



Työsuojelurahasto  
Arbetsarskyddsfonden  
The Finnish Work Environment Fund

# Osallistavalla johtamisella työhyvinvointia ja turvallisuutta hiihtokeskuksissa



Virpi Tökkäri, Pekka Iivari, Tanja Maaninka ja Mika Rahkola

# Osallistavalla johtamisella

työhyvinvointia ja turvallisuutta  
hiihtokeskuksissa

Virpi Tökkäri, Pekka Iivari, Tanja Maaninka ja Mika Rahkola

# Osallistavalla johtamisella työhyvinvointia ja turvallisuutta hiihtokeskuksissa



LAPIN YLIOPISTO  
UNIVERSITY OF LAPLAND

Rovaniemi 2017



Työsuojelurahasto  
Arbetskyddsfronden  
The Finnish Work Environment Fund

Työsuojelurahaston hanke Osallistavalla johtamisella työhyvinvointia ja turvallisuutta: Levi, Ruka ja Ylläs

Toteuttajaorganisaatiot:

Lapin yliopisto

Matkailualan tutkimus- ja koulutusinstituutti MTI

Lapin ammattikorkeakoulu

Kansi ja taitto: Virpi Tökkäri

Popa, Rovaniemi, 2017

ISBN 978-952-337-051-7 (painettu)

ISBN 978-952-337-050-0 (pdf)

# Sisälllys

<b>1 Johdanto</b> .....	9
Tutkimuksen tausta ja tavoite .....	9
Hiihtokeskukset työyhteisöinä .....	11
<b>2 Osallistava johtaminen, työhyvinvointi ja työturvallisuus</b> .....	15
Osallistava johtaminen toimintatapana .....	15
Työhyvinvointi käsitteenä.....	18
Työturvallisuus ja sen kehittäminen .....	20
<b>3 Kertomuksellinen toimintatutkimus</b> .....	23
Toimintatutkimus työyhteisöjen kehittämisessä .....	23
Kertomuksellisuus työyhteisöissä .....	24
<b>4 Tutkimusaineisto ja metodiset valinnat</b> .....	27
Hiihtokeskuksissa kerätty aineisto.....	27
Osallistava kehittämismalli käytännön sovelluksena.....	30
Aineiston analyysi.....	33
<b>5 Hiihtokeskustyöyhteisön tarinallinen identiteetti</b> .....	37
Työyhteisön identiteetin muutos: tutusta yhteisöstä erillisiin osastoihin .....	37
Työyhteisön identiteetin staattiset tai hitaasti muuttuvat elementit .....	40
<b>6 Koettu työhyvinvointi ja -turvallisuus hiihtokeskuksissa</b> .....	43
Työhyvinvoinnin ajallinen kehitys.....	43
Työhyvinvoinnin toimet.....	48
Sosiaalinen vuorovaikutus työhyvinvoinnin lähteenä.....	51
Mitatun työhyvinvoinnin yhteys koettuun työhyvinvointiin .....	53
Työhyvinvoinnin kehittämisen esteet kausityössä.....	57

<b>7 Osallistavan johtamisen muodot</b> .....	59
Arvostava johtaminen.....	59
Esimerkillä johtaminen .....	62
Itseorganisoituva jaettu johtajuus.....	63
Omaehtoinen osallisuus: itsensä johtaminen.....	66
Osallistamisen ja osallistumisen ihanteet ja käytännöt.....	69
<b>8 Tulokset tiiviisti</b> .....	73
Osallistava johtaminen osa osallisuuden ilmiötä.....	73
Monisuuntainen viestintä osallisuuden edellytyksenä.....	76
Osallisuuden yhteydet työhyvinvointiin ja -turvallisuuteen.....	80
<b>9 Johtopäätökset</b> .....	82
Osallistavan kehittämismallin toimivuus .....	82
Suosituksia osallistavaan kehittämiseen.....	84
Lähteet .....	89

## Lukijalle

Työntekijöitä osallistava johtaminen on johtamistapana haasteellinen, mutta voi onnistuessaan edistää työyhteisöjen ja yritysten kehitystä monella tavalla. Tässä kirjassa tarkastellaan, miten osallistava johtaminen on yhteydessä työhyvinvoinnin ja -turvallisuuden kehittämiseen suomalaisissa hiihtokeskuksissa. Kirja perustuu vuosina 2016–17 toteutetulle tutkimukselle, jonka pääyhteistyökumppaneina olivat osakeyhtiöt Levi Ski Resort, Rukakeskus ja Sport Resort Ylläs. Tekstin sujuvuuden vuoksi kirjassa puhutaan lyhemmin Levin, Rukan ja Ylläksen hiihtokeskuksista. Hiihtokeskusten lisäksi keskeisiä yhteistyökumppaneita olivat Työsuojelurahasto tutkimuksen rahoittajana sekä tutkimusta tukeneet työmarkkinajärjestöt Palvelualojen ammattiliitto PAM ry ja Matkailu- ja Ravintolapalvelut MaRa ry.

Kirja on suunnattu erityisesti ihmisten johtamisen tehtävissä toimiville sekä työhyvinvoinnista tai -turvallisuudesta vastaaville henkilöille, samoin kirjan teemoista kiinnostuneille tutkijoille. Paikallisesta, hiihtokeskuksiin keskittyvästä lähtökohdasta huolimatta tutkimus käsittelee ilmiöitä, jotka ovat yleisiä yritys- ja organisaatiomaailmassa. Siksi havaintoja ja tuloksia voi ainakin osittain soveltaa myös muille aloille. Lisäksi tutkimuksen avulla saavutettu tietämys on tutkimuksessa tukena olleiden työmarkkinajärjestöjen hyödynnettävissä hiihtokeskusten palkkausjärjestelmän kehittämisessä.

Tutkimus perustuu Työelämä 2020 -hankkeeseen (Työ- ja elinkeinoministeriö) erityisesti yhteistyön ja työhyvinvoinnin osa-alueiden osalta. Kirja jakaa Työelämä 2020 -hankkeen tavoitteen, jonka mukaan työpaikkojen tulisi olla toiminnoiltaan avoimia, vuorovaikutteisia, hallittuja ja ennakoivia sekä tukea uudistumista ja yhteistyössä tehtävää kehittämistä. Tutkimuksen tarkoitus oli tuottaa paitsi teoreettista ymmärrystä tutkimusilmiöistä myös konkreettisia tuloksia hiihtokeskusten hyödynnettäväksi. Yksi konkreettinen tulos oli Huippuhomma: töissä hiihtokeskuksessa -opas

(Maaninka ym., 2017), joka on tarkoitettu hyödynnettäväksi hiihtokeskusten kaikissa työtehtävissä, myös johtamisessa.

Tutkimusyhteistyössä kumppaneina olivat Lapin yliopisto, Lapin ammattikorkeakoulu ja Matkailualan tutkimus- ja koulutusinstituutti MTI. Tutkimusraportin kirjoittivat HT yliopistonlehtori Virpi Tökkäri, FT projektipäällikkö Pekka Iivari, KM lehtori Tanja Maaninka ja TtM lehtori Mika Rahkola. Tökkäri vastasi etenkin osallistavaa johtamista ja työhyvinvointia koskevista asioista sekä teoksen kokonaiskoordinoinnista. Muuten asiantuntijuusalueet jakaantuivat siten, että Iivari perehtyi erityisesti työturvallisuuteen, Maaninka kehittämistoimintaan ja Rahkola työhyvinvointiin kuormittavuuden osiosta. Lisäksi tutkimuksessa olivat mukana projektisuunnittelija Aleksis Latvala, joka toimi kenttätöyskentelyn asiantuntijana ja toteutti pääosan empiirisen aineiston keruusta, sekä KT TKI-päällikkö Eila Linna, jonka tehtävänä oli tutkimuksen koordinointi.

Kiitämme lämpimästi rahoittajia ja muita yhteistyökumppaneita tutkimuksen toteutumisesta. Erityiskiitokset haluamme osoittaa mukana olleiden hiihtokeskusyritysten työntekijöille ja johtajille, jotka antoivat meidät tutustua työhönsä, jakoivat kokemuksiaan ja suhtautuivat tutkimukseemme myönteisesti.



# 1 Johdanto

## Tutkimuksen tausta ja tavoite

Hiihtokeskuksilla on tärkeä merkitys matkailuelinkeinon vetovoimaisuuden, kilpailukyvyyn ja työllistävyyden edistämisessä sekä kansallisesti että kansainvälisesti. Suomen hiihtokeskuksissa rekisteröitiin tätä tutkimusta edeltävänä talvikautena 2015–16 noin 2,5 miljoonaa laskettelupäivää (Suomen Hiihtokeskusyhdistys, 2016), joka on vain osa hiihtokeskusten vuosittaisista aktiviteeteista. Useista hiihtokeskuksista on muodostunut ympärivuotisia asiakaskohteita, mutta selkeitä sesonkeja ja kausivaihteluita voidaan tunnistaa. Hiihtokeskuksissa tehtävän työn erityispiirteitä ovatkin kausiluonteisuus ja sesonkivaihtelut sekä näistä riippuva työllistävyyden vaihtelu.

Tutkimuksessamme tarkastelemme hiihtokeskustyöyhteisöjen työhyvinvointia ja -turvallisuutta sekä niiden yhteyttä osallistavaan johtamiseen. Työhyvinvointi on ilmiönä laaja, kattaen työympäristön ja työntekijän fyysisiä, psyykkisiä ja sosiaalisia osa-alueita (esim. Kinnunen, Feldt & Mauno, 2005; Liukkonen 2006). Näiden kolmen osa-alueen lisäksi työhyvinvointia voidaan tarkastella Maslowin tarvehierarkiaa hyödyntäen inhimillisistä tarpeista rakentuvina portaina, jonka askelmat muodostuvat fysiologisista perustarpeista sekä turvallisuuden, liittymisen, arvostuksen ja itsensä toteuttamisen tarpeista (Rauramo, 2012).

Työturvallisuuteen sisältyvät esimerkiksi työvälineet, työn antama riittävä toimeentulo ja työn jatkuminen. Turvallisuus ja hyvinvointi limittyvät työpaikoilla monilla tavoilla toisiinsa muodostaen fyysisen, psyykkisen ja sosiaalisen kehittämiskohteen, johon kaikki organisaation jäsenet vaikuttavat. Tutkimuksen tavoitteena oli näin ollen tarkastella työhyvinvointia ja

työturvallisuutta holistisena ilmiönä, jonka kokonaishallinta on tärkeää (Tarkkonen, 2016).

Työhyvinvoinnin ja -turvallisuuden tarkastelu yhdistyy tutkimuksesamme osallistavaan johtamiseen. Osallistavan johtamisen (*participative leadership/management*) käsitteellä viitataan johtamistyyliin, joka on vastakkainen autoritaariselle, ohjaavalle johtamiselle. Emme lähtökohtaisesti oleta, että kumpikaan johtamistapa olisi sinänsä toista parempi, sillä eri johtamistyyleissä voi olla hyödyllisiä ja haitallisia puolia (Gosling, Jones & Sutherland, 2012). Sen sijaan tavoitteena on tarkastella, mitä mahdollisuuksia ja esteitä osallistavalla johtamisella voi olla organisaation kehittämistoiminnassa. Kiinnostus työntekijöiden osallistumiseen on henkilöstöjohtamisen käytännöissä kasvanut samalla kun joustavat työsuhteet ovat yleistyneet (Markey, Hodgkinson & Kowalczyk, 2002). Siksi hiihtokeskukset ovat perusteltu konteksti tematiikan tarkastelulle.

Empiirinen aineisto kerättiin Levillä, Rukalla ja Ylläksellä, jotka ovat laskettelupäiviltään ja kokonaisu-myynniltään Suomen kolme suurinta hiihtokeskusta (Suomen Hiihtokeskusyhdistys ry, 2016). Tutkimustavoite kytkeytyi hiihtokeskusten osallistavaan kehitystoimintaan, jonka puitteissa empiirinen aineisto kerättiin. Hiihtokeskusten suuruus ei ollut tutkimuksessa itseisarvo, sillä tutkimuksen teemat koskettavat monen kokoisia hiihtokeskuksia. Suurten keskusten osallistuminen tutkimukseen kuitenkin mahdollisti monimuotoisten organisaatioiden tarkastelun ja kattavan empiirisen aineiston. Aineistoksi kerättiin sekä määrällistä että laadullista aineistoa, ja analyysit toteutettiin monimetodisena, painottuen laadulliseen, narratiiviseen analyysiin.

Koska teoreettiseen intressiin yhdistyi käytännöllinen kehittämistavoite, tutkimus hyödynsi yhtenä lähtökohtana toimintatutkimusta. Toimintatutkimus on käytäntöön suuntautunut tutkimustapa, jonka tavoitteena ei ole vain kerätä tietämystä tai muodostaa teoriaa vaan muuttaa käytäntöä jollakin tavalla. Lisäksi toimintatutkimukseen kuuluu periaate, jonka mukaan kaikilla osallisilla tulee olla mahdollisuus vaikuttaa tutkimuksen

toteuttamiseen. Tässä tutkimuksessa näitä periaatteita toteutettiin muun muassa siten, että tutkimuksessa tarjottiin kaikille työntekijöille mahdollisuus kertoa kokemuksistaan sekä osallistua kehittämisen suunnitteluun.

Osallistavan johtamisen, työhyvinvoinnin ja työturvallisuuden laajaa teemakokonaisuutta tarkasteltiin kokemusten ja merkityksenannon näkökulmasta. Tavoitteena oli tarkastella merkityksiä, joita osallistava johtaminen ja kehittämistoimenpiteet saavat organisaation vuorovaikutussuhteissa. Tutkimusaihetta rajaavana tavoitteena oli osallistavan johtamisen tarkastelu suhteessa koettuun työhyvinvointiin ja -turvallisuuteen. Lisäksi painopistealueena olivat työhyvinvoinnin osalta erityisesti kausityöntekijöiden kokemukset. Tavoitteen saavuttamiseksi hyödynnettiin mukana olevien työyhteisöjen eri tehtävissä toimivien jäsenten näkökulmia ja kokemuksia, jolloin tulokseksi saatiin moninäkökulmainen kuvaus kyseisten hiihtokeskusten tapauksesta valittuna ajankohtana.

## **Hiihtokeskukset työyhteisöinä**

Levin, Rukan ja Ylläksen hiihtokeskukset ovat suurimmat Suomen hiihtokeskusyhdistys ry:n jäsenenä toimivasta 68 hiihtokeskuksesta (Suomen Hiihtokeskusyhdistys, 2016). Hiihtosesonki alkaa Lapin hiihtokeskuksissa tavallisesti lokakuun alussa ja jatkuu toukokuun alkupuolelle säästä riippuen. Kesäkauden merkitys saattaa kasvaa tulevina vuosina, mutta talvi on yhä selkeä pääsesonki. Tutkimuksessa mukana olleet yritykset työllistävät talvisin noin 500 henkilöä, joista reilu puolet on kausityöntekijöitä. Kausityöntekijöiden suhteellisen suuri osuus on tyypillistä majoitus- ja ravitsemisaloilla johtuen kannattavuus- ja kustannustekijöistä sekä työvoiman tarpeen kausittaisesta ja jopa päivittäisestä vaihtelusta (Kauhanen, 2016). Suuri osa tähän tutkimukseen osallistuneista kausityöntekijöistä oli työskennellyt samoissa tehtävissä jo useita kausia, joten sesonkityö ei aina merkitse satunnaista, lyhytaikaista työtä vaan työura voi rakentua kausityöstä. Tutkimus

kohdentui kaikkiin hiihtokeskusten työtehtäväryhmiin, jotka olivat rinneasiakaspalvelu, hiihdonopetus, välinevuokraus, huolto ja kunnossapito, lipunmyynti, rinteidenhoito, ski patrol -toiminta, lähijohtaminen ja muut työtehtävät.

Ruotsissa ja Norjassa tehdyn tutkimuksen perusteella kausityöntekijät eivät muodosta yhtenäistä ryhmää, sillä yksilöt voidaan kausityöntekemisen motiivien mukaan jakaa neljään ryhmään: vaeltaviin, väliaikaisiin, harjaantuneisiin ja paikkauskollisiin kausityöntekijöihin (Möller, Ericsson & Overvåg, 2014). Vaeltavat kausityöläiset työskentelevät hiihtokeskuksissa harrastusmahdollisuuksien vuoksi ja heille on tärkeää voida vaihtaa työpaikkaa halutessaan vaikka eri puolille maailmaa. Väliaikaisten ryhmä kattaa lyhyen työrupeaman tekevät henkilöt, joita motivoi ensimmäisestä ryhmästä poiketen lähinnä rahan ansaitseminen, työttömyyden välttäminen ja epäselvät tulevaisuuden suunnitelmat. Harjaantuneet kausityöntekijät työskentelevät tyypillisesti kausi toisensa jälkeen matkailukeskuksissa, vaihdellen työpaikkaa sesonkien mukaan. Heitä motivoi etenkin työn tarjoama elämäntyyli. Paikkauskolliset kausityöläiset asuvat yhdellä paikkakunnalla, jossa työskentelevät matkailukeskuksessa talvisin ja muussa työssä kesäisin.

Vaikka suuri osa hiihtokeskustyöstä ei edellytä pitkää koulutusta, koskeneiden työntekijöiden avulla esimerkiksi palvelun ja sisäisen viestinnän hyvä laatu ovat helpommin saavutettavissa ja ylläpidettävissä (Alverén ym., 2012). Kyseisen Ruotsissa toteutetun tutkimuksen mukaan työtyytyväisyydellä on selkeä yhteys työntekijän aikomukseen palata samaan työpaikkaan. Työtyytyväisyyttä ennustivat palautteen saaminen, vastuullisuus, työtöveisuus, lähijohtajien asenteet ja työntekijän persoonallisuuden piirteistä sopeutuvuus. Sen sijaan palkalla ja palkkioilla sekä lähijohdon ja kollegoiden tuella ei todettu merkittävää vaikutusta työtyytyväisyyteen. Työtyytyväisyys on käsitteenä suppeampi kuin työhyvinvointi, mutta se voi osaltaan kertoa työhyvinvoinnista. Siksi työtyytyväisyyden huomiointi on tärkeää paitsi työntekijän hyvinvoinnin näkökulmasta myös organisaation tuloksellisuutta ja imagoa ajatellen.

Työtyytyväisyyden lisäksi myös yhteisöllisyyden tunteella on havaittu olevan yhteys siihen, palaako kausityöntekijä työpaikkaansa seuraavana kautena (McCole, 2013). Työhyvinvoinnin muodostumisessa sosiaaliset suhteet ovatkin usein merkittävässä roolissa. Yhteisöllisyyden tunne on yleensä vahvempi kokeneilla työntekijöillä, minkä vuoksi vasta-alkajien ja kokeneiden kausityöntekijöiden välisten emotionaalisten yhteyksien edistäminen voi olla hiihtokeskusyrityksille hyödyllistä (McCole, 2013).

Lapin hiihtokeskuksia on tutkittu viime vuosina esimerkiksi imagon ja asiakaskokemuksen vastaavuuden näkökulmasta (Komppula & Laukkanen, 2016). Hiihtokeskustyöntekijöiden työhyvinvointi ei ole ainakaan viime aikoina ollut tutkimusten kohteena, vaikka työhyvinvointitutkimusta muuten tehdään suhteellisen runsaasti. Komppulan (2015) Rukaan keskittyvä tutkimus liittyy kuitenkin teemaan johtajuuden osalta: tulosten mukaan johtajuus henkilöityy karismaattisiin yrittäjiin, liikkeenjohtajiin sekä kuntaan ja poliittisiin vaikuttajiin, tosin vaihdellen hiihtokeskuksen kehitysvaiheissa.

Komppulan tutkimuksesta poiketen tarkastelemme johtajuutta työorganisaation sisäisenä ilmiönä. On kuitenkin kiinnostavaa tutkia ainakin sivujuonteena, näkyykö Komppulan mainitsema johtajuuden henkilöityminen samalla tavalla, kun hiihtokeskuksia on mukana kolme ja kun tutkimuksen painopiste on toisenlainen. Käytännössähän henkilöityminen voi olla ongelma, kun puhutaan osallistavasta johtamisesta, sillä osallistavassa johtamisessa johtajuustoimintojen tulisi jakautua usealle henkilölle. Toisaalta henkilöityminen voi koskea vain joitakin johtajuuden osa-alueita, jolloin osallistumiselle on sijaa henkilöitymisestä huolimatta.

Työhyvinvointia ajatellen hiihtokeskuksilla on tiettyjä niille ominaisia haasteita ja mahdollisuuksia. Hiihtokeskukset edustavat majoitus- ja palvelualoja, joilla työhyvinvoinnin haasteena ovat esimerkiksi osa-aikaiseen työhön liittyvä taloudellinen epävarmuus, heikot kehitysmahdollisuudet, autonomian vähäisyys sekä epätyypillisten työaikojen aiheuttamat työn ja

vapaa-ajan yhteensovittamisen vaikeudet (Kauhanen, 2016). Toisaalta etenkin kokoaikaista kausityötä tunturissa tekevien työhyvinvointia voivat edistää yhteenkuuluvuus muiden tunturissa työskentelevien kanssa, vaihtelevat olosuhteet ja työn hauskuus (Veijola ym., 2008).

## 2 Osallistava johtaminen, työhyvinvointi ja työturvallisuus

### Osallistava johtaminen toimintatapana

Organisaatio- ja johtamistutkimuksessa on erotettavissa kaksi pääsuuntausta, yksilökeskeinen ja vuorovaikutusta tarkasteleva. Yksilökeskeisestä näkökulmasta kiinnostus kohdistuu johtajiin yksilöinä, kuten heidän piirteisiinsä tai käyttäytymiseen. Vuorovaikutuksellinen suuntaus, jota tutkimuksemme edustaa, painottaa johtamista sosiaalisena ilmiönä, jota rakentavat työyhteisöissä muutkin kuin johtajat. Toisin sanoen johtaminen muodostuu osana työyhteisön sosiaalista vuorovaikutusta ja laajemmin yhteiskunnallisia käytäntöjä.

Erilaisia johtamistyyliä ja -tapoja ei tarkastella johtajien persoonaan liittyvinä ominaisuuksina vaan vaihtoehtoisina prosesseina, joiden avulla voidaan saavuttaa jollakin tavalla hallittua tai säännönmukaista sosiaalista vuorovaikutteista toimintaa (Tsoukas, 2005). Sekä autoritaarinen että osallistava johtaminen heijastavat sosiaalisen vuorovaikutuksen prosesseja yleisemmin, eivät vain yksittäisten johtajien tyyliä, vaikka ne sellaisina työyhteisössä usein näyttyvätkin.

Osallistavalla johtamisella tarkoitetaan työntekijöiden hyvinvointia edistävää johtamistyyliä, jossa johto antaa työntekijöille mahdollisuuden osallistua työyhteisöä koskevien asioiden suunnitteluun ja ottaa heidän ehdotuksensa huomioon päätöksenteossa (Schermerhorn, Hunt, & Osborn, 2008; Perko & Kinnunen, 2013). Koska osallistavat johtajat pyytävät palautetta työntekijöiltä ja ottavat heidän mielipiteensä huomioon, johdon tekemät päätökset voivat olla paremmin eri näkökulmia huomioivia kuin

ilman työntekijöiden näkökulmia tehdyt päätökset ja ne hyväksytään paremmin alaisten keskuudessa (Yukl, 2010).

Osallistavaan johtamiseen liitettyjä ominaispiirteitä on käsitelty myös muiden johtamiskäsitteiden yhteydessä. Esimerkiksi sitouttavan johtamisen (*engaging leadership*) kulmakiviksi on mainittu rehellisyys, avoimuus ja läpinäkyvyys, toisten ihmisten ja heidän työpanoksensa aito arvostaminen sekä tahto kehittää tapoja, joiden avulla voidaan yhdessä tavoitella jaettava visiota (Alimo-Metcalfe ym., 2008). Myös jaetun johtajuuden (*shared leadership*) käsite on läheinen osallistavalle johtamiselle. Jaetulle johtajuudelle on ominaista, että johtajuus jakautuu työyhteisön jäsenten kesken, rakentuu sosiaalisessa vuorovaikutuksessa ja edistää niin yksilöiden kuin yhteisön oppimista (Kilpimaa, 2013). Tämän tyyppisten, keskenään samankaltaisia johtamisperiaatteita kuvaavien käsitteiden tärkeänä yhteisenä nimittäjänä on ajatus, että johtajuus on vuorovaikutteista toimintaa, jolla voidaan parantaa työyhteisön jäsenten hyvinvointia ja työskentelyn tehokkuutta paremmin kuin perinteisellä ylhäältä alaspäin kommunikoivalla johtamisella.

Johtamistyötä tekevät soveltavat usein itselle tuttua ja omaan persoonaan sopivaa johtamistyyliä eri tilanteissa, mutta johtamistyyliä on myös mahdollista hyödyntää tietoisesti johtamisen työvälineenä. Osallistavan johtamisen käytäntöjä ovat muun muassa konsultointi, jaettu päätöstenteko, delegointi, päätöksenteon hajauttaminen ja valtaistaminen, joiden avulla työntekijöille siirretään johtajuuteen liittyvää valtaa ja annetaan näin mahdollisuus esimerkiksi sopia työrooleista ja vaikuttaa tärkeisiin tapahtumiin työpaikalla (Yukl, 2010). Osallistavaa johtamista edustaa esimerkiksi osallistava muutosjohtaminen, jossa työntekijät osallistuvat muutoksen toteutukseen suunnitteluvaiheesta alkaen (Kumpulainen, 2013).

Osallistavan johtamisen käytäntöjä on toteutettu johtamistoiminnassa yksittäisissä tilanteissa jo pitkään, mutta tutkimus on keskittynyt ilmiöön tarkemmin vasta 1950-luvulta lähtien (Yukl, 2010). Osallistavan johtamisen on tutkimusten perusteella ehdotettu edistävän muun muassa



työntekijöiden tyytyväisyyttä ja sitoutumista sekä yritysten tuloksellisuutta (Sorenson, 2000). Sitoutumisen kolmesta osa-alueesta, jotka ovat tarmokkuus, omistautuminen ja syventyminen, osallistava johtaminen vaikuttaa erityisesti kahteen ensimmäiseen (Sarti, 2014). Osallistava johtaminen siis edistää työntekijän identifioitumista työorganisaatioon sekä työhönsä, millä voi olettaa olevan merkitystä hiihtokeskustytön tyyppisen intensiivisen asiakaspalvelutyön laadukkuudelle.

Jokainen työntekijä ei kuitenkaan välttämättä koe osallistavaa johtamista samoin, sillä persoonallisuustekijöillä on yhteys siihen, millaisia tuloksia osallistavalla johtamistavalla on kunkin yksilön kohdalla (Benoliel & Somech, 2010). Yuklin (2010) mukaan osallistava johtaminen on tehontonta tilanteissa, joissa kaikki alaiset eivät luota johtajiin, jaa johtajien tavoitteita, halua kantaa osallistumisen edellyttämää vastuuta tai joissa työntekijöiden tavoittaminen keskusteluja varten työpaikalla on vaikeaa.

Osallistavaa johtamista voidaan nykyään pitää yhtenä johtajuuden trendinä ja ihanteena. Trendin mukainen johtaja haluaa kuvata omaa työtapaansa enemmän avoimeksi ja keskusteleväksi kuin autoritaariseksi ja käskeväksi. Ihanteen mukaan myös työntekijät voivat puhua vapaasti työnjohdolle. Avoimuus ja luottamus voivatkin paitsi lisätä työntekijöiden osallistumista myös työyhteisön hyvinvointia kokonaisuudessaan (Landstad, Hedlund & Vinberg, 2017).

Ihanteet eivät kuitenkaan välttämättä todellistu arkitoiminnassa, vaikka niistä puhuttaisiin ja ne omaksuttaisiin osaksi omaa arvomaailmaa. Tämä voi johtua osittain johtajien vaikeudesta jakaa valtaa, sillä osallistaminen siirtää valtaa työntekijöille ja samalla pois johtajilta (Pekkola, Pedak & Aula, 2013). Myös johtajien asenteet vaikuttavat siten, että suhtautuminen työntekijöihin ja myös heitä edustaviin ammattiliittoihin myönteisenä voimavarana edistää henkilöstön osallistumista (Franca & Pahor, 2012). Vastaavasti osallistumista estää johtajien epäilevä tai kielteinen asennoituminen työntekijöihin ja ammattiliittoihin.

Lisäksi osallistavan johtamisen käytäntöjen hyödyntämistä estää se, että eri tilanteet edellyttävät erilaisia johtamistyyliä (Gosling ym., 2012). Kaikissa tilanteissa osallistaminen ei välttämättä toimi tai toimii toisin kuin on totuttu. Laajahkon tutkimusevidenssin mukaan työntekijöiden osallistamisella on kuitenkin monia myönteisiä vaikutuksia sekä työntekijöiden hyvinvoinnille että yritysten liiketoiminnalle (Franca & Pahor, 2012). Silloinkin kun hyödyt jäävät vähäisiksi tai olemattomiksi, osallistamisella ei ole havaittu kielteisiä vaikutuksia (em.). Osallistava johtaminen ei siis ole ainoa hyvä johtamistapa, mutta työntekijöiden osallistumisen edistämisestä ei todennäköisesti ole organisaatiolle yleisesti ottaen haittaa vaan vähintään potentiaalista hyötyä.

## **Työhyvinvointi käsitteenä**

Työhyvinvointi voidaan määritellä monin tavoin riippuen esimerkiksi tieteenalojen ja työyhteisön toimijoiden keskenään erilaisista näkökulmista (Laine, 2013). Työterveyslaitoksen (n.d.) mukaan työhyvinvointi merkitsee ”turvallista, terveellistä ja tuottavaa työtä, jota ammattitaitoiset työntekijät ja työyhteisöt tekevät hyvin johdetussa organisaatiossa. Työntekijät ja työyhteisöt kokevat työnsä mielekkääksi ja palkitsevaksi, ja heidän mielestään työ tukee heidän elämänhallintaansa.”

Määritelmän perusteella työhyvinvoinnin tarkastelussa yhdistyy kaksi toisiaan täydentävää näkökulmaa. Ensimmäisestä näkökulmasta työhyvinvointia muodostavat työn ja työorganisaation ominaisuudet. Toisen näkökulman mukaan työhyvinvointi on työntekijän henkilökohtainen, yksilöllinen kokemus. Jälkimmäinen näkemys korostaa, että työolosuhteilla ei voida taata jokaisen työhyvinvointia. Yksilöt kokevat asiat eri tavoin, jolloin esimerkiksi työpaikan johtamistyyli voi lisätä joidenkin työntekijöiden työhyvinvointia ja vähentää toisten.

Työhyvinvointia voidaan pitää osana työvoimin (Perttula, 2011) kokonaisuutta, joka muodostuu työhyvinvoinnin lisäksi työpahoinvoinnista. Psykologisessa tutkimuksessa ovat perinteisesti korostuneet työpahoinvoinnin teemat, kuten haitallinen stressi ja uupumus, jolloin myönteiset kokemukset, kuten työn voimavaratekijät, työtyytyväisyys ja työn imu ovat olleet pienemmässä roolissa (Mäkikangas, Feldt & Kinnunen, 2005).

Työvoimin käsite juontuu suomalaisessa ihmistutkimuksessa yleisesti omaksuttuun holistiseen ihmiskäsitykseen, jonka mukaan ihminen muodostuu psyykkisten, kehollisten ja sosiaalisten tekijöiden kokonaisuutena (Rauhala, 2005). Työvointi jakautuu holistista ihmiskäsitystä mukaillen fyysiseen, psyykkiseen ja sosiaaliseen osa-alueeseen. Fyysiseen työvointiin vaikuttavat esimerkiksi ergonomia sekä mahdollisuus huolehtia terveydestä ja kunnosta. Psyykkiseen työvointiin vaikuttavat esimerkiksi mahdollisuus toteuttaa ja kehittää itseään työpaikalla sekä yksilön persoonallisuus. Sosiaalinen työvointi rakentuu ihmisten välisen vuorovaikutuksen varaan, joten siihen vaikuttavat muun muassa työkaverisuhteet ja johtaminen.

Työvointi on jatkuvasti muuttuva tila, johon vaikuttaa työn vaatimusten ja voimavaratekijöiden välinen tasapaino. Työn vaatimukset tarkoittavat työntekijöitä kuormittavia tekijöitä ja voimavaratekijät puolestaan asioita, jotka energisoivat ihmisiä ja auttavat heitä tavoitteiden saavuttamisessa (Hakanen, 2009). Jos vaatimusten ja voimavaratekijöiden välillä on epätasapainoa siten, että vaatimukset ylittävät voimavarat, syntyy työpahoinvointia. Tasapainotila sen sijaan rakentaa työhyvinvointia. Tässä tasapainottelussa fyysiset, psyykkiset ja sosiaaliset osatekijät eivät ole toisistaan erillisiä vaan vaikuttavat toisiinsa. Esimerkiksi huono ergonomia tai tulehtuneet ihmisuhteet voivat aiheuttaa stressiä ja heikentää työntekijän psyykkistä vointia. Samoin psyykinen hyvinvointi, joka ilmenee vaikkapa iloisena ja myönteisenä asennoitumisena, voi auttaa kestäämään hetkittäistä kuormittumista fyysisellä tai sosiaalisella osa-alueella.

Työhyvinvoinnin kehittämisen sisältöjä ohjaa tyypillisesti etenkin se, kenen tai keiden käsitykset työhyvinvoinnista dominoivat kehittämistä ja sen

suunnittelua (Laine, 2013). Tässä tutkimuksessa tutkijoiden ja rahoittajan käsitykset olivat määrääviä etenkin suunnitteluvaiheessa. Tutkimuksen kenttätöyöskentelyn alkaessa tavoitteena oli kuitenkin alusta asti kuunnella myös työyhteisöjen käsityksiä työhyvinvoinnista. Tavoitteen suuntaisesti osallistujilta kysyttiin muiden aiheiden ohella suoraan, mikä on heidän käsityksensä työhyvinvoinnista. Vastaukset suuntasivat osaltaan niin kehittämissisältöjä kuin tutkimusanalyysijä ja tutkimuksen raportointia.

## **Työturvallisuus ja sen kehittäminen**

Työturvallisuus muodostaa yhdessä työhyvinvoinnin kanssa monitahoisen kokonaisuuden, jota rakentavat muun muassa työolosuhteet, organisaation käytännöt ja menettelytavat sekä käsitykset ja uskomukset siitä, mitä työturvallisuus ja työhyvinvointi ovat (Tarkkonen, 2015). Työturvallisuuden tutkimuksessa tarkastellaan tutkimuskohteen turvallisuuden nykytilannetta sekä kehitetään toimintatapoja hyvien turvallisuuskäytäntöjen luomiseksi (TUKES, 2015). Ennakointi kuuluu olennaisena lähestymistapana ja menetelmänä turvallisuuden kehittämiseen (Simola, 2005; Iivari, 2012). Turvallisuuden ennakoinnissa, joka käytännössä tarkoittaa ennakoivaa turvallisuusjohtamista, hyödynnetään tällä hetkellä olemassa olevaa tietoa tapahtumista ja signaaleista, joista voi muodostua ratkaisevia ominaisuuksia tai ilmiöitä tulevaisuudessa. Ennakoinnin tavoitteena on tuottaa tietoa työn suunnittelun ja päätöksenteon tueksi.

Ennakoiva turvallisuustyö ei ole erillinen osa yrityksen päivittäistä työtä, vaan se integroituu muuhun johtamiseen sekä arviointi- ja palautetoimintaan (Iivari, 2012). Ennakoiva turvallisuusjohtaminen on osa päivittäistä hiihtokeskuksen johtamista ja siis myös organisaation sisäistä verkottumista. Hyvän turvallisuusjohtamisen katsotaan edellyttävän niin johdon kuin työntekijöiden sitoutumista turvallisuutta edistävään ajatteluun ja käytäntöihin

(Työsuojeluhallinto, 2010). Ennakoiva turvallisuustyö on näin ollen dynaaminen oppimisprosessi, jossa on huomioitava ammattialan erityispiirteet ja toimintaympäristö. Hiihtokeskusten erityispiirteitä ovat muun muassa työympäristöstä ja säätiloista johtuva liikkumisturvallisuus, huolto- ja ylläpitotehtävissä korkealla ja kylmässä työskentelyn turvallisuusriskit sekä erityisesti asiakaspalvelussa kohdattava epäasiallisen kohtelun riski (Työturvallisuuskeskus, 2015).

Turvallisuuden kehittämistutkimus etenee prosessina, jossa selvitetään ja analysoidaan turvallisuuden nykytilanne ja toimintaympäristö, tulevat turvallisuushaasteet sekä turvallisuuden verkostot ja keskeiset yhteistyökumppanit. Tämän jälkeen edetään tavoitteiden asettamiseen sekä sitouttamiseen ja toimeenpanoon. Toimintaympäristön kuvauksessa kiinnitetään huomio sekä selkeisiin trendeihin että heikkoihin signaaleihin, jotka kertovat uudenlaisesta kehityksestä ja viittaavat siihen, että asiakas- ja työturvallisuuden suunnitelmia tulisi muuttaa. Turvallisuuden heikkojen signaalien tunnistaminen on tärkeä ja mahdollisesti haastavin osa ennakoivaa turvallisuusjohtamista (Työsuojeluhallinto, 2010; Iivari, 2012). Myös verkostomaisen toimintatavan kehittäminen on tärkeää ennaltaehkäisevässä turvallisuustyössä, sillä turvallisuuden taso määrittyy verkostossa heikoimman osapuolen mukaan (Flink, Reiman & Hiltunen, 2007).

Turvallisuuspuutteiden ennaltaehkäisyllä on Suomessa perinteisesti ymmärretty työolosuhteiden järjestämistä mahdollisimman riskittömiksi (Hämäläinen & Anttila, 2008). Lainsäädäntö edellyttää työnantajaa ja työntekijää ennaltaehkäisemään onnettomuuksia sekä tekemään yhteistyötä työturvallisuuden ylläpitämiseksi ja tehostamiseksi (Työturvallisuuslaki 2002/738). Keskeisiä toimijoita työturvallisuuden kehittämisessä ovat työpaikkojen lisäksi työsuojelupiirit, työterveyshuolto ja henkilöstöjärjestöt.

Zoller (2003) kiinnittää huomiota turvallisuuden diskurssiin eli turvallisuudesta kerrottuihin sisältöihin, joilla työntekijät luovat työpaikkojen työturvallisuutta ja työterveyttä koskevia normeja ja identiteettejä.

Diskurssi paljastaa sen, mitkä tekijät synnyttävät ja muokkaavat turvallisuuskäytäntöjä ja niiden osana esimerkiksi turvallisuusviestintää työpaikoilla. Tämä auttaa tunnistamaan tutkijoiden ja kehittäjien toteuttaman intervention strategisia lähestymiskulmia työntekijöiden työturvallisuuden kehittämisessä.

Mielenkiintoinen kysymys esimerkiksi työturvallisuusriskien hallinnassa on se, voidaanko kaikkia riskejä todellisuudessa ennaltaehkäistä vai onko työpaikalla olemassa niin sanottuja väistämättömiä riskejä. Työyhteisössä olevat mielikuvat riskien väistämättömyydestä voivat ohjata työntekijöiden riskikäyttäytymistä ja riskienhallintaa. Lingard ja Holmes (2001) käyttävät käsitettä fatalistinen riskimielikuva (*fatalistic perception*), jonka he esittävät olevan väistämätön osa työn tekemistä ja käsitystä työterveydestä ja työturvallisuudesta. Tämä mielikuva voi johtaa yksilökeskeiseen ja työntekijäpainotteiseen riskienhallintaan, jossa työntekijä itse tekee päätökset omasta riskienhallinnasta (Lingard & Holmes, 2001) kulloisenkin asiakaspalvelutilanteen mukaisesti. Työntekijän vastuun katsotaan riippuvan riskin realisoitumisen aiheuttamasta vaikutuksesta sekä työntekijöille että asiakkaille.

Hiihtokeskusten ennakoiva turvallisuusjohtaminen kytkeytyy koko matkailualueen turvallisuustyöhön. Tukena ovat matkailualueiden turvallisuuden ja laadun työryhmät, jotka toimivat ennakoilta sovitun vuosikellon mukaisesti. Toimintamallin tarkoituksena on palvella alueella toimivien yritysten lisäksi yritysten lähiverkostoa, joka muodostuu viranomaisista, järjestöistä sekä kuntien ja oppilaitosten edustajista. Tämä tutkimus keskittyy turvallisuuden tarkasteluun yritysten ja niiden henkilöstöjen näkökulmista, mutta on hyvä huomioida, että tutkimustulokset linkittyvät laajempaan kokonaisuuteen.

## 3 Kertomuksellinen toimintatutkimus

### Toimintatutkimus työyhteisöjen kehittämisessä

Toimintatutkimus (*action research*) on monia suuntauksia sisältävä tutkimustapa. Yhteistä eri suuntauksille on kiinnostus ihmisten toimintaan ja pyrkimys kehittää yksilöitä, ryhmiä ja organisaatioita toimintatapoihin vaikuttamalla (Heikkinen, 2006). Toimintatutkimus sisältää yleensä niin sanottuja interventioita eli suunniteltuja, muutosta aktivoivia toimenpiteitä, jotka eivät ole kertaluonteisia vaan kehittyviä ja jatkuvia (em.).

Tässä tutkimuksessa toiminnallisena päätaavoitteena oli kehittää työyhteisön jäsenten osallistumista heitä itseään koskevaan päätöksentekoon, joka on osallistavan johtamisen tärkeimpiä ominaispiirteitä. Interventioina olivat kehittämistoimenpiteet, joita ideoitiin hiihtokeskusten ja tutkijoiden yhteistyönä sekä toteutettiin hiihtokeskuksissa itsenäisesti. Soveltamaamme toimintatutkimusta voidaan kuvata myös kommunikatiiviseksi, sillä tavoitteena oli kerätä työyhteisön jäsenten kokemustietoa sekä lisätä työntekijöiden osallistumista ja aktiivisuutta (Heikkinen, Kontinen & Häkkinen, 2006). Tavoitteena oli tuottaa uusia ja kehittyneempiä työhyvinvointiin ja -turvallisuuden sekä niiden johtamiseen liittyviä toimintamalleja organisaatioiden käyttöön. Tutkijatiimin roolina oli empiirisen ja teoreettisen tutkimustyön ohella muun muassa suunnitella ja jäsentää kenttätöyöskentelyä, nostaa esille uusia ongelmanratkaisumalleja ja välittää tietoa tuloksista muille tutkimusprojektin jäsenille.

Toimintatutkimuksen suuntauksista sovellettiin pääasiallisena lähtökohtana arvostavaa tutkimustapaa (*appreciative inquiry*). Arvostavan tutkimustavan tarkoituksena on tunnistaa nykytilanteen hyviä puolia ja menestystekijöitä sekä miettiä, miten hyvät puolet säilyisivät ja kehittyisivät yhä paremmiksi (Zandee & Cooperrider, 2008). Tutkimustavan kehittäminen sai

alkusysäyksensä 1980-luvulla huomiosta, että ongelmiin keskittyminen lan-  
nistaa ihmisiä ja voi kannustaa hakemaan ratkaisujen sijaan syyllisiä ongel-  
miin (Ludema & Fry, 2008).

Toteutimme arvostavaa tutkimustapaa muun muassa kysymällä haas-  
tatteluissa myönteisiä kysymyksiä, kuten ”mikä on työssäsi parasta” ja  
”millaisista asioista työhyvinvointisi syntyy”, sekä pyrkimällä pitämään työ-  
pajakeskusteluissa painopisteen vahvuuksien kehittämisessä ja yhä parem-  
massa tulevaisuudessa. Pyrkimyksistä huolimatta osallistujat kertoivat myös  
muista kuin myönteisistä asioista. Tämäkin sopii arvostavaan tutkimus-  
tapaan, sillä myönteisyyden ei pidä olla itseisarvo, joka estää ihmisiä puhu-  
masta myös kielteisiksi kokemista asioista.

Vaikka toimintatutkimus tähtää muutokseen, on mahdollista, että  
muutosta ei tapahdu tai että se tapahtuu toisin kuin suunniteltiin. Tässä  
tutkimuksessa kolmella hiihtokeskuksella, ja viime kädessä niiden johto-  
ryhmillä, oli tietysti vapaus päättää, miten kehittämistä toteutetaan vai  
toteutetaanko ollenkaan. Toimintatutkimuksen onnistumista arvioidaan  
yleisesti sen mukaan, miten kehittämistoimenpiteiden avulla saavutetaan  
asetetut tavoitteet. Vaikka tavoitteita ei saavutettaisikaan, tutkimus voi  
kuitenkin olla onnistunut, jos lopputulemana on esimerkiksi parempi ym-  
märrys tutkituista ilmiöistä tai työntekijöiden entistä parempi luottamus  
omiin kykyihinsä (Heikkinen & Syrjälä, 2006). Tutkimuksen lopullista mer-  
kitystä onkin vaikea arvioida tuoreeltaan, sillä tutkimus voi esimerkiksi  
mahdollistaa tottumuksiksi muodostuneiden ajattelu- ja toimintamallien  
muokkautumisen pitkällä aikavälillä sekä näin kehittää yhteisöä.

## **Kertomuksellisuus työyhteisöissä**

Toimintatutkimus ei ole analyysimenetelmä vaan metodiikka rakennetaan  
tutkimusta ja muutosta palveleviksi tutkimusprosessin aikana (Parker, 2005).  
Tässä tutkimuksessa käytettiin ensisijaisesti narratiivisia eli kertomuksellisia



menetelmiä, jotka paradigmaltaan eli tietämisen tavaltaan soveltuvat toimintatutkimukseen hyvin (Heikkinen, 2006). Sekä toimintatutkimus että narratiiviset menetelmät tavoittelevat ymmärrystä ajallisesta muutoksesta sekä ihmisten rooleista, suhteista ja tarkoituseristä (Heikkinen, 2006; Parker, 2005). Kertomuksellisen tutkimuksen avulla voidaan myös syventyä esimerkiksi työyhteisöjen vuorovaikutusverkostojen tarkasteluun (Boje, 2001; Czarniawska, 2004) ja johtajuuden muodostumiseen näissä verkostoissa (Tökkäri, 2012b).

Tutkimuksessamme tarkastelimme hiihtokeskusten osallistavaa johtamista sekä työhyvinvoinnin ja -turvallisuuden keskeisten elementtien muodostumista analysoimalla hiihtokeskusten työyhteisöjen puhetta ja toimintaa. Analyysin kautta selvitettiin työyhteisöjen diskursseja eli puhekäytäntöjä. Näiden perusteella koottiin hiihtokeskustyöyhteisöjen ”tarina”, joka kuvaa hiihtokeskusten osallistavan johtamisen, työhyvinvoinnin ja -turvallisuuden keskeisiä elementtejä. Tarkastelussa painottui konstruktivistinen ontologia, jonka mukaan maailmassa ei ole valmiita tosiasioita vaan tietämys muodostuu ihmisten tulkitessa kohtaamiaan asioita.

Ajankohtaisessa työorganisaatioiden tutkimuksessa on yleistynyt näkökulma, jonka mukaan organisaatiot eivät muodostu seuraten etukäteen määriteltyjä rakenteita ja jonkinlaista abstraktia sisäistä logiikkaa, vaan ne muodostuvat ihmisten kokemuksissa ja etenkin heidän keskinäisessä kanssakäymisessään (Tsoukas, 2005). Kertomukselliset menetelmät ovat lyhyestä historiastaan huolimatta vakiinnuttaneet asemansa organisaatioiden ja johtamisen tutkimuksessa, koska ne tarkastelevat organisaatioita ihmisten kokemuksina sekä sosiaalisena toimintana ja yhteisinä merkityksinä (Boje, 2008; Czarniawska, 2004, 2008; Gabriel, 2004; Weick, Sutcliffe & Obstfeld, 2005). Kertomuksellinen tutkimus on tulkitsevaa organisaatiotutkimusta, sillä kokemuksia ja sosiaalista toimintaa ei voida suoraan kuvata jonkinlaiseksi vaan niiden ymmärtäminen edellyttää tulkintaa (Hatch & Yanow, 2005).

Narratiivisen tutkimuksen näkökulmasta työyhteisöt luovat sosiaalista todellisuuttaan kertomalla tarinoita (Hatch & Cunliffe, 2006). Sosiaalisen todellisuuden luominen tarkoittaa muun muassa sitä, miten työyhteisöt ja niissä työskentelevät ihmiset rakentavat ymmärrystä yhteisöstään ja itsestään yhteisön jäseninä (Boje, 2008; Weick, 1995). Kertomusten pää tavoitteena ei ole toistaa tositapahtumia sellaisenaan vaan luoda asioille mielekkyyttä ja välittää merkityksiä (Weick, 1995). Näin ollen työyhteisön jäsenten kokemaa ja rakentama kertomuksellinen organisaatio voi olla hyvin erilainen kuin muodollisen organisaatiokaavion, virallisten tunnusluku- jen tai mainosten esittämä kuvaus.

Narratiivisen toimintatutkimuksen haasteena on tasapuolisen osallistumisen mahdollistaminen kaikille asianosaisille kautta koko tutkimuksen, mikä on yleinen eettinen tavoite yhteisöjen tutkimuksessa. Ihanteellisissa olosuhteissa tutkittavien yhteisöjen jäsenet voisivat halutessaan osallistua kehittämiseen ja tutkimuksen etenemiseen jokaisessa vaiheessa, myös tulosten muotoilussa. Käytännössä osallistumisen mahdollisuudet vaihtelevat eri vaiheissa ja ihmisten välillä. Tutkijoiden rooli on erityisen merkittävä tulosten analyysivaiheessa ja tulosten esittämisessä, sillä tulokset eivät narratiivisesta näkökulmasta ole todellisuuden tallenne vaan tutkijoiden konstruktio tutkimusaineistosta (Heikkinen & Syrjälä, 2006). Näiden rajoitusten vuoksi yhteisön tutkimus ei koskaan luo täydellistä kuvaa tutkitusta yhteisöstä vaan aina jollakin tavalla painottuneen kuvauksen valituista teemoista.

## 4 Tutkimusaineisto ja metodiset valinnat

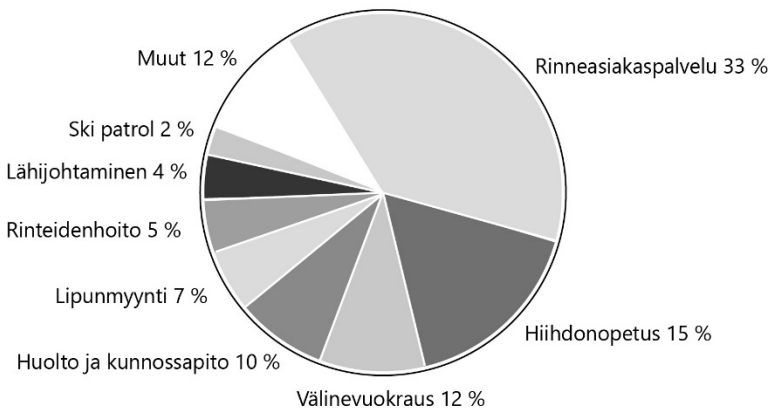
### Hiihtokeskuksissa kerätty aineisto

Tutkimuksen metodiikassa painottuu vahvasti laadullisuus, mutta määrällisiä menetelmiä sovellettiin alussa työyhteisöjen lähtötilanteen selvittämisessä ja tutkimuksen kuluessa hyvinvointitekijöiden mittaamisessa. Lähtötilanteen arvioinnin tueksi perehdyimme myös yritysten lakisääteiseen turvallisuusdokumentaatioon, kuten kuluttajaturvallisuuslain mukaisiin turvallisuusasiakirjoihin. Näiden avulla saatiin esille yrityskohtaiset painotukset riskienhallinnassa.

Lähtötilanteen selvittäminen kyselyn avulla oli tärkeä askel, jossa saatiin kerättyä useampien henkilöiden näkemyksiä useammista aiheista kuin haastatteluin olisi ollut mahdollista. Kyselyn tulokset auttoivat myös muotoilemaan sitä seuraavien haastattelujen ja työpajojen sekä kehittämistoimenpiteiden painopistealueita siten, että ne olivat hiihtokeskuksille mahdollisimman hyödyllisiä. Määrällisen datan lisäksi kyselyssä oli avokysymyksiä, joiden avulla vastaajat saivat halutessaan tarkentaa vastauksiaan. Kysely oli aineistonkeruun välivaihe, joten sen tuloksia ei esitellä tässä kirjassa erikseen, vaan nivottuna lopullisiin tuloksiin.

Lähtötilannetta selvittävään kyselyyn tarjottiin vastausmahdollisuus kaikille kyselyajankohtana hiihtokeskuksissa työskennelleille henkilöille, ja siihen vastasi 218 hiihtokeskusten työntekijää, mukaan lukien osastojen johtajat. Kyselyn avulla kerättiin taustatietona vastaajien hierarkkiset asemat sekä pääasialliset työtehtävät. Vastaajista 92 % oli työntekijöitä ja loput toimivat lähijohtajina. Kausityöntekijöitä oli 65 %, toistaiseksi voimassaolevassa työsuhteessa työskenteli 30 % ja 5 % ilmoitti työsuhteensa laaduksi jonkin muun.

Suurin pääasiallinen työtehtäväryhmä oli rinneasiakaspalvelu, jossa työskenteli kolmasosa vastaajista (Kuvio 1). Hiihdonopetusta hoiti päätyönään 15 %, välinevuokrausta 12 %, huoltoa ja kunnossapitoa 10 %, lipunmyyntiä 7 %, rinteidenhoitoa 5 %, lähijohtamista 4 % ja ski patrol -toimintaa 2 %. Pääasiallisesti muissa kuin annetuissa työtehtäväryhmissä vastasi työskentelevänsä 12 %, mikä johtui todennäköisesti siitä, että kyseiset vastaajat työskentelivät vaihtelevissa tehtävissä eikä heillä siksi ollut selkeää pääasiallista työtehtävää.



**Kuvio 1.** Työntekijöiden jakautuminen pääasiallisen työtehtävän mukaan.

Alkuselityksessä sukupuolta ja ikää ei otettu taustatekijöinä huomioon, sillä tavoitteena oli selvittää työtehtävien ja aseman suhdetta tutkimusteemoihin. Lisäksi osa työtehtävistä oli hiihtokeskuksissa jakautunut sukupuolittain, jolloin yksittäiset poikkeamat olisi ollut mahdollista tunnistaa aineistosta, mikä ei olisi ollut eettisesti perusteltua. Esimerkiksi lipunmyynti sekä huolto ja kunnossapito olivat sukupuolen mukaan jakautuneita osastoja, ensimmäisen ollessa nais- ja jälkimmäisen miesvaltaista. Vaikka sukupuolen suhdetta vastauksiin ei kyselyn osalta tutkittu, huomioitiin

lopullisessa analyysissä, että hiihtokeskusten työtehtävien jaottelussa ja suhtautumisessa eri työtehtäviin voi olla maskuliinisuutta tai feminiinisuutta korostavia puhetapoja ja käytäntöjä (Stoddart, 2010).

Toisen määrällisen aineiston muodostivat sesongin 2016–17 alussa ja lopussa tehdyt Firstbeat-hyvinvointianalyysit (N=18). Analyysien avulla mitattiin työntekijöiden kehon stressireaktioita ja palautumista työhyvinvoinnin arvioinnin mittareina. Koska aineisto oli määrällisesti suppea, siitä ei tuotettu erillistä, yleistettävää dataa, vaan aineistoa hyödynnettiin muiden analyysien ja käytännön kehittämissuunnittelun tukena.

Pääaineisto muodostui henkilökohtaisista haastatteluista (N=76), joiden avulla syvennyttiin tutkimuksen pääteema-alueisiin. Haastattelukysymykset muodostettiin keskittyen alkukyselyssä ja ensimmäisissä työpajoissa esiin tulleisiin, työyhteisöjen näkökulmista tärkeisiin aiheisiin. Näin ollen haastatteluissa kysyttiin tarkemmin osallistavan johtamisen ilmenemistä ja kehittämismahdollisuuksia sekä työhyvinvoinnin ja -turvallisuuden kehittämiskohteita ja -keinoja. Haastatteluista 61 oli työntekijäasemassa ja 15 osastonjohtajina. Naisia oli haastatteluista 25 (heistä kahdeksan toimi osastopäällikköinä) ja miehiä 51 (seitsemän osastopäällikköä). Toistaiseksi voimassa olevassa työsuhteessa heistä työskenteli 35 ja kausityöntekijöinä 41. Haastattelut äänitettiin ja kirjoitettiin tekstitiedostoiksi analysointia varten. Poikkeuksena olivat kuusi rinnekonekuljettajien haastattelua, joista haastattelija teki kirjoitetut muistiinpanot. Näin toimittiin, koska kuljettajien haastattelut tehtiin heidän työskennellessään, jolloin äänittäminen ei ollut mahdollista rinnekoneiden tuottaman melun vuoksi.

Lisäksi aineistoksi kerättiin työpajakeskustelut, joita järjestettiin kolme kussakin hiihtokeskuksessa, ja ryhmähaastattelut, joita oli yksi jokaisessa keskuksessa. Ryhmätilanteet jakautuivat kahden sesongin ajalle siten, että jälkimmäinen sesonki painottui, koska se oli ainoa kokonainen sesonki hankkeen keston aikana. Työpajoissa olivat mukana toimitusjohtajat ja osastojen johtajat, mitä voi pitää puutteena dialogin aikaansaamisen kannalta.

Koska sesonkityö on kuitenkin erittäin kiireistä ja perustuu pitkälti kausityölle, oli käytännöllisesti mahdotonta järjestää tilaisuuksia yhteiselle keskustelulle: sesongin aikana työntekijöiden aika menee työhön ja sesongin ulkopuolella moni heistä ei ole työpaikkakunnalla.

Kuvailtujen aineistojen lisäksi hiihtokeskuksissa tehtiin ensimmäisenä sesonkina etnografista havainnointia eri työpisteillä. Havainnoinnista tehtiin kirjalliset muistiinpanot, minkä lisäksi otettiin valokuvia. Havaintoja kirjattiin työpajojen yhteydessä myös myöhemmin täydentämään muuta aineistoa. Lisäksi empiirisenä aineistona olivat kehittämissuunnitelmat, joita työstettiin tutkimuksen kuluessa ja joita hiihtokeskukset hyödynsivät kehittämisessään.

## **Osallistava kehittämissmalli käytännön sovelluksena**

Hiihtokeskustutkimus edustaa soveltavaa tutkimusta, joka tuottaa käytännössä hyödynnettävää tietämystä. Tutkimuksen kuluessa kehitettiin hiihtokeskusten työhyvinvointia ja -turvallisuutta edistävä kehittämissmalli, joka pohjautuu työn ja työolosuhteiden tunnistamiseen sekä työntekijöiden osallistamiseen. Kehittämissuunnitelmat työstettiin matriisipohjalle (Taulukko 1), jossa jokaiselle hiihtokeskukselle kirjattiin oleellimmat kehittämis-kohteet ja tavoitteet.

Kaikkiin hiihtokeskuksiin muodostettiin alkukyselyjen ja työntekijöiden haastattelujen pohjalta pääkehittämiskohteiksi työhyvinvointi, työturvallisuus sekä viestintä ja vuorovaikutus. Näiden ulkopuolelle jäävät kehittämis-kohteet, kuten johtaminen ja palkitseminen, kerättiin kohtaa ”muut”. Pääkehittämiskohteiden sisällä olevat hiihtokeskuskohtaiset konkreettiset painotukset ja kehittämistavoitteet vaihtelivat kunkin keskuksen omien tarpeiden mukaan. Taulukossa 1 esitetään esimerkkinä vain muutama, hiihtokeskuksille yhteinen kehittämis-kohte.

**Taulukko 1. Osallistava kehittämismalli.**

<b>Kehittämistarve</b>	<b>Ratkaisu-ehdotus</b>	<b>Tavoite</b>	<b>Toteutus: aikataulu ja vastuhenkilöt</b>	<b>Toteutuksen arviointi</b>
<b>Työhyvinvointi</b>				
Ulkotyön kylmyys	Vaatetuksen riittävyyden huomiointi  Taukotilojen siirto	Riittävä vaatetus  Tarkoituksenmukaiset taukotilat hyvässä paikassa		
Osastojen kesken liian vähän toimintaa	Tutustumiseen illanvietot  Lisää yhteisiä tilaisuuksia esim. liikunta-harrastukset	Henkilöstö tuntisi paremmin toisensa, parempi yhteishenki		
<b>Työturvallisuus</b>				
Yhteinen turvallisuustietoisuus ja -osaaminen	Turvallisuuskävely joka vuosi alkukautena  Työtehtäväkohtaiset turvallisuuskoulutukset	Kattava turvallisuustietoisuus ja -osaaminen		
Läheltä piti -tilanteista ilmoittaminen	Helpommat ilmoittautumistavat ja ohjeet	Lisääntynyt turvallisuus		
<b>Vuorovaikutus</b>				
Osastojen välinen tiedonkulku	Osastojen yhteiset palaverit  Työkierron lisääminen	Parempi keskinäinen ymmärrys ja töiden koordinointi		
Viestintä alhaalta ylöspäin	Yhteiset kehittämistilaisuudet  Palautesysteemi	Kehittämisasiat paremmin johdon tiedoksi		
<b>Muut</b>				
Epäselvät pelisäännöt	Yhteisten pelisääntöjen luominen	Parempi yhteistoiminta myös epätavallissa tilanteissa		

Kehittämismalli suunniteltiin läpikäytäväksi henkilöstön kanssa vähintään kerran vuodessa. Siihen kirjataan kehittämistarpeet tarkasteluajankohtana. Lisäksi merkitään ratkaisuehdotukset, vastuuhenkilöt ja konkreettiset toimet, joilla tilannetta muutetaan paremmaksi. Viimeisenä sarakkeena on ajankohta joko suunnitellulle toimelle tai vaihtoehtoisesti jo toteutuma. Kehittämismallia voidaan hyödyntää myös muissa hiihtokeskuksissa sekä tarpeen mukaan muunneltuna myös muissa toimintaympäristöissä ja työpaikoilla.

Työhyvinvoinnin ja -turvallisuuden kehittämisessä yksittäisongelmiin reagoivat ja korjaavat toimenpiteet on havaittu riittämättömiksi (Tarkkonen, 2016). Pyrimmekin tekemään kehittämismallista kattavan mutta avoimen, jotta se mahdollistaisi työyhteisön luovuuden ja joustavan ideoinnin jo ennen kuin ongelmia ilmenee.

Kehittämisen ongelmana on maassamme usein lisäksi välijohdon liian laaja-alainen vastuuttaminen työhyvinvoinnin ja -turvallisuuden toiminnoista (Tarkkonen, 2016). Tämä pulma oli nähtävillä myös tutkimukssessamme: kehittämistoimenpiteitä suunnittelevissa työpajoissa olivat yleensä mukana ylimmän johdon edustaja ja välijohto eli osastojen päälliköt. Työntekijät osallistuivat kehittämiseen lähinnä aineistonkeruuvaiheessa, joten työntekijöiden suunnitelmallinen, jatkuva osallistaminen jäi tutkimuksen aikana vähäiseksi.

Tutkimuksen kestäessä pulmaan ei löydetty ratkaisua, sillä osallistumista esti ennen kaikkea sesonkikiire, joka edellyttää työpisteillä päivystämistä ja intensiivistä, jatkuvaa keskittymistä. Toisen esteen muodosti kausityön luonne, joka katkaisee työsuhteen rauhallisemmiksi ajoiksi. Kesällä, kun olisi aikaa osallistua kehittämiseen, hiihtokeskuksissa on paikalla huomattavasti vähemmän työntekijöitä kuin talvella, kausityöntekijöiden puuttuessa kokonaan. Jatkuvan osallistumisen ongelmista huolimatta työntekijöiden ”ääni” oli kuitenkin mukana tutkimuksen eri vaiheissa, koska heidän esittämiään ehdotuksia käsiteltiin, kun suunniteltiin kehittämiskohteita ja -toimenpiteitä.



Työhyvinvointitutkimuksen yleisiksi haasteiksi on tunnistettu työhyvinvoinnin käsitteen epämääräisyys, työhyvinvoinnin kehittämisen erilaiset edellytykset työpaikoilla ja käytännön vaikeus toteuttaa hyvän kehittämisen ihanteita (Laine, 2013). Osallistavan kehittämismallin yhdeksi tavoitteeksi asetettiin, että siinä voitaisiin luoda yrityskohtainen, työyhteisön jäsenille yhteinen perusta työhyvinvoinnin ja -turvallisuuden ymmärtämiseksi. Mallin tarkoituksena on antaa organisaatioille tilaa sisällyttää kehittämisen piiriin sekä pieniä, nopeasti korjattavia puutteita että vaiheittain eteneviä, pitkäkestoisia investointeja.

## **Aineiston analyysi**

Tutkimusaineiston keruu ja analyysi toteutettiin soveltaen Czarniawskan (2004) kuvaamaa polkua ”käytännön kentältä tutkimuksen kentälle”. Polku koostui seuraavista vaiheista: (1) kertomusten tuottamisen havainnointi, (2) kertomusten kerääminen, (3) kertomusten analysointi, (4) kertomusten dekonstruktio, (5) tarinan kokoaminen ja (6) tarinan asettaminen suhteisiin muiden tarinoiden kanssa.

Ensimmäinen vaihe koostui havaintojen tekemisestä ja havaintomateriaalin keräämisestä hiihtokeskuksissa. Toinen vaihe sisälsi muun empiirisen aineiston keruun. Kolmannessa vaiheessa aineisto analysoitiin tarkastelemalla, mitä ja miten osallistajat kertovat. Neljännessä vaiheessa painopiste muuttui yksilöiden kertomuksista työyhteisöön. Samalla kertomuksiin syvennyttiin edellistä vaihetta kriittisemmin etsimällä kertomuksista uusia näkökulmia ja ristiriitaisuuksia, kuten vastapareja (esim. omaehtoisuus – pelinappulana oleminen, feminiinisyys - maskuliinisyys). Viides ja kuudes vaihe viittaavat tutkimustulosten ja -raportin kirjoittamiseen. Narratiivisesta näkökulmasta tulosten esittäminen ei ole pelkästään havaintojen mekaanista esittämistä vaan kirjoittaminen luo itsessään eräänlaisen tarinan.

Narratiivisen tutkimuksen usein hyödynnettyjä analyysimuotoja ovat temaattinen analyysi, verkostojen analyysi, valtasuhteiden analyysi ja juoni-analyysi (Boje, 2001). Hyödynsimme näitä kaikkia tarpeen mukaan. Temaattinen analyysi oli käytössä etenkin kolmannessa vaiheessa, jonka yksi tavoite oli jäsentää aineistoa. Myöhemmissä vaiheissa painottuivat muut analyysimuodot, joista verkostojen ja valtasuhteiden analyysi olivat käytössä etenkin neljännessä vaiheessa. Juonianalyysiä hyödynnettiin lähinnä hyvinvoinnin ja turvallisuuden ajallista kehitystä konstruoidessa. Laadulliselle tutkimukselle tyypillisesti analyysitapoja ei toteutettu mekaanisesti etukäteen määritellyjä askelmia seuraten vaan siten, että tutkimusprosessin ja kerättyjen aineistojen annettiin vaikuttaa analyysin kulkuun.

Jotta saimme rakennettua kokonaiskuvan tutkimuksen kattamasta laajasta aihealueesta, hyödynsimme persoonallisuusteoriasta lainattua tarinamuotoisen identiteetin käsitettä. Työhön liittyvien tekijöiden lisäksi johtajuuden, työvoiminnan ja -turvallisuuden muodostumiseen vaikuttaa yksilön persoonallisuus. Persoonallisuus voidaan jaotella kolmeen tasoon (Feldt, Mäkikangas & Kokko, 2005; McAdams, 1995) seuraavasti:

1. Perusta: piirteet, temperamentti, taipumukset
2. Tavoitteet ja strategiat: motiivit, tavoitteet, stressinkäsittelykeinot
3. Tarinamuotoinen identiteetti: elämäntarina, tulkinnat omasta elämästä.

Ensimmäisen tason muodostavat suhteellisen pysyviksi määritellyt tekijät, kun taas toisen ja kolmannen tason osa-alueet ovat ihmisen muokattavissa. Toinen taso sisältää tilannekohtaisesti vaihtelevia persoonallisuuden tekijöitä. Kolmas taso kattaa ihmisen koko elämän. Kertomuksellisen näkökulman sisällyttäminen persoonallisuuteen on perusteltua, koska aikuisuudessa ihminen jäsentää itseään ja elämäänsä suurelta osin tarinoiden avulla (Feldt, Mäkikangas & Kokko, 2005). Vaikka persoonallisuutta voidaan analysoida tasojen avulla, käytännössä tasot kietoutuvat yhteen. Tarinamuotoinen identiteettikään ei ole muusta persoonallisuudesta erillinen osa vaan

se kokoaa yhteen yksilön ymmärrystä muun muassa temperamentistaan ja motiiveistaan.

Identiteetti koostuu yleensä useista, eri elämänalueita koskevista ”osaidentiteeteistä”. Tässä tutkimuksessa kiinnostus kohdistui erityisesti ammatilliseen ja työyhteisölliseen identiteettiin eli siihen, millaisena ihminen käsittää ja kertoo itsensä osana työyhteisöä sekä miten hän liittyy johtajuuden, työhyvinvoinnin ja -turvallisuuden kertomuksiinsa.

Identiteetin muodostumiseen vaikuttavat niin yksilön ajatukset ja tunteet kuin sosiaalisen ympäristön normit ja käytännöt. Identiteetti kertoo-kin paitsi yksilön kokemuksista myös yhteisöllisestä elämästä. Tämän kahtiajakoisuuden vuoksi identiteetin käsite jaetaan tutkimuksissa usein persoonalliseen ja sosiaaliseen identiteettiin (Salin, 2010). Tässä tutkimuksessa identiteetin käsitteeseen sisällytetään kuitenkin molemmat puolet eikä jaottelua käytetä.

Tarinamuotoisen identiteetin osana voidaan myös tarkastella, miten toimijuus kertomuksissa rakentuu. Tutkimuksemme fokuksen kannalta on oleellista esimerkiksi, kertovatko ihmiset itsensä aktiivisiksi toimijoiksi vai passiiviksi pelinappuloiksi työyhteisössään. Myös ajallisuus on tärkeä tarkastelun kohde. Näin voidaan tutkia, onko esimerkiksi koettu työhyvinvointi muuttunut ajan kuluessa vai pysynyt samanlaisena hiihtokeskusten kehityessä.

Kehittämistutkimuksen kannalta yksilöiden tarinamuotoisten identiteettien tarkastelu on hyödyllistä, sillä niistä voidaan löytää työyhteisöä koskevia tarinallisia kuvauksia, joiden avulla voidaan konstruoida työyhteisöä koskeva tarinamuotoinen identiteetti. Samoin kuin yksilöt myös yhteisöt rakentavat identiteettejään jatkuvasti ja pyrkivät useimmiten myönteisen identiteetin tuottamiseen (Dutton, Morgan Roberts & Bednar, 2009). Vaikka identiteettiä ei useinkaan rakenneta tietoisesti, se voi olla myös tarkoituksellisesti kehitettävissä, kun sitä ensin tehdään näkyväksi esimerkiksi tutkimuksen keinoin. Työyhteisön kokemuksellisen ulottuvuuden, kuten tarinamuotoisen identiteetin, kehittäminen tuottaa työyhteisössä

todennäköisesti syvällisemmän ja pitkäkestoisemman muutoksen kuin pinnallinen kehittäminen, jossa muutetaan esimerkiksi käyttäytymisen tapoja (Mayer, 2009).

Analyysiin sisältyi välivaiheita, joiden tuloksia käsiteltiin yrityskohteisesti kussakin keskuksessa niin, etteivät muut hiihtokeskukset saaneet tietoa toisia keskuksia koskevista tuloksista muuten kuin kaikkien kolmen keskuksen yhteenvetoina. Hiihtokeskusten toivomuksesta tässä kirjassa ei erotella eri hiihtokeskuksia eikä niiden työntekijöitä toisistaan, kun lopulliset tulokset esitetään. Tämä on osa eettistä tutkimustapaa, jolla esitetään yksittäisten yritysten ja henkilöiden tunnistettavuus, kun tutkimusteemat ovat osittain arkaluonteisia (Kuula, 2006).

Tunnistettavuuden estämiseksi seuraavissa, tuloksia kuvaavissa luvuissa puhutaan yksikössä ”työyhteisöstä”, millä viitataan kaikkia kolmea hiihtokeskusta yhdistäviin seikkoihin. Koska kyseessä on kolme hiihtokeskusta, kyseessä on suhteellinen samankaltaisuus. Hiihtokeskuksia yhdistävät monet tekijät, kuten osastojako organisointitapana, mutta nämä tekijät saavat eri keskuksissa hieman erilaisia merkityksiä. Teksti sisältää ilmaisuja ja katkelmia, jotka on poimittu suoraan aineistosta. Nämä ilmaisut ja katkelmat on erotettu muusta tekstistä kursivoinnilla, lukuun ottamatta sulkeissa olevia kursivoiteja. Aineisto-otteiden ilmaisuja on muunneltu tarvittaessa siten, että otteista ei ilmene yksittäisten osallistujien henkilöllisyys, sukupuoli eikä työpaikka.

Tutkimuksen pääteemana oli osallistavan johtamisen suhde koettuun työhyvinvointiin ja -turvallisuuteen hiihtokeskuksissa. Tutkimusanalyysissä pääteema jaettiin kertomuksellisen toimintatutkimuksen käsitteistöä hyödyntäen seuraaviin osa-alueisiin: (1) hiihtokeskustyöyhteisön tarinallinen identiteetti (2), koettu työhyvinvointi ja -turvallisuus hiihtokeskuksissa sekä (3) osallistavan johtamisen muodot.

## 5 Hiihtokeskustyöyhteisön tarinallinen identiteetti

Jotta työyhteisöä voidaan kehittää mahdollisimman toimivilla tavoilla, on ymmärrettävä sen nykytilanteen lisäksi historiaa ja tulevaisuuden näköaloja. Työyhteisön tarinamuotoisen identiteetin tarkastelu tarjoaa mahdollisuuden ajallisen kehittymisen ymmärtämiseen. Tarinamuotoisen identiteetin avulla voidaan tutkia kaikkia työyhteisön itseyttä rakentavia elementtejä. Tässä yhteydessä tarkastelun kohteena ovat erityisesti elementit, jotka linkittyvät osallistavaan johtajuuteen, työhyvinvointiin ja työturvallisuuteen.

### Työyhteisön identiteetin muutos: tutusta yhteisöstä erillisiin osastoihin

Levin, Rukan ja Ylläksen voimakas kehittyminen sekä työntekijä- ja asiakasmäärien kasvu tutkimuksen toteutusajankohtana heijastuvat työyhteisön jäsenten kertomuksissa. Yritystoiminnan kannalta kasvu on yleisesti myönteistä ja tavoiteltavaa. Yhteisön kannalta siihen liittyy kuitenkin muutoksia, jotka voivat vaikuttaa työhyvinvointiin ja -turvallisuuteen.

Työntekijät kertoivat, että aiemmin hiihtokeskus muodosti nykyistä selkeämmin yhden organisaation. Silloin työntekijät tunsivat toisensa paremmin kuin nykyään ja kokivat työskentelevänsä osana yhteistä kokonaisuutta. Nykyisenä organisointitapana on osastojako, joka hämää kokonaisuuden tajun ja heikentää yhteenkuuluvuuden tunnetta. Yhteistyö ja tiedonkulku takkuu osastojen välillä jopa niin, että osastojen välillä voidaan

kokea olevan kuiluja. Osastot voivat kokea myös arvostuksen puutetta muiden osastojen ja johdon taholta, samoin osastojen välistä haitallista kilpailua. Kilpailu ilmenee esimerkiksi toisen osaston vastentahtoisena auttamisena, vaikka auttamiseen olisi aikaa.

Samaa työtä eri osastoilla tekevät eivät myöskään välttämättä keskustele keskenään, mikä estää työn tehokasta kehittämistä. Osin perusasioisakin on puutteita: kausityöntekijät kokevat toisinaan jäävänsä ilman tervehdyksiä toisen osaston vakinaisten työntekijöiden taholta. Tämä voi johtua siitä, että kausityöntekijöitä ei yksinkertaisesti tunnisteta tai että vakituiset työntekijät pyrkivät tarkoituksellisesti pitämään etäisyyttä kausityöntekijöihin. Aiemmin, kun organisaatio oli nykyistä pienempi, vapaamuotoinen tutustuminen työkavereihin oli helpompaa. Yhteiset vapaalla tai työajalla tapahtuvat vapaamuotoiset kokoontumiset voisivat nykyisinkin edistää työkavereiden tunnistamista ja yhteisöllisyyttä. Ongelmana on kuitenkin se, että koska osa porukasta on aina töissä, kaikille yhteiset kokoontumiset ovat käytännössä mahdottomia.

*Eri osastojen välillä niin minusta ne on vähän niinku kaukaset, tai siis silleen että, että just että jos mie olen tuossa myynnissä, niin mie saatan mennä vuokraamon puolelle jutteleen, ku siellä on tuttuja kavereita, mut esim harvemmin menisin muualla. Että minusta eri osastoilla on kuitenkin että ne on just tavallaan nimenomaan osastoja, että niitä ei oo silleen yhistetty mitenkään, että ne on niin sanotusti vieraita, niin emmie ees tiiä oikiastaan ketä siellä on töissä, jos, tai tälleen. Että minusta osastojen välillä on semmonen kuilu.*

Vasta-alkajille myös oma osasto on toisinaan haasteellinen, sillä yhteisöön saattaa olla vaikea päästä sisälle. Tämä voi johtua siitä, että kokeneille työntekijöille on muodostunut vuorovaikutuksen tapoja, joita uuden henkilön on vaikea välittömästi ymmärtää ja sopeutuminen vie siksi aikaa. Tällaisia vuorovaikutuksen tapoja ovat esimerkiksi ajan kuluessa kehittynyt

puhetyyli, joka saattaa kuulostaa vasta-alkajasta turhan tuttavalliselta ja tyylyltä, vaikka voikin kokeneille työntekijöille olla yksi keino selvittää vaikkapa kiireen aiheuttamasta kuormituksesta. Tulokkaat voivat kokea sanailun etenkin alussa jopa kiusaamiseksi.

Hankaluuksista huolimatta työntekijöissä on valmiutta hyvään vuorovaikutukseen, sillä aiemmassa, nykyistä pienemmässä organisaatiossa vallinnut tiivis yhteishenki vallitsee yhä yleisesti osastojen sisällä. Vaikka vasta-alkajan sopeutuminen työyhteisöön voi olla haasteellista joillakin osastoilla, yleisesti tulokkaat otetaan kuitenkin vastaan tervetulleina työntekijöinä. Itsensä tervetulleeksi kokeminen näkyy siinä, että kausityöntekijät palaavat usein mielellään samaan työhön.

Osaston jäseniä yhdistää toisiinsa keskinäinen, hyväntahtoinen näljailu, huumori ja samankaltaiset työkuviot. Keskusteluyhteydet ovat luontevat ja tieto kulkee hyvin oman osaston sisällä. Osaston jäsenet ovat keskenään tasavertaisia, puhaltavat yhteen hiileen ja selvittävät erimielisyydet, jos niitä ilmaantuu. Erimielisyyksiä ehkäistään ja hyvinvointia rakennetaan jatkuvalla kommunikoinnilla, kuten kyselemällä kuulumisia ja jaksamista. Työkaverit ovat toisinaan myös vapaa-ajan ystäviä, jolloin yhteisymmärrystä rakennetaan työpaikan rajoja laajemmin. Lähes kaikki työntekijät kokevatkin työkavereidensa olevan työnsä tärkein voimavara.

Osittain myös osastojen välinen yhteistyö toimii jo nykyisellään riittävän hyvin. Etenkin kokeneet työntekijät ovat yhteistyössä avainasemassa. Heillä on yleensä tulokkaita laajemmat verkostot eri osastoihin ja he tietävät, kehen ottaa yhteyttä, jos tarvitsevat apua tai tukea työhönsä. He ovat myös vuosien varrella tottuneet siihen, että vaikka kaikkien kanssa ei olla tekemisissä eikä kaikkia työkavereita tunneta, se ei haittaa oman työn tekemistä. Osittain osastojen koetaan olevan työtehtäviltään niin erilliset, että vaikka tutustuminen toisten osastojen työntekijöihin voisi olla mukavaa, sillä ei loppujen lopuksi koeta olevan merkitystä päivittäisen työn kannalta.

Osastojen välinen yhteistyö on nykyisellään pääosin kiinni yksittäisten työntekijöiden tahdosta ja viitsimisestä. Työntekijät rakentavat osastojen

välistä yhteistyötä arkityönsä tehtävien ja ehtimisen puitteissa. Lisäksi yhteistyötä toivotaan parannettavaksi johtamistyöllä niiltä osin, mihin työntekijät eivät voi itse vaikuttaa. Johtamista voisi suunnata esimerkiksi siihen, että mahdollistettaisiin nykyistä paremmin työkierto ja toisten osastojen työtehtäviin tutustuminen hiljaisina aikoina. Näin opittaisiin tuntemaan ja arvostamaan toisten työtä entistä paremmin. Samalla vahvistuisi tunne, että oma osasto on osa suurempaa kokonaisuutta.

Osastojen päälliköt voisivat myös kantaa enemmän vastuuta osastojen rajat ylittävästä viestinnästä. Tämä edellyttäisi kuitenkin aluksi sen selvittämistä, mitä tietoja kukin osasto tarvitsee toimiakseen mahdollisimman tehokkaasti. Yrityksen johto puolestaan voisi lisätä koko organisaation yhteenkuuluvuuden tunnetta siten, että organisaation tuloksia ei esitettäisi työntekijöille pääasiassa eri osastojen suoriutumista vertaillen vaan kaikkien osastojen yhteisinä tuloksina. Tämä estäisi osastojen välistä haitallista kilpailua ja loisi tunnetta siitä, että jokainen työskentelee tärkeänä osana yhteistä kokonaisuutta.

## **Työyhteisön identiteetin staattiset tai hitaasti muuttuvat elementit**

Vaikka identiteetin ominaisuutena on jatkuva muutos ja rakentuminen, siinä voidaan nähdä myös pysyviä tai korkeintaan hitaasti muuttuvia elementtejä. Tutkimuksemme mukaan tällaisia suhteellisen staattisia elementtejä hiihtokeskustyössä ovat luonto ja vapaus, hiihto työnä ja harrastuksena sekä työtehtävien sukupuolittainen jakautuminen.

*Työssä parasta selkeesti ulkoilma, ja se vaihtelevuus.*



Tutkittujen kolmen hiihtokeskuksen toiminta sijoittuu tunturiympäristöön. Luonto ja tunturien vaihtelevat sää- ja keliolosuhteet ovatkin työyhteisöjen tarinamuotoisen identiteetin oleellinen staattinen elementti. Luonto merkitsee toisaalta arvaamatonta ja koettelevaa haastetta, jolta on suojauduttava ja jonka oikkuihin on varauduttava. Suhteessa luontoon ihminen näyttäytyy kertomuksissa pienenä mutta sisukkaana selviytyjänä, joka neuvokkuutensa, apuvälineidensä ja auttajien kanssa selviytyy monista luonnon asettamista vaaroista. Hän ei kuitenkaan ole kaikkivoipaa sankari, sillä luonto on loppujen lopuksi häntä voimakkaampi. Siksi hän suhtautuu luontoon kunnioittavasti.

Koetteleva luonto tekee toisaalta työstä myönteisellä tavalla vaihtelevaa ja vapaata. Neljä vuodenaikaa pitävät huolen työn muutoksista ja tarjoavat elämyksiä tunturissa työskenteleville. Luonto haasteineen ja iloineen yhdistää tunturissa työskenteleviä ja vahvistaa yhteistä identiteettiä. Vaikka luonnon merkitykset identiteetille eivät ole niin merkittäviä sisällä suoritettavissa työtehtävissä, luonto muodostaa kuitenkin tärkeän osan yhteistä identiteettiä, koska vapaa-ajan harrastukset liittyvät usein luontoon.

Toinen identiteetin staattinen elementti on hiihto ja siihen liittyvä asiakaspalvelu työn kattavana sisältönä. Kaikkiin työtehtäviin ei sisälly hiihtämistä tai suoranaista asiakkaiden palvelua, mutta tavalla tai toisella työt liittyvät hiihtämiseen ja palvelemiseen. Kirkkaimmin tämä identiteetin eräänlainen ”ydin” ilmenee asiakaspalvelutyössä, jossa työntekijät työskentelevät itse hiihtäen tai muuten kohtaavat lomailijoita päivittäin. Vaikka kaikki asiakaskohtaukset eivät ole miellyttäviä, iloiset ja rennot lomailijat sekä mahdollisuus harrastaa hiihtoa (joko työssä tai vapaa-ajalla), muodostavat työyhteisön identiteetin myönteisen osan, joka vahvistaa työntekijöiden motiivia työskennellä tunturissa.

Kuten synkillä pilvillä on hopeareunansa, hopeareunoilla on myös synkät pilvensä. Hiihtokeskustyössä hopeareunuksena on edellä mainittu identiteetin myönteisyys eli mahdollisuus työskennellä tunturiympäristössä

hiihtoharrastuksen ja lomailevien ihmisten parissa. Synkän pilven muodostavat työn kausiluonteisuus ja heikohko palkkaus, jotka voivat vaikuttaa työhyvinvointia heikentävästi. Nämä ovat hiihtokeskusten kehityksessä muodostuneet pysyvän tyyppiseksi identiteetin osa-alueiksi, mutta molemmat ovat kehitettävissä, toisin kuin vaikkapa luonto.

Kolmantena hitaasti muuttavana elementtinä on töiden sukupuolittainen jakautuminen. Osa työtehtävistä on jakautunut lähes stereotyyppisesti miesten ja naisten töihin. Työyhteisöjen diskurssissa tämä näkyy puheessa, jossa kerrotaan *siskojen* tai *jätkien* huolehtivan toisistaan työporukoissa. Jos miesvaltaisella osastolla työskentelee yksi nainen, hänkin toisinaan kuvaa itseään yhdeksi jätkistä. Tämä korostaa asioiden muuttumattomuutta, sillä nainen ei jätkän roolissa haasta asioiden vallitsevaa, maskuliinista järjestystä.

Huolto- ja kunnossapito, kuten lumetus, ovat yleensä lähes täysin miesten vastuulla. Asiakaspalvelun eri tehtävät ovat nekin jakautuneet sukupuolen mukaan. Lipunmyynti, jossa istutaan sisällä, on naisten valtakuntaa. Hiihdonopetuksessa ja hissiasiakaspalvelussa, jossa tehdään fyysistä työtä ulkona, miehet ovat enemmistönä. Tasaisimmin ovat jakautuneet lähijohtamisen tehtävät, joissa sukupuoli ei näytä olevan niin hallitsevassa roolissa. Sukupuolen merkitysten tarkastelu ei ole tämän tutkimuksen keskiössä, mutta töiden epätasainen jakautuminen on hyvä huomioida mahdollisesti johtamiseen ja työhyvinvointiin vaikuttavana seikkana.

## 6 Koettu työhyvinvointi ja -turvallisuus hiihtokeskuksissa

Työhyvinvointi on hiihtokeskuksissa käsitteenä monitahoinen ja usein vaikeasti määriteltävissä työn arkeen suhteutettuna. Erityisesti johtamisen näkökulmasta työhyvinvointi näyttäytyy hajanaisena ilmiönä, joka sisältyy työssä lähes kaikkeen. Kun työhyvinvoinnin osa-alueita ei hahmoteta, sen konkreettinen kehittäminen on hankalaa. Hyvinvoinnille annetut merkitykset limittyvät aineistossa usein työturvallisuudelle annettujen merkitysten kanssa. Siksi työhyvinvoinnille ja -turvallisuudelle annettuja merkityksiä käsitellään tässä yhteydessä kokonaisuutena työhyvinvoinnin yläkäsitteen alla.

### Työhyvinvoinnin ajallinen kehitys

Tutkimuksen yhtenä lähtökohtana oli työhyvinvoinnin, erityisesti työturvallisuuden, nykytilanteen selvittäminen ja tarpeellisten kehittämistoimenpiteiden suunnittelu ja kokeilu. Jo tutkimuksen alussa ilmeni, että työturvallisuus huomioidaan hiihtokeskuksissa pääosin hyvin. Kertomuksissa korostui, että työntekijöiden turvallisuusasenteet ovat muuttuneet viimeisten 10–20 vuoden aikana paljon. Nykyään työntekijät tunnistavat etenkin fyysisiä turvallisuusriskejä hyvin ja arvostavat turvallisuuden kehittämiseksi tehtävää työtä. Tämä näkyy käytännössä esimerkiksi siinä, että aiemmin harvinaisista, kaikille samanlaisista turvavälineistä, kuten kypäristä ja valjaista, on tullut itsestään selviä turvavälineitä, jotka räätälöidään jokaiselle henkilökohtaisesti

sopiviksi. Työturvallisuuden ja laajemminkin työhyvinvoinnin kehittämisen kannalta on kiinnostavaa tarkastella, miten asenteiden muuttuminen on tapahtunut sekä mitä muutoksesta voidaan oppia ja soveltaa muun työhyvinvoinnin kehittämiseen.

Aineiston perusteella asenteiden muuttuminen on yhteydessä ainakin kahteen tekijään: työntekijä- ja asiakasmäärien kasvuun sekä yksilöllisten turvavälineiden kehittymiseen. Aiemmat turvavälineet koettiin usein kömpelöiksi käyttää, eivätkä ne olleet henkilökohtaisia. Ihmismäärien kasvu rinteissä lisäsi kuitenkin turvallisuusriskejä, jolloin huoli omasta ja toisten selviämisestä kasvoi. Kun samalla markkinoille tuli yhä parempia ja henkilökohtaisesti muunneltavia turvavälineitä, niiden hyödyntäminen helpottui.

Muutoksen myötä hiihtokeskusten turvallisuuskäytännöt ovat yleisesti muuttuneet entistä ennakoivimmiksi sen sijaan että turvallisuustoiminta olisi pääosin reagoivaa. Työntekijöiden kertomusten mukaan kyseessä ei ollut yhtäkkinen muutos vaan hidaskäyttöinen ja vaivalloinen polku, jossa ennakoivuutta on opittu reagoinnin kautta. Riskejä voi ilmaantua yllättäen, jolloin niihin reagoidaan. Seuraavana sesonkina ollaan jo opittu kyseisen riskin osalta ennakoimaan. Ennakoivan turvallisuuskulttuurin ilmentymiä ovat suojavälineiden käyttämisen lisäksi koulutukset, perehdytykset sekä suunnitelmien ja asiakirjojen valmistelu. Nämä toimet varmistavat, että ennakoiva turvallisuusosaaminen siirtyy tuleville sesongeille ja uusille työntekijöille, eikä jää pelkästään hiljaiseksi tiedoksi.

Myönteisestä kehityskulusta huolimatta turvallisuudessa riittää vielä kehitettävää. Hiihtokeskustyöntekijöiden keskeiset turvallisuusriskit liittyvät sesonkiaikaiseen kiireeseen sekä siihen liittyvään voimakkaaseen fyysiseen ja osittain myös henkiseen kuormitukseen. Kuormitus vaihtelee osastoittain, ja työturvallisuusriskit vaihtelevat työtehtävien mukaan. Riskit syntyvät asiakasta, teknisestä ympäristöstä, työn tekemisen tavoista ja olosuhdetekijöistä.

Kertomuksissa painottuvat fyysiset kuormitustekijät ja luonnonolosuhteista aiheutuvat riskit, kuten liukastumiset ja kaatumiset. Yhdessä työtehtävässä voi olla useita edellä mainituista juurisyistä johtuvia ja myös

realisoituneita riskejä. Pienet haaverit tuntuvat usein kuuluvan työnkuvaan, ja niiden torjuminen on vaikeaa.

*Liukastumisvaara on tietenkin olemassa aina että, sen on aika hyvin oppinu tässä jo tietään mihin astuu suunnilleen että, oppinu jo vähän että mistä kannattaa aina mennä ja. Mutta on siinä tietenkin omat riskinsä aina.*

Hiihtokeskustyöhön liittyvä diskurssi muokkaa käsityksiä riskeistä. Väistämättömät, lajille kuuluviksi mielletyt riskit, kuten asiakkaiden aiheuttamat päälle laskemiset rinteessä tai pienet osumat ja nirhaumat hissityössä, nähdään kiinteänä osana työtä. Siksi tällaisten riskien torjumista pidetään vaikeana tavoitteena.

Vaikka tietoinen riskinotto on vähentynyt vuosien varrella, työntekijät ottavat toisinaan harkittuja riskejä työtehtävissä, jotka he arvionsa mukaan pystyvät suorittamaan nopeasti ja ilman suurta loukkaantumisen riskiä. Tällaisiin työtehtäviin liittyy yleensä myös se, että työntekijät arvioivat turvavälineiden pukemisen kuluttavan liikaa aikaa suhteessa työn suorittamiseen kuluvaan aikaan.

Lisäksi läheltä piti -tilanteiden raportoinnissa on puutteita, jotka toisinaan johtuvat yksinkertaisesti viitsimisen puutteesta, koska yksittäisillä raporteilla ei nähdä olevan merkittävää vaikutusta työhön. Raportoinnin puutteet johtuvat myös osittain siitä, että työntekijöiden on toisinaan vaikea hahmottaa ja arvioida, millaiset tapahtumat pitäisi tulkita läheltä piti -tilanteiksi. Tapahtumiin liittyy usein monia tulkittavia tekijöitä, kuten asiakkaiden tai työkavereiden osallisuus, mahdollisen loukkaantumisen vakavuus ja tapahtuman toistumisen todennäköisyys joko itselle tai toisille. Jos työntekijä arvioi tapahtuman yksittäiseksi sattumaksi, joka ei aiheuta suurta loukkaantumista eikä toistu usein, läheltä piti -ilmoitus voi jäädä tekemättä.

Koettu työturvallisuus on siis selvästi muuttunut vuosien aikana, etenkin fyysisen työturvallisuuden kehittymisen myötä. Samanlaista selvää

muutosta ei kertomuksissa liitetä muuhun työhyvinvointiin. Ergonomista kehitystä on tosin tapahtunut, mutta sisätyöpisteillä koetaan toisinaan silti puutteita esimerkiksi ilmastoinnissa ja lämpötilan säätelyssä. Myöskään työ-  
asennot niin sisä- kuin ulkotöissä eivät ole aina optimaaliset vaan kuormittavat työntekijöitä fyysisesti.

Siinä missä fyysistä työhyvinvointia rasittavia tekijöitä pyritään hiihtokeskuksissa korjaamaan aktiivisesti ja jatkuvaluonteisesti, psykososiaalisen työhyvinvoinnin ja -turvallisuuden kehittäminen näyttää olevan vaiheessa, jossa koettu fyysinen työturvallisuus oli vuosia sitten. Psykososiaalista hyvinvointia ei välttämättä edes tunnisteta työhyvinvoinnin osa-alueeksi. Tämä voi johtua osittain siitä, että fyysistä työturvallisuutta koskeva ohjeistus painottuu hiihtokeskuksissa. Esimerkiksi hiihtokeskusalan työntekijöille suunnatussa työturvallisuusoppaassa (Työturvallisuuskeskus, 2015) käsitellään psykososiaalista turvallisuutta vain lyhyesti, sivuuttaen esimerkiksi asiakkaiden aiheuttamat uhkat.

Psykososiaalisesta työhyvinvoinnista huolehtiminen on hiihtokeskuksissa osin välinpitämätöntä eikä sitä pyritä kovin aktiivisesti parantamaan johtamisella ja yhteisöllisillä keinoilla. Vaikka yksilöt ovat yleisesti ottaen kiinnostuneita omasta ja työkalareiden hyvinvoinnista, yleinen yhteisöllinen asenne on, että töissä ollaan ensisijaisesti tekemässä töitä eikä töissä tarvitse välttämättä voida hyvin. Psykososiaalisen työhyvinvoinnin painopiste on enimmäkseen reagoivassa toiminnassa, johon joudutaan, kun asiat eivät enää ole kunnossa.

Edellä kuvattu psykososiaalisesta työhyvinvoinnista huolehtimisen tilanne ei kuvaa vain tutkittuja hiihtokeskuksia vaan on tavallinen työpajoilla monilla eri aloilla. Tilanne voi johtua siitä, että fyysiset pulmat voidaan kokea yhteisöllisesti ja kulttuurisesti hyväksyttävämpinä. Fyysinen työhyvinvointi ja -turvallisuus ovat konkreettisempia, työskentely-ympäristöön liittyviä sekä siten helpommin käsiteltäviä ja keskusteltavia asioita kuin psyykkiset ja sosiaaliset tekijät. On kohtuullisen vaivatonta puhua ja osoittaa esimerkiksi selän olevan venähtänyt tai jalan nyrjähtänyt sekä levätä, kunnes

vaiva ei estä työntekoa. Sen sijaan on vaikea osoittaa tajunnallisesti vaivaa-  
vien kokemusten, kuten kiireestä johtuvan stressin tai työkaverin asiattoman  
käytöksen, merkitys työlle, vaikka nämä voivat estää työntekoa yhtä lailla  
kuin fyysiset vammat.

Vaikka tässä tutkimuksessa korostuu sen painopisteen vuoksi työn-  
tekijöiden ja johtamisen merkitys työhyvinvoinnille, myös asiakkaiden  
osallisuus on merkittävä. Psykososiaaliseen työhyvinvointiin asiakkaiden  
käyttäytyminen voi vaikuttaa niin myönteisesti kuin kielteisesti siten, että  
iloiset asiakkaat tekevät työstä mukavampaa ja hankalat asiakkaat ikävää.  
Mielialan laskun välttämiseksi työntekijöiden ensisijaisina keinoina ovat  
oman asenteen ja mielialan hallinta sekä sosiaalinen tuki, kuten työka-  
vereiden kanssa vitsailu ja keskustelut.

Psykososiaalisen vaikutuksen lisäksi asiakkaat koetaan fyysisenä  
riskinä, erityisesti asiakaspalvelutehtävissä. Ulkona tehtävissä töissä, kuten  
hiihdonopetuksessa, asiakkaan laskeminen ohjaajan päälle on jokapäiväinen  
riski. Asiakkaiden osaaminen hiihtorinteissä ei yllä työntekijöiden tasolle,  
joten vaaratilanteiden välttämiseksi työntekijöiden suojautuminen ja toimin-  
tatavat, kuten ympäristön havainnointi, ovat keskeisessä roolissa. Sisällä  
tehtävässä asiakaspalvelussa, kuten lipunmyynnissä, uhkana ovat sen sijaan  
aggressiivisesti käyttäytyvät asiakkaat, joiden kohtaamiseen varaudutaan  
kouluttautumalla haasteellisissa tilanteissa toimimiseen.

Huolimatta asiakkaiden roolista riskitilanteiden syntymisessä, asiak-  
kaiden turvallisuusasenteet ovat muuttuneet vuosikymmenten aikana  
parempaan suuntaan, samoin kuin työntekijöiden. Asenteissa on kuitenkin  
yhä riskialttiutta, sillä asiakkaista esimerkiksi kypärää käytti kaudella 2016-  
17 noin 90 % ja kokonaan ilman turvavarusteita lasketteli 7 % (Suomen hiih-  
tokeskusyhdistys, 2017).

## Työhyvinvoinnin toimijuudet

Työturvallisuuslaki (2002/738) velvoittaa työntekijät huolehtimaan osaltaan työturvallisuudesta työpaikallaan. Samoin kuin työpaikkojen ohjeistukset, myös laki painottuu fyysisen työturvallisuuden ja hyvinvoinnin edistämiseen ja ylläpitoon. Tutkimuksemme perusteella työntekijöidenkin on melko vaivatonta mieltää fyysisen työhyvinvoinnin käytännöllinen merkitys sekä sen edistämiseen liittyvät roolit ja tehtävät työpaikoilla. Sen sijaan psykososiaalisen työhyvinvoinnin merkitykset ja roolit sen kehittämisessä ovat tulkinnanvaraisempia. Ihmisten roolit ja toimijuus etenkin psykososiaalisen työhyvinvoinnin ylläpitämisessä ja kehittämisessä vaihtelevat. Kertomuksissa toimijuus vaihteli tyypillisesti passiivisen ja aktiivisen, osallistuvan roolin välillä. Roolit ovat tilannesidonnaisia, joten yksittäisiä työntekijöitä ei voida sijoittaa joko aktiiviseen tai passiiviseen rooliin.

Työntekijällä on taipumus omaksua passiivinen rooli tilanteissa, joissa työhyvinvointi merkitsee hänelle ennen kaikkea fyysistä terveyttä. Jos fyysinen terveys on uhattuna esimerkiksi tapaturman vuoksi, työterveyshuolto huolehtii työhyvinvoinnista työntekijän puolesta. Työntekijä voi omaksua passiivisen roolin myös, jos kokee, ettei voi syystä tai toisesta vaikuttaa työhyvinvointiinsa kaikilla sen osa-alueilla. Hiihtokeskustyössä tällaisia ongelmia ovat tyypillisesti ergonomiset haasteet, kuten ulkotyössä kuormittavat työasennot ja olosuhteet.

Aktiivinen rooli omaksutaan useimmiten silloin, kun työhyvinvointi koskee omaa selviytymistä ja pärjäämistä. Aktiivisessa roolissa toimija huolehtii omatoimisesti henkilökohtaisista suojavarusteistaan, esimerkkinä hiihdonopettajien selkápanssarien käyttö. Aktiivisuus voi koskea myös psyykkistä selviytymistä. Silloin työntekijä huolehtii jaksamisestaan pyhittämällä vapaa-ajat itselleen, perheelleen ja harrastuksilleen. Hän myös huolehtii työnsä tauotuksesta ja lepäämisestä. Työntekijöiden aktiivinen itsestä huolehtiminen hyödyttää työnantajaa, koska itsestä huolehtiminen lisää työssä jaksamista.



*Sä voit, voit siellä ku sä oot ulkona, niin käyt vaikka siellä kopissa vähän aikaa niinkö istahtamassa ja vähän tuota voi, voi vaikka höyryjä itekseen päästellä pois myös tolleen ja. Emmä, ne on vähän semmosia asioita että niinkö tuota se ei mul, mulle se ei oo niinkö ongelma nuo niinku fyysiset hommat ja. Mää vaan teen sen, mää tuun tänne ja mää teen sen homman ja mää meen sitte kottiin illalla, se on sitte päivä siinä.*

Aktiivisuus psyykkisessä selviytymisessä voi myös suojata työntekijää levon ja unen puutteiden aiheuttamilta palautumisen ongelmilta kauden lopulla. Väsyneet kausityöntekijät ehtivät nykytilanteessa yleensä palautua kesän aikana. Koska sesonkien odotetaan tulevaisuudessa venyvän entistä enemmän kesäkaudelle, palautumisen puutteet voivat kuitenkin muodostaa kasvavan uhkatekijän. Silloin aktiivisen roolin omaksuminen oman työhyvinvoinnin ylläpidossa ja kehittämisessä voi tulla entistä tärkeämmäksi, jaksamista edistäväksi tekijäksi.

Roolin omaksuminen merkitsee pitkälti samaa kuin tietyn asenteen omaksuminen. Kertomusten mukaan työturvallisuutta on kehitetty vuosien aikana asenteiden avulla, ja samoin myös yleistä työhyvinvointia on ehkä mahdollista parantaa asenteita muuttamalla. Esimerkiksi tilanteissa, jotka voivat tuntua olevan vaikutusmahdollisuuksien ulottumattomissa, voidaan omaksua asenne, joka antaa hallinnantunnetta.

Tyypillisenä työhyvinvoinnin ja -turvallisuuden haasteena on liukkaus, joka haittaa erityisesti ulko- mutta myös joissakin sisätiloissa. Passiivisessa roolissa toimija pyrkii vain tulemaan toimeen liukkauden kanssa vaikkapa kävelemällä varovasti. Aktiivisen roolin omaksuja pyrkii omalla toiminnallaan vähentämään liukkautta esimerkiksi rikkomalla tasaista jääpintaa rosoiseksi oven edestä. Aktiiviseen rooliin sisältyy usein viestintä, joka liukkauden osalta tarkoittaa vaaranpaikoista ilmoittamista tarpeen mukaan joko huollolle tai johdolle. Useimmiten liukkauden ja siitä

johtuvan työhyvinvoinnin heikkenemisen vähentäminen ei edellytä suuria investointeja, joten on todennäköistä, että työnantaja mielellään kehittää työpisteitä turvallisemmiksi. Yksinkertaisimmillaan kehittäminen voi tarkoittaa liukastumista estävien mattojen tai kenkien hankintaa. Kehittäminen edellyttää kuitenkin sitä, että työnantaja saa tiedon siitä, mitä kehittäminen edellyttää.

Kokeneille työntekijöille asenteen työstäminen voi olla vasta-alkajia helpompaa, sillä he ovat opetelleet psyykkisiä keinoja selviytyä asennetta haastavista tekijöistä, kuten sesonkikiireestä, rutiinitehtävistä, monenlaisista asiakkaista sekä säähän ja vuodenaikoihin liittyvistä ääriolosuhteista. Kokeneet työntekijät saattavat myös helpommin erottaa ympäristöstä tilanteita ja olosuhteita, joissa voi olla aktiivinen ja hallita tilanteita. Hallinnan tunne on oleellinen osa työntekijän osallisuuden kokemusta työpaikalla. Kun työntekijä kokee olevansa työyhteisössään ennemmin aktiivinen osallistuja kuin passiivinen pelinappula, hänen itseluottamuksensa vahvistuu ja työhyvinvointinsa lisääntyy. Aktiivinen tekeminen lisää myös osaamista ja kykyä toimia erilaisissa tilanteissa myös tulevaisuudessa.

Psyykkistä työhyvinvointia kehittävän aktiivisen roolin omaksuminen ei ole kaikissa hiihtokeskuksen työtehtävissä yhtä helppoa. Erityisesti osastopäälliköillä työ ei välttämättä rajaudu työpaikalle ja työajalle vaan seuraa vapaa-ajalle, joko ajatuksissa tai paperitöinä. Myös yötyötä tekevät rinnekoneenkuljettajat kokevat väsymistä ja palautumisen puutteita, joihin on vaikea itse vaikuttaa. Työhyvinvointiin vaikuttavat lisäksi asiakkaat. Epäasiallisesta käyttäytymisestä työntekijät selviävät usein neuvokkuutensa ja asenteensa avulla. Sen sijaan asiakkaiden piittaamattomuus turvallisuudesta aiheuttaa työntekijöille riskejä, joita ei voi muuttaa pelkästään omaa asennetta muokkaamalla. Kun työhyvinvointia kehitetään, onkin hyvä pohtia keinoja, joilla myös asiakkaiden asenteita ja toimintaa muutetaan työhyvinvointia lisääviksi. Asiakkaisiin liittyviin turvallisuuskäytäntöihin sisältyy toisaalta riskienhallinnan problematiikkaa, koska asiakas on osa riskien

aiheuttajia mutta mielletään vahvasti myös riskienhallinnan kohteeksi, joka pitää suojata.

## **Sosiaalinen vuorovaikutus työhyvinvoinnin lähteenä**

Aineiston perusteella työhyvinvointiin sisällytetään pelkistetyimmillään fyysinen työhyvinvointi: kun työterveyshuollosta saa ilmaista hoitoa ja apua, työntekijä voi työssä hyvin. Fyysistä työhyvinvointia edistää myös työnantajan panostus työturvallisuuteen. Kun turvallisuusvälineet ja -ohjeistus ovat kunnossa, yksilöt ja yhteisö voivat hyvin. Toisaalta osassa kertomuksia kritisoitiin sitä, että organisaatioissa työhyvinvointi ymmärretään vain fyysistä turvallisuutta koskevana asiana, koska silloin psykkiniset ja sosiaaliset tekijät jäävät ymmärtämättä ja kehittämättä.

Vaikka fyysinen työhyvinvointi koetaan hiihtokeskustyössä tärkeäksi, kertomuksissa korostuu työyhteisön eli toisten ihmisten merkitys hyvinvoinnille. Sosiaaliset suhteet ovat hiihtokeskustyössä tärkeitä myös työhyvinvoinnille, jota ylläpidetään ja lisätään aktiivisesti vaikkapa menemällä juttusille työkaverin kanssa, huolehtimalla työpisteiden kunnosta, käyttäytymällä toisia kohtaan iloisesti ja asiallisesti sekä auttamalla toisia. Sosiaalista työhyvinvointia rakentava tekeminen tiivistyy yhden haastatellun motossa: *Tee niinku haluat että sulle tehtäs.*

Kun sosiaalista työhyvinvointia edistetään, vahvistetaan samalla kuin huomaamatta fyysistä ja psykkinistä hyvinvointia. Kun toisia kohtaan käytäydtyään iloisesti ja asiallisesti, hyväksyen toiset omanlaisinaan yksilöinä, edistetään yksilöiden psykkinistä hyvinvointia. Lisäksi vastavuoroinen toisten voinnista huolehtiminen ja auttaminen esimerkiksi kiireisenä aikana edistää kunkin fyysistä hyvinvointia.

Sosiaalinen vuorovaikutus onkin yksi tärkeimmistä, jos ei tärkein, hiihtokeskustyöntekijöiden työvointiin vaikuttavista tekijöistä. Hyvinvointia edistävä vuorovaikutus alkaa jokaisen yksilön kohdalla, kun tulokas otetaan

vastaan työyhteisöön tervetulleena jäsenenä ja hänet perehdytetään töihin yhdessä toisten kanssa. Hyvinvointia vahvistaa myös, että tulokkaaseen sopeudutaan yksilönä ja hänen annetaan löytää paikkansa yhteisössä omana itsenään.

Vaikka yhteisössä saa olla oma persoonansa, hyvinvointi edellyttää asiallista käyttäytymistä. Rentoutta ja huumoria arvostava työporukka kuitenkin sallii poikkeamia norminmukaisesta asiallisuudesta. Esimerkiksi kiroilu ja vinoilu ovat tilannekohtaisesti sallittua toimintaa, joka vahvistaa yhteisöllisyyttä ja tekee haastavastakin työtilanteesta rennomman ja siedettävämmän. Salliva vuorovaikutus sallii myös sen, että työntekijät voivat neuvoa toisiaan niin, että neuvot otetaan asiallisesti vastaan.

*Joku homma on ollu, että jos on joku jonka on huomannu, että tuo on hullusti tuo asia tehty, niin olen kyllä sanonu, että näin se kannattaa tehdä, että voit tehdä yhtä helposti sen ja turvallisesti sen. Ja on kyllä kuunneltuki sitten että.*

Toimivan sosiaalisen vuorovaikutuksen kannattelema työhyvinvointi ei synny hetkessä. Sen syntyminen kannalta on tärkeää, että työyhteisössä on kokeneita työntekijöitä, jotka auttavat ja jakavat tietämystä erilaisissa työssä vastaan tulevista, haasteellisissakin tilanteissa. Sosiaalinen vuorovaikutus edistää yleisen työhyvinvoinnin lisäksi työturvallisuutta, sillä tuttuihin työkavereihin uskaltaa paremmin luottaa vaarallisissa tilanteissa eikä nopeutta vaativissa tilanteissa välttämättä tarvita pitkää sanallista kommunikointia. Työturvallisuutta edistää myös se, että kokeneet työkaverit varoittavat tulokkaita vaaranpaikoista ja perehdyttävät työn turvalliseen tekemiseen käytännössä.

Sosiaalinen vuorovaikutus lisää työhyvinvointia myös siksi, että se tuo työhön kaivattua vaihtelua. Etenkin asiakkaat lisäävät hiihtokeskustystä

sosiaalista vaihtelevuutta. Vaikka kaikki asiakaskohtaukset eivät ole miellyttäviä, rennot ja iloiset asiakkaat tuovat työhön mielekkyyttä ja hauskuutta, jotka vahvistavat työntekijöiden motiivia työskennellä tunturissa.

## **Mitatun työhyvinvoinnin yhteys koettuun työhyvinvointiin**

Laadullisen aineiston ohella tutkimuksessa kerättiin pieni määrällinen aineisto, jonka avulla tarkistettiin laadullisen analyysin perusteella tehtyjä tulkintoja. Määrällinen aineisto kerättiin Firstbeat-hyvinvointianalyysillä. Firstbeat on sykeanalyysiohjelmisto, joka sykevälivaihtelun analyysin perusteella tuottaa tietoa kehon toiminnoista, kuten hengityksestä, sydämen sykkeestä ja hermoston toiminnasta (Firstbeat, 2011). Sydämen syke tarkoittaa peräkkäisiä sydämen lyönnejä. Sykkeessä tapahtuu jatkuvia variaatioita, joita kutsutaan sykevälivaihteluksi eli sykevälivariaatioksi. Kyse on sydämen lyöntien välisestä ajallisesta vaihtelusta, joka johtuu lähinnä autonomisen hermoston välittämästä säätelystä. Yleisesti ottaen suuri sykevaihtelu on liitetty hyvään terveyteen ja joustavaan sopeutumiseen. Pienen sykevaihtelun on sen sijaan havaittu olevan yhteydessä stressiin. (Laitio ym., 2001; Tahvanainen ym. 2014.)

Tässä tutkimuksessa keskityttiin kehon stressireaktioiden ja palautumisen seurantaan työhyvinvoinnin arvioinnin mittareina. Firstbeatin tietokannan mukaan (2016) stressireaktio tarkoittaa vireystilan nousua elimistössä. Reaktio voi olla positiivinen tai negatiivinen. Keskimäärin stressireaktioiden osuus on noin puolet vuorokaudesta eli noin 12 tuntia (Firstbeat, 2014). Palautuminen tarkoittaa puolestaan elimistön rauhoittumista. Tärkeimmät palautumisjaksot vuorokaudessa ovat yöni ja rauhoittavat hetket päivän aikana.

Jokaisesta tutkimukseen osallistuneesta hiihtokeskuksesta oli alun perin mukana kuusi vapaaehtoista henkilöä, joten mitattavien kokonaismäärä oli 18. Mittaukset toteutettiin kahdessa osassa joulukuussa 2016 ja maaliskuuhun 2017. Mittausajankohdat pyrittiin valitsemaan niin sanotuilta ”normiviikoilta” (ei ruuhkaisimmilta ajoilta) sesongin alusta ja lopusta. Osallistujien vuorokausirytmistä ei vakioitu millään tavalla. Mittausajan täytyttyä osallistujat toimittivat mittausvälineet purkua ja analysointia varten tutkimuksen toteuttajalle sekä tekivät mittaussektion aikana tarvittavat päiväkirjamerkinnot suoraan Hyvinvointianalyysi-ohjelmiston sivuille. Mittausaineisto sisälsi yhteensä 18 kartoitusta (10 naista ja 8 miestä). Mittausvuorokausia kertyi kahdessa osiossa yhteensä 57. Otos oli suhteellisen pieni ja otanta valikoitunut, koska osallistujat saivat itse ilmoittautua vapaaehtoisiksi. Näiden rajoitusten vuoksi mittausaineistoa ei käytetty ensisijaisena datana vaan laadullisen aineiston ohjelmistona.

Hyvinvointianalyysi-ohjelmistoon purettu aineisto analysoitiin ja osallistujat saivat tutkimuksen toteuttajan laatiman henkilökohtaisen palauteyhteenvedon analyysi-ohjelmasta saatavien palautteiden pohjalta. Syke-datan purkamisen ja palauteyhteenvedon jälkeen aineistosta poistettiin mittaukset, joissa oli luotettavuuden kannalta liikaa mittaushäiriöitä (>20 %). Tutkimuksessa hyödynnettiin parasympaattisen hermoston aktivaatio-tasoa kuvaava relaksaatioprosentti mittausjakson ajalta (työpäivä ja unijakso) ja peräkkäisten sykevälivälien keskimääräistä vaihtelua millisekunneissa viiden minuutin keskiarvona kuvaava RMSSD-luku. Lisäksi palautumisen ja työssä jaksamisen kannalta tärkeät liikunta-aktiivisuutta kuvaavat liikuntapisteet kerättiin vastaajien päiväkirjamerkinnoista ja sykedatasta. Analyysissä hyödynnettiin frekvenssejä, keskiarvoja ja keskijajontaa sekä stressi- ja palautumisreaktioiden määrää prosentuaalisilla osuuksilla vuorokaudesta.

Stressin osuus vuorokaudessa oli tutkitussa ryhmässä (N=18) 50 %, joka on sama kuin keskiarvoluku Firstbeatin keräämissä aineistoissa. Palautumisen määrä vuorokaudessa oli 23 %, kun Firstbeatin suositus on 30 %. Liikuntapisteet olivat ryhmällä 47, kun suositus terveyttä ylläpitävälle hyvälle

tasolle liikunnassa on 60 pistettä. Palautumisen määrä unijaksosta prosentteina oli 59 %, joka kertoo kohtalaisesta palautumisesta. Suositus on 75 % (hyvän taso).

Palautuminen onnistui 23 vuorokauden aikana tutkimuksessa analysoidusta 57 vuorokaudesta hyvin (40 %) (Kuvio 2). Viivästynyttä tai lievästi heikentynyttä palautuminen oli 13 vuorokauden aikana (23 %). Heikoksi tai jopa ylikuormittuneeksi palautuminen jäi 21 vuorokauden aikana (37 %). Nukkumiseen käytetty aika jäi noin viidesosalla tutkituista alle seitsemän tunnin.



**Kuvio 2.** Vuorokauden aikana tapahtuva palautuminen.

Yhteenvetona tuloksista nousi esille tarve riittävälle työn tuottamiselle, jotta päivän aikainen palautuminen kuormittavista työtehtävistä ja työn aiheuttamasta stressistä olisi tehokkaampaa. Toinen palautumista ja stressin hallintaa parantava keino tutkituilla on unen keston pidentäminen yli seitsemään tuntiin, sillä kyky selviytyä kuormittavista tilanteista on suoraan yhteydessä unen pituuteen ja laatuun (Saarijärvi, 2016). Kolmas palautumista ja unen laatua parantava keino on tehokkaampi työn ja vapaa-ajan erottaminen.

Sekä Firstbeat-analyysi että laadullinen analyysi osoittivat, että hiihtokeskuksissa on työn kausiluonteista ruuhkautumista, joka on enenevässä määrin lisääntynyt ja jakaantunut pidemmälle ajalle. Kun työntekijät sitoutuvat yhä tiukemmin esimerkiksi asiakkaiden palvelemiseen jopa ympäri vuorokauden, tarpeellisten palauttavien taukojen ja vapaajaksojen pitäminen ruuhka-aikoina vaikeutuu, jolloin palauttava vapaa-aika voi jäädä olemattomaksi. Riittävän unen lisäksi myös muut terveellisten elämäntapojen haasteet, kuten epäsäännöllinen ruokailurytmi ja alkoholin nauttiminen, näkyvät palautumisessa ja unen laadussa. Tässä otoksessa noin viidesosa vuorokausista sisälsi alkoholin käyttöä, jonka rajana pidetään vähintään 2,5 ravintola-annosta vuorokaudessa.

Laadulliseen aineistoon peilattuna Firstbeat-analyysi osoittaa, että vaikka työntekijät tunnistavat ravitsemuksen, liikunnan ja unen tärkeyden hyvinvoinnille, niiden kohdalla on omassa elämässä parannettavaa. Tosin tilanne voi Firstbeat-analyysin perusteella näyttäytyä heikompana kuin laadullisen aineiston perusteella, koska osallistujiksi on voinut valikoitua erityisesti henkilöitä, jotka ovat jo tunnistaneet itsessään heikentyneen hyvinvoinnin merkkejä.

Toisaalta se, että työntekijät kokevat etenkin laadullisen aineiston perusteella olevansa levänneempiä ja paremmassa kunnossa kuin mitä mittaukset osoittivat, voi kertoa myös heidän itsensä johtamisen taidoistaan, etenkin oman ajattelun hallintana. Kun työntekijä tietää, että sesonkikiireet hellittävät pian, hän saattaa pakottaa itsensä tuntemaan olonsa pystyväksi, vaikka mittausten perusteella voi tulkita jaksamisessa olevan haasteita. On kuitenkin huomioitava, että koettu jaksaminen ja mittaustuloksilla esille tullut (ristiriitainen) tilanne voivat ennakoita muutoksia tai ainakin uhkaa hyvän tilanteen heikkenemiselle lähitulevaisuuden hyvinvoinnissa.



## Työhyvinvoinnin kehittämisen esteet kausityössä

Vaikka tutkimuksen painopisteenä oli työn myönteinen kehittäminen, työhyvinvointi rinnastui työyhteisön kertomuksissa usein työpahoinvointiin. Työpahoinvoinnin kertomuksista voidaankin löytää tekijöitä, jotka mahdollisesti estävät työhyvinvoinnin edistämistä ja jotka on siksi hyvä huomioida. Pääosa työhyvinvoinnin esteistä koskee ennen kaikkea kausityöntekijöitä, mutta osa myös muita työntekijöitä.

Edellä käsiteltiin kehittämistä koskevan aktiivisen tai passiivisen roolin omaksumista. Yhdeksi kehittämisen esteeksi voi muodostua se, että liian moni omaksuu jatkuvan passiivisen roolin eikä pyri vaikuttamaan kehittämiseen. Tällaiseen tilanteeseen voidaan todennäköisimmin joutua, jos aktiivinen rooli ei johda hyviin muutoksiin. Tällöin pulmana voi olla se, että tiedottamiskanavat eivät toimi, toisin sanoen viesti ei kulje työntekijöiltä päättävälle henkilölle. Tämä pulma liittyy ainakin osittain työyhteisön organisointiin, jossa osastojen erillisuus on hallitseva tekijä. Toisen ongelman voi muodostaa se, että kehittäminen edellyttää toisinaan mittavia investointeja tai pitkäkestoista toimintaa, jotka eivät näy kovin nopeasti päivittäistyössä. Silloin aktiivinenkin työntekijä voi turhautua ja omaksua passiivisen roolin.

Toinen mahdollinen työhyvinvointia heikentävä tekijä on työn tarjoama heikko toimeentulo, joka uhkaa etenkin kausityöntekijöiden hyvinvointia. Työn tarjoama toimeentulo on osa psyykkistä ja fyysistä työhyvinvointia, mutta vain pari haastateltua mainitsi, että työn tarjoama toimeentulo muodostaa osan omasta työhyvinvoinnista. Sen sijaan palkkauksen puutteet mainittiin useammin työhyvinvoinnin esteeksi. Suurimpana kausityöntekijöiden hyvinvointia rapauttavana puutteena on palkan nousu työssäolo vuosien perusteella, ei työhön liittyvän osaamisen, haasteellisuuden ja vaatimustason kasvun mukaan. Palkan hidas nousu heikentää etenkin psyykkistä työhyvinvointia paitsi taloudellisina huolina myös siksi, että kausityöntekijä ei koe olevansa johdon taholta samalla tavalla arvostettu työyhteisön jäsen

kuin vakituinen työntekijä. Kausityö voi lisäksi estää oman elämän suunnittelua, koska pysyväisluonteisen asuinpaikan valinta tai pankkilainan saanti esimerkiksi asuntoa varten on haasteellista.

Pienempiä, mutta merkittäviä työhyvinvointiin vaikuttavia palkkauksen puutteita ovat kielilisien puuttuminen asiakaspalvelutyössä ja bonusjärjestelmän tarjoamat, motivoimattoman pieniksi koetut palkkiot. Vaikka työntekijöiden kertomuksista välittyy yleensä ahkeran työntekijän kuva, esitetään kertomuksissa myös epäily, että pieni palkka ei motivoi tekemään työtä kunnolla: keho palkka voidaan käsittää niin, että myös työn laatu voi olla keho. Tämä uhkakuva ei kertomusten mukaan vastaa laajemmin hiihtokeskustuksen nykytodellisuutta, mutta jos palkkauksen puutteet alkavat rakentua entistä selkeämmin osaksi tarinamuotoista identiteettiä, uhkakuvasta voi tulla hyvinvointia haittaava ongelma tulevaisuudessa, niin työntekijöitä kuin asiakkaita koskien.

## 7 Osallistavan johtamisen muodot

Osallistava johtaminen mielletään yleensä tietoiseksi, johtajan asemassa olevan henkilön toiminnaksi. Hiihtokeskusten johtamisessa suunnitelmallinen osallistaminen on melko vähäistä. Sen sijaan osallistaminen toteutuu spontaaneina käytäntöinä, jotka mahdollistavat työntekijöiden osallisuuden ilman, että käytäntöjä välttämättä on alun perin tarkoitettu osallistaviksi. Tässä luvussa käsittelemme aineiston analyysiin perustuvina osallistavan johtamisen muotoina arvostavaa johtamista, esimerkillä johtamista, itseorganisoituvaa jaettua johtajuutta ja itsensä johtamista. Näistä erityisesti viimeinen muoto haastaa perinteisen ajattelun johtamisesta yksisuuntaisena toimintana ja korostaa osallistavan johtamisen toteutuvan vain, jos sen toisena puolena toteutuu työntekijöiden kokemana osallisuus työpaikallaan.

### Arvostava johtaminen

Hiihtokeskustyöntekijöiden kertomuksissa johtamisen ihanteeksi muodostui arvostava johtaminen, jota kuvattiin myös sanoilla kunnioittava, ystävällinen, tasa-arvoinen, empaattinen, luottava ja rento. Kun työntekijä kokee itsensä työyhteisön arvostetuksi jäseneksi, koettu psykososiaalinen työhyvinvointi kohentuu. Lisäksi arvostuksen kokeminen auttaa työntekijää sitoutumaan organisaatioon ja toimimaan aktiivisesti sen hyväksi esimerkiksi pohtimalla uusia, toimivampia käytäntöjä päivittäistyöhön.

Arvostavan johtamisen kokemus edellyttää, että työntekijä luottaa tulevansa kuulluksi, kun hän esittää johtajalle kehittämisideoita tai antaa palautetta. Pelkkä kuuntelu ei riitä, sillä arvostavaan johtamiseen kuuluu toisten mielipiteiden kunnioittaminen ja se, että sanat johtavat tekoihin. Arvostavaa johtamista ei näin ollen ole johtaminen, jossa kuunnellaan, muttei reagoida palautteeseen.

Arvostava johtaminen on aktiivista siinä mielessä, että työntekijöiden kuuntelun lisäksi heidän mielipiteitään myös kysellään:

*Yllättävän paljon on annettu nyt niinku, tai tulee, on tullu ainaki fiilis että pystyy niinku vaikuttamaan tulevaan. Et justiinsa ollaan tiettyjä, tiettyjä hommia on kyselty multa ja muutamalle kolleegalle, että mitä kannattaa tilata ens kaudeks niinku jos tehään vähän tällasta vaihtoehtoja että minkä merkkistä lumilautaa ja niin edespäin että. -- niin niitä on saanu tosi paljon sit niinku antaa omaa mielipidettä, mikä mun mielestä on ollu tosi hyvä.*

Kyseleminen koskee paitsi kehittämisideoita ja työtä koskevaa palautetta myös yleistä jaksamista ja kuulumisia. Kuulumisten kyselyssä on tärkeää, että kysymyksen muoto on sopivan yleinen, kuten ”miten täällä jaksetaan?” tai ”mikä meininki?” Silloin työntekijä ei koe kyselyä yksityisasioiden uteluksi ja voi itse päättää vastaamisen yksityisyyden tason. Sen sijaan johtajan kysymys ”paljonko rahaa tänään on tienattu?” voi saada työntekijä tuntemaan itsensä arvottomaksi muuten kuin rahantekokoneena. Kuulumisten kyselemisellä huolehditaan työntekijöiden hyvinvoinnista ja turvallisuuden tunteesta sekä edistetään heidän kokemustaan siitä, että he ovat arvostettuja työyhteisön jäseniä, eivät pelkästään rahantekokoneina vaan myös ihmisinä.

Johtajan ei tarvitse olla koko ajan välittömästi ja fyysisesti läsnä osoittamassa arvostustaan. Työyhteisössä ymmärretään, että etenkin ylimmän johdon työnkuva on sellainen, ettei heillä ole aikaa eikä tilaisuuksia läsnä

olevaan arvostavaan johtamiseen. Ylimmän johdon ehkä tärkeimpänä keinona osoittaa arvostustaan onkin työntekijöiden riittävä ja oikeudenmukainen palkitseminen, sisältäen kohtuullisen tunti- tai kuukausipalkan sekä loogisen ja motivoivan bonusjärjestelmän. Työntekijä kokee riittävän palkan työnantajan empaattisuudeksi ja oikeudenmukaisuudeksi. Kun työnantaja palkitsee työntekijän riittävällä tavalla, työnantajaa ei koeta vain kasvottomaksi riistäjäksi vaan ihmisiksi, jotka ymmärtävät työntekijän aseman ja sen, että toimeentulo on yhtä lailla tärkeää jokaiselle. Palkitseminen on kyselemiseen ja kuuntelemiseen verrattuna passiivinen arvostavan johtamisen muoto, joka voisi kuitenkin olla nykyistä osallistavampaa. Tämä edellyttäisi nykyistä toimivampaa bonus- tai palkkiojärjestelmää, jonka avulla työntekijä voisi itse suunnitella työtään ja vaikuttaa siihen.

Johdon antamaa palautetta pidetään usein tärkeänä ja myönteisenä asiana työyhteisöissä. Tämän tutkimuksen perusteella palautteella voi kuitenkin olla sekä myönteisiä että kielteisiä vaikutuksia työntekijöihin ja työn suorittamiseen. Myönteisenä etenkin ylimmältä johdolta saatu palaute koetaan, kun palaute sisältää kiitosta ja myönteistä huomiota työstä ja onnistumisista. Kiittävä palaute motivoi ja auttaa kehittymään työssä.

Toisaalta etenkin lähijohtajien ei välttämättä toivota antavan edes kiittävä palautetta. Tämä korostuu töissä, joissa lähijohtaja ei yleensä ole läsnä töissä eikä välttämättä hallitse suoritettavaa työtä yhtä hyvin kuin työntekijät. Palautteen anto edellyttäisi lähijohdolta läsnäoloa, joka itsenäisissä työtehtävissä voidaan kokea ”niskaan hengittämiseksi” eli holhoavaksi epäluottamukseksi. Liiallinen palaute voi myös vaarantaa työnteon rentouden, sillä työn koetaan onnistuvan parhaiten, kun sitä tehdään työryhmän vapaan, keskinäisen luottamuksen vallitessa, ei ulkopuolisen auktoriteetin vahtiessa ja arvioidessa työsuorituksia.

## Esimerkillä johtaminen

Esimerkillä johtaminen kerrottiin työyhteisössä sosiaalisesti läsnä oleviksi käytännöiksi, jotka henkilöityvät erityisesti lähijohtajiin ja kokeneisiin työntekijöihin. Esimerkillä johtaminen edellyttää yleensä, että sen toteuttaja osaa suorittavan työn työntekijöiden näkökulmasta hyvin. Kaikilla hiihtokeskusosastoilla näin ei ole, jolloin osastopäällikkö ei voi johtaa esimerkillään työtehtävien sisällöllistä suorittamista. Tästä huolimatta hän voi toimia hyvän työyhteisöllisen käyttäytymisen esimerkkinä, toisin sanoen olla ystävällinen ihmisille asemasta riippumatta sekä pitää yllä hyviä suhteita johdon ja työntekijöiden sekä eri osastojen välillä.

Esimerkillä johtamista voidaan kuvata keholliseksi johtamiseksi. Kehollinen johtaminen voidaan jakaa fyysiseen ja sosiaaliseen läsnä- ja poissaolevuuteen (Ropo & Sauer, 2008). Yleensä hyvältä johtamiselta edellytetään, että johtajat ovat työyhteisössä ainakin jollakin tavalla läsnä. Hiihtokeskustyössä esimerkillä johtamisessa on tärkeää, että läsnäolo on sekä fyysistä että sosiaalista. Pelkästään sosiaalinen läsnäolo esimerkiksi sähköpostin välityksellä ei riitä, sillä monissa hiihtokeskusten työtehtävissä ei varsinkaan sesonkina ole aikaa seurata sähköisiä viestimiä säännöllisesti. Siksi esimerkillä johtajan on näytävä ja kommunikoitava työyhteisössä konkreettisesti, kehollisesti. Esimerkillä johtamisen vastakohtakarikatyyriksi piirtyy kertomuksissa poissaoleva, kirjoituspöydän takana piileksivä johtaja, joka on vain harvoin tekemisissä suorittavaa työtä tekevien kanssa.

*No omalta kohalta mie en oo, ole semmonen johtaja mikä on missään kirjoituspöydän takana ja antaa tehtäviä. Mie johan hyvin pitkälle esimerkin kautta. Että mie teen hyvin paljon matkassa, et sitä kautta että ei niinkö anneta mittään käskyjä.*

Vaikka esimerkillä johtamista toteuttavat tyypillisesti osastojen päälliköt, sitä harjoittavat myös kokeneet työntekijät, jotka jakavat ideoitaan ja

tietämystään esimerkiksi työn turvallisesta tekemisestä. Esimerkillä johtaminen on hiihtokeskuksissa tasa-arvoista ja suuntaviivoja näyttävää. Esimerkillä johtava ei dominoi tai alista toisia vaan opastaa ja neuvoo. Hän esittää kehittämisideoita, kuten muutkin, eikä toteuta niitä omavaltaisesti vaan neuvottelemalla. Hän ei kuitenkaan anna alaisille täysiä valtuuksia tehdä päätöksiä vaan kantaa vastuun lopullisista päätöksistä. Esimerkillä johtava yleensä määrää tai jakaa työtehtävät, joiden suorittamiseen toisaalta myös osallistuu itse osana työryhmää.

Esimerkillä johtaminen kerrotaan yleensä myönteiseksi ja motivoivaksi johtamisen tavaksi, mutta silläkin on kääntöpuolensa. Jos osastopäällikkö ei malta vähentää suorittavia työtehtäviään, vaikka toimistotöitäkin olisi tehtävänä, työntekijät voivat huolestua hänen jaksamisestaan. Myös työntekijä voi tilanneriippuvaisesti päätyä asemaan, jossa hän joutuu toimimaan esimerkkinä siinä määrin, että jaksaminen työssä kärsii. Koko työyhteisön työhyvinvoinnin kannalta on oleellista, että esimerkiksi johtamisen tuloksena työntekijöiden osaaminen, autonomisuus ja vastuu työssä kasvava ilman että työhyvinvointi heikkenee jaksamisongelmien myötä.

## **Itseorganisoituva jaettu johtajuus**

Hiihtokeskustyohteisössä osallistava johtaminen ei yleensä toteudu suunnitellusti ja osana muodollista johtamista. Tästä huolimatta sitä toteutetaan monin, ehkä tiedostamattomin tavoin päivittäistyössä. Tällaista osallistavaa johtamista kuvataan työyhteisöissä ”näkyttömänä” johtamisena, joka parhaimmillaan merkitsee eräänlaista itseorganisoituvaa jaettua johtajuutta. Osallistava johtaminen toteutuu silloin sen kummemmin suunnittelemana, yhdessä porukalla tekemällä, ilman osastonjohtajan käskyttämistä:

*Eihä siitäkää tuu mittää, että mie sanon, että otappa tuo puhelin ja soita sinne, vaan jos huomataan, että voi pitää jotaki, ni sitte tekkee.*

*Ja kyllä ne on ollu niin pitkää töissä, monia vuosia, että siellä tietään, mitä tehhään, että ei siellä tarvi olla koko ajan osottamassa sormella, että tee tuota tai tee tuota.*

Itseorganisoituminen edellyttää johdolta luottamusta työntekijöihin, jolloin työntekijät voivat tehdä työtään koskevia itsenäisiä päätöksiä ilman johdon lupaa ja neuvoja. Luottamus puolestaan edellyttää sitä, että työntekijät ovat riittävän kokeneita ja osaavia työssään.

Itseorganisoituva jaettu johtajuus ei toteudu eri työtehtävissä tasa-puolisesti. Etenkin huolto- ja kunnossapidon kuvataan olevan yhdessä porukalla tekemistä, jossa saa paljon vastuuta ja vapautta tehdä työnsä. Sen sijaan asiakaspalvelutöissä johtaminen koetaan usein ennemminkin holhoavaksi kuin luottavaksi. Holhoaminen ilmenee siten, että työntekijöiden ei anneta pitää rauhassa taukoja eikä luoteta heidän omatoimisuuteensa työtehtävien suorittamisessa. Työtehtäviä koskevat johtamistyylien erot voivat johtua ainakin osittain siitä, että huolto- ja kunnossapidossa työntekijät ovat usein pitkäaikaista, vakituista henkilökuntaa. Asiakaspalvelussa työntekijöiden osaamistason vaihtelu on suurempaa, jolloin kaikki tulevat ehkä helpommin kohdelluksi heikoimman osaamistason mukaan – tai oletuksen, joka johdolla on työntekijöiden osaamistasosta.

Koska itseorganisoituva jaettu johtajuus rakentuu kaikkien osallisten ammattitaidon ja keskinäisen luottamuksen varaan, palautteen saaminen, jota usein pidetään hyvän johtamisen yhtenä kulmakivenä, ei ole työntekijöille kovin tärkeää. On mukavaa, kun kehuetaan, mutta se ei ole tarpeellista, koska työntekijä pystyy itsekin arvioimaan työnsä laadun. Lähijohtajan kanssa ei välttämättä tarvitse olla säännöllisesti tekemisissä, sillä työntekijät ovat oma-aloitteisia työn suunnittelusta toteutukseen. Tällaisessa yhteisössä työntekijä voi kokea olevansa oman työnsä ”pomo”, jota myös muiden taholta kohdellaan sellaisena:



*Viimeksi tänään sain palautetta, että 'kyllä, ne asiat mitä sanoit sillee, niin huomasitko että nyt ne on hoidettu?' Ja se tuli niiltä päin sillä lailla että niinku mä olisin ollut siinä pomo ja niinku käseny sen tehdä.*

Johtamisen ollessa itseorganisoituvaa ja jaettua, johto antaa työntekijöiden vaikuttaa työn käytäntöihin eikä nalkuta turhasta, kyttää tai pidä toistuvasti palavereja pikkuasioista. Kertomuksissa toistuu näkemys, että johtaminen on hyvää, kun se ei näy eikä sitä tarvitse erityisemmin miettiä. ”Näkymätön” johtaminen voi toimia työyhteisössä erittäin hyvin, etenkin kun työntekijät ovat työtehtävät hallitsevia ammattilaisia. Toisinaan näkymätön johtaminen koetaan kuitenkin kielteisenä ja vastuuttomana ”mysteerijohtamisena”. Sen tunnusomaisena piirteenä on etenkin ylimmän johdon näkymättömyys päivittäisessä työssä. Silloin johtoa ei kohdata ehkä muuten kuin virallisissa kokouksissa, joissa johto yksipuolisesti viestii jo tehdyistä päätöksistä. Muuten johto ei käy työpisteillä tervehtimässä ja kyselemässä kuulumisia. Työntekijä saattaa silloin kokea olevansa vain rahantekokone tai pieni muurahainen, joka ahertaa ilman kiitosta ja arvostusta.

Näkymätön johtaminen voidaan myös kokea puuttuvaksi tai vastuuttomaksi johtamiseksi. Silloin työntekijät tekevät töitään ilman selkeitä ohjeita silloin, kun heille parhaiten sopii, ja tavoilla, jotka heille ovat mieluisia. Tämä voi aiheuttaa ongelmia yhteistyössä, koska ihmisille voivat muodostua eri käytännöt ja pelisäännöt, joilla töitä tehdään. Työtehtäviä voi myös jäädä tekemättä, jos niitä ei ole selkeästi vastuutettu kenellekään eikä kukaan koe itseorganisoidusti olevansa niistä vastuussa.

Mainittujen pulmien välttämiseksi joillakin osastoilla on itseorganisoinnin sijaan kokeiltu tehtävien vastuuttamista työntekijöille. Vastuiden muodollinen jakaminen kuitenkin lopetettiin tarpeettomana, koska jokainen kantoi joka tapauksessa vastuuta monista tehtävistä ja työn osa-alueista. Itseorganisoituvaa jaettua johtajuutta on toimivinta, kun työntekijät ovat valmiita ottamaan oma-aloitteisesti vastuuta työn tekemisestä.

## Omaehtoinen osallisuus: itsensä johtaminen

Osallistavan johtamisen teorit – kuten monet muutkin johtamisen teorit – korostavat johdosta alaisiin kulkevaa toiminnan suuntaa. Vaikka osallistava johtaminen on vuorovaikutusta tarkasteleva teoria, se ei ole kovin hyvin selittänyt kokonaisuutta, johon osallistava johtaminen sisältyy. Tutkimuksemme havainnollistaa, että osallistava johtaminen on vain yksi osa osallisuuden ilmiötä, johon osallistavan johtamisen lisäksi sisältyy työntekijöiden osallistuminen. Voidaan jopa sanoa, että osallistuminen on osallisuuden tärkeämpi puoli, sillä osallistava johtaminen ei toteudu ilman työntekijöiden osallistumista. Sen sijaan työntekijät voivat hyvinkin osallistua ilman osallistavia toimenpiteitä.

Omaehtoista, osallistuvaa ja osallisuuden tunnetta lisäävää toimintaa voidaan tarkastella itsensä johtamisena, jonka tärkeimpiä tuntomerkkejä ovat yksilön oman psyykkisen toiminnan, ennen kaikkea ajattelun, hallinta ja oman käyttäytymisen säätely (Manz & Sims, 1991). Itsensä johtamista ei yleensä sisällytetä osaksi osallistavaa johtamista. Sitä on myös useimmiten tutkittu johtajien toimintana, vaikka itsensä johtaminen voidaan myös nähdä aikuisuuteen yleisesti kuuluvana (Perttula, 2012).

Tutkimuksemme perusteella itsensä johtaminen voidaan tulkita ajatteluksi ja käytännöiksi, jossa työntekijä itse osallistaa itsensä työn suunnitteluun, toteuttamiseen ja kehittämiseen. Hän ei jää odottelemaan johdon taholta suunnattuja osallistavia toimenpiteitä vaan toimii itsenäisesti ja aktiivisesti oman työtehtävänsä puitteissa. Itsensä johtaminen onkin usein yhteydessä itseorganisoituvaan jaettuun johtajuuteen. Näkymätön johtaminen puuttuvana johtajuutena voi siis passiivisella tavalla osallistaa ihmisiä ja lisätä osallisuuden kokemusta työyhteisössä.

Itsensä johtaminen on hiihtokeskusten erityisosaamista vaativissa työtehtävissä usein välttämätöntä. Esimerkiksi jos lähijohtaja ei tunne suorittavia työtehtäviä, ongelmat on ratkottava työntekijöiden kesken. Lähes

kaikki työt myös edellyttävät monenlaisia asioita koskevien itsenäisten päätösten tekemistä ja vastuun ottamista. Toisinaan kyse on päätöksistä ja vastuusta, jotka koskevat omaa tai toisten turvallisuutta, joskus jopa henkeä. Usein kyseessä ovat myös valinnat, jotka nopeuttavat työn kulkua tai tekevät toiminnasta muuten mielekkäämpää niin työntekijöille kuin matkailijoille.

Kertomuksissa itsensä johtaminen näyttäytyy ennen kaikkea oman asenteen muokkauksen tärkeyden korostamisena. Tunturiympäristössä, jossa säät ja matkailijat vaihtelevat, oma ajattelu esimerkiksi työympäristön havainnointina ja ymmärtämisenä on ensiarvoista turvallisuuden ja muun hyvinvoinnin kannalta. Ympäristöä havainnoiva ja ymmärtävä pystyy myös perustelemaan ympäristöön liittyvät muutosehdotuksensa, jolloin niille saa helpommin johdon hyväksynnän. Oman asenteen hallinta on tärkeää myös, koska sen avulla voi sulkea hetkellisesti mielestään töitä haittaavia asioita, kuten rasituskipuun tai väsymyksen. Vapaa-ajalla omaa asennetta voi hallita siten, että maltaa *jättää työtakin* työpaikalle, lopettaa töiden ajattelemisen ja miettiä asioita, joita itse haluaa ajatella.

Itsensä johtamiseen sisältyvät itsensä hallinta ja tietoiset valinnat paitsi ajattelun myös käyttäytymisen osalta. Itseään johtava ihminen voi esimerkiksi päättää olla töissä iloinen, hymyilevä ja toisia kannustava. Tämän päätöksen taustalla voivat olla kokemukset siitä, että oma käyttäytyminen toisia kohtaan vaikuttaa siihen, miten toiset käyttäytyvät itseä kohtaan. Itseään johtava voi myös päättää kannustaa itseään jaksamaan haasteellisissakin työtilanteissa, joita kiireisten aikojen lisäksi tarjoavat myös hiljaisemmat, monotoniset hetket.

*Mut se oli jonkun näkönen järkytys mulle, ja mä olin niin orientoitunu että nyt se on jo rauhottunu tää hässäkkä, ja se itse asiassa oli niinkun hiihtolomaryysis eilisen päivän siinä, ettei mulla ollu minkään näköstä tyhjää sompaa siinä nenän ees koko päivänä. Mut sen mä huomasi sit iltapäivällä, että nyt täytyy ottaa eri asenne eikä olla silleen että 'voi että ku sais ees viis minuuttia istua'. Mutta ku ei saanu, niin ei saanu.*

*Mut sillon ko on rauhallista, nii ohan se. Mut sitte jotku sanoo, että ku 'voi voi kun se alkaa tylsistyttään jos sulla on kymmenen tunnin työpäivä ja on tosi rauhallista'. Mut mä oon semmone duraceli, et mä keksin aina tekemistä.*

Oman käyttäytymisen hallintaa on myös se, että henkilö huolehtii ravitsemuksestaan ja kunnostaan esimerkiksi pitämällä työssä taukoja ja palautumalla vapaalla aktiivisesti fyysisesti ja psyykkisesti hyvää tekevissä harrastuksissa.

Koska itsensä johtamiseen sisältyvät oman ajattelun ja käyttäytymisen tuntemus ja hallinta, se on aktiivinen ja yksilölle vaativa johtamisen muoto. Jos on kurjalla tuulella, voi olla helpompi syyttää omasta mielentilasta rängästä tai kaamosta kuin yrittää korjata mielentilansa ajattelemalla mukavia. Samoin kun kohtaa hyökkäävästi käyttäytyvän asiakkaan, on helpompi vajota itsekin huonolle tuulelle kuin pysyä ystävällisenä ja rauhallisena. Itsensä johtaminen ei kuitenkaan tarkoita, että ihmisen tulisi robottimaisesti aina olla hyvällä tuulella. Hän voi kokea ärtymystä, tympääntymistä ja vihaakin, mutta hän ei anna ulkopuolisten tekijöiden herättämille tunteille valtaa määrittää mielentilaansa kovin pitkäksi aikaa eikä pilata työpäivää, saati vapaa-aikaa. Toisin sanoen hän erottaa ulkopuoliset tekijät omasta tajunnastaan: olosuhteet, ympäristötekijät ja muut ihmiset ovat vaihtelevia seikkoja, joista ei kannata *ottaa itseensä*.

Itsensä johtamiseen liittyvää ajattelun ja käyttäytymisen hallintaa kuvataan kertomuksissa usein luonteenomaisuudeksi, kuten *kilpaurheilijan* tai *sotilaan* mentaliteetiksi. Tietylainen persoona voi helpottaa itsensä johtamista. Persoonallisuuden ohella, tai jopa sen sijaan, itsensä johtamisen taitoihin vaikuttavat kuitenkin myös työ- ja muu elämäkokemus. Itsensä johtamisesta kertovat yleensä kokeneet työntekijät, jotka ovat uransa aikana kohdanneet monenlaisia tilanteita sekä luoneet onnistuneita ajattelu- ja toimintastrategioita kokemuksensa perusteella. Kehityskulkua voi kutsua rutiinittomiseksi, ammattimaisuuden kehittymiseksi tai *nahan kovettumiseksi*.

Konkreettinen esimerkki löytyy vaikkapa siitä, että pitkät asiakasjonot eivät stressaa kokenutta työntekijää samalla tavalla kuin työuran alussa. Tämä johtuu siitä, että työntekijä on oppinut, ettei koko jonoa voi huomioida ja hallita samaan aikaan vaan on mielekkäämpää keskittyä palvelemaan yhtä ihmistä vuorollaan.

Haastavuudestaan huolimatta itsensä johtaminen voi lisätä työntekijän hallinnan tunnetta ja toimia siten työhyvinvoinnin lähteenä. Kun työntekijä kokee olevansa työyhteisössään ennemmin työtään hallitseva, aktiivinen osallistuja kuin passiivinen pelinappula, hänen itseluottamuksensa vahvistuu ja voimavaransa lisääntyvät. Voimavarojen lisääntyminen voi puolestaan olla yhteydessä siihen, että yksilö toimii entistä enemmän paitsi itseään myös työyhteisöä ja organisaatiota hyödyttävillä tavoilla.

## **Osallistamisen ja osallistumisen ihanteet ja käytännöt**

Edellä esitellyt, osallistavan johtamisen muodot kuvaavat osittain hiihtokeskusten nykytilannetta eli ajankohtaa, jona kehittämis- ja tutkimushankkeemme toteutui. Kertomukset johtajista ja johtamisesta eivät kuitenkaan rajautuneet vain nykyaikaan, sillä niissä rakennettiin myös ajankohdasta riippumatonta ihannetarinaa ja johtamiselle asetettuja toiveita.

Osallistava johtaminen on analyysin perusteella yleensä käytännönläheistä ja tapahtuu suorittavassa työssä suorittavia töitä tekevien toimesta. Tällöin asioista keskustellaan luontevasti yhdessä ennen päätöksentekoa. Tosin reaali maailma ei koskaan täysin vastaa ihanteita, koska johtaminen on ihmisten toteuttamaa. Siksi siinä heijastuvat ihmisyyden eri puolet niin hyvässä kuin pahassa:

*Johtaminen on välillä, välillä ollu vähän käskytyksmäistä ehkäpä, mutta sekin suurin piirtein aina kyllä on tullu silleen, että 'Kuura (nimi muuttettu), viittitkö tehdä' tai niinku tälleen näin kuitenkin. Mutta sillon ku*

*on huono päivä yläportaassa, niin sitte kyllä niinku kyllä sen alapor-  
taassa tuntee, että jaha että nyt kannattaa olla turpa kiinni ja tehdä  
hommat vaan, niin pääsee helpolla tässä näin.*

Työntekijöillä on yleisesti ottaen valmiuksia osallistua omaa työtä koskevaan suunnitteluun ja päätöksentekoon, myös yli osastorajojen. Lähi-johto usein kannustaakin osallistumaan, jolloin osastopäälliköille voi antaa suoraa palautetta ja vaikuttaa näin asioihin. Sen sijaan ylimmälle johdolle asti palaute ei aina yllä kaikilta osastoilta ja työntekijöiltä. Myös lähijohdon on toisinaan vaikea osallistua töiden suunnitteluun ja toteutukseen, koska heilläkään ei ole päätäntävaltaa kaikkiin työtään koskeviin asioihin.

Osallistava johtaminen jatkuvana toimintana ilmenee hiihtokeskuk-  
sissa osastoittain vaihtelevina päivittäiskäytäntöinä, joita lähijohtajat ja työn-  
tekijät toteuttavat osaamistaan ja verkostojaan hyödyntäen. Organisaation  
ylimmän johdon osallistavat toimenpiteet koskevat yksittäisiä tilanteita.  
Tällaisia tilanteita on harvoin, mutta niiden etuna on, että ne voivat osallistaa  
koko organisaation tehokkaammin kuin osastokohtaiset käytännöt. Tutki-  
muksen aikana esimerkkinä tällaisesta osallistamisesta oli työpisteen tilojen  
uudelleen suunnittelu ja toteutus, johon työntekijät saivat ehdottaa ideoita  
alusta asti. Ylimmällä johdolla oli tässä tilanteessa koordinoiva ja kokoava  
rooli sekä vastuu taloudellisista valinnoista.

Samalla tavalla ylin johto voisi koordinoida esimerkiksi yhteisten  
pelisääntöjen ideointia. Entistä selkeämpien, yhteisten pelisääntöjen tarvetta  
koettiin kaikissa hiihtokeskuksissa, koska organisaatioiden toiminta on laa-  
jentunut ja monimutkaistunut vuosikymmenten kuluessa. Työntekijät  
pyrkivät luomaan pelisääntöjä itseorganisoidusti ja itseään johtaen, mutta  
niiden toteutus on vaikeaa, koska heillä ei ole tarvittavia valtuuksia. Täydell-  
inen itseorganisoituminen ei tämän kaltaisissa organisaatioissa liene mah-  
dollista vaan johtoa tarvitaan ainakin koordinoivaan ja kokoavaan rooliin.

Komppulan (2015) tutkimuksessa hiihtokeskusjohtajuuden havaittiin  
henkilöityvän yrittäjiin, liikkeenjohtajiin ja poliittisiin vaikuttajiin. Tässä

käsiteltävässä tutkimuksessa johtajuus ei henkilöitynyt poliittisiin vaikuttajiin mutta osittain selkeästi ylimpään johtoon, erityisesti toimitusjohtajiin. Vaikka itseorganisoituva jaettu johtajuus on ihanne monissa työtehtävissä, ylimmältä johdolta kaivataan myös jämäkkyyttä ja vastuunkantoa sekä selkeitä kehyksiä käytännön sujumiseksi. Toisinaan ylimmän johdon toimintaa kuvattiin kertomuksissa arjesta irrallaan olevaksi ja käskyttäväksi. Kun osallistumista kehitetään ylimmästä johdosta lähtien, on työntekijöiden näkökulmasta tärkeää huolehtia, että työntekijöiden ideoita toteutetaan ja tarvittaessa selitetään, miksei joitakin ideoita toteuteta. Silloin edistetään sitä, että organisaation jäsenet mieltävät itsensä paremmin osaksi kokonaisuutta. Lisäksi edistetään työntekijöiden autonomisuuden ja arvostuksen kokemuksia, jotka puolestaan auttavat sujuvaa ja onnistunutta työn suorittamista, niin työyhteisön kuin asiakkaiden näkökulmasta.

Vaikka johto suhtautuu myönteisesti osallistavaan johtamiseen ja työntekijöiden osallisuuden lisäämiseen, osallistaminen ei ole hiihtokeskuksissa helppoa monestakaan syystä. Ensinnäkään osa työntekijöistä ei pysty työaikojensa vuoksi osallistumaan yhteisiin kehittämispalaveriin tai joutuisi osallistua luopumaan osasta vuorokausittaista untaan.

Toinen tyypillinen ongelma on, että kukaan ei tunne työyhteisön jäseniä kokonaisuudessaan. Ongelman voi nähdä liittyvän toisistaan kaukana sijaitsevilla työpisteillä työskentelyyn. Yksittäisiä ihmisiä voidaan tuntea hyvin, jopa ystävinä, mutta moni kokee, että työkavereita olisi hyvä tuntea laajemminkin. Tunteminen auttaisi esimerkiksi asioiden selvittelyssä, koska silloin tietäisi, keneltä asioista kannattaa kysyä. Lisäksi yksilöiden persoonallisuuksien ja tapojen parempi tunteminen auttaisi tietämään, miten kenenkin kanssa kannattaa toimia yhteistyön edistämiseksi. Toisin sanoen työyhteisön jäsenten keskinäinen tuttuus edistäisi kertomusten mukaan sosiaalisen vuorovaikutuksen ja kommunikaation toimivuutta.

Kolmas, osallistavaa johtamista haastava pulma liittyy palkitsemisen oikeudenmukaisuuteen. Koska osallisuus merkitsee pitkälti itseohjautuvuutta, osa työntekijöistä suorittaa lähijohtajalle kuuluvia tehtäviä toisinaan

ilman erillistä korvausta. Vaikka työntekijät yleensä kokevat tämän luottamuksen osoituksena, he voivat kokea myös palkitsemiseen liittyvää epäoikeudenmukaisuutta ja motivaation laskua.

Neljäntenä haasteena on kiireen kasvu. Vaikka työntekijät voivat tulla toimeen kiireen kokemuksen kanssa itseään johtaen, pitkittynyt kiireen kokemus voi aiheuttaa stressiä, jossa itsensä hallinta heikkenee. Koska hiihtokeskustoissa kyky tehdä töitä itsenäisesti on tärkeää esimerkiksi työyhteisön ja asiakkaiden hyvinvoinnin ja turvallisuuden kannalta, kiireen aiheuttaman stressin haittoja on syytä ennakoida ja ehkäistä.

Tutkimuksemme perusteella ei voida päätellä, että osallistavan johtamisen eri muodoilla ja työtehtävien sukupuolittaisella jakautumisella olisi yhteyttä. Vaikka naisia saatetaan stereotyyppisesti pitää taitavina psyykkisten asioiden osajina, itsensä johtamisesta kertovat niin naiset kuin miehet. Itseorganisoitua jaettu johtajuus on tyyppillistä toisaalta miesvaltaisissa huolto- ja kunnossapitotehtävissä mutta myös naisvaltaisissa toimistotöissä. Itseorganisoitu jaettu johtajuus ei siis näytä olevan sukupuolisidonnaista tai tietynlaisille persoonille ominaista, vaan sen toteutuminen riippuu ennen kaikkea työhön liittyvistä tekijöistä. Sekä huolto- ja kunnossapitotyöt että toimistotyöt edellyttävät hyvää työn sisällöllistä hallintaa, joka mahdollistaa itseorganisoitumisen.



## 8 Tulokset tiiviisti

### Osallistava johtaminen osa osallisuuden ilmiötä

Osallistava johtaminen määritellään yleensä näkökulmasta, jonka mukaan työn suunnittelua ja tekemistä ohjaavan vuorovaikutuksen suunta kulkee organisaatiossa ylhäältä alaspäin. Osallistavaa johtamista pidetään tämän näkökulman mukaisesti suunniteltuina toimenpiteinä, joilla pyritään jakamaan työntekijöille vastuuta päätöksenteosta ja kehittämisestä. Suunniteltu keino on esimerkiksi ideaalatikot, joihin työntekijät voivat pitkin sesonkia jättää kehittämisaloitteita. Myös rekrytointi voi olla suunnitelmallinen keino, jos sen tavoitteena on koota sellaisia tiimejä, joissa työntekijöiden osallisuus mahdollistuu.

Tutkimuksemme osoittaa, että osallistava johtaminen on paljon muutakin kuin suunniteltuja, osallistavia johtamisen käytäntöjä. Suunnitelmallinen osallistava johtaminen ei hiihtokeskuksissa yleensä ole jatkuva vaan tilannekohtainen toimintatapa. Tästä huolimatta työntekijät osallistuvat esimerkiksi työtehtäviään koskeviin päätöksiin päivittäistyössään, usein osallistavista johtamistoimenpiteistä riippumatta. Työntekijöillä on siis tärkeä rooli organisaation vaikuttavana osapuolena. Tutkimuksemme fokuksessa on osallistava johtaminen, mutta osallistaminen ei ole yksisuuntaista. Osallistamisen toteutuminen edellyttää, että sen ”kohde” eli työntekijät osallistuvat. Osallistuminen tarkoittaa muun muassa vastuullisen asenteen omaksumista, konkreettista vastuunkantoa ja kiinnostusta työyhteisön yhteisiin asioihin.

Osallistaminen ja osallistuminen voidaankin nähdä laajemman ilmiön, osallisuuden (*participation*), eri puoliksi. Osallisuus sisältää osallistamisen sekä osallistumisen ryhmä- ja yksilönäkökulman (Taulukko 2).

Lisäksi taulukossa 2 esitetään, millaisia työhyvinvointia ja -turvallisuutta koskevia merkityksiä erilaisiin osallistamisen muotoihin liittyy.

**Taulukko 2. Osallistamisen ja osallistumisen ulottuvuudet osallisuuden ilmiössä.**

<b>OSALLISUUS</b>	<b>Osallistavan johtamisen muoto</b>	<b>Työhyvinvointiin liittyviä merkityksiä</b>	<b>Työturvallisuuteen liittyviä merkityksiä</b>
<b>Osallistaminen</b>	Arvostava johtaminen           Esimerkillä johtaminen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Osallisuuden tunne</li> <li>• Merkityksellisyyden tunne</li> <li>• Koettu luottamus ja oikeudenmukaisuus</li> <li>• Osaamisen kokemukset</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Osallisuuden tunne</li> <li>• Itsensä kokeminen tasa-arvoiseksi yhteisössä</li> <li>• Työmotivaatio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Itsestä ja toisista huolehtimisen kokeminen tärkeäksi</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Turvallisuusosaamisen ylläpito ja laajentaminen</li> </ul>
<b>Osallistuminen: ryhmä</b>	Itseorganisoituvaa jaettu johtajuus	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Osallisuuden tunne</li> <li>• Osaamisen ja hallinnan kokemukset</li> <li>• Sosiaalinen tukiverkko</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Turvallisuusosaamisen kehittäminen käytännössä</li> <li>• Valmius toimia ryhmänä vaihtelevissa tilanteissa</li> </ul>
<b>Osallistuminen: yksilö</b>	Itsensä johtaminen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Oman työn ja elämän hallinnan kokemukset</li> <li>• Kielteisen stressin väheneminen</li> <li>• Voimaantuminen</li> <li>• Työn kokeminen mielekkääksi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Taito toimia itsenäisesti vaihtelevissa tilanteissa</li> <li>• Valmius auttaa toisia</li> </ul>

Aiemmillä vuosikymmenillä työntekijöiden osallisuus merkitsi alun alkaen ryhmäilmiötä ja demokraattisuuden muotoa, jossa työntekijät

ammattiliittojen avulla saavuttavat sananvaltaa yrityksissä (Gollan & Xu, 2014). Myöhemmin osallisuuden käsitteeseen on sisällytetty monia yksilöllisiä ilmiöitä, kuten voimaantuminen ja sitoutuminen (em.). Osallisuuden tarkasteluun voidaan myös omaksua erilaisia näkökulmia. Johtamisen näkökulma keskittyy osallistumiseen välineenä lisätä työntekijöiden sitoutumista ja lojaalisuutta organisaatiota kohtaan, kun humanistisesta näkökulmasta osallisuus hyödyttää ihmisenä kasvua ja tyydyttää sosiaalisia tarpeita (Joensson, 2008). Tutkimuksessamme yhdistyivät molemmat näkemykset, sillä tarkastelimme osallistavia johtamisen käytäntöjä ja työntekijöiden kokemuksia osallisuudesta.

Vanhan määritelmän mukaan osallistavaa johtamista ei oikeastaan ollut, sillä osallistumisen ajateltiin lähtevän ennen kaikkea työntekijöistä ja ammattiliitoista, jotka edustivat työntekijöitä. Vaikka tutkimuksemme lähtökohtana oli tarkastella johdon aktiiviseen toimintaan viittaavaa osallistavaa johtamista, tulostemme mukaan osallistuminen ja osallisuus ovat yhä pitkälti työntekijöistä riippuvia. Erona aiempiin vuosikymmeniin on tosin se, että työntekijälähtöisyys on individualistista. Tämä näkyy esimerkiksi siinä, että ammattiliittojen merkitystä ei työyhteisöjen tarinoissa liitetty kokonaisvaltaiseen osallistumisen edistämiseen vaan rajatusti työehtosopimuksessa mainittujen työhyvinvointiin vaikuttavien tekijöiden, kuten palkkauksen, kehittämiseen.

Osallisuuden ilmiössä osallistumisen voi siis jo historiallisesti ajatella ensisijaisemmaksi kuin osallistamisen. Tämä järjestys ilmenee myös tutkimissamme kertomuksissa, joissa työntekijöiden autonomisuus, itsensä johtaminen ja itseorganisoituvaa jaettu johtajuus synnyttävät osallistuvaa toimintaa ilman johdon suunnitelmallisia toimia. Koska osallistuminen merkitsee päivittäistyössä spontaaneja ja itseorganisoituvia toimintatapoja, joissa työntekijät itse suunnittelevat toimintaansa, osallistavaksi johtamiseksi voidaan toisaalta määritellä myös toimenpiteet, joilla autonomisuus ja itseorganisoituminen mahdollistetaan yrityksessä. Tutkimuksemme perusteella

osallistumisen edellytyksiä edistävät tietynlaiset johtamisorientaatiot, erityisesti arvostava johtaminen ja esimerkiksi johtaminen. Oleellista molemmissa on, että ne edellyttävät työskentelyä paitsi työroolissa myös ihmisenä. Lisäksi ne edellyttävät toisten kohtelua ihmisinä.

Tutkimuksessamme tunnistetuissa osallistavan johtamisen muodoissa onkin samoja piirteitä kuin monissa nykyaikana suosituissa, työyhteisön jäsenten sosiaalista vuorovaikutusta korostavissa johtamismalleissa. Tästä syystä osallisuutta tulisikin tarkastella enemmän vuorovaikutuksellisenä yhteistoimintana kuin tietyn tahon (johto) toiseen tahoon (työntekijät) suunnattuna vaikutuksena. Tätä näkökulmaa puoltaa myös se, että kyseisen oletetun vaikutuksen suoranainen todentaminen on osoittautunut vaikeaksi (Franca & Pahor, 2012). Näin on ennen kaikkea siksi, että työntekijöiden osallistumiseen voivat vaikuttaa johtamistoimenpiteiden lisäksi myös monet muut tekijät, kuten työntekijän persoonallisuus ja osaaminen.

## **Monisuuntainen viestintä osallisuuden edellytyksenä**

Ylimmän johdon keskeisiksi tehtäviksi liikeyrityksessä on mainittu yrityksen suunnan päättäminen, yrityksen edustaminen ulospäin ja organisaatiokäytäntöihin vaikuttaminen (Czarniawska, 2008, 65). Etenkin viimeinen tehtävä yhdistyy osallistavaan johtamiseen. Osallistava johtaminen tarkoittaa silloin toimenpiteitä, jotka edistävät työntekijöiden osallistumista päivittäistyössä ja muokkaavat siten työyhteisöä kokonaisuutena osallistavaksi organisaatioksi. Osallistavan organisaation oleellisena tuntomerkinä on toimiva viestintä, sillä ilman keskusteluyhteyttä ei synny yhteisymmärrystä osallistumisen sisällöistä ja tavoitteista.

Tutkimuksemme perusteella hiihtokeskuksissa viestintä toimii yleisesti ottaen paremmin osastojen sisällä kuin niiden välillä. Haasteena työorganisaatioissa, joiden rakenne perustuu itsenäisesti työskenteleviin yksiköihin, onkin nivoa itsenäiset yksiköt yhdessä toimivaksi kokonaisuudeksi

(Ingvaldsen & Rolfsen, 2012). Ingvaldsenin ja Rolfsenin Norjassa toteutettu tutkimus tarkastelee yritystä, jonka työntekijämäärä on kasvanut runsaasti. Johto on reagoinut työntekijämäärän kasvuun siten, että yritys on jaettu erillisiksi yksiköiksi, joilla kullakin on oma johtajansa.

Tuloksiamme voi peilata kyseisen norjalaistutkimuksen tuloksiin, sillä molemmat kuvaavat perinteistä hierarkian rakennetta, joka asettaa haasteita osastojen rajat ylittävälle viestinnälle. Norjalaistutkimus tarkastelee kahta vaihtoehtoa hierarkialle: ryhmien edustajien kierrättäminen sekä jaettu johtajuus. Ensimmäisessä mallissa ryhmien edustajat vaihtuivat viikoittain, jolloin jokainen sai vuorollaan edustaa ryhmäänsä muille ryhmille ja johdolle. Mallissa koettiin kuitenkin pulmalliseksi tiedon jakamisen epätasaisuus ja konfliktien ratkaisemisen vaikeus, kun muodollinen vastuunkantaja puuttuu. Jaettu johtajuus puolestaan heikensi osastojen sisäistä viestintää, sillä toimintaa rasittivat ryhmien sisäisen koordinaation puutteet.

Edellä mainittu tutkimus ei anna selkeitä vastauksia ryhmien välisen toiminnan haasteiden ratkaisuun vaan havainnollistaa, kuinka moniulotteisesta pulmasta on kyse. Hiihtokeskuksissa ryhmien välinen toiminta on erityisen haasteellista, koska eri osastojen henkilöstöt työskentelevät usein erillään toisistaan ja toisinaan myös eri vuorokaudenaikoina. Voi olla, että kokonaisuutta ei hyvistä aikomuksista huolimatta voida viestinnän avulla nivoa kovin yhtenäiseksi, mikä olisi mahdollista pienessä organisaatiossa. Hiihtokeskusten kertomusten mukaan yhteistoimintaa voisi edistää parantamalla työyhteisön sisäisiä sosiaalisia suhteita ja verkostoja. Konkreettisina keinoina mainittiin työyhteisöjen juhla- ja harrastustilaisuudet. Toisaalta tunnistettiin myös näiden perinteisten keinojen haittapuoli: kaikki eivät osallistu yhteisiin tilaisuuksiin johtuen muun muassa kausityön kiireisyydestä ja hankalista työajoista. Lisäksi nämä konkreettiset ehdotukset ovat satunnaisia, jolloin jäljelle yhä jää osallisuutta koskeva laajempi haaste eli osastojen ja hierarkiatasojen välisen viestinnän pulmat.

Vaikka ylin johto vaikuttaa merkittävästi organisaatioon, se ei kuitenkaan yksinään luo organisaatiota. Toinen merkittävä vaikuttaja ovat osastojen johtajat, jotka rakentavat organisaatiokäytäntöjä päivittäistyössä. Päivittäistyön johtamistapoja voidaan jaotella ainakin neljään johtamistapaan (Czarniawska, 2008). Ensimmäisessä johtaja koordinoi ja tukee ammattilaisten työtä. Toisessa johtaja antaa työntekijöiden tehdä työnsä rauhassa ilman puuttumista päivittäistyöhön. Kolmas tapa on osallistua päivittäistyöhön, jolloin johtajan roolina on pyrkiä kehittämään työntekijöitä ja työn tehokkuutta. Neljäs tapa johtaa on kuvitteellinen sotilastyö, jossa johtaja suhtautuu työntekijöihin kuin pelinappuloihin, jotka ovat siirreltävässä ja jotka taistelevat tullakseen kokonaisuutena mahtavammaksi kuin yksilöinä ovat.

Neljäs johtamisen tapa edustaa vanhentunutta ajattelutapaa (Czarniawska, 2008), eikä sitä ole tulkittavissa hiihtokeskusten päivittäisjohtamisessa. Sen sijaan kolme ensimmäistä tapaa ovat tunnistettavissa ihmisten kertomuksissa, ja kukin niistä edustaa erityyppistä funktiota viestinnän ja osallisuuden kannalta. Kun johtaja koordinoi ja tukee, johtaminen on useimmiten ainakin osittain osallistavaa, sillä oikeanlaista tukea antaakseen johtajan on kuunneltava työntekijöitä ja annettava heille ainakin jonkin verran päätösvastuuta. Johtamista voi myös toteuttaa ei-osallistavana niiltä osin, joihin työntekijöiden ei anneta vaikuttaa. Tällainen osa-alue voi olla esimerkiksi työaikojen koordinointi työntekijöitä kuulematta.

Kun johtaja toimii toisen johtamistavan mukaisesti eikä puutu päivittäistyöhön, hän edistää osallistumista passiivisesti, sillä työntekijöiden on silloin välttämätöntä ottaa vähintään sen verran vastuuta, että työt sujuvat. Kolmas, päivittäistyöhön osallistuva johtamistapa voi olla osallistava, mutta se voi olla ei-osallistava varsinkin, jos johtaja ei kysy kehittämiseen työntekijöiden mielipiteitä vaan pitää itseään työn ylimpänä asiantuntijana. Tiivistetysti voidaan sanoa, että sekä ensimmäinen että toinen johtamisen tapa ovat selkeimmin osallistumisen mahdollistavia, etenkin kun viestintää toteutetaan kumpaankin suuntaan eikä yksipuolisesti johtajalta työntekijöille.

Ei kuitenkaan ole samantekevää, millaista viestintä on, sillä viestinnän laadulla on havaittu olevan merkitystä työhyvinvoinnin kannalta. Työhyvinvointia voidaan Pekkolan ym. (2013) mukaan lisätä hyvinvointiviestinnällä, jonka osa-alueita ovat osallistuminen, yhteisöllisyys, kannustaminen ja luottamus. Kyseiset osa-alueet ovat melko yleisiä toimivan viestinnän tekijöitä, joiden merkitystä ja keskinäistä yhteyttä myös tutkimuksemme havainnot tukevat. Hyvinvointiviestintä on samalla turvallisuusviestintää, sillä siihen sisältyvät viestinnän ominaisuudet lisäävät myös turvallisuutta.

Tehokkaan, hyvinvointia lisäävän viestinnän tulee lisäksi olla monisuuntaista eli informaation on kuljettava työntekijöiden ja osastojen välillä sekä työntekijöiltä johdolle ja päinvastoin. Hiihtokeskusten haasteena ovat aiemmin mainitut työaikojen moninaisuus ja sesonkityön intensiivinen tahti. Näiden haasteiden vuoksi esimerkiksi johdon viestit eivät aina tavoita työntekijöitä eikä työntekijöillä toisaalta ole aikaa viestiä johdolle tai muille osastoille. Hiihtokeskusten kertomuksissa monet työntekijät toivoivat johdolta suurempaa ja läheisempää viestintää, joka näkyisi esimerkiksi johtajien läsnäolona työpisteillä. Sesonkityön luonteen ja työaikojen moninaisuuden vuoksi läsnäolo kaikilla työpisteillä ja kaikkien työntekijöiden keskuudessa ei kuitenkaan ole täysin mahdollista.

Kausityöntekijät voivat muodostaa ryhmän, joka jää muita helpommin viestinnän ulottumattomiin, sillä he eivät välttämättä ole työpaikalla juuri silloin kun asioista viestitään, eivätkä viesti yhtä aktiivisesti johdon suuntaan kuin niin sanotut vakituiset työntekijät (Markey ym., 2002). Tästä huolimatta viestintä näyttää hiihtokeskuksissa olevan haasteellista kaikille sesonkikiireessä työskenteleville ja yötyötä tekeville työsuhteen laadusta riippumatta.

## **Osallisuuden yhteydet työhyvinvointiin ja -turvallisuuteen**

Aiempien tutkimusten perusteella osallistavalla johtamisella ja työntekijöiden osallistumisella voi olla monenlaisia myönteisiä vaikutuksia organisaatioihin ja niiden jäseniin (esim. Franca & Pahor, 2012; Landstad ym. 2017; Scott-Ladd & Marshall, 2004). Tutkimuksessamme keskityimme erityisesti mahdollisuuksiin, joita osallistava toiminta voi tarjota työhyvinvoinnin ja -turvallisuuden kehittämiseksi. Kuten aiemmin tekstissä esitimme, työhyvinvointi ja -turvallisuus voidaan sisällyttää samaan laajaan ilmiökenttään. Siksi tarkastelemme tässä osallisuuden myönteisiä puolia laajasta näkökulmasta, sisältäen niin yksilöllisiä kuin sosiaalisia puolia.

Työhyvinvointitutkimuksen ja työhyvinvoinnin kehittämisen haasteeksi tunnistettu työhyvinvoinnin käsitteen epämääräisyys (Laine, 2013) ilmeni myös tässä tutkimuksessa. Käsitteet työhyvinvoinnista vaihtelivat, minkä vuoksi työhyvinvoinnin kehittäminen merkitsi eri ihmisille eri asioita. Toisille kehittäminen tarkoitti pienten puutteiden korjaamista ja toisille suuria investointeja. Käsitteiden eroavuudet voivat johtaa muihin haasteisiin, etenkin jos johto ymmärtää työhyvinvoinnin laaja-alaisena, kalliita investointeja edellyttävänä asiana, ja työntekijät asiana, joka koostuu suhteellisen pienistä, arkipäiväisistä tekijöistä, kuten tauotuksesta ja sosiaalisesta kanssakäymisestä.

Osallistavien toimenpiteiden onnistumiseen vaikuttaa lisäksi tilannekohtaisesti se, millaisia toimenpiteet ovat ja millaisiin lähtökohtiin, kuten johtajien työntekijöitä koskeviin asenteisiin, toimenpiteet perustuvat (Russ, 2011). Kun johto kohdistaa työntekijöihin esimerkiksi osallistavia toimenpiteitä, työntekijöillä näyttää olevan taito tai taipumus arvioida johdon motiiveja. Nämä arviot näyttävät puolestaan vaikuttavan siihen, miten osallistaminen tuottaa osallistumista ja lisää työntekijöiden hyvinvointia.

Scott-Laddin ja Marshallin (2004) tutkimuksen mukaan osallistava päätöksenteko lisää työntekijöiden autonomiaa ja työtyytyväisyyttä, joka



edelleen lisää sitoutumista. Lisäksi osallistava päätöksenteko näyttää lisäävän työn suorittamisen tehokkuutta ja työntekijöiden saavutuksia työpaikalla, mutta nämä tekijät eivät toisaalta lisää työtyytyväisyyttä eivätkä sitoutumista. Kyseisessä tutkimuksessa tunnistettiin kuitenkin, että eri tekijöiden suhteisiin voivat vaikuttaa myös muut kuin tutkitut muuttujat. Myös hiihtokeskustutkimuksen perusteella osallistava johtaminen ja osallistuminen ovat monisyisessä suhteessa hyvinvointiin ja turvallisuuteen.

Esimerkiksi työsuhteen laatu voi olla yhteydessä kokemuksiin siten, että epätyyppillisissä työsuhteissa olevien, kuten kausityöläisten, kokemukset osallisuudesta voivat erota toistaiseksi voimassa olevissa työsuhteissa olevien kokemuksista. Esimerkiksi osallistuminen työpaikan kokouksiin voi olla ongelmallista, jos kokoukset järjestetään työntekijän vapaa-ajalla tai jos ne järjestetään työajalla, niin että työtehtävien hoitamiseksi ei ole sijaista (Markey ym., 2002). Tosin samat pulmat koskevat osin vakituisia työntekijöitä, sillä sesonkityössä myös heillä voi olla vaikeuksia sijoittaa kokouksia työaikaansa.

Osallisuuden kokemus liittyy työntekijöiden voimaantumiseen. Jos kausityöntekijöillä ei ole samanlaisia osallistumisen mahdollisuuksia kuin vakituisilla työntekijöillä, he saattavat kokea vähemmän voimaantumista kuin vakituiset (Markey ym., 2002). Tutkimuksemme perusteella ei näytä siltä, että osallistumisen mahdollisuudet ja voimaantuminen jakautuisivat juuri kausityöntekijöiden ja vakituisten työntekijöiden välillä. Sen sijaan osallistumisen ja voimaantumisen kokemukset näyttävät olevan yhteydessä työntekijän työkokemuksen pituuteen siten, että kokeneet työntekijät osallistuvat vasta-alkajia enemmän itsenäisesti ja myös viestivät tasapuolisemmin johdon kanssa. Myös kokeneet työntekijät ovat usein kausityösuhteessa, joten pelkkä kausityöläisyys ei näytä olevan yhteydessä osallistumiseen eikä sen tuomiin työhyvinvointihyötyihin.

## 9 Johtopäätökset

### Osallistavan kehittämismallin toimivuus

Tutkimus tuotti tietoa kahdesta näkökulmasta. Tässä tutkimusraportissa näkökulmana painottuu teoreettinen tarkastelu. Toisen, tutkimuksessa tärkeän näkökulman muodosti hiihtokeskusyritysten ja yhteistyötahojen omista tarpeista suunniteltava kehittämistoiminta ja sen tarkastelu. Kehittämistoiminta kohdistui erityisesti työyhteisöjen työhyvinvoinnin ja -turvallisuuden parantamiseen. Työturvallisuuteen liittyvät asiat vaikuttivat kehittämiskohteina jäsennellymmiltä kuin yleiseen työhyvinvointiin liittyvät kohteet. Kuten tuloksissa esitimme, etenkin fyysistä turvallisuutta koskevat asiat ovat usein nopeasti nähtävillä ja niihin on jo kiinnitetty aiemmin huomiota.

Työyhteisön kehittämissuunnitelman yleisenä tarkoituksena on saada kehittämisestä jatkuva ja pysyvä käytänte. On tarkoitus, että kehittäminen on työyhteisön arkeen liittyvä jatkuva toimintatapa, jota ei koeta rasitteena vaan pikemminkin tukena koko työyhteisölle. Työyhteisön jäsenten vastuullisuus ja omatoimisuus edellyttävät jatkuvaa reflektiivistä toiminnan arviointia ja tavoitteiden tarkastamista. Tavoitteena on toiminnan ylläpito ilman ulkopuolisten tukea.

Kokeilimme tutkimuksessa osallistavaa kehittämismallia teemoiltaan väljänä ja laaja-alaisena. Suosittelemme osallistavaa kehittämismallia vastaavanlaisena etenkin työpaikoille, joiden kehittämistarpeet ovat moninaiset ja joissa ei ole aiemmin toteutettu systemaattista, osallistavaa kehittämistä. Kehittämismallia voidaan myös muokata työpaikan tarpeiden mukaan.

Siihen voidaan esimerkiksi erotella lyhytaikaiset ja pitkäkestoiset kehittämisskohteet. Edelleen kehittämissuunnitelmaan voidaan erotella pitkäkestoisten kehittämisskohteiden vaiheet ja niiden aikataulus.

Koska työhyvinvoinnin kehittämisen haasteet ovat työpaikkakohtaisia (Laine, 2013), asetimme osallistavan kehittämismallin tärkeäksi tavoitteeksi, että sen avulla olisi mahdollista rakentaa yritysکوhtainen, työyhteisön jäsenille yhteinen perusta työhyvinvoinnin ja -turvallisuuden ymmärtämiseksi ja kehittämiseksi. Mallin tarkoituksena on antaa organisaatioille tilaa sisällyttää kehittämisen piiriin sekä pieniä, nopeasti korjattavia puutteita että vaihteittain eteneviä, pitkäkestoisia investointeja. Lisäksi malli mahdollistaa vahvuuksien kehittämisen, mikä oli tavoitenäkökulmamme tutkimuksen alussa. Hiihtokeskuksissa käytyjen keskustelujen ja aineistojen sisältöjen perusteella tavoite kuitenkin muuttui pääosin perinteisemmäksi heikkouksien kehittämiseksi.

Kehittämissuunnitelmiin suhtauduttiin hiihtokeskuksissa yleisesti ottaen myönteisesti. Mallin soveltamistavat vaihtelivat keskuksittain muun muassa lähtötilanteen mukaan. Jos hiihtokeskuksessa oli jo ennestään käytössä jokin kehittämismalli, uutta kehittämismallia ei välittömästi otettu tilalle vaan hyödynnettiin tutun mallin vertailukohtana ja täydentäjänä. Etenkin jos aiempaa kehittämismallia ei ollut, mallin koettiin pääosin hyödyttävän työyhteisöä ja tekevän tutkimuskohteista konkreettisia, jolloin asioita on helpompi kehittää.

Tutkimuksen käytännöllisenä tavoitteena oli hyödyntää osallistavaa kehittämistä työhyvinvoinnin ja -turvallisuuden lisäämiseksi. Päämääränä oli toimintatutkimuksen mukaisesti, että ennakoivat, uudistumista ja osallistumista tukevat työkäytännöt vakiintuvat osaksi yritysten kehittämistä. Koska tavoitteessa on lukemattomia osatekijöitä ja muutoksen aikajänne on pitkä, ei tutkimushankkeen loppuvaiheessa vielä ole mahdollista arvioida, miten käytännöllinen päämäärä tulee toteutumaan pitkällä aikavälillä.

## Suosituksia osallistavaan kehittämiseen

Vaikka kaikkien tekijöiden vaikutuksia tutkitussa ilmiökentässä ei voida tarkasti eritellä, voidaan tutkimuksen perusteella esittää joitakin yleisiä johtopäätöksiä ja käytännöllisiä suosituksia. Ensinnäkin näyttää siltä, että voidakseen hyvin työntekijä ei välttämättä kaipaa osallistamista johdon suunnitelmallisilla toimenpiteillä. Silloin työntekijän tulee kuitenkin kokea, että hän pystyy osallistumaan tarpeen mukaan työnsä suunnitteluun, toteutukseen ja kehittämiseen omaehtoisesti. Työtehtäviä koskeva osallistuminen ennustaa työntekijän identifioitumista organisaatioon, mikä tarkoittaa, että työntekijä arvioi organisaationsa myönteisemmin ja merkittävämmäksi itselleen kuin ilman osallistumista (Joensson, 2008). Identifioituminen organisaatioon voi siis lisätä työntekijän kokemusta työn myönteisyydestä ja mielekkyydestä sekä lisätä näin työhyvinvointia. Organisaation kokeminen merkittäväksi on myös omiaan parantamaan työ- ja asiakasturvallisuudesta huolehtimista.

Tällainen yksilönäkökulmasta autonominen ja ryhmänäkökulmasta itseorganisoituva osallisuus näyttää olevan erityisen hyödyllistä työhyvinvoinnin kannalta. Mahdollisena uhkakuvana on kuitenkin, että työntekijät voivat kokea heitteillejättöä ja jopa merkityksettömyyttä työyhteisössään. Johdon tukea voivat tarvita erityisesti kuormitusta kokevat työntekijät (Hakanen, 2009). Uhkakuvan toteutumisen voi estää lisäämällä työn voimavara-tekijöitä. Konkreettisesti tämä tarkoittaa esimerkiksi uusien työntekijöille perehdytystä, joka tutustuttaa heidät työn sisältöön ja työyhteisöön, lisäten voimavara-tekijänä sosiaalista tukea. Kokeneilla työntekijöillä johto voi lisätä voimavaroja tarjoamalla lisäkoulutuksia, jotka pitävät yllä henkilöstön osaamista. Voimavaroja lisää myös, että jokaiselle tarjotaan mahdollisuus palautua tauoilla ja vapaa-aikana – ja varmistetaan myös, että jokainen käyttää tämän mahdollisuuden, eikä urakoi sesonkina paremman palkan vuoksi oman työhyvinvointinsa kustannuksella.

Toisena johtopäätöksenä esitämme, että osallistava johtaminen näyttää johtavan työhyvinvoinnin lisääntymiseen erityisesti silloin, kun työntekijä arvioi osallistamisen tavoitteeksi hyvinvoinnin lisäämiseen. Osallistaminen ei välttämättä lisää hyvinvointia, jos johdon motiiviksi arvioidaan vaikkapa tuottavuuden parantaminen työntekijöiden hyvinvoinnista välittämättä. Sen sijaan osallistaminen luultavammin lisää hyvinvointia, kun johdon motiiviksi tulkitaan kiinnostus työntekijöiden vointiin ja pyrkimys auttaa henkilöstöä esimerkiksi hoitamaan kuntoa ja jaksamaan työpaineita.

Kehittämisen haasteena talouteen keskittyvän liiketoiminnan kontekstissa ovat työntekijöiden ja johdon eriävät tulkinnat siitä, mikä on toiminnan tarkoitus ja tavoite. Työntekijöiden kertomuksissa korostuu usein päivittäinen työstä selviytyminen etenkin ruuhkaisina aikoina ja tarve saada tukea selviytymiseen. Optimaaliset tukemisen muodot vaihtelevat osastoittain ja yksilöittäin: toisille tuki merkitsee mahdollisuutta pitää niin sanottuja hengähdystaukoja hektisen kiireen lomassa ja toisille se tarkoittaa ponnistukset hyvittävä, kohtuullista palkkaa. Etenkin ylimmän johdon kertomuksissa korostuvat sen sijaan taloudelliset tavoitteet ja reunaehdot, joiden sovittaminen työntekijöiden tarpeisiin voidaan kokea haasteelliseksi. Osittain tulkinnat kuitenkin vastaavat toisiaan. Esimerkiksi asiakkaiden viihtyvyys ja turvallisuus ovat kaikille yhteisiä tavoitteita. Työhyvinvoinnin ja -turvallisuuden kehittäminen voisi hyötyä siitä, että yhteiset tavoitteet tuotaisiin selkeästi esille ja samalla pohdittaisiin, miten mahdolliset ristiriitaiset tavoitteet saataisiin paremmin linkittämään toisiinsa.

Vaikka osallisuus on yleensä myönteinen seikka työyhteisössä, se voi muuttua kielteiseksi, jos se merkitsee yksilölle liiallista työtaakkaa ja kuormittavuutta. Työn liialliseen kuormittavuuteen liitettyjä merkityksiä oli havaittavissa monissa hiihtokeskustyöyhteisöjen kertomuksissa. Myös mitaustulokset osoittivat kuormittavuuden olevan hiihtokeskuksissa merkittävä uhka, joka voi heikentää sekä yleistä työhyvinvointia että spesifimmin työturvallisuutta.

Tutkimuksemme perusteella organisaation sisäinen monisuuntainen viestintä on muodostunut hiihtokeskusten erityiseksi ongelmakohdaksi vuosien toiminnallisen kasvun aikana. Vaikka tutkimuksemme tunnisti tämän ongelman selvästi, siihen ei hankkeen kestäessä saatu luotua innovatiivisia ratkaisuja. Kyseessä näyttää olevan yleisempi, osastorakenteisia organisaatioita koskeva ongelma (Ingvaldsen & Rolfsen, 2012), johon ei ole yksinkertaisia ratkaisuja. Koska kyse on laajasta ongelmasta, sitä olisi perusteltua ja käytännössä hyödyllistä tarkastella lisää muissa tutkimuksissa. Näihin tutkimuksiin olisi myös kannatettavaa sisällyttää uusien viestintätapojen ja organisaatiomuotojen kokeilua, jotta saataisiin esille sosiaalisessa vuorovaikutuksessa toimivia ja toisaalta toimimattomia käytäntöjä.

Monikulttuurinen työyhteisö voi tuoda oman lisähaasteensa viestintään ja osallisuuden kokemuksiin tulevaisuudessa. Erilaiset työhyvinvoinnin ja -turvallisuuden ymmärtämisen käsitteelliset erot ja jopa kielitaitokysymykset ovat jo nyt, mutta varsinkin tulevaisuudessa, huomioitavia seikkoja monissa työyhteisöissä. Tutkimuksessamme työyhteisön monikulttuurisuus ei noussut esille, mutta aihe on tutkimuksellisesti mielenkiintoinen.

Tutkimuksemme perusteella fyysisestä työhyvinvoinnista ja -turvallisuudesta huolehditaan hiihtokeskuksissa jopa erittäin hyvin, eikä eroa kausityöntekijöiden ja muiden välillä ole havaittavissa. Sen sijaan psykososiaalisten tekijöiden huomiointi on heikompaa ja mahdollisesti suosii jonkin verran toistaiseksi voimassa olevassa työsuhteessa olevia. Työturvallisuuden kehittyminen havaittiin pitkäkestoiseksi prosessiksi, johon kietoutuvat turvallisuutta koskevien lakien muuttuminen, turvavälineiden paraneminen ja työntekijöiden asenteiden muutokset. Voidaan olettaa, että myös psykososiaalisen työturvallisuuden kehittäminen edellyttää vielä työsuojelulain yksityiskohtaistamista psykososiaalisten tekijöiden osalta. Lisäksi myönteinen kehitys saattaa edellyttää työtä ja liiketoimintaa koskevien asenteiden muuttumista.

Fyysinen työturvallisuus kehittyi, kun sitä alettiin pitää tärkeänä työpaikoilla. Vastaavasti psykososiaalinen työhyvinvointi kehittynee, kun

sitä aletaan pitää tärkeänä työssä. Arvostusta on toki nähtävillä, mutta siitä huolimatta psykososiaaliset työn aspektit on yhä liian helppo leimata persoonakohtaisiksi tai yksilöiden välisiksi ”kemiaongelmiksi” silloinkin, kun kyseessä on yhteisöllinen ongelma, kuten viestintä, organisointi tai käyttäytymistä koskevien pelisääntöjen puutteellisuus.

Fyysisen työhyvinvoinnin ensisijaisuus ilmeni tutkimissamme kertomuksissa esimerkiksi siten, että työhyvinvointiin sisällytettiin pelkistetyimmillään fyysinen työhyvinvointi: työntekijä voi hyvin, kun työnantaja huolehtii turvavälineistä ja fyysisissä tapaturmissa auttavan työterveyshuollon järjestämisestä. Toisaalta kertomuksissa tähdennettiin psyykkisten ja sosiaalisten työhyvinvointitekijöiden ymmärtämistä ja kehittämisen tärkeyttä. Koska psykososiaaliset tekijät eivät tarjoutu samalla tavalla ulkoapäin tarkasteltaviksi kuin fyysiset tekijät, niiden kehittämisessä on aiempaa paremmin huomioitava työyhteisön kokemuksellinen ulottuvuus, jota ilmentävät esimerkiksi asenteet, ilmapiiri ja tarinallinen identiteetti.

Työtehtäviin liittyy tutkimuksemme perusteella hiihtokeskuksissa paljon niin sanottua hiljaista tietoa. Hiljainen tieto tarkoittaa dokumentoimattonta tietämystä, jota on etenkin kokeneilla työntekijöillä. Osallisuutta kehitettäessä on suotavaa kehittää myös käytäntöjä, joilla hiljaista tietoa saadaan siirrettyä eteenpäin aloitteleville työntekijöille.

Yleisesti kehittämissuunnitelmien toteutumiseen vaikuttaa paljon se, kuinka aktiivisesti työorganisaatioiden eri toimijat ovat mukana kehittämisessä. Manka, Kaikkonen ja Nuutinen (2007) tähdentävät työntekijän omaa roolia työhyvinvoinnin toimijana. Heidän mukaansa työntekijän tulee olla kiinnostunut omasta työhyvinvoinnistaan ja työkyvystään. Jokaisella työntekijällä on velvoitteita myös työkavereiden työhyvinvoinnin ylläpitämisessä. Samoin jokaisen velvollisuus on tuoda esille havaitsemansa työsuojelulliset puutteet omassa työssään ja työympäristössään.

Tutkimuksemme perusteella työntekijät olivat yleisesti ottaen kiinnostuneita sekä omasta että toisten työhyvinvoinnista ja -turvallisuudesta.

Työntekijöillä oli myös valmiutta työsuojeilullisten puutteiden havainnointiin ja niistä ilmoittamiseen. Kehittämisen pullonkaulana olivatkin tutkimuksen aikana työntekijöiden asenteiden sijaan ennen kaikkea ilmoitusjärjestelmien ja monisuuntaisen viestinnän puutteet. Toisin sanoen hyviä ideoita ja aikomuksia oli paljon, muttei kunnollisia väyliä tuoda ne julki eikä keinoja toteuttaa niitä.



## Lähteet

- Alimo-Metcalfe, B., Alban-Metcalfe, J., Bradley, M., Mariathasan, J. & Samele, C. (2008). The impact of engaging leadership on performance, attitudes to work and wellbeing at work: A longitudinal study. *Journal of Health Organization and Management* 22(6), 586–598.
- Alverén, E., Andersson, T.D., Eriksson, K., Sandoff, M. & Wikham, W. (2012). Seasonal employees' intention to return and do more than expected. *The Service Industries Journal* 32(12), 1957–1972.
- Benoiel, P. & Somech, A. (2010). Who benefits from participative management? *Journal of Educational Administration* 48(3), 285–308.
- Boje, D.M. (2001). *Narrative methods for organizational & communication research*. Lontoo: SAGE.
- Boje, D.M. (2008). *Storytelling organizations*. Lontoo: SAGE.
- Czarniawska, B. (2004). *Narratives in social science research*. Lontoo: SAGE.
- Czarniawska, B. (2008). *A theory of organizing*. Cheltenham & Northampton: Edward Elgar.
- Dutton, J.E., Morgan Roberts, L. & Bednar, J. (2009). Positive identities and organizations: An introduction and invitation. Teoksessa L. Morgan Roberts & J.E. Dutton (toim.) *Exploring positive identities and organizations* (s. 3–20). New York & Lontoo: Routledge.
- Feldt, T., Mäkikangas, A. & Kokko, K. (2005). Työhyvinvoinnin yksilöllisyys. Teoksessa U. Kinnunen, T. Feldt & S. Mauno (toim.) *Työ leipälajina: työhyvinvoinnin psykologiset perusteet* (s. 75–94). Jyväskylä: PS-kustannus.
- Firstbeat (2011). *Firstbeat Hyvinvointianalyysi käsikirja*, versio 4.0. Jyväskylä: Firstbeat Technologies Oy.
- Firstbeat (2014). *Firstbeat Hyvinvointianalyysi. Raporttien tulkintaopas*. Jyväskylä: Firstbeat Technologies Oy. Lainattu 27.5.2017, saatavilla <https://www.firstbeat.com/app/uploads/2015/10/Raporttien-tulkintaopas-Heinakuu-2014.pdf>.
- Firstbeat (2016). Firstbeat Työkykykartoitus. Lainattu 26.9.2017, saatavilla <https://www.firstbeat.com/fi/tyo-ja-hyvinvointi/tyokykykartoitus/>.

- Firstbeat (2017). *Hyvinvointianalyysi/Asiantuntijaraportti 24.4.2017*. Firstbeat Technologies Oy.
- Flink, A-L., Reiman, T. & Hiltunen, M. (2007). *Heikoin lenkki? Riskienhallinnan inhimilliset tekijät*. Helsinki: Edita.
- Franca, V. & Pahor, M. (2012). Influence of management attitudes on the implementation of employee participation. *Economic and Industrial Democracy* 35(1), 115–142.
- Gabriel, Y. (2004). Narratives, stories and texts. Teoksessa D. Grant, C. Hardy & C. Osrick (toim.) *The SAGE Handbook of Organizational Discourse* (s. 61–77). Lontoo: SAGE.
- Gollan, P.J. & Xu, Y. (2015). Re-engagement with the employee participation debate: beyond the case of contested and captured terrain. *Work, employment and society* 29(2), NP1–NP13.
- Gosling, J., Jones, S. & Sutherland, I. (2012). *Key concepts in leadership*. Lontoo: SAGE.
- Hakanen, J. (2009). *Työn imua, tuottavuutta ja kukoistavia työpaikkoja? Kohti laadukasta työelämää*. Helsinki: Työsuojelurahasto.
- Hatch, M.J. & Yanow, D. (2005). Organization theory as an interpretive science. Teoksessa H. Tsoukas & C. Knudsen (toim.) *The Oxford handbook of organization theory: Meta-theoretical perspectives* (2. p., s. 63–87). Oxford: Oxford University Press.
- Heikkinen, H.L.T. (2006). Toimintatutkimuksen lähtökohdat. Teoksessa H.L.T. Heikkinen, E. Rovio & L. Syrjälä (toim.) *Toiminnasta tietoon: toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat*. Helsinki: Kansanvalistusseura, 16–38.
- Heikkinen, H.L.T., Kontinen T. & Häkkinen P. (2006) Toiminnan tutkimisen suuntaukset. Teoksessa H.L.T. Heikkinen, E. Rovio & L. Syrjälä (toim.) *Toiminnasta tietoon: toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat*. Helsinki: Kansanvalistusseura, 39–76.
- Heikkinen, H.L.T. & Syrjälä L. (2006) Tutkimuksen arviointi. Teoksessa H.L.T. Heikkinen, E. Rovio & L. Syrjälä (toim.) *Toiminnasta tietoon: toiminta-*

- tutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat* (s. 144–183). Helsinki: Kansanvalistusseura.
- Hämäläinen, P. & Anttila, S. (2008). *Onnistuneen työterveys- ja työturvallisuusjohtamisen sisältö ja käytännöt*. Tampere: Työsuojeluhallinto.
- Iivari, P. (2012). *Matkailun turvallisuus: globaalit muutokset – paikalliset vaikutukset*. Rovaniemen ammattikorkeakoulun julkaisusarja D nro 8. Rovaniemi: Rovaniemen ammattikorkeakoulu.
- Ingvaldsen, J.A. & Rolfsen, M. (2012). Autonomous work groups and the challenge of inter-group coordination. *Human Relations* 65(7), 861–881.
- Joensuu, T. (2008). A multidimensional approach to employee participation and the association with social identification in organizations. *Employee Relations* 30(6), 594–607.
- Kauhanen, M. (2016). *Osa-aikatyö yksityisillä palveluilla*. Raportteja 33. Helsinki: Palkansaajien tutkimuslaitos.
- Kilpimaa, A. (2013). *Johtajuus relationaalisina käytäntöinä yrityksen strategisessa muutoksessa*. Acta Universitatis Tamperensis 1848. Tampere: Tampere University Press.
- Komppula, R. (2015). The role of different stakeholders in destination development. *Tourism Review* 71(1), 67–76.
- Komppula, R. & Laukkanen, T. (2016). Comparing perceived images with projected images: A case study on Finnish ski destinations. *European Journal of Tourism Research* 12, 41–53.
- Kumpulainen, K. (2013). *Henkilöstän työssä koettu hyvinvointi: pitkitäisiseuranta muuttuvassa koulutusorganisaatiossa*. Publications of the University of Eastern Finland dissertations in social sciences and business studies no 61. Kuopio: University of Eastern Finland.
- Kuula, A. (2006). *Tutkimuseettikka: aineistojen hankinta, käyttö ja säilytys*. Tampere: Vastapaino.
- Laine, P. (2013). *Työhyvinvoinnin kehittäminen: hyvän kehittämisen reunaehdot tutkimassa*. Turun yliopiston julkaisuja, sarja C, osa 372. Turku: Turun yliopisto.

- Laitio, T., Schein, H., Kuusela, T., Mäenpää, M. & Jalonen, J. (2001). Mitä sydämen sykevaihtelu kertoo? *Finnanest* 34(3), 249–255.
- Landstad, B.J., Hedlund, M. & Vinberg, S. (2017). How managers of small-scale enterprises can create a health promoting corporate culture. *International Journal of Workplace Health Management* 10(3), 228–248.
- Lingard, H. & Holmes, N. (2001). Understandings of occupational health and safety risk control in small business construction firms: Barriers to implementing technological controls. *Construction Management and Economics* 19(2), 217–226.
- Liukkonen, P. (2006). *Työhyvinvoinnin mittarit*. Helsinki: Tammer-paino.
- Ludema, J.D. & Fry, R.E. (2008). The practice of appreciative inquiry. Teoksessa P. Reason & H. Bradbury (toim.) *The SAGE handbook of action research: Participative inquiry and practice* (2. p., s. 280–296). Lontoo: SAGE.
- Manka, M.-L., Kaikkonen, M.-L. & Nuutinen, S. (2007). *Hyvinvointia työyhteisöön: eväitä kehittämistyön avuksi*. Tampere: Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos, Tampereen yliopisto & Euroopan Sosiaalirahasto.
- Manz, C. & Sims, H. (1991). SuperLeadership: Beyond the myth of heroic leadership. *Organizational Dynamics* 19(4), 18–35.
- Markey, R., Hodgkinson, A. & Kowalczyk, J. (2002). Gender, part-time employment and employee participation in Australian workplaces. *Employee Relations* 24(2), 129–150
- Mayer, B.S. (2009). *Staying with conflict: A strategic approach to ongoing disputes*. Hoboken, NJ: Jossey-Bass.
- McAdams, D.P. (1995). What do we know when we know a person? *Journal of Personality* 63(3), 365–396.
- McCole, D. (2013). Seasonal employees: The link between sense of community and retention. *Journal of Travel Research* 54(2), 193–205.
- Mäkikangas, A., Feldt, T. & Kinnunen, U. (2005). Positiivisen psykologian näkökulma työhön ja työhyvinvointiin. Teoksessa U. Kinnunen, T. Feldt & S. Mauno (toim.) *Työ leipälajina: työhyvinvoinnin psykologiset perusteet* (s. 56–74). Jyväskylä: PS-kustannus.

- Möller, C., Ericsson, B. & Overvåg, K. (2014). Seasonal workers in Swedish and Norwegian ski resorts – potential in-migrants? *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism* 14(4), 385–402.
- Parker, I. (2005). *Qualitative psychology: Introducing radical research*. Maidenhead: Open University Press.
- Pekkola, P., Pedak, M. & Aula, P. (2013). *Hyvinvointiviestintä: osallistava sisäinen viestintä kuntaorganisaation työhyvinvointia rakentamassa*. Helsinki: Viestinnän tutkimuskeskus CRC, Sosiaalitieteiden laitos, Helsingin yliopisto.
- Perko, K. & Kinnunen, U. (2013). *Hyvinvointia edistävä johtajuus: kahden vuoden seurantatutkimus kunta-alalla*. Tampere: Tampereen yliopisto.
- Perttula, J. (2011). Työvoiminnan johtaminen yliopistoyhteisössä. Teoksessa A. Lauriala, P. Naskali & S. Tuovila (toim.) *Työtä rakkaudella - rakkaudesta tiedettä* (s. 79–95). Rovaniemi: Lapin yliopisto.
- Perttula, J. (2012). Itsensä johtaminen. Teoksessa J. Perttula & A. Syväjärvi (toim.) *Johtamisen psykologia: ihmisten johtaminen muuttuvassa työelämässä* (s. 125–156). Jyväskylä: PS-kustannus.
- Rauhala, L. (2005). *Ihminen kulttuurissa – kulttuuri ihmisessä*. Helsinki: Yliopistopaino.
- Rauramo, P. (2012). *Työhyvinvoinnin portaat: viisi vaikuttavaa askelta* (2. p.). Helsinki: Edita.
- Ropo, A. & Sauer, E. (2008). Corporeal Leaders. Teoksessa D. Barry & H. Hansen (toim.) *The SAGE Handbook of New Approaches in Management and Organization* (s. 469–478). Lontoo: SAGE.
- Russ, T.L. (2011). Theory X/Y assumptions as predictors of managers' propensity for participative decision making. *Management Decision* 49(5), 823–836.
- Saarijärvi, P. (2016). *Vireydellä tuloksia työelämässä*. Uni uutiset, erikoisnumero. Uniliitto ry:n jäsen- ja tiedotuslehti (2), 50-51.
- Salin, O. (2010). *Työntekijän sosiaalisen identiteetin valinnat*. Acta Universitatis Tamperensis 1500. Tampere: Tampere University Press.

- Sarti, D. (2014). Leadership styles to engage employees: evidence from human service organizations in Italy. *Journal of Workplace Learning* 26(3/4), 202–216.
- Schermerhorn, J.R., Hunt, J.G., & Osborn, R.N. (2008). *Organizational behavior* (10th ed.). Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, Inc.
- Simola, A. (2005). *Turvallisuuden johtaminen esimiestyönä: tapaustutkimus pitkäkestoisen kehittämishankkeen läpiviennistä teräksen jatkojalostustehtaassa*. Teknillinen tiedekunta, Tuotantotalouden osasto, Työtieteen yksikkö. Oulu: Oulun yliopisto.
- Sorenson, R.L. (2000). The contribution of leadership style and practices to family and business success. *Family Business Review* 13(3), 183–200.
- Squire, C. (2009). Experience-centered and culturally-oriented approaches to narrative. Teoksessa M. Andrews, C. Squire & M. Tamboukou (toim.) *Doing Narrative Research* (2. p., s. 41–63). Lontoo: SAGE.
- Stoddart, M.C.J. (2010). Constructing masculinized sportscapes: Skiing, gender and nature in British Columbia, Canada. *International Review for the Sociology of Sport* 46(1), 108–124.
- Suomen Hiihtokeskusyhdistys ry (2016). *Suomen hiihtokeskukset, tunnusluvut 2016*. Lainattu 10.5.2017, saatavilla [https://s3-eu-west-1.amazonaws.com/ski-fi/app/uploads/2016/07/01063256/SHKY\\_tunnusluvut2016\\_WEB\\_010916.pdf](https://s3-eu-west-1.amazonaws.com/ski-fi/app/uploads/2016/07/01063256/SHKY_tunnusluvut2016_WEB_010916.pdf).
- Suomen Hiihtokeskusyhdistys ry (2017). *Rinnetapaturmat kausi 2016-2017*. Lainattu 20.11.2017, saatavilla <https://www.ski.fi/uploads/2016/07/28100307/Rinnetapaturmat-2016-2017.pdf>.
- Tahvanainen, K., Laitinen, T. Kööbi, T. & Hartikainen, J. (2014). Autonomisen hermoston tutkimukset. Teoksessa A. Sovijärvi, A. Ahonen, J. Hartiala, E. Länsimies, S. Savolainen, V. Turjanmaa & E. Vanninen (toim.) *Kliinisen fysiologian perusteet* (s. 37-54). Hämeenlinna: Kustannus Oy Duodecim.
- Tarkkonen, J. (2016). "Näin on tehty ennenkin". Tutkimus turvallisuuden ja työhyvinvoinnin kokonaishallintaa estävistä ja vaikeuttavista uskomuksista. *Acta Universitatis Lapponiensis* 318. Rovaniemi: LUP.

- Tsoukas, H. (2005). New times, fresh challenges: reflections on the past and the future of organization theory. Teoksessa H. Tsoukas & C. Knudsen (toim.) *The Oxford handbook of organization theory: Meta-theoretical perspectives* (2. p., s. 607–622). Oxford: Oxford University Press.
- TUKES (2015). *Laskettelupalveluiden turvallisuuden edistäminen*. Turvallisuus- ja kemikaalivirasto, ohje 3/2015. Lainattu 14.9.2017, saatavilla [http://www.tukes.fi/Tiedostot/Tukes-ohjeet/Tukesohje\\_3\\_2015%20Laskettelupalveluiden%20turvallisuus.pdf](http://www.tukes.fi/Tiedostot/Tukes-ohjeet/Tukesohje_3_2015%20Laskettelupalveluiden%20turvallisuus.pdf).
- Työ- ja elinkeinoministeriö. Lainattu 10.5.2017, saatavilla [http://www.tyoelama2020.fi/tyoelama\\_2020\\_-hanke](http://www.tyoelama2020.fi/tyoelama_2020_-hanke).
- Työsuojeluhallinto (2010). *Turvallisuusjohtaminen*. Työsuojeluoppaita ja -ohjeita 35. Tampere: Työsuojeluhallinto.
- Työturvallisuuskeskus (2015). *Hiihtokeskusalan työturvallisuus*. Helsinki: Työturvallisuuskeskus TTK.
- Työturvallisuuslaki 2002/738. Annettu Helsingissä 23.8.2002, saatavilla <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738#L5P28>.
- Työterveyslaitos (n.d.). Toimiva työyhteisö: työhyvinvointi. Lainattu 16.5.2017, saatavilla <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyohyvinvointi/>.
- Tökkäri, V. (2012a). Kokemuksellinen organisaatio. Teoksessa J. Perttula & A. Syväjärvi (toim.) *Johtamisen psykologia: ihmisten johtaminen muuttuvassa työelämässä* (s. 19–53). Jyväskylä: PS-kustannus.
- Tökkäri, V. (2012b). *Käsittämätöntä! Mielekkyyden luomisen keinot ja funktiot työyhteisön kertomuksissa*. Acta Universitatis Lapponiensis 227. Rovaniemi: Lapin yliopistokustannus.
- Veijola, S., Valtonen, A., Valkonen, J., Tuulentie, S., Rantala, O., Hakkarainen, M. & Haanpää, M. (2008). Töissä tunturissa: tutkijatulkintoja elämäkertaineistosta. Teoksessa J. Valkonen & S. Veijola (toim.) *Töissä tunturissa: ajatuksia ja kirjoituksia matkailutyöstä* (s. 20–69). Rovaniemi: LUP.
- Weick, K.E. (1995). *Sensemaking in Organizations*. Thousand Oaks: SAGE.
- Weick, K.E., Sutcliffe, K.M. & Obstfeld, D. (2005). Organizing and the process of sensemaking. *Organization Science* 16(4), 409–421).

- Yukl, G. (2010) *Leadership in organizations* (7. p.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Zandee, D.P. & Cooperrider, D.L. (2008). Appreciable worlds, inspired inquiry. Teoksessa Reason & H. Bradbury (toim.) *The SAGE handbook of action research: Participative inquiry and practice* (2. p., s. 190–198). Lontoo: SAGE.
- Zoller, H.M. (2003). Health on the line: Identity and disciplinary control in employee occupational health and safety discourse. *Journal of Applied Communication Research* 31(2), 118–139.