 § 5:34.1). Pelastustoimessa ei ole määritelty käsitteenä tilannejohtamista. Tilannepaikan johtaja on kuitenkin pelastustoimessa määritetty onnettomuuskohteessa pelastustoimintaa johtavana henkilönä. Pelastusviranomaiselle edellytetään toimitettavan tiedot kaikista tehtävistä ja siksi hänen on oltava yhteydessä lähimpään tilannepaikalle hälytettyyn yksikköön, sekä määrättävä pelastustoiminnan johtajan alaisuuteen tilannepaikan johtaja. Tämä oikeuttaa tilannepaikan johtajan johtamaan pelastustoimintaa onnettomuuskohteessa pelastustoiminnan johtajana toimivan pelastusviranomaisen alaisuudessa ja ohjeistamana. Pelastusviranomaisena pelastustoiminnan johtajalta ei

edellytetä saapumista onnettomuuspaikalle, ellei tilanne sitä vaadi. (Sisäasiainministeriö 2012, 9–10.; Veneskari 2015, 7.)

Hyvönen (2019, 25–29) kuvaa pelastustoiminnan johtamisen tapahtuvan kohteesta, matkalla kohteeseen ja johtokeskuksesta etänä. Hän avaa tutkimuksessaan pelastustoiminnan etäjohtamista ja kertoo olennaisesti johtamiseen vaikuttavan käytettävät tilat ja kalusto, koska johtamista tuotetaan teknisten apuvälineiden kanssa. Hyvösen (2019) mukaan käytännössä pelastustoiminnan etäjohtamista voidaan suorittaa siihen suunnitellusta ajoneuvosta tai tilasta. Johtamistoimintaa varten tarkoitettu tilasta löytyy johtamiskykyisen järjestelmän tarvitsemat välineet ja etukäteissuunnitelmat. Johtokeskustilan tulisi tarjota riittävät tilat työskentelylle, suunnittelulle ja välineille. Etäjohtamiseen suunnitellussa tilassa on oltava työskentelytilaa avustavalle henkilöstölle, taktiselle ja tarvittaessa strategiselle johdolle sekä tiedotustoiminnalle. Kommunikaatio ja tiedonvaihto työskentelypisteiden välillä ovat avainasemassa tehokkaassa johtokeskustyöskentelyssä. Pelastustoiminnan etäjohtaminen vaatii tilannetiedon ja informaation välittämistä johtopaikalle. Tämä tapahtuu viesti- ja videoyhteyksien avulla. Johtaminen edellyttää aktiivista tiedonvaihtoa ja kameratekniikan kehitys mahdollistaa reaaliaikaisen kuvan lähettämisen johtopaikalle. Kameroita voidaan sijoittaa eri yksiköihin ja niiden liikuteltaviin laitteisiin (Hyvönen 2019, 27–33).

Harvion (2014, 25) näkemyksen mukaan suuronnettomuuksissa reaaliaikaisen liikkuvan kuvan käyttö voi olla erityisen hyödyllistä, sillä se mahdollistaa johtohenkilöille paremman tilannekuvan ja helpottaa tukitoimintojen organisoimista. Hän näkee tämän erityisen tärkeäksi suurissa metsäpaloissa ja alueilla, joilla pelastusalueet ovat laajoja, kuten Lapissa. Sen sijaan tavanomaisten rakennuspalojen yhteydessä Harvio (2014, 25) katsoo reaaliaikaisen kuvan hyötyjen voivan olla vähäisempiä, ja sitä näkee voitavan harkita lähinnä tilanteiden jälkianalysoinnissa, esimerkiksi palon alkamissyyn selvittämisessä (Harvio 2014, 25.) Harvion tutkimuksen jälkeen pelastustoimessa on otettu reaaliaikainen liikkuva kuva käyttöön tarvittaessa muun muassa suurissa rakennuspaloissa, joissa tilannekuvaa on välitetty dronen kuvaamana pelastustoiminnan johtajalle.

Onnettomuustilanteen etäjohtaminen pelastustoiminnassa

Termeinä etäjohtaminen ja hybridijohtaminen käsitetään lähes samaa tarkoittaviksi asioiksi. Niillä tarkoitetaan henkilöstön johtamista niin, että esihenkilön ja työntekijöiden

työyksiköt eivät pääsääntöisesti sijaitse samoissa tiloissa. Tällöin yhteys henkilöiden välillä saavutetaan etäyhteyden välityksellä. Tämä mahdollistaa työntekijöiden työskentelyn joko osin tai kokonaan virtuaalisissa tiimeissä. Etäjohtaminen mahdollistaa digitaalisen ja fyysisen vuorovaikutuksen tehokkaan yhdistämisen. Se on monitasoinen ilmiö niin yksilöryhmä- kuin organisaatiotasolla. (Van Wart, Roman, Wang & Liu 2019, 91–93.)

Etäjohtamisen avulla työntekijä kykenee ottamaan enemmän vastuuta omista työtehtävistään, olemaan itseohjautuva ja suunnittelemaan työpäiviensä sisällöt vapaammin. Auran, Ahosen, Hussin & Ilmarisen (2021) tutkimuksessa sekä tavoitteiden että vastuiden todettiin olevan merkittävässä roolissa itseohjautuvuuteen liittyen. On tärkeää, että johtotehtävissä olevat henkilöt linjaavat työtehtävät ja tavoitteet selkeästi niin henkilö- kuin ryhmäkohtaisella tasolla. Tällä tavoin työntekijät ovat tietoisia organisaation asettamista tavoitteista ja kykenevät tarvittaessa muuttamaan omaa työskentelyään toivottuun suuntaan.

Pelastustoiminnan etäjohtamisella tarkoitetaan pelastustoiminnan johtamista ja ohjausta tilanteessa, jossa fyysinen läsnäolo ei ole mahdollista tai tarpeellista. Etäjohtamista voidaan hyödyntää esimerkiksi poikkeuksellisen suurissa ja monimutkaisissa onnettomuuksissa tai eristystilanteissa. Etäjohtaminen pelastustoiminnassa vaatii hyvin toimivan viestintäjärjestelmän ja korkean tason johtamistaitoja. Etäjohtamisen haasteina ovat muun muassa tekniset ongelmat, tiedonkulun varmistaminen ja tilannekuvan muodostaminen. Pelastustoimen etäjohtamisessa on tärkeää varmistaa toimiva viestintäjärjestelmä ja tarvittavien tietojärjestelmien käytettävyys. Etäjohtajilla tulee olla hyvät johtamistaidot, tilannehallinnan osaaminen sekä kokemusta pelastustoiminnasta. Lisäksi etäjohtajien tulee ymmärtää käytössä olevien teknisten järjestelmien toiminta ja käyttö. Etäjohtamisessa on tärkeää myös varmistaa tiedonkulku ja tilannekuvan muodostaminen sekä kouluttaa henkilöstöä etäjohtamistilanteisiin. (Hyvönen 2019, 9–12.)

Suomessa käytössä oleva viranomaisverkko Virve kehitettiin 1990-luvun lopulla ja otettiin radioverkkoperustaisena käyttöön vuonna 2002. Verkon käyttäjinä on nimenmukaisesti viranomaisia, kuten sisäisen turvallisuuden toimijoista Puolustusvoimat, Poliisi, Rajavartiolaitos, Tulli, Pelastustoimi, Häätokeskuslaitos sekä kunnat. Myös muut turvallisuuskriittiset toimijat ovat ottaneet viranomaisverkon käyttöönsä. Viranomaisverkko Virve tarjoaa varman ja suojatun viestintäkanavan eri toimijoiden välillä. Tämä yhteinen työväline helpottaa päivittäistä yhteistyötä sekä kriisitilanteissa toimimista. Lisäksi verkon

päätelaitteiden käyttö mahdollistaa tehokkaamman tilannekuvan luomisen ja tilannejohtamisen tehostamisen (Erillisverkot 2023).

Pelastustoiminnan sisäisten toimintamallien kehitystarpeet

Toivonen ja Nyberg (2022) tunnistivat tarpeen kehittää yhteistyötä pelustusalan sisäisten toimintamallien ja käytäntöjen luomiseksi, erityisesti koulutuksen kehittämiseksi. Suunnitelmallisuuden puute on myös huomattu, ja rahoituksen nopeat aikataulut voivat estää hankkeiden tavoitteiden saavuttamisen. Suorituskykyjen koostaminen valtakunnallisen pelastustoimen johtokeskuksen näkökulmasta koettiin hankalaksi, ja ohjausta odotettiin sisäministeriön pelastusosastolta. (Toivonen & Nyberg 2022, 24.)

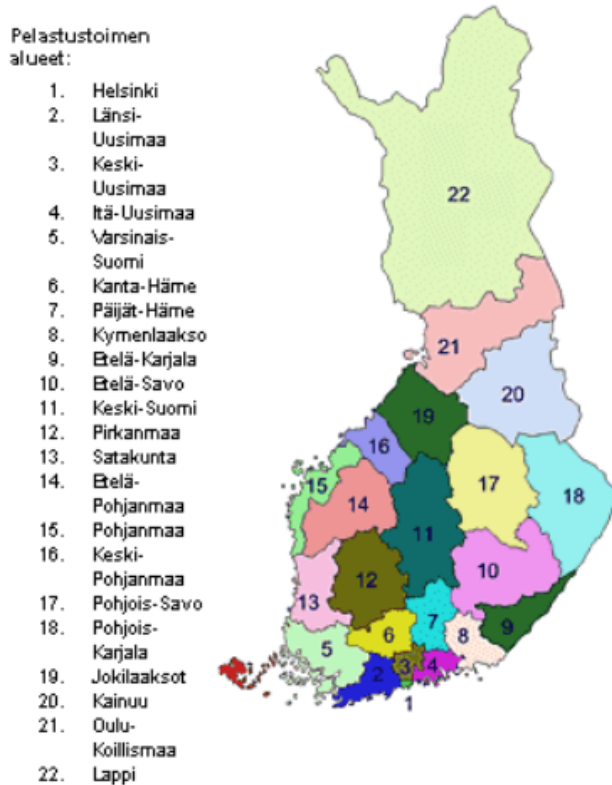
Tilanne- ja johtokeskustoiminnassa on tunnistettu useita haasteita, kuten vastuualueiden ja toimivaltuuksien määrittelyn puutteita, yhteistyökäytäntöjen vaihtelevuutta, tiedon keräämisen hajanaisuutta, järjestelmien moninaisuutta ja yhteensopivuusongelmia sekä koulutuksen ja harjoitusten puutetta. Nämä haasteet voivat haitata toimia hätätilanteissa ja hidastaa kokonais kuvan hahmottamista. (Toivonen & Nyberg 2022, 19–25.)

Pelastusala ja niiden tilannekeskukset ovat muutosten keskiössä. Toiminta on muuttumassa ja kehittymässä teknisesti. Toimintaympäristö muuttuu informaatio-, sovellus-, analytiikka- sekä tekoälykeskeisemmäksi. Uusi teknologia ja välineiden kehittyminen sekä lisääntyminen vaativat kehityksessä mukana pysymistä osaamisen kautta. Toimintaympäristön muuttuminen on osattava nähdä uusina vaatimuksina ja kyvykkyytenä soveltaa ja hyödyntää olemassa olevia tietoteknisiä ratkaisuja. (Korhonen ym. 2022, 19.)

Pelastustoimen johtamisjärjestelmän uudistus

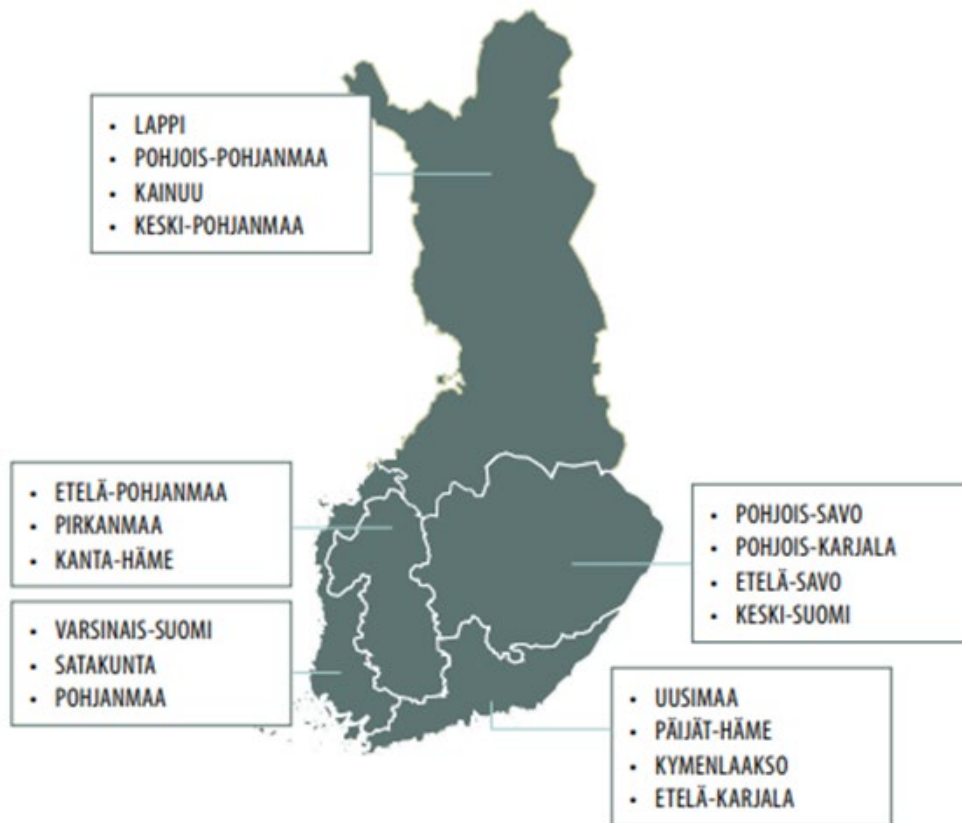
Pelastustoimen uudistushankkeeseen liittyen Sisäministeriö asetti vuonna 2016 työryhmän, jonka tehtävänä oli selvittää pelastustoiminnan johtamisjärjestelmän nykytilanne sekä laatia kehitysehdotukset pelastustoiminnan johtamisen suunnitteluperusteiden kehittämiseksi. Työn keskeisin tavoite oli yhdenmukaistaa pelastuslaitosten tilanne- ja johtokeskusten suunnitteluperusteet, selvittää pelastustoiminnan johtamisen valtakunnallisen keskittämisen vaikutuksia sekä muodostaa kehitysehdotus johtamismallista, jolla tavoitellaan valtakunnallisesti yhdenmukaisempaa ja tehokkaampaa toimintatapaa. Selvityksen tulosten perusteella pelastustoiminnan johtamisjärjestelmän

tulee pohjautua yhdessä sovittuihin toimintamalleihin ja vahvaan verkottumiseen, jotta eri pelastuslaitokset (kuvio 1) pystyvät avustamaan toisiaan tilannekuvan ylläpidossa ja johtamisessa. Lisäksi johtamisvalmiuden pitää olla sellainen, että kaikki johtamistasot omaavat kyvyn tukea alempien johtamistasojen toimintaa (Halmeslahti ym. 2018, 14, 24).



Kuvio 1. Pelastustoimen alueet. Alueet 19 ja 21 ovat yhdistyneet 1.1.2023 alkaen Pohjois-Pohjanmaaksi (Pohjanmaan pelastuslaitos 2023)

Pelastustoiminnan uudistukseen liittyen vuonna 2019 ehdotettiin tilannekeskuspalvelut toteutettavaksi kolmella tasolla, jotka ovat valtakunnallinen, yhteystoiminta-alueellinen ja maakunnallinen taso. Maakunnallisen tason tilannekeskuksia tulisi olemaan 13 ja niiden toiminta toteutettaisiin maakunnan määrittämällä tavalla esimerkiksi päivystävän palopäällikön tai -mestarin toimenpiteillä ja niiden toimintaa tukisi yhteystoiminta-alueiden tilannekeskukset (kuvio 2).



Kuvio 2. Viiden pelastustoimen yhteistoiminta-alueen aluejako (Halmeslahti ym. 2019, 15)

Yhteistoiminta-alueiden tilannekeskuksia ehdotuksessa oli viisi ja ne toimisivat ympärivuorokautisesti pitäen yllä koko alueensa turvallisuustilannekuvaa, ja ne jakaisivat sitä myös maakuntien tilannekeskuksiin. Yhteistoiminta-alueiden tilannekeskusten vastualueet vastaisivat ensihoitokeskusten aluejakoa. Yksi yhteistoiminta-alueiden tilannekeskuksia toimisi myös valtakunnallisen tason tilannekeskuksena, joka vastaisi valtakunnallisen tilannekuvan kokoamista. (Halmeslahti ym. 2019, 14.) Sisäministeriö julkaisi vuonna 2022 pelastustoimen alueellisen tilannekeskuksen suorituskykyvaatimukset -julkaisun (Korhonen ym. 2022) ja asetti 15.6. – 1.9.2023 väliseksi ajaksi lausuttavaksi asetuseronnoksen pelastustoimen tilannekuvasta, jonka valmistelu-aika on vuoden 2023 loppuun asti (Sisäministeriö 2023c). Tilannekeskusten kolmiportainen taso tulee nähtävästi toteutumaan aikaisintaan vuonna 2024.

Tilannekeskusten tehtävänä on kerätä automaattisesti tilannetietoja hyödyntäen erilaisia tiedonkeruujärjestelmiä sekä antaa tukea pelastustoiminnan johtamiselle kaikille johtamistasoille. Pelastustoimintaa johtaa sen alueen pelastusviranomainen, jonka alueella onnettomuus on tapahtunut, ellei asiasta ole muuta sovittu. Pelastustoimen johtajalla tulee

olla mahdollisuus tukeutua maakunnallisen tai yhteistoiminta-alueellisen tason tilannekeskukseen. (Halmeslahti ym. 2019, 16–17.)

Pelastustoiminnan johtamisen kehittämisen työryhmän (Halmeslahti ym. 2018, 15–16) selvityksessä nousi esille tarve päivittää pelastustoiminnan johtamisen operaatiotasoa. Työryhmä esitti, että käytössä olevat operaatiotasot tulisi korvata johtamistasoiksi, joiden määrittely pohjautuu tehtävien edellyttämiin vaatimuksiin (taulukko 1).

Taulukko 1. Pelastustoiminnan johtamistasot -matriisi (mukaillen Halmeslahti ym. 2018, 58)

Muodostelma	Johtamistaso	Johdettavat resurssit	Tehtävä	Johtopaikka	Pelastustoiminnan johtajan kelpoisuus	Tilannepaikan johtajan kelpoisuus
Ryhmä	Tekninen johtamistaso	1-2 pelastusryhmää	<ul style="list-style-type: none"> • Lyhytkestoinen (joitakin tunteja) • Huollon tarve vähäinen • Yksinkertainen, selkeä tehtävä tai onnettomuus 	<ul style="list-style-type: none"> • Onnettomuualueella • Etäjohtamisessa pelastusviranomaisen, esim. päivystävä palomestari, toimii johtokeskuksessa, tilannekeskuksessa tai muussa tarkoitukseenmukaisessa johtopaikassa 	<ul style="list-style-type: none"> • Alipäällystökoulutuksen omaava pelastusviranomaisen esim; palo esimies • Tilapäisesti; miehistökoulutuksen omaava pelastusviranomaisen, esim. palomies 	<ul style="list-style-type: none"> • Pelastusviranomaisen, esim. palomies • Yksikönjohtajakoulutettu sopimuspalokunnan yksikönjohtaja, siihen saakka kun toimivaltainen pelastusviranomaisen ottaa toiminnan johtaakseen
Joukkue/ Komppania	Taktinen johtamistaso	1 pelastusjoukkue / 3-5 pelastusryhmää	<ul style="list-style-type: none"> • Lyhytkestoinen (alle 6 h) • Huollon tarve rajallinen • Ryhmien vastuualueiden jako mahdollinen 	<ul style="list-style-type: none"> • Onnettomuusalueella • Etäjohtamisessa tarkoitukseenmukaisessa johtopaikassa 	<ul style="list-style-type: none"> • Päällystökoulutuksen omaava pelastusviranomaisen • Jatkokoulutettu* alipäällystökoulutettu pelastusviranomaisen • Tilapäisesti alipäällystökoulutuksen omaava pelastusviranomaisen 	<ul style="list-style-type: none"> • Alipäällystö- tai päällystökoulutuksen omaava pelastusviranomaisen • Nimetty jatkokoulutettu* palomies • Nimetty jatkokoulutettu* yksikönjohtajakoulutuksen omaava sopimuspalokunnan yksikönjohtaja, siihen saakka kun toimivaltainen pelastusviranomaisen ottaa toiminnan johtaakseen.
		1 pelastuskomppania	<ul style="list-style-type: none"> • Enintään vuorokauden kesto • Voi edellyttää huoltoa toiminta-alueella • Joukkueiden vastuualueiden jako mahdollinen 	<ul style="list-style-type: none"> • Tarkoituksenmukainen johtopaikka, kuten johtoauto, -keskus tai tilannekeskus 	<ul style="list-style-type: none"> • Päällystökoulutuksen omaava pelastusviranomaisen, joka on osallistunut riittävään määrään harjoituksia ja suorittanut osaamisen kartoituksen 	<ul style="list-style-type: none"> • Päällystökoulutuksen omaava pelastusviranomaisen • Alipäällystökoulutuksen omaava jatkokoulutettu* pelastusviranomaisen

* Jatkokoulutus voisi pitää sisällään esim. seuraavankaltaisia kokonaisuuksia: Johtamisprosessi, PTJ toimivaltuudet ja tiedonsaantioikeudet, Onnettomuuksien ominaispiirteet, Viestiliikenneohje, Tilannekuva jne.

Työryhmän selvityksessä pelastustoiminnan johtamistasot jaettiin neljään luokkaan tehtävän laajuuden ja esimerkiksi tehtävässä vaadittavien resurssien sekä johtajan kelpoisuusvaatimusten perusteella. Työryhmän ehdotus neljäksi eri johtamistasoksi oli tekninen, taktinen, strateginen ja normatiivinen johtamistaso. Selvityksen mukaan

pelastustoiminnan johtamisen eri tasoilla käytetään kaikkia johtamisen osatekijöitä, mutta niiden painotus vaihtelee riippuen johtamisen tasosta (pelastusryhmä, pelastusjoukkue, pelastuskomppania, pelastusyhtymä).

Tekninen johtamistaso käsittää pelastusryhmän toiminnan ja johtamisen. Pelastusryhmää käytetään sellaisissa tilanteissa, missä ei ole suurta määrää ihmisiä vaarassa tai mittavia omaisuusarvoja uhattuna, eikä tilanteessa ole onnettomuuden laajentumisriskiä, ja jonka pelastusryhmä voi hätäilmoituksen perusteella hoitaa itsenäisesti. Teknisellä johtamistasolla johdettavien resurssien vahvuus on korkeintaan kaksi pelastusryhmää, tehtävä on lyhykestoinen ja huollon tarve vähäinen. (Halmeslahti ym. 2018, 18, 58.) Pelastusryhmän vähimmäisvahvuus edellyttää, että ryhmässä on esimies ja kolme palo- tai sammutusmiestä (Lapin pelastuslaitos 2019, 24–28).

Teknisellä johtamistasolla pelastustoiminnan johtajana voi toimia alipäällystökoulutuksen omaava pelastusviranomainen ja tilapäisenä johtajana miehistökoulutuksen omaava pelastusviranomainen. Onnettomuustilanteen tilannepaikan johtajana voi toimia pelastusviranomainen tai ryhmänjohtajakoulutuksen saanut sopimuspalokuntalainen, kunnes toimivaltainen pelastusviranomainen ottaa toiminnan johtaakseen. (Halmeslahti ym. 2018, 19, 58.) Pelastusopiston alipäällystötutkinnon suorittaneet toimivat pelastuslaitoksilla muun muassa paloiesimiehen tehtävässä (Pelastusopisto 2023b).

Virtuaalijohtaminen edellyttää joustavuutta ja avoimuutta

Virtuaalijohtaminen tarkoittaa johtamista, joka toteutetaan pääosin etänä teknologian avulla. Johtamisessa korostuu teknologian ja eri viestintävälineiden käyttötaidot, koska tiimi työskentelee fyysisesti erillään ja on yhteydessä toisiinsa teknologian välityksellä. (Zaccaro & Bader 2003, 377.) Viestinnän merkitys korostuu virtuaalijohtamisessa, jossa tiimi tai organisaatio toimii hajautetusti. Toiminnassa nousee esiin viestintäkanavien ja -menetelmien toimivuus. Johtajan tulee varmistaa, että kaikki tiimin jäsenet ovat tietoisia organisaation tavoitteista ja että heillä on riittävästi tietoa tehtävistään ja vastuistaan. Tämä edellyttää selkeitä ja johdonmukaisia viestintäkäytäntöjä. (Mettin 2018, 18.)

Mettinin (2018) mukaan virtuaalijohtaminen tapahtuu teknologian välityksellä, jossa korostuu joustava ja avoin johtamistyyli mahdollistaen nopean reagoinnin. Virtuaalijohtamisessa joustavuus on avainasemassa. Johtaja joutuu usein sopeutumaan erilaisiin tilanteisiin ja ratkaisemaan ongelmia virtuaalisesti teknologian välityksellä. Tämä

vaatii joustavaa ja avointa johtamistyyliä, joka mahdollistaa nopean reagoinnin ja tehokkaiden ratkaisujen löytämisen. (Mettin 2018, 23.) Pöllänen (2015, 104–106) nostaa tutkimuksessaan esiin ihmisten johtamistaitojen tärkeyden, koska tiimin jäsenet ovat virtuaaliympäristössä fyysisesti erillään toisistaan. Erillään olo voi vaikuttaa tiimin yhteydenpitoon sekä dynamiikan kehittymiseen ja siksi johtamisessa korostuu tiimin henkilövalinnat, joilla voi olla suuri merkitys tiimin menestymiselle. Poulsen ja Ipsen (2017, 37–45) nostavat tutkimuksessaan esille, että työntekijöiden hyvinvoinnin ja suorituskyvyn varmistaminen on haasteellista, kun johtajat ovat erillään työntekijöistä ajan tai maantieteellisen etäisyyden takia. Toisaalta heidän tutkimuksensa nosti esille, että virtuaalinen työskentely innosti työntekijöitä työn itsenäisyyden ja joustavuuden johdosta.

Mettin (2018, 18) korostaa virtuaalisen tiimihengen merkitystä. Johtajan on huolehdittava virtuaalisen tiimihengen säilymisestä ja jäsenten yhteenkuuluvuuden tunteesta kasvokkaisten tapaamisten ja sosiaalisten vuorovaikutusten vähentyessä. Virtuaalijohtaminen edellyttää jäsenten itsenäistä työskentelyä ja johtajan luottamusta jäsenten kykyihin suorittaa tehtävänsä ajallaan ja laadukkaasti. Tämä edellyttää selkeää tehtäväkuva, vastuunjako ja yhteisesti sovittujen tavoitteiden ja mittareiden noudattamista. Pöllänen (2015, 110–111) tutkimuksessa nousee myös esiin yhteishengen merkitys. Virtuaalijohtamisessa on tärkeää puuttua työntekijän alisuoriutumiseen varhaisessa vaiheessa, koska virtuaalitiimissä työskentelevien ihmisten työskentelyä on vaikeampi seurata. Alisuoriutuminen voi vaikuttaa negatiivisesti koko tiimin työskentelyyn ja yhteishenkeen. Virtuaalijohtaminen edellyttää selkeitä tavoitteita ja yhteisiä pelisääntöjä. Työntekijän on oltava oma-aloitteinen ja hänen on osattava toimia itsenäisesti, koska virtuaalijohtaja ei kykene ohjaamaan ja tukemaan tiiminsä jäseniä niin kuin perinteisessä läsnä olevassa työympäristössä. Reittisen (2019, 106) tutkimus nostaa myös esille selkeiden tavoitteiden merkityksen tiimin menestymiselle. Pelastuslain (2011) mukaan onnettomuustilanteessa tiimin tavoitteena on pelastaa ihmiset, turvata tärkeät toiminnot ja rajoittaa onnettomuuden seurauksia tehokkaasti niin, että aiheutuvat haitat jäävät mahdollisimman vähäisiksi (Pelastuslaki 2011/479 § 1:1).

Virtuaalijohtamisessa korostuu viestinnän onnistuminen

Virtuaalijohtamisen liittyy monia haasteita. Kommunikointiin ja johtajuuden osoittamiseen liittyvät haasteet voivat hajauttaa tiimin ja vaikuttaa negatiivisesti luottamuksen ja motivaation tasoon. Teknologian käyttöön liittyvät haasteet voivat hidastaa työskentelyä.

Ratkaisuja haasteisiin voivat olla säännölliset yhteydenotot, selkeät tavoitteet ja niiden seuranta. Johtajan on tärkeää tunnistaa nämä haasteet ja löytää ratkaisuja niiden voittamiseksi. (Luhtasaari 2022.) Pöllänen (2015, 110–111) ja Reittinen (2019, 86) korostavat myös yhteisten fyysisten tapaamisten merkitystä virtuaalijohtamisessa, joilla voidaan edistää tiimin tutustumista ja onnistumista. Fyysisyys, kuten yhdessä vietetty aika ja mahdollisuus tehdä töitä samassa paikassa, ovat tärkeitä virtuaalitiimien menestyksen kannalta.

Virtuaalisessa työympäristössä johtajalta vaaditaan monipuolisia taitoja, jotka mahdollistavat tiimin menestyksekkään johtamisen ja tuottavuuden. Luottamus korostuu virtuaalitiimin johtamisessa, sillä johtajan pitää luottaa työntekijöihin, jotka työskentelevät kaukana hänestä. Luottamus auttaa luomaan vahvan tiimihengen, joka on tärkeää virtuaalitiimien menestykselle. Johtaja on avainasemassa yhteistyön onnistumisessa ja hän toimii tiimin mentorina sekä valmentajana. (Pöllänen 2015, 112–114.) Reittinen (2019, 121–122) nostaa myös esille luottamuksen merkityksen. Koska virtuaalitiimeissä tiimin jäsenet työskentelevät hajautetusti ja ovat riippuvaisia toisistaan, perinteinen valvonta ei ole tehokasta ja luottamus korvaa sen. Tutkimusten mukaan (vertaa Pöllänen 2015, Reittinen 2019) virtuaalitiimin vetäjät keskittyvät saavutettuihin tuloksiin ja niiden laatuun, ja luottamus nähdään kriittisessä roolissa. Johtaminen virtuaalitiimeissä perustuu siis luottamukseen tiimin jäsenten osaamisesta ja ennustettavasta käyttäytymisestä.

Virtuaalitiimit tarvitsevat enemmän koordinaatiota verrattuna kasvokkain toimiviin tiimeihin. Niissä ilmenee palautteen puutetta, tunteiden puuttumista, visuaalisen ja ääniviestinnän haasteita sekä vaikeuksia näkymättömyyden ja vähentyneen kontaktin vuoksi. Julkisen sektorin virtuaalitiimien menestys vaatii vakaata johtajuutta ja hyvää tiimidynamiikkaa. Teknologian hyödyntäminen auttaa kehittämään uusia toimintatapoja. Monimutkaiset ongelmat vaativat yhteistyötä ja virtuaalitiimit eivät ole poikkeus. Johtajan on arvioitava jäsenten osallistumista, tehokkuutta ja suorituskyvyn parantamista. Tiimin yhteistyö, käyttäytyminen ja luottamus ovat keskeisiä, ja johtajien käyttäytyminen sekä viestintä vaikuttavat suorituskykyyn. Organisaatioiden tulisi keskittyä näihin tekijöihin virtuaalisen yhteistyön vahvistamiseksi. (Elyousfi, Anand & Dalmaso 2021, 507–509, 517–519.)

Virtuaalijohtaja mahdollistaa yhteistyön ja itseohjautuvuuden

Reittinen (2019, 133) korostaa tutkimuksessaan tavoitteiden asettamisen tärkeyttä. Tiiminvetäjän on varmistettava, että kaikki ymmärtävät tavoitteet samalla tavalla ja ovat valmiita sitoutumaan niihin. Jos tavoitteet muuttuvat, tiiminvetäjän on tärkeää tiedottaa niistä nopeasti. Tutkimus korostaa tiiminvetäjän johdonmukaisuuden merkitystä luottamuksen rakentamisessa. Tiiminvetäjän on oltava päätöksissään johdonmukainen ja linjattava toiminta tavoitteiden kanssa. Lisäksi on tärkeää, että sanat ja teot ovat yhdenmukaisia (Reittinen 2019, 133.) Pelastustoiminnassa tiiminvetäjänä voidaan pitää kunkin johtamistason johtajaa, joka voi olla pelastusviranomainen tai ryhmänjohtajakoulutuksen saanut sopimuspalokuntalainen.

Virtuaalijohtamisessa on tärkeää, että esimies tiedostaa virtuaalisen toimintaympäristön erityispiirteet, kuten etäisyyden, kulttuurierot ja teknologiavälitteisen viestinnän vaikutukset. Hänen tehtävänsä on myös huomioida yksilöt ja tiimi kokonaisuutena. Erityisesti virtuaalitiimin muodostumisvaihe vaatii aikaa ja resursseja suhteiden rakentamiseen ja siksi esimiehen on oltava helposti tavoitettavissa. Esimiehen on toimittava suunnannäyttäjänä, avoimen kommunikoinnin edistäjänä ja lisäksi hänen on varmistettava, että koko tiimillä on tarvittavat edellytykset virtuaalityöhön. (Pöllänen 2015, 118.) Myös Green ja Roberts (2010, 47–57) korostavat, että nykyjohtajien on ymmärrettävä virtuaalitoiminnan suunnitteluun ja toteutukseen liittyvät näkökulmat. Heidän tutkimuksensa osoittaa, että virtuaalitiimin jäsenille henkilökohtainen vuorovaikutus on tärkeää digitaalisten välineiden lisäksi. Tämä näkemys hyödyttää erityisesti johtajia, jotka haluavat jakaa tietoa virtuaaliorganisaatiossaan. Tutkimus vahvistaa myös luottamuksen merkityksen tiimin yhtenäisyydelle. Virtuaaliorganisaatioiden erityispiirteiden ymmärtäminen tehostaa johtamista julkisen sektorin virtuaaliorganisaatioissa.

Varsinais-Suomen pelastuslaitoksen johtamisympäristö ja -periaatteet

Varsinais-Suomen pelastuslaitoksen toiminta-alueena on Varsinais-Suomen maakunnan alue, joka muodostuu tiiviistä kaupunkialueesta, haja-asutetusta saaristosta ja pohjoisen kansallisesti merkittävästä maatalousalueesta. Maakunta on Suomen kolmanneksi väkirikkain (> 470 000 asukasta). Asukkaista liki kuusi prosenttia puhuu äidinkielenään ruotsia. Muuta kuin suomea tai ruotsia puhuu äidinkielenään liki 6,5 prosenttia asukkaista. Suuri enemmistö asukkaista asuu Turun ydinkaupunkiseudulla, jolla alueella suoritetaan

päivittäin alueen riskitekijöiden johdosta kymmeniä pelastustehtäviä. (Varsinais-Suomen hyvinvointialue 2022, 10–11.)

Saaristo koostuu yli 22 000 saaren muodostamasta laajasta alueesta, jolla on niin vakituista asutusta kuin vapaa-ajan asutusta. Saariston väkiluku moninkertaistuu vapaa-ajan asutuksen johdosta kesäaikoina. Saariston kautta kulkevat kansallisesi merkittävät laivaväylät. Pelastustoiminnan järjestämisen näkökulmasta alueen pitkät etäisyydet ja hankalat kulkuyhteydet aiheuttavat viivettä onnettomuustehtävien hoitamiselle. Myös pohjoinen maatalousvaltainen alue on harvaan asuttu ja muodostuu laajoista pelto- ja metsäalueista. (Varsinais-Suomen hyvinvointialue 2022, 10–11.)

Varsinais-Suomen pelastustoiminta on järjestetty pelastuslaitoksen yhdeksän päätoimisen ympärivuorokautisen valmiuden paloaseman ja kolmen arkisin kahdeksan tunnin valmiudessa olevan paloaseman, sekä kuudenkymmenenkuuden sopimuspalokunnan toimesta. Päätoimista henkilöstöä on 548 henkilöä ja tämän lisäksi palveluita tuottaa sopimuspalokuntien henkilöstö. Ympärivuorokautisessa valmiudessa olevat paloasemat ovat sijoitettu I-riskiluokan alueille, joilla pelastustoiminnan tulee olla käynnissä kuuden minuutin kuluessa hälytyksen vastaanottamisesta. Pelastuslaitoksen toiminta-alue on jaettu valtakunnallisen suunnitteluohjeen mukaisesti pelastuslaitoksen (Varsinais-Suomen hyvinvointialue 2022) laatiman riskianalyysin mukaisesti I-, II-, III- sekä IV-riskiluokkiin. Sopimuspalokuntia ovat VPK-perusteiset yhdistykset, joiden kanssa Pelastuslaitos on solminut pelastus- ja yhdistystoimintaan liittyvät sopimukset tai työsopimussuhteisten toimenpidepalkkaisten palomiesten palomiesyhdistykset. Varsinais-Suomen pelastuslaitos ylläpitää pelastustoimintaa varten pelastusyhtymän, -komppanian, -joukkueen ja -ryhmän johtamiseen tarvittavia tiloja ja johtamisvalmiutta. Pelastustoiminnan johtamisen tukemista varten pelastuslaitoksella Tilanne- ja johtokeskus. (Varsinais-Suomen hyvinvointialue 2022, 11, 33, 37, 40.)

Lapin pelastuslaitoksen johtamisympäristö ja -periaatteet

Lapin pelastuslaitoksen toiminta-alue sijaitsee Pohjois-Suomen äärimmäisessä osassa, kattaa maan laajimman ja vähiten tiheästi asutun alueen sekä ulottuu aina meren rannoilta pohjoisiin tuntureihin ja kaupunkien sykkeestä erämaihin. Lapin maakunnan väkiluku on noin 180 000 vakituista asukasta, joista suurin osa löytyy keskustaajamista. Useat Lapin kunnat ovat erikoistuneet matkailuun, ja niissä on huomattavia matkailukohteita. Tästä

syystä Lapin väkiluku kasvaa voimakkaasti talviaikaan, kun matkailusesonki on parhaimmillaan. (Lapin pelastuslaitos 2019, 13.)

Lapin pelastuslaitoksen alue koostuu 21 kunnasta. Lapin alueella on 3 vakinaista paloasemaa, joissa on miehitys ympärivuorokautisesti ja 18 kunnassa sopimuspalokunta vastaa ensilähdön tehtävistä. Päätoimista henkilöstöä on 150 henkilöä ja tämän lisäksi palveluita tuottaa 600 sopimuspalokuntien henkilöä. Lapin pelastuslaitoksella on 46 paloasemaa tai kalustohallia. (Lapin pelastuslaitos 2019, 15.)

Lapin maakunnan alueella sijaitsee monenlaisia laitoksia ja yrityksiä, jotka tarjoavat laaja-alaista palvelua kuntalaisille ja kattavat myös raskaan teollisuuden tarpeet. Pohjoinen seutu on koti monille erilaisille toimialoille, ja erityisesti metsä- ja terästeollisuus ovat vahvasti edustettuina Kemi-Tornion alueella. Kaivosteollisuus puolestaan on aktiivisesti toiminnassa Keski-Lapin alueella. Lapin alueen ilmasto ja harva asutus luo haasteellisen toimintaympäristön, joissa korostuu onnettomuus- ja häiriötilanteisiin varautuminen ennalta. Turvallisuuden kannalta erityisen potentiaalisina vaara- ja riskitekijöinä on tunnistettu teollisuuden, matkailumäärien, liikenteen, sääilmiöiden muuttumiseen ja erityisryhmien asumiseen liittyvät tekijät. (Lapin pelastuslaitos 2019, 13.)

Lapin pelastuslaitos ylläpitää monitasoista operatiivista johtamisjärjestelmää, joka koostuu ryhmänjohtajasta, päivystävästä palomestarista ja päällikköpäivystäjistä. Pelastusviranomaisen vastaa aina pelastustoiminnasta. Lapin pelastuslaitoksella on käytössään kolme eri tilanne- ja johtokeskusta, jotka ottavat pelastustoiminnan johtovastuun tehtävän alkuvaiheessa. Vähintään yksi näistä keskuksista on valmiudessa ympäri vuorokauden, ja tarvittaessa useamman keskuksen valmius voi olla voimassa osan vuorokautta. (Lapin pelastuslaitos 2019, 27.)

Lapin pelastuslaitoksen toiminta-alueella toimintavalmiusaika on määritetty Sisäministeriön pelastustoimen toimintavalmiuden suunnitteluohjeen (Sisäasiainministeriö 2012) mukaisesti I–IV-riskiluokan alueisiin. I-riskiluokassa pyritään varmistamaan, että ensimmäinen pelastusyksikkö saapuu onnettomuuspaikalle nopeasti, sillä sen tavoitteena on reagoida hälytykseen ja olla paikalla kuuden minuutin kuluessa siitä hetkestä, kun hälytys on vastaanotettu. Samalla varmistetaan, että pelastustoiminnan toimintavalmiusaika ei ylitä 11 minuuttia ja avun saaminen ei kestä yli 13 minuuttia. I-riskialueita ovat Kemin, Rovaniemen ja Tornion keskustojen alueet, missä pelastusryhmän vähimmäisvahvuus

edellyttää, että ryhmässä on esimies ja kolme palomiestä. II–IV-riskialueilla pelastusryhmän vähimmäisvahvuus edellyttää kokoonpanoltaan tilannepaikanjohtajaa sekä pelastusyksikköä, jossa on kaksi palo- tai sammutusmiestä. Pelastusjoukkueen vähimmäisvahvuudeksi on määritetty päivystävä palomestari ja kaksi pelastusryhmää. Pelastuskomppanian johtamistoimet käynnistää päivystävä palomestari, jolta päällikköpäivystäjä ottaa johtamisvastuun. Pelastuskomppanian osalta vähimmäisvaatimukset sisältävät päällikköpäivystäjän, esikunnan ja kaksi pelastusjoukkuetta. (Lapin pelastuslaitos 2019, 24–28.)

Tutkimuksen toteutus

Tutkimusmenetelmänä laadullinen tapaustutkimus

Tutkimus toteutettiin laadullisena (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 105) tapaustutkimuksena (Kallinen & Kinnunen 2021) ja tutkittavana tapauksena oli pelastuslaitoksen tilannekeskuksen digitaalisin välinein toteuttama pelastustoiminnan virtuaalijohtaminen Varsinais-Suomen ja Lapin pelastuslaitosten alueilla. Kansallisen turvallisuuden näkökulmasta johtuen pelastuslaitosten tilannekeskusten turvallisuuskriittistä infraa ei avata tässä kohden. Pelastusyksiköiden osalta digitaalisten välineiden osalta tarkasteltiin reaaliaikaisesti tapahtuvaa viestintää äänen ja kuvan osalta.

Tutkimuskohteena oleva pelastustoiminnan virtuaalijohtaminen muodostuu kahdesta keskeisestä osasta: onnettomuuspaikalla tapahtuva ryhmänjohtajan suorittama pelastustoiminnan johtaminen eli tilannepaikan johtajuus, ja tilannekeskuksesta tapahtuva pelastusviranomaisen suorittama pelastustoiminnan virtuaalijohtaminen. Tutkimusasetelman vuoksi olemme hankkineet tutkimusaineistoa temahaastatteluilla ja Webropol-kyselyillä säilyttääksemme tutkimuksen sisällön tarkkuuden.

Tavoitteena virtuaalijohtamisen merkityksen tutkiminen

Tutkimuksessa tavoitellaan tietoa siitä, miten tilannekeskuksen virtuaalijohtaminen on vaikuttanut tilannepaikanjohtajan toimintaan varsinaisen pelastustehtävän johtamisessa ja käsitystä siitä millainen vaikutus ja merkitys tilannekeskuksen nykyisillä digitaalisilla välineillä annetulla tuella on tilannepaikanjohtajalle. Tavoitteiden täyttymisen perusteella on mahdollisuus löytää toimeksiantajille kehittämiskohteita.

Tutkimuksen kysymyksenasettelussa olennaisimmat asiat ovat:

- Miten tilannekeskuksen suorittama virtuaalijohtaminen on mahdollistanut tilannepaikan johtajan keskittymisen varsinaisen pelastustehtävän johtamiseen ja onnistumiseen?
- Miten tilannekeskuksen käytössä olevat digitaaliset välineet soveltuvat tilannepaikan johtajan tukemiseen?
- Minkälaista digitaalista tietoa tilannekeskus tarvitsee johtamistaan varten onnettomuuspaikalta?
- Mitä odotuksia tilannepaikan johtajalla on tilannekeskuksen antamalle tuelle?

Webropol-kyselyiden ja haastattelujen toteuttaminen

Teemahaastattelut kohdennettiin toimeksiantajaorganisaatioiden tilannekeskusten vastuuhenkilöille. Varsinais-Suomen pelastuslaitoksen teemahaastattelussa oli paikalla tilannekeskuspäällikkö, kun taas Lapin pelastuslaitoksen teemahaastattelussa osallistujina olivat operaatiokeskuksen (Lapin alueella käsitteellisesti operaatiokeskus vastaa tilannekeskusta) palopäällikkö ja kaksi päivystävää palomestaria yhtä aikaa.

Teemahaastatteluissa (liite 1) keskityttiin neljään teemaan, joissa tarkasteltiin virtuaalijohtamisen haasteita, käytäntöjä, kehittämismahdollisuuksia sekä näkemyksiä virtuaalijohtamisen viiden vuoden kehityskulusta. Lisäksi selvitettiin ajatuksia virtuaalijohtamisen parantamiseksi ja johtamisen tukemisen kehittämiseksi teknisten ratkaisujen tai välineiden avulla. Haastattelut toteutettiin Teams-sovelluksen kautta videopuheluin ja tallennettiin myöhempää tarkastelua varten. Haastattelut litteroitiin tutkimusaineistoon.

Webropol-kyselyt (liite 2) laadittiin erikseen tilannekeskuksissa toimiville pelastusviranomaisille ja sopimuspalokuntien ryhmänjohtajille, jotka tarvittaessa määrätään onnettomuuskohteen tilannepaikan johtajiksi pelastusviranomaisen toimesta (vertaa Pelastuslaki 34 §). Kyselyt toimitettiin vastaajille toimeksiantajaorganisaatioiden välityksellä, ja vastaamisaika oli kolme viikkoa kesäkuussa 2023. Webropol-kyselyt valittiin menetelmäksi, koska verkkokyselyt olivat helppo toteuttaa suurelle vastaajamäärälle.

Pelastusviranomaisille tehdyssä kyselyssä (liite 2) pyydettiin tietoja heidän iästään, pelastustoimialueestaan, koulutuksestaan ja kokemuksestaan virtuaalisessa johtamisessa. Kyselyssä tiedusteltiin myös heidän näkemyksiään siitä, mitä tietoa he tarvitsevat tilannepaikan johtajalta ja minkä he kokevat haastavimmaksi tilannekuvan ymmärtämisessä. Lisäksi heiltä kysyttiin näkemyksiä siitä, miten digitaalisia ratkaisuja voitaisiin hyödyntää tilannekuvan kehittämisessä, ja johtamisen parantamisessa sekä millaisena he kokevat pelastustoiminnan virtuaalijohtamisen.

Sopimuspalokuntien ryhmänjohtajille tehdyn kyselyn (liite 1) avulla selvitettiin taustatietoja, kuten ikää, pelastustoimialuetta, koulutusta ja kokemusta tilannepaikan johtajana toimimisesta. Kyselyssä tiedusteltiin myös vastaajien näkemyksiä siitä, minkälaista lisäarvoa virtuaalinen pelastustoiminnan johtaminen on antanut tilannepaikan johtajalle sekä minkä arvosanan he antavat pelastustoiminnan virtuaalijohtamiselle. Lisäksi kyselyssä selvitettiin mitä heidän mielestään on jäänyt puuttumaan pelastustoiminnan virtuaalijohtamisesta, minkälaista johtamisen tukea tilannepaikan johtaja olisi kaivannut tilannekeskukselta, millaisilla digitaalisilla välineillä pelastusviranomainen voisi paremmin tukea tilannepaikan johtajaa ja miten tilannepaikan johtamisen tukea voisi kehittää.

Teemahaastattelujen ja webropol-kyselyiden tulokset

Pelastusviranomaisten teemahaastatteluiden keskeiset tulokset

Pelastusviranomaisten teemahaastatteluissa nousivat keskeisinä asioina esille muun muassa asenteet ja osaaminen virtuaalijohtamisessa, tilannekuvan muodostamisen vaikeus pelkän puheviestinnän perusteella ja nykyisillä matkapuhelimilla tapahtuvassa kuvan välittämisessä, viestiyhteyksien toimivuus, reaaliaikaisen kuvan mahdollistaminen jatkossa ja kehittämisen taloudelliset kuin henkilöstöresurssit. Tulevaisuudessa teknologia tulee auttamaan pelastusviranomaisen virtuaalijohtamista ja tilannepaikan johtajan tukemista varsinkin harva-alueilla, missä on pitkät välimatkat.

Haastateltavat korostivat, että pitkien etäisyyksien vuoksi on välttämätöntä johtaa toimintaa virtuaalisesti ja teknisillä apuvälineillä. Nykyisin aina teknologia ei toimi tai sitä ei ole käytettävissä, ja se hankaloittaa etäjohtamista. Haasteina nähtiin mobiiliverkkojen toimivuus tai niiden kattavuuden puuttuminen kokonaan jossain paikoissa. Monesti kyseessä ei ole laite- tai välineongelma, vaan mobiiliverkkojen puuttuminen. Satelliittipuhelimien tärkeys nousee esiin, mutta ne ovat kalliita ja niitä ei ole yleisesti

käytössä. Tilannetta johdetaan monesti viranomaisverkon päätelaitteella eli Virve-puhelimella (Erillisverkot 2023), mutta myös matkapuhelimella tai viestintäsovelluksilla.

Haasteena on myös tunnistettu, että viestinnän toteuttaminen ainoastaan puheviestinnällä voi aiheuttaa väärinymmärryksiä. Tilannepaikalta tilannekeskukseen saatavan reaaliaikaisen liikkuvan kuvan tarve on tunnistettu. Pelkkä videokuvakaan ei auta, koska tarvitaan myös keskustelua. Erillisverkkojen ryhmävideopalvelu on myös käytössä joissakin yksiköissä. Normaalilla matkapuhelimella välitetään myös livekuvaa ajoneuvoista. Kamerateerit tulisi pystyä sijoittamaan niin, että tilannepaikalta saataisiin onnettomuudesta kattavaa kuvaa laajemmalla alueella, mutta aina se ei ole mahdollista.

Lapissa pelastustoimintaa ei enää johda oikeastaan sopimuspalokuntalainen, vaan joka paloasemaryhmässä tulisi olla pelastuslaitoksen virassa oleva henkilö. Sopimuspalokuntalaisten vastuu Lapissa rajoittuu aika lailla hetkelliseen tilannepaikan johtamiseen.

Vastaajat näkivät erittäin tärkeänä, että kaikilla tulisi olla yhteinen ymmärrys toimintamalleista, ja tahto toimia samoin tavoin. Kentällä työskentelevien asenteet ja ryhmien kokoonpanot vaikuttavat siihen kuinka hyvää tilannekuvaa saadaan. Tämä taas vaikuttaa siihen, että kuinka hyvää virtuaalijohtamista voidaan toteuttaa. Toisaalta esille nostettiin, että ei auta, vaikka asenteet ja halu tuottaa tilannetietoa olisivat kohdallaan, kun tekniset asiat estävät sen.

Joskus saattaa tuntua, että tilannekeskusjohto jää ulkopuoliseksi, kentällä olevat puuhastelevat keskenään ja hoitavat tehtävän, miten sitten hoitavatkin.

Erilaisten teknisten ratkaisujen todettiin jatkossa varmasti tuovan helpotusta tiedonvälitykseen tilannepaikalta tilannekeskukseen, mutta esimerkiksi dronet tai erilliset videolaitteet vaativat myös henkilöresursseja niiden käyttämiseen, joka on poissa pelastustoiminnasta. Haastateltavat pohtivat, että myös resurssien vähyys tilannepaikalla voi aiheuttaa sen, että ei ehditä tuottaa videokuvaa tai tilannetietoa tilannekeskukselle. Teknistenlaitteiden käytön osaaminen ja niiden toiminnan varmistaminen nousevat yhä enemmän esiin. Haastateltavien mukaan kameroiden lisääminen on melko kallista, esimerkiksi ajoneuvoihin lisättävä kamera voi maksaa tuhansia euroja.

Tilannekeskus myös tarvitsee tietoa tilannepaikalta, että voi toimia ja tarvittaessa edistää asioita muiden toimijoiden kanssa.

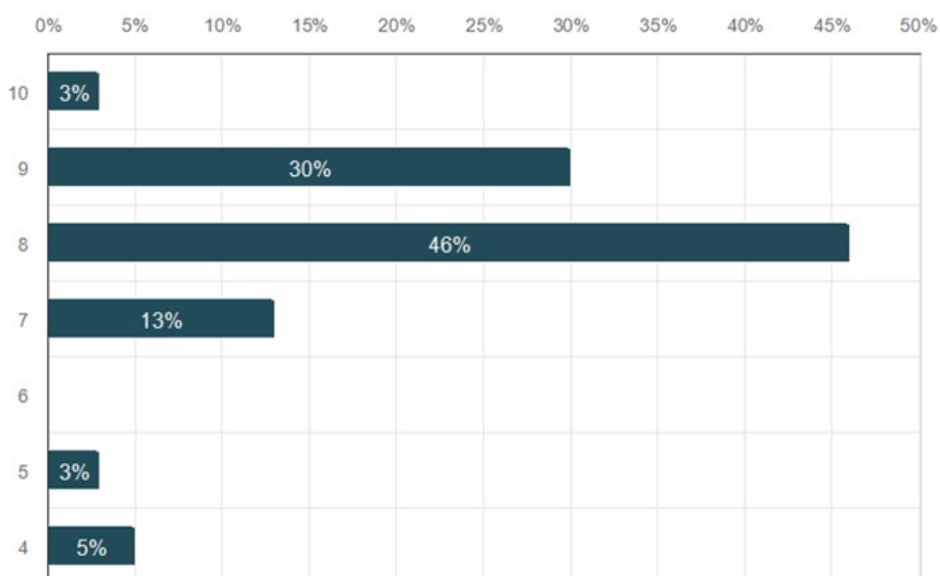
Tulevaisuudessa käytössä olevalta teknologialta toivotaan katkeamatonta videokuvaa ja resurssien varmistamista sopimuspalokunnissa syrjäisillä paikoilla. Luotettavan tilannekuvan saaminen myös mahdollistaa jatkotoimenpiteistä päättämisen etänä, esimerkiksi tilannepaikan jälkivartioinnin suhteen tehtävät toimenpiteet. Kenttäjohtajärjestelmän käyttöönotto ja siihen kouluttaminen nähtiin myös tärkeäksi asiaksi tulevaisuudessa.

Sopimuspalokuntien ryhmänjohtajien Webropol-kyselyiden keskeiset tulokset

Tilannepaikan johtajina toimineiden sopimuspalokuntien ryhmänjohtajien Webropol-kyselyn vastauksista nousi esille lisäarvoa antaneina seikkoina muun muassa seuraavat asiat; virtuaalinen johtaminen on tarjonnut tarvittaessa neuvoja ja ohjeita sekä johtamisen ja lisäresursoinnin tukea. Lisäksi vastauksista nousi esille myös tilanne- tai operaatiokeskuksen antama tuki yhteyden muodostamisessa muihin toimijoihin tai viranomaisiin tarvittaessa, sekä tieto muiden yksiköiden sijainnista ja paikalle tulosta. Tärkeäksi nähtiin myös virtuaalijohtamisen tuottama tilannekuva ja päätöksentekoa helpottava tuki. Virtuaalijohtamisen arvosanaksi keskiarvallisesti kyselyssä annettiin 7,92, arviointiasteikon ollessa 4–10, tämä on havainnollistettu kuvion 3. kautta.

Minkä arvosanan annat tilanne- tai operaatiokeskuksen tämänhetkisellem pelastustoiminnan virtuaalijohtamiselle?

Vastaajien määrä: 37



Kuvio 3. Webropol-kyselyn tilannekeskuksen virtuaalijohtamisen arvosanat

Vastausten perusteella kaivattiin enemmän tilannekeskuksen suorittamasta virtuaalijohtamisesta. Paikallistuntemuksen tärkeys, ja siihen liittyvä opastus ja ohjeistus,

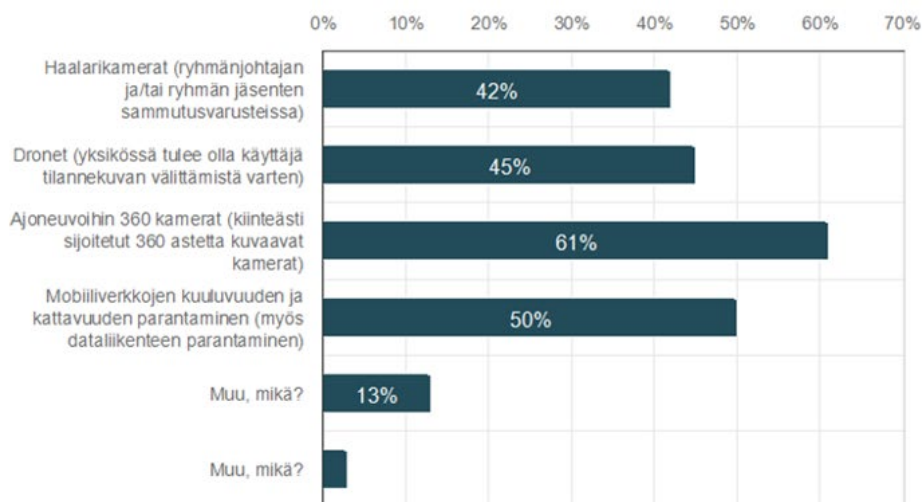
nousi kyselyssä esiin. Vastaajat toivovat, että tilannekeskus nimeää selkeästi tilannepaikan johtajan.

Millaista johtamisen tukea kyselyn mukaan olisi tilannekeskukselta haluttua? Vastaajien mielestä tukea ja apua on saanut jo hyvin ja riittävästi, mutta yhteistyötä ja selkeitä ohjeita myös peräänkuulutettiin. Myös toimintakyvyn varmistaminen nousi esille.

Vastaajia pyydettiin kertomaan millaisilla teknisillä välineillä pelastusviranomaisen voisi paremmin tukea heitä tilannepaikanjohtajana. Tärkeimpänä asiana kyselystä esiin nousi ajoneuvoihin liitetyt kiinteät 360 astetta kuvaavat kamerat, mutta myös muut tekniset välineet nähtiin tärkeänä, kuten haalarikamerat ja dronet. Noin puolet vastaajista näki tärkeänä mobiiliverkkojen kuuluvuuden ja kattavuuden parantamisen. Avovastauksista nousi esille muun muassa tarpeen Pelastuksen kenttäjohtamisjärjestelmän saamiselle käyttöön, GPS-laitteiden ja karttaohjelmien tarve. Vastaajien painotukset hyödynnettävistä digitaalisista välineistä on esitetty kuvio 4.

Millaisilla teknisillä (digitaalisilla) välineillä pelastusviranomaisen voisi paremmin tukea sinua tilannepaikanjohtajana?

Vastaajien määrä: 38, valittujen vastausten lukumäärä: 81



Kuvio 4. Webropol-kyselyn vastaukset kysymykseen teknisistä välineistä.

Pelastustoiminnanjohtajina toimiville pelastusviranomaisille suunnattu Webropol-kysely

Pelastustoiminnanjohtajina toimiville pelastusviranomaisille suunnattuun Webropol-kyselyyn ei saatu riittävässä laajuudessa vastauksia, jotta vastauksista olisi mahdollista luoda kattavaa näkemystä ja merkittävää hyötyä tutkimuksen kannalta. Tämän johdosta

päädyttiin pelastusviranomaisten osio jättämään analysoimatta, jottei liian pieni vastaajamäärä anna harhaanjohtavaa tutkimustulosta.

Pohdinta ja johtopäätökset

Tutkimuksen tulokset nostavat esiin tilannepaikan johtajien kokemuksia virtuaalijohtamisesta. Tulokset osoittavat, että virtuaalijohtaminen on tuonut lisäarvoa kuten neuvoja, ohjeita ja tukea tilannepaikan johtajien päätöksentekoon. Erityisesti yhteyden muodostaminen muihin toimijoihin ja tilanne- tai operaatiokeskuksen tuki mainitaan tärkeäksi tilannepaikan johtamisessa. Etä-, tilannepaikan- ja virtuaalijohtamisen näkökulmasta niin tietoperusta kuin tutkimustulokset korostavat tarvetta hyvin toimivalle viestintäjärjestelmälle, jotta virtuaalijohtaminen ja sen vaatiman tilannekuvan muodostuminen onnistuvat. Yhteydenpito on tärkeää molempiin suuntiin tilannepaikan johtajan ja tilannekeskuksen välillä.

Paikallistuntemus ja selkeä tilannepaikan johtajan nimeäminen nousivat myös tärkeiksi tekijöiksi. Kyselyn vastauksissa mainitut kehitysideat, esimerkiksi koulutuksen lisääminen ja selkeämmät ohjeistukset vahvistavat tietoperustan yhtäläisyyttä tutkimuksen tuloksiin korostaen esimerkiksi tarvetta koulutukselle ja viestinnälle, sekä kasvokkaisille tapaamisille virtuaalijohtajan ja –johdettavien kesken. Lisäksi tekniset välineet, esimerkiksi kamerat ja dronet, mainitaan tärkeiksi, mutta niiden käytössä korostuvat toimivat tietoliikenneyhteydet. Tutkimuksen tietoperustan ja tulosten vertailu ja niiden edellä esitetyt yhtenevyydet tukevat tutkimuksen luotettavuutta.

Tutkimuksessa käytetyn lähdekirjallisuuden perusteella voimme tulkita pelastustoiminnan etäjohtamisen poikkeavan perinteisestä etäjohtamisesta siten, että kysymyksessä on reaaliaikaisesti teknisin välinein tapahtuvaa hajautetun työn johtamista, jossa korostuu erityisesti viestinnän merkitys. Esimerkiksi Mettin kuvaa virtuaalijohtamisen tapahtuvan teknologian välityksellä, jossa korostuu joustava ja avoin johtamistyyli mahdollistaen nopean reagoinnin (Mettin 2018, 23). Mielestämme oikea termi Mettinin tutkimuksen perusteella on pelastustoiminnan virtuaalijohtaminen, koska johtaminen tapahtuu reaaliaikaisesti teknologiaa hyödyntäen.

Tutkimustulosten tarkastelua

Tutkimuksen teemahaastattelut ja Webropol-kyselyt paljastivat, että pelastustoiminnan virtuaalijohtaminen on parantanut ryhmänjohtajan mahdollisuuksia keskittyä tilannepaikan johtajan tehtäviin onnettomuuspaikan johtamisessa. Tilannekeskukset ovat pystyneet tukemaan tilannepaikan johtajan työskentelyä, eikä tilannekeskuksen välineissä havaittu merkittäviä kehitystarpeita.

Tilannekeskuksen onnettomuuskohteesta saaman tilannetiedon saamisessa koettiin vaikeuksia, niin pelastusviranomaisten kuin sopimuspalokuntien näkökulmasta. Tilannekeskuksen ei koettu saavan tietoa siinä laajuudessa, että nykyisellä äänen välittämiseen perustuvalla toimintatavalla ja -tekniikalla kyettäisiin muodostamaan kattavaa tilannekuvaa ja sitä kautta tukemaan tilannepaikan johtajan työskentelyä. Riittämätön ja tarpeeksi luotettava tilannekuva vaikeuttaa pelastustoiminnan johtamisesta vastaavan pelastusviranomaisen työskentelyä ja ennakoivaa johtamista.

Julkisen sektorin taloudelliset realiteetit vaikeuttavat pelastustoiminnan kehittämistä, ja haaste on digitaalisten välineiden ja ohjelmistojen nopea kehitys, jossa julkinen sektori ei pysy perässä. Käytettävissä oleva rahoitus vaikuttaa valittavien digiratkaisujen elinkaareen, vaikka tulisi pyrkiä ottamaan käyttöön pitkäkestoisia teknisiä ratkaisuja. Julkisen sektorin riskinä on, että digitaalisuus ja tekniset ratkaisut kehittyvät nopeaa vauhtia ja on haastavaa pysyä kehityksen mukana.

Tutkimuksessa havaittiin, että pelastustoimi on panostanut digitaalisiin ratkaisuihin vasta viime vuosina, josta on aiheutunut myös lisäkoulutuksen ja perehdytyksen tarpeita. Tutkimuksen perusteella tulisi jatkossa näihin asioihin kiinnittää enemmän ja tarkemmin huomiota, niin päätoimisen henkilöstön kuin sopimuspalokuntalaisten koulutuksessa. Nykyisten mobiiliverkkojen suunnittelu ja rakentaminen on tehty palvelemaan kansalaiskäyttäjien, eikä siinä ole huomioitu viranomaistoimintaa. Tutkimuksen lähtökohdan yhtenä alkuperäisenä terminä oli pelastustoiminnan etäjohtaminen. Tutkimusaineiston sekä suorittamiemme kyselyiden ja haastatteluiden perusteella katsomme, että termistä pelastustoiminnan etäjohtaminen tulee luopua ja ottaa käyttöön termi pelastustoiminnan virtuaalijohtaminen. Pelastustoiminnassa on etäjohtamisen sijaan kysymys virtuaalijohtamisesta, koska johtaminen tapahtuu reaaliaikaisesti teknisin välinein

ja kohdistuu hajautetun työn johtamiseen. Lisäksi samalla korostuu erityisesti viestinnän merkitys ja nopeaan reagointiin perustuva johtaminen.

Tärkeimmät kehitysideat ja -ehdotukset pelastusalalle

Tutkimuksen havaintojen perusteella ehdotetaan digitaalisia ratkaisuja tilannekuvan parantamiseksi, kuten ajoneuvoihin asennettavia 360 asteen kameroita, haalarikameroita ja droneja. Nämä kehityshankkeet kuitenkin vaativat merkittäviä taloudellisia investointeja laajojen alueiden ja ajoneuvojen, sekä henkilömäärien vuoksi. Digitaalisilla ratkaisuilla kyettäisiin luomaan todellista tilannekuvaa tilannekeskuksen pelastusviranomaiselle ja mahdollistamaan virtuaalijohtaminen reaaliaikaisesti. Vastauksien tuloksista nousi esille kehitysideoina, että tilannepaikan johtamisen tukea voitaisiin kehittää koulutuksen ja harjoittelun lisäämisellä, tutustumisella tilannekeskushenkilöstöön, livekuvan tuottamisella, selkeämmillä ohjeistuksilla sekä palautetilaisuuksien järjestämisellä. Keskeisten havaintojen kooste on esitetty taulukossa 2.

Erityisesti Lapin pelastustoimialueen osalta merkittävänä haasteena koettiin mobiiliverkkojen kuuluvuuden ja kattavuuden parantaminen, joka nousi esille niin pelastusviranomaisten kuin sopimuspalokuntien näkemyksissä. Tärkeänä kehityskohteena nähty mobiiliverkkojen kuuluvuuden ja kattavuuden parantaminen ei ole yksistään pelastustoimen käsissä, vaan vaatii panostusta myös monilta muilta toimijoilta, varsinkin teleoperaattoreilta. Pelastuslaitosten ja sisäministeriön pelastusosaston tulisi käydä yhdessä muiden turvallisuusviranomaisten kesken keskustelua kansallisen kokonaisturvallisuuden näkökulmasta, kuinka mobiiliverkkojen toimivuus ja kattavuus osana kriittistä turvallisuusinfraa kyetään ratkaisemaan. Tuoko Virve2.0 tähän apuja lähitulevaisuudessa jää vielä nähtäväksi ja tätä näkökulmaa on syytä selvittää tulevaisuudessa.

Sopimuspalokunnat kaipasivat selkeitä ohjeita ja yhteistyötä pelastusviranomaisten kanssa. Koulutuksen lisääminen, harjoitusten järjestäminen, palautetilaisuudet sekä pelastusviranomaisten ja tilannepaikan johtajien kasvokkaiset tapaamiset nousivat esiin yhteistyön kehityskohteina. Näitä on pidettävä yksinkertaisina ja edullisina keinoina lisätä pelastustoiminnan laadun parantamista, sekä haasteellisista tehtävistä selviytymistä.

Taulukko 2. Tärkeimmät kehitysideat ja -ehdotukset

Digitaaliset viestintävälineet	Mobiiliverkot	Yhteistoiminta
ajoneuvojen 360 kamerat	kuuluvuuden ja kattavuuden parantaminen yhteistyössä teleoperaattorien kanssa	yhteiskoulutukset ja harjoitukset
haalarikamerat		selkeät ohjeet
livekuva dronella		palautetilaisuudet

Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus

Tutkimus on tehty Tutkimuseettisen neuvottelukunnan hyvän tieteellisen käytännön ohjeistuksen mukaisesti (Keiski ym. 2023). Tutkimus perustui tarkasti valittuihin pelastuslaitoksien toimipisteisiin, jossa teemahaastatteluilla ja kyselyillä selvitettiin pelastusviranomaisten ja sopimuspalokuntalaisten kokemuksia virtuaalijohtamisesta. Aineistonkeruu perustui kesällä 2023 toteutettuihin teemahaastatteluihin ja kyselyihin. Haastattelut pelastusviranomaisille toteutettiin suunnitelman mukaisesti. Kyselyt toteutettiin pelastustoiminnanjohtajina toimiville pelastusviranomaisille sekä sopimuspalokuntalaisten ryhmänjohtajille, vastausprosentista ei ole tietoa koska toimeksiantajat ovat lähettäneet Webropol-kyselyn vastausosoitteen tutkimuksen kohderyhmälle. Sopimuspalokuntalaisten ryhmänjohtajien kysely toteutettiin suunnitelman mukaisesti, mutta pelastustoiminnanjohtajina toimiville pelastusviranomaisille suunnattuun kyselyyn ei saatu riittävästi vastauksia, jotta vastauksista olisi ollut mahdollista luoda kattavaa näkemystä asiasta. Sen vuoksi päätimme jättää analysoimatta pelastusviranomaisille suunnatun kyselyn. Pelastusviranomaisten haastatteluilla ja sopimuspalokuntalaisten kyselyllä saatiin kuitenkin tarvittavat tiedot aiheeseen liittyen, joten tutkimusta voidaan pitää luotettavana. Teemahaastatteluun ja kyselyyn osallistuminen oli vapaaehtoista ja osallistujille annettiin tilaisuus tuoda esiin myös omia näkökulmia aiheeseen liittyen. Haastattelu- ja kyselyajat sovittiin etukäteen. Haastattelut on tallennettu sähköisesti ja aineisto, joka haastatteluista kertyi, hävitetään asianmukaisesti opinnäytetyön julkaisemisen jälkeen.

Tutkimusryhmän itsereflektointi

Tämän tapauksen tutkimusraportin kirjoittanut ryhmä työskenteli läpi prosessin monipaikkaisesti digitaalisia viestintä- ja etätyövälineitä hyödyntäen. Ryhmätyön prosessissa luottamuksen vahvistamista tuki kollektiivinen avoimuus ja jaettu näkemys työskentelytavoista tavoitteen saavuttamiseksi. Työhön ryhtymistä tuki ja vauhditti ryhmän jäsenten aikaisempi kokemus monipaikkaisesta ryhmätyöskentelystä työelämän ja opintojen parista. Alusta loppuun ryhmätyöskentelyä tuki psykologinen turvallisuus ja avoimuus, joka alkoi vallita erityisesti toisiin tutustumisen, kannustavan ja myönteisen ilmapiirin sekä kollektiivisen vastuuntunnon ja moraalien seurauksena.

Tulevaisuuden näkymät ja jatkotoimenpiteet

Tutkimus vahvisti käsitystä, että hyvin toimiva tilannekeskustoiminta mahdollistaa johtamisketjun nopeamman reagoinnin erilaisiin ja äkillisesti muuttuviin tilanteisiin, parantaa yhteistyötä eri toimijoiden välillä, luo tehokkuutta, voi säästää kustannuksia, sekä parantaa päätöksentekoa varmistamalla luotettavan ja oikea-aikaisen tiedonkulun.

Pelastustoiminnan virtuaalijohtamisen kehittäminen ja parantaminen ottamalla käyttöön uusia teknisiä ratkaisuja tilannekuvan muodostamisessa ja välittämisessä tulee vaikuttamaan olennaisesti työturvallisuuden paranemiseen. Digitaaliset ratkaisut mahdollistavat tarkan ja ajantasaisen tiedon keräämisen onnettomuuspaikoilta. Tämä antaa pelastustoiminnan johtajalle ja tilannepaikan johtajalle mahdollisuuden ennakoida onnettomuuden kehitystä ja sitä kautta mahdollisuuden ennakoida pelastustyöntekijöille uhkaavia vaaroja ja auttaa niiden välttämässä.

Jatkokehityshankkeena tai -tutkimuksena ehdotamme, että Lapin ammattikorkeakoulu ja Lapin hyvinvointialueen pelastuslaitos voisivat alkaa yhdessä tutkia parhaiten virtuaalijohtamiseen soveltuvia välineitä. Tämä palvelisi pelastustoimen lisäksi ensihoidon kenttätöitä ja esimerkiksi sosiaali- ja terveystieteiden osalta muun muassa kotihoidon ja kotisairaaloimintojen digitaalisten asiakaspalveluiden ja johtamisjärjestelmien kehittämistä.

LÄHTEET

Antila, C. 2021. Tilannepaikan johtaminen pelastuslaitoksissa. Opinnäytetyö, Pelastusopisto. Viitattu 6.9.2023 <https://www.theseus.fi/handle/10024/511624>.

Aura, O., Ahonen, G., Hussi, T. & Ilmarinen, J. 2021. Itseohjautuvuuden johtaminen 2020. Viitattu 31.8.2023 https://www.ossiaura.com/uploads/1/6/5/4/16543464/itseohjautuvuuden_johtaminen_2020_www.pdf.

Elyousfi, F., Anand, A. & Dalmaso, A. 2021. Impact of e-leadership and team dynamics on virtual team performance in a public organization. *The International Journal of Public Sector Management*, Vol 34 Nro 5 (2021), 508–528. Viitattu 6.9.2023 <https://doi.org/10.1108/IJPSM-08-2020-0218>.

Erillisverkot 2023. Viranomaisverkko Virve. Viitattu 4.10.2023 <https://www.erillisverkot.fi/virve-palvelut/>.

Green, D.D. & Roberts, G.E. 2010. Personnel implications of public sector virtual organizations. *Public Personnel Management*, Vol 39 Nro 1, 47–57. Viitattu 6.9.2023 <https://www-proquest-com.ez.lapinamk.fi/scholarly-journals/personnel-implications-public-sector-virtual/docview/215951122/se-2?accountid=27297>.

Haapanen, J. 2011. Ongelmatilanteiden prosessointi pelastuslaitosten esimiestehtävissä. Keskipohjanmaan ammattikorkeakoulu. Teknologiaosaamisen 169 johtaminen. Ylemmän ammattikorkeakoulun opinnäytetyö. Viitattu 31.8.2023 <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-201104043857>.

Halmeslahti, T., Henttu, J., Honkanen, M., Kangastie, K., Kirvesniemi, M., Koivukoski, J., Landstedt, J., Pylkkänen, T., Rahikainen, J., Vainio, T., Vakkilainen, A. & Virto, J. Ehdotus pelastustoiminnan johtamisen suunnitteluperusteiden kehittämiseksi. Sisäministeriön julkaisu 21/2018. Viitattu 5.5.2023 https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161032/SM_21_2018_Ehdotus%20pelastustoiminnan%20johtamisen%20suunnitteluperusteiden%20kehittamiseksi.pdf.

Halmeslahti, T. Honkanen, M., Korkiamäki, J., Rahikainen, J., Rajala, J. & Vakkilainen, A. Tilannekeskus- ja johtokeskuspalveluiden suorituskykyvaatimukset. Sisäministeriön julkaisu 2019:7. Viitattu 5.5.2023 https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161323/SM_7_19_TIKE_ ja_JOKE.pdf.

Harvio, V. 2014. Reaaliaikaisen kuvan hyödyntäminen pelastustoiminnassa. Opinnäytetyö. Laurea-ammattikorkeakoulu. Viitattu 6.9.2023 https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/86037/Harvio_Viktor.pdf?sequence=1&isAllowed=y.

Hyvönen, E. 2019. Pelastustoiminnan etäjohtamisen perusteet. Opinnäytetyö, Pelastusopisto. Viitattu 23.4.2023 <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-201902072046>.

Kallinen, T & Kinnunen, T. 2021. Etnografia. Teoksessa J. Vuori (toim.) Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 11.9.2023 <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/>.

Keiski, R., Hämäläinen, K., Karhunen, M., Löfström, E., Näreaho, S., Varantola, K. Spoof, S-K., Tarkiainen, T., Kaila, E., & Aittasalo, M. 2023. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan HTK-ohje 2023. Viitattu 17.10.2023 https://tenk.fi/sites/default/files/2023-03/HTK-ohje_2023.pdf.

Kinnunen, A. 2015. Pelastuslaitosten ja pelastustoimen johtaminen, hallinta ja organisaatiot. Tampereen yliopisto. Johtamiskorkeakoulu. Kunta- ja aluejohtaminen. Pro gradu -tutkielma. Viitattu 13.9.2019 <https://urn.fi/URN:NBN:fi:uta-201509112293>.

Korhonen, V., Arppe, M., Raittila, T., Pylkkänen, T., Siitonen, M, Himberg, J., Tanskanen, J. & Markkanen, P. Alueellisen tilannekeskuksen suorituskykyvaatimukset. Pelastustoimen uudistusta tukeva alueellisen valmistelun yhteistutkimus- ja kehittämishanke - Alueellisen tilanne- ja johtokeskustoiminnan kehittäminen (Itä-Suomi). Sisäministeriön julkaisu 2022:17. Liite 7a. Viitattu 23.4.2023 https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/163835/Liite_7a_Alueellisen_tilannekeskuksen_suorituskykyvaatimukset.pdf?sequence=12&isAllowed=y.

Lapin pelastuslaitos. 2019. Pelastustoimen palvelutasopäätös 2020–2023. Viitattu 13.3.2023 <https://paatokset.kemijarvi.fi/kokous/20192029-4-1.PDF>.

Laki hyvinvointialueista 29.6.2021/611. Viitattu 12.6.2023 <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2021/20210611?search%5Btype%5D=pika&search%5Bpika%5D=laki%20hyvinvointialueista%202021>.

Luhtasaari, J.-M. 2022. Virtuaalitiimien johtaminen. Esimiesten kokemuksia virtuaalisesta työskentelystä ja sen johtamisesta pandemian aikana. Pro Gradu. Lappeenrannan-Lahden teknillinen yliopisto LUT. Viitattu 15.4.2023 <https://urn.fi/URN:NBN:fi-fe2022040426923>.

Mettin, A-M. 2018. Virtuaalijohtaminen: esimiesten näkemät mahdollisuudet virtuaalitiimien johtamisessa, case: TUI Nordic. Pro Gradu. Lapin yliopisto. Viitattu 13.4.2023 <https://urn.fi/URN:NBN:fi:ula-201805141171>.

Pelastuslaki 29.4.2011/379. Viitattu 5.4.2023 <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2011/20110379>.

Pelastuslaitosten kumppanuusverkosto. 2016. Pelastustoiminnan käsitteitä. Viitattu 8.8.2023 <https://www.pelastuslaitokset.fi/sites/default/files/2020-11/Pelastustoiminnan%20k%C3%A4sitteit%C3%A4%202.p%C3%A4ivitetty%20versio%202016.pdf>.

Pelastusopisto 2023a. Pelastusalan päällystötutkinto (AMK). Viitattu 13.9.2023 <https://www.pelastusopisto.fi/tutkinnot/pelastusalan-paallystotutkinto-amk/>.

Pelastusopisto 2023b. Ammattikuvaus, alipäällystö. Viitattu 5.10.2023 <https://www.pelastusopisto.fi/tutkinnot/alipaallystotutkinto/alipaallysto/>.

- Pohjanmaan pelastuslaitos 2023. Valtakunnallinen pelastustoimi ja pelastustoimen alueet. Viitattu 8.10.2023 <https://www.pohjanmaanpelastuslaitos.fi/pelastuslaitos/valtakunnallinen-pelastustoimi>.
- Poulsen, S. & Ipsen, C. 2017. In times of change: How distance managers can ensure employees' wellbeing and organizational performance. *Safety Science* 2017 Vol 100 Part A (2017), 37–45. Viitattu 12.3.2023 <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2017.05.002>.
- Pöllänen, L. 2015. Virtuaalijohtaminen – esimiehen rooli ja tärkeimmät vaikuttamiskeinot virtuaalisen tiimin menestyksen kannalta. Pro Gradu. Lappeenrannan teknillinen yliopisto. Viitattu 7.6.2023 <https://urn.fi/URN:NBN:fi-fe2015100214525>.
- Reittinen, K. 2019. Virtuaalijohtaminen – Tiimin luottamusta rakentavat johtamiskäytännöt. Pro Gradu. Lappeenrannan teknillinen yliopisto. Viitattu 17.7.2023 <https://urn.fi/URN:NBN:fi-fe2019090426636>.
- Sisäasiainministeriö 2012. Pelastustoimen toimintavalmiuden suunnitteluohje. Sisäasiainministeriön julkaisuja 2012:21. Viitattu 13.4.2023 <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-491-749-0>.
- Sisäministeriö 2023a. Pelastustoimen hallintouudistus. Viitattu 2.4.2023 <https://intermin.fi/pelastustoimenuudistus/hallintouudistushanke>.
- Sisäministeriö 2023b. Sopimuspalokunnat. Pelastustoimi.fi. Viitattu 5.9.2023 <https://pelastustoimi.fi/pelastustoimi/sopimuspalokunnat>.
- Sisäministeriö 2023c. Sisäministeriön asetus tilannekuvatoiminnasta. Viitattu 5.10.2023. <https://valtioneuvosto.fi/hanke?tunnus=SM019:00/2023>.
- Toivonen, J. & Nyberg, P. Tilanne- ja johtokeskustoiminnan kehittäminen sekä yhteensovittaminen. Valtakunnallinen pelastustoimen johtokeskus sekä alueelliset tilanne- ja johtokeskukset. Sisäministeriön julkaisuja 2022:17. Liite 8. Viitattu 13.3.2023 https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/163835/Liite_8_Tilanne-%20ja_johtokeskustoiminnan_kehittaminen_seka_yhteensovittaminen.pdf?sequence=13&isAllowed=y.
- Varsinais-Suomen hyvinvointialue. 2022. Aluevaltuuston pöytäkirja 23.11.2022 § 135 liite 1. Pelastustoimen palvelutasopäätös vuosille 2021–2024 (V-S aluepelastuslautakunta 12.11.2020 § 75). Viitattu 13.3.2023 <https://vshyvinvointialue.tweb.fi/ktwebscr/files/show?doctype=3&docid=302573&version=1>.
- Van Wart, M., Roman, A., Wang, X. & Liu, C. 2019. Operationalizing the definition of e-leadership: identifying the elements of e-leadership. *International Review of Administrative Sciences*, Vol 85 Nro 1 (2019), 80–97. Viitattu 17.7.2023 <https://doi.org.ez.lapinamk.fi/10.1177/0020852316681446>.
- Veneskari, T. 2015. Pelastustoiminnan tilannejohtaminen ja tilannekeskustoiminta. Pro Gradu. Maanpuolustuskorkeakoulu. Viitattu 12.4.2023 <https://urn.fi/URN:NBN:fi-fe2015092213839>.

Zaccaro, S. J. & Bader, P. 2003. E-leadership and the challenges of leading e-teams: Minimizing the Bad and Maximizing the Good. *Organizational Dynamics*, Vol 31 Nro 4 (2003), 377-387. Viitattu 12.5.2023 [https://doi.org/10.1016/S0090-2616\(02\)00129-8](https://doi.org/10.1016/S0090-2616(02)00129-8).

LIITTEET

Liite 1. Webropol-kysely tilannepaikkajohtajina toimiville sopimuspalokuntien ryhmänjohtajille

Liite 2. Webropol-kysely tilanne- tai operaatiokeskuksessa pelastustoiminnanjohtajana toimiville pelastusviranomaisille

Liite 3. Teemahaastatteluiden kysymykset (onnettomuustilanteen virtuaalijohtaminen pelastuslaitoksen tilannekeskuksessa)

Liite 1 1(6) Webropol-kysely tilannepaikkajohtajina toimiville sopimuspalokuntien ryhmänjohtajille

SIVU 1

Tilannepaikanjohtajina toimiville sopimuspalokuntien ryhmänjohtajille

1. Ikä?

- 20-30 vuotta
- 31-40 vuotta
- 41-50 vuotta
- 51 vuotta tai enemmän

+ Lisää kysymys

+ Lisää tekstiä/kuvia

+ Lisää sivunvaihto

2. Pelastustoimialue?

- Lappi
- Varsinais-Suomi

+ Lisää kysymys

+ Lisää tekstiä/kuvia

+ Lisää sivunvaihto

3. Pelastusalan koulutus?

Valitse

- Alipäällystötutkinto
- Päällystötutkinto (tai aiempi vastaava)
- Vanhempi sammutusmies
- Ryhmänjohtaja
- Sopimuspalokunnan päällikkö
- Pelastaja tai vastaava tutkinto

+ Lisää kysymys

+ Lisää tekstiä/kuvia

+ Lisää sivunvaihto

Seuraava

Lisää vaihtoehtoinen teksti tähän

Liite 1 2(6) Webropol-kysely tilannepaikkajohtajina toimiville sopimuspalokuntien ryhmänjohtajille

SIVU 2 Yhdistä sivut





Tilannepaikanjohtajina toimiville sopimuspalokuntien ryhmänjohtajille

4. Montako kertaa olet toiminut tilannepaikan johtajaksi määrättynä? (viimeisen 10 vuoden aikana)

0

1

2

3    

4

5

6


7

8

9

10-50

51 tai enemmän

+ Lisää kysymys + Lisää tekstiä/kuvia  Lisää sivunvaihto

[Edellinen](#) [Seuraava](#)

Lisää vaihtoehtoinen teksti tähän

Liite 1 3(6) Webropol-kysely tilannepaikkajohtajina toimiville sopimuspalokuntien ryhmänjohtajille

SIVU 3 Yhdistä sivut

Tilannepaikanjohtajina toimiville sopimuspalokuntien ryhmänjohtajille

5. Mitä lisäarvoa tilanne- tai operaatiokeskuksen toteuttama virtuaalinen pelastustoiminnanjohtaminen on antanut sinulle tilannepaikanjohtajana? (nimeä sinusta olennaisimmat asiat tärkeysjärjestyksessä) (max 150 merkkiä per kohta)

1.
2.
3.
4.
5.

+ Lisää kysymys + Lisää tekstiä/kuvia Lisää sivunvaihto

Edellinen Seuraava

Lisää vaihtoehtoinen teksti tähän

SIVU 4 Yhdistä sivut

Tilannepaikanjohtajina toimiville sopimuspalokuntien ryhmänjohtajille

6. Minkä arvosanan annat tilanne- tai operaatiokeskuksen tämänhetkiselle pelastustoiminnan virtuaalijohtamiselle?

10
 9
 8
 7
 6
 5
 4

+ Lisää kysymys + Lisää tekstiä/kuvia Lisää sivunvaihto

Edellinen Seuraava


Lisää vaihtoehtoinen teksti tähän

SIVU 5 Yhdistä sivut

Tilannepaikanjohtajina toimiville sopimuspalokuntien ryhmänjohtajille

7. Mitä olet jäänyt kaipaamaan tilannekeskuksen virtuaalisesti suorittamalta pelastustoiminnanjohtamiselta? (nimeä sinusta olennaisimmat asiat tärkeysjärjestyksessä) (max 150 merkkiä per kohta)

1.
2.
3.
4.
5.

+ Lisää kysymys + Lisää tekstiä/kuvia  Lisää sivunvaihto

Lisää vaihtoehtoinen teksti tähän

Liite 1 5(6) Webropol-kysely tilannepaikkajohtajina toimiville sopimuspalokuntien ryhmänjohtajille

SIVU 6 Yhdistä sivut

Tilannepaikanjohtajina toimiville sopimuspalokuntien ryhmänjohtajille

8. Minkälaista johtamisen tukea olisit kaivannut tilanne- tai operaatiokeskukselta? (nimeä sinusta olennaisimmat asiat tärkeysjärjestyksessä) (max 150 merkkiä per kohta)

1.

2.

3.

4.

5.

+ Lisää kysymys + Lisää tekstiä/kuvia Lisää sivunvaihto

Edellinen Seuraava

Lisää vaihtoehtoinen teksti tähän

SIVU 7 Yhdistä sivut

Tilannepaikanjohtajina toimiville sopimuspalokuntien ryhmänjohtajille

9. Millaisilla teknisillä (digitaalisilla) välineillä pelastusviranomaisen voisi paremmin tukea sinua tilannepaikanjohtajana?

Haalarikamerat (ryhmänjohtajan ja/tai ryhmän jäsenten sammutusvarusteissa)

Dronet (yksikössä tulee olla käyttäjä tilannekuvan välittämistä varten)

Ajoneuvoihin 360 kamerat (kiinteästi sijoitetut 360 astetta kuvaavat kamerat)

Mobiiliverkkojen kuuluvuuden ja kattavuuden parantaminen (myös dataliikenteen parantaminen)

Muu, mikä?

Muu, mikä?

+ Lisää kysymys + Lisää tekstiä/kuvia Lisää sivunvaihto

Edellinen Seuraava

Lisää vaihtoehtoinen teksti tähän

Liite 1 6(6) Webropol-kysely tilannepaikkajohtajina toimiville sopimuspalokuntien ryhmänjohtajille

SIVU 8 Yhdistä sivut

Tilannepaikanjohtajina toimiville sopimuspalokuntien ryhmänjohtajille

10. Miten saamaasi tilannepaikanjohtamisen tukea voisi kehittää? Nimeä mielestäsi 3 tärkeintä asiaa. (max 150 merkkiä per kohta)

-
-
-

+ Lisää kysymys + Lisää tekstiä/kuvia  Lisää sivunvaihto

Lisää vaihtoehtoinen teksti tähän

Kiitossivu 

Kiitos vastauksesta!



Kysely luotu Webropolilla
Klikkaa tästä ja lue lisää

Liite 2 1(4) Webropol-kysely tilanne- tai operaatiokeskuksessa pelastustoiminnanjohtajana toimiville pelastusviranomaisille





SIVU 1

Tilanne- tai operaatiokeskuksessa pelastustoiminnanjohtajana toimivat pelastusviranomaiset


1. Ikä?

20-30 vuotta

31-40 vuotta

41-50 vuotta    


51 -> vuotta

————— + Lisää kysymys + Lisää tekstiä/kuvia  Lisää sivunvaihto —————

2. Pelastustoimialue?

Lappi

Varsinais-Suomi


————— + Lisää kysymys + Lisää tekstiä/kuvia  Lisää sivunvaihto —————

3. Pelastualan koulutus?

Valitse ▾

Alipäällystötutkinto

Päällystötutkinto (Muu vastaava aiempi tutkinto)

————— + Lisää kysymys + Lisää tekstiä/kuvia  Lisää sivunvaihto —————

Seuraava



Lisää vaihtoehtoinen teksti tähän

Liite 2 2(4) Webropol-kysely tilanne- tai operaatiokeskuksessa pelastustoiminnanjohtajana toimiville pelastusviranomaisille

SIVU 2 Yhdistä sivut

Tilanne- tai operaatiokeskuksessa pelastustoiminnanjohtajana toimivat pelastusviranomaiset

4. Montako vuotta johtanut pelastustoimintaa tilanne- tai operaatiokeskuksessa?

0-3
 4-6
 7-9
 10-12    
 13-15
 15 tai enemmän

+ Lisää kysymys + Lisää tekstiä/kuvia  Lisää sivunvaihto

Edellinen Seuraava

Lisää vaihtoehtoinen teksti tähän

SIVU 3 Yhdistä sivut

Tilanne- tai operaatiokeskuksessa pelastustoiminnanjohtajana toimivat pelastusviranomaiset

5. Mitä tietoa tarvitset tilannepaikanjohtajalta pelastustoiminnanjohtamisen menestykselliseksi onnistumiseksi? (nimeä sinusta olennaisimmat asiat tärkeysjärjestyksessä) (max 150 merkkiä per kohta)


1.

2.

3.

4.

5.

+ Lisää kysymys + Lisää tekstiä/kuvia  Lisää sivunvaihto

Edellinen Seuraava

Lisää vaihtoehtoinen teksti tähän

Liite 2 3(4) Webropol-kysely tilanne- tai operaatiokeskuksessa pelastustoiminnanjohtajana toimiville pelastusviranomaisille

SIVU 4 Yhdistä sivut

Tilanne- tai operaatiokeskuksessa pelastustoiminnanjohtajana toimivat pelastusviranomaiset

6. Mikä sinulle on ollut haastavinta kattavan tilannekuvan ymmärtämiseksi? (max 150 merkkiä per kohta)

1.
2.
3.
4.
5.

+ Lisää kysymys + Lisää tekstiä/kuvia Lisää sivunvaihto

Edellinen Seuraava

Lisää vaihtoehtoinen teksti tähän

SIVU 5 Yhdistä sivut

Tilanne- tai operaatiokeskuksessa pelastustoiminnanjohtajana toimivat pelastusviranomaiset

7. Millaisilla teknisillä (digitaalisilla) välineillä tilannekuvaa onnettomuuspaikalta voitaisiin kehittää, jotta se parantaisi johtamisesi edellytyksiä?

- Haalarikamerat (ryhmänjohtajan ja/tai ryhmän jäsenten sammutusvarusteissa)
- Dronet (yksikössä tulee olla käyttäjä tilannekuvan välittämistä varten)
- Ajoneuvoissa 360 kamerat (kiinteästi sijoitetut 360 astetta kuvaavat kamerat)
- Mobiiliverkkojen kattavuuden ja kuuluvuuden parantaminen (myös dataliikenteen käytön parantaminen)
- Muu, mikä?
- Muu, mikä?

+ Lisää kysymys + Lisää tekstiä/kuvia Lisää sivunvaihto

Edellinen Seuraava

Lisää vaihtoehtoinen teksti tähän

Liite 2 4(4) Webropol-kysely tilanne- tai operaatiokeskuksessa pelastustoiminnanjohtajana toimiville pelastusviranomaisille

SIVU 6 Yhdistä sivut

Tilanne- tai operaatiokeskuksessa pelastustoiminnanjohtajana toimivat pelastusviranomaiset

8. Miten koet pelastustoiminnan virtuaalijohtamisen? (max 500 merkkiä)

+ Lisää kysymys + Lisää tekstiä/kuvia Lisää sivunvaihto

Edellinen Lähetä

Lisää vaihtoehtoinen teksti tähän

Kiitossivu ⚙️

Kiitos vastauksesta!



Kysely luotu Webropolilla
Klikkaa tästä ja lue lisää

Liite 3 1(1) Teemahaastatteluiden kysymykset (onnettomuustilanteen virtuaalijohtaminen pelastuslaitoksen tilannekeskuksessa)

Teemahaastatteluiden kysymykset

1. Miten tilannekeskuksen toteuttama pelastustoiminnan virtuaalijohtaminen pelastuslaitoksellanne käytännössä toimii?
2. Minkälaisia haasteita virtuaalijohtamisessa on havaittu?
3. Mitä mahdollisuuksia pelastuslaitoksellanne on virtuaalijohtamisen kehittämiseen?
4. Millaisia teknisiä ratkaisuja tai välineitä on saatavilla virtuaalijohtamisen parantamiseksi tai johtamisen tukemisen kehittämiseksi?
5. Millaisena näette pelastustoiminnan virtuaalijohtamisen viiden vuoden kuluttua?

Aivohyvinvoinnin johtaminen asiantuntijaorganisaatiossa

Elina Kauppila, Anna Uusitalo & Maarit Venäläinen

This thesis focuses on cognitive ergonomics and brain well-being in knowledge-intensive work. The purpose of the study was to understand the factors affecting load and recovery levels of knowledge workers, and ways managers can support employees' cognitive well-being. The aim was to identify management methods that support worker cognition. The goal was to identify tools that support the management in enabling employees' cognitive well-being, and recovery during workdays. The research client was a financial management company, and the target group was the managers of specialist teams. Data was collected through thematic interviews, surveys, and workshops during the spring and autumn of 2023. The study involved a sample of ten managers. The qualitative, inductive and quantitative analyses were used.

As hybrid work has significantly increased, new leadership skills are required and self-management, especially in-day recovery, has become crucial. When selecting tools to promote the desired work culture, it is essential to consider cognitive and affective ergonomics and brain well-being. The load and recovery metrics as well as the proposed tools used in the study are applicable for managing knowledge workers across various industries.

It emerged from the responses of the interviewees in the thesis that the burden of knowledge work was compounded by multichannel information flow and a work culture that does not support smooth processes. In remote work, transitions between tasks often occur without breaks and the in-day recovery is insufficient. The managers have a broad job description, which contributes to their load. Perceived stress among managers was influenced by the cyclical nature of work, resource shortages, and turnover of colleagues. However, many interviewees mentioned enjoying their work and experiencing work engagement.

Johdanto

Digitalisaatio ja globalisaatio ovat nykytyön ilmiöitä, jotka ovat muuttaneet työtä, työn sisältöä ja työn tekemisen muotoja (Varma 2022, 6). Ne haastavat aivojen hyvinvointia ja siksi aivoja olisi suojeltava samalla tavalla kuin muitakin kehon osia. Työtä tehdään aivoilla ja työn aiheuttama kuormitus kohdistuu aivoihin. (Hartikainen ym. 2021, 89.) Aivojen hyvinvointi on sidoksissa kokonaisvaltaiseen terveyden ja hyvinvoinnin kokemukseen, koska aivoihin kytkeytyy hermostollinen kehitys, muovautumiskyky ja palautuminen koko elämämme ajan (Aejmelaeus ym. 2022, 6). Aivojen terveyttä tukevat hyvät elämäntavat, kuten terveellinen ravinto, liikunta, päihteettömyys, riittävästä levosta ja unesta

huolehtiminen, aivojen haastaminen sekä haitallisen stressin välttäminen (Aivot ja mieli – terveyden ja hyvinvoinnin edistäminen 2020, 11).

Digitalisoituneessa tietotyössä ja työympäristössä työtehtävien suorittaminen kytkeytyy kognitiiviseen toiminnan ohjaukseen, kuten tiedonkäsittelyyn liittyviin mielen prosesseihin, joita ovat huomio- ja keskittymiskyky, työmuisti, päätöksenteko, tunteiden säätely, joustava ajattelu ja jatkuva oppiminen (Kalakoski ym. 2020; Hartikainen ym. 2021, 91). Siksi tietotyö rinnastetaan aivotyöhön ja asiantuntijatyöhön (Varma 2022, 6). Häiriötekijät, kuten moniajo eli monen tehtävän yhtäaikainen tekeminen, keskeytykset ja jatkuva tietotulva ovat digitaalisessa työympäristössä läsnä jatkuvasti ja siksi on tärkeää muokata työtä ja työympäristöä vähemmän kuormittavaksi (Kalakoski ym. 2020). Tietotyötä tekevät asiantuntijat ovat tyypillisesti koulutettuja ja heidän työnsä liittyy tiedon käsittelyyn ja tuottamiseen (Bäcklander, Rosengren & Kaulio 2021, 342).

Viime vuosina on herätty pohtimaan aivohyvinvoinnin merkitystä työssä ja miten aivohyvinvointi voidaan mahdollistaa työntekijöille siten, että työ kuormittaisi mahdollisimman vähän. On tuotu esiin, että tarvitaan ylimmän johdon sitoutumista aivo- ja mielenterveyden edistämiseen työssä. Aivokuormitukseen liittyy psykososiaalisia tekijöitä, joita ovat työn sisältö, työjärjestelyt ja työyhteisön sosiaalinen toimivuus. Työnantajan tulisi ymmärtää, miksi työntekijän aivojen ja mielen terveyteen kannattaa panostaa. Aivokuormitus lisää työkyvyn heikkenemisen ja työuupumuksen riskiä. (Aivot ja mieli – terveyden ja hyvinvoinnin edistäminen 2020, 19–20; Hartikainen ym. 2021, 89; Uusitalo-Arola, Tuisku & Rossi 2022.) Kuormituksen ja palautumisen keskiössä ovat riittävä uni ja aivojen hyvinvointi, joiden merkitys korostuu työikäisillä työn ja vapaa-ajan ristipaineessa (Aejmelaeus ym. 2022, 22). Siksi aivojen hyvinvointia tulisi tukea työtehtävien ja -välineiden, työympäristöjen ja toimintatapojen kautta.

Tämän kehittämistyön toimeksiantajana on taloushallinnon alalla toimiva case-yritys. Tarkoituksena on kartoittaa tietotyötä tekevän asiantuntijan kuormituksen tasoa ja palautumista sekä selvittää, miten esihenkilö voi tukea työntekijöitä kuormituksen hallinnassa. Tavoitteena on tietotyötä tekevän asiantuntijan palautumisen kehittäminen, kognitiivisen ergonomian tukeminen työssä sekä työkalujen luominen sujuvaan aivotyöhön ja sen johtamiseen. Kehittämistyömme on laadullinen tapaustutkimus, jossa haemme vastauksia seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

1. Mitkä asiat vaikuttavat tietotyötä tekevän asiantuntijan kuormituksen tasoon?
2. Miten esihenkilö voi tukea tietotyötä tekevän asiantuntijan sujuvaa aivotyötä?

Kehittämistyön aineisto kerättiin vuoden 2023 kevään ja syksyn aikana teemahaastattelun, kyselyn sekä työpajan ja ryhmäkeskustelun yhdistelmän avulla. Teemahaastatteluun osallistui kymmenen (n=10) esihenkilöä, jotka tekivät itsekkin asiantuntijatyötä. Kaikki haastatteluun osallistuneet kutsuttiin työpajaan, johon osallistui kuusi (n=6) henkilöä. Haastattelu- ja työpaja-aineisto analysoitiin laadullisen sisällönanalyysin keinoin ja kyselyn aineisto määrällisin menetelmin.

Aivohyvinvointi asiantuntijaorganisaatiossa

Kognitiivinen kuormitus haastaa työstä palautumista

Kognitiivinen kuormitus johtuu työtehtävien kognitiivisista vaatimuksista, jotka ylittävät ihmisen kognitiiviset tiedonkäsittelyn kyvyt, kuten tarkkaavaisuuden ja työmuistin luonnolliset rajat. Tieto säilyy työmuistissa vain hetken ja sen kapasiteetti on rajallinen. (Kalakoski ym. 2020.) Uusi tieto vie työmuistin kapasiteettia tuttua tietoa enemmän (Lovell & Sherrington 2020, 19–20). Aivotutkimuksen (Savic 2015) mukaan työperäinen stressi muuttaa aivojen rakennetta ja sillä on työsuoritusta heikentävä vaikutus ihmisen kognitiivisiin toimintoihin. Tähän liittyvät autonomisen hermoston hälytystila ja hypotalamus-aivolisäke-lisämunuaisakselin (HPA) aktivoituminen (Ulrich-Lai & Herman 2009). Liiallisessa aivokuormituksessa aivojen korkeimpien toimintojen tehokkuus heikkenee, jolloin aivojen etuotsalohkon, toiminnanohjausta säätelevän järjestelmän normaali toiminta häiriintyy (Hartikainen ym. 2021, 91; Wiehler, Branzoli, Adanyeguh, Mochel & Pessiglione 2022).

Työolosuhteet, joihin liittyy häiriötekijöitä, kuten puheäännet ja melu, jatkuvat keskeytykset, työn pirstaloituminen, moniajo (multitaskaus) sekä jatkuva tiedon suuri määrä ovat osoittautuneet kognitiivista kuormitusta lisääviksi tekijöiksi (Kalakoski ym. 2020). Tämä tulee esiin Caon ym. (2021) tutkimuksesta, jossa selvitettiin Microsoftin työntekijöiden moniajoa etäpalavereissa. Tutkimuksen mukaan moniajo lisääntyi palaverin keston pidentyessä, sitä esiintyi enemmän aamupalavereissa kuin iltapäivällä ja etenkin toistuvissa palavereissa. Suurin osa työntekijöistä koki keskittymiskyvyn vaikeuksia pitkissä etäpalavereissa. Esiin nousivat huomiokyvyn heikkeneminen, sitoutuminen palaveriin ja henkinen väsyminen. (Cao ym. 2021.) Otsalohkon alue aktivoituu voimakkaasti moniajon

aikana, kun samanaikaisesti kuunnellaan puhetta ja kirjoitetaan (Moisala ym. 2015). Tehtävästä toiseen hyppiminen on tehotonta ja aiheuttaa siten kustannuksia työnantajalle (Huotilainen & Moisala 2018, 62).

Digitaalinen työympäristö edellyttää jatkuvaa ja aktiivista viestintää työntekijöiden kesken, mikä voi lisätä tietotulvaa. Se liitetään viestinnän monikanavaisuuteen eli työtä ja asioita hoidetaan useilla eri kanavilla ja sovelluksissa. (Larjovuori, Kinnari, Nieminen & Heikkilä-Tammi 2021, 31.) Digitaaliset työkalut voivat lisätä joustavuutta työhön, mutta ne voivat aiheuttaa teknologian käyttöön liittyvää teknostressiä (Bordi & Okkonen 2018, 8). Viestinnän laatu, volyyymi, tekniset ongelmat, jatkuvat odotukset yhteydenpidosta, uusien työkalujen käyttöönotto sekä epäselvät rajat työn ja vapaa-ajan välillä haastavat työhyvinvointia ja työstä palautumista (Bordi, Okkonen, Mäkinen & Heikkilä-Tammi 2018, 30–31). Kalakosken ym. (2020) mukaan kognitiivinen kuormitus on riskitekijä työn suorituskyyvälle, mikä vaikuttaa työntekijän kykyyn hallita vaativia työtehtäviä ja voi näin heikentää työn tuottavuuden lisäksi työturvallisuutta ja -terveyttä.

Kognitiivinen ergonomia turvaa aivojen hyvinvointia

Kognitiivinen ergonomia on yksi ergonomian osa-alue ja sen avulla työtä voidaan muokata turvallisemmaksi, sujuvammaksi ja terveellisemmäksi aivoille. Kognitiivisen ergonomian tavoitteena on vähentää turhaa aivokuormaa työssä (Työterveyslaitos 2023a) ja löytää ratkaisuja työn ja työympäristön kehittämiseen (Kuikka & Paajanen 2015, 42). Työterveyslaitoksen (2023a) mukaan hyvän kognitiivisen ergonomian toteutuminen työssä edellyttää johdon sitoutumista tehokkaaseen aivotyöhön sekä koko organisaatiota koskevia yhteisiä pelisääntöjä, joiden avulla työntekijöitä tuetaan sujuvaan tiedolla työskentelyyn.

Kansainvälisen ergonomialiiton (International Ergonomics Association 2022) mukaan kognitiivinen ergonomia tarkoittaa seuraavaa: *Kognitiivinen ergonomia liittyy ihmisen henkisiin prosesseihin, kuten havaintoon, muistiin, päättelyyn ja motorisiin vasteisiin, koska ne vaikuttavat ihmisten ja muiden järjestelmän elementtien väliseen vuorovaikutukseen. Aiheeseen liittyviä asioita ovat henkinen työkuorma, päätöksentekokyky, taitava suorituskyyky, ihmisen sekä tiedon ja laitteiden välinen vuorovaikutus, ihmisen luotettavuus, työstressi ja koulutus, koska ne voivat liittyvät ihmisen ja järjestelmän suunnitteluun.* (International Ergonomics Association 2022.)

Affektiivinen ergonomia on osa aivohyvinvointia

Emotionaalinen eli affektiivinen ergonomia on osa työpaikan vuorovaikutus- ja tunneympäristöä ja se liittyy työssä koettuun eettiseen kuormitukseen ja organisaatiokulttuuriin. Affektiivisessä ergonomiassa vuorovaikutus- ja tunneympäristö vaikuttavat aivojen hyvinvointiin, koska aivot reagoivat herkästi sosiaalisiin signaaleihin. Työpaikan vuorovaikutus- ja tunneympäristö voi joko suojata ja ehkäistä aivojen hyvinvoinnin riskitekijöitä tai lisätä affektiivista kuormitusta. (Päätalo, Susipolku & Saarnio 2023.)

Affektiivisen ergonomian hallinnassa on kyse vuorovaikutus- ja tunneympäristön johtamisesta ja se voi tarkoittaa sitä, miten paljon työntekijä kokee saavansa tukea työhönsä niin esihenkilöltä kuin kollegoilta. Tutkimusten mukaan mieliala- ja ahdistuneisuushäiriöt ovat yleisempiä sellaisilla työntekijöillä, jotka kokivat, että he eivät saa riittävästi tukea työhönsä. (Sinokki ym. 2009.) Affektiivisen ergonomian kokemus vaikuttaa työn sujuvuuden kokemuksiin sekä laatuun ja tuottavuuteen työssä. Tutkimusten mukaan esihenkilön tuki, kannustava johtaminen ja työntekijöiden hyvinvoinnista huolehtiminen on yhtä tärkeää, oli kyse sitten etä- tai lähityöstä. (Lundqvist, Reineholm, Ståhl & Wallo 2022, 2159.)

Työyhteisössä kollegojen välinen vuorovaikutus luo työntekijöille kokemuksia organisaation tuesta (O'Neill & Barsade 2016). Affektiivisessä ergonomiassa kaikki työyhteisön jäsenet kokevat olonsa hyväksytyksi ja tervetulleeksi ryhmään. Ulkopuolisuuden kokemukset horjuttavat aivoterveyttä. (Eisenberger, Lieberman & Williams 2003; Eisenberger 2012.) Kun organisaation vuorovaikutuskulttuuri on empaattinen, auttaa se suuntautumaan muihin ihmisiin myönteisemmin (Päätalo ym. 2023). Tunteet ohjaavat käyttäytymistä ja saavat aikaan fysiologisia muutoksia kehossa ja autonomisen hermoston toiminnassa (Nummenmaa, Glerean, Hari & Hietanen 2014). Negatiiviset tunneärsykkeet kaappaavat tarkkaavaisuus- ja toiminnanohjauksen pois työtehtävistä. Turvallinen ja myönteinen työympäristö tukee aivojen hyvinvointia. (Hartikainen ym. 2021, 92.)

Eettinen kuormitus on yksi affektiivisen kuormituksen muoto, jossa työntekijä ei tiedä, mikä olisi oikea tapa toimia tai kun työntekijä kokee epätietoisuutta, ristiriitaisuutta tai epäoikeudenmukaisuutta työn tekemiseen tai päätöksentekoon liittyen (Työturvallisuuskeskus 2021, 6–7). Työn eettiset haasteet voivat lisätä psykososiaalisia

kuormitustekijöitä, jotka sisältyvät työn sisältöön, työjärjestelyihin ja työyhteisön sosiaaliseen toimivuuteen. Työnantajalla on lainsäädännöllinen velvollisuus suojella työntekijöitä terveyttä heikentäviltä kuormitustekijöiltä työssä (Laki työturvallisuuslain muuttamisesta 222/2023).

Palautumisen merkitys aivojen hyvinvoinnille

Palautumisen merkitys ja palautumisprosessi

Asiantuntijatyössä käsitellään ja tuotetaan jatkuvasti uutta tietoa ja ratkaistaan ongelmia. Kognitiivisten vaatimusten vastapainoksi tarvitaan säännöllistä palautumista, jotta kognitiiviset resurssit pystytään säilyttämään. (Ojala ym. 2022, 1.) Palautuminen on prosessi, jossa elimistö palautuu stressitilasta lepotilaan. Sen tavoitteena on hankkia uusia voimavaroja, turvata uhatut voimavarat ja palauttaa menetetyt voimavarat. Palautumisongelma ja työuupuminen liittyvät toisiinsa, joten päivittäin tapahtuvaan palautumiseen tulisi kiinnittää ennakoivasti huomiota. (Manka & Manka 2023, 227–228, 230–231.)

Onnistuneen palautumisen taustalla ovat työstä irrottautuminen vapaa-ajalla (Ropponen, Bergbom, Härmä & Sallinen 2018, 51–52) sekä työn kuormitustekijöiden vähentäminen, säännölliset työpäivän aikaiset tauot, riittävä unen ja levon määrä (Työterveyslaitos 2023b; 2023c). Palautuminen voi jäädä vaillinaiseksi, jos työstä irrottautumista ei tapahdu ja työasioita hoidetaan vapaa-ajalla vastaamalla puheluihin ja viesteihin tai lukemalla työsähköposteja (Kuikka & Paajanen 2015, 58). Tutkimuksen mukaan älypuhelimella on yhteys pidempään työaikaan ja asiantuntijatyötä tekevät kokevat, että heidän tulee olla jatkuvasti tavoitettavissa (Ropponen ym. 2018, 48), vaikka kaikilla työntekijöillä on oikeus lakisääteisiin lepotaukoihin (Työaikalaki 872/2019).

Palautumisprosessi perustuu autonomisen hermoston ja hypothalamus-aivolisäkelisämunuaisakselin (HPA) toimintaan (Sonnentag & Geurts 2009, 2). Palautumista tapahtuu, kun ylivilittynyt autonominen hermosto rauhoittuu (Martin, Seppä, Lehtinen & Törö 2014, 83). Rauhoittumista voi tukea kiinnittämällä huomion omaan hengittämiseen (Martin ym. 2014, 83) ja opettelemalla olemaan tietoisesti läsnä hetkessä (Good ym. 2016). Tutkimuksen (Shonin, Gordon, Dunn, Singh & Griffiths 2014) mukaan asiantuntijatyössä tietoinen läsnäolo tukee työntekijän hyvinvointia ja työn suorituskykyä, koska se auttaa keskittymään ja suuntaamaan tarkkaavaisuuden tehtävänä olevaan asiaan.

Työn tekeminen vapaa-ajalla ja pidempi työaika ennustavat heikompaa unen laatua ja aamuvireyttä, mikä vaikuttaa pidentävästi seuraavan päivän työaikaan. Tämä on asiantuntijatyön liiallisen joustavuuden, itsenäisyyden ja työhön sitoutumisen haittavaikutus palautumisen näkökulmasta, vaikka tutkimuksen mukaan positiiviset vaikutukset kuten työn imu, merkityksen kokemus ja vaikutusmahdollisuus työaikoihin tukevat hyvinvointia. (Ropponen ym. 2018, 51–52.) Tilastokeskuksen vuoden 2018 työolotutkimuksessa mukaan 40 prosenttia 15–64 vuotiaista palkansaajista koki vähintään kerran viikossa väsymystä ja tarmottomuutta. Univaikeuksia oli 40 prosentilla vastaajista sekä ärtyneisyyttä ja jännittyneisyyttä 25 prosentilla. Vastaajista 11 prosenttia koki voimattomuutta ja neljännes koki muistin ja keskittymiskyvyn vaikeutta. (Sutela, Pärnänen & Keyriläinen 2019, 293–299.)

Nykytiedon mukaan tiedon konsolidaatio eli tiedon järjestely, yhdistely, vertailu ja tallennus tapahtuvat parhaiten unen ja tyhjäkäynnin aikana (Huotilainen 2021, 24–25). Työikäiselle riittävän unen määrä on 7–9 tuntia yössä (Käypähoito -suositus 2020). Hyvinvointia edistäviä palautumisen kokemuksia ovat työstä irrottautuminen, rentoutuminen, taidon hallinta, autonomia, merkityksellisyys ja yhteenkuuluvuus. Tutkijat kutsuvat tätä DRAMMA-malliksi. (Newman, Tay & Diener 2014.) Palautumista voidaan seurata sydämen sykevälivaihtelun mittaamisella (Fista ym. 2019, 7). Tutkimuksen mukaan työuupumuksella ja sykevälivaihtelulla on yhteys (Pihlaja, Tuominen, Peräkylä & Hartikainen 2022).

Työpäivän aikainen palautuminen ja fyysinen aktiivisuus

Työpäivän aikainen palautuminen ja tyhjäkäynti voivat tarkoittaa lyhyttä irrottautumista työtehtävästä, kuten istahtamista hetkeksi tauolle, lyhyttä kävelyä ulkona tai päivätorkkuja (Huotilainen 2021, 22–25). Jo lyhyetkin luontotauot kohentavat mielialaa ja alentavat stressitasoja (Pretty, Rogerson & Barton 2017). Virtuaalinen luontoympäristö toimistolla voi tukea palautumista, jos luontoon pääsy on estynyt (Ojala ym. 2022, 2).

Jotta aivot voivat toimia tehokkaasti, tarvitsevat ne kunnan taukoja 2–4 tunnin välein (Ojala ym. 2022, 1). Omaehtoiset lyhyet mikrotauot työpäivän aikana ovat tärkeitä, sillä ne palauttavat työntekijän energiatasot ja itsesäätelyresurssit. Työpäivän aikainen palautuminen auttaa suuntaamaan huomion työhön, keskittymään ja tuntemaan olon energiseksi eli kokemaan työhön sitoutumista. (Kuhnel ym. 2016.) Taukojen pitäminen vaikuttaa niin tietoiseen tiedonkäsittelyyn kuin autonomisen hermoston toimintaan. Tauko

tukee päätöksentekoa, luovuutta sekä kognitiivisen kuormituksen hallintaa. (Huotilainen 2021, 21, 52–58.)

Tutkijoiden (Sianoja, Kinnunen, de Bloom, Korpela & Geurts 2016, 8–9) mukaan lounasajalla palautuminen kerryttää uusia energiaresursseja ja tulokset viittaavat siihen, että lounastauon pituus ja sen viettäminen toimiston ulkopuolella tukee palautumista. Irrottautuminen työpisteestä auttaa suuntaamaan ajatukset pois työtehtävistä ja palauttaa kehon istumisen aiheuttamasta rasituksesta (Kuikka & Paajanen 2015, 57). Istumista tauottamalla ehkäistään istumisen haittoja (Pesola, Pekkonen & Finni 2016). Mittausten mukaan suomalaiset viettivät valveilla ollessaan lähes 8,5 tuntia paikallaan istuen (Vasankari & Kolu 2018, 9).

Taukoliikunta virkistää mieltä ja kehoa. Fyysinen aktiivisuus aktivoi aivoja monipuolisesti ja sillä on yhteys kognitiivisiin toimintoihin, kuten työmuistiin ja huomiokykyyn. Liikkeen aikana aivojen verenkierto vilkastuu ja aivojen hapensaanti parantuu. (Di Liegro, Schiera, Proia & Di Liegro 2019.) Erityisesti aerobinen liikunta vaikuttaa myönteisesti aivojen toiminnanohjausjärjestelmään 20–67 –vuotiailla (Stern ym. 2019) ja säännöllinen liikunta on tehokas keino vähentämään työuupumusta (Naczenski, Vries, Hooff & Kompier 2017).

Esihenkilön keinot tukea sujuvan aivotyön tekemistä

Esihenkilötyö on palvelutyötä, johon sisältyvät työntekijöiden voimavaroista ja työhyvinvoinnista huolehtiminen. Hyvät keskustelu- ja kuuntelemisen taidot auttavat esihenkilöä ymmärtämään toisen tilaa, työympäristöä tai kokemuksia. (Juuti & Vuorela 2015, 146.) Esihenkilö voi kannustaa johdettaviaan kokeilemaan uusia toimintatapoja ja työn järjestelyitä, jotka tukevat voimavaroja ja aivotyön sujuvuutta (Juuti & Vuorela 2015, 150; Huotilainen & Moisala 2018, 80–82). Työntekijöitä voidaan muistuttaa siitä, että pienilläkin muutoksilla on merkitystä palautumiseen ja aivoterveysteen, kuten istumisen säännöllinen tauottaminen ja palautumisen keinojen käyttöön ottaminen työpäivän aikana ja jälkeen (Newman ym. 2014; Kuhnel ym. 2016; Pesola ym. 2016).

Työntekijän psyykkistä, fyysistä, kognitiivista ja affektiivista kuormitusta seuraamalla esihenkilö pystyy puuttumaan ongelmiin. Työntekijät tulee ottaa mukaan työnsä ja hyvinvointinsa kehittämiseen, mikä edellyttää yhteisen ajan ottamista ideoimiseen ja pelisääntöjen luomiseen. (Manka & Manka 2023, 186–187.) Johtamisella, pelisäännöillä ja työoloja parantamalla voidaan tukea aivokuormituksen hallintaa, edistää myönteistä

ilmapiiriä ja yhteisöllisyyttä, jota tukee kasvotusten kohtaaminen (Hartikainen ym. 2021, 92; Suutala, Kaltiainen & Hakanen 2023, 15–16). Voimavaroja lisäävä vuorovaikutus esihenkilön ja työntekijän välillä auttaa puhumaan asioista avoimesti (Juuti & Vuorela 2015, 155). Esihenkilön oma esimerkki itsensä johtamisesta voi edistää työntekijän sujuvan aivotyön tekemistä (Chang, Baelen, Ramburn & Purandare 2022, 405).

Tutkimuksen toteutus

Keskeiset tutkimusmenetelmät

Valitsimme kehittämistyömme tutkimustavaksi tapaustutkimuksen, jolle on ominaista, että valittuna voi olla vain yksi tai pieni joukko tapauksia ja tarkastelun kohteena on ilmiö (Laine, Bamberg & Jokinen 2008, 9–10). Tapaustutkimus soveltui kehittämistyöhömme, koska tutkimme case-yrityksen avulla asiantuntijatyötä tekevän kuormituksen tasoon vaikuttavia tekijöitä. Tavoitteenamme oli selvittää, miten aivotyötä johdetaan case-yrityksessä ja miten sitä voitaisiin johtaa sujuvammin. Aineistonkeruumenetelminä käytimme teemahaastattelua, kyselyä sekä työpajan ja ryhmäkeskustelun yhdistelmää. Menetelmien tarkoituksena oli kerätä kokemukseräistä ja hiljaista tietoa toimeksiantajalta saadun virallisen tiedon lisäksi (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 106). Tutkimusmenetelmät on avattu tarkemmin yhteisessä tietoperustassa artikkelikokoelman alussa. Tutkimuksen toimeksiantajana oli taloushallinnon alalla toiminut case-yritys. Tutkimukseen osallistui kymmenen (n=10) 32–56-vuotiasta esihenkilötyötä tekevää asiantuntijaa case-yrityksestä. Kaikilla osallistujilla oli johdettavanaan asiantuntijatiimi, jonka koko vaihteli neljästä neljääntoista henkilöön. Osallistujilla oli esihenkilökokemusta muutamista kuukausista useisiin vuosiin. Esihenkilötyöhön he käyttivät noin 30–50 prosenttia työajasta.

Tutkimusmenetelmien toteutus ja aineiston keruu

Teemahaastattelun toteutus

Teemahaastatteluun ilmoittautui yksitoista (n=11) case-yrityksen esihenkilöä, joista kymmenen (n=10) haastateltiin ja yksi (n=1) perui osallistumisen. Tutkimukseen osallistuminen oli vapaaehtoista ja osallistujat valikoituivat satunnaisesti itse ilmoittautumalla vapaaehtoiseksi osallistujaksi sähköisen ajanvarausjärjestelmän kautta. Kutsu haastatteluun (liite 1) lähetettiin case-yrityksen sisäisen viestinnän kautta esihenkilötyötä tekeville henkilöille. Esihenkilövastuu oli haastattelun valintakriteeri. Ilmoittautuneille lähetettiin etukäteen sähköpostilla saatekirje (liite 2), joka sisälsi lyhyen

katsauksen haastattelun aiheeseen sekä Koettu stressi- ja Palautumisen arvio -mittarit ennakkoon tutustuttavaksi (Ahola 2011a; Kinnunen 2012).

Teemahaastattelut toteutettiin huhti-toukokuussa 2023 videopuheluin. Haastattelut kestivät 40–75 minuuttia. Yksi tutkijoista haastatteli kaikki osallistujat. Haastattelut tallennettiin litterointia ja analysointia varten. Teemahaastattelussa (liite 3) käytettiin puolistrukturoituja kysymyksiä, jotka oli rakennettu kolmen teeman ympärille. Haastattelun alussa selvitettiin henkilön taustatiedot ja tehtävänkuva. Sen jälkeen haastattelu eteni ensimmäiseen teemaan, jossa selvitettiin henkilön oman ja tiimin työn tekemisen tapoja sekä työympäristöä. Toisessa teemassa kartoitettiin haastateltavan oman työn tekemisen mallia, kuormitusta aiheuttavia tekijöitä sekä itsensä johtamista. Kolmannessa teemassa selvitettiin, miten henkilö itse toimii esihenkilönä ja miten hän tuki omia asiantuntijoitaan sujuvaan aivotyöhön. Lisäksi pyydettiin kehitysideoita sujuvan aivotyön johtamiseen case-yrityksessä.

Kyselyn toteutus

Haastattelun toinen teema sisälsi kyselyn, jossa oli Koettu stressi- ja Palautumisen arvio -mittarit (Ahola 2011a; Kinnunen 2012). Kyselyssä hyödynnettiin kahta valmista, aiempiin tutkimuksiin perustuvaa mittaria (Vastamäki & Valli 2018, 136), joiden tavoitteena oli avata keskustelua haastateltavan kokemasta stressistä ja työstä palautumisesta. Haastateltavat saivat ennakkotiedon mittareista saatekirjeen yhteydessä (liite 2) ja vastaus annettiin haastattelutilanteessa suullisesti.

Koettu stressi -mittari koostuu yhdestä kysymyksestä ja viidestä väittämästä Likertin asteikolla 1–5: *Stressillä tarkoitetaan tilannetta, jossa ihminen tuntee itsensä jännittyneeksi, levottomaksi, hermostuneeksi tai ahdistuneeksi taikka hänen on vaikea nukkua asioiden vaivatessa jatkuvasti mieltä. Tunnetko sinä nykyään tällaista stressiä (1=ei lainkaan, 2=vain vähän, 3=jonkin verran, 4=melko paljon, 5=erittäin paljon)?* (Liite 3). Haastateltava valitsi haastattelussa viidestä väittämästä yhden väittämän, joka kuvasi sen hetkistä stressitasoa. Koettu stressi -mittari soveltuu työntekijän kokeman stressin yleiseen seulontaan. (Ahola 2011a; Ahola 2011b; Terveystieteiden tutkimuskeskus 2023).

Toisena mittarina käytimme Palautumisen arvio -mittaria, joka soveltuu apuvälineeksi työstä palautumisen arviointiin yksilö- ja ryhmätasolla työikäisillä. Se soveltui henkisen palautumisen mittaukseen ja palautumisen tarpeen arviointiin. Mittari koostui yhdestä

kysymyksestä ja viidestä väittämästä Likertin asteikolla 1–5: *Kuinka hyvin koet yleensä palautuvasi työsi aiheuttamasta kuormituksesta työpäivän tai työvuoron jälkeen asteikolla 1–5 (1=hyvin, 2=melko hyvin, 3=kohtalaisesti, 4=melko huonosti, 5=huonosti)?* (Liite 3). Haastateltava valitsi haastattelussa viidestä väittämästä yhden väittämän, joka kuvasi parhaiten sen hetkistä palautumisen tasoa. (Kinnunen 2012; Tuisku & Salmelainen 2012; Terveyden ja hyvinvoinnin laitos 2023.)

Työpajan toteutus

Työpaja toteutettiin elokuussa 2023 videopuheluna. Haastatteluun osallistuneille oli lähetetty alustava kutsu (liite 4) kesäkuussa, jolloin heidän oli mahdollista vaikuttaa työpajan ajankohtaan vastaamalla aikataulukyselyyn. Kun sopivin ajankohta oli löydetty, lähetettiin osallistujille virallinen kutsu työpajaan (Liite 5). Työpajan sisällön suunnittelu pohjautui jo kerättyyn aineistoon ja toiseen tutkimuskysymykseen: *miten esihenkilö voi tukea tietotyötä tekevän asiantuntijan palautumista*. Työpajan ohjelma (liite 6) lähetettiin kaikille etukäteen tiedoksi.

Työpaja kesti noin kaksi tuntia. Se koostui aivoergonomiaan liittyvästä teorialuennosta ja läsnäolo- ja liikeharjoituksista, joiden avulla voidaan rauhoittaa mieli ja aktivoida keho jo työpäivän aikana (Kangasniemi 2017, 69). Työpajan lopussa oli ryhmäkeskustelu. Yksi tutkijoista, joka on aivoterveysteen erikoistunut asiantuntija, piti luennon ja harjoitukset. Yksi tutkija toimi fasilitoijana ja ryhmäkeskustelun vetäjänä ja yksi vastasi teknisistä toiminnoista ja aikataulusta. Työpajassa esiteltiin muutamia aivoterveysteen ja palautumiseen liittyviä keinoja ja työkaluja, joiden avulla esihenkilöt voivat lähestyä aihetta omissa tiimeissään. Materiaalit lähetettiin sähköpostilla työpajan jälkeen (Liite 7).

Materiaaleina oli työstä palautumisen DRAMMA-malli (Newman ym. 2014) ja aivotyön sujuvoittamisen tarkistuslistat: häiriötekijöiden vähentäminen, tietotulvan hallinta sekä keskeytysten karsinta (Työterveyslaitos 2023d). Mukana oli malli arvonanalyysistä, jonka avulla voi pohtia itselle tärkeitä arvoja ja tukea motivoitumista oman aivohyvinvoinnin edistämiseen (Lappalainen & Lappalainen 2017, 241). Työpajassa kerrottiin Työterveyslaitoksen (2023e) palautumislaskurista, jonka avulla esihenkilöt voivat yhdessä tiimin kanssa luoda palautumista tukevat yhteiset pelisäännöt. Työpajan yhteydessä toteutettiin ryhmäkeskustelu. Ryhmäkeskustelussa vuorovaikutus oli vapaamuotoista ja tuotti siksi monipuolista tietoa case-yrityksen kulttuurista (Puusa & Juuti 2020, 111).

Ryhmäkeskustelussa selvitettiin osallistujien ajatuksia siitä, miten case-yrityksessä voisi toteuttaa ja jalkauttaa aivoterveyttä tukevia toimintatapoja. Työpaja tallennettiin ja keskusteluosio litteroitiin analysointia varten.

Aineiston analysointi

Haastattelu- ja työpaja-aineiston analyysi

Haastatteluiden ja työpajan aineistot analysoitiin käyttämällä laadullista induktiivista sisällönanalyysia, joka on tapaustutkimuksen aineistolähtöinen analyysimenetelmä (Laine, Bamberg & Jokinen 2015, 38; Puusa & Julkunen 2020, 187). Induktiivisessa sisällönanalyysissa aineistoa käytiin läpi siirtymällä yksityiskohdista eli suorista lainauksista pelkistettyihin ilmaisuihin ja kohti yleisempää ilmiötä luokitellen pelkistettyjä ilmauksia ala- ja yläluokkiin. Näin johdimme yksittäisten havaintojen pohjalta teoriaan pohjautuvia kehitysehdotuksia. (Laine ym. 2015, 29; Peuhkuri 2015, 134.)

Haastatteluaineiston (noin 120 sivua, fontti Arial, koko 11, riviväli 1) analysointi aloitettiin purkamalla aineisto ja litteroimalla se tekstimuotoon. Jokainen tutkija tutustui aineistoon kuuntelemalla tallenteita, lukemalla litteroitua tekstiä useaan kertaan ja tekemällä niistä muistiinpanoja. Jokainen käsitteli analysoitavaa aineistoa ensin yksin haastattelukohtaisesti jäsentelemällä sitä alkuperäisilmauksesta pelkistettyihin ilmaisuihin, niistä johdettuihin alaluokkiin ja niitä yhdistettäviin yläluokkiin ottaen huomioon tutkimuskysymykset. Tämän jälkeen aineistosta etsittiin yhdessä yhtäläisyyksiä ja toistuvia ala- ja yläluokkia. Taulukko 1. on esimerkki haastatteluaineiston ja työpajan luokittelusta.

Taulukko 1. Esimerkki teemahaastattelun vastausten luokittelusta.

Pelkistetty ilmaus	Alaluokka	Yläluokka
Henkilöstö tekee etätöitä keskittymisen ja työrauhan vuoksi. Näin se on itsellänikin.	Etätö tukee keskittymistä ja työrauhaa	Tehottomat ja kuormittavat työn tekemisen tavat
Tiimissämme on toimintatapa, että yksi lukee jonkun tiedotteen ja jakaa sitä tietoa eteenpäin, niin kaikkien ei tarvitse lukea samoja tiedotteita uudestaan.	Tietotulvan hallinta tiimin sisällä	Esihenkilötyön rooli kuormituksen hallinnassa
Kuormittumiseen ja stressiin vaikuttaa myös oman esihenkilön tuki ja puutteellinen perehdyttäminen.	Työn tekemiseen tarvitaan tukea	Esihenkilötkin tarvitsevat tukea työhönsä

Työpajan lopussa ollut ryhmäkeskustelu litteroitiin analysoitavaksi. Ryhmäkeskustelu kesti noin 15 minuuttia ja litteroitua aineistoa oli noin seitsemän sivua (fontti Arial, koko 11, riviväli 1). Yksi tutkijoista analysoi aineiston kuuntelemalla tallenteen muutamia kertoja ja lukemalla aineiston läpi useaan kertaan. Tämän jälkeen aineisto käsiteltiin haastatteluanalyysin tavoin jäsentelemällä se alkuperäisilmauksesta pelkistettyihin ilmaisuihin, niistä johdettuihin alaluokkiin ja niitä yhdisteleviin yläluokkiin ottaen huomioon tutkimuskysymykset. Työpaja-aineiston analyysin luokittelu mukaili haastatteluaineiston luokittelua ja tulokset sisällytettiin osaksi tutkimustuloksia. Haastattelu- ja työpaja-aineiston analyysin yläluokista muodostui tutkimuksen tulosten pääotsikot taulukon 1. mukaisesti.

Kyselyn analyysi

Tutkimuksessa käytettiin kahta valmista, aiempiin tutkimuksiin perustuvaa mittaria (Vastamäki & Valli 2018, 136), Koettu stressi ja Palautumisen arvio (Ahola 2011a; Kinnunen 2012), jotka analysoitiin määrällisin menetelmin. Haastateltavat valitsivat viisiportaiselta Likertin asteikolta omaa tilannetta kuvaavan väittämän tutkittavasta aiheesta (Heikkilä 2014). Kyselyn tulokset analysoitiin laskemalla tulosten (n=10) keskiarvot (ka) ja mediaanit (md), jotka on esitetty tuloksissa. Analyysimenetelmistä on kerrottu tarkemmin yhteisessä tietoperustassa.

Tutkimustulokset

Tehottomat ja kuormittavat työn tekemisen tavat

Työympäristö, työkalut ja pelisäännöt

Case-yrityksen toimistot olivat pääosin avokonttoreita, joissa oli useimmiten mahdollisuus työskennellä erillisissä neuvottelutiloissa, muissa hiljaisissa tiloissa ja puhelinkopeissa. Työnantaja tarjosi etätyöpisteeseen sähkötyöpöydän, säädettävän työtuolin ja vastamelukuulokkeet. Pääasiallisina viestintäkanavina käytettiin Teamsia ja sähköpostia. Case-yrityksessä oli vapaa hybridityömalli, jossa työntekijät saivat vapaasti päättää, kuinka paljon työskentelivät etänä ja toimistolta käsin. Esihenkilöt korostivat, että asiantuntijatyön sujuvuutta edisti valinnan mahdollisuus siitä, missä ja miten työtä voi tehdä. Tiettyjä tiimikohtaisia palavereja, tiimipäiviä ja kahdenvälisiä keskusteluja saatettiin järjestää kasvotusten. Moni tutkimukseen osallistuneista teki lähes kokonaan etätyötä ja johtivat tiimiään täysin etänä. Osa teki yksittäisiä etäpäiviä viikossa ja kolme haastateltavista teki

työtä toimistolla. Moni tiimi toimi täysin etänä, koska tiimin jäsenet olivat eri paikkakunnilla eikä oman tiimin jäseniä ollut lähitoimipisteellä.

Esihenkilöt aikatauluttivat tiimipalavereita, kahdenvälisiä keskusteluaikoja tiimin jäsenten kanssa ja muita säännöllisesti toistuvia tapaamisia, työtehtäviä ja tiimipäiviä. Tiimipalaverit sisälsivät ajankohtaisia asioita ja asiantuntijakohtaista osaamista. Kahdenvälisissä keskusteluissa käytiin läpi kuulumisia, tavoitteita ja suoritusta. Tiimipalavereissa ennakkoon julkaistu asialista oli käytössä vain muutamassa tiimissä. Haastatteluissa ja työpajassa nousi esiin etäpalavereiden kuormittavuus, jos osallistujat eivät pitäneet kameroita päällä tai jos palavereiden väliin ei jäänyt taukoa. Etenkin palaverin vetäjä koki palaverin hyvin kuormittavaksi, jos palavereita oli päivän aikana useita ja jos kaikissa toistui samat ilmiöt. Case-yrityksen sisäinen ohjeistuksen mukaan kamerat tulisi pitää päällä etäpalavereissa, mutta ohjeistusta ei noudateta.

Toi on myös meidän sisäisissä palavereissa, että vaikka on puhuttu, että kamerat pidetään päällä niin tosi paljon joutuu niinku vaatimalla vaatimaan, että ihan oikeasti ne laitetaan ne kamerat päälle, koska sitten sen huomaa myös omassa olossaa, että jos sä pidät niinku monta palaveria päivässä ja sä itse vedät sen ja muilla ei ole kameroita päällä niin sä oot ihan poikki sen päivän jälkeen. Mutta jos niissä ne kamerat on ollut siellä päällä, niin on paljon helpompi ollut itselläkin sitten että. (Työpaja, osallistuja 5)

Haastateltavien yhteinen kokemus oli, että sisäinen, monikanavainen viestintä sekä jatkuvat koulutukset lisäävät case-yrityksen tietotulvaa ja siihen liittyvää kuormitusta. Tietoa tulee enemmän, kuin sitä on aikaa lukea ja omaksua. Sisäiset järjestelmät ja kansiot olivat niin täynnä erilaisia ohjeistuksia, että oikean ohjeistuksen etsimiseen saattoi kulua paljon aikaa. Uuden työntekijän näkökulmasta oikeaa tietoa oli vaikeaa ja työlästä löytää, milloin asiaa oli helpompi kysyä suoraan esihenkilöltä tai kollegalta. Sisäistä tietotulvaa pyrittiin hallitsemaan varaamalla viestien lukemiseen aikaa omasta kalenterista. Pääsääntöisesti haastateltavat pitivät hyvänä asiana sitä, että case-yrityksessä on panostettu koulutukseen. Sisäistä koulutusta tarjottiin monesta eri yksiköstä samoille henkilöille. Tiedon sisäistämiseen ja omaksumiseen ei koettu olevan riittävästi aikaa. Ajan puute haastoi uuden oppimista, muistamista ja sitä, miten paljon uusia asioita siirtyy käytäntöön. Case-yrityksessä oli jatkuvasti meneillään useita erilaisia kehitysprojekteja.

Etä- ja lähityö case-yrityksessä

Etätyön koettiin tukevan keskittymistä vaativan työn tekemistä. Avokonttoreissa jatkuvat keskeytykset lisäsivät kuormitusta. Etätyössä kuormitusta lisäsi työn määrä ja työn

tekeminen ilman taukoja. Osa haastateltavista koki työn imua ja flow-tilaan ajautumista, koska työ koettiin innostavana. Suuren työmäärän vuoksi työhön helposti uppouduttiin.

Etätyössä se ehkä helpommin jää, kun ei tule mitään semmoista muistutusta, että olisi syytä pitää taukoja ja sitten kun on niin uppoutunut niihin keisseihin niin tuntuu jotenkin helpommalle vaan tehdä niitä, kun on semmoinen hyvä flow päällä, kun että keskeyttää. (Haastateltava 3)

Kyllä ainakin noi tauot siis mulle on itselle tosi tosi vaikeita. Mä menen erittäin helposti itse joudun siihen työn imuun ja siihen flow tilaan ja mä en niinku osaa pysäyttää itseäni, mä vaan teen ja teen ja mä oon iloinen, kun mä sain kaiken tehtyä ja mä teen vähän lisääkin vielä ja sitten mä katson, että ei - kello on 18 - pakko nyt että nyt se nyt nyt loppuu ja äkkiä laitan muistilaput seuraavaa päivää varten tai kalenterimerkinnet sinne, että nyt mä en tee enempää ja näin niin itsellä niin sanotusti karkaa käsistä aina homma, kun mä joudun siihen tilaan. (Työpaja, osallistuja 4)

Lähityössä taukoja pidettiin säännöllisemmin. Etätyössä tauot pidettiin usein koneen ääressä. Etätyössä lounaan syöminen oli epäsäännöllistä ja se saatettiin jättää työkiireen vuoksi väliin. Taukojen pitämättömyys tiedostettiin kuormitusta lisäävänä tekijänä ja suurin osa etätyössä olevista haastateltavista kertoi kokevansa väsymystä jo työpäivän aikana tai heti sen jälkeen. Osa koki ajankäytön hallinnan vaikuttavan taukojen pitämättömyyteen.

Se kuormittaa ihan todella paljon, että saattaa olla, että sulla ei ollut kalenterissa mitään ja sit sulla oli niinku 100 asiaa. Tuntuu niinku, että nyt on pakko päästä pois tästä koneen äärestä, kun sä oot vaan niinku koko aamupäivän ja kello on jo yksi ja sä et ole pitänyt minkään valtakunnan taukoja. (Haastateltava 1)

Etäpalaverien suuri määrä ja pituus vaikuttivat siihen, että tauot jäivät pitämättä. Palaverista toiseen siirryttiin usein tauoitta ja kalenterivaroituksia oli päivittäin paljon. Osa pyrki pitämään lyhyen siirtymätauon ennen seuraavaa palaveria, jos se oli mahdollista. Lounastauot piti merkitä kalenteriin itse, sillä muuten lounaan tilalle saattoi tulla jonkun muun tekemä kalenterivaraus.

Seuraavaksi joku voi mennä laittaa sen perään ja jostain tulee niinku, niitä tulee välillä hallitsemattomasti niitä kutsuja, niin mä aina laittelen niitä lounaita sinne silleen, että mulla on niinku ensi viikolla johonkin väliin lounaat ja tälle viikolle, koska muuten niitä ei ole. (Työpaja, osallistuja 4)

Työpäivän aikainen fyysinen aktiivisuus vähäistä

Suurin osa haastateltavista kertoi liikkuvansa työpäivän aikana vähän tai ei olleenkaan, vaikka liikkumisen hyödyt tiedettiin. Etätyössä fyysistä aktiivisuutta oli vähän. Osa haastateltavista piti satunnaisia kävelypalaverieita. Päivän aikana tapahtuva fyysinen

aktiivisuus oli työmatkaliikuntaa toimistolle ja takaisin, kävelylenkki tai koiran ulkoilutus ennen etätyöpäivää.

Melkein kun mä varastaisin työnantajan aikaa, jos mä pidän jonkun 5 minuutin kuminauhajumppaa, mikä tosiasia ei ole näin. (Haastateltava 1)

Pää prosessoi koko ajan jo seuraavaa, että niinku joko sitä edellistä mistä just lähdin tai sitten että mitä pitää kohta tehdä. En pysty työpäivän aikana nollaamaan itseäni. (Haastateltava 4)

Suurin osa haastateltavista kertoi istuvansa lähes koko päivän niin etä- kuin lähityössä. Kaikilla oli mahdollisuus käyttää työnantajan tarjoamaa sähkötyöpöytää toimistolla ja kotona. Kaikki tiesivät työnantajan tarjoamasta taukoliikuntasovelluksesta ja se koettiin hyväksi, mutta suurin osa käytti sitä harvoin tai ei ollenkaan. Sovelluksen muistutukset hiljennettiin. Suurin osa haastateltavista koki, että työpäivän aikana ei tapahtunut palautumista. Osa koki, että tauon aikana ei pystytty irtautumaan työtehtävistä.

Tulokset mittareista Koettu stressi- ja Palautumisen -arvio

Haastateltavia (n=10) pyydettiin arvioimaan stressitasoa standardoidun Koettu stressi -mittarin avulla Likertin asteikolla 1–5 (1=ei lainkaan, 2=vain vähän, 3=jonkin verran, 4=melko paljon, 5=erittäin paljon) (Ahola 2011a; Liite 3). Sellaisia tilanteita, joissa henkilö tunsi itsensä jännittyneeksi, levottomaksi, hermostuneeksi, ahdistuneeksi tai hänen oli vaikea nukkua asioiden vaivatessa jatkuvasti mieltä, koettiin jonkin verran n=10 (ka=3,1; md=3). Haastateltavat kertoivat, että koettuun stressiin vaikuttivat työn sykliisyys, resursointivaje sekä henkilöstön ja kollegoiden vaihtuvuus. He kertoivat, että ovat tottuneita elämään korkean stressin ja ylivireystilan kanssa.

No mä luulen, että se (stressitaso) on varmaan siinä kolmosen ja nelosen välillä koko aika niinku ainaki itellä että että sinänsä siinä on tottunut elämään niinku ja sitten osaa tavallaan miettiä vähän sitä että mitkä ne vaatimukset on ja mikä on kohtuullista niinku vaatia itseltänsä ja tämmöistä niin sillä pystyy niinku hallitsemaan sitä stressiä mun mielestä paremmin... (Haastateltava 6)

Haastateltavilta (n=10) kysyttiin palautumisen arvion avulla, kuinka hyvin he kokevat yleensä palautuvansa työn aiheuttamasta kuormituksesta työpäivän tai työvuoron jälkeen Likertin asteikolla 1–5 (1=hyvin, 2=melko hyvin, 3=kohtalaisesti, 4=melko huonosti, 5=huonosti) (Kinnunen 2012, Liite 3). Työstä aiheuttavasta kuormituksesta työpäivän jälkeen palaututtiin melko hyvin n=10 (ka=2,5; md=2). Palautumisen tasoon vaikuttivat työstä irrottautuminen vapaa-ajalla, kalenterin hallinta, liikunta, perhe ja rauhallinen ajankohta

työssä. Osa haastateltavista koki, että viikonloppu ei riittänyt työstä palautumiseen. Suurin osa haastateltavista piti unta ja unen laatua oman palautumisen mittarina.

Esihenkilötyön rooli kuormituksen hallinnassa

Tietotulvan hallinta sekä työrauhan ja keskittymisen tukeminen

Case-yrityksen viikkotiedotteiden akuutit asiat nostettiin tiimien omiin viikkopalaverihin, jotta oleellinen tieto tavoitti kaikki työntekijät. Muutamilla alueilla haastateltavien oma esihenkilö ilmoitti, mitä asioita sisäisestä viestinnästä oli vietävä omille tiimeille. Muutamissa tiimeissä koettiin, että he eivät aina pysty tai ehdi vastaanottamaan uutta tietoa työn tekemisen ohessa. Toisissa tiimeissä työntekijät eivät koskaan olleet antaneet palautetta, että tietoa tulisi paljon tai liikaa.

Tiimipalaveriin teen viikkotiedotteesta semmoisen tiivistelmän, että nostan siihen semmoiset asiat, jotka koen, että ne on niinku meidän tiimille tärkeitä tietää, ja että ihmiset huomioi. Tietoa, joka vaikuttaa koko tiimiin niin sitten kerron siitä eteenpäin mahdollisimman nopeesti. (Haastateltava 2)

Omaan asiantuntijatoimialaan liittyvien jatkuvien muutosten ja uudistuksien seurantaan ja omaksumiseen ei ollut riittävästi aikaa. Tätä tietotulvan haastetta oli pyritty hallitsemaan muutamissa tiimeissä siten, että tiimeissä oli jaettu asiantuntijuuteen liittyviä vastuualueita, jolloin kaikkien ei tarvinnut osata kaikkea. Tällä varmistettiin tiedon jakaminen ja lomaturaukset. Joidenkin järjestelmien käyttö koettiin kuormittavaksi niiden toimimattomuuden vuoksi.

Lähes kaikilla toimistoilla oli käytettävissä hiljaisia työskentelytiloja työrauhan ja keskittymisen tueksi. Esihenkilöt korostivat ajanhallinnan merkitystä ja avointa vuorovaikutusta tiimille siitä, että työkalut oli sallittua sulkea työpäivän aikana. Osa haastateltavista oli ohjeistanut työntekijöitä muuttamaan asetukset siten, että ilmoitukset eivät keskeyttäisi työskentelyä. Työntekijöitä kannustettiin ja ohjeistettiin sujuvampaan aivotyöhön, työrauhaan ja keskittymiseen, mutta esihenkilöt eivät välttämättä seuranneet tai selvittäneet, oliko neuvoja otettu käyttöön ja he eivät itse toimineet neuvojensa mukaisesti.

No mä voisin avautua tässä tää multitaskaus... niin mähän oon ollut ihan ylpeä aina itsestäni, mä pystyn hallinnoimaan kaiken maailman Teamsit, sähköpostit ja kaikki niinku kerralla. Että se on niinku väärin, että nyt niinku ajattelin muuttaa tän tavan, että keskittyy vaan yhteen asiaan. (Työpaja, osallistuja 1)

Sujuvan aivotyön johtamiseen kaivataan lisää tietoa

Yleisesti asiantuntijatyön sujuvoittamiseen olevia keinoja ei tiedetty tai tiedostettu. Sujuvaan aivotyöhön ja työpäivän aikana tapahtuvaan palautumiseen koettiin tarvittavan lisää tietämystä ja asian esillä pitämistä työyhteisössä. Esihenkilöt kaipasivat mahdollisuuksia oman osaamisen kehittämiseen esihenkilötyössä, itsensä johtamisessa ja ajanhallinnassa. Esihenkilöt kokivat, että aivojen kuormittumista ei tiedosteta ja tunnisteta riittävästi.

Meillä toimistolla niin porukkahan menee niinku laumana kahville kaikki kerralla, niin mä jäin niinku miettii, että ihan oikeasti, että tarviiko ne kaikki sitä sellaista, että ollaan yhdessä ja höpötetään ja pölistään vai olisiko siellä niitä, että ketkä tarvitsee rauhoittavan hetken? Mutta ne jostain syystä menee sen massan mukana, vaikka he voisi mennä itsekseen vetäytymään vähän jonnekin tai katselee ikkunasta ulos, että tätäkin täytyy varmaan tuoda esille. (Työpaja, osallistuja 3)

Esihenkilöt tunnistivat voivansa vaikuttaa tiimin jäsenten palautumiseen muistuttamalla ja kannustamalla taukojen pitämiseen, taukojumppaan, asentojen muuttamiseen, lähtemään kävelyllä, tekemään tauolla, mitä haluaa irrottautuaan laitteista hetkeksi. Esihenkilöt eivät itse juurikaan pitäneet taukoja tai huolehtineet omasta fyysisestä aktiivisuudestaan työpäivien aikana. Esihenkilöt kertoivat, että etätyössä oli vaikeaa seurata henkilöstön palautumista ja taukojen pitämistä. Taukoihin tulisi heidän mukaansa kiinnittää enemmän huomiota, jotta ne palauttaisivat. Yhteisöllisyyttä rakennettiin ja johdettiin tiimin yhteisillä ja säännöllisillä etäkahvitauoilla ja kasvotusten tapahtuvilla tiimipäivillä. Eräessä tiimissä oli kuukausittain yhteinen etälounas, jossa tiimin jäsenet valmistivat lounaan sovitun reseptin mukaisesti kotonaan.

Esihenkilötkin tarvitsevat tukea työhönsä

Lähiesihenkilöiden moninainen rooli

Esihenkilöt tekivät asiantuntijatyötä, vastasivat asiakkuuksista, myynnistä sekä tiimin työn kokonaisraportoinnista johdolle. Moninainen rooli lisäsi työn määrää ja se koettiin kuormittavaksi. Työt jakautuivat epätasaisesti eri vuodenaajoille johtuen toimialan vaatimuksista. Osa toimi tiimin jäsenten sijaisena loma-aikoina. Monipuolinen tehtäväkuva oli osalle motivoiva tekijä. Työasioita saatettiin hoitaa vapaa-ajalla ja tutkia työkeskusteluja eri kanavissa lomalla.

Tää on sen verran niin kun laaja ja monipuolinen ja mielenkiintoinen työ, että siinä äkkiä voisi tulla jotain niinku kuormittavaa. (Haastateltava 9)

Moninainen rooli rasitti esihenkilöitä päivittäin teemasta toiseen siirtymisillä. Rooli toi haasteita oman osaamisen hallintaan, kun kaikkea osaamista ei välttämättä ollut. Rooli vaati jatkuvaa uuden opettelua sekä itsensä kehittämistä työn ohessa. Eri työtehtävien aikatauluttaminen ja itsensä johtaminen koettiin haastavaksi. Esihenkilöille kuuluvat työtehtävät voisi haastateltavien mukaan jakaa useammalle eri henkilölle. Työtä kuvattiin jatkuvaksi tulipalojen sammuttamiseksi. Koettuun stressitasoon vaikutti jatkuva tila, jossa heiltä vaaditaan paljon koko ajan. Osan työhön sisältyi nykyisin lisämyynnin tekemistä asiakkaille. Osa koki myyntityön epämiellyttäväksi ja kuormittavaksi, koska se ei ollut omalle luonteelle ominaista työtä. Haastateltavat kertoivat, että yleisen ajatuksen mukaan esihenkilötasolla joutuu tekemään pitkää päivää.

Mehän ollaan niin kiva ryhmä, kun meitä painostetaan näin.. Että tätä tulee alhaalta ja ylhäältä se paine meihin. Että mehän ollaan niinku se räkimosasto. (Haastateltava 5)

Mä en osaa varata riittävästi aikaa asioihin niinku tavallaan ja niiden tekemiseen. Mä laitan liikaa niitä palavereita, että niitä on liikaa siellä oikeasti olemassa. (Haastateltava 7)

Oman esihenkilön tuki ja affektiivinen kuormitus

Johtaminen, siihen liittyvät odotukset ja omalta esihenkilöltä saatu tuki nousivat esiin haastatteluissa. Suurin osa koki, että saavat tukea pyytäessä. Kymmenestä haastateltavasta neljä kertoi, että oman esihenkilön tuki oli vähäistä tai sitä ei ollut ollenkaan. Moni kaipasi sparrauskumppania oman työnsä tueksi.

Mikä esihenkilö, ei ole esihenkilöä, että sä oot vähän niinku... koska mä itse haluan antaa mun tiimille kaiken ja siis olla tosi esimerkillinen esihenkilö ja auttaa heitä pääsemään kaikkien kivien ja murikoiden yli ja tukee heitä, niin sitten sä oot ite silleen, että aivan, että ei sulla ole ketään sellaista. (Haastateltava 10)

Case-yrityksen kasvu yritysostoin oli lisännyt esihenkilöiden haasteita. Tavoitteiden asettelussa ja uusien toimintamallien käyttöönotossa kaivattiin johdon ymmärrystä käytettävissä olevista henkilö- ja aikaresursseista. Osa koki, että muutokset jalkautetaan puolivalmiina, mikä tuotti esihenkilöille lisätyötä. Toimeksiantoja saattoi tulla ylemmältä taholta nopealla aikataululla.

Sillä on tietynlainen semmoinen vaikutus nyt sitten näihin asioihin, missä hän häärii, koska pelkotila on se, että hän häärii ja lupaa tuolla asioita, mistä hän ei ymmärrä, miten se tulee vaikuttamaan sitten taas meidän tiimeihin, niin se on vähän semmoinen stressaava tekijä. (Haastateltava 8)

Muutama haastateltava nosti esiin, että tietotulvaa lisäsi se, että oma esihenkilö ei jakanut lähiesihenkilöiden työhön liittyviä asioita riittävästi, oikea-aikaisesti, ennakoivasti tai ei ollenkaan. Viestintä saattoi olla epäselvää ja poukkoilevaa. Kahdenväliset säännölliset keskustelut oman esihenkilön kanssa koettiin hyväksi tiedonkulun ja -jakamisen kannalta ja ne auttoivat tulevien asioiden ennakoimisessa. Kaikilla keskustelut eivät toteutuneet säännöllisesti.

Haastatteluaineistosta nousi esihenkilöiden eri tavoin koettu affektiivinen kuormitus. Moni koki kuormittuvansa oman esihenkilönsä tuen puutteesta ja puutteellisesta perehdytyksestä. Useampi kertoi, että oli vienyt johdolle tiedoksi työhyvinvointia häiritseviä henkilö-, käytös- tai ilmapiiri ongelmia. He kokivat, että johto ei ollut tarttunut epäkohtiin riittävästi tai lainkaan. Erilaiset haastavat tilanteet, kuten vaikea reklamaatiotilanne asiakkaan kanssa tai haasteelliset tilanteet tiimin jäsenten kanssa lisäsivät kuormitusta.

Kollegojen kesken koettu ilmapiiri oli merkittävä hyvinvointia ja jaksamista lisäävä tekijä. Kaikkialla ilmapiiri ei ollut hyvä vaihtuvuuden, organisaatiomuutoksien, epäselvän työnjaon ja kollegojen välillä koetun kiusaamisen vuoksi. Vaihtuvuus korosti vanhojen työntekijöiden kuppikuntia ja kahtiajakautumista. Nämä kokemukset lisäsivät koettua kuormitusta. He kokivat, että vaikutusmahdollisuuksia tilanteisiin ei ollut. Yksi haastateltavista koki, että jaksaa omassa työssään paremmin, kun vetäytyy pois porukasta.

Pohdinta

Tutkimustulosten tarkastelu

Tietotyötä tekevän asiantuntijan kuormitukseen vaikuttavat tekijät

Tässä osiossa tarkastelemme tutkimuksen ensimmäistä tutkimuskysymystä: *Mitkä asiat vaikuttavat tietotyötä tekevän asiantuntijan kuormituksen tasoon?* Asiantuntijatyön kognitiiviset vaatimukset ylittivät usein tiedonkäsittelyn kognitiiviset eli tarkkaavaisuuden ja työmuistin luonnolliset rajat. Tämä näkyi asiantuntijoiden työn tekemisen tavoissa moniajona (Kalakoski ym. 2020). Asiantuntijatyö oli tulosten mukaan tehtävästä toiseen hyppimistä. Palaverista toiseen siirryttiin usein tauoitta ja kalenterivarauksia ja palavereita oli paljon. Tämä on tehotonta työntekoa ja aiheuttaa lisäkustannuksia työnantajalle, sillä nykytutkimuksen mukaan kognitiivinen kuormitus ja stressi heikentävät suoritus- ja päätöksentekokykyä (Savic 2015; Wiehler ym. 2022). Case-yrityksen

työskentelyolosuhteiden vuoksi asiantuntijat valitsivat etätyöskentelyn saavuttaakseen työrauhan. Etätyö tuki keskittymistä, mutta haastoi asiantuntijoiden palautumista.

Tutkimuksemme tulosten mukaan esihenkilötyötä tekevät kokivat teknologian käyttöön liittyvää teknostressiä (ks. Bordi & Okkonen 2018, 8). Etäpalaverit koettiin kuormittavaksi etenkin silloin, kun muilla osallistujilla ei ollut kameroita päällä ja palavereiden väliin ei jäänyt taukoa. Nämä ovat teknostressin muotoja, joihin tulisi kiinnittää case-yrityksessä huomiota. Yrityksen sisäisten etätyön oppaiden mukaan kameroiden tulisi olla päällä etäpalavereissa. Monikanavainen viestintä ja jatkuvat koulutukset koettiin tietotulvaa lisäävinä tekijöinä.

Työn ja vapaa-ajan välillä oleva raja oli osittain hämärtynyt tai sitä ei tunnistettu. Työaika pidennettiin ja viesteihin vastattiin vapaa-ajalla, jolloin irrottautuminen työstä vaikeutuu ja palautuminen jää vaillinaiseksi (Newman ym. 2014). Tutkimuksen mukaan näillä on vaikutus heikompaan unen laatuun. Nämä asiantuntijatyön varjopuolet, kuten liiallinen joustavuus, itsenäisyys ja työhön sitoutuminen näkyvät tutkimuksemme tuloksissa. (Ropponen ym. 2018, 48.)

Asiantuntijatyön kognitiivisiin vaatimuksiin tulisi vastata säännöllisellä palautumisella (Manka & Manka 2023, 227), koska siten voidaan ennaltaehkäistä työuupumuksen riskiä (ks. Uusitalo-Arola ym. 2022). Mittareiden perusteella asiantuntijat kokivat stressiä jonkin verran ja he kokivat palautuvansa melko hyvin. Mittareiden tulokset olivat osin ristiriidassa aineistosta nousseiden tulosten eli palautumisen haasteiden ja kuormittavien työtapojen perusteella. Tähän voivat vaikuttaa toimialaan liittyvät työruuhkat ja kausivaihtelut, joiden määrä oli haastattelujen aikana vähäisempi. Tästä huolimatta asiantuntijoiden voimavarat ovat jatkuvasti uhattuna. Voimavaroja tukisi työhön liittyvien kuormitustekijöiden vähentäminen, työn järjestelyt ja säännöllisten palauttavien taukojen sekä rauhoittumisen hetkien ottaminen jo työpäivän aikana (Shonin ym. 2014; Kuhnel ym. 2016; Huotilainen & Moisala 2018, 80).

Tuloksista kävi ilmi, ettei työpäivän aikaiseen palautumiseen kiinnitetty riittävästi huomiota etenkin etätyössä. Tämä edellyttäisi case-yrityksessä työkuulttuurin muutosta, jotta tauot nähtäisiin tehokkuutta ja luovuutta tuottavina hetkinä (Huotilainen 2021, 25). Unen tärkeys tiedostettiin ja suurin osa piti unta ja unen laatua oman palautumisen mittarina. Kävi ilmi, että unta haittaavat myös muut elämän osa-alueet. Irrottautuminen työstä ja panostamalla itselle merkityksellisiin asioihin vapaa-ajalla tuki unta, palautumista ja työkykyä (Newman

ym. 2014). Autonomisen hermoston palautumisen seuranta tukisi sydämen sykevälivaihtelun säännöllinen mittaaminen (Pihlaja ym. 2022).

Työpäivän aikaista fyysistä aktiivisuutta ei ollut juuri lainkaan. Case-yrityksen henkilöstöllä oli käytössään taukoliikuntasovellus, jota käytettiin vain harvoin tai ei ollenkaan. Fyysisen aktiivisuuden puute voi lisätä kuormituksen ja väsymyksen tunnetta, jota asiantuntijat kokivat työpäivän aikana. Tutkimusten mukaan taukoliikunta virkistää mieltä ja kehoa, sillä se lisää aivojen verenkiertoa ja hapen saantia. Fyysisellä aktiivisuudella on yhteys asiantuntijatyössä tarvittaviin kognitiivisiin toimintoihin ja työuupumusta ennaltaehkäisevä vaikutus. (Naczenski ym. 2017; Di Liegro ym. 2019.) Tutkimukseen osallistuneet asiantuntijat istuivat lähes koko työpäivän ajan. Tulos on linjassa mittauksiin, joiden mukaan suomalaiset viettivät valveilla ollessaan lähes 8,5 tuntia paikallaan istuen (Vasankari & Kolu 2018, 9). Säännölliset asennon muutokset tukevat aivoterveyttä (Pesola ym. 2016), kun taas pitkään paikallaanolo on riskitekijä kroonisiin kansansairauksiin ja masennukseen (ks. Vasankari & Kolu, 2018, 9). Case-yrityksessä tulisi pohtia, kuinka lisätä työpäivän aikaista fyysistä aktiivisuutta, sillä istumisen haitat eivät rajoitu pelkästään kognitiivisiin toimintoihin vaan myös yksilön aivoterveuteen.

Toimistolla työskennellessä kahvi- ja lounastauot pidettiin säännöllisemmin. Etätyössä kahvitauko pidettiin tyypillisesti koneen ääressä, lounaan syöminen oli epäsäännöllistä tai se saattoi jäädä kokonaan väliin. Lounastauon pitäminen ja sen aikainen palautuminen olisi tärkeää, sillä se kerryttää uusia energiaresursseja (Sianoja ym. 2016, 8–9). Pitkä toimiston ulkopuolella vietetty lounastauko tukee palautumista ja auttaa ajatusten suuntaamisessa pois työtehtävistä (Kuikka & Paajanen 2015, 57; Sianoja ym. 2016). Henkilöstöä tulisi valmentaa taukojen pitämisen tapoihin ja työpäivän aikaiseen palautumiseen, sillä se on aivohyvinvoinnin ja työn tehokkuuden kannalta niin yksilön, työnantajan kuin kansanterveyden kautta koko yhteiskunnan etu (Aivot ja mieli – terveyden ja hyvinvoinnin edistäminen 2020, 19).

Taukojen pitämättömyys voidaan tulkita kuormitusta ja stressiä lisääviksi ja palautumista heikentäviksi tavoiksi toimia. Suurin osa etätyössä olevista haastateltavista kertoi kokevansa väsymystä jo työpäivän aikana. Ajankäytön hallinnan haasteet koettiin vaikuttavan taukojen pitämättömyyteen. Tämä viittaa itsensä johtamisen taitojen prosesseihin, joihin asiantuntijat tarvitsisivat enemmän säännöllistä koulutusta ja tukea (Bracht, Junker & van Dick 2018, 120). Tuloksissa näkyi nykyajan työelämän vaatimus, jossa

työntekijän odotetaan hallitsevan omaa aikaansa ja järjestävänsä taukonsa silloin, kun kokee niitä tarvitsevansa (Kuhnel ym. 2016). Case-yrityksessä työn tekemisen tavat ja työkulttuuri eivät tue yksilöitä tässä vaatimuksessa.

Onnistunut esihenkilötyö sujuvan aivotyön tukena

Tässä osiossa tarkastelemme tutkimuksen toista tutkimuskysymystä: *Miten esihenkilö voi tukea tietotyötä tekevän asiantuntijan sujuvaa aivotyötä?* Hybridityö on lisännyt esihenkilötyön vaatimuksia ja muutostarpeita. Työkulttuurin ja yhteisten pelisääntöjen tulisi vastata nykytyön kognitiivisiin vaatimuksiin, sillä ne vaikuttavat aivokuormituksen hallinnan lisäksi työyhteisön ilmapiiriin ja yhteisöllisyyteen (Hartikainen ym. 2021, 92; Suutala ym. 2023, 15–16). Tutkimuksemme tulokset osoittavat, että esihenkilöt tarvitsevat koulutusta hybridityön johtamiseen ja aivohyvinvoinnin tukemiseen. Chaudhary ynnä muut (2022) korostivat aivohyvinvoinnin johtamisessa ja kognitiivisen ergonomian ylläpitämisessä sosiaalisia ja viestinnällisiä taitoja. Esihenkilöt seurasivat tiimin jäsenten jaksamista omien havaintojen ja yhteisten keskustelujen avulla, mikä mahdollistaa ongelmiin puuttumisen tarpeen mukaan (Manka & Manka 2023, 186). Panostamalla voimavarakeskeiseen vuorovaikutukseen esihenkilöiden ja työntekijöiden välillä on mahdollista saavuttaa avoimempi keskusteluyhteys (Juuti & Vuorela 2015, 155).

Osa esihenkilöistä pyrki huomioivaan vuorovaikutukseen tiimensä jäsenten kanssa kahdenvälisissä keskusteluissa, joissa keskusteltiin muustakin kuin suoritukseen liittyvistä asioista. Keskustelun ja kuuntelemisen avulla esihenkilöillä on mahdollisuus ymmärtää työntekijöiden tilaa, kokemuksia ja työympäristöä (Juuti & Vuorela 2015, 146). Järjestämällä kahdenväliset keskustelut kävelypalaverina, keskittymällä työntekijän kuulumisiin tai huomioimalla työntekijät perjantai-iltapäivisin viikonlopputervehdyksellä ovat sellaisia pieniä yksittäisiä tekoja, joilla voi olla myönteinen vaikutus työntekijöiden tunneympäristöön ja kuormituksen kokemukseen. Samalla esihenkilö voi kannustaa työntekijöitä palautumista tukeviin uusiin toimintatapoihin ja työn järjestelyihin (Juuti & Vuorela 2015, 150; Huotilainen & Moisala 2018, 80–82). Työpaikan vuorovaikutus- ja tunneympäristö joko suojaa ja ehkäisee aivojen hyvinvoinnin riskitekijöitä tai lisää affektiivista kuormitusta (Hartikainen 2021, 92; Pääatalo ym. 2023).

Case-yritys tavoittelee kasvua muun muassa yritysostoin. Henkilöstön vaihtuvuus ja eri työkulttuurien sulauttaminen yhtenäiseksi tavaksi toimia vaatii esihenkilöltä hyviä

vuorovaikutustaitoja, tiimin rakentamistaitoja ja muutoksen johtamista. Muutosten suunnittelussa ja toteutuksessa esihenkilön on huomioitava työntekijöiden voimavarat eli resilienssi sekä varmistaa muutokseen tarvittava osaaminen ja resursointi (Saari 2016, 241). Työn liialliset vaatimukset ja ristiriitaiset tavoitteet sekä vähäiset työn voimavarat voidaan kokea kuormitusta lisäävinä tekijöinä (Uusitalo-Arola ym. 2022). Esihenkilötyössä näihin tulisi keskittyä ja panostaa jo riittävän ajoissa ennen muutoksen toteutusvaihetta.

Häiriötekijöitä sisältävät työolosuhteet ovat osoittautuneet kognitiivista kuormitusta lisääviksi tekijöiksi asiantuntijatyössä (Kalakoski ym. 2020). Esihenkilöt kannustivat asiantuntijoita sulkemaan viestintäkanavia silloin, kun työ vaati keskittymistä. Esihenkilöt suodattivat tiimeilleen eri kanavien sisäistä viestintää, jotta tietotulva ei aiheuttaisi heille kuormitusta. Tietotulvaa voidaan helpottaa toimivien rakenteiden ja sovittujen käytäntöjen avulla (Larjovuori ym. 2021, 31). Case-yrityksen ja esihenkilöiden toimintatavat ja asenteet vaikuttavat siihen, miten kognitiivista kuormitusta hallitaan. Jos esihenkilö tai työkuultuuri ohjaa vahvasti monen tehtävän tekemiseen samaan aikaan, saattaa työn tekeminen pirstaloitua. Työtehtäviin liittyvät vaikutusmahdollisuudet ja autonomia voivat tukea kuormituksen hallinnassa. (Bordi & Okkola 2018, 10.)

Työterveyslaitoksen (2023a) mukaan hyvän kognitiivisen ergonomian toteutuminen työssä edellyttää johdon sitoutumista tehokkaaseen aivotyöhön sekä yhteisiä pelisääntöjä. Palaverikäytännöt ovat osa näkyvää työkuultuuria, jota case-yrityksessä tulisi kehittää systemaattisesti. Tiimipalaverieihin ei aina ollut asialistoja ja palaverit saattoivat venyä yli niille varatun ajan. Etukäteen laaditut asialistat, pelisäännöt etäpalaverieihin ja tauotus ohjaavat osallistujia keskittymään kulloinkin käsiteltäviin asioihin. Kuormitusta voidaan vähentää ohjaamalla yhden asian tekemiseen kerrallaan moniajon sijaan (Kalakoski ym. 2020). Esihenkilöt voivat omalla esimerkillään edistää sovitun työkuultuurin jalkautumista tiimeihinsä. Esihenkilötyössä itsensä johtaminen on tärkeää, koska voidakseen vaikuttaa tehokkaasti muihin, täytyy pystyä vaikuttamaan tehokkaasti ensin itseensä ja oman esimerkin kautta voi edistää työntekijöiden sujuvan aivotyön tekemistä (Chang ym. 2022, 405).

Työn merkitys ja kehittämisehdotukset

Ajankohtainen aihe työelämän, yksilön ja yhteiskunnan näkökulmasta

Kehittämistyömme on merkityksellinen niin työelämän kuin koko yhteiskunnan näkökulmasta, sillä nykytyö haastaa aivojen hyvinvointia liikaa ja siitä ei ole vielä riittävästi tietoa yksilö- ja organisaatiotasolla. Kehittämistyössä kartoitimme tietotyötä tekevän asiantuntijan kuormituksen tasoa ja palautumista sekä selvitimme, miten esihenkilö voisi tukea työntekijöitä kuormituksen hallinnassa. Työnantajat ja henkilöstö tarvitsevat enemmän tietoa, miksi ja miten aivojen ja mielen terveyteen kannattaa panostaa (Aivot ja mieli – terveyden ja hyvinvoinnin edistäminen 2020, 20) ja mitkä tekijät vaikuttavat kognitiivisen kuormituksen kokemukseen. Aivojen hyvinvointia tukeva yhteiskunta ja työelämä lisäävät tuottavuutta ja hyvinvointia sekä vähentävät sairastumisen riskiä. Aivokuormituksella on yhteys työkykyyn ja tiedetään, että mielenterveyden häiriöt ja työuupumuksen määrä on kasvussa (Kela 2022). Inhimilliseen kestävyysliittymään liittyvät kohtuullinen työkuormitus ja työn sekä muun elämän tasapaino (Saari 2016, 235). Tästä syystä kognitiivisen sekä affektiivisen ergonomian ja työpäivän aikaisen palautumisen tärkeys tulee ottaa huomioon johtamisessa. Aivohyvinvoinnin johtaminen on vielä varsin uusi käsite, mutta se tulisi mielestämme liittää osaksi työhyvinvoinnin johtamista. Tutkimuksemme tavoitteena oli tietotyötä tekevän asiantuntijan palautumisen kehittäminen, kognitiivisen ergonomian tukeminen työssä sekä työkalujen luominen sujuvaan aivotyöhön ja sen johtamiseen. Kehittämistyömme tuotti useita kehittämisehdotuksia taloushallinnon alalla toimivalle case-yritykselle.

Kehittämisehdotukset case-yrityksen esihenkilöiltä

Teemahaastatteluissa ja työpajan ryhmäkeskustelussa nousi esiin kehittämisehdotuksia, jotka tukisivat työn sujuvuutta ja palautumista. Olemassa olevan tiedon löytäminen oli koettu haasteelliseksi ja siihen toivottiin parempaa tiedon hallinnan järjestelmää sekä koulutusta case-yrityksen kaikille tasoille. Tämä auttaisi siihen, että kyselyt eivät ohjautuisi aina tietyille henkilöille ja kuormittaisi heidän työtään, vaan työntekijöitä ohjattaisiin löytämään tarvitsemaansa tietoa itsenäisesti.

Toivomuksena oli koulutussuunnitelman kokonaisvaltaisempi hallinta siten, että koulutukset eivät osuisi kiirehuippuihin ja samoille kohderyhmille lyhyen ajanjakson sisään. Tämä auttaisi sisäistämään koulutusten sisältöä eikä rasittaisi liikaa oman työn tekemistä.

Koulutuksen aiheiksi esitettiin ajankäytön hallintaan sekä itsensä johtamiseen liittyviä valmennuksia. Lisäksi ehdotettiin, että työntekijät voisivat käyttää työaikaan liikuntaan tai muuhun palauttavaksi kokemaansa toimintaan muutamia tunteja kuukaudessa. Henkilöstölle toivottiin lisää tietoa ja koulutusta aivotyöstä ja palautumista tukevista keinoista, joita olisi hyvä pitää esillä case-yrityksessä säännöllisesti.

Kehittämis ehdotukset aivohyvinvoinnin johtamiseen case-yrityksessä

Valitsimme aivohyvinvoinnin kehittämisen tueksi valmiita työkaluja, joiden avulla esihenkilö voi lähteä kehittämään, tukemaan ja seuraamaan omaa sekä työntekijöiden kognitiivista ja affektiivista ergonomiaa. Työkalujen avulla esihenkilöt voivat luoda tiimin kanssa yhteiset pelisäännöt toimintatavoista. Tämän tutkimuksen perusteella suosittelemme, että case-yrityksessä otetaan aivohyvinvointi huomioon kaikilla case-yrityksen tasoilla ja tietoa aivojen kuormituksesta ja niitä helpottavista keinoista jalkautetaan koko henkilöstölle esimerkiksi aivotyöpaja-mallin (liite 6) mukaan.

Työntekijöiden palautumisen tukemiseen ja seurantaan tulisi kiinnittää yhä enemmän huomiota. Työkaluina voi käyttää oman kuormittumisen ja palautumisen nopeita ja helposti toteutettavia Koettu stressi- ja Palautumisen arviointi -mittareita (liite 2), joiden avulla esihenkilöt voivat kartoittaa omaa sekä työntekijän kuormituksen ja palautumisen tasoa. Näitä voi mitata joko objektiivisesti eli mitata fysiologisia tasoja stressireaktiosta esimerkiksi sykevälivaihtelun avulla tai subjektiivisesti eli mitata koettua ongelmaa. Subjektiivinen mittaustapa on helppo toteuttaa ja se voidaan tehdä kyselynä tai haastatteluna, kuten edellä mainitut mittarit. (Bordi & Okkonen 2018, 11; Fista ym. 2019, 2, 7–8.) Suosittelemme jalkauttamaan mittarit tiimin jäsenille, jotta he hahmottaisivat kuormituksen ja palautumisen tasot omalla kohdallaan. Tämä voi lisätä avointa keskustelua kuormituksen kokemuksesta ja palautumisen tarpeesta. Esihenkilöt voivat luoda yhteiset palautumista tukevat pelisäännöt tiimin kanssa Työterveyslaitoksen palautumisen laskurin avulla (Työterveys 2023e). Työpaikalla tulisikin pohtia, miten palauttavia ja rentouttavia hetkiä saataisiin työpäivään lisää, jotta työntekijät voisivat olla tietoisia itsestään ja siitä, mitä sillä hetkellä tekevät (Manka & Manka 2023, 228).

Aivotyön sujuvoittamiseksi ehdotamme, että esihenkilöt ja tiimit ottavat käyttöön kognitiivisen ergonomian tarkistuslistat (Työterveyslaitos 2023d), joiden avulla voidaan luoda yhteiset pelisäännöt viestinnästä ja viestintäkanavista, keskittymistä tukevista

keinoista ja häiriötekijöiden poistamisesta. Näin voidaan tukea työntekijöitä vähentämään tietotulvaa ja aivokuormaa parantamalla omaa kognitiivista ergonomiaa työssä. Nämä tarkistuslistat sopivat koko case-yrityksen käyttöön ja työkuultuurin sekä toimintatapojen muokkaamiseen ja seurantaan.

Case-yrityksessä on vapaa etätyön mahdollisuus ja käytössä on etätyön oppaat esihenkilöille ja työntekijöille. Oppaat tulisi päivittää vastaamaan nykyisiä tarpeita ja jalkauttaa koko henkilöstölle. Ehdotamme, että esihenkilöitä koulutetaan hybridityön johtamiseen, joka edellyttää johtamiselta erilaista ammattitaitoa kuin perinteinen johtaminen. Etäjohtamisessa korostuu vuorovaikutus ja luottamus. Se vaatii osallistavampaa johtamistyyliä ja enemmän virtuaalista läsnäoloa, jossa viestinnällä on iso merkitys. Viestintää tulee kehittää siten, että se tukee työntekijöiden osallisuutta päätöksentekoon, kannustaa autonomiaan, yhteistyöhön ja vastuullisuuteen. (Contreras, Baykal & Abid 2020, 6.)

Koska tutkimuksen yhteydessä nousi esiin vuorovaikutus ja tunneympäristö, työn eettinen kuormitus ja työkuulturi, ehdotamme näiden asioiden arviointia varten uutta työkalua: affektiivisen ergonomian tarkistuslistaa (Päättalo ym. 2023). Sitä voidaan käyttää esihenkilön työkaluna kehityskeskusteluissa ja organisaatiotasolla työyhteisön kehittämisessä tai yksilötasolla. Sen tavoitteena on tunnistaa ja avata keskustelua, miten voidaan kehittää affektiivista ergonomiaa työssä aivohyvinvointi edellä.

Jatkotutkimusehdotukset

Tutkimuksemme jättää tilaa useille jatkotutkimusaiheille. Tutkimuksemme kehittämissuositusten jalkautusta voisi tutkia case-yrityksessä toimintatutkimuksena. Näin olisi mahdollista saada tietoa siitä, millaisia vaikutuksia ehdottamillamme työkaluilla ja niiden käyttöönotolla olisi yksilöiden kokemaan kuormitukseen, työpäivän aikaiseen palautumiseen ja sujuvampaan aivotyöhön sekä työn tuottavuuteen case-yrityksessä. Lisäksi voitaisiin ottaa käyttöön objektiivisia mittareita, joiden avulla saadaan tietoa sovellusten vaihdosten määrästä keräämällä lokitietoja tietokoneelta sekä mittaamalla fysiologisia muutoksia, stressireaktiota, sydämen sykevälivaihtelun avulla. Mittaaminen on tärkeää kuormituksen arvioimisessa ja ergonomian kehittämisessä. (Bordi & Okkonen 2018, 11.) Koska tutkimuksemme tulokset rajautuivat esihenkilöihin, voisi tutkia, miten työntekijät kokevat päivittäisen hybridityön johtamisen ja sen, tukevatko esihenkilöt heidän

palautumistaan työpäivän aikana. Affektiivista kuormitusta ja miten sitä voitaisiin monipaikkaisessa asiantuntijaorganisaatiossa vähentää, voisi tutkia laajemmin.

Tutkimuksen arviointi

Eettisyys ja luotettavuus

Tutkimuksemme perustui taloushallinnon alalla toimivan case-yrityksen esihenkilöille suunnattuun kehittämistyöhön, jonka aiheena oli aivohyvinvoinnin johtaminen asiantuntijaorganisaatiossa. Tutkimuksen kohde oli laadullisen tutkimuksen mukaisesti validi, luotettava ilmiö (Aaltio & Puusa 2020, 171). Tutkimuksen tekoon osallistui kolme tutkijaa. Tutkimusetiikkaa ja hyvän tieteellisen käytännön noudattamista arvioitiin läpi tutkimusprosessin aina ideointivaiheesta tutkimustulosten esittämiseen sekä mediatiedotteeseen. Käytimme vain hyväksytyjä aineistonkeruu- ja tutkimusmenetelmiä. Aineiston analyysissa tavoittelimme laajaa, objektiivista tulkintaa. (Vilka 2021, 37.) Tutkimuksen aineisto kerättiin puolistrukturoiduin teemahaastattelujen, kyselyn sekä työpajan ja ryhmäkeskustelun yhdistelmän avulla. Meillä oli käytössämme teoreettinen tietoperusta sekä toimeksiantajalta saatua materiaalia. Erilaiset aineistonkeruutavat lisäsivät tutkimuksen luotettavuutta, koska saimme monipuolisen kuvan tutkittavasta ilmiöstä aineistotriangulaation avulla (Laine ym. 2015; Aaltio & Puusa 2020, 177).

Haastatteluun ilmoittautui 11 henkilöä. Yksi haastattelu peruuntui ja kymmenen toteutui. Tutkimukseen osallistuminen oli vapaaehtoista. Haastatteluihin ja työpajaan osallistuneille kerrottiin sekä kutsussa että saatekirjeessä tutkimuksen tarkoitus (Liite 1; Liite 2). Osallistujille kerrottiin etukäteen ja haastattelun alussa siitä, että haastattelut tallennetaan ja haastatteluaineistoa käsitellään anonymisti ja luottamuksellisesti niin, että vastaajia ei voida tunnistaa eikä vastaukset ja vastaajien henkilöllisyydet mene työnantajan tietoon. Kaikissa haastatteluissa oli mukana yksi ja sama tutkija. Aineisto koodattiin niin, että henkilöllisyyksiä ei ole mahdollista yhdistää.

Kysely sisälsi kaksi standardoitua mittaria (Ahola 2011a; Kinnunen 2012). Standardoitujen, aikaisempiin tutkimuksiin perustuvien mittareiden käyttö osana aineistonkeruuta lisäsi tutkimuksen luotettavuutta (Vastamäki & Valli 2018, 136). Määrällisen tutkimuksen validiteetin näkökulmasta mittareilla pystyttiin mittaamaan sitä, mitä tutkimuksessa oli tarkoitus mitata. Mittari kertoo yksittäisen henkilön kokemuksesta siinä hetkessä, joten määrällisen tutkimuksen reliabiliteetin näkökulmasta tulokset voivat olla vääristyneitä

(Vilkkä 2021, 155), sillä kuormituksen kokemukseen ja palautumiseen voivat vaikuttaa työn lisäksi muut henkilökohtaiset tekijät ja unihäiriöt.

Työpajaan kutsuttiin kaikki haastatteluun osallistuneet henkilöt, joista työpajaan osallistui lopulta kuusi eli 60 % haastatelluista. Osallistuminen oli vapaaehtoista. Työpajan kutsun myötä haastateltavat saivat tietää, ketkä muut haastatteluun olivat osallistuneet. Työpajan kutsussa ja ohjelmarungossa painotettiin luottamuksellisuutta työpajassa käytävien keskustelujen osalta. Vaikka käsittelimme tutkijoina kaiken aineiston luottamuksellisesti ja osallistujien anonymiteetista huolehtien, emme voi olla varmoja, onko luottamuksellisuus toteutunut osallistujien osalta toivotusti. Kaikki tutkijat olivat mukana työpajassa. Teoriaosuudesta ja harjoitteista vastasi tutkija, joka on aivoterveystieteen edistämisen asiantuntija. Se lisäsi luotettavuutta työpajan sisältöön.

Otanta oli pieni, mutta laadulliseen tapaustutkimukseen nähden riittävä. Otos vastasi tutkimusongelmaamme ja tulokset ovat yleistettävissä (Vilkkä 2021, 82). Koska kehittämistyöhön osallistunut case-yritys halusi pysyä nimettömänä ja halusimme turvata kaikkien tutkimusmenetelmiin osallistuneiden anonymiteetin, emme kuvanneet toteutunutta otosta tarkasti. Käytimme tuloksissa termejä osa, kaikki, useimmat. Case-yritykseltä saatua kirjallista aineistoa on käytetty osana tulosten esittelyä ja tarkastelua, mutta luottamuksellista aineistoa ei ollut lupa jakaa tarkemmin osaksi tutkimusta.

Kymmenestä haastattelusta kertyi noin 120 sivun ja työpajasta noin seitsemän sivun aineisto. Haastattelujen ja aineiston määrä sekä erilaiset aineistonkeruumenetelmät tukevat tutkimuksen luotettavuutta. Kaikista teemahaastatteluista ja työpajan ryhmäkeskusteluosioista nousi samankaltaisia teemoja ja vain jonkin verran eroavaisuuksia. Tulosten esittelyssä hyödynnettiin aineistolainauksia luotettavuuden lisäämiseksi. Haastattelut ja kysely ovat reliaabeleja eli toistettavissa uudelleen, koska olemme kuvanneet tutkimusprosessin tässä artikkelissa. Käytetty teemahaastattelurunko, kysely sekä työpajan ohjelmarunko löytyvät artikkelin liitteistä (Liite 3 & Liite 6). Satunnaiset tekijät eivät ole vaikuttaneet tutkimuksen aineistonkeruuseen tai mittaustilanteisiin. (Aaltio & Puusa 2020, 170.) Tulokset eivät välttämättä ole toisinnettavissa, koska kyseessä oli tapaustutkimus ja kehittämistyön tarkoituksen mukaisesti aivohyvinvoinnin johtamista on tarkoitus kehittää niin, että kognitiivinen kuormitus vähenisi ja aivotyötä johdettaisiin case-yrityksessä sujuvammin. Laadullinen tutkimusmenetelmä on ainutkertainen kokonaisuus, joten tutkimusaineiston luokittelu ja tulkinta voisivat johtaa eri tutkijoiden toimesta erilaisiin

lopputuloksiin (Vilkkä 2021, 156). Kaikki aineisto tuhotaan artikkelikokoelman arviointiprosessin jälkeen.

Oma arviointi

Laadullisin ja määrällisin menetelmin toteutettu tapaustutkimus oli tutkimuksemme tavoitteeseen ja tutkimuskysymyksiin sopiva tutkimusmenetelmä. Aluksi tarkoituksenamme oli tehdä toimintatutkimus, mutta ajanpuutteen vuoksi muutimme menetelmän tapaustutkimukseksi. Tutkimuksen tulokset ovat tapaustutkimuksesta huolimatta sovellettavissa muihin asiantuntijaorganisaatioihin. Sisällönanalyysin avulla saimme kehittämistyöhön tulkintaa tutkimukseen osallistuneiden kokemuksista ja niiden merkityksistä. Aineisto oli moniulotteinen ja laaja. Haasteena oli olennaisten luokittelujen löytäminen ja niiden kirkastaminen suhteessa tutkimuskysymyksiimme. Aineiston laajuuden vuoksi meidän ei ollut mahdollista syventyä kaikkiin sanottuihin asioihin ja merkityksenantoihin, joita aineistosta nousi esille. Haastattelurunkoa olisi kannattanut testata etukäteen koehaastattelujen avulla. Siten olisimme voineet tarkentaa lopullisia kysymyksiä ja niiden määrää. Vaikka aineisto litteroitiin välittömästi haastattelujen jälkeen, tartuimme analysointiin vasta myöhemmin kesällä. Analysointi olisi kannattanut aloittaa heti.

Tutkimme kuormitusta, jota jokainen tutkimukseen osallistunut oli jollain tavalla työssään kokenut. Tutkimuksemme tarkoituksena oli kehittää kognitiivista ergonomiaa case-yrityksessä ja luoda työkaluja, joilla kuormitusta voitaisiin vähentää ja aivotyötä johtaa sujuvammin jatkossa. Kuormituksen taso ja sitä lisäävät toimintatavat ovat ikäviä tosiasioita, joiden todellisesta tilasta case-yrityksessä emme voineet tietää ennen aineiston keruuta. Tämän tutkimuksen tulosten ja kehitysehdotusten avulla case-yrityksessä on mahdollista kehittää kognitiivista ergonomiaa aivohyvinvoinnin johtamisen keinoin.

Johtopäätökset

Työhyvinvoinnin kokemus on heikentynyt viimeisen 3,5 vuoden aikana, eikä se ole palannut koronapandemiaa edeltäneelle tasolle (Suutala ym. 2023). Siksi työelämässä tulee panostaa työolojen kehittämiseen ja valmentavaan koulutukseen itsensä johtamisesta, ajanhallinnasta ja palautumisesta aivohyvinvoinnin edistämiseksi yksilö- ja yhteisötasolla. Hybridityö ja digitaaliset työkalut ovat muuttaneet johtamistyön vaatimuksia samalla kun työn ja vapaa-ajan rajat ovat hämärtyneet. Etätyö valitaan työrauhan ja keskittymisen vuoksi,

mutta sitä tehdään usein oman hyvinvoinnin ja palautumisen kustannuksella lisäten työuupumusriskiä. Työnantajan saama etu tästä hybridityön joustavuudesta on suurempi, kuin työntekijän, sillä työn ja vapaa-ajan hämärtyessä työtä tehdään tyypillisesti enemmän ja vapaa-ajalla. Pitkällä aikavälillä joustavuusetu voi muuttua käänteiseksi työuupumusoireilun vuoksi. Työnantajat sallivat etätyön etenkin vaativissa työkuultuureissa ja korkean suorituskyvyn työtehtävissä saavuttaakseen omia tavoitteitaan (Lott & Abendroth 2023, 95), mutta työn ja vapaa-ajan tasapainoa tulisi kehittää yhteistoiminnallisesti henkilöstön kanssa (Suutala ym. 2023).

Moniajoon, teknostressiin, stressitasoon ja ylivireystilaan ollaan tutkimuksemme tulosten mukaan asiantuntijatyössä jo niin tottuneita, että se vaikeuttaa sujuvan aivotyön johtamista ja lisää koettua työn vaativuustasoa. Työoloja ja työtä tulisi organisoida ja johtaa niin, että työntekijöihin ei kohdistu jatkuvasti kohtuuttomia ja ristiriitaisia paineita (Suutala ym. 2023). Tämän tutkimuksen tulokset ovat linjassa Miten Suomi voi? -tutkimuksen viimeisimpien tulosten kanssa. Kehitysehdotuksemme tukevat asiantuntijaorganisaatioiden työolojen kehittämistä kognitiivisesti ergonomisiksi ja aivohyvinvointia tukeviksi.

LÄHTEET

Aaltio, I. & Puusa, A. 2020. Mita laadullisen tutkimuksen arvioinnissa tulisi ottaa huomioon? Teoksessa A. Puusa & P. Juuti (toim.) Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Helsinki: Gaudeamus, 169–180.

Aejmelaesus, R., Hartikainen, K., Kaila, K., Keltto, T., Korkeila, J., Larivaara, M., Lisko, I., Lähteenkorva, S., Ojanen, V., Pyykkö, M., Ristikari, T., Sajaniemi, N. & Unkila, K. 2022. Kansallinen aivoterveystoiminta. Inhimillisesti kestävä, aivoterveyttä tukeva yhteiskunta. Aivoliitto. Viitattu 9.9.2023
https://www.aivoliitto.fi/site/assets/files/22541/inhimillisesti_kestava-_aivoterveysta_tukeva_yhteiskunta_saavutettava.pdf.

Ahola, K. 2011a. Koettu stressi. Duodecim Terveystoiminta. Viitattu 5.9.2023
<https://www.terveystoiminta.fi/apps/dtk/tmi/article/tmm00071/search/koettu%20stressi>.

Ahola, K. 2011b. Koettu stressi -mittarin soveltuvuus työntekijän kokeman stressin määrän arvioimiseen. Duodecim Terveystoiminta. Viitattu 5.9.2023
<https://www.terveystoiminta.fi/apps/dtk/tmi/article/tma00045/search/koettu%20stressi>.

Aivot ja mieli – terveyden ja hyvinvoinnin edistäminen 2020. Suomen Akatemian ja Lääkäriseura Duodecimin konsensuslausuma. Viitattu 25.9.2023
<https://www.duodecim.fi/wp-content/uploads/sites/9/2020/03/Konsensuslausuma-1.7.pdf>.

Bordi, L., Olkkonen, J., Mäkinen, J.P. & Heikkilä-Tammi, K. 2018. Communication in the Digital Work Environment: Implications for Wellbeing at Work. *Nordic Journal of Working Life Studies*, Vol 8 (S3) (2018), 29–48. Viitattu 21.2.2023
<https://doi.org/10.18291/njwls.v8iS3.105275>.

Bordi, L. & Okkonen, J. 2018. Informaatioergonomian näkökulmia tietotyöhön. *Impulsseja - Kalevi Sorsa -säätiön julkaisuja*. Viitattu 15.9.2023 <https://sorsafoundation.fi/wp-content/uploads/2018-Bordi-Okkonen-Informaatioergonomian-VERKKO.pdf>.

Bracht, E. M., Junker, N. M. & van Dick, R. 2018. Exploring the social context of self-leadership – Self-leadership-culture. *Journal of Theoretical Social Psychology*, Vol 2 (4) (2018), 119–130. Viitattu 22.2.2023 <https://doi.org/10.1002/jts5.33>.

Bäcklander, G., Rosengren, C. & Kaulio, M. 2021. Managing intensity in knowledge work: Self-leadership practices among Danish management consultants. *Journal of Management and Organization*, Vol 27 (2), 342–360. Viitattu 18.2.2023
<https://doi.org/10.1017/jmo.2018.64>.

Cao, H., Lee, C.J., Iqbal, S., Cherwinski, M., Wong, P., Rintel, S., Hecht, B., Teevan, J. & Yang, L. 2021. Large scale analysis of multitasking behavior during remote meetings. *CHI Conference on Human Factors in Computing Systems (CHI '21)*, Article 448, May 2021, 1–13. Viitattu 18.2.2023 <https://doi.org/10.1145/3411764.3445243>.

- Chang, T., Baelen, R., Ramburn, T. & Purandare, P. 2022. Developing positive self-leadership through "Inner Engineering". *Journal of Management Development*, Vol 41 Nro 7/8 (2022), 405–416. Viitattu 22.2.2023 <https://doi.org/10.1108/JMD-05-2021-0129>.
- Contreras, F., Baycal, E. & Abid, G. 2020. E-leadership and teleworking in times of COVID-19 beyond: What we know and where do we go? *Frontiers in Organizational Psychology*, Vol 11 (2020), 1–11. Viitattu 9.9.2023 <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.590271>.
- Chaudhary, P., Rohtagi, M., Singh, R.K. & Arora, S. 2022. Impact of leader's e-competencies on employees' wellbeing in global virtual teams during COVID-19: the moderating role of emotional intelligence. *Employee Relations*, Vol 44 (5), 1048–1063. Viitattu 30.1.2023 <https://doi.org/10.1108/ER-06-2021-0236>.
- Di Liegro, C. M., Schiera, G., Proia, P. & Di Liegro, I. 2019. Physical activity and brain health. *Genes*, Vol 10 (9) (2019), 1–41. Viitattu 19.2.2023 <https://doi.org/10.3390/genes10090720>.
- Eisenberger, N. 2012. The neural bases of social pain: evidence for shared representations with physical pain. *Psychosomatic Medicine*, 74 (2), 126–35. Viitattu 9.9.2023 <https://doi.org/10.1097%2FPSY.0b013e3182464dd1>.
- Eisenberger, N., Lieberman, M. & Williams, K. 2003. Does rejection hurt? An fMRI study of social exclusion. *Science*, Vol 302 (5643), 290–292. Viitattu 9.9.2023 <https://doi.org/10.1126/science.1089134>.
- Fista, B., Azis, H. A., Aprilya, T., Saidatul, S., Sinaga, M K., Pratama, J., Syalfinaf, F. A., Steven & Amalia, S. 2019. A Review of Cognitive Ergonomic Measurement Tools. *IOP Conference series. Materials science and engineering*, Vol 598 (2019), 1–10. Viitattu 13.10.2022 <https://doi.org/10.1088/1757-899X/598/1/012131>.
- Good, D., Lyddy, C., Glomb, T., Bono, J., Brown, K., Duffy, M., Baer, R., Brewer, J. & Lazar, S. 2016. Contemplating mindfulness at work: An interactive review. *Journal of management*, Vol 42 (1) (2016), 114–142. Viitattu 15.8.2023 <https://doi.org/10.1177/0149206315617003>.
- Hartikainen, K., Pihlaja, M., Räisänen, S., Bordi, L., Saariluoma, P., Päätaalo, K. & Kolonen, M. 2021. Työuupumus – onko aivot unohdettu? *Sosiaalilääketieteellinen aikakauslehti* 58(1), 89–94. Viitattu 13.2.2023 <https://doi.org/10.23990/sa.102208>.
- Heikkilä, T. 2014. Tilastollinen tutkimus. 9., uudistettu painos. Helsinki: Edita Publishing.
- Huotilainen, M. 2021. Aivosi tarvitsevat tauon. *Taukokulttuurin elvytysopas*. Jyväskylä: Tuuma-kustannus.
- Huotilainen, M. & Moisala, M. 2018. *Keskittymiskyvyn elvytysopas*. Jyväskylä: Tuuma-kustannus.
- International Ergonomics Association 2022. What is Ergonomics (HFE)? Viitattu 10.10.2022 <https://iea.cc/what-is-ergonomics/>.
- Juuti, P. & Vuorela, A. 2015. *Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi*. Jyväskylä: PS-kustannus.

- Kalakoski, V., Selinheimo, S., Valtonen, T., Turunen, J., Käpykangas, S., Ylisassi, H., Toivio, P., Järnefelt, H., Hannonen, H. & Paajanen, T. 2020. Effects of cognitive ergonomics workplace intervention (CogErg) on cognitive train and well-being: a cluster-randomized controlled trial. A study protocol. *BMC Psychol*, 8 (1) (2020). Viitattu 12.10.2022 <https://doi.org/10.1186/s40359-019-0349-1>.
- Kangasniemi, A. 2017. *Tavoitteesta tavaksi. Tietoisesti kohti terveyttä ja hyvinvointia*. Helsinki: Kirjapaja.
- Kela 2022. Pitkät sairauspoissaolot mielenterveyssyistä kääntyivät jälleen kasvuun. Viitattu 13.9.2023 <https://www.kela.fi/ajankohtaista-tilastot/5148319/pitkat-sairauspoissaolot-mielenterveyssyista-kaantyyivat-jalleen-kasvuun>.
- Kinnunen, U. 2012. Palautumisen arvio. *Duodecim Terveysportti*. Viitattu 5.9.2023 <https://www.terveysportti.fi/apps/dtk/tmi/article/tmm00110?toc=307497>.
- Kuhnel, J., Zacher, H., de Bloom, J. & Bledow, R. 2016. Take a break! Benefits of sleep and short breaks for daily work engagement. *European Journal of Work and organizational Psychology*, 26 (4), 481–491. Viitattu 9.2.2023 <https://doi.org/10.1080/1359432X.2016.1269750>.
- Kuikka, P. & Paajanen, T. 2015. *Työstä ja tarkkaavaisuudesta*. Helsinki: Työterveyslaitos. Viitattu 13.9.2023 https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/129591/Tarkkaavaisuus_nettiin%20%28002%29.pdf?sequence=3&isAllowed=y.
- Käypähoito -suositus 2020. Riittävä uni. Helsinki: Suomalainen Lääkäriseura Duodecim. Viitattu 13.9.2023 <https://www.kaypahoito.fi/nix02713>.
- Laine, M., Bamberg, J. & Jokinen, P. 2008. Tapaustutkimuksen käytäntö ja teoria. Teoksessa M. Laine, J. Bamberg & P. Jokinen (toim.) *Tapaustutkimuksen taito*. 2. painos. Helsinki: Gaudeamus, 9–41.
- Laine, M., Bamberg, J. & Jokinen, P. 2015. Tapaustutkimuksen käytäntö ja teoria. Teoksessa M. Laine, J. Bamberg & P. Jokinen (toim.) *Tapaustutkimuksen taito*. 3. painos. Helsinki: Gaudeamus, 9–38.
- Laki työturvallisuuslain muuttamisesta 222/2023. Viitattu 9.9.2023 <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2023/20230222>.
- Lappalainen, P. & Lappalainen, R. 2017. Arvotyöskentely ja motivaatio muutokseen. Teoksessa K. Salmela-Aro & J. E. Nurmi (toim.) *Mikä meitä liikuttaa. Motivaatiopsykologian perusteet*. Jyväskylä: PS-Kustannus, 234–245.
- Larjovuori, R.-L., Kinnari, I., Nieminen, H. & Heikki-Tammi, K. 2021. Työhyvinvointi itseohjautuvassa organisaatiossa. Avaimia kehittämiseen. Viitattu 15.9.2023 https://research.tuni.fi/uploads/2021/08/aa05a276-tuni_itseohjautuva_opas290621.pdf.
- Lott, Y. & Abendroth, A.-K. 2023. Affective commitment, home-based working and the blurring of work–home boundaries: Evidence from Germany. *New technology, work and employment*, Vol 38 (1), 82–102. Viitattu 9.9.2023. <https://doi.org/10.1111/ntwe.12255>.

- Lovell, O. & Sherrington, T. 2020. Sweller's Cognitive Load Theory in Action. UK: John Catt Educational.
- Lundqvist, D., Reineholm, C., Ståhl, C. & Wallo, A. 2022. The impact of leadership on employee well-being: on-site compared to working from home. *BMC public health*, 22 (2022), 2154–2163. Viitattu 9.9.2023 <https://doi.org/10.1186/s12889-022-14612-9>.
- Manka, M-L. & Manka, M. 2023. Työhyvinvointi. 3. painos. Helsinki: Alma Talent.
- Martin, M., Seppä, M., Lehtinen, P. & Törö, T. 2014. Hengitys itsesäätelyn ja vuorovaikutuksen tukena. Tampere: Mediapinta.
- Moisala, M., Salmela, V., Salo, E., Carlson, S., Vuontela, V. Salonen, O. & Alho, K. 2015. Brain activity during divided and selective attention to auditory and visual sentence comprehension task. *Frontiers in Human Neuroscience*, Vol 9 (86), 1–15. Viitattu 9.9.2023 <https://doi.org/10.3389/fnhum.2015.00086>.
- Naczenski, L. Vries, J. Hooff, M. & Kompier, M. 2017. Systematic review of the association between physical activity and burnout. *Journal of occupational health*, Vol 59 (6), 477–494. Viitattu 20.2.2023 <https://doi.org/10.1539/joh.17-0050-RA>.
- Newman, D.A, Tay, L. & Diener, E. 2014. Leisure and subjective well-being: A model of psychological mechanism as mediating factors. *Journal of Happiness Studies*, Vol 15 (3), 555–578. Viitattu 13.9.2023 <https://doi.org/10.1007/s10902-013-9435-x>.
- Nummenmaa, L., Glerean, E., Hari, R. & Hietanen, J. K. 2014. Bodily maps of emotions. *Proceedings on the National Academy of Science PNAS*, 111 (2), 646–651. Viitattu 4.10.2023 <https://doi.org/10.1073/pnas.1321664111>.
- Ojala, A., Neuvonen, M., Kurkilahti, M., Leinikka, M., Huotilainen, M. & Tyrväinen, L. 2022. Short virtual nature breaks in the office environment can restore stress: An experimental study. *Journal of environmental psychology*, Vol 84 (2022), 1–11. Viitattu 10.9.2023 <https://doi.org/10.1016/j.jenvp.2022.101909>.
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2015. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- O'Neill, O. & Barsade, S. 2016. Manage your emotional culture. *Harvard Business Review*. Viitattu 9.9.2023 <https://hbr.org/2016/01/manage-your-emotional-culture>.
- Pesola, A. J., Pekkonen, M. & Finni, T. 2016. Miksi liiallinen istuminen on vaarallista? Helsinki: Lääketieteellinen aikakausikirja *Duodecim* 132 (21) (2016), 1964–1971. Viitattu 13.9.2023 <https://www.duodecimlehti.fi/duo13381>.
- Peuhkuri, T. 2015. Teoria ja yleistämisen kriteerit. Teoksessa M. Laine, J. Bamberg & P. Jokinen (toim.) *Tapaustutkimuksen taito*. 3. painos. Helsinki: Gaudeamus, 130–148.
- Pihlaja, M., Tuominen, P. P. A., Peräkylä, J. & Hartikainen, K. M. 2022. Occupational burnout is linked with inefficient executive functioning, elevated average heart rate and decreased physical activity in daily life – Initial evidence from teaching professionals. *Brain Sciences*, 12 (12) (2022), 1–16. Viitattu 3.10.2023 <https://doi.org/10.3390/brainsci12121723>.

- Pretty, J., Rogerson, M. & Barton, J. 2017. Green mind theory: How brain-body-behaviour links into natural and social environments for healthy habits. *International journal of environmental research and public health*, Vol 14 (7), 1–19. Viitattu 17.8.2023 <https://doi.org/10.3390/ijerph14070706>.
- Puusa, A. & Julkunen, S. 2020. Uskottavuuden arviointi laadullisessa tutkimuksessa. Teoksessa A. Puusa & P. Juuti (toim.) *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Helsinki: Gaudeamus, 181–193.
- Pääatalo, K., Susipolku, R. & Saarnio, R. 2023. Tarkistuslista työpaikan affektiivisen ergonomian arviointiin. *Oulu: Oamk Journal*, 115/2023. Viitattu 17.9.2023 <http://urn.fi/urn:nbn:fi-fe20230822100772>.
- Ropponen, A., Bergbom, B., Härmä, M. & Sallinen, M. 2018. Asiantuntijatyön työajat – yhteydet työhön ja hyvinvointiin. Helsinki: Työterveyslaitos. Viitattu 12.9.2023 <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/135912/Asiantuntijaty%c3%b6n%20ty%c3%b6ajat%20-%20yhteydet%20ty%c3%b6h%c3%b6n%20ja%20hyvinvointiin.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.
- Saari, T. 2016. Resilienssi työntekijän voimavarana asiantuntijatyön aikapaineen hallinnassa. *Hallinnon tutkimus*, 35 (3) (2016), 232–243. Viitattu 16.2.2023 <https://journal.fi/hallinnontutkimus/article/view/98509/56283>.
- Savic, I. 2015. Structural changes of the brain in relation to occupational stress. *Cerebral Cortex*, Vol 25 (6) (2015), 1554–1564. Viitattu 16.2.2023 <https://doi.org/10.1093/cercor/bht348>.
- Shonin, E., Gordon, V., Dunn, T., Singh, N. & Griffiths, M. 2014. Meditation awareness training (MAT) for work-related wellbeing and job performance: A randomised controlled trial. *International journal of mental health and addiction*, Vol 12 (6), 806–823. Viitattu 15.8.2023 <https://doi.org/10.1007/s11469-014-9513-2>.
- Sianoja, M., Kinnunen, U., de Bloom, J., Korpela, K. & Geurts, S. 2016. Recovery during lunch breaks: testing long term relations with energy levels at work. *Scandinavian Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol 1 (1), 1–12. Viitattu 18.2.2023 <https://doi.org/10.16993/sjwop.13>.
- Sinokki, M., Hinkka, K., Ahola, K., Koskinen, S., Klaukka, T., Kivimäki, M., Puukka, P., Lönnqvist, J. & Virtanen, M. 2009. The association between team climate at work and mental health in the Finnish Health 2000 Study. *Occupational and Environmental Medicine*, Vol 66 (8), 523–528. Viitattu 9.9.2023 <https://doi.org/10.1136/oem.2008.043299>.
- Sonnentag, S. & Geurts, S. 2009. Methodological issues in recovery Research. *Research in occupational stress and well-being*, Vol 7, 1–36. Viitattu 18.9.2023 [https://doi.org/10.1108/S1479-3555\(2009\)0000007004](https://doi.org/10.1108/S1479-3555(2009)0000007004).
- Stern, Y., Mackay-Brandt, A., Lee, S., McKinley, P., McIntyre, R., Razlighi, Q., Agamnov, E., Bartels, M. & Sloan, R. 2019. Effect of aerobic exercise on cognition in younger adults: A randomized clinical trial. *Neurology*, 92 (9), 905–916. Viitattu 14.4.2023 <https://doi.org/10.1212/WNL.00000000000007003>.

Sutela, H., Pärnänen, A. & Keyriläinen, M. 2019. Digiajan työelämä – työolotutkimuksen tuloksia 1977–2018. Helsinki: Tilastokeskus. Viitattu 17.2.2023
<https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-244-634-3>.

Suutala, S., Kaltiainen, J. & Hakanen, J. 2023. Miten Suomi voi? -tutkimus: Työhyvyyden kehittyminen loppuvuoden 2019 ja kesän 2023 välillä. Työterveyslaitos. Viitattu 19.9.2023
<https://www.sttinfo.fi/files/69819005/70020019/17222/fi>.

Terveyden ja hyvinvoinnin laitos 2023. TOIMIA –tietokanta. Viitattu 5.9.2023
<https://thl.fi/fi/web/toimintakyky/etusivu/toimia-tietokanta#soveltuvuusarviot>.

Tuisku, K. & Salmelainen, U. 2012. Palautumisen arvio –mittarin soveltuvuus työstä palautumisen arviointiin yksilö- ja ryhmätasolla. Duodecim Terveysportti. Viitattu 5.9.2023
<https://www.terveysportti.fi/apps/dtk/tmi/article/tma00084>.

Työaikalaki 2019/872. Viitattu 18.2.2023
<https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2019/20190872>.

Työterveyslaitos 2023a. Aivotyötä tehdään yhdessä. Viitattu 16.2.2023
<https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/aivotyo-sujuvaksi/aivotyota-tehdään-yhdessä>.

Työterveyslaitos 2023b. Uni ja palautuminen. Viitattu 16.2.2023
<https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/elintavat/uni-ja-palautuminen>.

Työterveyslaitos 2023c. Työssä palautuminen. Viitattu 18.2.2023
<https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/palautu-aivotyossa-tietopankki/tyossa-palautuminen>.

Työterveyslaitos 2023d. Aivotyö sujuvaksi. Viitattu 15.9.2023
<https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/aivotyo-sujuvaksi>.

Työterveyslaitos 2023e. Palautumislaskuri. Viitattu 16.9.2023
<https://hyvatyo.ttl.fi/mielenterveyden-tyokalupakki/tyokalut/palautumislaskuri>.

Työturvallisuuskeskus 2021. Eettinen kuormitus työssä. Viitattu 9.9.2023 <https://ttk.fi/wp-content/uploads/2022/03/Eettinen-kuormitus-tyossa.pdf>.

Ulrich-Lai, Y. M. & Herman, J. P. 2009. Neural regulation of endocrine and autonomic stress responses. *Nature reviews neuroscience*, 10 (2009), 397–409. Viitattu 11.10.2023
<https://doi.org/10.1038/nrn2647>.

Uusitalo-Arola, L., Tuisku, K. & Rossi, H. 2022. Työuupumus (burnout). Lääkärikirja Duodecim. Viitattu 16.2.2023 <https://www.terveyskirjasto.fi/dlk00681>.

Varma 2022. Tietotyö ja työkyky – tutkittua tietoa ja työpaikan keinoja aivokuorman hallintaan. Tietoa työkyvystä 1/2022. Helsinki: Keskinäinen työeläkevakuutusyhtiö Varma. Viitattu 18.2.2023 <https://www.varma.fi/globalassets/tyonantaja/raportti-tietotyö-ja-työkyky-2022.pdf>.

Vasankari, T. & Kolu, P. 2018. Liikkumattomuuden lasku kasvaa – vähäisen fyysisen aktiivisuuden ja heikon fyysisen kunnon yhteiskunnalliset kustannukset. Valtioneuvoston selvitys ja tutkimustoimikunnan julkaisusarja, 31/2018. Viitattu 20.2.2023

<https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/160724/31-2018-Liikkumattomuuden%20lasku%20kasvaa.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.

Vastamäki, J. & Valli, R. 2018. Tutkimusasetelman ja mittareiden valinta kyselylomaketutkimuksessa. Teoksessa R. Valli (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin: 1. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. 5., uudistettu painos. Jyväskylä: PS-kustannus, 129–141.

Vilka, H. 2021. Tutki ja kehitä. 5., päivitetty painos. Jyväskylä: PS-kustannus.

Wiehler, A., Branzoli, F., Adanyeguh, I., Mochel, F. & Pessiglione, M. 2022. A neuro-metabolic account of why daylong cognitive work alters the control of economic decisions. *Current Biology* 32 (16), 3564–3575. Viitattu 8.10.2023
<https://doi.org/10.1016/j.cub.2022.07.010>.

LIITTEET

Liite 1. Kutsu haastattelututkimukseen case-yrityksen esihenkilöille

Liite 2. Saatekirje haastatteluun ilmoittautuneille esihenkilöille

Liite 3. Teemahaastattelurunko

Liite 4. Alustava kutsu työpajaan haastatteluun osallistuneille

Liite 5. Virallinen kutsu työpajaan ilmoittautuneille

Liite 6. Työpajan ohjelma

Liite 7. Työpajan lisämateriaalipaketti osallistujille

Liite 1. Kutsu haastattelututkimukseen case-yrityksen esihenkilöille

Tervehdys xxxxx:n esihenkilö,

Kuluttavatko jatkuvat työn keskeytykset ja jatkuva aikapaine sinua? Haluaisitko parantaa aivojesi toimintakykyä tietotyössä? Oletko ajatellut, miten voisit tukea työntekijöitäsä palautumaan tietotyön kuormituksesta? Tule haastateltavaksi opinnäytetyöhömme, niin saat myös mahdollisuuden osallistua elo-syyskuussa pidettävään aivohyvinvoinnin kehittämisen työpajaan!

Olemme YAMK-tutkinto-opiskelijoita Lapin ammattikorkeakoulusta ja teemme opinnäytetyötä toimeksiantona työnantajallenne. Opinnäytetyömme aiheena on aivohyvinvoinnin johtaminen asiantuntijaorganisaatiossa. Tavoitteenamme on kehittää tietotyötä tekevien asiantuntijoiden palautumista kognitiivisen ergonomian keinoin ja luoda työkaluja sujuvaan aivotyöhön ja sen johtamiseen.

Etsimme opinnäytetyöhömme haastateltavaksi esihenkilöitä. Haastattelut toteutetaan Teamsin välityksellä viikkojen 17–18 aikana. Olisitko sinä kiinnostunut osallistumaan? Haastatteluun olisi hyvä varata aikaa yksi tunti. Varaa haastattelun ajankohta 21.4. mennessä tästä linkistä: xxxxxxx.

Haastatteluun ei tarvitse valmistautua etukäteen. Haastatteluissa selvitämme, mitkä asiat vaikuttavat tietotyötä tekevän asiantuntijan kuormituksen tasoon, ja miten esihenkilö voi tukea omaa ja työntekijän sujuvaa aivotyötä sekä palautumista. Haastattelu toteutetaan täysin anonyymisti eikä haastateltavien nimiä tai muita tarkempia tunnistetietoja käsitellä tutkimuksessa.

Info:

Tietotyö on aivotyötä ja työn kuormitus kohdentuu aivoihin. Sujuva aivotyö syntyy yhteiskehittämisen kautta, jossa otetaan huomioon työtavat, järjestelmät, käyttöliittymät ja niiden sopeuttaminen vastaamaan ihmisen tiedonkäsittelyn vaatimuksia, sillä ihmisen tiedonkäsittelyn kyvyt ovat rajalliset. Sujuva aivotyö tukee työn tuottavuutta ja työntekijöiden palautumista.

Ystävällisin terveisin,

Elina Kauppila, Anna Uusitalo, Maarit Venäläinen

Lapin AMK Master School

Digiajan palvelujohtaminen

Lisätietoja voit kysyä annuusit@ulapland.fi, maarit.venalainen@edu.lapinamk.fi tai elina.kauppila@edu.lapinamk.fi

Liite 2. Saatekirje haastatteluun ilmoittautuneille esihenkilöille

Hei,

Olet ilmoittautunut esihenkilötyötä tekeville tarkoitettuun haastatteluun, joka käsittelee aivohyvinvoinnin johtamista asiantuntijaorganisaatioissa.

Haastattelu toteutetaan Teamsin välityksellä ensi viikolla varaamasi aikataulun mukaisesti. Löydät Teams-linkin kalenterikutsusta. Haastattelu toteutetaan täysin anonyymisti eikä haastateltavien nimiä tai muita tarkempia tunnistetietoja käsitellä tutkimuksessa tai luovuteta työnantajan käyttöön missään vaiheessa.

Ohessa on lyhyt kuvaus haastattelun aiheesta:

- Aivojen hyvinvointi on noussut näkyvästi esiin nykytyössä. Tietotyötä tehdään aivoilla ja työn aiheuttama kuormitus kohdistuu aivoihin.
- Aivotyössä tarvitaan tehokkaita toiminnanohjaustoimintoja, jotka liittyvät tiedonkäsittelyyn, tunteiden säätelyyn, muistiin, keskittymiskykyyn, joustavaan ajatteluun sekä oman toiminnan säätelyyn.
- Sujuva aivotyö syntyy yhteiskehittämisen kautta kognitiivisen ergonomian keinoin, missä otetaan huomioon organisaation sekä tiimin yhteiset työtavat, järjestelmät, käyttöliittymät ja niiden sopeuttaminen vastaamaan ihmisen tiedonkäsittelyn vaatimuksia, sillä ihmisen tiedonkäsittelyn kyvyt ovat rajalliset. Sujuva aivotyö tukee työn tuottavuutta ja työntekijöiden palautumista niin työssä kuin vapaa-ajalla.
- Kognitiivinen ergonomia on yksi ergonomian osa-alue ja sen avulla voidaan muokata työtä siten, että se on turvallista, sujuvaa ja terveellistä aivotyötä. Sen tavoitteena on vähentää turhaa aivokuormaa työssä.

Halutessasi voit valmistautua haastatteluun miettimällä etukäteen kahta alla olevaa mittaria koetusta stressitasosta ja palautumisesta.

Koettu stressi: Stressillä tarkoitetaan tilannetta, jossa ihminen tuntee itsensä jännittyneeksi, levottomaksi, hermostuneeksi tai ahdistuneeksi taikka hänen on vaikea nukkua asioiden vaivatessa jatkuvasti mieltä. Tunnetko sinä nykyään tällaista stressiä?

- 1 = en lainkaan
- 2 = vain vähän
- 3 = jonkin verran
- 4 = melko paljon
- 5 = erittäin paljon

Palautuminen: Kuinka hyvin koet yleensä palautuvasi työsi aiheuttamasta kuormituksesta työpäivän / työvuoron jälkeen?

- 1 = hyvin
- 2 = melko hyvin
- 3 = kohtalaisesti
- 4 = melko huonosti
- 5 = huonosti

Kiitos, että osallistut haastatteluun ja opinnäytetyöhömme. Tapaamisiin ensi viikolla.

Ystävällisin terveisin,

Elina Kauppila, Anna Uusitalo, Maarit Venäläinen

Liite 3 1(2). Teemahaastattelurunko

Teema 1: Yleiset kysymykset

1. Mikä on työnkuvasi (onko monta eri roolia)
2. Kuinka paljon sinulla on johdettavia työntekijöitä?
3. Kuinka pitkään olet toiminut esihenkilönä?
4. Millaista työtä johdettavat työntekijäsi tekevät?
5. Tehdäänkö työpaikallanne yleisesti etätöitä tai etä- ja lähityön yhdistelmää?
 - Niillä, joilla työ sallii etätöiden, kuinka usein siihen on mahdollisuus?
 - Jos lähityö, niin millaiset työtilat/työympäristöt?
 - Miten itse työskentelet mieluiten?
 - Kuinka monta viestintäkanavaa tiimin/organisaation käytössä on päivittäin?
6. Minkä ikäinen olet?
7. Minkälainen koulutustausta sinulla on?

Teema 2: Esihenkilö asiantuntijana, oman kuormituksen hallinta, itsensä johtaminen

8. Miten suunnittelet ja ennakoit ajankäyttöäsi työhösi liittyen?
9. Miten hallitset siirtymät teemasta toiseen päivän aikana?
10. Miten tauotat työpäivääsi?
 - Kuinka usein pidät taukoja työpäivän aikana?
 - Mitä silloin teet?
 - Jos ei pidä taukoja – miksi ei pidä?
 - Onko eroja lähi- ja etätöissä?
11. Sisältyykö päivääsi fyysistä aktiivisuutta? Millaista? (hyötyliikunta, työmatkaliikunta, taukoliikunta tai muu oma liikuntamuoto). Entä, kuinka monta tuntia istut päivän aikana?
12. Koettu stressi: Stressillä tarkoitetaan tilannetta, jossa ihminen tuntee itsensä jännittyneeksi, levottomaksi, hermostuneeksi tai ahdistuneeksi taikka hänen on vaikea nukkua asioiden vaivatessa jatkuvasti mieltä. Tunnetko sinä nykyään tällaista stressiä? Minkä numeron antaisit? Mitkä tekijät vaikuttivat?
 - 1 = en lainkaan
 - 2 = vain vähän
 - 3 = jonkin verran
 - 4 = melko paljon
 - 5 = erittäin paljon
13. Palautuminen: Kuinka hyvin koet yleensä palautuvasi työsi aiheuttamasta kuormituksesta työpäivän / työvuoron jälkeen? Mikä siihen vaikuttaa? Mistä tiedät, että olet palautunut/et ole palautunut?
 - 1 = hyvin
 - 2 = melko hyvin
 - 3 = kohtalaisesti
 - 4 = melko huonosti
 - 5 = huonosti
14. Miten erotat työ- ja vapaa-aikasi?
 - Venyykö työpäivät, teetkö pitkää päivää?
15. Jos koet kuormittumista niin mitkä asiat sitä työssäsi aiheuttavat?
16. Koetko saavasi omalta esihenkilöltäsi riittävästi tukea työhösi?

Teema 3: Esihenkilönä toimiminen, sujuvan aivotyön johtaminen

17. Kuinka paljon sinulla on työaika esihenkilötyöhön?

Liite 3 2(2). Teemahaastattelurunko

18. Millä konkreettisilla tavoilla johdat asiantuntijatiimiäsi (esim. palaverikäytännöt, viestintä, työjärjestelyt)?
19. Miten havainnoit ja seuraat tiimiläisten kuormittumisen tasoa?
20. Miten tuet tiimiläistesi palautumista työpäivän aikana? Voitko omalla toiminnallasi vaikuttaa siihen?
21. Näyttääkö organisaation johto esimerkkiä siitä, että työ pyritään tekemään vain työaikana?
22. Millaisia keinoja teillä on käytössä keskittymiskyvyn ja työrauhan tukemiseksi?
23. Onko tietotulva haaste asiantuntijatyössänne? Miten hallitsette sitä tiiminne kanssa?
24. Jos saisit itse päättää, mitä työkaluja haluaisit käyttää tai toteuttaa asiantuntijatyön sujuvoittamiseksi? Mikä on esteenä näiden toteuttamiselle?
25. Onko vielä jotain, mitä haluaisit kertoa esihenkilönä toimimisesta tai sujuvan aivotyön johtamisesta?

Liite 4. Alustava kutsu työpajaan haastatteluun osallistuneille

Tervehdys,

Kiitos vielä osallistumisestasi opinnäytetyömme haastatteluun huhti-toukokuussa.

Järjestämme kaikille haastatteluun osallistuneille työpajan aivohyvinvoinnin teemoista.

Työpaja on tarkoitus järjestää elokuussa viikolla 35, kävisitkö klikkaamassa kyselyyn, mikä ajankohta olisi sinulle paras?

Tässä linkki: xxxxxxxx.

Vastausaikaa maanantaihin 12.6. klo 16.00 asti.

Osallistuminen työpajaan on vapaaehtoista. Työpaja on tarkoitettu vain haastatteluun osallistuneille. Työpajan kesto on n. 1,5 h, mutta aikaa on hyvä varata pari tuntia. Työpaja järjestetään etänä Teamsin välityksellä. Lähetämme kutsun työpajaan ensi viikolla, kun ajankohta on tiedossa.

Mikäli sinulla on jotain kysyttävää työpajasta tai aiemmin toteutetuista haastatteluista, voit olla matalalla kynnyksellä yhteydessä.

Opinnäytetyömme julkaistaan ensi syksynä ja toimitamme sen kaikille osallistujille luettavaksi.

Mukavaa kesää!

Ystävällisin terveisin,

Anna Uusitalo, Maarit Venäläinen ja Elina Kauppila

Liite 5. Virallinen kutsu työpajaan ilmoittautuneille

Tervehdys,

Tervetuloa aivohyvinvoinnin työpajaan keskiviikkona 30.8. klo 9-11. Työpaja on tarkoitettu kaikille opinnäytetyömme haastatteluihin osallistuneille. Osallistuminen työpajaan on vapaaehtoista.

Työpajan kesto on n. 1,5 h, mutta aikaa on hyvä varata 2h. Työpaja järjestetään Teamsin välityksellä. Saat tarkemman kuvauksen työpajan sisällöstä ja mahdolliset muut ohjeet sähköpostitse elokuussa.

Jos sinulla herää kysyttävää työpajasta, olethan yhteydessä.

Ystävällisin terveisin,

Anna Uusitalo, Maarit Venäläinen ja Elina Kauppila

Lapin AMK Master School - Digiajan palvelujohtaminen

Liite 6. Työpajan ohjelma

Tervehdys,

Tervetuloa Aivohyvinvoinnin työpajaan ensi viikon keskiviikkona 30.8.2023 klo 9–11. Tästä työpajasta sinun ei tarvitse etukäteen stressata, eikä enakkoon tarvitse valmistautua. Kunhan tulet linjoille, se riittää!

Työpajan teemoina muun muassa

- Miksi aivojen hyvinvointiin tulee kiinnittää huomiota?
- Aivoergonomia - mitä se on?
- Keinoja palautumisen tukemiseen, myös rentoutumista ja rauhoittumista

Jos sinulla herää kysyttävää etukäteen, olethan rohkeasti yhteydessä.

Työpaja tallennetaan. Tallennusta käsitellään anonyymisti eikä osallistuneiden nimiä tai muita tarkempia tunnistetietoja käsitellä tutkimuksessa tai luovuteta työnantajan käyttöön missään vaiheessa. Työpajassa käydyt yhteiset keskustelut ovat luottamuksellisia. Opinnäytetyössä ei tulla mainitsemaan yrityksen nimeä.

Opinnäytetyömme julkaistaan myöhemmin syksyllä ja toimitamme sen teille kaikille luettavaksi.

Tapaamisiin ensi viikolla!

Ystävällisin terveisin,

Anna Uusitalo, Elina Kauppila ja Maarit Venäläinen

Lapin AMK Master School – Digiajan palvelujohtaminen YAMK

Liite 7 1(5). Työpajan lisämateriaalipaketti osallistujille

Tervehdys,

Kiitos osallistumisestasi Aivohyvinvoinnin työpajaan keskiviikkona.

Tässä sähköpostiviestissä on liitteenä lupaamamme Työterveyslaitoksen materiaalit avuksi aivohyvinvoinnin ja sujuvan aivotyön johtamiseen arjessa omien tiimienne kanssa. Lisäksi mukana on arvoanalyysiharjoitus, jota emme ehtineet käydä läpi keskiviikkona.

Lisäksi työpajassa keskusteltiin TTL:n palautumislaskurista, joka on tarkoitettu työpaikalla tehtäväksi yhdessä tiimin kanssa. Sen tavoitteena on auttaa palautumista tukevien toimintamallien käyttöönotossa ja sopivien käytänteiden kokeilussa. Palautumislaskuriin pääset [tästä](#).

Arvoanalyysissa on tarkoitus arvioida yksilö ja/tai tiimitasolla, mihin käytän omaa aikaani, teenkö itselleni merkityksellisiä asioita päivittäin ja mitkä ovat itselleni tärkeitä asioita tai arvoja elämässäni. Tämän jälkeen arvioi, kuinka tärkeänä pidät kutakin tekijää ja sen jälkeen pohdi, kuinka hyvin kyseinen arvo toteutuu elämässäsi tällä hetkellä.

DRAMMA-mallissa jäsennellään psykologista palautumista. Mallissa omaa palautumista voi pohtia kuuden kohdan kautta (tutustu tarkemmin [tästä](#)):

- Työstä irrottautuminen: Tee vapaalla asioita, jotka poikkeavat mahdollisimman paljon omasta työstäsi. Kun keskityt vaikkapa liikuntaan tai luovaan tekemiseen, et ajattele etkä murehdi työasioita.
- Rentoutuminen: Ota rauhallisesti. Tee jotain sellaista, joka ei vaadi fyysisiä eikä älyllisiä ponnisteluja. Joku rentoutuu lukemalla kirjaa, joku toinen taas kuuntelemalla musiikkia tai kuljeskelemalla luonnossa.
- Autonomia eli omaehtoisuus: Työssä on paljon asioita, joihin et pysty vaikuttamaan. Järjestä vapaalla itsellesi edes vähän aikaa, jolloin voit tehdä mitä haluat eikä kukaan vaadi sinulta mitään. Entä pystytkö joskus kieltäytymään esimerkiksi vierailuista, joihin sinulla ei juuri silloin ole voimavaroja?
- Taidon hallinta: Haasta itsesi hiomaan jotain taitoa – kunhan se ei liity työhön. Voit oppia uutta vaikka käsitöiden, kieltenopiskelun tai liikuntaharrastuksen parissa. Näin saat onnistumisen kokemuksia.
- Merkityksellisyys: Tee asioita, jotka ovat sinulle tärkeitä ja merkityksellisiä. Esimerkiksi toisten auttaminen voi tehdä vapaa-ajasta merkityksellistä. Tällaiset asiat saattavat vaatia vaivannäköä, mutta ne tukevat hyvinvointiasi.
- Yhteenkuuluvuus: Panosta hyviin, läheisiin ihmissuhteisiin. Onko ympärilläsi ihmisiä, joiden kanssa saat olla oma itsesi? Sosiaalisissa suhteissa laatu on määrää tärkeämpää.

Liite 7 2(5). Työpajan lisämateriaalipaketti osallistujille

Jakakaa rohkeasti hyviä käytänteitä palautumisen tukemiseen ja sujuvan aivotyön johtamiseen yli tiimirajojen. Toivottavasti pidit työpajasta ja se toi omaan arkeesi ja työn tekemisen tapoihin uusia ajatuksia ja vinkkejä.

Jos jotain jäi sanomatta työpajan keskusteluosuudessa tai haluat antaa palautetta, voit vastata tähän viestiin.

Hyvää alkavaa syksyä toivotellen,

Anna Uusitalo

Elina Kauppila

Maarit Venäläinen

Lapin AMK Master School - Digiajan palvelujohtaminen

Työterveyslaitos

Vähennämme häiriöitä yhdessä!

Merkitsemme ja muokkaamme tämän pohjalta meidän työpaikallamme sopivat aivotyön pelisäännöt.



Ääni ja häly

- Mykistämme äänet ja hälytykset puhelimessa, laitteissa ja tietokoneen sovelluksissa.
- Vaimennamme ääntämme ja pidämme keskustelut lyhyinä.
- Mietimme missä ja miten aloitamme keskustelun, voimmeko siirtyä aluksi käytävälle tai kokoustilaan.
- Kuljemme yhteisessä tilassa rauhallisesti ja kiinnittämättä muiden huomiota.



Työtilat

- Käytämme hiljaisia tilaa, kun haluamme keskittyä rauhassa. Varaamme siihen myös aikaa kalenterista.
- Keskustelemme yhdessä tilojen käytöstä ja merkitsemme, mitkä tilat ovat puheen sallivia ja mitkä hiljaisia tiloja.
- Keskustelemme työpisteiden sijoittelusta sekä minne tarvitaan esim. lisää näköesteitä.
- Viemme hälyyn liittyvät ongelmat tiloista vastaajien tietoon.



Yhdessä työskentely

- Siirrymme pitämään palaveria tai tekemään ryhmätyöt neukkariin!
- Emme huutele yhteisessä tilassa vaan menemme kysymään tai neuvomaan hiljaisesti.
- Kun työkaverilla on asiakastilanne, vaimennamme puhettamme ja siirrymme tarvittaessa kauemmas.
- Hoidamme omat yksityisasiamme muualla kuin työpisteiden läheisyydessä.



Keskittyminen

- Pidämme puhelimet äänettömällä tai käytämme kuulokkeita.
- Otamme käyttöön vastamelukuulokkeet tai peitämme puhehälyä kuuntelemalla instrumentaalimusiikkia.
- Pidämme tarvittaessa etätyöpäiviä tai vetäydymme keskittymistä vaativien tehtävien ajaksi hiljaiseen työskentelytilaan.



Kirjaamme tähän omat sääntömme:



Lue lisää:

www.ttl.fi/oppimateriaalit/opas/aivotyo-sujuvaksi

Työterveyslaitos

Karsimme keskeytyksiä yhdessä!

Merkitsemme ja muokkaamme tämän pohjalta meidän työpaikallamme sopivat aivotyön pelisäännöt.



Keskeytysten hallinta

- Sovimme yhdessä, millaiset merkit otamme käyttöön tilanteisiin, joissa keskeytys häiritsee.
- Sovimme aikoja, jolloin voi keskustella ja keskeyttää sekä kuinka paljon keskeytymätöntä työaikaa voi varata omasta kalenterista.
- Emme keskeytä, jos työtoverin kalenterissa on varaus keskeyttämistä vaativalle työlle tai jos hänellä on merkki, ettei saa keskeyttää.



Tarve keskeyttää?

- Harkitsemme, voimmeko siirtää asian myöhemmäksi.
- Laitamme asian muistiin ja keräämme useamman asian ennen kuin keskeytämme sopivalla hetkellä.
- Laitamme pikaviestin tai muulla sovitulla tavalla kysymme, voimmeko keskeyttää ja milloin.
- Odotamme hetken, että työtoveri saa lopetettua sen mitä on tekemässä ja vasta sitten kysymme, saako keskeyttää.



Kun ei saa keskeyttää!

- Varaamme kalenterista aikajaksoja keskeyttämistä välttämään.
- Laitamme hälytykset ja sähköposti- ja muut ilmoitukset pois.
- Laitamme sovellusten varattu/ei käytössä/älä häiritse tila päälle.
- Vetäydymme työskentelytilaan, jossa muut eivät tule keskeyttämään.
- Käytämme yhdessä sovittuja merkkejä, jotta muut osaavat varoa keskeyttämistä (varattu-valot, kuulokkeet, muut sovitut merkit).



Keskeytys huonolla hetkellä?

- Pyydämme toista varaamaan tai sovi aika, jolloin voimme käydä asian läpi.
- Pyydämme toista odottamaan pieni hetki, jotta saamme menillään olevan tehtävän sopivaan vaiheeseen.
- Tunnistamme, missä kohdassa olemme menossa ja merkitsemme jollain **<** keinolla (kursorilla, muistilapulla, avainsanalla tms.), mistä jatkamme keskeytyksen jälkeen.



Kirjaamme tähän omat sääntömme:



Lue lisää:

www.ttl.fi/oppimateriaalit/opas/aivotyo-sujuvaksi

Työterveyslaitos

Hallitsemme tietotulvaa yhdessä!

Merkitsemme ja muokkaamme tämän pohjalta meidän työpaikallamme sopivat aivotyön pelisäännöt.



Sähköposti tulvii

- Harkitsemme hoituisiko asia sujuvammin valmiiksi vaikka soittamalla tai lyhyellä palaverilla.
- Otsikoimme viestit sovitulla tavalla, koodeilla tai muuten napakasti asia kuvaten.
- Jos lähetämme viestejä useille vastaanottajille, laitamme kopiokenttään heidät, joilta ei vaadita vastausta.
- Sovimme, miten yhteisiä sähköpostilaatikoita käytetään ja huolehdimme, että jakelulistat ovat ajantasalla.



Keskeytys huonolla hetkellä?

- Mietimme ja tarkistamme ensin, mikä on sovittu oikea kanava viestillä.
- Perustamme esim. keskustelufoorumin ja käytämme sitä yhteisellä asialle/projektille/ryhmälle.
- Päätämme kuka/ketkä/miten keräävät ja tiivistävät olennaiset asiat, jotta tiedon määrä pysyy sopivana.
- Otamme tiedonkulun ongelmat puheeksi esimiehen/johdon kanssa, jottei epätietoisuus kuormita.



Yhteinen tieto saataville

- Sovimme, miten ja minne koostamme tiedot, työohjeet, käsikirjat ja muut asiat sekä linkit päivittyviin asioihin.
- Sovimme, mitä tietoa tallennetaan minne, missä muodossa ja käytämme yhtenäistä kansiorakennetta virtuaalisissa työtiloissa.
- Rakennamme yhteiset tiedostopohjat kaikkien työtä helpottamaan ja muokkaamme niitä yhdessä paremmiksi.
- Käytämme aina organisaation yhteisiä tiedostopohjia, jotka on tarkoitettu kyseiseen tilanteeseen tai asiaan.



Tietotulvaan hukkuu!

- Keskustelemme, miten voisimme helpottaa tilannetta yhdessä, jos viestejä tai ennakoimattomia asioita on liikaa.
- Vähennämme kaikkien tietotulvaa osittamalla projektityötä, jakamalla työtä ja selkiyttämällä vastuut.
- Varaamme aikaa eri tehtävien hoitamiseen ja omaksumiseen.
- Lopetamme kokoukset 15 min etuajassa, jotta ehdimme sisäistä asiaa, tallentaa materiaalit ja varata jatkotyöajan kalenteriin.
- Varaamme kalenteriin riittävästi aikaa seurata viestintäkanavia ja lukea sähköpostit.



Kirjaamme tähän omat sääntömme:



Lue lisää:

www.ttl.fi/oppimateriaalit/opas/aivotyo-sujuvaksi