



HUMANISTINEN  
AMMATTIKORKEAKOULU

OPINNÄYTETYÖ

Yksilöt Helsingin nuorisopalveluiden  
tapahtumayksikön vahvuuksina

*Sanna Lesonen*

Kulttuurituotanto ylempi AMK (60 op)

Arvioitavaksi jättämisaika 27.11.2017

# HUMANISTINEN AMMATTIKORKEAKOULU

## Kulttuurituottaja ylempi AMK

### TIIVISTELMÄ

<b>Työn tekijä</b> Sanna Lesonen	<b>Sivumäärä</b> 68 ja 6 liitesivua
<b>Työn nimi</b> Yksilöt Helsingin nuorisopalveluiden tapahtumayksikön vahvuuksina	
<b>Ohjaava(t) opettaja(t)</b> Arto Lindholm	
<b>Työn tilaaja ja/tai työelämäohjaaja</b> Helsingin nuorisopalvelut, Mikko Vatka	
<b>Tiivistelmä</b> <p>Helsingin nuorisotyötä on kohdannut kahden vuoden aikana kaksi isoa muutosta, ensin Helsingin nuorisoasiainkeskuksen organisaatiomuutos vuonna 2016 ja heti sen jälkeen koko kaupungin organisaatiomallin muutos kesäkuussa 2017. Jatkuvien muutosten turbulenssissa Helsingin nuorisopalveluiden tapahtumayksikön prosessien kehittäminen on jäänyt kiireen jalkoihin eikä vuoden 2016 alusta lähtien toiminut yksikkö ole löytänyt yhteistä näkökulmaa tapahtumien tuottamiseen. Prosesseissa on ollut havaittavissa paljon ylimääräisiä työvaiheita eikä luovan asiantuntijaorganisaation kannalta oleellista sisäistä luottamusta ole päässyt kehittymään. Kiire ja prosessien hallitsemattomuus ovat osaltaan syöneet luovien asiantuntijoiden motivaatiota ja jaksamista, mikä voi heijastua suoraan yksittäisten tapahtumien kehittämiseen tai uudistamiseen.</p> <p>Tämä kehittämistyö paneutuu edellä mainitun yksikön toimintatapojen kehittämiseen ja yksikön yhtenäisyyden parantamiseen sekä pyrkii samalla löytämään keinoja yksilöiden työhyvinvoinnin lisäämiseksi. Työn tutkimuskysymys on: Voidaanko tapahtumayksikön toimintatapoja selkiyttämällä lisätä luovan asiantuntijaorganisaation työhyvinvointia ja yhteisöllisyyttä? Työ toteutettiin toimintatutkimuksena, joka soveltuu hyvin osallistavan näkökulmansa takia tämän tyyppiseen organisaatioon.</p> <p>Työn materiaalit kerättiin kevään ja alkusyksyn 2017 aikana pidetyissä työpajoissa. Työpajoja pidettiin yhteensä neljä kappaletta, joihin osallistui keskimäärin 85 % kaikista yksikön vakituisista työntekijöistä. Yhteisen yksikön rakentaminen aloitettiin yksilötasolta josta siirryttiin toisessa työpajassa yksikkötasolle. Kolmas työpaja keskittyi erityisesti prosessien nykytilan kartoittamiseen ja neljännessä pajassa visioitiin tulevaa. Jokaisen työpajan jälkeen kyseisen työpajan tulokset analysoitiin ja niistä tehtiin konkreettiset koonnit seuraavaan työpajan orientaatiokeskusteluihin.</p> <p>Työpajojen tuloksena työntekijöiden keskusteluyhteyttä saatiin avattua ja yksikön prosesseista pystyttiin nimeämään muutamia oleellisia kehittämiskohteita, jotka nousivat esiin jokaisessa työpajassa. Työhyvinvointiin ja jaksamiseen vaikuttavia kehittämiskohteita olivat erityisesti sisäisen viestinnän ja kommunikaation parantaminen, kokouskäytäntöjen selkiyttäminen sekä yhteisten kohtaamisten lisääminen. Lisäksi työpajojen tuloksena saatiin luotua yksikön pohjaa sille visiolle, missä haluamme olla vuonna 2025.</p> <p>Yhteisesti nimettyihin kehittämiskohteisiin esiteltiin konkreettisia toimenpide-ehdotuksia, jotka vastaanotettiin positiivisesti. Toimenpiteinä esiteltiin yhteisesti käyttöön otettavaa tapahtumakorttia, jonka ajatuksena on koota tapahtuman oleelliset tiedot yhteen paikkaan kaikkien saataville. Kokouskäytäntöjä tarkemmin kalenteroimalla tiedonkulkua ja suunnitelmallisuutta saadaan sujuvoitettua ja yhteisten kohtaamisten lisäämisellä pyritään kollegojen kiireettömään kuulumisten vaihtoon ja hiljaisen tiedon jakamiseen. Yhteisen visioinnin avulla onnistuttiin lisäksi luomaan jo sellaista näkymää, johon koko yksikkö voisi sitoutua sekä näkymää siitä, mihin kaikkien toimenpiteiden tulisi lopulta johtaa.</p> <p>Toimenpide-ehdotusten juurruttamiseksi yksikön jokapäiväiseen toimintaan vaaditaan erityisesti esimieheltä kykyä pitää kiinni sovitusta toimenpiteistä. Käytänteiden muuttamisen hankalin vaihe liittyykin ajattelutapoihin ja henkiseen kynnykseen muuttaa omia toimintatapojaan vaikka ne järjellä ajateltuna olisivat helposti todettavissa toimimattomiksi. Onkin muistettava, että tämän työn avulla pystyttiin luomaan vasta pohjaa sille, miten tapahtumayksikkö voisi tulevaisuudessa toimia. Työn lopputulemana voidaankin pitää, että Helsingin nuorisopalveluiden tapahtumayksikön kehittäminen ja toimenpiteiden selkeyttäminen saatiin tutkimustyön aikana hyvin alkuun, ja konkreettisia, pieniäkin muutoksia tekemällä työhyvinvointia ja työssä jaksamisen edellytyksiä voidaan lisätä.</p>	
<b>Asiasanat</b> työhyvinvointi, organisaatiokulttuuri, ryhmäytyminen, toimintatutkimus, SWOT työpajamenetelmä, johtamistaito, oppiva organisaatio, asiantuntijuus	

# HUMAK UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

## Name of the Degree Programme

### ABSTRACT

<b>Author</b> Sanna Lesonen	<b>Number of Pages</b> 68 + 6 appendix
<b>Title</b> From individual strengths to shared strengths in Helsinki Youth Services unit of event services	
<b>Supervisor(s)</b> Arto Lindholm	
<b>Subscriber and/or Mentor</b> Helsinki Youth Services – Mikko Vatka	
<b>Abstract</b> <p>During the past two years the youth work in Helsinki has faced two major changes - first the organizational change in the Helsinki Youth Center in 2016, and immediately after the change of the city's organizational model in June 2017. In the turbulence of persistent changes, the development of the processes of Helsinki Youth Services unit of event services (<i>tapahtumayksikkö</i>) has been left in a hurry, and the unit has not found a common perspective for producing events. There have been a lot of extra work in the processes, and no internal confidence relevant to a creative expert organization has been able to develop. Urgency and lack of process control have contributed to the motivation and endurance of creative experts, which can be directly reflected in the development of individual events.</p> <p>This work focuses on developing the processes of the aforementioned unit and improving the community in it, while at the same time seeking ways to increase the wellbeing of individual employees in the unit. The question of research is: Is it possible to increase the efficiency and the well-being of a creative expert organization by enhancing processes? The work was carried out as an action research since its participatory perspective is well suited to this type of organization.</p> <p>The study materials of the work were collected in four different workshops which were held during the spring and early autumn in 2017. The workshops involved an average of 85 % of all the permanent employees in the unit. The construction of a communal unit was started at an individual level, from which the second workshop was moved to the unit level. The third workshop focused specifically on mapping the current state of the processes and the fourth workshop was spotted for the future. After each workshop, the results were analyzed and made concrete concatenations for the next workshops orientation discussions.</p> <p>As a result of the workshops, the conversation of the employees was opened and the processes of the unit were able to name some of the development targets that are essential for work motivation and well-being. Named development targets were, in particular, improving internal communication, clarifying meeting practices, and increasing common meetings. In addition, as a result of the last workshop, the unit created the vision where to be in 2025.</p> <p>Proposals for these items were presented in August 2017, which were received positively. As a measure, event card was presented, whose idea is to gather the essential information of an event in one particular place instead of many places how it was used to be. More accurately, calendering, streamlining and planning can be made easier, and more common encounters are aimed at exchanging reluctant members of the colleagues and sharing tacit knowledge. However, it was also possible to create a vision that the whole unit could engage and to see where the actions of all tasks should ultimately lead.</p> <p>Although the proposals for action were received in a good spirit, to incorporate the unit's everyday activities, it is especially important for the units' superior to have the capability to hold the agreed measures. The most difficult step in changing the practices is to change ways of acting, even if they are easily recognizable to be more inoperative than the new.</p> <p>All in all, it should be remembered that this work enabled to create only the basis for how the event unit could operate in the future.</p>	
<b>Keywords</b> activity analysis, work welfare, SWOT analysis, organizational culture, workshop method, expertise	

# SISÄLLYS

1 JOHDANTO	5
1.1 Työn tarpeet	8
2 TILAAJA	10
2.1 Helsingin nuorisopalvelut	10
2.2 Nuorisopalvelujen tapahtumayksikkö	11
2.2.1 Tapahtumatuotantotiimi	12
2.2.2 Kulttuuriareena Gloria	13
3 TYÖN KÄSITTEISTÖ	14
3.1 Työhyvinvointi	14
3.2 Ryhmytyminen	18
3.3 Oppiva organisaatio	19
3.4 Tunne-energia	20
4 TUTKIMUSSTRATEGIA	21
4.1 Toimintatutkimus	21
4.2 Havainnointi	25
4.3 SWOT	27
5 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	28
5.1 Yksilöiden vahvuudet asiantuntijaorganisaatiossa	28
5.2 Yksikön voimavarat ja heikkoudet	35
5.3 Prosessit	40
5.5 Tapahtumayksikön visio 2025	44
5.4 Käytännön toimenpide-ehdotukset	49
6 YHTEENVETO JA KATSE TULEVAISUUTEEN	57

## 1 JOHDANTO

Helsingin kaupungin nuorisopalveluiden tapahtumayksikkö on vuoden 2016 alusta lähtien toiminut yhteisö, jonka kaikki vakituiset työntekijät ovat oman alansa asiantuntijoita. Asiantuntijuutta löytyy kulttuurin ja tapahtumatuotannon alalta laajasti niin tapahtuman tuottamisesta ääni- ja valotekniikkaan kuin viestinnästä työllistämiseen.

Vuonna 2014 silloinen Helsingin kaupungin nuorisoasiainkeskus teki suunnantarkistuksen eli kartoitti laajoilla haastatteluilla sitä, minkälaisia tulevaisuuden näkymiä virastolla on samalla omaa strategiaansa, tehtäväänsä ja päämääriään kirkastaen. Tällöin kartoitettiin myös nuorisotyön painopisteitä, päivitettiin kumppanuuksia sekä mietittiin miten toimia, jotta painopisteisiin voitiin vastata. Suunnantarkistus tuotti toivotusti uusia näkökulmia, visioita ja toi nuorten tarpeita selkeästi näkyville. Näiden havaintojen perusteella toteutettiin organisaatiomuutos, joka astui voimaan vuoden 2016 alussa. Organisaatiomuutoksen johdosta aiemmin toiminut neljä tuottajavakanssia sisältänyt tapahtumatuotantoyksikkö yhdistettiin kulttuuriareena Glorian kanssa yhteiseksi 11 vakanssia sisältäväksi tapahtumayksiköksi. Työskentelen itse kyseisen yksikön tuottajana ja siirryin tapahtumayksikköön tapahtumatuotantoyksiköstä vuoden 2016 alussa. (nuorisoasiainkeskus, 2014.)

Kummallakin aiemmin erillään toimineella yksiköllä oli entuudestaan vahvat profiilit ja vakiintuneet toimintamallinsa. Tapahtumatuotantoyksikkö oli toiminut sellaisenaan vasta alle kymmenen vuotta, kulttuuriareena Gloria jo vuosituhannen taitteesta, siis suunnilleen puolet kauemmin. Lähtökohdiltaan yhdistäminen oli perusteltua, sillä molempien yksiköiden toimintaperiaatteet ja päämäärät olivat keskenään hyvin samankaltaisia – tuottaa nuorten tapahtumia yhdessä nuorten kanssa.

Nuorisopalvelujen sisäinen organisaatiomuutos tapahtui vuoden 2016 vaihteessa, mutta se edelsi vasta tulossa olevaa suurempaa koko kaupungin

kattavaa muutosta. Helsingin toimialamallin mukainen organisaatio astui voimaan vain puolitoista vuotta edellisen muutoksen jälkeen kesäkuussa 2017.

Työssä tapahtuvat muutokset muuttavat rakenteita, joiden varaan sujuva arkityö ja toimiva työyhteisö rakentuvat. Esimerkiksi palvelujen uudelleen organisoiminen ja siihen liittyvät muutokset erilaisissa rakenteissa vaikuttavat perustehtävään ja työn teolle asettuviin tavoitteisiin. Myös työn kohteessa tapahtuu usein samalla laadullisia muutoksia. Työn uudelleenmäärittelemisen on muutoksessa työtoiminnan kannalta olennainen tekijä. Kun työn kohteessa tapahtuu muutoksia, on työssä tarvittavaa osaamista, välineitä, malleja, sääntöjä, työnjakoa ja yhteistyötä arvioita uudelleen ja pohtia, palvelevatko ne edelleen työn tekemiseen liittyviä tavoitteita vai ylläpitävätkö sellaisia häiriöitä, että työn tekeminen ei toimi parhaalla mahdollisella tavalla. (Helsingin kaupungin työterveyshuolto, 2012; Manka & Manka 2016, 54.)

Erilaisten organisaatioiden tai yksiköiden yhdistyessä organisaatiokulttuuriset erot tulevat näkyviksi. Tämä näyttäytyy esimerkiksi erilaisina toimintatapoina ja käsityksinä siitä, millainen toiminta on oikeaa tai voi palvella parhaiten tavoitteisiin pääsyä. Muutos edellyttää aina ensisijaisesti uusien toimintatapojen oppimista, mutta samalla myös aktiivista luopumista ja poisoppimista vanhoista tavoista, jotka aiemmin on koettu tärkeiksi ja oikeiksi. (Helsingin kaupungin työterveyshuolto, 2012.)

Kahden suuren muutoksen takia uuden tapahtumayksikön uudelleen organisoinnille ei ole löytynyt aikaa, vaan se on jäänyt kiireen jalkoihin. Työntekoa on jatkettu muutoksista huolimatta pitkälti samalla tavalla kuin aiemmin kuitenkin huomiomatta sitä, että yksikössä on yhtäkkiä enemmän työntekijöitä jotka eivät varsinaisesti tunne toisiaan saati toistensa työtapoja. Yksikkö on jakanut yhteiset toimistotilat syksystä 2016 lähtien, mutta on henkisesti edelleen vahvasti kahtia jakautunut, mikä näyttäytyy erityisesti keskustelujen tasossa - Lähes kahden vuoden jälkeen keskustelut siirtyvät luontevasti aina vanhan organisaatiomallin mukaiselle Gloria ja tapahtumatuotannot-akselille sen sijaan, että näkökulma olisi yhteinen me-

henkinen tapahtumayksikkö. Lisäksi, vaikka käytössä on enemmän henkilöstöresursseja tapahtumien tuottamiseen, joutuu osa työntekijöistä venymään jatkuvasti ylitöihin. Ylityöt voivatkin kuvastaa paitsi suunnittelemattomuutta myös keskinäisen luottamuksen puutetta, jolloin tehtäviä ei haluta jakaa muille. Jatkuvat ylityöt ja pitkät työpäivät vähentävät joka tapauksessa työn ja vapaa-ajan välistä suhdetta, mikä vaikuttaa pitkällä aikavälillä hyvinvointiin, kun palautumiselle ei jää tarvittavaa aikaa. Muutosten keskellä ei myöskään helposti löydetä aikaa yhteisöllisyyden rakentamiseen, vaikka se voisi toimia työhyvinvoinnin edistäjänä. Pehmeiden arvojen huomioiminen kovien arvojen rinnalla on organisaation menestyksen kannalta kuitenkin ensisijaisen tärkeää. (Manka & Manka 2016, 54; Alahuhta & Himanen 2003, 171.)

Tässä työssä paneudutaan prosessien, yhteistyön ja yhteisten sääntöjen selkeyden tärkeyteen erityisesti luovan asiantuntijaorganisaation ja työhyvinvoinnin näkökulmista. Työn tavoitteena on saada selkiytettyä Helsingin nuorisopalveluiden tapahtumayksikön sisällä olevia, keskenään erilaisia toimintatapoja, sekä tunnistaa ja nimetä sellaisia heikkouksia, jotka voitaisiin kääntää voimavaroiksi. Työssä pyritään myös esittämään konkreettisia ratkaisuehdotuksia löydetyille ongelmakohtille. Ongelmien ratkaisulla pyritään ensisijaisesti vähentämään yksittäisen työntekijän taakkaa sekä lisätä sitä kautta myös työkykyä.

Työn tutkimuskysymys on: Voidaanko tapahtumayksikön toimintatapoja selkiyttämällä lisätä luovan asiantuntijaorganisaation työhyvinvointia ja yhteisöllisyyttä?

Välillisenä tuloksena toivon, että tutkimusprosessin aikana työntekijät oppivat ymmärtämään ja hyödyntämään paremmin toistensa ammattitaitoa, arvostamaan erilaisia työtapoja sekä ennen kaikkea yhdistymään yhteiseksi yksiköksi, joka voi jakaa myös toimintaperiaatteet, visiot ja keskinäisen luottamuksen.

## 1.1 Työn tarpeet

Muutostilanteessa perustettavilta tiimeiltä tai yksiköiltä puuttuu usein yhteistyön kannalta välttämätön yhteinen malli toiminnastaan ja sen tavoitteista, sekä jokaisen jäsenen roolista osana työn teon kokonaisuutta. Tällöin päädytään usein työskentelemään vanhojen, aiemmista yksiköistä periytyneiden mallien varassa. Yhteisen mallin puuttuessa törmätään herkästi väärinkäsityksiin ja katkoksiin, jotka nostattavat ärtymystä ja turhautumista. Aiemmin hyvin toimineet työskentelytavat eivät välttämättä enää vastaa muuttuneen työn haasteisiin. Uusiin haasteisiin vanhalla toimintatavalla vastaaminen aiheuttaa työssä kiirettä, ylimääräistä työtä ja tarvetta korjata jo kertaalleen tehtyjä asioita. (Helsingin kaupungin työterveyshuolto, 2012.)

Nykytiedon mukaan selkeä johtaminen ja töiden järjestely, oikeudenmukaiset ja yhteiset pelisäännöt, luotettava ja avoin vuorovaikutus sekä mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön saattavat olla hyvän työkyvyn kannalta jopa merkittävämpiä asioita kuin työntekijän terveys. Työn ja ihmisen välinen vuorovaikutussuhde on entistä monisäikeisempi ja työn muutokset vaikuttavat yhä selvemmin myös työkykyyn. Tästä johtuu, että työkykykäsitteen rinnalle on otettu käyttöön termi työhyvinvointi. Työhyvinvointi sanaa käytetään usein kuvaamaan työyhteisön tilannetta, ja sillä halutaan viestiä laajempaa työn ja työelämän kehittämistarvetta kuin pelkästään yksilöllisten voimavarojen edistämistä. (Helsingin kaupungin työterveyshuolto, 2012.)

Helsingin kaupungin uutena strategiana on olla maailman toimivin kaupunki. Strategiassa määritellään, että koko kaupungin tavoitteena on pyrkiä tekemään jatkuvasti kaikki hieman paremmin, jotta helsinkiläisten elämä olisi mukavampaa ja vaivattomampaa. Kaupungin perustehtävänä on järjestää asukkailleen laadukkaita palveluja ja luoda edellytyksiä virikkeelliselle ja hauskalle elämälle. Vahvasti tapahtumia ja elävää kaupunkikulttuuria korostava strategia tulee nostamaan esiin uudenlaisia tarpeita, jotka tulevat koskettamaan niin ikään myös tapahtumayksikköä. Näihin tarpeisiin, vaateisiin tai toiveisiin tulee voida vastata ammattitaidolla ja linjakkaasti, jotta työn tulos voi olla hyvää



ja tapahtumat onnistuneita. Kaupunkistrategia omalta osaltaan vahvistaa sitä ajatusmallia, jota tällä työllä haetaan – myös tapahtumayksikön tulee pyrkiä tekemään tuotantojaan aina hieman paremmin, jatkuvan parantamisen näkökulmasta. (Helsingin kaupungin strategia, 2017.)

Hyvä työilmapiiri syntyy toisten työn arvostamisesta, avoimuudesta, auttamishalusta, onnistumisesta ja luottamuksesta. Tuloksellisuutta voidaan lisätä työn kehittämisellä, suunnittelulla ja järjestämisellä sekä yhteisellä vastuulla tavoitteiden saavuttamisesta. Kun työ virtaa, työstä voi nauttia, mikä näkyy paitsi kokonaisvaltaisessa hyvinvoinnissa myös työn tuloksessa, mikä tässä tapauksessa on yksikön tuottamat tapahtumat. Tutkimusten mukaan työhyvinvointiin vaikuttaa erityisesti työn prosessien suunnitelmallisuus. Oikein resursoimalla aikaa voi jäädä myös tapahtumien kehittämiseen, nopeampiin reagointimahdollisuuksiin sekä yhteistyöverkoston kasvattamiseen. Hyvinvoivat ja työkykyiset työntekijät pystyvät tuottamaan entistä parempia tapahtumia helsinkiläisille nuorille. Sen sijaan mikäli yhteisön prosessit eivät ole selkeitä, uupuvat ennen pitkää niin työntekijä kuin esimies. (Manka, Kaikkonen & Nuutinen 2007, 6.)

Jatkuvassa muutoksen virrassa pärjäävät ne toimijat, jotka kykenevät uudistumaan ja muuttamaan toimintaansa. Yhdistämällä erilaista osaamista, voidaan tulla luoneeksi jotain hyvin ainutlaatuista ja menestyksekkästä, sillä osaaminen nähdään myös menestyksen takeena. Vaikka tapahtumayksikkö on vain pieni osa koko Helsingin kaupungin organisaatiokokonaisuutta, käytän siitä työssäni termiä asiantuntijaorganisaatio. Asiantuntijaorganisaation menestymisen kulmakivi on sen jäsenten eli asiantuntijoiden tuottama osaaminen, jonka varaan koko organisaation toiminta voi rakentua. (Huuhka 2010, 37)

Organisaatio, jossa työntekijöillä on aidosti omaa tilaa tehdä työtä luo kulttuurin, jonka avulla voidaan houkutella kaikkein osaavimpia työntekijöitä, pitää heidät innostuneina ja saada heidät toteuttamaan täysin omaa potentiaaliaan. Organisaation ja yksilön välillä voi parhaimmillaan vallita positiivinen

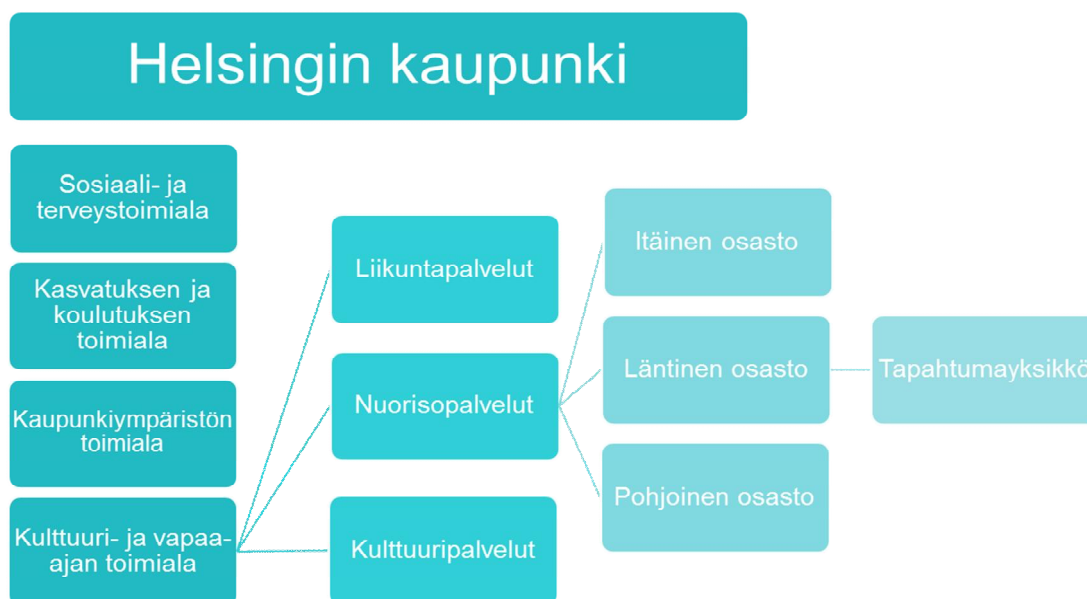
vuorovaikutus, jonka myötä molemmat voittavat: yksilö saa riittävän usein uusia, erilaisia haasteita, jolloin sekä organisaatio että yksilö pystyvät ylläpitämään luovuuttaan. (Alahuhta & Himanen 2003, 171.)

## 2 TILAAJA

### 2.1 Helsingin nuorisopalvelut

Työn tilaaja on Helsingin kaupungin nuorisopalvelut. Nuorisopalvelut kuuluvat Helsingin uudessa 1.6.2017 perustetussa toimialaperusteisessa organisaatiossa osaksi Kulttuuri- ja vapaa-ajan toimialaa. Kulttuuri- ja vapaa-ajan toimiala ylläpitää ja parantaa eri-ikäisten helsinkiläisten mahdollisuuksia henkiseen ja fyysiseen hyvinvointiin, sivistymiseen sekä aktiiviseen kansalaisuuteen ja tukee Helsingin elinvoimaisuutta. (Helsingin kaupungin Hallintosäännön 4 luvun 7 §.)

Kulttuuri ja vapaa-ajan toimiala jakautuu kolmeen palvelukokonaisuuteen, jotka ovat kulttuuripalvelukokonaisuus, liikuntapalvelukokonaisuus ja nuorisopalvelukokonaisuus. Nuorisopalvelukokonaisuus huolehtii nuorisotyöstä ja nuorisopolitiikasta. (Hallintosäännön 4 luvun 7 §) Nuorisopalvelukokonaisuudessa on kolme palvelua: itäinen nuorisotyö, läntinen nuorisotyö ja pohjoinen nuorisotyö (kuvio 1). (Helsingin kaupunki, 2017.)



*Kuvio 1: Helsingin kaupungin organisaatiokaavioita mukailten, Sanna Lesonen 2017.*

## 2.2 Nuorisopalvelujen tapahtumayksikkö

Läntiseen nuorisotyöosastoon kuuluva tapahtumayksikkö koostuu kahdesta, vuoden 2016 alussa yhdistetystä tiimistä – Tapahtumatuotantoyksikön jälkeen uudelleen nimetystä tapahtumatuotantotiimistä sekä Kulttuuriareena Gloriasta.

Tapahtumayksikön tehtävänä on tukea nuorten omia tuotantoja sekä toteuttaa nuorille suunnattuja tapahtumia yhteistyössä nuorten, kansalaisyhteiskunnan toimijoiden ja muiden kaupungin palvelujen kanssa. Yksikköä johtaa toiminnanjohtaja. (Helsingin kaupunki, 2017.)

Tapahtumayksikössä on yhteensä yksitoista vakituista työntekijää. Yksikössä on toiminnanjohtaja, kuusi (6) tuottajaa, töiden järjestelijä, valosuunnittelija, äänisuunnittelija sekä vastaava nuoriso-ohjaaja. Lisäksi yksikön niin sanottuun ydintiimiin luetaan myös kaksi määräaikaisessa työsuhteessa hankkeen kautta työskentelevää mediatuottajaa. Vaikka tapahtumayksikkö kuuluu läntiseen nuorisotyöpalveluun, sen toimintakenttänä on koko Helsingin alue.

Virallisesti tapahtumayksikön sisällä ei ole erillisiä tiimejä, mutta tuotantojen eroavaisuuksien takia on päädytty pitämään esimerkiksi tapahtumien tuotantopalaverit erillään. Esittelen seuraavaksi tiimien toimintaperiaatteet, jotka pohjautuvat pääasiassa entisen nuorisoasiainkeskuksen organisaation mukaiseen työnjakoon.

### 2.2.1 Tapahtumatuotantotiimi

Tapahtumayksikköön kuuluva tapahtumatuotantotiimi on neljän tuottajan muodostama kokonaisuus, jonka tehtävänä on järjestää pääkaupunkiseudun suurimmat nuorten tapahtumat. Tapahtumatuotantotiimi toteuttaa vuodessa keskimäärin noin 4-6 tapahtumaa, joissa käy yhteensä yli 20 000 nuorta kaupunkilaista. Vuosittaisia suurimpia satsauksia ovat talvilomatapahtuma Reaktori, taidefestivaali Loistefestari sekä nuorten vaikuttamisjärjestelmä Ruutiin kytkeytyvät tapahtumat. Vuosittaisten tapahtumien lisäksi tiimin tehtäviin kuuluu tukea nuorten omia tuotantoja, järjestää tuottajakursseja nuorille ja nuoriso-ohjaajille sekä vastata nuorilta lähtöisin oleviin tapahtumatoiveisiin. Tapahtumat tuotetaan osallistavalla työotteella yhdessä nuorten kanssa, ja tapahtumien kohderyhmää ovat 12–18-vuotiaat nuoret. (nuorisoasiainkeskus, 2014.)

Tapahtumatuotantotiimin tuottamille tapahtumille on oleellista, että ne järjestetään aina eri paikassa sen mukaan, mikä tapahtumavenuue on kyseiselle tuotannolle paras. Esimerkiksi talvilomatapahtuma Reaktori on järjestetty vuosien varrella niin Kaapelitehtaalla, Suvilahdessa kuin Messukeskuksessa, Ruuti-tapahtumia järjestetään muun muassa Helsingin Kaupungintalolla ja Loistefestarit levittäytyvät vuosittain ympäri pääkaupunkiseutua. Tuotannollisesti tapahtumatuotantotiimi joutuu siis aina mukautumaan tuotannoissaan siihen tilaan, joka on kyseiselle tapahtumalle valikoitunut erilaisen yhteistyön, hinnan tai saatavuuden takia.

## 2.2.2 Kulttuuriareena Gloria

Kulttuuriareena Gloria on vuonna 1999 toimintansa aloittanut Helsingin nuorisopalvelujen ylläpitämä tila. Pieni Roobertinkatu 12:n entiseen elokuvateatteriin rakennettu 600 asiakaspaikan monitoimiareena siirrettävine katsomoineen mahdollistaa hyvin erilaisten tilaisuuksien järjestämisen. Toiminnan lähtökohtana on nuorten omaehtoisen kulttuuritoiminnan sekä uuden kaupunkikulttuurin luominen ja nuorisokulttuuristen ilmiöiden esille tulon tukeminen ja mahdollistaminen. Nuori on tässä asiayhteydessä nuorisolain mukaisesti alle 29-vuotias henkilöä (Nuorisolaki 2006). Vuositasolla Gloriassa järjestetään noin 150–200 tapahtumaa. Ohjelmatarjonta koostuu musiikista, teatterista, tanssista, seminaareista sekä erilaisista messutapahtumista. Tapahtumatoiminnan lisäksi Gloria on nuoria työllistävä ja kouluttava toimija. Vuoden aikana Gloriassa työskentelee noin 50 nuorta valo- ja äänitekniikassa, tuotannossa sekä vahtimestareina. Nuoria saapuu sekä TE-keskuksen kautta työllistettyinä että oppilaitosharjoittelijoina. (Nyman, 2014; Kulttuuriareena Gloria)

Glorian tiimin tuottamat tapahtumat tuotetaan lähtökohtaisesti aina Kulttuuriareena Glorian tiloissa Pieni Robertinkadulla. Tilaa vuokrataan paljon ulkopuolisille tapahtumatoimijoille, jolloin pääasiallinen tapahtumatuotanto tapahtuu jossain muualla kuin Glorian tiloissa. Vuokratessaan Glorian käyttöönsä, vuokrahintaan sisältyy aina tuotannollinen tuki sekä henkilökunta tapahtumapäivänä. Vaikka henkilökunta tapahtumissa koostuu usein pääasiassa nuorista työllistetyistä, heistä on aina vastuussa tapahtumayksikön vakituinen työntekijä tai tekijät.

Suurin ero tapahtumatuotantotiimin ja Glorian tuottamissa tapahtumissa on, että kun tapahtumatuotantotiimin tapahtumat järjestetään aina vaihtuvissa lokaatioissa, Glorian tiimin tapahtumat toteutuvat lähes poikkeuksetta samojen seinien sisällä.

## 3 TYÖN KÄSITTEISTÖ

### 3.1 Työhyvinvointi

Käsitteenä työhyvinvointi on alan kirjallisuuden mukaan varsin nuori, itse asiassa vasta 2000-luvulla muotoutunut. Se on määritelty muun muassa tilanteena, jossa työntekijä kokee tyytyväisyyttä ja kokonaisvaltaista hyvää oloa, on aktiivinen, jaksaa työssä ja kotona sekä sietää epävarmuutta ja vastoinikäymisiä. Asia sinänsä on vanha ja sen sisällöt tunnustettu jo aikojen saatossa. Yleiset ihmisoikeudet, käsitys työnteosta ja varsinkin meidän kulttuurimme ajatus yksilön itsenäisestä otteesta työhön sekä omaan elämäänsä pakottavat perehtymään aiheen sisältöihin vakavasti. Työhyvinvointikeskustelua raamittaa lisäksi työturvallisuuslaki. (Riikonen ym. 2003).

Työturvallisuuslain tarkoituksena on parantaa työympäristöä ja työolosuhteita työntekijöiden työkyvyn turvaamiseksi ja ylläpitämiseksi sekä ennalta ehkäistä ja torjua työtapaturmia, ammattitauteja ja muita työstä ja työympäristöstä johtuvia työntekijöiden fyysisen ja henkisen terveyden haittoja. (Työturvallisuuslaki 738/2002)

Yksinkertaisimmillaan työhyvinvointi voidaan nähdä työhön kohdistuvana hyvinvoinnin kokemuksena, joka koostuu myönteisistä tunteista, innostuksesta, ihmissuhteista ja merkityksellisyydestä sekä tavoiteltujen asioiden, visioiden ja unelmien saavuttamisesta. (Mäkinen ym. 2015, 11.) Työterveyslaitos määrittelee työhyvinvoinnin tarkoittavan muun muassa turvallista, terveellistä ja tuottavaa työtä, jota ammattitaitoiset työntekijät ja työyhteisöt tekevät hyvin johdetussa organisaatiossa. Työhyvinvointi syntyy siitä, että työntekijät ja työyhteisöt kokevat työnsä mielekkääksi ja palkitsevaksi sekä siitä, että työ tukee heidän elämänhallintaansa. (Anttonen & Räsänen 2009, 30.) Otalan ja Ahosen (2005, 28) mukaan työhyvinvointi tarkoittaa jokaisen yksilön hyvinvointia eli henkilökohtaista tunnetta ja viretilaa sekä koko työyhteisön yhteistä viretilaa. Erityisesti se on yksilöiden ja työyhteisön jatkuvaa kehittämistä sellaiseen suuntaan, jossa jokaisella on mahdollisuus kokea työn iloa ja onnistumisia. Mankan, Kaikkosen ja Nuutisen (2007, 6) laaja-alaisen käsityksen

mukaan työ organisaatiossa, työn organisoinnissa, esimiestoiminnassa tai ryhmän toiminnassa ilmenevät kehittämistarpeet toimivat työhyvinvointiin pyrkivän muutossysäyksen käynnistäjinä ja oppimisen mahdollistajina.

Työhyvinvointia on viime vuosina tarkasteltu erityisesti psykologiselta kannalta. Puhutaan paljon työssä jaksamisesta, jolloin usein viitataan henkiseen hyvinvointiin. Tuoreimmassa aiheetta koskevassa kirjallisuudessa korostuukin jatkuva muutos ja sen synnyttämä henkinen kuormitus. Työelämä on ollut alati kiihtyvässä muutoksessa aina 1990-luvulta lähtien, mikä on suuri vaikuttava tekijä suomalaisten kokemaan työuupumukseen. Jatkuvässä muutostilanteessa eläminen vaatii työntekijältä erityisiä taitoja sekä sopeutumista. Muutos tuo mukanaan aina tarvetta uuden oppimiseen, mikä puolestaan vie aikaa työtehtävien hoitamiselta ja voi verottaa kohtuuttomasti voimavaroja. Muutoksen keskellä työhyvinvoinnin merkitys korostuu (Aro 2002, 11, Työturvallisuuskeskus, 8).

Työhyvinvoinnin on katsottu vaikuttavan suoraan organisaation toimivuuteen työntekijöiden keskinäisen arvostuksen, työmotivaation ja sitoutumisen kautta. Kun edellä mainitut asiat toimivat, työskentely voi olla tehokkaampaa, laatu parempaa ja esimerkiksi sairauspoissaolojen määrä on pienempi. Tehokkaan työajan lisääntyminen voi selittyä esimerkiksi hyvinvoivan organisaation kyvyllä suunnata työntekijöidensä energia niin sanottuihin oikeisiin, työntekijöiden positiivisten ominaisuuksien ja osaamisen kannalta oleellisiin tehtäviin. Kun turhat työvaiheet ja päällekkäiset työtehtävät saadaan minimoitua, ovat prosessit hallittavia ja työntekijän kannalta vähemmän kuormittavia. Lisäksi hyvinvoivan organisaation maine kasvaa, jolloin se myös vetää luokseen innostuneita, tehokkaita ja motivoituneita työntekijöitä, millä voi olla suuri merkitys esimerkiksi organisaation tulokseen. Yhteiskunnan kannalta mielenkiintoista on, että työhyvinvoinnin avulla myös työurat pitenevät. On laskettu, että jokainen työhyvinvointitoimenpiteisiin sijoitettu euro voi tuottaa takaisin jopa kuusi euroa. (Työturvallisuuskeskus, 15–16.)

Pekka Järvinen käyttää kirjoissaan kuuden tukipilarin mallia (kuva 1), jotka yhdessä muodostavat toimivan työyhteisön. Järvisen mukaan kuusi pilaria ovat työntekoa tukeva organisaatio, työntekoa palveleva johtaminen, selkeät töiden järjestelyt, yhteiset pelisäännöt, avoin vuorovaikutus sekä toiminnan jatkuva arviointi. Kaikilla näillä pilareilla on oma tehtävänsä myös työhyvinvoinnin kannalta, sillä jos yksikin pilari on liian lyhyt, se vaikuttaa kattorakenteisiin eli toimivan työyhteisön kokonaisuuteen. (Järvinen 2008.)

## TOIMIVAN TYÖYHTEISÖN PERUSPILARIT



Kuva 1: Toimivan työyhteisön peruspilarit P. Järvisen (2008) mukaan

Helsingin kaupunki on panostanut työhyvinvointiin ja henkilöstön jaksamiseen. Tietoa on hyvin saatavilla ja kaupungilla on käytössään niin sanottu Varhaisen puuttumisen malli. Organisaatiomuutosten keskellä johto on aktiivisesti tuonut esille yksittäisten työntekijöiden mahdollisuuksia saada tarvittaessa apua jaksamiseensa muun muassa työterveyshuollosta. Työhyvinvoinnin ja työturvallisuuden kehittäminen luetaan tärkeäksi osaksi kaupungin työpaikkojen kehittämistä. Kaupunki panostaa työturvallisuusasioiden, työsuojelun yhteistoiminnan ja henkilöstön työhyvinvoinnin toteutumiseen ja



kaupunginkanslia onkin julkaissut muun muassa työhyvinvoinnin toimintaohjelman, viimeisin on julkaistu vuosille 2014–2017. Seitsemäntoistasivuisessa julkaisussa esitellään kaupungin työhyvinvointitoiminnan tavoitteet sekä niiden saavuttamiseksi käytettävät keinot ja menetelmät. Toimintaohjelma perustuu kunnallisen alan työsuojelun yhteistoimintasopimukseen sekä kaupungin työsuojelun yhteistoiminnan periaatteisiin. Ohjelma on käsitelty ja hyväksytty kaupungin työsuojeluneuvottelukunnassa ja henkilöstötoimikunnassa. Toimintaohjelman tavoitteita toteuttavat toimenpiteet esitetään kaupunki-, palvelu- ja yksikötasolla sen mukaan, mihin tasoon toimenpiteet kohdistuvat. Työhyvinvoinnin mittareina käytetään erityisesti Työterveyslaitoksen kahden vuoden välein tekemää Kunta10-seurantatutkimuksen sekä kahden vuoden välein toteutettavan työhyvinvointikyselyn tuloksia. (Helsingin kaupunginkanslia 2014; Helsingin kaupunki 2016)

Viimeisin Kunta10-tutkimus teetettiin vuonna 2016, jolloin Helsingin kaupunki oli mukana toista kertaa. Tutkimukseen vastasi tuolloin 74 prosenttia kaikista kaupungin työntekijöistä. Vuoden 2016 Kunta10-tutkimuksen tuloksissa nuorisopalvelujen kokonaispisteet olivat laskeneet aiemmasta vuoden 2014 mittauskerrasta. Vuoden 2014 tuloksissa silloinen nuorisoasiainkeskus sai koko kaupungin mittakaavassa parhaat pisteet, kun vuoden 2016 tuloksissa pistemäärä oli tippunut kaupungin keskiarvon tasolle. Huomionarvoista on, että juuri kyseisten vuosien välille oli osunut ensimmäinen nuorisotyötä koskeva organisaatiomuutos. (Helsingin kaupunki, 2016.)

Tapahtumayksikön kohdalla kyseinen tutkimus ei kuitenkaan kehittämisenäkökulmasta katsoen palvele niin hyvin kuin olisi ehkä tarpeen, sillä tutkimuksen yksikkökohtaisia tuloksia ei voida eritellä, mikäli yksikön vastaajamäärä jää alle 10 henkilöön. Tapahtumayksikössä on 11 vakituista työntekijää, ja koska kaikki työntekijät eivät olleet vastanneet kyselyyn, ei yksikkökohtaisia tuloksia ole voitu irrottaa tutkimusaineistosta. Jotta tämän työn lähtökohdat eivät kuitenkaan pohjautuisi ainoastaan havaintoihin ja subjektiivisiin kokemuksiin, on taustamateriaalina käytetty Nina Olinin ja Suvi

Vesan koostamaa Kunta10-vastausten analyysia koko kulttuuri- ja vapaa-ajan toimialan tutkimustuloksista. (Helsingin kaupunki, 2016.)

### 3.2 Ryhmäytyminen

Ryhmä muodostuu joukosta ihmisiä, jotka tiedostavat kuuluvansa ryhmään ja ovat jollain tavalla vuorovaikutuksessa toisiinsa. Ryhmä on pysyvämpi kuin joukko. Isommasta ryhmästä on kyse, kun ryhmään kuuluu yli 10 henkilöä. Isommassa ryhmässä yksilö voi helposti kokea yksinäisyyttä ja tämän takia ryhmän sisällä tapahtuu jakautumista ja pienempien ryhmien muodostumista. Ryhmä ei ole kovin pitkäaikainen, ellei ole mitään yhteistä, ja ryhmällä olisi hyvä olla tavoite, jonka eteen jokainen haluaa tehdä töitä. Tunne ryhmään kuulumisesta ja hyväksytyksi tulemisesta on jokaiselle tärkeää. (Ojala 2000; MAST)

Ryhmäytyminen tarkoittaa prosessia, jossa oleellista on ryhmän jäsenten keskinäinen tunteminen, vuorovaikutus, luottamus ja viihtyminen. Ryhmäytyminen alkaa siitä, kun ryhmän jäsenet oppivat tuntemaan toisensa mahdollisimman hyvin. Toisten nimien tunteminen ei kuitenkaan riitä; prosessi vie aikaa ja tähtää luottamuksellisen ilmapiirin ja todellisen yhteistoiminnan aikaansaamiseen. (MAST, s. 3-5)

Toisaalta tässä työssä oleellisessa osassa on termi *tiimi*, joka on eri asia kuin ryhmä. Ryhmässä ihmiset toimivat yhdessä lähinnä oppiakseen toistensa kokemuksista ja tehdäkseen päätöksiä, jotka auttavat yksilöiden tavoitteiden saavuttamista. (Jylhä, Paasio, Strömmer 1997, 154) Sen sijaan tiimi on pieni ryhmä ihmisiä, jotka ovat vuorovaikutuksessa keskenään ja joilla on toisiaan täydentävää osaamista. Tiimi on sitoutunut yhteiseen päämäärään, tavoitteisiin ja toimintamalliin, ja se kokee olevansa yhteisvastuussa suorituksestaan. Tiimi käyttää hyväkseen kaikkien jäsentensä osaamista. (Sydänmaanlakka 2001, 259) Tiimi on oppivan organisaation perusyksikkö ja sillä on kiinteä yhteys jäsentensä välillä. Sen koossapitävinä voimina toimivat yhteiset tavoitteet ja tiimihenki, jotka luovat pohjan toiminnan ja ajattelun yhteistyölle. Tiimihenki

antaa tilaa myös oppimisen kannalta tärkeille erilaisille näkemyksille. Tiimin vetäjällä on vastuu tiimihengen luomisesta, tiimin osaamisesta ja osaamisen jakamisesta tiimin jäsenten kesken. (Ojala 2000, 183–184)

### 3.3 Oppiva organisaatio

Luovan asiantuntijayhteisön osaamisen johtaminen liittyy oleellisesti organisaation oppimisen teoriaan, jonka kehittäjänä pidetään Peter Sengeä. Sengen perusajatuksen mukaan yksilön oppiminen ei takaa koko organisaation oppimista, mutta organisaatio voi oppia oppivien yksilöidensä avulla. Ilman kyseistä oppimisen vuorovaikutusta, ei tapahdu myöskään organisaation oppimista. Sengen mukaan oppiva organisaation viisi peruselementtiä ovat: henkilökohtainen kasvu, mielen mallit, yhteisen vision luominen ja tiimioppiminen sekä systeemijattelu. (Juuti & Sumkin, 13.)

Organisaatio muodostuu aina yksilöistä eli ihmisistä. Yksilön käyttäytymistä ja oppimista työyhteisössä on tutkittu paljon muun muassa erilaisten psykologisten teorioiden kautta. (Juuti 2006, 23 & 90.) Yksiköissä ja tiimeissä tuotettava ja jaettava osaaminen voi olla parhaimmillaan paljon enemmän kuin yksilöiden erilliset taidot. Muun muassa yhdysvaltalainen organisaatitieteilijä Chris Argyris nosti tutkimuksissaan erityisesti yksilöiden merkityksen suhteessa organisaation vuorovaikutukseen. Yksilö oli Argyris'n mukaan organisaation keskeinen toimija ja toisaalta myös oppiva organisaatio muodostuu hänen mukaansa aina yksilötasolta. Muun muassa Argyris'n mukaan, koko organisaation osaamisen kokonaisuus muodostuu yksilöiden ja yksiköiden erilaisten osaamisten yhdistelmästä. (Kirjavainen & Laakso-Manninen 2000, 12.)

Tässä tutkimuksessa yksilöllä tarkoitetaan oppivan organisaation työntekijää. Yksilöt toimivat tiimien jäseninä, ja heidän oppimisensa on osa kahden tiimin välistä oppimista. Tiimillä tarkoitetaan pientä ryhmää ihmisiä, joilla on toisiaan täydentävää osaamista, yhteiset tavoitteet ja toimintamallit, sekä yhteisvastuu päätöksistä. Tiimi on oppivan organisaation perusyksikkö. (Ojala 2000, 183; Sydänmaanlakka 2001, 48)

### 3.4 Tunne-energia

Sosiologi Randal Collins (2004) on tuonut tunne-energian (engl. *emotional energy*) käsitteen yhdeksi merkittävimmistä yksilön käyttäytymistä ohjaavista tekijöistä. Collinsin mukaan tunne-energia on itseluottamuksen tunnetta, rohkeutta ryhtyä sekä aloitteellisuutta. Tunne-energia saa yksilön kokemaan olevansa arvokas ja motivoi vahvasti yksilön käytöstä. Tunne-energia on yksilön kokema energiavirta, joka kannattelee yksilöitä eteenpäin ja luo yksilöiden välille tunnesiteen, jota Collins kutsuu laatuhyteydeksi. Laatuhyteydet synnyttävät todellisen kilpailuedun, sillä kilpailijat voivat kopioida tuotteen ja palvelun, mutta eivät yksilöiden välistä tunnesidettä. (Fischer, 2012.)

Positiivisesti poikkeava käyttäytyminen on edellytys laatuhyteyksien ja myönteisen työilmapiirin rakentumiselle. Saman edellä mainitun positiivisen tunne-energian nimiin vannoo myös muun muassa Barbaba L. Fredrickson, joka on kehittänyt niin kutsutun avarra ja rakenna – mallin (engl. *"broaden-and-build"-theory*). Mallin lähtökohtana on se, että positiivinen tunne-energia ja ajattelu ei ainoastaan lisää tämänhetkistä onnellisuutta vaan synnyttää samalla sisäisiä voimavaroja, jotka auttavat myös tulevia haasteiden yli. Ne siis synnyttävät voimavaroja myös tulevaisuutta varten. Positiivisilla tunteilla onkin merkittävä rooli organisaatioiden alati muuttuvissa tilanteissa ja haasteissa. Yksilöiden henkilökohtaiset voimavarat ja sinnikkyys auttavat heitä itseään ja koko työyhteisöä vaikeiden aikojen yli. (Fredrickson, 2001.)

Positiivisen asiakaskokemuksen synnyttäminen edellyttää uutta ajattelua ja toimintaa yli rajojen. Enää ei riitä se, että organisaatiossa on yksilöä arvostavaa johtajuutta, hyvä työilmapiiri tai että yksilöt ovat sitoutuneet työhönsä. Ylivertainen asiakaskokemus syntyy näiden elementtien yhdistämisestä siten, että ymmärretään oman käyttäytymisen vaikutus muihin sekä toisten yksilöiden ja yksiköiden merkitys osana asiakaskokemuksen synnyttämistä. Jotta jokainen yksilö ja yksikkö pystyvät ymmärtämään, miten oma toiminta vaikuttaa asiakaskokemuksen synnyttämisessä, pitää prosessien olla riittävän yksinkertaisia ja kuvattuna ymmärrettävällä tavalla. Tutkimukset osoittavat, että todellinen kilpailuetu syntyy organisaation sisäisestä laadusta, siitä miten hyvin

dialogi toimii yksiköiden välillä ja miten läpinäkyviä prosessit ovat. Asiakas ei myöskään välttämättä ole kukaan ulkopuolinen, vaan asiakas voi olla myös esimerkiksi saman yksikön toinen asiantuntija, joka tarvitsee omaa työtään edistääkseen toisen asiantuntijan työpanosta. (Fischer, 2012.)

## 4 TUTKIMUSSTRATEGIA

Tässä tutkimuksessa edellä esitellyn teoriapohjan nykytilaa lähdettiin kartoittamaan erityisesti osallistavan toimintatutkimuksen kautta. Toimintatutkimuksen lisäksi taustalla kulki jatkuvasti havainnointi, jonka tuloksia hyödynnettiin erityisesti tutkimustilanteiden jälkeen tapahtuneessa tulosten analysoinnissa. Lisäksi käytössä oli SWOT-analyysi.

### 4.1 Toimintatutkimus

Toimintatutkimukseksi kutsutaan tutkimusstrategiaa, jonka tarkoituksena on vaikuttaa tutkimuskohteeseen, sen toimintaan tai ympäristöön niitä kehittävästi ja parantavasti. Menetelmänä se ei ole kiinnostunut vain siitä miten asiat ovat, vaan siitä, miten niiden tulisi olla. Toimintatutkimuksen tarkoituksena on kehittää uusia taitoja tai uutta lähestymistapaa johonkin asiaan sekä ratkaista ongelmia, joilla on suora yhteys toimintaan. Nimensä mukaisesti sen tarkoituksena on toteuttaa sekä toiminta että tutkimus samanaikaisesti. Se sopii hyvin tilanteisiin, missä toiminnan avulla pyritään muuttamaan jotakin ja samanaikaisesti lisäämään sekä ymmärrystä että tietoa muutosta kohtaan. (Ojasalo, Moilanen, Ritalahti 2015, 58–62)

Kehittämistyön menetelmäksi valitsin toimintatutkimuksen, sillä se soveltuu tämän kaltaisen yksikön kehittämiseen hyvin. Toimintatutkimus mahdollistaa kehittämiskohteena olevan yksikön työntekijöiden aktiivisen mukanaolon kaikissa kehittämistyön vaiheissa, auttaa sisäistämään kehittämisprosessin kokonaisuudessaan sekä aktivoi työyhteisön jäsenet refleктоimaan ja

kehittämään prosessin edetessä myös omaa työtään. (Kuula 2006; Ojasalo ym. 2015, 58–62)

Muutoksen aikaisessa ihmisten johtamisessa kiinnitetään huomiota yksilöiden ja pienryhmien kokemuksiin, tuntemuksiin ja toimintaan tavalla, joka auttaa ihmisiä tuomaan oman näkökulmansa mukaan muutokseen. Kun ihmiset otetaan huomioon onnistuneesti, heidän sitoutuneisuutensa voimistuu. Yhteisesti valikoidut ja luodut käsitykset muutoksen tuomista vaikutuksista vaikuttavat oleellisesti siihen, miten uudet tavoitteet pystytään saavuttamaan ja saada kokonaisuudessaan vietyä muutos onnistuneesti maaliin. (Luomala, 12.)

Asiantuntijaorganisaation rakenteelle on ominaista, että se saa muotonsa sen toiminnan ja toimijoiden kautta eikä esimerkiksi siten, että se on johdon sanelema. Lisäksi on hyvin tavanomaista, että yhteisöllisyys asiantuntijaorganisaatiossa syntyy aivan tavanomaisista yksinkertaisilta vaikuttavista arjen rutiinikäytännöistä, jotka kehittyvät asiantuntijoiden joukossa. Leimallista asiantuntijaorganisaatiolle on, että tiiviistä yhteisöllisestä osaamisesta huolimatta siinä säilyy yksilöllisyys tai jonkin asteinen autonomia. Liiallinen itsenäisyyden rajoittaminen ehkäisee kollektiivisen asiantuntijuuden syntymisen, koska itsenäisyys on kiinteä osa asiantuntijuutta. Yksilöllisyyden ja kollektiivisuuden välinen tasapaino onkin herkkä ja epävakaa, ja sitä joudutaan neuvottelemaan uudelleen jatkuvasti. (Koivunen 2005, 42–44)

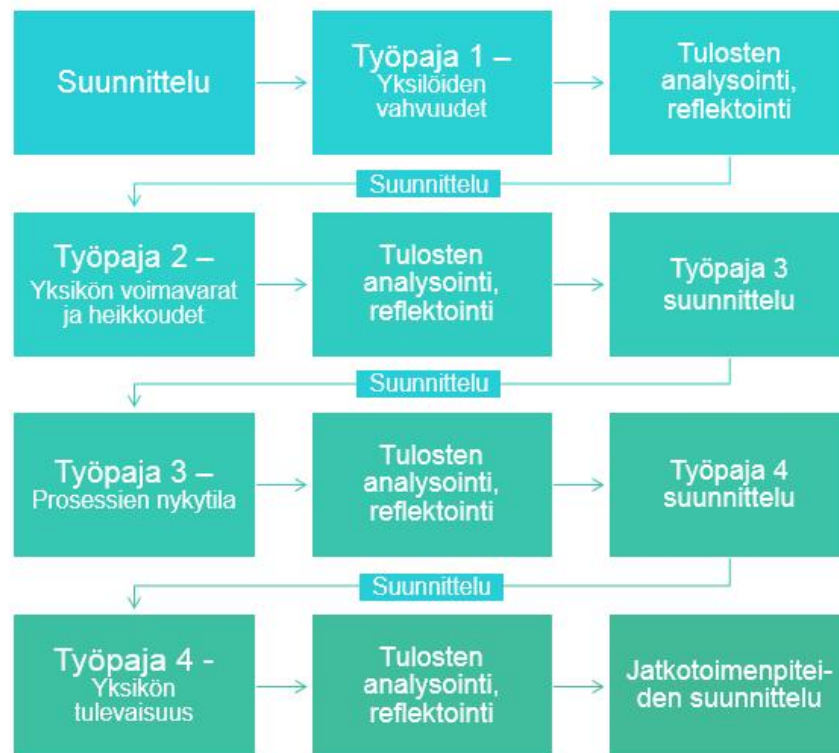
Toimintatutkimus etenee aina syklisesti, jolloin uusien kierrosten aikana pyritään alati paraneviin tuloksiin (*kuvio 2, s. 24*). Tutkimuksen tavoitteet ja ongelmat muotoiltiin osin yhdessä tapahtumayksikön henkilökunnan kanssa, ja kehittämiskohtia etsittiin osallistavilla työpajamenetelmillä. Tiedonkeruu tapahtui pääasiassa yksikkökokousten yhteydessä pidettävien pienten työpajojen muodossa, jolloin kehittämisosuudesta ei muodostunut työntekijöille liian raskaaksi ja luovalle ideoinnille jäi enemmän aikaa. Kehittämisosioita pidettiin yhteensä neljä kappaletta kevään 2017 aikana. Työpajatyöskentelyssä käytettiin erityisesti erilaisia innovaatiomenetelmiä, jota kaikki yksikön työntekijät

saatiin jo alusta lähtien sitoutettua tuleviin muutoksiin ja ennen kaikkea innostumaan uudesta. (Kuula 2006; Ojasalo ym. 2015, 58–62)

Työpaja on tapa saada ihmisiä mukaan suunnittelun eri vaiheisiin. Työpajoissa voidaan käyttää erilaisia menetelmiä esimerkiksi ideointi- ja suunnitteluvaiheisiin. Työpajan järjestäminen vaatii huolellista suunnittelua ja tavoitteiden määrittelyä, jotta osallistujille pystytään kertomaan, miten työpajasta saatavia tuloksia tullaan hyödyntämään esimerkiksi kehittämistyössä. (toimivakaupunki.fi)

Pajojen teemoissa lähdettiin ajatuksesta, jossa jokainen organisaatio muodostuu pääosiltaan aina erillisistä yksilöistä. Tämän jälkeen saatuja tuloksia analysoitiin ja niiden pohjalta suunniteltiin seuraavan työpajan sisällöt. Toisessa työpajassa keskityttiin yksikön voimavaroihin ja heikkouksiin, jonka jälkeen tuloksia jälleen analysoitiin ja suunniteltiin kolmannen työpajan sisältöjä, jossa käsiteltiin tuotantojen prosessikuvauksia. Viimeisessä työpajassa visioitiin yksikön tulevaisuuskuvia ja esiteltiin samalla jo konkreettisia toimenpide-ehdotuksia, joilla voisi olla merkitystä yksilön prosessien kulussa ja työhyvinvoinnin lisäämisessä.

Ihmisiä ei voi sitouttaa, mutta ihmisiä voi osallistaa, ja osallistaminen saattaa parhaassa tapauksessa johtaa sitoutumiseen. Usein muutoksia koskeva kritiikki, joka koskee heikkoa tiedonkulkua saattaaakin merkitä tosiasiasa ainoastaan tunnetta siitä, että ei ole tullut kuulluksi. Tietoa on saattanut olla hyvin saatavilla, mutta yksilön vaikuttamiskokemus on jäänyt puutteelliseksi. (Luomala & Nuutinen 2008.)



Kuvio 2: Toimintatutkimuksen prosessi etenee sykleittäin (Lesonen 2017)

Jotta työpajasta saadaan todellista hyötyä, eikä se jää irralliseksi, sen järjestäminen vaatii huolellisen suunnittelun ja selkeän tavoitteen määrittelyn. Koska työpaja vie henkilöiden ajasta jonkin aikaa, on osattava kertoa osallistujille, miten työpajan tuloksia hyödynnetään kehittämistyössä. Ennen työpajaa kannattaakin määritellä, mitä tuloksia työpajalta halutaan ja valita käytettävät menetelmät sen mukaan. Työpajan järjestäminen vaatii henkilöstön resursseja, joten myös siksi huolellinen suunnittelu on tärkeää. Yksittäinen työpaja kannattaa suunnitella toimimaan yksinkertaisesti ja niin ettei tehtävät ole liian monimutkaisia. Työpajan ilmapiiri on tärkeää saada avoimeksi niin, että kaikki osallistujat tuntevat olonsa tervetulleiksi. Työpajat ovat osallistujille intensiivisiä, joten taukoja on hyvä varata riittävästi tehtävien väliin. Työpajojen kesto vaihtelee ryhmän koon ja projektin mukaan, liian pitkäkestoisessa työpajassa osallistujat eivät välttämättä jaksaa keskittyä enää kunnolla, joten on parempi pitää useampia lyhyitä työpajoja eri päivinä kuin esim. koko päivän kestävä yhtiä työpajaa. (Aalto yliopisto, 2014)



Tässä tutkimuksessa aineistoa ja tietoa kartoitettiin pääasiassa työpajamenetelmällä. Työpajat päätettiin toteuttaa tavanomaisten yksikkökokousten lomassa, joista niille varattiin aina tietty, noin 1,5 tuntia aikaa muiden asioiden käsittelyä ennen. Näin työpajat eivät kasvaneet liian pitkeiksi ja kuormittaviksi. Kun ne sijoitettiin yksikkökokouksen alkuun ennen muiden asioiden käsittelyä, saatiin osallistujista mahdollisimman paljon irti. Työpajaan osallistujat olivat aina pääasiassa vakituisia työntekijöitä. Yksikössä on myös kaksi määräaikaista työntekijää, joiden työsuhteet ovat kuitenkin pitkäaikaisia. Myös nämä kaksi henkilöä osallistuivat useampaan työpajaan, sillä heillä katsottiin olevan arvokasta näkemystä koko yksikön toiminnan kannalta.

## 4.2 Havainnointi

Havainnointi on tieteellisen tutkimuksen perusmetodi, jota käytetään havaintojen keräämiseen tutkimuksessa. Havainnoinnin voidaan katsoa olevan tietoista tarkkailua eikä vain asioiden ja ilmiöiden näkemistä. Havainnoinnilla saadaan tietoa muun muassa siitä, toimivatko ihmiset siten kuin he sanovat toimivansa. Havaintoja voidaan kerätä tutkimusta varten havainnoinnilla sekä luonnollisessa ympäristössä eli siellä, missä ihmiset elävät, että laboratorioolosuhteissa. Luonnollisessa ympäristössä tehtyjen havaintojen etuna on, että havainto tehdään aina siinä asiayhteydessä, jossa se ilmenee. Havainnointi sopii erityisesti sellaisiin tutkimuksiin, joissa tutkitaan yksittäisen ihmisen toimintaa ja hänen vuorovaikutustaan toisten ihmisten kanssa. (Vilka, 2007.)

Osallistuva havainnointi (engl. *participant observation*) merkitsee sitä, että tutkija on läsnä tutkimuskohteessaan. Tutkija ei usein varmuudella tiedä, mihin kysymyksiin tulee saamaan menetelmänsä ansiosta vastauksia, siksi tutkijan on elettävä tutkimusympäristössä ja -ilmapiirissä, jotta tutkimusaineistosta tulee validi. Havainnointimenetelmän etuna on, että voidaan tehdä havaintoja todellisuudesta sillä hetkellä kun asiat tapahtuvat. Havainnointitilanne ei ole sidottu verbaaliin kommunikointiin ja siksi voidaan tehdä havaintoja myös eleistä, ilmeistä, liikkeistä, toimintaprosesseista yms. Osallistuvan havainnoinnin

tutkimuskohteena ovatkin yleensä sosiaalinen vuorovaikutus sekä erilaiset kulttuuriset merkitykset. Lisäksi samassa tutkimuksessa käytetään usein eri havainnointitapoja luotettavuuden ja tulkinnan lisäämiseksi. (Vilkkä, 2007.)

Kun tutkimusaineisto perustuu havainnointiin, havainnoija ei koskaan havainnoi ilman omia tunteitaan ja tuntemuksiaan. (Grönfors 1985, 182.) Jokaiseen tehtyyn havaintoon sisältyy aina esitieto. Esitietoon nojaten kerätään uutta tietoa, jota tulkitaan tutkimuksessa. Tämä tarkoittaa, että kaikki havainnot ovat olemassa ja mahdollisia vain aiemmin tiedostettujen havaintojen kautta. Kun havainto toistuu, totumme ja tiedostuksemme totuttujen havaintojen suhteen heikkenee. (Vilkkä, 2007.)

Havainnointi oli tässä kyseisessä tutkimuksessa pääasiassa siis jäsentämätöntä että melko vapaasti muotoutuvaa. Kirjasin kevään 2017 aikana vapaasti sellaisia huomioita yksikön työntekijöiden käyttäytymisestä, yksittäisiä kommentteja tai mitä tahansa, mikä kiinnitti jostain syystä huomioni. Huomiot kirjattiin aina kyseisen tilanteen aikana sellaisina, joina ne on siinä hetkessä havaittu. Havainnointia tapahtui myös niin sanotusti ennakkoon suunniteltujen kehittämishetkien ulkopuolella kahvi- ja lounashetkien tai satunnaisten kohtaamisten aikana. Tällöin havaintomerkintöihin johtaneet tilanteet tapahtuivat todennäköisesti luonnollisemmassa kontekstissaan kuin ennalta määrättyjen tutkimustyöpajojen aikana, jolloin osallistujat olivat jo erilaisessa tunnetilassa tutkimustilanteeseen osallistuessaan.

Martti Grönfors on 1985 ilmestyneessä kirjassaan *Kvalitatiiviset kenttätutkimusmenetelmät* jaotellut viisi havainnointitapaa sen mukaan, miten tutkija osallistuu itse tutkimuskohteensa toimintaan. Hänen mukaansa havainnointitavat ovat *tarkkaileva havainnointi* (ulkopuolinen havainnointi), *osallistuva havainnointi* (sisällä toiminnassa havainnointi), *aktivoiva osallistuva havainnointi* (toimintatutkimus), *kokeilemalla oppiminen* (etnografia), sekä *piilohavainnointi*. Tämän luokittelun perusteella siis myös aiemmin esitelty toimintatutkimus luettaisiin osaksi havainnointia.

Havainnoinnin keinoin saavutetut tulokset pääasiassa tukivat tutkimustyöpajoissa käytyjä keskusteluja ja auttoivat ymmärtämään paremmin kokonaiskuvaa sekä työpajoissa käsiteltyjä asioita. Havainnoinnin merkitys tälle tutkimukselle ei lopputuloksen kannalta ollut kenties kovin merkittävä, mutta se auttoi tutkijan roolissa tarkentamaan niitä toimintatapoja, jotka vaativat eniten kehittämistä.

### 4.3 SWOT

SWOT on nimensä mukaisesti analyysi, jonka tarkoituksena on tuottaa organisaation, tai tässä tapauksessa organisaation osan, selkeä kokonaiskuva nykytilanteesta. Hyvin tehdyn analyysin perusteella, esille pitäisi nousta pari keskeisintä teemaa, joihin (johdon) tulisi keskittyä. Nimi SWOT tulee sanoista *strenghts* (suom. vahvuudet), *weaknesses* (suom. heikkoudet), *opportunities* (suom. mahdollisuudet) ja *threats* (suom. uhat). (Pitkämäki 2011, 78, 84–85)

Parhaimmillaan SWOT-analyysi auttaa tunnistamaan uusia strategioita, joiden avulla yrittäjän on helpompi reagoida muutoksiin ja kehittää yritystään oikeaan suuntaan. Listausten ollessa valmiit, jokainen kenttä käydään läpi kohta kohdalta ja etsitään ratkaisuja, millainen toiminta tukee minkäkin kentän tunnistettua tavoitetta. Kun analyysi on valmis ja strategia mietitty, ei ole syytä jäädä pyörittelemään peukaloita. Tärkein vaihe SWOT-analyysissä on ottaa toimintasuunnitelma konkreettisesti käyttöön organisaation arjessa. (Pitkämäki 2011, 78, 84–85)

SWOT-analyysi on sopiva käytettäväksi kaiken tyyppisissä organisaatioissa sekä yrityksissä. SWOT-analyysin kohteena voi olla myös jonkin yrityksen toiminta koko laajuudessaan, jonkin tuotteen tai palvelun asema ja kilpailukyky tai esimerkiksi kilpailijan toiminta ja kilpailukyky. SWOT analyysin voi kohdentaa vain tiettyyn aihealueeseen tai laajuudessaan koskemaan koko yrityksen toimintaa. SWOT-analyysin avulla yritys voi muun muassa verrata omaa palveluaan tai tuotettaan kilpailevan yrityksen vastaavaan tuotteeseen tai palveluun. SWOT-analyysin kohteena voi olla jonkin yrityksen toiminta koko

laajuudessaan, jonkin tuotteen tai palvelun asema ja kilpailukyky tai esimerkiksi kilpailijan toiminta ja kilpailukyky. (Pitkämäki 2001, 84–85)

## 5 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

### 5.1 Yksilöiden vahvuudet asiantuntijaorganisaatiossa

Yksilön sitoutumisella työhönsä on merkittävä rooli organisaation toiminnassa. Vahva sitoutuminen ilmenee positiivisena suhtautumisena organisaation toimintaan ja tavoitteisiin, ja sitoutuminen lisää myös yksilön muutosmyönteisyyttä. Yksilön ja yhteisön suhde toisiinsa on kuitenkin lopulta vastavuoroinen, sillä molemmat tarvitsevat toisiaan. (Perttula & Syväjärvi 2012, 57.) Hyvin johdetussa muutoksessa huomiota kiinnitetään henkilöstön sitoutumiseen, motivoituneisuuteen, samastumiseen ja ammatilliseen osaamiseen sekä vastuullisuuteen ja hyvään työnjakoon, mitkä kaikki tekijät edistävät sitoutumista ja toisaalta sitä kautta myös työhyvinvointia. (Keskinen 2005, 25–33.)

Ensimmäinen työpaja pidettiin maaliskuussa 2017. Työpajasta haluttiin tehdä sisällöltään yksinkertainen, ja sen tarkoituksena oli herätellä työntekijöitä huomaamaan, miten paljon asiantuntijuutta yksikössä on sekä herätellä keskustelua siitä, miten itse näkee itsensä muiden silmissä ja toisaalta, miten muut näkevät sinut osana yksikköä. Työpajaan osallistui 10 työntekijää.

Työpaja aloitettiin kysymyspatteristolla. Samat kysymykset esitettiin kaikille samaan aikaan ja jokainen sai kirjoittaa vastaukset omalle paperille. Vastausvaihtoehtoja ei ollut ennalta määritelty vaan kaikki saivat vastata vapaasti oman mielensä mukaan. Vastausten kirjoittamisen jälkeen kysymykset käytiin yhdessä läpi. Samalla yksikön työntekijät saivat pohtia, kohtaavatko omat näkemykset muista yksikön työntekijöistä heidän omien näkemystensä kanssa.

Kaikille esitetyt kysymykset olivat:

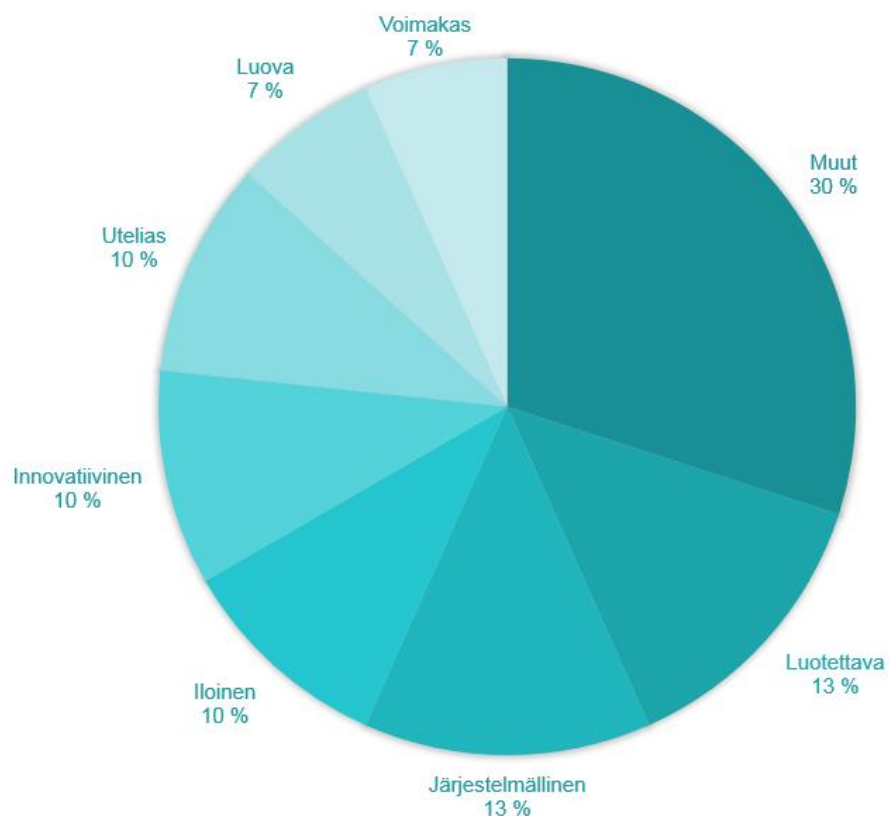
1. Kuka sinä olet?
  - Kuvaile itseäsi kolmella sanalla
2. Mitkä ovat erityisosaamisalueitasi?
3. Miten edellä mainitsemasi ominaisuudet pääsevät esiin työssäsi? Pääsevätkö?

Motivaatio on kaiken toiminnan lähde, joka saa ihmisen paitsi toimimaan, myös ylläpitämään ja tavoittelemaan asioita. Edward Decin ja Richard Ryanin itsemääräämisoikeusteorian mukaan motivaatio voidaan jakaa sekä sisäiseen että ulkoiseen motivaatioon, tai se voi toisinaan puuttua kokonaan. Kyseisen teorian mukaan sisäinen motivaatio pysyy toiminnassa sellaisessa ympäristössä, joka antaa ihmiselle mahdollisuuden tyydyttää kolme psykologista perustarvetta: pätevyyden, yhteenkuuluvuuden ja autonomian. Sisäinen motivaatio löytyy yleisimmin omien vahvuuksien ja mukavuusalueiden kautta, ja siitä käytetään toisinaan myös termiä kutsumus. Toisinaan, esimerkiksi muutostilanteissa, omien vahvuuksien ja motivaation lähteitä voi olla hankala nimetä. Tällöin niitä voisi käydä läpi yhdessä esimerkiksi työyhteisössä. (Moksi, 2016.)

Kuka sinä olet – kysymyksen ja itsensä kuvailun oli tarkoitus herättää yksikön työntekijöitä pohtimaan itseään osana yksikköä. Kuka minä olen tässä yksikössä, ja mitä lisäarvoa voin siihen omalla persoonallani tuoda? Kaikkia yksilön ominaisuuksia ja osaamista ei aina tarvita tai osata hyödyntää työtehtävissä. Osaamisen käyttämättä jättäminen saattaa johtaa turhautumiseen (Työturvallisuuskeskus, 31).

Asiantuntijoiden osaamisella on siis ensisijaisen tärkeä merkitys erilaisten yritysten ja organisaatioiden tuloksessa. On sanottu, että yksilöt ovatkin kaikenlaisen liiketoiminnan agentteja, sillä heidän osaamisensa on organisaation käytössä olevia näkymättämiä resursseja, joiden avulla luodaan näkyviä resursseja – tässä tapauksessa siis tapahtumia. Erilaiset luonteenpiirteet ovat myös organisaation hiljaista tietoa. Hiljaisesta tiedosta on

paljon erilaisia teorioita, ja se voidaan luokitella hyvin monella eri tavalla, mutta yleisen luokittelun mukaan hiljainen tieto näkyy erityisesti yksilön vuorovaikutuksessa muiden kanssa, kommunikoinnissa ja organisointitaidoissa. Hiljaiseen tietoon vaikuttavat lisäksi vahvasti yksilön tunteet, arvot, kiintymyssuhteet ja erilaiset emootiot. (Onnismaa 2008, Nuutinen)



*Kuvio 3: Kuvaile itseäsi kolmella sanalla – kysymyksen tulokset (Lesonen 2017)*

Ammatillinen osaaminen ja kokemus luovat työntekijöille tunteen työssä pärjäämisestä, jolloin myös luottamus omiin kykyihin pääsee kasvamaan. Työssä onnistumiset lisäävät työmotivaatiota ja haasteiden kohtaaminen kuormittuminen on vähäisempää. Työntekijöiden osaamisen vahvistaminen vapauttaa myös voimavaroja ideoinnille ja innovaatioiden tuottamiselle tuottavuuden ja työhyvinvoinnin lisääntyessä. Osaamistaan hyödyntävät ja ennen kaikkea kehittävät työyhteisöt pystyvät selviytymään kilpailijoitaan menestyksekkäämmin uusista eteen tulevista haasteista. Myös uusien toimintatapojen omaksuminen ja muutostilanteisiin sopeutuminen käyvät

osaamista ymmärtäviltä organisaatioilta ketterämmin. (Työturvallisuuskeskus, 31.)

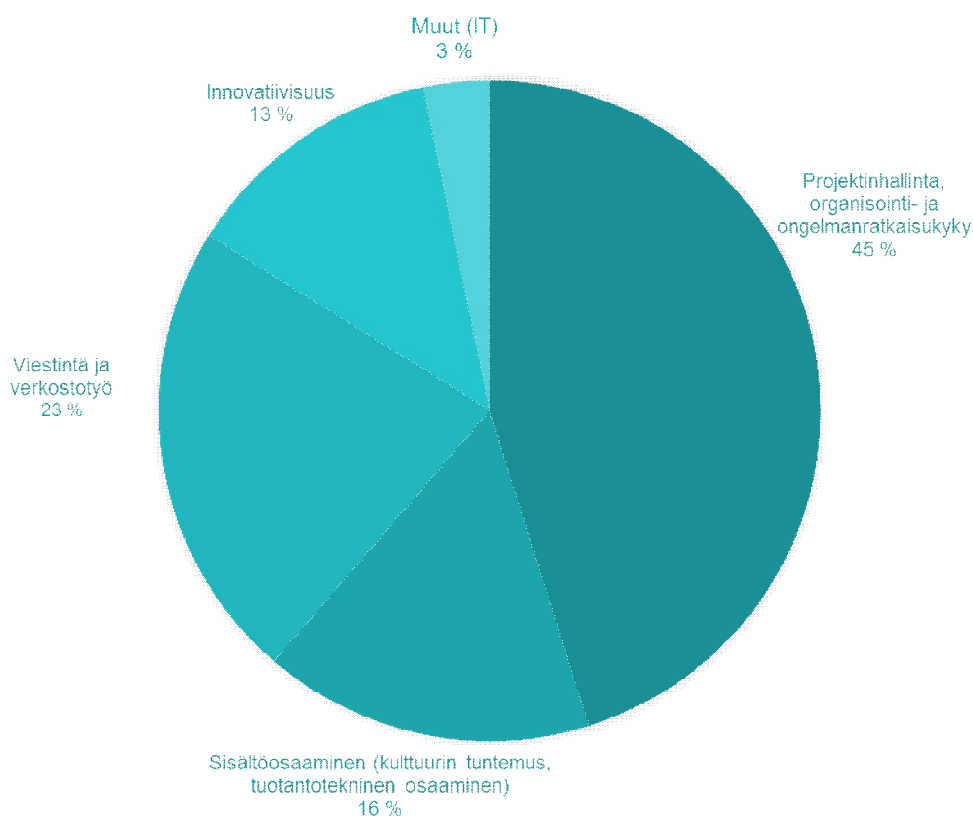
Hanna Haapio on vuonna 2008 kuvaillut Tampereen yliopiston johtamistieteenlaitokselle tekemässään Pro gradu-tutkielmassa projektipäällikön roolin jakautuvan neljään vaiheeseen, joihin kuuluvat myyntivaihe, käynnistäminen, johtaminen ja toteutus. Näiden lisäksi projektipäällikön tehtäviin kuuluu projektin päättämisen vaihe. Tutkimuksen mukaan projektipäällikkönä toimiminen edellyttää paljon erilaista osaamista sekä henkilökohtaisia ominaisuuksia, jotta projektit pystytään hoitamaan kunniakkaasti. Haapion tutkimustyössä esitellään lopussa listauksena erilaisia projektipäälliköiden ominaisuuksia, joissa nousevat erityisesti esille projektinhallinta, verkostot, viestintä, organisointi- ja ratkaisukyvykyys sekä suunnitelmallisuus.

Vaikka tapahtumayksikön työntekijät eivät ole projektipäälliköitä, on tapahtumien toteutus verrattavissa lähestulkoon mihin tahansa projektin vaiheisiin aina suunnittelusta tuotannon käynnistämiseen tai tuotannon kokonaishallinnasta toteutukseen ja raportointiin. Jokaisella yksikön työntekijällä on vahvasti oma roolinsa koko projektin eli tapahtuman onnistumisen kannalta. Työpajassa listatuissa yksilöiden vahvuuksissa korostuvatkin hyvin pitkälti juuri sellaiset ominaisuudet joita esimerkiksi edellä mainitussa Hanna Haapion tutkimuksessa on listattu projektipäälliköiden ominaisuuksiksi.

Eniten erityisosaamista työpajan materiaalien mukaan tapahtumayksiköstä löytyy nimenomaan organisointi- ja ongelmaratkaisukyvyistä, jonka mainitsi erityisosaamiseksi lähes puolet vastaajista (45 %). Toiseksi erityisosaamiseksi nousi viestintä- ja verkostotyö (23 %). Lisäksi vahvuuksiksi koettiin sisältöosaaminen (16 %), mikä näyttäytyy yksikössä erityisesti erilaisten kulttuurien tuntemuksena sekä tuotantoteknisinä taitoina.

Kaiken kaikkiaan tapahtumayksikössä on valtavasti sekä ammatillista että niin sanottua hiljaista tietoa. Hiljainen tieto on henkilökohtaista tietoa, joka syntyy

pääasiassa kokemuksen pohjalta. Sen ymmärtäminen, siitä oppiminen ja sen tietoinen käsittely onnistuvat parhaiten vuorovaikutustilanteissa. Työyhteisössä vallitseva luottamuksen ja avoimuuden ilmapiiri helpottaa hiljaisen tiedon jakamista. (Kärkkäinen 2005, 57 – 58.)



*Kuvio 4: Mitkä ovat erityisosaamisaluettasi -kysymyksen vastaukset (Lesonen 2017)*

Miten edellä mainitsemasi ominaisuudet pääsevät esiin työssäsi – kysymyksen oli tarkoitus herättää yksikön työntekijöitä miettimään, kohtaavatko vahvuuksiksi mielletyt ominaisuudet tämän hetkisen työnkuvan kanssa. Todennäköisesti kysymys olisi pitänyt muotoilla hieman toisin, jotta se olisi herättänyt pohtimaan tarkemmin työtehtäviä vahvuuksien kautta. Tällaisenaan se ei herättänyt juuri lainkaan keskustelua aiheen tiimoilta, ja käytännössä kaikki vastanneet olivat sitä mieltä, että omiksi nimetyt ominaisuudet pääsevät hyvin esille nykyisissä työtehtävissä. Tapahtumayksikössä on toisaalta työnkuvia, jotka ovat tarkkaan määriteltyjä kuten ääni- tai valosuunnittelija, ja joissa ammattinimike kertoo jo melko tarkastikin osaamisen tason. Toisaalta myös puolet yksikön vakituisesta henkilökunnasta on tuottajia, joiden osaamisen tulee olla projektinhallinnan



osalta kokonaisuutena hyvin laajaa. Samalla se herättää myös kysymyksen, onko kaikkien tuottajien oltava tasavahvoja kokonaisuuksien hallinnassa, vai voisiko heidän kohdallaan tehdä tarkempia rajauksia työtehtävissä sen mukaan, mitä kukin kokee osaavansa ja tekevänsä mielellään? Työtehtäviä tarkemmin rajaamalla yksilön motivaatio saattaisi nousta, kun työssään saisi tehdä enemmän sitä, missä on hyvä kuin vähän kaikkea. Tämä on luovassa organisaatiossa erityisen tärkeää.

Innokylä on Suomen sosiaali ja terveys ry:n, Suomen Kuntaliiton (KL) ja Terveyden ja hyvinvoinnin laitoksen (THL) ylläpitämä, kaikille avoin innovaatioyhteisö, joka on saanut alkunsa Sosiaali- ja terveysministeriön Innokylä-hankkeesta (2012–2013). Jotta keskusteluun saatiin erilaista ja myös muiden yksikön työntekijöiden näkökulmaa, käytettiin leikkimielisenä näkökulman luoja Merja Lyytikäisen, Hanne Heikkisen ja Helena Virokannaksen Innokylälle kehittämää Testaa sisäinen propellipääsi -testiä. Testin tarkoituksena on edistää erilaisten roolien kautta yhteisen käsityksen muodostumista.

Innokylän testissä on käytössä viisi alla lueteltua kehittäjäprofiilia (*kuvio 5*). Työpajassa profiilit esiteltiin, ja jokainen osallistuja nimesi omasta mielestään sen mukaan, minkälaisena muut kyseisen työntekijän näkevät. Alla olevia profiloiteja hyödynnetään muun muassa Innokylän tapahtumatoiminnassa ja viestinnässä sekä käyttäjien sitouttamisessa. Kehittäjäprofiilien kuvauksia voidaan hyödyntää rooleista ja vastuista keskustellessa. (innokyla.fi)

<p>Todellinen propellipää</p>	<p>Positiivisesti tulevaisuuteen suuntautuva visionääri. Liihottelee joskus ideoineen maan pinnan yläpuolella ja siksi käytännöllisten ihmisten tuki on hänelle arvokasta. Sisäinen propellipää on aina täydessä vauhdissa. Sukkuloi sujuvasti pajoissa ja erilaisissa kehittämisverkostoissa. Haasteena korkeat sfäärit, miten ideat saadaan ankkuroitua myös konkretiaan?</p>
<p>Hyväntuulinen tiimipelaaja</p>	<p>Synnyynnäinen tiimipelaaja jolle ryhmän me-henki ja luottamus ovat tärkeitä. Kannustava ja kokoaa yhteen verkostoja. Hankalien asioiden kanssa toimiminen tuo sopivasti jännitystä elämään ja työyhteisöön. Haasteena piiloutua usein yleisen mielipiteen alle. Oma ääni esiin!</p>

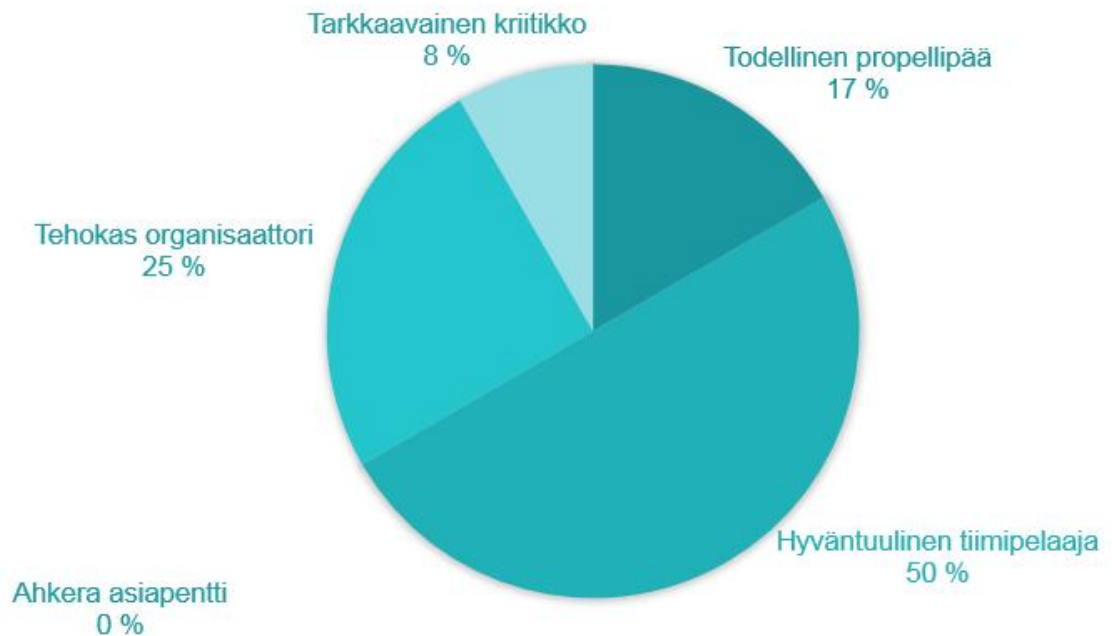
Tehokas organisaattori	Vastuu tuntuu kasautuvan hänelle kuin itsestään. Hänen ansiostaan hommat eivät jää puolitiehen. Kontrolloit itsevarmasti asioita ja tilanteita sekä otat mielelläsi valtaa ja toimit auktoriteettina. Haasteena päälle päsmäröinti. Joskus kannattaa kuunnella myös muiden mielipiteitä ja heittäytyä yhteisiin työprosesseihin mukaan.
Ahkera asiapentti	Omaa paljon tietoa, joka olisi hyvä saada yhteiseen käyttöön. Korvaamaton tietopankki ja yksityiskohtien selvittelijä, joka ei kaipaa hehkutusta ja kiitosta. Pohtijatyyppe, joka toimii vasta, kun ratkaisu on selvä. Haasteena miten kaikki tieto saadaan tuotua myös muiden ulottuville?
Tarkkaavainen kriitikko	Kriittinen tarkkailija, jonka mielipiteet ovat ryhmässä paikallaan. Omaa laajaa näkemystä asioista ja tuo sen ryhmässä mielelläsi julki. Ei lähde mukaan kaikenlaisiin "haihatuksiin", vaan haluaa miettiä tarkkaan yhteisen päätöksen asioille. Haasteena kriittisyyden muodostuminen negatiivisuudeksi.

*Kuvio 5: Testaa sisäinen propellipääsi – testin kehittäjäprofiilit (Innokylää mukaillen Lesonen 2017)*

Kehittäjäprofiilienkin perusteella voitiin todeta, että tapahtumayksikössä työskentelee hyvin erilaisia persoonia (kuvio 6). ”Hyväntuulisia tiimipelaajia” oli joukossa ehdottomasti eniten eli tasan puolet työpajoihin osallistuneista henkilöistä. Hyvin toimivalle organisaatiolle tiimipelaaminen on erittäin oleellinen taito, jotta tuotannot ja muut projektit saadaan kuljetettua jouhevasti eteenpäin.

Mielenkiintoista oli, että paitsi suurin osa työntekijöistä, myös yksikön esimies nähtiin kyseisten profiilien kautta vahvana tiimipelaajana. Esimiehen rooli on aina myös hyvin yksinäistä, sillä hänen tehtävänä on ensisijaisesti johtaa toimintaa strategisesti mutta samalla luoda omalle henkilöstölleen parhaat edellytykset työskennellä taitojensa ja osaamisensa mukaisesti. Esimiehen on myös osattava kuunnella aktiivisesti työntekijöitään ja osallistua yhdessä tekemiseen ja kehittämiseen, jotta hän pystyy vastaamaan nopeasti esimiestyötä vaativiin tilanteisiin, jotka puolestaan löytyvät parhaiten vuorovaikutustilanteissa. Mikäli kaikki edellä mainitut ominaisuudet toimivat organisaatiossa, esimies tiimipelaajan roolissa voi kuvastaa oikein toimivaa johtajuutta. Jos taas esimies on ainoastaan tiimipelaaja muiden joukossa, saattaa strateginen johtajuus jäädä taka-alalle, kun henkilöstön kanssa yhdessä tekeminen hajauttaa myös päätöksenteon liian laajalti henkilöstön keskuuteen.

Päätökset ja niistä juontuva vastuu kuuluvat kuitenkin aina esimiehelle. (Juuti & Sumkin, 39–43.)



Kuvio 6: Kehittäjäprofiilien jakauma tapahtumayksikössä (Lesonen 2017)

Toinen oleellinen huomio leikkimielisestä ryhmittelystä oli, että joukosta ei löytynyt yhtään ”Ahkeraa asiapenttiä”, joka toimisi koko yksikön tietopankkina. Tämä voidaan toisaalta nähdä positiivisena asiana, kun kaikki tieto ei kerääny vain yhdelle henkilölle, jolta se saattaa olla hankalasti saatavissa, mutta toisaalta se saattaa kuvastaa myös aktiivisesti sitä yksikön ongelmaa, josta oli ollut jo viitteitä ennen tutkimuksen aloittamista. Tapahtumayksikön kaikki työntekijät ovat oman alansa asiantuntijoita, ja havainnoinnin perusteella suurin osa myös edellä mainittuja Asiapenttejä, joilta tieto ei välity eteenpäin muille työntekijöille - Osa enemmän, osa vähemmän, mutta oleellista yksikön kehittämisen kannalta lienee tunnistaa se tieto, joka saattaa olla tärkeää muiden työntekijöiden tai profiilien mukaisten henkilöiden työn tekemiselle.

## 5.2 Yksikön voimavarat ja heikkoudet

Toisen työpajan teemaksi nostettiin yksikön SWOT-analyysin tekeminen yhdessä yksikön työntekijöiden kanssa. Työpajaan osallistui 11 yksikön työntekijää. SWOT-analyysin periaate on esitelty aiemmin luvussa 4.3.

### **Vahvuudet**

Sisäiset vahvuudet (engl. strenghts) liittyvät yrityksen ytimeen ja siihen, mikä tekee yrityksestä ainutlaatuisen ja mitkä ovat sen oleellimmat menestystekijät. Tärkeää on tässä kohdassa miettiä asiaa objektiivisesti ja avoimesti: välttämättä se, minkä itse tunnistaa yrityksen vahvuudeksi, ei ole lopulta se tärkein. Asioita kannattaa myös tarkastella siitä näkökulmasta, mitkä ovat organisaation vahvuudet suhteessa kilpaileviin toimijoihin, jotta analyysista tulee tarkempi ja realistisempi. Vahvuuksien kohdalla strategiana on vahvistaa ja käyttää niitä toiminnassa hyväksi myös jatkossa sekä miettiä, miten niitä voi kehittää tulevaisuudessa. (Kuisma, Larsen & Kuusijärvi.)

Kaikissa töissä ja työyhteisöissä on voimavaretekkijöitä, jotka ovat samalla myös työhyvinvointia edistäviä vahvuuksia. Voimavarat lisäävät luovuutta, positiivisuutta ja aloitteellisuutta. Ne myös auttavat kohtaamaan työssä ilmeneviä haasteita ja tasapainottavat työn kuormittavuutta. Myös kaikilla työyhteisön jäsenillä on omia voimavaretekkijöitään, jotka auttavat jaksamaan työssä ja lisäävät työhyvinvointia. Henkilökohtaiset voimavarat vaikuttavat siihen, kuinka hyvin työssä esille tulevat voimavarat pystytään hyödyntämään työssä. (Työturvallisuuskeskus, 8.)

Työpajassa tapahtumayksikön vahvuuksiksi listattiin:

- ammatillinen ja sisällöllinen osaaminen
- yhteishenki ja arvopohja
- työntekijäresurssit
- innostuneisuus ja luovuus
- pitkäjänteisyys ja kauaskatseisuus

## Heikkoudet

Heikkouksien (weaknesses) määrittelyssä on mahdollisuus sukeltaa syvälle niihin asioihin, jotka omassa toiminnassa kaipaavat kehitystä. Kun tunnistaa heikkoutensa, voi analyysivaiheessa miettiä, millaisella toiminnalla heikkoudet saadaan käännettyä vahvuuksiksi tai miten niistä päästään eroon. Vaikka heikkouksista ei olisi kokonaan mahdollista päästä eroon, on tärkeää miettiä keinoja, joilla niiden vaikutusta saadaan häivytettyä. (Kuisma, Larsen & Kuusijärvi.)

Oppiva organisaatio on termi, jolla kuvataan organisaation toimintatapaa. Osaamisen kehittämisen avulla organisaatio rakentaa omaa kilpailuetuaan, jolla voi varmistaa menestymisensä myös tulevaisuudessa. Organisaatio, joka pystyy nimeämään omat kriittiset kohtansa kehittämisenäkökulmasta katsoen, ja kykenee paitsi muuttamaan toimintaansa, tekemään sen myös nopeammin kuin muut, omaa todellista kilpailukykyä. (Huuhka, 85.)

Työpajassa tapahtumayksikön heikkouksiksi nostettiin:

- osaamisen hyödyntäminen
- yksikön kahtiajako ja erilaisten toimintatapojen hyväksyminen
- työn epätasainen jakautuminen (priorisointi, kiire, väsyminen)
- negatiivisuus ja sisäinen viestintä
- kaavoihin kangistuminen

Paitsi positiivisia voimavaroja, työssä ilmenee aina myös negatiivisia, haitallisia voimavaratekijöitä. Työyhteisö voi toimia positiivisena voimavarana, kun sen ilmapiiri on avoin, kannustava ja luottamusta herättävä. Lisäksi tärkeitä tekijöitä on roolien ja vastuiden selkeys. Voimavaratekijöissä on kaksi oleellista näkökulmaa, tunnistaminen ja vahvistaminen. Työn haitallisia tekijöitä ja ongelmia on pyrittävä poistamaan. Mikäli haitallisia tekijöitä ei pystytä poistamaan tai vähentämään, positiivisia puolia korostamalla ja lisäämällä haittojen vaikutusta pystytään vähentämään. (Työturvallisuuskeskus, 8.)

Tarkasteltaessa tapahtumayksikön vahvuuksia ja heikkouksia keskenään, oli heti huomioitava, että suurin osa mainituista ominaisuuksista liittyi vahvasti toisiinsa (kuvio 7). Vaikka jokin asia oli juuri aiemmin mainittu vahvuutena, seuraavaksi jouduttiin useimmissa kohdin toteamaan, että sama asia oli tällä hetkellä myös heikkous. Tällainen näkemys toisaalta kertoo myös siitä, että tapahtumayksikössä on melko hyvä ymmärrys asioiden realistisesta tilasta. Asioita pystytään lukemaan vahvuuksiksi, mutta niiden toteuttamisessa on vielä paljon kehitettävää.

Vahvuus	Heikkous
Ammatillinen ja sisällöllinen osaaminen	Osaamisen hyödyntäminen
Yhteishenki ja arvopohja	Yksikön kahtiajako ja erilaisten toimintatapojen hyväksyminen
Työntekijäresurssit	Työn epätasainen jakautuminen (ajankäyttö, kiire, väsyminen)
Innostuneisuus ja luovuus	Negatiivisuus ja viestintä
Pitkäjänteisyys ja kauaskatseisuus	Kaavoihin kangistuminen

*Kuvio 7: tapahtumayksikön vahvuudet ja heikkoudet ovat tiiviisti yhteydessä toisiinsa (Lesonen 2017)*

## Mahdollisuudet

Mahdollisuuksien (engl. opportunities) tunnistaminen ja löytäminen ulkopuolelta voi olla haasteellista, mutta myös palkitsevaa. Sisäistä kristallipalloon, joka perustuu hankittuun tietoon ja taitoon, kannattaa rohkeasti hyödyntää ajatusleikissä. Mahdollisuuksien kartoituksessa on tärkeää, että on perehtynyt oman yrityksensä toimialaan. Herkät tuntosarvet ja luova ajattelu voivat avata näkökantoja, joista on hyötyä analysoidessa tulevaisuuden mahdollisuuksia. On fiksua luoda strategia, joka ennen kaikkea hyödyntää positiivisia mahdollisuuksia rohkeasti. Näitä kartoittaessa kannattaa pitää mielessä, että yrityksen toiminnassa ketteryys ja valmius

vastata asiakkaan muuttuviin tarpeisiin ovat kultaakin kalliimpia. (Kuisma, Larsen & Kuusijärvi.)

Tapahtumayksikön mahdollisuuksiksi koettiin

- Helsingin toimialauudistus, uusi toimintaympäristö
- tulossa olevat muutokset
- yhteistyöverkostot ja kumppanuudet
- osaamisen hyödyntäminen
- monipuolinen osaaminen

## **Uhat**

Uhkan (threats) muodostaa ulkoinen ympäristön tekijä, johon toimija ei voi itse toiminnallaan vaikuttaa. Uhka voi olla joko globaali muutos tai toimintaympäristöön liittyvä tekijä, kuten esimerkiksi alueellinen muuttokato. Vaarana on, että SWOT-analyysin tekijä ei tunnista oleellisia asioita omasta organisaatiostaan tai ympäristön vaikutuksista eikä katso asioita riittävän orientoituneena tulevaisuuteen. Jos tutkimuksen listausvaiheessa toimija lähtee väärään suuntaan keskittyen epäolennaiseen, loppuanalyysia on hyvin hankalaa käyttää toimivan toimintasuunnitelman perustana. (Kuisma, Larsen & Kuusijärvi.)

Tapahtumayksikön uhiksi nostettiin

- Helsingin toimialauudistus, uusi toimintaympäristö
- tulossa olevat muutokset
- työn kuormitus
- mahdolliset säästöt
- poukkoileva työvoimapolitiikka

Kuten vahvuuksien ja heikkouksien kohdallakin oli jo käynyt, myös mahdollisuudet ja uhat kulkivat selvästi hyvin tiiviisti käsi kädessä (*kuvio 8*). Esimerkiksi Helsingin toimialauudistus ei ollut vielä kyseisen työpajan aikana

astunut voimaan, joten se herätti hyvin paljon keskustelua siitä, miten kaikki jälleen ajankohtaiset muutokset tulisivat vaikuttamaan työyksikköön. Muutokset koettiin kuitenkin voimakkaammin mahdollisuutena kuin uhkana, vaikka ne kirjattiinkin molempiin kohtiin.

<b>Mahdollisuus</b>	<b>Uhka</b>
Helsingin toimialauudistus, uusi toimintaympäristö	Helsingin toimialauudistus, uusi toimintaympäristö
Tulossa olevat muutokset	Tulossa olevat muutokset
Yhteistyöverkostot ja kumppanuudet	Työn kuormitus
Osaamisen hyödyntäminen	Mahdolliset säästöt
Monipuolinen osaaminen	Poukkoileva työvoimapolitiikka

*Kuvio 8: tapahtumayksikön mahdollisuudet ja uhat ovat tiiviisti yhteydessä toisiinsa (Lesonen 2017)*

### 5.3 Prosessit

Prosessinomaisuus on oleellinen osa tehostamista. Kustannussäästöt tavoitetaan, kun palveluprosessit ovat standardeja ja tehokkaita. Laadullisesti tehokkaat prosessit antavat lisäarvoa myös asiakkaille. Prosessilähtöinen ajattelutapa mahdollistaa olemassa olevien rakenteiden muuttamisen tietoisesti myös entistä asiakaslähtöisempään suuntaan. (Virtanen & Wennberg 2005.) Lisäksi viime vuosina on organisaatioiden kehittämisessä perehdytty erityisesti prosessitoimintatapoihin. Prosessiorganisaatioissa kehittämisen taustalla on ajatus parantaa matriisinomaisten eli vaakatasoisten ydinprosessien toimivuutta. Tällaisten organisaatioiden toiminnan edellytyksenä on sitoutunut ja koko organisaation toiminnan kehittämiseen kykenevä henkilöstö. (Juuti & Vuorela, 150.) Asiantuntijoiden osaaminen määrittyy siinä, miten asiantuntija osaa toimia eri tilanteissa oikealla tavalla. Tämä vaatii kykyä olla vuorovaikutuksessa muiden asiantuntijoiden kanssa, jotta tehtävä saadaan



suoritetuksi. Sen lisäksi että asiantuntija tietää, mitä tehdä, hänen pitää myös tajuta, milloin ja missä tehtäviä kannattaa suorittaa. (Koivunen, 2005.)

Kolmannen työpajan teemana oli käydä yksikön tämän hetkisiä prosesseja läpi suullisesti ja käsitellä tuotantoja yksityiskohtaisemmin eri kanteilta. Työpajaan osallistui sekä tuottajia että tekniikan työntekijöitä yhteensä kymmenen henkilöä. Työpaja aloitettiin käymällä läpi molempien tapahtumayksikön tiimien tuotantokaaviot tai -suunnitelmat minkä jälkeen keskusteltiin melko vapaasti siitä, miten tuotantoprosessit näyttäytyvät nykyisellään kaikille työntekijöille.

Glorian ja tapahtumatuotantotiimin tapahtumat kulkevat melko erilaisessa syklissä ja niiden tuotannoissa on paljon eroavaisuuksia. Suurten tapahtumien tuotannot ovat pitkäjänteisiä, ja niiden tuotannot aloitetaan yleensä jopa puoli vuotta ennen tapahtumaa. Tuotantotiimin isoilla tapahtumilla on aina yksi tuottaja, joka on vastuussa koko tapahtumakokonaisuudesta aina budjetista sisältöihin, ja vie sitä eteenpäin omalla tuottamistyyllillään. Isot tapahtumat ovat siis myös hyvin henkilösidonnaisia, ja monet tuottajista ovat pyörittäneet samoja tapahtumia jo monta vuotta. Tapahtuman toteuttamisen kannalta tilanteessa on puolensa ja puolensa. Toisaalta aina saman tuottajan toteuttamana työlle muodostuu rutiini, jolloin työntekijän kuormitus ei kasva niin suureksi. Toisaalta vastuutuottajan vaihtaminen voisi tuoda tapahtumalle uutta näkökulmaa ja kiinnostavuutta. Luovissa tapahtumissa rutiininomaisuus ei välttämättä näyttäydä tapahtuman toteutuksen kannalta positiivisena elementtinä, ja toisaalta aina saman tapahtuman toteutukseen jämähtäneen tuottajan ammatillinen kasvu ei ole kovin vahvaa. Samat työtehtävät vuodesta toiseen vähentävät työntekijät oppimista ja ammatillista kehittymistä, eli voimavaroja. Kun työ ei tarjoa voimavaroja, jää myös työntekijän kokema työn imu saavuttamatta. (Työturvallisuuskeskus, 9.)

Työn imua pidetään yhtenä työhyvinvoinnin mittarina. Sillä tarkoitetaan työllä saavutettavaa positiivista tunne ja motivaatiotilaa, innostumista ja työstä koettavaa iloa. Työn imu lisää myös aloitteellisuutta ja tehtävistä suoriutumista, innovatiivisuutta ja sitoutumista. Työntekijä, joka saa työstään iloa on ylipäättään

tyytyväisempi elämäänsä ja työhönsä kuin sellainen, jolta työn imu jää kokematta. Organisaation näkökulmasta katsoen työn imua kokevat työntekijät tuottavat myös menestystä, sillä positiivisesti työtehtäviinsä suhtautuvat työntekijät saavat enemmän tulosta aikaan. Kun esimerkiksi tuottaja tekee tapahtumia innovatiivisella otteella, se näkyy suoraan myös tapahtumien laadussa ja sisällöissä. Sillä on siis myös suoraa vaikutusta asiakaskokemukseen. (Työturvallisuuskeskus, 9.)

Kulttuuriareena Gloriassa järjestettävät tapahtumat ovat usein ulkopuolisten työryhmien järjestämiä, jolloin oleelliseksi tapahtumatyöntekijöiden näkökulmasta nousee viestintä. Havainnoinnin perusteella oli jo aiemmin käynyt ilmi, että useimmat Glorian tuotantoihin liittyvät ristiriidat johtuivat siitä, että koettiin, ettei asioita oltu tiedetty ajoissa tai lainkaan. Kun tapahtumayksikön tuottaja sopi Gloriassa järjestettävään tapahtumaan liittyviä käytännön asioita ulkopuolisen tuottajan kanssa, koettiin, että osa työntekijätasolle oleellisesta tiedosta jäi matkan varrelle esimerkiksi tapahtumien sisältöjen tai työntekijätarpeiden osalta. Kun sisällöistä ei ollut tietoa tarpeeksi aikaisessa vaiheessa, esimerkiksi työvuorojen suunnittelu saattoi viivästyä tai lyhyen aikavälin muutokset aiheuttivat valtavasti ylimääräistä työtä. Lopulta tilanteet saattoivat pahimmillaan johtaa kovaääniseen sanailuun ja syyllisten aktiiviseen etsimiseen.

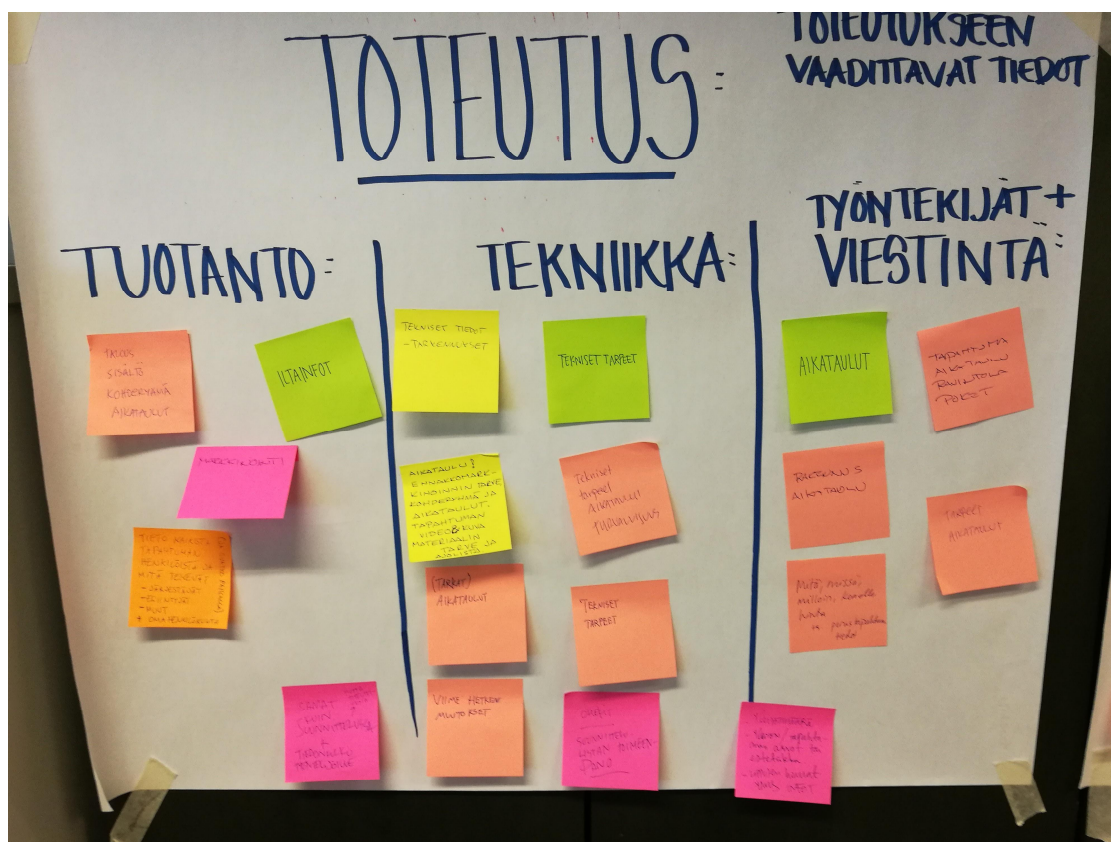
Pekka Otollinen puhuu kirjassaan *Osallistamisen oivalluskirja kaikille* (2016) asiantuntijoiden erakoitumisesta työpaikalla, vaikka heidän roolinsa olisi organisaatiossa hyvinkin keskeinen. Asiantuntijoiden ryhmätyökyky saattaa olla yllättävänkin heikko, mikä saattaa näyttäytyä esimerkiksi prosessien eri vaiheiden työntekijöiden ymmärryksen puutteena. Kun tuotannon eri vaiheet näyttäytyvät esimerkiksi tapahtumatyöntekijöille eri tavoin kuin tuottajille, ei ristiriidoitakaan voida välttää.

Olellaisena osana asiantuntijaorganisaation toimintaa on jakaminen. Tämä on kriittinen tekijä kollektiivisen asiantuntijuuden muodostumisessa, ja se edellyttää organisaation toimijoilta halua ja kykyä jakaa tietoa. Tämä ei välttämättä synny

ilman kitkaa, koska toimijoilla saattaa olla pelko omien ideoiden varastamisesta tai väärinkäytöstä, heidän välillään saattaa esiintyä liiallista kilpailua tai heillä on puutteelliset vuorovaikutustaidot. Kollektiivisessa asiantuntijaorganisaatiossa on luonteenomaista olettaa, että jakaminen ja anteliaisuus perustuvat tietämisen vaihtokauppaan, jolloin itsekin on tarvittaessa saavana osapuolena. Kyseinen kulttuuri edellyttääkin avointa kannustavaa ilmapiiriä. Monesti tällaista osaamisenvaihtoa tapahtuu kertovassa muodossa, jolloin sen sisältö on helposti ymmärrettävissä, vaikka se esiintyisi eri kontekstissa. Tiedon sekoittumiselle ja jalostumiselle on niin ikään ominaista erilaista osaamista ja ajattelutapaa tukevat käytänteet, kuten yhteiset toimitilat eri alojen toimijoiden välillä sekä kokoukset, joihin osallistuu henkilöstöä myös muilta kuin omalta alalta. (Koivunen 2005, 42–44.)

Toisaalta erilaiset työyhteisön sisällä olevat näkemykset ovat rikkaus ja auttavat yhteisöä kehittymään. Kuitenkin näkemyserot saattavat tuottaa myös akuutteja ja voimakkaita ristiriitoja, jotka hankaloittavat työn sujumista. Tällöin ristiriitojen syyt tulee pystyä purkamaan pikaisesti yhdessä, sillä häiriötekijät syntyvät toimimattomien asioiden ympärille. Samat asiat jotka aiheuttavat ristiriitatilanteita työyhteisössä, hankaloittavat työprosessien etenemistä. Siksi niihin tulisi pystyä reagoimaan nopeasti (Työterveyslaitos, 46 & 52). Pitkään on myös tiedetty, että ihmisten osallistuminen ongelmien ratkaisemiseen ja työskentelyn kehittämiseen parantaa muun muassa ihmisten sitoutumista työhönsä (Juuti & Vuorela, 149).

Koska sekä keskusteluissa, havainnoinnissa että muun muassa ensimmäisessä työpajassa oli noussut niin selvästi esille viestinnän heikkous, työpajaa jatkettiin siten, että jokainen työpajaan osallistuja sai kertoa yhteisesti mitä olivat ne tiedot, jotka olivat juuri hänen työnsä hyvin suorittamisen kannalta oleelliset. Tiedot kerättiin suunnittelu-, toteutus- ja raportointivaiheiden perusteella. Kaikissa vaiheissa eriteltiin tiedot joita tuottajat tarvitsivat, mitä tekniikka tarvitsi sekä muut tuotannon kannalta oleelliset tiedot (kuva 2). Raportoinnin tietojen kohdalla korostettiin erityisesti niitä tietoja, jotka ovat kehittämisen ja jatkoskannalta tärkeimpiä.



Kuva 2: Työpajassa tarvittavia tietoja kartoitettiin postit-lappumenetelmällä (Lesonen 2017)

## 5.5 Tapahtumayksikön visio 2025

Motivoituneet ja luovat asiantuntijat pyrkivät aina parhaimpaansa ja tekevät kaikkensa organisaation eteen. Organisaatioon ollaan sitoutuneita, sen etu koetaan henkilökohtaisena etuna, työyhteisö ja kollegat ovat läheisiä ja heihin luotetaan. Yhteinen visio ja ne tavoitteet joihin on sitouduttu, koetaan tärkeitä ja ennen kaikkea inspiroivina, jopa henkilökohtaisina. (Huuha, 39.)

Maailman menestyneimpiin yrityksiin ja organisaatioihin on pystytty liittämään yhdistäviä piirteitä, joka liittyvät kaikki vahvaan strategiseen ymmärrykseen, osaamisen hyödyntämiseen sekä kehittymiseen omassa arkityössä. Strategian käytäntöön pano oman työn ja osaamisen kautta on keskeinen menestystä

luova tekijä muutoksessa olevassa toimintaympäristössä. (Moilanen 2001; Tuomi & Sumkin 2012; Virtainlahti 2009.)

Keskeinen tekijä organisaation kehittymisen kannalta on sen visio. Visionäärisyys on johtajuuden keskeinen ominaisuus ja sen avulla organisaatiota viedään realistisesti ja uskottavasti kohti tulevaisuutta, joka on jollakin tavoin nykyistä tilannetta parempi. Innostava visio saa henkilöstössä aikaan sitoutunutta motivaatiota toteuttaa vision määrittelemää suuntaa ja mahdollistaa kyseisen suunnan vaativan muutoksen. (Juuti 2013, 166.) Muutosta voidaan parhaiten perustella luomalla visio halutusta tulevaisuudesta. Vision täytyy tukea organisaation yleistavoitteita ja toimintaideaa, ja sen on vastattava organisaation yleisiä arvoja sekä toimintaperiaatteita. (Fernandez & Rainey 2006, 169)

Kun ihmiset kokevat työnsä merkittäväksi, kasvaa myös työmotivaatio, sitoutuminen ja työmoraali. Merkittävyyden tunne vetoaa erityisesti ihmisen ja työntekijän tarpeeseen kokea itsensä tärkeäksi ja hyödylliseksi. Toisaalta vision omaksuminen ja siihen sitoutuminen ruokkivat inspiraatiota ja luottamusta paitsi itseensä myös yhteisiin päämääriin. (Huuhka, 60–62.)

Strategiaa voidaan kutsua toimintamalliksi, jolla visio voidaan toteuttaa. Toimintaympäristön nopeat muutokset edellyttävät ennakoivaa ja aktiivista toimintaa osaamisen johtamista unohtamatta, jotta visio voidaan saavuttaa. Helsingin kaupungin strategiaesitys julkaistiin elokuussa 2017 ja se hyväksyttiin kaupungin valtuustossa syyskuussa 2017.

Helsinki on vetovoimainen ja elinvoimainen kaupunki. Se tarjoaa tapahtumia, elämyksiä, tiloja, virikkeellisiä alueita ja taidekokoelmia, tukea kansalaistoiminnalle, oppimiselle ja kasvatustyölle sekä asiantuntijapalveluja. Kulttuuri- ja vapaa-ajan toimiala haluaa tukea kaupunkilaisten henkistä ja fyysistä hyvinvointia, aktiivista kansalaisuutta ja sivistystä. (Helsingin kaupungin strategia, 2017.)

Tapahtumayksikön visiota pohdittiin toukokuun 2017 työpajassa. Visioinnilla oli tarkoitus tuoda saman pöydän ääreen ne näkemykset, joita jokaisella yksikön

asiantuntijalla oli siitä, missä olemme vuonna 2025. Kaupungin toimijana tapahtumayksiköllä ei ole välttämättä vahvaa konkreettista sananvaltaa siinä, mihin toimintaa tullaan lopulta suuntaamaan, mutta visiota voidaan pitää myös toivetilana sille, miten ja minkälaisena toimijana meidät voidaan nähdä. (Tuomi & Sumkin 2010, 47.)

Visiotyöpajan lähtökohtana oli tarkoitus myös konkretisoida aiemmissa työpajoissa käytyjä keskusteluja yksilöiden osaamisesta yhteisenä voimavarana. Visiointi toteutettiin vetäytymispäivän yhteydessä, jolloin mukana oli myös muutamia hanketyöntekijöitä vakituisten työntekijöiden lisäksi. Visiointiin osallistui yhteensä 15 työntekijää.

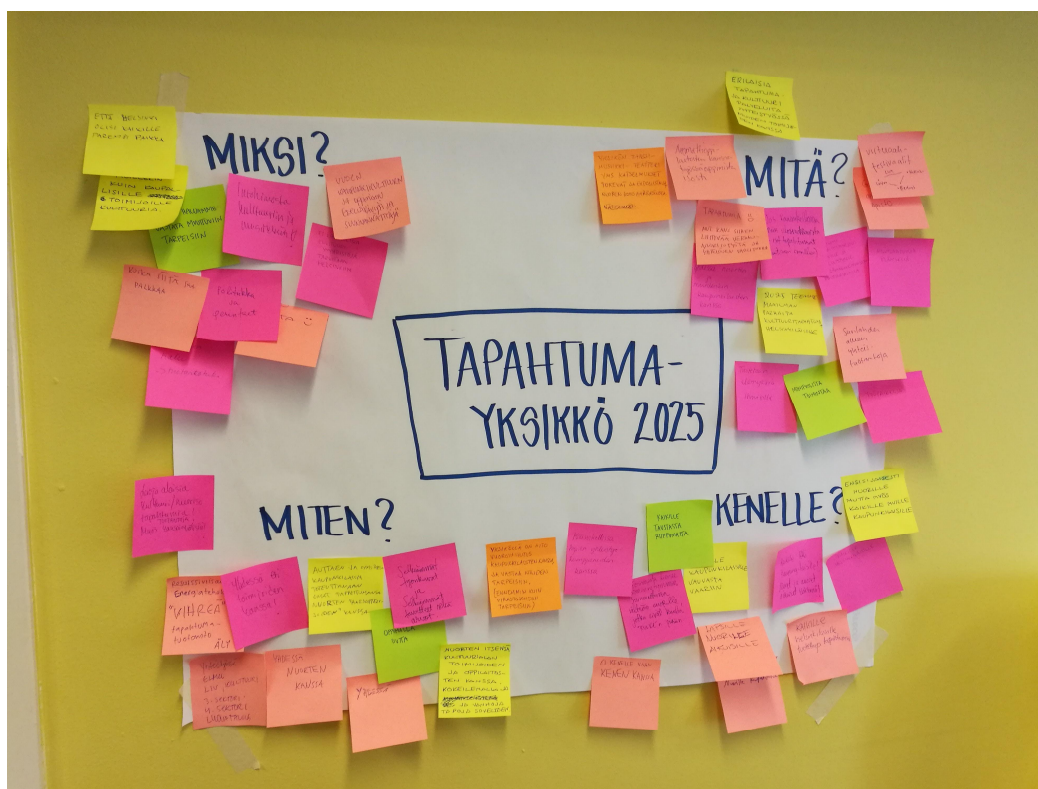
Työpajan osallistujille esitettiin kysymykset

1. Mitä teemme vuonna 2025?
2. Kenelle teemme?
3. Miksi teemme?
4. Miten teemme?

Visiointi herätti jälleen kiivasta keskustelua ja viritti osallistujat selvästi pohtimaan kaikkia erilaisia tulossa olevia mahdollisuuksia. Osaltaan sen onnistui myös vahvistaa tunnetta siitä, että oikeita asioita tehdään jo tälläkin hetkellä laajan yhteistyöverkoston avulla. Vastauksissa korostui pitkälti teemat ainutlaatuisuus, monipuolisuus, verkostojen merkitys sekä niin sanotusti isolla volyymilla tekeminen:

- Erilaisia tapahtuma- ja kulttuuripalveluita yhteistyössä muiden toimijoiden kanssa
- Ammattioppilaitosten kanssa työssäoppimista
- Tapahtumia, nuorisotyötä ja yhteisöjen fasilitointia
- Maailman parhaita kulttuuritapahtumia
- Ainutlaatuisia elämyksiä
- Suvilahden alueen yhteistuotantoja
- Monipuolista toimintaa
- Elämyksiä
- Kulttuuria yhdessä kaupunkilaisten kanssa

Vastauksissa ja keskusteluissa nousi myös vahvasti esiin toivetilä uudesta ja erilaisesta kulttuurikeskittymästä jollaista on viime vuosien aikana suunniteltu Helsingin Suvilahden alueella sijaitsevaan Kaasukelloon. Hankkeen toteutuessa on keskusteltu tapahtumayksikön mahdollisuudesta olla mukana yhtenä toimijana uudessa tapahtumakeskittymässä. Vaikka hankkeen tulevaisuus näyttää tätä kirjoitettaessa vielä hyvin epävarmalta, on uuden toimitilan mahdollisuus ollut selvästi sellainen tekijä, joka on kannatellut yksikköä jo muutamia vuosia eteenpäin. Toive oli vahvasti läsnä myös visioinnissa, ja lähes kaikki työntekijät halusivat nähdä yksikön mukana uudessa ja erilaisessa toimintaympäristössä.



Kuva 3: Tapahtumayksikön visiointityöpajan tuloksia (Lesonen 2017)

Vastausten perusteella sekä työpajan tunnelmaa havainnoiden voidaan päätellä, että tapahtumayksiköstä löytyy valtavasti tahtotilaa tehdä nimenomaan enemmän, isommin ja olla vahvasti luomassa omalta osaltaan värikkäämpää ja tapahtumarikkaampaa kaupunkia.

Merkittävää oli lisäksi huomioida, että uudesta toimitilasta tai -ympäristöstä puhuttaessa myös keskustelujen tunnetila muuttui hetkessä täysin erilaiseksi kuin aiemmin. Keskustelun taso oli tähän saakka ollut hyvin selkeästi tiimiytynyt, ja puheissa palattiin lähes aina entisen nuorisoasiainkeskuksen kahden vuoden takaiseen yksikköjakoön, jossa Gloria ja tapahtumatuotantoyksikkö olivat erilliset toimijat. Uudesta toimintaympäristöstä keskusteltaessa vanhat puhettavat ja organisaatiomuodot siirtyivät luontevasti syrjään, ja keskusteluissa puhuttiin ensisijaisesti tapahtumayksiköstä yhteisenä yksikkönä. Tämä tapahtui säännöllisesti joka kerta.

Vaikka voidaan pitää jopa todennäköisenä, että tapahtumayksikköä tulee koskettamaan lähivuosina taas uudet muutokset, oli kyse sitten uudesta toimintaympäristöstä tai jostain muusta, yksikön työntekijät eivät ainakaan keskustelujen perusteella olleet muutoksista pahoillaan vaan enemmänkin päinvastoin. Lähes poikkeuksetta tulevaisuudesta puhuttaessa sivuttiin tulossa olevaa isompaa muutosta, joka nähtiin ensisijaisesti yhteisesti motivoivana tekijänä. Toisaalta osassa puheenvuoroja oli myös havaittavissa asennetta, jossa mahdollinen muutos koettiin positiivisena, mutta toisaalta siltä kantilta, että muutoksenkin jälkeen nykyiset toimintatavat voisivat jatkua sellaisenaan myös tulevaisuudessa. Muutoksessa erityisen tärkeää on kuitenkin huomioida kaikki muuttujat, eikä muutosta saada koskaan toteutettua toistamalla pelkästään samoja vanhoja työtapoja.

Vision on oltava verrattavissa unelmatilaan, johon halutaan tulevaisuudessa päästä. Visio ei voi siis olla tilanne, johon voidaan jo tällaisenaan tyytyä. Yhteisenä lopputulemana saatiin työpajatyöskentelyn tuloksena tiivistettyä yksikölle tahtotila siitä, missä haluamme olla vuonna 2025. Tapahtumayksikön visio vuodelle 2025 on:

Vuonna 2025 teemme monipuolisia, ainutlaatuisia ja samalla maailman parhaita elämyksiä helsinkiläisille kaupunkilaisten sekä yhteistyöverkostojen kanssa yhdessä tekien, uutta oppien.



#### 5.4 Käytännön toimenpide-ehdotukset

Pelkän tiedostamisen lisäksi analyysin ja kehittämisen tavoitteena oli saada kasaan toiminnallinen strategia, jolla vahvuuksia voidaan saada hyötykäyttöön, heikkouksia voidaan kääntää vahvuuksiksi, uhat väistettyä sekä mahdollisuuksia tunnistettua. Jotta toimintasuunnitelmasta tulisi mahdollisimman laadukas ja kattava, on jo kartoitusvaiheessa tärkeää virittää taajuus kohti tulevaisuutta. Ensiarvoisen tärkeää on tuntea oma organisaation ja koko toimialan kenttä monipuolisesti sekä pohtia tulevaisuuden skenaarioita myös laajemmassa mittakaavassa. (Kuisma, Larsen & Kuusijärvi.)

Kaikessa työpajatyöskentelyssä oli noussut esiin hyvin realistinen näkemys kokonaisuudesta ja siitä, mitkä ovat organisaation pullonkauloja, missä työ sakkaa ja mitä parantamalla myös työhyvinvointia voitaisi saada parannettua. Tutkijana analysoin työpajoissa saavutettuja tuloksia sekä havainnoimiani keskusteluja, ja tein niiden pohjalta konkreettisia toimenpide-ehdotuksia, jotka käsiteltiin yksikkökokouksessa elokuussa 2017.

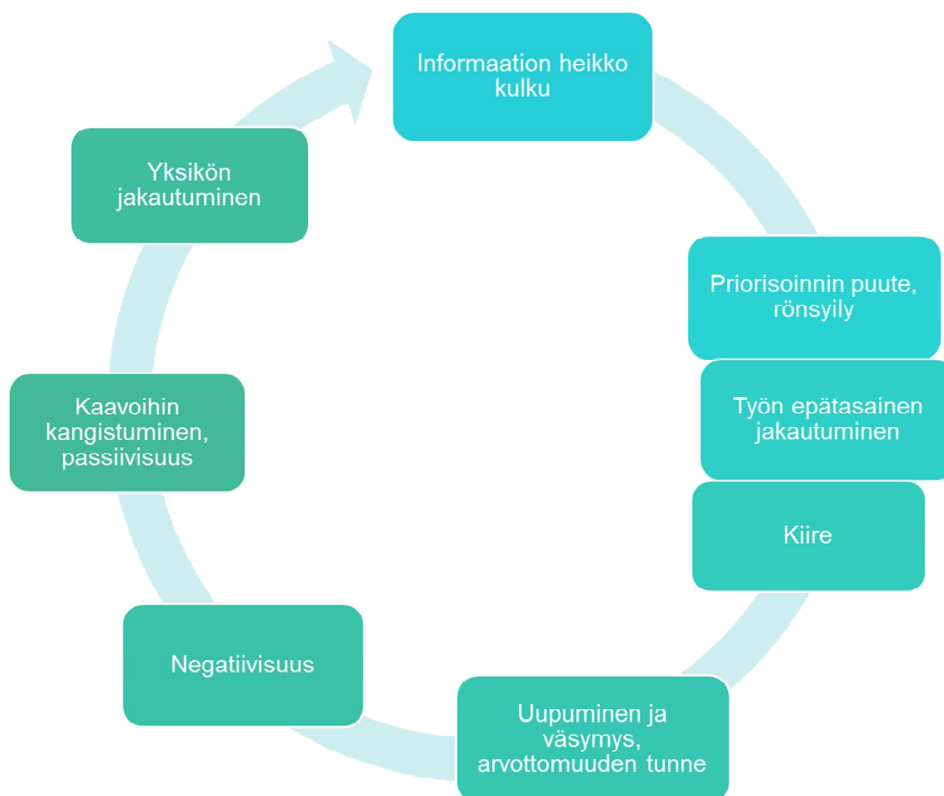
Työpajatyöskentelyn tuloksena oli onnistuttu nimeämään pääasiassa yksi ydinongelma, johon kaikki muut ongelmatilanteet nojautuivat. Tapahtumayksikön ydinongelmana oli viestintä. Kaikissa edellä kuvailuissa työpajoissa keskiöön nousi heikko informaation kulku (kuvio 8), joka ontuessaan johtaa jatkuviin kompastuksiin tuotannon eri vaiheissa, kuten työvuorojen suunnittelun hankaluudet ja epäselvyydet työtehtävissä. Nämä lähes päivittäiset ongelmatilanteet juontavat jatkuvaan kiireen tuntuun, prosessien hallitsemattomuuteen ja lopulta väsymiseen ja negatiivisuuteen, joka heijastuu muuhun työyhteisöön.

Useimmiten merkittävimmät ongelmat syntyvät, kun ihmiset luulevat ymmärtävänsä toisiaan, mutta eivät ole kuitenkaan osanneet kertoa asiaansa ymmärrettävästi. Projektit menevät pieleen, kun esimerkiksi tuottaja, tekniikka ja asiakas kuvittelevat erilaista lopputulosta. Usein erilaisiin kuvitelmiin johtaa kommunikaation puute. Kun ei tiedetä, oletetaan. On myös yleistä, että kiire koetaan turvallisenä työskentelymuotona, ja jonossa odottavat työt merkinä

tärkeydestä. Kuitenkin ulkopuolisen silmin katsottuna jatkuva työn kasautuminen voi näyttäytyä esimerkiksi odottamisaikojen kasvamisena ja sitä kautta huonona asiakaspalveluna. (Torkkola, 58–60.)

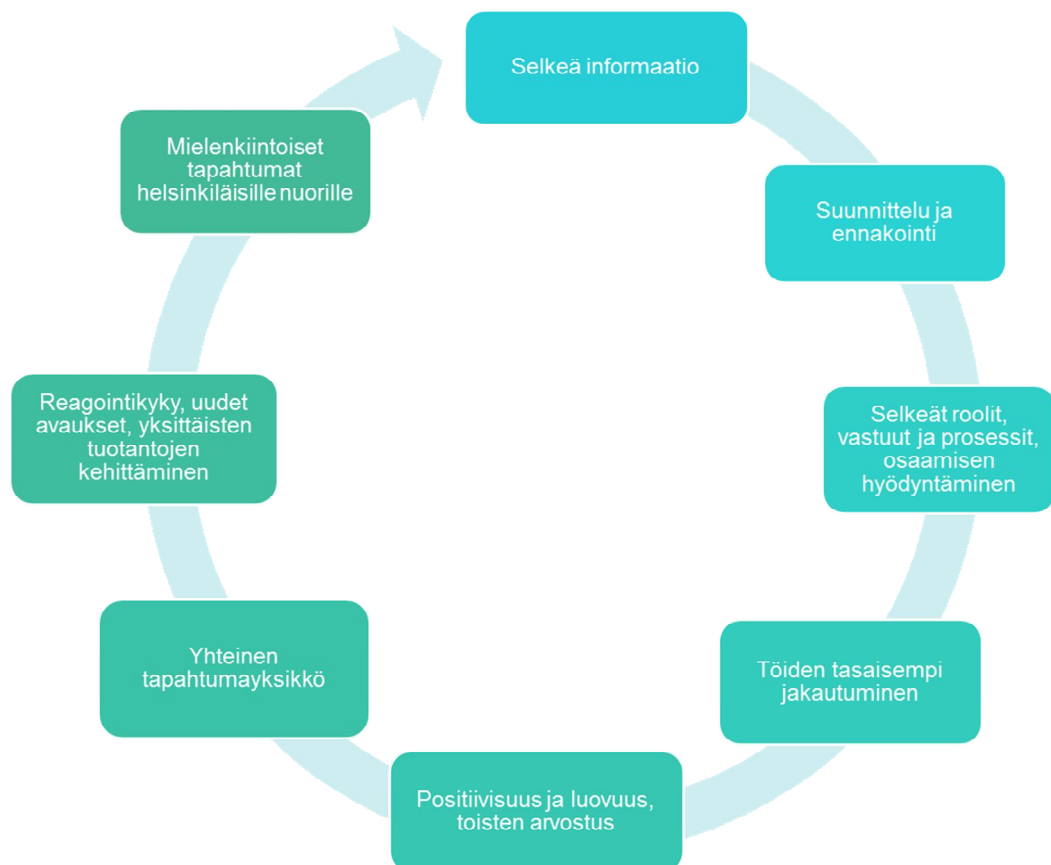
Sisäisen viestinnän tarkoitus on edesauttaa työyhteisöjen työskentelyä ja organisaation toimintaa. Sisäisen viestinnän avulla työyhteisö voi ennen kaikkea ylläpitää parempana omaa toimintaansa, vahvistaa ja kehittää itseään sekä oppia yhdessä uutta. Tehokas sisäinen viestintä on merkittävässä roolissa työntekijöiden positiivisen asenteen muodostumisessa, organisaatioon sitoutumisessa, työtyytyväisyydessä sekä sitä kautta työnantajan myönteisen työnantajakuvan muodostumisessa. (Juholin 2008, 78–80.)

Kehämäisenä näyttäytyvä tilanne esiteltiin yksikön kuukausipalaverissa kaikille vakituisille työntekijöille (11 henkilöä), ja se otettiin mielenkiinnolla vastaan (kuvio 9). Kehä herätti paljon keskustelua, mutta se koettiin pääasiassa realistisena arviona.



*Kuvio 9: Ensisijaisesti ensimmäisen ja toisen työpajan materiaalien pohjalta koottu tapahtumayksikön ongelmien kehä (Lesonen 2017)*

Tämän hetkisen tilanteen käsittelyn jälkeen esiteltiin mahdollinen ratkaisu tilanteen parantamiseksi. Tilanteen parantamisen mahdollisuudet on esitetty kuviossa 10. Kun informaationkulkua saadaan terävöitettyä, on suunnittelu ja ennakointi huomattavasti yksinkertaisempaa niin sanottujen pullonkaulojen vähentyessä. Kun prosessit selkiytyvät myös työt ja sitä kautta työtaakka on helpompaa jakaa tasaisemmin. Kun työ ei vie kaikkea energiaa, yleisvire pysyy positiivisempänä ja uudet avaukset tai tapahtumien kehittäminen on entistä helpommin toteutettavissa.



*Kuvio 10: Tapahtumayksikön prosessien parantamisen mahdollisuudet (Lesonen 2017)*

Kaiken kaikkiaan yhdeksi prosessien kannalta oleellisimmaksi kehityskohteeksi nousi siis yksimielisesti informaation kulun selkiyttäminen. Sisäistä viestintää ei voida nykyään pitää enää pelkästään johdon tai viestintäyksikön vastuulla, sillä työyhteisön jokaisella jäsenellä on vastuu olla itse aktiivinen, hankkia tietoa ja toisaalta välittää sitä muille työntekijöille. Sisäistä viestintää ja tiedonkulkua

voidaan kuvata omana systeeminään, jossa työntekijät jakavat tietoa, luovat ja ylläpitävät suhteita sekä luovat ja ylläpitävät organisaation arvoja ja -kulttuuria. (ProCom 2012.)

Tapahtumayksikkö on ottanut käyttöön Google Drive -kalenterin talvella 2017. Google Drive on Googlen tarjoama pilvipalvelu, johon sisältyy 15 gigatavua ilmaista tallennustilaa. Google Drivea voi käyttää tietokoneelta, selaimelta tai mobiililaitteilta. Tiedostoja voi käyttää myös ilman verkkoa, jos ne on ladattu käytettäväksi offline-tilaan. Kalenterin käyttö on opittu hyvin, ja se on koettu helpoksi, sillä kalenteriin pääsy onnistuu myös esimerkiksi puhelimen välityksellä ilman kirjautumista kaupungin verkkoon. Kalenteriin viedään päivätasolla kuukausittain jokainen yksikön tuottama tai Glorian tiloissa järjestettävä tapahtuma.

Tietotekniikan kehittymisen avulla myös sisäinen viestintä on voinut kehittyä ja muuttua huomattavasti vuorovaikutteisemmaksi. Työyhteisön jäsenet eivät välttämättä työskentele fyysisesti samoissa tiloissa, ja henkilökohtaiset kohtaamiset saattavat olla hyvinkin satunnaisia työtehtävien hoituessa esimerkiksi verkossa. Digitalisaatio voi helpottaa työtä ja lisätä uusia organisoitumistapoja samalla matkustustarvetta vähentäen. Toisaalta se vähentää ihmisten kohtaamista ja asettaa erilaisia ammatillisia vaatimuksia. (Työturvallisuuskeskus, 7.)

Tapahtumayksikön kaikki tapahtumat ovat löytäneet oman paikkansa sähköisestä kalenterista sen käyttöönoton jälkeen. Kuitenkin tapahtumiin liittyvät huomiot ja lisätiedot eivät välity eteenpäin tuottajien työpöydältä tarpeeksi nopealla aikavälillä esimerkiksi tekniikalle, ravintoloitsijalle tai järjestyksenvalvontaan. Pahimmassa tapauksessa tietojen puute johtaa työvuorosunnittelun ongelmiin, kun työntekijätarpeet eivät ole kaikkien tiedossa ajoissa.

Konkreettiseksi toimenpiteeksi tilanteen korjaamiseksi ehdotettiin tapahtumakortin käyttöönottoa. Jokaisen kalenterista löytyvän tapahtuman

taakse linkitetään niin ikään Google Driveen oma tapahtumakortti (*LIITE 1*), johon jokainen tapahtumaan liittyvä kommentti on yksinkertaista käydä lisäämässä. Tapahtumakortista löytyvät tapahtuman toteutukseen oleelliset tiedot niin tekniikalle, järjestyksenvojoille kuin ravintoloitsijoille. Tiedot oli kerätty aiemmin pidetyssä yksikön yhteisessä prosessityöpajassa. Lisäksi samaan korttiin lisätään jokaisen tapahtuman raportoinnin kannalta oleelliset tiedot. Tähän saakka raportointi on tehty paperiversiona Glorian tapahtumavenuen takahuoneen kansioon, jolloin raporttien seuranta on muualta hankalaa. Lopputuloksena toivotaan päästävän tilanteeseen, jossa kaikki tapahtumien tiedot on jaettu kaikille tietoa tarvitseville tahoille samanaikaisesti, ja oman työn kannalta oleelliset faktat on yksinkertaista tarkistaa nopeallakin aikavälillä. Lisäksi ylimääräiset työvaiheet, kuten tarkentavien tietojen kysely puhelimitse tai sähköpostitse tapahtuman tuottajilta saataneen minimoitua.

Toisena sisäisen viestinnän konkreettisena parantamiskohteena esiteltiin tapahtumayksikön kokousten selkeämpi kalenterointi. Tähän saakka kokouksia ei oltu kalenteroitu systemaattisesti, vaan kokouksia oli pidetty silloin, kun sille oli nähty olevan akuutti ja pakottava tarve. Tapahtumayksikön kokousaikataulujen epäselvyyden takia jouduttiin muun muassa elokuussa 2017 toteamaan, että esimerkiksi tuotantotiimin viikkopalaveria ei ollut pidetty huhtikuun 2017 jälkeen. Kuitenkin tiedon esteetön kulku ja yksikön toimintavalmius vaativat sellaisia rakenteita ja rutiineja, jotka tukevat toisiaan organisaation kaikilla tasoilla. Toimivat palaverikäytännöt ovat perusta toimivalle tiedonkululle ja vuorovaikutukselle organisaation sisällä. (Kaakinen 2008.)

Ihmisten muutosjohtamisessa kasvokkain tapahtuvat tapaamiset ovat oleellisia, sillä vuorovaikutuksessa tapahtuva aito dialogi on tärkeää. Työelämässä kasvokkain tapahtuvien kohtaamisten paikka on useimmiten kokous. Erityisesti tiedonkulun onnistumisessa ja tasa-arvoisuuden kannalta kokous on varsin tärkeä yhteistoiminnan muoto ja päätöksenteon paikka. Kokous on myös johtamisen väline, sillä se tuo yhteen organisaation päätöksenteon ja tiedonkulun kannalta tärkeät henkilöt. Käsiteltävät asiat ja niihin liittyvä tieto

antaa nopean kommunikointikanavan muun maussa kokemusten ja tiedon vaihtoon. (Kangasharju ym. 2003, 262.)

Viestintä mahdollistaa työyhteisön jäsenten vuorovaikutuksen, jossa vaihdetaan, jaetaan ja tulkitaan erilaisia ideoita, mielipiteitä, käsityksiä ja tuntemuksia. Työyhteisöviestintä edistää yhteisöllisyyden rakentumista työntekijöiden välillä, organisaation arvoja tukevaa toimintakulttuuria sekä tavoitteiden saavuttamista. Työyhteisöviestinnällä on oleellinen rooli työskentelyyn kohdistuvan positiivisen asenteen muodostumisessa. Tyytyväisyys omaan työhön edistää työhyvinvointia, organisaatioon sitoutumista sekä sitä kautta myös positiivisen työnantajakuvan muodostumista. (Hakkarainen 2017.)

Ajan kuluessa palavereista saattaa muodostua tilaisuuksia, jossa käsitellään vain kulloinkin ajankohtaisia asioita. Tehottomat ja epäselvät palaverikäytännöt ovat useiden erilaisten organisaatioiden ongelma. Kun pidettäviin palaveriinhin ei valmistauduta kunnolla, keskustelu harhautuu aiheesta tai osallistujat eivät ole selvillä palaverin tarkoituksista ja tavoitteista. Toisaalta yksikön kehittämisen kannalta on keskeistä, että vuorovaikutus ja viestintä on yksilöiden ja tiimien välillä riittävää ja luonteeltaan kannustavaa. (Tuomi & Sumkin 2012, 51–52.)

Vuorovaikutuksen lisäämiseksi ehdotettiin ratkaisua, jossa kaikki yksikön kokoukset kalenteroidaan hyvissä ajoin yhteisiin kalentereihin. Kokouksille luodaan yhteiset syklit, jotta jokainen voi päätellä, minkälainen kokous on tulossa, ja kenen siihen on osallistuttava (*kuvio 11*). Päädyttiin ratkaisuun, jossa koko yksikköä koskevat yksikkökokoukset pidetään kolmen viikon välein. Yksikkökokouksessa käsitellään koko yksikköä koskevia asioita, jotka usein tulevat tiedoksi palvelukokonaisuuden tai toimialan ylemmiltä tahoilta. Yksikkökokouksen lisäksi yksikön sisäisillä tiimeillä on tarve pitää erillään kulkevien projektien aikataulu- ja sisältökysymysten tiimoilta omat palaverit, joissa käsitellään niin sanotusti juoksevia, ajankohtaisia asioita yksittäisten tuotantojen kohdalla. Tiimien kokoukset sovittiin kalenteroitavaksi keskimäärin kahden viikon välein tiistaille. Tiimikokouksista nousevia asioita voidaan tuoda

tarvittaessa yksikkökokoukseen käsiteltäväksi tai tiedoksi. Näistä sovitaan erikseen esimiehen kanssa.

<b>Mikä</b>	<b>Milloin</b>	<b>Käsiteltävät asiat</b>
<b>Yksikkökokous</b>	Keskimäärin 3 viikon välein, tiistai-iltapäivisin, kalenterivaraus 2,5h	Koko yksikköä koskevat yhteiset asiat, nuorisopalveluiden johdosta tippuvat yhteiseen käsittelyyn tulevat asiat
<b>Tuotantotiimi</b>	Keskimäärin 2 viikon välein, tiistaisin, kalenterivaraus 2h	Isojen tuotantojen käytännön asiat, tapahtumatiimiä koskevat asiat, tarvittaessa tuodaan aiheita yksikkökokoukseen käsiteltäväksi tai tiedoksi
<b>Glorian tiimi</b>	Keskimäärin 2 viikon välein, tiistaisin, kalenterivaraus 2h	Glorian viikoittaisia tapahtumia koskevat asiat, mukana tarvittaessa myös mm. ravintoloitsija, tarvittaessa tuodaan aiheita yksikkökokoukseen yhteisesti käsiteltäväksi tai tiedoksi
<b>Kiireettömät tapaamiset</b>	Kerran viikossa	Kiireettömät kohtaamiset, jolloin kollegojen kanssa voi vaihtaa kuulumisia ja tutustua toisiinsa paremmin.

*Kuvio 11: Kokousten syklit ja niissä käsiteltävät asiat (Lesonen 2017)*

Yhteisöllisyyden näkökulmasta katsoen työhyvinvoinnille on oleellista saada kokemus yhteen hiileen puhaltamisesta sekä yhteisen työskentelyn saumattomuudesta. Erilaiset positiiviset tunnekokemukset, jotka liittyvät työyhteisöön ja sen ilmapiiriin, mielletään työhyvinvoinnin kannalta merkittäviksi. (Paasivaara & Nikkilä 2010, 22.). Lisäksi tutkimuksilla on voitu osoittaa, että positiiviset tunteet synnyttävät yksilöiden hyvinvointia sekä lisäävät henkilökohtaisia resursseja kuten sosiaalista pääomaa, fyysisiä ja henkisiä voimavaroja sekä työstä saatua iloa. (Fredrickson 2004.)

Yleisiä, koko palvelukokonaisuuden tai kaupungin kannalta tärkeitä asioita käsittelevä yksikkökokous oli saanut jo hieman raskaan leiman. Yksikkökokouksia pidettiin yleisesti uuvuttavina kokonaisuuksina, joihin menee valtavasti aikaa ja energiaa. Tästä syystä yhtenä uutena toimintaehdotuksena esiteltiin yksikkökokousta keventävä arvonta. Arvonta suoritettaisiin aina yksikkökokouksen päätteeksi, ja siihen saisi osallistua aina euron panoksella. Ehdotus hyväksyttiin yksimielisesti ja päätettiin ottaa käytäntöön heti seuraavasta yksikkökokouksesta alkaen. Se, jota arpaonni suosi, hankkisi seuraavassa yksikkökokouksessa arvottavan palkinnon.

Jotta työyhteisössä päästään muodostamaan yhteistä käsitystä muutoksen syistä ja vaikutuksista, tarvitaan väistämättä runsaasti keskinäistä vuorovaikutusta. Esimiehen on hyvä huolehtia siitä, että tällaiseen tarkoitukseen soveltuvia foorumeita on riittävästi, ja rakentaa tilanteet sellaisiksi, että niissä tarjoutuu mahdollisuus aktiiviseen ja avoimeen keskusteluun. Esimiehen oma asenne erilaisia palaveriteita ja keskustelufoorumeita kohtaan ratkaisee pitkälti sen, miten näihin työyhteisössä asennoidutaan ja miten niissä toimitaan. Palaverit ja foorumit tulisikin nähdä keskeisinä johtamisen välineinä, joiden avulla esimiehellä on mahdollisuus vaikuttaa myös muutoksen toteutumiseen, työtoimintaan ja jopa organisaatiokulttuuriin ja sen kehittymiseen. Sosiaalinen pääoma on menestystekijä, joka on tunnusomainen piirre hyvin toimiville yhteisöille. Sosiaalinen pääoma ilmenee esimerkiksi yhteisinä arvoina, normeina ja luottamuksena sekä arvostuksena toimijoiden välillä. Sosiaalinen pääoma syntyy yhdessä tekemisestä ja jaetuista kokemuksista. Sen kehittyminen edellyttää näin ollen aktiivista toimintaa ja vastavuoroisuutta. Voidaankin sanoa, että sosiaalinen pääoma on itseään ruokkiva systeemi. (Helsingin kaupungin työterveyshuolto, 2012.)

Niin sanottujen tiukkojen kokouskäytänteiden lisäksi oli yhteisissä epävirallisissa keskusteluissa noussut esille selkeä tarve tai tahtotila kohdata kollegoja useammin. Saattoi kulua jopa viikkoja niin, ettei osa yksikön työntekijöistä nähnyt toisia yksikön työntekijöitä lainkaan. Kohtaamisten lisäämiseksi sovittiin kollektiivisesti, että kerran viikossa pyrittäisiin pitämään yhteisiä kahvihetkiä



yksikön toimiston tiloissa, joissa kollegoja voisi tavata kiireettömästi ja toisaalta vaihtaa epäviralliset kuulumiset tai työn kannalta oleelliset tiedot kasvotusten.

Erilaiset epäviralliset tilaisuudet ovat hyviä hiljaisen tiedon jakamisen hetkiä. Virallisten kokousten ulkopuolella ihmiset ovat usein valmiiksi rennompia, ja pystyvät kohtaamaan toisiaan avoimemmin kuin tiukan kokouslistan tiimoilta. Kokemusten ja kuulumisten vaihtaminen auttaa jakamaan hiljaista tietoa eteenpäin ja toisaalta kehittää sitä. (Virtainlahti, 123–124.)

## 6 YHTEENVETO JA KATSE TULEVAISUUTEEN

Organisaation toimintaa muuttavia käytäntöjä tulee johtaa aktiivisesti. Usein kehittämissuositukset kuvaillaan tekstinä ja kaavioina, mutta niiden käytäntöön paneminen sakkaa. Vaikka puheet ja esitykset olisivat eteenpäin suuntautuvia ja innovatiivisia, mutta niiltä puuttuu asioita käytännön tasolle johdonmukaisesti ohjaava johtaja tai vastuhenkilö, muutos tulee jäämään puolitiehen. Valitettavan usein muutokset jäävätkin puheiden tasolle, eikä niitä viedä käytännön tasolle saakka. (Tuomi & Sumkin. 2012.)

Tässä työssä keskityttiin erityisesti yksilöiden merkitykseen muutoksen aikaansaamiseksi, mutta siinä sivuttiin myös organisaatiokulttuurin ja oppivan organisaation näkökulmasta oleellisia seikkoja, kuten yksilön oppimista ja erityisesti motivaation merkitystä työhyvinvoinnin näkökulmasta. Kehittämistyön alussa esitettiin kysymys siitä, voidaanko tapahtumayksikön toimintatapoja selkiyttämällä lisätä luovan asiantuntijaorganisaation työhyvinvointia ja yhteisöllisyyttä?

Työhyvinvoinnilla tarkoitetaan henkilöstön fyysistä, psyykkistä ja sosiaalista toimintakykyä, joka liittyy työn hallintaan, motivoitumiseen ja työssä viihtymiseen. Tyytyväisyyden tunteen kokeminen työtään kohtaan on selvästi korkeampaa silloin, kun jokainen yhteisön jäsen voi tuntea kuuluvansa

ryhmään, jossa kommunikointi on avointa, ja voi kokea tulevansa hyväksytyksi. (Lindström & Kiviranta 1995, 24, 52.)

Tapahtumayksikkö koostuu vahvoista persoonista, ja kaikilla työntekijöillä on omat vahvuusalueensa. Työtä tehdessä heräsi kuitenkin kysymys, osataanko kaikkien erilaisten persoonien osaamista ja tietoa hyödyntää siten, että sillä voidaan lisätä esimerkiksi työhyvinvointia? Kaikki eivät tietenkään voi tehdä ainoastaan sitä mikä on omasta mielestään mukavaa, mutta uusien tuotantotapojen kokeileminen esimerkiksi työnkierrolla, ja sopivasti omalta mukavuusalueelta poistumalla voisi yksikön tuotantoihin tulla uutta vivahdetta, joka motivoisi toimimaan eri tavoin. Toisaalta samalla voisi löytää itsestään uusia kehitettäviä osa-alueita, joita tulevaisuudessa voitaisiin hyödyntää myös tapahtumien tuotannoissa. Tapahtumia on Helsingissä valtava määrä jo nyt mutta uuden kaupunkistrategian myötä ne eivät tule ainakaan vähenemään.

Jo visiointipajan työskentely antoi vahvoja viitteitä siitä, että työntekijöillä on tahtotilaa toimia uudella tavalla, ja katseen siirtäminen pitkälle tulevaisuuteen toi keskusteluun aivan erilaista kipinää kuin pelkissä tavanomaisissa keskusteluissa oli aiemmin ollut. Vaikka kiireen keskellä työntekijät joutuvat suoriutumaan tehtävistään liukuhihnamentaisella työotteella, motivoituneet ja innovatiiviset työntekijät ovat edelleen olemassa. Jatkon kehittämisehdotuksena voisikin ajatella, että nimenomaan tuottajien työnkuvia voitaisi tarkastella lähemmin ja luoda esimerkiksi sellaisia tehtäviä, joissa kunkin erityisosaaminen ja motivaatio pääsevät paremmin esille. Jos yksi tuottaja on esimerkiksi selkeämmin organisoija ja toinen haluaa työskennellä enemmän kädet savessa tapahtuman tiimellyksessä, näitä kannattaisi hyödyntää ehdottomasti enemmän. Kaikkien ei tarvitse tehdä kaikkea, vaan työtehtäviä voisi siis jakaa keskenään enemmän sen perusteella, missä kukin kokee olevansa hyvä. Töiden selkeämpi jakaminen ei kuitenkaan poista niin sanotun projektipäällikön tarvetta.

Tapahtumayksikön kehittäminen saatiin vuoden 2017 aikana käyntiin, ja koen, että erityisesti työpajamenetelmä oli tässä kontekstissa oikea. Vahvat asiantuntijat ja ylipäättään erilaiset persoonat saatiin mukaan yksikön

kehittämiseen, kun osattiin lähteä tarpeeksi alhaalta tasolta niin, että jokainen pystyi saamaan kokemuksen kuulluksi tulemisesta. Osallisuus on myös koko kaupungin kattava periaate, jota pyritään jatkuvasti kaikissa asiakaspinnoissa korostamaan ja kokeilemaan entistä vahvemmin. Myös siltä kannalta työpajamenetelmä oli tässä kehittämiskokonaisuudessa perusteltu valinta.

Ensimmäisen työpajan alussa eniten hämmennystä herätti selvästi se, miksi yksikön työntekijä yhtäkkiä hyppäsi fasilitoijan rooliin ja johti yksikön kehittämiseen keskittyviä työpajoja. Työpajojen teemoja, tavoitteita ja tuotoksia haluttiinkin juuri tästä syystä kuljettaa mukana mahdollisimman läpinäkyvästi koko prosessin ajan, jotta kaikki askeleet olivat jatkuvasti kaikkien tiedossa. Samalla luotiin kuvaa siitä, että tarkoituksena on tehdä tätä työtä nimenomaan yhdessä pohtien, avoimen vuorovaikutuksen ja keskustelun kautta. Lopulta tuntui, että yksikön työntekijät jopa odottivat kehittämiseen keskittyviä kokouksia.

Työpajoihin osallistuneilla työntekijöillä teetätettiin työpajojen jälkeen lyhyt, anonymi kysely (LIITE 2) siitä, miten he olivat kokeneet työpajat muun muassa niiden sisältöjen ja esitettyjen kehitystoimenpiteiden kautta. Vastauksia saatiin 80 % osallistujista. Vastanneista 67 % koki, että kehittämissuhteiksi esitelty toimenpiteet tulevat helpottamaan työtä ja työhyvinvointia, 33 % ei osannut vielä vastata kysymykseen yksiselitteisesti. Kukaan vastanneista ei kuitenkaan kokenut, että kehittämissuhteukset olisivat olleet suoraan hyödyttömiä. Myös esimerkiksi sellainen vastaaja, jonka mielestä työpajoihin ei ollut mukava osallistua koki, että pajoista oli kuitenkin ollut koko yksikön näkökulmasta katsoen hyötyä. Siksi tutkijana koen, että työlle oli tarvetta.

Jotta työntekijät voisivat sitoutua uuteen kulttuuriin, tulisi ensisijaisesti pystyä oppimaan pois vanhoista toimintatavoista ja pystyä muodostamaan ja hyväksymään uusi toimintakulttuuri. Muutoksen alkuvaiheessa onkin avainasemassa saavutetaanko yhdistyvissä toimintayksiköissä aidosti uusi ja sisällöltään kehittyneempi toimintakulttuuri sekä muodostuuko henkilöstön

keskuudessa yhteinen identiteetti, vai jäävätkö vanhat toiminta- ja ajattelumallit elämään muutoksesta huolimatta. (Kinnunen & Lindström 2005, 253–254.)

Yksi vanhoja rakenteita ylläpitävä toimintamalli, josta luopuminen saattaisi edesauttaa yksikön aidompaa yhdentymistä, on yksikön sisäinen keskustelu tiimeistä. Kun uuteen yksikköön on kuin varkain ilmestynyt kaksi tiimiä, joiden nimitykset pohjautuvat vanhalle organisaatiomallille, on melko loogista, että tapahtumatuotantotiimistä ja Glorian tiimistä puhuminen jatkuvasti ylläpitää sitä juopaa, joka kahden entisen yksikön välillä on muodostunut. Tiimejä ei ole myöskään virallisesti luotu, jolloin niillä ei ole varsinaista tiiminvetäjää. Tiiminvetäjänä toimii toki yksikön toiminnanjohtaja, mutta lienee pohdittava, mihin saakka toiminnanjohtaja ehtii istua yksittäisiä tuotantoja koskevissa palaverieissa. Kun epävirallisilla tiimeillä ei ole selkeitä tiiminvetäjiä tiimimäisenä nähtävä rakenne saattaa olla myös yksi aktiivinen tekijä sille, miksi palaverikäytännöt ovat olleet sekä sekavia että satunnaisia.

Entisellä nuorisoasiainkeskuksella oli aiemmin käytössä tiiminvetäjä-malli, jossa kunkin yksikön tiimille nimettiin vuodeksi kerrallaan tiiminvetäjä, jonka tehtävänä oli huolehtia tiimille määrättyjen tavoitteiden toteuttamisesta ja sisäisestä vuorovaikutuksesta. Lisäksi tiiminvetäjällä oli viestinnällinen tehtävä toiminnanjohtajan ja tiimin välisen vuorovaikutuksen ja viestinnän varmistajana. (nuorisoasiainkeskus, 2013). Tiiminvetäjänimikkeestä kuitenkin luovuttiin organisaatiomuutosten aikana. Tapahtumayksikön kohdalla tällaiseen tiiminvetäjä-tyyppiseen malliin palaaminen tai sellaisen uudelleen kehittäminen saattaisi kuitenkin olla toimiva ratkaisu. Kun yhdellä tiimistä olisi vastuu esimerkiksi tiedon aktiivisesta jakamisesta tiimikokousten suunnitteluineen, lisääntyisi mahdollisesti avoimuus ja tiedon jakaminen. Mikäli tiimimuotoa ylläpidetään tai sille toivottaisiin virallista statusta, voisi olla vähintään perusteltua ainakin nimetä tiimit uudestaan. Uudelleen nimetty ryhmä voisi näennäisesti vapautua myös vanhoista toimintamalleista ja auttaa ideoimaan uusia tuotantotapoja. Voisivatko esimerkiksi nykyisiin tuotantojen eroavaisuuksiin perustuvat sisä- ja ulkotuotannot kuvastaa paremmin tuotantojen malleja ja madaltaa samalla keskinäisen jakamisen kynnyksiä?

Yksikkö voisi samalla yhdessä pohtia, mitkä olisivat sisä- ja ulkotuotannon kriteerit ja miten työt jatkossa jaettaisiin. Näin tuotantoja voitaisiin saada myös jaettua enemmän nimenomaan vahvuuksiin pohjaten ja yhä useammalla tuotannolla voisi olla ympärillään aivan erilainen työryhmä, joka voisi tuottaa taas uusia näkemyksiä tapahtumiin.

Käytäntöjen muuttaminen on kuitenkin aina huomattavasti haastavampaa kuin todeta ne kohteet, joihin muutosta tarvitaan. Työn yhtenä konkreettisena kehittämiskohteenä ja työkaluna ehdotettiin tapahtumakorttia, joka voisi nopeuttaa ja yksinkertaistaa viestin kulkua yksikön sisällä. On eri asia todeta ja ehdottaa muutoksia kuin saada otettua ehdotukset käyttöön konkreettisesti. Valitettavan usein oletuksena muutoksissa on, että kun jokin asia on päätetty ottaa käyttöön, henkilöstö osaisi itseohjautuvasti lähteä soveltamaan esimerkiksi uutta järjestelmää tai toimintatapaa. Tosiasiassa ihmiset kuitenkin käyttävät mahdollisimman pitkään tutuksi havaittuja toimintamalleja, vaikka ne voitaisiinkin todeta järjellä nopeasti sekä hitaammaksi että vaivalloisemmaksi. Käytänteiden muuttamisen hankalin vaihe liittyy ajattelutapoihin ja henkiseen kynnykseen muuttaa omia toimintatapojaan. Työntekijöille jälkikäteen teetetyssä palautekyselyssä 89 % vastaajista kuitenkin koki, että kehittämisehdotuksina esitellyt toimenpiteet olivat perusteltuja, joten lähtökohtia uusille toimintamalleille ja niiden juurruttamiselle voidaan pitää hyvinä. (Puro, 107–110.)

Muutos ja kehittäminen edellyttävät kuitenkin erityisesti esimieheltä kykyä pitää jäämäkästi kiinni sovitusta suunnasta. Toisaalta työyhteisön kehittämisessä on aina pitkälti kyse suhteista sekä siitä miten ne toimivat tai eivät toimi. Jokainen työyhteisön jäsen varmasti osaa nimetä ja tiedostaa muutoksessa olevat esteet, mutta niiden ylittämiseksi on kaikkien tehtävä yhdessä työtä eikä kaikkea vastuuta uusien toimintamallien käyttöönotosta voida sysätä ainoastaan esimiehelle. Kehittämistyöstä on joka tapauksessa vielä pitkä matka toimintaan. (Mönkkönen & Roos 2010, 169–170; Puro, 107–110.)

Alun perin tutkimuksessa oli tarkoitus käyttää teoreettisena viitekehyksenä erityisesti Lean-toimintametodia. Lean on Toyotan autotehtaalla kehitetty toimintametsodi, joka kokoa yhteen useita eri johtamis- ja prosessinhallintänäkemyksiä. Sen perusoppeja on auttaa organisaatiota tunnistamaan omista prosesseista olennaisin, eli prosessien kohdat, joilla voidaan tuottaa asiakkaalle lisäarvoa kustannustehokkaasti. Leanin keskeisimpiä käsitteitä on *kaizen*, jatkuva toiminnan kehittäminen, josta vastuu kuuluu koko työyhteisölle. Kehitys nähdään pieninä, jatkuvina askelina, joiden avuin prosesseja voidaan kehittää jatkuvasti. Jokainen kehitysaskel tuo esiin uuden parannettavan kohteen, jolloin jatkuva parantaminen toteutuu syklimäisesti. (Kouri 2010, 14–15.)

Leanille merkityksellistä on kuitenkin kulkeminen koko organisaation läpileikkaavana kehittämismallina, johon sitoutuu ensisijaisesti organisaation ylin johto. Tässä työssä termiä organisaatio käytettiin kuitenkin kuvaamaan vain hyvin pientä Helsingin kaupungin alaisuudessa toimivaa yksikköä, ja koin, että toteutuakseen Lean tarvitsee taakseen vahvempaa mandaattia kuin Helsingin kaupungin kulttuuri- ja vapaa-ajan toimialan nuorisopalveluiden tapahtumayksikön tuottajalla on. Lean on kuitenkin vaikuttanut työn näkökulmaan vahvasti. Lean korostaa erityisesti niin sanottua perhosefektii, jossa hyvin pienillä arkisilla muutoksilla voi olla isommassa mittakaavassa suurempia vaikutuksia. Helsingin kaupungin strategisiin valintoihin kuuluu myös aiemmin mainittu jatkuva kehittäminen, joten Lean voisi tulevaisuudessa olla hyvä lisä koko kaupungin johtamisnäkökulmaksi. Esimerkiksi Helsingin ja Uudenmaan sairaanhoitopiiri HUS on Lean-organisaatio, joten toimintametsodi toimii myös verrattain suurten organisaatioiden läpileikkaavana kehittämismallina.

Kuten aiemmin mainittu, tapahtumayksikön työntekijöitä on ollut mukana viime vuosien aikana myös Suvilahden Kaasukellohankkeen suunnittelussa ja tapahtumayksikön mahdollisesta siirtymisestä uuteen luovien alojen tapahtumakeskittymään on keskusteltu aktiivisesti. Mikäli tämä kyseinen hanke tullaan lähitulevaisuudessa toteuttamaan ja tapahtumayksikkö olisi mukana

yhtenä alueen toimijana, on edessä jälleen uudet myllerrykset ja prosessien selkiyttämistoimenpiteet. Fyysisesti uudessa toimintaympäristössä olisi varmasti edessä paljon haasteita, mutta toisaalta se voisi auttaa myös nykyistä yksikköä löytämään uuden kipinän tekemiseen, kun niin sanotut vanhat seinät eivät velvoittaisi toimimaan tavalla, joka on toiminut viimeiset 20 vuotta. Toisaalta, jos tähän uuteen toimintakompleksiin muutamien vuosien kuluttua päädytään, on ensisijaisen tärkeää, että tapahtumayksikön sisäiset toimenpiteet ja prosessit ovat siihen mennessä ainakin pääpiirteittäin kunnossa. Siksikin tämä kehittämistyö on ollut oleellisen tärkeä aloittaa juuri nyt. Ainoa pysyvä asia on kuitenkin muutos, ja hyvin organisoituneena myös tulossa olevat muutokset on yksikön ja ennen kaikkea yksilön näkökulmasta helpompaa tai ainakin vähemmän kuluttavaa ottaa vastaan.

Palaan vielä kerran tuoreeseen Helsingin kaupungin strategiaan:

Kaupunki kukoistaa ja kehittyä ilmapiirissä, jota leimaa uuden oppiminen, avoimuus, toisten kuuleminen ja huomioiminen, ja jossa toisille annetaan tilaa ja otetaan heidät mukaan. (Helsingin kaupungin strategia, 2017.)

Vaikka tämä strateginen päämäärä kulkee niin sanotusti ylemmillä tasoilla, se antaa raamit kuitenkin myös nuorisopalvelujen tapahtumayksikön toiminnalle. Siksi strategiaa mukaillen: Nuorisopalveluiden tapahtumayksikkö voi kukoistaa ja kehittyä ainoastaan ilmapiirissä, jota leimaa uuden oppiminen, avoimuus, toisten kuuleminen ja huomioiminen, ja jossa toisille annetaan tilaa ja otetaan heidät mukaan.

## LÄHTEET

Aalto-yliopisto LEAPS-projekti. 2012–2014.

Aro, Antti. 2002. Yritän vain hoitaa omaa tehtävääni. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Fischer, Merja. 2012. Linkages between employee and customer perceptions in business-to-business services. Towards positively deviant performances. Doctoral Thesis, Aalto University, Espoo.

Fredrickson, Barbara. 2001. Artikkelit American Psychologist-lehdessä. Saatavilla: <http://sites.sas.upenn.edu/sites/default/files/prospection/files/218.pdf> [Viitattu 30.10.2017.]

Grönfors, Martti. 1985. Kvalitatiiviset kenttätyömenetelmät. 2. painos. Helsinki: Wsoy

Haapio, Hanna. 2008. Projektipäällikön osaaminen Case J. Kopteri Oy. Pro Gradu-tutkielma. Tampereen yliopisto. Johtamistieteen laitos. Saatavilla: <https://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/78835/gradu02402.pdf?sequence=1&isAllowed=y> [Viitattu 20.9.2017]

Hakkarainen, Minna. 2017. Jyväskylän yliopisto. Yhteisöviestinnän maisterintutkielma. Kieli- ja viestintätieteiden laitos. Saatavilla: <https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/55190/URN:NBN:fi:jyu-201708283580.pdf?sequence=1> [Viitattu: 30.8.2017.]

Heiske, Pirkko. 2005. Hyvinvointia työyhteisöön. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Helsingin Kaupunginkanslia. Uutinen 8.12.2016. Saatavilla: <https://www.hel.fi/uutiset/fi/kaupunginkanslia/kunta10-tutkimus-johtaminen-ja-esimiestyo-kehittyneet> [Viitattu 15.11.2017]

Helsingin kaupunginkanslia. 2014. Henkilöstöosasto. Työhyvinvoinnin toimintaohjelma vuosille 2014 – 2017. Saatavilla Helsingin kaupungin sisäisestä intranetistä: <http://helmi.hel.fi/henkilosto/Tyohyvinvointijatyoturvallisuus/tyohyvinvointi/Documents/Tyohyvinvoinnin%20toimintaohjelma%202014-2017.pdf> [Viitattu 30.10.2017]

Helsingin kaupunki. 2016. Kunta10-tutkimus. Saatavilla kaupungin sisäisestä intranetistä. [http://helmi.hel.fi/henkilosto/Tyohyvinvointijatyoturvallisuus/tyohyvinvointi/kunta10\\_tutkimus/Sivut/tyohyvinvointikysely\\_ja\\_kunta10.aspx](http://helmi.hel.fi/henkilosto/Tyohyvinvointijatyoturvallisuus/tyohyvinvointi/kunta10_tutkimus/Sivut/tyohyvinvointikysely_ja_kunta10.aspx) [Viitattu 30.10.2017]

Helsingin kaupungin työterveyshuolto. Kun työ muuttuu. 2012. Saatavilla: Helsingin kaupungin intranetistä. [Viitattu 19.11.2017]



Juholin, Elisa. 2008. Viestinnän vallankumous. Löydä uusi työyhteisöviestintä. Juva: WS Bookwell Oy

Juuti, Pauli. 2006. Organisaatiokäyttäytyminen. Helsinki: Otava.

Juuti, Pauli & Vuorela Antti. 2011. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Jyväskylä: PS-Kustannus.

Juuti, Pauli. 2013. Jaetun johtajuuden taito. Jyväskylä: PS-Kustannus.

Järvinen Pekka, 2008. Työyhteisön pelisäännöt. Juva: WS Bookwell Oy.

Kaakinen, Teemu. 2008. Balentor Oy, Mentoring Blog. Saatavilla: <http://www.balentor.fi/palaverikaytantojen-ryhdistamisella-ja-palaverisaantojen-luomisella-tehokkuutta-johtamisjarjestelmaan>. [Viitattu 14.5.2017]

Kirjavainen, Paula. Laakso-Manninen, Ritva. 2000. Strategisen osaamisen johtaminen - yrityksen tieto ja osaaminen kilpailuedun lähteeksi. Helsinki: Edita.

Koivunen, Niina. 2005. Miten kollektiivinen asiantuntijuus organisoituu? Julkaisussa Hallinnon tutkimus 24 (2005): 3. artikkeli. Tampere: Hallinnon tutkimuksen seura. Saatavilla: <http://elektra.helsinki.fi/se/h/0359-6680/24/3/mitenkol.pdf>. [Viitattu 31.5.2017]

Kuisma Jukka, Larsen Ilse & Kuusijärvi Juho. Onnistu Yrittäjänä-sivusto. Saatavilla: <https://www.onnistuyrittajana.fi>. [Viitattu 7.8.2017]

Kuula, Arja. 2006. Toimintatutkimus. Luku 5.4. kokonaisuudesta Anita Saaranen-Kauppinen & Anna Puusniekka. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto [verkkajulkaisu]. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto [ylläpitäjä ja tuottaja]. Saatavilla: [http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L5\\_4.html](http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L5_4.html). [Viitattu 12.4.2017.]

Luomala, Anne. 2008. Muutosjohtamisen ABC - Ajatuksia muutoksen johtamisesta ja ihmisten johtamisesta muutoksessa. Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos. Saatavilla: <http://www.uta.fi/jkk/synergos/tyohyvinvointi/oppaat/muutoskirja.pdf> [Viitattu 26.5.2017]

Lyytikäinen Merja, Heikkinen Hanne, Virokannas Helena. 2010. Innokylä-hanke. ”Löydä sisäinen propellipääsi”-testi. Saatavilla: <https://www.innokyla.fi/web/malli794755> [Viitattu 3.3.2017]

Manka Marja-Liisa. 2008. Tiikerinloikka työniloon ja menestykseen. Hämeenlinna: Talentum Media Oy.

Manka, Marja-Liisa. 2011. Työnilo. Helsinki: WSOYPro Oy.

Manka, Marja-Liisa & Manka, Marjut. 2016. Työhyvinvointi. Helsinki: Alma Talent.

Manka, Marja-Liisa, Kaikkonen, Maija-Leena & Nuutinen, Sanna 2007. Hyvinvointia työyhteisöön. Eväitä kehittämistyön avuksi. Tampere: Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos. PDF-dokumentti. Saatavilla: <http://www.uta.fi/jkk/synergos/tyohyvinvointi/tyhyopas.pdf>. Ei päivitystietoa. [Viitattu 10.9.2017]

MAST. Euroopan unioni. Ryhmäyttämisosas. Saatavissa: <http://www.mastohjaus.fi/pdf/Ryhmayttamisopas.pdf> [viitattu 7.4.2017]

Moilanen, Raili. 2001. Oppivan organisaation mahdollisuudet. Tampere: Tammer-Paino Oy.

Nuorisoasiainkeskus. 2012. Saatavilla: Helsingin kaupungin intranet, nuorisoasiainkeskuksen sivut. [Viitattu 5.4.2017]

Nuorisoasiainkeskus. 2013. Henkilöstötiimi. Tiiminvetäjien tehtävälisät. Saatavilla Helsingin kaupungin intranet, nuorisoasiainkeskuksen sivut. [Viitattu 26.11.2017]

Nuutinen, Olli. Hiljainen tieto. Käsitteen synty ja alkuperä. Kansalaisyhteiskunnan tutkimusportaali. Jyväskylän yliopisto. Yhteiskuntatieteiden ja filosofian laitos. [Http://kans.jyu.fi/sanasto/sanatkansio/hiljainen-tieto](http://kans.jyu.fi/sanasto/sanatkansio/hiljainen-tieto). Ei päivitystietoa. [Viitattu 15.10.2017]

Nyman, Nicklas. 2014. Opinnäytetyö. Yhteisöllinen tapahtumatuotanto kulttuuriareena Gloriolla. Theseus. Saatavilla: <http://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/76842/opinnaytetyo-nicklasnyman-finaali.pdf?sequence=1&isAllowed=y> [Viitattu 5.5.2017]

Ojasalo, Katri; Moilanen, Teemu & Ritalahti, Jarmo 2009. Kehittämistyön menetelmät - Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: WSOY

Olin Nina, & Vesa, Suvi. 2016. Työterveyslaitos. Kunta10-tutkimuksen avovastausten analyysi Kulttuuri- ja vapaa-aikatoimialalla. Saatavilla Helsingin kaupungin intranetistä. [http://helmi.hel.fi/henkilosto/Tyohyvinvointijatyoturvallisuus/tyohyvinvointi/kunta10\\_tutkimus/Documents/Kunta10%202016%20avovastausten%20raportointi%20Kuva.pdf](http://helmi.hel.fi/henkilosto/Tyohyvinvointijatyoturvallisuus/tyohyvinvointi/kunta10_tutkimus/Documents/Kunta10%202016%20avovastausten%20raportointi%20Kuva.pdf) [Viitattu 30.10.2017]

Otollinen, Pekka. 2016. Osallistamisen oivalluskirja kaikille. Mediapinta.

Paasivaara, Juhani & Nikkilä, Leena. 2010. Yhteisöllisyydestä työhyvinvointia. Helsinki: Kirjapaja.

Pitkämäki, Ari. 2011. Pk-yrityksen liiketoimintasuunnitelma. Saarijärvi: Gummerus Kirjapaino

ProCom – Viestinnän ammattilaiset ry, 2012. Ohjeet ja periaatteet. Yhteisöviestinnän periaatteet. <http://procom.fi/viestintaala/ohjeet-ja-periaatteet/yhteisoviestinnanperiaatteet/>. [Viitattu 13.9.2017].

Salmela-Aro, Katariina & Nurmi, Jan-Erik. 2017. Mikä meitä liikuttaa – motivaatiopsykologian perusteet. Jyväskylä: PS-kustannus

Sarala, Urpo & Sarala Anita. 1999. Oppiva organisaatio – oppimisen, laadun ja tuottavuuden yhdistäminen. Tampere: Tammer-Paino Oy.

Senge, Peter. 1990. The Fifth Discipline.

Sydänmaanlakka, Pentti 2007. Älykäs organisaatio. Helsinki: Talentum Media Oy.

Torkkola, Sari 2017. Lean asiantuntijatyön johtamisessa. Helsinki: Alma Talent

Tuomi, Lauri & Sumkin, Tuula. 2012. Osaamisen ja työn johtaminen – Organisaation oppimisen oivalluksia. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Työturvallisuuskeskus TTK. 2016. Työhyvinvointikortti – koulutuksesta suuntaa kehittämiseen –koulutusaineisto. Painojussit Oy.

Vilka, Hanna 2007. Tutki ja havainnoi. Helsinki: Tammi.

Virtainlahti, Sanna. 2009. Hiljaisen tietämyksen johtaminen. Talentum Helsinki.

Virtanen, Petri & Wennberg, Mikko 2005. Prosessijohtaminen julkishallinnossa. Helsinki: Edita Prima Oy.

**LIITELUETTELO:**

Liite1: Tapahtumayksikön tapahtumakortti

Liite 2: Kysely työpajoihin osallistujille

Liite 3: Työpajakyselyn tuloksia

**TYÖPAJOIHIN OSALLISTUNEET HENKILÖT:**

21.3.2017:

Friman Janne, Jabai Ellen, Lesonen Sanna, Marjamäki Jarno, Mönttinen Pekka, Oinonen Juha, Parkkinen Pekka, Sainio Tiia, Toivonen Tiina, Tuominen Jarkko

11.4.2017:

Friman Janne, Hirvonen Riina, Kurki-Miettinen Kirsi, Lesonen Sanna, Mönttinen Pekka, Oinonen Juha, Parkkinen Pekka, Puputti Teemu, Sainio Tiia, Toivonen Tiina, Tuominen Jarkko

2.5.2017:

Friman Janne, Hirvonen Riina, Lesonen Sanna, Mönttinen Pekka, Oinonen Juha, Parkkinen Pekka, Puputti Teemu, Sainio Tiia, Toivonen Tiina, Tuominen Jarkko

23.5.2017:

Friman Janne, Haapamäki Anu, Hirvonen Riina, Kurki-Miettinen Kirsi, Laukkanen Raisa, Lesonen Sanna, Marjamäki Jarno, Mönttinen Pekka, Nyman Niklas, Oinonen Juha, Parkkinen Pekka, Puputti Teemu, Sainio Tiia, Toivonen Tiina, Tuominen Jarkko

LIITE 1: Tapahtumakortti

# PÄIVÄMÄÄRÄ

VASTUUHENKILÖ TAPAHTUMAYKSIKÖSSÄ:

TAPAHTUMAN NIMI

PÄIVÄMÄÄRÄ

SHOWTIME

LIPPUHINTA


\*\*\*\*

JÄRJESTÄJÄ

LISÄTIEDOT (esim.  
Facebook-sivu)

MARKKINOINTI

KOHDERYHMÄ (kenelle)

ODOTETTU KÄVIJÄMÄÄRÄ

TAPAHTUMAN TAVOITE

SISÄLTÖ

KÄYTÖSSÄ OLEVAT TILAT

SOVITTU TALOUS (lippudiili  
tms.)


\*\*\*\*

## AIKATAULU:

RAKENNUS

LOAD IN

SOUNDCHECK

OVET AUKI




**MUUT ASIAT**

--

**HUOM!** Joka tapahtumaa ennen:

- varmistakaa että varastojen yms tilojen ovet on lukittu
- vanhat julisteet pois seiniltä ja kadulta / ajankohtaiset julisteet esiin.
- Palaneet lamput vaihdettava uusiin.
- Tuolit ja pöydät järjestykseen ja roskat yms roina pois näkyviltä.
- Hätäuloskäynnit tyhjäksi esteistä.

\*\*\*\*

**POKET:**

**NARIKKAMAKSU**  
(sisältyykö lipun hintaan?)

**MÄÄRÄ****KELLONAJAT****NIMET**

**HUOMIOT**  
**TAPAHTUMASTA**


\*\*\*\*

**RAVINTOLA:****TIEDOT JA TOIVEET****ALKOHOLIMYYNTI**

**HUOMIOT**  
**TAPAHTUMASTA**


\*\*\*\*

## RAPORTOINTI:

**KÄVIJÄMÄÄRÄ**

alle 18-vuotiaat

18-29-vuotiaat

yli 29-vuotiaat

**ESIINTYJIEN MÄÄRÄ****ULKOPUOLISET****TYÖNTEKIJÄT**(miksaajat, paitamyjät,  
tuottajat yms.)**ILLAN dB** (miksaajalta)**HUOMIOT****TAPAHTUMASTA**


## MUUT ASIAT:

....
------



## LIITE 2: Kysely työpajoihin osallistujille

### Yhteinen tapahtumayksikkö

Tapahtumayksikön yksikkökokouksissa käytiin kevään ja alkusyksyn aikana läpi yksikön kehittämistä erilaisissa fasilitoiduissa keskusteluissa ja työpajoissa. Teemoina kokouksissa olivat:

1. Yksilöiden vahvuudet
2. Yksikön vahvuudet (swot)
3. Yksikön prosessit
4. Yksikön tulevaisuus

Vastaa väittämiin, jotka koskevat kehittämistä ja työpajatyöskentelyä: \*

	Täysin samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä
Yhdessä tehdystä kehittämisestä ja keskusteluista oli hyötyä tapahtumayksikölle	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työpajojen sisällöt olivat hyvin suunniteltuja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kehittämisen idea esitettiin selkeästi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esitellyt kehittämistoimenpiteet (mm. kokousten kalenterointi ja suunnitelmallisuus, yhteinen tapahtumakortti) olivat perusteltuja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Osallistuin työpajoihin mielelläni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työpajatyöskentely paransi yksikön yhteisöllisyyttä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työpajatyöskentely paransi yksikön keskusteluyhteyttä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Uskon tuntevani kollegojani taas vähän paremmin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Mikä työskentelyssä oli hyvää?

Pitkä vastausteksti

...

Missä olisi voinut petrata?

Pitkä vastausteksti

Uskotko, että kehittämissuhteiksi esiteltyt toimenpiteet (mm. kokousten kalenterointi ja suunnitelmallisuus, yhtenäinen tapahtumakortti) helpottavat työtäsi ja työhyvinvointiasi? \*

Kyllä

En

Ehkä

Muuta mainitsemisen arvoista kokonaisuuteen liittyen?

Pitkä vastausteksti

---