

Uudet johtamisen ja työskentelyn tavat Inarin kunnan hallinnon tukitoimissa

LAB-ammattikorkeakoulu
Tradenomi (AMK), Palveluliiketoiminta
2021
Henna Kauppinen

Tiivistelmä

Tekijä(t) Kauppinen, Henna	Julkaisun laji Opinnäytetyö, AMK Sivumäärä 44	Valmistumisaika Kevät 2021
Työn nimi Uudet johtamisen ja työskentelyn tavat Inarin kunnan hallinnon tukitoimissa		
Tutkinto Tradenomi (AMK), palveluliiketoiminta		
Toimeksiantajan nimi, titteli ja organisaatio Mari Palolahti, Hallintojohtaja, Inarin kunta		
Tiivistelmä <p>Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää miten johtamista ja työnteon tapoja voisi uudistaa Inarin kunnan hallinnon tukitoimissa. Miten työ pitäisi järjestää, että henkilöriski vähenisi, miten itseohjautuvuutta voisi lisätä ja mikä auttaisi työtä virtaamaan paremmin. Lisääntyvä tietotyö, yhä moniulotteisempi toimintaympäristö ja ennakkoimattomat muutokset luovat haasteita työnteolle.</p> <p>Tutkimuksen teoriaosuus jakaantuu viiteen osaan: muutos ja johtaminen, henkilöriskien pienentäminen työhyvinvoinnilla, itseohjautuvuus, lean- ajattelu ja kehittämisen näkökulmia. Viimeisin otsikko esittelee kahta ajattelun viitekehystä, kompleksisuusjohtamista ja organisaatio prosessina- ajattelua. Kehittämisen näkökulmia saadaan myös asiantuntijahaastatteluista, joista selviää, miten toisissa kunnissa on kehitetty aivotyötä, itseohjautuvuutta, valmentavaa johtamista ja tiimityöskentelyä.</p> <p>Työ toteutettiin laadullisena tutkimuksena. Tietoa kerättiin puolistrukturoidulla teema- haastatteluilla, joita toteutettiin seitsemän kappaletta. Niihin osallistui sekä esihenkilöitä että toimistosihiteereitä eri toimialoilta, sillä kehittämiseen haluttiin näkemystä yli toimialarajojen.</p> <p>Tutkimusten tulosten perusteella vaikuttaa siltä, että henkilöriskin vähentäminen on mahdollista tukemalla työhyvinvointia ja mahdollisuuksia työn imun kokemiseen.</p> <p>Itseohjautuvuutta voi tukea panostamalla valmentavaan johtajuuteen. Henkilöstö kaipaa tukea uusilla tavoilla organisoitumiseen, esimerkiksi tiimeissä työskentelyyn.</p> <p>Työn virtaaminen voi helpottua, jos poistetaan toissijaisten tarpeiden juurisyyt. Juurisyy on tietotyön valtava määrä. Aivotyön vaatimukset on hyvä huomioida työssä paremmin ja tieto kannattaisi koota selkeisiin kokonaisuuksiin.</p>		
Asiasanat Henkilöriski, Itseohjautuvuus, Työn virtaaminen, Aivotyö, Kompleksisuusjohtaminen, Organisaatio prosessina, Kuntatyö		

Abstract

Author(s) Kauppinen, Henna	Type of Publication Bachelor's Thesis	Published Spring 2021
	Number of Pages 44	
Title of Publication New ways of leadership and work in support functions of Inari municipal administration		
Name of Degree Bachelor of Business Administration, Service Management		
Name, title and organization of the client Mari Palolahti, Head of Administration, Inari Municipality		
Abstract <p>The aim of this thesis was to seek how to improve leadership and how work is done in supporting functions of administration in Inari municipality. The thesis asks how to reduce personnel risk, increase self-management and make the work flow better. Information work, complex environments and unforeseen changes increasingly create challenges for work.</p> <p>The theory section of the study comprises five sections: change and leadership, reducing personal risk through work well-being, self-management, lean thinking and development perspectives. The latter is divided into two sections: Thinking frameworks and experiences from other municipalities. Thinking frameworks are Complexity and Process Theory of Organization. Expert interviews highlight information work, coaching leadership, self-management and teamworking.</p> <p>The data was gathered through seven semi-structured interviews with office secretaries and leaders of different departments.</p> <p>Results indicate that personnel risks could be reduced through developing work well-being and enabling work engagement. Self-management would support both.</p> <p>The results also indicate that enabling self-management may be supported by leadership through coaching. Personnel need support to organize in a new way and to work more together in general, for example financial management team or administration team.</p> <p>The results suggest eliminating the root causes of secondary needs would make the work flow better. The root cause is the huge amount of information. The requirements of information work should be emphasized in how work is done.</p>		
Keywords Personnel risk, Self-management, Work flowing, Information work, Complexity, Process Theory of Organization, Working in municipality		

Sisällys

1	Johdanto.....	1
2	Muutos ja johtaminen	3
3	Työhyvinvoinnin vaikutus henkilöriskiin	5
4	Itseohjautuvuudesta yhteisöohjautuvuuteen	9
5	Työn virtaavuus - tehoja fiksusti	12
5.1	Ensimmäinen tehottomuuden lähde – pitkä läpimenoaika.....	12
5.2	Toinen tehottomuuden lähde – monta virtausyksikköä.....	14
5.3	Kolmas tehottomuuden lähde – uudelleen aloittamisen tarve	14
5.4	Apua tehottomuuteen.....	15
6	Kehittämisen näkökulmia	19
6.1	Ajattelun viitekehyksiä.....	19
6.1.1	Kompleksisuusjohtaminen	19
6.1.2	Organisaatio prosessina	22
6.2	Asiantuntijahaastattelut.....	24
7	Inarin kunnan tukipalveluiden johtamisen ja työn kehittäminen	27
7.1	Tutkimuksen lähtökohdat	27
7.2	Tutkimuksen toteuttaminen.....	28
7.3	Tutkimustulokset	29
8	Pohdinta ja johtopäätökset	37
8.1	Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys	37
8.2	Johtopäätökset.....	39
8.3	Jatkotutkimusehdotukset	42
9	Yhteenveto	44
	Lähteet.....	45

Liitteet

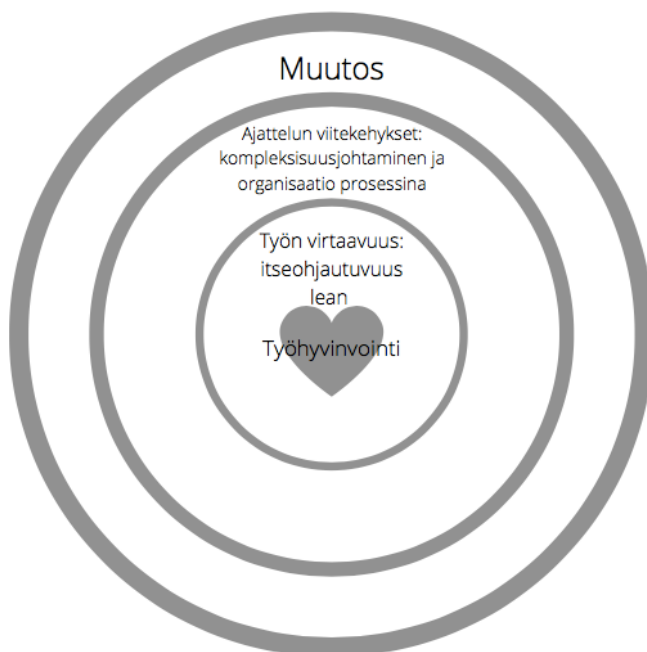
Liite 1. Haastattelukysymykset

1 Johdanto

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää, miten johtamista ja työn tekemistä voisi uudistaa kunnan hallinnon tukitoimissa. Tavoitteena on löytää keinoja henkilöriskin pienentämiseen ja itseohjautuvuuden lisäämiseen sekä parantaa työn virtaavuutta. Opinnäytetyö toteutetaan laadullisena tutkimuksena. Toimeksiantaja on Inarin kunta. Kunnassa on aiemmin toteutettu osalle henkilöstöstä kysely työn sisällöstä, mutta nyt halutaan selvittää, miten työtä voisi kehittää.

Teoriaosuus on jaettu viiteen osaan. Luvussa kaksi käsitellään muutoksen tarvetta kunnissa ja kuntien johtamisessa, sekä nostetaan esiin valmentavan johtamisotteen hyötyjä. Kolmannessa luvussa henkilöriskin vähentämistä tarkastellaan työhyvinvoinnin näkökulmasta. Luku neljä antaa katsauksen itseohjautuvuuteen ja viidennessä luvussa työn virtaamista sujuvoitetaan Lean-ajattelulla. Viimeisessä teorialuvussa syvennytään kehittämiseen eri näkökulmista. Ensinnäkin tarkastellaan ajattelun viitekehyksiä, joiden on koettu vastaavan erityisen hyvin nopeasti muuttuvan ja moniulotteisen toimintaympäristön tarpeisiin ja sen jälkeen tutustutaan muiden kuntien kehittämistyöhön asiantuntijahaastatteluiden avulla. Haastattelut kertovat itseohjautuvuuden, tiimityön, valmentavan johtamisen ja aivotyön kehittämisestä. Luku seitsemän kertoo tutkimuksen toteuttamisesta ja sen tuloksista. Kahdeksannessa luvussa on pohdinta ja johtopäätökset. Yhteenveto löytyy luvusta yhdeksän.

Teoriaosuus koostuu monesta aiheesta. Alla olevassa kuviossa (Kuvio 1) on yksinkertaisesti kuvattu niiden suhteita toisiinsa:



Kuvio 1. Teoriaosuus

Kuvion uloin kehä kuvaa muutosta, joka toimintaympäristössämme on jatkuvasti meneillään. Ajattelun viitekehykset määrittävät, mitä ajattelemme muutoksen olevan ja miten suhtaudumme siihen. Sisimmässä kehässä ovat itseohjautuvuus ja lean ovat kummatkin sekä ajattelun viitekehyksiä että menetelmiä, jotka auttavat työtä virtaamaan paremmin. Työhyvinvointia tarvitaan kaiken perustaksi. Kun työhyvinvointi on hyvällä tasolla ja organisaation systeemi toimii, henkilöriski vähenee ja organisaatio vetää puoleensa. Kaiken edellä mainitun mahdollistamiseksi tarvitaan ammattimaista johtajuutta.

Aihe on kiinnostava, koska kunnille asetetuista lakisääteisistä vaatimuksista johtuen sekä Tienarin ja Harviaisen (2020, 227) mukaan kuntien perinteistä ja niistä kumpuavista tavoista johtuen kuntaorganisaatiot mielletään välillä hitaiksi ja epämääräisiksi (Tienari & Harviainen 2020,227). Kunta ei myöskään voi valita toimintaympäristöään vaan toimii siinä ympäristössä, missä sattuu olemaan. Siksi kompleksisen eli moniulotteisen todellisuuden huomioon ottaminen on tärkeää. Lakisääteisiin vaatimuksiin emme voi vaikuttaa, mutta näkökulmia ja käytänteitä on mahdollista muuttaa. Ammattimaisella johtamisotteella työntekijät pääsevät kokemaan työn imua ja johtamisen vaikutukset kulkevat läpi koko organisaation uudistaen sitä sisältäpäin.

Sisäinen uudistaminen kiinnostaa myös Inarin kunnan päättäjiä. Inarin (2019) kunnanvaltuuston vuonna 2019 hyväksymä Arktisen Inarin strategia 2030 tuo esiin, että inarilaisiin toimintatapoihin kuuluu johtaa tiedolla ja ennakoida toimintaympäristön muutoksia. Tavoitteen saavuttamiseksi on kirjattu, että organisaatiota uudistetaan sisäisesti. Tätä tavoitetta haluan - itsekin Inarin kunnan asukkaana - tällä opinnäytetyöllä tukea.

Inarin kunnassa on juurruttu totuttuihin tapoihin. Tutkimuksen avulla selvitetään, miten hallintoa tukevien toimintojen työtä ja niiden johtamista voi lähitulevaisuudessa kehittää. Tutkimusmenetelmäksi on valittu kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus. Kunnan eri toimialoilla työskenteleville toimistosihteereille ja esihenkilöille tehdään puolistrukturoituja teemahaastatteluja, joissa pyritään saamaan erilaisia näkökulmia siihen, miten työtä hallinnon tukitoimissa voisi uudistaa tutkimuskysymysten näkökulmasta ja minkälaista johtamista se vaatisi.

Päätutkimuskysymys:

Miten johtamista ja työnteon tapoja voisi uudistaa Inarin kunnan hallinnon tukitoimissa?

Alatutkimuskysymykset:

1. Miten työ pitäisi järjestää, että henkilöriski vähenisi?
2. Miten itseohjautuvuutta voisi lisätä?
3. Mikä auttaisi työtä virtaamaan paremmin?

2 Muutos ja johtaminen

Kielitoimiston sanakirjan (Kotimaisten kielten keskus) mukaan muutos tarkoittaa muuttumisen tai muuttamisen tulosta. Suurin osa näkee muutoksen pysyvyyden perusoletuksen kautta: muutoksen ajatellaan olevan siirtymä pisteestä A pisteeseen B, ikään kuin muutos olisi lineaarinen kehityskulku, jota voi hallita. (Heikkilä & Puutio 2018, 13.)

Tämän opinnäytetyön luvussa 6.1.2 käsitellään ajattelun viitekehyksenä organisaatio prosessina- ajattelua, jonka mukaan muutos ei tapahdu rajatun systeemin sisällä vaan kaikessa, kaiken aikaa ja kaikella tavalla, eikä sitä voi kuvata tarkasti: muutos on luonteeltaan kokonaisvaltaista, dynaamista ja arvaamatonta. (Heikkilä & Puutio 2018, 13.)

Kun muutos ajatellaan näin, huomio siirtyy etukäteen suunnittelemisesta ja jalkauttamisesta itse tapahtumiseen. Heikkilä ja Puutio (2018, 13) kiteyttävät:

Muuttuminen on yhdessä tekemistä, kokeilua, onnistumista ja epäonnistumista, leikkimistä ja sen pohjalta oppimista.

Todellisuus on monimutkainen eli kompleksinen. Tienarin & Harviaisen (2020, 47) mukaan yksiselitteisiä totuuksia ei ole tarjolla ja oikeiden suuntaviivojen hakeminen on ikuisuusky symys. On erilaisia intressejä ja näkemyksiä, joiden pohjalta tehdään kokeiluja ja linjauksia. Näitä arvioidaan ja muutetaan koko ajan; kunta ei ole koskaan valmis, eikä voikaan olla.

Tasapainoilu vakauden ja muuttumisen välillä on tärkeää, kun maailma on monimutkaistunut. Kaikkien etu organisaatiossa on, että jokaisella on käsitys siitä kokonaisuudesta, jossa ovat mukana, sekä tekemisen yhteisestä päämäärästä. Tällaisella maaperällä koordinoitu itseohjautuvuus ja entistä nopeampi strategiatyö saavat mahdollisuuden kasvaa.

Perinteisen organisaation uudistaminen ei ole helppoa, sillä samasta kassasta ammentavat monet erilaiset toimijat, joiden on kyettävä yhteistyöhön (Tienari & Harviainen 2020, 227). Tienarin ja Harviaisen (2020, 218) mukaan tehokas resurssien käyttö korostuu yleensä organisaatioiden toiminnassa liikaa. Kunnat eivät ole yrityksiä, eikä niitä voi johtaa kuin yrityksiä. Kunnilla on erityisiä velvoitteita, joista ei voi luistaa, ja siksi ne ovat erityisiä johdettavia (Tienari & Harviainen 2020, 227.)

Kurvisen (2020, 269) mukaan arvo- ja eettispohjainen pitkällä tähtäimellä yhteistä hyvää tuottava päätös tehdä asioita ei kuitenkaan yleensä miellytä lyhyen tähtäimen tuloksellaan. Tämän vuoksi johtajalta vaaditaan tämän kaltaisissa muutostilanteissa malttia ja kylmäpäisyyttä pitää valinnan suunta.

Kuhanen (2021) ja Huhtanen (2021) ovat kertoneet kokemuksiaan itseohjautuvuuteen tähtäävästä muutoksesta organisaatioissaan. Molemmat myöntävät, että matka tuntui pitkältä

siinä vaiheessa, kun monet arkailivat vanhoista toimintatavoista luopumista ja ilmassa oli skeptisyyttä hankkeen alkumetreillä. (Kuhanen 2021; Huhtanen 2021.)

Tienarin ja Harviaisen (2020, 22-23) mukaan oikean hetken tunnistaminen isomman muutoksen alkuun panemiselle vaatii hyvää strategista johtamista. Kun oikea hetki on tullut, täytyy löytyä rohkeutta toimia. Kaikki perustuu luottamukseen, joka vaatii viestintää ja avointa kohtaamista (Tienari & Harviainen 2020, 58).

Airaksisen (2017) mukaan kuntien kaikilla johtajilla tulee olla osaamisen ytimessä vuorovaihtus, itseymmärrys ja jatkuva oppiminen. Johtamisen täytyy johtamisen mallista riippumatta tapahtua ihmisten kanssa ja ihmisten hyväksi. Tämä luo väistämättä johtajalle tarpeen haluta ja kyetä ymmärtämään erilaisia ihmisiä ja erilaisten viiteryhmiä tarpeita. (Airaksinen 2017; Tienari & Harviainen 2020, 53.)

Kunnissa on alettu kiinnittää huomiota johtamisen tapoihin, ja valmentavaa johtamisotetta on alettu kehittää monissa kunnissa ja kaupungeissa. Valmentava johtaminen vahvistaa itseohjautuvuutta, luovuutta, kehittymistä, sitoutumista ja suoriutumista (Viitala 2019, 169). Se on tavoite- ja voimavarakeskeistä vuorovaikutusta, joka lisää yhteisöllisyyttä ja vahvistaa työhyvinvointia (Toikka & Vähätiitto 2019, 12).

Valmentava johtaminen on tiivistettynä alaisten voimaannuttamista sekä yksilö- että ryhmätasolla (Viitala 2019, 175). Päämääränä on, että yksilöt toimivat paremmin itsenäisesti ja aloitteellisesti yhteistyötä korostaen.

3 Työhyvinvoinnin vaikutus henkilöriskiin

Raudasojan ja Johanssonin mukaan (2009, 148) riskejä voidaan luokitella monella tavalla. Kuntaorganisaatiossa huomioon otettavia riskejä ovat muun muassa vastuu-, henkilö- ja omaisuusriskit. Henkilöriskit julkisessa organisaatiossa ovat merkittäviä, koska työntekijöitä on paljon.

Pienistä työyhteisöistä löytyy tyypillisesti avainhenkilöitä, joita on yhteisön toiminnan kannalta vaikea korvata (Halonen 2011, 14). Kun avainhenkilöriskit realisoituvat, ne voivat haitata palveluiden häiriötöntä tuottamista. Henkilöriskien toteutuessa esimerkiksi sairauspoissaoloina, ne aiheuttavat lisäkustannuksia. (Raudasoja & Johansson 2009, 148-149.)

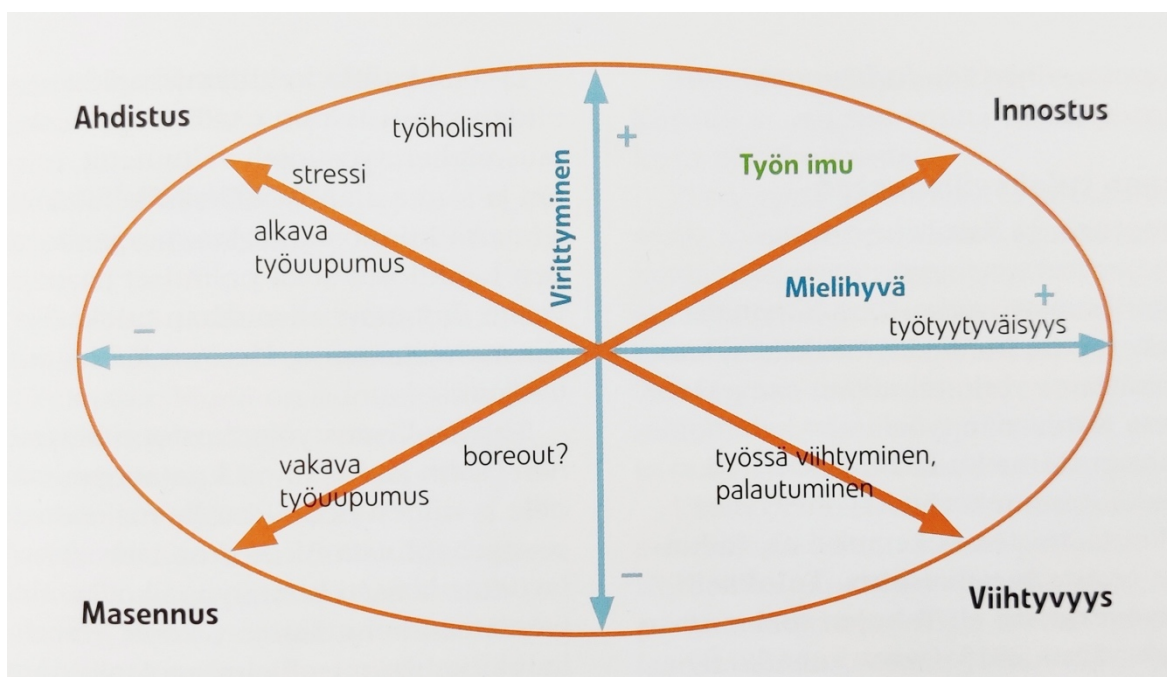
Huono työilmapiiri ja uupuminen voivat lisätä sairauspoissaoloja. Huonoa työilmapiiriä voivat luoda esimerkiksi puutteelliset johtamistaidot, epäselkeät vastuun rajaukset, puuttumattomuus ikäviin asioihin tai huono tiedonkulku. (Raudasoja & Johansson, 2009, 148.)

Henkilöriskejä voi vähentää pitämällä huolta työntekijöistä. Mitä aikaisemmin työhyvinvoinnin kehittämiseen tartutaan, sitä enemmän on ratkaisuvaihtoehtoja ja vähemmän ongelmia (Manka 2015). Työhyvinvointi ilmenee esimerkiksi työhön sitoutumisena ja hyvinä työyhteisötaitoina, jotka vahvistavat työyhteisön sosiaalista pääomaa ja toiminnan tuloksellisuutta. Työhyvinvoinnin perusta luodaan kuitenkin itse työssä. (Manka 2015.)

Tuomisen (2020, 28-29) mukaan tasapainoisen työelämän eri osa-alueet ovat yksilöiden sisäinen maailma, käytös, kohtaaminen ja ympäristö. Osa-alueet ovat lähellä tunneälykkyyden määritelmiä:

- Kyky ymmärtää itseämme ja kehomme nostattamia tunteita.
- Kyky tiedostaa ja säädellä käytöstämme.
- Kyky ymmärtää muiden käytöstä ja tunteita.
- Kyky ymmärtää systeemiä, jonka osa olemme.

Hakasen (2011, 38) mukaan hyvinvoiva työntekijä kokee työssään työn imua eli aidosti myönteistä tunne- ja motivaatiotilaa työssä. Työn imua kuvaavia ulottuvuuksia ovat tarmokkuus, omistautuminen ja työhön uppoutuminen. Alla olevassa kuviossa (Kuvio 2) näkyy, kuinka sekä virittyminen että mielihyvä ovat korkealla tasolla innostuksessa ja työn imussa (Hakonen ym. 2016, 39).



Kuvio 2. Virittyminen ja mielihyvä ovat korkealla tasolla työn imussa ja innostuksessa (Warr 1999, 395; Hakonen ym. 2016, 39)

Kuviosta näkyy, kuinka työn imu on suoraan vakavan työuupumuksen vastakohta. Hakasen (2011, 42) mukaan työn imu tekee työntekijästä onnellisen ja terveen. Tämä näkyy työsuorituksessa ja sitä kautta sillä on vaikutuksia myös organisaation talouteen.

Martela ja Jarenko (2015, 25) nimittävät työn imua draiviksi. Draivin syntymiseen vaikuttavat neljä psykologista perustarvetta, jotka ovat vapaaehtoisuus, kyvykkyys, yhteenkuuluvuus ja hyvän tekeminen (Martela & Jarenko 2015, 63). Vapaaehtoisuus ja kyvykkyys ovat itsensä toteuttamisen kaksi perustarvetta. Yhteenkuuluvuus ja hyvän tekeminen ovat yhteyden kokemisen kaksi perustarvetta. Nämä psykologiset tarpeet ovat ratkaisevan tärkeitä työssä koetun energisyyden ja elinvoimaisuuden eli draivin kannalta. (Martela & Jarenko 2015, 57-63.)

Hakanen (2011, 51-69) on koonnut 25 työn ja työyhteisön voimavaratekijää, joihin organisaatioissa kannattaa panostaa. Vastineeksi saa korkean työn imun omaavan henkilöstön, joka toimii arjessa vastuullisesti. Nämä 25 kohtaa ovat:

1. Työtehtävien monipuolisuus ja kehittävyys
2. Itsenäisyys
3. Välitön palaute työsuorituksesta
4. Tehtävän merkityksellisyys

5. Asiakastyön palkitsevuus
6. Työroolien ja tavoitteiden selkeys
7. Osallistuminen työtä koskevaan päätöksentekoon
8. Joustavuus työajoissa
9. Työyhteisön ja esimiehen tuki
10. Oikeudenmukaisuus
11. Luottamus
12. Palaute ja arvostus
13. Arkinen huomaavaisuus ja ystävällisyys
14. Työn imun tarttuvuus
15. Tiimin yhteisölliset voimavarat
16. Havaittu organisaation tuki
17. Psykologinen sopimus
18. Työpaikan myönteinen ilmapiiri
19. Työpaikan rekrytointi- ja perehdyttämiskäytännöt
20. Kehityskeskustelut
21. Palkka, palkitseminen ja uranäkymät
22. Perhemyönteinen työkuultuuri
23. Työn varmuus ja psykologinen turvallisuus
24. Teknologia
25. Yhteistyö organisaation eri toimijoiden välillä

Listan kohdat 16 ja 17 voivat olla käsitteenä vieraampia. Hakasen (2011, 61-62) mukaan havaittu organisaation tuki tarkoittaa työntekijän käsitystä työnantajalta saamastaan arvostuksesta ja välittämisestä. Työntekijä panostaa työhön ja on motivoituneempi, kun hän kokee saavansa työn teosta vastineeksi esimerkiksi välittämistä, tunnustusta tai materiaalisia palkkioita.

Psykologinen sopimus tarkoittaa työntekijän näkökulmasta käsitystä siitä, mitä hänelle on luvattu vastineeksi työpanoksestaan. Nämä voivat olla esimerkiksi lupauksia urapolusta, työsopimuksen jatkamisesta tai mahdollisuudesta tarvittavaan kouluttautumiseen. Jos työntekijä kokee työnantajan rikkovan psykologista sopimusta, se todennäköisesti vähentää työn imua. (Hakanen 2011, 62-63.)

Mankan (2015) mukaan edistyneimmintä työhyvinvointipääomaa on työntekijöiden muutos- ja uudistumiskyvykyys. Sitä tukevat esimerkiksi työn imu ja työn merkityksellisyyden kokeminen. Korkeimman tason työhyvinvointipääoma auttaa työntekijöitä sopeutumaan muuttuvan työelämän tilanteisiin. Se myös mahdollistaa onnistuneet organisaatiomuutokset, innovatiivisuuden ja organisaation kilpailukyvyn säilymisen.

(Manka 2015.) Kunta-alalla kilpailukyvyn säilyminen voi tarkoittaa henkilöriskin vähenemisen lisäksi esimerkiksi vetovoimaisuutta, jonka tärkeyden Maury ym. (2017, 217) on muotoillut hieman toisin sanoin:

Maine on kunnan tärkein tase-erä.

Kun ihmiset kunnassa voivat hyvin, kunta vetää puoleensa ja sillä voi olla todella moniulotteiset ja kauaskantoiset positiiviset vaikutukset.

4 Itseohjautuvuudesta yhteisöohjautuvuuteen

Maailman johtaviin työelämäntutkijoihin kuuluvan Hakasen (2020, 32) mukaan muutostahti maailmassa on valtava ja organisaatioiden tulisi saada enemmän aikaan yhä vähemmillä resursseilla. Nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä perinteinen hierarkkinen organisaatio koetaan liian hitaaksi ja jäykäksi (Martela 2021, 11). Digitaalinen vallankumous on haastanut älyn ja ajattelun. Kiristyvän taloustilanteen ja yhteiskunnan muuttuvien olojen vuoksi kaiken pitäisi olla nopeampaa ja ketterämpää. (Akola 2020, 44.)

Työntekijöiden kaikki potentiaali halutaan käyttöön (Hakanen 2020, 32). Hakasen (2020, 32) mukaan näin ei kuitenkaan tapahdu, jos vastuun mukana ei siirry työntekijälle valtaa. Pelkkä vastuun säilyttäminen ilman vallan siirtymistä heikentää autonomian tunnetta ja lisää ahdistusta, mikä on kolmosluvussa kuvaillulle työn imulle haitallista. On alettu puhua itseohjautuvuudesta, jonka Hakanen (2020, 32) näkee pyrkimyksenä jakaa valtaa ja vastuuta uudelleen organisaatioissa.

Itseohjautuvuuden määritelmä ei kuitenkaan ole näin yksioikoinen, sillä edes Kielitoimiston sanakirja (Kotimaisten kielten keskus) ei tunne itseohjautuvuus-sanaa. Itseohjautuvuus on käsitteenä epämääräinen, vaikka ilmiö sinänsä ei ole uusi (Savaspuro 2020, 25). Jo seitsemänkymmentä vuotta sitten Worthy (1950) kirjoitti, että työntekijät olisivat tyytyväisempiä, kun hallinnointia vähennettäisiin. Silloin he voisivat hyödyntää enemmän sekä luovuuttaan että omaa aloitekykyään ja saisivat mahdollisuuden ottaa enemmän vastuuta.

Suomen johtavat itseohjautuvuus- tutkijat ovat pyrkineet selkeyttämään itseohjautuvuuden määritelmiä. Alla olevassa kuviossa (Kuvio 3) Martela (2021) määrittelee, mitä itseohjautuvuus tarkoittaa ja ei tarkoita yksilön, tiimin ja organisaation tasolla.

	Itse-ohjautuvuus	Yhteisö-ohjautuvuus	Itse-organisointuminen
Kohde	Yksilö	Tiimi	Organisaatio
Määritelmä	Henkilön kyky toimia omaehtoisesti ilman ulkopuolista ohjausta ja kontrollia	Tiimin kyky toimia omaehtoisesti ilman ulkopuolista ohjausta ja kontrollia	Tapa organisointua, jossa hierarkkisuuutta ja esimiesten valtaa on radikaalisti vähennetty
Vastakohta	Ylhäältäpäin-ohjautuvuus	Esimiesjohtoinen tiimi	Hierarkkinen organisaatio

Kuvio 3. Itseohjautuvuuden, yhteisöohjautuvuuden ja itseorganisoinnin määritelmät (Martela 2021, 16)

Yksilötasolla itseohjautuvuus tarkoittaa sitä, että henkilö kykenee toimimaan oma-aloitteisesti ilman ulkopuolisen ohjauksen tarvetta sisäisestä motivaatiosta käsin. Hän tiedostaa tavoiteltavan päämäärän ja johtaa itseään sitä kohti. (Martela & Jarenko 2017, 12.)

Tiimitasolla itseohjautuvuudesta tulee yhteisöohjautuvuutta. Tiimin rakenne ja toimintatavat muotoutuvat tarpeen mukaan ja muutoksissa myös muokkautuvat tarpeen mukaisesti. (Martela & Jarenko 2017, 12.)

Organisaation tasolla itseohjautuvuudesta puhutaan itseorganisoitumisena (Martela & Jarenko 2017, 12). Organisaation hierarkkisuuksi vähennetään ja valtaa jaetaan radikaalisti (Martela 2021, 16).

Hierarkkisuuksi vähentäminen organisaatiossa ei tarkoita sitä, että pomoista hankkiudutaan eroon. Malmbergin (2018) mukaan esihenkilöllä on itseohjautuvuuden tukemisessa tärkeä rooli: hän sparraa, tukee ja rohkaisee sekä tarpeen tullen jarruttelee.

Esihenkilö voi esimerkiksi rajata käytössä olevia resursseja ja vahvistaa luottamuksen ilmapäiriä käyttämällä aikaa ihmisten johtamiseen ja keskusteluun (Poskiparta & Viranta 2018). Esihenkilön on tunnettava työntekijänsä, sillä toiset tarvitsevat enemmän tukea ja palautetta kuin toiset (Pahkin 2018).

Itseohjautuvuus edellyttää yksilöltä hyvää itsetuntemusta ja itseluottamusta (Akola 2020, 192). Martelan (2021, 11) mukaan sisäisesti motivoituneet työntekijät kykenevät itsenäisempään, oma-aloitteisempaan ja laadukkaampaan työskentelyyn kuin passiiviset työntekijät, jotka tulevat töihin ulkoisen palkkion perässä.

Lalouxin (2018) mukaan itseohjautuvuus ja itseorganisoituminen lisää sisäistä motivaatiota ja sitä kautta sitoutuneisuutta työhön. Sisäinen motivaatio ennustaa työuralla menestymistä (Martela 2015, 32).

Itseohjautuvuus on siirtänyt työelämää tiimeihin. Tiimin voi tiiviisti määritellä näin:

...tiimi on pieni ryhmä ihmisiä, joilla on toisiaan täydentäviä taitoja, jotka ovat sitoutuneet yhteiseen päämäärään, yhteisiin suoritustavoitteisiin ja yhteiseen toimintamalliin, ja jotka pitävät itseään yhteisvastuussa suorituksistaan. (Katzenbach & Smith 1994; Huusko 2007, 13)

Tiimityössä työ laajenee. Oikein järjestettynä laajentumisen lähtökohtana on työn mielekkyyden lisääminen ja työkokonaisuuden hahmottaminen (Huusko 2007, 27). Tiimityöskentely on vuorovaikutusta. Edellytyksenä yhteistyölle on yhteinen suunta, jonka jakaminen kaikille organisaatiossa on ylimmän johdon tehtävä.

Yhteisöohjautuvan organisaation peruseriaatteita ovat hajautettu päätöksenteko, informaation läpinäkyvyys, työntekijöiden hyvinvointi ja yhteisöllisyys sekä oppiminen ja viestintä (Mäkkeli ym. 2021, 79).

Muutosmatkalle kohti yhteisöohjautuvuutta voi lähteä Kostamon ja Gamrasnin (2021, 103) mukaan viidellä askeleella:

1. Tutustuminen: perehdytään yhteisöohjautuvuuden olemukseen ja mahdollisiin hyötyihin.
2. Nykytilan selvittäminen ja muutoksen visiointi: rakennetaan mahdollisimman hyvä kuva organisaation nykytilanteesta ja muutosmatkan päämäärästä ja pituudesta.
3. Muutoksen suunnittelu: Päätetään tarkemmin muutoksen askeleet, aikataulu ja välietapit.
4. Muutoksen toteuttaminen: muutokset viedään läpi ja seurataan matkan edistymistä.
5. Väliarvio: arvioidaan tehtyä matkaa, tavoitteiden onnistumista sekä siitä kertyneitä oppeja. Tämä ei ole lopputilinpäätös, sillä yhteisöohjautuva organisaatio elää jatkuvassa muutoksessa ja kehityksessä. Yksi matkan tärkeimmistä oppeista onkin sen ymmärrys, että niin sanotusti valmista ei koskaan tule.

Yhteisöohjautuvuus ei ole pelkästään sitä, että kehitetään organisaatiota ketterämmäksi ja tehdään työn arjesta toimivampaa. Parhaimmillaan kyse on työelämän aikuisuudesta: jokainen pystyy saavuttamaan työssä täysivaltaisen toimijuuden täysivaltaisena yhteisön jäsenenä. Sama ajatus on myös demokratian sydämessä. (Launonen & Martela 2021.)

5 Työn virtaavuus - tehoja fiksusti

Tehostamisen tie perinteisellä tavalla edellyttää muuttumatonta ympäristöä (McChrystal ym. 2015, 118). Tämän vuoksi työntekijät uupuvat nykyisessä nopeasti muuttuvassa ympäristössä perinteisen tehostamisen keinoista, ja työn virtaavuuteen ei olla tyytyväisiä, vaikka työtä tehdään usein enemmän kuin jaksetaan.

Uupumista ei pidä hyväksyä, henkilöstön turvallisuus on strategian ensimmäinen tavoite (Torkkola 2019, 21). Tämä asettaa johtajuudelle haasteen resurssien tarkoituksenmukaisesta kohdentamisesta (Huusko 2007, 23).

Tässä luvussa tehokkuutta tarkastellaan kahdesta eri näkökulmasta: resurssitehokkuuden näkökulmasta ja virtaustehokkuuden näkökulmasta. Resurssitehokkuus tarkoittaa resurssien mahdollisimman hyvää hyödyntämistä (Modig & Åhlström 2013, 9). Virtaustehokkuudessa asiaa katsotaan tarpeiden mahdollisimman nopean tyydyttymisen näkökulmasta (Modig & Åhlström 2013, 13).

Työn virtaamisen kolme pahinta estettä ovat vaihtelu, ylikuormitus ja hukka. Vaihtelusta voidaan käyttää myös nimeä epätasapaino tai epäyhdenmukaisuus. Se on näistä kolmesta tärkein, sillä se aiheuttaa kaksi muuta työn virtaamisen estettä. Niiden poistaminen ei ole tavoite, vaan keino päästä päämäärään.

Modigin ja Åhlströmin (2013, 47-48) mukaan monet organisaatiot ovat keskittyneet resurssitehokkuuteen, mikä tuo organisaatioille kielteisiä vaikutuksia niin asiakkaan, henkilöstön kuin toiminnankin näkökulmasta. Kielteisten vaikutusten taustalla on kolme tehottomuuden lähdettä: aika, monet virtausyksiköt ja uudelleen aloittamisen tarve.

5.1 Ensimmäinen tehottomuuden lähde – pitkä läpimenoaika

Kun aikaresursseja on liian vähän, siitä aiheutuu pitkiä läpimenoaikoja. Läpimenoaika tarkoittaa aikaa tarpeen tunnistamisesta sen tyydyttymiseen. Läpimenoaikaan liittyy virtaustehokkuuden termi, joka tarkoittaa sitä, kuinka ison ajan läpimenoajasta virtausyksikkö saa arvoa. (Modig & Åhlström 2013, 48-50.)

Modigin ja Åhlströmin (2013, 13) mukaan virtaustehokkuudessa tarkastellaan organisaatiossa jalostettavaa yksikköä. Palvelualoilla yksikkö tarkoittaa useimmiten asiakasta, jonka tarpeita pyritään täyttämään erilaisilla toiminnoilla.

Virtausyksikkö voi olla esimerkiksi kunnan asukas, jota seuraavassa esimerkissä kutsutaan asiakkaaksi:

Asiakas tunnistaa tarpeensa jollekin kunnantalolta saatavalle palvelulle ja lähtee hoitamaan asiaa. Organisaation näkökulmasta virtaustehokkuutta voidaan alkaa mittaamaan siitä hetkestä lähtien, kun asiakas tulee toimistoon. Oletetaan, että asiakas on saanut tarvitsemaansa palvelua heti ja asia on hoidettu 15 minuutissa. Virtausyksikön läpimenoajaksi muodostuu näin 15 minuuttia. Asiakas saa arvoa koko toimistossa viettämänsä ajan eli virtaustehokkuus on 100 %.

Esimerkki jatkuu:

Jonkun ajan päästä asiakas huomaa tarvitsevansa taas samaa palvelua. Viime käynnin jälkeen kunnantalolla on jäänyt äkillisesti pitkälle sairauslomalle yksi heidän pitkäaikaisista toimistotyöntekijöistään. Tällä avainhenkilöllä on ollut paljon sellaista tietoa ja osaamista, mikä muilta puuttuu. Henkilöä on vaikea korvata sijaisella, kun perehdyttämisaika tehtävään on pitkä. Toivotaan, että avainhenkilö voi palata työhön mahdollisimman pian, mutta työt ovat alkaneet kasaantua.

Asiakas tulee kunnantalolle käymään ruokatunnillaan puolen päivän aikaan. Hän joutuu odottamaan, sillä palveluun on jonoa. Uusi asiakaspalvelija löytää tiedot paljon hitaammin kuin sairauslomalle jäänyt avainhenkilö. Hän joutuu etsimään tietoa monesta paikasta, koska ei tiedä, mistä sen voisi löytää. Kun asiakas on odottanut 20 minuuttia, hän pääsee viimein hoitamaan asiaansa. Asian hoitamisessa kestää 20 minuuttia, jolloin asiakas poistuu toimistolta 40 minuutin jälkeen. Hän palaa myöhässä takaisin töihin, koska asian hoitaminen vei niin kauan. Asiakkaan pomo muistuttaa ruokatunnin kestävän vain puoli tuntia ja vihjaa, että tehtävään on tekijöitä jonoksi asti.

Virtausyksikön läpimenoaika asiakkaan jälkimmäisellä käynnillä on 40 minuuttia. Se on yli kaksinkertainen ensimmäiseen tapaukseen nähden. Virtaustehokkuus on laskenut 50 %. Esimerkissä on nähtävissä pitkän läpimenoajan aiheuttamat toissijaiset tarpeet, joista muodostuu ongelma, joka tässä tapauksessa on asiakkaan myöhästyminen töistä.

Toissijaiset tarpeet ovat ongelmia, joiden juurisyy on toisessa ongelmassa. Otetaan toinen esimerkki kunnan toimistotyöntekijästä:

Toimistotyöntekijän täytyisi järjestää jotain palvelua kuntalaiselle tietyssä määräajassa. Hänen osastollaan on kuitenkin käynyt niin, että toinen, kokeneempi toimistohenkilö on ollut sairauslomalla jo pitkään. Resurssit ovat todella vähissä ja työt ovat kasaantuneet. Toimistotyöntekijä ei pysty toimittamaan palvelua asiakkaalle määräajassa, ja asiakas tekee hänestä reklamaation.

Tässä esimerkissä ensisijainen ongelma on puuttuva työntekijä ja toissijainen ongelma siitä seuraava asioiden hoidon viivästyminen sisäisesti. Ongelmia seuraa kuitenkin vielä

kolmannessa aallossa: asioiden hoidon viivästymisestä aiheutuu asiakkaalle ongelma. Tämän jälkeen ongelma palautuu organisaatioon asiakkaan reklamoidessa viivästymisestä. Näin asian hoidon vaatima aika kertaantuu ja lisää resurssien tarvetta entisestään.

5.2 Toinen tehottomuuden lähde – monta virtausyksikköä

Modigin ja Åhlströmin (2013, 51) mukaan resurssitehokkaiden organisaatioiden toinen tyypillinen tarve on hoitaa monia asioita samanaikaisesti. Tämä kytkeytyy ensimmäiseen tehottomuuden lähteeseen. Otetaan esimerkiksi sähköpostit, joita ei ehditä katsomaan ajan puutteen vuoksi. Mitä kauemman postit odottavat, sitä useampaan viestiin joudutaan kerrallaan vastaamaan. Ydinongelma synnyttää jälleen toissijaisia ongelmia.

Kun sähköposteja on kasaantunut tarpeeksi, ne joudutaan lajittelemaan yrittäen löytää niistä kiireisintä vastausta tarvitsevat viestit. Viestien lajittelu on toissijainen tarve, joka on syntynyt kertyneiden viestien määrästä. (Modig & Åhlström 2013,52.)

Ihmisellä on puutteellinen kyky hoitaa monia asioita samanaikaisesti. Resurssitehokkaassa organisaatiossa keskeneräisten virtausyksiköiden määrä kasvaa, ja sillä on erilaisia kielteisiä vaikutuksia. Näin käy riippumatta siitä, onko virtausyksikkö asiakas, työtehtävä tai materiaali. Asiat karkaavat hallinnasta ja kokonaiskuvan muodostaminen on vaikeaa, jolloin ongelmia voi olla hankala havaita keskeneräisten töiden seasta. Joudutaan kehittämään rakenteita ja rutiineja suuren virtausyksikkömäärän käsittelyyn sekä investoimaan ylimääräisiin resursseihin. (Modig & Åhlström 2013, 54-55.)

5.3 Kolmas tehottomuuden lähde – uudelleen aloittamisen tarve

Kaksi edellistä lukua kertovat tehottomuuden lähteistä, jotka liittyvät läheisesti kolmanteen tehottomuuden lähteeseen – uudelleen aloittamiseen. Otetaan esimerkki tyypillisestä tapahtumasta toimistotyössä:

Toimistohenkilö lukee huoneessaan sähköpostia. Ovesta säntää sisään kollega, jolla on häneltä jotain kysyttävää. Toimistohenkilö vastaa kollegalle, joka saatuaan tarvitsemansa tiedon palaa omaan huoneeseensa. Toimistohenkilö aloittaa sähköpostin lukemisen uudestaan. Kysymys, joka kollegalla oli, jäi kuitenkin mietityttämään, ja toimistohenkilö lukee ruutua tyhjällä katseella monta kertaa uudestaan.

Viimein toimistohenkilö saa luettua postin ajatuksella. Juuri kun hän on aloittamassa viestiin vastaamista, sisään tulee asiakas, joka pyytää nopeasti jotain ihan pientä tietoa. Toimistohenkilö hakee tiedon koneelta asiakkaalle, ja asiakas pyyhältää ulos ovesta. Keskeytys kesti vain pari minuuttia, mutta toimistohenkilö joutuu avaamaan sähköpostin uudestaan,

ehkä lukemaan alkuperäisen viestin uudestaan ja muistelemaan, mitä aikoikaan vastauspostiin kirjoittaa.

Modigin ja Åhlströmin (2013, 56) mukaan aivot kaipaavat rauhaa ja sitä, että ajatukset saisi keskittää kerrallaan vain yhteen asiaan. Aivojen on työlästä siirtää huomiota kaiken aikaa asiasta toiseen. Mitä enemmän asioita on kerrallaan hoidettavana, sitä vaikeampi niihin on keskittyä. Tämä edellä kuvatun henkisen asetusajan tarve suhteessa kokonaisaikaan kasvaa sitä isommaksi, mitä useammin vaihdamme tehtävää.

Toinen uudelleen aloittamista aiheuttava tekijä resurssitehokkaassa organisaatiossa on tehtävän siirtely henkilöltä toiselle, josta arkipäiväinen esimerkki voi olla asiakkaan siirtely ”luukulta toiselle”. Asiakkaan siirtely aiheuttaa toissijaisia tarpeita organisaatiossa ja ärtymistä ja turhautumista asiakkaassa. Lisäksi informaation siirtely voi aiheuttaa tietojen katoamista osaksi tai kokonaan. Jokainen uusi virtausyksikkö tarkoittaa jo olemassa olevien virtausyksiköiden käsittelyn keskeytymistä. Uudestaan aloittaminen keskeytyksen jälkeen kasvattaa henkistä asetusajaa.

5.4 Apua tehottomuuteen

Virtaustehokkuuden parantaminen resurssitehokkuuden sijaan pelasti aikanaan Toyotan. Resurssipula pakotti heitä kehittämään virtaustehokkaan järjestelmän, joka vastasi asiakkaiden tarpeisiin nopeasti. Niukat resurssit saivat kiinnittämään huomiota kokonaiskuvaan pilkkomisen sijasta, ja jokainen tuote sai virtaustehokkaassa järjestelmässä arvoa koko läpimenoajan. Länsimaissa Toyotan muutosta tarkkailleet antoivat Toyotan tuotantoprosessille nimeksi lean. (Modig & Åhlström 2013, 76.) Deming (Torkkola 2019, 92) kertoi systeemissä olevan voimaa:

Tosiasiassa 90-95 % suorituskyvystä tulee ihmisten vuorovaikutuksesta ja systeemistä, jossa he työskentelevät.

Demingin (Torkkola 2019, 19) mukaan *Huono systeemi mitätöi hyvän ihmisen ponnistelut mennen tullen*. Lean-ajattelussa kehittäminen kohdistuu systeemiin, ei yksittäiseen ihmiseen kuten perinteisessä resurssitehokkuusajattelussa.

Virtaustehokkuuden parantaminen vaatii asioiden tarkastelua organisaatiossa monesta eri näkökulmasta ja lean-ajattelutavan tarkastelua eri abstraktiotasoilla. Modigin ja Åhlströmin (2013, 92) mukaan abstraktiotasoja on kolme, ja mitä ylemmällä abstraktiotasolla liikutaan, sitä laajemmin ajattelutapaa voidaan soveltaa. Hedelmäesimerkissä abstraktiotasojen tarkkuudesta laajimmin sovellettava, ylin abstraktiotaso, on hedelmä. Keskimäinen taso voi olla vaikkapa omena ja alin abstraktiotaso on tarkimmin määritelty vihreä omena.

Lean-ajattelun soveltaminen palveluympäristössä vaatii enemmän joustavuutta ja vaihtelua kuin teollisuudessa (Modig & Åhlström 2013, 91). Organisaatiossa näkökulmat voidaan jakaa työntekijän, työnantajan ja asiakkaan näkökulmiin. Lean ajattelutapana, eli ylimmällä abstraktiotasolla, vastaa jokaiseen näkökulmaan kohderyhmää tyydyttävällä tavalla:

- Asiakas saa tarvitsemansa nopeasti virtaustehokkuuden ansiosta.
- Työntekijä kokee työnsä mieluiseksi, koska turhan työn tekeminen vähenee.
- Organisaatio saa vähemmillä resursseilla enemmän, ja vielä päälle tyytyväiset asiakkaat.

Lean- ajattelun toteuttaminen keskimmaisella abstraktiotasolla voi olla esimerkiksi parannuskeino. Esimerkkinä parannuskeinosta voidaan tarkastella ongelmanratkaisutaidon kehittämistä organisaatiossa:

Torkkolan (2019, 33) mukaan koko henkilöstön ongelmanratkaisuosaamisen valmentaminen on yksi johtamisen peruseriaatteista lean- ajattelussa. Ongelmanratkaisun harjoittamiseen hän listaa kymmenen syytä:

1. Toisto tekee tästä ajattelumallista kollektiivisen tavan ajatella.
2. Touhuamisen sijaan tehdään harvoja mutta onnistuneita muutoksia, jotka voidaan osoittaa mittarein.
3. Epäonnistuneet muutokset hylätään tietoisesti, ja ne eivät jää kuormittamaan byrokratiana organisaatiota.
4. Henkilöstö sitoutuu ongelmien ratkaisuun, eikä johtajan tarvitse perustella, miksi muutos on tärkeää.
5. Onnistuminen tuottaa iloa.
6. Yhdessä tekeminen on hauskaa.
7. Ongelmista puhumisen rutiini luo turvallisen ilmapiirin. Pinnan alla ei pääse paisumaan mitään yllättävän suurta.
8. Viestintä osajaryhmien välillä on nopeampaa ja laadukkaampaa.
9. Valittaminen vähenee, kun ongelman esittämisen taito kasvaa. Osataan kertoa rakentavasti muille, mitä omassa työssä tarvitsee onnistuakseen.
10. Siilot murtuvat, kun mukaan otetaan kaikki henkilöt, joita tarvitaan, riippumatta organisaatorakenteesta.

Lean-ajattelun alimmalla abstraktiotasolla päästään menetelmiin ja työkaluihin, joita kannattaa valikoida harkiten organisaation tarpeisiin. Modigin ja Åhlströmin (2013, 91) mukaan menetelmät eivät toimi samalla tavalla erilaisissa ympäristöissä, esimerkiksi tehdasympäristössä ja toimistossa. Sen vuoksi on tärkeää ymmärtää filosofia menetelmien takana. Näin menetelmiä voidaan muokata sopivaksi organisaation tarpeisiin.

Esimerkkejä lean- menetelmistä ja -keinoista ovat fifo, A3, kanban, hukkien poisto ja PDSA-sykli. Fifo on lyhenne sanoista first in, first out. Tämä tarkoittaa sitä, että se mikä aloitetaan, täytyy lopettaa, ennen kuin työn alle otetaan mitään uutta. Työ sujuu, kun sen tekee keskityneesti loppuun, ja työhön liittyvät asiat ovat koko ajan tuoreena mielessä.

A3 on ongelmanratkaisumenetelmä, jonka avulla voidaan saada selville ongelmien juurisyy, asettaa tavoitteet juurisyyn voittamiseksi sekä mittareita edistymiselle. Menetelmä ei ole niin yksinkertainen miltä se vaikuttaa, sillä onnistumisen mahdollistamiseksi juurisyyn miettimiseen kannattaa käyttää aikaa.

Kanbanin voi käsittää monella eri tavalla, mutta kaikessa yksinkertaisuudessaan se voi olla esimerkiksi visuaalinen taulu tiimin kokoontumispaikan seinällä, missä näkyy jokainen työntekijä ja yhteisen työn vaiheet. Kun työt visualisoidaan, kaikki ymmärtävät läpinäkyvämmiin mitä toinen tekee ja mikä oma paikka systeemissä on. Mahdolliset systeemistä tunnistettavat pullonkaulat on helppo paikantaa, kun kokonaisuus visualisoidaan. Visuaalinen viestiminen on tehokkainta (Torkkola 2019, 47).

Kaikki arvoa tuottamaton tekeminen organisaatiossa on hukkaa (Torkkola 2019, 25). Hukkaa ovat kaikki toissijaiset tarpeet, esimerkiksi virheet ja uudelleen tekeminen, odottelu tai keskeneräinen työ. Hukkien poisto kannattaa aloittaa harkiten. Ensin täytyy ymmärtää epätasapainoa organisaatiossa, koska hukat ovat epätasapainosta kumpuavia toissijaisia tarpeita. (Torkkola 2019, 23, 26-27.)

PDSA-sykli on ketterän kehittämisen avain. Kirjaimet tulevat sanoista plan, do, study ja act. Kokeilujen kehässä tehdään toistuvia, pieniä kokeiluja, joiden avulla luodaan uutta tietoa toiminnan kehittämiseksi. Ajatusmalli vähentää suunnittelun merkitystä, sillä ennen kokeilemistä ei voi tietää, toimiiko suunnitelma todella. PDSA- sykli vähentää epäonnistumisen pelkoa, sillä menetelmässä itsessään epäonnistuminen nähdään ominaisuutena, joka kuuluu sykliin ajoittain. (Torkkola 2019, 38-39.) Torkkolan (2019, 38-42) mukaan syklin neljä vaihetta ovat:

1. Plan - Suunnitellaan koe
2. Do – Toteutetaan koe käytännössä

3. Study – Tutkitaan mitä tapahtui

4. Act – Päätetään, otetaanko muutos osaksi käytäntöä

PDSA-kehä kannattaa laittaa pyörimään mahdollisimman nopeasti, sillä mitä nopeammin se saadaan pyörimään, sitä nopeammin toiminta paranee. Kehä ei voi pyöriä riittävällä vauhdilla, jos kokeilut ovat liian isoja. Jokainen pyörähdys käyttää hyväkseen edellisellä kierroksella opittuja asioita. Kehä voi laajentua vähä vähältä: kokeilut voi aloittaa itsestä, laajentaa esihenkilöihin, sitten tiimiin ja vähitellen isompaan osaan organisaatiota. (Torkkola 2019, 42.)

6 Kehittämisen näkökulmia

6.1 Ajattelun viitekehyksiä

Seuraavissa alaluvuissa tuodaan esille ajatusmalleja, joiden pohjalta muutosta ja kokeiluja on toteutettu julkisen sektorin organisaatioissa. Nämä ajattelutavat luovat pohjaa itse- ja yhteisöohjautuvuudelle ja työelämän aikuisuudelle sekä tuovat konkreettista näkökulmaa siihen, miten ympäristön ja työn monimuotoistumiseen voidaan vastata kestäväällä tavalla.

Tunnetuimpia esimerkkejä itseohjautuvuutta mahdollistavasta ja muutosta helpottavasta ajattelusta ovat Järvenpään kaupunki ja Helsingin kaupungin keskustakirjasto Oodi. Samansuuntaista kehitystyötä tehdään tällä hetkellä muun muassa Kuhmossa, Hausjärvellä, lissä ja Kärkölässä sekä Sipoon, Tampereen ja Helsingin kotihoidossa.

On tärkeää muistaa, että kaikessa ajattelussa tulee välttää mustavalkoisuutta sekä yhden asian liiallista painottamista. Seuraavien alalukujen näkökulmat antavat muutosajattelulle lisää tilaa ja voivat oivalluttaa lukijaa näkemään asiat uudesta näkökulmasta. Uusien ja ajankohtaisten näkökulmien näkeminen ja huomioon ottaminen on yksi johtajan tärkeimpiä ominaisuuksia ja kykyjä.

6.1.1 Kompleksisuusjohtaminen

Tiedolla johtamista ei varmasti kukaan kyseenalaista (Raisio ym. 2018, 7). Sen rinnalle on kuitenkin noussut uusia ajattelun viitekehyksiä, jotka korostavat holistista näkemystä. Yksi näistä on kompleksisuusajattelu, joka kääntää päälaelleen länsimaisen ja teollisen johtamisen perusparadigmat (Luoma 2017).

Alla olevassa taulukossa (Taulukko 1) ovat vierekkäin otsikot *Perinteinen johtamisajattelu* ja *Kompleksisuusajattelu*. Perinteisen johtamisajattelun otsikon alla on lueteltu kyseiseen ajatteluun kuuluvia yleisesti hyväksytyjä oppirakennelmia eli paradigmoja ja kompleksisuusajattelun otsikon alla on taulukoitu kyseessä olevan ajattelutavan vastineet näille.

Taulukossa listattuja perinteisen ja kompleksisen johtamisen eroja pohtimalla pääsee aika hyvin kiinni siihen, mitä kompleksisuusjohtaminen on. Kokonaisvaltainen lähestymistapa asioihin rikkoo organisaatioiden siilot, päätöksentekoa tehdään enemmän tulevaisuutta ennakoiden ja suunnittelun sijasta panostetaan ketteriin kokeiluihin, kuten esimerkiksi PDSA-sykliin, joka esitellään luvussa 5.1.4.

Perinteinen johtamisajattelu	Kompleksisuusajattelu
Kokonaisuuksien johtaminen palastele- malla.	Kokonaisvaltainen lähestymistapa asioihin hyväksyen todellisuuden kompleksinen luonne.
Ennustettavien ketjujen hahmottaminen ja kytkökset menneisyydestä; johtaminen menneisyyden tiedolla.	Tulevaisuuteen ja ennakoititietoon koh- distuva päätöksenteko.
Kontrollin ja järjestyksen ideaali sekä hal- linnan tila, johon pyritään. Muutos on pakol- linen paha ja sen jälkeinen aika arvostetta- vaa.	Suunnittelusta luopuminen ja ketterä kokei- lukulttuuri: oppimisesta ja muutoksen ajasta itsessään tulee arvostettavaa, sillä muutos on uusi arki, jonka kanssa eletään.
Organisaatio vs. ympäristö, tietoa ei jaeta yli organisaatorajojen.	Vuorovaikutus ja tiedon jakaminen yli orga- nisaatorajojen.

Taulukko 1. Perinteisen ja kompleksisen johtamisajattelun erot perusparadigmoissa

Vaikuttava esimerkki taulukossa olevasta tiedon jakamisesta yli organisaatorajojen on Yhdysvaltain armeijan erikoisjoukkojen kenraali McChrystalin toteuttama tiedon jakamisen lisääminen. McChrystalille ei riittänyt, että tietoa olisi jaettu oman organisaation kesken, vaan hän jakoi huippusalaista tietoa myös muiden organisaatioiden, kuten CIA:n, FBI:n ja NSA:n kanssa ja kutsui paikalle myös eri suurlähetystöjen edustajia. Tällä tavalla hän halusi mahdollistaa tehokkaan tiedonkulun eri organisaatioiden välillä, joilla oli yhteisiä päämääriä. (Martela ja Jarenko 2017, 152.)

Kompleksisuusajattelu ei ole mikään uusi juttu, mutta sen merkitys on noussut viime vuosikymmeninä johtuen yhteiskunnassa räjähdysmäisesti lisääntyneestä tiedon määrästä ja vuorovaikutuksen nopeutumisesta eri toimijoiden välillä (Uhl-Bien & Arena 2017). Maailma on yhteen kietoutuneempi monin eri tavoin. Lokaali ilmiö, joka ennen säväytti vain paikallisesti, voi vaikuttaa nykyisessä toimintaympäristössä toimintaan missä maapallon kolkassa tahansa.

Asiat ovat toisiinsa vaikuttavia kokonaisuuksia ja kaikki vaikuttaa kaikkeen. Tämä johtaa siihen, että erillisillä ratkaisuyrityksillä ei saada toisiinsa kietoutuneita ongelmavyöhytejä aukeamaan, vaan parempi tapa on ymmärtää ilmiöiden kompleksisuus ja huomioida ongelmien luonne tiedolla johtamisessa. (Raisio ym. 2018, 8.)

Ongelmien puutteellisen diagnosoinnin seurauksena ei ole tiedolla, vaan uskomuksilla ja toiveilla johtamista (Raisio ym. 2018, 13).

Raision ym. (2018, 13-14) mukaan kompleksisuudessa selvitetään ongelmaa perusteellisesti ja ongelmat onkin jaettu kolmeen kategoriaan:

1. Kesyt ongelmat
2. Sotkuiset ongelmat
3. Pirulliset ongelmat

Kesyt ongelmat ovat muuttumattomia ja niihin on olemassa selkeät ratkaisut, joista kaikki ovat yleensä samaa mieltä. Monimutkaisempien eli sotkuisien ongelmien kohdalla on mahdollista selkiyttää ongelmaa systeemisyyttä edistämällä, mutta selkiyttäminen edellyttää tiedon lokeroitumisen estämistä. Pirulliset ongelmat ovat yksinkertaistaen sellaisia, joihin ei niiden monisäikeisyyden ja alati muuttuvan ympäristön takia löydetä välttämättä koskaan ratkaisua. Tällöin ongelman kanssa on vain opittava elämään.

Kompleksisuusjohtamisessa korostetaan kontekstin havainnointia. Kontekstin kunnioittaminen hyödyntää todellisuutta, joka meillä on tässä ja nyt. Esimerkiksi muutosta suunnitella on tärkeä ensin havainnoida, missä pisteessä organisaatio on. On eri asia lähteä panostamaan muutokseen organisaatiossa, jossa on selkeä yhteinen suunta ja muutoksen hinku, kuin organisaatiossa, jossa kaikki luottamuksesta lähtien täytyy rakentaa uudelleen. Kompleksisuusajattelu lisää työhyvinvointia, sillä se kunnioittaa moniulotteisuutta, mikä on myös työhyvinvoinnin perusluonne. Tämänhetkiset systeemit korostavat yksilökeskeistä maailmankuvaa väärällä tavalla niin, että systeemin lokeroiminen ja jäykkyys aiheuttavat ongelmia yksilöille. Elämän kompleksisuus huomioon ottaen moni asia pitäisi hoitaa siilotomassa systeemissä, yhteistyössä eri tahojen kanssa. Tämä ei byrokratiasta johtuen usein ole mahdollista.

Luoma (2017) kertoo huomanneensa, että kompleksisuusajattelusta pitämissään koulutus-tilaisuuksissa ihmiset tuntevat suurta helpotusta, kun he saavat ajattelusta pohjaa johtamisen todellisuudesta kumpuaville ajatuksilleen, jotka poikkeavat perinteisten johtamisteorioiden näkemyksistä.

Johtamisen kehittämisen ja organisaation muun todellisuuden erottaminen toisistaan on mahdotonta. Johtamisen kehittäminen heijastuu aina koko organisaation läpi (Luoma 2017). Yhden mallin johtamiskäytännöt olisi hyvä korvata käytännöistä nousevilla tavoilla. Yhden mallin ajatus organisaation eri prosesseissa on kompleksiselle ajattelulle vieras. Kun

riittävän vahva käsitys yhteisestä suunnasta on selvä, toimintamallit muotoutuvat orgaanisesti.

Sektorilla ei ole niinkään merkitystä kompleksisuuden kannalta. Kompleksisuusajattelun johtamispainotukset venyvät kaikkeen johtamiseen (Luoma 2017) ja koska julkinen sektori toimii sen ympäristön kanssa, missä se sattuu olemaan, kompleksisuutta ei pääse karkuun vaihtamalla toimintaympäristöä. Tämän vuoksi erityisesti julkisen sektorin organisaatioissa kannattaa valmentaa ajattelua ja muodostaa työkaluja, joilla erilaisiin vastaantuleviin haasteisiin voidaan vastata ajanmukaisesti.

On tärkeää muistaa, että kaikki ei ole kompleksista. Maailmassa on myös paljon mekaanisuuksia, säännönmukaisuutta ja selkeää kausaalisuutta. (Hanèn 2020, 288.) Kompleksisuus kietoutuu rationaalisen ajattelun maailmaan, ei poissulje sitä. Rationaalinen ajattelu tuo johtamiseen erilaisia työkaluja, mutta kompleksisuus täydentää sitä uudella ajattelulla.

Kompleksisuuden uskotaan olevan antoisa tapa tarkastella sosiaalisia ilmiöitä, kuten yhteiskuntaa, organisaatioita ja johtamista. Sitä kautta kompleksisuuden näkökulma voi olla käytännössä osa mitä tahansa näitä ilmiöitä jäsentävää teoriaa (Luoma ym. 2020, 177.)

6.1.2 Organisaatio prosessina

Organisaatiosta organisoitumiseen- ajattelutapa vie organisoitumisen käsitteet substantiiveista verbeihin. Yksinäpainen, johtajakeskeinen ajattelu vaihtuu vastavuoroiseen osallisuuteen ja tekemiseen. (Raisio ym. 2019.)

Prosessiajattelu on hahmotettavissa käänteenä pysyvyyden oletuksesta muutoksessa olemiseen (Raisio ym. 2019).

Juuri mikään, mitä olemme tottuneet hahmottamaan pysyväluonteisena, ei ole sitä. Samoin Organisaatio prosessina- ajattelun mukaan organisaatio ei voi rakentaa pysyvää muotoa, kun ympäristö on kuitenkin jatkuvassa liikkeessä. Ajattelu antaa johtajalle roolin havainnoitsijana käskijän sijaan ja hän voi kysyä itseltään esimerkiksi seuraavat kysymykset:

- Mikä tässä hetkessä on mahdollisuuksia avaavaa ja hyödynnettävää?
- Miten lähdetään prosessiin katsomaan, mitä tapahtuu?
- Miten havaintoja ymmärretään ja mikä on toistuvaa?

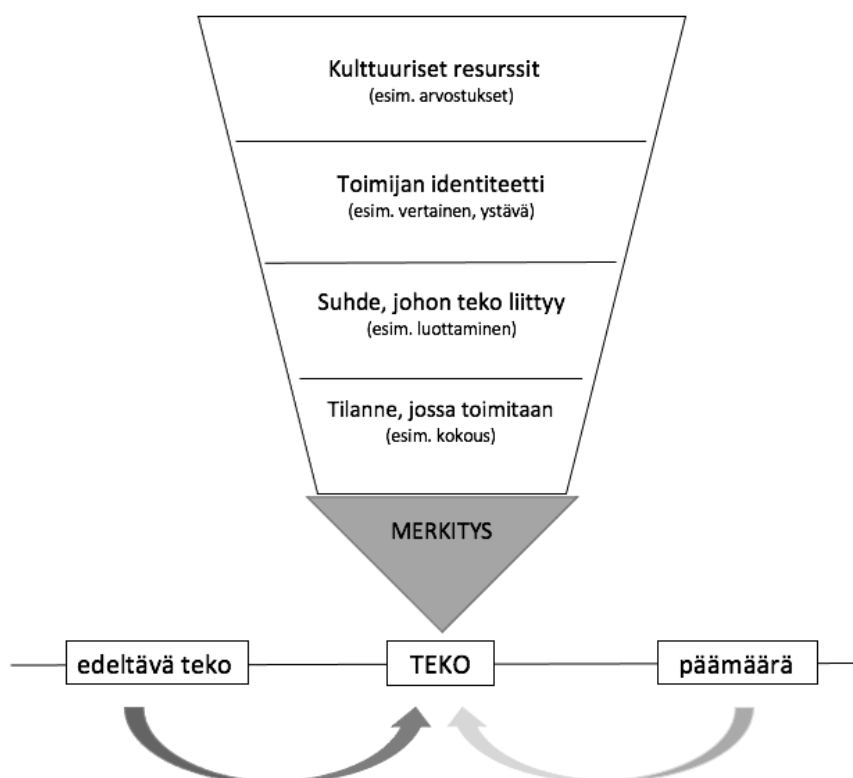
Johtaja luopuu turhasta suunnittelusta. Rooli muuttuu käskijästä havainnoitsijaksi. Johtamisen tehtäväksi tulee tässä ja nyt- tilannetietoisuuden ymmärtämistä siitä, mitä tapahtuu ja ymmärryksen luomista tapahtumisesta tässä hetkessä.

Prosessiajattelu on kiinnostunut siitä, miten yhteistyössä kehitetään toimintamalleja ja tapoja, joilla mennä eteenpäin tilanteessa, jossa ilmaantuu jotain, mitä emme voi etukäteen päätellä. Organisaatioissa lopputuloksen tuotteenomainen merkitys on vähentynyt. Enemmän merkitsee se, miten organisaatio pystyy elämään ympäristön kanssa arjessa. (Raisio ym. 2019.) Tällä ei tarkoiteta sitä, että asiakkaalle tuotettavan palvelun merkitys vähentyisi. Pikemminkin se lisääntyy, kun itse muutoksessa varsinaista lopputulosta ei enää tavoitella.

Ihmisellä tulisi olla optioita ajatella työssään moninäkökulmaisesti. Tämä kytkee prosessiajattelun itseohjautuvuuteen ja itseorganisoitumiseen. Yksilöllinen on totta, mutta se ei ole ainut totuus. (Raisio ym. 2019.)

Heikkilän ja Puution (2018, 17) sekä Mäkkelin ym. (2021, 79) mukaan olennaiseksi nousevat ihmisten väliset suhteet ja niissä muodostuvat toimintakulttuurit, jotka muodostuvat yhteisistä käytänteistä. Annetaan enemmän painoa sille, miten päätetään kuin mitä päätetään.

Toimintakulttuurin tunnistaminen ja yhdessä muotoileminen saavat prosessiajattelusta välineitä sen näkemiseen, miten tapa toimia määrittelee päätöksien puitteita ja asioita, jotka voivat tulla mahdollisiksi (Heikkilä & Puutio 2018, 17). Alla oleva kuvio (Kuvio 4) selventää organisoitumisen prosessia kontekstitekijöiden näkökulmasta.



Kuvio 4. Organisoitumisen prosessi (mukaillen Puutio 2018, 27)

Vuorovaikutus on merkittävä tekijä niin organisaatiokäytänteiden taustalla, kuin myös niiden uudelleen muovaamisessa. Puution (2018, 25) mukaan vuorovaikutus tuottaa asioille merkityksiä, jotka eivät kuitenkaan ole pysyväluonteisia vaan vaihtelevia. Merkitykset tuottavat vuorovaikutustilanteessa kontekstitekijöitä: ihmiset toimivat ympäröivien tilannetekijöiden ja olosuhteiden orientoimina (Puutio 2018, 25).

Tilannekontekstia määrittäviä tekijöitä ovat esim. aika, paikka, osallistujat ja toimijan käsitys tilanteen tarkoituksesta. Tilanteet ilmentävät niitä ympäröiviä suhteita, jotka ovat erilaisten identiteettien vaikutuksesta syntyviä. Identiteetit ovat alisteisia niille kulttuurisille resursseille, jotka ovat käytössämme. (Puutio 2018, 27.)

Organisoitumisen prosesseja on tärkeää tarkastella siksi, että ne määrittävät, mitä yhteistyön kautta on kulloinkin mahdollista tai mahdotonta tapahtua tai saavuttaa (Puutio 2018, 23). Laloux'n (2014, 110) mukaan se, miten organisaation vuorovaikutus virtaa, kuvaa, kuinka oletukset muovaavat organisaation käytänteitä.

Puution (2018, 24) mukaan organisoituminen on annetun rakenteen sisällä tapahtuvaa liikettä ja järjestäytymistä; ihmisten välistä vuorovaikutusta kielellisesti toimien ja ruumiillisesti reagoiden.

6.2 Asiantuntijahaastattelut

Tutkimushaastattelujen lisäksi työhön päätettiin haastatella kehittäjiä muista kunnista ja kaupungeista. Haastatteluilla selvitettiin, minkälaisia haasteita muissa kunnissa tai kaupungeissa on ja mitä ratkaisuja niihin on lähdetty kokeilemaan. Yhteyttä otettiin kuuteen kuntaan tai kaupunkiin, joista viidestä vastattiin takaisin. Loppujen lopuksi haastatteluun päätyivät neljä kehittämistyössä mukana olevaa asiantuntijaa, jotka ovat viime vuosina olleet kuntien ja kaupunkien muutostyössä mukana Hausjärvellä, Kärkölässä, Iissä ja Kuhmossa.

Aivotyö ja valmentava johtaminen Hausjärvellä ja Kärkölässä

Aivoja ei ole suunniteltu nykyiseen työelämään (Niemi & Hietaniemi 2020, 49). Salomaa (2021) kertoo tämän olevan yksi kuntatyön ydinhaasteista. Vuonna 2019 Hausjärven kuntaan valmistui neljä aivotyöagenttia Suomen ensimmäisestä aivotyöagenttivalmennuksesta, jonka järjesti Työterveyslaitos ja KunTeko eli kunta- ja maakunta-alan työelämän kehittämishjelma (Salomaa 2019a). Näistä Hausjärvelle valmistuneista aivotyöagenteista yksi on Salomaa, joka työskenteli tuolloin Hausjärvellä henkilöstöpäällikkönä.

Hausjärvellä on kokeiltu muun muassa ”hiljaisia” työtunteja (Salomaa 2021). Jatkuvassa etätyössä Salomaa (2021) nimeää erityisen haastavaksi tauotta toisiaan seuraavat palaverit, joiden välillä aivot eivät ehdi yhtään levähtää. Ei ole ajomatkoja tai muita siirtymiä, jotka

ennen antoivat aivoille kaivatun tauon. Nykyään heidän työyhteisössään kalenterit ovat suljettuna ainakin ruokatauon kohdalta.

Hausjärvi ja Kärkölä ovat tehneet yhteishankkeen, jossa esihenkilöt ovat käsitelleet valmentavaa johtamista sekä teoriassa että käytännössä tehtävillä harjoituksilla. Esihenkilöt ovat ottaneet harjoituksiin omia työyhteisötilanteitaan, joita on purettu valmentavan johtamisen käsitteiden ja toimintatapojen mukaan. Harjoitukset ovat olleet erittäin hedelmällisiä (Salomaa 2021.) Salomaan (2021) mukaan käytännön toteutus on ollut tilanneriippuvaista ja siihen on vaikuttanut se, miten työyhteisön ilmapiiri, kommunikaatio, johtajuus ja työntekijätaidot ovat toimineet ennen valmentavan johtajuuden harjoittelua.

Salomaa (2021) muistuttaa, että tärkeintä on kuitenkin yhteisistä asioista keskustelu ja niiden eteen työskentely, toisten huomioon ottaminen sekä sovituista asioista kiinni pitäminen. Lisäksi hän puhuu ammatillisuudesta, jolla tarkoitetaan tässä yhteydessä hyvää käytöstä toisia kohtaan ja hyviä tapoja työyhteisössä.

Salomaa (2021) on ollut Hausjärvellä mukana monissa, esimerkiksi sihteeritiimiä ja itseohjautuvuutta koskevissa hankkeissa. Sihteeritiimissä yhteenkuuluvuuden tunne ja ajatusten vaihtaminen lisääntyi hankkeen myötä ja vahvisti näin sihteerien ammatillista identiteettiä (Salomaa 2019b). Itseohjautuvuuden lisäämiseen tähtäävässä hankkeessa oli keskiössä työntekijöiden voimaantumisen kokemus. Vaikuttamisen mahdollisuus omaan työhön ja oman organisaation toimintaan olivat kehittämishankkeen perimmäisiä ajatuksia. (Salomaa 2020.)

Itseohjautuvuus ja valmentava johtamisote lissä

Halonen (2021) kertoo, että lin kunnassa vietiin vuonna 2020 läpi hanke, jolla haluttiin vahvistaa itseohjautuvuutta ja valmentavaa johtamisotetta työhyvinvoinnin lisäämiseksi. Itseohjautuvamman työskentelyn mahdollistamiseksi hankkeen valmennukset sisälsivät muun muassa vuorovaikutuksen ja käytänteiden kehittämistä sekä keskustelua tunnetaidoista ja niiden merkityksestä menestyvän tiimin muodostamisessa.

Esihenkilöiden valmennuksissa pohdittiin valmentavan johtamistyylin kehittämistä ja sitä, mitä se käytännössä tarkoittaa. Hankkeen päättyessä työyhteisön yhteishenki oli parantunut huomattavasti, tyytyväisyys työhön oli lisääntynyt ja koettiin, että mahdollisuus vaikuttaa oman työyhteisön asioihin oli lisääntynyt. Myös rohkeus ja oma-aloitteisuus vastuunottoon kehittyi positiiviseen suuntaan.

Valmentava johtaminen ja tiimit Kuhmossa

Määttä (2021) ja Jansson (2021) kertovat, että Kuhmon kaupungissa keskushallinnon palvelusihteerit koottiin yhteiseen tiimiin keväällä 2020. Syyt tiimityön aloittamiselle ovat osaaamisen laajempi käyttöönotto sektorirajojen yli, josta seuraa sekä sisäisen että ulkoisen asiakaspalvelun paraneminen ja talouden ja hallinnon prosessien parempi hallinta. Prosesseja on tehostettu olemassa olevien järjestelmien ja uuden teknologian hyödyntämisellä, mikä vapauttaa aikaa jää enemmän ajattelutyöhön. Suunnitteilla on myös monikanavaisen asiakaspalvelun hyödyntäminen.

Määttän (2021) ja Janssonin (2021) mukaan tiimityön kautta halutaan mahdollistaa sihteerityön kehittyminen ja ylipäättään työnkuvien ja urapolkujen kehittyminen. Myös henkilöriksen toivotaan vähenevän, kun tiimeissä työ jakaantuu tasapuolisemmin, sijaistaminen helpottuu, eläköityminen on hallittua ja rekrytointi suunnitellumpaa.

Tiimien muodostaminen on vaatinut esihenkilöiltä muutosjohtamista sekä vuorovaikutusta. Kun etätyötä on paljon, se asettaa haasteita yhteisölliselle kehittämiselle (Jansson 2021.) Jansson (2021) kertoo, että hän itse pyrkii aina käyttämään valmentavan johtamisen menetelmiä. Kuhmossa halutaan vahvistaa ammattimaista johtamista (Määttä 2021).

7 Inarin kunnan tukipalveluiden johtamisen ja työn kehittäminen

7.1 Tutkimuksen lähtökohdat

Inari on Suomen suurin ja harvaan asutuin kunta kattaen 5 % koko maan pinta-alasta. Kunnan toiminta-alue on melko laaja, mikä tuo haastetta monien palveluiden järjestämiseen. Inari on Suomen ainoa nelikielinen kunta. Suomen kielen lisäksi kunnassa puhutaan myös inarin-, koltan- ja pohjoissaamea. Matkailu työllistää kunnassa eniten, ja Inarin kunta onkin yksi Suomen kansainvälisimmistä matkailukunnista. Muita tärkeitä elinkeinoja ovat metsätalous, porotalous, kalastus, koulutustoiminta ja kylmäteknologia, erityisesti auto- ja rengas-testaus. (Inarin kunta 2015.)

Työssä on käytetty pohjatietona vuonna 2020 Inarin kunnan toimistosihteereille tehtyä kyselyä toimistosihteerien työskentelyn tilanteesta ja halukkuudesta muutoksiin. Kyselyn vastauksista piirtyy yleinen kuva moniulotteisesta ympäristöstä, jossa haasteet kietoutuvat moniin asioihin. Voisi sanoa, että ainakin osa näistä ongelmista on pirullisia ja siksi työn teoriaosuudessa käsitellään kompleksisuusjohtamista (luku 6.1.1).

Johtamisen kehittämiseksi on tässä opinnäytetyössä ihanteellinen maaperä: tutkimukseen rajatuissa organisaation osissa esihenkilöillä itsellään on halu kehittyä ja saada uutta näkemystä johtamiseen. Tässä työssä tutkitaan, voisiko muun muassa kompleksisuusjohtamisen ja organisaatio prosessina -ajattelun viitekehys tuoda johtajuutta lähemmäs todellisuutta, jossa arjen asiat näyttäytyvät moniulotteisina haasteina ja muutos näyttää olevan jatkuvaa.

Pirullisten ongelmien ratkomisen synnyttää usein uusia ongelmia (Lundström & Mäenpää 2020, 38). Tämä nousee esiin aikaisemmin tehdystä kyselystä, kun toimistosihteeri kuvaa ohjelmistomuutoksesta seuraavia ongelmia arjen työssä. Ohjelmistomuutokset ovat hitaita ja kuluttavat aikaresursseja. Ongelmaa ei voi helposti ratkaista, joten on hyvä miettiä, voiko työtä sujuvoittaa muusta näkökulmasta.

Aiemmin tehdyn kyselyn vastauksista ilmenee huolestuttavia henkilöriskejä. On henkilöitä, joilla on yksin tieto jostain asiasta tai työvaiheesta. Nämä henkilöt ovat erittäin työllistettyjä, ja he hoitavat isoja kokonaisuuksia, joista on hankala irrottaa mitään toisen henkilön hoitettavaksi.

Tämä työ antaa osviittaa sille, kannattaisiko samankaltaisia asioita hoitavista toimistosihteereistä muodostaa – jopa toimialarajat ylittäviä - tiimejä, hyötyisikö henkilöstö eri lean-teknikoiden soveltamisesta työn virtaavuuden parantamiseksi ja voisiko itseohjautuvuuden

lisääminen jakaa valtaa ja vastuuta niin, että motivaatio työssä lisääntyisi ja työn kuormitus jakaantuisi tasaisemmin.

7.2 Tutkimuksen toteuttaminen

Opinnäytetyössä tutkittiin miten johtamista ja työnteon tapoja voisi uudistaa hallinnon tukitoimissa. Käytännön tutkimus toteutettiin tekemällä puolistrukturoituja teemahaastatteluja toimistosiheteereille ja esihenkilöille eri toimialoilta. Näin saatiin monipuolisempaa ja toimialarajat ylittävää näkemystä siitä, miten uudistamista pitäisi tehdä.

Haastattelukutsu lähetettiin sähköpostilla. Kutsussa esitettiin haastattelun teemat otsikko-tasolla. Nämä otsikot ovat ympäristön ja työn moniulotteisuus, itseohjautuvuus, työpaikan kulttuuri ja muutos. Aiheita ei avattu haastattelukutsussa enempää, sillä oli tarkoitus saada selville haastateltavien päällimmäiset ajatukset aiheista ja siirtyä lisäkysymysten avulla keskustelussa niihin asioihin, joista haluttiin saada tarkempaa tietoa.

Haastattelun otsikot eivät mukaile tutkimuskysymysten jäsentelyä, sillä teoriapohjan vieraat käsitteet olisivat vaatineet paljon avaamista haastattelun aikana ja se olisi kuluttanut liikaa aikaa haastatteluissa. Haastattelussa käytetty kysymyspohja löytyy liitteestä 1. Kaikissa haastatteluissa ei kysytty läheskään kaikkia kysymyksiä, ydinkysymykset on korostettu.

Haastattelutilanteessa teemat sekoittuivat toisiinsa, ja kysymyksiä esitettiin eri järjestyksessä kuin ne ovat kysymyslistassa. Tämä oli tärkeää, että haastateltava sai kertoa orgaanisesti ensimmäisenä mieleen tulevat asiat kustakin aiheesta. Kaikissa haastatteluissa aiheet polveilivat teemasta toiseen satunnaisessa järjestyksessä.

Haastattelu kesti noin tunnin. Yhdessä tapauksessa haastateltava toivoi todella nopeaa haastattelua ja kestoksi tuli vain 18 minuuttia antaen aineistoksi aiheen ytimen ja käytäntöä valaisevia esimerkkejä.

Haastatteluja toteutettiin sekä kasvokkain että etänä Teamsin kautta, haastateltavien toivomusten mukaan. Haastattelut nauhoitettiin, ettei niiden aikana tarvinnut tehdä muistiinpanoja. Haastattelun päämäärä eli halutun tiedon kerääminen toteutui näin mahdollisimman hyvin.

Kasvotusten haastattelunsa antaneet henkilöt näyttivät sanattomalla viestinnällään olevansa pääosin sinut sanallisen viestinnän kanssa. Koska osa haastateltavista antoi haastattelun etäyhteydellä ilman videokuvaa, en tarkastele tutkimuksessa haastateltavien sanantonta viestintää tämän tarkemmin.

Kaikki haastateltavat olivat avoimia ja luottavaisia ja kertoivat haastatteluissa avoimesti konkreettisia esimerkkejä työstään. Koska haastateltavia oli vain seitsemän, pieni määrä aiheuttaa sen, että raportointi on melko yleistasoista, eikä yksittäiseen toimialaan liittyviä huomioita voi raportoida.

7.3 Tutkimustulokset

Tulokset on jäsennelty neljään teemaan. Ensimmäinen osio käsittelee yleisesti muutosta ja kolme muuta on otsikoitu tutkimuskysymyksiä mukailleen: Henkilöriski, Itsehajautuvuus ja Työn virtaavuus.

Muutos

Haastatelluilla on muutoksesta niin hyviä kuin huonojakin kokemuksia. Yksi sanoo, että hänen yrityksensä vaikuttaa eivät ole auttaneet ja toinen taas kertoo kokemuksensa siitä, kuinka vaikuttamistyö on tuottanut tuloksia. Kolme haastateltavaa sanoittaa, että muutos vaatii heidän mielestään aikaa.

Suurin osa on sitä mieltä, että muutoksia tulee joka tapauksessa. Kaksi ilmoittaa ottavansa innokkaasti uutta vastaan, mutta toinen heistä kolmen muun haastateltavan kanssa kertoo huomanneensa joko itsessään tai toisissa suoranaista muutosväsymystä. Yksi haastateltava sivuaa puheessaan uupumista:

Sanotaan että elämä on yhtä muutosta, mutta ihmiset ei välttämättä pysy siinä mukana. Jos ne tipahtaa pois, jää osaaminen käyttämättä tai uupuu.

Lähes kaikki ovat sitä mieltä, että tällä hetkellä muutokseen ei tunnu olevan tarpeeksi resursseja. Aihetta tarkentaessa kaikki puhuvat ajan puutteesta. Osa viittaa myös henkisten resurssien puutteeseen, joista suurin osa tuntuu aiheutuvan viime aikoina vaivanneista tietokoneohjelmistojen toimimattomuudesta.

Kolme haastateltavaa kertoo, että viimeaikaiset muutokset ovat tuoneet heidän työhönsä lisää ongelmia, jotka ilmenevät päivittäisten töiden merkittävänä hidastumisena. Heille ongelmat aiheuttavat tällä hetkellä, tai ovat aiheuttaneet lähiaikoina, ahdistusta ja stressitason nousua.

Keskusteluissa nousee runsaasti esille toiveita siitä, miten muutosta toteutetaan. Eniten pohditaan muutoksen resursseja. Toivotaan, että muutosta tehtäessä sille myös osoitettaisiin työaikaa.

Muutos ei voi olla sitä, että työt lisääntyvät, mutta resursseja ei tule lisää.

Kaikki haastateltavat ovat yksimielisiä siitä, että muutos tulee tehdä ”alhaalta ylöspäin”, jokaisen tietämystä omasta työstä aidosti kuunnellen. Viisi haastatelluista on sitä mieltä, että tämä lisää arvostuksen tunnetta. Osa esihenkilöistä sanoittaa, että työntekijän mielipiteillä on heille aidosti merkitystä ja kertovat esimerkkejä siitä, kuinka osallistavat henkilöstöä.

Kaikkien haastateltavien kesken ollaan yksimielisiä siitä, että kun muutosta koskevan työn tekijää kuunnellaan, myös muutoksesta myöhemmin ilmenevät ongelmat, sekä virheelliset hankinnat, voivat vähentyä. Kun kaikki osapuolet tulevat aidosti kuulluksi ennen muutosta, säästyy todennäköisesti aikaa ja vaivaa eli itse muutokseen tarvittavia resursseja.

Yli puolet vastaajista toivoo, että muutos tehtäisiin pieninä palasina. Tämä voi kahden vastaajan mukaan tarkoittaa esimerkiksi pieniä rohkeita kokeiluja, joissa on myös lupa epäonnistua. Muutama haastateltava arvelee, että muutoksiin väsyneet työntekijät pystyvät paremmin vastaanottamaan vähittäistä muutosta. Haastateltavat toivovat, että mahdolliset tulevat muutokset olisivat inhimillisiä.

Ihmiset ei kestä jatkuvia suuria muutoksia työssään.

Kaksi haastateltavaa sanoittaa suoraan ja kolme tuo epäsuorasti esiin sen, että muutos pitää pyrkiä tekemään hallitusti. Kolmen mielestä muutokseen tulee suhtautua kriittisesti ja tarkastellen. Kaksi sanoo, että muutosvastarinta on positiivista, sillä se johtaa kriittiseen tarkasteluun muutoksen kynnyksellä.

Kolme haastateltavaa on sitä mieltä, että muutosta tulee ennakoida ja kaksi muistuttaa, että ennakoimattomiakin muutoksia tulee, isoja ja pieniä.

Kun muutos on itsestä riippumaton, on parasta olla muutoksessa mukana niin, että se aiheuttaa mahdollisimman vähän vahinkoa ja mahdollisimman paljon hyötyä.

Muutama haastateltava aprikoi muutosta aiheuttavia tekijöitä ja he ovat sitä mieltä, että aina kun tulee uusi johto, tulee myös uudet muutokset. Arvellaan, että tulevaisuudessa palveluja pitäisi tuottaa enemmän, mutta pienemmillä henkilöresursseilla.

Kaksi haastateltavaa kertoo huomanneensa, että nuoret omaksuvat muutokset, esimerkiksi uudet digitaaliset ratkaisut, huomattavan nopeasti. Haastattelussa nousee esiin ajatus siitä, että toimintatapojen iso muutos vaatii jonkinlaisen sukupolvenvaihdon.

Vastauksia tulee vain muutamia, kun kysytään, mihin muutos pitäisi suunnata: tavoitteena voisi olla esimerkiksi parempi osaamisen ja työn kohtaaminen, haasteiden lisääminen liian rutiinipitoisiin työnkuviin ja työn tekemisen tapojen kehittäminen.

...miten asiat voidaan tehdä helpommin ja vähemmällä paperin pyörittämisellä.

Onnistunut johtaminen edellyttää haastateltavien mielestä eniten luottamusta työntekijään ja vuorovaikutustaitoja, kuten avoimuutta ja säännöllistä tiedottamista. Onnistuneelta johtamiselta odotetaan hyvää alustuntemusta ja reilua kohtelua, selkeää vastuiden määrittelyä, jämäkkyyttä, varhaista välittämistä, osaamista, sitoutuneisuutta ja rohkeutta tehdä kokeiluja sekä epäonnistua.

Useat haastateltavat nostavat esiin, että toisilla osastoilla ollaan tiukempia joissain asioissa ja toisilla osastoilla löysempiä. Toiminnalta ja esihenkilöiltä kaivataan sellaista jäntevyyttä, että samat säännöt koskisivat kaikkia.

Esihenkilöt nostavat isoksi asiaksi turvallisuuden tunteen luomisen työntekijän kokemusmaailmaan. He toivovat, että työntekijät voivat tukeutua esihenkilöönsä etenkin silloin, kun tilanne on vaikea. Esihenkilöt tarttuvat hanakasti myös kysymykseen tulevaisuuden aktiivisesta rakentamisesta. Heidän mielestään tulevaisuuden aktiivinen rakentaminen ja muutosten ennakointi on todella tärkeää.

Pitää pyrkiä vaikuttamaan itse siihen tulevaisuuteen.

Yksi vastaaja tuo esiin sen, että johtajankaan ei tarvitse osata kaikkea itse. Kun omat keinot loppuvat, voi kysyä neuvoja kollegoilta tai hyödyntää ulkopuolisten toimijoiden tarjontaa. Osa esihenkilöistä toivoo, että johtajia olisi organisaatiossa enemmän. Tämä mahdollistaisi sekä työkyvyn ylläpidon, mikä koetaan tärkeäksi asiaksi, että ongelmiin varhaisessa vaiheessa puuttumisen, ja johtamisen suuntaamisen sinne, missä sitä pitkän aikavälin näkökulmasta kipeimmin kaivataan.

Yksi haastateltava tuo esiin, että luottamus työntekijää kohtaan välittyy myös sanattoman vuorovaikutuksen kautta. Esihenkilön kehon viestinnällä on merkitystä ja asiakaskin aistii työyhteisön ilmapiirin.

Henkilöriski

Työn kompleksisuus ja pirullisimmat ongelmat kuvautuvat eniten niillä toimialoilla, missä on paljon alaisia ja alalla ollaan ihmisten kanssa läheisesti tekemisissä. Tällaisia aloja ovat esimerkiksi sosiaali- ja terveysala, varhaiskasvatus ja lastensuojelu.

Haastatteluista ilmenee, että rekrytointi tämän kaltaisilla aloilla on niin haasteellista, että siihen menee paljon enemmän aikaa kuin pitäisi. Hakijoita on liian vähän ja osaaminen on puutteellista. Henkilöstön vaihtuvuus on suurta, jolloin rekrytoinnin tarve lisääntyy.

Viisi haastateltavaa kertoo haastattelussa aikaresurssien puutteesta työssä. Ongelma korostuu äkillisen muutoksen sattuessa, esimerkiksi jos joku työyhteisöstä joutuu pitkälle

sairaslomalle tai vaihtaa yhtäkkiä työpaikkaa. Tästä seuraa varahenkilön ja esihenkilön ylikuormittumista, sillä varahenkilöitä on joillakin vain yksi.

...ehdottomasti olisi tärkeää, että olisi muitakin jotka tietää, että ei ole sen yhden ihmisen varassa se tieto.

Tällaisessa tilanteessa oma esihenkilö yrittää tehdä myös osan töistä. Lomalle pääsy voi olla haasteellista, sillä työssä on paljon määräaikoja. Poissa ollessa työt kasautuvat. Jotkut haastateltavista toivovat, että tärkeimmät, kuukausittain toistuvat tehtävät koulutettaisiin useammalle varahenkilölle.

Sijaista ei voi palkata, sillä työhön tarvittava tieto on sirpaleista ja hajallaan eri paikoissa. Vaikka uusi työntekijä olisi työhön koulutettu, vaatii tehtävä silti hyvin pitkää, jopa useissa vuosissa mitattavaa perehdytystä. Sellaiseen ei työn ohessa aika riitä, joten työt hoidetaan ylikuormitustilassa mieluummin jäljellä olevalla porukalla.

Sijaista, semmoista ei pysty perehdyttämään kukaan oman työn ohella.

Kolme haastateltavaa kertoo, että tämä on yksi heidän pirullisimmista ongelmistaan. Tärkeimmät ja kiireellisimmät asiat yritetään hoitaa, mutta loput on pakko hoitaa ”sinne päin” tai niiden hoitaminen viivästyy.

Kun asioiden hoitaminen viivästyy, siitä voi haastateltavan mukaan seurata toissijaisia ongelmia, kuten luvun 5.1.1 esimerkissä on kerrottu. Haastateltava nimeää toissijaiset ongelmat kaikkein pirullisimmiksi ongelmikseen:

Se on niinku pirullinen ongelma, että sun on pakko tehdä jotain, joka ei toimi, mutta sitten sun pitäis kuitenkin omassa työssä hoitaa ihan muita asioita.

Yli puolet haastateltavista toteaa, että työyhteisössä esiintyy tahatonta tiedon panttausta. He arvelevat, että jotkut ovat tehneet samaa työtä niin kauan, etteivät huomaa miten paljon heillä on jakamatonta tietoa. Yksi haastateltava pohtii, miten hallittu eläköityminen ja niin sanotun hiljaisen tiedon siirto onnistuisivat.

Joskus sattuu tapauksia, että jollain olisi tarvittava osaaminen lähellä, mutta avun tarvitsija ei tiedä sitä. Tarvittava osaaminen haetaan sitten vaivalloisesti kauempaa.

Kaikki haastateltavat kokevat oman työyhteisönsä sellaisena paikkana, jossa voi olla oma itsensä.

Kun mä tuun töihin niin mä olen se.

Suurin osa haastateltavista on sitä mieltä, että työyhteisössä voi näyttää tunteita ja sanoa asioita niin työkavereille kuin esihenkilöillekin. Koetaan myös, että töissä voi antaa

kaikenlaista palautetta. Muutamit tunnistavat, että palautteen antamisessa tai palautekanavissa olisi vielä kehittämistä.

Haastateltavat kertovat, että luottamus on hyvällä tasolla. Kolme haastateltavaa nostaa esiin, että samanlainen huumorintaju työyhteisössä on voimavara ja yhteiset arvot helpottavat toisten ymmärtämistä.

Vuorovaikutuksen laadun koetaan vaihtelevan organisaation eri osissa ja tasoilla. Osa kertoo haluavansa joskus varmistusta ajatuksilleen. Yksi kertoo tulleen torjutuksi avunpyynnössä. Toinen arvelee, että jos joku tulee kerran tai pari torjutuksi avun pyytämässä, hänen ei ole helppoa kysyä neuvoa enää. Apua pyydetään pääosin kollegoilta, mutta myös esihenkilöiltä. Muutama pyytää apua myös toiselta osastolta tai toisten kuntien kollegoilta.

Kysyttäessä työilmapiiriin vaikuttavista tekijöistä, haastateltavat puhuvat eniten auttamisesta puolin ja toisin. Vähän alle puolet vastaajista toteaa, että jokaisen tulee tehdä osansa työyhteisön hyvinvoinnin eteen ja työpaikalla täytyy toimia niin, että kaikkien on mukava tulla töihin. Asennetta voisi yhden haastateltavan mielestä vaikka valmentaa erikseen, niin merkittävänä hän sen kokee. Kaksi haastateltavaa kertovat, että ikinä ei ole harmittanut lähteä aamulla töihin.

Muutamissa haastatteluissa nousee esiin, että työyhteisössä jaetaan kiitosta silloin, kun on aihetta, ja kannustetaan toisia. Yksi haastateltava kertoo saavansa vaikeissa hetkissä voimia mahtavasta työyhteisöstä, jossa kaikilla on samanlainen huumorintaju.

...meillä on tosi hyvä yhteys.

Usean haastateltavan mielestä erilaisten ihmisten ja luontaisten taipumusten huomioon ottaminen auttaa pärjäämään tiiviissä työyhteisössä. Näin on helppo arvostaa toisia ja toisten työtä, oman työn arvostusta unohtamatta. Hyvän työilmapiirin rakentajiksi haastatteluissa nostetaan myös avoimuus ja luottamus.

Työilmapiiriä voisi muutaman haastateltavan mukaan kehittää vielä ainakin keskustelulla, jossa voisi hakea lisää yhteisiä näkemyksiä sekä sillä, että töihin olisi vara valita hyvin soveltuvia henkilöitä.

Haastateltavat tunnistavat organisaatiossa muutamia silloin tällöin jännitteitä aiheuttavia tekijöitä. Näitä ovat työn tekemisen tapa ja se, että ei ymmärretä toisen työn sisältöä eikä siitä syystä arvosteta sitä.

Itseohjautuvuus

Itseohjautuvuus käsitteenä ei aiheuttanut haastatteluissa tarkennuksen tarvetta kuin kerran. Kaikki haastateltavat kertovat työn olevan hyvin itsenäistä ja viiden mielestä kaikilla on

organisaatiossa mahdollisuus itseohjautuvuuteen. Neljä haastateltavaa ilmaisevat suorasti, että itseohjautuvuutta olisi hyvä lisätä.

Muutamien haastateltavien mukaan itseohjautuvuuden lisäämiseksi tarvitaan luottamusta, selkeitä rakenteita uudelleenlaiselle toiminnalle sekä ohjausta uuden toimintatavan oppimiseen. Selkeät pelisäännöt ohjaisivat toimintaa. Lisäksi yksittäiset maininnat tässä asiayhteydessä saavat muun muassa valmentaminen, tiedon jakaminen ja sen löytymisen helpottaminen, lupa epäonnistua ja resurssien saaminen itsensä kehittämiseen.

Motivaatio koetaan itseohjautuvuutta edistäväksi tekijäksi. Yli puolet vastaajista kertoo työssä motivaatiota tuottavaksi asiaksi sen, että työ on tärkeää ja siinä saa käyttää omaa osaamistaan. Melkein puolet motivoituu työn itsenäisyydestä sekä siitä, että työssä on haastetta ja mahdollisuus kehittyä. Kaksi haastateltavaa kertovat pitävänsä siitä, että työ on monipuolista. Edellä luetellut voidaan katsoa kuuluvaksi sisäisen motivaation lähteisiin, jotka täyttävät itsensä toteuttamisen perustarvetta.

Yhteyden kokemisen perustarvetta toteuttavan sosiaalisen motivaation lähteeksi nousee yli puolella haastateltavista hyvä työyhteisö. Kaksi mainitsee myös hyvät esihenkilöt ja yhteistyön heidän kanssaan. Muutamat kokevat merkittäväksi motivaation lähteeksi asiakaspalvelutyön ja sen, että voivat olla vaikuttamassa asioihin. Myös työssä onnistuminen, omalla työllä ansaittu arvostus ja ylpeys yhdessä aikaansaaduista asioista motivoivat.

Haastattelun lopuksi jokaista haastateltavaa pyydettiin kertomaan organisaation yhteisestä päämäärästä. Ajatus tulee hämmästyttävän samankaltaisena kaikilta ja yhteinen merkitys lauseen takana ei jää epäselväksi:

Me tehdään tätä työtä kuntalaisia varten.

Ymmärrys oman tehtävän tärkeydestä kokonaisuudessa nousee haastatteluissa esiin itseohjautuvuutta lisäävänä tekijänä.

Haastateltavilta kysyttiin, mitä vallan ja vastuun laajenemisesta voisi seurata organisaatiossa. Kysymys koettiin hankalasti hahmotettavaksi, ja vastauksia tuli vähän. Kolme haastateltavaa ovat sitä mieltä, että olisi todella motivoivaa, kun saisi päättää enemmän omaa työtä koskevista asioista.

Muutama arvelee, että kun pieniä omaa työtä koskevia päätöksiä tehtäisiin enemmän itse, se vähentäisi esihenkilöiden taakkaa. Yli puolet haastatelluista on sitä mieltä, että jos työntekijät saisivat mahdollisuuden kertoa omaa työtä koskevia epäkohtia päätöksen tueksi, työ sujuisi paremmin.

Kolmen haastateltavan mielestä vallan ja vastuun jakaminen soveltuvin osin laajemmalle edellyttäisi erityisesti esihenkilön luottamusta työntekijään tai tiimiin. Esihenkilön tulisi tarkastella itsessään sitä, miltä vallan jakaminen tuntuu; onko toimiminen vanhoilla malleilla täyttänyt johtajan sisäisiä tarpeita hallita ja miten kokemus johtajuudesta muuttuisi, jos työntekijät alkaisivatkin pärjäämään itsenäisemmin.

Tiimityön toimimisen edellytyksiä innostutaan haastatteluissa listaamaan. Eniten tarvetta nähdään olevan hyvin toimivalla vuorovaikutuksella, onnistuneella johtajuudella ja lujalla itsetunnolla. Esiin nousee myös tarve määrittää selkeästi, mitä työntekijältä odotetaan. Työntekijöiden riittävä ohjaaminen koetaan tärkeäksi, sillä se mahdollistaa oma-aloitteisuutta, itseohjautuvuutta ja uskallusta kokeilla ja epäonnistua. Tiimityö edellyttää haastateltavien mielestä myös alaisen luottamusta esihenkilöä kohtaan.

Työn virtaavuus

Haastatteluissa työn ja ympäristön kompleksisuus eli moniulotteisuus puhutti paljon, mutta aiheen osalta kaikkia eri toimialoja haastattelujen vastauksissa yhdistää vain muutama asia: jokaisen toimialan erityisosaamisen tarve ja siitä nouseva haaste osastojen välisen yhteistyön kehittämiseen.

Jokainen haastateltava kertoo, että omassa työssä ei ole juurikaan keskinäisriippuvuutta toisten työhön. Toisilta tarvitaan tietoja, hyväksymistä ja apua, mutta yleensä tarvitsemansa saa nopeasti ja odottaessa voi tehdä muita töitä. Neljä haastateltavaa kertoo, että aina kun he huomaavat jotain, jonka voi tehdä paremmin toisella tavalla, he tekevät niin. Osa kertoo jakavansa tiedon myös muille.

...jos joku hoksaa että jotain pystytään tekemään paremmin niin ilman muuta sitä jaetaan...

Yksi haastateltava nostaa esiin, että hänen toimialallaan lait ja käytännön mahdollisuudet riitelevät niin paljon keskenään, että järkevä toimiminen asioissa ei ole olemassa olevilla resursseilla mahdollista. Toinen haastateltava kertoo, että omat odotukset ja käytännön toteutus työn teon tavoista työyhteisössä ovat ristiriidassa keskenään. Hän nostaa tämän pirullisimmaksi ongelmakseen.

Yli puolet haastateltavista nimeävät yhdeksi pirullisimmista ongelmistaan toimimattomat tietokoneohjelmistot. Kun päivittäin tarvittavat ohjelmistot eivät toimi, työn kuormitus lisääntyy suhteettomasti. Muutamat kertovat työn keskeytyksistä, jolloin ajattelutyö hidastuu. Työrauhaa on edistetty keräämällä asioita, joihin työkaveria tarvitaan ja pistämällä ovi kiinni ja ovenpielen punaiset valot päälle.

Aivot tarvii semmoisen hetken, ei kukaan pysty aamukahdeksasta kello neljään ilta-päivällä paahtamaan täysillä.

Työn tekeminen on erityisen tarkkaa silloin, kun täytyy tietää päätösten lakipykäliä tai työehtosopimusten kohtia. Muutamat kertovat, että etenkin vaikeampia työsopimuksia tehdessä he kaipaavat henkilöä, jolta kysymyksiin saa heti vastauksen tai jolle sopimusten tekemisen voisi keskittää. Työsopimuksen tekemiseen kuuluvat asiat olisi hyvä löytyä yhdestä paikasta.

Yli puolet haastatelluista kertovat, että ulkoistettuun palkka- ja taloushallintoon liittyvät työt ovat siinä määrin lisääntyneet heidän tai alaistensa tehtäväksi, että alkuperäinen työtehtävä kärsii siitä. Haastateltavat toivovat, että uusia muutoksia ei tulisi, ennen kuin ohjelmistot on saatu toimimaan.

Viisi haastateltavaa nostaa ongelmakseen puutteellisen sisäisen tiedon kulun organisatiossa. Suosituimmaksi ratkaisuehdotukseksi haastateltavilta nousi viikoittainen koko osaston yhteinen palaveri, jossa käytäisiin läpi kaikkien viikot ja se, onko jollakin avun tarvetta tai mahdollisuus avun tarjoamiseen toisille.

...kun auttaa toista niin silloin saa myös itse apua.

Viikkopalaverissa tulisi käytyä läpi tiedotusasiat, eivätkä ne jäisi muistin varaan. Sähköpostin lomaviestin laittamista toivottiin, että asiakkaita ei vahingossa tulisi siirrettyä ”luukulta toiselle”. Jotkut esihenkilöt kertovat, että suora tiedottaminen heille tärkeistä asioista helpottaisi työtä, kun tärkeää informaatiota ei tarvitsisi erikseen etsiä.

Keskusteluissa nousi vahvasti esiin pohdinta siitä, miten töitä voisi jakaa kaikkia hyödyttävämmin. Muutamat nostavat esiin toimialarajojen ylittävien tiimien mahdollisen muodostamisen. Tiimejä yhdistävänä tekijänä nähdään eniten palkka- ja talousasiat sekä asiakirjat.

Viittä haastatelluista mietityttää mahdollinen toimialarajat ylittävän tiimityöskentelyn hankaluus toimialojen asiasisältöjen erilaisuuksien vuoksi. Yleisesti toimialarajat ylittävä yhteistyö nähdään mahdollisuutena.

8 Pohdinta ja johtopäätökset

8.1 Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys

Hyvässä tutkimuskäytännössä arvioidaan ja tarkastellaan omia valintoja, tutkimusta ohjaavien sääntöjen tuntemusta ja luotettavuuskriteereiden omaksumista (Aaltio & Puusa 2020, 177). Objektiivisuuden ihannetta on mahdoton tavoittaa laadullisessa tutkimuksessa, sillä jokainen tutkimuksessa tehty ratkaisu perustuu lopulta tutkijan subjektiivisiin valintoihin. Laadullista tutkimusta arvioidaan muilla kriteereillä. Uskottavuuden tarkastelu koostuu monesta osatekijästä. (Puusa & Julkunen 2020, 189.) Puusa ja Julkunen (2020, 195) nostavat tärkeimmäksi tavoitteeksi laadullisen tutkimuksen laadun arvioinnissa mahdollisimman rikkaan ja syvällisen käsityksen tutkimuksen kohteena olevasta ilmiöstä.

Tässä tutkimuksessa tarkasteltiin sitä, miten johtamista ja työn tekemisen tapoja voisi kehittää Inarin kunnan hallinnon tukitoimissa. Koska tutkimus kohdentui tiettyyn organisaatioon ja sen sisällä tiettyyn organisaation osaan, tutkimus on kohteen ja tarkoituksen yhdistelmänä uniikki.

Tutkimuksen aihe muodostui toimeksiantajan tarpeista hallinnon tukitoimien kehittämistyöhön. Tutkimuksella pyrittiin osallistamaan kaikki tulevissa muutoksissa mukana olevat kohderyhmän osapuolet, mikä antaa työlle merkitystä organisaation kulttuuria ajatellen. Työhön on pyritty panostamaan siitä näkökulmasta, että se vastaisi mahdollisimman moneen kysymykseen, joita toimeksiantajalla oli, kuitenkin niin, että kokonaisuus on helposti hahmotettava. Inarilaisena koen ylpeyttä ja syvää merkitystä, kun saan olla mukana kunnan kehittämistyössä.

Aineiston keruu toteutettiin puolistrukturoiduilla teemahaastatteluilla; teoriapohjassa oli monipuolisesti asioita, joita pyrittiin saamaan selville. Jos pelkkä teemasta keskustelu ei vienyt yksityiskohtaisempaan aiheeseen, kysyttiin lisäkysymyksiä kerronnan ehdoilla. Tämä aiheutti haasteita analysointivaiheessa, kun eri aiheet olivat poimittavissa vaihtelevista kohdista haastattelumateriaalia. Tämä voi heikentää tulosten luotettavuutta. Kaikki haastattelut nauhoitettiin, että haastattelutilanteessa oli helppo keskittyä keskustelun aiheisiin. Osa haastatteluista toteutettiin kasvokkain ja osa Teamsissä etänä. Koska Teams-haastatteluissa osalla haastateltavista ei ollut videokuva näkyvässä, analyysissä ei huomioida sanatonta vuorovaikutusta.

Inarin kunnan hallinto ja sen tukitoimet olivat minulle ennestään vieraita, joten tutkijana olen täysin organisaation ulkopuolelta tuleva toimija. Se voi olla näkökulmasta riippuen hyvä tai huono asia. Huono asia se on siinä tapauksessa, jos luottamus ei rakennu haastattelutilanteessa uuden ihmisen kanssa. Tätä haastattelutilanteesta ei havaittu tapahtuvan. Tutkijan

erillisyyden organisaatiosta voi olla hyvä asia siksi, että ulkopuolisena on helpompi havaita asioita, jotka organisaation sisäpuolella oleville ovat arkipäivää.

Tutkimukseen haluttiin saada monipuolista näkökulmaa Inarin kunnan hallinnon tukitoimien kehittämiseksi. Siksi haastatteluihin kutsuttiin eri toimialojen toimistosuhteereita sekä esihenkilöitä. Toimeksiantaja lähetti haastattelukutsut sähköpostilla. Haastatteluun ilmoitettiin kuusi haastateltavaa, ja yksi haastateltava ”napattiin lennosta” haastatteluun toisten haastattelujen välillä. Yhteensä haastateltavia oli seitsemän, osa esihenkilöitä ja osa toimistosuhteereita. Tarkempi erittely on tarpeetonta, sillä haastattelulla haettiin eri näkökulmia, ei vastakkainasettelua. Haastatteluja kertyi kovin vähän, mikä voi asettaa tutkimustulosten painoarvon kyseenalaisiksi suhteessa tutkimusongelmaan. Tutkimustulosten luotettavuuden vahvistamiseksi tehtiin asiantuntijahaastatteluita (luku 6.2), joissa pohdittiin yleisesti kuntatyön haasteita ja niiden ratkaisuja.

Kohdeorganisaation haastateltavat vaikuttivat haastatteluissa luottavaisilta: he kertoivat avoimesti keskustelun teemoista ja vastasivat mielellään esitettyihin kysymyksiin. He kertoivat myös paljon esimerkkejä työstään, mikä auttoi hahmottamaan organisaation toimintaympäristöä. Tutkimustulokset lähetettiin tarkistettavaksi jokaiselle haastatteluun osallistuneelle sähköpostilla, että he saivat itse nähdä ennen tutkimuksen julkaisemista, miten heidän vastauksiaan on raportoitu. Vastausten perusteella tehtiin hyvin pieniä muutoksia vastauksien lukumäärien raportointitapaan, mikä ei muuta lopputulosta oleellisesti.

Tutkimus kaikkine vaiheineen tehtiin kymmenessä viikossa. Raportin teoriaosuus tehtiin ennen haastatteluita. Tutkimushaastatteluihin käytettiin valmisteluineen kaksi viikkoa. Asiantuntijahaastatteluihin meni aikaa noin kolme päivää ja loppu aika käytettiin raportin kirjoittamiseen.

Aineisto analysoitiin teorian pohjalta. Haastattelut raakalitteroitiin käyttäen apuna Wordin sanelutoimintoa. Tämän jälkeen raakalitteroinnit käytiin läpi manuaalisesti virheiden korjaamiseksi. Litteroidut haastattelut tulostettiin, ja aineistosta korostettiin eri väreillä haastateltujen kertomaa ja vastauksia tutkimuksen teoriaan pohjautuen. Eri teemoista nousseet asiat luetteloidtiin Excel-taulukkolaskentaohjelmaan teoriaan pohjautuvien yläotsikoiden ja niiden alaotsikoiden alle. Esiintyvyys laskettiin ja tuloksissa todettiin, kuinka monen haastateltavan puheissa asiat ovat esiintyneet. Lopuksi käytiin vuoropuhelua tutkimuskysymysten, teoriaosuuden ja tutkimustulosten välillä.

Tutkimus on eettisesti korkeatasoinen siltä osin, että sen perimmäinen tarkoitus oli osallistaa kaikki kohdeorganisaation mahdollisesti tulevassa muutoksessa osallisena olevat eri osapuolet avoimeen keskusteluun siitä, miten muutosta voisi toteuttaa ja mihin se pitäisi suunnata. Haastateltaville lähetettiin kutsu, jonka perusteella he saivat halutessaan

ilmoittautua haastatteluun suoraan haastattelijalle. Haastateltavien tietosuoja on otettu huomioon esimerkiksi niin, että ennen nauhoitettavaa haastattelua haastateltaville kerrottiin, miten tutkimusmateriaalia käsitellään. Haastattelunauhoituksiin ei ole yhdistetty haastateltavien nimiä, eikä haastattelussa kerätty haastateltavilta muita kuin työhön liittyviä tietoja. Tutkimuksessa kerätty aineisto tuhoetaan opinnäytetyön julkistamisen jälkeen.

8.2 Johtopäätökset

Tutkimuskysymysten tarkoituksena oli selvittää, miten työnteon tapoja ja johtamista voisi uudistaa henkilöriskin, itseohjautuvuuden ja työn paremman virtaamisen näkökulmasta. Haastattelututkimuksen, asiantuntijahaastattelujen ja teoriaosuuden avulla kysymyksiin saatiin vastauksia, jotka täydentävät toisiaan.

Päätutkimuskysymys: Miten johtamista ja työnteon tapoja voisi uudistaa Inarin kunnan hallinnon tukipalveluissa?

Haastateltavat toivovat, että tietokoneohjelmistoja koskevat ongelmat saatettaisiin kuntoon ennen uusia muutoksia. Toive on aiheellinen, sillä työtä hidastavat ohjelmistot aiheuttavat toissijaisia tarpeita, jotka lisäävät resurssien tarvetta (luku 5.1.1). Tämä aiheuttaa työntekijöille uupumisvaaran, mikä lisää henkilöriskiä.

Muutokseen on hyvä osoittaa tarvittavia resursseja, että sitä voidaan johtaa ammattimaisesti ja jokaisella työntekijällä on aikaa toteuttaa muutosta niin omaa työtänsä koskien kuin yhteisesti. On tärkeää muodostaa työpaikan ilmapiiri ja kulttuuri sellaiseksi, että esihenkilölle voi tuoda ilmi väsymisen ja etenkin uupumisen vaaran, kun resurssit työhön tai muutokseen koetaan puutteelliseksi. Muutosta saatetaan kestää paremmin, jos se tuodaan pieninä palasina, kuten PDSA-syklissä (luku 5.1.4), jonka ideassa myös epäonnistuminen on sallittua.

Jos muutosta tehdään, sitä tulisi tehdä kaikkien muutosta koskevien osapuolten kanssa yhdessä ja aidosti kuunnellen. Muutos koetaan hallituksi, kun siihen saa olla itse vaikuttamassa ja varmistamassa, että muutoksesta ei aiheudu ongelmia ainakaan siitä syystä, että tietoa olisi jaettu liian vähän.

Muutosvastarinnaksikin koetut näkökulmat on syytä käydä yhdessä läpi arvioiden sitä, mitkä valinnat tuottavat kokonaisvaltaisesti tarkastellen eniten arvoa. Muutosta ei voi tarkastella vain talouden näkökulmasta. Jos rahaa laitetaan esimerkiksi muutokseen, jolla onnistutaan kasvattamaan työntekijöiden sisäistä motivaatiota, hyöty palautuu lähes varmasti taseeseen (luku 3).

Kehittämistyön edellytyksiä voi parantaa lisäämällä valmentavaa johtamisotetta (luku 2 ja 6.2) sekä osoittamalla kehittämiseen tarvittavaa aikaa.

Alatutkimuskysymys 1: Miten työ pitäisi järjestää, että henkilöriski vähenisi?

Työhyvinvoinnin todettiin luvussa kolme olevan yksi ratkaisevimmista tekijöistä henkilöriskin vähentämisessä. Hyvinvoiva työntekijä kokee työssään aidosti myönteistä tunne- ja motivaatiotilaa eli työn imua (Hakanen 2011,38). Työn imua lisääviä tekijöitä ovat esimerkiksi työtehtävien monipuolisuus ja kehittävyys, perhemyönteinen työkuulttuuri, arkinen huomauttavuus ja työpaikan myönteinen ilmapiiri.

Haastatteluissa kävi ilmi, että hyvästä työilmapiiristä ja -yhteisöstä on saatu voimavaroja kuormittavissa tilanteissa ja yhteinen huumori on vienyt eteenpäin. Kerrottiin, että palautetta ja kiitosta saa jonkin verran. Palautetta ja sen kanavia voi olla hyvä kehittää, että kaikenlaisen palautteen antaminen olisi helpompaa.

Muutama haastateltava korosti erilaisten ihmisten ymmärtämisen tärkeyttä. Tuomisen (2020, 29) mukaan erilaisten ihmisten ymmärtäminen on tunneälykästä (luku 3). Persoonallisuusanalyysien tekeminen voi olla hyödyllistä koko työyhteisössä. Ne auttavat ymmärtämään itseä ja toisia paremmin ja niiden pohjalta voi käydä keskustelua siitä, miten eri ominaisuudet vaikuttavat vuorovaikutukseen ja työntekoon.

Haastatteluissa nousi toive yhteisestä keskustelusta työilmapiirin parantamiseksi. Yhteiset keskustelut voivat auttaa ymmärtämään ja arvostamaan toisen työn sisältöä. Ymmärryksen puute toisen työtä kohtaan koettiin joskus jännitteitä aiheuttavaksi tekijäksi.

Kun avoimuus lisääntyy, kohtaamiset muuttuvat tunnetasolla vaativammiksi (Tuominen 2020, 35). Tunteiden käsittelyyn on hyvä luoda kanavat, jotka auttavat kehittymään kohtaamisissa. (Tuominen 2020, 60.)

Työyhteisön käytänteitä voi olla hyvä selkeyttää ja viestiä niistä selkeästi ja jatkuvasti. Käytänteet ristiriitatilanteiden ratkaisemiseksi on hyvä selkeyttää tai luoda, etenkin jos itseohjautuvaa työskentelyä aiotaan lisätä. Haastateltavat puhuivat paljon toisten auttamisesta. Yhteisten käytänteiden sopiminen voi helpottaa avun pyytämistä ja antamista entisestään.

Kun eläköitymistä tapahtuu, uuden työntekijän perehdyttämiseen tulee varata riittävästi aikaa. Rekrytoinnissa tulisi huomioida ennakoivasti se, minkälaista työkuulttuuria organisaatiossa halutaan tulevaisuudessa rakentaa ja rekrytoida sellaisia osajia, jotka sopivat ensisijaisesti yhteisön kulttuuriin, sillä työtehtävistä voi aina oppia lisää. Viitataan tässä siihen, että 90-95 % suorituskyvystä tulee ihmisten vuorovaikutuksesta ja systeemistä, jossa he työskentelevät (luku 5.1.4).

Haastatteluissa esiin tulleet sijaistamisen haasteet aiheuttavat ylikuormitusta henkilöriskin toteutuessa. Varahenkilöitä tulisi olla jokaiseen tehtävään enemmän kuin yksi. Haastatteluissa nousi toive, että säännöllisesti toistuvat työtehtävät koulutettaisiin useammalle henkilölle henkilöriskin pienentämiseksi. Tiimityö voi antaa hyvän pohjan työn laajenemiselle (luku 4).

Alatutkimuskysymys 2: Miten itseohjautuvuutta voi lisätä?

Haastatteluissa kävi ilmi, että työ on jo nyt melko itsenäistä ja toisista riippumatonta. Yli puolet oli sitä mieltä, että itseohjautuvuutta olisi hyvä lisätä. Itse- ja yhteisöohjautuvuuden määritelmät olisi hyvä tehdä työyhteisössä tutuksi. On tärkeää, että käsitteen sisältö on sama kaikille, jos itseohjautuvuutta aiotaan tukea.

Valmentava johtaminen (luvussa 2) vaikuttaa olevan kaikkea sitä, mitä haastateltavat onnistuneelta johtamiselta toivovat. Sitä harjoitellaan ja toteutetaan jo monissa kunnissa (luku 6.2). Toikan ja Vähätiiton (2019, 10) mukaan valmentava johtaminen tuo turvallisuutta kompleksiseen toimintaympäristöön.

Valmentavan johtamisen kehittämistä on hyvä pohtia ensimmäisinä kehitysaskelina itseohjautuvuuden lisäämisessä. Lupa kehittyä ja kehittää työelämän aikuisuutta lähtee johtajien tavasta antaa tilaa ja valmiuksia alaisille. Savaspuron (2019, 83) mukaan silloin, kun organisaation strategiaan kuuluu itseohjautuvuus, siihen täytyy kuulua myös kouluttaminen.

Esihenkilöidenkin täytyy saada tarvittavaa koulutusta ja tukea. Airaksisen (2017) mukaan jokaisella johtajalla kunnassa täytyy olla osaamisen ytimessä itseymmärrys, vuorovaikutus ja jatkuva oppiminen. Onnistunut johtaminen, riittävä ohjaus ja vuorovaikutus nousi haastatteluissa esiin myös tiimityön edellytyksinä.

Itseohjautuvuus edellyttää selkeitä rakenteita ja yhteisöllisiä käytänteitä (Mäkkeli ym. 2021, 79) Jokaisella organisaatiossa tulee olla mahdollisimman tarkka ja tuore tieto siitä, mitä tapahtuu. Jos yhteistä tietoa ei jaeta, itseohjautuvuus ei toteudu.

Yhdessä on hyvä pohtia ja määritellä, mikä on tavoiteltava itseohjautuvuuden taso. Haastatteluissa arveltiin, että kun omaa työtä koskevia päätöksiä saa tehdä enemmän itse, se vähentää esihenkilöiden kuormittumista ja motivoi oma-aloitteisuuteen.

Alatutkimuskysymys 3: Mikä auttaisi työtä virtaamaan paremmin?

Salomaa (2021) kertoo tietotyön olevan yksi kunta-alan keskeisimpiä haasteita. Nykyolosuhteet lisäävät aivokuormaa: tietotulva, häiriöt, keskeytykset ja aikapaine syövät henkilön kykyä selviytyä. Ihmisaivojen tiedonkäsittelykyvyllä on rajansa. On hyvä tunnistaa millaista

aivotyötä työn hoitaminen edellyttää ja minkälaisia tiedonkäsittelyä häiritseviä tekijöitä työssä on. (Kalakoski & Valtonen.)

Tietotyön erityistarpeet on hyvä ottaa huomioon, että aivot eivät ylikuormitu. Tietoa kannattaa koota selkeästi hallittaviin kokonaisuuksiin, että lyhyempi perehdytys työhön on mahdollista. Sijaistamisen helpottaminen liittyy olennaisesti myös henkilörisikin vähentämiseen.

Haastateltavien mukaan kehitettäviä asioita työn tekemisessä ovat osaamisen ja työn parempi kohtaaminen sekä haasteiden lisääminen liian rutiinipitoisiin työnkuviin. Työt olisi hyvä jakaa tasapuolisesti ja niin, että jokainen saa tehdä sellaista työtä, joka itselle parhaiten sopii. Mieleinen työ lisää työn imua (luku 3).

Työtapojen kehittämiseen kaivattiin oma-aloitteisuutta. Yhteisissä palavereissa olisi hyvä säännöllisesti ideoida, miten työtä voi yhdessä kehittää. Samalla jokainen voisi jakaa omat ratkaisunsa työn tekemiseen. Ideoinnin tueksi löytyy paljon vinkkejä internetistä.

Jotkut haastateltavista arvelivat, että työtä voisi kokeilla jakaa toimialarajat ylittäviin tiimeihin. Tiimejä voisi muodostaa palkka- ja taloushallinnon tai asiakirjahallinnon ympärille. Henkilöstöasioihin kaivattiin yhtä henkilöä, joka hoitaisi etenkin hankalampien työsopimusten tekemisen ja jolta voisi aina saada tiedon työehtosopimuksista ja tarkistaa päätösten laki-asiat.

Tiimityö voi helpottaa hiljaisen tiedon siirtymistä. Kun työskennellään yhdessä, nähdään paremmin, mitä toinen tekee. Tiimityössä työ voi myös jakaantua tasaisemmin.

Haastatteluissa nousi ehdotus yhteisistä viikkopalavereista: tiedon jakamisen lisäksi käytäisiin läpi, kellä on mahdollisuus auttaa toisia ja kuka on avun tarpeessa. Tiedon läpinäkyvä jakaminen auttaa työtä virtaamaan paremmin ja estää toissijaisten tarpeiden syntymistä (luku 5.1.1). Tiedon laajempi jakaminen on myös edellytys itseohjautuvuudelle.

8.3 Jatkotutkimusehdotukset

Johtajan tehtävä organisaatiossa on selvittää, miten voisi tuottaa arvoa johdettavalle ja sitä kautta loppukäyttäjille eli kunnan asiakkaille (Torkkola 2019, 89). Tässä opinnäytetyössä ei ollut mahdollisuutta tutkia tarkemmin johtamisen kehittämistä kuntalaisten palautteen perusteella, mutta suosittelen sitä jatkoaiheeksi.

Myös laajempi, kuntalaisten arjen asiakasrajapinnassa työskentelevien toimihenkilöiden palaute esihenkilöiden työskentelystä ja organisaation organisoitumisen tarkoituksenmukaisuudesta olisi mielenkiintoinen tutkimusaihe.

Kiinnostavaa olisi tutkia myös, mitkä vetovoimaisuuden elementit työkuulttuurissa ovat niitä, jotka houkuttelevat erityisesti nuoria osaajia kunta-alalle.

Inarin kunnan koko johtamisjärjestelmän uudistamisen mahdollisuuksia olisi myös mielenkiintoista tutkia.

9 Yhteenveto

Tässä opinnäytetyössä tarkasteltiin johtamisen ja työnteon tapojen uudistamista Inarin kunnan hallinnon tukitoimissa. Näkökulmia haettiin henkilöriskin vähentämisestä, itseohjautuvuuden lisäämisestä sekä työn virtaavuuden parantamisen mahdollisuuksista.

Työn teoria jakaantui viiteen otsikkoon: Muutos ja johtaminen, Työhyvinvoinnin vaikutus henkilöriskiin, Itseohjautuvuudesta yhteisöohjautuvuuteen, Työn virtaaminen – tehoja fiksimusti ja Kehittämisen näkökulmia. Kehittämisen näkökulmissa käsiteltiin kahta ajattelun viitekehystä: Kompleksisuusjohtamista ja Organisaatio prosessina- ajattelua. Lisäksi näkökulmia haettiin muista kunnista asiantuntijahaastatteluilla, joiden aiheet ovat aivotyö, valmentava johtaminen, tiimityö ja itseohjautuvuus.

Työ toteutettiin laadullisena tutkimuksena. Tietoa kerättiin seitsemällä puolistrukturoidulla teemahaastattelulla, johon osallistui esihenkilöitä ja toimistosihiteereitä eri toimialoilta. Tällä haluttiin kehittämistyöhön näkökulmaa yli toimialarajojen.

Työn ajattelun viitekehykset tuovat esiin, että ympäristö on kompleksinen ja asiat ovat toisiinsa kietoutuneita. Tämä näkyy tutkimustuloksissa.

Henkilöriskiä lisääviksi tekijöiksi nousi tietotyö, joka kuormittaa aivoja. Tieto on hajallaan eri paikoissa. Jos joku jää työstä äkillisesti pois, se aiheuttaa dominoefektin ja lisää henkilöriskiä entisestään. Tiedon paljous hankaloittaa sijaisten perehdyttämistä.

Tietotyön paljous ja ylikuormittuminen aiheuttaa toissijaisia tarpeita, jotka aiheutuvat epäta- sapainosta eli ajan puutteesta työssä. Töiden kasaantuminen estää työn virtaamista.

Itseohjautuvuutta koettiin tarvittavan lisää, mutta sen toteutumiseen kaivattiin selkeitä rakenteita ja ohjeistusta sekä laadukasta johtamista.

Työn keskeiset johtopäätökset ovat, että henkilöriskiä voi pienentää lisäämällä työhyvinvointia ja parantamalla mahdollisuuksia työn imun kokemiseen. Työn imu on tarmokkuutta, omistautumista ja työhön uppoutumista. Itseohjautuvuutta voi lisätä valmentavan johtamis- otteen kehittämisellä ja paremmalla tiedon jakamisella. Työn virtaavuus paranee, kun ote- taan huomioon aivotyön vaatimukset ja uppoudutaan toissijaisten tarpeiden juurisyihin.

Lähteet

- Aaltio, I. & Puusa, A. 2020. Mitä laadullisen tutkimuksen arvioinnissa tulisi ottaa huomioon? Teoksessa Puusa, A. & Juuti, P. (toim.) Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Helsinki: Gaudeamus, 177-188.
- Airaksinen, J. 2017. Tulevaisuuden kuntia johtavat oppimiskykyiset moniottelijat - tämä koskee myös luottamushenkilöitä! Blogiteksti 16.8.2017. Viitattu 6.4.2021. Saatavissa <https://www.kuntaliitto.fi/blogi/2017/tulevaisuuden-kuntia-johtavat-oppimiskykyiset-moniottelijat-tama-koskee-myos>
- Akola, A. E. 2020. Itseohjautuvuus ja intuitio – suunnistus työyhteisön supervoimiin. Helsinki: Basam books.
- Hakanen, J. 2011. Työn imu. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Hakanen, J. 2020. Tutkimusprofessori. Työterveyslaitos. Haastattelu. Teoksessa Akola, A. E. Itseohjautuvuus ja intuitio – suunnistus työyhteisön supervoimiin. Helsinki: Basam books, 31-34.
- Hakonen, N., Heikkinen, M., Tamminen, H. & Tanskanen, R. 2016. Hyvästä parempi – Kunta-alan työelämän kehittämispas. Helsinki: Työturvallisuuskeskus.
- Halonen, K. 2011. Henkilöriskit hallintaan- työkirja. Viitattu 16.4.2021. Saatavissa <https://www.ilmarinen.fi/siteassets/liitepankki/tyohyvinvointi/tyokirja-henkiloriskit-hallintaan.pdf>
- Halonen, T. 2021. Henkilöstösuunnittelija. Iin kunta. Haastattelu 7.4.2021.
- Hanèn, T. 2020. Kompleksisuus yhteisvaikutuksena – havaintoja matkastani katastrofeista kompleksisuuteen. Teoksessa Vartiainen, P. & Raisio, H. (toim.) Johtaminen kompleksisessa maailmassa. Helsinki: Gaudeamus, 281-288.
- Heikkilä, J-P. & Puutio, R. 2018. Organisaatio prosessina. Teoksessa Puutio, R. & Heikkilä, J-P. (toim.) Organisaatio prosessina – muodonmuutoksen konsultointi. Jyväskylä: Metanoia Instituutti, 10-20.
- Huhtanen, T. 2021. Kehityspäällikkö. Telia Consumer Services. Moderoitu keskustelu: Itseohjautuvuuden onnistumiset ja sudenkuopat. Minimalist Organizational Design- hankkeen tutkimustulosten julkistamiswebinaarissa Maineensa veroinen itseohjautuvuus – tutkimustuloksia itseohjautuvista organisaatioista. 25.3.2021. Viitattu 15.4.2021. Saatavissa <https://youtu.be/jYmwM9Q9u0o?t=6423>

- Huusko, L. 2007. Työpaikkana tiimi – miten tiimi kasvaa vastuuseen? Helsinki: Edita.
- Inarin kunta. 2015. Inari - Voimakas luonnostaan. Esite. Viitattu 16.4.2021. Saatavissa https://www.inari.fi/media/poistettavat-2019/tiedostot-2014/nordica/kuntaesite-2015/inari_esite_a4_suomi_aukeama.pdf
- Inarin kunta. 2019. Arktisen Inarin strategia 2030. Viitattu 3.3.2021. Saatavissa https://www.inari.fi/media/tiedostot-2019/hallinto-2019/arktisen-inarin-strategia-2030_valtuuston-hyvaksyma-12.12.2019.pdf
- Jansson, E. 2021. Talousjohtaja. Kuhmon kaupunki. Haastattelu 13.4.2021.
- Kalakoski, V. & Valtonen, T. Aivotyö. Työterveyslaitos. Viitattu 20.4.2021. Saatavissa: <https://www.ttl.fi/tyontekija/aivot-tyossa/>
- Katzenbach, J. R. & Smith, D. K. 1994. Tiimit ja tuloksekas yritys. Helsinki: Gummerus.
- Kostamo, T. & Gamrasni, M. 2021. Viisi askelta kohti yhteisöohjautuvuutta. Teoksessa Gamrasni, M. (toim.) Matkaopas yhteisöohjautuvuuteen. Helsinki: Haaga-Helia ammattikorkeakoulu, 103-116. Viitattu 22.4.2021. Saatavissa <https://www.haaga-helia.fi/sites/default/files/file/2021-03/matkaopas.pdf>
- Kotimaisten kielten keskus. Kielitoimiston sanakirja. Viitattu 19.4.2021. Saatavissa <https://www.kielitoimistonsanakirja.fi/#/>
- Kuhanen, K. 2021. Toimitusjohtaja. JCDecaux. Moderoitu keskustelu: Itseohjautuvuuden onnistumiset ja sudenkuopat. Minimalist Organizational Design- hankkeen tutkimustulosten julkistamiswebinaarissa Maineensa veroinen itseohjautuvuus – tutkimustuloksia itseohjautuvista organisaatioista. 25.3.2021. Viitattu 15.4.2021. Saatavissa <https://youtu.be/jYmwM9Q9u0o?t=6423>
- Kurvinen, P. 2020. Vihjohtaminen. Tampere: Mediapinta.
- Laloux, F. 2014. Reinventing Organizations. Bryssel: Nelson Parker.
- Laloux, F. 2018. Sense and Respond: Frédéric Laloux on a New Management Paradigm. Egon Zender. Viitattu 3.3.2021. Saatavissa <https://youtu.be/nTgUYKsbHWk>
- Launonen, R. & Martela, F. 2021. Yhteisöohjautuvuuden tulevaisuus: Kohti demokraattisempaa työelämää. Teoksessa Gamrasni, M. (toim.) Matkaopas yhteisöohjautuvuuteen. Helsinki: Haaga-Helia ammattikorkeakoulu, 117-120. Viitattu 23.4.2021. Saatavissa <https://www.haaga-helia.fi/sites/default/files/file/2021-03/matkaopas.pdf>

Lundström, N. & Mäenpää, A. 2020. Pirullisia ongelmia ja pirullisia pelejä – kuka pelaa ja millaista peliä? Teoksessa Vartiainen, P. & Raisio, H. (toim.) Johtaminen kompleksisessa maailmassa – viisautta pirullisten ongelmien kohtaamiseen. Helsinki: Gaudeamus, 37-59.

Luoma, M. 2017. Millaisia pähänpinttymiä johtamiseen liittyy? Podcastissa Raisio, H. (toim.) 18.4.2017. Keva. Viitattu 3.3.2021. Saatavissa <https://youtu.be/B8MLGoTXZQU>

Luoma, M., Ahokallio-Leppälä, H. & Vartiainen, P. 2020. Kompleksisuuden opetus suomalaisissa korkeakouluissa. Teoksessa Vartiainen, P. & Raisio, H. (toim.) Johtaminen kompleksisessa maailmassa – viisautta pirullisten ongelmien kohtaamiseen. Helsinki: Gaudeamus, 160-180.

Malmberg, K. 2018. Yllättävä tulos työelämäkyselyssä: itsensä johtaminen töissä ei vähennä pomojen tarvetta – päinvastoin. Helsingin Sanomat. Viitattu 19.4.2021. Saatavissa <https://www.hs.fi/ura/art-2000005892951.html>

Manka, M-L. 2015. Organisaation voimavarojen kasvattaminen. Teoksessa Stressikirja. Helsinki: Alma Talent. Viitattu 18.4.2021. Saatavissa <https://shop.almatalent.fi/stressikirja-ekirja>

Martela, F. 2015. Valonöörit. Helsinki: Gummerus.

Martela, F & Jarenko, K. 2015. Draivi – voiko sisäistä motivaatiota johtaa? Helsinki: Talentum.

Martela, F. & Jarenko, K. 2017. Itseohjautuvuus tulee, oletko valmis? Teoksessa Martela, F. & Jarenko, K. (toim.) Itseohjautuvuus – miten organisoitua tulevaisuudessa? Helsinki: Alma Talent, 9-32.

Martela, F. 2021. Itseohjautuvuus on yhteisöohjautuvuutta – ja sen lupaus on suuri. Teoksessa Gamrasni, M. (toim.) Matkaopas yhteisöohjautuvuuteen. Helsinki: Haaga-Helia ammattikorkeakoulu, 11-18. Viitattu 20.4.2021. Saatavissa <https://www.haaga-helia.fi/sites/default/files/file/2021-03/matkaopas.pdf>

Maury, M., Loukomies, T., Bärlund, A. 2017. Kunnat kuntoon. Helsinki: Kisspublishing.

McChrystal, S., Collins, T., Silverman, D. & Fussell, C. 2015. Team of teams - New rules of engagement for a complex world. New York: Portfolio / Penguin.

Modig, N. & Åhlström, P. 2013. Tätä on lean. Tukholma: Rheologica Publishing.

Mäkkeli, J., Vuori, J. & Malkavaara H-L. 2021. Matkalla yhteisöohjautuvaksi – Toimivat yhteisölliset käytänteet. Teoksessa Gamrasni, M. (toim.) Matkaopas yhteisöohjautuvuuteen.

Helsinki: Haaga-Helia ammattikorkeakoulu, 79-101. Viitattu 26.3.2021. Saatavissa <https://www.haaga-helia.fi/sites/default/files/file/2021-03/matkaopas.pdf>

Määttä, T. 2021. Kaupunginjohtaja. Kuhmon kaupunki. Haastattelu 13.4.2021.

Niemi, A. & Hietaniemi, J. 2020. Just sopivasti ketterä – ketterällä kehityksellä kohti parempaa elämää. Helsinki: Art House.

Pahkin, K. 2018. Artikkelissa Malmberg, K. Yllättävä tulos työelämäkyselyssä: itsensä johtaminen töissä ei vähennä pomojen tarvetta – päinvastoin. Helsingin Sanomat 8.11.2018. Viitattu 19.4.2021. Saatavissa <https://www.hs.fi/ura/art-2000005892951.html>

Poskiparta, H. & Viranta, H. 2018. Artikkelissa Malmberg, K. Yllättävä tulos työelämäkyselyssä: itsensä johtaminen töissä ei vähennä pomojen tarvetta – päinvastoin. Helsingin Sanomat 8.11.2018. Viitattu 19.4.2021. Saatavissa <https://www.hs.fi/ura/art-2000005892951.html>

Puusa, A. & Julkunen, S. 2020. Uskottavuuden arviointi laadullisessa tutkimuksessa. Teoksessa Puusa, A. & Juuti, P. (toim.) Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Helsinki: Gaudeamus, 189-201.

Puutio, R. 2018. Mikä meitä organisoii? Teoksessa Puutio, R. & Heikkilä, J-P. (toim.) Organisaatio prosessina – muodonmuutoksen konsultointi. Jyväskylä: Metanoia Instituutti, 22-45.

Raisio, H., Gardemeister, S., Puutio, R. & Heikkilä J-P. 2019. Voiko organisaatio olla prosessi? Podcast 26.9.2019. Keva. Viitattu 3.3.2021. Saatavissa <https://youtu.be/OaGhhp7R9So>

Raisio, H., Jalonen, H. & Uusikylä, P. 2018. Kesy, sotkuinen vai pirullinen ongelma? Tiedon käyttö yhteiskunnallisessa päätöksenteossa. Helsinki: Sitra, 139. Viitattu 3.3.2021. Saatavissa <https://media.sitra.fi/2018/11/26102309/kesy-sotkuinen-vai-pirullinen-ongelma.pdf>

Raudasoja, K. & Johansson, M-L. 2009. Esimies talouden johtajana julkishallinnossa. Helsinki: Alma Talent.

Salomaa, L. 2019a. Hausjärven kunnassa kiinnitetään entistä enemmän huomiota myös aivotyön kuormittavuustekijöihin. Viitattu 17.4.2021. Saatavissa <https://hausjarvi.fi/hausjarven-kunnassa-kiinnitetaan-entista-enemman-huomiota-myo-aivotyon-kuormittavuustekijoihin/>

- Salomaa, L. 2019b. Sihteeritiimi. Viitattu 17.4.2021. Saatavissa <https://www.kunta-tyo2030.fi/katso/966>
- Salomaa, L. 2020. Itseohjautuvuuden vahvistaminen ruoka- ja siivouspalveluissa. Viitattu 17.4.2021. Saatavissa <https://www.kuntatyo2030.fi/katso/1205>
- Salomaa, L. 2021. Hankepääällikkö. Kärkölen kunta. Haastattelu 7.4.2021.
- Savaspuro, M. 2019. Itseohjautuvuus tuli työpaikoille, mutta kukaan ei kertonut, miten sellainen ollaan. Helsinki: Alma Talent.
- Tienari, J. & Harviainen, J. T. 2020. Strategiaopas kuntien päättäjille – osallista ja hallitse. Helsinki: Alma Talent.
- Toikka, K. & Vähätiitto, H. 2019. Valmentavan johtamisen työkirja. Järvenpään kaupunki.
- Torkkola, S. 2019. Lean asiantuntijatyön johtamisessa. Helsinki: Alma Talent.
- Tuominen, C. 2020. Tunteet ei kuulu työpaikalle. Helsinki: Otava.
- Uhl-Bien, M. & Arena, M. 2017. Complexity leadership: Enabling people and organizations for adaptability. *Organizational Dynamics*, 46(1), 9–20. Viitattu 3.3.2021. Saatavissa <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2016.12.001>
- Viitala, R. 2019. Valmentava esimiestyö – vastuullinen keino itseohjautuvuuden ja luovuuden vahvistamiseen? Teoksessa Collin, K. & Lemmetty, S. (toim.) *Siedätystä johtamisallergiaan!* Helsinki: Edita, 169-184.
- Warr, P. 1999. Well-being and the Workplace. Teoksessa Kahneman, D., Diener, E. & Schwarz, N. *Well-being: The foundations of Hedonic Psychology*. New York: Russell Sage Foundation, 392-412. Viitattu 16.4.2021. Saatavissa https://www.researchgate.net/publication/294721247_Well-being_and_the_Workplace
- Worthy, J. C. 1950. Organizational Structure and Employee Morale. *American Sociological Review* Vol. 15, No. 2 (Apr., 1950), 169-179. Viitattu 3.3.2021. Saatavissa <https://doi.org/10.2307/2086780>

Liite 1. Haastattelukysymykset

Ympäristön ja työn moniulotteisuus

1. Kertoisitko työstäsi?
2. Mikä motivoi sinua työssäsi?
3. Miten koet työsi merkityksellisyyden?
 - a. Mitä työsi merkitsee sinulle ja muille?
4. Löytyykö työyhteisöstä yhteistä merkityksellisyyttä?
5. Kohtaatko työssäsi säännöllisesti tehtäviä/haasteita, jotka ovat keskenään saman tyyppisiä, ja joiden ratkaisemiseen toivoisit rutiininomaisia ratkaisuja? Voitko kertoa esimerkin?
 - a. Mistä saat avun ja tuen haasteissa?
6. Mitkä ovat kaikista pirullisimpia ongelmia työssäsi?
7. Millä toimenpiteillä selkeyttäisit työtäsi ja auttaisit sitä virtaamaan paremmin?
 - a. Työn keskeytykset, omat ja ulkoa tulevat, miten olisi mahdollista vähentää?
 - b. Miten kehität työtäsi?
8. Miltä osin koet, että työsi on samanlaista tai erilaista, kuin muiden toimistosihteerien/esimiesten (haastateltavasta riippuen) työ?
9. Paljonko työssäsi on keskinäisriippuvuutta ja kytkeytyneisyyttä *muiden työhön*?
 - a. Miten erilaista osaamista voisi hyödyntää monipuolisemmin?
 - b. Koetko, että voit toimia yli toimialarajojen esim. tilanteessa, jossa se hyödyttää kumpaakin osapuolta?

Itseohjautuvuus

1. Mitä tulee mieleen itseohjautuvuudesta?
2. Miten itseohjautuvuutta voisi lisätä?
3. Miten jaatte työtä työpaikalla?
 - a. Miten pitäisi jakaa?
4. Jos sinulle tulisi äkillinen tarve olla poissa töistä pitkään, miten työsi hoituisivat?
 - a. Miten henkilöriskiä tulisi pienentää?
5. Mitä tulee mieleen tiimityöstä?
6. Mitä onnistunut johtaminen edellyttää esimiehiltä?
 - a. Miten toivoisit, että itsenäistä toimintaa ja vastuunottoa tuettaisiin?
7. Millaisia vaikutuksia vallan ja vastuun jakaminen laajemmalle voisi tuoda?
8. Mitä tulee mieleesi, kun puhutaan tulevaisuuden aktiivisesta rakentamisesta?

Työpaikan kulttuuri

1. Mitkä tekijät luovat hyvän työilmapiirin?
2. Minkälaista vuorovaikutus työyhteisössäsi on?
 - a. Miten vuorovaikutuksen määrää ja laatua voisi lisätä?
3. Miten läpinäkyvyys toteutuu?
 - a. Tunnistatko työyhteisössä/organisaatiossasi tiedolla hallitsemista?
4. Minkälaista luottamus on työyhteisössäsi?
5. Miten tunteita näytetään?
6. Minkälaisia kulttuurista kumpuavia jännitteitä organisaatiossa on?
 - a. Syntykö konflikteja?
7. Palaute (esimies, vertaiset, alaiset)
 - a. Kenelle näistä sinä haluaisit antaa palautetta tässä organisaatiossa?
 - b. Onko palautteen antoon olemassa luonnollinen väylä?

Muutos

1. Mitä tulee mieleen, kun puhutaan muutoksesta?
 - a. Millaisia kokemuksia muutoksesta?
2. Minkälaisia näkökulmia kaipaat muutoksesta keskusteluun?
3. Minkälaista viestintää odotat muutostilanteissa?
4. Miten muutos pitäisi suunnata?
 - a. Mitä pitäisi tehdä, että se menisi siihen suuntaan?
5. Mistä löytyisi kehittämisen ketteryys?
6. Kuinka hyvin meneillään oleva organisoituminen vastaa tarkoitustaan?
7. Onko tässä organisaatiossa rutiinien ja uskomusten ylläpitämiä toimintoja?
 - a. Voisiko työskentely olla merkityksellisempää, jos uskomuksia vaihdetaan?
8. Kertoisitko hiukan tämän organisaation yhteisestä päämäärästä.