

Tiina Kampman

Osallistavan toimintatavan käyttöönotto

Tradenomi

Liiketalous

Kevät 2019



KAJAANIN
AMMATTIKORKEAKOULU
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Tiivistelmä

Tekijä(t): Kampman Tiina

Työn nimi: Osallistavan toimintatavan käyttöönotto

Tutkintonimike: Tradenomi (AMK), liiketalouden koulutus

Asiasanat: johtaminen, psykososiaalinen kuormitus, toimiva työyhteisö, työhyvinvointi

Opinnäytetyön tavoitteena oli testata kohdeorganisaatiossa uuden esimiehen luomaa mallia toimintatapojen yhtenäistämiseen ja riskien arvioitiin työpajoissa. Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää työyhteisön toimivuutta ja valmiutta osallistavaan työpajatoimintaan ja arvioida sitä.

Opinnäytetyön teoreettisessa viitekehyksessä tarkasteltiin johtamista ja esimiestyön vastuuta sekä turvallisuus- ja osallistavaa johtamista. Henkisen työympäristön osa-alueista tarkasteltiin psykososiaalista kuormitusta ja kuormitustekijöiden vähentämistä sekä työhyvinvointia. Toimivan työyhteisön osalta tarkasteltiin työturvallisuuskulttuuria sekä vuorovaikutusta ja viestintää.

Opinnäytetyö toteutettiin etnografisena tutkimuksena, joka on yksi laadullisen menetelmän muodoista. Empiirisessä osuudessa ennen työpajojen käynnistämistä tehtiin henkilöstölle verkkokysely, jonka avulla selvitettiin, onko työpajaprojektin tavoitteet ymmärretty ja onko työyhteisössä työpajatoimintaa haittaavia tekijöitä ja miten kehittämiseen suhtaudutaan. Työpajojen aikana sekä henkilöstö että tutkija osallistui havainnointiin. Tulosten perusteella tehtiin kehittämissuhteita työhyvinvoinnin ja työyhteisön toimivuuden parantamiseksi. Esimiehelle annettiin ehdotuksia osallistavan työpajaprojektin johtamiseen.

Henkilöstö haluaa kehittyä ja osallistua työyhteisön tehtävien kehittämiseen. Työyhteisössä esiintyi kuormitusta aiheuttavia tekijöitä. Työpajatoiminnassa hyvä ja avoin vuorovaikutus on tuottoisan keskustelun edellytys. Siinä koettiin olevan haasteita, joka näkyi keskustelun vähäisyytenä. Ilmapiiiri koettiin ajoittain kireäksi. Työyhteisössä tulee kehittää yhteistyömuotoja ja lisätä vuorovaikutustilanteita, joka lisää avoimuutta ja tiedonjakamista, sitä kautta yhteistä oppimista ja työhyvinvointia.

Abstract

Author(s): Kampman Tiina

Title of the Publication: Introduction to an Inclusive Procedure

Degree Title: Bachelor of Business Administration

Keywords: management, psychosocial stress, well-functioning workplace, well-being at work

The purpose of this thesis was to test a framework created by a new supervisor for unifying policies and evaluating risks at workshops in the target organization. The objective was to clarify the functionality and readiness for inclusive workshop activity and to evaluate it in the workforce.

In the theoretic frame of reference, leadership and supervisor responsibility were evaluated along with safety management and inclusive leading. Regarding the mental sections of the work environment, psychosocial stress, reduction of factors causing stress and well-being at work were reviewed. For a well-functioning work community, work safety culture as well as interaction and communication were evaluated.

The thesis was implemented as an ethnographic research, which is one form of the qualitative methods. In the empiric section before starting the workshops, an online survey was made among the staff. The survey helped to find out if the goals of the workshop project had been understood, if there were hindering factors in the work community and how development was reacted to. During the workshops staff along with the researcher took part in observing. Based on the results, suggestions regarding well-being at work and functionality of the work community were made. The supervisor was given proposals to improve leading in an inclusive workshop project.

Staff wants to progress and contribute to improving the tasks in the work community. Factors causing stress were noticed in the work community. In workshops, good and open interaction is a prerequisite for productive conversation. Challenges were experienced in it, which was seen as a low conversation level. The atmosphere was experienced as tense at times. In the work community co-operative forms should be developed and interaction situations added as it increases openness and information sharing, which leads to joint learning and well-being at work.

Sisällys

1	Johdanto	1
2	Johtaminen	3
2.1	Esimiehen päivittäisjohtaminen	3
2.2	Turvallisuusjohtaminen.....	6
2.3	Osallistava johtaminen	8
3	Henkinen työympäristö ja psykososiaalinen kuormitus	10
3.1	Psykososiaaliset kuormitustekijät työssä	10
3.2	Työn kuormitustekijöiden välttäminen ja vähentäminen	16
3.3	Työhyvinvointi ja psykososiaalinen kuormitus	17
4	Toimiva työyhteisö	20
4.1	Työturvallisuuskulttuuri.....	22
4.2	Vuorovaikutus ja viestintä.....	23
5	Osallistava johtaminen työprosessien tarkastelussa.....	26
5.1	Etnografinen tutkimus.....	26
5.2	Projektin eteneminen kohdeorganisaatiossa	29
6	Tutkimustulokset	31
7	Johtopäätökset ja kehittämissuhteet.....	38
8	Pohdinta.....	43
	Lähteet.....	45
	Liitteet	

1 Johdanto

”Terveellinen ja turvallinen työympäristö kuuluu nykykäsityksen mukaan jokaisen työntekijän perusoikeuksiin” (Kauhanen 2016, 21). Työympäristö koostuu fyysisen, psyykkisen ja sosiaalisen työympäristön kokonaisuudesta. Työympäristössä tapahtuu jatkuvasti sisäistä ja ulkoisista asioista johtuvia muutoksia, joihin työpaikoilla on reagoitava. Työturvallisuuslaki (738/2002) velvoittaa työnantaja toimimaan työn turvallisuutta ja terveellisyttä edistävasti. Lähtökohtana edistämislle on työpaikkojen oma-aloitteinen toiminta. Se tarkoittaa oman työpaikan vaarojen ja haittojen tunnistamista, niiden pohjalta tehdään tarvittavia toimenpiteitä riskien hallitsemiseksi ja työhyvinvoinnin parantamiseksi. Hyvinvoiva henkilöstö ja toimiva työyhteisö lisää osallistumista, kun taas kuormittumisen voidaan olettaa heikentävän osallistumisinnostusta. Jokaisella työpaikalla on varmasti kehittämistarpeita, mutta valmiita ratkaisuja ei ole olemassa.

Tämän opinnäytetyön kohdeorganisaatiossa päätettiin kokeilla henkilöstön osallistamista työtapojen yhtenäistämistarpeen ja työhön sisältyvien riskien tunnistamiseen työpajaprojektissa. Kohdeorganisaatiossa haluttiin osallistavan johtamisen avulla parantaa toimintaa ja palvelun laatua. Projektin tavoitteena oli luoda henkilöstölle toimintaohjeet työtehtävien suorittamiselle. Kokeilu on hyödyllinen, kun saatua kokemusta ja tietoa hyödynnetään organisaation oppimiseen.

Tämä opinnäytetyö tehtiin toimeksiantona kohdeorganisaation uuden esimiehen toiveesta saada arvio käytettävän osallistavan menetelmän soveltuvuudesta riskien tunnistamisessa ja arvioinnissa kohdetyöyhteisössä. Lisäksi haluttiin saada testattu työkalu johtamisen tueksi. Ennen työpajojen käynnistämistä tehtiin henkilöstölle pienimuotoinen strukturoitu kysely, jolla haluttiin selvittää, miten hyvin henkilöstö on ymmärtänyt työpajaprojektin tavoitteet ja työyhteisön toimivuuden. Työpajojen aikana henkilöstö ja tutkija havainnoivat keskustelun kulkua. Kyselyn ja havaintoaineiston tuloksista selvisi kuormitustekijöitä, jotka on esitetty työssä luvussa 6. Tulosten pohjalta tehtiin kehittämissuhteita esille tulleiden kuormitustekijöiden vähentämiseksi työyhteisössä johtamisen näkökulmasta. Ehdotusten tavoitteena on lisätä työhyvinvointia ja parantaa työyhteisön toimivuutta. Tämän lisäksi on annettu kehittämissuhteita, miten osallistavaa johtamista voidaan kehittää ja saada henkilöstö innostumaan ja osallistumaan yhteistyöhön.

Opinnäytetyön teoriaosassa on käsitelty johtamista ja esimiestyötä yleisesti sekä turvallisuus- ja osallistavaa johtamista. Lisäksi teoriaosuudessa käsitellään toimivaa työyhteisöä

ja työyhteisön toimintaan vaikuttavia psykososiaalisia kuormitustekijöitä. Teoriaosuudessa johtamiskirjallisuuden ja nettilähteiden ohella esitellään työturvallisuuslakia, jonka ymmärtäminen on esimiehen käytännön työssä tarpeellinen. Tässä työssä työturvallisuuslaki toimii viitekehyksessä johtamisen vähimmäisvaatimuksen tavoitteena työnantajan huolehtimisveloitteen osalta. Työ on rajattu psykososiaalisten kuormitustekijöiden huomioimiseen asiantuntijaorganisaatiossa. Fyysisten vaikutusten osuutta työhön ja työympäristöön ei tässä työssä käsitellä.

Työelämä 2025 -katsauksessa ennakoitaan sairauspoissaolojen lisääntyvän kaikilla ikäryhmillä eri syystä vuoden 2020 jälkeen. Tämän taustalla on sekä fyysisiä että psyykkisiä terveysongelmia. Työn henkinen kuormittavuus on työpaikoilla suurempaa kuin fyysinen rasitus, mikä käy ilmi Työolobarometrin (2017) vastausten tuloksista. Sen mukaan 60 % on kokenut työn henkisesti kuormittavana.

Paljon puhutaan julkisuudessa työurien pidentämisestä ja työssä jaksamisesta. Tämä tavoite vaatii väistämättä toimia työoloissa, jotta henkilöstö jaksaa työskennellä pidempään ilman ennenaikaista eläköitymistä tai sairauspoissaoloja. Tässä asiassa työpaikkojen esimiestehtävissä olevat ovat avainasemassa johtaessaan henkilöstöä. Heidän aktiivisuutensa sekä osaamisensa ja halunsa työturvallisuusasioita kohtaan vaikuttaa koko työyhteisön hyvinvointiin ja sen toimivuuteen. Järvinen (2001,13) toteaa, ettei johtajaksi synnytä, vaan kyse on opittavista taidoista. Tämä opinnäytetyö voi toimia johtamisen kehittämisen tukena.

2 Johtaminen

Peltosen ja Ruohotien (1991, 150) määritelmän mukaan johtaminen tarkoittaa johtajan toimenpiteitä, joiden avulla hän saa johtamansa organisaation ja sen jäsenet toimimaan päämäärien suuntaan. Johtamiseen kuuluu vuorovaikutusta johtajan ja alaisten välillä sekä tavoitteellista toimintaa. Johtajuus puolestaan tarkoittaa johtajana olemista tai johtajan asemaa. ”Johtaja” sanan synonyymi on ”esimies”, joka tarkoittaa, että esimiehellä on alaisia.

Johtamistutkimuksella on pitkä historia ja näkökulma on muuttunut eri aikakausina. Nykyisen näkökulman mukaan johtaminen on monimutkainen ilmiö, joka perustuu ihmisten välisille suhteille. Johtaminen on ihmisten välistä toimintaa, joka liittyy kiinteästi tiettyjen ihmisten väliseen vuorovaikutukseen. Se muotoutuu aina uudelleen uudenlaisiksi vuorovaikutuksen myötä. Se riippuu työyhteisössä olevien ihmisten välisistä suhteista, jossa ympäristö eli konteksti sekä suhteet voivat muuttua usein. (Juuti 2013, 24 - 27.)

Työturvallisuuskeskuksen mukaan hyvä johtaminen tuottaa tulosta ja työhyvinvointia. Se on sekä asioiden että ihmisten johtamista, jonka tarkoituksena on ohjata henkilöstö toimimaan haluttuun suuntaan. Johtamiseen sisältyy vastuu ihmisistä ja arjen työasioista. **Asioiden johtamisessa** on kyse toimintaprosessien hallinnasta, jossa asioiden johtaminen on systemaattista johtamista organisaation arvojen mukaisesti. **Ihmisten johtamisessa** olennaista on, että tarvittavat tehtävät hoituvat halutulla tavalla organisaation tavoitteen saavuttamiseksi toimimalla yhteistyössä. (Työturvallisuuskeskus n.d.b.)

Ihmisten johtaminen verrattuna asioiden johtamiseen on vaikeampaa siitä syystä, että ihmisten maailmassa lainalaisuudet ovat erilaiset kuin asioiden ja esineiden maailmassa. Ihmiset ajattelevat itsenäisesti. Johtamisen vaikeus johtuu siitä, että emme tiedä, mitä toisen henkilön mielessä liikkuu, jos emme puhu avoimesti ja rehellisesti. Ihmisten johtaminen koostuu monenlaisista psyykkisistä ja sosiaalisista tekijöistä. Johtamiseen vaikuttavia tekijöitä ovat muun muassa mielikuvat, tunteet, ihmisten välinen vuorovaikutus, ihmissuhteet ja kulttuuri. (Juuti 2016, 60 - 61.)

2.1 Esimiehen päivittäisjohtaminen

Päivittäisjohtamisessa esimiestyön vastuusta voidaan erottaa neljä roolia, joiden avulla rakennetaan työnteon olosuhteet tukemaan työn sujumista ja työssä onnistumista sekä

avointa keskustelua. Näitä ovat ensimmäiseksi **arjen toimintavastuu**, jolla tarkoitetaan esimiehen vastuulla olevaa toimintaympäristöä, tavoitteita, resursseja ja osaamista, aikatauluja, työn sujumista sekä häiriöihin puuttumista. Toiseksi se tarkoittaa **muutosten hallintaa**, johon kuuluu muutossuuntien ennakointi, kehittämistavoitteiden määrittely, ymmärrettävä viestintä, muutosvastarinnan ymmärtäminen ja tunteiden kohtaaminen. Kolmanneksi esimiehen vastuulla on **ihmisistä huolehtiminen**, johon liittyy työkyvyn edistäminen, myönteinen ihmiskuva, kiinnostus ja vuorovaikutus, arvostus, luottamus ja innostaminen, vahvuuksien hyödyntäminen sekä huolehtiminen ja puheeksi otto. Neljänneksi esimiehen vastuulla on **itsensä johtaminen** eli oma hyvinvointi, kehittymisalueiden tunnistaminen ja jatkuva oppiminen, tuen hakeminen tarvittaessa ja ajankäytön hallinta. (Työturvallisuuskeskus n.d.b.)

Päivittäisjohtamisessa esimiehen kuuluu huolehtia siitä, että työn tekeminen on sujuvaa ja henkilöstö onnistuu työssään sekä hallitsee työnsä. Oleellista työn hallinnan osalta on hyvä perehdytys ja työnopastus, johon myös Työturvallisuuslaki (2002/738) velvoittaa työnantajia. Seuraavaksi esitellään tämän lainkohdan sisältöä.

Työntekijöiden opetus ja ohjaus

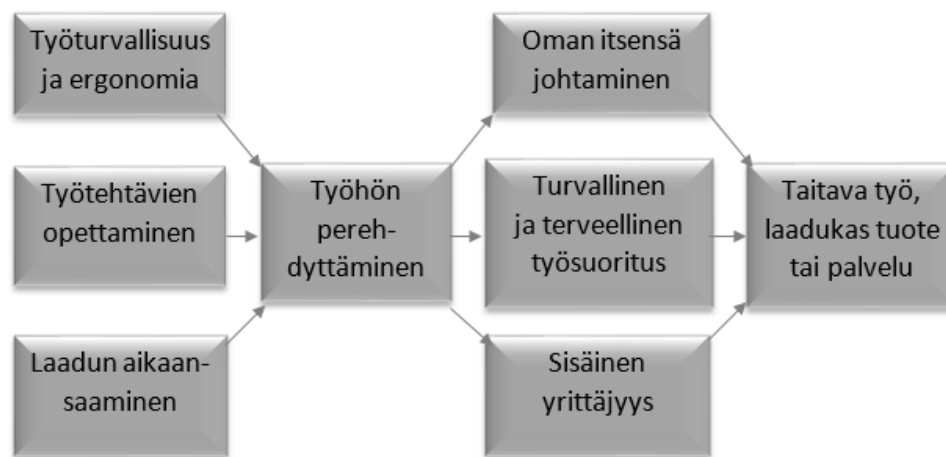
TTurvL 14 §:n mukaan *”Työnantajan on annettava riittävät tiedot työpaikan haitta- ja vaaratekijöistä sekä huolehdittava siitä, että työntekijän ammatillinen osaaminen ja työkokemus huomioon ottaen:*

- 1) *työntekijä perehdytetään riittävästi työhön, työpaikan työolosuhteisiin, työ- ja tuotantomenetelmiin, työssä käytettäviin työvälineisiin ja niiden oikeaan käyttöön sekä turvallisiin työtapoihin erityisesti ennen uuden työn tai tehtävän aloittamista tai työtehtävien muuttuessa sekä ennen uusien työvälineiden ja työ- tai tuotantomenetelmien käyttöön ottamista;*
- 2) *työntekijälle annetaan opetusta ja ohjausta työn haittojen ja vaarojen estämiseksi sekä työstä aiheutuvan turvallisuutta tai terveyttä uhkaavan haitan tai vaaran välttämiseksi;*
- 3) *työntekijälle annetaan opetusta ja ohjausta säätö-, puhdistus-, huolto- ja korjaustöiden sekä häiriö- ja poikkeustilanteiden varalta; ja*
- 4) *työntekijälle annettua opetusta ja ohjausta täydennetään tarvittaessa.”*

Työnantajan tulee tapauskohtaisesti arvioida työpaikan työolosuhteiden ja itse työntekijään liittyvät seikat opetuksen ja ohjeistuksen järjestämisessä. Asianmukaisesti suoritettu haitta- ja vaaratekijöiden tunnistaminen ja arviointi auttavat kiinnittämään huomion tarvittavaan ohjaukseen ja opetukseen. Opetuksen ja ohjauksen tavoitteena on, että työntekijä suoriutuu työstä siten, että hän osaa työnsä ja työtavat ovat oikeita. (Ullakonoja 2018c, 113.)

Työnantaja on vastuussa siitä, että työnopastus on riittävää ja perehdytyksen työmenetelmät ovat oikeita. Jos työnantajan tarkkailu osoittaa, että annettava opastus tai ohjeistus on puutteellista, ohjausta on tarvittaessa täydennettävä, samoin on yleensä aina muutostilanteissa. (Mertanen 2014, 37.) Annettavan opetuksen ja ohjauksen sisältöön ja tarpeellisuuteen vaikuttavina tekijöinä ovat työpaikan työ, toiminta, olosuhteet, sen haitta- ja vaaratekijät sekä työntekijöiden koulutuksen, osaamisen ja työkokemuksen määrä. (Siiki 2010, 51 - 52.)

Perehdytys ja työnopastus ovat tärkeitä henkilöstön kehittämisen kannalta. Ne lisäävät henkilöstön osaamista, parantavat työn laatua ja tukevat työssä jaksamista sekä vähentävät poissaoloja. Näiden merkitys on tärkeä osa ennaltaehkäisevää työsuojelua. Työelämän nopeat muutokset lisäävät perehdyttämisen ja opastuksen merkitystä työhyvinvoinnin lisääjänä. (Nummelin 2008, 103 - 104.) Kauhanen kuvaa työhön perehdyttämisen kokonaisuutta alla olevan kuvan 1 mukaisesti:



Kuva 1. Työhön perehdyttämisen kokonaisuus mukaillen (Kauhanen 2012, 151)

Työn asianmukainen sujuminen edellyttää järjestelmällistä ohjausta ja opetusta (Hietala, Hurmalainen & Kaivanto 2019, 156). Työnantaja päättää sen, miten opetus ja ohjaus järjestetään työpaikalla (Ullakonoja 2018c, 114). Perehdyttämiseen osallistuvat usein kaikki

työntekijät, joiden kanssa uusi työntekijä tulee työskentelemään. Vastuu on kuitenkin viimekädessä esimiehellä. (Kauhanen 2012, 150.) Arjessa oppimista voidaan toteuttaa suunnitelmallisesti esimerkiksi niin, että työntekijät keräävät yhteistä tietopankkia siitä, miten he ovat ratkaisseet työhön liittyviä ongelmia onnistuneesti. Tai se voidaan toteuttaa niin, että työntekijät merkitsevät ylös vastaantulevia ongelmia, joita ratkotaan yhdessä. (Nummelin 2007, 68.)

2.2 Turvallisuusjohtaminen

Turvallisuusjohtaminen on kokonaisvaltaista lakiin ja omaehtoiseen toimintaan perustuva turvallisuuden hallintaa. Siihen kuuluvat menetelmät, toimintatavat ja ihmisten johtaminen. Turvallisuusjohtamiseen sisältyy suunnittelua, toimintaa, seuranta ja jatkuvaa kehittämistä sekä suunnitelmallisuutta. Toiminta on päivittäistä turvallisuuden ja terveellisuuden edistämiseksi tapahtuvaa työtä. (Työsuojeluhallinto 2010, 6; Työterveyslaitos n.d.b.)

Työturvallisuuslaki (738/2002) asettaa työnantajalle vaatimuksia turvallisuudenjohtamiselle. TTurvL 1 §:n mukaan *”lain tarkoituksena on parantaa työympäristöä ja työolosuhteita työntekijöiden työkyvyn turvaamiseksi ja ylläpitämiseksi sekä ennalta ehkäistä ja torjua työtapaturmia, ammattitauteja ja muita työstä ja työympäristöstä johtuvia työntekijöiden fyysisen ja henkisen terveyden, jäljempänä terveys, haittoja.”* Lain (738/2002) tavoitteena on näiden lisäksi Siikin (2010, 13) mukaan työntekijöiden työkyvyn säilyminen koko työuran ajan sekä työurien pidentäminen, niin ettei työura pääty liian aikaisin työoloista johtuvista syistä.

Työturvallisuuslain (738/2002) noudattamisesta vastaa työnantaja tai sen edustaja. (Hietala ym. 2019, 35). Nykyisessä työturvallisuuslaissa (738/2002) on esitetty myös työntekijän velvoitteita oman ja työkaverin turvallisuuden varmistamiseksi. Työntekijän on noudatettava työnantajan antamia määräyksiä. Työntekijällä on myös ilmoitusvastuu havaitsemistaan vioista tai puutteista, jotka voivat vaikuttaa työturvallisuuteen tai terveyteen. (Hietala ym. 2019, 20, 57.) Työsuojelun ja työolosuhteiden kehittämisessä lainsäädäntö korostaa työnantajan ja henkilöstön välistä yhteistoimintaa (Hietala ym. 2019, 20).

Työnantajan yleinen huolehtimisvelvoite

TTurvL 8 §:n mukaan *”työnantaja on tarpeellisilla toimenpiteillä velvollinen huolehtimaan työntekijöiden turvallisuudesta ja terveydestä työssä”*. Työnantajan huolehtimisvelvoite on laaja, joka kattaa työhön (työn raskaus, työssä käytettävät työvälineet, koneet ja laitteet

sekä työmenetelmät jne.), työoloihin (lämpötila, valaistus, ilman epäpuhtaudet tai työtila jne.) tai työympäristöön (liikenne tai melu jne.) liittyvät seikat. Nämä ovat tekijöitä, joita voidaan havainnoida ja osittain myös mitata (Ullakonoja 2018b, 80.)

Työsuojelun huolehtimisveloitteen periaatteena on yleisesti vaikuttavien työsuojelutoimenpiteiden ensisijaisuus verrattuna yksilöllisiin toimenpiteisiin (Hietala ym. 2019, 150). Tämä tarkoittaa sitä, että ensisijaisesti pyritään vaikuttamaan työhön ja työympäristöön toimilla, joiden vaikutus kohdistuu koko työyhteisöön. Tässä työssä tarkastellaan nimenomaan työyhteisöön vaikuttavia yleisiä tekijöitä, eikä tarkemmin paneuduta työntekijöiden henkilökohtaisiin tekijöihin.

Työnantajan huolehtimisveloitteeseen kuuluu jatkuva tarkkailu, joka TTurvL 8:4 §:n mukaan tarkoittaa että, ”Työnantajan on jatkuvasti tarkkailtava työympäristöä, työyhteisön tilaa ja työtapojen turvallisuutta. Työnantajan on myös tarkkailtava toteutettujen toimenpiteiden vaikutusta työn turvallisuuteen ja terveellisyyteen.” Työnantajan on tarkkailtava työntekijöiden fyysisen turvallisuuden lisäksi psyykkistä turvallisuutta niin, että hän kykenee havaitsemaan erilaiset työntekijän ylikuormitus- ja häirintätilanteet. Tarkkailun tulee kohdistua myös työyhteisön tilan arviointiin, joka viittaa työpaikan sosiaaliseen toimivuuteen. Työyhteisön tarkkailussa voidaan käyttää esimerkiksi työlokyselyä, mutta tarkkailun pitää kuulua myös osaksi työntekijöiden jokapäiväistä valvontaa. (Ullakonoja 2018b, 92 - 93.)

Työn vaarojen selvittäminen ja arviointi

Työturvallisuusjohtamisen lähtökohtana on työpaikan vaarojen arviointi, jota voidaan toteuttaa eri tavoilla. Keskeisintä on, että turvallisuutta arvostetaan ja se näkyy työpaikan päivittäisessä johtamisessa niin sanoina kuin tekoina. (Mannermaa 2018, 70.) Työturvallisuuslain (738/2002) lähtökohtana ja tavoitteena on työpaikkojen oma-aloitteisuus ja järjestelmällisyys työpaikan vaara- ja haittatekijöiden selvittämisessä (Mertanen 2014, 23).

Vaarojen selvittämisen ja tunnistamisen lähtökohtana työpaikoilla on työpaikan toimiala, työn luonne ja työpaikan koko sekä muiden erityispiirteiden huomioiminen käytännön toteutuksessa ja menettelytavoissa (Hietala ym. 2019, 89; Mertanen 2014, 29; Ullakonoja 2018a, 98).

”TTurvL 10 §:n mukaan haitta- ja vaaratekijöiden arvioinnissa on otettava huomioon:

1. *tapaturman ja muun terveyden menettämisen vaara kiinnittäen huomiota erityisesti kyseisessä työssä tai työpaikassa esiintyviin lain 5 luvussa tarkoitettuihin vaaroihin ja haittoihin*
2. *esiintyneet tapaturmat, ammattitaudit ja muut hänen henkilökohtaiset edellytyksensä*
3. *työn kuormitustekijät*
4. *mahdollinen lisääntymisterveydelle aiheutuva vaara*
5. *muut vastaavat seikat.”*

Turvallisuusjohtaminen tukee työntekijöiden osaamisen, osallistumisen ja motivaation varmistamista (Työsuojeluhallinto 2010, 6). Turvallisuusjohtamisen tarkoituksena on luoda edellytykset perustehtävän toteuttamiseen (Mannermaa 2018, 70). Lainsäädännössä sekä johtamiskirjallisuudessa korostetaan johdon ja henkilöstön välillä yhteistoimintaa työolojen ja työyhteisön kehittämisessä. Johtaminen on muuttunut niin, että henkilöstö otetaan mukaan kehittämiseen, tällä tarkoitetaan esimerkiksi keskustelevaa-, jaettava- tai osallistavaa johtamista. Seuraavassa luvussa käsitellään osallistavaa johtamista, joka on työn empiirisessä osassa käytetty menetelmä.

2.3 Osallistava johtaminen

”Osallistavalla johtamisella tarkoitetaan ihmisten ottamista mukaan toiminnan kehittämiseen ja päätöksentekoon.” Osallistamismenetelmiä on erilaisia, joista esimies valitsee työyhteisölle mielestään parhaan ja tilanteeseen sopivimman menetelmän. Yksinkertaisimmillaan se voi olla yhteinen keskustelu tietystä aiheesta. (Hyppänen 2009, 29 - 30.)

Tässä työssä osallistamisella tarkoitetaan työntekijöiden ottamista mukaan keskustelemaan omaan toimenkuvaan liittyvistä prosesseista työpajoissa. Työpaja rinnastetaan tässä työssä palaveriin. Keskustelun tarkoituksena on arvioida toimenkuvaan liittyvää prosessin toimivuutta ja yhtenäistämisen tarvetta sekä tunnistaa ja arvioida siihen sisältyviä riskejä.

Transformational leadership -teoria eli osallistava johtajuus painottaa johtajuuden syvälistä muutosta. Johtajuus määritellään johtajan ja johdettavien yksilöllisenä jatkuvana kehittymisenä ja kasvuna. Teoria korostaa arvoja, etiikkaa, moraalia sekä pitkän ajan tavoitteita. Teorian kehittäjä Burns erottaa kaksi johtajuuden muotoa: käskyttävä (transaktiivinen) ja osallistava (transformatiivinen) johtajuus. Osallistava johtaminen perustuu vuorovaikutusprosessiin, jonka tavoitteena on nostaa johtajan ja johdettavien motivaatiota ja moraalien tasoa. (Kalliomaa & Kettunen 2010.)

Bass on määritellyt osallistavan johtajuuden laajemmin. Hän kuvaa johtajuutta jatkumona, jossa toisessa päässä on osallistava johtajuus ja toisessa ääripäässä on välinpitämätön johtajuus (laissez-faire, antaa mennä) ja niiden väliin jää käskyttävä johtajuus. (Kalliomaa & Kettunen 2010.)

Bassin osallistavan (transformatiivinen) johtajuuden malli sisältää neljä tekijää:

1. **Luottamuksen rakentaminen, karisma:** Johtaja tarjoaa käyttäytymismallin ja asettaa johdettavien edut etusijalle. Johtajuus perustuu oikeudenmukaisuuteen, kunnioitukseen rehellisyyteen ja tasapuolisuuteen.
2. **Inspiroiva tapa motivoida:** Johtaja saa johdettavat löytämään omasta työstään uutta sisältöä ja haasteita sekä kehittämään sitä. Johtaja jakaa ulkoisten palkkioiden lisäksi aitoa kiitosta. Hän ottaa johdettavat mukaan visiointityöhön.
3. **Älyllinen stimulointi:** Johtaja tukee johdettavien innovatiivisuutta ja luovuutta. Vuorovaikutustilanteissa korostuu taitava palautteen käyttö, taito antaa ja ottaa negatiivista ja positiivista palautetta.
4. **Ihmisen yksilöllinen kohtaaminen:** Johtaja havaitsee ihmisten yksilölliset tarpeet kasvussa ja kehittämisessä, koska hän viettää paljon aikaa johdettavien keskuudessa. (Kalliomaa & Kettunen 2010.)

3 Henkinen työympäristö ja psykososiaalinen kuormitus

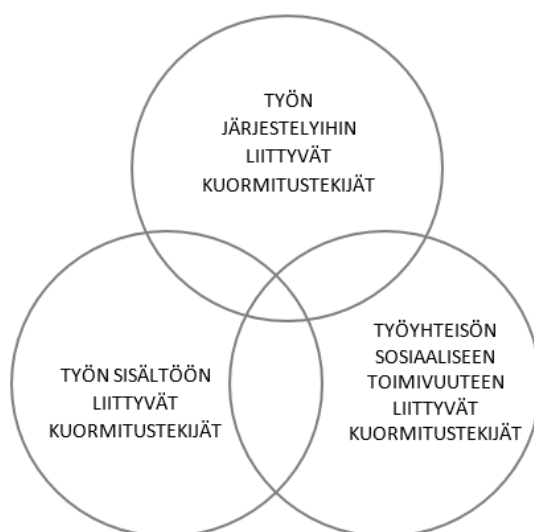
”Psykososiaalinen työympäristö käsittää työn johtamisen ja organisoinnin, yhteistyön, viestinnän, vuorovaikutuksen ja yksilöllisen käyttäytymisen työyhteisössä” (Työturvallisuuskeskus n.d.a).

Psykososiaalinen työympäristö tarkoittaa kokonaisuutta, johon kuuluvat työn henkinen kuormittavuus ja työn sisältö ja niihin liittyvät vaatimukset, motivaatio, viihtyminen, työhyvinvointi sekä kehittymismahdollisuus työssä työntekijän omana kokemuksena. Tällä viitataan muun muassa työn organisointiin, osallistumismahdollisuuteen, työilmapiiriin, esimiesten ja alaisten suhteeseen sekä johtamistapaan. (Mertanen 2015, 74.)

3.1 Psykososiaaliset kuormitustekijät työssä

”Psykososiaalisilla kuormitustekijöillä tarkoitetaan työn sisältöön ja järjestelyihin sekä työyhteisön sosiaaliseen toimivuuteen liittyviä tekijöitä, jotka voivat aiheuttaa työntekijälle haitallista kuormitusta” (Työsuojeluhallinto 2018).

Haitallinen psykososiaalinen kuormitus voidaan jakaa kolmeen osa-alueeseen (kuva 2). Kuormitusta voi aiheuttaa yksittäinen kuormitustekijä tai osa-alueiden joidenkin tekijöiden (ks. s. 12 - 13) yhteisvaikutuksena.



Kuva 2. Työn psykososiaaliset kuormitustekijät mukailten (Työsuojeluvallvonnan ohjeita 1/2018 Psykososiaalisen työkuormituksen valvonta. STM 2018, 7)

Psykososiaaliset kuormitustekijät vaikuttavat psykososiaaliseen työssä kuormittumiseen. Kuormitustekijät voivat olla myönteisiä voimavaratekijöitä tai kielteisiä, jotka aiheuttavat haitallista kuormitusta. (Rauramo 2012, 54.) Haitallisella psykososiaalisella kuormituksella tarkoitetaan sitä, että haitalliset työstä aiheutuvat kuormitustekijät aiheuttavat vaaraa työntekijöiden terveydelle. Haitalliseksi työkuormitus voi muodostua silloin, kun kuormitus jatkuu pitkään, toistuu usein tai kun palautuminen on riittämätöntä. (Rintala 2018, 146 - 147.)

Työelämässä on tapahtunut viimeisten vuosikymmenien aikana merkittävä muutos työolojen osalta. Suuri osa työstä oli aikaisemmin ruumiillista työtä, joka oli fyysisesti kuormittavaa. Nykyisin useimmat työskentelevät tehtävissä, joissa henkisten ja sosiaalisten tekijöiden kuormittavuus on suurempaa kuin fyysinen kuormittavuus. Muutoksen aiheuttajana on osittain tietotekniikan lisääntyminen työssä, mutta myös hektisyys ja kiire ovat lisääntyneet työn ja työpaikkojen jatkuvassa muutostilanteessa. (Juuti & Salmi 2014, 43.)

Työturvallisuuslaissa (738/2002) mainitulla työympäristöllä ja työolosuhteilla tarkoitetaan fyysisten työolosuhteiden lisäksi psyykkisiä ja sosiaalisia tekijöitä, jotka vaikuttavat työntekijöiden terveyteen ja turvallisuuteen. Näistä tekijöistä käytetään yleisesti nimitystä työn psykososiaalinen kuormitustekijä, vaikka laissa tätä nimitystä ei käytetäkään. Käsite viittaa työolosuhteissa esiintyviin tekijöihin, joista työnantaja on vastuussa. Psykososiaaliset tekijät ovat yhteydessä fyysisen työympäristön riskeihin, jonka vuoksi niitä ei voida pitää irrallisena työympäristön osana. Esimerkiksi työtapaturman taustalla voi olla jokin psykososiaalinen tekijä kuten kiire. Toisaalta fyysinen työolotekijä voi aiheuttaa psykososiaalista kuormitusta kuten melu voi haitata työhön keskittymistä. Tutkimuksissa on osoitettu psykososiaalisten kuormitustekijöiden vaikuttavan terveyteen ja turvallisuuteen. Monella työpaikalla tänä päivänä psykososiaalinen kuormitus onkin merkittävä työturvallisuusriski. (Rintala 2018, 140 - 141.) Mannermaan (2018, 350) mukaan työturvallisuustyö tulee tulevaisuudessa painottumaan yhä voimakkaammin juuri psykososiaalisen kuormituksen sekä tietotyön hallintaan.

Työturvallisuuslaissa (738/2002) mainitaan terveydelle mahdollisesti haittaa aiheuttavia psykososiaalisia vaaroja: kohtuuton aikapaine työssä, liiallinen tietokuormitus, psyykkisen rasituksen määrä, väkivallan uhka ja työajan ulkopuolinen runsas matkustaminen. Lisäksi laissa mainitaan työn sisällöstä, puutteellisesta työn hallinnasta tai työjärjestelyistä johtuvat vaaratekijät. Haittatekijöinä voi olla myös työyhteisön huonosta toimivuudesta aiheutuneet ongelmat, häirintä tai kiusaaminen. Työsuojeluviranomainen, joka valvoo työturval-

lisuuslain noudattamista, on määritellyt haitalliset työn kuormitustekijät yksityiskohtaisemmin. (Rintala 2018, 144.) Seuraava lista on laadittu työsuojeluviranomaisen määritelmän mukaisesti työn haitallisista kuormitustekijöistä.

Työn järjestelyihin liittyvät kuormitustekijät:

- liiallinen tai liian vähäinen työn määrä
- kohtuuton aikapaine työssä
- työajoista johtuvat haittatekijät kuten vuorotyö, yötyö tai työhön sidonnaisuus
- työaikaan kuulumaton runsas työhön liittyvä matkustaminen
- liikkuva työ
- puutteet työvälineissä tai työskentelyolosuhteissa
- epäselvät tehtäväkuvat, tavoitteet tai vastuut sekä epäselvä työnjako

Työn sisältöön liittyvät kuormitustekijät:

- yksitoikkoinen työ
- työn sirpaleisuus
- jatkuva valppaana olo
- työn laadulliset vaatimukset
- jatkuvat keskeytykset
- kohtuuton vastuu
- toistuvat vaikeat vuorovaikutustilanteet asiakastyössä
- väkivallan uhka työssä

Työyhteisön sosiaaliseen toimivuuteen liittyvät kuormitustekijät:

- yksintyöskentely
- sosiaalinen tai fyysinen eristäminen
- toimimaton yhteistyö tai vuorovaikutus
- huono tiedonkulku
- esimiehen tai työtovereiden puutteellinen tuki
- häirintä ja muu epäasiallinen kohtelu
- tasapuolisen kohtelun vastainen tai syrjivä kohtelu

(Työsuojeluvalvonnan ohjeita 1/2018 Psykososiaalisen työkuormituksen valvonta STM 2018, 7).

Työn järjestelyihin liittyvät kuormitustekijät koskevat edellä kuvatun listan mukaan työn ja työtehtävien suunnittelua, työnjakamista ja työn tekemiseen tarvittavien resurssien huomioonottamista. Seuraavaksi käydään läpi tämän työn kannalta oleellisia kuormitustekijöitä hieman tarkemmin.

Työssä koettu kiire on yleistä. Parhaimmillaan lyhytkestoinen koettu kiire voi tehostaa työskentelyä, jos työntekijä voi vaikuttaa itse työn tekemiseen ja saa siihen työyhteisöltä tukea. Toisaalta jatkuva kiire ja stressi työssä voi heikentää hyvinvointia, työturvallisuutta ja tuottavuutta. Kiire on yksi suurimmista psykososiaalisista kuormitustekijöistä suomalaisissa työyhteisöissä. (Hasu, Pahkin & Puttonen 2016, 11, 27.) Jatkuva kiire häiritsee asioiden paneutumista ja toiminnan kehittämistä, jolloin myös johtamiseen ja vuorovaikutukseen jää vähän aikaa (Hasu ym. 2016, 27.)

Riskien arviointi työpaikalla (2015, 66) -työkirjan mukaan työhön liittyvää haitallista kuormitusta voi syntyä, jos työntekijällä ei ole mahdollisuutta itse vaikuttaa esimerkiksi työn järjestelyihin tai työtahtiin. Vaikuttamismahdollisuus tarkoittaa myös työntekijän mahdollisuutta valita itse eri tapoja oman työtehtävän suorittamiseen.

Kiireisen työtahdin vuoksi yhteisistä keskustelumahdollisuuksista on alettu tinkimään. Nummelin pitää tätä huolestuttavana, sillä samaan aikaan työstä johtuva ylikuormittuneisuus ja uupumusoireet ovat lisääntyneet. Yhteisten keskustelujen vähäisyys työyhteisössä lisää työstä koettua kuormittumista sekä työyhteisön ongelmia. Kun yhteisiä keskusteluja on harvoin, puhuminen muuttuu vaikeammaksi ja yhteenkuuluvuuden tunne vähenee. Työntekijöille pitäisi järjestää aikaa työhön liittyvien asioiden keskustelulle sekä aikaa suunnitella, toteuttaa ja arvioida työn kehittämiseen liittyviä muutosideoita. (Nummelin 2007, 66, 67.)

Kiire työssä voi johtua myös asiakkaasta tai liian niukoista resursseista suhteessa tehtävien määrään. Kiireen helpottamiseksi toimintatapoja ja ajanhallintaa on kehitettävä työyhteisössä yhdessä. (Puttonen 2017.) Nummelinin mukaan kehittämällä organisaatiokulttuuria voidaan vaikuttaa kiireen kokemukseen työpaikoilla. Kiirettä ja stressiä ennaltaehkäiseviä keinoja ovat tasapuolinen johtaminen, myönteinen palaute sekä hyvä vaikuttamis- ja kehittymismahdollisuus. Työyhteisössä, jossa kannustetaan ja keskustellaan, työntekijöiden selviytyminen kiiretilanteissakin onnistuu paremmin. (Nummelin 2008, 22.)

Soinin (2009, 95) mukaan kiireen hallintaan esitetään yleisesti ratkaisuksi henkilöstön lisäämistä, se voi olla kuitenkin vain osa ratkaisua. Kiirettä on Soinin mukaan konkretisoitava, jotta löydetään toimivia ratkaisuja sen käsittelyyn. Se tarkoittaa, että selvitetään missä ja miten kiirettä ilmenee.

Esimiehen tehtävänä on huolehtia töiden järjestelyistä ja tavoitteista, koska yrityksen perustehtävä toteutuu aina yksittäisen työntekijän kautta. Järvisen (2014, 70, 72.) mukaan hyvä yhteistyö edellyttää, että kaikkien työntekijöiden vastuut ja tehtävät on määritelty ja jaettu selkeästi. Toimivassa työyhteisössä töiden organisointia ja tehtävien jaon tasapuolisuutta tulee tarkastella aika ajoin. Jos näin ei tehdä, se voi johtaa siihen, että vähitellen työnkuvat saattavat vääristyä ja muuttua tai kaikki keskeiset tehtävät eivät hoidu enää kuten ennen. Tämä voi johtaa epätasaiseen työmäärään ja sitä kautta aiheuttaa tietyille henkilöille yli- tai alikuormitusta. On myös mahdollista, että tietyt tehtävät jäävät kokonaan hoitamatta. Nummelinin (2008, 54) mukaan epäselvät tehtävänkuvat voivat aiheuttaa sisäisiä erimielisyyksiä tai ristiriitoja työtehtävien tekemisestä. Ilman selkeitä tehtävänkuvia työltä puuttuvat rajat, joita tarvitaan tuomaan työhön turvallisuutta ja konkreettisuutta työelämän muutoksissa.

Työn sisältöön liittyvillä kuormitustekijöillä tarkoitetaan työn luonteeseen ja työtehtäviin liittyviä tekijöitä. Työhön kohdistuvat laadulliset vaatimukset voivat aiheuttaa kuormitusta, jos työntekijällä ei ole tarvittavaa osaamista tehtävän hoitamiseen. Työnantajan on huolehdittava työntekijöiden osaamisesta ja kehittymisestä työssä (ks. s. 4 - 5).

Työyhteisön sosiaaliseen toimivuuteen liittyvät kuormitustekijät aiheutuvat työyhteisön yhteistyön, vuorovaikutuksen tai tiedonkulun ongelmista. Lisäksi kuormitusta voivat aiheuttaa työntekijöiden ja esimiehen väliset suhteet ja puutteellinen tuki.

Kuuselan (2013, 42) mukaan esimies vastaa työpaikan vuorovaikutustilanteista, hänen tehtävänänsä on huolehtia, että sosiaaliset tilanteet sujuvat ja asiat hoituvat. Yhteistyö ja vuorovaikutus sujuu hyvin, kun ilmapiiri on asiallinen ja jokaisella on mahdollisuus puhua, ottaa kantaa ja tulla kuulluksi. Hyvän vuorovaikutuksen perustana on, että jokainen ymmärtää oman toiminnan vaikutuksen muihin. ”*Työilmapiiri on seuraus, ei syy*”, mikä johtuu työoloista. Työ itsessään vaikuttaa työilmapiiriin, siitä syystä vain parantamalla itse työtä ja työprosessia saadaan aikaan kestävää työhyvinvointia. Työilmapiirin kehittäminen tarkoittaa myös työyhteisön ja johtamisen kehittämistä, johon tarvitaan kaikkien työyhteisön jäsenten myötävaikutusta ja osallistumista. (Aro, Aho, Kedonpää, Lappi, & Rämö 2018, 39, 86, 136.)

Rauramon (2012, 105 - 106) mukaan hyvä ja toimiva työyhteisö rakentuu pitkälti luottamuksen varaan, joka mahdollistaa avoimuuden. Työyhteisössä avoimuus näkyy vuorovaikutuksen määrässä ja laadussa erityisesti yhteisissä kokouksissa. Käytännössä avoimuus tarkoittaa omien ajatusten ja mielipiteiden vapaaehtoista jakamista, rohkeutta puuttua epäkohtiin, suoruutta, johdonmukaisuutta, uskottavuutta ja erilaisten ihmisten arvostamista. Korkea luottamus työyhteisössä parantaa yhteistyötä, vuorovaikutusta ja tiedonkulun toimivuutta (Nummelin 2008, 61). Avoin vuorovaikutus on Järvisen (2017) mukaan haastavaa monissa työyhteisöissä. Se on kuitenkin toimivan työyhteisön perusta (ks. kuva 5).

Työterveyslaitoksen mukaan työtehtävien hoitaminen edellyttää riittävää ja tarkoituksenmukaista tiedonkulkua, joka tukee työn suorittamista. Sen lisäksi, että tieto on riittävää sen pitää myös olla oikea-aikaista ja helposti omaksuttavaa. Tiedon määrä on nykyisessä työelämässä suuri ja tarpeellisen tiedon hankkiminen voi viedä runsaasti työaikaa. Tiedonvälitys tapahtuu monien kanavien kautta sähköisesti. Siitä huolimatta tarvitaan suullista tiedonvälitystä, joka mahdollistaa vastavuoroisuuden eli mahdollisuuden saadun tiedon kommentointiin ja lisäkysymysten esittämiseen. Suullisesti tiedotettu asia on helpommin omaksuttavissa ja siitä syntyy myös kokemus vaikuttamisen mahdollisuudesta. (Työterveyslaitos n.d.c.)

Esimiehen ja työyhteisön tuella tarkoitetaan tietotukea (neuvot, ehdotukset ja tilanteen uudelleenarviointia), aineellista tukea (käytännön apu), arvostusta, (myönteisen palautteen antaminen toisen ihmisen tekemisistä ja kyvyistä) ja henkistä tukea (halukkuus auttaa, luottamuksellisuus, empaattisuus, kuuleminen ja rohkaiseminen). Esimiehen ja työyhteisön tuen puuttuminen tai sen vähäisyys voi vaikuttaa haitallisesti työntekijöiden työhyvinvointiin. (Riskien arviointi työpaikalla -työkirja 2015, 67.)

Palautteen antaminen on yksi esimiehen keskeisiin tehtäviin kuuluva niin sanottu ”*palauttevastuu*”. (Järvinen 2014, 34.) Palautteen tulee kohdistua nimenomaan hyvään työsuoritukseen tai onnistumiseen. Jos esimies ei anna palautetta se voi vaikuttaa työntekijän motivaatioon työssä. Erityisesti uudet ja kokemattomat työntekijät tarvitsevat usein tukea ja neuvoja oppiakseen ja itsetunnon lisäämiseen työssä. Esimies voi tiedustella suoraan esimerkiksi kehityskeskusteluissa, millaista tukea työntekijä odottaa esimieheltä. (Järvinen 2001, 113 - 114.)

Jokainen haluaa työssään toimia melko itsenäisesti, mutta se ei kuitenkaan kokonaan poista tuen ja avun tarvetta (Järvinen 2001, 111). Työntekijät kaipaavat tukea toisilta sekä arvostavaa, ymmärtävää ja hyväksyvää suhtautumista selviytyäkseen työstä (Järvinen

2014, 33). Esimiehen toiminnassa tämä tarkoittaa, että hänen pitäisi luottaa työntekijöihin. Toisaalta hän ei saa liikaa neuvoa ja kontrolloida heitä, mutta hänen pitäisi kuitenkin osoittaa kiinnostusta heidän työhönsä ja tukea heitä. Lisäksi työntekijöillä on erilaiset toiveet, jonkun mielestä esimies puuttuu liikaa toimintaan ja toinen odottaa saavansa enemmän tukea. Johtamisessa esimies voi ratkaista tämän siten, että auttaa yksittäisiä työntekijöitä sekä ryhmiä kehittymään itsenäisempää ja oma-aloitteisempaa toimintatapaa kohti. (Järvinen 2001, 111 - 112.)

Kuuselan (2013, 116 - 119) mukaan oikeudenmukaisuus on reilua kohtelua ja aitoa kanssakäymistä, joka syntyy hyvän vuorovaikutuksen kautta. Se lisää työhyvinvointia, sitoutumista ja työmotivaatiota sekä vähentää stressiä ja sairauspoissaoloja. Kokemus oikeudenmukaisuudesta on merkittävä myös työyhteisön tasolla, koska se vaikuttaa myös siihen, miten työyhteisö toimii. Esimiehen kannattaa lisätä mahdollisuuksien mukaan läsnäolon kokemusta työyhteisössä, mikä Kuuselan (2013, 125) mukaan lisää myös työntekijöiden kokemusta oikeudenmukaisesta esimiehestä. Läsnäolon lisäksi oikeudenmukaisuutta lisää, että esimies keskustelee ja kuuntelee sekä kahden kesken että ryhmässä sekä osoittaa kiinnostusta ihmisiä ja tehtäviä kohtaan, antaa palautetta, tarttuu ongelmatilanteisiin, ottaa henkilöstön mukaan suunnitteluun ja päätöksentekoon sekä on jämäkkä ja tasapuolinen.

3.2 Työn kuormitustekijöiden välttäminen ja vähentäminen

TTurvL 25 §:n mukaan *”Jos työntekijän todetaan työssään kuormittuvan hänen terveytensä vaarantavalla tavalla, työnantajan on asiasta tiedon saatuaan käytettävissään olevin keinoin ryhdyttävä toimiin kuormitustekijöiden selvittämiseksi sekä vaaran välttämiseksi tai vähentämiseksi.”*

Kuormitustekijöillä tarkoitetaan yksilöön kohdistuvaa terveyttä vaarantavaa haitallista fyysistä tai psyykkistä kuormitusta, joka velvoittaa työnantajaa toimintaan. Rintalan (2018, 160) mukaan on kuitenkin syytä huomioida, että terveyttä vaarantava työssä kuormittuminen voi koskea useita työntekijöitä yhtä aikaa tai laajempaa osaa työyhteisöä. Tällainen tilanne voi tulla työnantajan tietoon esimerkiksi työterveyshuollon työpaikkaselvityksen tai henkilöstökyselyn yhteydessä, jolloin työnantajan on ryhdyttävä tarpeellisiin toimiin kuormituksen vähentämiseksi.

Työnantajan tulee ehkäistä haitallista psykososiaalista kuormitusta oma-aloitteisesti. Ennaltaehkäisemisessä keskeistä on vaarojen selvittämien ja arviointi, joka voidaan toteuttaa seuraavan kuvan 3 vaarojen arviointiprosessin mukaisesti:



Kuva 3. Vaarojen arviointiprosessi mukaillen (Työsuojeluhallinto 2018)

Psykososiaalinen kuormittuminen voi heikentää sekä yksittäisten työntekijöiden että työyhteisön työhyvinvointia. Kuormittuminen koetaan yksilöllisesti, johon voi vaikuttaa yksilön oma terveydentila sekä työn ja yksityiselämän välinen tasapaino. Oireet voivat ilmetä yksilöiden lisäksi työyhteisössä ja koko organisaatiossa. Työyhteisössä se voi näkyä yhteistyöhaluttomuutena, henkilöristiriitoina ja kiusaamisena, joka vaikeuttaa työn sujuvuutta ja tuloksellisuutta. (Mattila & Pääkkönen 2015, 9.)

3.3 Työhyvinvointi ja psykososiaalinen kuormitus

”Työturvallisuus on osa työhyvinvointia” (Virolainen 2012, 145). Työturvallisuuslaissa (738/2002) säädetään työnantajalle ja esimiehille laaja huolehtimisvelvoite (ks. s. 6) työntekijöiden terveydestä ja turvallisuudesta työssä. Samalla laki määrittelee työhyvinvoinnin perustan. (Työturvallisuuskeskus n.d.d, 2.) Työhyvinvointi -käsitteenä on tullut yleisesti käyttöön 2000-luvulla, vaikka sen sisältämä asia onkin vanha. Työhyvinvoinnin lähtökohta ja keskeinen osa on työkyky. Työkyvyllä tarkoitetaan ihmisten voimavarojen ja työn vaatimusten välistä tasapainoa. (Kauhanen 2016, 22 - 23.) Kirjallisuudesta ei löydy selkeää työhyvinvoinnin määritelmää, vaan se riippuu hyvin pitkälle siitä, kuka määritelmän tekee. Lisäksi määritelmän ongelmallisuutta aiheuttaa se, että työhyvinvointi koetaan yksilöllisenä kokemuksena. (Pakka & Rätty 2010, 7).

”Työhyvinvointi tarkoittaa, että työ on mielekästä ja sujuvaa turvallisessa, terveyttä edistävässä sekä työuraa tukevassa työympäristössä ja työyhteisössä.” Organisaation keskeisin voimavara on hyvinvoiva henkilöstö, joka vaikuttaa muun muassa sen kilpailukykyyn ja houkuttelevuuteen työnantajana. (Hasu ym. 2016, 6.) Työhyvinvointia tukeva toiminta ei vaadi useinkaan taloudellisia investointeja, vaan kyse on arkipäivän työhön liittyvistä oivalluksista, uusista toimintamalleista, menetelmistä ja johtamiskäytännöistä. (Nummelin 2007, 93.)

Työhyvinvointi koostuu useista eri osa-alueista kuten nähdään kuvasta 4. Työhyvinvointi syntyy työyhteisöissä, kun käytännön toimilla vaikutetaan organisaation toimintatapoihin ja kulttuuriin, johtamiseen, työn sisältöön, työympäristöön ja työyhteisöön (Pakka & Rätty 2010, 6).



Kuva 4. Työhyvinvointi ja sen osatekijät mukailten (Pakka & Rätty 2010, 6)

Psyykinen työhyvinvointi on työhyvinvoinnin tarkastelussa noussut keskeiseen asemaan. Psyykinen työhyvinvointi sisältää muun muassa työn stressaavuuden, työpaineet ja työilmapiirin. Erityisesti asiantuntijatehtävissä psyykinen työhyvinvointi korostuu. Työn fyysiset olosuhteet ovat usein hyvin hoidettu, mutta psyykinen hyvinvointi voi kaivata kehittämistä työssä viihtyvyyden ja sairauspoissaloiden ennaltaehkäisyssä. Sosiaalinen työhyvinvointi sisältää mahdollisuuden sosiaaliseen kanssakäymiseen työyhteisön jäsenten kesken. Tämä tarkoittaa, että työpaikalla voidaan keskustella työasioista vapaasti, työntekijöiden välit ovat toimivat ja lähestyminen on helppoa työyhteisön jäsenten kesken. (Virolainen 2012, 18, 24.)

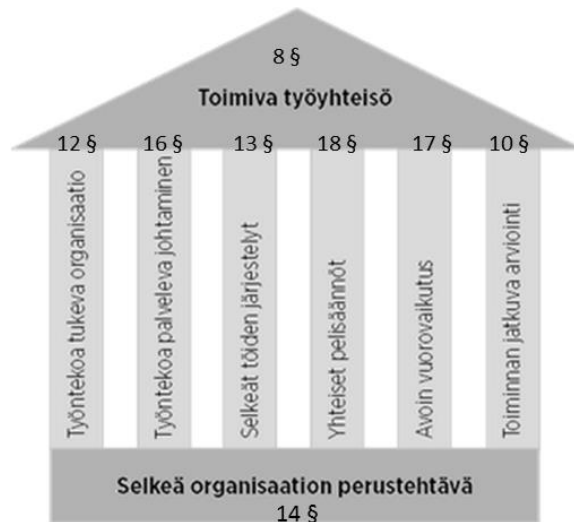
Hyvä johtaminen ja tasokas esimiestyö muodostavat perustan työhyvinvointia tukevalle toiminnalle. Työhyvinvoinnista huolehtiminen on kuitenkin koko työyhteisön yhteinen asia. (Hasu ym. 2016, 13.) Esimiehen oma tasapainoinen suhde itseensä, työhön ja toimintaympäristöön synnyttää hyvinvoinnin ilmapiirin työyhteisöön. Esimiehen oman hyvinvoinnin seurauksena hänen on helpompi käyttää osallistavia toimintatapoja työssään. Näiden tapojen on todettu vaikuttavan suuresti sosiaalisen tuen kokemukseen työyhteisössä. Esimiehen ylikuormittuminen muuttaa johtamistyylin autoritaarisemmaksi tai ei-johtamiseksi. (Nummelin 2008, 44 - 45.)

4 Toimiva työyhteisö

Työturvallisuuskeskuksen mukaan toimiva työyhteisö on turvallinen ja terveellinen. Hyvin toimivan työyhteisön piirteitä ovat tasa-arvo, oikeudenmukaisuus, toimiva vuorovaikutus, sopivasti kuormittava työ sekä kannustava ja luottamuksellinen ilmapiiri. Siihen kuuluu selkeät tavoitteet, työn johtaminen ja organisointi on toimivaa sekä työyhteisöön kuuluvien roolit, vastuut ja valtuudet ovat tasapainossa. Jokainen tuntee kuuluvansa työyhteisöön. Työyhteisössä tuetaan toinen toisiaan ja osaamista jaetaan kaikkien käyttöön. (Työturvallisuuskeskus n.d.c.)

”Toimivassa työyhteisössä on yhteinen päämäärä ja tavoite sekä selkeä työn- ja vastuunjako: jokainen tietää, mitä häneltä odotetaan työssä. Toimintatavat on sovittu yhdessä ja päätöksenteko on läpinäkyvää. Mahdolliset ristiriidat otetaan nopeasti käsittelyyn. Hyvässä työyhteisössä esimiestyö on oikeudenmukaista ja tasapuolista.” (Työterveyslaitos n.d.a.)

Johtamiskirjallisuudessa ja -teorioissa eritellään usein asioiden (management) ja ihmisten (leadership) johtaminen. Järvisen mukaan asioiden ja ihmisten johtamista ei voi käytännön esimiestyössä erottaa toisistaan. Työpaikkaa on tarkasteltava kokonaisuutena, jossa työyhteisön peruspilarit muodostavat toimivan työyhteisön. (Järvinen 2014, 56 - 57.) Seuraavassa kuvassa 5 kuvataan työyhteisön peruspilareita, joiden varaan sekä työyhteisön sujuva toiminta että sen henkinen hyvinvointi rakentuu. Yhdenkin näiden pilareiden puuttuminen tai hajoaminen voi aiheuttaa ongelmia sekä työn tekemiseen että työpaikan ilmapiiriin. Esimiehen tehtävänä on huolehtia näiden perusrakenteiden kunnosta. (Järvinen 2014, 57.)



- 8 § työnantajan huolehtimisvelvoite
- 10 § vaarojen selvittäminen ja arviointi
- 12 § työympäristön suunnittelu
- 13 § työn suunnittelu
- 14 § perehdyttäminen
- 16 § työnantajan sijainen (esimies)
- 17 § yhteistoiminta
- 18 § työntekijän vastuut

Kuva 5. Toimivan työyhteisön peruspilarit mukaillen (Järvinen 2014, 57)

Kaikissa työpaikoissa toiminnan lähtökohtana on perustehtävä, jonka vuoksi yritys on olemassa. Esimiesten ja johdon tehtävänä on varmistua, että se on kaikkien työyhteisön jäsenten tiedossa. (Järvinen 2001, 27 - 28.) Jotta tämä perustehtävä tulee hoidetuksi hyvin se tarkoittaa, että jokaisella työntekijällä on oma toimenkuva, johon liittyy tietyt tehtävät ja tavoitteet. (Järvinen 2017, 80.) Perustehtävä ei tule kuitenkaan koskaan valmiiksi. Näin voi tapahtua, jos työmäärä kasvaa tai resurssit vähenevät. Siinä tapauksessa on syytä keskustella olemassa olevien voimavarojen suuntaamisesta tai jättää joitakin asioita mahdollisesti tekemättä. (Järvinen 2014, 59.)

Menestyäkseen toimiva organisaatio tarvitsee avointa keskustelukulttuuria. Jos näin ei ole eikä voida pelon tai muun syyn vuoksi kyseenalaistaa ja uudistaa, kehitys pysähtyy, josta seuraa harha ongelmattomuudesta ja tyydytään vallitsevaan toimintatapaan. (Järvinen 2014, 64.) Toimivan työyhteisön yhteisöllisyyden ja kehittymisen kasvaminen rakentuu luottamuksen varaan. Luottamus luo avoimuutta, joka näkyy vuorovaikutuksen määrässä ja laadussa muun muassa yhteisissä kokouksissa. Avoimuutta kuvastaa myös tavoitettavuus ja tiedon jakaminen työhön liittyvistä asioista. Käytännön tasolla avoimuus tarkoittaa muun muassa omien ajatusten ja mielipiteiden vapaaehtoista jakamista, kykyä puuttua epäkohtiin, suoruuutta, uskottavuutta ja lupauksen ja tekojen yhtenäisyyttä. (Rauramo 2012, 105 - 106.)

Esimies on vastuussa työyhteisön toimintatavoista, jonka pohjalta yhteistyö muodostuu. Työn yhteiselle kehittämiselle on varattava aikaa, sillä se lujittaa työyhteisön yhteishenkeä ja yhteisiä kokemuksia. (Nummelin 2008, 59.) Esimiehen tehtävä on kehittää työpaikan yhteistyö- ja kokoontumiskäytäntöjä tukemaan osaamisen jakamista, toisilta oppimista ja

yhteisen ajattelun ja uuden tuottamista (Romppanen & Kallasvuo 2011, 187). Hyvin toimivassa työyhteisössä pidetään säännöllisesti palavereja ja kehittämistilaisuuksia. Näissä tilaisuuksissa työntekijöillä on mahdollista tuoda esille omia näkemyksiä. Säännöllinen palaverikäytäntö auttaa kehittämään keskinäistä vuorovaikutusta avoimeksi. (Nummelin 2008, 139.)

Yhteistyökyvyn ja hyvien yhteistyötaitojen vaatimus työpaikoilla on tullut entistä merkittävämpään asemaan erilaisten projektien ja verkostojen lisääntyessä. Enää ei riitä se, että hoitaa oman työtehtävänsä hyvin vaan vastuuta pitää kantaa koko yhteisön tai organisaation toiminnasta. Yhteistyö on vaativaa ja tarvitsee kaikkien osapuolien aktiivista panosta yhteiseen päämäärään pääsemiseksi. Yhteistyön edellytyksenä on ryhmän tietoisuus ja riittävä yksimielisyys tehtävästä ja tavoitteista. (Järvinen 2014, 38 - 41.)

4.1 Työturvallisuuskulttuuri

Mertasen mukaan turvallisuuskulttuurilla tarkoitetaan toimintaa, jolla tähdätään terveyden ja turvallisuuden ylläpitämiseen ja kehittämiseen. Toiminnan perustana ovat oikea asenne, tahto ja turvallisuutta parantavat teot. Turvallisuuskulttuurin syntyminen vaikuttavat johdon ja työntekijöiden suhtautuminen turvallisuuteen työpaikalla. (Mertanen 2015, 43.) Käytännössä se tarkoittaa esimerkiksi sitä, miten työntekijät suhtautuvat työturvallisuusohjeisiin ja miten niitä noudatetaan (Mannermaa 2018, 71). Työturvallisuuskulttuurin muodostumisessa esimiehet ovat keskeisessä asemassa luomassa hyvää turvallisuuskulttuuria omalla esimerkillään ja toimintatavoillaan. Esimiehen tehtävä on seurata työoloja ja henkilöstön kuormittumista, valvoa työn tekemistä ja huolehtia, että työvälineet ovat kunnossa. Esimies vastaa myös perehdyttämisestä työpaikalla. (Mertanen 2015, 43 - 44.) Työturvallisuuskulttuuri (kuva 6) on turvallisuusjohtamisen muodostama kokonaisuus.



Kuva 6. Turvallisuuskulttuurin muodostuminen (Työsuojeluhallinto 2010, 6)

Työpaikan turvallisuuskulttuurin muodostumisessa kaikki voivat olla osallisia. Turvallisuuskulttuuri kehittyy vaiheittain, kun yksittäiset työntekijät huomaavat, että turvallisuus lähtee itsestä ja omasta toiminnasta. (Mannermaa 2018, 72.)

4.2 Vuorovaikutus ja viestintä

Vuorovaikutus on viestintää, johon sisältyy aina jokin viesti eli sanoma. Vuorovaikutus on ihmisten välistä sanallista ja sanatonta viestintää, johon liittyy puhumista ja kuuntelemista. Vuorovaikutuksen aikana luodaan ja tulkitaan viestejä, joihin myös reagoidaan. Vuorovaikutus on kuuluvaa, näkyvää sen lisäksi se on havaittavissa. Kasvokkain viestit voivat olla puhetta, sanoja, hiljaisuutta sekä ilmeitä, eleitä, asentoja, äänenkäyttöä ja tilaan asettautumista. Viestien vastaanottaminen taas on puheen kuuntelemista ja sanattomien viestien havaitsemista. (Isotalus & Rajalahti 2017, 15 - 16.)

Hyvät vuorovaikutustaidot ovat Kuuselan (2013, 42) mukaan

- toisten ihmisten arvostamista ja yhteistyöhalukkuutta
- kuuntelemista ja halua ymmärtää
- omien ajatusten ilmaisua ilman muiden ihmisten loukkaamista
- halua keskustella, neuvotella ja ratkaista ongelmia
- tunteiden ja tapahtumien havainnointia ja huomioimista
- erilaisten mielipiteiden hyväksymistä
- valmiutta joustaa.

Vuorovaikutus on taito, jota voi oppia ja kehittää (Isotalus & Rajalahti 2017, 22). Ihmisten välinen aito vuorovaikutus ei kehity itsestään, vaan sen kehittäminen vie aikaa. Työyhteisössä niin esimiesten kuin työntekijöidenkin tulisi aktiivisesti edistää kanssakäymistä toistensa kanssa. Työyhteisön toimintaan liittyy erilaisten viestien kuten tietojen, näkemysten ja arvioiden lähettäminen ja niihin vastaaminen. Yhteistyö vaatii luottamusta työyhteisön jäsenten välillä. (Harjanne & Penttinen n.d, 106.) Yhteistyö ja vuorovaikutus ihmisten välillä vaikuttaa ratkaisevasti työyhteisön ilmapiiriin. Organisaation menestymisen ja työntekijöiden hyvinvoinnin kannalta työyhteisön sisäinen toimivuus ja hyvä ilmapiiri ovat ratkaisevan tärkeitä. Työilmapiiri vaihtelee tilanteiden mukaan. Hyvän työilmapiirin luomiseen tarvitaan koko henkilöstön sitoutumista ja aktiivista osallistumista, sillä jokainen vaikuttaa ilmapiirin muodostumiseen. (Harjanne & Penttinen n.d, 104 - 105.)

Juholinin mukaan työelämän muutoksen myötä nyt kaivataan työpaikoilla entistä enemmän vuorovaikutusta, keskustelua ja yhdessä sopimista. Tutkimusten mukaan vuoropuheluun perustuva viestintä lisää hyvinvointia ja työn iloa. Hyvin toimiva viestintä vaikuttaa suuresti myös viihtymiseen ja töissä jaksamiseen. Viestinnällä on tarkoitus luoda toimintaedellytys sekä kehittää, vahvistaa ja ylläpitää työyhteisöä. Toimiva viestintä vaikuttaa moneen asiaan työyhteisössä kuten siihen, miten hyvin työntekijät ovat perillä työyhteisön asioita ja toimintaympäristön muutoksista. (Rissa 2016, 4 - 5.)

Työntekijöiltä Juholin peräänkuuluttaa vastuullisuutta, joka tarkoittaa hänen mukaansa sitä, että ollaan kiinnostuneita työpaikasta, havainnoidaan asioita, otetaan puheeksi, ihmetellään, ehdotetaan parannuksia ja omaksutaan parempia toimintatapoja. Esimiesten ja johdon kannattaisi sen sijaan pyrkiä kuuntelemaan enemmän, joka tarkoittaa, että viestinnästä 80 prosenttia on kuuntelemista ja 20 prosenttia yksisuuntaista viestintää. (Rissa 2016, 9 - 10.)

Järvinen (2017, 94 - 102) tarkastelee työyhteisön vuorovaikutusta neljästä näkökulmasta, jossa keskeistä on se mistä puhutaan ja miten:

Ensiksi puhutaan työstä ja siihen liittyvistä asioista. Jokaisella on oikeus saada työhön ja sen tekemiseen liittyvää tietoa, mutta myös velvollisuus kertoa työhön liittyvistä ongelmista ja kehittämistarpeista. Tehokas tiedonkulku edellyttää miettimään, kuka olemassa olevaa tietoa tarvitsee ja ketä tai keitä asiasta pitää informoida.

Toiseksi puhutaan niiden kanssa, joita asiat koskevat. Usein esimies joutuu roolinsa vuoksi tilanteeseen, että ei saa suoraa palautetta, mutta siihen voi joutua kuka tahansa.

Omalle esimiehelle suoran palautteen antaminen koetaan vaikeaksi. Se kuitenkin hyödyttää niin esimiestä itseä kuin koko työyhteisöä. Esimies voi palautteen ansiosta parantaa johtamistapaansa ja tukea paremmin alaisiaan.

Kolmanneksi keskustellaan rakentavasti ja asiallisesti, mikä tukee työntekoa, auttaa ongelmien ratkaisemisessa ja parantaa yhteistyötä. Rakentava ja avoin vuorovaikutus tarkoittaa vuorollaan vaikuttamista, jossa kuunnellaan ja otetaan kantaa, ei yksin puhumista ja muiden osallistujien pelkkää kuuntelemista. Rakentava ja vuorovaikutteinen keskustelu koetaan vaikeaksi, koska siinä oma mielipide ja kannanotto joutuvat kriittisen tarkastelun ja arvioinnin kohteeksi.

Neljänneksi varmistetaan, että viesti on ymmärretty oikein. Suurin osa viestinnästä on sanatonta, jonka takia viestin oikea ymmärtäminen väärinkäsitysten ja virheiden välttämiseksi on tärkeää. Avoin vuorovaikutus on haaste monissa työyhteisöissä, joissa vuorovaikutuksen vähäisyys voi kertoa siitä, miten vaikeasta asiasta on kysymys. Avointa kommunikointia pitää opetella, vaikka se olisi vaikeaa ja tuottaa erimielisyyttä. Se mahdollistaa yksilön ja koko työyhteisön oppimisen ja kehittymisen.

5 Osallistava johtaminen työprosessien tarkastelussa

Tutkimus toteutetaan esimiehen toimeksiantona asiantuntijaorganisaatiossa, jolla on toimipaikka kahdella paikkakunnalla. Organisaation henkilöstömäärä on 18 mukaan lukien yksi esimies, kaikki ovat naisia. Henkilöstössä on kahdella eri ammattinimikkeellä toimivia työntekijöitä. Työskentely tapahtuu kolmen hengen tiimeissä. Osalla henkilöstöstä on vuosikymmenten kokemus asiantuntijana samassa työtehtävässä ja joillakin on noin vuoden kokemus tehtävässä. Työ sisältää asiakkaiden ja yhteistyöverkoston kanssa tapahtuvaa yhteydenpitoa, pääosin puhelimitse tai sähköpostilla, mutta on myös kasvokkain tapahtuvia vuorovaikutustilanteita. Organisaatiossa on tapahtunut muutoksia viimeisten vuosien aikana kuten henkilöstövaihdoksia.

5.1 Etnografinen tutkimus

Yksinkertaisin tapa on jakaa tutkimusotteet eli lähestymistavat laadulliseen (kvalitatiiviseen) ja määrälliseen (kvantitatiiviseen) tutkimukseen. Jako voidaan tehdä myös toisin ja lähestymistapoja voidaan käyttää osittain päällekkäin. Tutkimusotteita voidaan yhdistellä tarpeen ja tilanteen mukaan. (Kananen 2017, 37 - 40.) Kvantitatiivinen ja kvalitatiivinen lähestymistapa voivat täydentää toisiaan, jolloin kvantitatiivinen vaihe voidaan tehdä ennen kvalitatiivista vaihetta (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 136 - 137).

”Etnografinen tutkimus on laadullisen tutkimuksen muoto, joka hyödyntää laadullisen tutkimuksen menetelmiä. Etnografiassa ei ole kiellettyä käyttää myöskään määrällisen tutkimuksen menetelmiä ilmiön ymmärryksen löytämiseksi. Etnografinen tutkimus edellyttää tutkijan elämistä ilmiön (yritys, kulttuuri, osasto tai ryhmä) kanssa. Ero laadulliseen tutkimukseen on pieni. Laadullinen tutkimus voidaan katsoa myös yläkäsitteeksi, jonka yksi muoto on etnografia.” (Kananen 2017, 42.) Tutkija työskenteli ja osallistui tutkimuksen aikana organisaation toimintaan. Tässä tutkimuksessa käytettiin sekä määrällistä että laadullista menetelmää. Menetelmät tukevat toisiaan ongelmanratkaisussa ja lisäävät työn luotettavuutta.

Kyselyllä haluttiin saada tilannekuvaa, joka työyhteisössä vallitsi ennen työpajaprojektin aloittamista. Kyselyn aiheet olivat psykososiaaliseen toimintaan ja kuormittumiseen vaikuttavia tekijöitä. Kyselyn avulla haluttiin saada tietoa tekijöistä, jotka voivat mahdollisesti vaikuttaa osallistumiseen työpajaprojektissa.

Kyselylomake (Liite 1) laadittiin Microsoft Forms -lomakkeelle. Kysymyksissä käytettiin väittämiä ja vastausvaihtoehtoina käytettiin Likert-asteikolla viisiportaisia väittämiä. Vastaaajat valitsivat ehdotetuista väittämistä yhden vaihtoehdon väliltä täysin samaa mieltä tai täysin eri mieltä, sen mukaan miten itse asian kokivat. (Hirsjärvi ym. 2009, 200.) Väittämiä oli kaikkiaan yhdeksän. Lisäksi kyselyn lopussa oli kaksi avointa kysymystä, joiden tarkoituksena oli saada vastaajilta spontaaneja mielipiteitä esitettyihin väittämiin tai tulevaan työpajaprojektiin. (Vilkkä 2015, 106).

Kysely toteutettiin ennen työpajaprojektin alkamista. Laaditut kysymykset hyväksytettiin organisaation esimiehellä ennen kyselyn julkaisemista. Se hyväksyttiin sellaisenaan ilman muutoksia. Sähköpostilla lähetetyssä saatteessa kerrottiin kyselyn tarkoituksesta. Vastaaajia rohkaistiin vastaamaan kertomalla, että vastaukset käsitellään täysin anonymisti, jolloin yksittäisiä vastaajia ei voida tunnistaa. Lisäksi saatteessa ilmoitettiin vastausaikataulu. Kyselyyn oli suora linkki, jota painamalla pääsi nopeasti osallistumaan kyselyyn. Lopuksi kiitettiin kyselyyn osallistumisesta.

Kysely lähetettiin sähköpostilla koko organisaation henkilöstölle, koska henkilöstömäärä oli pieni, yhteensä 17 henkilöä. Kyselyyn haluttiin vastauksia koko henkilöstöltä, jonka vuoksi siitä haluttiin tehdä mahdollisimman yksinkertainen, nopea ja helposti vastattava. Viikon kuluttua lähetettiin sähköpostilla muistutusviesti, koska toivottiin lisää vastauksia kyselyyn. Suurin osa vastauksista oli jo kuitenkin tullut. Samalla kiitettiin jo kyselyyn osallistuneita vastaajia.

Kyselyn vastausmäärään oltiin tyytyväisiä, sillä vastauksia kyselyyn tuli yhteensä 12 kappaletta. Määrä merkitsi, että 71,5 % henkilöstöstä vastasi kyselyyn, jota voidaan pitää hyvänä. Vehkalahden (2014, 44) mukaan tyypilliset kyselytutkimuksen vastausprosentit ovat noin 50 %, jopa alle sen. Tutkimuksen luotettavuuden arvioimiseksi on vastausprosentti syytä raportoida. Tämän tutkimuksen validiteetti eli luotettavuus kyselyn osalta oli tutkijan mielestä hyvä, koska kyselyyn saatiin riittävästi vastauksia.

Toisena tutkimusmenetelmänä käytettiin havainnointia. Havainnointi on yksi vanhimmista tieteellisen tutkimuksen aineistonkeruumenetelmistä. Sen suurin etu on, että sen avulla on mahdollista saada välitöntä ja suoraa tietoa yksilön tai ryhmän käyttäytymisestä tai toiminnasta. Silloin kun tutkittavasta ilmiöstä on vähän tietoa tai ei lainkaan on perusteltua käyttää havainnointia. (Kananen 2017, 83; Hirsjärvi ym. 2009, 213; Vilkkä 2015, 144.) Havainnoinnin ideana on kerätä tietoa tutkittavasta ilmiöstä luonnollisessa ympäristössä. Tämän vuoksi se on erittäin toimiva menetelmä vuorovaikutuksen tutkimuksessa. (Hirsjärvi ym. 2009, 213.)

Havainnoinnissa on eri muotoja. Käytettävän muodon valinta riippuu tutkittavasta ilmiöstä. Havainnoinnin muotoja ovat Kanasen (2015, 79) mukaan muun muassa suora-, osallistuva-, ja osallistava havainnointi. Tässä tutkimuksessa osallistettiin tutkittavat havainnoimaan työpajatoimintaa. Tutkimuksen luottamusta lisää se, kun tutkittavilta saadaan aitoa palautetta, eivätkä tulokset perustu yksinomaan tutkijan tekemille havainnoille.

Tavanomainen keino havainnoida ihmisten toimintaa on osallistuva havainnointi (Vilkkä 2015, 143). Osallistuva havainnointi edellyttää tutkijan mukana oloa yhteisön toiminnassa ja hyväksyntää yhteisön jäseneksi. Tutkijan osallistuminen työpajojen havainnointiin on kohdistettua havainnointia. Sillä tarkoitetaan, että havainnointi kohdistuu vain ennalta määritellyyn tilanteeseen. Tutkijan on varmistettava, ettei vaikuta tutkimustuloksiin ja tiedon autenttisuus ei kärsi. (Kananen 2017, 84.)

Osallistuvaan havainnointiin voi liittyä riski tutkimusaineiston saamiseen liittyen. Tutkittavat voivat muuttaa käyttäytymistään tietäen olevansa tutkimuksen kohteena. Riskin vähentämiseksi on luotava luottamus tutkijan ja tutkittavien välille ja varmistettava anonymiteetti. (Vilkkä 2015, 145.) Tässä tutkimuksessa tutkittavat ja tutkija tunsivat toisensa jo ennen tutkimusta, joka lisää luottamusta heidän välillä. Tämän tutkimuksen reliabiliteetin haasteena oli mielestäni se, miten tutkittavat suhtautuivat tutkijan läsnäoloon työpajoissa. Pidän saatuja tuloksia kuitenkin luotettavina, koska tutkittavilta saadut havainnot tukivat tutkijan tekemiä havaintoja. Toistettavuutta voi heikentää se, kuinka paljon tutkittavat jättivät kertomatta todellisia mielipiteitä.

Tutkimukseen osallistuva henkilöstö osallistui työpajojen havainnointiin. Osallistujille jaettiin ensimmäisessä työpajassa havainnointilomakkeet (Liite 2), joihin heitä pyydettiin kirjoittamaan omia näkemyksiä ja arvioita työpajoista. Toiseen toimipaikkaan lomakkeet toimitettiin sähköpostilla ja poissa oleville henkilökohtaisesti. Lomakkeet olivat nimettömiä. Yhdellä lomakkeella oli tilaa kahden työpajan arviointiin. Jokaiselle annettiin yhteensä kaksi lomaketta kerralla. Lomakkeessa oli valmiina kysymyksiä, joiden tarkoituksena oli auttaa osallistujia havainnoimaan työpajatoimintaa. Osallistujille painotettiin, että nimenomaan näihin kysymyksiin ei velvoiteta vastaamaan vaan toivottiin omia rehellisiä havaintoja. Osallistujia muistutettiin työpajoissa lomakkeiden täyttämistä ja viimeisen työpajan jälkeen pyydettiin osallistujia palauttamaan lomakkeet. Lomakkeita palautettiin eri aikaan ja muutamat osallistujat antoivat palautetta sähköpostilla. Kaikkiaan yksitoista osallistujaa antoi jonkinlaista palautetta työpajoista.

5.2 Projektin eteneminen kohdeorganisaatiossa

Kohdeorganisaatiossa vaihtui esimies keväällä 2018 ja hän oli saanut työntekijöiltä palautetta toimintatapojen erilaisuudesta ja tehtävien hoitamiseen liittyvistä asioista. Tämän seurauksena hän esitti kesäkuun henkilöstöpalaverissa kokeilua työpajatoiminnan aloittamisesta, mikä hyväksyttiin. Organisaatiossa on ollut aiemmin työnohjausta, joka olisi voinut olla myös nyt toinen vaihtoehtoista. Syyskuun henkilöstöpalaverissa jatkettiin aiheen käsittelyä pienryhmissä eli työtapojen yhtenäistämisen ja työprosessien läpikäyntiä. Lokakuussa esimies toimitti sähköpostilla henkilöstölle työpajojen työskentelyohjeet (Liite 3), joiden pohjalta asiaa käsitellään työpajoissa. Työpajoja varten muodostettiin kaksi ryhmää ammattinimikkeiden mukaan. Tässä työssä ryhmistä käytetään nimitystä Työryhmä A ja Työryhmä B. Työryhmä A:n koko oli 12 henkilöä mukaan lukien vetäjä, joka oli yksi työntekijöistä. Työryhmä B:n koko oli 6 mukaan lukien vetäjä, joka oli organisaation esimies.

Työryhmä A aloitti kokoontumiset lokakuun lopulla. Ensimmäinen kokoontuminen oli organisaation neuvotteluhuoneessa, josta yritettiin ottaa videoneuvotteluyhteyttä toiseen toimipaikkaan, mutta teknisistä syistä epäonnistuttiin, sen sijaan saatiin Skype-yhteys muodostettua. Ensimmäisellä kerralla ryhmän vetäjä esitteli muulle ryhmälle työpajatoiminnan ohjeita, joita oli käynyt läpi yhdessä esimiehen kanssa. Neuvotteluhuoneen remontin takia seuraavat työpajat järjestettiin esimiehen työhuoneessa, koska sinne oli siirretty tekniset laitteet ja se oli tilana suurin. Toisella kerralla oli myös teknisiä ongelmia toisen toimipaikan kanssa, kuuluvuutta ei saatu toimimaan. Siitä muodostui harjoituskerta, jossa keskustelua käytiin vain toisen toimipaikan osallistujien kesken. Tavoitteena oli, että työpajat kokoontuvat viikoittain. Työpajojen aloitusta siirrettiin työkiireiden vuoksi. Marraskuun alussa sovittiin esimiehen kanssa opinnäytetyön liittämisestä tähän projektiin, jonka henkilöstö hyväksyi.

Joulukuun alussa lähetettiin henkilöstölle tutkijan tekemä verkkokysely. Samalla aloitettiin molempien A ja B ryhmien työpajat, jotka käytiin Skype-palaverina toisen toimipaikan kanssa. Työryhmä B:n osallistajat saivat ohjeistuksen marraskuun lopussa esimiehen lähettämällä sähköpostilla. Molemmat työryhmät kokoontuivat yhden kerran joulukuun ensimmäisellä viikolla. Esimies lähetti kutsut sähköpostilla työryhmä B:lle. Työryhmä A:lle kutsut vetäjän puolesta lähetti joko tutkija tai toinen työntekijä. Suunnitellut työpajat joulukuulta siirrettiin työkiireiden vuoksi tammikuun alkuun 2019, joita jouduttiin edelleen siirtämään kehityskeskustelujen päällekkäisyyden vuoksi. Työpajat jatkuivat taas tammikuun loppupuolella ja viimeinen työpaja kokoontui helmikuun lopulla. Työryhmä A kokoontui

tutkimuksen aikana neljä kertaa, jonka aikana käytiin koko työpajamateriaali läpi. Sen lisäksi työryhmä A:lla oli yhteenvetotyöpaja, jossa osallistujat olivat fyysisesti läsnä myös toisesta toimipaikasta. Yhteiseen kokoontumiseen kasvokkain oltiin tyytyväisiä. Työpaja kokoontui toimipaikan kahvihuoneessa. Työryhmä B kokoontui yhteensä viisi kertaa. Viimeisen työpajan jälkeen henkilöstö palautti tutkijan tekemät havainnointilomakkeet tutkijalle tai sähköpostilla.

Tutkija oli työpajoissa sihteerinä ja kirjoitti tiedot työpajoissa käytettävään tulostettuun mallipohjaan, koska suoraan esimiehen tekemiin Word - tiedostoihin kirjoittaminen tietokoneelle häiritsi kuuluvuutta toisen toimipaikan välillä. Työpajojen jälkeen tutkija kirjoitti työpajoissa esille tulleet asiat tiedostoihin, jotka olivat tallennettu yhteiselle työasemalle. Molemmilla työryhmillä oli kuusi työpajatiedostoa, jotka toimivat muistioina. Jokaisella oli periaatteessa mahdollisuus lisätä työpajojen jälkeen mieleen tulevia asioita, mutta joillakin esiintyi ongelmia päästä yhteiselle työasemalle. Kukaan työntekijöistä ei kirjoittanut niihin lisäyksiä.

Tutkijan tekemän yhteenvetotaulukon (exel) pohjalta, johon molempien työpajaryhmien aineistot koottiin, kokoontui molempien ryhmien vetäjät ja tutkija yhden kerran ristiin arviointia varten. Tämän jälkeen tutkijan saaman tiedon mukaan esimies teki ristiin arvioinnin loppuun. Aineiston pohjalta esimies jakoi riskit työntekijän vastuuseen ja toimiston varoista korvattavaan vahingonkorvaukseen sisältyviin riskeihin. Näiden pohjalta hän laati yhteenvedon ja toimintaohjeet henkilöstölle. Toimintaohjeiden esitys / käsittely oli huhtikuun henkilöstöpalaverissa, jonka toteutumisesta tutkijalla ei ole tietoa. Tutkijan suunnitelman mukainen loppukysely ei ollut mahdollista aikataulullisesta syystä.

6 Tutkimustulokset

Tämän tutkimuksen kyselyssä ei ollut demografisia muuttujia siitä syystä, että tutkimuksen työyhteisö oli pieni ja haluttiin varmistaa vastaajien anonymiteetti. Toisaalta niitä ei myöskään katsottu tarpeelliseksi tässä tutkimuksessa. Seuraavaksi esitetään kyselyn tulokset siinä järjestyksessä kuin ne esitettiin kyselyyn vastaajille. Kyselyn tuloksista on yhteenvetotaulukko (Liite 4).

Kyselyn aluksi vastaajille esitettiin väittämä, ”**Olen ymmärtänyt hyvin työpajaprojektin tavoitteet.**” Kyselyn tulosten perusteella suurin osa vastaajista oli ymmärtänyt työpajaprojektin tavoitteet hyvin tai aika hyvin. Tämä on hyvä asia, joka helpottaa työpajan toimintaa ja keskustelua. Lisäksi projektin lopputuloksen arvioiminen on helpompaa. Vastaajissa oli myös muutamia, jotka ymmärsivät tavoitteet aika heikosti tai heikosti.

”**Tunnen hyvin oman tehtävänkuvani**”: Puolet vastaajista oli sitä mieltä, että tuntee tehtävänkuvansa hyvin ja puolet vastaajista oli jokseenkin samaa mieltä asiasta. Tämä tarkoittaa, että puolet työntekijöistä kokivat tehtävänkuvaansa liittyvää epävarmuutta.

”**Esimiestyö on oikeudenmukaista ja tasapuolista**”: Työntekijät kokivat kyselyn perusteella esimiestyön oikeudenmukaisuuden ja tasapuolisuuden eri tavalla. Suurin osa vastaajista oli väitteen kanssa jokseenkin samaa mieltä. Tuloksista käy ilmi myös täysin vastakkaiset mielipiteet samaa ja erimielistä olevat vastaukset. Neljäsosa vastauksista oli neutraaleja eli ei samaa eikä eri mieltä. Tulosta voi selittää se, että vastaajat määrittelevät oikeudenmukaisuuden ja tasapuolisuuden eri tavalla tai painottavat siinä eri asioita. Tämä on erityisesti tunnekokemukseen yhteydessä oleva arvio, joka voi vaikuttaa suhteiden muodostumiseen ja keskinäiseen vuorovaikutukseen.

”**Saan tarvittaessa tukea ja kannustusta työkavereiltani**”: Kaikki työntekijät olivat sitä mieltä, että saavat tarvittaessa tukea ja kannustusta työkavereilta sillä kolmannes vastaajista oli täysin samaa mieltä ja loput kaksi kolmasosaa olivat jokseenkin samaa mieltä asiasta. Työyhteisössä työkaverit tukevat ja kannustavat toisiaan hyvin, koska kokevat saavansa tukea tarpeen vaatiessa. Kaikki eivät kuitenkaan olleet täysin samaa mieltä. Se voi johtua siitä, että toisilta tukea voi saada helpommin kuin joltakin toisilta. Paikalla ei ole aina hän, jolta tukea saa, kun tarvitsee. Toisten kanssa yhteistyö ja avunanto sujuu helpommin, toisten kanssa se voi olla vaikeampaa.

”**Saan tarvittaessa tukea ja kannustusta esimieheltä**”: Esimieheltä saatu tuki ja kannustus jakoi työntekijöiden mielipiteitä vastauksissa. Neljännesosa oli täysin samaa

mieltä, että saa esimieheltä tarvittaessa tukea ja kannustusta ja kolmannes vastaajista oli jokseenkin samaa mieltä asiasta. Neljäsosa ei ollut samaa eikä eri mieltä. Pari vastaajaa olivat jokseenkin tai täysin eri mieltä, joka tarkoittaa, että he eivät koe saavansa esimiehen tukea ja kannustusta. Esimiehen pitää tukea ja kannustaa kaikkia työyhteisön jäseniä tasapuolisesti. Tuloksista voidaan nähdä, että neutraali sekä jokseenkin erimieltä ja täysin eri mieltä olevien määrä on lähes samanlainen kuin kohdassa ”Esimiestyö on oikeudenmukaista ja tasapuolista”. Vastauksista ei voida kuitenkaan päätellä, liittyvätkö tulokset toisiinsa samojen vastaajien kanssa.

”Työyhteisössä vuorovaikutus on avointa ja rehellistä”: Kukaan vastaajista ei ollut täysin samaa mieltä siitä, että vuorovaikutus on avointa ja rehellistä työyhteisössä. Pari vastaajaa oli kuitenkin jokseenkin samaa mieltä, mutta puolet oli jokseenkin eri mieltä. Neljännes ei ollut samaa eikä eri mieltä toisaalta vastaajissa oli myös täysin eri mieltä oleva. Tulos oli yllättävä, sillä yli puolet vastaajista kokivat avoimen ja rehellisen vuorovaikutuksen työyhteisössä jollakin tavalla ongelmalliseksi. Tämä voi aiheuttaa ongelmia yhteistyöhön ja vaikeuttaa tiedonkulkua. Vuorovaikutukseen liittyvät ongelmat voivat heijastua ilmapiiriin ja sitä kautta työhyvinvointiin. Lisäksi se voi vaikeuttaa tai hankaloittaa työtehtävien sujuvaa hoitamista. Työyhteisön toimivuuden kannalta hyvä vuorovaikutus on erittäin merkittävä asia.

”Koen työssäni usein kiirettä ja stressiä”: Tähän kyselyyn vastanneista lähes puolet kokevat kiirettä ja stressiä työssään ja kolmannes on jokseenkin samaa mieltä asiasta. Neljäsosa oli jokseenkin eri mieltä kiireen ja stressin kokemisesta. Suurin osa vastaajista kokee kuitenkin, jos ei usein niin ainakin ajoittain kiirettä ja stressiä. Kiireen kokemiseen voi olla monta syytä kuten persoonallisuustekijät, työ itsessään tai työn organisointi ja jokainen kokee sen omalla tavalla.

”Haluan kehittyä ja parantaa ammattitaitoani”: Itsensä ja oman ammattitaidon kehittäminen koettiin tärkeäksi, sillä lähes kaikki vastaajat olivat täysin samaa mieltä eli kolme neljäsosaa, ja loputkin eli neljäsosa oli jokseenkin samaa mieltä halusta kehittymiseen. Tulos kertoo vastuullisista työntekijöistä, sillä itsensä kehittämisen sekä ammattitaidon ylläpitäminen ja uuden oppiminen ovat pääasiassa jokaisen omalla vastuulla. Organisaation tulee luoda oppimismahdollisuuksia ja tarjota tähän tukea. Osaava henkilöstö on organisaation tuloksen ja laadun tekijä.

”Haluan osallistua työyhteisön tehtävien kehittämiseen”: Työyhteisön tehtävien kehittämiseen suurin osa vastaajista haluaa osallistua, koska kolme neljäsosaa oli täysin samaa mieltä ja lähes viidesosa oli jokseenkin samaa mieltä. Vastaajat olivat yhtä lailla

halukkaita osallistumaan tehtävien kehittämiseen työyhteisössä kuin oman ammattitaidon kehittämiseen. Se tarkoittaa, että työpaikan asiat kiinnostavat, jonka vuoksi ollaan valmiita havainnoimaan asioita, ottamaan puheeksi epäkohtia ja ehdottamaan parannuksia sekä omaksutaan parempia toimintatapoja. Osallistumisen halu tarkoittaa aktiivisuutta esimerkiksi neuvotteluun tai päätöksentekoon. Tässä on ilmaistu halua työtehtävien kehittämiseen.

Kyselyssä esitettiin kaksi avointa kohtaa. Toinen niistä oli kysymys ja toinen mielipiteitä tai perusteluja edellä esitettyjä väittämiä varten. Tutkimuksessa esitetyt suorat lainaukset lisäävät tulosten luotettavuutta, siitä syystä seuraavaksi esitetään vastaajien kirjoittamia ajatuksia.

Kyselyssä esitettyyn ensimmäiseen avoimeen kysymykseen ”**Mitä odotuksia sinulla on työpajoihin liittyen?**” vastaajat kirjoittivat seuraavasti:

*Työpajoista odotan ideoita omaan työhöni. Mutta vaikka työtapoja yhtenäis-
täisimme, niin toivon että jokaisen toimivat työtavat otettaisiin huomioon.*

*toimivia työtapoja ei ole tarvetta muuttaa ja työpajan toiminta järjestelmällistä ja
suunnitelmallista ettei työaika menisi ihan hukkaan*

Oman työn kehittämistä ja uusia näkemyksiä.

Avointa keskustelua, yhtenäisiä työtapoja.

innokasta, avointa osallistumista

Yhtenäisiin työ- ja toimintatapoihin pääseminen.

Rakentavaa keskustelua

Toiseen kyselyn avoimeen kohtaan, ”**Kirjoita vapaasti kommentteja tai perusteluja esitettyihin väittämiin**”, oli kirjoitettu seuraavia asioita:

Esimiehen tuki on vähäistä toisella paikkakunnalla. Olen ollut vähän aikaa työtehtävissäni, niin mielestäni on hyödyllistä saada eri näkökulmia työtehtävien hoitamiseen.

Kaikilla on sama tavoite -- asioiden hoitaminen mutta ei ole yhtä ainoaa oikeaa tapaa tehdä ko. työtä

Toivoisin, että myös meidän työyhteisössä päästäisiin rehelliseen ja avoimeen vuorovaikutukseen

yhteisistä, ajankohtaisista asioista ei ole yhteisiä palavereita. Näin tieto jää välittämättä. Jokainen puurtaa omillaan.

Työpajatoiminta on erittäin hyvä ja tarpeellinen, mutta tämä käynnistettiin nyt liian kiireellä ja hätäisesti läpi. Tälle pitää antaa rauhassa aikaa, ja sopia ajankohdista yhdessä.

Työpajoihin osallistuvien vastaajien havaintoja

Seuraavaksi esitetään kohdeorganisaation työntekijöiden antamia havaintoja työpajoista. Tulokset ovat ryhmiteltyinä saatujen vastausten mukaan siten, että siitä käy ilmi työryhmä ja toisaalta aiheen mukaan, joita ovat vuorovaikutus, ilmapiiri ja työmäärä / kiire.

Työryhmä A: 1-4 työpajat

1. Liian nopeasti etenimme, kun 3 työpajaa yhdellä kertaa läpi / palaverin kulku nopeatempoista, hieman poukkoilevaa / joistakin aiheista olisi voinut keskustella pidempäänkin. / Hyvin, keskustelua jo heräsi / työpajassa syntyi keskustelua / Tarvittaessa sai sanottua asiansa, mutta sitä ei huomioitu juuri lainkaan. / Olisin kaivannut yhdessä keskustelua erilaisista työtavoista. Ei vain työpajan vetäjän jakelomia puheenvuoroja ja suurimmaksi osaksi hänen yksinpuhelua. / Työpajassa menttiin vetäjän mukaan hän jakoi puheenvuoroja ja mielestäni muiden mielipiteillä ei ollut merkitystä. Ei vapaata keskustelua. / puheenjohtaja rohkaisi jokaista osallistujaa sanomaan mielipiteensä, kukaan ei jäänyt ”syrjään”.

2. Keskustelua ei kovin paljon, ehkä aivan selvää kenen homma on. / Työpaja kesti 1h, jossa -- 45min. heidän toimintatavoistaan -- töiden suhteen. / Keskustelu käytiin niin että 45 min mietittiin -- työpanosta. Asia ei millään tavalla koskettanut. / keskustelu myönteistä ja rakentavaa.

3. Työpaja oli tällä kertaa ihan onnistunut. / saatiin aikaiseksi hyvä ja rakentava keskustelu. Paras työpaja tähän mennessä. / Keskustelua herätti aiheet -- ja käytännöt. Oli mielenkiintoista kuunnella -- työskentelytavoista.

4. Vapaampi tunnelma ja vapaampaa keskustelua, mutta koko työpajasta jäi selainen mielikuva, että -- työtapa huomioitu ollenkaan -- / ehkä jo avoimemmin kuin aikaisemmin

Seuraavana on erään vastaajan mielipide, joka koski yleisesti ottaen työryhmä A:n työpajoja, joka kuului näin:

Olisin toivonut enemmän keskustelua! Nyt työpajat olivat pitkälti muutamien henkilöiden keskustelun varassa ja joiltain osin vetäjän yksinpuhelua.

Työryhmä A:n työpajakeskustelujen yhteenvetona voidaan todeta, että aluksi keskustelu koettiin etenevän liian nopeasti. Kukaan osallistujista ei kuitenkaan puuttanut asiaan. Jonkun mielestä jotkut aiheista olisivat olleet sellaisia, joista olisi voinut keskustella pidempäänkin. Joku koki niin, että omaa mielipidettä ei juuri huomioitu, vaikka sai sen tarvittaessa sanottuakin. Muutamien mielestä keskustelua syntyi jo heti ensimmäisessä työpajassa, mutta vastakkaisiakin näkemyksiä oli. Vastausten perusteella koko ryhmä ei päässyt mukaan keskusteluun ja koettiin, että se oli liian vetäjäpainotteinen. Toisessa työpajassa koettiin, että keskustelua ei ollut kovin paljon ja keskustelua käytiin liiaksi yhden asian tiimoilta, joka ei tuntunut koskettavan kaikkia osallistujia. Kolmas työpaja koettiin siihen mennessä onnistuneimmaksi, jossa saatiin vastaajien mielestä aikaan hyvää ja rakentavaa keskustelua. Viimeisessä työpajassa oli jo vapaampaa ja ”ehkä avoimempaa” keskustelua. Tässä työpajaryhmässä keskustelu kehittyi parempaan suuntaan loppua kohden.

Työryhmä B: 1-5 työpajat

1. Työpaja sujui hyvässä yhteishengessä / Hyvin saatiin keskustelua. / Kaikilla oli mahdollisuus tuoda esille mielipiteet ja koin itsekkin tulleen kuulluksi. / Yhteiset keskustelut ovat hyödyllisiä. / Kyllä aihe oli mielenkiintoinen.

2. Hyvin saatiin keskustelua aikaan. / Hyviä vinkkejä itselle.

3. Keskustelut olivat asiallisia ja hyödyllisiä. / Kyllä onnistuttiin saatiin aikaan keskustelua. / Keskustelun pohjalta sai lisää ajatuksia oman työn teolle. / Työpajakeskustelut avartavat näkemään paremmin mahdolliset riskit omassa toiminnassa, antaa uusia näkemyksiä.

4. Työpajan aihe tärkeä, keskustelu asiallista. / Aiheet vaativat työtehtävissä jatkuvaa pohdintaa ja harkintaa. / Prosessit olivat toimivia, aika vähän ainakin keskustelua. / Olisin toivonut kaikilta -- keskustelua aiheesta jäi vähän vaisuksi.

5. vähän keskustelua yleensä. / En oikein rohkene antaa suoraa palautetta -- leimaantumatta. / Kaikki -- eivät vaivaantuneet keskustelemaan. Jäi epäselväksi heidän toimintatapansa. / Hyvä info työpajan vetäjältä --. / Keskustelu oli tarpeellinen. Sai uusia vinkkejä työntekoon. Herätti ajatuksia omaan työntekoon.

Työryhmä B oli kooltaan pienempi, joten vastauksia on huomattavasti vähemmän. Kaikki eivät antaneet palautetta, kuten eivät myöskään työryhmä A:ssa. Tähän voidaan todeta, että myös palautteen antamatta jättäminen on eräänlainen viesti tai kannanotto. Työryhmä B:n työpajoissa keskustelu koettiin asialliseksi, mutta keskustelusta huokui jokin taustatekijä, jonka vuoksi keskustelua oli loppua kohden vähemmän. Ainakin joku tai jotkut kokivat keskustelun tarpeelliseksi ja kokivat saaneensa hyötyä omaan työskentelyyn.

Myönteinen ilmapiiri on merkittävää onnistuneen keskustelun aikaansaamiseksi. Työntekijät arvioivat työpajojen keskustelutunnelmaa / ilmapiiriä yleisesti näin:

Työryhmä A: Hyvä ilmapiiri, paitsi erilaisia toimintatapoja toteuttavat, "joutuivat" tai oikeastaan ryhtyivät puolustuskannalle aiheesta keskusteltuamme -- / tunnelma ja ilmapiiri myönteisiä / Ilmapiiri ok

Työryhmä B: Ilmapiiri oli vapaa. / Innostuva, odottava / Hiukan kireä. / Ilmapiiri oli hyvä / Edelleen hiukan kireä. / Ilmapiiri kireä. / Tunnelma oli kireä alusta loppuun. / Ilmapiiri asiallinen, mutta kireä / Tunnelma ei ollut korkealla.

Seuraavaksi esitetään kohdeorganisaation vastaajien työpajoissa esille tulleita työmäärään, kiireeseen ja työtapojen yhtenäistämiseen liittyviä havaintoja. Työryhmä A:ssa huomioitiin työn organisoinnista ja työtavoista johtuva työn määrän jakautuminen eri tavalla työntekijöiden kesken.

Erilaiset työtavat nousivat vahvasti esille, -- tehdään kaikki työtehtävät itse, kun taas -- tekee suurimman osan -- töistä. / yhtenäistämistä tarvitaan, mutta eri -- henkilöstömäärät tulee ottaa huomioon yhtenäisten toimintatapojen vaalimiseksi. / yhtenäistämisen tarve suuri -> työmäärä hyvin erilainen -- kesken. / -- ei ole aikaa poistaa ylimääräisiä papereita, niittejä ym.

Työryhmä B:ssä liiallinen työmäärä on voinut mahdollisesti vaikuttaa työpajaprojektin toteutukseen, joka käy ilmi seuraavista mielipiteistä.

Työpaja ajatuksena on erittäin hyvä ja onnistuessaan sillä saisi yhtenäistettyä työtapoja sekä kokeneet työntekijät voisivat jakaa oppejaan uusille työntekijöille. Tämä työpaja on kuitenkin viety kovalla kiireellä läpi ajankohtaan, jolloin on todella

kiire. Eli ajankohta tälle oli väärä eikä tämän työstämiselle pystynyt keskittymään kunnolla.

Työpaja idea on/oli mielestäni loistava mutta toteutus oli aivan liian nopealla aikataululla ja toteutettiin juuri sellaiseen aikaan, joka on vuoden kiireisintä aikaa -.

7 Johtopäätökset ja kehittämis ehdotukset

Tutkimustuloksista ilmenee, että kaikille vastaajille oma tehtävänkuva ei ollut täysin selvä. Tämä voi johtaa työn hallinnan tunteen heikkenemiseen, joka voi aiheuttaa työntekijän työssä kuormittumista ja stressaantumista. Työn hallinnan kokemusta lisää se, että työntekijä tiedostaa tehtävänkuvan mukaisen vastuun ja velvollisuuden. Mistä tehtävänkuvan epätietoisuus voi johtua? Syynä voi olla, että toimenkuvat eivät ole riittävän selkeästi määriteltä tai perehdyttäminen ja työnopastus ei ole riittävää. Tämän takia niihin tulee jatkossa kiinnittää enemmän huomiota. Työntekijälle on tärkeää, että hän tietää mitä häneltä odotetaan. Epäselvyydet tehtävänkuvuissa voivat johtaa erimielisyyksiin ja heikentää toiminnan tasoa ja tehokkuutta.

Työpajoissa kävi ilmi, että eri tiimien välillä tehtävienjako toimii osittain eri tavalla. Yleisesti ottaen vastuu ja tehtävienjako oli tiimien sisällä selkeää. Tehtävänkuvaan liittyvät prosessit koettiin pääpiirteittäin tällä hetkellä toimivaksi. Esille nousi muutamia tehtävänkuvaan liittyviä prosesseja, joiden toimivuutta tulee selkeyttää ja kehittää. Monet työprosessiin liittyvät tehtävät tehdään tiimissä yhteistyössä, joihin vaikuttaa kunkin työntekijän panos. Yhteistyön toimivuus on edellytys tehtävän suorittamisessa ja onnistumisessa, joka vaatii hyvää keskusteluyhteyttä ja tiedonvaihtoa tiimin työntekijöiden kesken.

Tiedottamisen puutteellisuus nostettiin kyselyn tuloksissa esille. Huono tiedonkulku heijastuu työyhteisön toimintaan. Se on yksi työyhteisön sosiaaliseen toimivuuteen liittyvistä kuormitustekijöistä, joihin pitää työpaikalla puuttua parantamalla tiedonsaantia. Tiedonkulun ongelmat ovat omiaan lisäämään epätasa-arvoisuutta työyhteisössä. Tiedonkulunkanavia on käytettävissä monia. Työpaikalla kannattaa keskustella ja tehdä suunnitelma siitä, minkä kanavan kautta tiedotus tapahtuu missäkin asiassa ja millä aikataululla. Tiedonkulun parantaminen tuo turvallisuutta sekä tukee työssä suoriutumista ja lisää työntekijöiden työssä jaksamista. Työntekijöiden oma aktiivisuus tiedonhankinnassa on myös tarpeellinen.

Esimiestyön oikeudenmukaisuus ja tasapuolisuus jakoi vastaajien näkemyksiä. Tulosten perusteella voidaan todeta siinä olevan kehittämistarvetta, jotta mahdollisimman moni tuntisi työssä oikeudenmukaisuutta. Oikeudenmukaisuus vaikuttaa työpaikan ilmapiiriin, joka näkyy työpaikan toiminnassa joko positiivisesti tai heikentäen sitä. Tästä syystä sen lisääminen johtamisessa on hyödyllistä myös kohdeorganisaatiossa, koska ilmapiirin kiireyttä ilmeni työpajoissa. Esimiehen ja työntekijöiden välinen luottamuksen rakentaminen

ei synny hetkessä vaan vie aikansa. Esimiehen kannattaa pohtia, onko hän pystynyt luomaan luottamuksellisen suhteen jokaiseen yksilöön. Miten hänen tekemänsä päätökset ovat vaikuttaneet ja miten niihin on reagoitu. Ovatko päätökset olleet hyvin perusteltuja. Oikeudenmukaisuuteen ja tasapuolisuuteen esimiestyössä kuuluu päätöksenteon lisäksi kaikkien yksilöiden tasapuolinen huomioiminen, tiedonjakaminen sekä tuki ja kannustus.

Työkavereilta saadaan tukea ja kannustusta, se koetaan esimieheltä saatuun tukeen nähden suuremmaksi. Eroa voi selittää se, että henkilöstö kokee luontevampana turvautua työkaverin kuin esimiehen tukeen. Toisaalta voidaan miettiä, rohkeneeko henkilöstö turvautua esimiehen tukeen ja onko hän riittävän läsnä ja henkilöstön käytettävissä. Estääkö esimerkiksi esimiehen kiireisyys ja muiden asioiden hoitaminen henkilöstön tarpeisiin vastaamisen. Esimiehen pitää olla tietoinen työntekijöiden tilanteesta, jonka vuoksi hänen tulee kuunnella ja keskustella työntekijöiden kanssa enemmän.

Työyhteisössä on tulosten perusteella vahva halu kehittyä ammatillisesti sekä osallistua työtehtävien kehittämiseen. Tämä on erittäin hyvä lähtökohta yhteiselle kehittämiselle. Työnantajan tulee toiminnallaan tukea niin yksilöitä kuin työyhteisöä kehittymään ja mahdollistaa osaamisen kasvussa. Kehittymisen mahdollisuuksia ja muotoja tulee pohtia yhdessä ja etsiä sopivia ratkaisuja. Osaamisen jakaminen tulisi olla luonnollinen osa arkea, jota tapahtuu työn lomassa luonnollisessa tilanteessa. Ideoiden, neuvojen, ohjeiden ja niksien kirjaaminen yhteisesti sovitulla tavalla, josta tieto on kaikkien käytössä ja mihin voi palata voisi auttaa kaikkia, myös uusia työntekijöitä. Tämä toimintatapa voisi toimia vaihtoehtona projektimaiselle käytännölle, sillä se olisi jatkuvaa työn tarkkailemista ja kehittämistä.

Yksinkertainen tapa tukea osaamisen kehittymistä on palautteen antaminen. Tässä tutkimuksessa ei selvitetty sitä, miten työntekijät ovat kokeneet palautteen saamisen tai sen riittävyden. Teoreettiseen tietoon viitaten palautteen antamisen merkitys on tärkeää muun muassa oppimisen, kehittymisen ja itsetunnon kannalta, joten sitä kannattaa lisätä työyhteisössä esimiehen johdolla. Esimieheltä saatu myönteinen palaute lisää luottamusta työntekijän ja esimiehen välillä sekä vaikuttaa suhteen rakentumiseen. Lisäksi esimies toimii tärkeänä esimerkkinä työyhteisössä palautteen antajana. Samalla kun esimies antaa palautetta työntekijöille, hänen on myös mahdollista itse saada tai pyytää palautetta työstään. Työyhteisössä tulee kannustaa palautteen antamiseen, koska se johtaa toiminnan kehittämiseen. Palautteen antamisen haaste oli nähtävissä myös tässä tutkimuksessa, jossa palautetta työpajoista annettiin melko vähän.

Avoimen ja rehellisen vuorovaikutuksen toteutuminen näyttää tulosten perusteella olevan yksi suurimmista työyhteisön toimivuuden kannalta oleva haaste. Puolet vastaajista oli jokseenkin eri mieltä siitä, että vuorovaikutus on avointa ja rehellistä. Vuorovaikutus on yksi toimivan työyhteisön peruspilareista (ks. kuva 5), jotta yhteistyö toimii sen pitää olla kunnossa. Toimimaton yhteistyö ja vuorovaikutus voi pitkään jatkuessaan aiheuttaa henkistä kuormitusta. Nopea tilanteisiin puuttuminen auttaa ongelmien ratkaisemisessa ja ehkäisee tilanteiden vaikean hallinnan, jonka vuoksi siihen tulisi puuttua.

Työpajoissa keskustelu koettiin asialliseksi ja hyödylliseksi. Sitä ei kuitenkaan saatu oikein kunnolla käyntiin, sillä koettiin, että keskustelua oli vähän ja sitä olisi toivottu enemmän. Keskustelu oli liiaksi yksittäisten osallistujien ja osin vetäjien varassa. Työpajassa vetäjän rooli on merkityksellinen, jokainen on kuitenkin vastuussa siitä, minkälainen vuorovaikutustilanteesta tulee. Vuorovaikutustaitojen lisäksi jokaisen yksilön henkilökohtaiset ominaisuudet ja persoonallisuus vaikuttavat siihen, millä tavalla kukin ryhmätilanteissa toimii. Toiset ovat luonnostaan innostuvia ja aktiivisia. Toiset haluavat vetäytyä ja olla mahdollisimman vähän esillä. Joillekin on luontaista pohdiskella asioita ja miettiä rauhassa omaa mielipidettä, ennen kuin haluaa tuoda niitä esille muiden arvioitavaksi. Keskustelutilanteista pitäisi luoda sallivia, joissa ilmapiiri on myönteinen ja kiireetön, sillä kiire voi estää halukkuuden osallistua.

Työyhteisössä toisaalta halutaan yhtenäiset työ- ja toimintatavat, mutta kuitenkin mahdollisuus säilyttää omat hyväksi koetut ja toimivat tavat. Jokaisen pitää saada vaikuttaa työhönsä, mutta olla valmis uudistumaan. Tästä syystä kokemusten jakaminen on tarpeellista, jonka seurauksena voidaan saada uusia ideoita ja hyviä toimintatapoja kaikkien käyttöön, sen edellytyksenä on halu jakaa tietoa. Toimintatapojen yhtenäistämiseen pitää löytää yhdessä hyvä ratkaisu ja perustelut sille, miksi yhtenäistämistä tarvitaan. Jos näin ei tehdä oman toimintatavan muuttaminen voi olla vaikeasti hyväksyttävää ja uuden toimintatavan omaksuminen aiheuttaa vastustusta.

Työpajatoimintaa pidettiin tarpeellisena, mutta toteutusta kuitenkin kritisoitiin. Se koski aikataulua, jonka mukaan työpaja toteutettiin kiireellä ja sellaiseen ajankohtaan, jolloin työntekijät ovat kiireisiä eikä aikaa projektiin keskittymiselle jäänyt. Kiireen takia työpajoja jouduttiin siirtämään useamman kerran. Suurin osa (75%) kohdeorganisaation vastaajista oli väitteestä, ”Koen työssäni usein kiirettä ja stressiä”, joko täysin samaa mieltä tai jokseenkin samaa mieltä. Tämä on hyvin merkittävää, sillä kiireen aiheuttama stressi on vakava uupumuksen aiheuttaja ja työkykyyn vaikuttava tekijä. Ratkaisuja kiireen helpottamiseksi tulee miettiä, mikä lisää työtyytyväisyyttä ja osallistumisaktiivisuutta.

Osallistamiseen liittyi jokaisen oma pohdinta ja ajatusten ylös kirjaaminen ennen työpajoja. Tämän tyyppinen valmistautuminen työpajoihin ei ollut havaittavissa. Se olisi voinut helpottaa tai jopa tehostaa asioiden käsittelyä sekä lisätä vähäksi koettua keskustelua. Valmistautumattomuuteen on varmasti syynsä, tulosten mukaan aikaa valmistautumiseen tai asiaan paneutumiseen ei ollut, joten koettu kiire on voinut olla yksi syy tähän. On ymmärrettävää, että keskusteluun on vaikea ottaa osaa ilman valmistautumista. Kaikilla ei ollut tarvittavaa materiaaliakaan käytettävissä.

Työpajojen ilmapiiri arvioitiin ihan hyväksi tai myönteiseksi työryhmä A:ssa, samoin työryhmä B:ssä oli aluksi vapaa ilmapiiri, joka kuitenkin kiristyi loppua kohden. Työilmapiiri on yhteisön käsitys sosiaalisen työympäristön laadusta. Työpajaprojekti ei ollut työstä irrallinen asia, vaan sisältyi osaksi työtä. Tästä syystä ei voida ajatella myöskään ilmapiirin muutosta työpajasta riippuvaiseksi. Työyhteisössä ilmapiiri syntyy arjen toiminnasta, joka vaihtelee tilanteiden mukaan. Se on helposti aistittavissa ihmisten käytöksestä ja toiminnasta, jolla on vaikutusta koko työyhteisön toimintaan. Ilmapiiri on helposti tarttuvaa niin myönteinen kuin kielteinenkin ja leviää työyhteisössä. Se voi olla pienistä asioista johtuvaa, jonka takia työyhteisön tilaa on tarkkailtava jatkuvasti ja puututtava epäkohtiin. Hyvinvoiva ja tyytyväinen työyhteisö on innostuva ja motivoitunut ideoimaan ja kehittämään toimintaa, jonka vuoksi työhyvinvoinnin edistäminen tulee olla osa päivittäisjohtamista. Tulosten perusteella tehtiin ehdotuksia (Liite 5) työhyvinvoinnin lisäämiseksi kohdeorganisaatiossa. Tutkimustuloksista tehdyt johtopäätökset eivät ole yleistettävissä muihin organisaatioihin ja koskevat vain tutkimuskohdetta ja määrättyä projektia tietyinä aikana.

Kehittämisehdotuksia työpajan osallistavaan johtamiseen

Motivointi ja innostaminen on yksi johtamiseen liittyvä esimiestehtävän haaste osallistamisessa. Esimieheltä vaaditaan luovia ratkaisuja sekä luottamusta esimiehen ja henkilöstön välillä. Työmotivaatioon vaikuttavat persoonallisuustekijöiden lisäksi työ ja työolotekijät. Tästä syystä työolosuhteet pitäisi pystyä rakentamaan niin, että ne tukevat yhteistyötä ja osallistumista. Henkilöstön kuormittuminen voi vaikuttaa motivaatioon ja innostumiseen. Henkilöstön kuunteleminen ja huomioiminen rakentaa yhteistyötä. Osallistava johtaminen perustuu vuorovaikutusprosessiin, joka tulee perustua vapaaehtoisuuteen ja vaikuttamismahdollisuuteen. Motivaation ja innostuksen syntymisen lisäämiseksi voi auttaa, jos nähdään yhdessä saavutettava hyöty. Tämän vuoksi yhteinen keskustelu tavoitteista ja projektin hyödyistä on tarpeellinen. Projektista voi näin muodostua yhteinen ”meidän - projekti”, johon osallistuminen nähdään tärkeäksi. Innostuminen ei työpajoissa päässyt oikein kunnolla syttymään. Tavoitteet pitäisi olla kaikkien tiedossa ja saavutettavissa, eikä niitä saisi olla liikaa aikaan nähden.

Henkilöstö ei osallistunut työpajaprojektin suunnitteluun vaan se tarjottiin valmiina mallina työntekijöille. Tämä voi osaltaan vaikuttaa siihen, että kaikki eivät ymmärtäneet projektin tavoitteita. Työpajojen vetäjät keskustelivat yhdessä sen toteutuksesta. Jotkut kokivat työpajat jopa vetäjien palaveriksi. Muutamien mielestä ulkopuolinen vetäjä olisi voinut olla parempi vaihtoehto tässä projektissa. Yhteistyön ja sitoutumisen vuoksi koko henkilöstö kannattaa ottaa mukaan suunnittelemaan ja vaikuttamaan siihen, miten osallistamista työyhteisössä toteutetaan. Yhdessä ideoimalla ja keskustelemalla erilaisista vaihtoehtoisista toimintatavoista voidaan valita työyhteisölle sopivin toimintatapa. Riskien tunnistamisessa on hyvä määrittää, mitä riskillä tarkoitetaan. Kanervan (2008, 63) mukaan työpaikalla tapahtuvassa osallistamisessa henkilöstö kannattaa ottaa mukaan jo heti kehitystyön alussa suunnittelu- ja ideavaiheessa. Samalla se lisää hankkeen hyväksyttävyyttä ja käytännön toteutusta.

Osallistujien olisi hyvä tietää, miten projekti etenee ja kuka vastaa mistäkin. Projektille kannattaa laatia aikataulu yhdessä ja sopia yhteiset kokoontumiset etukäteen. Tällä varmistetaan kaikkien osallistumismahdollisuus työpajaan. Tieto aikataulusta auttaa työntekijöitä suunnittelemaan omia töitä ja valmistautumaan työpajaan. Aikataulu on hyvä laatia myös siitä syystä, että projekti pysyy paremmin hallinnassa. Siinä pysyminen on tärkeä, jotta projekti ei veny turhaan. Innostuminen voi heikentyä tai loppua projektin pitkittyessä, mikä saattoi olla mahdollista tässäkin tapauksessa. Suunnittelussa tulee huomioida myös työntekijöiden työtilanne eli onko työntekijöillä ajallisesti resursseja käytettävissä projektiin.

Työpajojen organisointiin tulisi kiinnittää huomiota niin, että toiminta on järjestelmällistä ja suunnitelmallista ilman ajan hukkaa. Repo, Ravantti & Pääkkönen (2015, 13) kirjoittavat että, parhaimmillaan yhteiset kokoontumiset ovat oppimisen, kehittymisen, tiedottamisen ja yhteisöllisyyden foorumeita. Monien työntekijöiden mielestä palavereita on liikaa, jotka vievät aikaa ”oikeilta” töiltä. Yllättävä oli huomata, että kukaan vastaajista ei huomionnut teknisten ongelmien aiheuttamaa viivytystä ja odottelua. Häiriötekijät voivat aiheuttaa kuitenkin turhautumista ja passiivisuutta, joihin pitäisi valmistautua ennalta.

Yhtenäisten työskentelytapojen tarpeen selvittämiseksi voitaisiin toteuttaa kysely. Se voisi toimia valmistautumisena työpajaan, joka oli jäänyt vähäiseksi. Sillä saisi tietoa työntekijöiden mielipiteestä, mitä prosesseja on tarve yhtenäistää koko työyhteisön / tiimien toimintatavaksi. Tämä voisi lisätä tehokkuutta työpajaan. Vastuuta osallistamiseen voisi lisätä toimintaohjeiden laatiminen yhteistyössä. Tämä vie tietenkin enemmän aikaa, mutta lisää vaikuttamismahdollisuutta ja osallistamista päätöksentekoon.

8 Pohdinta

Johtamiseen ja esimiestyöhön kuuluu valtaa ja vastuuta. Esimiehen pitää tietää ja tuntea lainsäädäntö, jonka puitteissa hän suunnittelee, arvioi ja tekee päätöksiä. Erityisesti ihmisten johtaminen on vastuullista työtä, johon kuuluu työntekijöiden turvallisuudesta ja terveydestä huolehtiminen. Se ei kuitenkaan ole yksistään johdon vastuulla vaan myös työntekijöiden itsensä vastuulla. Esimies luo kuitenkin työyhteisöön kulttuurin, jossa toimitaan. Terveydellä ja työhyvinvoinnilla on merkittävä vaikutus työntekijälle, työyhteisölle kuin myös laajemmin koko yhteiskunnalle. Tästä syystä työpaikoilla on kiinnitettävä erityistä huomiota työhön ja työolosuhteisiin ja kehitettävä niitä jatkuvasti.

Osallistavan johtamisen tavoitteena on saada työntekijät osallistumaan työhön liittyvään keskusteluun ja jakamaan kokemuksia. Sen toteuttaminen vaatii hyviä vuorovaikutustaitoja ja innostamista ja motivoimista. Myönteisen ilmapiirin luominen tukee osallistumishalukkuutta. Hyvinvoiva henkilöstö kykenee yhteistyöhön. Päivittäisjohtamisen ratkaisuilla vaikutetaan työyhteisön arkeen, jonka vuoksi esimiestaitojen kehittämiseen on tärkeä kiinnittää huomiota jokaiselle työpaikalla.

Tämä tutkimus antoi käsityksen organisaation työntekijöiden mahdollisista kuormitustekijöistä, joilla on vaikutusta työhyvinvointiin. Tutkimuksessa selvisi kuormitustekijöitä, joihin puuttamalla voidaan parantaa työhyvinvointia ja työyhteisön toimintaa. Tutkimus antoi myös tietoa työskentelyilmapiiristä työpajojen aikana. Nämä kaikki tekijät yhdessä vaikuttavat yhteistyöhön ja osallistumiseen työyhteisön toimintaan.

Tämän opinnäytetyön tekeminen oli monella tavalla haastava prosessi. Aloitukseen liittyi epävarmuus työyhteisön suhtautumisesta tutkimukseen. Päätös opinnäytetyön tekemiseen kyseiseen organisaatioon syntyi nopealla aikataululla. Alussa oli kiire saada työ liikkeelle, koska työpajaprojekti oli käynnistymässä. Tutkimuksen suunnittelulle jäi liian vähän aikaa. Se olisi ollut erittäin tärkeää työn tekemisen sekä aiheen sisäistämisen ja rajaamisen kannalta.

Kiireisen aikataulun takia kysely jouduttiin tekemään nopeasti, ilman syvällistä teoriapohjan tuntemusta. Toisaalta tutkimusmenetelmänä ei ollut yksistään kysely, joten se tuki hyvin havainnointimenetelmää. Tutkittavat osallistuivat havainnoimaan työpajojen onnistumista ja antoivat palautetta havainnointilomakkeella. Lomakkeet sisälsivät valmiita kysymyksiä. Pohdin, olisiko niitä tarvittu lainkaan vai antaa tyhjät lomakkeet havaintoja varten. Olisiko se vaikuttanut palautteiden määrään ja laatuun. Työpajat venyivät lähes kahdella

kuukaudella alkuperäisestä tiedosta. Tästä syystä parempi vaihtoehto olisi voinut olla jokaista työpajaa varten oma lomake ja pyytää palautusta seuraavaan työpajaan. Toinen vaihtoehto olisi ollut laittaa sähköpostilla vastauslinkki samaan tapaan kuin kyselyä tehdessä jokaisen työpajan jälkeen. Havainnointiaineiston saaminen vaati muistuttelua ja odottamista. Samalla selvisi, ettei monikaan ollut kirjannut havaintojaan ylös heti. Se voi selittää sitä, että aineistoa tuli vähän ja on voinut vaikuttaa sen laatuun.

Ohjaavan opettajan vaihtuminen kesken opinnäytetyön aiheutti huolen opinnäytetyön valmistumisesta. Haasteiden myötä opin, että mitä tahansa ongelmia voi prosessin aikana tulla vastaan, mutta ne ovat ratkaistavissa. Sain ohjaajilta tukea ja kannustavaa palautetta, joka auttoi oppimisessa sekä opinnäytetyön valmistumisessa, siitä olen kiitollinen.

Kiinnostavan ja mielenkiintoisen opinnäytetyöstäni teki sen aihe. Työyhteisön toiminnan ja esimiestyön tarkastelu on kiinnostavaa. Tätä työtä tehdessäni opin johtamisen ja esimiestyön merkityksestä työyhteisön toimintaan perehtymällä laajasti alan kirjallisuuteen. Esimiestyön arvostaminen lisääntyi ja ymmärrys siihen liittyvistä haasteista ja vaatimuksista kasvoi.

Opinnäytetyön tavoite ja tarkoitus saavutettiin eli voitiin tulosten perusteella arvioida työpajaprojektin toimivuutta kohde työyhteisössä. Lisäksi voitiin esittää kehittämissuhteita henkilöstön hyvinvoinnin lisäämiseksi sekä osallistamisen kehittämiseksi johtamisessa. Tämän työn tulokset ovat hyödynnettävissä nimenomaan tutkimuskohteena olevan organisaation käyttöön. Mahdollinen jatkotutkimusidea tälle tutkimukselle on selvittää, onko työyhteisön toimivuudessa ja osallistamisessa tapahtunut parannusta, jos kehittämissuhteet ovat otettu käyttöön.

Lähteet

- Aro, A., Aho, J., Kedonpää, K., Lappi, T. & Rämö, A. (2018). Työilmapiiri kuntoon. Saatavilla <https://kamk.fi/kirjasto>, Alma Talent Verkkokirjahylly.
- Harjanne, K. & Penttinen, A. (N.d). Työsuojelulla hyvinvointia ja tulosta I-III. Työturvallisuuskeskus. Edita Prima Oy.
- Hasu, M., Pahkin, K. & Puttonen, S. (2016). Työhyvinvointi paremmaksi: Keinoja työhyvinvoinnin ja työterveyden kehittämiseksi suomalaisilla työpaikoilla. Työterveyslaitos. Helsinki. Saatavilla [http://urn.fi/URN:ISBN 978-952-261-652-4](http://urn.fi/URN:ISBN%20978-952-261-652-4)(PDF)
- Hietala, H., Hurmalainen, M. & Kaivanto, K. (2019). Työsuojeluvastuuopas (12., uudistettu painos ed.). Helsinki: Alma.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2009). Tutki ja kirjoita (15. uud. p.). Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.
- Hyppänen, R. (2007). Esimiesosaaminen: Liiketoiminnan menestystekijä. Helsinki: Edita.
- Isotalus, P. & Rajalahti, H. (2017). Vuorovaikutus johtajan työssä. Helsinki: Alma Talent.
- Juuti, P. (2013). Jaetun johtajuuden taito. Bookwell Oy. Juva.
- Juuti, P. (2016). Johtamisen kehittäminen. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Juuti, P. & Salmi, P. (2014). Tunteet ja työ. Uupumuksesta iloon. Bookwell Oy. Juva.
- Järvinen, P. (2001). Onnistu esimiehenä. Helsinki: WSOY.
- Järvinen, P. (2014). Esimiestyö ongelmatilanteissa (8. uud. p. ed.). Helsinki: Talentum.
- Järvinen, P. (2017). Menestyvän työyhteisön pelisäännöt (3. painos ed.). Helsinki: Alma Talent.
- Kalliomaa, S. & Kettunen, S. (2010). Luottamus esimiestyössä. Saatavilla <https://kamk.fi/kirjasto>, Alma Talent Verkkokirjahylly.
- Kananen, J. (2015). Kehittämistutkimuksen kirjoittamisen käytännön opas: Miten kirjoitan kehittämistutkimuksen vaihe vaiheelta. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

- Kananen, J. (2017). Laadullinen tutkimus pro graduna ja opinnäytetyönä. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kanerva, R. (2008). Työ turvalliseksi: Työpaikan hyvät työturvallisuuskäytännöt. Helsinki: Edita.
- Kauhanen, J. (2012). Henkilöstövoimavarojen johtaminen (10.-11. p. ed.). Porvoo: Talentum Media Oy.
- Kauhanen, J. (2016). Työhyvinvointi organisaation menestystekijänä: Kehittämisohjelman laatiminen (1. painos ed.). Helsinki: Kauppakamari.
- Kuusela, S. (2013). Esimiehen vuorovaikutustaidot (1. p. ed.). Helsinki: Sanoma Pro.
- Mannermaa, K. (2018). Työsuojelupäällikön käsikirja: Turvallisuus ja hyvinvointi työkyvyn edistäjinä. Helsinki: Alma Talent.
- Mattila, L. & Pääkkönen, M. (2015). Työturvallisuuskeskus TTK. Työn henkisten kuormitustekijöiden hallinta. Saatavilla 8.3.2019. https://ttk.fi/files/6414/Tyon_henkisten_kuormitustekijoiden_hallinta.pdf
- Mertanen, V. (2014). Työturvallisuuslaki: Soveltamisopas (12., korj. p. ed.). Helsinki: Työterveyslaitos.
- Mertanen, V. (2015). Työturvallisuuden perusteet. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Nummelin, T. (2007). Keskusteleva esimiestyö: Opitaan kokemuksesta. Helsinki: WSOYpro.
- Nummelin, T. (2008). Stressi haastaa työkyvyn: Varhainen puuttuminen esimiehen työkaluna. Helsinki: WSOYpro.
- Pakka, P. & Rätty, T. (2010). Työstä hyvinvointia. Työturvallisuuskeskus TTK. Saatavilla 7.3.2019. https://ttk.fi/files/5625/Tyosta_hyvinvointia.pdf
- Peltonen, M. & Ruohotie, P. (1991). Ihmisten johtaminen. Helsinki: Otava.
- Puttonen, S. (2017). Aikaa ei voi hallita, mutta kiirettä voi. Saatavilla 1.3.2019. <https://www.ttl.fi/blogi/aikaa-ei-voi-hallita-mutta-kiiretta-voi/>
- Rauramo, P. (2012). Työhyvinvoinnin portaat: Viisi vaikuttavaa askelta (2. uud. p. ed.). Porvoo: Bookwell Oy.

Repo, S., Ravantti, E. & Pääkkönen, R. (2015). Johda tuottavasti - opas työhyvinvoinnin ja tuottavuuden lisäämiseksi esimiestyön keinoin. Työterveyslaitos. Saatavilla [http://urn.fi/URN:\[ISBN%20978-952-261-494-0%20\(PDF\)\]](http://urn.fi/URN:[ISBN%20978-952-261-494-0%20(PDF)])

Rintala, J. (2018). Työn psykologiset kuormitustekijät työturvallisuuslaissa. Teoksessa. Havula, J., Jarmas, T., Koskinen, S., Lehto, A-T., Meincke, N., Paanetoja, J., Pehrman, T., Rintala, J., Schugk, J., Sortti, T., Tikkanen, H., Ullakonoja, V. & Vänskä, A. (toim.). Työturvallisuuslaki. (140-169). Keuruu: Otavan kirjapaino Oy.

Riskien arviointi työpaikalla -työkirja. (2015). Sosiaali- ja terveysministeriö, Työsuojeluosasto Työturvallisuuskeskus. Saatavilla 5.3.2019. https://ttk.fi/files/2941/Riskien_arviointi_tyopaikalla_tyokirja_22052015_kerttuli.pdf

Rissa, K. (2016). Työyhteisöviestinnällä hyvinvointia. Työturvallisuuskeskus TTK. Saatavilla 22.1.2019. https://ttk.fi/files/5128/TTK_Tyoyhteisoviestinnalla_hyvinvointia_2016.pdf

Romppanen, B. & Kallasvuo, A. (2011). Johtajuuden rakentuminen: Eväitä lähijohtamiseen. Helsinki: Kansanvalistusseura.

Siiki, P. (2010). Työturvallisuuslaki. Helsinki: Edita.

Soini, S. (2009). Henkinen hyvinvointi. Teoksessa. Kämäräinen, M., Lappalainen, J., Oksa, P., Pääkkönen, R., Rantanen, S., Saarela, K. L., Sillanpää, J. & Soini, S. (toim.). Työsuojelun perusteet (5. korj. p. ed.). (74-101). Helsinki: Työterveyslaitos.

Työelämä 2025 -katsaus. (2015). Työelämän ja työympäristön muutosten vaikutukset työsuojeluun ja työhyvinvointiin. Sosiaali- ja terveysministeriön raportteja ja muistioita 2015:16. Valtioneuvoston julkaisuarkisto. Saatavilla <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-00-3573-0>

Työolobarometri 2017. (2018). Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisu 32/2018. Valtioneuvoston julkaisusarja. Saatavilla <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-327-345-0>

Työsuojeluhallinto. (2010). Turvallisuusjohtaminen. Työsuojeluoppaita ja -ohjeita 35. Saatavilla 3.1.2019. <https://www.tyosuojelu.fi/tyosuojelu-tyopaikalla/turvallisuusjohtaminen>

Työsuojeluhallinto. (2018). Psykososiaalinen kuormitus. Saatavilla 27.12.2018. <http://www.tyosuojelu.fi/tyoolot/psykososiaalinen-kuormitus>

Työsuojeluvalvonnan ohjeita 1/2018. (2018). Psykososiaalisen työkuormituksen valvonta. STM 2018. Saatavilla 17.1.2019. https://www.tyosuojelu.fi/documents/14660/198601/Psykososiaalisen_tyokuormituksen_valvontaohje/

Työterveyslaitos. (N.d.a). Toimiva työyhteisö. Saatavilla 27.11.2018. <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/>

Työterveyslaitos. (N.d.b). Työturvallisuusjohtaminen. Saatavilla 3.1.2019. <https://www.ttl.fi/tyoymparisto/tyoturvaluus/tyoturvaluusjohtaminen/>

Työterveyslaitos. (N.d.c). Näin ehkäiset työstressiä. Saatavilla 25.3.2019. <https://www.ttl.fi/tyontekija/tyostressi-ja-uupumus/ehkaise-tyostressia/>

Työturvallisuuskeskus. (N.d.a). Psykososiaalinen työympäristö. Saatavilla 7.3.2019. https://ttk.fi/tyoturvaluus_ja_tyosuojelu/toimialakohtaista_tietoa/asiantuntija-ja_toimistoty/psykososiaaliset_kuormitustekijat

Työturvallisuuskeskus. (N.d.b). Johtaminen ja esimiestyö. Saatavilla 1.2.2019. https://ttk.fi/tyoturvaluus_ja_tyosuojelu/tyoturvaluuden_perusteet/johtaminen_ja_esimiesty

Työturvallisuuskeskus. (N.d.c). Toimiva työyhteisö. Saatavilla 16.1.2019. https://ttk.fi/tyoturvaluus_ja_tyosuojelu/tyoturvaluuden_perusteet/tyoyhteiso

Työturvallisuuskeskus. (N.d.d). Työhyvinvointia yhteistyöllä. Saatavilla 30.12.2018. https://sykettatyohon.fi/files/tietopankki/tyoehyvinvointia-yhteistyolla/Tyohyvinvointia_yhteistyolla-original.pdf

Työturvallisuuslaki (738/2002)

Ullakonoja, V. (2018a). Työn vaarojen selvittäminen. Teoksessa. Havula, J., Jarmas, T., Koskinen, S., Lehto, A-T., Meincke, N., Paanetoja, J., Pehrman, T., Rintala, J., Schugk, J., Sortti, T., Tikkanen, H., Ullakonoja, V. & Vänskä, A. (toim.). Työturvallisuusosoikeus. (97-111). Keuruu: Otavan kirjapaino Oy.

Ullakonoja, V. (2018b). Työnantajan yleinen huolehtimisvelvoite. Teoksessa. Havula, J., Jarmas, T., Koskinen, S., Lehto, A-T., Meincke, N., Paanetoja, J., Pehrman, T., Rintala, J., Schugk, J., Sortti, T., Tikkanen, H., Ullakonoja, V. & Vänskä, A. (toim.). Työturvallisuusosoikeus. (77-96). Keuruu: Otavan kirjapaino Oy.

Ullakonoja, V. (2018c). Työntekijälle annettava opetus ja ohjaus. Teoksessa. Havula, J., Jarmas, T., Koskinen, S., Lehto, A-T., Meincke, N., Paanetoja, J., Pehrman, T., Rintala, J., Schugk, J., Sortti, T., Tikkanen, H., Ullakonoja, V. & Vänskä, A. (toim.). Työturvallisuussoikeus. (112-122). Keuruu: Otavan kirjapaino Oy.

Vehkalahti, K. (2014). Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät. Helsinki: Finn Lectura.

Vilkkä, H. (2015). Tutki ja kehitä (4. uud. p. ed.). Jyväskylä: PS-kustannus.

Virolainen, H. (2012). Kokonaisvaltainen työhyvinvointi. Helsinki: Books on Demand.

Liitteet

KYSELY

Valitse kunkin väittämän (1-9) kohdalle yksi vaihtoehdoista, joka mielestäsi parhaiten kuvaa sinun mielipidettäsi ko. asiassa. Kohdat 10 ja 11 ovat avoimia vastauksia varten, joihin voit kirjoittaa vapaasti.

1.Olen ymmärtänyt työpajaprojektin tavoitteet.

- hyvin
- aika hyvin
- aika heikosti
- heikosti
- en osaa / halua sanoa

2.Tunnen hyvin oman tehtäväkuvani.

- täysin samaa mieltä
- jokseenkin samaa mieltä
- ei samaa eikä eri mieltä
- jokseenkin eri mieltä
- täysin eri mieltä
- en osaa/halua vastata

3.Esimiestyö on oikeudenmukaista ja tasapuolista.

- täysin samaa mieltä
- jokseenkin samaa mieltä
- ei samaa eikä eri mieltä
- jokseenkin eri mieltä
- täysin eri mieltä
- en osaa/halua vastata

4.Saan tarvittaessa tukea ja kannustusta työkavereiltani.

- täysin samaa mieltä
- jokseenkin samaa mieltä
- ei samaa eikä eri mieltä
- jokseenkin eri mieltä
- täysin eri mieltä
- en osaa/halua vastata

5.Saan tarvittaessa tukea ja kannustusta esimieheltä.

- täysin samaa mieltä
- jokseenkin samaa mieltä
- ei samaa eikä eri mieltä
- jokseenkin eri mieltä
- täysin eri mieltä
- en osaa/halua sanoa

6.Työyhteisössä vuorovaikutus on avointa ja rehellistä.

- täysin samaa mieltä
- jokseenkin samaa mieltä
- ei samaa eikä eri mieltä
- jokseenkin eri mieltä
- täysin eri mieltä
- en osaa/halua vastata

7.Koen työssäni usein kiirettä ja stressiä.

- täysin samaa mieltä
- jokseenkin samaa mieltä
- ei samaa eikä eri mieltä
- jokseenkin eri mieltä
- täysin eri mieltä
- en osaa/halua sanoa

8.Haluan kehittyä ja parantaa ammattitaitoani.

- täysin samaa mieltä
- jokseenkin samaa mieltä
- ei samaa eikä eri mieltä
- jokseenkin eri mieltä
- täysin eri mieltä
- en osaa/halua sanoa

9.Haluan osallistua työyhteisön tehtävien kehittämiseen.

- täysin samaa mieltä
- jokseenkin samaa mieltä
- ei samaa eikä eri mieltä
- jokseenkin eri mieltä
- täysin eri mieltä
- en osaa/halua sanoa

10.Mitä odotuksia sinulla on työpajoihin liittyen?

11.Kirjoita vapaasti kommentteja tai perusteluja edellä esitettyihin väittämiin.

HAVAINNOINTILOMAKE

TYÖPAJOJEN HAVAINNOINTI LOMAKE OSALLISTUJILLE

Työpaja 1. Arvioi työpajan onnistumista omalta / ryhmän osalta.

Missä onnistuit / onnistuitte?

Miten koit keskustelun? Pysyikö aiheessa?

Oliko jotakin häiriötekijöitä, mitä havaitsit?

Minkälainen tunnelma / ilmapiiri vallitsi?

Saitko kerrottua mielipiteitäsi vapaasti ja tulitko kuululuksi?

Koitko keskustelun tarpeelliseksi / hyödylliseksi?

Mitä muita havaintoja työpajasta teit?

Työpaja 2. Arvioi työpajan onnistumista omalta / ryhmän osalta.

Missä onnistuit / onnistuitte?

Miten koit keskustelun? Pysyikö aiheessa?

Oliko jotakin häiriötekijöitä, mitä havaitsit?

Minkälainen tunnelma / ilmapiiri vallitsi?

Saitko kerrottua mielipiteitäsi vapaasti ja tulitko kuululuksi?

Koitko keskustelun tarpeelliseksi / hyödylliseksi?

Mitä muita havaintoja työpajasta teit?

TYÖPAJAN TYÖSKENTELYOHJEET

XXX-TYÖPAJA / YLEISOHJEET

Työpajanvetäjä:

- Tehtävät:**
1. Ajankohtaista (esim. kirjanpidon päivitys ~~8X~~-palkkioita varten)
 2. Työprosessien läpikäynti (pienissä erissä)
 - a. Itsearviointi (lopussa)
 - b. Arviointi yhteisesti (4-taulukko)

Kohta a. tulisi kirjata työpajan muistioon: Ne koostetaan toimistomme yhtenäisiksi ohjeistuksiksi / kehittämiskohteiksi. Lisäksi ristiin arviointi XXX-työpajan kanssa.

Kohta b. voidaan kirjata tarvittaessa työpajan muistioon (esim. jos on laajempaa koulutuksen tarvetta), muutoin jokainen voi tuoda huomionsa itse esimiehelle esimerkiksi kehityskeskustelussa.

Työskentely: Lync-palaverina. XXX itsenäisesti, työpajanvetäjän kutsumana. Esim. 2 viikonvälein n. 1 h palaveria. Kun kaikki prosessit on läpikäyty, toimitetaan materiaali esimiehelle.

Lisäohjeistusta työprosessien läpikäyntiin:

Jokainen pohtii ennen työpajaa kyseisiä prosesseja. Työpajassa prosessit läpikäydään yhteisesti.

- a. Itsearviointi. Tämä taulukko (asiakirjan lopussa) jää vain omiin muistiinpanoihin. (Ellei työpaja halua nostaa asiaa esille, esim. koulutustarpeena). Muistiinpanoja voidaan läpikäydä xxx niin halutessa seuraavassa kehityskeskustelussa.
- b. Oheinen taulukko kirjataan työpajan muistioon. Tarkoituksena on arvioida yhteisesti, onko kyseisen prosessin yhtenäistämisen tarve suuri vai ei? Joistain prosesseista työpaja ei välttämättä saa muodostettua yhtenäistä näkemystä, ja tämäkin on hyvä kirjata. Kun työpaja on valinnut prosessille joko yhtenäistämisen tai itsenäisen työskentelyn tavan, tulisi tämän jälkeen kirjoittaa konkreettisesti a) perustelut prosessin toimivuudelle tai b) prosessiin sisältyvät riskit.

Yhtenäistämisen tarve suuri	Itsenäisen työskentelyn tarve suuri
← →	
Prosessi toimiva	Sisältää riskejä
← →	

KYSELYN YHTEENVETO

N = 12	täysin samaa mieltä	jokseenkin samaa mieltä	ei samaa eikä erimieltä	jokseenkin erimieltä	täysin erimieltä
Tunnen hyvin oman tehtävänkuvani.	6	6			
Esimiestyö on oikeudenmukaista ja tasa-puolista.	1	5	3	2	1
Saan tarvittaessa tukea ja kannustusta työkavereiltani.	4	8			
Saan tarvittaessa tukea ja kannustusta esimieheltäni.	3	4	3	1	1
Työyhteisössä vuorovaikutus on avointa ja rehellistä.		2	3	6	1
Koen työssäni usein kiirettä ja stressiä.	5	4		3	
Haluan kehittyä ja parantaa ammattitaitoani.	9	3			
Haluan osallistua työyhteisön tehtävien kehittämiseen.	9	2	1		

KEHITTÄMISEHDOTUKSET KUORMITUSTEKIJÖIDEN VÄHENTÄMISEKSI

Kuormitustekijä	Kehittämis ehdotus
Epäselvät tehtävänkuvat, tavoitteet tai vastuut sekä epäselvä työnjako	<ul style="list-style-type: none"> • Käy perehdytyksessä uuden työntekijän kanssa huolellisesti läpi tehtävänk kuva, tavoitteet ja vastuut. • Huolehdi, että työntekijällä on tehtävänkuvan mukainen osaaminen hallussa. • Keskustele, kuuntele ja ohjeista muuttuvissa tilanteissa. Puutu tarvittaessa.
Esimiehen tai työtovereiden puutteellinen tuki	<ul style="list-style-type: none"> • Ole valmis tarjoamaan tukea ja huomaa tuen tarve. • Muista vastavuoroisuus.
Tasapuolisen kohtelun vastainen tai syrjivä kohtelu	<ul style="list-style-type: none"> • Käy keskusteluja siitä, mihin ratkaisut perustuvat ja mitä on tulossa. • Kannusta kertomaan kokemuksia ja näkemyksiä työtehtävistä. • Varmista, että päätöksentekoprosessi on tiedossa. • Anna henkilöstön vaikuttaa etukäteen tuleviin suunnitelmiin ja muutoksiin. • Anna säännöllisesti palautetta. • Ole läsnä, kuuntele ja kysy.
Toimimaton yhteistyö tai vuorovaikutus	<ul style="list-style-type: none"> • Onko palaverien määrä riittävä, vai voisiko niitä lisätä. Palaveriaikaa voisi myös samalla lyhentää. • Palautteen antamisen lisääminen.
Kohtuuton aikapaine työssä Liiallinen tai liian vähäinen työn määrä	<ul style="list-style-type: none"> • Selvitä jakautuuko työt tasapuolisesti työntekijöiden kesken. • Tehdäänkö sellaista työtä, jonka voisi jättää tekemättä. Priorisoi tehtäviä. • Millä asioilla voitaisiin vaikuttaa työsuorituksiin esim. laitteet, osaaminen, yhteistyö jne.
Työn laadulliset vaatimukset	<ul style="list-style-type: none"> • Kehitä osaamisen jakamisen mahdollisuuksia. • Varmista, että kaikki osaamista lisäävä tieto kaikkien saatavilla. Esim. koulutusmateriaali. • Edistä yhdessä oppimisen mahdollisuuksia. Palaute onnistumisesta lisää onnistumisen kokemusta ja tukee kehittämisessä.
Huono tiedonkulku	<ul style="list-style-type: none"> • Tee tiedotussuunnitelma, josta käy ilmi mitä asioita tiedotetaan minkäkin kanavan kautta ja millä aikataululla. • Älä panttaa tietoa, vaan tiedota keskeneräisistäkin asioista, missä vaiheessa päätöksenteko on. • Huolehdi, että tieto on samanaikaisesti kaikkien saatavilla. Järjestä säännöllisiä tapaamisia riittävän usein. Sovi ne jo pidemmäksi aikaa kalenteriin kerralla.