

Assistentin ja juristin välisen työparityöskentelyn kehittäminen

Jenika Jokelainen

Tekijä(t) Jenika Jokelainen	
Koulutusohjelma Johdon assistenttityö ja kielet	
Raportin/Opinnäytetyön nimi Assistentin ja juristin välisen työparityöskentelyn kehittäminen	Sivu- ja liitesivumäärä 39 + 1
<p>Asianajotoimistoissa assistentit ja juristit työskentelevät usein työpareittain ja työparityöskentely on normaali tapa organisoida työtä. Assistentin työnkuvassa ja roolissa on tapahtunut suuria muutoksia vuosien aikana, kuin myös asianajolalla itsessään. Näistä seikoista huolimatta on työparityöskentely pysynyt toimistojen mukana tapana organisoida assistenttien ja juristien välistä työtä.</p> <p>Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, kuinka työparityöskentely toteutuu asianajotoimistoissa ja pohditaan assistenttien näkökulmasta sitä, kuinka työparityöskentelyä assistenttien ja juristin välillä voitaisiin kehittää. Opinnäytetyön tavoitteena oli siis selvittää, kuinka assistentit kehittäisivät työparityöskentelyä, mitkä ovat työparityöskentelyn heikkoudet ja vahvuudet, miksi asianajotoimistoissa työskennellään työpareissa sekä onko työparityöskentely tehokas tapa organisoida työtä ja lisääkö se yrityksen tuottavuutta.</p> <p>Tämä opinnäytetyö keskittyy nimenomaan asianajotoimistoissa työskentelevien assistenttien ja juristien väliseen työparityöskentelyyn, assistenttien näkökulmasta. Tutkimuksen alussa esittelen ensimmäiseksi, millainen asianajotoimisto on toimintaympäristönä, mikä assistenttien rooli asianajotoimistoissa nykypäivänä on ja miten työparityöskentely toteutuu asianajotoimistoissa.</p> <p>Opinnäytetyön tietoperustassa käsitellään työparityöskentelyä ja sen kehittämiseen vaadittavia taitoja ja tehokkuuden ja tuottavuuden käsitteitä. Aluksi käsitellään työparityöskentelyä yleisesti ja tämän jälkeen käydään läpi vuorovaikutuksen teoriaa. Vuorovaikutuksen teorian käsittelemisen jälkeen esittelen vielä työyhteisön kehittämisen TenKeys-mallin. Viimeiseksi teoriaosuudessa käydään läpi tehokkuuden ja tuottavuuden teoriaa.</p> <p>Tämä opinnäytetyö oli laadullinen tutkimus, jossa tiedonkeruumenetelmänä oli käytetty puolistrukturoitua teemahaastattelua. Tutkimuksessa haastateltiin viittä assistenttia, jotka työskentelevät asianajotoimistoissa. Haastatteluiden avulla haluttiin selvittää assistenttien kokemuksia työparityöskentelystä ja saada vastuksia tutkimuskysymyksiin. Haastattelut pidettiin huhtikuussa 2019.</p> <p>Opinnäytetyössä on tulosten ja tietoperustan avulla tehty johtopäätöksiä. Työparityöskentelyn kehittämistä pidetään tärkeänä, mutta työparit eivät ole käytännössä kehittäneet työtapojaan. Työtapoja kuitenkin kehitetään, mikäli siihen tulee tarve. Työparityöskentelyn vahvuudeksi nousi läheinen työsuhte ja luottamus työparien välillä ja heikkoudeksi työparin korvaamattomuus. Työparityöskentely vaikuttaa organisaation tehokkuuteen positiivisesti, mutta työparityöskentelyn vaikutusta yrityksen tuottavuuteen, on vaikeampi arvioida. Työparityöskentelyä pidetään hiukan vanhoillisena työtapana, mutta se on kuitenkin tehokain ja selkein tapa organisoida työtä asianajotoimistoissa. Viimeiseksi opinnäytetyössä pohditaan tutkimuksen luottamuksellisuutta ja arvioidaan koko opinnäytetyöprosessia.</p>	
Asiasanat Työparityöskentely, assistentti, asianajotoimisto, kehittäminen, tehokkuus, vuorovaikutus	

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset	1
1.2	Työn rakenne	2
2	Toimintaympäristönä asianajotoimisto	3
2.1	Asianajotoimisto	3
2.2	Assistentti asianajotoimistossa	4
2.3	Työparityöskentely asianajotoimistossa	5
3	Työparityöskentely ja sen kehittämiseen vaadittavat taidot	6
3.1	Työparityöskentely	6
3.2	Vuorovaikutus	8
3.3	Työyhteisön kehittämisen 10 avainta	9
4	Tehokkuus ja tuottavuus organisaatioissa	15
5	Tutkimusmenetelmä ja tutkimuksen toteutus	18
5.1	Tutkimusmenetelmä	18
5.1.1	Kvalitatiivinen tutkimus	18
5.1.2	Haastattelu	19
5.2	Tutkimuksen toteutus	19
6	Tutkimuksen tulokset	21
6.1	Työparityöskentely käytännössä	21
6.2	Työparityöskentelyn vahvuudet	23
6.3	Työparityöskentelyn heikkoudet	24
6.4	Työparityöskentelyn kehittäminen	25
6.5	Työparityöskentelyn tehokkuus ja tuottavuus	27
7	Pohdinta	30
7.1	Tulosten yhteenveto	30
7.2	Johtopäätökset	31
7.3	Tutkimuksen luotettavuus	37
7.4	Opinnäytetyöprosessi ja itsearviointi	38

1 Johdanto

Työparityöskentely ei ole työmaailmassa uusi tapa organisoida töitä, vaan oikeastaan se on aika tavallista. Toimiva työparityöskentely luo mahdollisuuden keksiä, luoda, oppia ja löytää itsestään sekä kollegasta jotain uutta. Liian usein työparityöskentelyä tarkastellaan vain taloudelliselta kannalta, tavalla maksimoida tulosta ja tuottavuutta. (Helander & Seinä 2007, 7.) Asianajotoimistoissa assistentit ja juristit työskentelevät usein työpareittain ja työparityöskentely on normaali tapa organisoida työtä. Assistentin työnkuvassa ja roolissa on tapahtunut suuria muutoksia vuosien aikana, kuin myös asianajoalalla itsessään. Näistä seikoista huolimatta on työparityöskentely pysynyt toimistojen mukana tapana organisoida assistenttien ja juristien välistä työtä.

Maailma muuttuu jatkuvasti ja yhä nopeammalla tahdilla. Tästä syystä työn kehittäminenkin on entistä tärkeämpää, sillä myös tavat työn tekemiseen muuttuvat. (Työterveyslaitos 2019.) Toimivaan työtapaan ei pidä siis vain tyytyä, vaan on muistettava kehittää sitä eteenpäin. Jatkuva kehittäminen on tulevaisuuteen varautumista (Työturvallisuuskeskus 2017). Oman työkokemukseni kautta huomasi, että työparityöskentely on hyvin vakiintunut ja jo toimiva työtapa asianajotoimistoissa, mutta silti työskentelyyn kaivataan kehitystä. Kuinka työparityöskentelyä voitaisiin kehittää asianajotoimistoissa ja onko työparityöskentely kuitenkin toimivin tapa organisoida työtä? Näistä ajatuksista idea tähän opinnäytetyöhön lähti. Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, kuinka työparityöskentely toteutuu asianajotoimistoissa ja pohtia assistenttien näkökulmasta sitä, kuinka työparityöskentelyä assistenttien ja juristin välillä voitaisiin kehittää.

1.1 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset

Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää asianajotoimistoissa työskentelevien assistenttien kokemuksia työparityöskentelyn toimivuudesta työtapana ja miettiä kuinka työparityöskentelyä voitaisiin jatkossa kehittää asianajotoimistoissa. Tutkimuksessa pohditaan työparityöskentelyn vahvuuksia ja heikkouksia, kuinka työparityöskentelyä tulisi kehittää sekä työparityöskentelyn tehokkuutta ja tuottavuutta asianajotoimistoissa. Tutkimus on tehty assistenttien näkökulmasta ja heidän kokemuksiinsa perustuen. Miettiessäni opinnäytetyön rajausta ja sitä mitä halusin haastatteluilla selvittää, tutkimuskysymyksiksi muodostuivat seuraavat kysymykset:

- Kuinka assistentit kehittäisivät työparityöskentelyä?
- Mitkä ovat työparityöskentelyn heikkoudet ja vahvuudet?
- Miksi asianajotoimistoissa työskennellään työpareissa?
- Onko työparityöskentely tehokas tapa organisoida työtä ja lisääkö se yrityksen tuottavuutta?

Idea opinnäytetyölle lähti siitä, kun olin asianajotoimistossa työharjoittelussa ja muutaman kuukauden työskentelyn jälkeen sain ensimmäisen oman työparini. Ajatus siitä kuinka työparityöskentelyä voitaisiin kehittää ja miten se olisi kaikkein tehokasta molemmille osapuolille kiinnosti minua erityisesti. Mietin myös, miten työparityöskentely toteutuu muissa asianajotoimistoissa ja kiinnostus tietää, miten assistentit eri asianajotoimistoissa kokevat työparityöskentelyn, tai kuinka heidän toimistollansa työparityöskentely organisoidaan. Useasti aiheesta myös keskusteltiin assistenttikollegoiden kesken, joka vahvisti ajatusta siitä, että tutkimukselle löytyy tarve ja että aihe on myös kiinnostava. Opinnäytetyön aiheita valitessa ja tutkimusta tehdessäni minulle oli tärkeää, että aiheeni on mielenkiintoinen ja omaa ammatti-identiteettiäni kehittävä. Työtapojen organisointi ja kehittäminen kiinnostavat minua, joten koen aiheen olleen juuri sopiva. Minua kiinnostaa myös tehokkuus työnteossa ja kuinka tehokasta työntekoa voidaan vielä kehittää. Koska olen työskennellyt asianajotoimistossa, koen opinnäytetyöni opettaneen minulle paljon omasta työstäni ja kehittäneen omaa ammatti-identiteettiäni.

1.2 Työn rakenne

Johdannossa selvitän tutkimuksen tavoitteen, selvennän tutkimusongelman sekä tuen tutkimusongelmaa tutkimuskysymyksillä. Johdannon jälkeen esittelen asianajotoimiston työympäristönä, mikä assistentin rooli toimistoissa on ja millaista työparityöskentely asianajotoimistoissa on käytännössä. Kolmannessa ja neljännessä luvussa käyn läpi aiheeseen liittyvää tietoperustaa ja teoriaa. Ensimmäiseksi käsitelen työparityöskentelyä ja vertailen työparityöskentelyn sekä tiimityöskentelyn eroja. Tämän jälkeen käsitelen vuorovaikutuksen teoriaa ja esittelen Aini-Kristiina Jäppisen (2012) työyhteisön kehittämisen 10 avainta, eli TenKeys-mallin, jota voidaan mielestäni soveltaa myös työparityöskentelyssä. Viimeisenä käyn läpi vielä tehokkuuteen ja tuottavuuteen liittyvää tietoperustaa.

Tietoperustan käsittelemisen jälkeen siirrytään itse tutkimukseen ja sen toteuttamiseen. Viidennessä luvussa esittelen tämän tutkimuksen tutkimusmenetelmän, millä perusteilla tutkimusmenetelmä on valittu ja kuinka tutkimus on kokonaisuudessaan toteutettu. Kuudennessa luvussa käydään läpi tutkimuksen tulokset. Tässä luvussa käsitelen haastattelusta keräämääni tietoa ja avaan haastatteluissa nousseita asioita. Seitsemännessä ja viimeisessä luvussa ensimmäiseksi teen yhteenvedon tutkimustuloksista ja tämän jälkeen käyn läpi tutkimuksen pohjalta tekemäni johtopäätökset sekä tarkastelen tuloksia tietoperustan pohjalta. Viimeiseksi käsitelen vielä tutkimuksen luotettavuutta sekä arvioin omaa suoritustani ja koko opinnäytetyöprosessia.

2 Toimintaympäristönä asianajotoimisto

Koska tässä tutkimuksessa tutkitaan assistentin ja juristin välisen työparityöskentelyn kehittämistä, niin seuraavaksi esittelen, millainen asianajotoimisto on työympäristönä, mikä assistentin rooli on asianajotoimistossa ja kuinka assistentin ja juristin välinen työparityöskentely toteutuu asianajotoimistoissa käytännössä. Lisäksi selvitän, mikä ero on asianajotoimiston ja lakiasiatoimiston välillä ja asianajajan ja lakimiehen välillä. Erittelen myös assistentin eri työtehtäviä omien kokemuksieni mukaan.

2.1 Asianajotoimisto

Suomessa asianajajan tointa voi harjoittaa vain sellainen henkilö, joka on Suomen Asianajoliiton jäsen. Suomessa asianajotoimiston voi omistaa vain asianajaja ja mikäli asianajotoimisto on osakeyhtiö, on tällä oltava asianajajaliiton hyväksymä osakas sopimus. Asianajotoiminta on lailla suojattua ja valvottua toimintaa ja asianajotoimisto voi lain mukaan vain toimia asianajoalalla. Tämän tarkoituksena on varmistaa oikeusvaltion toteutuminen ja asiakkaan oikeuksien suojaaminen. Asianajotoimiston nimessä on oltava mainittuna asianajotoimisto, joko suomen tai ruotsin kielellä, jotta se on helppo tunnistaa asianajotoimistoksi. (Mettovaara 26.8.2015.) Vain asianajajaliiton jäsenet voivat käyttää nimikkeitä asianajaja ja asianajotoimisto. Edellä mainitut nimikkeet ovat lailla suojattuja. Asianajoliiton yhteydessä toimiva valvontalautakunta valvoo asianajajien toimintaa. (Kaituri 25.6.2014.)

Lakiasiatoimistot ja lakitoimistot tarjoavat myös samoja palveluita ja hoitavat samankaltaisia toimeksiantoja kuin asianajotoimistot. Asianajotoimistojen ja lakitoimistojen välillä on kuitenkin eroja, jotka on hyvä huomioida ja tiedostaa palveluita valittaessa. Lakitoimistot tai lakiasiatoimistot eivät siis kuulu Asianajoliiton valvonnan piiriin ja käytännössä toimiston voi siis omistaa tai perustaa kuka tahansa, riippumatta koulutustaustasta. Lakitoimistot voivat myös harjoittaa muutakin liiketoimintaa, eli lakitoimistoilla on vapaus valita toimialansa, kun taas asianajotoimistot ovat nimenomaan lakiasioihin keskittyneitä tahoja, joita säätelee laissa määrätty vastuu ja valvonta. (Mettovaara 26.8.2015.)

Myös asianajajan ja lakimiehen merkityksellä on suuri ero. Asianajolain (1958/496) 1 § mukaan asianajaja on henkilö, joka on maan yleisen asianajajayhdistyksen asianajajaluetteloon merkitty jäsen (Laki asianajajista 12.12.1958/496). Juridisen korkeakoulun lisäksi asianajalta vaaditaan 25 vuoden ikää, vähintään neljän vuoden työkokemusta lakimiestehtävistä ja hyväksytysti suoritettu asianajotutkinto. Asianajoliiton edellytyksinä on myös se, että asianajaksi hakeva ei ole konkurssissa tai muuten oikeustoimikelpoisuudeltaan rajoitettu. Asianajajan tulee harjoittaa asianajajan tointa päätoimisesti. Lakimiehellä, voidaan

puhua myös juristista, tarkoitetaan henkilöä, joka on suorittanut juridisen korkeakoulututkinnon. Suomessa tällaisia tutkintoja ovat oikeustieteen maisterin tutkinto ja vanhempi oikeustieteen kandidaatin tutkinto. Lisäksi lakimiehet saattavat omata, joko oikeustieteen lisensiaatin tai oikeustieteen tohtorin tutkinnon. (Kaituri 25.6.2014.)

Suomessa yleensä isot asianajotoimistot ovat osakeyhtiöitä ja niitä johtavat asianajajat, jotka omistavat osakkeita kyseisestä toimistosta. Näitä henkilöitä kutsutaan asianajotoimistoissa yleensä ”partnereiksi” tai ”osakkaiksi”. Suuremmissa asianajotoimistoissa on yleensä eri praktiikoita, jotka ovat vastuussa lain eri osa-alueista. Praktiikoissa on normaalia, että praktiikkaa on johtamassa osakas (voi olla useampi kuin yksi), jonka apuna on eri tason asianajajia tai juristeja.

Asianajotoimistoissa työ on projektiluontoista ja toimeksiannot tulevat asiakkailta. Toimiston praktiikoilla on omia toimeksiantoja ja projektit missä tarvitaan useamman praktiikan tieto taitoa ovat myös yleisiä. Asianajotoimistoissa yhdistyvät siis tiimityöskentely ja työparityöskentely. Hyvien asiakassuhteiden ylläpito ja projektien määrätietoinen läpi vieminen ovat asianajotoimistojen arkipäivää.

2.2 Assistentti asianajotoimistossa

Ammattinetti mukaan assistentti työskentelee toimistopalvelu- tietohallinto ja viestintätöissä erilaisissa organisaatioissa. Ammattinetti mukaan assistentin työhön liittyviä vaatimuksia ovat muun muassa kielitaito, tietotekniikkataidot, järjestelykyky, täsmällisyys, sosiaaliset taidot, oma-aloitteisuus ja kyky työskennellä kovan paineen alla sekä kiireessä. Assistentin työnkuva voi vaihdella suuresti organisaation koon, toimialan ja esimiehen aseman mukaan ja assistentin työtehtävät ovat hyvin vaihtelevia ja monipuolisia. (Ammattinetti 2019.)

Asianajotoimistoissa assistentin rooli on merkittävä projektinhallinnassa ja muissa yrityksen hallinnollisissa asioissa. Assistenttien yksi tärkeimmistä tehtävistä on juristien tukeminen heidän työssään ja auttaa heitä hallinnollisissa tehtävissä. Assistentit useimmiten hoitavat projektien käytännön asiat ja pitävät huolen laskuttamisesta. Assistentit asianajotoimistoissa ovat projektinhallinnan moniosaajia ja hyvän asiakaspalvelun ammattilaisia. Assistentit toimivat asianajotoimiston hektisessä työympäristössä tarjoten tukensa juristeille ja mahdollistavat heille sen, että he voivat keskittyä pääasiassa itse substanssin luomiseen sekä asiakkaiden pyyntöihin ja tarpeisiin vastaamiseen. Assistentit ovat myös tärkeä yhteys eri sidosryhmien välillä ja toimivat yleensä eri asioiden yhteyshenkilöinä. Sisäisesti assistenteilla on laajat verkostot ympäri toimistoa, jotta he tietävät mistä he voivat selvittää

vastauksia eri ongelmiin. Assistentit siis työskentelevät läheisesti kaikkien eri tukitoimien, eri assistenttitiimien ja eri praktiikoiden välillä.

Suomessa yleensä asianajotoimistoissa praktiikoilla on omat assistentit tai assistenttitiimit. Riippuen kuitenkin asianajotoimiston koosta, voi hyvin olla, että toimistolla on esimerkiksi vain yksi tai kaksi assistenttia, jotka avustavat kaikkia praktiikoita. Assistentteja voi myös olla enemmän kuin yksi praktiikassa. Useimmiten toimiston ja praktiikan koko ja osakkaiden määrä määrittelevät assistenttitiimin koon. Assistentit siis kuuluvat yleensä omaan assistenttitiimiinsä, omaan praktiikkatiimiinsä ja työskentelevät juristien kanssa työpareina.

2.3 Työparityöskentely asianajotoimistossa

Riippuen asianajotoimiston koosta, asianajotoimistoissa juristien ja assistenttien lisäksi voi työskennellä monia tukitoimia, esimerkiksi markkinointitiimi, IT-tiimi ja talousosasto. Mikäli kyseessä on pienempi toimisto, saattaa assistentti olla vastuussa kaikista näistä tukitoimista. Assistentit ovat kuitenkin yleensä osa tukitiimejä ja työskentelevät tiivistä juristien kanssa. Yleensä isommissa asianajotoimistoissa juristit ja assistentit työskentelevät työpareittain. Assistentilla voi olla samaan aikaan useampi työpari, yleensä noin 3-5 työparia ja joissain tapauksissa enemmänkin.

Assistentin tehtävä työparityöskentelyssä on juristin tukeminen projektin hallinnassa ja muissa hallinnollisissa tehtävissä. Työparityöskentely on vakiintunut työtapana asianajotoimistoissa ja sitä on käytetty työtapana jo pitkään. Työtehtävät työparityöskentelyssä ovat kuitenkin assistenteilla muuttuneet huomattavasti, nykyään assistentit eivät hoida juristien henkilökohtaisia asioita tai niin perinteisiä sihteerin töitä, vaan ovat projektin hallinnan ammattilaisia ja tuovat omalla osaamisellaan lisäarvoa myytävään palveluun.

3 Työparityöskentely ja sen kehittämiseen vaadittavat taidot

Seuraavaksi käsittelen työparityöskentelyä ja sen kehittämiseen vaadittavia taitoja. Aluksi käydään läpi työparityöskentelyä yleisesti ja vertaillaan työparityöskentelyn ja tiimityön eroavaisuuksia. Tämän jälkeen käsitellään vuorovaikutukseen liittyvää teoriaa, sillä vuorovaikutuksella on suuri rooli työparityöskentelyssä. Lopuksi esittelen Aini-Kristiina Jäppisen (2012) kehittämän työyhteisön kehittämisen TenKeys-mallin, joka mielestäni soveltuu myös työparityöskentelyn kehittämiseen.

3.1 Työparityöskentely

Työparityöskentely työtapana yhdistetään yleisesti sosiaali- ja terveysalaan. Sosiaali- ja terveysalalla työparityöskentely on erittäin yleinen työtapa, mutta asianajotoimistoissa assistentin ja juristin välinen työparityöskentely on myös vakiintunut työtapa. Asianajotoimistoissa kokeillaan muitakin työtapoja, esimerkiksi niin sanotuissa ”assistenttipooleissa” työskentelyä, mutta työparityöskentely on silti tähänkin asti pysynyt eri toimistoissa yleisenä ja toimivana työtapana.

Työparityöskentelyä esiintyy eri muodoissa riippuen hyvin paljon työympäristöstä ja tehtävästä työstä. Työparityöskentely voi olla esimerkiksi fyysistä yhteistyötä, henkistä yhteistyötä, se voi olla kahden tasa-arvoisen työparin työskentelyä yhteisen päämäärän saavuttamiseksi tai se voi myös olla kahden eri työnimikkeen tai statuksen omaavan henkilön yhteistyötä, esimerkiksi juristin ja assistentin välinen työparityöskentely tai vaikka lääkärin ja sairaanhoitajan välinen työparityöskentely. Työparityöskentely voi olla vaatimus tai edellytys työnohdistumiselle ja suorittamiselle tai se voi myös olla mahdollisuus työpareille oivaltaa ja tehdä työ toisella tavalla. Työparityössä yhteinen näkemys ja kieli opitaan ajan kanssa ja sosiaalista todellisuutta rakennetaan jatkuvasti työparien välisessä vuorovaikutuksessa tutkimalla ja pohtimalla arjen tapahtumia. (Helander & Seinä 2007, 9-12.)

Työelämän muutoksessa, ammattirakenteissa ja työn korostamisessa tapahtuu jatkuvasti muutoksia. Työelämän tutkijat ovat osoittaneet, että tulevaisuudessa tiedon määrä lisääntyy ja se muuttuu yhä vaikeammaksi. Työssä ja osaamisessa korostuu työntekijöiden vuorovaikutus-, työpari- ja ryhmätyötaidot sekä kyky oppia uusia asioita. Eli substanssiosaamisen lisäksi kaikki edellä mainitut taidot ovat tärkeitä taitoja tulevaisuuden työelämässä. Enää oma asiantuntijuus ei vain riitä, vaan vaaditaan myös laaja-alaista ammatinhallintaa kuin myös erikoisosaamista. (Helander & Seinä 2007, 11.)

Aito dialogi on yksi iso osa työparityöskentelyä. Hyvällä dialogilla työparit antavat toisilleen aikaa, huomiota ja kunnioitusta. Keskustelemisen pitäisi antaa molemmille osapuolille jotain sellaista mistä molemmat hyötyvät ja saavat jotain toisiltaan omakseen. Keskustelu siis pakottaa synnyttämään työparissa ajatuksia ja ottamaan huomioon työparin näkökulmia. Työparityöskentely tuo myös uuden oppimiseen ja ongelman ratkaisuun jotain uutta ja enemmän kuin yksin työskennellessä. Työparien tulisi säännöllisesti keskustella yhdessä työn ydinkysymyksistä ja sen tulisi olla osa työparin jatkuvaa itsearviointia ja kehitystä. Aidossa parityön dialogissa on aina reflektiota. (Helander & Seinä 2007, 21.)

Millä tavoin tiimit ja työparit eroavat toisistaan? Katzenbach ja Smith (1993, 59) määrittelevät tiimin olevan pieni ryhmä ihmisiä, joilla on erilaisia toisiaan täydentäviä taitoja, jotka ovat sitoutuneet yhteiseen päämäärään, yhteisiin tavoitteisiin ja yhteiseen toimintamalliin ja jotka ovat yhdessä vastuussa suorituksistaan ja saavutuksistaan. Helander ja Seinä (2007, 16) pohtivat sitä, että kuinka Katzenbachin ja Smithin kuvaus tehotiimin periaatteista soveltuvat myös työparityöskentelyyn. Tehotiimin periaatteet ovat seuraavanlaiset: tiimillä on yhteisesti hyväksytty selkeä tarkoitus. Tiimityössä pyritään huppuasuorituksiin ja siinä korostuvat teot ja saavutukset. Tiimin jäsenet täydentävät toisiaan ja heillä on valmius ongelmien ratkaisemiseen, päätöksentekoon sekä he tulevat toimeen keskenään. Tiimin jäsenet ovat sitoutuneet yhteisiin päämääriin. Oman vastuun lisäksi jokainen jäsen on vastuussa koko tiimin saavutuksista ja epäonnistumisista. Tiimin toiminta perustuu hyvään viestintään ja tiimissä voi esiintyä rakentavaa ristiriitaa. Työ pyritään jakamaan tiimissä tasaisesti. Tiimityö perustuu luottamukseen, toisten tukemiseen sekä kannustamiseen, mutta epäilyksiä ja arvostelua voidaan tuoda esiin. Tiimin jäsenet ovat valmiita ottamaan riskejä sekä kohtaamaan omia epäonnistumisiaan. Tiimin tulokset ovat tärkeämpiä kuin yksilön omat saavutukset, jäsenet oppivat työssään motivoituvat yhteisistä saavutuksista. Koska useimmat näistä kriteereistä edellyttävät ihmisten välistä dialogia, sopii tehotiimin periaatteet myös toimivaan työparityöskentelyyn. (Helander & Seinä 2007, 16.)

Usein puhutaan siitä, kuinka tiimi tekee, kuinka tiimi päättää ja kuinka tiimi hoitaa. Tässä onkin tiimityön yksi ongelma kohta, koska tiimityössä henkilökohtaisen vastuun pakeneminen on helpompaa kuin työparityöskentelyssä. Työparityöskentely voi toisaalta herättää kysymyksen siitä, että eristäytyäänkö siinä muusta työyhteisöstä? Ulkopuoliselle työparityöskentely voi myös näyttäytyä uhkana. Toimiva työparityöskentely ulkopuolisen silmin voi herättää kateutta, kaunaa ja vihantunnetta, esimerkiksi joku voi kokea kateutta siitä, että toisella työparilla asiat sujuvat hyvin tai tulee tunne siitä, että itse joutuu tehdä kaiken työn yksin. (Helander & Seinä 2007, 17.)

Hyvään ja toimivaan työparityöskentelyyn ei voi pakottaa ketään. Pakko ei tue toimivan työparityöskentelyn periaatteita. Henkilö kemioita on vaikea määrätä, jostain ihmisestä on helpompi pitää kuin toisesta. Toimivassa työparityöskentelyssä on siis yhteisen päämäärän ja tavoitteen lisäksi myös pitämistä. Tärkeää on myös, että työparityöskentelyyn sisältyy tarkoituksenmukainen määrä kontakteja ja työtapoja eri yksilöiden ja ryhmien välillä. Verkostoitumisesta on hyötyä, mutta mittarina ei ole verkostojen määrä vaan verkostojen laatu. (Helander & Seinä 2007, 17.)

3.2 Vuorovaikutus

Vuorovaikutus on ihmisten välistä kommunikointia, jota toteutetaan ennalta suunnitellulla tavalla. Vuorovaikutus tukee yhteisön toimintaa ja kehittää sitä. Onnistuneeseen vuorovaikutukseen vaaditaan kaikkien vuorovaikuttajien tasapuolista panostusta. Vuorovaikutusta on kirjallinen ja sähköinen viestiminen ja suullinen kommunikointi. (Jäppinen 2012, 27.) Vuorovaikutus on kaikkea sitä, kuinka olemme toisten ihmisten kanssa. Siihen lukeutuu kaikki kommunikaatiomme, jotka voivat olla sanoja, tekoja, eleitä, katseita tai ilmeitä. Ilman vuorovaikutusta emme pystyisi tulkitsemaan sitä, mitä toinen tuntee tai ajattelee. Vuorovaikutus on mukana kaikessa ihmisten välisessä kommunikaatiossa. (Väestöliitto 2019.)

Vuorovaikutus mielletään yleensä helpoksi ja tavanomaiseksi käsitteeksi, joka tapahtuu automaattisesti ihmisten välillä (Jäppinen 2012, 25). Työyhteisöissä vuorovaikutukseen liittyvät ongelmat ovat yleisiä. Huonon vuorovaikutuksen vaikutukset näkyvät työyhteisöissä eri tavoilla, mutta useimmiten sen pystyy huomaamaan huonossa tiedon kulussa, työssä jaksamisessa, ilmapiirissä ja työyhteisöjen rooleissa ja yhteenkuuluvuudessa. Osa työyhteisöistä pystyvät silti toimimaan ja toteuttamaan työtään, kun taas toisissa yhteisöissä voi koko työ kaatua heikkoon vuorovaikutukseen. (Keisala 10.4.2017.) Vuorovaikutuksessa on kyse yhteisen, että oman toiminnan eteenpäin vievästä kanssakäymisestä Vahingollisen ja huonon vuorovaikutuksen vaikutukset huomataan yleensä vasta kun suurin vahinko on tapahtunut. Vahingollinen vuorovaikutus pitäisi yrittää huomata ja poistaa työyhteisöistä, ennen kun se ehtii edes syntyä. (Jäppinen 2012, 27-28.)

Tulevaisuudessa vuorovaikutuksen merkitys työelämässä kasvaa tekoälyn ja automatisoinnin myötä. Merkittävään asemaan nousee ihmisten välinen keskustelu ja kohtaamiset, sillä ne ovat asioita missä ihminen on tekoälyä älykkäämpi. Inhimilliset kohtaamiset ja vuorovaikutus nousevat osaamisessa keskiöön ja näiden taitojen kehittäminen on työelämässä toimiville elin tärkeää. Vuorovaikutus on monimutkaista eikä sitä pystytä selittämään yksinkertaisesti. Vuorovaikutuksella on hyvin keskeinen rooli muutoksessa, eikä ole

vain yksityinen tekijä, vaan se on yksi iso osa organisaatioiden uusiutumista. (Perttuli 20.3.2018.)

Vuorovaikutusta voidaan pitää prosessina, jonka eteenpäin viemiseen vaikuttaa koko työyhteisön yhteinen panos. Tavoitteena on olla moniäänisiä ja yhdessä ajattelu vaatii yhteisöltä dialogitaitoja. Vuorovaikutuksen paras tulos saadaan silloin kun saadaan syntymään jotain, mitä kukaan ei osannut odottaa. Yhteisessä tavoitteessa on onnistuttu silloin, kun jokainen on päässyt esittämään omia näkemyksiään, kuuntelemaan toisten ajatuksia ja tutkimaan yhdessä kaikkien näkemyksiä, jolloin löydetään yhteinen tapa ymmärtää tilanne ja kuinka tilanteessa tullaan toimimaan. (Keisala 10.4.2017.)

3.3 Työyhteisön kehittämisen 10 avainta

Aini-Kristiina Jäppinen (2012) on luonut yhteisöllisyyden ja jaetun johtamisen kehittämiseksi TenKeys-mallin. Se on ideaalimalli, jonka avulla voidaan kuvata organisaatioiden yhteisöllisyyden tilaa käytännön tilanteissa ja määrittää alueet, jotka tarvitsevat erityistä huomiota. TenKeys-mallin avulla voidaan kehittää erilaisia yhteisöllisyyden kehittämiskokonaisuuksia organisaatioiden erityistarpeet huomioon ottaen. (Jäppinen 2012, 45-46.)

TenKeys-mallin 10 avainta ovat moniäänisyys, vuorovaikutus, asiantuntijuus, joustavuus, sitoutuminen, vastuunotto, neuvottelu, päätöksenteko, luottamukselle rakentuva kontrolli ja oman toiminnan arviointi. Kolme ensimmäistä avainta ovat erityisesti sidoksissa kommunikointiin, tietämiseen ja ymmärtämiseen. Ne ovat koko yhteisöllisyyden pohja. Seuraavat kolme avainta liittyvät enimmäkseen ajattelutapoihin ja asenteisiin. Tämän jälkeen tulevat neuvottelu ja päätöksenteko, jotka liittyvät monin tavoin itse toimintaan. Viimeinen kaksikko, luottamukselle rakentuva kontrolli ja oman toiminnan arviointi, jotka sinetöivät yhteisöllisyyden. Edellä mainittu jaottelu on viitteellinen ja yhteisöllisyyden kehittämiseen tarvitaan kaikkia avaimia yhtä paljon. (Jäppinen 2012, 23-24.)

Valitsin TenKeys-mallin osaksi tutkimuksen teoriapohjaa, sillä työyhteisön kehittämisen 10 eri avainta sopivat hyvin myös työparityöskentelyn kehittämiseen. Jäppinen mainitsee kirjansa johdannossa, että kirjaa voi hyvin käyttää yksilö- ja ryhmätasolla ja että sen avulla voi pohtia yksilöllisesti omaa osuuttaan yhteisön kasvutarinassa, mutta että sitä voidaan käyttää myös ryhmässä (Jäppinen 2012, 11). Tässä tapauksessa siis perustan mallin käytön työparityöskentelyn kehittämiseksi, joka on myös omalla tavallaan työyhteisön kehittämistä työparien välillä. Seuraavaksi esittelen kaikki kymmenen avainta.

Moniäänisyys

Vuorovaikutuksen moniäänisyys liittyy syvästi yhteisöllisyyteen. Jotta vuorovaikutus on moniäänistä, vaatii se yhteisöltä tarpeeksi kypsyyttä ja aikuisuutta. Moniäänisyys vaatii onnistuakseen useita ääniä. Mikäli joku ääni jää kuulematta jää vuorovaikutus vajaaksi. Jäppinen (2012, 25) vertaa moniäänisyyttä kuorolauluun ja siihen, kuinka onnistuneeseen kuoroesitykseen vaaditaan erilaisia ääniä. Näin ollen siis jokaisen työyhteisössä toimivan ääni on tärkeä ja se edustaa itseään ja omaa yhteisöään. Kaikkea ei tarvitse kommentoida, mutta on tärkeää, että vaikutetaan silloin kun se on oman työn ja toiminnan kannalta olennaista. Silloin kun toiminnat koskevat kaikkia toimijoita on erityisen tärkeää, että kuuluvuus on laaja. (Jäppinen 2012, 25-28.)

Kaikki vuorovaikutus ei välttämättä ole moniäänistä ja moniäänisyyttä vuorovaikutuksessa tuleekin harjoitella. Voi olla tilanteita, joissa kuullaan vain tiettyjen ryhmien edustajia tai että vain tiettyjen yksittäisten jäsenten välinen vuorovaikutus kuuluu. Tällä tavoin osa yhteisön jäsenistä jäävät kuulematta. Vuorovaikutusta siis on, mutta kaikkien ääniä ei kuulla. Tästä syystä on tärkeää rakentaa vuorovaikutuksen ja moniäänisyyden välille vahva side, jotta työyhteisöt käyttäisivät moniäänisyyttä vuorovaikutustilanteissa. (Jäppinen 2012, 27-28.)

Vuorovaikutus

Vuorovaikutusta pidetään arkisena ja tavanomaisena käsitteenä, sillä vuorovaikutusta tapahtuu lähes koko ajan. Useasti kuitenkin yhteisöllisyyden kannalta tarvittava vuorovaikutus on yleensä hyvin vajavaista tai se ei toimi ollenkaan. Erityisesti sellainen vuorovaikutus, mikä voidaan sitoa moniäänisyyteen, aiheuttaa yleensä ongelmia. Kehitettäessä yhteisöllisyyttä on tärkeää, että ajoitukset ovat oikean aikaisia. Välillä täytyy antaa tilaa muiden väliselle vuorovaikutukselle, jotta se myöhemmin palvelisi pohjana koko yhteisön vuorovaikutukselle. Oikean ajoituksen oppiminen on kuitenkin vuorovaikutuksen yksi haastavimmista osa-alueista. (Jäppinen 2012, 56-57.)

Dialogi voidaan ymmärtää olevan enemmän kuin kasvokkain käytävää keskustelua. Dialogia voidaan käydä myös esimerkiksi puhelimen ja sähköpostin välityksellä kommunikoiden. Dialogi on yksi vuorovaikutuksen väline, jonka kautta yhteisön jäsenet voivat jakaa käsityksiään, ymmärrystään sekä paikallistamaan tietämyksensä eri alueita. Toimiva dialogi on yhteisöllisyyden kasvun apukeino, jonka tulisi olla samaan aikaan jatkuva ja kriittinen. Dialogi ei käytännössä lopu koskaan ja se on hyvin moniäänistä. Kun dialogi on monipuolista ja kun se muuttuu tilanteiden ja tarpeiden mukaan, on se silloin aitoa ja yhteisöllisyyttä kasvattavaa. (Jäppinen 2012, 57-58.)

Asiantuntijuus

Jokaisessa organisaatiossa on asiantuntijuutta, huolimatta siitä mikä yrityksen ala on tai mihin yrityksen toiminta perustuu. Kaikissa yhteisöissä on omalaista asiantuntijuutta, sillä jokainen yhteisön jäsen on vähintäänkin oman alueensa asiantuntija. Asiantuntijuuden määrä, olemus ja rakenne voivat vain olla vaihtelevia, mutta kukaan ei ole osaamaton. Asiantuntijuus voidaan käsittää monella eri tavalla. Yhteisöllisyyden kannalta Jäppinen (2012, 29) määrittelee asiantuntijuudeksi kaiken henkisen, tiedollisen ja taidollisen osaamisen, mikä yksittäisellä yksilöllä tai ryhmällä on käytössään ja jota yhteisö tarvitsee tai jo mahdollisesti käyttää toimiakseen parhaalla mahdollisella tavalla. Yhteisön sisällä oleva asiantuntijuus on yleensä yhteisön tiedossa tai se on ainakin jossain muodossa ilmaistu tai käytetty julkisesti. On kuitenkin myös niin sanottua piilotettua asiantuntijuutta ja sitä kutsutaan hiljaiseksi tiedoksi. Hiljainen tieto on jonkin yksilön tai ryhmän sisäistä äänen sanomatonta asiantuntijuutta, jota käytetään yhteisössä ja jonka olemassaolo tiedostetaan, mutta yksilö tai ryhmä eivät välttämättä edes itse osaa selkeästi määrittellä tai selittää mitä se on. Näitä molempia asiantuntijuuden muotoja pitäisi kuitenkin pystyä jakamaan, sillä asiantuntijuuden jakaminen on sekä saamista että antamista. (Jäppinen 2012, 29-30.)

Joustavuus

Yhteisön kannalta on tärkeää ymmärtää joustavuuden tärkeys. Joustavuus on valmiutta avoimeen keskusteluun, monien eri näkökantojen huomioon ottamista, yhteisen ymmärryksen haluamista ja hakemista sekä eri mielipiteiden yhteen sovittelua, jotta löydetään kaikkia tyydyttävä ratkaisu ja lopputulos. Joustavuuden toteuttaminen vaatii yksilöltä ja yhteisöltä kykyä asettua toisen asemaan ja katsomaan asioita laajemmasta perspektiivistä kuin vain omasta. Joustavuus on voimakkaasti sidoksissa muiden yhteisöllisyyden osalueiden kanssa, esimerkiksi neuvotteluun ja päätöksen tekoon. Joustavuutta on myös esimerkiksi vaikea harjoittaa ilman vuorovaikutusta tai moniäänisyyttä. (Jäppinen 2012, 31.)

Joustavuus on avaimista yksi haastavimmista tai ainakin työläimmistä oppia. Käytännössä joustavuutta on esimerkiksi kompromissit, omista kannoista periksi antaminen tai omista asemista luopumista. Joustavuus liittyykin pitkälti tahtoon ja tunteisiin. Esimerkiksi kompromissien tekeminen voi tuntua vaikealta, varsinkin jos kyseessä on itselleen tärkeä asia tai mielipide. Joustavuudella edistetään yhteistä hyvää, joten tekemällä kompromisseja, kehitetään yhteisön toimivuutta. (Jäppinen 2012, 32.)

Sitoutuminen

Sitoutuminen on osa kaikkea yhteisön toimintaa. Ilman sitoutuneisuutta ei asioiden tekemisestä tai yhteisön toiminnasta tule mitään. Jäsenten tulee olla pitkäjänteisesti sitoutuneita yhdessä päätettyihin ja tärkeiksi määritettyihin asioihin. Sitoutuminen on myös yksi kriittinen osa yhteisöllisyyttä, kun edessä muutoksia tai vaikka uusia kokeiluja. Sitoutumisessa on kaksi asennoitumisen ääripäätä. Ne ovat vastarinta ja innostuminen. Lisäksi eri variaatiot näistä ääripäistä ovat tavallisia. Innostumista tarvitaan aina tietty määrä, jotta voidaan päästä sitoutumiseen. Yleensä on kuitenkin paljon helpompi innostua, kuin lopullisesti sitoutua. Vastarintaa tai myös toisin sanoen muutosvastarintaa ilmenee yleensä silloin kuin sitoutuminen koetaan uhaksi. (Jäppinen 2012, 33.)

Kaikkeen ei tarvitse kuitenkaan sitoutua. Sitoutumista edellytetään niihin asioihin, jotka ovat yhteisten päätösten perusteella jääneet kasvamaan yhteisön omaan tilaan. Väillä yksilö joutuu sitoutumaan sellaisiin asioihin, joita ei ole itse itselleen valinnut, mutta jotka ovat yhteisön kasvun kannalta ja yhteisen hyvän kannalta tärkeitä. Sitoutuminen on vahvasti sidoksissa muihin avaimiin. Se on ikään kuin magneetti, joka vetää kaikkia avaimia yhteen suuntaan. Esimerkiksi sitoutumisessa yhteiset pelisäännöt ovat tärkeitä. Mikäli jostain sovitaan, vaikka vuorovaikutuksen suhteen, on tärkeää, että kaikki sitoutuvat sääntöihin ja noudattavat niitä, oli oma kanta ollut aiemmin mikä tahansa. (Jäppinen 2012, 33-34.)

Vastuunotto

Vastuunotto lasketaan myös yhdeksi haastavimmista avaimista. Yleensä vastuunotto ei ole kovin suosittua, tai sitä halutaan ottaa silloin kun asia mistä vastuuta pitää ottaa kiinnostaa tai se koetaan tärkeäksi. Yhteisöissä on jäseniä, jotka ottavat itselleen mielellään valtaa ja päättäisivät sekä puuttuisivat asioihin siellä täällä, mutta jättävät kuitenkin vastuunoton asioista taka-alalle. On myös niitä jäseniä, joiden kuuluisi puuttua ja päättää, mutta eivät niin tee ja jättävät kantamatta heille kuuluvan vastuun. Vastuuta otetaan yleensä silloin, kun se liittyy välittömästi omiin työtehtäviin. Vastuunoton pitäisi kuitenkin ulottua myös kauemmaksi, eli vastuunoton pitäisi ulottua myös omien työtehtävien ulkopuolelle. (Jäppinen 2012, 35.)

Laajempi vastuunotto voi olla raskasta. Vastuunotto vaikeissa tilanteissa on haasteellista, kun oma mukavuusalue ylittyy. Vastuunotto omista tekemisistä ja tehtävistä on huomattavasti helpompaa, mutta siinä vaiheessa, kun mukavuusalue pitää ylittää saattaa vastuunotto tuntua vaikealta. Olemassa on myös niin sanottua väärää vastuunottoa, joka pitäisi

oppia erottamaan oikeasta vastuunotosta. Väärässä vastuunotossa otetaan selkeästi vastuuta sellaisissa asioissa, jotka kuuluvat selvästi toisen yksilön tai ryhmän alueelle tai ajankohtaan. Vastuunoton pitäisi siis olla perusteltua ja tasapuolista, jotta se toimii yhteisössä parhaalla mahdollisella tavalla. Mikäli vastuunotto ei ole jatkuvaa ja riittävää, ei yhteisöllisyys koskaan saavuta täysin potentiaaliaan. Vastuunotto on siis yksi erittäin tärkeä osa yhteisöllisyyttä. (Jäppinen 2012, 35-36.)

Neuvottelu

Neuvottelulla tarkoitetaan tässä tapauksessa sellaisia osatekijöitä ja olosuhteita, jotka mahdollistavat muiden avainten käytön, esimerkiksi moniäänisyyden ja vuorovaikutuksen. Näissä neuvotteluissa myös yhteisön asiantuntijuus nousee esiin luonnollisella ja konkreettisella tavalla. Yhteisön on luotava tilaa ja aikaa neuvotteluille, jotta neuvottelut todellisuudessa toteutuvat. Neuvottelun tärkeimmät tekijät ovat siis tila ja aika. Aika on yhteisöllisyyden kehittämiseksi arvokysymys, jos asia on meille tärkeä, niin silloin sille järjestetään aikaa. Tilalla tarkoitetaan konkreettisia olosuhteita ja välineitä, joilla neuvotteluja voidaan mahdollistaa. Neuvotteluissa kyse on kuitenkin lopulta arvoista ja asioiden tärkeysjärjestyksestä. Mikäli yhteisön arvona on yhteisöllisyys, löytyy silloin siihen liittyvälle neuvottelulle tilaa. Neuvottelussa on samat asennoitumisen ääripäät kuin sitoutumisessa: innostuminen ja vastarinta. Neuvottelu sisältää kumpaakin ääripäätä ja niiden eri variaatioita. (Jäppinen 2012, 38.)

Päätöksenteko

Päätöksentekoavaimen käyttäminen työyhteisössä on usein edeltänyt ensin moniäänisyyttä, asiantuntijuutta, vuorovaikutusta, neuvottelua ja joustavuutta. Näissä kaikissa on otettu huomioon yhteisön etu ja näin on päästy päätöksentekoon. Mitä, missä ja milloin ovat päätöksenteon kolme päänäkökulmaa. Mitä-näkökulmalla tarkoitetaan, sitä että päätöksenteko voi koska minkä tahansa tärkeystason asioita. Missä-näkökulmalla taas tarkoitetaan sitä, että kun tilanteet ja olosuhteet vaihtelevat, niin välillä tarvitaan erilaista päätöksentekoa ja lopputulosta kuin toisissa. Missä- ja milloin-näkökulmat liittyvät kiinteästi toisiinsa. Päätöksenteko ei ole aina lopullista ja koska yhteisöllisyyden kasvu on prosessi, myös päätöksenteko on kasvava prosessi. (Jäppinen 2012, 39.)

Päätöksenteko liittyy vahvasti älyyn, mutta siihen tarvitaan älyn lisäksi myös tahtoa ja vähän tunteita. Näiden piirteiden avulla saadaan aikaiseksi oikeat ja viisaat päätökset ja ne tehdään oikeassa paikassa oikeaan aikaan. Parhaimmillaan päätöksenteko synnyttää yhteisön kannalta hyödyllisiä, luovia ja uusia ratkaisuja. (Jäppinen 2012, 39.)

Luottamukselle rakentuva kontrolli

Luottamukselle rakentuvalla kontrollilla tarkoitetaan, sitä että näiden kahden elementin kesken tulee vallita sellainen tasapaino, jolloin ymmärretään, mikä kuuluu minulle itselleni, mikä taas sinulle ja mikä meille. Yhteisössä ei ole tarkoitus kontrolloida kaikkea, vaan on luotettava tietyissä asioissa muihin. Pitää osata siis luottaa siihen, että asiat mistä on sovittu hoituvat sovituilla tavalla ja sovitussa ajassa. Tietyltä kontrollilta ei kuitenkaan voi välttyä, vaan yhteisön pitää olla myös selvillä siitä, missä todellisuudessa mennään eikä vain kuvitella sitä. Kontrollin ja luottamuksen välillä tulisi siis vallita sellainen tasapaino, mikä kehittää yhteisöllisyyttä haluttuun suuntaan. (Jäppinen 2012, 40-41.)

Luottamukselle rakentuvaan kontrolliin liittyy vahvasti oma vastuunotto ja yhteinen arviointi, joka kertoo yhteisön senhetkisestä oppimisen tilasta. Tämä siis parhaimmillaan kertoo sen, ovatko luottamus ja kontrolli tasapainossa keskenään. Luottamukselle rakentuva kontrolli koskee aina koko yhteisöä, eli se ei tarkoita kenenkään jäsenen tai ryhmän käyttämistä. Luottamukselle rakentuva kontrolli määräytyy vahvasti älyn ja tahdon mukaan. Tässä avaimessa voi olla myös tunteita mukana, mutta ne ovat tiukasti kontrolloitu älyn ja tahdon avulla. (Jäppinen 2012, 40.)

Oman toiminnan arviointi

Viimeinen ja kymmenes avain on oman toiminnan arviointi. Oman toiminnan arviointi on oman toiminnan reflektointia, johon pohjaa luovat muiden avainten kautta hankitut tiedot ja taidot. Oman toiminnan arviointi liittyy siis vahvasti vastuunottoon. Jos yhteisön jäsenet arvioivat säännöllisesti ja rehellisesti omaa toimintaansa ja osuuttaan yhteisöllisyyden kasvuun liittyen, kehittyy ja sujuu myös yhteisön toiminta yhdessä määriteltyyn suuntaan. (Jäppinen 2012, 42.)

Itsearviointin ajoitus ja tavat vaihtelevat ja tilanteen mukaan myös sen määrä voi vaihdella suuresti. Isoissa muutostilanteissa tarvitaan syvällisempää ja isompaa oman toiminnan arviointia, kun taas pienemmissä arkisissa tapahtumissa pienimuotoinen tarkistus on riittävä. Tässä avaimessa kysymys on pitkälti tunteista ja niiden kautta avaimen oikein käyttö voi vaarantua. Välinpitämättömyys, ylimielisyys tai muunlainen oman toiminnan arvioinnin vinoutuminen vaikuttaa siihen, kuinka oman toiminnan arviointia käytetään tai jotta sen käyttämättömyyteen. (Jäppinen 2012, 41-42.)

4 Tehokkuus ja tuottavuus organisaatioissa

Tehokkuudella tarkoitetaan sitä, kuinka tehokkaasti organisaation tai yrityksen resursseja käytetään tuotantoprosessissa. Esimerkiksi kuinka materiaaleja, aikaa ja työvoimaa käytetään prosesseissa. (JotBar 2017.) Tuottavuudella taas tarkoitetaan tuotoksen ja panosten suhdetta yleisesti. Tuottavuus ei tarkoita samaa kuin kannattavuus, mutta tuottavuus liittyy vahvasti kannattavuuteen ja on tärkeä osa sen kannalta. Tuottavuus ei yksinään vaikuta yrityksen kannattavuuteen, vaan siihen voi vaikuttaa moni muukin tekijä, esimerkiksi monopoliasema tai valuuttakurssien kehitys. Tuottavuus ja tehokkuuskaan eivät tarkoita samaa asiaa. Tuottamattomia asioita voidaan esimerkiksi tehdä hyvin tehokkaasti, mutta useimmiten hyvä tuottavuus vaatii myös tehokasta tapaa toimia. Tehokkuus voidaan nähdä organisaatiossa kilpailukeinona, kun taas tuottavuutta ei nähdä samalla tavalla kilpailukeinona. Tuottavuus vaikuttaa yleensä organisaation tai yrityksen kehitykseen, olemassaoloon ja omistajien sijoitusten tuottoon pidemmällä aikavälillä, kun taas tehokkuus voi vaikuttaa suoraan tuotteiden ja palveluiden laatuun ja hintaan. (Grönfors 2010, 119-120.)

Organisaatioiden kohdalla tehokkuus on tyypillisesti tärkeämpää kuin tuottavuus. Tämä johtuu siitä, koska yleensä organisaatioiden palvelut ovat laissa määriteltyjä ja niiden kehittäminen on huomattavasti rajallisempaa. Tehokkuuden mittaaminen organisaatioissa koetaan helpommaksi kuin tuottavuuden. Tehokkuuden mittaamiseen tai tehokkaaseen työskentelyyn ei kannata keskittyä liikaa, koska se voi jopa pahimmassa tapauksessa olla haitallista palveluiden ja jopa tuotteiden todellisen tai koetun laadun kannalta. Niin sanottu ”ylitehokas” työskentely tai vaikka asiakaspalvelu ei siis aina takaa mahdollista tulosta, vaan on löydettävä oikea tasapaino tehdä asioita tehokkaasti organisaatiossa. (Grönfors 2010, 120.)

Grönfors (2010, 120) kertoo kirjassaan, että Ed Batistan (2008) on tutkinut käsityksiä tehokkuudesta ja selvittänyt, mitkä seikat vaikuttavat organisaation tehokkuuteen. Batistanin mukaan, peruselementit mitkä vaikuttavat organisaation tehokkuuteen ovat ihmiset, organisaation kulttuuri ja niistä muodostuva kokonaisvaikutus. Nämä elementit sisältävät monia eri tekijöitä, jotka yhdessä määräävät organisaation tehokkuuden. Ensimmäisenä elementtinä on ihmiset. Organisaatiossa tehokkuuteen vaikuttaa ihmisten kohdalla muun muassa toimivat kommunikaatiotaidot, luottamus, organisaation sisällä hyvien verkostojen ja suhteiden luomisen taito, valmius oppia sekä oppimisen arvostaminen, itsereflektointi ja teknologian hyödyntämisen osaaminen. Toisena elementtinä on organisaation kulttuuri. Kulttuurissa tärkeitä tehokkuuteen ja sitä kautta myös tuottavuuteen vaikuttavia tekijöitä

ovat muun muassa jatkuva johtamisen ja johtajuuden kehittäminen, hyvä johtaminen organisaation eri tasoilla, jatkuvan oppimisen tärkeänä pitäminen jokaisen työntekijän kohdalla, onnistumisten huomioiminen ja yhdessä niistä iloitseminen, vapaa tiedon jakaminen, avoimuus, epäonnistumisista oppiminen, vilpittömyys ja suoruus sekä niistä palkitseminen ja jaettu päätöksenteko. Organisaation kulttuurissa huomiota pitäisi kiinnittää enemmän osaavaan johtamiseen, ihmisten välisiin suhteisiin, käyttäytymistaitoihin tai käyttäytymistapoihin sekä muiden ihmisten arvostamiseen. Kolmas elementti on vaikutus. Ihmisten ja kulttuurin yhteisestä vuorovaikutuksesta syntyy organisaation tapa vaikuttaa asiakkaisiin, ympäristöön ja yhteistyökumppaneihin ja muihin tahoihin. Grönfors (2010, 122) mainitsee seuraavat Batistan (2008) tutkimat vaikutukseen liittyvät elementit, jotka ovat muun muassa visio menestymisestä, tiedon järjestelmällinen hyödyntäminen sekä tavat ja menetelmät kerätä sitä, organisaation yhteinen käsitys vaikuttamisesta, ympäristön kunnioittaminen, ymmärrys siitä, miten ja mitä tuloksia mitataan sekä miten niitä tulkitaan, mitä tulokset tarkoittavat, miten tietoa täydennetään tarinoilla, miten tätä tietoa voidaan käyttää hyödyksi päätöksenteossa niin ettei sitä määrätä ja käytännöllisyyden ymmärtäminen ja käsittäminen, mitä käytännöllisyys on yrityksen kohdalla ja mitä kulloinkin on tehtävä. (Grönfors 2010, 120-122.)

Tehokkuuteen ja tuottavuuteen vaikuttaa yrityksen kyky pystyä järjestämään työprosessit järkevästi, kykeneminen prosessien muuttamiseen tarpeen mukaan, ihmisten väliset hyvät suhteet ja töiden sujuvuus. Organisaatio pystyy menestymään omalla alallaan tekemällä hyvin kaiken, mitä tiedetään. Tehokkuuden mittarina pidetään menestymistä. Menestymistä voidaan mitata monella erilaisella tavalla, esimerkiksi talouden, tunnettuuden ja innovatiivisuuden kautta. Organisaatioiden tavoitteena on parantaa tulosta ja tuottavuutta, näin ollen organisaatioissa ollaan yleensä hyvin kiinnostuneita selvittämään, kuinka toimintaa voidaan tehostaa yhä tehokkaammaksi. Mikäli organisaatio ei yritä tavoitella tai kehittää tehokkaampaa toimintaa, ei toiminta tule sujumaan sekä organisaation ilmapiiristä tulee otollinen epäonnistumisille ja ristiriidoille. Ihmisillä voi olla hyvin erilaisia käsityksiä tehokkuudesta, joten hyviä kommunikaatitaitoja ja johtamista tarvitaan erilaisten näkemysten yhteensovittamisessa. (Grönfors 2010, 122-123.)

Tehokkuus on yleensä helpompi havaita kuin käytännössä määritellä. Tehokkuus on yleensä helpoin havaita silloin kuin se puuttuu kokonaan. Organisaation tehokkuuteen tulisi kiinnittää paljon huomiota ja tehokkuuden parantaminen on yksi johtamisen tärkeä tehtävä. Tehokkuutta organisaatioissa voidaan parantaa muun muassa selkeyttämällä, mikä on organisaation tehtävä ja mistä syystä se on olemassa, määrittelemällä organisaation visio, eli mitä tavoitellaan ja mihin tahdotaan päästä, selvittämällä organisaation kulttuurin

tila ja miten sitä voidaan kehittää paremmaksi sekä kiinnittämällä erityistä huomiota organisaation toimintatapaan, esimerkiksi eettisyyteen, fyysiseen toimintaympäristöön, kestävään kehitykseen ja jatkuvuuteen. (Grönfors 2010, 123.)

Kuinka tehokkuutta tulisi mitata? Jokaisella henkilöllä on omia kriteereitä, kuinka tämä mittaa tehokkuutta ja näin on myös organisaatioissa. Useasti organisaatioissa tukeudutaan ainoastaan taloudellisten mittareiden, esimerkiksi kannattavuuden, maksuvalmiuden, vakavaraisuuden ja riskien seurantaan. Edellä mainitut mittarit ovat myös tärkeitä näkökohtia, mutta ne eivät pelkästään riitä. Näiden mittareiden lisäksi, olisi tehokkuuden kannalta tärkeää, seurata esimerkiksi eri osa-alueiden toimintaan liittyviä mittareita ja kokonaisuuden vaikutuksien seuraaminen sekä palvelun nopeuteen, henkilöstön käyttäytymiseen ja ystävällisyyteen, puhtauteen, laatuun ja suorituskykyyn liittyvien tekijöiden mittaaminen. (Grönfors 2010, 128.)

5 Tutkimusmenetelmä ja tutkimuksen toteutus

Seuraavaksi kerron tutkimuksen tutkimusmenetelmästä ja kuinka tutkimus on toteutettu. Tässä opinnäytetyössä on käytetty laadullista tutkimusmenetelmää ja tiedon keruu on toteutettu puolistrukturoiduilla teemahaastatteluilla. Ensimmäiseksi esittelen tutkimusmenetelmiä yleisesti, jonka jälkeen käsittelen laadullista tutkimusmenetelmää sekä esittelen yleisesti haastattelua tiedonkeruumenetelmänä. Viimeiseksi kerron miten tämä tutkimus on toteutettu ja perustelen, miksi juuri kyseiset menetelmät on valittu.

5.1 Tutkimusmenetelmä

Tutkimusmenetelmät ovat systemaattista ja kohdennettua tiedonkeruuta, jolla voidaan ratkaista tai vastata tiettyyn määriteltyyn tutkimusongelmaan. Tutkimusmenetelmiä ei saa sekoittaa tiedonkeruumenetelmiin. Tutkimusmenetelmällä tarkoitetaan tiedonkeruuta erilaisien kyselyitten, haastattelujen, tapaustutkimusten, kokeilujen ja tarkastelujen. (Ghuri & Grønhaug 2010, 104.)

Tutkimustyyppisissä opinnäytetöissä aineisto kerätään yleensä joko kvalitatiivisesti tai kvantitatiivisesti. Kvalitatiivisella tarkoitetaan laadullisesti kerättyä aineistoa ja kvantitatiivisella määrällisesti kerättyä aineistoa. Aineistoja voidaan myös kerätä sekoittamalla molempia tapoja. (Drake & Salmi 2018.) Kvalitatiivisessa tutkimuksessa käytetään lauseita ja sanoja, kun taas kvantitatiivisessa tutkimuksessa päätelmät ja ratkaisut perustuvat lukuihin (Kananen 2014, 18).

5.1.1 Kvalitatiivinen tutkimus

Kvalitatiivisen tutkimuksen, eli laadullisen tutkimuksen tavoitteena on jonkin ilmiön kuvaaminen, ymmärtäminen ja tulkitseminen. Laadullisessa tutkimuksessa pyritään ymmärtämään tutkittava ilmiö syvällisesti. Tutkimusprosessi laadullisessa tutkimuksessa ei ole yhtä suoraviivainen kuin kvantitatiivisessa, eli määrällisessä tutkimuksessa. Kvalitatiivisen aineiston analyysivaihe on vapaampi prosessi, jossa ei ole samoja tiukkoja tulkintasääntöjä kuin kvantitatiivisessa tutkimuksessa. Laadullisissa tutkimuksissa ollaan kiinnostuneita siitä, miten ihmiset kokevat reaali maailman ja pyritään saamaan havainnoista mahdollisimman paljon irti. Laadullisessa tutkimuksessa tutkitaan pääasiassa monimutkaisia prosesseja, joita ei määrällisellä tutkimuksella edes voitaisi tutkia, ilmiöiden monimutkaisuuden vuoksi. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkijan työvälineinä on yleensä haastattelut tai havainnot. Nämä työvälineet luovat suoran kontaktin tutkijan ja tutkittavan välille, sillä tutkimus tehdään siellä missä ilmiö tai prosessi tapahtuu, eli suoraan ”kentällä”. (Kananen 2014, 18-19.)

Laadullista tutkimusmenetelmää käytetään silloin kun ilmiötä ei tunneta. Eli ei ole teorioita millä pystyttäisiin selittämään tutkimuksen kohteena oleva ilmiö. Laadullisella tutkimuksella pyritään saamaan vastaus kysymykseen ”Mistä on kyse?”, eli tutkimuksen avulla yritetään saavuttaa ymmärrys tutkittavasta ilmiöstä. Laadullisessa tutkimuksessa ei pyritä yleistämään eikä siinä voida laatia yksityiskohtaisia kysymyksiä. Jos näin voi tehdä, ei kyseessä enää ole laadullinen tutkimus vaan määrällinen. Sillä jos ilmiö tunnetaan jo, voidaan siihen laatia oikeat kysymykset, eli tutkimus muuttuu kvantitatiiviseksi. Kvalitatiivinen tutkimus on kaiken tutkimuksen alku. Laadullinen tutkimus toimii uusien teorioiden ja mallien pohjana, sillä kehitetään maailmaa selittäviä teorioita ja malleja. (Kananen 2014, 16-17.)

5.1.2 Haastattelu

Haastattelut kvalitatiivisessa tutkimuksessa ovat kaikista käytetyin tiedonkeruumenetelmä. Haastattelujen avulla tutkija yrittää ymmärtämään ja saamaan käsityksen tutkittavasta ilmiöstä, jossa on aina mukana ihminen ja hänen toimintansa. Haastattelukysymys ja siihen saatu vastaus tuottavat ymmärrystä tutkittavaa ilmiötä kohtaan ja niiden avulla tutkija pystyy analysointivaiheessa kokoamaan kokonaisvaltaisen kuvan ja ymmärryksen tutkimuskohteesta. (Kananen 2014, 70-72.)

Haastattelumuotoja on erilaisia, niitä ovat esimerkiksi lomakehaastattelu, teemahaastattelu ja syvähaastattelu. Lomakehaastattelussa käytetään apuvälineenä lomaketta. Lomake on oikeastaan kysely ja lomakehaastattelu ei oikeastaan kuulu kvalitatiivisen tutkimuksen tiedonkeruumenetelmiin. Lomakehaastattelu kuitenkin lasketaan haastatteluksi, koska haastattelija ja haastateltava kohtaavat toisensa kasvotusten. Kysymysten vastausvaihtoehdot on kuitenkin suunniteltu ja määritelty ennakkoon, eli lomakehaastattelussa vastaukset on strukturoitu. Teemahaastattelu on kahden ihmisen välistä keskustelua, jossa keskustellaan tutkijan valitsemista teemoista, aihe kerrallaan. Laadullisessa tutkimuksessa käytetyin haastattelumuoto on teemahaastattelu. Syvähaastattelu, voidaan myös käyttää nimitystä avoin haastattelu, on teemahaastattelua vapaampi, koska siinä keskustellaan tutkittavasta aiheesta ilman ennalta päätettyjä teemoja. (Kananen 2014, 70.)

5.2 Tutkimuksen toteutus

Tämä opinnäytetyö on tutkimustyyppinen opinnäytetyö, joka toteutettiin laadullista tutkimusmenetelmää käyttäen. Kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä sopi työhön, koska tavoit-

teena oli selvittää mitä mieltä asianajotoimistoissa työskentelevät assistentit ovat työparityöskentelystä, kuinka he kehittäisivät sitä ja millaisia havaintoja he ovat tehneet työtavasta työvuosiensa aikana. Tutkimuksessa oli tärkeää kuulla assistenttien kokemuksia mahdollisimman laaja-alaisesti, joten tässä tapauksessa määrällisellä tutkimustavalla olisi saatu liian suppeat vastaukset.

Tiedonkeruumenetelmänä käytettiin puolistrukturoitua teemahaastattelua. Hirsjärvi ja Hurme (2009, 47) esittelevät Eskolan ja Suorannan (1998) mukaisen määritelmän puolistrukturoidulle haastattelulle. Eskolan ja Suorannan (1998) mukaan, puolistrukturoiduille haastatteluille on ominaista, että kysymysten muoto on haastatteluissa kaikille samat, mutta kysymyksille ei ole annettu vastausvaihtoehtoja, vaan haastateltavat saavat vastata kysymyksiin omin sanoin. (Hirsjärvi & Hurme 2009, 47.)

Haastattelu kysymykset laadittiin tietopohjaa ja tutkimuskysymyksiä hyödyksi käyttäen ja haastattelukysymykset oli ennen haastatteluita jaettu viiteen eri pääteemaan. Haastattelijan pääteemat olivat, työparityöskentelyn kehittäminen, työparityöskentelyn vahvuuksien ja heikkouksien arviointi, assistentin roolin pohtiminen työparityöskentelyssä ja työparityöskentelyn yhteys yrityksen tehokkuuteen ja tuottavuuteen. Tähän työhön on haastateltu viittä henkilöä, jotka kaikki ovat työskennelleet haastatteluiden aikana asianajotoimistoissa assistenteina. Neljä haastattelua toteutettiin kasvokkain ja yksi haastattelu sähköpostin välityksellä. Kaikki haastattelut toteutettiin huhtikuussa 2019. Haastateltaville lähetettiin haastattelukysymykset etukäteen ennen varsinaisen haastattelun pitoa. Haastattelun aikana kyseltiin lisäkysymyksiä tarpeen mukaan ja haastattelut tallennettiin sanelukoneella, lukuun ottamatta yhtä sähköpostin välityksellä tehtyä haastattelua. Haastattelut on ensin litteroitu ääninauhan perusteella tekstiksi. Litteroinnin jälkeen haastatteluista saadut tulokset koottiin yhteen viiden eri pääteeman alle ja vastauksista tehtiin yhteenvedot. Haastatteluista tehdyt koosteet ja yhteenvedot helpottivat tutkimustulosten tulkintaa ja analysointia.

Kuten aiemmin todettu, tässä tutkimuksessa on haastateltu viittä eri henkilöä, jotka kaikki työskentelevät asianajotoimistoissa assistenteina. Haastateltavat henkilöt ovat koulutukseltaan tradenomeja tai juuri tradenomiksi valmistumassa olevia henkilöitä. Haastattelut pidettiin täysin anonyymeinä. Haastateltavilla on eri määrä työkokemusta asianajoalalta, noin 6 kuukauden – 10 vuoden ajalta. Haastateltavilla assistenteilla on eri määrä työpareja, joka vaihteli yhdestä työparista noin kuuteen. Haastateltavat ovat työskennelleet työpariensa kanssa haastatteluiden aikaan noin kolmesta viikosta muutamaan vuoteen.

6 Tutkimuksen tulokset

Seuraavaksi käyn läpi haastatteluiden tuloksia. Olen jakanut haastattelu kysymykset teemoittain, viiden eri alaotsikon alle. Ensimmäiset haastattelukysymykset käsittelivät työparityöskentelyä käytännössä, kysymyksinä oli muun muassa, millaista ammatillista kehitystä haastateltava on huomannut työparityöskentelyn aikana itsessään, kokeeko haastateltava olevansa tasavertainen työparinsa kanssa ja kuinka vuorovaikutus toteutuu työparien työskentelyssä. Tämän jälkeen, seuraavat kaksi teemaa käsittelevät haastateltavien kokemuksia työparityöskentelyn vahvuuksista ja heikkouksista. Neljäntenä teemana on työparityöskentelyn kehittäminen. Tämän teeman kysymyksillä halusin selvittää, kuinka assistentit kehittäisivät työparityöskentelyä ja ovatko he jo sitä kehittäneet. Viimeisenä teemana on tehokkuus ja tuottavuus. Kysymyksinä tässä teemassa oli muun muassa, miksi asianajotoimistoissa käytetään työparityöskentelyä työtapana, vaikuttaako työparityöskentely yrityksen tehokkuuteen ja edistääkö työparityöskentely yrityksen tuottavuutta.

6.1 Työparityöskentely käytännössä

Haastattelun ensimmäisillä kysymyksillä halusin kartoittaa sitä, millaista työparityöskentely assistenttien näkökulmasta on, kuinka vuorovaikutus toimii heidän mielestään työparityöskentelyssä ja millaista ammatillista ylpeyttä sekä kehitystä he ovat huomanneet itsessään. Mielenkiintoista oli huomata, että monissa asioissa haastateltavilla oli samanlaisia kokemuksia tai tuntemuksia, riippumatta siitä kuinka kauan on alalla työskennellyt tai kuinka pitkään on työparin kanssa työskennellyt yhdessä. Haastatteluissa ilmeni yhtenä erona, että on erilaista työskennellä työparina, jos työpari on esimerkiksi osakas tai seniorimpi juristi. Silloin koetaan, että heidän työtään tulee priorisoida ja heidän antamansa tehtävät ovat kaikista kiireellisimpiä. Haastatteluista selvisi myös, että töiden vaativuus riippuu täysin omasta työparista.

Työparityöskentelyssä roolit koettiin pääasiassa selkeiksi, niin että omat työtehtävät ja roolit ovat selkeitä. Selkeä mielipide työpariroolituksista oli, että juristit pyytävät ja assistentit tekevät. Vastuualueita pidettiin myös selvänä, koska on selkeää, että juristin tehtävä on pitää huolta substanssista ja assistentin tehtävä huolehtia muista käytännön asioista, mitkä helpottavat juristin arkea. Haastatteluissa mainittiin myös siitä, kuinka useimmiten juristin työ ja pyynnöt menevät aina oman työn edelle.

Usealla työparilla on tapana viikossa pitää yksi virallinen viikkopalaveri tai tapaaminen, jossa kartoitetaan viikon tapahtumia ja työtilanteita. Tämä oli erityisen yleistä, mikäli kyseessä oli työpari, jossa toinen osapuoli on osakas. Haastatteluista ilmeni kuitenkin, että tällaisia virallisia tapaamisia ei välttämättä ole jokaisella työparilla erikseen, vaan menään sen mukaan, mikä on työparille toimivin tapa. Eräs ratkaisu oli myös se, että pidetään viikon alussa viikkopalaveri, jossa kaikki kyseisen assistentin työparit ovat mukana ja määritellään tulevan viikon työtehtäviä. Mielenkiintoinen huomio oli, että tällaisten virallisten tapaamisten lisäksi epävirallisia tapaamisia pidettiin erittäin vähän. Muutamassa haastattelussa mainittiin, että työparien kanssa pidetään epävirallisempia työlounaita, mutta ei muuta. Myöskään muita vakiintuneita rutiineja ei työparien välillä ollut vielä kehittynyt.

Haastateltavat kokivat suurimmaksi osaksi saavansa eniten tukea työparityöskentelyynsä omilta assistenttitiimeiltään. Jälleen tultiin siihen tulokseen, että riippuen työparista, tuen määrä oli myös erilainen, sekä ohjeiden selkeys. Vaikka tukea saadaankin omalta parilta ja muulta tiimiltä, silti esiin nousi, että oma vastuu työparityöskentelyssä koetaan suureksi. Välillä tulee sellainen olo, että joudutaan hoitamaan vaikeimmat asiat itse. Haastatteluissa mainittiin myös se, että työparien välistä työskentelyä pidettiin lähinnä työparien välisenä asiana ja tarvittaessa muilta kollegoilta voidaan saada tukea siihen.

Vuorovaikutukseen liittyvissä kysymyksissä suurimmat huomiot olivat jälleen, että toimiva ja hyvä vuorovaikutus riippuu hyvin paljon työparista ja työparien välisestä kemiasta. Ei siis osattu antaa suoraa vastausta, kuinka vuorovaikutus toteutuu työparityöskentelyissä, sillä se vaihtelee suuresti työparien välillä. Osa koki, että vuorovaikuttaminen on helpompaa kasvotusten, kun taas osa oli sitä mieltä, että vuorovaikuttaminen sähköpostien välityksellä on selkeämpää. Myös positiivisen palautteen saaminen koettiin yhdeksi tärkeäksi osaksi vuorovaikuttamista. Hyvä vuorovaikutus koettiin erittäin tärkeäksi työparityöskentelyssä. Hyvä vuorovaikutus koettiin edellytykseksi sille, että uskaltaa ja voi tehdä virheitä. Toimiva vuorovaikutus vaikuttaa positiivisella tavalla töistä suoriutumiseen ja siihen millaista on olla töissä. Haastatteluista ilmeni myös, että hyvän vuorovaikutuksen avulla työnteko sujuu tehokkaammin ja väärinymmärryksiltä vältytään. Hyvän vuorovaikutuksen avulla, keskustelun avaaminen työparin kanssa tyhmistä ja vaikeimmistakin asioista on helpompaa. Tärkeänä pidettiin myös sitä, että esimerkiksi oman työparin tervehtiminen kuuluu hyviin tapoihin ja näillä pienillä asioilla voidaan edistää toimivan vuorovaikutuksen kehittämistä.

Yksi merkittävä havainto oli, että haastateltavat eivät kokeneet olevansa tasavertaisia työpariensä kanssa, mutta suurin osa kuitenkin koki, että oma osaaminen tukee työparityöskentelyä. Ongelma ei ole siis siinä, että ei koettaisi omaa työtä tärkeäksi, vaan että ollaan

työparin kanssa eriarvoisia. Jokainen oli sitä mieltä, että oma osaaminen tukee työparityöskentelyä, erityisesti järjestelmien osaaminen ja juristien avustaminen käytännön asioissa. Haastatteluissa mainittiin, että tuntuu siltä, että ei ole päässyt kuitenkaan näyttämään kaikkea osaamistaan tai päässyt käyttämään taitoja hyödyksi. Melkein kaikki kokivat ammatillisesti kehittyneensä työparityöskentelyn aikana. On huomattu, että oma itsevarmuus on kasvanut ja että työparien kanssa pystyy olemaan rentoutuneempi. Ammatillista kehitystä oli huomattu myös siinä, että varmuus omasta osaamisesta on kasvanut ja että oma vastuunkanto on myös kasvanut. Myös työtehtävien ennakointi, oman roolin ymmärtäminen juristin työn tukemisessa ovat asioita, jotka olivat kehittyneet.

6.2 Työparityöskentelyn vahvuudet

Seuraavaksi halusin selvittää, mitkä ovat työparityöskentelyn vahvuudet assistenttien mielestä. Halusin myös tietää, miten työparityöskentely eroaa tiimityöskentelystä ja mikä haastateltavien mielestä toimii hyvin heidän omassa työparityöskentelyssään. Vastaukset olivat hyvin yhteneväisiä ja oli mielenkiintoista huomata, kuinka samaa mieltä haastateltavat olivat siitä, mitkä ovat työparityöskentelyn vahvuudet.

Työparityöskentelyn vahvuuksiksi mainittiin vahvojen suhteiden luominen oman työparin kanssa. Oltiin sitä mieltä, että työparityöskentelyn selkeä vahvuus on, kun oppii tuntemaan oman työparinsa hyvin ja oppii myös tämän työtavat. Työ sujuu tehokkaammin, työtä on helppo jakaa ja ajankäytön tehokkuus nousivat myös keskeisiksi teemoiksi. Kaikkien näiden vahvuuksien lisäksi puhuttiin siitä, miten työparityöskentelyssä ajan myötä luottamus omaan työpariin kehittyy. Yhtenä vahvuutena nähtiin siis vahvan luottamuksen luominen ja sen vahvistuminen. Tiivistäen, työparityöskentelyn suurimpina vahvuuksina koettiin oman parin kanssa tiivis työskentely, tämän kanssa hyvän työsuhteen luonti, kommunikaatio ja vuorovaikutuksen helpottuminen sekä vahvan ja luottavaisen suhteen luominen.

Vahvuuksien lisäksi halusin kartoittaa, mikä on työparityöskentelyn suurin tai tärkein hyöty assistenttien mielestä. Vastauksissa oli paljon yhteneväisyyksiä työparityöskentelyn vahvuuksien kanssa, oppii tuntemaan toisen sekä työnteon sujuvuus ja tehokkuus. Muutamia erottuvia vastauksia tuli kuitenkin. Yhtenä tärkeimpänä hyötynä nähtiin, että tärkeää kun pystyy vähentämään oman parin työtakkaa. Juristin ja assistentin välisessä työparityöskentelyssä näenkin, että tämä on yksi tärkeimmistä hyödyistä. Eritoten juristille, kun assistentti voi omalla työpanoksellaan vähentää juristin työtaakkaa ja helpottaa esimerkiksi hallinnollisten töiden suorittamista. Tässä on myös selvä yhteys yrityksen tehokkuuteen ja tuottavuuteen, sillä kun assistentti hoitaa juristin puolesta asiat mitkä ovat osa hänen

osaamisaluettaan, niin juristi pystyy keskittymään asianajotoimiston myymään tuotteeseen, eli lakipalveluihin. Työparityöskentelyn hyödyksi nähtiin myös selkeys. Työpareille on selkeää, kenen kanssa työskentelee ja kenen kanssa työt tulee jakaa. Juristin ja assistentin välisessä työparityöskentelyssä tämä on yksi helpottava tekijä työarjessa, sillä juristin tietävät tulla oman assistenttinsa luo, kun tarvitsevat apua.

Asiat mitkä haastateltavien mielestä toimivat heidän omien työpariensä kanssa tällä hetkellä olivat esimerkiksi, että tuntee jo parin niin hyvin, että tietää kuinka pari haluaa työn tehtävän, kommunikaatio ja luottamus oman parin välillä, selkeät rooli- ja tehtävä- jaot ja että oma työpari osaa antaa toiselle mielekästä työtä. Haastatteluissa mainittiin kuitenkin, että työparityöskentelyn toimivuus riippuu paljon parista ja miten työparin kanssa henkilökemiat toimivat. Toisten parien kanssa työskentely on selkeämpää kuin toisten. Haastatteluissa ilmeni myös, että mitä enemmän parien kanssa on kokemusta, sitä sujuvampaa yhdessä työskentely on.

Työparityöskentelyn ja tiimityöskentelyyn liittyvässä kysymyksessä vastaukset olivat jonkun verran eriäviä. Työparityöskentelyssä koetaan, että oma vastuu on suurempi kuin tiimityöskentelyssä. Vaikka työparityöskentely koetaan paljon läheisemmäksi työskentelytavaksi kuin tiimityöskentely, niin silti tiimityöskentelyssä tiimin tuki koetaan paremmaksi kuin työparityöskentelyssä. Haastatteluissa ilmeni myös, että työparityöskentelyssä työn jakaantuminen esimerkiksi assistenttien välillä voi olla hyvin epätasaista, mikä riippuu myös hyvin paljon työparista. Haastatteluissa mainittiin myös, että työparityöskentelyssä osaaminen on laaja-alaisempaa kuin tiimityöskentelyssä, sillä parin pitää hallita enemmän eri asioita. Tässäkin kysymyksessä tuli kuitenkin esille se, että työparityöskentely koetaan hyväksi työtavaksi, koska oma rooli on selkeä ja kun tuntee oman työparin työtavat on työskentely tehokkaampaa.

6.3 Työparityöskentelyn heikkoudet

Haastatteluissa halusin myös kuulla haastateltavien mielipiteitä työparityöskentelyn heikkouksista. Ensiksi halusin kuitenkin kuulla, mitä haastateltavat ovat oppineet työparityöskentelystä. Tämän jälkeen keskityttiin heikkouksista keskustelemiseen ja mietittiin mitkä asiat eivät haastateltavien mielestä toimi heidän työparityöskentelyssään.

Työparityöskentelyssä on muun muassa opittu rohkeutta, ennakkointia ja tehokasta ja selkeää kommunikointia. Haastateltavat korostivat sitä, että pitää uskaltaa kysyä työparilta, jos jokin asia on epäselvä. Rohkea ja hyvä kommunikointi on haastateltavien mielestä työ-

parityöskentelyssä erittäin tärkeää. Toinen asia mikä tuli selkeästi ilmi, oli että on opittu tekemään erilaisten ihmisten kanssa töitä. Kaikkien kanssa on löydettävä keinot tulla toimeen. Vaikka työparityöskentelyssä hyvät henkilökemiat edistävät toimivaa työparityöskentelyä, niin silti kaikkien kanssa on löydettävä tavat toimia ja työskennellä, oli henkilökemiat hyvää tai ei.

Kun keskusteltiin työparityöskentelyn heikkouksista, tuli haastateltavilta hyvin erilaisia pointteja ja ajatuksia siitä, mitkä ovat heidän mielestään työtavan heikkouksia. Yksi heikkous, mikä ilmeni useassa keskustelussa, oli se, että kun työskennellään työpareissa, niin silloin työparin assistentti on ainoa, joka tietää kaiken. Eli esimerkiksi, mikäli työparin assistentti olisi vaikka sairaana, niin muiden assistenttien on vaikeampaa olla assistentin sijaisena, sillä hänellä saattaa olla sellaista tietoa mikä on hänelle ja hänen työparille selkeää, mutta sijaistavalle assistentille ei. Eli työparityöskentelyssä vaikeuksia ilmenee helpommin silloin, kun toinen työpareista ei ole paikalla, joten olisi hyvä, jos useampi assistentti osaisi työskennellä tiettyjen juristien kanssa, niin kaikki ei olisi vain yhden assistentin varassa. Heikkouksiksi koettiin myös se, jos henkilökemiat eivät kohtaa. Painotettiin sitä, että kaikkien kanssa pystytään tekemään töitä, mutta kun henkilökemiat eivät kohtaa niin on vaikeampi saavuttaa kaikista tehokkainta tapaa toimia. Myös epätasaista työmäärää pidettiin heikkoutena, sillä jotkut työparit työllistävät enemmän kuin toiset, eli toisilla assistenteilla saattaa olla paljon enemmän töitä kuin toisilla. Heikkouksiksi mainittiin myös, että työ on hyvin hektistä ja välillä töitä on vaikea ennakoida ja työparia voi olla vaikea tavoittaa kiireiden vuoksi.

Kun mietittiin sitä, mitkä asiat eivät haastateltavien mielestä toimi heidän työparityöskentelyssään tällä hetkellä tuli vastauksiksi muun muassa, että juristit eivät ymmärrä käyttäen assistenttien apuja tarpeeksi ja tällä tavoin on päädytty yllättäviin ja kiireellisiin tilanteisiin. Myös viestinnän vähyys ja tiedon puute mainittiin asioiksi, mitkä eivät toimi ja ovat asioita, jotka vaikeuttavat oman työn toteuttamista. Omien töiden ja asioiden delegointi koettiin myös vaikeaksi, koska on sellainen olo, että on itse täysin vastuussa omista pareistaan ja siitä, kuinka heille työt tehdään. Yhtenä ongelmakohtana mainittiin myös se, miten paljon mennään juristien ehdoilla ja kuinka välillä koetaan, että assistentilla työstetään asioita, mitkä juristi pystyisi tekemään itsekin, tai yrityksen käytännön mukaan juristin tulisi hoitaa itse, mutta käytetään kuitenkin assistentin resursseja asian hoitamiseen.

6.4 Työparityöskentelyn kehittäminen

Haastatteluissa halusin selvittää, kuinka assistentit kehittäisivät työparityöskentelyä. Jokaisella haastateltavalla on yksi tai useampi työpari ja tästä syystä halusin kuulla heidän

ajatuksiaan siitä, kuinka he kehittäisivät omaa työparityöskentelyään ja ovatko he jo kehittäneet sitä jollain tavalla. Halusin myös kuulla kuinka työparit selvittävät mahdolliset ongelmatilanteet ja mikäli niitä on joskus ilmennyt.

Haastateltavat näkivät työtapojen kehittämisen erittäin tärkeänä ja tapana tehostaa työskentelyä. Haastateltavat olivat sitä mieltä, että on tärkeää löytää omia tapoja ja rutiineja ja kehittää niitä sitä mukaan. Työtapoja kehitetään, kun siihen on tarve. Haastatteluista kuitenkin ilmeni, että haastateltavat eivät ole juurikaan kehittäneet työskentely tapojaan työpariensä kanssa. On joko jatkettu samalla tavalla kuin edellinen assistentti ja työskennelly niillä tavoilla mitä on opittu aiemmin. Haastatteluissa mainittiin kuitenkin, että mikäli uusia tilanteita tai asioita tulee, kehitetään niihin omat uudet toimintatavat yhdessä ja mietitään, mikä on toimivinta työparityöskentelyn kannalta. Myös muutamalla työparilla on tapana pitää noin kerran vuodessa kehityskeskustelut. Vaikka haastateltavat eivät osanneet suoraan sanoa mitä he ovat omassa työparityöskentelyssängsä kehittäneet, niin silti he kokivat, että kynnys keskustella työparin kanssa arkisistakin asioista on alentunut ja että esimerkiksi lounailla yritetään puhua asioista, mistä ei ehditä muuten keskustella. Kehittämistä työskentelyssä ja työparien välillä siis tapahtuu, vaikka osapuolet eivät sitä aina itse huomaa.

Vaikka työskentelytapoja ei ole kauheasti kehitetty, silti haastateltavilla löytyi asioita, joita he haluaisivat työparityöskentelyssä kehittää. Yksi asia, joka nousi esiin, oli että hyvästä vuorovaikuttamisesta pitäisi pitää kiinni ja muistaa keskustella työparin kanssa asioista, silloin kun tuntuu siltä, että asioista pitää keskustella. Sillä mikäli keskustelua ei synny, ei mikään myöskään muutu tai kehity. Kehittämisen kohteeksi mainittiin myös, että työparien välillä voisi olla enemmän viikoittaisia tapaamisia. Näillä tapaamisilla pystyttäisiin kartoittamaan viikon työtehtäviä, selvittää työparin työtilannetta ja tehostaa työparityöskentelyä. Haastatteluissa nousi esille myös, että työparityöskentelyä pidetään hiukan vanhanaikaisena työtapana ja pohdittiin vaihtoehtoisena työtapana esimerkiksi assistenttitiimejä. Nykyään nuoremmat juristit eivät tarvitse assistenttia samalla tavalla kuin vaikka kymmenen vuotta sitten ja henkilökohtaisista assistenteista on siirretty siihen, että asiat hoidetaan itse. Tästä syystä koettiin, että työparityöskentely olisi vanhentunut työtapana ja koettiin että rajaamalla työtehtäviä tarkemmin voitaisiin kehittää työskentelyä. Työparityöskentelyn kehittämiseen ehdotettiin myös sitä, että voitaisiin tarjota tukea ja apua työpareille, jotta he voisivat kehittää työparityöskentelyään ja tehdä siitä tehokasta esimerkiksi työparityöskentelyyn keskittyvien luentojen avulla.

Ongelmatilanteita ei ole tullut vielä paljoa vastaan ja mikäli tällaisia oli tullut vastaan, oli ne pääasiassa hoidettu keskustelemalla ja miettimällä mitä seuraavalla kerralla tehdään paremmin. Ongelmatilanteet ovat yleensä johtuneet huonosta viestinnästä. Haastateltavat, joille ei vielä ongelmatilanteita ole työparien kanssa ilmennyt, kertoivat että ratkaisisivat silti mahdolliset ongelmatilanteet keskustelemalla työparin kanssa. Viestintä ja vuorovai-
kutukset koettiin tärkeiksi asioiksi ongelmatilanteiden ratkaisemisessa.

6.5 Työparityöskentelyn tehokkuus ja tuottavuus

Haastatteluiden viimeisessä osassa halusin selvittää mitä mieltä assistentit ovat työparityöskentelystä työtapana, tullaanko työparityöskentelystä luopumaan asianajotoimistoissa jossain vaiheessa, edistääkö työparityöskentely työtapana yrityksen tuottavuutta, vaikuttaako työparityöskentely yrityksen tehokkuuteen ja onko työparityöskentely heidän mielestään tehokasta. Aikaisempien kysymysten yhteydessä työparityöskentelyn tehokkuus tuli useasti ilmi ja tehokkuuteen liittyvissä kysymyksissä tämä ajatus säilyi vahvasti mukana. Muutamien kysymysten kohdalla vastaukset olivat hyvin eriäviä.

Siihen miksi asianajotoimistoissa käytetään työparityöskentelyä työtapana, jakoi jonkin verran mielipiteitä. Osa haastateltavista koki, että työparityöskentely helpottaa työn organisoimista ja että se on tehokkain tapa jakaa töitä asianajotoimistoissa. Työtavan tehokkuus tuli esiin useasti ja myös se, että ajateltiin sen olevan vain kaikista helpoin ja selkein tapa tehdä töitä. Koettiin myös tärkeäksi, että juristeilla on oma ensimmäinen kontakti, jolta saa tarvittaessa tukea ja apua. Osa koki kuitenkin työparityöskentelyn hiukan vanhoillisena työtapana, silloin kun assistentin ja juristin välinen työsuhte oli hierakisempi, eikä sitä niinkään pidetty tasa-arvoisena työparityöskentelynä. Mutta koska juristit haluavat henkilökohtaista palvelua, nähtiin, että työparityöskentely työtapana mahdollistaa sen kaikista parhaiten.

Kysyin haastateltavilta, jos he uskovat, että työparityöskentelystä työtapana luovutaan asianajotoimistoissa jossain vaiheessa. Haastateltavien vastaukset olivat hyvin samankaltaisia. Suurin osa haastateltavista oli sitä mieltä, että työparityöskentelystä luovutaan jossain vaiheessa ainakin osittain. Työparityöskentelyn sijasta mainittiin uudeksi työtavaksi ”assistenttipooleihin” siirtyminen. ”Assistenttipoleilla” tarkoitetaan työn järjestämistä, niin että ei ole enää perinteisiä työpareja vaan assistentti tiimit hoitavat juristien antamia tehtäviä, välittämättä siitä kuka juristi asiaa pyytää, sillä työpareja ei enää ole. Haastateltavat kokivat, että näihin ”pooleihin” siirtymällä yritetään tasapainottaa työmääriä ja kaikki assistentit oppisivat tekemään kaikkien kanssa töitä. ”Assistenttipoleilla” varmistettaisiin myös sitä, että assistenttiapua olisi aina tarjolla. Työtavan muuttamisen vaikuttaa myös

haastateltavien mukaan se, että nuoret työntekijät ovat omatoimisempia ja tekevät asioita itse ja assistenttia ei tarvita enää yhtä perinteisessä mielessä kuin esimerkiksi 15 vuotta sitten. Osa haastateltavista ajattelee kuitenkin, että työparityöskentelystä ei tulla luopumaan, sillä koetaan, että työparityöskentely on tärkeä osa työn sujumuudessa asianajotoimistoissa.

Tutkimuksen tavoitteena on myös selvittää kuinka työparityöskentely vaikuttaa yrityksen tehokkuuteen ja tuottavuuteen. Suurin osa haastateltavista oli sitä mieltä, että työparityöskentely vaikuttaa yrityksen tehokkuuteen positiivisella tavalla. Asiaa perusteltiin muun muassa sillä, että työn jakaminen on tehokasta työparien välillä ja tehtäviä voidaan jakaa tehokkaasti osaamisalueiden mukaan. Työparityöskentelyn tehokkuus nähtiin myös siinä mielessä, että on tehokkaampaa, kun tuttu pari tekee työtehtävän, kuin se että aina joku uusi henkilö tekisi tehtävän. Osa haastateltavissa koki kuitenkin, että työparityöskentely ei ole tehokkain tapa tehdä töitä, ainakaan assistentin näkökulmasta. Juristin näkökulmasta katsottuna työparityöskentely on kuitenkin helpoin ja tehokkain tapa juristille järjestää työ. Kysyin myös haastateltavilta, miksi heidän mielestään työparityöskentely työtapana on tehokasta tai miksi ei. Tähänkin vastaukseksi tuli se, että työparityöskentely on tehokasta juristin näkökulmasta, sillä silloin he tietävät keneen ottavat yhteyttä, kun tarvitsevat apua. Työparityöskentely nähtiin tehokkaana työtapana myös siksi, että kun tiedetään toisten työtavat, on työt helpompi tehdä tehokkaasti. Kun tuntee toisen, työtavat vähenee taustatyön tarve ja on nopeampaa hoitaa asiat niin kuin työpari odottaa asian tehtävän. Haastateluissa kävi myös ilmi, että työparityöskentely ei välttämättä ole tehokkain työskentelytapa, koska työt voivat jakautua todella epätasaisesti ja silloin kun on paljon kiireitä ei assistentti välttämättä ehdi tehdä kaikkea ja se heikentää työparityöskentelyn tehokkuutta. Siihen että edistääkö työparityöskentely yrityksen tuottavuutta, ei oikein osattu suoraan vastata. Haastateltavien vastaukset perustuivat pitkälti siihen, että mitä he uskovat, mutta kukaan ei oikein varmuudella osannut sanoa tai selittää kuinka työparityöskentely vaikuttaa yrityksen tuottavuuteen. Haastateltavat uskoivat, että oikein resursoituna työparityöskentely vaikuttaa yrityksen tuottavuuteen positiivisella tavalla. Koettiin myös, että hyvät ja toimivat työparit ovat tehokkaita ja tällä tavoin edistää myös tuottavuutta. Myös työparien pitkäaikainen yhteistyö nähtiin tässä tärkeänä. Tuottavuutta edistävinä asioina mainittiin myös, että koetaan laskuttamisen sujuvan tehokkaasti työparityöskentelyssä ja kun työtapana on työparityöskentely, työt tulee silloin myös oikeasti tehtyä, mikä vaikuttaa myös tuottavuuteen. Yhtenä asiana nostettiin ylös myös sellainen pointti, että moni assistentti tekee myös työparityöskentelyn ohella asiakkaalta laskutettavaa työtä. Sillä tavoin myös assistenttien panos näkyy yrityksen tuottavuudessa, kun pääsee tekemään työtehtäviä mitkä tuovat suoraan rahaa sisään yritykseen, eikä niihin tarvitse tuhlaata juristien aikaa. Eli

assistentti vaikuttaa tuottavuuteen muullakin tavalla kuin pelkästään tehokkaan työparityöskentelyn kautta.

Viimeiseksi kysyin haastateltavilta ovatko he itse tyytyväisiä työparityöskentelyyn työtapa-pana. Suurin osa haastateltavista on ollut tyytyväisiä työparityöskentelyyn työtapanaan ja osa on ollut osittain tyytyväisiä. Koetaan, että asianajoalalla työparityöskentely on tärkeää ja työtapaan ollaan tyytyväisiä. Työparityöskentelyssä arvostettiin erityisesti sitä, kun oppii tuntemaan omat työparinsa ja kehittyä toimiva työsuhte. Vain osittain työparityöskentelyyn tyytyväiset haastateltavat perustelivat mielipidettään niin, että jos jokaisella assistentilla olisi omat vastualueet, niin työtehtävätkin olisivat mielekkäämpiä. Mutta oltiin sitä mieltä, että niin pitkään, kun sitä ei saada toimimaan, niin työparityöskentely on toimivin työtapa.

7 Pohdinta

Tässä luvussa ensimmäiseksi vedän yhteen tutkimuksen tuloksia ja pohdin kuinka tulokset vastaavat tutkimuskysymyksiin. Tämän jälkeen pohdin tarkemmin tuloksia peilaten niitä esittelemääni teoriapohjaan ja tekemällä niistä johtopäätöksiä. Johtopäätösten ja tulosten tarkastelun jälkeen arvioin tämän tutkimuksen luotettavuutta ja viimeiseksi arvioin vielä omaa oppimistani sekä koko opinnäytetyöprosessia.

7.1 Tulosten yhteenveto

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli selvittää asianajotoimistoissa työskentelevien assistenttien kokemuksia siitä, kuinka työparityöskentelyä tulisi kehittää asianajotoimistoissa. Vaikka tutkimus perustuukin pieneen otokseen, voidaan haastatteluiden perusteella silti todeta se, että haastateltavat pitivät työparityöskentelyn kehittämistä erittäin tärkeänä, mutta työparityöskentelyä ei ole oikeastaan ollenkaan kehitetty työparien kanssa. Työskentelyä on jatkettu lähes poikkeuksetta samalla tavalla kuin edellisenkin assistentti on. Haastatteluissa nousi kuitenkin ilmi, että työtapoja kehitettäisiin, mikäli siihen on tarve. Konkreettisia esimerkkejä työparityöskentelyn kehittämisestä ei oikeastaan ilmennyt. Tulosten perusteella voidaan sanoa, että työparityöskentelyä ei olla suoraan kehitetty, mutta sitä kehitettäisiin, mikäli tilanne sitä vaatisi.

Tämän tutkimuksen avulla halusin myös selvittää sitä, mitkä ovat työparityöskentelyn vahvuudet ja heikkoudet sekä vaikuttaako työparityöskentely asianajotoimiston tehokkuuteen ja tuottavuuteen. Työparityöskentelyn vahvuuksista oltiin hyvin yhtenäistä mieltä. Selkeimpänä vahvuutena haastateltavat pitivät sitä, että oppii tuntemaan oman työparinsa ja tämän työtavat hyvin sekä työparin välille muodostuva luottamus. Työparityöskentelyn heikkoudet taas jakoivat jonkin verran mielipiteitä, mutta haastatteluiden perusteella voidaan sanoa, että yhdeksi selkeäksi heikkoudeksi nousi se, että kun työskennellään työpareissa, niin työparin assistentti on ainoa, jolla on kokonaiskuva työtilanteesta ja kaikesta työpariin liittyvästä. Tämä esimerkiksi vaikeuttaa muiden assistenttien mahdollisuutta toimia sijaisena ja tarjota apua. Työparityöskentelyn tehokkuus ilmeni monesti haastatteluiden eri vaiheissa, niinpä haastatteluiden perusteella voidaan sanoa, että työparityöskentely vaikuttaa organisaation tehokkuuteen positiivisesti, se helpottaa työn organisointia ja on tehokkain tapa jakaa töitä asianajotoimistoissa. Haastatteluissa tulleiden vastausten perusteella on kuitenkin vaikea arvioida sitä vaikuttaako työparityöskentely organisaation tuottavuuteen. Vastaukset olivat lähinnä arvioita siitä, että työparityöskentely todennäköisesti vaikuttaa yrityksen tuottavuuteen positiivisella tavalla, jos työparit ovat tehokkaita ja kun työ resursoidaan oikein.

Haastatteluiden avulla halusin myös kartoittaa sitä, millaista työparityöskentely on assistenttien kokemusten mukaan käytännössä ja miksi haastateltavien mielestä asianajotoimistoissa työskennellään työpareissa. Haastateltavat ovat olleet työparityöskentelyyn joko tyytyväisiä tai osittain tyytyväisiä. Haastatteluiden perusteella voidaan myös todeta, että oma rooli ja omat työtehtävät työparityöskentelyssä koettiin selkeiksi, mutta työskentelytavat ja tehtävien vaativuus riippuu täysin työparista. Haastatteluissa myös yksi tärkeä huomio oli se, että haastateltavat eivät kuitenkaan kokeneet olevansa tasavertaisia työpariensa kanssa ja että työparin työ menee aina oman työn edelle. Se miksi asianajotoimistoissa käytetään työparityöskentelyä työtapana, jakoi jonkin verran mielipiteitä. Tulosten perusteella voidaan kuitenkin todeta, että työparityöskentelyä pidetään hiukan vanhoillisena työtapana, mutta se on kuitenkin kaikista tehokkain ja selkein tapa tehdä sekä organisoida työtä asianajotoimistoissa.

7.2 Johtopäätökset

Haastatteluiden perusteella oli mielenkiintoista huomata, että vaikka haastateltavat työskentelevät eri asianajotoimistoissa erilaisten työparien kanssa oli heidän vastauksissaan silti paljon yhtenäisyyksiä. Myös haastateltavien kokemukset olivat hyvin samanlaisia, riippumatta työkokemuksesta tai työparien määrästä. Tämä yllätti minut, sillä uskoin tätä tutkimusta aloittaessani, että eri pituinen työkokemus tulisi vaikuttamaan haastateltavien vastauksiin ja tekemään niistä erilaisia. Niin kuin aikaisemmin on todettu, tutkimus perustuu pieneen otokseen, joten tutkimustuloksia ei voida yleistää, mutta johtopäätöksiä vastusten perusteella pystytään kuitenkin vetämään.

Työparityöskentelyn kehittämisessä yhtenä tärkeänä asiana voidaan haastatteluiden perusteella nähdä vuorovaikutus. Jäppinen (2012, 25) mainitseekin, että vuorovaikutus yleensä mielletään helpoksi ja arkiseksi asiaksi, joka vain tapahtuu automaattisesti ihmisten välillä. Koska vuorovaikutusta tapahtuu työparien välillä jatkuvasti, unohdetaan että vuorovaikutusta työparien välillä tulisi jatkuvasti kehittää ja reflektoida sen toimimista. On helpompi keskittyä sellaisten asioiden kehittämiseen, mitä ei mielletä hyvin arkisiksi tai tavallisiksi. Haastatteluissa ilmeni kuitenkin, että toimiva vuorovaikutus riippuu hyvin paljon työparien välisestä kemiasta. Niin kuin Helander ja Seinä (2007, 17) toteavat kirjassaan, että hyvään ja toimivaan työparityöskentelyyn ei voida pakottaa ketään. Pakottaminen ei tue toimivan työparityöskentelyn periaatteita ja henkilökemioiden toimivuutta ei pysty kukaan määräämään. Toimivassa työparityöskentelyssä on siis yhteisen päämäärän ja tavoitteen lisäksi toisesta pitämistä. Haastatteluissa vuorovaikutus, yhdessä tehokkuuden kanssa, nousi ylös teemana useasti ja eri kysymysten kohdalla. Tästä syystä voidaan todeta, että

assistentin ja juristin välisessä työparityöskentelyssä vuorovaikutus vaatii jatkuvaa kehitystä, eikä sen kehittämisen tärkeyttä kannata aliarvioida. Vuorovaikutusta ei tulisi mieltää vain tavalliseksi ja jatkuvasti tapahtuvaksi asiaksi, vaan on muistettava aika ajoitin tarkastella myös sen toimivuutta kaiken muun lisäksi. (Helander & Seinä 2007, 17; Jäppinen 2012, 25.)

Kun tarkastellaan työparityöskentelyä Jäppisen (2012, 45) kehittämän työyhteisön kehittämisen 10 avaimen kautta, eli TenKeys-mallin, voidaan tämän tutkimuksen perusteella todeta, että vuorovaikutus, asiantuntijuus, vastuunotto, luottamukselle rakentuva kontrolli ja oman toiminnan arviointi ovat työparityöskentelyn kehittämisen tärkeimmät avaimet. Niin kuin aikaisemmin on jo todettu, vuorovaikutus on työparityöskentelyssä ja sen kehittämisessä tärkeää. Dialogi on yksi vuorovaikutuksen väline, jonka kautta voidaan jakaa käsitteitä, ymmärrystä ja paikallistamaan tietämyksen eri alueita. Dialogi on enemmän kuin vain kasvokkain käytävää keskustelua. Dialogia käydään myös esimerkiksi puhelimitse ja sähköpostilla kommunikoiden. Hyvällä dialogilla työparit antavat toisilleen aikaa, huomiota ja kunnioitusta. Työparien tulisi muistaa keskustella säännöllisesti työn ydinkysymyksistä ja sen tulisi olla osa työparin jatkuvaa itsearviointia ja kehitystä. Haastatteluissa avoin keskustelu ja viestintä tulivat useasti esiin. Haastateltavat painottivatkin, että työparityöskentelyssä on keskustelemisesta pidettävä tiukasti kiinni, sillä mikäli keskustelua ei synny ei mikään myöskään muutu tai kehity. Helander ja Seinä (2007, 21) mainitsevatkin, että työparien välisen keskustelun tulisi antaa molemmille osapuolille jotain sellaista mistä molemmat hyötyvät ja saavat jotain toisiltaan. Keskusteleminen työparien välillä pakottaa synnyttämään työpareissa ajatuksia ja ottamaan huomioon työparin näkökulmia. Haastatteluista ilmeni myös, että viestintä ja vuorovaikutus ovat avainasemassa ongelmatilanteiden ratkaisemissa. Näin ollen toimiva dialogi on toimivassa työparityöskentelyssä erittäin tärkeä palanen. (Helander & Seinä 2007, 21; Jäppinen 2012, 57-58.)

Kun jatketaan TenKeys-mallin tarkastelua työparityöskentelyn näkökulmasta, voidaan tämän tutkimuksen perusteella todeta, että myös asiantuntijuus ja vastuunotto ovat työparityöskentelyn kannalta tärkeitä kehittämisen avaimia. Kaikki haastateltavat olivat sitä mieltä, että heidän oma osaamisensa tukee työparityöskentelyä. Koettiin että oma asiantuntijuus on työparityöskentelyä edesauttavaa, mutta että ei olla tasa-arvoisia oman työparin kanssa. Haastatteluiden perusteella on siis positiivista huomata, että omaa asiantuntijuutta pidetään tärkeänä, vaikka ei koetakkaan olevan tasa-arvoisia työparin kanssa. Kaikissa yhteisöissä ja organisaatioissa on omanlaista asiantuntijuutta, koska jokainen yhteisön jäsen on asiantuntija vähintäänkin omalla alueellaan. Tämä pätee myös asianajotoimistoissa assistenttien ja juristien välisessä työparityöskentelyssä. Molemmilla työparin osapuolilla on oma asiantuntijuuden alueensa ja asiantuntijuutta jaetaan työn edistämisen

vuoksi avoimesti, sillä asiantuntijuuden jakaminen on sekä saamista että antamista. Niin kuin teoriaosuudessa on mainittu, on kuitenkin tärkeää pitää mielessä, että tulevaisuudessa pelkkä oma asiantuntijuus ei tule riittämään. Tulevaisuudessa tiedon määrä lisääntyy ja se muuttuu yhä vaikeammaksi. Tulevaisuudessa tullaan vaatimaan laaja-alaista ammatinhallintaa eikä enää pelkkä substanssi- ja erikoisosaaminen riitä. Vuorovaikutus-, työpari-, ja ryhmätyötaidot ja kyky oppia uusia asioita korostuvat tulevaisuudessa työssä ja osaamisessa. (Helander & Seinä 2007, 11; Jäppinen 2012, 29-30.)

Työparityöskentelyssä henkilökohtainen vastuu on suuri ja esimerkiksi tiimityöskentelyssä on henkilökohtaista vastuuta helpompi pakoilla kuin työparityöskentelyssä. Jäppinen (2012, 35) kertookin vastuunoton olevan yksi haastavimmista avaimista. Vastuunotto ei yleensä ole suosittua ja sitä halutaan vain ottaa silloin kun vastuunotto liittyy välittömästi omiin työtehtäviin. Vastuunoton tulisi kuitenkin ylettyä kauemmas, myös omien työtehtävien ulkopuolelle. Assistentin ja juristin välisessä työparityöskentelyssä vastuualueet nähtiin selvänä. Assistentti hoitaa käytännön asiat ja juristi substanssin. Vaikka vastuualueet ovat hyvin selvät työpareille, voidaan tässä päätyä helposti tilanteeseen, jossa työparit ottavat vastuuta vain omista työtehtävistään. Niin kuin aikaisemmin mainittiin, tulisi vastuunoton ylettyä myös omien työtehtävien yli. Työparien tulisi siis muistaa tarkastella tätä ajoitain ja kehittää omaa suhtautumista ja tapaa ottaa vastuuta työparityössä. Haastatteluissa kävi kuitenkin ilmi, että haastateltavat ovat huomanneet, että oma vastuunkanto on kasvanut ja kehittynyt työparityöskentelyn aikana. Laajempi vastuunotto voi olla raskasta ja vastuunotto vaikeissa tilanteissa voi myös olla todella haasteellista, kun oma mukavuusalue ylittyy. Haastatteluissa tulikin ilmi, että työparityöskentelyssä omavastuu on paljon suurempi kuin esimerkiksi tiimityöskentelyssä. Työparityöskentelyssäkin tulee siis muistaa, että vastuunoton pitäisi olla perusteltua ja tasapuolista, ei riitä, että vain toinen ottaa enemmän vastuuta, vaan molempien on sitä otettava ja oikeissa kohdissa. Sillä mikäli vastuunotto ei ole jatkuvaa ja riittävää, ei työparityöskentely pysty koskaan kehittymään toimivimpaan muotoonsa. (Helander & Seinä 2007, 17; Jäppinen 2012, 35-36)

Haastatteluissa työparityöskentelyn vahvuudeksi nimettiin useasti työparien välille syntyvä luottamus. Luottamuksen luominen ei ole nopea prosessi vaan se vaatii aikaa. TenKeys-mallissa, yksi avaimista on luottamukselle rakentuva kontrolli. Oli positiivista huomata, että haastateltavat kokivat, että heidän työparityöskentelyssängsä luottamus toimii tällä hetkellä hyvin. Jäppinen (2012, 40) määrittelee luottamukselle rakentuvan kontrollin, niin että luottamuksen ja kontrollin välillä vallitsee tasapaino, jolloin työparit pystyvät ymmärtämään, mikä kuuluu itselleen, mikä toiselle ja mikä taas työparille yhdessä. Yhteisössä ei ole tarkoitus kontrolloida kaikkea, vaan on pystyttävä luottamaan tietyissä asioissa muihin. Työparityöskentelyssä on tärkeää pystyä luottamaan siihen, että toinen hoitaa oman osansa ja

että molemmat tekevät töitä yhteisen onnistumisen hyväksi. Haastatteluiden perusteilla voidaan sanoa, että vaikka tässä tutkimuksessa lähdettiin etsimään asioita, kuinka työparityöskentelyä voitaisiin kehittää, niin luottamus työparien välillä on tällä hetkellä selkeä laista mikä koetaan jo toimivaksi. On kuitenkin muistettava, että asioita tulee jatkuvasti kehittää, sillä tavat työn tekemiseen muuttuvat koko ajan. Luottamuksen lisäksi oman toiminnan arviointi on työparityöskentelyn kehittämisessä erittäin tärkeää. Ilman oman toiminnan arviointia ei kehittämistä tapahdu. Haastatteluissa ilmeni, että työparit eivät ole juuriakaan kehittäneet omaa työparityöskentelyään. Useasti on vain jatkettu samalla tavalla kuin edellinen assistentti tai työskennelty vain niillä tavoilla mitä on aiemmin opittu. Tästä voidaan siis päätellä, että oman toiminnan arviointia ei ole tehty niin usein kuin sitä olisi vaadittu ja on vain luotettu siihen, että se mitä on aina tehty, toimii vieläkin. Oman toiminnan arviointi liittyy vahvasti vastuunottoon. Mikäli yhteisön jäsenet arvioivat säännöllisesti ja rehellisesti omaa toimintaansa sekä osuuttaan yhteisöllisyyden kasvuun liittyen, kehitty myös yhteisön toiminta määriteltyyn suuntaan. Haastateltavat mainitsivat, että mikäli uusia tilanteita tai asioita tulee, kehitetään niihin sitten uudet toimintatavat yhdessä ja mietitään, mikä on toimivinta työparin työskentelyn kannalta. Jäppinen (2012, 41-42) kertookin, että isoissa muutostilanteissa tarvitaan syvällistä ja suurempaa oman toiminnan arviointia, kun taas pienemmissä arkisissa tapahtumissa pienimuotoinen tarkistus on riittävä. Voidaan siis tulosten perusteella todeta, että haastateltavat ymmärtävät sen, että uusissa tilanteissa syvällisempi oman toiminnan arviointi on tärkeää, mutta on ehkä kuitenkin unohdettu arvioida omaa toimintaa pienemmissä ja arkisissa asioissa. Jos oman toiminnan arviointi saataisiin osaksi työparin arkista toimintaa, voitaisiin työparityöskentelyä todennäköisesti kehittää vieläkin toimivammaksi. (Jäppinen 2012, 40-42; Työterveyslaitos 2019.)

Yhtenä tutkimuskysymyksenä tässä tutkimuksessa oli, että mitkä ovat työparityöskentelyn vahvuudet ja heikkoudet. Työparityöskentelyn yhtenä vahvuutena mainittiinkin jo luottamus. Haastatteluiden perusteilla voidaan myös todeta, että työparityöskentelyn suurimpina vahvuuksina nähtiin luottamuksen lisäksi myös oman parin kanssa tiivis työskentely, hyvän työsuhteen kehittäminen, kommunikaation ja vuorovaikutuksen helpottuminen tutun ihmisen kanssa. Työparityöskentelyn suurimmaksi hyödyksi koettiin työn teon sujuvuus ja tehokkuus. Tässä onkin mielestäni assistentin ja juristin välisen työparityöskentelyn hienous, kun työ pystytään työparityöskentelyn avulla organisoimaan tehokkaasti, helpottamaan toisen työtaakkaa ja edistämään työn teon sujuvuutta. Työparityöskentelyn heikkouksiksi voidaan määritellä haastatteluiden perusteella henkilökemioiden toimimattomuus, assistentin korvaamattomuus tai poissaolo, vaikeus ennakoita työtehtäviä ja työparin haastava tavoittaminen kiireiden keskellä sekä epätasaiset työmäärät. Niin kuin aiemmin on mainittu, työparityöskentelyssä on yhteisen päämäärän ja tavoitteen lisäksi myös

paljon pitämistä. Työparityöskentelyyn ei voida pakottaa ketään, mutta asianajotoimistoissa on usein vaikea itse vaikuttaa siihen kenet työparikseen saa. Se että henkilökemiat toimivat on siis täysin sattumaa. Joissain tilanteissa varmasti arvioidaan, että kuka sopisi ja kenenkin työpariksi, mutta uskon tätä tapahtuvan ihan liian vähän. Olisi siis tärkeää, että kun asianajotoimistoissa muodostetaan työpareja, keskityttäisiin tarkemmin siihen, millaiset ihmiset muodostaisivat hyviä työpareja. Tällä tavoin pystyittäisiin kehittämään ja tehostamaan työparityöskentelyä. Assistentin korvaamattomuudella tarkoitetaan sitä, että kun työskennellään työpareissa, niin assistentti on yleensä se, joka tietää työparin asioista ja työtavoista parhaiten ja esimerkiksi poissaolon sattuessa on muiden assistenttien vaikea paikata työparissa assistentin roolia. Tämä on mielestäni työparityöskentelyn suurin heikkous, johon voi olla vaikeampi puuttua. Työtapana työparityöskentely on läheisempää ja intensiivisempää kuin esimerkiksi tiimityöskentely. Helander ja Seinä (2007, 17) esittävätkin kirjassaan kysymyksen, että eristäytyäkö työparityöskentelyssä muusta yhteisöstä? Mielestäni tähän liittyy nimenomaan vahvasti oman työparin korvaamattomuus. Mielestäni on työparin ja yksilön omalla vastuulla pystyä jakamaan omia työtapojaan tiimiensä kanssa. Asianajotoimistoissa assistentit useasti työskentelevät myös assistentti tiimeissä ja mielestäni assistentilla itsellään on suuri vastuu siinä, että jakaa tietoa myös oman assistenttitiiminsä kanssa, siitä kuinka tämä työpariensä kanssa työskentelee. Tällä tavoin tiimin on helpompi tukea työparityöskentelyä ja olla avuksi poissaolo tilanteissa. Tiedonjakaminen on organisaatioissa tärkeää ja se pitäisi myös muistaa tässäkin tapauksessa. (Helander & Seinä 2007, 17 & 21.)

Miksi asianajotoimistoissa työskennellään työpareissa? Haastatteluiden perusteilla voidaan todeta, että työparityöskentely on tehokkain tapa organisoida töitä asianajotoimistoissa. Työparityöskentely on helpoin ja selkein tapa tehdä töitä. Haastatteluissa nousi kuitenkin ajatus siitä, että työparityöskentely on myös hiukan vanhoillinen työtapana, johtuen entisestä sihteerin ja juristin asetelmasta. Ylipäänsä assistentin työnkuva ja rooli organisaatioissa on muuttunut merkittävästi vuosikymmenien aikana. Mielestäni tämä ajatus työtapana vanhoillisuudesta oli erittäin hyvä. Miksi asianajotoimistoissa on haluttu pitää kiinni työparityöskentelystä, vaikka assistentit nykyään tekevät todella erilaisia tehtäviä kuin ennen ja toimivat vähemmän henkilökohtaisena assistenttina. Onko tätä asiaa edes pohdittu, vai onko vain jatkettu samalla menetelmällä kuin aina ennenkin. Joka tapauksessa, mielestäni työparityöskentely on kuitenkin saatu työtapana toimimaan asianajotoimistoissa nykypäivänäkin niin, että se on tehokasta ja hyödyllistä organisaatiolle. Haastatteluissa nousi työparityöskentelylle vaihtoehtoisia työtapoja, esimerkiksi ”assistenttipoolissa” työskenteleminen. Haastateltavat olivat sitä mieltä, että työparityöskentelystä tullaan asianajotoimistoissa luopumaan jossain vaiheessa ainakin osittain. Uskon, että asianajotoimistoissa tunnustellaan ja kokeillaan vaihtoehtoisia työtapoja organisoida työtä, esimerkiksi

edellä mainitut ”assistenttipoolit”, mutta mielestäni työparityöskentely on vakiinnuttanut paikkansa työtapana asianajotoimistoissa erittäin vahvasti, eikä siitä mielestäni tulla luopumaan täysin todennäköisesti koskaan.

Viimeisenä tutkimuskysymyksenä tässä opinnäytetyössä oli, että onko työparityöskentely tehokas tapa organisoida työtä ja lisääkö se yrityksen tuottavuutta. Mielestäni tämän tutkimuksen perusteella ja haastatteluista kerätyillä tiedoilla voidaan todeta, että työparityöskentely on tehokas tapa organisoida työtä asianajotoimistoissa ja se vaikuttaa organisaation tehokkuuteen positiivisella tavalla. Tätä perusteltiin sillä, että työn jakaminen on tehokasta, työnteko on tehokkaampaa, kun tunnetaan jo toisen työtavat ja että työtehtävät voidaan jakaa osaamisalueiden mukaan. Grönforsin (2010, 122-123) mukaan, organisaation tehokkuuteen ja tuottavuuteen vaikuttaa organisaation kyky järjestää työprosessit järkevästi, kykeneminen prosessien muuttamiseen tarpeen mukaan, ihmisten väliset hyvät suhteet ja töiden sujuvuus. Tehokkuus on yleensä helpompi havaita käytännössä kuin määrittellä ja yleensä tehokkuus on helpointa havaita, kun se puuttuu yrityksistä kokonaan. Tämän perusteella, voin todeta, että työparityöskentely vaikuttaa asianajotoimistoiden tehokkuuteen, sillä haastateltavat ovat pystyneet sitä omien kokemuksiansa kautta havainnoimaan toimistoissa. Asianajotoimistoissa tehokkuuden mittaaminen saattaa olla vaikeaa, sillä myytävä tuote on käytännössä tietoa. Teoriaosuudessa esiteltiin Ed Batistan (2008) tutkimat peruselementit mitkä vaikuttavat organisaation tehokkuuteen ja yksi tehokkuuteen vaikuttavista peruselementeistä oli ihmiset. Mielestäni asianajotoimistoissa ihmiset ovat yksi suurimmista tehokkuuteen vaikuttavista elementeistä ja koska ihmiset muodostavat toimistoissa toimivat työparit, niin myös toimiva työparityöskentely vaikuttaa yrityksen tehokkuuteen. Haastatteluissa nousi kuitenkin ajatus siitä, että työparityöskentely on tehokasta juristin näkökulmasta, mutta ei välttämättä assistentin näkökulmasta. Tämä mielestäni viestii siitä, että asianajotoimistoissa assistentin ja juristin välisessä työparityöskentelyssä assistentit eivät koe olevansa tasa-arvoisa juristien kanssa, joten työparityöskentelyn tehokkuutta ja hyötyjä ei välttämättä aina osata sen takia nähdä. (Grönfors 2010, 122-123.)

Se lisääkö työparityöskentely yrityksen tuottavuutta on mielestäni hankalampi todeta tämän tutkimuksen perusteella, koska haastatteluissa kävi ilmi, että tuottavuutta oli haastateltavien mielestä hankalampi arvioida ja tähän liittyvät vastaukset perustuivat enneminkin haastateltavien omiin uskomuksiin. Grönfors (2010, 120) mainitseekin kirjassaan, että tehokkuuden mittaaminen koetaan organisaatioissa yleensä helpommaksi kuin tuottavuuden. Näin ollen haastatteluista ilmenneet huomiot tuottavuuden arvioinnin vaikeudesta ovat oikeutettuja. Grönfors (2010, 119-120) toteaa kirjassaan, että tuottamattomia asioita

voidaan tehdä hyvin tehokkaasti, mutta useimmiten hyvä tuottavuus vaatii tehokasta tapaa toimia. Koska tämän tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että työparityöskentely vaikuttaa asianajotoimiston tehokkuuteen positiivisella tavalla ja ottaen huomioon edellä mainitun Grönforsin toteamuksen, niin voidaan päätellä, että työparityöskentely todennäköisesti vaikuttaa myös organisaation tuottavuuteen positiivisesti. Haastateltavat uskoivat, että oikein resursoituna, työparityöskentely vaikuttaa yrityksen tuottavuuteen positiivisella tavalla. (Grönfors 2010, 119-120.)

7.3 Tutkimuksen luotettavuus

Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arvioimiseen ei ole olemassa yksiselitteisiä ohjeita (Tuomi & Sarajärvi 2018, 163). Kvantitatiivisen tutkimuksen luotettavuutta on helppompaa arvioida, koska siihen on vakiintunut luotettava arviointikriteeristö. Laadullisessa tutkimuksessa kirjoittaja on hankalamassa asemassa, koska ratkaisu riippuu täysin siitä, kenen ja minkä lähteen pohjalta kirjoittaja on tietopohjansa valinnut. Tästä johtuen laadullisessa tutkimuksessa perustelut ovat erittäin tärkeässä roolissa. (Kananen 2014, 145.)

Olen tässä tutkimuksessa avoimesti esitellyt ja perustellut tutkimusmenetelmän valinnan ja millä perusteella haastateltavat on tähän tutkimukseen valittu. Olen lisäksi raportoinut siitä, kuinka tutkimus on toteutettu ja kuinka tietoa on käsitelty ja analysoitu. Edellä mainittuja seikkoja ja asioita voidaan siis pitää tässä tapauksessa luotettavana. Myös haastatellut henkilöt on valittu tähän tutkimukseen oikeilla perusteilla ja heidän vastauksiaan on käsitelty luottamuksellisesti. Olen myös tarkkaan harkinnut mitä lähteitä käytän tutkimukseni tietoperustana ja olen mielestäni asian mukaisesti perustellut, miten käyttämäni teoria tukee tutkimukseni tuloksia uskottavasti.

On kuitenkin otettava huomioon, että tämä tutkimus perustuu hyvin pieneen otokseen, joten vastausten perusteella voidaan vetää erinäisiä johtopäätöksiä, mutta yleistyksiä on kuitenkin hankala vain näiden haastatteluiden perusteilla tehdä. Tämä on otettu huomioon johtopäätöksiä tutkittaessa, mutta koska haastateltujen henkilöiden vastukset olivat osittain hyvinkin yhtenäisiä, niin haastatteluiden perusteella pystytään johtopäätöksiä tässä tutkimuksessa myös tekemään. Yhtenä haasteena tässä opinnäytetyössä on saattanut olla se, että haastatellut henkilöt eivät ole vastanneet täysin kokemustensa mukaan, vaan ehkä hiukan sen mukaan mitä esimerkiksi työnantaja heiltä odottaisi. Uskon kuitenkin, että jokainen tähän työhön haastateltu henkilö on vastannut kysymyksiin parhaansa mukaan ja toiminut oman harkintakykynsä mukaisesti.

7.4 Opinnäytetyöprosessi ja itsearviointi

Valitsin opinnäytetyö aiheeni sen perusteella, koska koin aiheen erittäin kiinnostavaksi ja tarpeelliseksi. Työparityöskentelystä ei ole tehty kovin montaa opinnäytetyötä, eikä varsinkaan assistentin ja juristin työparityöskentelyn näkökulmasta, joten mielestäni tälle tutkimukselle oli myös tarve. Koska olen työskennellyt asianajotoimistossa, ajattelin että siitä kokemuksesta olisi myös hyötyä tämän opinnäytetyön kirjoittamisessa. Kirjoittaessa tätä opinnäytetyötä olen oppinut paljon laadullisen tutkimuksen tekemisestä, työparityöskentelystä ja työyhteisön kehittämisestä. Koin tutkimuksen tekemisen ja aloittamisen aluksi hankalaksi, sillä en ole aiemmin tehnyt laadullista tutkimusta tässä mittakaavassa. Alun vaikeuksien jälkeen pääsin kuitenkin hyvin kiinni siitä mitä tutkimukseni käsittelee, sekä mitä kaikkea sen onnistuminen vaatii. Uskon kuitenkin, että tästä opinnäytetyöstä asianajotoimistot voivat hyötyä.

Mielestäni tutkimukseni onnistui hyvin ja olen positiivisesti yllätynyt tuloksista, mitkä haastatteluiden avulla sain. Mielestäni valitsemani tutkimusmenetelmät sopivat hyvin juuri tähän tutkimukseen. Sain tutkimustulosten kautta hyvin vastaukset tutkimuskysymyksiini, sekä tarkentaviin kysymyksiini. Oli mielenkiintoista huomata, miten samankaltaisia vastauksia haastateltavilta tuli riippumatta työkokemuksen määrästä tai toimistosta missä ovat töissä. Kuten olen kuitenkin aiemmin maininnut, tutkimuksen otos on kuitenkin hyvin pieni, joten tuloksia ei oikeastaan voida tässä tapauksessa yleistää. Mielestäni minulla oli juuri sopiva määrä haastateltavia tässä tutkimuksessa ja tulosten kerääminen ja analysointi onnistui helposti. Haastateltavia valittaessa onnistuin mielestäni valitsemaan hyvän sekoituksen eri työkokemuksen, työtaustan ja toimiston omaavia ammattilaisia. Vaikka tulosten kerääminen onnistuikin kohtalaisen helposti, aluksi teoriapohjan valitseminen ja hyvien lähteiden löytäminen oli haasteellista. Loppujen lopuksi löysin mielestäni tutkimukselle hyvän teoriapohjan, jolla oli helppo tukea ja perustella tutkimuksen tuloksia.

Kuten aiemmin jo mainitsin, kaikista haasteellisimmaksi tässä opinnäytetyössä koin laadullisen tutkimuksen tekemisen. Tämän haasteen onnistuin selvittämään tutkimalla kirjallisuutta liittyen laadullisen tutkimuksen tekemiseen ja tarkastelemalla erilaisia opinnäytetöitä. Toinen haaste, jonka kohtasin opinnäytetyötä kirjoittaessa, oli aiheen valitseminen. Minulla oli mielessäni monia eri aiheita, joista voisin kirjoittaa, mutta mikään ei tuntunut tarpeeksi mielenkiintoiselta. Loppujen lopuksi päädyin tähän aiheeseen, koska se herätti minussa heti jotain ajatuksia ja halusin opinnäytetyöni liittyvän ammattiini ja sen mahdolliseen kehittämiseen. Opinnäytetyöprosessini alkoi syksyllä 2018, samalla kun tein työharjoitteluani. Opinnäytetyöprosessi on venynyt hiukan alkuperäisestä suunnitelmasta, mutta ei niin paljoa, että se olisi venyttänyt opintojani tai siirtänyt valmistumista. Olen sitä mieltä,

että opinnäytetyöprosessin venyminen ei häirinnyt tämän työn tekemistä tai vaikuttanut siihen negatiivisesti, vaan itseasiassa se auttoi ja antoi minulle aikaa tehdä tämä tutkimus parhaani mukaan.

Lähteet

Ammattinetti 2019. Sihteeri/Assistentti. Luettavissa: http://www.ammattinetti.fi/amatit/detail/321_ammatti. Luettu: 25.8.2019.

Drake, M. & Salmi, M. 2018. Opinnäytetyö ja menetelmät tutuksi. Menetelmäopinnot virtuaalisesti. Haaga-Helia Moodle.

Ghauri, P. & Grønhaug, K. 2010. Research Methods in Business Studies. Fourth edition. Pearson Education Limited. England.

Grönfors T. 2010. Työssä oppiminen – avain tuottavuuteen. HansaBook 2010, Hansaprint Direct Oy. Vantaa.

Helander, J. & Seinä, S. 2007. Tiimeistä työpareiksi. Toiselta oppiminen ja ammatillinen kehittyminen. Hämeen ammattikorkeakoulu. Hämeenlinna.

Hirsjärvi S. & Hurme H. 2009. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Yliopistopaino. Helsinki.

JotBar 2017. Työn tehokkuuden mittaaminen eri työvaiheissa. Luettavissa: <https://materiaalit.jotbar.fi/ajankohtaista/tyon-tehokkuuden-mittaaminen-eri-tyovaiheissa> Luettu: 4.10.2019

Jäppinen, A-K. 2012. Onnistu Yhdessä. Työyhteisön kehittämisen 10 avainta. Bookwell Oy. Juva.

Kaituri, V. 25.6.2014. Mitä eroa on lakimiehellä, lupalakimiehellä ja asianajajalla? Lakivälitys. Luettavissa: <https://www.lakivalitys.fi/ajankohtaista/nayta/12/mit-eroa-on-lakimiehell-lupalakimiehell-ja-asianajajalla>. Luettu: 25.8.2019

Kananen J. 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä. Miten kirjoitan kvalitatiivisen opinnäytetyön vaihe vaiheelta. Tekijät & Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Jyväskylä.

Katzenbach J. R. & Smith D. K. 1993. Tiimit ja tuloksekas yritys. WSOY. Porvoo.

Keisala, K. 10.4.2017. Millaista on hyvä vuorovaikutus? Varsinais-Suomen Lastensuojelujärjestöt – blogi. Luettavissa: <https://vslj.fi/hyva-vuorovaikutus-perustuu-dialogille/>. Luettu: 18.8.2019.

Laki asianajajista 12.12.1958/496.

Mettovaara, J. 26.8.2015. Asianajotoimisto ja lakitoimisto. Legistum. Luettavissa: <http://www.legistum.fi/asianajotoimisto-ja-lakitoimisto/>. Luettu: 25.8.2019.

Perttuli, P. 20.3.2018. Mitä ihan jokaisen pitäisi ymmärtää vuorovaikutuksesta? Kaiku Helsinki. Luettavissa: <https://kaikuhelsinki.fi/blogi/mita-jokaisen-pitaisi-ymmartaa-vuorovaikutuksesta/>. Luettu: 18.8.2019.

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

Työterveyslaitos 2019. Työn kehittäminen. Luettavissa: <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyon-kehittaminen/> Luettu: 12.10.2019.

Työturvallisuuskeskus 2017. Jatkuva kehittäminen työpaikalla. Luettavissa: https://ttk.fi/ajankohtaista/teemat_2017/jatkuva_kehittaminen_tyopaikalla.7487.news Luettu: 12.10.2019.

Väestöliitto 2019. Vuorovaikutus. Luettavissa: <https://www.vaestoliitto.fi/nuoret/mina-ja-muut/ihmissuhteet/vuorovaikutus/>. Luettu: 18.8.2019.

Liitteet

Haastattelu kysymykset

Työparityöskentely

- Kauanko olet työskennellyt asianajajalalla?
- Oletko työskennellyt jollain muullakin alalla?
- Onko sinulla yksi työpari tai useampi?
- Kauanko olette työskennelleet työparina?
- Millaista ammatillista kehitystä olet huomannut työparityöskentelyn aikana itsensäsi?
- Kuinka roolinne ovat jakautuneet? Esimerkiksi kuinka toimii roolien selkeys, vastuu alueet?
- Millaisia virallisia ja epävirallisia tapaamisia teillä on? Onko jonkinlaisia rutiineja?
- Koetko olevasi tasavertainen työparisi kanssa?
- Koetko saavasi tarpeeksi tukea työparityöskentelyssä esimieheltäsi/työpariltasi/tiimiltäsi?
- Kuinka vuorovaikutus toteutuu työskentelyssä?
- Kuinka tärkeää mielestäsi vuorovaikutus on työskentelyssä ja miksi?
- Tukevatko osaamisesi työparityöskentelyä?

- **Työparityöskentelyn vahvuudet**
 - Mitkä ovat mielestäsi työparityöskentelyn vahvuudet?
 - Mikä on mielestäsi suurin/tärkein hyöty työparityöskentelyssä?
 - Millä tavalla työparityöskentely on mielestäsi erilaista verrattuna tiimityöskentelyyn?
 - Mitkä asiat mielestäsi toimivat työskentelyssä hyvin?

- **Työparityöskentelyn heikkoudet**
 - Mitä olet oppinut työparityöskentelystä?
 - Mitkä ovat mielestäsi työparityöskentelyn heikkoudet?
 - Mitkä asiat eivät mielestäsi toimi työparityöskentelyssä?

- **Työparityöskentelyn kehittäminen**
 - Miten olette kehittäneet työparityöskentelyä?
 - Kuinka tärkeää mielestäsi on kehittää työskentelytapoja?
 - Mitkä asiat näet tärkeimmiksi työparityöskentelyssä?
 - Kuinka kehittäisit työparityöskentelyä?
 - Kuinka ratkaisette ongelma tilanteet?

- **Työparityöskentelyn tehokkuus ja tuottavuus**
 - Miksi asianajotoimistoissa käytetään työparityöskentelyä työtapana?
 - Vaikuttaako työparityöskentely yrityksen tehokkuuteen?
 - Edistääkö työparityöskentely yrityksen tuottavuutta?
 - Luuletko että työparityöskentelystä luovutaan työtapana jossain vaiheessa, miksi?
 - Miksi työparityöskentely on mielestäsi tehokasta? tai miksi ei ole?
 - Oletko tyytyväinen työparityöskentelyyn työtapana?