

Tuire Ahola

Yhteistyössä onnistumisen avaimet

Selvitys ryhädynamiikasta, työmuodoista, muutoksesta
ja valmentavasta johtamisesta

Tekijä Otsikko Sivumäärä Aika	Tuire Ahola Yhteistyössä onnistumisen avaimet Selvitys ryhmdynamiikasta, työmuodoista, muutoksesta ja valmentavasta johtamisesta 59 sivua + 2 liitettä Toukokuu 2012
Tutkinto	Tradenomi
Koulutusohjelma	Liiketalous
Suuntautumisvaihtoehto	Esimiestyö ja työyhteisön kehittäminen
Ohjaajat	Opinnäytetyöohjaaja ja koulutuspäällikkö Anne Perkiö Espoo Kiinteistöhoitopalvelut -liikelaitoksen palvelujohtaja Mauritz Petman
<p>Opinnäytetyö tehtiin toimeksiantona Palveluliiketoimeen kuuluvalla Kiinteistöhoitopalveluille. Tavoitteena oli sekä auttaa johtamistyössä että valottaa työpaikalla koettujen muutosten teoreettisia perusteita vuoden 2012 organisaatiomuutoksen yhteydessä. Työ kirjoitettiin Kiinteistöhoitopalveluiden esimiehille eli organisaatiomuutoksessa tulleille uuden toimenkuvan haltijoille eli kiinteistötyönjohtajille ja heidän esimiehilleen aluepäälliköille. Opinnäytetyö on selvitys ja sen perusteena kirjoituspöytätyö, jossa ulkoisten lähteiden keruun ja analysoinnin lisäksi käytettiin myös kvalitatiivisia tiedonkeruumenetelmiä.</p> <p>Materiaali opinnäytetyöhön kerättiin pääosin työsuhteen aikana syksyllä 2011, ja työ valmistui kokonaisuudessaan keväällä 2012. Materiaalit kerättiin osallistuen, havainnoiden, haastattelemalla, ja työpaikan ohjeistusten ja toimenkuvien analysoinnin perusteella. Kiinteistöhoito -liikelaitokselta (nykyään Kiinteistöhoitopalvelut) hankittua tietoa peilattiin työssä muutokseen ja työpaikalla esille otettuihin aiheisiin liittyviin teorioihin.</p> <p>Työn avainkohdat valittiin opinnäytetyön keväällä kerätyn materiaalin ja erityisesti kokouksissa nousseiden aiheiden perusteella. Kokousten, kiinteistöhoitopalveluiden johtajan ja työlle nimetyn työpaikan ohjaajan kanssa käytyjen keskustelujen perusteella valittiin työn avainkohdiksi organisaation tuomat uudet vastuut, tulevan esimiehen eli kiinteistötyönjohtajan työn avustaminen esittelemällä eri ryhmätyömuotoja tiimeistä työryhmien käyttämiseen, muita huomioitavia kohtia, joita esimies voisi käyttää yhteistyön lisäämiseen ja edellä mainittuihin sopivan valmentavan johtamisen esittelyyn. Työhön lisättiin tiedot sekä organisaatiomuutoksesta, että tilaaja-tuottajamallista. Organisaatiomuutoksen, muiden työyhteisössä tapahtuneiden muutosten ja esimiehen auttamistavoitteen vuoksi lisättiin myös tietoa muutosjohtamisesta.</p> <p>Kiinteistöpalveluissa oli ennestään suuresti osaamista erilaisista työryhmämalleista, niiden kehittämisestä, eri mallien hyvistä ja huonoista puolista. Näiden lisäksi vaikuttaa sille, että vuoden 2012 organisaatiomuutokseen valmistauduttiin hyvin. Osasta opinnäytetyössä esitellyistä teorioista oli työpaikalla saatavilla enemmän tietoa kuin toisista.</p>	
Avainsanat	tilaaja-tuottajamalli, Espoon kaupunki, organisaatiomuutos, yhteisvastuu, tiimityö, valmentava johtaminen

Author Title	Tuire Ahola Co-operation as a key to success; group dynamics, change, and training management
Number of Pages Date	59 pages + 2 appendices May 2012
Degree	Bachelor of Business Administration
Degree Programme	Business Administration
Specialisation option	Leadership and Organisational Development
Instructors	Anne Perkiö, Head of Degree Program and Mauritz Petman, Service Manager
<p>This thesis was made to City of Espoo's Kiinteistönhoitopalvelut (a real estate maintenance service enterprise), which is a part of Espoo Palveluliiketoimi (unit of city enterprise which is governed by the municipal laws). It is a desk study and a detailed account about organizational change in Palveluliiketoimi at the beginning of 2012. It was done as a commission while working in the mentioned organization. The desk study was done for the leaders and managers of Kiinteistönhoitopalvelut, mainly for the employees with a new post like kiinteistöyönjohtaja (maintenance supervisors). It was also made to their superiors.</p> <p>The material for this desk study was gathered mainly in September–October 2011, when the author of the thesis was working for the former Kiinteistönhoito -liikelaitos which changed to Kiinteistönhoitopalvelut in the beginning of 2012. The materials were gathered through participating and observing meetings, through interviews, and from the documents regarding the change, new posts and change in their responsibilities. The material was then analysed and compared to the theories involved.</p> <p>Primary points in the thesis were selected analyzing the data that was gathered in the beginning of September. The managing director of the Kiinteistönhoito -liikelaitos and the nominated instructor for the work from the KHL were interviewed for the study. The selected key points for the commission were as follow: the new common responsibilities, helping new maintenance supervisors by presenting different grouping methods and theories involved, and other helpful points to help them to succeed with the common responsibilities and increasing cooperation. Later some key points were added so that a third party person could read the thesis. They were: more facts upon purchaser-provider-model and organization change. The last primary point was selected when the third party reader and the demand to help the maintenance supervisors was considered more. Because of the ongoing change in the unit and the aim to help the superiors the study developed the section of the organizational change management.</p>	
Keywords	Purchaser-provider model, City of Espoo, organizational change, common responsibilities, teams, coaching

Sisällys

1	Johdanto	1
2	Liikelaitostuminen ja tilaaja-tuottajamalli	3
2.1	Tilaaja-tuottajaohjausmallin tausta	3
2.2	Tilaaja-tuottajamalli ja -toimintatavat	5
2.3	Tilaaja-tuottajamallin haasteita	7
2.4	Tuottajan vastuut ja tehtävät	9
2.5	Tilaaja-tuottajamalli ja toimintatapa Espoo Palveluliiketoimessa	10
3	Muutosjohtaminen	12
3.1	Muutosjohtamisen avaimet	12
3.2	Työyhteisön perehdyttäminen	14
3.3	Tunteet muutoksessa	15
3.4	Organisaatiomuutos Palveluliiketoimessa ja Kiinteistöpalveluissa	17
3.5	Yhteisvastuu ja siihen vastaaminen	20
3.5.1	Alueen huomioon ottaminen	20
3.5.2	Kiinteistöhoidon vastuu alueellaan	20
3.6	Kiinteistöyönjohtajan ja aluepäällikön vastuu	21
3.7	Kiinteistöyönjohtajan joukkue ja yhteistyöverkko	22
3.8	Tilannekuvaus marraskuusta 2011	24
4	Työskentelymallit	25
4.1	Ryhmä-, tiimi-, pari- vai yksilötyö?	25
4.1.1	Ryhmä, yhteistyössä toimiva ryhmä ja tiimi	25
4.1.2	Toimintatavan valinta	28
4.1.3	Itseohjautuvuuden salliminen	29
4.2	Ryhmädynamiikka ja sen hallinta	30
4.2.1	Sosiaaliset ryhmät	30
4.2.2	Ryhmän ja tiimin kehitysvaiheet	31
4.2.3	Osallistumisen laki	36
4.2.4	Ryhmän vaikutus yksilöön ja yksilön vaikutus ryhmään	38

4.3	Ihanteellinen tiimi- ja ryhmäyöntekijä	40
4.4	Avoimuus ja luottamus	42
4.5	Kokemuksia työskentelymalleista Espoon kiinteistönhoitopalveluissa	42
5	Valmentajan taitojen kehittäminen	44
5.1	Valmentava johtaminen	44
5.2	Tiimin kehittäminen	47
5.3	Yksilön kehittäminen	49
5.4	Sisäinen yrittäjyys ja henkilöstön tavoitteellinen kehittäminen	49
5.5	Valmentaminen Espoo Kiinteistönhoitopalveluissa	52
6	Johtopäätökset, työn arviointi ja jatkotutkimusehdotukset	54
	Lähteet	61
	Liitteet	
	Liite 1. Uusi organisaatiokaavio – Espoo Kiinteistöpalvelut	
	Liite 2. Uusi organisaatiokaavio – Espoo Kiinteistönhoitopalvelut	

1 Johdanto

Kuntasektori on viimeaikoina kokenut suuria muutoksia. Nyt keväällä 2012 keskustellaan kuntien määrän vähentämisestä kustannussyistä ja tavallisten kansalaisten mahdollisuudesta vaikuttaa kuluttamiinsa palveluihin ja päivän politiikkaan. Näihin keskusteluihin liittyvät usein pyynnöt avoimesta arvokeskustelusta ja toiveet uusista vaikuttamistavoista. Toinen vaihtoehto muutospaineisiin vastaamiseen on kuntayhteistyön lisääminen.

Tilaaaja-tuottajamalli, sen mukanaan tuoma asiakassuuntautumisen korostaminen, tuominen poliittiseen keskiöön ja mallin edelleen kehittäminen ovat yhdessä yksi mallin suuri mahdollisuus vastata kuntien ja kaupunkien kasvaneisiin tehostamisvaatimuksiin. Mikäli tulevaisuudessa edetään kohti kuntien ja kaupunkien yhtenäistämisen politiikkaa, saattaisivat tuottajayhteistyömuodot olla sekä askel yhdentymiseen että vaihtoehto sille.

Tilaaaja-tuottajamalli ei ole kaupungeille uusi malli. Tälläkin hetkellä ne kehittävät mallin mukaisia toimintatapojaan. Tässä kehitystyössä keskeisiksi osaamisiksi nousevat organisaatio-osaaminen, yhteistyön lisääminen, esimiestyö, muutosjohtaminen, ryhmän kehittäminen ja valmentava johtamismalli.

Tämä työ on tehty toimeksiantona Espoon Kiinteistönhoitopalvelut -liikelaitokselle, joka kuuluu Kiinteistöpalvelut -liikelaitoksen kautta Palveluliiketoimeen. Palveluliiketoimi on Espoon kaupungin oma tuottaja. Työ on kirjoituspöytä tutkimus ja selvitys, ja sen tarkoitus on esitellä vuonna 2012 aloittaneille uusille esimiehille ja heidän esimiehilleen yhteistyössä onnistumisen teoreettisia perusteita heidän oman organisaatiomuutoksensa yhteydessä.

Työ aloitettiin syksyllä 2011, jolloin työn tekijä osallistui Kiinteistönhoito -liikelaitoksen (nykyinen Kiinteistönhoitopalvelut) YT-neuvotteluihin, niiden vaatimiin työpistokokouksiin ja organisaatiomuutosta koskeviin kokouksiin. Kokouksiin osallistuessa työn tekijä keräsi listan ilmeisistä huolista, toiveista ja asioista, joita toivottiin otettavan huomioon jatkossa ja tulevan organisaatiomuutoksen myötä.

Työn tarkoitus on tarjota laajempaa viitekehystä eli teoriaa kiinteistöyönjohtajille ja aluepäälliköille Kiinteistönhoitopalveluissa heidän aiemmista kokemuksistaan kuten eri työryhmämuodoista työskentelystä ja tähän mennessä koetuista muutoksistaan, ja näiden lisäksi tulevasta organisaatiomuutoksesta ja sen tuomista mahdollisuuksista. Työssä keskeistä ovat vuoden 2012 organisaatiomuutokset Espoo Kiinteistöpalveluissa, uudet yhteisvastuut Kiinteistöpalveluissa. Esiteltävät teoriat onkin valittu, jotta uusiin vastuisiin vastaaminen onnistuisi mahdollisimman jouhevasti. Keskeisiä käsitteitä ovatkin tilaaja-tuottaja-malli ja -toimintatavat, ryhmä, yhteistyöryhmä ja tiimi, muutosjohtaminen, ryhmän ja tiimin kehitysvaiheet, valmentava johtaminen ja siihen liittyvä yksilön tai tiimin sisäisen yrittäjyyden malli.

Espoo on Suomen toiseksi suurin kaupunki, jonka keskuksia ovat Espoon keskus, Espoonlahti, Leppävaara, Matinkylä ja Tapiola. Siellä asuu noin 250 000 asukasta. Kaupungilla on töissä 13 600 henkilöä. Vuonna 2010 Espoo-konserniin kuului yhdeksäntoista tytäryhteisöä ja neljä säätiötä, ja se teki kuntayhteistyötä kymmenen kuntayhtymän kautta ja oli osakkaana yhdeksässätoista eri yhtiöissä. Esimerkiksi Espoonkruunu Oy ja Länsimetro Oy ovat tytäryhteisöjä, ja Espoo kuuluu Helsingin ja Uudenmaan sairaanhoitopiiriin ja on osakkaana Seure Henkilöstöpalvelut Oy:ssä. (Espoon kaupungin vuosikertomus 2010, 44; Tietoa Espoon kaupungista.)

Palveluliiketoimi on Espoon kaupungin oma palveluntuottaja eli, vaikka se kohtaa aktiivisesti kaupunkilaisia työskentelykentällään, se tuottaa palveluita ensisijaisesti kaupungin muille toimialoille. Palveluliiketoimessa työskentelee vuonna 2012 23 00 työntekijää. Palveluliiketoimen liikelaitokset ovat Espoo Catering, Espoo Logistiikka, Espoo Kaupunkitekniikka, Espoo Kiinteistöpalvelut ja Länsi-Uudenmaan pelastuslaitos. Tämä opinnäytetyö on tehty näistä yhden yksikölle – Espoo Kiinteistöpalveluiden Kiinteistönhoitopalveluille. (Palveluliiketoimen talousarvio 2012.)

Työ rakentuu johdannon ja johtopäätösten lisäksi neljästä isosta asialuvusta, joissa useammassa on otettu esiin niihin liittyviä muitakin teorioita soveltuviksi katsotuin osin. Selvitys on rakennettu kirjoituspöytä tutkimuksen muotoon, mutta koska siinä on mukana osallistuva ja tutkiva elementti, sitä ei voi täysin pitää puhtaana kirjoituspöytä tutkimuksena. Osa materiaalista onkin kerätty osallistuen, haastatteleamalla, ja jopa paikan

päällä havainnoiden tai myöhemmin tilanteesta tehtyjä omia muistiinpanoja analysoiden.

Työ alkaa muutoksen syiden taustojen avaamisella. Vuoden 2012 muutos kuuluu isompaan ja todellisuudessa vuosia kestäneeseen muutosprosessiin, jossa liiketalouden mallia on pyritty tuomaan Espoon kaupunkiin. Työ alkaa liikelaitostumisen, tilaaja-tuottajamallin ja Espoossa valittujen sovelluksen sekä tilaaja-tuottajatoimintatavan kuvauksella. Tämän jälkeen seuraavat luvut muutosjohtamisesta sekä organisaatiomuutoksesta. Organisaatiomuutosta käsittelevissä luvuissa esitellään Espoon näkökulmaa: uutta ja vanhaa organisaatiota, todellisia muutoksia ja niiden syitä sekä muutokselle asetettuja tavoitteita.

Toimeksiannon tärkeimpiä kohtia ovat ryhmätyömuotojen eli työryhmän, ryhmän ja tiimin esitleminen työssä ja niihin liittyvät teoriat että tiimin kehitys ja kehitysvaiheisiin soveltuvat johtamistavat. Lukua työskentelymalleista voi työssään soveltaa niin aluepäällikkö, kiinteistötyönjohtaja kuin mahdollisesti erikseen tiimin vetäjäksi valittu tiimin sisäinen tiiminvetäjä. Luvussa tutkitaan myös ryhmädynamiikka ja luonnollisesti syntyneitä ryhmiä, joukkomielen ongelmia ja siirrytään tämän jälkeen kuvaamaan Espoon näkökulmaa aiheesta.

Työn viimeinen teorialuku käsittelee valmentavaa johtamista. Sen tarkoitus on esitellä valmentavan johtamisen filosofiaa, joka linkitetään aiempiin teorioihin. Yksilöiden ja itseohjautuvien ryhmien näkökulma otetaan uudelleen esiin sisäisen yrittäjyyden periaatteessa. Luku loppuu Espoon näkökulmaan. Viimeisen teorialuvun jälkeen löytyy vielä johtopäätökset, joissa analysoidaan tehtyä työtä, tehdään yhteenvetoa valituista aiheista, mietitään jatkotutkimusmahdollisuuksia, tulevaisuudenkuvia, esitellään joitain työn kirjoittajan ajatuksia aiheesta ja kerrataan mm. selvityksen luotettavuutta.

2 Liikelaitostuminen ja tilaaja-tuottajamalli

2.1 Tilaaja-tuottajaohjausmallin tausta

Kunnat vastaavat verovarojen avulla laissa säädettyjen palvelujen tuottamisesta ja hoitamisesta kuntalaisilleen. Ohjausmallit eivät itsessään ole olleet muuttumattomia. Pe-

rinteisenä kunnallisena ohjausmuotona pidetään byrokratiaa ja hallinnollista ohjausta. Säädökset olivat tässä menetelmässä käytännössä vain määräyksiä korjaavia eleitä. 1970-luvulla mallia kehitettiin suunnittelumalliksi, jonka turvin luotiin hyvinvointivaltio ja kehitettiin sitä. Moderneimmat ja tällä hetkellä voimassa olevat mallit on luotu 1980-luvulla. Näitä malleja kehitetään jatkuvasti. Malleja kehitettäessä otettiin ensin tavoitteet osaksi budjetointia, luotiin tulohjaus tarkemman talousseurannan aikaansaamiseksi, siirryttiin markkinalähtöisempään ohjaukseen ja esiteltiin julkisjohtamisen malli. (Kolehmainen 2007, 10–12.)

Muutospaineita julkisella sektorilla luovat ideologioiden ja poliittisen tahdon lisäksi taloussuhdanteet ja globalisoituminen. Paineita luovat myös oman henkilöstön ja väestön ikääntyminen, elinkeinorakenteen muutokset, kilpailu asukkaista eli kaupungistuminen ja kaupunkien välinen kilpailu, muuttoliikkeet, erikoissairaanhoidon, lääketieteen ja teknologian kehittyminen, korostunut kilpailu, kustannustehokkuuden vaatimukset ja kansalaisten lisääntyneet vaatimukset. Näiden lisäksi on yleisesti nähtävissä, että kuntien velvollisuudet ovat lisääntyneet. Valtion ja kuntien vastuuta hyvinvointiyhteiskunnan rahoittamisesta Suomessa on muutettu niin, että kunnat vastaavat taloudellisesti hyvinvointiyhteiskunnan suurimman osan ylläpidosta. (Kolehmainen 2007, 7; Kallio & Martikainen & Meklin & Rajala & Tammi 2006; 9–11; Pauni & Kuopila & Majava & Majoinen & Asikainen 2011, 12.)

Globaalisti poliittiseen keskusteluun kuntien asemasta liittyy kysymys kuntien tarpeellisuudesta ja koko ideologia hyvinvointiyhteiskunnasta. Tahot, jotka eivät halua lähteä purkamaan verovaroin julkista hallintajärjestelmää ja palveluja, ovat alkaneet vaatia uudistuksia, jotka toisivat mukanaan hallinnon tehostamista ja palvelujen kehittämistä. Suomessa, jossa hyvinvointiyhteiskunnan ideologiaa harvemmin halutaan haastaa, kritiikin ovat tuoneet kuntalaiset, jotka ovat kokeneet kuntien toiminnan liian joustamattomiksi ja standardinomaisiksi. (Valkama 1994, 5, 10.)

Tällä hetkellä näihin haasteisiin pyritään hakemaan vastausta markkinasuuntautuneista malleista. Yksi tällainen on tilaaja-tuottajamalli. Muita kunnissa mahdollisesti sovellettavia markkinasuuntautuneita malleja ovat julkisjohtamisen mukanaan tuomat toimintojen ulkoistaminen, sisäisten markkinoiden luominen, siirtyminen asiakaslähtöiseen palveluiden tuottamiseen sekä tulos-, laatu- ja strateginen johtaminen. Vaikka kuntien

tehtävä ei ole tavoitella rahallista voittoa, ne kilpailevat silti yksityisen sektorin kanssa sekä asiakkaista ja työntekijöistä. Näiden lisäksi kansalaisten vaatimukset verorahojensa tehokkaammasta käytöstä lisäävät paineita siirtyä markkinasuuntautuneempiin maihin. (Kolehmainen 2007, 10–12, 18.)

2.2 Tilaaja-tuottajamalli ja -toimintatavat

Tilaaja-tuottajamalli kumpuaa kilpailuteoriasta, jonka mukaan kilpailun lisääminen lisää myös tehokkuutta, säästöjä, kehitystä ja parantaa palveluiden laatua. Rakenteellisesti suurin muutos on palvelujen määrittäjien eli tilaajien erottaminen tuottajista. Kunnan sisäisten tilaajien ja tuottajien välille luodaan näennäismarkkinat ja perinteinen johtaminen korvataan kilpailu- ja sopimustoiminnalla. Eriyttäminen myötä eri tuottajat, kunnan sisäiset ja mahdollisesti myös ulkoiset, kilpailevat kunnan tuotanto-oikeuksista. Tilaajan vastuuksi jää palveluiden järjestäminen kilpailuttamisen keinoin ja toiminnan kehittäminen. (Valkama 1994, 15–16; Kuopila 2007, 10–11.)

Tilaaja-tuottajamallia toteutetaan kautta maailman eri kunnissa eri toimintatavoin. Valkama jakaa eri toteutustavat kolmeen suureen kategoriaan: kosmeettiseen malliin, jota kutsutaan usein myös sisäiseksi toimintatavaksi, keskittien malliin sekä aktiiviseen malliin. Kosmeettisessa toteutusmallissa ei käytetä ulkoisia toimijoita palveluiden tuottamiseen. Tällöin suurin muutos on budjetoitijärjestelmässä, toiminnanohjauksessa ja johtamisessa. Keskittien mallissa mukaan otetaan ulkopuoliset tuottajat ja aktiivisessa mallissa ulkopuoliset tuottajat asetetaan todellisuudessa tasa-arvoiseen asemaan julkisten tuottajien kanssa. Tämä tehtäisiin yhtiöittämällä kunnan omat tuottajat omiksi julkisiksi tuotantoyhtiöikseen. Omien tuottajien yhtiöittäminen liittyy julkisen kilpailun teoriaan ja se toisi mukanaan yritysriskin ja kilpailun. Teoriassa asiakkaille myös annettaisiin mahdollisuus valita oma toimipisteensä ja valintojen vaikutuksen tulisi näkyä sitä kautta julkisten yhtiöitten rahoituksessa. Jokainen toteutustapa ja muutos tuo mukanaan mahdollisuuksia ja haasteita. (Valkama 1994, 43–53, 78 - 79; Kuopila 2007, 11–12.)

Sisäiseen tai keskittien malliin kuuluva, mutta kunnalliseen kilpailuteoriaan sopiva, tuottajien liikelaitostaminen tarkoittaa sitä, että palvelutuottaja hoitaa toimintaansa liiketaloudellisten periaatteiden mukaan, mutta kuntalain piirissä. Liikelaitos voi kuulua yhden kunnan organisaatioon tai kuntayhtymään. Mikäli tilaaja-tuottajamallia organisoidessa

tuottaja muutetaan osakeyhtiöksi, se toimii vielä kunnan määräysvallan alaisena, mutta sen toimintaa ja hallintoa säätelee osakeyhtiölaki. Osakeyhtiömuotoa kannatetaan lähinnä aktiivisissa tilaaja-tuottajatoimintatavoissa. Tällöin tuottajan toimintaan kuuluu aktiivisempi voitontavoittelu, lupa hankkia rahoitusta avoimilta rahoitusmarkkinoilta ja todellisuudessa yhtiö on kunnasta erillinen oikeustoimihenkilönsä. (Kuopila 2007, 42–43; Valkama 1994, 46–52.)

Tilaaja-tuottajamallin prosessi lähtee poliitikkojen päätöksistä eli siitä, mitä kunnan tulisi tuottaa. Tämän jälkeen prosessi etenee poliitikoilta tilaajille. Tämän jälkeen tilaaja laati kuntalaisten edustajina tarjouspyynnöt. Tarjouspyyntöjen perusteella tuottajat voivat arvioida, kuinka vastaisivat kunnan tarpeisiin. Tarjouspyyntöihin vastataan tarjouksilla, joissa tilaus on tuotteistamisen perusteella hinnoiteltu. Saatujen, sisäisten ja mahdollisesti ulkoisten, tarjousten perusteella tilaajat ryhtyvät parhaan kandidaatin kanssa neuvotteluihin saadakseen aikaan sopimuksen kaupasta. Kuntalaisten toiveet ja tarpeet otetaan joka prosessin vaiheessa huomioon. (Valkama 1994, 15–18.)

Tilaaja-tuottajateoriaan kuuluu asiakas- eli kuntalaisnäkökulman nostaminen keskeiseksi kuntopoliittikkaa ohjaavaksi välineeksi. Tällöin kunnan tai kaupungin rooli on jäädä palvelujen käyttäjien, kuntalaisten, ja tuottajien väliin tarjonnan johtajaksi. Tavoitteena on se, että valitut poliitikot luopuvat tällöin yksityiskohtien muotoillusta ja siirtyvät vahvemmin suurempaan strategiatyöhön. (Valkama 1994, 15–17.)

Asiakassuuntautuneisuus lisää käyttäjien mahdollisuuksia vaikuttaa käyttämiinsä palveluihin. Konkreettisesti siis tilaajien tulee puolestaan aika ajoin tarkistaa se, mitä kaikkea todellisuudessa käyttäjät eniten tarvitsevat ja mitä he todellisuudessa kokevat lisäarvoksi. Mikäli asiakkaiden tarpeisiin ei vastata, päädytään tekemään ylimääräistä ja turhaa työtä. (Kuopila 2007, 21–23.)

Tilaaja-tuottajamalli ei ole uusi keksintö. Ruotsissa Göteborgin kaupunki käynnisti kokeiluja jo 1960-luvulla ja malli alkoi levitä laajemmin Ruotsiin 1980-luvulla. Iso-Britanniassa ja Uudessa-Seelannissa tilaaja-tuottajamalli otettiin käyttöön 1990-luvulla. Kummatkin maat raportoivat muun muassa sairaaloiden ja sairaalayhtymien tehokkuuden ja tuotantolukujen noususta, jonojen lyhentymisestä ja henkilökunnan joustavammasta käytöstä. (Valkama 1994, 13; Kolehmainen 2007, 26–28.)

Suomessa tilaaja-tuottajatoimintatapaa toteutetaan monin eri tavoin. Pääpaino kaupungeissa vaikuttaa olevan nimenomaan johtamisen liiketoiminnallistamisessa. Tärkeiksi koetaan tällöin asiakaslähtöisyyden, palvelujen reagointinopeuden, tuotekehityksen ja tehokkuuden kehittäminen, palvelutuotteiden arviointi ja järjestäminen, kustannustietoisuuden kasvattaminen ja poliittisen ohjauksen suuntaaminen entistä strategisempiin kysymyksiin. Kokemuksia kuvataan pääosin positiivisiksi. Ruotsissa, jossa mallista on pidempi kokemus, on myös huomattu, että suurehkon vaihtuvuuden vuoksi – poliitikkojen toimikaudet, eläköityminen jne. – tulee malliin perehdyttää ja sitouttaa jatkuvasti. (Pauni ym. 2011, 6–7, 12; Kuopila 2007, 9.)

Toimi 2010 -verkostohankkeen kaupungeissa, joita ovat Hamina, Hämeenlinna, Jyväskylä, Kemi, Lahti, Mikkeli, Oulu, Rovaniemi, Tampere, tuottaja-tilaajatoimintamallin kehittämiskohteina ovat tilaajaosaamisen kehittäminen sekä tilaajan ja tuottajan välisten laatuksien, -kielen ja -mittarien yhtenäistäminen. Katsotaankin, että kuntahallintoon on syntynyt uudenlainen perinteisistä johto- ja suunnittelijarooleista poikkeava palvelujen tilaamiseen liittyvä ammatti. (Pauni ym. 2011, 7.)

Tulevaisuudessa uskotaan tilaaja-tuottajatoimintatapojen etenevän yhä enemmän elämänvaiheajattelun suuntaan. Perusteena on, että eri elämäntilanteissa olevia kuntalaisia tultaisiin vastaan jopa niin, että palveluita järjestettäisiin hallinnolliset ja organisaatioiden sektorirajat ylittäen. Toisin sanoen palveluja kehitettäisiin ja toteutettaisiin poikkihallinnollisesti käyttäen ohjaavana työkaluna asiakasnäkökulmaa sekä elämänvaiheajattelua. (Pauni ym. 2011, 7.)

2.3 Tilaaja-tuottajamallin haasteita

Tilaaja-tuottajamallilla ei kuuluisi sinällään olla mitään tekemistä arvojen tai tuotettavien palvelujen priorisoinnin kanssa. Se on ohjausmalli, jonka avulla pyritään palveluiden tehostamiseen ja laadun parantamiseen. Mallia ei voi viedä aktiiviseen suuntaan kaikkialla. Esimerkiksi liian vähäinen kilpailu saattaa estää todellisen kilpailun syntymistä ja poliitikkojen halu olla vähentämättä kunnallisia työpaikkoja voi estää kilpailun toteutumista. Mikäli oma tuottaja häviää kilpailuttamisen, saatetaan silti olla haluttomia valitsemaan ulkopuolista tuottajaa. Tämä ei ole kilpailuteorian mukaista. Toisaalta ak-

tiivinen kilpailujärjestelmä alistaisi kunnalliset palvelut markkinoille ja aktiivisen kilpailutuksen jälkeen monessa kunnassa päädyttäisiin tilanteeseen, jossa kilpailutuksia ei enää voitaisi järjestää. Tällöin joko kunnan oma tai ulkopuolisen monopoli olisi entistä vahvempi. (Valkama 1994, 73–74, 78.)

Kokemukset mallin soveltamisesta eivät ole kauttaaltaan positiivisia. Sen lisäksi, että tilaajan ja tuottajan eriyttäminen lisää hallintokustannuksia, niin sanottuja transaktiokustannuksia syntyy prosessissa esimerkiksi kilpailuttamisesta. Tuotteistukseen liittyy myös monimutkainen vaikuttavuuden käsite. (Kallio ym. 2006, 34–36; Kolehmainen 2007, 43–44; Kuopila 2007, 64.)

Koska *”kuntien tarkoitus ei ole ostaa tuotteita vaan tuotteilla aikaansaattavia vaikutuksia”*, saatavat tuotteet ja tuotteistus itsessään korostua liikaa. Toisin sanoen, mikäli vaikuttavuutta mitataan, pitäisi huomioon ottaa tuotetun palvelun lisäksi mahdolliset korjaavat toimenpiteet, ydinpalveluun liittyvät sivu- ja tukipalvelut ja muut tekijät, kuten todellinen palveluketju ja laajuuden määritelmä. Vaikuttavuuden ja sen tekijöiden laskentaan on muodostettu useita teorioita. Poliittisen ohjauksen ja tilaajan tulisi ottaa vielä mainittujen lisäksi huomioon, että minimoimalla omia kustannuksiaan, kustannukset voivat todellisuudessa siirtyä kuntalaisen maksettavaksi. (Kallio ym. 2006, 34–36.)

Koko kulttuurin ja toimintatapojen muutos saattaa olla henkilöstölle erittäin vaikeaa. Perinteisen mallin asiantuntijat saattavat tietää hyvin vähän yrittäjämäisestä työskentelymallista ja kilpailusta. Koska termistö ei ole vakiintunutta eivätkä toimintatavat ole yhtenäisiä, täytyy henkilöstön tiedottamiseen ja luottamuksen ylläpitämiseen kiinnittää suurta huomiota. Vaikka jokainen esitelty toimintatapa turvaa työpaikat, joko edelleen sisäisenä tuottajana tai julkisomisteisessa yhtiössä, saattaa näissäkin henkilöstö pelätä työpaikkojensa menettämisen puolesta. Tällaisessa tilanteessa, jossa yhteisiä uusia pelisääntöjä opetellaan, epäluottamus lisääntyy helposti epävarmuuden myötä ja motivaatio vähenee. (Kuopila 2007, 62; Valkama 1994, 51, 75.)

Suurimpia teknisiä vaikeuksia ovat tavanomaisten juoksevien palveluiden tilaaminen ja poliittisten kannanottojen tulkinnallisuus. Yllättäviin tapauksiin on hankala varautua ennakkotilauksin. Poliittiset kannanotot voivat olla niin epäselviä, että sopimusjuridisesti tarkkoja sopimuksia ei voida tehdä. Liiallisia tehokkuus ja tuottovaatimuksia on kriti-

soitu myös siitä, että ne saattavat johtaa vain kannattavien asiakkaiden palvelemiseen eli toisin sanoen lisätä epätasa-arvoa kuntalaisten keskuudessa. (Valkama 1994, 75.)

Muita teknisiä vaikeuksia syntyy helposti, kun erilaisia palveluiden tuottajia on kentällä paljon. Tällöin asiakas ei välttämättä ymmärrä vastuunjakoa eikä tiedä kehen ottaa yhteyttä tai kelle antaa palautetta. Tällöin tieto ei myöskään kulje. Mikäli omistaja ei sisäisessä mallissa ohjaa tarpeeksi tilaajaa ja tuottajaa, saattavat ne sortua keskinäiseen kilpailuun. Mikäli kellekään ei jää vastuuta tuottajien välisestä yhteistyöstä, uhkana on, että syntyy paljon sekä hukkaan heitettyjä resursseja että uudenlaista vastuutomuutta kunnan palvelutuotannossa. Toiminnan eriyttäminen ja pilkkominen johtaa myös helposti pirstaloitumiseen eli palveluprosessien katkeamiseen ja palveluiden vaikeutuneeseen saantiin. (Kuopila 2007, 20, 63.)

Malliin saatetaan myös siirtyä ennen kuin tilaaja on oppinut roolinsa ja sinne ovat siirtyneet tarvittavat osaajat. Tuottajan puolelta saattaa syntyä helposti ongelmia puolestaan tuotteistamis- ja hinnoitteluosaamisen vähyiden vuoksi. Kummasta tahansa ongelmasta saattaa syntyä tilanne, jossa tuottaja haluaa tuottaa tilaajan mielestä tarpeettomia tai ylisuuria tilauksia eivätkä kummankaan laatuvaatimukset tuotetulle työlle kohtaa. Mikäli raja-aita tilaajan ja tuottajan välillä jää häilyväksi, niin jää vastuun ottamisenkin. (Kuopila 2007, 20, 29–30, 35.)

Tilaaja-tuottajamallin tarvitseva sopimusosaaminen ei kuulu perinteiseen kunnallisen työntekijän osaamiseen. Sopimusten onnistumisesta riippuu käytännön toiminnan onnistuminen. Koska tilausten määrittely on osoittautunut käytännössä hankalaksi ja yllättäviin tilanteisiin on vaikea varautua, niin toimitusten viivästyminen saattaa tuottaa ikäviä yllätyksiä kuntalaiselle. (Pauni ym. 2011, 7; Valkama 1994, 75.)

2.4 Tuottajan vastuut ja tehtävät

Tuottajan tärkein vastuu on noudattaa tilaajan kanssa tehtyä yhteistä sopimusta. Tämän lisäksi muita ensisijaisia vastuuta ovat itse palvelun tuottaminen, kunnalle kokonaistaloudellisesti edullisten tarjousten tekeminen ja palveluiden tuottamiseen liittyvien resurssien hoitaminen niin, että palkkiot riittävät työn rahoittamiseen. Muita tärkeitä tuottajan tehtäviä ovat palveluista vastaaminen yhdessä tilaajan kanssa, tiedottaminen

ja raportointi tilaajalle tuottamistaan palveluista, oman liiketoimintaosaamisen kehittäminen, palvelun ja laadun kehittäminen, tarjouspyyntöihin sitoutuminen ja ehtoihin vastaaminen. Nämä osatekijät johtavat niin sanotusti palvelutuotannon tekniseen tehokkuuteen. (Kuopila 2007, 36–37.)

Tuottajan tehtäviin kuuluu muun muassa hankkia tuotannontekijät eli pääoma, työvoima ja toimitilat palvelun tuottamiseksi ja päättää, miten näitä ylläpidetään ja kehitetään. Erittäin korostuneita tehtäviä ovat oman talousarvion ja käyttösuunnitelman valmistaminen, palveluiden tuotteistaminen, tarjousten laatiminen ja sopimusten solmiminen ja näihin liittyvä toiminnan tehokkuuden seuraaminen. Muita tärkeitä tehtäviä ovat itse palveluiden tuottaminen sekä tilaajan informoiminen. (Kuopila 2007, 37.)

2.5 Tilaaja-tuottajamalli ja toimintatapa Espoo Palveluliiketoimessa

Selvitys tilaaja-tuottajamallin soveltuvuudesta Espoon kaupunkiin tehtiin jo vuonna 1993 ja nykyään Espoossa jo sovelletaankin mallia toimialakohtaisesti. Palveluliiketoimi on Espoon kaupungin palvelun tuottaja, joka tuottaa palveluita Espoon kaupungin muille toimialoille. Poliittinen ohjaus näkyy siten, että mm. *Palveluliiketoimella* (tuottaja) ja *Tilakeskus -liikelaitoksella* (tilaajalla) on omat kaupungin valtuuston valitsemat johtokuntansa. Toisin sanoen palveluliiketoimessa toimitaan poliittisesti valitun, mutta virkamiesjohtoisen johtokunnan alaisuudessa. (Palveluliiketoimen talousarvio 2012; Petman 2012a; Valkama 1994, 63–64)

Kiinteistöpalvelut -liikelaitosta johdetaan palveluliikelaitostasolla, kiinteistöpalvelut -liikelaitostasolla ja yksikkötasolla. Palveluliikelaitosten johtokunnan kokouksiin osallistuvat toimialajohtaja ja toimitusjohtajat. Palvelukeskusliikelaitoksen johtoryhmään puolestaan kuuluvat liikelaitosten toimitusjohtajat ja virkamiehiä hallinto-, talous-, kehittämis-, viestintä- ja henkilöstöjohtamissectoreilta. Espoo Kiinteistöpalvelut -liikelaitoksella on oma johtoryhmänsä, jossa ovat toimitusjohtajan lisäksi kaikkien yksiköiden palvelujohtajat. Näiden lisäksi jokaisessa yksikössä on omat operatiiviset johtoryhmänsä, jotka koostuvat pääosin esimiehistä. (Paliorganisaatiokaavio 2012; Petman 2012a.)

Vuonna 2010 päätettiin Palveluliiketoimen perustamisesta vuoden 2011 alusta. Se koostui viidestä liikelaitoksesta. Liikelaitokset ovat Espoo Catering, Katu- ja vihertuo-

tanto, Kiinteistönhoito, Länsi-Uudenmaan pelastuslaitos ja Varikko. Vuoden 2012 alussa Palveluliiketoimen toimialaan kuului viisi liikelaitosta: Länsi-Uudenmaan pelastuslaitos, Espoo Catering, Espoo Logistiikka (aiemmin Varikko), Espoo Kaupunkitekniikka (aiempi Katu- ja vihertuotanto) ja Espoo Kiinteistöpalvelut (aiemmin Kiinteistönhoito). (Espoon kaupungin vuosikertomus 2010, 32; Suuperko 2011.)

Kiinteistöpalvelut on kokenut monta muutosta ja tilaaja-tuottajamallia on pyritty kaupungissa kehittämään pitkäjänteisesti. Yksittäisen ison muutoksen sijaan kannattaisi puhua monista eri muutoksista vuosien varrella kohti kaupungin omia kehitystavoitteita.

Liikelaitoksen vuoden 2011 toimintakertomuksessa todettiin, että muutostyö tulee vielä jatkumaan. Mallin toteutustapoja aiotaan selkeyttää, toimintamahdollisuuksia varmistaa myös uusin sopimuksin ja liiketaloudellisia periaatteita aiotaan tuoda työyhteisön arkeen vahvemmin. Palvelujen tuotteistamista ja hinnoittelua aiotaan myös jatkaa. Esimerkiksi erityisesti sopimukseen aiotaan kiinnittää kokemuksen myötä lisää huomiota: ”Kiinteistönhoidon- ja kunnossapidon sopimusten muuttaminen sekä tilaajalle että tuottajalle soveltuviksi on seuraavan vuoden päätavoite. Molemmilla liikelaitoksilla tulee olla toiminnan edellytykset.” (KHL Toimintakertomus 2011, 3, 7–8, 18–19.)

Kiinteistöpalvelut -liikelaitos on Espoon kaupungin oma tuottaja, jonka avulla toteutetaan tilaaja-tuottajamallia Espoossa. Kiinteistöpalvelut -liikelaitoksen kokemia muutoksia, joista seuraavaksi muutosjohtamisen yhteydessä enemmän, ovat mm. organisatiomuutokset tuomat aluejakojen muuttuminen, uudet toimet ja toimenkuvat ja yleisesti tehokkaammin tilaaja-tuottajamalliin vastaamiseen pyrkiminen. (Palveluliiketoimen talousarvio 2012: tehokkaasti, taloudellisesti, asiakkaita kuunnellen; ks. Organisaatiomuutos Palveluliiketoimessa ja Kiinteistöpalveluissa 2012.)

3 Muutosjohtaminen

3.1 Muutosjohtamisen avaimet

”Ainoa, mikä on pysyvää, on muutos” ei ole vain yhden kirjan pääluku tai yhden artikkelin toteamus. Muutosjohtamista lähennyttään seuraavaksi yleiskuvauksella muutosjohtamisesta ja nykyhetkestä tai oikeastaan tämän hetken tiedoilla muutokseen perehdyttämisestä ja tunnejohtamisen avainkäsitteillä. Muutosjohtamiseen liittyy vahvasti seuraavassa luvussa esitellyt ryhmädynamiikan teoriat itseohjautuvuudesta, osallistumisen vaikutuksesta sitoutumiseen, huomiot asemasta ja rooleista ryhmässä, sekä mientä ihannetiimiläisestä ja pohdinnat avoimuudesta sekä luottamuksesta. Nykyään muutosjohtamisen katsotaan olevan osa päivittäisjohtamista (Mattila 2008).

Muutoksen vaiheet voi ryhmitellä eri tavoin. Yksi yleisimmistä ryhmittelyistä ja muutosprosessin järjestyksistä on: muutostarpeen määrittely, muutossuunnitelman laadinta ja viestintä, ja muutoksen jalkauttaminen ensin avainhenkilöiden ja sitten muun työyhteisen kautta käyttöön. Tämän jälkeen muutoksesta kirjoitettavissa teksteissä siirrytään muutoksen ryhmädynamiikan tunnustamisen jälkeen usein yksilön näkökulmaan muutoksesta. *”Avainhenkilöiden ja muun henkilöstön jalkauttamisen”* sijaan saatetaan aiheet lähestyä hyvin eri tavoin. Esimerkiksi *Kuntaliiton* omistaman *kuntatiedon keskuksen* sivuilla keskeiseksi termiksi on nimetty *muutosvastarinta*, jota pyritään hallitsemaan ja jonka kohtaamisen jälkeisiä tavoitteita ja toimintatapoja koetaan juurruttaa pysyviksi. (Valkeinen 2009b.)

Muutosjohtamisessa yhdistyvät kyky sekä johtaa muutosta tavoitetietoisesti että samalla antaa tilaa erilaisten tunteiden työstämiselle. Vaikka tieto, teoria ja kokemus auttavat muutostilanteen läpi viemisessä, niin ne eivät yksin riitä onnistumiseen. Linturi pukee muutosjohtamisen luonteen hyvin sanoiksi erotellessaan valmiiden mallien eli reseptijohtamisen ja todellisen muutosjohtamisen filosofiat toisistaan. Kysyttäessä *”miksi valmiit reseptit eivät toimi?”*, hän vastasi: *”Reseptijohtamisessa oletetaan, että ihmiset ovat robotteja. Kyse on siitä haluatko kartan vai ajo-ohjeet. Tilanteet voivat muuttua matkalla niin paljon, että ajo-ohjeet eivät enää päde. Kartan avulla voi yhä päästä eteenpäin ja löytää perille. (Laitala 2011.)”* Reseptit voivat olla niin työkaluja kuin teorioitakin. Muutosjohtamisen filosofian mukaan työkaluista pitäisi osata valita omaan tilanteeseensa ja yksilölliseen muutosprosessin aina vain sopivimmat ja jättää muut huomioimatta. Muutoksen läpi-

viemisessä Linturi puolestaan korosti toimintaympäristön pelisääntöjen, eli yhteisten sopimusten ja kulttuurin, ja eri motivoivien tekijöiden kokonaisvaikutuksen kanssa työskentelemistä. (Valkeinen 2009a; Laitala 2011.)

Muutos on organisaatiolle aina riski. On esitetty arvioita, että jopa yli puolet merkittäviksi suunnitelluista muutoksista epäonnistuu. Hyvä riskien hallinta kuuluu muutosjohtamiseen. Yksi keskeisimmistä riskeistä on heikko henkilöstöjohtaminen ja siihen liittyen kyvyttömyys saada henkilöstöä mukaan toteuttamaan uudistusta. (Selin 2007.)

Suurimpia haasteita muutoksen läpi viemisessä ovat usein: eri tahdoissa eläminen, tiedon salailu ja eritahtisuus, liian tiukka aikataulutusta ja epärealistiset tavoitteet. Se, että eri henkilöt ja ryhmät saattavat elää eri tahdoissa eli tunnetiloissa (tästä lisää myöhemmin luvussa *Tunteet muutoksessa*), on suuri rasite työyhteisössä. Jos he myös saavat tietonsa eri vaiheissa muutosta, johtaa tämä siihen, etteivät he voi sopeutua ja kokea muutosta samanaikaisesti. Kun tieto ei ole avointa, se on usein myös ristiriitaista. Tiedottamiseen liittyvät ongelmat saattavat johtaa siihen, että kun toiset voivat olla jo kehittämässä uutta ja poisoppimassa vanhaa, voivat toiset pahimmillaan saada vasta tiedon muutoksesta. Tämän jälkeen tiedonsaajat voivat siirtyä muutoksen kieltäytymiseen eli vastarintaan tai jopa täydelliseen shokkiin, samaan aikaan kun muu organisaatio on jo läpikäynyt suurimman osan muutosprosessia. (Selin 2007.)

Mikäli aikataulutusta on liian tiukka, ihmiset ajautuvat kiire-ajatteluun. Kiire vaikeuttaa luovuuden käyttöä, asioiden läpikäymistä ja mahdollisuuksia auttaa toisia tunteiden hallinnassa, kun vanhoista tavoista ja tulisi luopua ja siirtyä uusien toimintatapojen kehittämiseen. Pahimmillaan työn ydinprosessit häiriöityvät. Johtajuuskin katoaa helposti, jos esimies ei varaa sille aikaa ja mieluummin, tiedostamattaan tai tiedostetusti, pakenee rasittunutta työyhteisöään. (Selin 2007; Mattila 2008.)

Muutosjohtamisen keskeisiä keinoja ovat: Tiedonvälitys, jatkuva vuorovaikutus ja sen ohella tiedon välittäminen ja osallistuminen. Keskeisiä tapoja toimia ja onnistua edellisissä tehtävissä ovat muun muassa: Ihmisten tunteminen, läsnäolo ja näkyminen, muiden mukaan ottaminen eli osallistaminen, ennakoiminen ja tarkka ajoittaminen, vain toimivien kokousten hyväksyminen, muiden avustaminen luopumaan vanhasta, kouluttaminen, kehityskeskustelujen, työhönohjauksen ja valmennuksen hyväksikäyttö muutoksen apuna ja itsetuntemus. (Arikoski & Sallinen 2007, 90–102, 108–120.)

3.2 Työyhteisön perehdyttäminen

Esimiehen tulisi viestinnässään aina ottaa huomioon organisaation tavoitteet ja strategiset päämäärät, totuudenmukaisuus ja ristiriidattomuus luottamuksen rakentamisen välineenä ja tulevaisuuteen ohjaava suunta. Keskeisiksi osa-alueiksi viestintäsuunnitelmissa Kyllönen valitsi muun muassa sisällön suunnittelun, viestijöiden määrittelyn (kuka viestii), viestintäkanavien valinnan, aikataulutuksen suunnittelun ja seurannan järjestämisen. Näiden lisäksi hän painotti muun muassa avointa viestintää, tärkeiden sanomien toistamista sekä tärkeiden viestien perille menemisen varmistamista. (Kyllönen 2004, 32–33, teoksessa Salminen 2001, 107–108.)

Jotta tiedon ristiriidattomuuden takaaminen onnistuisi, tulee harkita mm. tiedotuksen ajoitusta, samanaikaisesti koettujen muutosten määrää, muutokseen tarvittavaa aikaa, valittujen tiedotusväylien luotettavuutta, eri kanavien yhtäaikaista käyttämistä ja mahdollistaa vuorovaikutteisuus eli avoin keskustelu. Esimerkiksi vanhaan kulttuuriin sitoutunut työntekijä ei ole luotettavin muutosjohtaja. Ihmisen tavoista oppia, olla avoinna uudelle lisää myöhemmin luvussa *Osallistumisen laki ja Tunteet muutoksessa*. Kolmanneksi avoin vuorovaikutus lisää yhteistyötä, sen kautta johtajat voivat saada tietoa henkilöstön tilasta ja se vähentää henkilöstön tarvetta turvautua juoruihin miettisensä, minne yritys todellisuudessa on menossa. Muutoksen edistymistä voi myös seurata mittareilla ja siinä onnistumista palkita esimerkiksi sitomalla tärkeitä uusia vastuita palkitsemiseen. (Arikoski & Sallinen 2008, 42–43, 72; Kyllönen 2004, 9–10, 20–24.)

Työyhteisöä voi perehdyttää pienryhmissä. Muutoksissa menestyvät tiimit ja ryhmät kykenevät määrittelemään itselleen tavoitteet, jotka muodostuvat ulkopuolisesta kysynnästä. Kysyntä voi muodostua esimerkiksi tilaajan, asiakkaiden tai yhteistyökumppaneiden toiveista. Ryhmät ikään kuin suodattavat muutoksissa itselleen tarpeelliset tiedot, määrittelemiensä tavoitteiden ja saatavilla olevien resurssien kautta, onnistuakseen työssään. Mikäli ryhmä ei onnistu perustehtävänsä ja tavoitteidensa rajaamisessa, sitä saattaa uhata ongelma, jossa perustehtävään uhrataan liikaa energiaa ja panoksia, ja tehtävien hoitaminen voi byrokratisoitua liikaa. (Arikoski & Sallinen 2008, 20–22.)

Pahin vaihtoehto ryhmälle, oli se sitten sosiaalinen, työpaikan muodostama yksikkö, työryhmä tai tiimi, muutoksen yhteydessä on ympäröivästä todellisuudesta eristäytyminen. Tällöin kyseinen ryhmä helposti irrottautuu organisaatiosta, sen tavoitteista ja saattaa irtisanoutua yhteistyöstä. Toinen suuri uhka on johdon eristäytyminen todellisuudesta. Jos käy niin, ettei johdolla ole todellisuutta vastaavaa käsitystä mahdollisista suoritustavoitteista tai perustehtävästä onnistumisessa tarvittavista resursseista, muutos epäonnistuu aina joiltain osin. Kolmas suuri uhka muutokselle on ylimitoitettut tavoitteet. Jos nimittäin käy niin, että tavoitteet ovat jatkuvasti ylimitoitettuja resursseihin nähden voi ryhmän sisäinen dynamiikka – ristiriidat, riidat, jne. – viedä kaiken energian itse työn teolta. Tällöin ei päästä edes maltillisiin tuloksiin, keskitytään pikuseikkoihin ja sivuutetaan sitä enemmän kehitysmahdollisuuksia mitä enemmän sisäänpäin kääntyminen vahvistuu. Lopulta pienetkin muutokset osoittautuvat ryhmälle ja sen jäsenille mahdottomiksi. (Arikoski & Sallinen 2008, 21–22, 33.)

3.3 Tunteet muutoksessa

Muutosta ja siihen sitoutumista voi nopeuttaa monella tapaa. Kaksi tärkeintä tapaa ovat tunteille tilan antaminen eli ryhmän ja yksilön psykologian ymmärtäminen ja muutoksesta selkeästi viestiminen. Muutoksen ymmärrettävyyttä viestinnässä lisää se, että kuulijat tietävät muutoksen tavoitteet, sisällön ja siihen liittyvät aikataulut. (Arikoski & Sallinen 2008, 65–67.)

Motivointinäkökulmasta, mikäli muutos on mielekäs ja siitä on hyötyä, se on helpompi hyväksyä. Tämä on kuitenkin vain yksi näkökulma muutoksen viestimiseen ja sen ymmärtämiseen. Mikäli työ vaikuttaa esimerkiksi tekijänsä ”työuraan ja työstä saatavaan korvaukseen, nykyisen osaamisen hyödyntämiseen, arvoihin ja kuvaan itsestä työntekijänä – – työn tavoitteen ja siihen tähtäävän perustehtävän onnistumiseen, ihmisten välisiin suhteisiin työssä, käytännön toimintaan – – .” (Arikoski & Sallinen 2008, 67.)

Ihmislouenteelle on ominaista käsitellä muutos tietyissä tunteiden järjestyksessä. Yhtään tunnevaihetta ei voi hypätä ylitse, vaan mikäli sitä yritetään, saattavat tunteet hautautua ja ihminen puolustautua myöhemmin entistä ankarammin muutoksia vastaan. Muutoksessa kohdattavat tunteet ovat järjestyksessään: Usein piilossa oleva pelko, näytettävä viha, hiljainen luopuminen eli suru ja ilo. Muutoksen päävaiheet - muutosvastarin-

ta, surutyö eli vanhasta poisoppiminen ja varsinainen muutos eli uuden oppiminen -
 limittyvät näihin niin, että pelko- ja vihavaiheet muodostavat yhdessä muutosvastarin-
 nan. Viha taittuu suruvaiheeksi kun ymmärretään, että vanhasta tulee luopua. Kun
 luopuminen on hyväksytty, voidaan siirtyä uuden oppimiseen eli todellisen muutoksen
 alkuun. (Arikoski & Sallinen 2008, 39–44, 56–57, 69–75.)

Perustunteista muutos alkaa oman minuuden ja entisten toimintatapojen puolustami-
 sella. Muutoksen alkuvaiheisiin sisältyy pelkoa, jota ihminen ei voi aina hallita. Siihen
 saattaa myös liittyä sabotointia – työyhteisön, oman työn tai muutoksen etenemisen
 hidastuttamista tai vaikeuttamista. Sabotointi on itse asiassa joidenkin tutkijoiden mie-
 lestä lähinnä merkki sitoutumisesta (vanhaan malliin), eikä sitä siksi pitäisi ottaa täysin
 negatiivisena asiana. Sabotoiva henkilö saattaa olla erittäinkin sitoutunut yritykseen,
 jossa työskentelee. (Arikoski & Sallinen 2008, 45–46, 55–59; 71–73.)

Tämän jälkeen näkyviin tulee viha, joka ilmenee usein avoimena vastustuksena, vika-
 kohtien äänekkäänä huomioimisena ja mikäli muutos johdetaan huonosti, niin henkilöt
 saattavat jäädä tähän muutoksen vaiheeseen. Vihavaihetta voi kuunnella ja ohjata.
 Mikäli yksilö löytää muutoksesta mielekkyyttä jää vihavaihe erittäin lyhyeksi tai jopa
 väliin. Muutosvaiheen vastustusvaiheessa alkaa hiljalleen myös luopuminen vanhasta.
 Vastustuksen muuttuessa suruksi esitetäänkin tunteen purkauksien lisäksi ja ohella
 erittäin arvokasta kritiikkiä sekä kompromissihakuisuutta. Työntekijä alkaa pikkuhiljaa
 ymmärtää, että muutos tapahtuu, haluaa hän sitä yksilönä tai ei. Luopumisen myötä
 seuraa vaiheena ”suru” eli vaihe, jolloin voidaan alkaa kouluttaa henkilöitä muutok-
 seen, tarjota tukea ja turvaa sekä aloittaa muutostyöt kunnolla. Tämä on hetki, jolloin
 suuri osa energiasta menee vanhan poisoppimiseen. Tässä vaiheessa ihmiset ja ryhmät
 tarvitsevat vaihtelevasti aikaa ennen kuin siirtyvät seuraavaan vaiheeseen. (Arikoski &
 Sallinen 2008, 56–62, 69, 74–75.)

Viimeisen vaiheen nimi on ”ilo”. Se on selkeä tunnusmerkki siitä, että muutos on toteu-
 tunut. Ilo-vaihe jaetaan usein kolmeen vaiheeseen: *hyväksymiseen, tekemiseen ja yh-*
teistyöhön. *Hyväksyminen* saattaa olla hiljaista, mutta muuttuu nopeasti näkyväksi,
 kun henkilö siirtyy seuraavaan vaiheeseen *tekemiseen* ja alkaa puhua muille muutok-
 sesta myönteisenä asiana. Itse tunteena iloa ei aina osata ottaa työyhteisöissä huomi-
 oon ja sen juhlimatta jättäminen saattaa johtaa siihen, että muutostyötä edistäneet ja

siihen osallistuneet kokevat, ettei heidän tekemää suurta muutostyötä arvosteta. Pieni juhlistus (vaikka vain puheena) ja kiitos auttavat puolestaan koko yhteisöä näkemään saavutuksensa ja kokea että heidän työtään arvostetaan. *Ilon kruunaa yhteistyö* ja aika, jolloin ihmiset voivat suunnata energiansa yhteisiin tavoitteisiin ja töihin. Ilo siis päättyy omistautumiseen. (Arikoski & Sallinen 2008, 56, 63–64, 75–78.)

Tunteiden ja ihmisten ymmärtämiseen vaikuttaa myös se, että ihmiset haluavat hallita itseään ja elämäänsä. Myös muutosta on helpompi ymmärtää, mikäli ihminen voi jollain tavoilla kokea hallitsevansa sitä. Tämä tarkoittaa sitä, että työntekijän kanssa voidaan asioita suunnitella yhdessä, heitä kuunnellaan liittyen heidän erikoisaloihinsa, itse toteuttamistavoista keskustellaan ja erityisesti se, että yksilöä kuunnellaan. (Arikoski & Sallinen 2008, 67.)

3.4 Organisaatiomuutos Palveluliiketoimessa ja Kiinteistöpalveluissa

Vuoden 2012 organisaatiomuutos on osa suurempien muutosten ketjua. Espoon kaupunki on jo varhain tehnyt selvityksen tilaaja-tuottajamallin soveltamisesta kaupungissaan (Valkama 1994, 63–65). Vuonna 2010 oli päätetty Palveluliiketoimen perustamisesta seuraavana vuonna. Muutosta ei kuitenkaan koettu täysin loppuun viedyksi ja käytännön vuoksi haluttiin myös organisaatorakenteen toistavan paremmin tilaaja-tuottajamallia. Esitysten mukaan aiempi organisaatiomalli ei tukenut yhtenäisten toimintatapojen luomista Palveluliiketoimessa ja sitä kuvailtiin liian hierarkiseksi. Vaikuttii sille, että epäyhtenäisessä organisaatiossa oli liian haasteellista toteuttaa toimivaa tuotannon tehostamista ja toimintatapojen yhtenäistämistä. Myös ylimmän johdon koettiin olevan liian kaukana työkentästä. (Espoon kaupungin vuosikertomus 2010, 32; Esittelymateriaali organisaatio; Työpaikkakokousten esittelyaineisto 2011.)

Organisaatiomuutoksen tavoite oli toiminnan tehostaminen sekä kehittäminen. Muutoksen yhteydessä haluttiin muun muassa muuttaa johtamisjärjestelmää, mahdollistaa alueellisen yhteistyön onnistuminen, jolloin uudet yhtenäisemmät aluejaot poistaisivat piirijaon luoman näennäisen resurssien niukkuuden, jakaa ja käyttää tasaisemmin ja joustavammin resursseja. Näiden lisäksi haluttiin tilaaja-tuottajamalliin kuuluvan talousseurannan toteutuvan Palveluliiketoimessa kuukausitasolla. (Espoon kaupungin vuosi-

kertomus 2010, 32; Esittelymateriaali organisaatio 2011; Työpaikkakokousten esittelyaineisto 2011.)

Kehittämiprosessi lähti käyntiin vuoden 2011 aloittaneen palveluliiketoimialan liiketoiminnanjohtajan Mauri Suuperkon aloitteesta. Suunnitteluryhmiä vetivät yksiköiden johtajat, mukana oli henkilöstön edustaja ja suunnitteluryhmien työtä seurasi liikelaitoksen johtoryhmä. Ryhmät loivat kehityssuunnitelman ja suunnitelmat esiteltiin henkilöstölle toukokuussa. Yhteistoimintamenettelyjä pidettiin toukokuussa ja kesäkuussa. Työpaikkakokoukset pidettiin vuoden 2011 aikana. Uusi toimintaohje vahvistettiin vuoden lopussa. (KHL toimintakertomus 2011, 6, Suuperko 2011, Palveluliiketoimi 2012)

Muutoksen jalkautus ja suunnittelu Kiinteistönhoitopalvelut -liikelaitoksella tapahtui vaiheittain. Henkilöstöhaastattelut ja tiedotus alkoivat jo ennen organisaatiomallin valmistumista. Organisaatiomallin valmistuttua maaliskuussa alkoivat suunnitteluryhmien työskentely ja Palveluliikelaitoksen Henkilöstötoimikunnan kokoukset. Näin työntekijöille sekä informoitiin muutoksesta, että sitoutettiin heitä siihen. Organisaatiomuutoksen käsittely alkoi Kiinteistönhoito -liikelaitoksen kokouksissa huhtikuun loppuilla. Kiinteistönhoidon (nykyisin Kiinteistönhoitopalvelut -liikelaitos) alueiden suunnittelu ja YT-käsittelyt alkoivat kesän aluilla. Myöhemmin loppukesästä ja alkusyksystä alkoivat alueiden henkilöstön sijoittumisen suunnittelut ja vuoden 2012 toiminnan valmistelu. Kiinteistöyönjohtajien sisäinen haku oli tarkoitus aloittaa myös syksyn alussa. (Esittelymateriaali organisaatio 2011.)

Ennen 2012 vuoden organisaatiomuutosta Kiinteistönhoito -liikelaitoksella kiinteistönhoitajat työskentelivät tiimeittäin tiiminvetäjinään kiinteistömestarit. Tiimien esimiehiä olivat alueiden, jokaisella alueella useampi tiimi, aluepäälliköt. Heidän esimiehiään olivat puolestaan piiripäälliköt. Piiripäälliköiden esimiehiä olivat suoraan kunnossapitopäällikkö ja toimitusjohtaja. Tämän lisäksi kiinteistönhoidon alueita olivat Itä, Etelä, Länsi ja Pohjoinen. Erillään olivat näiden lisäksi hoitolaitosten kiinteistönhoitajat ja tukipalvelut. (Esittelymateriaali organisaatiomuutos 2011; Kokousmuistiinpanot 2011.)

Vuoden 2012 alusta Kiinteistömestarin toimi lakkautettiin ja tilalle tuli kiinteistöyönjohtajan toimi. Kiinteistöyönjohtajat ovat esimiehiä ja heidän toimipaikkansa valittiin alu-

eiden sisältä ja mahdollisimman läheltä kiinteistöhoitajia. Samalla kiinteistöhoitajat alkoivat työskennellä suurehkoissa tulosvastuuyksiköissä. Alueet yhtenäistettiin Sii-vouspalveluiden kanssa, niin että koko Palveluliiketoimelle saatiin mahdollisimman yhtenäiset toiminta-alueet. Näitä alueita on seitsemän. (Esittelymateriaali organisaatiomuutos 2011; Viimeisin EKI organisaatiokaavio.) (Ks. liite. 1 Uusi organisaatiokaavio – Espoo Kiinteistöhoito -liikelaitos.)

Syksyllä 2011 Kiinteistöhoito -liikelaitoksessa pidettyjen kokousten perusteella vaikutettiin rakenteellisista muutoksista odotettavan seuraavia tuloksia uudessa organisaatiossa: Tiedonkulun paraneminen, byrokratian väheneminen, nopeampi reagointi erilaisiin haasteisiin eli toisin sanoen elinvoimaisuuden ja koko organisaation joustavuuden lisääntyminen. Näiden lisäksi uskottiin, että muutos johtaisi toimintatapojen helpommin yhtenäistämiseen, resurssien tehokkaampaan käyttöön ja strategisten tavoitteiden ja muutosten onnistuneeseen jalkauttamiseen koko organisaatiossa. (Kokousmuistiinpanot 2011.)

Myös asiakasnäkökulmaa on vahvistettu. Espoon kaupungille ja sen tahoille voi jättää palautetta nykyään myös verkkosivujen kautta. Palautepalvelua ja yhteistä palvelunumeroa pilotoitiin syksyllä 2011. Palvelunumeroon soittavien kaupunkilaisten palvelupyynnöt ohjataan oikeille tahoille. Internet-sivuilta voi myös seurata palautteita ja julkisia vastauksia niihin. Sähköisiin palautteisiin luvataan vastata viiden arkipäivän sisällä. (Kokousmuistiinpanot 2011; Palautepalvelu uudistuu 2012; Petman 2012b.)

Espoon Kiinteistöhoitopalvelut -liikelaitoksella tilaaja-tuottajamallin muutokset on pyritty sitouttamaan hyvin kiinteistöyönjohtajan ja kiinteistöhoitajien arkeen. Malli vaikuttaa koko kiinteistöhoitokenttään samalla, kun talousseuranta ja palkitseminen muuttuvat tulostavoitteisemmaksi. Tiedot, jotka pitävät sisällään myös tavoitteet ja niissä onnistumisen, pyritään pitämään mahdollisimman läpinäkyvänä ja helposti seurattavina. Kiinteistöyönjohtaja voi siis omalla toiminnallaan eli vastatessaan vastuihin ja varmistamalla, että tekee asioita, joista omaa yksikkö palkitaan – vaikuttaa suuresti mallin toimimiseen ja oman *alueensa* menestymiseen.

3.5 Yhteisvastuu ja siihen vastaaminen

3.5.1 Alueen huomioon ottaminen

Yksi tärkeimmistä uuteen aluejakoon siirtymisen syistä oli resurssien jakaminen koko alueen käyttöön, niin että se tehdään kaikkia kunnan yksiköitä hyödyttävällä tavalla (Esittelymateriaali organisaatiomuutos 2011). Edellä mainittu Kiinteistönhoidon (nykyisin Kiinteistöhoitopalvelut -liikelaitoksen) ja Siivouspalveluiden alueiden yhtenäistämisen tehtiin samaa periaatetta noudattaen.

Alueella toimivien yksiköiden toivottaisiin myös kommunikoidan itsenäisesti keskenään (Petman 2011a). Alueen yhteisten vastuiden kantamiseen voi ottaa osaa käyttämällä jatkossakin vanhoja työvälineitä hyödykseen eli esimerkiksi järjestämällä useammin yhteistyöpäiviä ja yhteistyökokouksia.

Yhteistyöpäivät ovat tietyissä kohteessa useamman yksikön järjestämät päivät, jolloin yhteisessä kohteessa työskennellään konkreettisesti yhdessä ja vaihdetaan tietoa omista töistä. Yhteistyöpäivät eivät vaikuttaneet olevan käytössä laajalti. Yhteistyökokoukset puolestaan olivat kokouksia piirissä toimivien yksiköiden välillä. Niissä vaihdetaan tietoa omista toimintatavoista, huomioista, esitetään toiveita muille ja keskustellaan ongelmien ratkaisuisista. (Kokousmuistiinpanot 2011.)

3.5.2 Kiinteistönhoidon vastuu alueellaan

Niiden (alueen) annetaan siis osittain itse määrätä toimintatavoistaan, kunhan vastuut tulevat suoritettua. Näihin vastuisiin voi kiinteistötyönjohtaja esimiehenä kannustaa yhteistyötä lisäämällä, ryhmiä, itse ohjautuvia työryhmä- ja tiimi-työskentelymalleja lisäämällä. (Petman 2011a.)

Alueen kiinteistöhoitajien yhteisvastuihin kuuluu ensisijaisesti kiinteistömassasta vastaaminen yhdessä muiden kanssa. Tämän lisäksi yhteisvastuihin kuuluvat lyhyet sijais-
tukset, työturvallisuuden takaaminen tilanteissa, joissa työturvallisuus edellyttää useamman työntekijän läsnäoloa paikalla, alueen resurssien jakaminen koko alueen käyttöön, massiivisiin käyttöpalvelutilauksiin vastaaminen ja oman ryhmädynamiikan kehittäminen, kollegoiden kehittymisen mahdollistaminen, yhdessä tekeminen ja yhteistyön lisääminen. Resursseja jaettaessa kiinteistöhoitotiimin tulisi ensin määrittää ensin

yhteiset työkoneet, erikoistyökalut, varastot ja käytön. Tämän jälkeen niistä tulee sopia koko aluetta ja myös muita sen yksiköitä hyödyttävällä tavalla. (Petman 2011a.)

Työturvallisuuden takaamista voivat olla esimerkiksi nostolaitetyöt, telinetyöt, turvaväljastyöt, kattojen ja kattojärjestelmien puhdistukset ja yli kahden metrin korkeudessa olevien lamppujen vaihtaminen. Kiinteistöyönjohtajan ja kiinteistönhoitajien ammattitaitoon kuuluvat tämän lisäksi työturvallisuusseikkojen arviointiosaaminen ja tarvittaessa avun pyytäminen. (Petman 2011a.)

Resurssien jakaminen saattaa tulla alueelle eteen nopeastikin arkityön edetessä: talveen varauduttaessa, suunniteltaessa, missä koneet pysyvät turvassa ja ehjinä, tai esimerkiksi tärkeiden koneiden rikkoutuessa. Resurssien jakaminen ei koske vain Kiinteistönhoitopalveluiden yksiköitä vaan kaikkia Kiinteistöpalveluiden yksiköitä. Yhteistyökokoukset auttoivat jo aiemmin resurssien jakamistehtävässä. (Kokousmuistiinpanot 2011.)

Yhteisvastuiden hoitamisessa toivotaan, että kiinteistönhoitajien erityisosaamiset otettaisiin huomioon ja niitä hyödynnettäisiin. Erityisosaamisien huomiointia kannattaakin kiinteistöyönjohtajan ottaa esille muun muassa tiimejä harkitessaan, työntekijöitä ryhmäyttäessään ja erityisesti kehityskeskusteluissa. Erityisosaaminen on tärkeä henkilöstöresurssi, jota usein aliarvioidaan. (Petman 2011a.)

Vastuu tarkoittaa myös sitä, ettei viraston päällikkö käskytä tai tarkemmin neuvo tiettyjä toimintatapoja vaan hyväksyy alueiden käytännöistä johtuvan erilaisuuden. Kiinteistöyönjohtajalle jää vastuun lisäksi mahdollisuus päättää osasta toimintatavoista. *Hän voi halutessaan osallistaa väkeään myös toimintatavoista päätettäessä saadakseen nämä paremmin sitoutumaan muutoksiin.* Hän voi vastuisiin vastatakseen halutessaan tiimiyttää alueen kiinteistönhoitajia ja perustaa projektiryhmiä, ja alue voi käyttää tiiminvetäjiä apunaan, vaikkei heistä tulisikaan virallisia esimiehiä missään vaiheessa. (Petman 2011a.)

3.6 Kiinteistöyönjohtajan ja aluepäällikön vastuu

Toimen alustavan kuvauksen ja vaativuuden arviointilomakkeen mukaan kiinteistötyönjohtajalla on toimialan luonteesta johtuen tavallista enemmän esimiesvastuuta sekä vastuuta alaisistaan sekä käyttäjistään. Ensisijaisena tavoitteena on mainittu uusien työryhmien työskentelyn aloittaminen ja uuden toiminnan vakiinnuttaminen. Huomioon tulee ottaa, että kuvauksessa *tiimin* määritelmä eroaa tässä työssä käytetystä *tiimin* määritelmästä. Kuvauksessa on mainittu myös laadun parantaminen ja oma sekä ulkopuolinen laaduntarkkailu, tuotteistuksen jatkaminen, jatkuva työn kehittäminen, tulosvastuu sekä muutostyön johtaminen. Kehittymistyö *tiedoissa, taidoissa ja asenteissa* koskee muutostyön johtamista erityisesti jatkuvassa kehittämisessä, laadun kohottamisessa sekä työ- ja toimintakulttuurin johtamista. (Petman 2011b.)

Ensisijaisena tavoitteena mainittu työryhmien työskentelyn aloittaminen on itse asiassa muotoiltu seuraavasti: "Tiimityöskentelyn aloittaminen; siihen sitouttaminen ja sen soveltaminen on lähiajan ensisijainen tavoite (Petman 2011b)." Kuitenkin tulee huomioida, että KTJ:llä on noin kaksikymmentä alaista, Kiinteistöhoitopalveluissa on runsaasti kokemusta kymmenen hengen kiinteistöhoitotyöryhmistä ja arvion mukaan myös toimivasta tiimityöskentelystä. (Petman 2011b.)

Aluepäällikön vastuulle puolestaan kuuluu hyvin pitkälle esimiestyön strateginen puoli: vastuu sovittujen palvelujen tuottamisesta, laadusta, ostopalvelut, talousarvion valmistelu ja toteutuminen, asiakasyhteistyö, henkilöstösuunnittelu, kouluttaminen, vastuuesimieheys ja hän vastaa työnjaosta palveluyksikössään. Toisin sanoen aluepäälliköllä on myös mahdollisuus, muttei ilmeistä käskyä ryhmäyttää työntekijöitään pienempiin työryhmiin ja mahdollistaa sen tiimityöskentely. (Petman 2011b; Louko 2011.)

Työpaikalla käytetty kieli siis eroaa jonkin verran tässä työssä käytetystä kielestä. Opinnäytetyössä käytetyn ja yleisesti tiimityöskentelyteorioissa käytettyjen tiimin määritelmiin siirrytäänkin KTJ:n yhteistyöverkon kuvaamisen ja työn pääkirjoitushetken tilannekuvauksen jälkeen (ks. luku Työskentelymallit).

3.7 Kiinteistötyönjohtajan joukkue ja yhteistyöverkko

Kuntakonsernissa kukaan ei tee työtä itselleen, vaan itse kukin meistä tuottaa erilaisia palveluja sisäiselle tai ulkoiselle asiakkaalle. / Palvelujen tuottaminen muodostuu vaakaasuoraan läpi organisaatorajojen menevistä työprosesseista, jotka ovat olemassa siitä

riippumatta kuinka hyvin ne tiedostetaan. (Toimitilakäsikirja 2011, 2.)

Työntekijä on aina osa työyhteisöään, koko organisaatiota ja laajempaa julkishallinnon systeemiä riippumatta siitä, osallistuuko hän yksittäiseen toimintoon vai ei (Toimitilakäsikirja 2011, 2). Lista yhteistyöverkon jäsenistä on todellisuudessa pitkä. Käytännössä koko Espoon kaupungin organisaatio kuuluu osa kiinteämmin ja osa löyhemmin kiinteistöyönjohtajan omaan yhteistyöverkkoon. Seuraavaksi listataankin vain joitain tärkeimpiä kiinteistöyönjohtajan yhteistyöverkkoon kuuluvista yhteistyötahoista.

Kiinteistöyönjohtajan lähimpään yhteistyöverkkoon kuuluvat muun muassa sisäiset ja ulkoiset asiakkaat, oman alueen työryhmä, Kiinteistöpalveluiden kaikki alueella toimivat yksiköt, työsuojelu ja viranomaiset, tuotannon tuki, muut kiinteistöyönjohtajat, muut johtajat ja päälliköt, mahdollinen mentori, oma esimies eli aluepäällikkö, Kiinteistönhoitopalveluiden palvelupäällikkö, yhteistyösopimusoppilaitokset ja toimitusjohtaja. Luettelun verkon lisäksi siihen kuuluvat todellisuudessa muun muassa Kiinteistöpalveluiden luonnolliset yhteistyökumppanit Espoon kaupungissa ja ulkoistetut toimijat. (Suuperko 2011; Viimeisin EKI organisaatiokaavio 1.1.2012 alkaen.)

KTJ:n (kiinteistöyönjohtajan) tehtävän kuvaus- ja vaativuuden alustavan arviointilomakkeen mukaan kiinteistöyönjohtajalta odotetaan asiantuntijatasoista, toistuvaa, aktiivista ja aloitteellista vuorovaikutusta, jota tarvitaan esimiestyön lisäksi muidenkin edellä mainittujen yhteistyöverkon tahojen kanssa. Yhteydenpitotahoiksi mainitaan alaisten, kollegoiden ja muiden Espoon kaupungissa toimivien tahojen lisäksi mm. poliisi, vartiointiliikkeet, oppilaiden vanhemmat, kuntalaiset, tavarojen ja palvelujen toimittajat. (Petman 2011b.)

Kiinteistöyönjohtajan alueella työskentelevät kiinteistönhoitajat muodostavat työryhmän, jota kiinteistöyönjohtajan tulee ohjata ja jonka menestymisestä vastuussa hän on yhdessä muiden kanssa. Omien esimiesten avun lisäksi tukea ja tietoa voi tarvittaessa hankkia kollegoilta ja tukipalveluilta. Mikäli oppii käyttämään oman alueensa ammattiosaamisia hyödykseen esimerkiksi tiimitoimintaa tukemalla, voi tällä helpottaa omaa työtään.

Kiinteistönhoidon yhteistyöverkostoon lasketaan erilaisia yhteistyöoppilaitoksia. Oppisopimuksia on solmittu yhteistyössä muun muassa Omnian ja Amiedun kanssa. Yhteis-

työn tarkoitus on päästää opiskelijat mahdollisimman nopeasti tutustumaan työelämään ja kehittää talotekniikan sekä automaation hallitsemisen osaamista Espoon Kiinteistöpalvelut -liikelaitoksessa. Mahdollisuutena pidetään jatkossa myös luennoitsijoiden työharjoittelujaksoja ja kiinteistöhoitajien mahdollisuutta vaikuttaa tulevien kiinteistöhoitajien koulutukseen. (Kiinteistönhoidon suunnitteluryhmä 2011; Petman 2011a.)

Osa yhteistyöverkkoon kuuluvista "kumppanuuksista" eli yhteistyötahoista aiheuttaa työpaikalla aina jonkin verran ristiriitoja. Toisaalta ulkoiset yhteistyötahot ja -kumppanit vaihtuvat kilpailutuksen myötä, yhteistoiminta ja tavat muuttuvat, aiemmat kumppanit ovat kilpailutuksessa samalla viivalla, ja toisaalta sopimuskauden voimassaoloaikana voidaan kumppanuutta ja yhteistyötä tiivistää sekä kehittää. (Wernick & Juvonen & Patajoki 2012, 24.)

Kokousmuistiinpanojen (Kokousmuistiinpanot 2011) perusteella vaikuttaa sille, että eniten keskusteluissa esille tulleita yhteistyöaiheita ovat olleet yhteistyöhön liittyvät käytännönseikat Siivouspalveluiden, Kunnossapitotöiden, Tuotannon tuen, yhteistyösopimusoppilaitosten, koneiden korjaajien, Espoo Logistiikan ja Espoo Kaupunkitekniikka -liikelaitoksen kanssa.

3.8 Tilannekuvaus marraskuusta 2011

Työn pääkirjoitusvaiheen aikana (syksyllä 2011) ei oltu vielä suunniteltu tulevien kiinteistötyönjohtajien koulutuksia. Kiinteistötyönjohtajan ja aluepäällikön välinen roolijako oli kesken. Tulevasta toimenkuvasta oli jo tällöin kuultu keskusteltavan, mutta sitä ei oltu virallisesti julkaistu eikä toimiin hakemista avattu. Yleisesti yhteistyön lisäämistä varten luvattiin perehdytystä ja koulutusta niin kiinteistöhoitajille kuin kiinteistötyönjohtajillekin. KTJ:n ja aluepäällikön välinen roolijako valmistui pääkirjoitusvaiheen jälkeen joulukuussa 2012.

Materiaalia muutoksen johtamiseen, perehdyttämiseen ja niitä varten henkilökohtaisesti sopivaksi soveltamiseen vaikutti olevan runsaasti saatavilla. Työyhteisössä oli runsaasti ensikäden kokemusta ryhmien ja tiimien kehitysvaiheista sekä niiden kanssa toimimisesta. Uusien ryhmien muodostaminen tarvitsee kuitenkin yleensä uudelleen tutustumista, avoimuuden kulttuurin ylläpitämistä sekä uudelleenluomista ja luotta-

muksen kasvamista. Materiaalin määrä on huomattavasti lisääntynyt opinnäytetyön pääkirjoitusvaiheen eli pääasiallisen tiedonkeruujanjakson (syyskuu–marraskuu 2011) jälkeen.

Espoon kaupungin Intranetissä mainostettiin laajalti JET-tutkintoa (johtamisen erikoisammattitutkintoa), ja suositeltiin ja kerrottiin mentoroinnista. Tällä hetkellä (keväällä 2012) aluepäälliköt osallistuvat esimieskoulutukseen, uudet esimiehet odottavat vuoroaan, yksi aluepäälliköistä suorittaa tämän lisäksi JET-tutkintoa eli johtamisen erikoisammattitutkintoa ja toinen suorittaa kyseisen tutkinnon toisen tutkinnon suoritettuaan (Petman 2012c). Esimiestyön kehittämisohjelmaan kuuluu, että kaikki esimiehet tulevat suorittamaan toimialan esimiesohjelman (Palveluliiketoimen talousarvio 2012: tehokkaasti, taloudellisesti, asiakkaita kuunnellen).

4 Työskentelymallit

4.1 Ryhmä-, tiimi-, pari- vai yksilötyö?

4.1.1 Ryhmä, yhteistyössä toimiva ryhmä ja tiimi

Työryhmä, yhteistyössä toimiva työryhmä ja **tiimi** ovat työn tekemisen toiminnan malleja. Ne ovat työtapoja ja välineitä työn ohjaukseen. Tiimeistä ja huipputehokkaista tiimeistä on tehty paljon tutkimuksia ja sanaa käytetään tällä hetkellä ympäri maailman muotisanana usein kaikkeen ryhmätyöskentelyyn. Tässä työssä ne kuitenkin erotellaan toisistaan, ja seuraavaksi esitelläänkin teoreettista näkökulmaa tiimi- ja työryhmätyöskentelyyn.

Työryhmän erottaa **tiimistä** kun huomaa, että työryhmässä yksilön tehtävä on sama kuin ryhmää laajemman organisaationkin. Työryhmän yksilöiden summa onkin helppo laskea yhteen, kun taas tiimeillä tarkastellaan sekä yksilötöiden että koko tiimin tekemää työtä (Katzenbach & Smith 2011, 24). **Tiimien** suurimpia tunnusmerkkejä ovat jaettu vastuu, tarvittaessa johtajuusroolien vaihtaminen ja roolien yhteensopivuus ja toinen toisensa täydentäminen. Toisin sanoen tiimin jäsenet ovat toisistaan paljon riippuvaisempia kuin työryhmän jäsenet. (Heikkilä, 2002, 16–18, 24.)

Ehkä toistetuin määritelmä ryhmien ja tiimien erolle on niin sanottu Moxonin määritelmä, jossa tutkitaan neljää kysymystä eron määrittämiseksi. Ne ovat: onko tiimiläisillä yhteinen päämäärä, kokevatko he kuuluvansa tiimiin, onko työroolien ja toimien välillä keskinäistä riippuvuutta, ja säätelevätkö käyttäytymistä yhteisesti sovitut normit ja arvot. Mikäli jäsenet voivat keskustella päämääristä, kokevat kuuluvansa selkeästi johonkin ryhmään tai tiimiin, heillä on oma ryhmän sisäinen kulttuurinsa, työroolit ovat toisistaan riippuvaisia, he voivat yhdessä itse säätää normeja ja pystyvät keskustelemaan arvoistaan, niin kyseessä on pitkälle kehittynyt tiimi. Ryhmän voi koota sähköpostilla, mutta tiimiä voidaan rakentaa usein vuosia. Tiimi suositellaan koostettavaksi pienestä määrästä henkilöitä, ja jotkut tiimityön tutkijat pitävätkin tiimin enimmäiskokona yhdeksää tai kuutta henkeä, kun taas työryhmien koille ei ole annettu kovin tarkkoja kokosuosituksia. (Heikkilä, 2002, 21–22, 31–34; Coutu 2011, 7; Katzenbach & Smith 2011, 32; Robbins 2005, 128.)

Usein tiimit ovat pieniä, koska tiimin jäsenten pitää osata hallita töiden sujumiseksi keskinäisiä suhteitaan hyvin. Hallinnan tarve moninkertaistuu aina kun tiimin lisätään yksi henkilö. Jossain vaiheessa tiimityöskentely muuttuu liian työlääksi ja jopa mahdottomaksi tulosten aikaan saamiseksi. Viestinnän hallitsemisen lisäksi ongelmia aiheuttaa se, että ison ryhmän on vaikea järjestää aikataulunsa niin, että he voisivat työskennellä yhdessä. Säännölliset tapaamiset, niin tilan kuin ajankin puolesta, ovat haasteellisia. Kun pyritään määrittämään yhteisiä arvoja, pystyvät nämä avoimeen keskusteluun liian isot ryhmät usein vain luomaan epämääräisiä missioita. Tällöin kokoukset muuttuvat työläiksi ja aikaa käytetään liikaa. Isommat ryhmät hajoavatkin luonnostaan, tai hajotetaan ennemmin tai myöhemmin, pienryhmiin, jotta työskentely voisi olla tehokasta. (Coutu 2011, 7; Katzenbach & Smith 2011, 32.)

Työryhmän nimittäminen tiimiksi ei tee siitä sellaista. Työryhmä ei välttämättä voi edes saada tiimimäisiä piirteitä, ja vaikka tiimin kehitysteoriasta olisikin apua työryhmän johtamisessa, sitä ei voida kehittää ikään kuin se olisi sellainen. Tiimiksi kehitytään eri vaiheiden kautta ja supertiimien erityispiirteet ja toimivuus saavutetaan harvoin. Tiimi saattaa myös hajota ennen kuin se ehtii kehittyä tuottavimpaan ja tehokkaimpaan vaiheeseensa. Tiimityö itsessään voi myös hidastaa tärkeitä projekteja, jotka tehtäisiin johtajavetoisesti työryhmissä paljon nopeammin. Työryhmän käyttäminen tiimien si-

jaan on usein perusteltua. (Korpi & Tanhua 2002, 76; Coutu 2011, 1–2; Katzenbach & Smith 2011, 23.)

Sanalle *tiimi* on muitakin määritelmiä. Spiik, kuten moni muukin suomalainen, on itse asiassa sitä mieltä, ettei niin sanottua *normaalialtiimiä* ole olemassakaan (Spiik, 1999, 29–30). Usein *tiimillä* tarkoitetaan ryhmää, joka on kiinteämpi kuin vain joukko ihmisiä, ja heidän työroolinsa ja osaamisensa ovat tarvittavassa työssä yksilöllisiä ja roolit toisiinsa täydentäviä (Katzenbach & Smith 2011, 22). Työpaikkojen muodostamat tiimit ovatkin usein *yhteistyössä toimivia työryhmiä* eli hieman löysästi muodostettua työryhmää tiiviimpiä ja yhteistyö on niissä aktiivisempaa kuin tavallisessa työryhmässä. Ne harvoin kuitenkaan pääsevät *saumattoman tiimin* asteelle (Heikkilä, 2002, 17–18).

Tutkija Hackman on löytänyt viisi kohtaa, jotka organisaation on luotava ja ylläpidettävä, jotta tehokkaita tiimejä voisi kasvaa. Ne ovat: 1) Tiimin tulee olla todellinen ja jäsenmäärän rajattu ("Teams must be real. People have to know who is on the team and who is not. –"). 2) Tiimille pitää olla luotu yhteisvastuullinen, mukaansa tempaava ja haastava tavoite. 3) Tiimin ja sen tehtävien tulee olla rakennettu hyvin. 4) Tiimit tarvitsevat tukea organisaatiolta. Esimerkiksi se tarvitsee tiimivastuita tukevan palkkiojärjestelmän, tiimityöskentelyä ymmärtävän henkilöstöhallinnon, tiimityöhön toimivan tietojen välitysohjelman jne. ("Teams need a supportive organization. The organizational context – including the reward system, the human resource system, and the information system – must facilitate teamwork.") 5) Tiimit tarvitsevat ammattimaista valmennusta, joka keskittyy siihen ensisijaisesti tiiminä eikä yksilöinä. (Coutu 2011, 11.)

Robbins puolestaan lisää piirteiksi mm. sopivan resursoinnin, luottamuksen, yksilöiden ulospäin suuntautuneisuuden, päätösvalmiuden, ihmissuhdetaidot, sopimushakuisuuden, tunnollisuuden ja tunne-elämän vakauden. Tehokkaan tiimin jäsenet ovat hänen mukaansa ennen kaikkea myös sitoutuneita yhteisiin tavoitteisiin, uskovat tiiminsä kykyihin ja niissä on vain pieniä määriä sisäisiä ja sosiaalisia erimielisyyksiä. (Robbins 2005, 134–135.)

Yksi asioista, joka muuttaa työryhmää yhteistyömäisempään suuntaan, on *tiimivastuu*. Jos työntekijöitä johdetaan vain yksilökeskeisesti, ei aitoa yhteistyötä välttämättä pääse ikinä syntymään. Mitä enemmän kuitenkin siirretään vastuita yhteisiksi, sitä enemmän

on myös havaittavissa todellista yhteistyötä. Tiimityöskentelyä ohjatesa tulisikin keskittyä yksilöiden sijaan ryhmadynamiikkaan. Tutkijat ovat tämän lisäksi huomanneet, että organisaatioissa, joissa on erinomainen henkilöstöhallinto ja joissa keskitytään liikaa yksilöihin, tiimit eivät toimi kovinkaan hyvin. (Coutu 2011, 15–16; Katzenbach & Smith 2011, 21–27.)

Tiimin johtaja voi tehdä vain asioita, jotka mahdollistavat hyvän tiimitoiminnan ja tulokset, mutta ei voi vaikuttaa siihen käyttääkö tiimi ne hyväkseen. Kannattaa siis aina harkita etukäteen ennen kuin alkaa käyttämään jonkun tehtävän tekemiseen tiimipohjaista työskentelymallia. (Coutu 2011, 10; Korpi & Tanhua 2002, 76.)

4.1.2 Toimintatavan valinta

On olemassa tutkimusnäyttöä, jonka mukaan 3–10 hengen tiimeihin jakaminen tuo työskentelyyn tehokkuutta (Koiranen & Pohjansaari 1994, 9). Tiimityöskentelyyn siirtymistä pidetään myös kannattavana erityisesti, kun tilanteet ovat erittäin muutosherkkiä tai työhön halutaan eri taitojen ja kokemusten omaavien näkemystä (Robbins 2005, 120). Tällöin työn tulee kuitenkin olla jatkuvaa, jotta tiimin kehittämiseen on tarpeeksi aikaa. Esimiehen tulee myös kestää jonkin verran tavallista enemmän riskiä, eikä voi liialti ohjata tiimiä, jos haluaa sen kehittyvän itseohjautuvaksi. Muuten on perustellumpaa käyttää työryhmiä ja niissä jaettuja yksilövastuita tehtävien hoitamiseen. (Katzenbach & Smith 2011, 41.)

Vapaasti suomennettuna Huczynski ja Buchanan pitävät yksilöihin verrattuna itseohjautuvien työryhmien ja tiimien hyvinä puolina muun muassa sitä, että ryhmät voivat toimia ja kehittyä nopeammin ja joustavammin tuote- ja palvelukehityksessä, tuotannon ja palvelujen tehostamisessa, laadun ylläpidossa, jatkuvassa oppimisessa, ja ne voivat suodattaa paremmin informaatiota ja selvittää sen monimutkaistumisesta. Heidän mukaansa eri ammattiryhmistä ja eri puolilla organisaatiota työskentelevistä henkilöistä koostetut ryhmät voivat luonnostaan kannustaa innovointiin ja laatujohtamisen kehittämiseen. Ryhmistä koostuvaa matalaa organisaatiota on myös helpompi valvoa kuin vastaavaa määrää yksilöitä. (Huczynski & Buchanan 2007, 283.)

Tiimien, jotka päättävät asioista, tärkeimpiä ensisijaisia tehtäviä on yhdessä tunnistaa ne haasteet ja työt, jotka oikeasti tarvitsevat tiimityötoimintaa ja erottaa ne niistä, jotka toimisivat paremmin esimerkiksi paritöinä tai johtajavetoisena työryhmässä työskentelynä. Suorittavan portaan tiimien tärkeimpiä haasteita on pitää suoritustavoitteensa kirkkaina mielessään ja seurata onnistumistaan niissä. Todellinen tiimityö on parhaimmillaan yhteisvastuullisia töitä tehdessä. (Katzenbach & Smith 2011, 23–25, 41.)

Työryhmien kokoja kannattaa miettiä tarkkaan. Isoimmissa ryhmissä syntyy aina vapaamatkustajia ja hukkaan heitettyä osaamista. Mikäli haluaa minimoida vapaamatkustajien eli muiden tiimiläisten työn varjolla ja oman osuuden vähättelyllä syntyneitä laiskottelijoiden määrää, voidaan muodostaa pienryhmiä tai tiimejä, tai organisoida töitä uudelleen. Vaikka iso ryhmä olisikin joissain tapauksissa hyvä työskentelytapa, niin usein on parempi tehdä töitä pienemmissä ryhmissä. (Hackman, 2002, 99–100.)

Yksilöt eivät aina pidä tiimeistä ja tiimityöskentelystä. Miellyttävämmän tiimityömuodosta tekee se, jos työ on selkeästi liian monimutkaista yksittäisen yksilön suoritettavaksi, tavoitteisiin on helppo sitoa yksilön omat osatavoitteet, ja työ on onnistuttu järjestämällä niin, että eri tehtävät ja roolit ovat toisistaan riippuvaisia. Vaikka tutkimuksissa on todettu, että pienryhmät saavat isompia ryhmiä nopeammin työnsä valmiiksi, niin samat tutkimukset ovat toisaalta osoittaneet, että isommat ryhmät ovat parempia ongelmanratkaisutehtävissä. (Robbins 2005, 135; Robbins 2003, 234.)

4.1.3 Itseohjautuvuuden salliminen

Nykyään uskotaan, että elleivät työntekijät ole oma-aloitteisia ja tavoitehakuksia, seuraa paljon hukattuja resursseja, kuten ihmisten osaamisen, huomioiden ja kokemuksen hukkaamista. Mikäli tapoja ja toivottuja tuloksia ei määritellä, seuraa anarkia, työt jäävät helposti tekemättä ja ihmisten mielenkiinto saa muita kohteita. Toisaalta mikäli kummatkin, sekä tavat että tulokset, määritellään tarkasti, ihmiset muuttuvat epämotivoituneiksi ja epäaloitteellisiksi, ja onnistuminen riippuu käytännössä vain yhdestä henkilöstä ja hänen suostuttelutaidoistaan. Mikäli puolestaan määritellään tekotavat, muttei toivottuja tuloksia päädytään usein epähaluttuun, ongelmien kertautumiseen tulokseen ja täydellinen epäonnistuminen on lähellä. Mikäli puolestaan määritellään vain

toivotut tavoitteet ja annetaan mahdollisuuksia päättää itse toimintatavoista päästään lähelle aloitteellisia, tavoiteohjautuvia töitä ja tiimejä. (Hackman, 2002, 73–82.)

Mitä tärkeämpää tehty työ on, sitä useammin johtajat pyrkivät määrittelemään liian tiukasti sekä tavoitteet, että toimintatavat. Kuitenkin, mitä tärkeämpää työ on, sitä enemmän työ hyötyisi siitä, että työntekijät käyttäisivät siihen kaiken ammattitaitonsa ja osaamisensa, eli toisin sanoen tarvittaessa joustaisivat tarkoissa säännöissä, ohjaisivat itse itseään ja olisivat aloitteellisia myös taustalla vaikuttavien tapojen ja normien parantamiseksi ja muuttamiseksi. (Hackman, 2002, 76.)

4.2 Ryhmädynamiikka ja sen hallinta

4.2.1 Sosiaaliset ryhmät

Ihmiset muodostavat ryhmiä myös luonnostaan. Tällaiset ns. luonnolliset psykologiset ryhmät voivat kooltaan vaihdella 2–30 hengen välillä, niillä on sekä jaettu käsitys yhteisestä identiteetistä ja oma kommunikaatioverkko. Ryhmä kontrolloi yksilöitään tehokkaasti ja siihen kuulutaan usein, koska tiettyjä henkilökohtaisia tavoitteita voi saavuttaa vain ryhmän kautta. Tutkimuksien mukaan, ihmisten on helpompi sanoa mielestään virheellinen päätös kuin olla suurta ryhmää vastassa yksin. Ryhmässä saavutetun roolin on taipumus muuttua pysyväksi. Ihmisellä saattaa olla useita rooleja eri ryhmissä. (Huczynski & Buchanan 2007, 281–282; Robbins 2005, 103–106.)

Joissain ryhmissä yksilöt tarkoituksellisesti alisuoriutuvat tai heidät laitetaan alisuoriutumaan, erityisesti lomautusten tai henkilöstön uudelleenjärjestelyjen pelossa. Ryhmät luovat turvallisuutta, antavat statusta, itsetuntoa, yhteyksiä, voimaa ja mahdollisuuksia toteuttaa asioita. Status on keskeinen asia ryhmien tutkimuksessa ja siihen vaikuttavat yksilön ominaisuudet ja yksilön mahdollisuudet vaikuttaa toisiin ryhmän jäseniin ja yhteisiin tavoitteisiin. Mikäli yli- tai aliarvostus otetaan puheeksi tai muuten huomataan, ryhmällä on taipumus ohjata yksilöä ryhmän mielestä oikeammalle paikalle – joko lähemmäs sen ydintä, päättäjiä eli korkeimman statuksen omaavia, kovien tiimityöntekijöiden joukkoon, tai ulospäin muiden yksilösuorittajien, normaalista kommunikoijista ulkona olevien ja uusien jäsenien joukkoon. (Huczynski & Buchanan 2007, 282; Korpi & Tanhua 2002, 89–92; Robbins 2005, 103–108.)

Koska yksilö saattaa kuulua useaan eri ryhmään, voivat ryhmien tuomat tavoitteet, identiteetit ja arvot olla ristiriidassa. Esimiehet voivat myös hyötyä tietäessään enemmän alaisensa viiteryhmistä. Niistä voi päätellä henkilön arvoista, ennustaa käyttäytymistä ja päätellä, miten on paras tapa käsitellä asioita kenenkin kanssa. (Robbins 2005, 103–104.)

4.2.2 Ryhmän ja tiimin kehitysvaiheet

Tiimillä katsotaan yleisesti olevan neljä kehitysvaihetta. Nämä ovat sen 1) muotoutuminen, 2) kuohunta ja klikkiytymisvaihe, 3) me-vaihe, joka ihmisen kehitysvaiheissa vastaisi ihastumista, 4) ryhmän tiimi- ja itseohjautuvuusvaihe. Mainittujen vaiheiden lisäksi voidaan myös tiimin hajoaminen laskea omaksi viidenneksi vaiheekseen. (Havunen 2004, 96–97; Heikkilä 2002, 275–276; Arikoski & Sallinen 2008, 24–36.)

Heikkilän esittää, että jos tiimin vaiheet tunnistaa ja ymmärtää, ”ei yleensä ensimmäiseksi ajattele, että asiat olisivat täysin pääläellään ja esiintyviä ongelmia ei voisi ratkaista” (Heikkilä 2002, 275). Seuraavaksi tutkitaan viittä eri ryhmän kehitysvaihetta ja osoitetaan, miksi vaiheiden tunnistaminen on tärkeää. Se tehdään käsittelemällä tiimin vaiheita yksi kerrallaan keskittyen tunnuspiirteiden lisäksi seuraaviin kohtiin: tiimin tehtävät, kokemat uhat, ja esimiehen tai ryhmänvetäjän rooli, ohjeet, vinkit, ja päätehtävän määrittely. Esimiesten ja vetäjien näkökulman tarkastelu on tärkeää, sille he vaikuttavat suuresti siihen, kehittykö ryhmä tiimiksi vai ei.

Ensimmäistä tiimin kehitysvaihetta kutsutaan *muotoutumiseksi*. Muita sopivia nimiä ensimmäiselle vaiheelle ovat muun muassa *forming*, *esimies nostetaan jalustalle*, *pikkulapsivaihe* ja *esimieheen ripustautuminen*. Tässä vaiheessa ryhmä määrittelee jäsenensä, voimakastakin muutosvastarintaa saattaa esiintyä, sen jäsenet saattavat kokea turvattomuutta ja esiintyy erilaisia psykologisia suojelumekanismia, kuten torjuntaa. Näitä itsensä ja ammattiosaamisesta ja muissa ryhmissä hankitun sekä koetun statuksensa suojelumekanismia esiintyy Heikkilän mukaan erityisesti silloin kun tulevaa tiimiä varten se on päätetty kasata eri alojen ammattiosaajista. Tällöin valitut jäsenet miettivät, 1) mitä heiltä henkilökohtaisesti halutaan, 2) mille he vaikuttavat muiden silmissä. Samalla ryhmän jäsenistä tuntuu sille, että heillä on persoonana ja ammat-

tiosaajana henkilökohtaisesti paljon menetettävää ryhmälle. Muotoutumisvaiheessa oleva ryhmä saattaa tarvita aktiivista tukea myös rooliepäselvyyksien purkamiseen. (Arikoski & Sallinen 2008, 25–28, 46–48; Heikkilä 2002, 275–279.)

Ominaista muotoutumisvaiheen ryhmän käyttäytymiselle on se, että tutustumishetkellä haetaan turvaa pienryhmistä, kuten tupakoijista, entisistä tutuista, vanhoista kollegoista, henkiöistä, joilla on sama koulutus ja samaa musiikkia kuuntelevista. Vähitellen kanssakäymisen lisääntyessä pienryhmät muotoutuvat isommaksi tiimiksi. (Heikkilä 2002, 279.)

Suurin uhka muotoutumisvaiheessa on se, ettei ryhmä turvattomuuden ja tutustumisvaiheidensa vuoksi saa mitään aikaan ja että kaikki esitetyt asiat on tarkoin muotoiltu neutraaleiksi ja niistä ollaan jo ennen asian käsittelyäkin oltu samaa mieltä. Pahimmas-
sa tapauksessa myös esimies tai ryhmän vetäjä nyhräävät yhdessä muiden kanssa vähäpätöisten asioiden ympärillä. Turhien keskustelujen sijaan Heikkilä pitääkin parempana tutustumista ja ryhmän ja sen perusteiden määrittelyä, jotta jäsenet voivat tutkia toistensa heikkouksia ja vahvuuksia laajemmin kuin alaryhmissään ja jopa miettiä eri tehtäviin sopivia työnjakoja ja sitä miten kukin voisi osoittaa sitoutumistaan tiimille. (Arikoski & Sallinen 2008, 46; Heikkilä 2002, 279–281.)

Ryhmän muotoutumisvaiheessa ryhmäidentiteetin syntymistä pyritään lisäämään eri keinoin. Uskotaan, että tiimiytykselle on olemassa selkeä malli, joka auttaa ryhmän keskinäistä viestintää, luottamuksen syntyä, kertoo sen jäsenille toisten toivomista kommunikointitavoista ja auttaa viestimisen helpottumisen kautta työn tekemisessä. Kun ryhmällä on tieto, mitä siltä halutaan, voidaan käyttää seuraavia asenteiden muokkaamiskeinoja: omaa mallia tukevan kokemuksen lisääminen, symbolikokemusten lisääminen eli todellisten tilanteiden ja esimerkkien simulointi, kahdenkeskiset keskustelut joko kollegoiden tai esimiehen ja alaisen välillä ja ryhmätyöt tai kehittämispalaverit pienryhmissä. Näiden lisäksi voidaan käyttää hyväksi hämmennystä, joka ryhmässä tässä vaiheessa on. (Skyttä 2005, 47–48.)

Hämmennyksen hyväksikäyttöä suositellaan siksi, koska ihminen luonnostaan haluaa järjestystä. Näin järjestelmällisesti lisäämällä kaaosta ihmiset helpommin siirtyvät tarjottuihin loogisempiin ratkaisuihin, ja mitä voimakkaampi hämmennys on, sitä voimak-

kaampi tarve muutokseen on. Vaikka useamman muutoksen kohtaamassa organisaatiossa lisääntyvä kaaos ja hämmennys saattavat olla tuttujaakin tunteita, niin tavan käyttämisessä ohjauksen apuna suositellaan ammattilaisen käyttöä. (Skyttä 2005, 48.)

Jotta johtaja voi parhaiten kehittää ryhmäänsä muotoutumisvaiheessa, hän luo yhdessä ryhmän kanssa selkeitä pelisääntöjä ja ennen kaikkea valvoo niiden toteutumista. Ryhmän ripustautuessa esimiehen auktoriteettiasemaan, se tarvitsee ja hakee samalla ennen kaikkea tukea ja apua ohjaukseensa. Tämä saattaa sisältää myös muotoutumisvaiheessa olevan ryhmän suojelua vaikeiden asioiden käsittelyltä. (Arikoski & Sallinen 2008, 26–28, 46–48.)

Koska ryhmä on muotoutumisvaiheessa, pitää usean tutkijan mielestä tässä vaiheessa erityisesti varoa ja välttää suosikkijärjestelmien syntymistä. Suosikkijärjestelmien synty tapahtuu yleensä tarkoituksetta ja esimiehen itse sitä tiedostamatta. Ilmiön välttämiseksi auttaa selkeä avoimuus, suunniteltu etäisyyden otto ja yhdenvertainen ”selkärangainen” kohtelu kaikkia ryhmän jäseniä kohtaan. (Arikoski & Sallinen 2008, 26–27.)

Muotoutumis-vaihe on onneksi ohimenevä vaihe. Arikoski ja Sallinen ohjeistavat (Arikoski & Sallinen 2007, 46–48), että ryhmän ja sen jäsenet voi palauttaa aina tarvittaessa tuloksia tuottaviksi, kunhan kaikki tietävät perustehtävänsä ja saavat ajoittain siitä muistutuksen.

Roolien muotoutuessa päästään ryhmän murrosikään eli toiseen vaiheeseen ryhmän kehityksessä. Tämän vaiheen nimityksiä ovat kirjallisuudessa muun muassa *storming*, *kritiikki-vaihe*, *myrskyvaihe*, *klikki- ja kuohuntavaihe*, *ryhmän uhma- ja murrosikä*. Tässä vaiheessa turvan hakeminen esimiehestä kääntyy ryhmään itseensä päin eli jäsenien omien paikkojen omaehtoiseen selkiyttämiseen ryhmässä. Toisin sanoen erilaisia johtajakandidaatteja, klikkejä eli vähintään kahden henkilön muodostamia pienryhmiä ryhmän sisään, yhteistyömuotoja ja vastarintavyöhykkeitä saattaa muodostua niin esimiehen avuksi kuin häntä vastaan. (Arikoski & Sallinen 2008, 28; Havunen 2004, 111–114; Heikkilä 2002, 275–276.)

Ryhmän perustehtävä saattaa jäädä kokonaan kuohunnan jalkoihin. Sen saattaa synnyttää kritiikin hallitsematon suuntaaminen esimieheen, johtoon, ryhmään, yksilöön

työryhmästä tai muotoutumisvaiheessa erottuneeseen sopivaan syntipukkiin. Kritiikki sinänsä on tässä vaiheessa hyvästä, tuleehan ryhmän kehittyä suuresti, pyrkiä itsenäisyyteen ja ryhmä- ja alkavan tiimityön sujuvuuteen. Uhka se on kuitenkin sillä kritiikin ollessa hallitsematonta, se on nopeasti epäkehittävää ja lisää kuohuntaa. Koko ryhmätyö saattaa osoittautua toimimattomaksi, vääriä ihmisiä saatetaan syyttää epäonnistumisista ja seuraukset saattavat johtaa ryhmän hajoamiseen sekä edelliselle asteelle vajoamiseen. (Arikoski & Sallinen 2008, 29–30; Havunen 2004, 114.)

Vaiheen ristiriidat on kohdattava, jotta päästään eteenpäin, estettäisiin ongelmien kasaantuminen ja tehottomuus. Vaikka klikit antavatkin turvaa jäsenilleen ja ovat luonnollinen osa vaihetta, kannattaa niitä tarkkailla, sillä niiden taustalla saattaa olla muitakin tekijöitä kuin vain samankaltaisuuden kokeminen tai tavoite saada aikaan mahdollisimman hyviä tuloksia. Havusen mukaan tällainen tekijä voi olla esimerkiksi resurssien vähyyks ja klikin muodostuminen niiden haltuunottoa ja kontrolloimista varten. Päätöksenteossa on varottava erityisesti äänestämistä ja näennäisiä kompromisseja. Tässä vaiheessa tiimi ottaa selvää rajoistaan ja siitä, ketkä ja mitä kautta kukin voi käyttää valtaa ryhmässä. Heikkilän mukaan ohjauksessa riittävät yksittäiset rakentavat ehdotukset, anarkian kieltäminen ja huomion uudelleen kohdistaminen perustehtävään. (Havunen 2004, 112–113; Heikkilä 2002, 281–284.)

Tässä niin sanotussa myrskyvaiheessa johtaja voi omaksua valmentajan roolin sillä nyt ryhmä on todellisuudessa vihdoinkin valmis sopimaan tiimin yhteisistä tavoitteista, ja voidaan selvittää, miten päätöksentekoprosessi tiimissä toimii. Samalla voidaan tarkastella kontrollimekanismien toimivuutta. Jopa ilmaistua vihaakin voi kuunnella ohjaamalla siihen vihalla vastaamisen sijaan kommunikointia jatkuvasti keskustelelvampaan suuntaan. (Arikoski & Sallinen 2008, 29; Heikkilä 2002, 282–283.)

Arikosken ja Sallisen mukaan kritiikin sieto ja hyötykäyttö on myrsky-vaiheessa ensiarvoisen tärkeää. Keinoiksi he ehdottavat kaksinkeskisiä keskusteluja esimerkiksi kehityskeskusteluja pitämällä. Havunen puolestaan ehdottaa, että on kannattavinta tässä vaiheessa suunnata ihmisten huomio pois ihmissuhteista ja itse tehtäviin. Esille saattaa tulla myös kysymyksiä ihmisten näkemyksistä tehtävistään, tavoite-epäselvyyksiä tai osaamispuutteita. Mikäli tällaisia tulee eteen, niin tarvittaville muutoksille kannattaa määrittää aikataulut. Esille saattaa tulla myös se, että ryhmän perusedellytykset eivät

toimi ja siksi ajavat jäsenet riitaan keskenään. (Arikoski & Sallinen 2008, 28–30; Havunen 2004, 115–116.)

Kolmatta vaihetta eli *Me-vaihetta* voi kuvata myös *ihastumiseksi* tai *itseriittoisuuden kukoistamiseksi ryhmässä*. Vaiheessa ryhmä torjuu muutoksen tuomat turvattomuuden tunteet hakemalla turvaa ryhmän jäsenistä, ja ryhmä toivoo sekä vaatii esimiestä viettämään aikaa ja viihtymään enemmän kanssaan. Tämä saattaa olla erittäin kiitollista aikaa verrattuna edelliseen kuohuntavaiheeseen. Mikäli esimies omistautuu tässä vaiheessa täysin ryhmälleen, ryhmä irrottautuu entistä syvemmin organisaatiosta, eristyy ja saattaa siksi muuttua muuta organisaatiota vastaan taistelevaksi ja sitä hidastavaksi yksiköksi. Se voi myös palata edelliseen kuohuntavaiheeseen huomattessaan, ettei pysty vastaamaan organisaation asettamiin haasteisiin. (Arikoski & Sallinen, 2008, 31–33; Havunen 2004, 120–122.)

Välttääkseen me-vaiheessa olevan ryhmänsä eristytymisen muusta organisaatiosta esimiehen tulee aktiivisesti suunnata muuta ryhmää yhteistyöhön ja yhteydenpitoon muiden yksiköiden kanssa. Tässä kehitysvaiheessa luonnollisesti löytyvän energian voi myös suunnata ajamaan organisaation yhteisiä etuja pitämällä aktiivisesti yhteyttä muihin ryhmiin ja toimimalla esimerkkinä tässä ryhmälleen. Tässä vaiheessa esimies voi myös siirtyä perusteiden päättämisestä ja tiukemmasta sekä tukevammasta ohjauksesta tarkastelemaan taustalle muodostuneita rakenteita ja rutiineita sekä niihin liittyviä asenteita. (Arikoski & Sallinen 2008, 33–34; Havunen 2004, 122.)

Me-vaiheessa voidaan kahdenkeskisten keskustelujen sijaan kiinnittää entistä enemmän huomiota ryhmädynamiikkaan. Kahdenkeskisissäkin keskusteluissa voi ja pitää entistä selkeämmin tuoda ryhmän yhteiset tavoitteet esille, sillä sen yksilöt kokevat vahvasti kuuluvansa ryhmään ja ovat usein valmiita tekemään paljon töitä yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. (Havunen 2004, 121–122.)

Kehityksen *itseohjautuvuuden aikaa* eli neljättä vaihetta kutsutaan usein *performing-vaiheeksi* eli suoritusvaiheeksi. Tämän lisäksi muita kutsumanimiä vaiheelle voisivat olla *aikuisuus*, *työnteko maistuu* tai *ryhmän tiimi- ja itseohjautuvuus-vaiheeksi*. Tämä vaihe on se, joihin kaikki ryhmistä eivät tule pääsemään ja se on varmasti kaivatuin ja tuottoisin vaihe ryhmien kehityksessä. Yksilöt tiimeissä ovat avoimia ja ”joustavan jämək-

kiä”, alaryhmät ovat tarvittaessa muuttuvia, tämän vaiheen ryhmä eli tiimi ei taannu vaikka sen yksittäisiä jäseniä vaihdettaisiinkin ja jäsenet pystyvät näkemään kokonaiskuvan työstään ja organisaatiosta kuin luonnostaan. (Arikoski & Sallinen 2008, 34; Havunen 2004, 125–126; Heikkilä 2002, 275, 288.)

Suurimmat uhat itseohjautuvuusvaiheessa koostuvat ryhmän jämähämisestä paikoilleen. Ajoittain on tuotava uusia tulokkaita tiimiin, otettava selkeä valmentajan rooli tai asiantuntijat karkaavat ryhmästä, suunniteltava urapolkuja ja mahdollistettava lahjakaiden ihmisten työ sekä eteneminen. Moni modernin esimieskoulutuksen opetuksista tuo työkaluja nimenomaan tähän vaiheeseen tiimityöskentelyä. (Arikoski & Sallinen 2008, 34–35.)

Joissain teoksissa *ryhmän lopettamisvaihe ja tiimin hajoaminen* kuvataan ryhmän elinkaareissa erilliseksi vaiheeksi. Jotkin tiimit ja ryhmät luodaan vain tiettyä projektia varten ja toisaalta pitkäaikaisiksiin tarkoitettut yhteistyöryhmät näkevät jossain vaiheessa ryhmänsä hajottamisen. Valmentamisen periaatteiden mukaan ryhmän lopettamisen yhteydessä kannattaa sitä tehtävässä auttaa ja käydä yhdessä asioita ja tapahtuneita lävitse. Asioiden läpikäyntiä auttaa, mikäli ryhmän lopettamiselle luodaan tarkka päivämäärä ja tapahtumaa hieman jopa juhlistetaankin. *”Se, mitä tapahtuu ryhmässä viimeisenä jää jäsenille päällimmäiseksi mieleen.”* (Ks. Valmentava johtaminen) (Havunen 2004, 128–130.)

4.2.3 Osallistumisen laki

Yksi mielenkiintoisimmista suostuttelun laeista on osallistumisen vaikutus ihmisen sitoutumiseen. Teorian mukaan, mitä enemmän henkilö käyttää kykyjään jonkin asian puolesta, sitä sitoutuneemmaksi ja avoimemmaksi hän tulee asiaa kohtaan. Aktiivisuus siis itsessään tekee ihmisistä avoimempia ks. asioiden suhteen. Tämä pätee niin luonnollisesti syntyneisiin sosiaalisiin ryhmiin kuin muodostettuihin työryhmiin. Teorian mukaan osallistumisen voima on sitä vaikuttavampaa, mitä enemmän kaikkia aisteja käytetään hyväksi. Osallistumista, kiintymystä ja vastuunottoa voi usein lisätä seuraavin keinoin: osallistamalla ja osallistamalla, sopivan ilmapiirin luomisella, keskittymiskyvyn ja kiinnostuksen pitämisellä yhteisissä kokouksissa, käyttämällä keskustelussa hyviä ja tarvittaessa johdatteluvia kysymyksiä, kertomalla mieleenpainuvia tarinoita, toistamalla ja

viemällä sisältöjä uusiin kuoriin (tehdään uudesta helpommin omaksuttavaa ja vanhas-
ta uutta), jopa luomalla epäilystä ja häiriötä, luomalla kilpailua ja antamalla ihmisten
kokeilla asioita konkreettisesti. (Mortensen 2004, 132–133)

Mitä aktiivisemmin osallistumme johonkin toimintaan, sitä enemmän koemme asian
omaksemme. Tehtäviin asioihin tulee persoonallinen riski. Eräs tekniikka osallistaa
työntekijöitä, on jakaa vastuuta eli tehdä omista ongelmistaan heidän ongelmia. Toisin
sanoen lisätä ”ongelman omistajien” määrää. Teorian mukaan avun pyytäminen ja
vastuun jakaminen on helpompi tapa vaikuttaa toisen ajatusmalleihin kuin kertoa yksi-
lölle, miten hänen tulisi ajatella. Malliin kuuluu myös uskomus, että ihmiset luonnos-
taan kannattavat asioita, joita he ovat olleet tekemässä tai joiden syntymistä he ovat
edesauttaneet. (Mortensen 2004, 133.)

Eräs konsulttien käyttämä keino ihmisiin vaikuttaminen on ”roolipelaaminen”. Tekni-
kasta tulee sitä tehokkaampi, mitä enemmän pelaaja samaistuu rooliinsa. Esimerkiksi,
kun Amerikassa haluttiin ihmisten syövän toisin ja päättäjät pyrkivät selvittämään, mi-
ten helpoiten vaikuttaisivat ihmisten käyttäytymiseen, psykologit testasivat muun mu-
assa erästä osallistamisen menetelmää. Kokeessa ensimmäinen koeryhmä sai erin-
omaisesti suunnitellun luennon kuultavakseen toivottujen hyödykkeiden käytöstä. Toi-
sen testiryhmän tehtävä oli yhdessä pohtia, miten he suostuttelisivat tai vakuuttaisivat
muita syömään kyseisiä hyödykkeitä. Jälkeenpäin 32 prosenttia henkilöistä, jotka olivat
olleet suostutteluharjoituksissa ja ryhmäkeskusteluissa, tarjosi toivotuista ruokahyödyk-
keistä perheelleen ruokaa. Luennon saaneista vain 3 prosenttia teki samoin. Passiivinen
kuunteleminen ei siis auta yhtä paljoa kuin vaikuttaminen ja osallistuminen esimerkiksi
jostain näkökulmasta kirjoittaen tai mielipidevaikuttajan asemaa harjoitellen. (Morten-
sen 2004, 134–135.)

Erittäin tärkeä osallistamisen keino on valtaistaminen. Siinä kysytään ehkä apua tai
sitten suoraan, mitä mieltä toinen on asioiden järjestämisestä, aikataulutuksesta, vaa-
dittavista töistä tai toimintatavoista. Yleensä ihmisillä on sisäinen halu olla tarvittu ja
hyödyllinen. Esimiehen antama valtuutus taas puolestaan kertoo usein arvostuksesta
toisen harkintakykyyn. Tutkimusten mukaan työntekijät, jotka eivät voi ottaa osaa asi-
oiden käsittelyyn, tehdä ehdotuksia tai ottaa osaa päätöksentekoon tekevät vähemmän
töitä sekä ovat vähemmän sitoutuneita. (Mortensen 2004, 135–136.)

Vielä pidemmälle menee alaisten ja suorittavan portaan mukaan ottaminen päätöksentekoon. Mukaan ottaminen, tulee olla mahdollista asioissa, joista toimenkuvan vuoksi työntekijällä on henkilökohtaista mielenkiintoa. Mukaan otto saattaa tällöin olla jopa itsessään palkinto ja tehdä työstä sekä merkittävämpää, että palkitsevampaa. Mikäli mukaanotto ei koske työntekijälle merkittäviä asioita, uhkana on moraalien ja työtehon laskeminen. (Robbins 2003, 195, 209.)

4.2.4 Ryhmän vaikutus yksilöön ja yksilön vaikutus ryhmään

Ryhmä tekee kaltaiseksi. Ihmisillä on sisäinen tarve kuulua ryhmään ja mallioppiminen niissä on luonnostaan vahvaa. Ihmiset, jotka tuntevat kuuluvansa johonkin ryhmään, usein toimivat kriitikittömämmin yhteisten toimintatapojen mukaan, vaikka tietäisivätkin paremmasta. Ryhmän omista toimintatavoista tulee ns. *oikeita*. Ryhmään kuulumisen tarve ajaa ihmiset helposti unohtamaan pitkäjänteisen pohtimisen oikean ja väärän välillä eli toimimaan aina vain automaattisemmin ryhmän kulttuurista, yhdessä jaetuista ajatuksista ja arvoista käsin. Toisten tekemisistä ja toimintamalleista tulee standardi, johon itseään verrataan. (Mortensen 2004, 62–63; Robbins 2005, 101–107; Huczynski & Buchanan 2007, 345,)

Ryhmäajattelun hyvänä puolena on, että se lisää keskustelua ja tietoa ryhmän jäseniltä. Siihen voi kannustaa erityisesti ryhmän luomisen alussa, jotta työt helpottuvat ja avoimuus lisääntyy. Joukkomielen omaavat ovat henkilöstönä erittäin mukautuvia ja joustavia ja projektit etenevät mukavasti ja joutuisasti. Ryhmäajattelun huonoina puolina pidetään sitä, ettei ongelmiin pystytä puuttumaan, tiedonetsintä ja käsittely ohjautuvat liikaa ryhmäkulttuurista käsin ja vinoutuvat, vaihtoehtoja nähdään liian vähän ja toivotun päätöksen riskejä saatetaan jopa jättää tutkimatta. (Puro 2002, 110; Robbins 2005, 114.)

Ryhmässä ja joukossa toimiminen vaikuttaa usein siis vähentävän yksilön sosiaalista vastuuta. On helpompi näyttää oma pelkonsa, jos muutkin ovat vihaisia tai sitten puhua suoraan, mikäli se on ryhmän normi. Toiminta omaa mielipidettäkin vastaan tulee eteen. Joukon seuraaminen tuo yksilölle tunteen sosiaalisesta hyväksynnästä. (Mortensen 2004, 62–65; Robbins 2005, 103, 106.)

Sosiaalista ryhmäpainetta käytetään usein hyväksi esimerkillä johtamisen ja rohkaisun keinoin. Esimies voi toimia esimerkillisesti sekä kertoa tosielämän mallisuorituksista tarinoita tai palkita omalla tavallaan – esimerkiksi julkisesti kiittämällä ryhmän hyväksymällä tavalla ja kertomalla, kuinka palkinto on saavutettu – julkisesti hyväksyttävistä tai oikeaan suuntaan etenevistä pyrkimyksistä. Toivotun toiminnan rohkaisu liitetään usein selviin ja tiukkoihin tavoitteisiin. Mikäli rohkaisu halutaan liittää päivittäisjohtamiseen, tulee rohkaisun olla mahdollisimman vähäseremoninen ja muistutuksen tavoitteista lyhyen iskevä. (Kouzes & Posner 2001, 17–18, 22–26.)

Suostuttelun ammattilaiset antavatkin usein kolme neuvoa sosiaalisen paineen ja ryhmäajattelun hyväksikäyttämiseen, kun ryhmän kulttuuriin halutaan vaikuttaa: 1) Mitä isompi ryhmä, sen parempi – kun ryhmä on jotain mieltä, erimieltä tai välvaiheilla olevat omaksuvat helpommin hallitsevimman näkökulman, 2) mitä tutumpi aihe, sen ulko-kuori tai sen esittäjä on, sen parempi – mitä helpommin asia on tunnustettavissa ryhmän arvoihin kuuluviksi tai viittaa siihen, sitä helpompi se on omaksua ja 3) mitä selkeämpi ryhmän joukkohyväksyntä on, sen parempi – myyjät, suostuttelijat ja tutkijat usein kehuvat tuotettaan tai vaihtoehtoaan parhaimpana, yleisimpänä, käytetyimpinä, kertovat ketkä toimintamalliin ovat siirtyneet, muistuttavat tutusta kilpailijasta tai naapurista jne.. (Mortensen 2004, 73.)

Jotkut konsultit puolestaan pitävät ryhmäajattelun syntymistä tai pikemminkin liiallista vahvistumista vain huonona. He mieluummin toivoisivat ryhmän arvostavan toistensa eri ammattitaitoja sekä näkökulmia. Tämän lisäksi usea esimies ja tutkija kehottavat erityisesti suojelemaan ryhmissään henkilöitä, jotka uskaltavat kyseenalaistamaan ja pyrkivät ohjaamaan ryhmää tuomalla sinne jatkuvasti myös uusia ideoita sillä: ”Projekti, jossa kukaan ei ota hankalaa roolia itselleen, ei välttämättä ole hyvä ja menestyksekkäs. Kielteisyys on monissa tapauksissa tae siitä, että ajatuksia testataan. (Puro 2002, 110).” (Havunen 2004, 32.)

Ryhmää vastustavan roolin ottaminen saattaakin kertoa enemmän ryhmädynamiikan toimimisesta sekä terveestä halusta auttaa omaa yhteisöä liikkumaan oikeaan suuntaan, kuin kielteisestä asenteesta kaikkea ryhmätoimintaa ja meneillään olevia projekteja kohtaan. Toimiminen näin on kuitenkin usein iso henkilökohtainen riski ja usea eri

tutkija huomauttaa tekstiensä lukijoille näiden niin sanottujen ryhmämielen vastustajien suojelemisesta erikseen.

Tiimiesimiehen tulisikin tunnistamisen lisäksi pyrkiä suojelemaan joukkomielen vastustajaa. Roolin omaksunut ei tarkoita henkilöä joka on kelpaamaton tiimityöskentelyyn vaan kysymyksillään ja huomioillaan pyrkii estämään tiimiä menemästä väärään suuntaan jatkuvasti haastamalla sitä ajattelemaan uudella tavalla. Rooli myös estää ryhmää jämähämästä paikoilleen. Liika saumattomuus ja samankaltaisuus kun heikentää ryhmän mahdollisuuksia luovuuteen ja oppimiseen. (Coutu 2011, 9–10.)

Ryhmäajattelun voi tunnistaa huomattessaan neljä seikkaa. Ensinnäkin ryhmänjäsenet pyrkivät järkeistämään kaiken kritiikin omiin olettamuksiinsa sopiviksi. Toiseksi ryhmän jäsenet painostavat epäilijöitä kannattamaan enemmistön päätöstä. Kolmanneksi saattavat epäilijät jopa olla hiljaa epäilyksistään ja saattavat vähätellä itselleen huoliaan antaakseen kuvaa ryhmän konsensuksesta. Neljänneksi ryhmä tulkitsee hiljaisuuden suosituimman ratkaisun hyväksi. (Robbins 2005, 114.)

On olemassa viisi tekijää, jotka muodostavat ryhmäajattelua ja vaikuttavat sen synty-miseen: koheesio, esimiehen käytös, ulkopuolisista eristäytyminen, kiire, ja se että metodologiset tai jopa hyvän tavan mukaiset tavat tehdä päätöksiä jätetään käyttämättä. Ryhmäajattelun liiallista kehittymistä vastaan on tehty ryhmäpäätöksentekoa varten erilaisia harjoituksia, joista ehkä brainstorming on tunnetuimpia. (Robbins 2005, 114–116.)

4.3 Ihanteellinen tiimi- ja ryhmätyöntekijä

Tiimityön lisääntyminen on lisännyt työntekijöiden osaamistarpeita yhteistyötaidoille, tiedon avoimuudelle, erilaisuuden kohtaamiselle ja kyvyn nostaa oman etu ja yhdistää se tiimin yhteiseen etuun (Robbins 2005, 134). Toivottuja yhteistyötaitoja ovatkin *em-patia* ja *sosiaaliset kyvyt*. *Empatiataidoiksi* lasketaan muiden ymmärtämisen ja kehittämisen, palvelualltiuden, tavoitteisiin pyrkimisen erilaisten ihmisten avulla ja niin sanotun yhteisötuntuman. Yhteisötuntuma tarkoittaa sitä, että henkilö on tietoinen ryhmän tunnevirtauksista ja valtasuhteista. *Sosiaalisesti yhteistyötaitoisien* kyvyiksi lasketaan vaikuttaminen, viestinnän, ristiriitojen hallinnan, johtajuuden, muutosvalmiuden, suh-

teiden solmimisen, yhteistyön ja tiimityön taidot. Yhteistyön Goleman avaa yksinkertaisesti sanoilla ”työskentely muiden kanssa yhteisten päämäärien hyväksi” sisällyttäen siihen selkeästi tiedot ja taidot tehdä niin käyttäen samalla muita sosiaalisen älyn puolia hyväkseen. Muita tärkeitä taitoja hänen mukaansa ovat itsetuntemus, itsehallinta sekä motivoituminen. (Goleman 1999, 42–43.)

Eräs yritysjohtaja kuvaa Golemanin kirjassa sosiaalisesti älykästä ja yhteistyösuuntautunutta henkilöitä harvinaisiksi, mutta osaaviksi. Kyseisen johtajan mukaan johtamisessa tarvitaan erityisesti tietoa siitä, miten ihmisten välisiä suhteita tulkitaan. *Yhteistyössä taitavien ihmisten taidoiksi* Goleman (1999, 247) mainitsee, että he ”pitävät myös työskennellessään ihmissuhteet mielessään, tekevät luonnostaan yhteistyötä ja kertovat suunnitelmistaan, tiedoistaan ja voimavaroistaan, saavat aikaan motivoituneen yhteistyöhön kannustavan ilmapiirin ja huomaavat yhteistyömahdollisuuksia ja vaalivat niitä.” Tiimityötaitoja osaavat henkilöt ovat puolestaan esimerkillisiä jäseniä käytöstavoiltaan, motivoivia, he keskittyvät hyvän yhteishengen luomiseen monin eri keinoin, ja tämän lisäksi he myös puolustavat ryhmää ja sen mainetta (Goleman 1999, 252). (Goleman 1999, 237.)

Ratkaisevaa ei myös ole vain persoonallisuus vaan ammattitaito sekä ennen kaikkea rooli ja roolit, joita yksilö voi omaksua ja käyttää. Persoonallisuus on tärkeä tekijä eri roolien valitsemisessa, mutta on vähemmän joustava kuin roolit. Pelkistä persoonallisuusanalyysistä on harvoin apua työn järjestämisessä. Työssään jonkin roolin ottaneista henkilöistä osa saattoi toteuttaa ryhmässä myös toissijaista roolia persoonalleen, ja noin kolmannesta testattavista ei pystytty selkeästi sijoittamaan mihinkään rooliin ensisijaisesti. (Heikkilä 2002, 62–67, 93–94.)

Belbin, joka korosti roolien ensisijaisuutta työryhmiä muodostettaessa, havaitsi, että huipputiimeissä on variaatioita ja erilaistumista. Parhaimmissa tiimeissä oli tietyn roolien omaavia, niissä esiintyi laajasti erilaisia henkisiä kykyjä, henkilökohtaisten ominaisuuksien ja tiimiroolien hyödyntämistä ja henkilökohtaisten ominaisuuksien yhteensopiavuutta. Tarvittavia tiimirooleja hän kutsui *koordinaattoriksi* ja *kasviksi* eli ideoijaksi. Yhteensä Belbin löysi yhdeksän erilaista tiimiroolia. Näiden lisäksi tiimissä tulee ilmeisesti olla myös jonkin verran epäformaaliutta eli vapautta esimerkiksi parityöskennellä niin, että työparit muodostuivat epävirallisessa ilmapiirissä ja tarvittaessa tiimin epätapainoa itsestään korjaten. (Heikkilä 2002, 100–102.)

4.4 Avoimuus ja luottamus

”Luottamuksen kehittyminen edellyttää avoimuutta ja avoimuus edellyttää luottamusta. Toista ei voi olla ilman toista. (Heikkilä 2002, 183)” Näiden kahden tekijän kehittyminen vie yksilöstä ja riippuen eri ajan ja vaatii vastavuoroisuutta. Yhteistyön kehittymisen perustana ei pidetä samankaltaisuutta vaan sitä, miten hyvin tahot ymmärtävät toistensa tarpeita ja tavoitteita. Yhteistyön sujumiseen tarvitaan siis laaja avoimuuden kulttuuri. Luottamus saavutetaan usein pitkäjänteisellä, vuosienkin mittaisella, työllä. Parhaana tapana luottamuksen hankkimiseen pidetään rehellisyyttä, suoruutta, yhteistyötaitojen kehittämistä ja luottamuksen rikkomisen aktiivista välttämistä. (Heikkilä 2002, 183–190, 194.)

Ihannetilanteessa yhteistyöhön vaikuttavat tiedot ovat kaikkien saatavilla. Näin valintansa mukaan, kuka tahansa voi ottaa mahdollisuuden käsiinsä. Yhteistyöhön vaikuttavia tietoja ovat näin sisäisten tietojen lisäksi ulkoiset tiedot. Avoimuuden kulttuurin uskotaan johtavan luottamuksen lisäksi laajempaan sitoutumiseen, vastuunottoon, sen onnistumiseen ja mahdollistavan itseohjautuvuutta (Skyttä 2005, 34–37). (Heikkilä 2002, 186, 191.)

Usein tietoa pidetään itsellä, jos toisiin ei luoteta, halutaan lisätä omaa valtaa, suojella toisia, pyritään liialliseen varovaisuuteen totuuden kertomisessa, ei haluta tietojen olevan este omalle etenemiselle, muuten haetaan ylempien hyväksyntää tai tietoa pidetään merkityksettömänä toisille. Mitä enemmän ryhmällä, organisaatiolla tai tiimillä on yhteisvastuuta, sitä riskialttiimpana tiedon panttaamista pidetään. Tiedon panttaus saattaa myös johtaa luottamuksen menettämiseen. (Heikkilä 2002, 185, 188, 192; Skyttä 2005, 33.)

4.5 Kokemuksia työskentelymalleista Espoon kiinteistöhoitopalveluissa

Aiemmin Kiinteistönhoidon piireissä toimi useita kiinteistöhoitotiimejä, joten kiinteistöhoitajilla on ryhmä- ja tiimityöskentelystä ensikäden kokemusta. Eri piirien kiinteistöhoitotiimien välillä oli selkeitä eroja syksyn 2011 organisaatiomuutokseen liittyvien

kokousten perusteella. Niillä oli selkeästi myös osittain omia kulttuureita, toimintatapoja ja sosiaalisen käyttäytymisen normeja. (Kokousmuistiinpanot 2011.)

Kiinteistötyönjohtaja voi halutessaan laajasti ryhmäyttää tai tiimiyttää alaisiaan. Alueen kiinteistöhoitajien pyrkiessä vastamaan alueeseen yhteisvastuusiin voivat alueiden toimintatavat erota toisistaan ja niitä voidaan kehittää erilaisiin suuntiin. Itseohjautuvuus siis sallitaan työpaikan määrittelemien rajojen puitteissa. (Petman 2011a.)

Muutosta valmistellessa kiinteistömestarit ja kiinteistöhoitajat osallistuivat mm. alue- mitoituksiin omilla alueillaan, niiden tarkastamiseen, työpistekokouksiin (omat kysymykset, keskustelukohdat esille otettavien ja työnantajan sekä esimiesten valmisteleminen lisäksi) ja Kiinteistöhoito -liikelaitoksessa järjestettiin säännöllisesti kiinteistömestareiden kokouksia, joissa menttiin alueiden asioita lävitse, jaettiin informaatiota ja suunniteltiin tulevaa toimintaa. Kokouspöytäkirja oli tästä lyhyen ajan sisällä kaikkien saatavilla (ja asioita menttiin tiimeissä lävitse kiinteistömestarin välityksellä). (Kokousmuistiinpanot 2011.)

Kiinteistönhoidolliselle työlle on tyypillistä se että työ on jatkuvaa ja on hankala sanoa, milloin joku projekti alkaa ja milloin jokin päättyy. Tällaisten tiimien johtamisessa voidaan työn kehittymistä auttaa tunnistamalla sen tärkeimmät näytön paikat. Mikäli näytön paikka vaatii erilaisia osaamisia, näkökulmia ja päätöksiä samanaikaisesti työtä tehdessä, niin tiimityöskentelyä pidetään parhaana vaihtoehtona. Mikäli organisaatio tarvitsee näissä näytön paikoissaan useita tiimejä, uskotaan, että sitä auttaa parhaiten tarkasti suunniteltu ja tulos-tavoitteinen näkökulma asioiden johtamisessa. (Katzenbach & Smith 2011, 39.)

Organisaatiomuutoksen yhteydessä Espoo Kiinteistöpalveluissa käsiteltiin muutosta lakisääteisten kokousten lisäksi monissa muissakin kokouksissa, keskusteluissa, päivittäisjohtamisessa ja töiden yhteydessä. Tietoa vaikutti olevan runsaasti saatavilla. Muutoksia oli useissa tavallisissa toimintatavoissa ja usein pyrittiin tarkistamaan muutoksen laajuutta sekä tarkentamaan toimintatapojen todellisia muuttumispäiviä. (Kokousmuistiinpanot 2011.)

Ryhmät ovat olleet koottuina vuosia. Tänä aikana niihin on ehtinyt kehittyä ryhmäkohtaisesti muiden jäsenten tuntemusta, omia toimintatapojaan ja keskustelukulttuureita, keskinäistä avoimuutta ja luottamusta. Yhteiset sopimukset, kiinteistöhoitajien väliset sopimukset ja muut eri ryhmissä muotoutuneet toimintatavat olivatkin näkyvillä useissa kokouksissa, joissa keskusteltiin muutoksen tuomista töiden organisoinnista ja huomiioon otettavista asioista (syksy 2011). Vastaavaan avoimuuteen rohkaistiin tulevissa uusissa työryhmissäkin (Kokousmuistiinpanot 2011).

Kokouksissa (kokousmuistiinpanot 2011) kävi ilmi, ettei kukaan halunnut muutoksen tuovan esimerkiksi vapaamatkustamisilmiötä. Tämän valvonta, välttäminen ja uuden työryhmän keskinäinen luottamuksen rakentaminen vaatii avoimuutta ja avoimuudesta vastuunottoa. Kokouksissa kehoitettiin keskustelemaan asioista myös omilla uusilla alueilla ja pyrkimään vastaamaan tähän, niin kuin muihinkin vastaaviin, toiveeseen, sekä kiinnittämään siihen huomiota kun omia toimintatapoja alueella kehitettiin sekä kun uudet esimiehet alkaisivat tehtävissään. (Kokousmuistiinpanot 2011; Heikkilä 2002, 183.)

Avointa ja luottamusta herättävää keskustelukulttuuria vaikuttivat rohkaisevan myös tarinat. Siinä, missä tietyistä ulkopuolisista työntekijöistä tai firmoista valitettiin, haluttiin usein myös keskustella ja nostaa aivan eri jalustalle luotettavat yritykset. Perustelu oli usein lyhyt kuvaus tilanteesta, kuten virheen tunnustamisesta ja korjaamisesta. Tietojen vaihdon jälkeen menettelytapoja kerrattiin, merkintöjä tehtiin, kalentereihin ilmestyi muistiinpanoja eri tapaamisten viereen ja asioiden etenemisestä puhuttiin. Asioiden etenemiseen ja aikataulutukseen pystyi myöhemmin avoimesti palaamaan. (Kokousmuistiinpanot 2011.)

5 Valmentajan taitojen kehittäminen

5.1 Valmentava johtaminen

Johtamista lähestytään usein asioiden johtamisen tai ihmisten johtamisen kautta. Valmentajan näkökulman ottaminen johtamisessa on hyvin pitkälle ihmisten johtamista. Sen idea on se, että kaikki ovat vastuussa omasta itsestään, mutta voivat myös avustaa toisia heidän kehitysmatkallaan mahdollistamalla toistensa kasvua sekä etenemistä (Heinonen & Paasio 2005, 33; Kansanen 2004, 126; Korpi & Tanhua 2002, 168). Siihen

liittyvät tässä työssäkin esitellyt sisäisen yrittäjyyden käsite, vastuun ottaminen ja valtaistaminen, kehittämistyö ja ryhmädynamiikan tuntemus.

Spiikin mukaan tiimityö tarvitsee uusia taitoja, eikä tiimityötä saisikaan lähestyä vain asioiden johtamisen kautta. Niin kuin olemme edellä nähneet, nimi ei vielä tee työryhmästä itseohjautuvaa tiimiä. Asennemuutokset ja oppiminen eivät ole automaattisia ja vaativat usein aikaa, mietintää sekä kokemusta uudesta. Usea tutkijoista on samaa mieltä siitä, että uusia taitoja oppiessa työryhmät sekä tiimit voivat lisätä itseohjautuvuuttaan (Goleman 1999, 15–18; Spiik 1999, 33, 35).

Rutiinityö koostuu niin sanotusti perusasioiden pyörittämisestä, uudistamisesta ja korjaamisesta. Uudistamiseen kuuluu jatkuva kehittäminen- ja kokeiluinto. Esimiehen kokeilunhalu, uteliaisuus ja kannustus käytännössä auttavat tiimiä. Usein suurin osa muutostarintaisiksi koetuista henkilöistäkin ottaisi vastaan työtään helpottavia ja selkeyttäviä toimintamalleja. He olisivat myös laadun takaamiseksi valmiita kokeilemaan uusia työvälineitä. (Korpi & Tanhua 2002, 23–25.)

Valmennus aloitetaan yleensä yhdestä hyvin tarkasti rajatusta ja kohdennetusta asiasta tai ongelmasta. Tästä edetään asteittain laajempiin kokonaisuuksiin. Valmentajan työtä ohjataan havainnoinnin, tulkinnan ja ohjauksen kautta. Esimies käsittelee päivittäin suuria määriä tietoa. Asioiden havainnoinnissa ja tulkinnassa auttaa myös hankittu tieto ja kokemus alalta sekä omasta yksiköstä. Näiden siirtäminen ohjaukseen vaatii aluksi jonkin verran rohkeutta. Ohjausta pidetään vuorovaikutteisena prosessina ja se on esimiehen oman työn ohjauksen tärkein kohta. Ohjauksen tärkein työkalu on puolestaan palaute. Kun ohjaus tuottaa tuloksia, hyviä tai huonoja, niin kehäprosessi – havainnointi, tulkinta ja ohjaus – aloitetaan uudelleen. (Kansanen 2004, 126; Korpi & Tanhua 2002, 33–35.)

Puuttuminen ja tarvittavat korjaukset pitäisi aina tehdä välittömästi, jottei niistä tulisi tapoja, etteivät ne vähentäisi esimiehen uskottavuutta ohjaajana ja jottei ryhmän dynamiikka tai moraalit kärsisi käytöksestä. Korjattavien toimenpiteiden taustalla ovat Korven ja Tanhuan mukaan yksinkertaiset toimintavirheet ja laiminlyönnit, jotka johtuvat usein ”moraalisesta kurittomuudesta ja vastuuttomuudesta”. Tämä tarkoittaa sitä,

että taustalla saattaa olla esimerkiksi huono valmistautuminen, sopimusten unohtelu, myöhästely, selvät rikkeet ja jopa valehtelu. (Korpi & Tanhua 2002, 25–26.)

Ohjaukseen liittyvä tavoitteiden asettaminen on valmentajalla ensiarvoisen tärkeää. Tavoitteita ovat niin omat, ryhmän kuin alaisten tavoitteet. Ne auttavat työn organisoinnissa (järjestys, resurssit, jne.) sekä aikataulutamisessa, laatutason ylläpidossa, ja ne tuovat vertailuperustan työlle. Tavoitteiden asettaminen kertoo asioiden tärkeydestä. Tavoitteet ovat myös avain henkilökohtaiseen ja ryhmän kasvuun. (Kansanen 2004, 50–51.)

Osallistava tavoitteiden asettaminen koostuu seitsemästä vaiheesta. Ne ovat 1) Analysointi toimen perusvastuista, 2) yksilöllisten tavoitteiden yhdistäminen ryhmän, yksikön tai yhteistyöverkon tavoitteiksi, 3) alaisten mielipiteiden ja näkökulmien kuunteleminen ennen luonnostelua, 4) tavoitteiden luonnostelu, 5) keskustelu luonnoksista, molemmin puolisen sopimuksen syntymistä varten, 6) keskusteluyhteenveto, jonka perusteella varmistus, ovatko osapuolet ymmärtäneet toisiaan ja 7) luottamuksen ilmaiseminen yhdessä päätetylle sopimukselle ja ilmaisu, että esimies on tarvittaessa tukena yhdessä päätettyjen tavoitteiden saavuttamiseksi. (Kansanen 2004, 52–54.)

Hyvä tavoite on myös SMART. SMART tarkoittaa sitä, että tavoite on tarkka eli **s**pesifinen, **m**itattavissa, **a**ikataulutettu tai sen suhteen seurattavissa sekä mahdollinen, **r**ealistinen eli mahdollinen toteuttaa ja **t**uloksiin johtava. Näiden lisäksi, tulisi tavoitteiden olla myös tarpeeksi haasteellisia, muttei liian, selviä ja merkittäväksi viestittyjä. Haasteellisuus lisää motivaatiota. Selvyys auttaa suuntaamaan yksilöiden, myöhemmin myös ryhmän, toimintaa saman suuntaiseksi ryhmän, strategioiden ja muun organisaation kanssa. Merkittävyys puolestaan saa ihmiset osallistumaan ja pitää mielenkiintoa yllä. Kun työ koetaan merkittäväksi, siihen käytetään enemmän ja kokonaisvaltaisemmin omia taitoja ja tietoja. (Hackman, 2002, 72; Kansanen 2004, 57.)

Palautetta annetaan usein asioista, joista palautteen saaja ei itse ole tietoinen. Palautteen antamisen peruseriaatteita ovat palautteen antaminen välittömästi kahdenkeskeisesti, sen kohdistaminen toimintaan, rakentava ilmaisutapa, perustaminen tosiasioihin täsmällisesti, tarkasti ja kuvailevasti. Itse palautteen antamisen muoto ratkaisee toimii-ko palaute. (Kansanen 2004, 119–120.)

Saajalleen negatiivisen palautteen palautteenantorungon voi koostaa neljällä kohdalla: 1) Miltä palautteenantajasta tuntuu – esimerkiksi esimiehenä/kollegana minusta tuntuu..., 2) eritelty, tosiasioihin perustuva ja kuvailu tapahtumista ilman arviointia – tarkkuutta kannattaa harjoittaa erityisesti kerroissa ja adjektiiveissa, 3) käyttäytymisestä johtuneet seuraamukset, 4) pyyntö muuttaa toimintatapaa. Palautteen saajana tai muuten toisen kuuntelijana voi puolestaan kehittyä käyttämällä tarkentavia lisäkysymyksiä. (Kansanen 2004, 121; Skyttä 2005, 133–135.)

Muiden ohjaamisessa rohkaisu koetaan yleensä negatiivista palautteenantoa rakentavammaksi tavaksi. Rohkaisevan palautteen peruspilareita ovat: selkeiden tavoitestandardien esittäminen, parhaan tuloksen edellyttäminen, huomion kiinnittäminen eli työntekijöiden keskuudessa ”käveleminen”, tunnustuksen antaminen usein ja tasapuolisesti, tarinoiden ja vertauskuvien käyttö, voittojen yhdessä juhliminen ja esimerkkinä toimiminen. (Kansanen 2004, 126; Kouzes & Posner 2001, 15–25.)

5.2 Tiimin kehittäminen

Valmentavassa johtamisessa tulee ottaa aina huomioon, että ”perusasioiden hallinta ja oikea valmennustyö eivät riitä. Molemmat pitää osata liittää oikeaan *valmentamisen ajattelutapaan*: vastuu henkilökohtaisesta kehitymisestä ja suoritusten parantamisesta on aina valmentavalla, ei valmentajalla (Kansanen 2004, 17).”

Eryteisesti tiimin kehittämisessä kannattaa edetä tiimin kehitysvaiheiden mukaan, sillä se tarvitsee erilaista johtamista eri vaiheissa kehitystään. Valmentavaa ohjaustapaa voi myös pyrkiä levittämään; kun jokin taito opitaan tiimissä, voi vastuun sen kehittämisestä siirtää tiimiin (Skyttä 2005, 136).

Esimiehen tai tiiminjohtajan kehitys ei myöskään automaattisesti siirry muiden kehitykseksi. Itse koettu muutos ei merkitse sitä, että muille muutos olisi yhtään sen helpompaa. Usein esimies ehtii käydäkin hyvin oman muutosprosessinsa lävitse - pelon, vihan, surun, ilon - ennen kuin alkaa johtaa muita muutoksessa. Myös eri vaiheissa muutoksen kokeminen on ongelmallista. Ratkaisuksi suositellaan myötäelämistä, sillä ”mikäli esimies ei osaa asettua muutoksessa työntekijän asemaan, saattaa hän tahattomasti pantata

itsestään selvänä pitämäänsä tietoa työntekijöiltä.” Ideaali tapa kohdata muutos työyhteisössä olisikin olla kaikille viestiminen tasa-arvoisesti ja kaikkien mukaan ottaminen mahdollisimman nopeasti. (Arikoski & Sallinen 2008, 83–84, 92.)

”On haasteellista saada työntekijöitä sitoutumaan kehittämistyöhön. Sitoutuminen syntyy aitona vain silloin, kun ihmisellä on vapaa mahdollisuus päättää omasta mukaan tulemisestaan. Tämä puolestaan on kovin harvoin organisaatioissa sellaisenaan mahdollista. Siksi onkin tärkeää, että kehittämistyössä edetään sellaista vauhtia ja reittiä, että ihmiset pystyvät sitoutumaan omalla painollaan. (Skyttä 2005, 44.)”

Kehittämisprosesseihin kuuluu usein kartoitusvaihe, vuoroittainen, ja lähes samanaikainen, ihmisten ja asioiden kehittäminen, toiminnan synnyttämien tulosten analysointi ja mittaaminen. Haasteita luovat usein asenteet, puutteelliset valmiudet ja menettelytavat sekä resurssit. (Skyttä 2005, 44–45.)

Avointa vuoropuhelua tarvitaan, jotta tiimi kehittyisi ottamaan vastuuta. Siinä lähde-tään ideoita rakentamaan yksilöiden henkilökohtaisia ajatuksia normaalia pidemmälle. Vastuunotolle saattaa olla vuoropuhelun kehittymättömyyden lisäksi olla muitakin esteitä: tiimistä puuttuu osaamisia, itseluottamuksen puute, kritiikin ja hyväksynnän menettämisen pelko, pelko osaamattomuuden paljastumisesta, organisointitaidon puute, virheiden ja virheistä vastuunottamisen pelko sekä muuttumisen pelko. (Skyttä 2005, 136–138.)

Avoimuutta voi pyrkiä kehittämään tiimissä tasolle, jossa jäsenet voivat avoimessa keskustelussa jopa kyseenalaistaa omat ajatuksensa. Aitoa kuuntelua, johon kuuluu kuuntelemisen lisäksi myötäeläminen ja päättely, kannattaa rohkaista. Tällaisessa ilmapiirissä voi myös puhua tunteistaan. Tämänkin taidon voi ensin ohjauksen ja tuen kautta siirtää tiimin omalle vastuulle. (Skyttä 2005, 136.)

Tiimin vastuunottoa auttavat: Alkuvaiheen tuki muodostusvaiheessa, alussa pienten kokonaisuuksien toteuttaminen, tiimille riittävän tarkkojen tavoitteiden sopiminen, rohkaisuus sekä oppimiseen että vastuun ja näkökulman käyttäminen erityisesti palautteenannon, riittävä tieto, selkeä ymmärrys vastuista, rooleista ja päätöksenteosta, vastuunottamisen hyväksyminen, riittävä resursointi, menestyksen huomioiminen ja julkistaminen ja muutostarpeen ymmärrettäväksi tekeminen. (Skyttä 2005, 139–140.)

5.3 Yksilön kehittäminen

Vaikka tämän työn tarkoitus ei ole paneutua yksilön kehittämiseen siinä, missä ryhmädynamiikan ja ryhmän kehittämiseen, pitää ottaa huomioon joitain seikkoja yksilön kehittämisestä. Yksilöä kehittäessä hänen kehitystään voi määrätietoisesti viedä lähemmäs yhteistyömäisempää suuntaa sekä osaamista.

”Valmentavan esimiehen ensimmäinen tehtävän on selvittää alaisensa nykyinen osaaminen ja sen taso eri alueilla. Hän voi kysyä, kuinka suurta osuutta kokonaisosaamisestaan alainen käyttää yrityksen hyväksi. Käytännön valmennustilanteissa vastaukset pyörivät usein 40 %:n vaiheilla.” (Kansanen 2004, 71.)

Yksilön osaaminen koostuu yleensä ammatillisesta osaamisesta perustehtävässä, muusta ammatillisesta osaamisesta, erikoisosaamisesta, harrastuksissa ja luottamus-toimissa hankitusta osaamisesta. Osaamisen kehittämisen kannalta ensiarvoisen tärkeää on työ ja kokemus. Valmentaja voikin ottaa huomioon työtä suunnitellessaan kaikki nämä osaamisalueet. Myös menestyneimmät uravaihdokset ja -kehitykset perustuvat näiden osaamisten kehittämiseen ja huomioon ottamiseen. (Kansanen 2004, 71–75.)

Mikäli väärinkäyttäytyneet tiimit ovat tiivistyneet erittäin vahvoiksi, suositellaan ryhmän jäsenten väärästä sankaruudesta eroon pääsemiseksi yhdessä sovittuja lisäponnisteluita, jotka auttavat yksilöä pääsemään takaisin ryhmään ja lähemmäs sen ydintä. (Korpi & Tanhua 2002, 168.)

5.4 Sisäinen yrittäjyys ja henkilöstön tavoitteellinen kehittäminen

Sisäinen yrittäjyys tarkoittaa työyhteisön jäsenenä omaksuttua yrittäjämäistä ajattelua, toimintaa ja suhtautumista. Siihen kuuluu tavallista suurempi itseohjautuvuus. Kunnissa ja kaupungeissa puhutaan usein henkilöstön tavoitteellisesta kehittämisestä sisäisen yrittäjyyden sijaan. Sisäiseen yrittäjyyteen liitetään paljon hyviä puolia: ”työmotivaatio, joustavuus, uudisteiden tuottaminen, ja innovatiivisuus (sis. luovuuden), vastuu ja itsenäisyys.” Sisäisen yrittäjyyden ilmenemistä tutkitaan aste-eroina. Sen määrä vaihtelee saman työpaikan sisällä yksiköstä ja yksilöstä toiseen. (Koiranen & Pohjansaari 1994, 7–8; Heinonen & Paasio 2005, 18, 26, 32.)

Valmentavan esimiehen malliin usein yhdistetään herkästi sisäisen yrittäjyyden malli. Itsenäisen tiimityöskentelyn voi katsoa olevankin yksi sisäisen yrittäjyyden muoto. Sisäisen yrittäjyyden voi käytännössä vain mahdollistaa, niin kuin yksilön tai ryhmän kehittymisen yleensäkin. Sisäisen yrittäjyyden muodostumisen, motivaation, aloite- ja muutosinnokkuuden suurimpia uhkia ovat usein byrokratia, käskytyks ja yksilön päätätävällän vähentäminen. (Heinonen & Paasio 2005, 26, 33; Skyttä 2005, 28.)

Sisäinen yrittäjyys on mahdollista ja sen edellytykset on löydettävissä julkiselta sektorilta. Uskotaan, että mitä enemmän julkisen sektorin työpaikalla sovelletaan markkinalähtöisiä strategioita, sitä enemmän eri sisäisen yrittäjyyden ulottuvuuksia on työntekijöillä käytössä. On myös todettu, että mitä paremmat edellytykset ja mitä vahvempi ilmiö sisäiseen yrittäjyyteen on, sitä paremmin kunnallinen yksikkö saavuttaa tavoitteensa. Sisäisen yrittäjyyden malliin kuuluu kehittää työtapoja, tehokkuutta, ja se saattaa tuoda mukanaan työntekijöistä itsestään lähteneitä muutoksia ja toimintatapoja. Näillä tekijöillä vaikuttaa olevan myös merkittävä osa asiakaslähtöisyyden onnistumisessa ja työtyytyväisyydessä. Sisäistä yrittäjyyttä on esitetty ratkaisuksi myös työnilon katoamiseen ja organisaatiomuutosten hallitsemiseen sekä läpiviemiseen. (Heinonen & Paasio 2005, 10–12, 16, 25–26.)

Sisäiseen yrittäjyyteen vaikuttavia tekijöitä ovat ympäristö, johdon käyttäytyminen, organisaation ja sen kulttuuri, menestys, yksilön persoona, motivaatio, ympäristö ja tilanne. Ympäristötekijöitä ovat muun muassa kilpailu ja muutos. Organisaatio voi mahdollistaa sisäisen yrittäjyyden luomalla *mahdollisuuteen tarttumisen ja etsimisen kulttuurin*. Yrittämisestä johtuvia virheitä ei tällöin pidetä rangaistavina, ja lisäämällä yksilön toimivaltaa, vastuuta ja helpottamalla myös hänen epävirallisten verkostojen rakentamistaan, uskotaan yksilön paremmin tarttuvan mahdollisuuksiin. Myös tulosityksikköajattelun, tulosjohtamisen ja koko henkilöstön mukaan ottaminen tulostavoitteeseen aluetoimintaan, katsotaan lisäävän sisäistä yrittäjyyttä. Johtamistavat, muutoshalu ja innovatiivisuus ja erityisesti visiojohtaminen vaikuttavat siihen, kuinka sisäinen yrittäjyys ilmenee. Johtamistavoista eniten sisäistä yrittäjyyttä edistävät pitkäjänteinen sitoutuminen, muutoshakuisen toiminnan aktiivinen tukeminen sekä avoin ja joustava johtamistyyli. (Heinonen & Paasio 2005, 30–31; Koironen & Ohjansaari 1994, 8, 32–34.)

Yksilönä sisäinen yrittäjä on kunnianhimoinen ja kilpailuhenkinen. Tärkeitä motivaation lähteitä ovat ongelmanratkaisu, asioiden muuttaminen ja suunnittelu. Sisäisen yrittäjyyden laukaisee usein tilanne, jonka yksilö haluaa kyseenalaistaa, organisaation ja yksilön yhteisvaikutuksista ja jonkin toimintaa kiihdyttävän tapahtuman yhteydessä. (Heinonen & Paasio 2005, 33.)

Kun yrittäjyysajattelua viedään tulosjohtamiseen, voidaan yhteisiä yrittäjyys sopimuksia tarkentaa aina uusia tulostavoitteita tehdessä. (Skyttä 2005, 40). Samalla voidaan myös mennä lävitse työryhmien, tiimien ja yksilöiden omia tavoitteita. Tavoitteiden lisäksi voidaan läpikäydä toisten auttamisen mahdollisuudet.

Parantaakseen työntekijöiden sisäistä yrittäjyyttä, tulisi kuntien ja esimiesten usein keskittyä toiminnan avoimuuteen ja joustavuuteen. Tutkimuksissa korostuvat usein resurssien jaon ja tavoitteiden asettamisen oikeudenmukaisuus, selkeys ja tasa-arvoisuus. Toiminnan kehittämiseksi voi tarkistaa visio-ohjauksen voimakkuutta. Tieto oman organisaation suunnasta, auttaa työntekijöitä käyttämään paremmin kykyjään, ammattitaitoaan ja lahjojaan työorganisaationsa hyväksi. (Heinonen & Paasio 2005, 10–11.)

Sisäiseen yrittäjyyteen siirryttäessä – yksilö-, tiimi-, työyhteisö- tai organisaatiotasolla – kannattaa tehdä oma sisäisen yrittäjyyden toimintasuunnitelma. Siihen kuuluu tavoite ja tahtotilan luominen, arvioiminen muutoksen sopivuudesta omaan toimintakulttuuriin ja työyhteisön tarpeisiin ja sen jälkeen konkreettisten toimien suunnitteleminen. (Heinonen & Paasio 2005, 12–13.)

Ylläpidon, varovaisuuden ja riippuvaisuuden valitseminen rohkeuden sijaan ilmentää ja johtaa yleensä byrokraatiaan. Siihen liittyy virheiden pelko ja niistä rankaiseminen. Itsenäisyyden valitseminen on kuitenkin riski. "Suuruuden" eli rohkeasti jonkin suuremman tarkoitusperän täyttäminen, parantaminen, kehittäminen tai vastaavan, itsenäisyyden valitseminen puolestaan johtavat sisäiseen yrittäjyyteen. (Skyttä 2005, 28–30.)

Yrittäjyys sykli koostuu *1) yrittäjyys sopimuksesta, 2) ensisijaisesti oman organisaation ja sen asiakkaiden palvelemisesta oman ylenemisen valmistelemisen sijaan, 3) suorista toimintatavoista ja 4) itsenäisyydestä.* Yrittäjyys sopimus tarkoittaa sitä, että henkilö voi

toimia omana auktoriteettinaan eli itsenäisesti päättää, mitkä toimenpiteet hänen organisaatiotaan ja työyhteisöään parhaiten palvelevat. Tämä edellyttää tietoa organisaatiosta, sen perustarkoituksesta, kokonaispäämääristä ja niiden sisäistämisestä. Siihen liittyy myös itseilmaisun rohkaiseminen, sitoumusten tekeminen, yksilön sitouttamiseksi, ja usko siihen, että yrittäjyys sopimuksen kolme edellistä kohtaa ovat oikeudenmukaisia. Lyhyesti sanottuna, yrittäjyys sopimuksen valinnut henkilö on itsenäisempi kuin perinteisen patriarkaalisen sopimuksen ja byrokratian valinnut henkilö. (Skyttä 2005, 31, 34–36.)

Suorat toimintatavat ovat vastuun ottaminen ja suora asioiden ilmaiseminen, tiedon avoin ja laaja jakaminen *maksimi-informaation periaatteella* sekä hyväksymishakuisten kannanottojen välttäminen. Kannanottoja ei myöskään pidätetä tai muuteta jälkikäteen hyväksynnän vuoksi. Suora ilmaisutapa koskee Skyttän mukaan erityisesti aikataulujen ja oman sitoutumisen asteen ilmaisua. Mahdottomuuksiin tulee vastata ”ei” perusteluin tai suoraan jatkaen neuvotteluja aikataulu- tai muista resurssiongelmista käsin. Ei ensin hyväksyen ja sitten viivytystaistellen sekä neuvotellen. Tiedon avoin jakaminen vaikuttaa puolestaan yksilöiden sitoumuksiin, sitoutumiseen, vastuunkantoon ja vastuun kantamisen mahdollisuuteen. (Skyttä 2005, 36–37.)

5.5 Valmentaminen Espoo Kiinteistöhoitopalveluissa

Monet valmentavan johtamisen työvälineistä tai toimintatavoista ovat itse asiassa esimiesten arkista päivittäisjohtamista hieman erilaiseen sanamuotoon ja viitekehykseen tai pikemminkin johtamisfilosofiaan puettuna. Espoon kaupungilta, kiinteistötyönjohtajan ja aluepäällikön sekä muiden esimiesten rooleista löytyykin paljon yhteneväisyyksiä valmentavan johtamisen kanssa. Jotkut ovat saattaneet ottaakin valmentamisen omaksi esimiesfilosofiakseen. Valmentavan johtamisen mallia voivat työssään esimerkiksi käyttää sekä kiinteistötyönjohtaja että aluepäällikkö.

Esimiehillä on paljon mahdollisuuksia omaan kehittymiseensä. Jo aiemmin tekstissä mainitsin koulutuksia, joita aluepäälliköt ovat käyneet ja joihin kiinteistötyönjohtajat odottavat pääsyä. Palveluliiketoimen vuoden 2012 talousarviossa itse asiassa painotetaan johtamisen ja esimiestyön kehittämistä entisestään. Sen lisäksi että toimialan esimiesohjelman suorittavat kaikki esimiehet, niin käyttöön otetaan työhyvinvoinnin

kehittämisohjelma. (Palveluliiketoimen talousarvio 2012: tehokkaasti, taloudellisesti, asiakkaita kuunnellen.)

Tiimityön voisi arvioida olevan helposti omaksuttava toimintamuoto alueilla, koska työntekijöillä on itseohjautuvasta pienryhmätyöskentelystä kokemusta. Apuna työn johtamisessa voivat olla nokkamiehet sijaan jopa tiimityöteorioiden mukaiset vaihtuvat tiiminvetäjät. Kestänee kuitenkin jonkin aikaa, että työntekijät tottuvat muutoksiin, uusiin ryhmiin ja mahdollisesti uusiin tiimeihin ja työ on koko Kiinteistönhoitopalveluis- sa jälleen hedelmällisimmillään. Nämä kaikki muutokset vaativat kehittämistyötä tai toisin sanoen valmentavaa ohjausotetta.

Valmentajan taidoissa ja työssä mainittu perusasioiden pyörittäminen koostuu kiinteis- tönhoidossa edellä mainittujen vastuihin vastaamisen lisäksi konkreettisemmin mm. lumitöistä, liputuksen järjestämisestä, hiekoituksesta, kiinteistönhoidosta ja ylläpidosta, käyttäjien palvelupyyntöihin vastaamisesta jne. Myös uudistaminen ja korjaaminen (kehittäminen) on mainittu sekä KTJ:n että aluepäällikön työnkuvauksessa. (Petman 2011b; Louko 2011.)

Apua vastuunottoon kiinteistönhoitajat ja alueet voivat saada kiinteistötyönjohtajien lisäksi aluepäälliköiltä sekä tukipalveluilta. Vuonna 2011 (Petman 2011a) itse asiassa mietittiin jonkin asteista koulutusta yhteisvastuihin vastaamisen onnistumiseksi. Vas- tuutkin ovat joissain kohdin hyvän paljon yhteisiä tai päällekkäisiä.

Moni Espoon kaupungin ja Liikelaitoksen toimintamalleista vaikuttaa mahdollistavan sisäisen yrittäjyyden syntymistä. Esimerkiksi tieto on hyvin avointa monilta osin, työn- tekijöitä koulutetaan, kehittämisprojekteja tuntuu olevan jatkuvasti ja esimerkiksi kiin- teistönhoitajat ovat osittain pakostakin itsenäisiä toimijoita omissa kohteissaan. He ratkovat itsenäisesti tai omassa ryhmässään monia työarjen ongelmia, voivat vaikuttaa omiin aikatauluihinsa tai työjärjestykseensä (rajojen ja kiireen puitteissa) sekä he hoi- tavat hyvin paljon itsenäisesti myös suhteita muihin kunnan työntekijöihin ja suoraan kaupunkilaisiin eli asiakkaisiinsa ja loppukäyttäjiin saakka. Tässä prosessissa he voivat kehittää itse itseään pidemmälle ja toisaalta hankkia apua sekä tukea laajalta organi- saatiolta. Myös kokouksissa (Kokousmuistiinpanot 2011) tuli monia hyviä ideoita työn kehittämiseksi tai arjen ongelmien ratkaisemiseksi nimenomaan kiinteistönhoitajilta

itseltään. Tarkkaa tutkimusta sisäisestä yrittäjyydestä Palveluliiketoimessa saati Kiinteistöhoitopalveluissa ei kuitenkaan vielä ole tehty.

6 Johtopäätökset, työn arviointi ja jatkotutkimusehdotukset

Kaupunki, Palveluliiketoimi, entinen Kiinteistöhoito -liikelaitos, nykyiset Kiinteistöpalvelut ja Kiinteistöhoitopalvelut olivat mielenkiintoinen tutkimuskohde. Koska pääosa materiaalista oli kerätty vuoden 2011 syksyllä, keräämistapana oli hyvin pitkälle osallistuva ja analysoiva. Materiaalin keräys vaatikin osallistumista erilaisiin kokouksiin ja kirjallisista lähteistä koottujen tietojen analysointia ja haastatteluita. Pääosa materiaalista on kerätty työn tekijän työsuhteen (kesä–syksy 2011, josta opinnäytetyön materiaalin keräysväli syys–marraskuun 2011) aikana.

Voidaan katsoa, että työn teossa on ollut paljon sidonnaisuuksia sekä eturistiriitoja: toisaalta työn tekijällä on ollut paljon ylimääräistä, ja jonkin verran salassa pidettäväksi tai työn julkisuuden vuoksi turhaa, tietoa käytettävissään. Työn suurin riski olikin työn tekijä havainnoijana, tulkitsijana, lähteiden valitsijana ja työn kirjoittajana. Tämän lisäksi häntä sitoo tietty kuuliaisuus entistä työnantajaansa kohtaan. Itsessään eri tahojen aikataulujen sovittaminenkin oli paikoin haasteellista: eri aikataulut esimerkiksi materiaalien syntymisen, keräämisen ja saamisen suhteen sekä opinnäytetyön suunniteltu aikataulu eivät aina kohdanneet ihanteellisesti.

Yksi tärkeimmistä lähteistä työpaikalla oli tuleva kiinteistöhoitopalveluissa työskentelevä palvelujohtaja. Moni Kiinteistöhoitopalveluiden näkökulma nojaa hänen henkilökohtaisiin mietintöihinsä, välittämiinsä tietoihin ja materiaaleihin (erityisesti keväällä 2012, jolloin työn tekijä ei ollut enää työsuhteessa Kiinteistöhoitopalveluihin). Sen lisäksi, että hänellä oli henkilökohtainen intressi työn valmistumiseen. Työ hyötyi suuresti hänen avustaan.

Työssä on viitattu paljon kokousmuistiinpanoihin, jotka on kirjoitettu Kiinteistöhoito -liikelaitoksen erilaisiin kokouksiin osallistumisen pohjalta. Tällaisia kokouksia olivat muun muassa työpistekokoukset, muutoksesta informoivat kokoukset, kiinteistömestareiden palaverit ja yhteistyökokous. Koska materiaali on myös pääosin kerätty ennen vuoden 2011 joulukuuta, siinä on selkeitä puutteita muutoksen onnistumisesta, joista-

kin koulutustiedoista, sekä muusta muutokseen liittyvästä informaatiosta. Erityisen paljon materiaalia ilmestyi esimerkiksi aivan muutoksen kynnyksellä joulukuussa.

Rakenteeseen valitut näkökulmat yhteistyön lisäämisen avaimiin on itse asiassa koottu hyvin pitkälle vuoden 2011 kokousten perusteella. Niissä esiintyneiden keskustelujen, ylimääräisten kysymysten, toiveiden, pelkojen ja varmuuden vuoksi moneen kertaan esitettyjen painotusten perusteella luotiin työtä varten ensin alustava sisällysluettelo, jota lähdettiin jalostamaan kohti valmista työtä ja miellekartta asioihin liittyvistä hyödyllisistä teorioista. Viimeisin rakenne – muutos toiminnallisesta työstä kirjoituspöytätyökimukseen – ilmestyi keväällä 2012 opinnäytetyöohjaajan pyynnöstä ja mahdollisti sekä toimivamman opinnäytetyön, että työn valmistumisen tavoiteajassa.

Työtä on kirjoitettu jatkuvasti kokousten perusteella tehtyjä kokousmuistiinpanoja (Kokousmuistiinpanot 2011) silmällä pitäen. Työpaikalla niiden, sekä opinnäytetyöstä sovitujen painotusten, mukaan työn pääaihealueiksi muodostuivatkin ryhmätyö ja tiimityöteoriat, ryhmädynamiikka, yhteistyön lisäämisen perusteet (tässä mm. avoimuus, ryhmädynamiikka, sosiaalisten ryhmien syntyminen, luottamus, viestintä), aihealueeseen sopivan johtamisotteen esittely (valmentava johtaminen) sekä sitoutumisen ja motivoimisen lisäämisen soveltuvat teoriat (tässä sisäinen yrittäjäisyys, avoimuus, itseohjautuvuuden salliminen, työryhmäkokojen vaikutus motivaatioon, muutosjohtaminen, osallistuminen ja osallistaminen ja tiimin eri kehitysvaiheissa sopivat johtamistyyliä sekä keinot).

Työn luotettavuuteen vaikuttaa valitun tutkimuksen muoto, joka on tässä tapauksessa kirjoituspöytätyö tutkimus ja selvitys, joihin liittyy materiaalin keräyksen lisäksi kvalitatiivisia tiedonkeruumenetelmiä kuten haastatteluita, osallistuvaa tarkkailua ja runsaasti analysointia. Kirjoituspöytätyö tutkimukset ovat tutkimuksia, jotka tehdään jo olemassa olevien lähteiden perusteella ja lähteet voivat olla sekä sisäisiä, että ulkoisia (Aho 2012). Näin nimenomaan lähteiden luotettavuuden ja ajankohtaisuuden varmistaminen ovat keskeisiä kohtia työn luotettavuuden arvioinnissa. Työhön on pyritty valitsemaan ulkoiset lähteet niin, että ne olisivat uusia tai vastaavasti niin, että niihin useassa paikassa viitataan. Tämän lisäksi on työn tekijän kokonais käsitys todellisuudesta ja työstä on tukenut niiden valitsemista. Esimerkiksi tilaaja-tuottajamallista kertoessa on erittäin perusteltua käyttää Valkaman kirjoittamaa kirjaa, vaikka sen on muita saman aihealu-

een lähde-teksteiksi huomattavasti vanhempi, koska suurin osa myöhemmistä mallista suomenkielisistä kirjoitetuista kirjoista, tutkimuksista ja selvityksissä viittaa, lainaa sekä referoi nimenomaan Valkaman työtä. Valkaman työ on myös erittäin helposti lähestyttävä ja todellisuuteen pohjaava selvitys.

Jokainen iso teorialuku on pyritty se koostamaan useammasta ulkoisesta lähteestä. Valittuja kirjoja, tutkimuksia, juttuja ja esityksiä on tutkittu ja verrattu muihin vastaavista kirjoitetuihin. Jotkin niistä on valittu helppolukuisuutensa vuoksi, mutta niiden sisältämät faktat on kuitenkin tarkistettu muista vastaavista lähteistä. Pääosa lähde-teksteistä viittaa itse olemassa oleviin tutkimuksiin ja selvityksiin, joita on helppo jäljittää.

Sisäisten lähteiden keruumenetelmä on ollut hieman erilainen kuin ulkoisten. Monista syistä ne saattavat myös olla salassapidon alaisia, ja siksi viittaukset sisäiseen materiaaliin onkin luetutettu tarkasti toimeksiantajalla. Sisäisiä lähteitä työssä ovat muun muassa organisaatiomuutoksen suunnittelukokousten eri pöytäkirjat, esitykset ja erityisesti tutkivaa kvalitatiivista ja analyysoivampaa tiedonkeruumenetelmää edustavat haastattelut, kokousten seuraaminen, niihin osallistuminen ja analysointi. Kirjalliset lähteet ovat työpaikalla työn ohjauksessa käytettäviä lähteitä, ja vaikka niiden sisältö onkin jonkin verran muuttunut muutoksen lähestyessä, ne pitävät paikkansa erinomaisesti. Eroavaisuudet johtuvat usein lähinnä muutoksen lähestyessä tulleista tarkennuksista. Myös jos lähde on alkuvaiheessa ollut haastattelu, on itse kirjallinen ns. kypsynyt näkemys saattanut olla ristiriitainen. Työssä on pyritty käyttämään mahdollisimman vähän suunnitelmia ja hahmotelmia ja useita kohtia on myöhemmin tarkennettu keväällä 2012 syksyn 2011 pääkirjoitusvaiheen jälkeen, jotta itse tiedonkeruuvaiheen ajankohta ei vähentäisi tekstin paikkansapitävyyttä. Pitkäaikaisesta tiedonkeruusta johtuen työtä on jouduttu kirjoittamaan joitain kertoja paikoin uudestaan.

Mauritz Petman, joka valittiin haastateltavaksi, oli myös sama henkilö, joka loi alustavat suunnitelmat tulevasta toimenkuvasta ja sen ja hänen esimiehensä toimen vastuunjaosta keskenään. Hän oli myös hyvin perillä tehdystä selvityksestä, organisaatiomuutoksesta ja osallistui aktiivisesti suunnittelukokouksiin. Hän oli tuleva kiinteistöhoitopalveluiden palvelupäällikkö eli tulevien kiinteistötyönjohtajien ja aluepäälliköiden esimies. Samalla hän oli myös tämän työn ohjaaja toimeksiantajalla. Hän tarkisti Espoota koskevat osiot tekstistä, vahvisti ne, ja oli myös lähteenä merkittävä.

Kokousten seuraaminen KHL:ssä syksyllä oli toimeksiantajan idea, jotta työn tekijä pääsisi hyvin sisälle aiheeseensa ja hetken tilanteeseen. Kokoukset olivat merkittäviä ja selvitykseen sopivia tietolähteitä. Työn tekijä osallistui kokouksiin syksyllä 2011 joko havainnoijana tai sihteerinä. Kokousten aikana niistä kirjoitettiin (puhe)muistiinpanot, ne puhtaaksikirjoitettiin kokousten jälkeen ja tarvittaessa tiivistettiin erikseen. Työn tekijä kuului jo valmiiksi työyhteisöön ja oli ennestään tuttu niin kentällä kuin virastolakin ja siksi voi uskoa kokousten edenneen ilman turhia jännityksiä, joita ennestään tuntematon selvityksen tekijä olisi saanut kokouksissa aikaan, vaikka opinnäytetyön teosta ja havainnoinnista mainittiin kokousten alussa.

Syksyn aikana työn tekijä osallistui Eteläpiirin, Länsipiirin, Pohjoisen piirin ja palvelulaitosten kiinteistöhoitotiimin kokouksiin. Koska jokainen piireistä oli jaettu noin neljään alueeseen ja toimipistekokoukset mentiin lävitse näissä pienemmissä yksiköissä, voidaan katsoa niistä havainnoijana koostetun näkökulman olleen tarpeeksi riittävä. Näiden lisäksi työn tekijä osallistui säännöllisesti pidettäviin kiinteistömestarikokouksiin sihteerinä, ja yksittäisiin muihin kokouksiin, kuten yhteiskokoukseen, saadakseen paremmin tietoa työpaikalla käytetyistä kokousmenetelmistä ja toimintatavoista. Kaikkiin näihin kokouksiin osallistuminen lisäsi kerätyn tiedon ja sen vahvistumisen lisäksi myös lisää työn luotettavuutta. Alkuperäiset muistiinpanot kokouksista ovat selvityksen tekijän hallussa, mutteivat julkisia.

Työ vaikuttaa tekijästään merkittävältä. Työssä on otettu huomioon toimeksiannon ydinkohdat, soveltuvin osin teoriat ja niihin liittyvät teoriat ja mallit, se on kirjoitettu nimenomaan työpaikan tarpeet huomioon ottaen ja se on ajankohtainen. Työn tavoite oli erityisesti esitellä Kiinteistöhoito -liikelaitoksen muutoksen Kiinteistöhoitopalveluiksi uniikkia muutosta ja tuoda esille siihen ja yhteisvastuiden lisäämiseen sopivia teoreettisia malleja. Koska työ on pitkälle kyetty liittämään havainnointiin itse työpaikalla esimerkiksi siten, että alustavat sisällysluettelot koostettiin kokouksissa ilmenneiden asioiden perusteella, on suuri todennäköisyys, että se myös osaltaan vastaa toimeksiantajan uniikkeja tarpeita.

Opiskelupaikkaa varten muokattu rakenne puolestaan esittää organisaatiomuutoksen perusteet (mm. teoriapohjaiset, muutospohjaiset, organisaatioperusteiset), tuo järjes-

telmällisesti siihen liittyvät teoriat esille yhdistäen ne tutkittavaan kohteeseen. Rakenteen muuttaminen (toiminnallinen opinnäytetyö ja tuotos) kirjoituspöytätyökirjaksi ja selvitykseen nopeutti opinnäytetyöprosessia suuresti. Rakennemuutos toteutettiin suurelta osin opinnäytetyön ohjaajan Anne Perkiön ehdotuksesta, ja hänen ansiotaan onkin työn sujautuminen ja rakentavan kritiikin tuoma selkeys tekstissä.

Työssä esitetyt teoriat nivoutuvatkin Espoon kaupungin Kiinteistöhoitopalveluiden kautta hyvin yhteen. Selvityksessä on pyritty osoittamaan tilaaja-tuottajamallin lähtökohta muutokseen ja muutosjohtamisen osaamisen tärkeys muutoksen johtamisessa. Itse yhteisvastuut ja esiteltyt uusi organisaatiomalli, mahdolliset työskentelymallit omine elementteineen ja valmentamisen johtamisen näkökulma puolestaan pyrkivät vastaamaan muutoksessa onnistumiseen.

Muutosjohtamisen esittelyn tarve korostui jo itse muutoksen vuoksi. Organisaatiomuutos vaikutti olevan työpaikalla jatkuvasti läsnä ja siinä onnistuminen oli pyritty mahdollistamaan mahdollisimman hyvin. Muutosjohtamista esiteltiin myös, koska itse työn lisäksi eri työskentelymalleihin siirtyminen ja niissä toimiminen tarvitsee muutosjohtamisen osaamista. Muutosjohtamisen osiosta ehkä tärkeimpinä on mainittu perehdytysosaaminen, muutoksen tekeminen pysyväksi, tunteiden ymmärtäminen, ja johtaminen ja uuden tiedon omaksumisen helpottaminen.

Selvityksessä pyritään helpottamaan pienempien työryhmien ja tiimien käyttöä antamalla runsaasti teoriaa niistä. Tiimityötä ja pientyöryhmiä voikin käyttää apuna vastatessa erilaisiin uuden organisaatiomallin haasteisiin ja laajempaan yhteisvastuuseen. Tiimityön esiteltyjä mahdollisia hyviä puolia ovatkin, niiden toimimaan saattamiseen käytetystä ajasta huolimatta, muihin työryhmämuotoihin verrattuna parempi tehokkuus, itseohjautuvuus, osaamisen hyödyntäminen, luovuuden mahdollistaminen ja motivaation ylläpito työyhteisössä. Työpaikalla on myös kokemusta runsaasti työryhmä ja tiimityöskentelystä.

Ryhmien ja tiimien kehitysvaiheiden tunnistaminen on tärkeää työssä monesta syystä. Esimerkiksi tietoa tarvitaan niin muutosjohtamisessa, tiimien kanssa työskennellessä kuin valmentavassa johtamisessakin. Viitekehysten ymmärtämisestä lienee suurta hyötyä myös muussa johtamisessa. Viiden vaiheen tunnistaminen on myös tärkeää siksi,

että niissä tarvittava ohjaus, esimiestyö, tuki sekä tiimin kokemukset ja tekemä työ suhteessa saavutettuihin tuloksiin eroavat toisistaan selkeästi. Kokousten ja esitellyn teorian perusteella vaikuttaa sille, että moneen pelkoon voisikin vastata työryhmämuotoja organisoimalla. Moni kokouksissa esitetyistä odotuksista ja ennakkoluuloista kohdistui erityisesti johonkin ryhmän kehityksen vaiheeseen, kuten oman ryhmän lopettamiseen, uuden ryhmän muotoutumiseen, sen mahdolliseen kulttuuriin ja itseohjautuvuuteen, luottamukseen ja sen rakentamiseen, ja ennen kaikkea avoimuuteen ja sen onnistumiseen uudessa ryhmässä.

Valmentava johtaminen puolestaan on hyvin lähellä tavallista päivittäisjohtamista, mutta se tuo mukanaan ideologian, joka auttaa kehittämään itsenäisempiä työryhmämuotoja, suhtautumaan niihin, muutokseen ja jatkuvaan oppimiseenkin paremmin. Valmentavan johtamisen näkökulmat ovatkin yksi tärkeimpiä kantavia voimia töissä. Sisäinen yrittäjyys esiteltiin työssä mahdollisena vaihtoehtona ja valmentavan johtamisen malliin sopivana mallina.

Tästä hetkestä ja edelle mainituista teorioista on helppo päätellä joitain tulevaisuuden kehityspolkuja ja mahdollisia jatkotutkimuksen aiheita. Tuottajan yksi haastavimmista tehtävistä vaikuttaa tutkimusten mukaan olevan omien palveluidensa tuotteistaminen. Tämä on näkynyt niin Espoon kaupungin Palveluliiketoimessa, joka jatkaa tuotteistamistaan, kuin vertailukunnissakin, jotka keskustelevat tilaajaosaamisen lisäämisestä, tuotteistamisen vaikeuksista sekä laatujohtamisesta. Laatujohtamisen lisääntymisen myötä herää kuitenkin suuri pelko liiallisesta standardoinnista ja sitä kautta asiakkaan (tässä tilaaja-tuottajamallin loppuasiakas eli kaupunkilainen) näkökulman unohtamisesta. Näiden unohtaminen voi tuoda puolestaan sisäisen yrittäjyyden, työntekijöiden itsenäisyyden ja kiinteistöhoitotiimien itseohjautuvuuden mahdollisuuksien vähenemistä.

Väitän kuitenkin, että uusi organisaatorakenne ja tilaaja-tuottajamalli pikemminkin tukevat yksilöiden ja ryhmien sisäistä yrittäjyyttä. Uskon, että entistä suurempi yrityskulttuurien lainaaminen, asiakasnäkökulman korostus ja erilaisten toimintamallien siirtäminen sekä tilaaja-tuottajamallin tuoma yksikköajattelu sekä tulosjohtaminen kehittävät itsessään työntekijöitä seuraamaan sekä työnsä vaikuttavuutta, kustannustehokkuutta että laatua. Ne ovat hyviä tukia myös tiimien kehittämiseksi.

Olisi mielenkiintoista sisäisen yrittäjyyden mittarien avulla tutkia, kuinka paljon erityisesti Espoo Palveluliiketoimessa on sisäistä yrittäjyyttä ja sen ilmenemismuotoja. Tämän lisäksi työssä voisi ottaa kantaa organisaatiomuutoksen ja käytännön tuomiin mahdollisuuksiin toteuttaa itseohjautuvuutta ja sisäistä yrittäjyyttä tiimi- ja aluetasolla saakka. Jatkokysymyksenä voisi olla, kuinka paljon työntekijät kokivat itseohjautuvuuden ja sen mahdollisuuksien muuttuneen esimerkiksi 2009–2012 välillä.

Sisäisen yrittäjyyden lisäksi tilaaja-tuottajamallin tutkiminen itsessään voi johtaa esimerkiksi tutkimukseen, kuinka hyvin asiakasnäkökulma todellisuudessa näkyy tuottajan ja tilaajan työssä. Muita kiinnostavia tutkimusaiheita olisivat Espoon kaupungin tasolla tilaaja-tuottajamallin tutkiminen ja toimintatavan itsearviointi samoin mittarein kuin esimerkiksi Kehittyvät tilaaja- tuottajamallit suomalaisissa kaupungeissa, Toimi 2010-verkostohankkeen tuloksien raportissa.

Nyt kun tiimityöskentelyä on lupa käyttää myös suuremmissa määrin ja vaihtelevin työmuodoin, olisi työpaikalla varmasti mielenkiintoista kokeilla erityyppisiä tiimitöitä laajemmin kiinteistönhoitajien keskuudessa. Yksi tällainen voisi olla pidemmälle viety yhteisvastuullinen ryhmä- tai tiimitoiminta, jossa tiimin vetovastuu vaihtuu säännöllisin väliajoin. Tulevia tehtäviä käytännössä onkin varmistaa, kuinka pitkälle yrittäjyyssojimuksen ja oman toimivallan lisäämisen voidaan todellisuudessa viedä. Espoon kiinteistöpalveluissa on ennestään paljon toimivia toimintamalleja ja keinoja, jotka tulevat auttamaan muutoksessa. Yksi tällaisista on yhteistyöpalaverit ja ilmeisesti aika suppeasti käytössä olleet yhteistyöpäivät.

Vaikuttaa siis siltä, että tulevaisuudessa esimiesten työ tulee olemaan vielä pitkälle muutosviestimistä, johtamista, oman työyksikkönsä suojelua sekä avoimen keskustelukulttuurin luontia, jotta muutoksen läpikäynti olisi mahdollisimman kivutonta ja positiivinen tieto etenisi sekä toiveet kuultaisiin mahdollisimman hyvin. Tämän lisäksi, mikäli Espoo liittyy suurempaan kuntaorganisaatioon, seuraavat tutkimukset ja ilmiselvät selvitykset koostuvat muutosjohtamisen lisäksi eri kulttuurien ja toimintatapojen yhteensovittamisesta, työn organisoinnista ja edellisten onnistumisesta. Nämä tutkimukset saatetaan jopa tehdä kuntaorganisaatioon liittyvien lisäksi suuremmasta kuntaorganisaatiosta käsin.

Lähteet

Aho, Heikki, 2012. Markkinointitutkimus. [Http://oula.yritysnet.com/virtuaalimerkonomi/markkinointi_III/index.htm](http://oula.yritysnet.com/virtuaalimerkonomi/markkinointi_III/index.htm). Luettu 22.4.2012.

Arikoski, Juha & Sallinen, Mikael, 2008. Vastarinnasta vastarannalle – johda muutos taitavasti. Helsinki, Työterveyslaitos, Helsinki.

Coutu, Diana 2011. Why Teams don't work. Interview with Hackman J. Richard. Teoksessa Building better teams. Harvard business review, Boston.

Esittelymateriaali 2011. Espoon kaupunki, Espoo.

Espoon kaupungin vuosikertomus 2010. Espoon kaupunki, Espoo. [Http://www.espoo.fi/verkkojulkaisut/espoo/vuosikertomus-2010/pageflip.html](http://www.espoo.fi/verkkojulkaisut/espoo/vuosikertomus-2010/pageflip.html). Luettu 8.3.2012.

Goleman, Daniel 1999. Tunneäly työelämässä. Suomentaja Kankaanpää, Jaakko . Ota-va, Helsinki.

Richard, Hackman 2002. Leading teams. Setting the stage for great performances. Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts.

Havunen, Risto 2004. Kehitä valmentajan taitojasi esimiestyöskentelyssä. Talentum, Helsinki.

Heikkilä, Kristiina 2002. Tiimit. Avain uuden luomiseen. Kauppakaari, Helsinki.

Heinonen Jarna & Paasio Kaisu, 2005. Sisäinen yrittäjyys kuntatyössä, Tutkimus. Kunnallisan kehittämissäätiön tutkimusjulkaisut, nro 48. Kunnallisan kehittämissäätiö KAKS, Helsinki.

Kallio, Olavi & Martikainen, Juha-Pekka & Meklin, Pentti & Rajala, Tuija & Tammi, Jari 2006. Kaupungit tilaajina ja tuottajina. Kokemuksia ja näkemyksiä Jyväskylän, Tampereen ja Turun toimintamallien uudistushankkeista. Tampereen yliopisto, Tampere.

Kansanen, Olli 2004. Esimies valmentajana. Yhteistyöllä tuloksiin, WSOY, Helsinki.

Katzenbach, Jon R. & Smith, Douglas K. 2011. The discipline of teams. Teoksessa Building better teams. Harvard Business Review, Boston.

KHL Toimintakertomus 2011. Espoo Kiinteistöhoito –liikelaitos, Espoo.

Kiinteistöhoitoon suunnitteluryhmä 2011. Espoo Kiinteistöhoito -liikelaitos, Espoo.

Koiranen, Matti & Pohjansaari Tuija 1994. Sisäinen yrittäjyys. Innovatiivisuuden, laadun ja tuottavuuden perusta. Konetuumat Oy, Valkeakoski.

Kokousmuistiinpanot, 2011. Toimipistekokouksten, kiinteistömestaripalaverien ja muiden kokousten muistiinpanot. Tuire Ahola, Espoo.

Kolehmainen Sanna, 2007. Tuotteistus ja kustannuslaskenta tilaaja-tuottajamallissa. Kuntaliitto, Helsinki.

Korpi, Rauno ja Tanhua, Pertti 2002, Yhteispeli työelämässä. Valmentavalla johtamisella menestykseen. Gummerus, Helsinki.

Kouzes, James M. & Posner Barry Z. 2001. Rohkaiseva johtaja. Miten esimies palkitsee ja antaa tunnustusta. Rastor, Helsinki.

Kuopila, Antti 2007. Tilaaja-tuottaja-toimintatapa. Ideasta käytäntöön. Suomen Kuntaliitto, Helsinki.

Kyllönen, Merja 2004. Johtamisviestintä muutostilanteessa. Opas johtajille ja esimiehille. Johtamisen erikoissammattitutkinto, opinnäytetyö. [Http://intra.espoo.fi/default.asp?path=29711;29884;30775;48026](http://intra.espoo.fi/default.asp?path=29711;29884;30775;48026). Luettu syksyllä 2011.

Laitala, Marko 2011. Muutos ei synny puhumalla. Haastattelu. Tekninen Uratie 4.11.2011. [Http://lehtiarkisto.talentum.com.ezproxy.metropolia.fi/lehtiarkisto/search/show?eid=2391392](http://lehtiarkisto.talentum.com.ezproxy.metropolia.fi/lehtiarkisto/search/show?eid=2391392). Luettu 4.11.2011.

Louko, Olavi 2011. Teknisten sopimuksen piiriin kuuluvan tehtävän kuvaus- ja vaativuuden arviointilomake. Espoon kaupunki: Espoo Kiinteistöpalvelut, Espoo.

Mattila, Pekka 2008. Huono johto ruokkii muutospelkoa. Helsingin Sanomat. [Http://www.hs.fi/paakirjoitus/artikkeli/Huono+johto+ruokkii+muutospelkoa/HS20080225SI1M_A01yio](http://www.hs.fi/paakirjoitus/artikkeli/Huono+johto+ruokkii+muutospelkoa/HS20080225SI1M_A01yio). Luettu 17.11.2011.

Palautepalvelu uudistuu. Espoon kaupunki: Espoo. [Http://english.espoo.fi/fi-FI/Oma_Espoo/Palautepalvelu_uudistuu\(7998\)](http://english.espoo.fi/fi-FI/Oma_Espoo/Palautepalvelu_uudistuu(7998)). Luettu 22.3.2012.

Pali organisaatiokaaviot 2012. Espoo Palveluliiketoimi: Espoo.

Palveluliiketoimen talousarvio 2012. Tehokkaasti, taloudellisesti, asiakkaita kuunnellen. Espoo: Espoon kaupunki. [Http://english.espoo.fi/fi-FI/Palveluliiketoimen_talousarvio_2012_teho\(985\)](http://english.espoo.fi/fi-FI/Palveluliiketoimen_talousarvio_2012_teho(985)). Luettu 14.3.2012.

Kehittyvät tilaaja-tuottajamallit suomalaisissa kaupungeissa. Pauni, Markus (toim) & Kuopila, Antti & Majava, Jarkko & Pauni, Markus & Majoinen, Kaija & Asikainen, Jarmo 2011. Raportti Toimi 2010-verkostohankkeen tuloksista. Kuntaliitto, Helsinki.

Petman, Mauritz, 2011a. Piiripäällikkö Kiinteistönhoito -liikelaitoksella (palvelujohtaja Kiinteistönhoitopalveluissa alk. 1.1.2012). Haastattelu: 1.11.2011. Espoo.

Petman, Mauritz 2011b. Teknisten sopimuksen piiriin kuuluvan tehtävän kuvaus- ja vaativuuden alustava arviointilomake. Espoon kaupunki, Espoo.

Petman, Mauritz 2012a. Poliittinen ohjaus Kiinteistöpalvelut -liikelaitoksessa. Mauritz.Petman@espoo.fi. Henkilökohtainen sähköpostiviesti 22.3.2012.

Petman, Mauritz 2012b. Miten muuten kävi palvelunumeron?. Mauritz.Petman@espoo.fi. Henkilökohtainen sähköpostiviesti 23.3.2012.

Petman, Mauritz 2012c. Kysymys toimialan esimiesohjelmasta. Mauritz.Petman@espoo.fi. Henkilökohtainen sähköpostiviesti 1.4.2012.

Puro, Jukka-Pekka 2002. Esimiehen viestintätaidot. WSOY, Helsinki.

Robbins, Stephen P. 2003. Organizational behavior, tenth edition, International edition. Pearson education, New Jersey.

Robbins, Stephen P. 2005. Essentials of organizational behavior, 8th edition, International edition. Pearson Education, New Jersey.

Selin, Antti 2007. Muutosjohtamisen riskejä. Kuntatiedon keskus.
[Http://hankinnat.fi/k_peruslistasivu.asp?path=1;29;348;84961;85395;109431;124532](http://hankinnat.fi/k_peruslistasivu.asp?path=1;29;348;84961;85395;109431;124532).
 Luettu 17.11.2011.

Skyttä, Antti 2005. Tiimitys ja sen läpivienti. Matkalla kohti matalampia organisaatioita. Otava, Helsinki.

Spiik, Karl-Magnus 1999. Tiimityöstä voimaa. WSOY, Helsinki.

Suuperko, Mauri 2011. Espoo Palveluliiketoimi 2012. Espoon kaupunki: Espoo.

Tietoa Espoon kaupungista. Espoo: Espoon kaupunki. [Http://www.espoo.fi/fi-FI/Espoon_kaupunki/Tietoa_Espoosta](http://www.espoo.fi/fi-FI/Espoon_kaupunki/Tietoa_Espoosta). Luettu 15.3.2012.

Toimitiläkäsikirja 2011. Espoo Kiinteistöhoito –liikelaitos, Espoon kaupunki. Luettu syksyllä 2011.

Työpaikkakokousten esittelyaineisto 26092011.ppt. Espoo, Espoon kaupunki.

Valkama, Pekka 1994. Tilaaja-tuottaja-malli – mainostemppu utopiaan? Suomen Kuntaliitto, Helsinki.

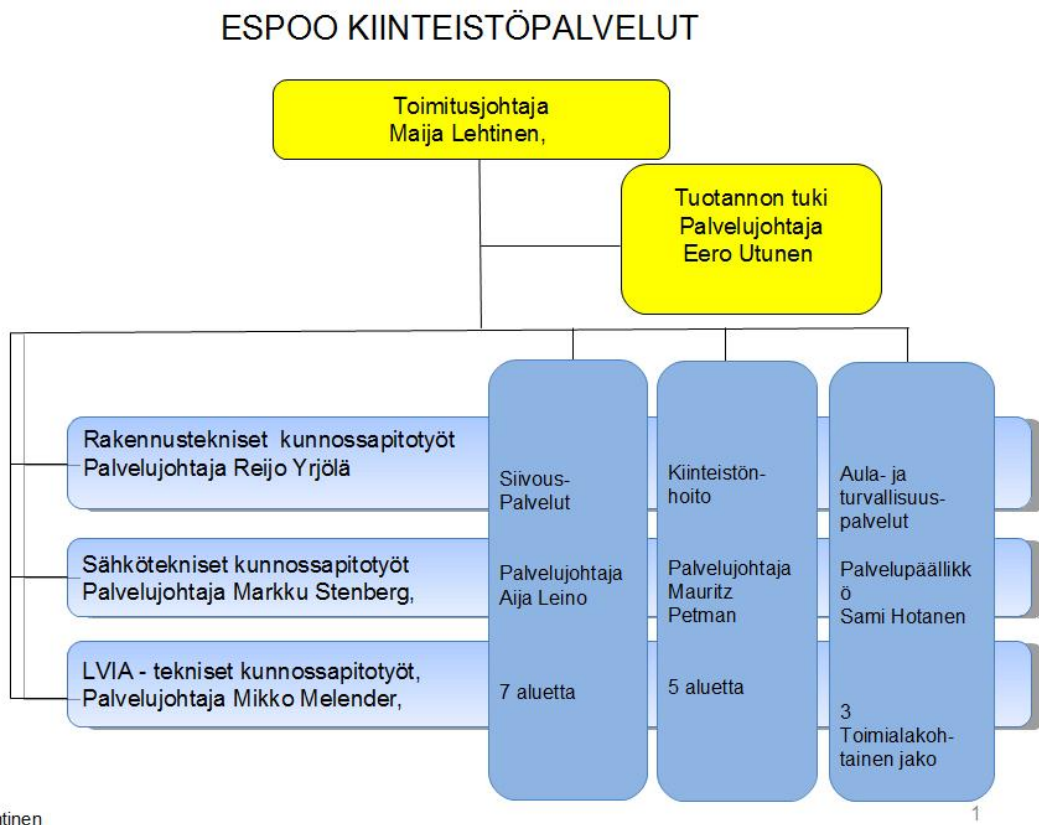
Valkeinen, Tuija 2006a. Johtajuus muutosprosessissa. Kuntatiedon keskus.
[Http://hankinnat.fi/k_peruslistasivu.asp?path=1;29;348;84961;85395;109431;106095](http://hankinnat.fi/k_peruslistasivu.asp?path=1;29;348;84961;85395;109431;106095).
 Luettu 17.11.2011.

Valkeinen, Tuija, 2006b. Muutoksen vaiheet. Kuntatiedon keskus.
[Http://hankinnat.fi/k_peruslistasivu.asp?path=1;29;348;84961;85395;109431;106096](http://hankinnat.fi/k_peruslistasivu.asp?path=1;29;348;84961;85395;109431;106096).
 Luettu 17.11.2011.

Wernick, Alina & Juvonen, Jussi & Patajoki, Ulla 2012. Innovatiiviset KHL-hankinnat. Loppuraportti.
[Http://simlab.aalto.fi/en/research/pro2act/in_finnish/julkaisut/pro2act_espoo_20120127_loppuraportti_the_final.pdf](http://simlab.aalto.fi/en/research/pro2act/in_finnish/julkaisut/pro2act_espoo_20120127_loppuraportti_the_final.pdf). Luettu 22.2.2012.

Organisaatiokaavio 2012. Viimeisin EKI-organisaatiokaavio 1.1.2012 alkaen. Espoo Kiinteistöpalveluliikelaitos, Espoo.

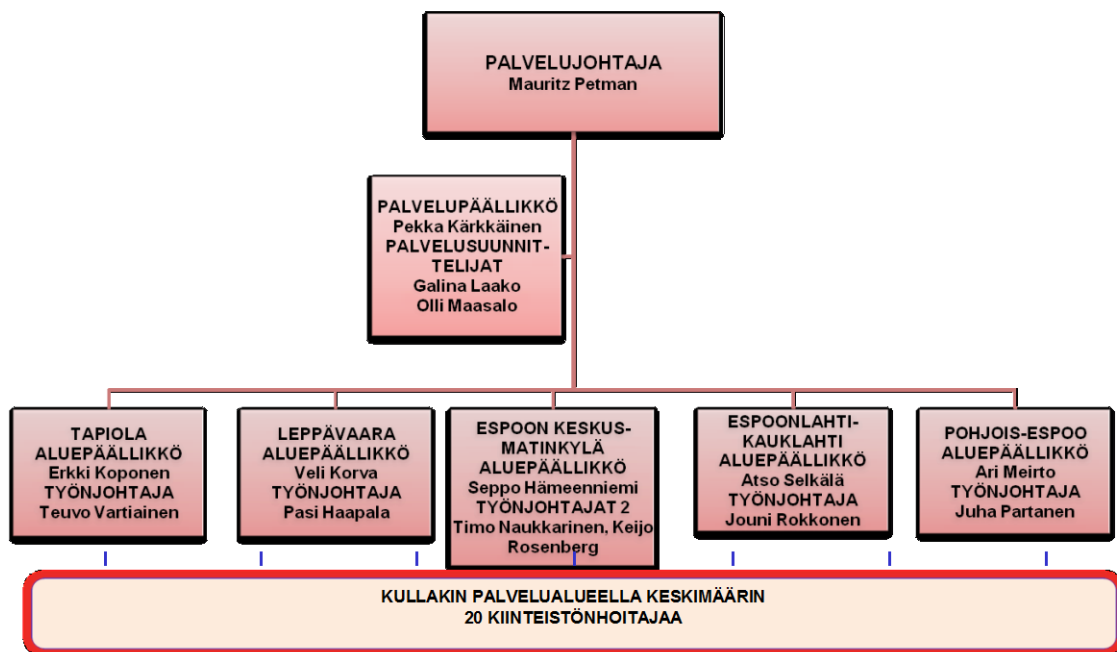
Uusi organisaatiokaavio – Espoo Kiinteistöpalvelut



Organisaatiokaavio 2012. Espoo: Espoo Kiinteistöpalvelut -liikelaitos

Uusi organisaatiokaavio – Espoo Kiinteistönhoitopalvelut

KIINTEISTÖNHOITOPALVELUT



Organisaatiokaavio 2012. Espoo: Espoon Kiinteistöpalvelut -liikelaitos