

Opinnäytetyö (YAMK)

Bioalat ja liiketalous

Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma

2011

Irmeli Immonen

ASSISTENTTIEN TYÖN KEHITTÄMISEN MERKITYS

– sitouttamisen huomioiminen läpi organisaation



TURUN AMMATTIKORKEAKOULU
TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Tekijä Irmeli Immonen

ASSISTENTTIEN TYÖN KEHITTÄMISEN MERKITYS – SITOUTTAMISEN HUOMIOIMINEN LÄPI ORGANISAATION

Organisaatioissa on useita erilaisia rooleja. Rooleihin vaikuttavat mm. persoonat, osaamiset ja vuorovaikutustilanteet. Assistentit ovat usein merkittävässä asemassa työyhteisöissä. Organisaatioiden tulisi kehittää assistenttien työtä ja ottaa heidät huomioon sitouttamisprosesseissa. Tässä opinnäytetyössä keskitytään kohdeorganisaation assistenttien roolin ja aseman näkyvyyteen työyhteisössä.

Kehittämishankkeen alkuperäisenä tavoitteena oli muokata kohdeorganisaation assistenteille uudet assistenttiprofiilit. Kokonaisuus kasvoi kuitenkin laajemmaksi, ja tutkimuskohteeksi muodostui lopulta koko assistenttityö ja sen kehittämiskohteet. Tavoitteena oli näkyvyyden lisäksi kehittää assistenttien työn kuvaa ja kasvattaa assistenttityön arvostusta.

Opinnäytetyön teoriaosassa tarkastellaan työrooleja, sitouttamisen merkitystä urakehitykseen sekä muutoksiin sopeutumista. Teoreettinen viitekehys on rakennettu ajatellen kohdeorganisaation assistenttien tilannetta sekä organisaatiossa tapahtuneita muutoksia. Kehittämishanke on toteutettu laadullisina menetelminä, joista on käytetty kehittävän työntutkimuksen menetelmää, havainnointitutkimusta sekä sähköpostikyselyä.

Assistenteille pidettiin kaksi työpajaa, joiden toteutusta havainnoitiin objektiivisesti. Opinnäytetyöntekijän roolina oli toimia työpajojen fasilitaattorina, ohjata toimintaa ja tarvittaessa viedä keskustelua eteenpäin. Kehittämishankkeen tulosten osuus on osittain salainen.

Opinnäytetyön tuloksena kohdeorganisaatiolle esiteltiin työpajojen, havainnointien ja sähköpostikyselyn tulokset sekä myös uusi assistenttiprofiilimalli. Tulosten perusteella kerrottiin näkemyksiä ja konkreettisia ehdotuksia assistenttityöhön liittyen sekä pohdittiin mahdollisia jatkotyöprosesseja. Näillä toimenpide-ehdotuksilla pyrkimyksenä on kohottaa assistenttien roolin, aseman ja arvostuksen tasoa kohdeorganisaatiossa.

ASIASANAT:

assistentti, rooli, sitoutuminen, urapolku, muutokset, arvostus

MASTER'S THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Master degree programme in Life Sciences and Business unit | Entrepreneurship

December 2011| 70 pages

Instructor Eila Jylhä

Author Irmeli Immonen

THE IMPORTANCE OF DEVELOPING ASSISTANTS' WORK – TAKING CARE OF COMMITMENT THROUGH THE ORGANIZATION

There are several different kinds of roles in organizations. The roles are among other things affected by the personalities of people, the various kind of expertise people hold and interaction situations. Assistants often have a significant position in work communities. Therefore, the organizations should develop assistant's work and take them into consideration during the commitment processes. In this thesis, the focus is directed at the assistants' role and visibility in the work community of the target organization.

The original purpose of the development project was to modify new assistant profiles for the target organization. However, the project grew in extent, and in the end the research target consisted assistant work as a whole and its development areas. The purpose was, in addition to visibility, to develop the assistants' work description and increase the respect for assistants' work.

The theoretical part of the thesis discusses work roles and the meaning of commitment with regards to career development and adaptation to changes. The theoretical context has been done with both the assistants' situation and the changes that happened in the target organization in mind. The development project has been accomplished using qualitative methods; in particular the method of developing work research, observational research and an email questionnaire.

There were two workshops held with assistants, and the workshops were observed objectively. The writer of the thesis worked as a facilitator, guiding action and leading the conversation forward when needed. The result section of the development project is partly confidential.

As conclusion of this thesis, the results of the workshops, observations and an email questionnaire as well as a new model of assistant profiles were presented to the target organization. Based upon the results, perspectives and concrete suggestions concerning assistant work were presented, and potential follow-up processes were considered. The objective of these steps is to raise the assistants' role, position and level of respect in the target organization.

KEYWORDS:

assistant, role, commitment, career path, change, respect

SISÄLTÖ

1 JOHDANTO	7
1.1 Taustaa	8
1.2 Kehittämishankkeen tavoitteet ja toteutus	8
1.3 Raportin rakenne	9
2 ROOLIT TYÖELÄMÄSSÄ	11
2.1 Roolit työympäristössä	12
2.1.1 Morenon rooliteorian piirteitä	12
2.1.2 MBTI pohjana roolijakoon työelämässä	13
2.1.3 Belbinin tiimirooliteoria	15
2.1.4 Rooliajattelumallit	17
2.2 Vuorovaikutuksen merkitys	18
2.3 Ryhmädynamiikka	18
2.4 Roolit ja osaamisen kehittäminen	19
2.5 Assistentin rooli, työnkuva ja arvostus	21
3 SITOUTUMISEN MERKITYS URAKEHITYKSEEN	23
3.1 Henkilöstön sitoutuminen	24
3.2 Esimiehen vaikutus työyhteisössä	25
3.3 Motivoinnin vaikutus sitoutumiseen	26
3.4 Urapolku	28
3.5 Johtajan ja esimiehen vaikutus urapolulla	29
4 MUUTOKSET JA NIIHIN SOPEUTUMINEN	32
4.1 Onnistunut ja epäonnistunut muutos	33
4.2 Muutoksen vaikutus organisaation jäsenten rooleihin	35
4.3 Muutosvastarinta ja sen tiedostaminen	35
4.4 Osaamisen hallinnan hyödyntäminen muutostilanteissa	36
5 ASSISTENTTIEN TYÖN KEHITTÄMISHANKE	38
5.1 Kehittämishankkeen tavoitteet	38
5.2 Kehittämishankkeen kuvaus ja tutkimusmenetelmät	38
5.2.1 Tutkimuksellinen kehittämistoiminta ja kehittävä työntutkimus	39
5.2.2 Havainnointitutkimus	40
5.2.3 Toimintajärjestelmien kehittäminen ja työpajat	42
5.3 Tutkimuksen pätevyys ja luotettavuus	44

6 KEHITTÄMISHANKKEEN TOTEUTUS JA TULOKSET	46
6.1 Lähtöajatuksena assistenttiprofiilien uudistaminen	46
6.2 Assistenttien kehityspäivät ja työpajat	47
6.2.1 Työpaja marraskuussa 2010	48
6.2.2 Työpaja huhtikuussa 2011	50
6.2.3 Sähköpostikysely marraskuussa 2011	51
6.3 Työpajojen tuotokset	52
6.3.1 Työn kohde	52
6.3.2 Tekijä	53
6.3.3 Välineet ja säännöt	54
6.3.4 Työnjako ja työyhteisö	55
6.3.5 Muutokset ja niiden vaikutukset kohdeorganisaatiossa	55
6.3.6 Työn tuomat positiiviset ja negatiiviset yllätykset	56
6.3.7 Viesti johtoryhmälle	57
6.3 Työpajojen tuotosten esittely johtoryhmälle	58
6.4 Sähköpostikyselyn tulokset	58
6.5 Assistenttiprofiilit	60
6.6 Haasteet kehittämishankkeen aikana	61
7 JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITTÄMISEHDOTUKSET	63
LÄHTEET	68

LIITTEET

- Liite 1. Assistenttiprofiilit vuonna 2010. (SALAINEN)
- Liite 2. Työpaja marraskuussa 2010. Ryhmätöiden aiheet.
- Liite 3. Työpaja huhtikuussa 2011. Ryhmätöiden aiheet.
- Liite 4. Sähköpostikysely osallistujille marraskuussa 2011.
- Liite 5. Mistä saat työn iloa ja mielekkyyttä työssäsi. (SALAINEN)
- Liite 6. Uudistettu malli assistenttiprofiileista 2011. (SALAINEN)

KUVAT

Kuva 1. Kohdehyvinvointi.	49
---------------------------	----

KUVIOT

Kuvio 1. Tutkimuksellinen viitekehys.	10
Kuvio 2. Tiimiroolien vahvuudet ja heikkoudet.	16

TAULUKOT

Taulukko 1. Erilaiset roolit työryhmässä tai tiimissä.	14
--	----

1 JOHDANTO

”Sinä saat pääroolin, sinä sivuroolin ja sinä toimit kuiskaajana”. Teatteri- ja elokuvamaailmassa on monenlaisia rooleja. Toinen saa pääroolin, toinen sivuroolin, joku ohjaa, yksi käsikirjoittaa ja joillekin jää ainoastaan statistin osat. Samainen roolijako näkyy myös työelämässä. Johtajat ja esimiehet ohjaavat toimintaa, organisaatio tekee käsikirjoituksen liiketoimintaan strategian ja vision avulla, ja henkilökunnan roolit jakautuvat työtehtävien mukaan. Jokaisella on vastuu omasta osa-alueestaan, ja jokainen pyrkii hoitamaan sen niin mallikkaasti kuin mahdollista.

Valitettavasti myös työelämään jää statistoja, joiden roolit jäävät taka-alalle tai piiloon, eikä heidän merkittävää panosta työyhteisössä aina saada näkyväksi. Huomioiva organisaatio osaa kuitenkin tunnistaa myös nämä hiljaiset puurtajat. Taitava esimies tai johtaja toimii kuin teatterin kuiskaaja ja saa poimittua sen arvokkaan hiljaisen tiedon, joka voi kätkeytyä tavallisen rivityöntekijän taakse. Toimivassa organisaatiossa kaikkia rooleja arvostetaan, jokainen saa osakseen johdon kunnioitusta ja jokaisen työpanos on liiketoiminnan kannalta äärimmäisen merkittävä. Maalaisjärjellä ajateltuna näinhän sen pitäisi toimia aina.

Valitettavasti puutteita löytyy liikemaailmasta paljonkin. Tärkeää onkin huomata nämä mahdolliset puutteet omassa organisaatiossa ja ryhtyä niitä parantaviin toimiin yhdessä ja sitoutuneena laajalla rintamalla. Koko organisaation voimin on mahdollista saavuttaa niin strategiset tavoitteet kuin työyhteisön tyytyväisyyskin.

1.1 Taustaa

Opinnäytetyön tekemiseen viitattiin jo varhaisessa vaiheessa YAMK-opintojen (ylempi ammattikorkeakoulututkinto) alkaessa. Silloin painotettiin, että työstä saa enemmän irti, jos siihen pystyy soveltamaan opintojen varrella tehtyjä harjoitustöitä peilaten niitä oman organisaation toimintaan. Itselleni oli alusta saakka selvää, että haluan tehdä työn nimenomaan omalle organisaatiolleni. Näin voisin tutkia jotain konkreettista ja minulle läheistä asiaa sekä mahdollisesti saada siihen uusia näkökulmia, parannusehdotuksia ja tulevaisuuden näkymiä.

Olen itse työskennellyt assistenttina lähes viisi vuotta, ja tämän vuoksi juuri assistenttityöhön liittyvä kehittämishanke oli tavoitteenani. Kohdeorganisaatiossa on assistentteja usealla paikkakunnalla, minkä takia halusin aiheen olevan sellainen, että sillä olisi merkitystä jokaiselle assistentille. Kokonaisuutena halusin kehittää assistenttityötä, ja assistenttitiimin vetäjältä sainkin mielenkiintoisen aihekokonaisuuden, jota lähdimme yhdessä työstämään. Tähän antoisaan aiheeseen ja sen muokkautumiseen alkuperäisestä lähtökohdasta monimuotoisempaan tutkimuskohteeseen on lukijalla mahdollisuus syventyä tarkemmin tässä opinnäytetyössä.

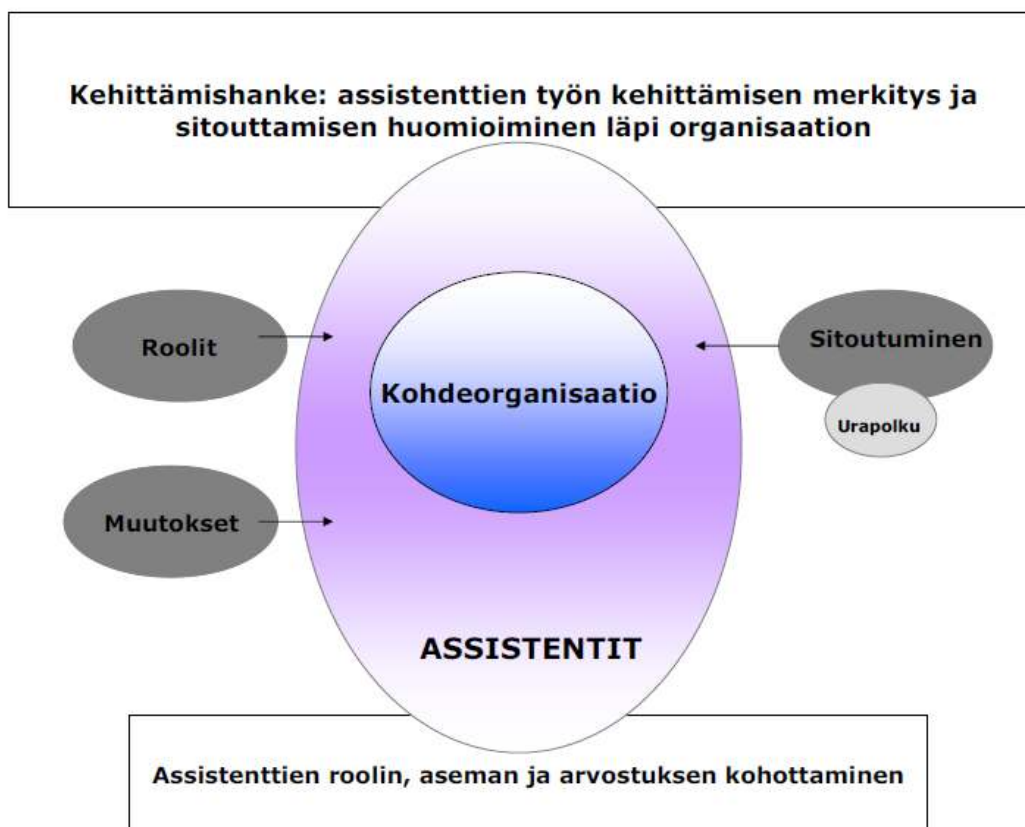
1.2 Kehittämishankkeen tavoitteet ja toteutus

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on saada näkyvämmäksi kohdeorganisaation assistenttien rooli ja asema työyhteisössä sekä kehittää assistenttien työn kuvaa. Assistenttien aseman esille tuominen läpileikkauksena koko organisaatiolle kohottaa toivon mukaan assistenttityön arvostusta. Tämän lisäksi tavoitellaan assistenttien työnkuvan rikastuttamista ja vahvistamista. Ihanteellisessa tapauksessa myös työn sisältöön saadaan laajuutta ja uusia mielekkäitä osa-alueita. Assistenttiprofiilien muokkaaminen organisaation kannalta sopivampaan muotoon oli kehittämishankkeen alkuperäisenä tavoitteena. Tästä jalostui erinäisten vaiheiden jälkeen hieman laajempi kokonaisuus, ja tutkimuskohteeksi valikoitui koko assistenttityö ja sen kehittämiskohteet. Tarkemmin näistä vaiheista ja assistenttiprofiileista kerrotaan opinnäytetyön tutkimusosiossa (luvut 5-6).

Tämä opinnäytetyö on toteutettu laadullisena menetelmänä soveltaen kehittävän työntutkimuksen parissa kehitettyä toimintajärjestelmän mallia. Lisäksi on sovellettu havainnointitutkimusta ja tehty pieni sähköpostikysely. Assistentteille pidettiin kaksi työpajaa eli workshopia, jota nimeä kohdeorganisaatiossa käytetään. Työpajojen toteutusta havainnoitiin objektiivisesti, vaikka tämän kehittämishankkeen tekijä toimi havainnoitsijana ja työskentelee itse assistenttina kohdeorganisaatiossa. Havainnoitsija pyrki ottamaan sellaisen roolin, että neutraalius säilyi ja valmius sekä rakentavaan, korjaavaan että kehittävään analyysiin olisi valmista hankkeen loppuvaiheessa. Havainnoitsija toimi ennen kaikkea työpajojen fasilitaattorina ja ohjasi toimintaa sekä vei tarvittaessa keskustelua eteenpäin. Lopputulemana kohdeyritykselle esitetään näkemyksiä ja konkreettisia ehdotuksia assistenttityöhön liittyen sekä pohditaan mahdollisia jatkotyöskentelyprosesseja.

1.3 Raportin rakenne

Kuviossa yksi on havainnollistettu kehittämishankkeen tutkimuksellinen viitekehys tärkeimpien asiakokonaisuuksien osalta.



Kuvio 1. Tutkimuksellinen viitekehys

Raportti rakentuu seitsemästä luvusta, joista ensimmäinen on johdanto-osio. Luvut 2-4 sisältävät teoriaosiot painottuen rooleihin, sitoutumiseen ja muutoksiin. Luvuissa 5 ja 6 keskitytään varsinaiseen kehittämishankkeeseen ja sen toteutukseen ja tuloksiin. Viimeisessä luvussa kerrotaan johtopäätöksistä sekä esitetään kehittämissuhteita saatujen tulosten pohjalta. Kaiken kaikkiaan raportissa pyritään saavuttamaan jouheva eteneminen niin, että teoriaosiot tukevat kehittämishanketta.

2 ROOLIT TYÖELÄMÄSSÄ

Kuka minä olen? Mikä on identiteettini elämässä yleensä, työpaikalla, kotona, vapaa-ajalla? Jokaisen ihmisen identiteetti määräytyy hänen omien ajatusten mukaisesti, tiedostamattomasti. Identiteetti voi vaihdella ja muokkautua eri tilanteissa ja vuosien karttuessa, eikä ole yhtä ja ainoaa, pysyvää identiteettiä. (Hall & Anttonen 1999 [viitattu 28.10.2011].) Vuorovaikutussuhteet vaikuttavat käsitykseen itsestämme. Vahvistaakseen identiteettiään ihminen tarvitsee vahvistusta muilta. Tunnustuksen saaminen, palautteet ja moitteet muokkaavat identiteettiä. Hyväksyvä palaute edistää identiteetin rakentumista, mutta se on ansaittavissa oleva asia, joka saadaan tärkeissä vuorovaikutustilanteissa. (Ristikangas, Aaltonen & Pitkänen 2008, 59.)

Rooli käsitteenä voidaan mieltää hieman samalla tavoin kuin identiteetti. Ihminen voi ottaa tietyn roolin elämän eri tilanteissa. Työpaikalla ryhmässä jokaisella on oma roolinsa, jonka muodostumiseen vaikuttavat paitsi yksilön ominaisuudet niin ennen kaikkea ryhmän vuorovaikutus. Ryhmän rooli jaot kehittyvät ryhmän vuorovaikutuksen myötä sekä ryhmän tarkoitusperien kautta. (Jyväskylän yliopisto 2005 [viitattu 28.10.2011].)

Työelämässä identiteetin ja roolin löytymiseen vaikuttavat organisaation luomat puitteet. Roolin ja identiteetin hahmottamiseen vaikuttavat yksilön asema yrityksessä, organisaatorakenne ja yksilön ammattitaito ja osaaminen. Joillakin henkilöillä voi olla vahva ammatillinen identiteetti, joka toimii vankkana tukena roolin muodostumiselle. Toisten kohdalla identiteetti etsii muotoaan esimerkiksi ryhmätilanteiden kautta ja elää ja kehittyy eteenpäin tilannekohtaisesti. (Valpola 2004, 188-190.)

2.1 Roolit työympäristössä

Organisaation sisällä vallitsee monitahoinen roolijako. Vaikka nykypäivänä korostetaan yhteistoimintaa, niin ilman erityyppisiä henkilöitä, eri tavalla asioita sisäistäviä persoonia tai eri työasemassa olevia ihmisiä ei synny kehittävää työryhmää tai tiimiä. Tarvitaan monenlaisia vahvuuksia ja näkökulmia, jotta toimivuus on huipussaan. (Helin 2006, 222-223.)

Seuraavissa kappaleissa esitellään muutamia rooliteorioita ja -malleja, joita voidaan hyödyntää työelämässä.

2.1.1 Morenon rooliteorian piirteitä

Jacob Moreno on kehittänyt rooliteorian, jossa roolia tarkastellaan yksilön kannalta. Yksilö on omaksunut roolin toimintamuodoksi juuri siinä hetkessä ja tilanteessa, missä hän on ja missä on myös muita ihmisiä tai objekteja. Vaikka roolikäsitys on yksilön sisäinen taso, niin se on myös vuorovaikutustaso. Yksilöt myös löytävät rooleistaan henkilökohtaisen merkityksen. Moreno on teoriassaan erotellut neljä roolityyppiä, jotka eroavat toisistaan laadullisesti. (Niemistö 2007, 89-92.)

Psykosomaattiset roolit kuvastavat ruumiin toimintoja, jotka voivat liittyä esimerkiksi liikkumiseen ja ravitsemiseen. Sosiaalisia rooleja tarvitaan sosiaalisissa vuorovaikutustilanteissa, ja näitä rooleja voivat olla esimerkiksi opettajan ja oppilaan roolit sekä isän ja äidin roolit. Psykologisilla rooleilla viitataan persoonalliseen muotoon. Lapset voivat leikeissään ottaa psykologisen roolin (satuolennot, mielikuvitushahmot), kun taas aikuisilla psykologinen rooli näkyy persoonallisena olemuksena. Eri ammattitehtävissä työskentelevät voivat tuoda omaa persoonallisuuttaan mukaan työrooliinsa. Myöhäisimpänä kehittyvät kosmiset roolit, tosin eivät välttämättä milloinkaan. Ne ovat laajoja ja kokonaisvaltaisia, ja niissä ihminen etsii useimmiten henkistä tai eettistä merkitystä. Morenon rooliteoria korostaa siis vuorovaikutusta, joka huomioi yksilön sisäisen ja subjektiivisen todellisuuden. (Niemistö 2007, 89-92.)

Rooliteoriaa voidaan soveltaa myös työelämään, esimerkiksi tarkastelemalla asiantuntijan ja esimiehen sosiaalisia rooleja. Ihmisillä on tiettyjä käyttäytymisodotuksia, jotka liittyvät Morenon teorian mukaan rooleihin. Sosiaalisen roolin näkökulmasta ihminen toimii kuten hänen odotetaan käyttäytyvän. Työelämässä esimiehen on sisäistettävä ja ymmärrettävä erilaisia rooleja pystyäkseen toimimaan esimiehenä. (Ristikangas, Aaltonen & Pitkänen 2008, 126-127.)

Muutoksen tullessa eteen kerrotaan Morenon teoriassa roolitietoisuudesta. Yksilön on tiedostettava omat roolinsa sekä niistä heijastuvat vastaroolit. Vastaroolit ja roolit ovat kiinteässä yhteydessä toisiinsa. Esimerkkejä roolista ja vastaroolista ovat vuolaasti puhuva henkilö, ja hänen vastaroolinaan on henkilö, joka on hiljaisempi ahertaja tai esimies, joka kertoo asiansa tiimiläisilleen, jotka toimivat ennemminkin tarkkailijan ja vaikenijan rooleissa. (Ristikangas, Aaltonen & Pitkänen 2008, 136-137.)

2.1.2 MBTI pohjana roolijakoon työelämässä

Helin (2006, 223) on pohtinut työryhmän sisäistä roolimallia ja luonut USA:n MBTI (Myers-Briggs Type Indicator) –mallin pohjalta yksinkertaisemman kahden pääulottuvuuden mallin nimenomaan työryhmän sisäistä roolimallia ajatellen. Alkuperäisessä MBTI-mallissa keskitytään persoonallisuuden tyyppien etsimiseen neljän eri ulottuvuuden avulla. Käytännössä MBTI:tä sovelletaan yleensä yhtenä osiona erilaisissa koulutuksissa, ohjaustöissä ja kehittämisohjelmissa. (Niitamo 2003, 60.)

Helinin (2006, 223) luomassa mallissa ulottuvuudet ovat asiat/ihmiset sekä aikajänteet. Asiat/ihmiset-ulottuvuuteen kuuluvat kahdentyyppiset henkilöt: toiset asettavat ensi sijalle ihmiset ja tarkastelevat erityisesti kommunikaatiota, tunteita ja ilmapiiriä, kun taas toiset eivät niinkään huomioi asioita tekeviä ihmisiä, vaan keskittyvät pääasiassa asioihin. Aikajänteet-ulottuvuudessa puolestaan toiset ihmiset elävät tätä päivää ja hetkeä, toiset pohtivat enemmän tulevaisuuden tapahtumia ja vielä kolmantena, joillakin pohdinta jää kahden ensimmäisen välille.

Asiat/ihmiset-ulottuvuus ja aikajänteet-ulottuvuus toimivat lähtökohtana kuuden perusroolin luomiselle. Asiapuolella roolinimet ovat Kehittäjä, Organisoija ja Toteuttaja. Ihmispuolen roolijako on Innostaja, Sovittelija ja Huoltaja. Näiden lisäksi joskus esiin nousevat myös kolme väliroolia: Edelläkävijä, Valmentaja ja Opastaja. (Helin 2006, 223.)

Taulukko 1. Erilaiset roolit työryhmässä tai tiimissä. (Helin 2006, 225-228).

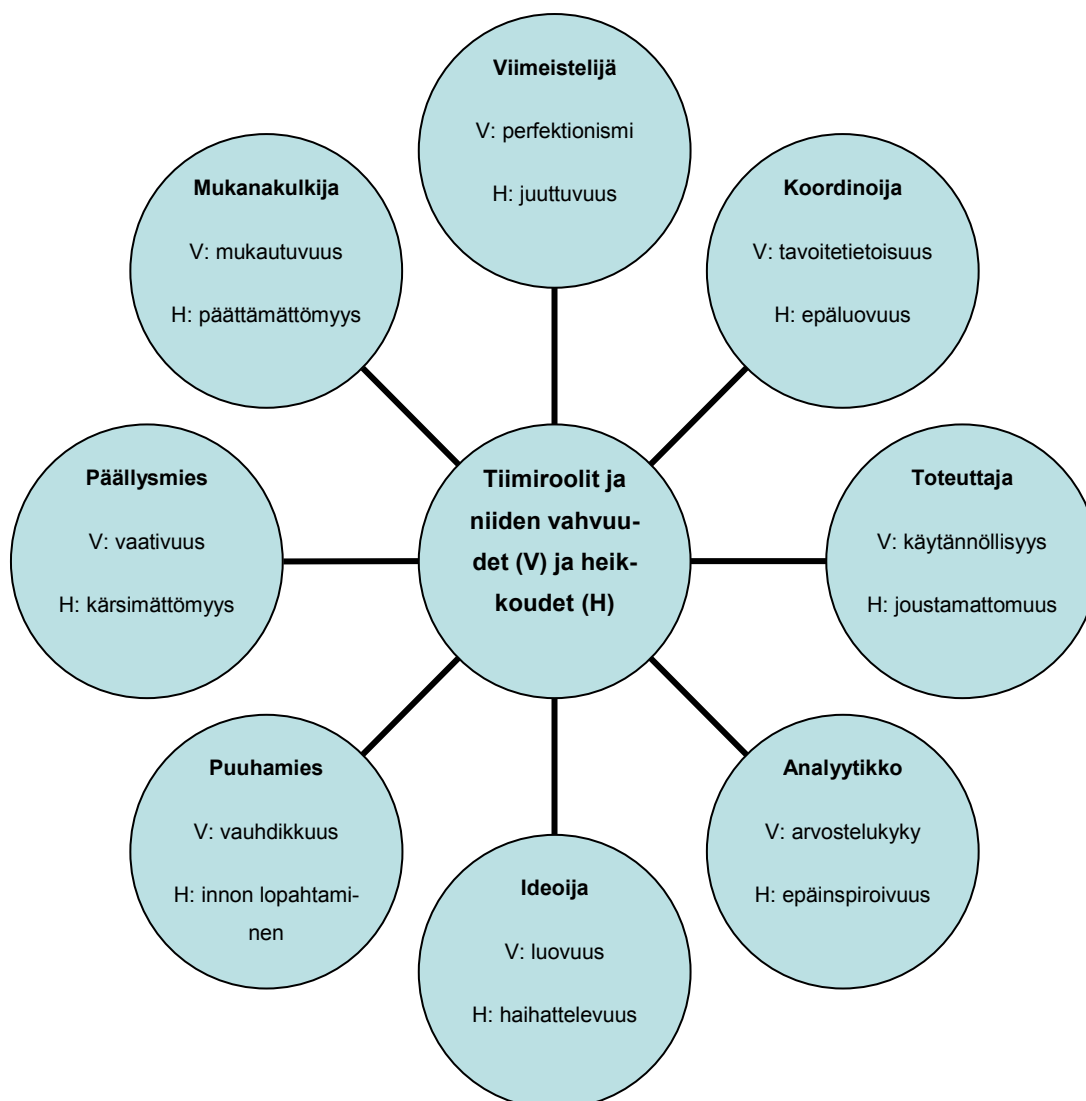
Roolinimi	Piirteet
Kehittäjä	tulevaisuusajattelu muutos- ja parannustarve uudet ideat kriittiset ajatukset
Organisoija	ratkaisukeskeisyys suunnitelmat käytännön toimenpiteiksi päätösten tekeminen
Toteuttaja	nykyhetkeen keskittyminen tehokkuus tavoitteiden saavuttaminen
Innostaja/Innostuja	uusien ideoiden kannattaja tunteilla ajatteli lyhytjänteinen toiminta tyypillistä
Sovittelija	useat näkökohdat huomioonottava neutraaluis harkitseva päätöksenteko
Huoltaja	muiden huomioonottaminen taka-alalla toimijat sosiaalinen kanssakäynti
<i>Edelläkävijä</i>	nopeus uusien ideoiden testauksessa ei luo ideoita yleensä itse uutuuksien markkinointi
<i>Valmentaja</i>	muutosprosessien vetäjä opettava tyyli tähtää itseoivallukseen
<i>Opastaja</i>	halu opettaa ihmisiä käytännön asiat prosessien loppuunvienti

Yllä olevia rooleja voi työryhmissä esiintyä useita, yhdellä ihmisellä tavallisesti kaksi roolia. Kunkin yksilön rooli muodostuu normaalisti tiedostamattomasti. Roolijako on sekä organisaatiokohtaista että yksilön henkilökohtaisten arvojen

ja piirteiden aikaansaannosta. Yrityskulttuuri voi vaikuttaa siihen, että joitakin rooleja ei yksinkertaisesti esiinny organisaatiossa. Myös tietyssä ryhmässä roolijako on jo muodostunut, ja jokin rooli voi puuttua kokonaan. Tällöin uusi jäsen havainnoi helpommin puuttuvan roolin ja ottaa sen itselleen. Tasapainoinen roolijako antaa paremmat edellytykset toiminnan kehittämiseksi ja organisaatiokulttuuriin tervettä vuorovaikutusta. (Helin 2006, 228-230.)

2.1.3 Belbinin tiimirooliteoria

Tiimirooleja pohtivan teorian ja testin, TRSPI:n (Team Role Self Perception Inventory), on puolestaan kehittänyt Meredith Belbin. Suosituksi tullutta TRSPI-testiä sovelletaan myös kehittämisohjelmissa työelämässä. Pääajatuksena on tiimin työtehtävien muodostuminen toiminnasta, joka pohjautuu erilaisiin toiminta- ja tiimirooleihin. Toimintaroolissa tehtävään on valittu henkilö huomioimatta hänen persoonallisia ominaisuuksiaan. Tiimirooli puolestaan on yksittäisen tiiminjäsenen persoonallinen ja tyypillinen vuorovaikutustapa, jonka vaikutuksista koko tiimi hyötyy ja mikä mahdollistaa yhteisen toiminnallisen tavoitteen saavuttamisen. Belbin on listannut kahdeksan erilaista tiimiroolia, joita suurinta osaa tai jopa kaikkia tarvitaan tiimityön toimivuuden takaamiseksi. Tiimityön kannalta olisi ihanteellista, että jokainen jäsen voisi hypätä mihin rooliin tahansa. Yleensä kuitenkin roolit jakautuvat tai niiden suorittajat valitaan yksilön sopivuutta rooliin peilaten. Alla oleva kuvio tarkentaa Belbinin tiimiroolit vahvuuksineen ja heikkouksineen. (Niitamo 2003, 90-91.)



Kuvio 2. Tiimiroolien vahvuudet ja heikkoudet. (Niitamo 2003, 90).

2.1.4 Rooliajattelumallit

Rooliajattelumalleja löytyy edellisissä kappaleissa kerrottujen teorioiden lisäksi kirjallisuudesta enemmänkin. Näistä malleista on laatinut sovelluksen Oy Perendie Ltd, koulutus- ja konsultointiyritys, joka on kehittänyt oman tuotemerkin nimeltään Roolisto®. Päämääränä on tehostaa organisaation, tiimien ja yksilöiden työskentelyä. Hyvin suunniteltuna siitä voi olla apua esimerkiksi muutosprosesseissa ja niiden etenemisvauhdissa. Roolisto®:n ideana on, että kompetensseja on yhdistelty parhaalla mahdollisella tavalla, ja ne on jaettu alarooleihin. Jokainen alarooli on äärimmäisen tärkeä, ja tehtävän onnistuminen vaarantuu, jos yksikin alarooli puuttuu. Tehtävän tai tilanteen onnistumiselle on määriteltä tarpeelliset ehdot, jotka tulisi toteutua ennen onnistumisprosessia. Roolit eivät välttämättä ole aina käytössä. Joissain tilanteissa niitä pitää myös välttää, ja toimivinta olisi ottaa ne käyttöön silloin, kun senhetkinen tilanne sitä vaatii. Roolien tila voi siis olla:

- alikehittynyt: ei jatkuva käyttötila, vaan tarpeen mukaan
- ylikehittynyt: käytetään liikaa ja epäsopivalla tavalla
- sopivasti kehittynyt: käytetään tarpeen mukaan
- syntymätön: ei käytetä vielä lainkaan

Roolisto® voidaan luoda mihin työrooliin tahansa, useimmiten sitä käytetään johtaja-tason roolien yhteydessä. Tarkoituksenmukaista on räätälöidä Roolisto® juuri kyseisen organisaation käyttöön ottamalla huomioon kaikki liiketoimintaan liittyvät tekijät (strategia, visio, arvot jne.), jotta mahdollistetaan prosessin onnistuminen. Roolisto® voi kohdentua joko koko organisaatioon, tiettyyn yksikköön, tiimiin tai jopa tehtävään ja tilanteeseen. Prosessina Roolisto® vaatii koko organisaatiolta sitoutumista, ja on varauduttava siihen, että se tulee vaikuttamaan organisaatio- ja työkuultuuriin merkittäväällä tavalla pitkällä aikajänteellä. (<http://www.perendie.fi/Roolistotyomenetelmana.pdf> [viitattu 20.10.2011].)

2.2 Vuorovaikutuksen merkitys

Vuorovaikutus on keskeisessä asemassa roolien muodostumisessa. Roolien luonnollisen muodostumisen lisäksi roolit voidaan työryhmässä tai tiimissä myös jakaa. Tämä ilmenee eritoten, kun ryhmäjakoja mietitään etukäteen. Voimakas-
tahtoisia roolinottajia ei kannata samassa työryhmässä olla useita, vaan erilai-
set tiimiroolit tulisi tiedostaa ja näin ollen välttää epäkäytännöllisiä ja toiminta-
puutteellisia roolijakoja ryhmässä. Työryhmä- tai tiimityöskentelyssä on olen-
naista jokaisen jäsenen taidot, jotka täydentävät toisiaan. Tämä vapauttaa tiimin
työskentelemään yhtenäisesti, toisien ajatuksia ja aikaansaannoksia hyödyntä-
en maksimaalisella tavalla. (Huusko 2007, 74-77.)

Esimiehen ja työntekijän väliseen suhteeseen vuorovaikutuksen toimivuudella on suuri merkitys. Kun roolit ovat hyvässä yhteydessä toisiinsa, saavutetaan luontevaa, sujuvaa ja selkeää vuorovaikutusta. Esimiesasemassa olevalla hen-
kilöllä voi kuitenkin olla johdettavanaan useita eri yksiköitä tai tiimejä, ja tämä
saattaa aiheuttaa rooliristiriitoja, joihin vaikuttavat ajankäytön niukkuuden ohella
eri yksiköiden erilaiset toiveet ja odotukset. Esimiehen tulisi sisäistää roolinsa
moninaisuus ja jäsentää asemaansa aidon vuorovaikutuksen avulla. (Jylhä &
Rimmanen 2009, 29.)

2.3 Ryhmädynamiikka

Ryhmädynamiikka tarkoittaa ryhmässä työskentelevien välillä tapahtuvia asioita
sekä ryhmän kehittymistä. Roolien avulla voi ryhmädynamiikkaa tarkastella,
koska kullakin ryhmän jäsenellä on omat roolinsa, joiden muutokset vaikuttavat
muidenkin rooleihin. Ryhmässä olevien henkilöiden keskinäiset suhteet ja ryh-
män tila kertovat ryhmädynamiikasta. Tavoitellaan dynaamista kokonaisuutta,
jossa ryhmä elää tilanteiden ja tapahtumien myötä, ja ryhmädynamiikkaa muok-
kaavat sen jäsenten yksilölliset roolit ja niiden muutokset. (Ristikangas, Aalto-
nen & Pitkänen 2008, 161-165.)

Työryhmää tai tiimiä koottaessa on oltava tarkkana. Tiiminvetäjällä tai työryh-
män kokoajalla on haaste saada sopiva ja toisia tasapainottava joukkio kokoon

ja ennen kaikkea luottaa ryhmäänsä. Ryhmätyöskentelyssä syntyy aina ristiriitoja, mutta tämä mahdollistaa avaran tarkastelun eri asioihin ja parhaimmillaan vie työtä sujuvasti eteenpäin huomioiden monet eri näkökulmat. (Kilpinen 2008, 182-183.)

Saavuttaakseen asetetut tavoitteet ryhmätyöskentelyssä on tärkeässä asemassa ryhmän sosiaalinen tuki. Ryhmän jäsenten antama tuki vaikuttaa paitsi ryhmädynamiikkaan, myös ryhmän jäsenen asennoitumiseen tiimityöhön sekä hänen henkilökohtaiseen motivaatioonsa ryhmätyöskentelyä kohtaan. Myös yksilöllinen hyvinvointi pysyy korkealla sosiaalisen tuen ollessa kohdallaan. Ryhmän jäsenten henkilökohtainenkin motivaatio kasvaa, kun ryhmädynamiikka antaa kimmoketta ryhmätyöskentelyyn. (Hüffmeir & Hertel 2011, 185-187.)

Ryhmädynamiikan saavuttaminen voi edellyttää tiettyjen vaiheiden läpikäyntiä. Lähes jokaisessa ryhmässä on aloitusvaihe, jossa tutustutaan toisiin ryhmän jäseniin ja haetaan tunnustelemalla tuntumaa ryhmän toimintaan. Ryhmässä myös vaihdetaan kiivastikin mielipiteitä, mikä avoimuudessaan tuottaa hyviä ideoita vertailemalla eri näkökulmia keskenään. Ryhmädynamiikkaa kasvattavat yhteisten tavoitteiden ja pelisääntöjen sopiminen sekä vastuualueiden jakaminen. Ryhmän tavoitteen saavuttamisen kannalta merkittävä vaihe on, kun ryhmä tasapuolisesti hyödyntää jokaisen osaamista, tekee yhdessä töitä, kantaa vastuun yhdessä ja toimii sovitun mukaisesti. Jokainen ryhmän jäsen kokee onnistumisen tunnetta, kun ryhmä saavuttaa haluttuja tuloksia. Tällöin ryhmätyö on palkitsevaa. (Valpola 2004, 176.)

2.4 Roolit ja osaamisen kehittäminen

Osaaminen tarkoittaa henkilön suorituskykyä ja valmiustilaa eri tilanteissa tai eri ympäristöissä. Osaamisella tavoitellaan mm. kyvykkyyttä suoriutua jostain tehtävästä vaatimusten edellyttämällä tavalla, jonkin velvoitteen täyttämistä tai toimintakyvykkyyttä tietyissä tilanteissa. Osaaminen voi rakentua tiedon määrästä, henkilökohtaisista taidoista ja kyvyistä sekä persoonallisuuden tekijöistä. (Nii-tamo 2003, 141-142.) Osaamiseen vaikuttavat myös henkilökohtaiset asenteet sekä käyttäytyminen, ja näiden yhteisvaikutuksesta syntyy osaamista, jota hen-

kilö hyödyntää yksilöllisellä, itselleen tehokkaalla tavalla erilaisissa työtilanteissa (Kessler & Strasburg 2005, 19).

Osaajien pysyvyyden takaamiseksi yrityksillä on monenlaisia järjestelmiä, joilla osaamista seurataan, ylläpidetään ja kehitetään. Yksilön taidot ja ominaisuudet voidaan kirjata ylös organisaation osaamisjärjestelmään ja tältä pohjalta jatkaa niiden analysointia. Osaamisjärjestelmistä on varmasti hyötyä yrityksille, sillä näiden avulla organisaatio pystyy etsimään kyvykkäitä työntekijöitä talon sisältä mahdollisiin uusiin, avautuviin tehtäviin. Järjestelmä ei kuitenkaan kerro yksilön toiveista, motivaation laadusta ja kehittämismahdollisuuksista. Tässä kohtaa esiin nousee rooliajattelu. Avaamalla roolien haasteet, vastuut, pääsisällöt sekä vaatimukset on mahdollisuus löytää ja kehittää tulevaisuuden osaajia entistä paremmin. Organisaatiolla on laajemmat näkemykset yksilön mahdollisuuksista sekä yksilöt pystyvät tarkastelemaan roolien sisältöjen avulla omia ajatuksiaan kehittämissuunnista. (Boudreau ym. 2008, 187.)

Erilaisia roolimalleja tai työkarttoja voidaan käyttää organisaatioiden kehittämis- töissä esimerkiksi luomalla uusia palvelukonsepteja tai organisoimalla työ uudelleen. Näiden kehittämismenetelmien tavoitteina on parantaa, tehostaa ja kehittää toiminta- ja työrooleja. Vertailemalla eri työtehtäviä ja toisilta opittujen tietojen avulla voidaan parhaimmassa tapauksessa edetä työn tuottavuuden parantamiseen keskittymällä parempaan yksilöiden huomioimiseen ja mahdollisten uusien työtehtävien kehittämiseen. (Perttinä 2007 [viitattu 30.10.2011].)

2.5 Assistentin rooli, työnkuva ja arvostus

Assistentti tai sihteeri – toisille sana assistentti luo positiivisen mielikuvan, toiset käyttävät sen sijaan mieluummin nimikettä sihteeri. Johanna Vuori ja Katriina Siivonen (2009, 12-13) käsittelevät tutkimuksessaan johdon assistenttien työtä. Heidän tutkimuksensa tulosten mukaan assistenttiudelle löytyy neljä merkitystä. Kaikki merkitykset ovat kytköksissä assistenttien työhön: itsenäisyys, moniosaajuus, ennakoitavuus ja into uuteen.

Itsenäisyyden kokevat monet assistentit motivoivana tekijänä. Yleensä assistentin työ on ainakin osittain hyvinkin itsenäistä, ja sen lisäksi työhön liittyy useita muita elementtejä ja muualta tulevia toimeksiantoja. Assistentti on useimmiten organisaation moniosaaja, jonka taitoja ja tietoutta arvostetaan ja niitä käytetään myös laajalla rintamalla. Ennakoiva työote on tyypillistä ja jopa oletettava kyky assistenttien työssä. Assistentit toimivat ja valmistelevat asioita jo ennen kuin niitä pyydetään, jottei synny liian yllättäviä tilanteita. Assistenteilta myös odotetaan rohkeutta puuttua asioihin ja esittää erilaisia näkökantoja. Positiivisuus ja into uusiin asioihin kuuluvat osana assistenttien profiiliin. Muutokset otetaan vastaan inspiroivalla otteella ja lähdetään kehittämään uusia tapoja organisaatiossa. (Vuori & Siivonen 2009, 12-13.)

Assistenttien rooliin kuuluu usein johtajien tukeminen niin, että johtajat pystyvät keskittymään yrityksen ydintoimintoihin. Assistentit varmistavat johtajille tai muille assistentin apua tarvitseville työrauhan ja tekevät kaikki ne työtehtävät, mitkä heidän on mahdollista muiden puolesta tehdä. (Tuorinsuo-Byman 2008 [viitattu 2.11.2011].)

Tuorinsuo-Bymanin (2008 [viitattu 2.11.2011]) johdon assistenteille kohdistetun kyselyn mukaan suurimmat muutokset assistenttien työhön liittyen on tapahtunut organisaatorakenteen muuttumisessa ja teknologian kehittämisessä. Työn määrä on myös kasvanut, ja johtamistapojen muutoksiin ovat assistentit lisäksi kiinnittäneet huomiota. Jatkuvat muutokset tuovat mukanaan haasteita ja muutosten hallinta on avainasemassa. Isommissa organisaatioissa työskentelevien

kohdalla nousi esille myös urasuunnittelu, joka koettiin hankalammaksi toteuttaa kuin pienissä yrityksissä.

Assistenttien työtehtävät ovat hyvin laaja-alaisia, ja niiden kirjo vaihtelee yrityksen ja ammatillisen aseman mukaan. Itsenäisyys korostuu näinä päivinä assistentin työssä entistä voimakkaammin. Assistentti organisoii, aikatauluttaa, huolehtii ja käyttää monipuolista tieto-taitoaan erittäin monenlaisissa tehtävänänoissa. Assistentin työlle ei ole yhtä yksittäistä kuvausta, sillä työtehtävät voivat olla isoja kokonaisuuksia tai pieniä yksityiskohtausmaisia toimeksiantoja. (Tuorinsuo-Byman 2008 [viitattu 2.11.2011].)

Vaikka assistentin tehtävään ei välttämättä joka organisaatiossa ole yhtä ja ainoaa ja aina paikkansa pitävää tehtävän kuvausta, niin on olemassa pätevyysedellytyksiä tiettyihin rooleihin, kuten kohdeorganisaation assistenttiprofiilin kanssa alun perin oli. Tämä on toisaalta hyvin luonnollista työyhteisöissä, ja suurelta osin näin kuuluu ollakin, jotta tietyt erityispiirteet kustakin roolista ovat selkeät. Tämä edistää myös urakehitystä, sillä selkeiden määritelmien avulla on helpompi tähdätä muihin tehtäviin ja täydentää omaa osaamistaan soveltumaan juuri tiettyyn tehtävään esimerkiksi koulutusten kautta.

Valtion oikeusaputoimistojen sihteerit saivat uusia tehtäviä perustyön ohkeen vuonna 2007. Hankkeen vetäjän mukaan sihteerien tekemä työ on arvokasta, ja hankkeen kautta työ on saavuttanut suurempaa näkyvyyttä. Sihteerit itse löysivät itsestään uusia puolia, ja heidän itsearvostuksensa kohosi oman tietämyksen kasvaessa hyvän, ympäristöstä saadun palautteen ansiosta. Sihteereiltä saadun palautteen mukaan työhyvinvointi on lisääntynyt, sillä mielekkäiden, uusien tehtävien myötä väsymyksen ja uupumisen taso laskee huomattavasti. (Rautiainen 2007, 22-23.)

Kohdeorganisaatiolle tehdyssä kehittämishankkeessa yhtenä tavoitteena oli saada assistenttien asemaa näkyvämmäksi ja kohottaa arvostusta heitä kohtaan. Edellä kuvatun oikeusaputoimistojen sihteerien hanke kuvastaa hyvin, että tämä on erittäin tärkeä ja saavutettavissa oleva tavoite.

3 SITOUTUMISEN MERKITYS URAKEHITYKSEEN

Sitoutuminen tarkoittaa sitä, että ihmiset toimivat sovitulla tavalla, pelkkä sanallinen lupaus ei riitä. Johtajalla on useita tapoja saada ihmiset toimimaan haluamallaan tavalla. Yksi mahdollisuus on käskeminen, tällainen esimerkki on armeija. Käskeminen toimii kuitenkin vain niin pitkään, kun käskettävät uskovat uhkiin ja pelkäävät tottelemattomuuttaan. Asenteisiin vaikuttaminen on yksi vaihtoehto; tällainen on kyseessä esim. vallankumousjohtajilla. Tunteisiin vetoaminen; tässä on kyse siitä, että henkilö uskoo organisaatioon ja sen tehtävään. Pätevä johtaja pystyy käyttämään kaikkia näitä kolmea keinoa. (Mansukoski 2007, 219-222.)

Työelämässä aito sitoutuminen tarkoittaa kuitenkin sitä, että työntekijä voi allekirjoittaa yrityksen arvot ja kunnioittaa yrityksen toimintatapoja. Työntekijällä on aito tahto olla mukana yrityksen tavoitteen saavuttamisessa, ja työntekijä tähtää tavoitteen toteutumiseen oman toiminnan kautta. Aidon sitoutumisen kautta työyhteisöön tulvii vakauden tunne, mikä edesauttaa pysyvyyttä. Aidosti sitoutuneet työntekijät tuntevat tekevänsä hyödyllistä työtä ja olevansa oman osaamisensa edellyttämässä tehtävissä. Johto ja esimiehet tukevat omalla esimerkillään ja kannustuksellaan sitoutumista, mutta varsinainen vastuu on työntekijällä itsellään. (Isoaho 2007, 138-141.)

Puhutaan myös ns. psykologisesta sitoutumisesta. Siinä henkilö uskoo voimakkaasti organisaation toimintaan sekä hyväksyy organisaation arvot ja tavoitteet. Henkilö haluaa pysyä organisaation palveluksessa ja antaa vahvan panostuksensa organisaation hyväksi. Henkilöllä on psykologinen kiintymys organisaatioon, ja sitoutumisen taso on korkealla – hän omaa kykyä sisäistää ja omaksua organisaation näkökulmat ja piirteet. (Hohteri 2008 [viitattu 27.11.2011].)

Sitoutumisessa on siis kysymys työn ja yksilön välisestä tasapainosta. Tasapainon ollessa kohdallaan sitoutumista tapahtuu luonnollisesti ja automaattisesti.

Tehokas, energinen sekä turvallisen ja luovan ilmapiirin omaava työyhteisö saavuttaa yhtenäisesti sitoutumista. (Luhtasaari 2001 [viitattu 27.11.2011].)

3.1 Henkilöstön sitoutuminen

Koko organisaation henkilöstön sitoutuminen oman työnsä elementteihin ja tätä kautta yrityksen toimintaan on usein ratkaisevan tärkeää hedelmällisen yritystoiminnan saavuttamiseksi. Eri ihmisillä sitoutuminen näyttäytyy eri muodoissa. Toinen voi olla hyvinkin lojaali yrityksensä suuntaan, kun taas omaan työhön sitoutuminen ei ole niin voimakasta. Toisilla henkilöillä ilmiö menee juuri toisin päin. Tässäkin kohtaa vaikuttavana tekijänä voi olla kyseisen henkilön asema yrityksessä. Henkilöstön kokonaisvaltaista sitoutumista voi edesauttaa ottamalla henkilöstön mukaan suunnitteluun ja myös toteuttamiseen, oli kyseessä sitten muutostilanne tai jokin muu suurempi koko organisaatioon vaikuttava asia. Henkilöstön tulisi ymmärtää taustat, jotta on mahdollista lähteä rakentamaan yhdessä yrityksen tulevaisuutta. (Lankinen, Miettinen & Sipola 2004, 26.)

Pitkäjänteisyys ja jatkuvuus sekä vuorovaikutus työntekijöiden suuntaan ovat johdon vastuussa tavoiteltaessa sitoutumisen rakentamista organisaatioon. Tavoitteiden selventäminen, keskusteleminen henkilökunnan kanssa ja työntekijöiden tukeminen kuuluvat johdon tehtäviin sitouttamisprosessissa. Henkilökunta puolestaan antaa oman osuutensa ottamalla vastaan tiedon haluamalla sisäistää ja ymmärtää sen sekä olemalla avoin keskustelulle, jotta sitoutumisesta tulisi yhteinen projekti. Sitoutunut organisaatio saavuttaa kilpailuetua, koska suoritustaso on korkealla tasolla. Sitoutumisprosessissa organisaation päämäärinä ovat yhteisen tekemisen, yhteisen strategian ja yhteisen vision ja tavoitteiden ymmärryksen levittäminen koko organisaatioon johtoa, omistajia, esimiehiä ja henkilöstöä myöten. (Perttinen 2007 [viitattu 30.10.2011].)

Ammattitaitoisten osaajien pysyvyys yrityksissä ei välttämättä aina ole helppoa. Sitouttaminen nousee tämän vuoksi tärkeäksi, jotta varmistetaan henkilöstön pysyvyys organisaatiossa. Konkreettiset edut ovat toki merkittävässä roolissa sitouttamisprosessissa, mutta työn ja osaamisen arvostus sekä kehittymismahdollisuudet ovat motivaation kohottamisen kannalta merkittävimpiä seikkoja. Jos

yrittäjä arvostaa työntekijöitään, se antaa myös heille tilaisuuden kehittyä sekä mahdollistaa työtehtävien kehittämisen mielekkääseen suuntaan. Kun työntekijän ja työnantajan odotukset kohtaavat, on mahdollisuus luoda pitkälle kantava lojaali työsuhde. (Lankinen, Miettinen & Sipola 2004, 129-130.)

3.2 Esimiehen vaikutus työyhteisössä

Esimiehen tehtävänä on myös selkiinnyttää jokaisen organisaatiossa työskentelevän henkilön kuvaa siitä, mikä on kunkin henkilön tehtävä ja miten tuo tehtävä liittyy muiden työskentelyyn. Esimiehen ei kuitenkaan ole tarkoitus kertoa työstä yksityiskohtaisesti tai antaa tiukkoja käskyjä. Mutta kuitenkin esimiehen on luotava puitteita, jotka antavat ihmisille turvallisen ympäristön keskustella keskenään suhteestaan organisaatioon, sen perustehtävään, työhönsä, ammattiinsa ja toisiinsa. Lisäksi esimiehen tehtävänä on kertoa rajoista, joita organisaatiossa noudatetaan. Mikäli näitä rajoja ei kerrota ja mikäli näitä ei valvota, alkavat jotkut henkilöt siirtyä näiden rajojen ylitse ja samalla he siirtyvät pois perustehtävästä, joka organisaatiolla on. Jos näin pääsee tapahtumaan, alkavat ihmisten väliset suhteet vääristyä. (Juuti 2005, 34-37.)

Työskentelyssä olevien rajojen selkiinnyttäminen kirkastaa myös organisaation herkimpiä alueita kuten ihmisten välisiä suhteita. Ihmisten välisissä suhteissa on aina jonkinlaisena vaikeutena määrittää, kuinka hyvä kukin on. Tämän vaikean ja loputtoman, mutta niin inhimillisen kysymyksen taustalla on aina kysymys siitä, kuinka hyvä ja hyväksytty kukin organisaatiossa työskentelevä henkilö esimiesten ja työtovereiden silmissä on. Kilpailua ihmisten välillä on aina, vaikka esimiehet sitä kuinka yrittäisivät hillitä. Esimiehen tehtävänä on olla oikeudenmukainen. Kuitenkin oikeudenmukaista prosessia vaikeuttaa se, että ihmisillä ei ole objektiivista kuvaa työskentelystä. Esimieskään ei omaa puolueetonta ja oikeaa kuvaa työskentelyn tavoista. (Juuti 2005, 34-37.)

Esimiehen ei kuitenkaan tarvitse olla ainoa henkilö, joka ottaa vastuuta organisaatiossa. Johtajuutta voi ja pitää ottaa kenen tahansa työntekijän nimikkeestä tai asemasta riippumatta. Johtajuus tulee ihmisestä itsestään, hänen olemuk-

sestaan. Päättäväinen ote saada isojakin asioita etenemään on jokaisen ulottuvilla. (Emmerich 2009, 25.)

3.3 Motivoinnin vaikutus sitoutumiseen

Työntekijöiden motivaatiotasoon vaikuttavat toimintatavat, joita organisaatiossa käytetään. Näitä toimintatapoja voivat mm. olla oikeanlaisten tavoitteiden asettaminen, työn sisällön säännöllinen tarkistaminen, palautteenanto, arvostus ja huomiointi sekä asianmukaisen fyysisen työympäristön luominen työn edellyttämällä tavolla. Työntekijän motivaatiota voi edistää tiimipalavereissa ja kehityskeskusteluissa sekä oikeudenmukaisella palkitsemisella. Motivaation tasoa voidaan organisaatiossa mitata esimerkiksi henkilöstön pysyvyydellä ja vaihtuvuudella, huippusuoritusten määrällä, uusien tehtävien osuudella ja sitoutumis- ja osallistumisasteilla. (Perttinen 2007 [viitattu 30.10.2011].)

Sitoutumista ei tapahdu ilman motivointia. Henkilö itse voi motivoida itseään ja saada aikaan sitoutumista aiottuun kohteeseen, mutta organisaatiossa esimiehen on tämän lisäksi pystyttävä motivoimaan työntekijöitä. Nämä kaksi tekijää yhdistettynä ovat toimiva yhtälö sitoutumisen onnistumiselle. (Helin 2005, 152, 161-162.)

Sitoutumisen kohteita voivat olla koko organisaatio, työryhmä, työtehtävä, asiakkaat tai muutokset ja päätökset. Yksilön sitoutumiseen vaikuttaa vahvasti oma arvomaailma. Omien tuntemusten, ajatusten ja arvojen vastainen sitoutuminen ei ole kokonaisvaltaisesti mahdollista. Oman epämukavuusalueen ulkopuolella liikkuminen kuuluu asiaan, mutta sisimmät arvot ja tarpeet ratkaisevat yksilön sitoutumisen asteen. Jos organisaation ja yksilön arvot kohtaavat, on sitouttamisprosessilla hyvät edellytykset onnistua. Onnistumista edesauttavat myös yrityksen hyvä maine sekä yksilön itseään tyydyttävä asema organisaatiossa. (Helin 2005, 162-166.)

Organisaation pohtiessa motivaatiota eteen tulee monia kysymyksiä: miten edistämme tyytyväisyyttä, tuottavuutta ja positiivista asennetta yhteisen päämäärän saavuttamiseen? Miten ylläpidämme saavutettua asennetta? Motivaati-

on ylläpitoa ja kasvattamista kehitettäessä organisaation tulee ajatella ensisijaisesti kohderyhmää; onko kyseessä koko organisaatio, tietty yksikkö tai yksittäinen tiimi ja millaisia kokoonpanoja näissä ryhmissä on. Huomioon tulee ottaa ryhmän roolitukset, kulttuuritaustat ja persoonallisuudet. Selkeän lähtökohtamäärittelyn jälkeen on organisaation helpompi lähteä luomaan motivaation kohotuskampanjaa. (Adler 1997, 158-166.)

Roxanne Emmerich (2009, 6-7) pohtii teoksessaan työpaikkojen ilmapiiriä ja miten ihmisten välinen vuorovaikutus, motivaatio ja asenteet siihen vaikuttavat. Suurin osa ihmisistä odottaa perjantain saapumista innokkaasti, mutta on myös olemassa työyhteisöjä, joiden työntekijät ovat innoissaan aloittaessaan työviikkoa maanantaina. Tähän ideaaliajatuksen haluaisi varmasti jokainen yritysjohtaja yrityksensä toiminnan pohjautuvan. Negatiiviset asenteet ja motivaation puute vaikuttavat paitsi yksilöön, myös kanssatyöntekijöihin. Ulospäin näkyvät tunnetilat laskevat jokaisen energiatasoa ja innokkuutta työyhteisössä. Innostavassa ja positiivishenkisessä työyhteisössä puolestaan heijastuvat työn ilo, onnistumiset ja omien taitojen kehittyminen laajalle alalle kanssatyöntekijöihin sekä asiakasrajapintaan saakka.

Roxanne Emmerich (2009, 37-38, 78) on listannut muutamia asioita, joita hänen mukaansa johtajat voisivat ottaa pohdinnan alle tavoitellessaan motivoituneempaa työyhteisöä:

- korkeatasoinen sitoutuminen
- nöyryys, määrätietoisuus, lannistumattomuus
- korrekti käyttäytyminen sekä välittäminen muita ihmisiä kohtaan
- onnistumisten esiintuonti, iloitseminen pienistäkin saavutuksista
- puuttuminen epäkohtiin tai häiritsevään käyttäytymiseen
- luovuuden ja positiivisen otteen ylläpito omalla esimerkillä
- kiire-käsitteen vaihtaminen vastuulliseen tekemiseen

- tietojen ja kokemusten jako ympärillä oleville henkilöille
- arvostuksen, kannustamisen ja huomionosoituksen osoittaminen päivittäin

3.4 Urapolku

Ura voidaan määritellä monella eri tavalla ja sitä voidaan pohtia monesta eri näkökohdasta. Työelämää ajatellen ura voi kattaa koko elinkaaren käytyjen työpaikkojen määrän, joka sisältää erilaisia valintoja, etenemistä, kehittymistä ja ammatillisen identiteetin sekä persoonallisuuden vahvistumista. (Salminen 2005, 52-53.)

Jotta uralla eteneminen on mahdollista, tulee yksilön sisäistää ja analysoida oma tilanteensa. Yksilön on tiedostettava nykytilanne, minkälaisia resursseja ja tukia hänellä on käytettävissään, mitä hän tavoittelee ja millä keinoin hän tavoitteen saavuttaa. Lisäksi on hyvä pohtia omaa motivaatiota, pätevyyttä ja osaamista sekä elämäntilannetta. Urakehitystä suunniteltaessa kannattaa ottaa myös huomioon erilaiset tukipalvelut kuten koulutukset, perehdyttämiset, työohjaukset, mentorointi jne. Näitä käyttämällä voi yksilö saada uutta sisältöä pohjimaansa kehittymiseen ja uralla etenemiseen. (Salminen 2005, 164-167.)

On myös hyvä määritellä sellaiset kyvyt ja osaamisen alueet, joiden kehittämisestä voisi olla hyötyä tulevaisuuden haasteissa. Työntekijän oma aktiivisuus itsensä kehittämisessä on arvokas näyttö myös työnantajan suuntaan. Oman urakehityksen kannalta on hyödyllistä myös varmistaa, että esimies on tietoinen kyvyistäsi ja osaamisestasi ja niiden aiemmasta käytöstä ja kehitymisestä. Nykyisessä työssä ei välttämättä tarvitse käyttää kaikkea osaamista, mikä löytyy ennestään edellisistä työpaikoista. Organisaatiosta saattaa löytyä sellaisia voimavaroja sisäisiin uusiin tehtäviin, joista esimiehillä ja johdolla ei ole tietoa. Näissä tapauksissa oman osaamisen esiintuominen voi avata uusia uramahdollisuuksia. (Kessler & Strasburg 2005, 142,144.)

Henkilöstön pysyvyys yrityksissä on nykyään avainasemassa organisaatioiden sitouttamisprosesseissa. Osaava ja ammattitaitoinen henkilöstö halutaan luon-

nollisesti säilyttää, ja normaalien sitouttamisen keinojen lisäksi merkittävä asia on yksilön urapolku organisaatiossa. Ihmiset tiedostavat oman osaamisensa yhä paremmin ja ylläpitävät ja kehittävät ammattitaitojaan enenevässä määrin. Organisaation ja yksilön väliset tavoitteiden ja toiveiden kohtaamiset ovatkin ratkaisevassa asemassa pitkäaikaista työsuhdetta tavoiteltaessa. Uusiin tehtäviin siirtyminen yrityksen sisällä voi tapahtua luonnollisesti kokemuksen karttuessa, mutta myös muutosprosessit voivat avata uusia mahdollisuuksia ja kanavia urapolulla etenemiseen. Jos yritys pystyy tarjoamaan kehittymismahdollisuuksia, ja yksilön omat ajatukset sopivat tarjottuihin kohteisiin, saavat molemmat osapuolet nostetta jokapäiväiseen toimintaan, työtehtävien mielekkyyteen sekä organisaation kehittämiseen. Jotkut yritykset ovat lähteneet yksilön urapolun ohjausprosessiin, jossa kartoitetaan tasaisin väliajoin urapolkua ja mahdollisuuksia työroolin kehittämiseen tai uusiin työtehtäviin. (Lankinen, Miettinen & Sipola 2004, 129-131.)

3.5 Johtajan ja esimiehen vaikutus urapolulla

Työelämässä eteenpäin meneminen edellyttää yksilön kykyjen ja potentiaalien esiin tulemistä. Johtajalla on merkittävä rooli edistää työntekijöidensä kyvykkyyttä. Taitava johtaja osaa etsiä työntekijän potentiaalin kannustamisen ja rohkaisun avulla. Johtajalta vaaditaan luovuutta, ja tätä luovuutta hänen tulisi viljellä eteenpäin organisaatiossa. Jokaisella yksilöllä on mahdollisuus hakeutua uusiin kokemuksiin, yrittää ja oppia uusia asioita. Organisaatio, joka onnistuu tässä, on vahvoilla myös markkinoilla jatkuvuuden, henkilöstön pysyvyyden ja kasvukyvyn voimin. (Kilpinen 2008, 28.)

Esimiehen osuus työntekijöiden urapolun kehittämisessä kumpuaa hänen omasta tietoisuudestaan ja oman uratilansa päivittämisestä. Hän antaa työntekijöille mahdollisuuden kehittymiseen pysymällä itse pinnalla sekä olemalla rohkea ja käymällä yhdessä työntekijöiden kanssa läpi uramahdollisuuksia, osaamisen kehittämistä ja motivaatiota. Esimies johtaa paitsi muita, myös itseään. Hän tarvitsee rohkeutta tukea muiden urapolkuja. Esimiehellä on toki käytössään esimerkiksi kehityskeskustelut, joissa voidaan käydä läpi kehittämisen

kohteita sekä sopia niiden toteuttamistavoista, mutta yleensä varsinainen eteneminen ja kehittyminen tapahtuvat normaalin työn ohella oppien käytännössä ja havaiten uusia ja kiinnostavia mahdollisuuksia oman osaamisen edistämiseksi. Esimiehen vaikutusta urakehitykseen edesauttaa, jos hän osaa panostaa työntekijöiden persoonallisuuteen ja sen kehittämiseen. Tästä voi olla kauaskantoisia vaikutuksia työntekijöiden itsetunnon ja identiteetin laajenemiseen sekä asenteiden vahvistumiseen, ja näin ollen arvostus esimiestä ja koko organisaatiota kohtaan vahvistuu työntekijän tietäessä, että häneen luotetaan. Työntekijä arvostaa kehittävää esimiestä, ja se arvostus kestää läpi työuran riippumatta siitä, jääkö työntekijä kyseiseen organisaatioon töihin vai suuntaako muualle. (Salminen 2005, 183-185.)

Yksilön kehittyminen ja tarpeet heijastuvat koko organisaatioon, minkä toteutumisesta on päävastuussa yrityksen johto. Yhteistuumin vuorovaikutuksen kautta saavutetaan sekä organisaatiota että yksilöä hyödyntäviä toimenpiteitä urakehityksen varrella. Joustava urakehitys on tavoiteltavissa oleva etenemispolku. Joustavan urakehityksen piirissä ei mennä normaaleja, jo käytyjä urapolkuja, vaan haetaan uutta ja innovatiivista tapaa edetä. Siinä otetaan huomioon yksilön ja yrityksen vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhkatekijät. (Salminen 2005, 187-190.)

Urakehitystä luodaan eri työelämän vaiheessa oleville henkilöille. Organisaation on hyvä panostaa osaamiskapasiteetin arviointiin sekä määrällisesti että laadullisesti ja ottaa huomioon yksilölliset perehdyttämiset ja valintavaihtoehdot. Kehittämällä ja kohdistamalla yksilön vahvuuksia ja painopistealueita, arvioimalla joustavasti suoriutumista ja kehittymistä ja panostamalla tulevaisuuden osaamisalueisiin organisaatio luo arvokasta pääomaa tulevaisuuden varalle. Urakehityksen varrella tapahtuu paljon asioita, jotka voivat vaikuttaa etenemiseen. Näiden tilanteiden tullessa vastaan on syytä pysähtyä ja tarkistaa vaikutukset. (Salminen 2005, 187-190.)

Urapolkuja voidaan muokata, etsiä uusia vaihtoehtoja, tarkistaa työtehtävien mielekkyyttä ja antaa uusia, inspiroivia vaihtoehtoja organisaation sisällä. Tärkeää on säilyttää avoin kommunikointiyhteys urakehityksessä, jotta kehitys on

jatkuvaa ja urapolun kestävyys pysyy vakaana hyvän johtamisen avulla. (Salmi-
nen 2005, 187-190.)

Epäonnistuneet kehittämisprosessit heijastuvat pahimmassa tapauksessa laajalla rintamalla huonoihin tuloksiin, työtyytymättömyyteen ja jopa päättyvään työsuhteeseen. Tämän vuoksi uran kehittämiseen yksilötasolla on syytä panostaa, sillä onnistunut kehittämisprosessi vaikuttaa sekä yksilön omaan urakehitykseen että koko organisaation edistämishankkeisiin. (Perttinä 2007 [viitattu 30.10.2011].)

4 MUUTOKSET JA NIIHIN SOPEUTUMINEN

Kohdeorganisaatio on ollut muutosten keskiössä lähiaikoina. Muutokset ovat koskettaneet koko organisaatiota, ja vaikutukset ovat näkyneet myös assistenttien työssä. Muutokset ovat kohdistuneet organisaatiorakenteeseen, erilaisiin IT-järjestelmiin sekä muihin perustyyötä tukeviin menetelmiin. Tämän vuoksi tässä luvussa tarkastellaan muutoksia teorianäkökulmasta aiheeseen liittyvän kirjallisuuden avulla.

Muutos on monitahoinen kokonaisuus, jonka hahmottaminen ei ole helppoa. Yksinkertaisuudessaan muutos on halutun asian saattamista lähtöpisteestä haluttuun loppupisteeseen. Nykypäivän liike-elämässä muutos nähdään kuitenkin suurempana prosessina, joka koostuu useista eri tavoitteista ja käy läpi useita eri etappeja. Organisaatiot haluavat mennä eteenpäin jatkuvalla sykkeellä, ja tällöin muutokset ovat erittäin merkittävässä asemassa toiminnan kilpailukykyiselle jatkuvuudelle. Muutoksia tehdään pienemmissä mittakaavoissa tai suurena, vaikuttavana prosessina ja niitä voivat työstää yrityksen johtoporras tai johto yhdessä henkilökunnan kanssa. Liiketoimintaympäristön kehittymiset vauhdittavat muutosprosesseja, mutta tavoitteiden saavuttamista tai muutosten vaikutusta ei pystytä täysin ennustamaan prosessia suunniteltaessa. (Kvist & Kilpiä 2006, 15-16.)

Organisaation kehittäessä itseään ja hakiessa suunnan muutoksia toimintaansa, on lähdettävä liikkeelle peruskysymyksistä. On asetettava tavoitteet, mutta sitä ennen on tiedostettava lähtökohdat ja mahdolliset seuraukset. Muutos voi antaa yritykselle suuren mahdollisuuden pitkäaikaiseen kehittymiseen, mutta se on myös uhkana nykytilanteelle. Muutosprosessin epäonnistuessa organisaatiolla voi olla jopa suuria vaikeuksia selviytyä. Muutokseen sisältyy riskejä, mutta oikeilla valinnoilla riskit voidaan minimoida. Strateginen ajattelu korostuu nykypäivänä muutosprosesseissa. Paitsi yrityksen johto, myös koko organisaatio tulisi ottaa mukaan pohdintaan mietittäessä muutokseen lähtemistä. (Hyypä, Keski-Luopa & Ruotsalainen 2005, 179-180.)

Muutosten aikaansaaminen ei tapahdu hetkessä. Muutokset vaikuttavat koko yrityskulttuuriin, ja tämän toimintaympäristön muuttaminen on hidasta. Ihmisten on sisäistettävä, miksi jotkut asiat on tehtävä toisin yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi. Muutosten välttämättömyys on ymmärrettävä ja tähän tarvitaan yritysjohtajan tukea ja jatkuvaa tiedottamista. Työntekijöiden motivointi ja omaksuminen muutosta edistäviin tapoihin on johdon ja esimiesten omalla esimerkillään ja vakuuttavuutenaan merkittävässä roolissa pitkän muutosprosessin varrella. (Airisto 1996, 83-84.)

4.1 Onnistunut ja epäonnistunut muutos

Tärkeintä on määritellä, mikä on muutos, joka halutaan. Muutostarve ilmaisee, miksi muutos on tärkeä ja miten se tulee muuttamaan liiketoiminnan edellytyksiä lähtötilanteeseen verrattuna. On tärkeää, että henkilöstö ymmärtää ja hyväksyy muutostarpeen. Yhtä tärkeää on, että löydetään yhteinen näkemys, joka kertoo, millä ratkaisulla haluttuun tulokseen päästään ja joka antaa mittarit, joilla menestystä voidaan mitata. (Valpola 2004, 30.)

Paitsi yksilön asenteet ja toiminta, niin myös organisaatiokulttuuri vaikuttavat siihen, miten muutosprosessia käsitellään ja miten valmiita muutokseen ollaan. Totuttu organisaatiokulttuuri saattaa muutosprosessissa heilahdella eri suuntiin, ja tämä pitäisi ennakoida viestimällä muutoksesta ripeästi. Mikäli organisaation kulttuuri on ennestään innostava, nopeatempoinen ja miellyttävä, niin muutostahti ei tuottane suuria ongelmia. Toiminnan muuttumiselle on hyvät edellytykset, kun jokainen organisaation jäsen ottaa vastuuta ja on vastaanottavainen oppimiseen ja suoraan kommunikointiin. (Kvist & Kilpiä 2006, 118-119.)

Kilpisen (2008, 206-207) mukaan onnistunut muutos edellyttää ainoastaan pientä vastustusta sekä kolmen asian täyttymistä. Ensimmäisenä ihmisten pitää sisäistää muutoksen välttämättömyys. Heidän ei pidä olla liian tyytyväisiä nykytilaan. Heidän tulee kokea muutos uutta avaavana mahdollisuutena, eikä nähdä eteen tulevia muutoksia uhkakuvina. Toiseksi on johdon tehtävä tuoda viesti muutoksesta tarpeeksi selkeästi ja hyvissä ajoin kaikkien tietoon. Viestin on oltava positiivisen innostava, ajatuksia herättävä sekä muutoksen tarpeellisuuden

selvittävä. Näillä markkinakeinoin ihmiset saadaan vakuuttuneiksi muutostarpeesta. Kolmantena muutosprosessi on suunniteltava tarkasti. Aikataulut, vastuuhenkilöt ja etenemisvaiheet on määriteltävä, muutoin muutosprosessi voi epäonnistua ja se aiheuttaa taloudellisia takapakkeja.

Aina muutokset eivät kuitenkaan onnistu. Useimmiten muutosprosessin kariutuksessa on lähtötilanne kartoitettu huonosti. Muutostarvetta ei ole perusteltu riittävästi, syytä muutokseen ei ole selitetty selkeästi tai ei edes ole ollut selkeää syytä muutokseen. Heikosti menneessä muutosprosessissa voi olla ollut vajavainen työryhmä, johon on valittu vain muutamia henkilöitä johtotasolta. Onnistunut muutosprosessi vaatii monitahoisen työryhmän, jossa on henkilöitä organisaation joka osasta. Koska muutosprosessi on hidas, voi se aiheuttaa ihmisissä turhautumista. Tämän vuoksi on tärkeää korostaa pienienkin välitavoitteiden saavuttamista. Johdon on tuotava esiin muutosprosessin aikana koetut onnistumiset ja luotava uskoa seuraaviin vaiheisiin. Läpikäytyä muutosta kannattaa juhlistaa vasta, kun se on varmuudella onnistunut. Liian aikainen onnistuneen tavoitteen julkistaminen saattaa aiheuttaa suuria pettymyksiä, mikäli jotain meneekin vielä vikaan. (Kilpinen 2008, 207-208.)

Organisaation muutosvalmius vaikuttaa myös muutoksen onnistumiseen. Heikosta muutosvalmiudesta kielivät epärealististen tavoitteiden asettaminen, ongelmien peittely ja jopa kieltäminen, syyllisten etsiminen ja luovuttamisen matala kynnyks. Tällainen organisaatio on myös riippuvainen ylimmästä johdosta tai pääkonttorista, ja muutosprosessi laitetaan liikkeelle, koska niin tekevät muutkin. Kun eteen tulee ongelmia, niin aloitetaan heti uusi ohjelma. Heikossa muutosvalmiudessa tunteet peitetään ja toteutus jää puolitiehen, vaikka uskoa ja toivoa olisi riittävästi. (Kvist & Kilpiä 2006, 119.)

4.2 Muutoksen vaikutus organisaation jäsenten rooleihin

Muutosprosessi voi synnyttää organisaation sisällä erilaisia rooleja. Roolit ovat muutosprosessin edistymisen kannalta merkittäviä. Muutosroolit voidaan esimerkiksi jakaa neljään luokkaan: aloitteentekijä, muutosagentti, kohde ja puolestapuhuja. (Kvist & Kilpiä 2006, 137-138.)

Aloitteentekijä toimii vahvassa roolissa muutosprosessin alkuvaiheessa. Tämän yksilön tai ryhmän vastuualueita ovat muutosprosessin käynnistäminen, suunnittelu, toteutus, viestintä sekä sopivien resurssien hankinta prosessin läpiviemiselle. (Kvist & Kilpiä 2006, 137-138.)

Muutosagentin vastuulla on puolestaan muutoksen toteutus hänen omassa yksikössään. Muutosagentiksi sopii henkilö, joka osaa hahmottaa muutosprosessin kokonaisuutena ja joka pystyy ottamaan tiennäyttäjän roolin. Hän tiedostaa muutosvastarinnan olemassaolon, mutta voi omalla innostuksellaan viedä muutosprosessia eteenpäin toteutukseen saakka toimien prosessin ytimenä sen eri vaiheissa. (Kvist & Kilpiä 2006, 137-138.)

Kohde ei välttämättä pysty itse vaikuttamaan muutosprosessin toteuttamiseen, vaikka tämä vaikuttaa selkeästi kohteen toimintaan. Tavoitteena onkin saada kohteen toiminta ja käyttäytyminen muuttumaan toimivammaksi. Lisäksi muutosvastarinnan muuttaminen positiivisemmaksi luo edellytyksiä tähdätä kohti yhteistä muutospäämäärää. (Kvist & Kilpiä 2006, 137-138.)

Puolestapuhuja tavoittelee muutosta, mutta ei käytännössä omaa valtaa sen toteuttamiseen. Puolestapuhujan rooli on muutosprosessissa hyvin tärkeä, sillä hän voi esittää ratkaisevan merkittäviä näkökantoja, joiden huomioon ottaminen saattaa olla avaintekijänä muutoksen onnistumiselle. (Kvist & Kilpiä 2006, 137-138.)

4.3 Muutosvastarinta ja sen tiedostaminen

Ihmiset ottavat muutokset vastaan eri tavoilla. Organisaation tulisi huomioida, että muutosvastarintaa esiintyy varmasti muutosprosessiin ryhdyttäessä. Tämä

on normaali, inhimillinen reaktio, jonka syyt on hyvä tiedostaa. Riippuen muutoksen laajuudesta tai sen muodosta yksilö lähtee muutosvastarintaan useimmiten pelon kautta. Pelon kohteita voivat olla työn jatkuvuus, mukavuuden tunteen ja turvallisuuden katoaminen, työn tarkoituksen ja merkityksen katoaminen tai omaan osaamiseen luottamisen heikkeneminen. Ihminen voi myös ajatella menettävänsä otteen oman tulevaisuuden hallintaan ja sosiaalisten suhteiden katkeamiseen. (Kvist & Kilpiä 2006, 135-137.)

Muutosvastarinnan esiintyminen tarkoittaa, että muutosprosessi on alkanut. Ihmiset pohtivat tulevaisuutta ja työtehtäviään sekä etsivät omia selviytymiskeinojaan. Organisaatiossa muutosvastarinta saattaa näkyä siten, että totuttuja tapoja (esimerkiksi johtaminen, esimiestyö, byrokratia) on hyvin hankala muuttaa. (Ek 2009 [viitattu 27.11.2011].)

Muutosvastarintaa voi myös aiheuttaa luottamuksen puute yrityksen johtoa kohtaan. Jos muutosprosessin kulkua ja syitä ei ole viestitty selkeästi, aiheuttaa se luonnollisesti epävarmuutta seurauksista. Muutostarvetta saatetaan kyseenalaistaa, jos organisaation ja työntekijöiden näkökannat eivät kohtaa. Johdon tulisi ottaa kaikki hyöty irti muutosvastarinnasta. Muutosta vastustavien mielipiteistä voi löytyä hyödyllisiä näkökulmia, joita ei välttämättä ole otettu huomioon ja joita tarkistamalla selkeytetään muutoskohteen tavoitteen saavuttamista tai ihanteellisessa tapauksessa parannetaan muutosprosessin kulkua ja päämäärää merkittävästi. (Kvist & Kilpiä 2006, 135-137.)

4.4 Osaamisen hallinnan hyödyntäminen muutostilanteissa

Organisaatioiden kyvykkyys muuttua ja hallita muutosta voi olla haastavassa kilpailutilanteessa arvokas taito. Sen sijaan, että keskityttäisiin nykyisen tilan ylläpitoon, organisaation täytyy uudistua pysyäkseen mukana kiivastahtisessa markkinaympäristössä. Pelkkä muutos ei kuitenkaan ole tarpeeksi, vaan muutosprosessi antaa mahdollisuuden tarkastella tilannetta osaamisen hallinnan avulla. Samaan aikaan, kun tehdään muutosprosessia strategisella tasolla, tulisi huomioida muutostarpeet osaamisympäristössä. Organisaatiossa työskenteleville tulisi ymmärrettävästi selventää muutosta edellyttävät strategiset näkökoh-

dat siltä osin, miten ne sulautuvat yhteen heidän osaamisensa kanssa. Yksilön tulisi ymmärtää oman osaamisensa ja vuorovaikutuksensa vaikutus strategiaan liikkeisiin. Ilman tätä ymmärrystä ja muutosviestin perille menoa on hankalaa lähteä viemään muutoksia eteenpäin. (Boudreau 2008, 293-294.)

Käytännössä muutosprosessin olisi hyvä alkaa perusteellisesta tilanteen määrittämisestä ja muutoskohteiden yksilöimisestä. Tämän jälkeen tarkastellaan, keitä muutos tulee koskemaan läheisemmin ja mikä yrityksen organisaatorakenne on keskeisessä roolissa muutosprosessissa. Näiden toimenpiteiden jälkeen organisaatio pystyy tarkastelemaan osaamisjärjestelmäänsä ja kehittämään sitä muutostarpeiden mukaisesti. (Boudreau 2008, 293-294.)

Muutoksia tulisi hallita. Välttämättä muutosprosessi ei ole päättynyt haluttuun lopputulokseen, eikä uudistumista ole tapahtunut. Tällöin ei ole riittävästi paneuduttu muutosten hallintaan, ei yksilöllisesti eikä organisationaalisesti. Muutos tulisikin nähdä mahdollisuutena innovatiivisten toimintatapojen ja osaamisen kehittämisen löytämisprosessiin. (Hietanen & Jylhä 2009, 49.)

5 ASSISTENTTIEN TYÖN KEHITTÄMISHANKE

Assistenttityö kohdeyrityksessä on erittäin monipuolista ja vaatii tämän vuoksi assistenteilta paljon osaamista, palveluhenkisyttä ja kykyä sopeutua vaihteleviin työtilanteisiin. Seuraavissa luvuissa perehdytään tarkemmin kohdeyrityksen assistenttien työn kuvaan ja sisältöön, sen sujumiseen, kehittämishankkeen myötä käytyjen työpajojen antiin sekä näiden tiimoilta syntyneeseen analyysiin, pohdintaan ja ehdotuksiin kohdeyrityksen assistenttien työn kehittämistä sen eri osa-alueilla.

5.1 Kehittämishankkeen tavoitteet

Kehittämishankkeen tavoitteena on saada näkyvämmäksi kohdeorganisaation assistenttien rooli ja asema työyhteisössä sekä kehittää assistenttien työn kuvaa. Assistenttien aseman esille tuominen läpileikkauksena koko organisaatiolle kohottaa toivon mukaan assistenttityön arvostusta. Tämän lisäksi tavoitellaan assistenttien työnkuvan rikastuttamista ja vahvistamista. Assistenttiprofiilien muokkaaminen organisaation kannalta sopivampaan muotoon oli kehittämishankkeen alkuperäisenä tavoitteena. Tästä jalostui erinäisten vaiheiden jälkeen hieman laajempi kokonaisuus ja tutkimuskohteeksi valikoitui koko assistenttityö ja sen kehittämiskohteet.

5.2 Kehittämishankkeen kuvaus ja tutkimusmenetelmät

Kehittämishankkeeseen valittavan tutkimusotteen menetelmäteoreettinen tausta perustuu aina siihen, missä määrin se auttaa asetettujen kysymysten selvittämiseen: onko se esimerkiksi tehokas ongelmanratkaisutilanteessa ja onko se pätevä hankkeen toteuttamiseen tarvittavana tiedonvälittymisen keinona (Anttila, 2007, 61).

Tämä opinnäytetyö on toteutettu laadullisena menetelmänä soveltaen kehittävän työntutkimuksen parissa kehitettyä toimintajärjestelmän mallia. Lisäksi on sovellettu havainnointitutkimusta sekä tehty pieni sähköpostikysely. Assistentteil-

le pidettiin kaksi työpajaa, joiden toteutusta havainnoitiin objektiivisesti, vaikka tämän kehittämishankkeen tekijä toimi havainnoitsijana ja työskentelee itse assistenttina kohdeorganisaatiossa. Havainnoitsija pyrki ottamaan sellaisen roolin, että neutraalius säilyi ja valmius sekä rakentavaan, korjaavaan että kehittävään analyysiin olisi valmista hankkeen loppuvaiheessa. Havainnoitsija toimi ennen kaikkea työpajojen fasilitaattorina ja ohjasi toimintaa sekä vei tarvittaessa keskustelua eteenpäin. Lopputulemana kohdeyritykselle esitetään näkemyksiä ja konkreettisia ehdotuksia assistenttityöhön liittyen sekä pohditaan mahdollisia jatkotyöskentelyprosesseja.

Kvalitatiivisessa eli laadullisessa tutkimuksessa pyritään kuvaamaan todellista elämää, jossa tutkimuksen kohdetta tarkastellaan laaja-alaisesti. Toisin kuin kvantitatiivisia eli määrällisiä tietoja etsittäessä, ei laadullisia tietoja ole mahdollista mitata selkeällä, yhdellä tavalla. Määrällisen tutkimuksen kysymykset ovat tarkkoja ja täsmällisiä, joihin vastaukset löydetään mittaamalla (esim. Kuinka korkea? Miten paljon?). Vastaavasti laadullinen tutkimus paneutuu ilmiöön syvällisemmin, pyrkii selittämään ja ymmärtämään kohteen esiintymistä ja sen kehitystä etsimällä vastauksia kysymyksiin Kuinka? Miten?. (Hirsjärvi, Remes & Sajasvaara 2009, 160-161.)

Laadullisessa tutkimuksessa tavoitellaan tutkittavien asioiden syvempää ymmärrystä. Tarkoituksena ei ole vain faktamaisesti selvittää, mistä on kyse, vaan tutkimuksessa paneudutaan enemmän selvittämään syy-seuraussuhteita; miksi näin tapahtuu. (Vilkkä 2005, 98.)

5.2.1 Tutkimuksellinen kehittämistoiminta ja kehittävä työntutkimus

Tutkimus- ja kehittämisosaamista tarvitaan tukemaan kehittämistöiden tekemistä. Kehittämistoiminnan yhteydessä puhutaan useista eri käsitteistä, jotka tulevat tutuiksi kehittämistyötä tehdessä. Näitä käsitteitä ovat mm. tutkimus, kehittäminen, kehittämishanke, tutkiva toiminta, muutos ja kehittävä tutkimus. Tutkimus- ja kehittämis toiminta voi ilmetä tiedon hankkimisena ja käyttämisenä tarkoituksena löytää uusia sovelluksia. Tutkimus on yhteydessä tieteelliseen toi-

mintaan ja kehittäminen voi myös kytkeytyä tieteelliseen tutkimukseen. (Heikkilä, Jokinen & Nurmela 2008, 18.)

Kehittämistoiminnassa peruskysymykset ovat: kuka, mitä, miten ja miksi? Kehittäminen kuvitellaan usein konkreettisena toimintana, jolla on selkeä tavoite. Kehittämisellä voidaan pyrkiä vain yhden työntekijän työskentelyn kehittämiseen tai sillä voidaan tarkoittaa laaja-alaista koko organisaation yhteisen toimintatavan kehittämistä. Kehittämisen tavoitteena on muutos. Muutos pyrkii olemaan jotain parempaa tai tehokkaampaa kuin sama toiminto aikaisemmin. (Toikko & Rantanen 2009, 13-16.)

Tutkimuksellinen kehittämistoiminta muodostuu tutkimuksesta ja kehittämistoiminnasta ja näiden välisestä yhteydestä. Siinä painotetaan kehittämistoimintaa, mutta huomioon otetaan myös tutkimukselliset periaatteet. Tiedontuotantoa ohjaavat käytännön ongelmat ja kysymykset, ja myös aito käytännön toimintaympäristö ohjaa tiedontuotantoa. Tavoitteena on ratkaista käytännön kysymyksiä ja ongelmia, mutta myös saavuttaa laajempi keskustelun taso näiden tiimoilta. Täten on helpompaa arvioida tuloksia ja johtopäätöksiä yleisemmällä rintamalla. (Toikko & Rantanen 2009, 21-22.)

Kehittävä työntutkimus on yksi tutkimuksellisen kehittämistoiminnan suuntaus. Se on muutosstrategia, joka sisältää tutkimusta, käytännön kehittämistoimintaa ja koulutusta. Toiminnan käsitteen analyysi on keskeinen perusta. Tarkastellaan tavoiteltuja tekoja, mutta sen lisäksi täytyy saavuttaa laajempaa merkitystä. Yksilön tulisi nähdä toiminnan motiivin ja merkityksen vaikutus tekoihin. Esimerkiksi muutoslaboratorio ja sen työskentely-ympäristö liittyvät kehittävän työntutkimuksen konseptiin. (Toikko & Rantanen 31-32.) Muutoslaboratoriosta kerrotaan myöhemmin tässä luvussa.

5.2.2 Havainnointitutkimus

Tutkimusaineistoa voi kerätä havainnoinnilla, joka tapahtuu esimerkiksi osallistuvalla havainnoinnilla tai tarkkailemalla ihmisten toimintaa jossakin tilanteessa. Havainnot kertovat, mitä ihmiset tekevät ja miltä asiat näyttävät. Ne eivät kerro,

mitä ihmiset sanovat. Tutkija osallistuu sekä ihmisenä että tutkijana tutkittavan yhteisön arkielämään. Tutkimusaineiston keräämisen metodina osallistuva havainnointi on varsin työläs ja aikaa vievä. Kulttuurituotteet ja kaikki ihmisen tuottama teksti- ja kuvamateriaali sopivat hyvin havainnoinnin kohteeksi. Tekstiaineistoista erityisesti elämänkertojen ja tarinoiden suosio on kasvanut. (Vilkkä 2005, 119-122.)

Havainnointi on yksi laadullisen tutkimuksen menetelmistä. Havainnointia voidaan tehdä usealla eri tavalla. Ihmisten toiminnan tarkkaileminen on yksi menetelmätapa. Tutkija tarkkailee, mitä kohdehenkilöt tekevät, eikä puutu siihen, mistä he keskustelevat. Jotta havainnointi laajenisi myös vastaamaan miksi-kysymyksiin, voi sen tueksi ottaa muita laadullisen tutkimuksen menetelmiä kuten tarkentavia haastatteluja. (Vilkkä 2005, 119-120.) Osallistavassa havainnoinnissa tutkija on ennemminkin fasilitaattori, joka ei osallistu itse toteutusvaiheeseen. Tutkija pyrkii ohjaamaan toimintaa ja kerää yhteen esille tulleet ideat ja ajatukset. Päättämistarkoituksena on saada osallistujat oppimaan, minkä pohjalta mahdollistuu toiminta ja sen ylläpitäminen. (Tuomi & Sarajarvi 2003, 85.)

Tässä kehittämishankkeessa on sovellettu havainnointitutkimusta nimenomaan ihmisten tarkkailemisen sekä osallistavan havainnoinnin keinoin kahdessa työpajassa. Tosin tutkija on ollut ennemminkin toiminnan ja keskustelun vetäjä, ohjaaja ja eteenpäin viejä, joten tämän vuoksi voidaan puhua havainnointitutkimuksen soveltamisesta. Myöhemmin tehty sähköpostikysely on otettu tukemaan havainnointia, jotta saadaan laajempi näkökulma käsiteltyihin asioihin sekä enemmän perspektiiviä taustoihin. Vastauksista on ollut myös apua ratkaistaessa, miksi juuri näin on käynyt tai miksi näin ajatellaan. Täten on saavutettu laadullisen tutkimuksen raamit havainnointia tukevalla toisella menetelmällä.

Kahden työpajan tuloksia on havainnoitu objektiivisesti, vaikka havainnoitsija itse toimii assistenttina kohdeorganisaatiossa. Havainnoitsijana pyrin ottamaan sellaisen roolin, että neutraalius säilyi ja valmius sekä rakentavaan, korjaavaan että kehittäväan analyysiin olisi valmista hankkeen loppuvaiheessa. Havainnoinnin apuna käytin muistiinpanovälineitä sekä ensimmäisessä työpajassa vi-

deointia, joka loppujen lopuksi ei teknisistä syistä johtuen onnistunut. Tähän olin kuitenkin varautunut ja yritin kirjoittaa ylös niin paljon kuin mahdollista. Videointimateriaali olisi kyllä varmasti tuonut lisäarvoa, sillä keskusteluja oli paljon ja niiden vivahteista ja sisällöistä olisi varmasti saanut oivaa lisämateriaalia ja perspektiiviä työhön.

5.2.3 Toimintajärjestelmien kehittäminen ja työpajat

Muutoslaboratorio on tekniikkaa, jonka avulla voidaan selvittää työyhteisön ongelmia ja etsiä niihin ratkaisuja. Tähän kirjataan havaintoja nykyisistä ongelmista ja tiedon kulun katkoksista. Tämä aineisto selvitetään useilla toisiaan täydentävillä menetelmillä kuten haastatteluilla, häiriöpäiväkirjoilla sekä videoinnilla. Laboratoriotyöskentelyyn valitaan sellaisia näytteitä työstä, jotka tuovat esille nykyisen työkäytännön kriittisiä vaiheita, ongelmallisia piirteitä sekä vahvoja ja heikkoja puolia. Muutoslaboratoriossa pyritään kehittämään sellainen malli uudesta toimintakäytännöstä, jonka avulla nykyiset ristiriidat voidaan poistaa. (Toikko & Rantanen 2009, 106-107.) Tavoittelun kohteena ei ole niinkään yksilölliset muutokset tai uudistukset vaan kokonaisen toimintajärjestelmän kehittäminen. Osallistujat johdatellaan pohtimaan työtänsä tarkemmalla otteella: mitä, miten ja miksi –kysymysten kautta. Päämääränä on osallistujien itseohjautuvuus ongelmien ratkaisemiseen analysoimalla uudella, laajemmalla tavalla oman työn merkitystä ja tuottavuutta. (Hietanen & Hyrkkänen 2009, 81-82.)

Lähtiessäni pohtimaan, millä tavalla tarkastelisin assistenttien kehittämistä, tutkin kirjallisuutta, tutkimusraporttimalleja ja käytäntöjä. Erinomaiseksi pohjaksi osoittautui Muutospajaohjaajan opas (Launis, Schaupp, Koli & Rauas-Huhtanen 2010), joka antaa suuntaviivoja ja selkeitä konkreettisia toimenpiteitä työtutkimuksen suorittamiseen. Opaskirjassa käydyn muutospajan syntyyn ja kehittämiseen sekä työhyvinvoinnin edistämisen malleihin on otettu vaikutteita edellisessä kappaleessa kerrotusta toimintajärjestelmien kehittämisen (muutoslaboratorio) -menetelmästä.

Muutospaja on esimerkki työpaikalla yhdessä tehtävästä kehittämiseen tähtäävästä projektista. Selkeänä tavoitteena muutospajatyöskentelyssä on tukea osallistujien työhyvinvointia, joka taas johtaa oman työn tai organisaation tekemän työn kehittämiseen. Työskentelyssä keskeisintä on osallistuminen ja osallistaminen. Yhdessä tekemällä, miettimällä tavoitteita, lähtötilanteita ja ratkaisuja voi muutospajatyöskentely parhaimmillaan saada aikaan positiivisia muutoksia ja kehittämiskohteita koko organisaation toimintaan. (Launis, Schaupp, Koli & Rauas-Huuhtanen 2010, 1-2.)

Oppaasta sain laajennettua perspektiiviä sekä ideoita toteuttaa työpajat. Halusin kuitenkin luoda oman näköiseni tavan vetää assistenttien kehittämispäivät, joten otin oppaasta pieniä suuntaviivoja, ajatuksia ja esimerkkejä, joita soveltaisin osin käyttäen työpaja-työskentelyssä.

Muutospajaohjaajan rooliin kuuluu antaa työskentelylle selkeät raamit ja ohjeet, viedä keskustelua eteenpäin ja pitää suunnitellusta aikataulusta kiinni. Ohjaajan tulisi myös valita työskentelyvälineet- ja tavat sillä ajatuksella, että toiminnan tulkitsemiseen on mahdollista saada uusia näkökulmia ja löytää uusia tulkitsemislinjoja toiminnan laajentamiseen. (Launis, Schaupp, Kolia & Rauas-Huuhtanen 2010, 57.)

Tämän pohjalta valitsin ensimmäisen työpajan perustaksi ns. kohdehyvinvointi-kolmion ts. työtoiminnan käsitteellistämisen, josta kerrotaan tarkemmin seuraavassa luvussa. Koska työpajoja oli vain kaksi, niin varsinaiseen muutospajatyöskentelyyn ei ollut mahdollisuutta, mutta pienimuotoisesti pystyin soveltaamaan muutospajatyöskentelyn periaatteita. Ylipäätään pohtiessani, millä tavalla ja millä keinoin olisi tutkittavaa asiaa sopivaa käydä läpi, päädyin osallistavaan toimintatapaan eli työpajamaiseen työskentelyyn. Tämä päätös oli helppo, koska organisaatio ja siinä työskentelevät ihmiset ovat tuttuja ja tiesin, että aktiivinen ja osallistava toimiminen ei ole heille vierasta. Luotin myös siihen, että suhteellisen avoimella toimintatavalla löytyisi parhaiten kehittämiskohteita ja uusia näkökulmia, joita voisi lähteä työstämään eteenpäin.

5.3 Tutkimuksen pätevyys ja luotettavuus

Yhteiskunnalliset ilmiöt ovat monivivahteisia. Tämän takia on tärkeää tarkastella tutkimuksen validiteettia ja reliabiliteettia. Validiteetilla eli pätevyydellä tarkoitetaan perinteisesti tutkimusmenetelmän kykyä mitata sitä, mitä sillä on tavoiteltu mitata. Reliabiliteetilla eli luotettavuudella viitataan perinteisesti käytetyn tutkimusmenetelmän kykyyn antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia, toisin sanoen käsitteellä tarkoitetaan tutkimusmenetelmän ja käytettyjen mittareiden kykyä saavuttaa tarkoitettuja tuloksia. (Anttila 2007, 146.)

Laadullisen tutkimuksen pätevyyttä tarkastellessa tutkijan tulee kyetä osoittamaan, että juuri tutkimusasetelmaa käyttämällä ja juuri tätä kohderyhmää tutkimalla voidaan vastata kysymyksen asetteluun. Toiseksi pätevyyskysymys liittyy tutkimuksessa syntyvän tulkinnan paikkansapitävyyteen eli siihen, päteekö esitetty tulkinta sekä koko tutkimusaineistossa että tutkimuksen kohteena olevassa ympäristössä. (Anttila 2007, 146.)

Kvalitatiivisessa eli määrällisessä tutkimuksessa on tärkeää selvittää sen validiteetti eli pätevyys ja reliabiliteetti eli luotettavuus. Pätevyys mitataan sillä, että tutkimuksessa selvitettiin sitä, mitä piti selvittää. Luotettavuuden tärkeä osa on toistettavuus. Laadullisessa tutkimuksessa kysymyksenä on vakuuttavuus. Tutkijan on vakuutettava tiedeyhteisö omasta tutkimuksestaan. (Toikko & Rantanen 2009, 122-123.)

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta mittaa tutkijan oma rehellisyys hänen tekemien valintojen, tekojen ja ratkaisujen suhteen. Luotettavuutta tulisi pohtia aina, kun tutkija tekee jonkinlaisen valinnan. Tutkijan on lisäksi paneuduttava pohdintaan kirjoitettaessa raporttia ja arvioitava tekemiänsä ratkaisuja ja ovatko ne olleet toimivia tavoitteen saavuttamiseksi. (Vilkkä 2005, 158-159.)

Tässä kehittämishankkeessa pätevyys ja luotettavuus toteutuivat. Tarkoituksena oli tutkia ja selvittää assistenttien työn kuvaa sen eri osa-alueilla ja sen kehittämismahdollisuuksia. Tämä konkretisoitui työpajoissa ja saavutti tavoitteensa, sillä kehittämisalueita löytyi runsaasti. Täten kehittämishanke on pätevä. Luotet-

tavuuden puolesta puhuu se, että tein kaikki ratkaisut ja valinnat rehellisesti omien havainnointien ja kuultujen asioiden pohjalta. Lisäksi keräsin talteen kaikki työpajoissa tehdyt tuotokset: ryhmien muistiinpanot, post-it-laput sekä fläppipaperit. Tarkistin niiden sisältöä suhteessa omiin muistiinpanoihini ja ryhmien varsinaisiin tuotoksiin, joten luotettavuusaste on saavutettu. Raportin kirjoitusvaiheessa pohdin hyvinkin tarkkaan, mitä ja miten tuon käytyjä asioita ja kohteita esille rehellisesti, mutta hienovaraisesti. Pyrkimyksenä oli objektiivinen pohdinta, joka johtaisi toimivien tavoitteiden saavuttamiseen. Mielestäni kaikki nämä seikat puoltavat tämän kehittämishankkeen pätevyyttä ja luotettavuutta.

6 KEHITTÄMISHANKKEEN TOTEUTUS JA TULOKSET

Kohdeorganisaatio on liikkeenjohdon konsultointiyritys. Yritys on liikkeenjohdon kumppani johtamisessa ja strategisissa henkilöstöratkaisuissa. Yrityksen palveluita ovat mm. rekrytointi, johtamisen kehittäminen sekä osaamisen ja muutoksen johtaminen. Suomessa yrityksellä on toimistot neljällä eri paikkakunnalla. Lisäksi ulkomailla on toimintaa useassa eri maassa. Yrityksen filosofian mukaan yritys auttaa asiakasyrityksiä menestymään. Palvelut lähtevät asiakasyrityksen liiketoimintastrategiasta ja pohjautuvat ihmisen työkäyttämisen ymmärtämiseen.

Yrityksessä työskentelee vakituisia assistentteja yhteensä 16, lisäksi organisaatiossa on useita osa-aikaisia assistentteja. Assistenttien rooli kohdeorganisaatiossa on erittäin tärkeä. Assistentit pyörittävät kokonaispalettia, huolehtivat useista asioista yhtä aikaa, organisoivat aikatauluja, työskentelevät asiakasrajapinnassa kiinteästi sekä puhelimen, sähköpostin että suorien ihmiskontaktien myötä. Lisäksi heidän roolinsa koko työyhteisön toimivuuden ylläpitäjinä on äärimmäisen merkittävä.

Kuten jokaisessa organisaatiossa, myös kohdeyrityksessä, on kehittämisalueita monella saralla. Assistenttien rooli kosketti minua lähiten, joten oli luonnollista valita kehittämishankkeen kohteeksi juuri assistenttityön kehittäminen ja tutkia hieman tarkemmin, mitä hyviä ja huonoja puolia työmme ja sen ympäristö meille tarjoavat.

6.1 Lähtöajatuksena assistenttiprofiilien uudistaminen

Ennen vuoden 2010 kehityskeskusteluja luotiin assistenteille omat profiilit (Liite 1, SALAINEN), joiden tarkoituksena oli määritellä kunkin tehtäväkenttä, kyseisen tehtävän vaatimukset ja edellytykset sekä jokaisen kohdalla tittelinimike. Profiileiden tarkoituksena oli hahmottaa uralla kehittymisen reittejä, selventää työhön ja kehittymiseen kohdistuvia odotuksia sekä auttaa assistentteja keskinäisessä työnjaon suunnittelussa. Ajatuksena oli, että osaaminen ja vastuut kasvavat siirryttäessä profiilista seuraavaan.

Kehityskeskusteluissa kuitenkin ilmeni, että profiilit koettiin liian jaottelevina, leimaavina ja strukturoituina. Tämän johdosta nähtiin, että on syytä kehittää uudenlainen, kaikkia tasapuolisesti palveleva ja urapolkua edistävä malli.

Henkilökohtainen kiinnostukseni assistenttityöhön ja sen kehittämiseen poikivat ajatuksen lähteä työstämään uutta mallia yhdessä päätoimipisteen assistenttitiimin esimiehen kanssa. Tästä jatkojalostui idea assistenttien kehittämispäivien yhteydessä pidettävistä työpajoista aiheeseen liittyen. Tarkoituksena oli saada uusia ideoita nimenomaan profiileihin liittyen, mutta työpajojen kulkua hahmotellessani havaitsin, että antoisampaa olisi paneutua lisäksi myös ylipäätään assistenttien työn kehittämiseen sekä assistenttityön tarkastelemiseen lähemmin.

Loppujen lopuksi keskeisenä teemana olikin koko assistenttityö ja sen tarkasteleminen, tehtäväroolien määrittely, ongelmakohtien löytäminen, niiden paikkauskeinojen etsiminen sekä jokaisen yksilön havahtuminen kanssatyöntekijöiden ajatuksiin ja työskentelytapoihin. Päällimmäisenä tavoitteena oli tuoda johdon tietoisuuteen ja saada näkyvämmäksi assistenttien työ sekä heidän näkemyksensä omasta työstään. Työpajoista jalostuneet avainajatuksukset esitettäisiin myös eteenpäin johtoportaalle. Organisaation laajennettu ymmärrys assistenttityötä kohtaan voisi antaa mainiot edellytykset assistenttien työn kehittämiseksi yhteistuumin.

6.2 Assistenttien kehityspäivät ja työpajat

Ideaalisinta kehittämisprojekteissa olisi varata riittävästi aikaa ja resursseja käydä rauhassa läpi aiottuja asioita ja jättää myös aikaa havainnointiin ja jatkotyöskentelyyn. Useita kertoja toistuvat tapaamiset ovat kehittämisprojektien kannalta antoisimpia ja luovat vankkaa pohjaa tavoitteiden saavuttamiseen. Tässä kehittämishankkeessa päädyin kahteen työpajaan, jotka toivottavasti antavat ideoita ja ajatuksia tulevaisuuden suuremmille kehittämisprojekteille. Työpajat pidettiin assistenttien kehittämispäivien yhteydessä marraskuussa 2010 ja huhtikuussa 2011. Työpaja-osuuksien suunnittelussa hyödynsin Muutospajaohjaajan opas-kirjaa, toimintajärjestelmien kehittämismenetelmää

(muutoslaboratorio), assistenttitiimin esimiehen kanssa käytyjä keskusteluja sekä omia ideoitani asioiden läpikäymiselle. Alkuperäisenä tavoitteena oli saada uudet assistenttiprofiilit pilotoitua päätoimipisteessä tammikuussa 2011 ja aluetoimistoilla kesäkuussa 2011. Assistenttiprofiileille pohdittaisiin myös uusi, kuvaavampi nimi.

Ensimmäisen työpajan pääajatuksena oli saada näkemyksiä, ideoita ja ehdotuksia uusien assistenttiprofiilien luomista varten, jotta ne voitaisiin nopealla aikataululla pilotoida vuoden 2011 alun kehityskeskusteluissa. Ajatuksenani oli, että pohtimistyö olisi hyvä aloittaa tarkastelemalla assistenttien työtä ensin tarkemmin ja sitten lopuksi paneutua näiden pohdintojen avulla itse assistenttiprofiileihin. Ensimmäisen työpajan annin pohjalta oli kuitenkin selvää, että kokonaisuudessaan assistenttien työn kehittäminen olisi tässä vaiheessa oleellisempaa kuin assistenttiprofiilien luominen. Yhdessä assistenttitiimin vetäjän kanssa päädyimme siihen, että profiileita mietitään kaikessa rauhassa eteenpäin ilman tiukkaa aikataulua ja keskitytään sen sijaan työpajan pohjalta nousseiden seikkojen jatkotyöstöön toisessa työpajassa huhtikuussa 2011.

6.2.1 Työpaja marraskuussa 2010

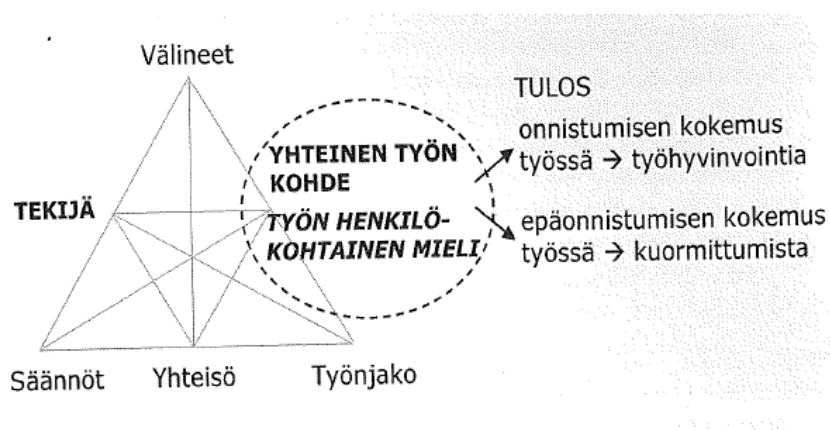
Kohdeorganisaation assistenttien syksyn kehittämispäivä pidettiin 4.11.2010. Päivän eräänä ohjelmanumerona oli assistenttityön pohtiminen ryhmissä kohdehyvinvointikolmion ts. työtoiminnan käsitteellistämisen avulla. Tarkoituksena oli mennä syvemmälle oman työn sisään, havainnoida työn ja sen ympärillä olevien tekijöiden piirteitä ja vaikutuksia sekä löytää kehittämiskohteita itse työhön, jokaisen omaan assistentti-identiteettiin ja koko assistenttityöhön kohdeorganisaatiossa. Ahaa-elämykset, herääminen uusiin asioihin ja tätä kautta omaan työhön uutta perspektiiviä saava kokemus olisi ihanteellinen lopputulos.

Työpajan pohjana käytin ns. kohdehyvinvointikolmiota (kts. kuva 1 alla). Kohdehyvinvointi pysyy stabiilina, kun työ tuottaa tavoiteltua tulosta ja työ tuntuu tekijästä mielekkäältä. Työyhteisön merkitys on tärkeimpiä laatutekijöitä kohdehyvinvoinnin tavoitetilassa ja ennen kaikkea koko työyhteisön yhteinen tavoitetila saavuttaa hyviä tuloksia asiakkaalle, omalle organisaatiolle ja laajemmalla

tasolla koko yhteiskunnalle. Kohdehyvinvointia syntyy, kun oma työ koetaan mielekkääksi ja merkitykselliseksi. Kohdehyvinvointi puolestaan häiriintyy, jos työstä katoaa mielekkyys tai toivottua tulosta ei työllä saavuteta. (Launis, Schaupp, Koli & Rauas-Huuhtanen 2010, 27-30.)

Käytän tässä opinnäytetyössä sanaa kohdehyvinvointi ja kohdehyvinvointikolmio, sillä se istuu mielestäni paremmin kohdeorganisaation kanssa käytyihin työpajoihin. Kyseisestä kolmiosta käytetään myös nimeä työtoiminnan käsitteellistäminen, jonka tarkoituksena on auttaa jäsentelyssä ja työn selkeyttämisessä (Toikko & Rantanen 2009, 131).

Kuva 1. Kohdehyvinvointi (Launis, Schaupp, Koli & Rauas-Huuhtanen 2010, 28).



Kohdehyvinvointikolmio piirrettiin pohjaksi fläppitaululle tavoitteena täydentää sitä työpajassa pohdittujen asioiden lopputulemana. Assistentteja oli paikalla vajaan parikymmentä henkilöä, Suomen jokaiselta toimistolta. Muodostettiin neljä ryhmää, jotka kaikki pohtivat assistenttityötä kahdella eri teemalla: työn kohde ja tekijä. Lisäksi jokainen ryhmä sai oman mietintäalueensa, jotka olivat työyhteisö, välineet, säännöt ja työnjako (Liite 2). Ryhmien tehtyä oman työnsä käytiin tärkeimmät kohdat läpi yhdessä ja koottiin ne fläppitaululle kohdehyvinvointikolmion ympärille. Lopuksi keskusteltiin vielä lyhyesti assistenttiprofiileista ja kerättiin yleisiä kommentteja ja ideoita niihin liittyen uuden mallin kehittelyn pohjaksi.

Työn kohde –teemassa ryhmät miettivät omaa työtänsä siltä kantilta, mitä siitä seuraa ja mikä olisi ihanteellinen seuraamus. Pohdittiin myös mitä ja miksi jotain tuotetta tai palvelua tuotetaan ja mikä on kohderyhmä. Tuotteilla, palveluilla tai jollain muulla kokonaisuudella tarkoitettiin sellaista lopputulemaa, johon assistentit toiminnallaan vaikuttavat ja minkä he työllään saavat aikaan.

Tekijä –kohdassa ryhmät syventyivät tarkemmin assistentin identiteettiin, persoonaan sekä assistenttien rooleihin. Ryhmät listasivat assistenttien ominaisuuksia ja mitä assistentin työn laadukkaalta suorittamiselta vaaditaan.

Työyhteisö pohdinnan kohteena sisälsi sekä sisäiset että ulkoiset yhteistyökumppanit. Ryhmät keskustelivat lisäksi, keitä työyhteisöön kuuluu sekä keneen pitäisi ottaa yhteyttä ongelmien tullessa vastaan ja keneen loppujen lopuksi otetaan yhteyttä vastaavissa tilanteissa.

Välineet –osiossa ryhmät listasivat konkreettisia työkaluja, laitteita ja järjestelmiä, joiden kanssa töitä tehdään ja joilla työn kohteeseen vaikutetaan. Pohdittiin myös toimintatapa- ja prosessikuvauksia ja niiden merkitystä.

Säännöt käsittävät sekä kirjoitetut että kirjoittamattomat ja viralliset ja epäviralliset säännöt. Ryhmien tehtävänä oli pohtia näiden lisäksi sopimuksia, ohjeita, velvoitteita sekä luottamuksellisuutta.

Viimeisenä käsittelyn kohteena oli työnjako. Ryhmät miettivät työnjakoa koko organisaatiossa, mutta myös tiimien keskuudessa sekä assistenttien välillä.

6.2.2 Työpaja huhtikuussa 2011

Huhtikuun assistenttipäivä käytettiin lähes kokonaisuudessaan marraskuisen työpajan jatkotyöstöön. Asia koettiin tärkeäksi, joten siihen haluttiin panostaa. Havainnoitsijan näkökulmasta osallistujat olivat aktiivisia, asenteiltaan halukkaita keskustelemaan, pohtimaan ja miettimään uusiakin ratkaisuja pulmakohtiin. Erityisesti haluttiin tuoda johdolle esiin näkökulmia, joita ei välttämättä jokapäiväisessä työssä nouse esille. Tarkastelunäkökulmaksi otettiin eritoten muutok-

set ja niihin suhtautuminen, oman työn positiiviset ja negatiiviset kohdat sekä merkittävimmät haasteet nykyisessä toiminnassa.

Ryhmäjako tapahtui kohdeyrityksessä työskenneltyjen vuosien perusteella. Kahdessa ryhmässä olivat pidempään yrityksessä työskennelleet sekä kahdessa tuoreemmat assistentit. Tällä jaolla halusin saada kahdenlaista näkökulmaa asioihin sekä lisäksi rikastuttaa kaikkien henkilökohtaisia näkemyksiä yritykseen liittyvistä seikoista. Pidempään kohdeyrityksessä työskennelleet pohtivat, mitä muutoksia yrityksessä on tapahtunut ja tulee tapahtumaan sekä miten muutokset on koettu (Liite 3). Uudemmat assistentit miettivät puolestaan työn tuomia positiivisia ja negatiivisia yllätyksiä (Liite 3).

Ryhmien saatua pohdintansa valmiiksi yhdistettiin ryhmät ristiin: muodostui kaksi ryhmää, joissa molemmissa oli sekä pidempään että vähemmän aikaa kohdeorganisaatiossa työskennelleitä assistentteja. Ryhmien tehtävänä oli kertoa ryhmän sisällä omat pohdintansa (pidempään kohdeorganisaatiossa työskennelleet muutoksista, tuoreemmat työntekijät työn yllätyksistä), mikä toivottavasti herättäisi keskustelua, sekä koota 3-5 merkittävintä kohtaa kustakin aihealueesta. Lisäksi heidän tuli valmistella kolme nykyisen toiminnan haasteisiin liittyvää kohtaa johdolle (Liite 3). Lopuksi jokainen pohti itsekseen, mistä kokee työn iloa ja mielekkyyttä työssään (Liite 3) ja kirjoitti ajatukset nimettömänä post-it-lapulle.

6.2.3 Sähköpostikysely marraskuussa 2011

Marraskuussa 2011 lähetin osallistujille lyhyen vapaamuotoisen sähköpostiviestin (Liite 4), jossa palautin heidän mieleen, mitä olimme työpajoissa käyneet läpi. Pyysin myös kommentoimaan, mitä työpajoista jäi mieleen, kun asiaa tarkastellaan puolen vuoden / vuoden jälkeen. Lisäksi pyysin kertomaan, onko jokin asia muuttunut parempaan suuntaan, pysynyt ennallaan, mennyt huonompaan päin ja mitä muutoksia on vastaan tullut. Kyselyn annista kerrotaan myöhemmin tässä luvussa.

6.3 Työpajojen tuotokset

Seuraavissa kappaleissa esittelen työpajojen pohjalta ilmenneet seikat ja huomiot. Kunkin kappaleen lopussa on myös lyhyt yhteenveto havainnoitsijan huomioista sekä analyysimaista pohdintaa aiheeseen liittyen. Kokonaisuutena voidaan sanoa, että ilmapiiri työpajoissa oli avoin, innostunut, rakentava ja kritiikkiä sietävä. Keskustelua syntyi luontevasti, mielipiteitä vaihdettiin ja kollegoiden näkökulmia kuunneltiin kiinnostuneesti. Mikäli aikaa olisi ollut enemmän, olisi tärkeimpiä asioita voinut työstää eteenpäin saman tien.

6.3.1 Työn kohde

Kohdeorganisaation assistenttien mielestä työn kohteina ovat sekä sisäiset että ulkoiset kohderyhmät. Sisäisenä kohderyhmänä ovat konsultit, joiden työn sujuvuutta assistentit tukevat kaikin mahdollisin tavoin. Assistentit huolehtivat pienistä osista ja auttavat viemään kulloisenkin projektin loppuun saakka. Tavoitellaan tyytyväistä konsulttia, joka puolestaan palvelee asiakasta. Assistenttien työn yhtenä päämääränä on tuottaa asiakkaalle viimeistely ”tuote”- tai palvelukokonaisuus, joka tuottaa asiakkaalle lisäarvoa, vastaa asiakaslupausta ja ratkaisee asiakkaan ongelman. Tyytyväinen asiakas tilaa uudestaan. Laadukas ja hyvin hoidettu työ on yksi assistenttien työn visio. Kun ”pyörät pyörivät” linjakkaasti ja kommunikointi toimii, on työn lopputulos onnistunut.

Assistenttien työn tavoitteena on myös luoda sujuva työparius sekä assistentti-konsultti –rintamalla että assistentti-assistentti –alueella. Toisia paremmin auttamalla ja onnellisen työyhteisön turvin voidaan työllä tavoitella myös sisäistä kehittämistä ja tehokkaampia järjestelmiä. Paras mahdollinen lopputulos omasta työstä edistää myös taloudellista hyötyä; assistenttien työn panos vaikuttaa osaltaan myös kohdeorganisaatiossa jaettaviin vuosittaisiin bonuksiin.

Pienemmillä aluetoimistoilla työn kohteeksi määriteltiin myös toimiston kokonaisvaltainen hoitaminen, mikä kuuluu alueassistenttien työhön muun assistenttityön ohella. Assistentit kokivat olevansa osa kokonaisuutta

organisaatiossa, mutta jotka joskus jäävät hieman taustalle, ”syvään hiljaisuuteen”.

Työpaja-ryhmien toiminnasta näkyi selvästi arvostus omaa työtä kohtaan. Assistentit haluavat tehdä laadukasta työtä palvellen asiakkaan tarpeita parhaan mukaisesti, ja tämä onnistuu parhaiten vuorovaikutuksellisella yhteistyöllä konsulttien kanssa sekä myös assistenttien välillä.

6.3.2 Tekijä

Assistentin identiteettiä, persoonaa ja rooleja pohdittaessa esiin nousi pitkä lista ominaisuuksia ja kuvauksia. Assistenttia ja hänen asemaansa kohdeorganisaatiossa ilmaistiin mm. seuraavasti:

- Ison paletin pyörittäjä, koulutettu sirkustirehtööri, palomies
- Asiakaslähtöinen organisaattori, tulipalojen sammuttaja
- Taustan kantava voima, selkäranka, yleismies Jantunen
- Palveluhenkinen, nopea, tarkka, huolellinen, joustava
- Itsevarma, paineensietokykyinen, ennakoiva, ylpeä työstään
- Yhteistyökykyinen, tehokas asiakaspalvelija, suunnittelija
- Muuntautumiskykyinen, käytännönläheinen
- Sihteeri, tekninen tuki, siivooja, kummi, henkinen tuki
- Kommunikointitaitoinen, reagoitiherkkä
- Viihtyy roolissa, jossa voi vaikuttaa asioihin, muttei kanno vastuuta klo 16 jälkeen
- Omaa partiolaisasenteen
- Assistentti pitää toimistoa pystyssä, hän on moniosaaja
- Tapaa luontevasti hakijoita sekä yritysjohtoa

Havainnoitsijan näkökulmasta tämä osio vaikutti olevan ryhmille helppo toteuttaa. Assistentti tiedostaa hyvin oman asemansa, häneen kohdistuvat odotukset sekä omat henkilökohtaiset tavoitteet ja osaa myös määritellä rajoitukset, joita assistentin työssä vastaan tulee.

Myönteisten asioiden esiin tuominen saattaa herättää huomaamaan oman työn ja sen tuoman vastuun laajuuden ja antamaan pontta työssä jaksamiseen ikävimpienkin tilanteiden sattuessa kohdalle.

6.3.3 Välineet ja säännöt

Välineistä ja säännöistä assistenteilla oli konkreettisen selkeä käsitys. Assistenttityössä käytettävät välineet oli helppo luetella kuten käytössä olevat IT-pohjaiset järjestelmätkin. Koettiin, että työvälineiden on oltava riittävät ja asianmukaiset. Tuplatyön välttämiseksi turhia prosessinosia olisi hyvä karsia. Säännöt koettiin hyväksi asiaksi, joita ilman ei pärjää. Sääntöjen tulisi olla yhteiset, kaikkia tasapuolisesti koskevat, ja niiden olisi oltava kaikkien tiedossa ja saatavilla helposti ja reaaliaikaisesti. Kohdeorganisaatio tuottaa palvelukokonaisuuksia, joten prosessikuvaukset nähtiin tärkeiksi ja niissä olevat ohjeet sellaisiksi, joiden mukaan toimitaan. Assistentit toimivat konsultin ja/tai asiakkaan sopimalla aikataululla, jonka tulisi olla selkeästi laadittu. Ennakoiva työote nousi tässäkin osuudessa esiin, koska assistentti on useimmiten jo tehnyt työn, jonka konsultti ja/asiakas vasta olettaa olevan työn alla.

Välineiden ja sääntöjen osalta keskustelu kumpusi mukavasti assistenttityön muihin osa-alueisiin, koska kaikki asiat vaikuttavat tavoiteltuun lopputulokseen. Keskustelua toisaalta hieman sotki ilmassa roikkuneet epäkohdat tiettyjen välineiden ja IT-järjestelmien osalta, joiden kehitys/korjaustyöt olivat parastaikaa meneillään tai suunnitteilla. Realistinen sen hetkinen tilanne kuitenkin oli selvillä. Joitakin pieniä, työvälineisiin liittyviä seikkoja nousi esille, jotka toisilla toimistoilla olivat hieman edellä toisia. Näitä kohtia assistentit itse selvästi aikoivat viedä eteenpäin ja saada välineet ajanmukaisiksi. Näin ollen työpajasta saattoi tarttua heti jo jotain konkreettista mukaan.

6.3.4 Työnjako ja työyhteisö

Työyhteisöön kuuluvat henkilöt ja tahot olivat luonnollisesti kaikkien tiedossa. Kollegoiden ja muiden organisaatiossa työskentelevien lisäksi työyhteisöön luettiin asiakkaat ja palveluprosesseissa mukana olevat henkilöt, joita päivittäin kohdataan kohdeorganisaation toimistoilla. Tärkeiksi seikoiksi nousivat sujuvuus, luotettavuus ja tasa-arvo. Pienemmillä toimistoilla konsultti-assistentti –työparius koettiin hyvinkin tasa-arvoisena, sillä kaikki tekevät tiivistä yhteistyötä keskenään ja kaikkien on oltava perillä meneillään olevista projekteista ja toimistoa koskevista tärkeistä asioista.

Työnjaon koettiin vaihtelevan toimiston ja henkilön mukaan. Pienemmillä toimistoilla assistenttiparien työkuorma on tasapuolinen, töitä tehdään tasavertaisesti, tehtävät laitetaan tärkeysjärjestykseen ja jaetaan yhdessä. Muuallakin ilman muuta autetaan toisia, jos ja kun on aikaa. Työnjako on joiltain osin jakautunut liian epätasaisesti, ja pitäisi pyrkiä tasapainoisempaan työkuormaan. Yksikkö- ja tiimikohtaisesti ilmeni jonkin verran eroavaisuuksia.

Tässä osiossa näkyi parhaiten erot ison toimiston sekä pienempien aluetoimistojen välillä. Muutenkin esiintyi selkeitä yksilöllisiä tai tiimikohtaisia eroja, joista keskusteltiin yleisesti. Kaikkia koskeva tasapaino olisi selvästi jokaisen toiveissa.

6.3.5 Muutokset ja niiden vaikutukset kohdeorganisaatiossa

Huhtikuun työpajassa pidempään kohdeorganisaatiossa työskennelleet assistentit kävivät läpi muutoksiin liittyviä asioita. Vuoden aikana oli tapahtunut monia asioita, jotka koskettivat assistenttien työtä. Muutamia uusia käytäntöjä oli aloitettu toteuttaa ja uusi, assistenttityöhön liittyvä järjestelmä otettiin käyttöön. Työmäärän koettiin kasvaneen tietyillä tahoilla uusista järjestelyistä johtuen. Organisaatiossa oli myös esiintynyt henkilöstön vaihtuvuutta. Huomioitiin myös, että asiakkaan ja assistentin välinen yhteydenpito on lisääntynyt, mikä koettiin positiivisena asiana.

Lähtitulevaisuuden muutokset olivat hyvin tiedossa. Kuluvan vuoden aikana oli tulossa uusia IT-järjestelmiä, joitain uudelleenjärjestelyjä aluetoimistojen assistenttien päivän kulkuun sekä suurimpana syksyn uusi organisaatiomalli. Kokemukset muutoksista olivat kaksijakoisia. Muutosten koettiin tuovan mukavaa uutta sisältöä ja haasteita työhön, ja osa muutoksista toi selvästi joustavuutta assistentin päivän etenemiseen. Korostettiin suuresti osa-aikaisten assistenttien työpanosta ja sitä, miten hienosti he työnsä hoitavat muuttuvista olosuhteista huolimatta. Uusien työntekijöiden tuomat uudet ”tuulet” ja tavat koettiin positiivisina ja työyhteisöä raikastavina.

Kritiikkiä annettiin siitä, että muutosten toteuttamista ei kaikilta osin oltu mietitty loppuun saakka. Tämä oli aiheuttanut työmäärän lisääntymistä ja työn aikatauluttamisen merkityksen kasvua. Muutoksen tapahtuessa koettiin, että perehdyttäminen uusiin tapoihin toimi aika ajoin hitaasti, mutta samaan aikaan oletettiin reagointinopeuden olevan huippuluokkaa. Pohdintaa aiheuttivat myös lähteneiden työntekijöiden mukana mennyt tieto-taito ja miten heidän jättämät aukot paikattaisiin.

Muutokset ovat kohdeorganisaatiossa selkeästi suuri asia. Useita, isoja muutoksia on tapahtunut samanaikaisesti, mikä selvästi on huolestuttanut assistentteja. Muutokset ovat silti tiedossa, ja niihin ollaan menossa pääosin positiivisin mielin, sillä pidemmällä tähtäimellä toivotaan selvästi vaikutusten olevan työtä helpottavia. Organisaatiomuutos nousi selkeästi mietityttävämmäksi asiaksi, josta ei kuitenkaan niin aikaisessa vaiheessa voinut tehdä kuin arvailuja. Näkisin, että hieman isompi viestiminen asiasta assistenttien ja muun henkilökunnan suuntaan olisi ollut toiveissa.

6.3.6 Työn tuomat positiiviset ja negatiiviset yllätykset

Tuoreemmat kohdeorganisaatiossa työskentelevät assistentit pohtivat asioita, jotka työssä yllättivät negatiivisesti ja mitkä puolestaan positiivisesti. Negatiivisena seikkana esiin nousi perehdytyksen puute tai sen tuoma hyöty assistenteille. Perehdytystä kyllä sai, mutta hyvin vaihtelevasti. Osa oli joutunut hyppäämään töihin suorilta käsin, toisilla perehdytys onnistui paremmin.

Jokaisella oli mahdollisuus osallistua laajempaan perehdytysohjelmaan, mutta tässä nähtiin puutteita aikataulutusten ja ohjelman sisällön suhteen nimenomaan assistenttinäkökulmasta. Puutoksia nähtiin myös viestinnässä, tasa-arvon toteutumisessa ja osalla vanhanaikaisissa työvälineissä. Joustavuutta ja ennakointia kaivattiin enemmän assistentti-konsultti –rintamalla. Koko organisaation osalta toivottiin terästyä ymmärtää resurssien (tilat, aika) rajallisuus. Osalle oli tullut yllätyksenä koko organisaation osalta melko suuri poissaolojen määrä, sekä osa assistenteista ei kokenut työtä kovin itsenäisenä.

Työn tuomia positiivisia yllätyksiä olivat viihtyisät työtilat, mukava työporukka, kehittämishenkisyys sekä vapaa-ajan toimintaa ylläpitävä klubitoiminta. Arvostettiin myös mahdollisuutta vaikuttaa työpäivän kulkuun, palautteensaantia sekä luottamusta, että osaa hoitaa työnsä omalla tavallaan. Työyhteisö koettiin avoimeksi, jossa huolehditaan työhyvinvoinnista.

Sanoisin, että nämä näkemykset kannattaa pohtia tarkkaan ja ottaa myös huomioon jatkossa. Uusilla työntekijöillä on usein tuore ote eteen tulevia asioita kohtaan, eikä organisaatio välttämättä huomaa asioita, jotka ovatkin puutteellisella tasolla tai kehittämisen tarpeessa. Seurannan merkitys olisi varmasti syytä nostaa korkeammalle tasolle, ja tämän mielestäni pystyi aistimaan keskustelujen välistä. Mielipiteiden ja havaintojen huomioonottaminen arjen työssä koetaan tärkeänä asiana.

6.3.7 Viesti johtoryhmälle

Toisen työpajan yhteydessä oli tiedossa, että pääajatuksia esitetään myöhemmin johtoryhmälle. Työpajan lopuksi ryhmät pohtivat muutamia kysymyksiä nykyisen toiminnan haasteisiin liittyen, mistä johtoa tulisi informoida ja mitkä vaatisivat huomioimista tai kehittämistä.

Assistentit halusivat välittää johdolle viestin siitä, että assistenttien arvostuksen tasoa tulisi nostaa. Arvostus näkyy sitouttamisena, mikä taas näkyy ”pieninä suurina” huomioina työn ohessa: sisäiset ja ulkoiset koulutukset, perehdytykset, työvälineet, edut, onnistunut palkitseminen ja resurssien riittävyys. Näihin

kaikkiin toivottiin terästyä ja selkeää systeemiä sekä assistenttinäkökulman huomioonottamista.

Toivottiin selvästi, että assistentteja kuunneltaisiin enemmän päätöksiä tehtäessä ja että heidän toiveitaan otettaisiin huomioon heihin liittyvissä asioissa.

6.3 Työpajojen tuotosten esittely johtoryhmälle

Assistenttien kehittämistyön ja työpajojen tulokset pääsin esittämään kohdeorganisaation johtoryhmälle huhtikuun lopulla 2011 yhdessä assistenttitiimin vetäjän kanssa. Kävimme läpi, mitä olimme tehneet ja miksi, sekä esittelimme assistenttiprofiileja korvaavan mallin. Toimimme esille meitä huolestuttavat seikat, jotka löytyivät työpajojen jälkeen ns. hiljaisina tietoina, joita ei ollut päivän aikana tullut selkeästi esille. Meille tärkeimpänä asiana esitimme assistenttien viestin johdolle liittyen assistenttien arvostukseen, resurssien riittävyyteen, perehdytykseen, palkkatasoon sekä assistenttien sitouttamiseen organisaatioon. Tilaisuuden päätimme positiiviseen viestiin listaten asiat, joista assistentit kokevat saavansa työn iloa ja mielekkyyttä omaan työhön (Liite 5, SALAINEN).

Johtoryhmä kuunteli positiivisessa hengessä esityksemme, kommentoi joiltakin osin saman tien ja piti asiaa erittäin tärkeänä. Oma ajatukseni saada työ näkyväksi läpi organisaation oli ainakin yhden askeleen edempänä.

6.4 Sähköpostikyselyn tulokset

Lähehtämäni sähköpostikysely oli ehdottoman luottamuksellinen, ja vastaukset käsittelin anonyymisti. Työpajoja pidettiin innostavina ja tunnelmiltaan mukavina, avoimina ja osallistujien aktiivisuustasoltaan korkeina. Vaikutti siltä, että keskustelut kollegoiden kanssa avarsivat näkökulmia, ja yhteinen kehittämis-kohteiden pohdinta ja kokemusten vaihto koettiin merkityksellisinä.

Oman työn ja koko organisaation kohdalla oli tapahtunut paljonkin muutoksia. Uusiin järjestelmiin suhtauduttiin kaksijakoisesti. Toisaalta oltiin erittäin tyytyväisiä uusiin järjestelmiin, koska niiden odotettiin sujuvoittavan oman työn etene-

mistä. Kun taas toisaalta uusiin järjestelmiin siirtyminen ei tapahtunutkaan sujuvasti, ja ongelmia esiintyi runsaasti vaikuttaen työn laatuun ja tekemiseen myös asiakkaan suuntaan. Tämä aiheutti selvästi harmistusta laatuhaakusten assistenttien joukossa. Lisäksi korostettiin tiedottamisen tärkeyttä muutostilanteissa, jotta pystyttäisiin paremmin valmistautumaan, mikäli vaikutukset työn tekemiseen muutosprosessin aikana (esimerkiksi IT-järjestelmien vaihdokset) olisivat sitä heikentäneet.

Ylipäättään muutoksiin suhtauduttiin positiivisesti, ja assistenteilla oli tuntuma, että nyt aidosti yritetään vaikuttaa asioihin. Tosin epäilevällä kannallakin oltiin lähinnä sen suhteen, että kantavatko nämä muutokset pitkällä tähtäimellä eteenpäin ja vaikuttavatko kuitenkin niin paljon juuri assistenttien työhön. Uusi organisaatiomalli toi mukanaan joillekin uusia työpareja, hieman erilaisempia projekteja, mutta toisaalta vielä ei vaikutusta ollut näkynyt itse työn sisällössä. Toivottiin, että assistenttien mielipiteitä olisi kuunneltu enemmän uuden organisaatiomallin kehittämistyössä. Havaittiin epätasa-arvoa tällä saralla kuten myös muussakin työssä koko organisaation tasolla. Peräänkuulutettiin avoimempaa keskusteluyhteyttä etenkin assistenttien ja konsulttien välillä, jotta yhteinen työskentelytapa saataisiin sujuvammaksi. Aidosti toivottiin parannuksia, joilla voitaisiin taata työn tekemisen ilo.

Assistenttien työn kehittämiseen tulevaisuudessa tuli paljon toivomuksia. Ennen kaikkea toivottiin organisaatiolta arvostusta assistenttien suuntaan, jotta heidätkin koettaisiin tärkeiksi sitouttamisen kohteiksi. Mikäli halutaan sitouttaa, tulisi se myös näkyä käytännössä. Assistenttien vastualueet tulisi selkeyttää, kannustus itsenäiseen ja vastuulliseen työhön nostaa korkeammalle tasolle ja palkitsemisjärjestelmät ja palkkamallit tasapainottaa oikeaan linjaan ja kannustavimmiksi. Tiedon kulun parantamista ja tätä myötä osaamisten jakamista voitaisiin kehittää, etenkin toimistojen välillä. Kaikkien assistenttien yhteiset palaverit toisivat tuntumaa muiden toimistojen tekemisiin. Koulutukset ja niiden suunnitelmallisuus koettiin isona puutteena. Parannukset tähän sekä etätyömahdollisuudet toimivine työkaluineen nähtiin sitouttamisen välineinä, joita assistenteille ei ole suotu.

Kaiken kaikkiaan vastauksista oli aistittavissa, että yhdessä tekeminen on mukavaa ja yhteiset kokoontumiset antavat virtaa työn tekoon. Selkeästi suurimmaksi kehittämisen alueeksi koettiin assistenttien työpanoksen arvostaminen ja tätä myöten sitouttamisen puute. Assistentit kokevat itse tekevänsä tärkeää työtä laadukkaasti ja ammattitaitoisesti, mutta toivoisivat enemmän saavansa tuoda omia näkemyksiään esille erilaisissa organisaatiota koskevissa asioissa.

6.5 Assistenttiprofiilit

Kehittämishankkeen alkuperäisenä tavoitteena oli luoda toimivammat assistenttiprofiilit vanhan mallin tilalle. Vaikka kehittämishanke painottui loppujen lopuksi muihin assistenttityön kehittämisen alueisiin, suunniteltiin myös uusi assistenttiprofiileja korvaava malli. Tiedossa oli, että tulevan organisaatiomuutoksen takia uutta mallia ei tässä vaiheessa kannata lähteä toteuttamaan käytäntöön. Tämän vuoksi teimme assistenttitiimin esimiehen kanssa mallin ja esittelimme sen johdoryhmälle sekä myös muulle organisaatiolle.

Uudesta mallista (Liite 6, SALAINEN) tuli aiempaa yksinkertaistumpi ja selkeämpi. Vanhasta mallista saadun palautteen myötä esimerkiksi palkkaraamit jätettiin kokonaan pois. Halusimme hakea yksinkertaisen selkeää mallia, jossa ketään ei lokeroida liian yksityiskohtaisesti. Assistenttien päätehtävät listattiin sekä ilmaistiin tärkeimmät kokemustaustaiset kohdat, mitä assistentin tulisi omata. Tämän kuvauksen ympärille rakennettiin tehtäväkokonaisuuksia, joiden avulla assistentit voisivat laajentaa työn kuvaansa oman osaamisen ja halukkuuden mukaan. Työn kuvan laajentamisen tehtävät listasimme kolmeen eri kategoriaan, jotka on merkitty eri väreillä. Sinisissä laatikoissa olevat tehtävät sopivat hoidettaviksi normaalin assistenttityön ohella, eivätkä ne vaadi kovin paljoa lisääaikaa. Niiden tekemiseen tarvitaan kiinnostusta projektiluonteisten tehtävien hoitoon, koordinoitukykyä sekä isompien kokonaisuuksien hallintaa. Keltaisten laatikoiden tehtävät vaativat erikoisosaamista ja perehdytystä, mutta usein sisäinen perehdyttäminen on riittävää. Tehtävät voi tehdä osana assistentin työtä. Turkoosien laatikoiden tehtävissä vaaditaan alueen erityisosaamista, ja näin ollen tarvitaan laajempaa perehdytystä, mahdollisesti ulkoista koulutus-

ta. Tehtävät voivat viedä ison osan assistentin työstä, mikä voi tarjota mahdollisuuden siirtymään kokonaan toiseen tehtävään organisaation sisällä.

Yhtenä pääajatuksena uudessa mallissa on, että kohdeorganisaation assistentin uran varrelta löytyy mielenkiintoisia etappeja, joista voi poimia lisäarvoa mukaansa tai joita voi lähteä kehittämään eteenpäin. Osaaminen ja vastuu kasvavat ja monipuolistuvat kunkin näin halutessaan. Assistentilla on mahdollisuus kehittyä yhden palvelun osaajasta useiden palvelujen osaajaksi sekä vankistaa omaa osaamistaan ensisijaisella osaamisalueellaan. Oma osaamisalue voi tuntua siltä oikealta pitkäänkin, mutta annetaan mahdollisuus tavoitella määrätietoisesti uusia osaamisia.

6.6 Haasteet kehittämishankkeen aikana

Kehittämishanketta oli mielenkiintoista suunnitella ja tehdä. Innostus kehittämishankkeen tekemiseen kumpusi luonnollisesti itselleni läheisestä aiheesta, ja tämän vuoksi olisi ollut hienoa työstää asioita paljon enemmänkin eteenpäin. Yhtenä haasteena koin siis ajanpuutteen, mutta toisaalta napakoista kahdesta työpajasta sai paljon irti jatkoa ajatellen. Kehittämishankkeen laajeneminen koskemaan koko assistenttien työn kehittämisalueita toki oli suuri haaste, mutta se alkoi tuntua yhä mielekkäämmältä ja järkevämmältä vaihtoehdolta. Pelkkien assistenttiprofiilien uudistaminen olisi ollut melko yksipuoleista tekemistä, ja mielestäni taustoitusta ja tilannekatsaus ylipäättään assistenttien työhön olisi joka tapauksessa pitänyt tehdä ennen uuden mallin suunnittelua.

Omat haasteensa kehittämishankkeeseen toivat menossa ja tulossa olevat muutokset. Etenkin tietoisuus uuden organisaatorakenteen tulosta aiheutti sen, että kaikkia asioita ei pystynyt tai kannattanut käsitellä samanlaisella intensiteetillä. ”No mutta, tämä selviää sitten organisaatiomuutoksen jälkeen.” – lausahdus esiintyi useasti työpajojen aikana. Samaan aikaan oli käynnissä myös usean assistenttien työhön kiinteästi liittyvän järjestelmän uudistustyöt, joten samalla tavoin nämä meneillään olevat tai myöhemmin tulevat projektit vaikuttivat tiettyjen osioiden käsittelyyn.

Henkilökohtaisesti haasteellisinta oli toimia objektiivisena havainnoitsijana työpajoissa. Työpajojen vetäminen ja seuraaminen eivät niinkään tuottaneet ongelmia, vaan kirjoitusvaiheessa havaintojen kirjaaminen, tulosten analysointi ja raportointi objektiivisella otteella oli haastavaa. Omien mielipiteiden vaikutusta lienee mahdotonta välttää. Raportin kirjoituksessa haasteellista oli pysyä objektiivisena ja kirjoittaa asiat sellaisenaan kuin ne olivat ja jättää henkilökohtaiset huomiot ulkopuolelle. Toisaalta mielestäni omatkin näkemykseni saavat tulla esille, koska ne vastaavat hyvin pitkälti kaikkia muita esiin tulleita asioita.

7 JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITTÄMISEHDOTUKSET

Työyhteisön selviytymistä muutostilanteissa helpottaa organisaation kokemuk-
sista oppiminen sekä yksilöiden kokemusten jakaminen. Organisaation oppimi-
nen lähtee yksilön käytännön kokemuksista, joita refleктоimalla ja käsittelemällä
dialogin avulla koko organisaation oppiminen etenee ja kehittyy. Taitava esi-
miestyöskentely ja johtaminen edesauttavat prosessia, jossa yksilön oppimises-
ta jalostuu koko organisaation oppimista. Näitä asioita haettiin kohdeorganisaat-
tion assistenttityön kehittämishankkeessa.

Kehittämisehdotuksina kohdeorganisaatiolle esitän seuraavia asioita, jotka on
selitetty tarkemmin listauksen jälkeen.

- Jatkoa assistenttien työn kehittämiseksi
- Perustetaan vuosittain vaihtuva assistenttien kehittämisryhmä
- Jokaiselle assistentille oma koulutussuunnitelma
- Vuosikello kehityspäiville, ammattimessuille, koulutuksille jne.
- Säännölliset seurantakeskustelut uusille assistenteille
- Oma coach kokeneemmille assistenteille
- Assistenttien täsmäsijoittaminen asiakasprojekteihin
- Maanlaajuiset assistenttipalaverit videoneuvottelun avulla
- Jo tehtyjen muutosprosessien läpikäynti
- Uusi tutkimus lähtökohtana esimiesroolit
- Isojen ja pienten myönteisten asioiden ja onnistumisten esille tuonti

Mielestäni kohdeorganisaation sisällä tulisi ehdottomasti jatkaa assistenttien
työn ja sen eri osa-alueiden kehittämistä. Työpajat osoittivat, että assistentit
osaavat katsoa organisaation toimintaa monelta eri näkökannalta, ja heillä on

hyvin laaja ja ammattimainen kuva omasta työstään sekä koko työyhteisöstä. Tämän hyödyntämistä kannattaisi miettiä tulevaisuudessa.

Samantyyppistä työskentelyä voi toki tehdä jatkossakin, mutta esimerkiksi työpaja-työskentelyssä ulkopuolinen vetäjä voisi tarjota vielä enemmän mahdollisuuksia. Jatkotyöskentelyä mietittäessä voisi poimia tästä kehittämishankkeesta sellaisia mielekkäitä kokonaisuuksia, joihin kannattaisi panostaa ja mitkä tuntuvat assistenteista tärkeimmiltä alueilta käsitellä.

Assistenttien työn kehittämisalueet tuntevat parhaiten assistentit itse. He ovat oman työnsä ammattilaisia, jotka tietävät puutteet ja kehittämisalueet. Assistentteille voisi perustaa oman kehittämisryhmän heidän työtänsä ajatellen. Ryhmälle määritettäisiin selkeät tavoitteet, säännölliset tapaamiset ja jokaiselle jäsenelle omat vastualueet. Ryhmän jäseniä voisi vaihtaa esimerkiksi vuoden välein. Ryhmien tapaamisissa voisi olla vaihtuva ulkopuolinen jäsen jostakin organisaation osasta, joka voisi omilla näkemyksillään tuoda ”out of the box” – tyyppistä ajattelua toiminnan kehittämiseen. Hän voisi toimia neutraalina jäsenenä, joka kuuntelisi kehittämisen ajatukset ja esittäisi sen perusteella omat näkemyksensä. Uskoisin, että kehittämisryhmään löydettäisiin innokkaita osallistujia, jotka tätä kautta saisivat lisämaustetta ja lisäosa-aluetta omaan työn kuvaan. Tältä osin työn kuva laajenisi ja kehittämistyöhön osallistuminen toimisi varmasti hyvänä meriittinä tulevaisuutta ajatellen.

Selkeän koulutussuunnitelman tekeminen jokaiselle assistentille olisi mielestäni puolestaan iso sitouttamiseen tähtäävä toimenpide. Kohdeorganisaatiossa voisi olla erillinen koulutuskoordinaattori, joka kartoittaisi jokaisen assistentin koulutustarpeet. Mukaan voisi liittää tarkastelut siitä, mitä osaamisia kullakin on, mitä osaamisia voisi käyttää laajemmin, onko mahdollista lähteä johonkin projektiin mukaan oman työn ohella ja mitä koulutuksia kukin haluaa ja tarvitsee. Assistenttien aseman arvostamista kohottaisi, jos tämä asia pidettäisiin omana kokonaisuutena, eikä koulutusasioihin palattaisi vain ja ainoastaan kehityskeskusteluissa. Kartoituksen avulla nähtäisiin myös tarpeet koko assistenttiryhmän kouluttamiseen johonkin tiettyyn alueeseen. Mielekkäältä voisi tuntua ainakin kerran, pari vuodessa kokoontua yhteiseen koulutustilaisuuteen rauhassa.

Säännöllisesti toistuvat kehityspäivät eri teemoilla ovat varmasti arjen työpanosta virkistäviä tapahtumia. Assistentit ovat selkeitä, organisoituneita ja ennakoivia henkilöitä, ja mielestäni tämä pitäisi ottaa huomioon heihin kohdistuvissa toimenpiteissä. Esimerkiksi selkeä vuosikello kertoisi, mitä vuoden aikana tapahtuu, milloin järjestetään assistenttipäivä, milloin on jokin koulutus, milloin on aika käydä ammattimessuilla hakemassa läsuperspektiiviä työhön jne. Jokainen ymmärtää, että tilanteet elävät, mutta selkeä vuosisuunnitelma innostaisi takuuvarmasti assistentteja ja parantaisi heidän motivaatiotaan ja sitoutumistaan organisaatiota kohtaan.

Uusimpien assistenttien kohdalla näkisin selkeänä kehittämiskohteena heidän tuntemusten ja näkemysten huomioonottamisen. Muutaman kuukauden työskentelyn jälkeen on varmasti noussut esille huomioita ja asioita, joita pitkään organisaatiossa työskennelleet eivät enää välttämättä huomaa tai jotka koetaan arkipäiväisinä asioina. Kehityskeskusteluissa toki käydään läpi mennyttä kautta ja kehittämiskohteita, mutta olisiko ideaa käydä esimerkiksi jonkinlainen seurantakeskustelu parin kuukauden välein vuoden ajan työn aloittamisesta? Saataisiin heti selville mahdolliset kehittämisalueet sekä positiiviset, hyvintoimivat seikat, ja kehittämiskohteisiin voitaisiin puuttua välittömästi. Seurannalla taattaisiin työntekijän motivaatio ja oma halukkuus parantaa omaa työtään. Kaivattua sitoutumista tämä operaatio ei varmastikaan myös laskisi.

Coachaus on kohdeorganisaatiossa eräs palvelukonsepti. Tätä asiantuntemusta voisi mielestäni hyödyntää assistenttien työn tukemista ajatellen. Koska coachingia käytetään paljon muutostilanteissa, sopisi tämä erinomaisesti juuri kohdeorganisaation assistenteille. Assistentteja voisi huomioida tarjoamalla heille oman coachin talon sisältä, jonka kanssa tavattaisiin muutaman kerran vuodessa. Tämä voisi olla erityisesti kokeneemmille assistenteille suunnattu lisäarvoa ja mielekkyyttä tuottava tekijä. Assistentit pääsisivät tutustumaan valmennettavan osaan ja saisivat erinomaisen mahdollisuuden itsensä syvälliseen kehitykseen. Keskustelun aiheet voisivat olla monialaisia, ja jokaisen kohdalla tavoitteet mietittäisiin yksilöllisesti. Pääajatuksena olisi saada mahdollisesti toi-

senlaista näkökulmaa omaan työhön, sen sisältöön ja kehittämiseen sekä löytää ja hyödyntää omat potentiaalit kokonaisvaltaiseen käyttöön.

Harkinnan alle kannattaisi myös laittaa, voisiko assistentteja ns. täsmäsijoittaa entistä enemmän tiettyihin asiakasprojekteihin. Näin ollen tulisi uutta tekemistä, näkökulmaa ja mielekkyyttä työhön. Tutut tehtävät olisivat edelleen mukana. Tähän jokainen voisi lähteä omien halujensa mukaan.

Assistenttien tulisi olla myös selvillä toistensa tekemisistä läpi organisaation. Aluetoimistojen assistentit voisivat videoneuvottelulaitteiden avulla osallistua myös pääkonttorin assistenttipalavereihin. Vaikka kaikki asiat eivät jokaista kosketakaan, niin antaisi tämä yhtenäisyyden tunnetta ja tietoisuutta siitä, mitä toisilla paikkakunnilla tapahtuu. Lyhyt katsaus kunkin toimiston sen hetkiseen tilanteeseen assistentin näkökulmasta olisi varmasti kiinnostavaa kuultavaa kaikille assistenteille.

Kohdeorganisaatiossa kuluva vuosi on ollut konkreettisten muutosten aikaa. Useiden uusien järjestelmien käyttöönotto ja uusi organisaatiomalli ovat aiheuttaneet paljon erilaisia tilanteita. Mielestäni näiden asioiden läpikäynti olisi kannattavaa. Voisiko kunkin projektin kohdalla käydä läpi, mikä on mennyt hyvin, mikä huonosti ja mitä voidaan tehdä seuraavalla kerralla toisella tavalla? Tässä olisi ainesta jopa uuden tutkimuksen tekoon. Hyötynäkökulmana olisi tulevaisuuden ennakointi vastaavien tilanteiden varalta. Voitaisiin saada ideoita, miten muutosta alusta alkaen on parasta lähteä viemään läpi, keitä henkilöitä muutosprosessiin on hyvä ottaa mukaan ja mitä asioita on huomioitava prosessin aikana.

Lopputulena voi olla, että nyt tapahtuneet muutokset on toteutettu hyvällä kaavalla, joten seuraavien kohdalla ei tarvitse miettiä kehittämistoimenpiteitä. Tai vastaavasti saattaa nousta esiin selkeitä parantamisen kohteita, jotka on helppo korjata seuraavan muutostarpeen tullessa eteen. Assistenttitasolla samainen operaatio onnistuisi varmasti niin, että assistentteja koskevat muutosprosessit käytäisiin samalla sapluunalla läpi: hyvät ja huonot puolet ja kehittämiskohteet. Eri prosesseissa mukana olleilla assistenteilla olisi varmasti näke-

mystä, miten muutos on viety läpi, ja he voisivat toimia prosessin läpikulun poh-
timisen vastuuhenkilöinä.

Näkisin myös mahdollisena lähteä tutkimaan kohdeorganisaation toimintaa
muidenkin tekijöiden näkökulmasta. Esimerkiksi esimiesrooleista saisi varmasti
uuden tutkimuksen kohteen, jonka tiimoilta löytyisi lisäinformaatiota koko orga-
nisaatiolle. Esimiesroolien työstäminen voisi antaa myös perspektiiviä assistent-
tien ja konsulttien sekä assistenttien ja esimiesten väliseen yhteistyöhön.

Kohdeorganisaatiossa puhutaan usein yhdessä tekemisen ”meiningistä” hyvällä
porukalla. Tämä ei ole pelkästään johdon hokema, vaan nähdäkseni sopii koko
organisaatiolle. Tämän pohjalta voisi ammentaa lisää, sillä se on selvä voima-
vara jokapäiväisessä työssä. Tätä myöten esimerkiksi myönteisten asioiden
esiin tuomista voisi kohdeorganisaatiossa selvästi kasvattaa. Pientenkin kivo-
jen, mieltä lämmittävien asioiden esilletuonti esimerkiksi assistenttipalaverissa,
päivittäisessä vuorovaikutuksessa sekä koko organisaation kehittämispäivissä
nostavat varmasti motivaatiota ja jättävät mukavan mielen sekä antavat voimia
jaksaa vaikeimpien päivien ja asioiden yli. Olisiko tässä vastuu assistenttitiimin
esimiehellä sekä jokaisen tiimin vetäjällä? Mielestäni tässä on asia, joka pitäisi
tiedostaa ja ottaa se käytäntöön systemaattisesti esimiestyössä ja jokapäiväi-
sessä kanssakäymisessä. Lisäksi tämä palvelee myös muita työntekijöitä, eikä
pelkästään assistentteja. Onnistumisten esilletuominen, arjen pikkuruiset ilot ja
hyvän tekemisen huomioiminen kantavat takuulla pitkäjänteisessä juoksussa
sitoutumisenkin tiivistämiseen.

LÄHTEET

Kirjallisuus:

Adler, N. 1997. International dimensions of organizational behavior. Third edition. Cincinnati, Ohio: South-Western College Publishing.

Airisto, L. 1996. Menestys! Keuruu: Otava.

Anttila, P. 2007. Realistinen evaluaatio ja tulokellinen kehittämistyö. AKATIIMI OY. Hamina

Boudreau, J.W. & Ramstad, P.M. 2008. Osaamisen hallinnan uusi ulottuvuus. Helsinki: Talentum.

Emmerich, R. 2009. Thank God It's Monday! How to create a workplace you and your customers love. Pearson Education, Inc. FT Press. New Jersey.

Heikkilä, A., Jokinen, P. & Nurmela T. (2008). Tutkiva kehittäminen: avaimia tutkimus- ja kehittämishankkeisiin terveystalalla. Helsinki: WSOY.

Helin, K. 2006. Yhdessä menestymisen taito. Helsinki: Talentum.

Hietanen, O. & Hyrkkänen, U. 2009. Ennakointi- ja muutoslaboratoriomenetelmät mobiiliin ja monipaikkaisen työn kehittämisessä. Teoksessa Tanskanen, I. & Nenonen, S. (toim.) Muutos, verkot ja verkostot. Oppivan työyhteisön solmukohdissa. Turun ammattikorkeakoulu, 70-95.

Hietanen, O. & Jylhä, E. 2009. Oppiminen modernin työn menetelmänä. Osaamisajattelun muutoksen taustalla työelämän murros. Teoksessa Tanskanen, I. & Nenonen, S. (toim.) Muutos, verkot ja verkostot. Oppivan työyhteisön solmukohdissa. Turun ammattikorkeakoulu, 45-70.

Hirsjärvi, S. , Remes, P. & Sajasvaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. Tammi.

Huusko, L. 2007. Työpaikkana tiimi. Miten tiimi kasvaa vastuuseen? Helsinki: Edita.

Hüffmeier, J. & Hertel, G. 2011. Many cheers make light the work: how social support triggers process gains in teams. Journal of Managerial Psychology, Vol. 26 No.3, 185-204.

Hyypä, H.; Keski-Luopa, L. & Ruotsalainen, S. (toim.) 2005. "Ettemme olisi kuin lampaat...". Syventäviä tekstejä organisaatioiden psykodynaamiikasta ja tutkivasta työotteesta. Metanoia-instituutti.

Isoaho, M. 2007. Rohkea johtaja. Hyödynnä kritiikki ja villit ideat. Helsinki: WSOYpro.

Juuti, P. 2005. Toivon johtaminen. Otava.

- Jylhä, E. & Rimmanen T. 2009. Johtajuuden valmennuskonseptit ja niiden haasteet. Teoksessa Tanskanen, I. & Nenonen, S. (toim.) Muutos, verkot ja verkostot. Oppivan työyhteisön solmukohdissa. Turun ammattikorkeakoulu, 20-45.
- Kessler, R. & Strasburg, L. 2005. Competency-Based Resumes. How to bring your resume to the top of the pile. Franklin Lakes, NJ: Career Press.
- Kilpinen, P. 2008. Liekeissä! Miten johtaja inspiroi ihmiset syttymään muutokselle. Jyväskylä: Gummerus.
- Kvist, H. & Kilpiä, T. 2006. Muutosaskeleita. Jyväskylä: Gummerus.
- Lankinen, P.; Miettinen, A. & Sipola, V. 2004. Kehitä osaamista – hyödynnä kokemusta. Jyväskylä: Talentum.
- Launis, K.; Schaupp, M.; Koli, A. & Rauas-Huhtanen, S. 2010. Muutospajaohjaajan opas. Helsinki: Tykes.
- Mansukoski, S.; Mitronen, L.; Porenne P. & Salmimies, P. 2007. Käytännön johtoryhmätyöskentely, Jyväskylä: Talentum Media Oy.
- Niemistö, R. 2007. Ryhmän luovuus ja kehitysehdot. Tampere: Palmenia, Helsinki University Press.
- Niitamo P. 2003. Henkilöarvointimenetelmät työelämässä. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Rautiainen, R. 2007. Oikeusaputoimiston oivallus: Sihteerien tietämys käyttöön! Kaikuviesti, no1, 22-23.
- Ristikangas, V., Aaltonen, T. & Pitkänen, E. 2008. Asiantuntijasta esimies. Innostusta ja arvostusta esimiestyöhön. Helsinki: WSOY.
- Salminen E. 2005. Joustava urakehitys – Miten johtaa sitä? Helsinki: Edita Prima Oy.
- Tanskanen I. & Nenonen, S. (toim.) 2009. Muutos, verkot ja verkostot. Oppivan työyhteisön solmukohdissa. Turun ammattikorkeakoulu.
- Toikko, T. & Rantanen T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Tampere: Tampereen yliopistopaino Oy
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2003. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Jyväskylä: Gummerus.
- Valpola, A. 2004. Organisaatiot yhteen. Muutosjohtamisen käytännön keinot. Helsinki: WSOY
- Vilka, H. (2005). Tutki ja kehitä. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy
- Vuori, J. & Siivonen, K. 2009. Johdon assistenttien työ 2015 – ennakointia tulevaisuuden rakentamiseksi. Haaga-Helia ammattikorkeakoulu. Helsinki: Edita.

Elektroniset lähteet:

Ek, E. 2009. Henkilöstön jaksaminen muutoksessa [viitattu 27.11.2011]. Saatavissa: http://www.hallinto.oulu.fi/yhallint/henkilost/palvelut/www/private/Tyosuojelupaivat_materiaalit/Ek.pdf

Hall, S. & Anttonen, M. 1999. Identiteetti [viitattu 28.10.2011]. Saatavissa: <http://www.jyu.fi/mclinic/mover/teoria/identiteetti.php>

Hohteri, H. 2008. Sitoutumisen monet kasvot. Vastavalmistuneen kauppatieteiden maisterin organisaatiositoutumiseen vaikuttavat tekijät [viitattu 27.11.2011]. Saatavissa: <http://www.sefe.fi/files/attachments/www.sefe.fi/tutkimukset/julkaisut/muutsefetus/sitoutumisenmonetkasvot.pdf>

Roolisto® työmenetelmänä – miten Roolisto® luodaan ja mitä hyötyä siitä organisaatiolle on [viitattu 20.10.2011]. Saatavissa: <http://www.perendie.fi/Roolistotyomenetelmana.pdf>

Jyväskylän yliopisto, Viestintätieteiden laitos 2005. Roolit [viitattu 28.10.2011]. Saatavissa: <http://www.jyu.fi/viesti/verkkotuotanto/ryhmaviestit/prosessi/roolit.html>

Luhtasaari, S. 2001. Uupumisen käsiteviidakossa voi uupua [viitattu 27.11.2011]. Saatavissa: http://www.tsr.fi/tsarchive/files/Uutistori/tiedonsilta/2001_2/02tyoilo.html

Perttina, H. 2007. Lentääkö leija. OTE organisaation tasapainoiseen kehittämiseen [viitattu 30.10.2011]. Saatavissa: http://www.innotyoverkko.com/Perttina_Harri_Lentaako_leija_OT%80_org%20anisaation_tasa.pdf

Tuorinsuo-Byman, S. 2008. European Management Assistants – work, challenges and the future. [viitattu 2.11.2011]. Saatavissa: <http://www.haaga-helia.fi/fi/palvelut-ja-yhteisty/julkaisut/EuropeanManagementAssistants.pdf/view>

Työpaja marraskuussa 2010. Ryhmätöiden aiheet.

Työn kohde

- "Visio", unelma: mitä minun työstäni seuraa?
- Mitä tuotetaan, kenelle ja miksi?
- Tuote, palvelu tai muu kokonaisuus, johon assistentit toiminnallaan vaikuttavat ja tuotosta, jonka he työllään pyrkivät saamaan aikaan.
- Pitkäjänteinen, olemassa oleva tarve.

Työyhteisö

- Sisäiset ja ulkoiset yhteistyökumppanit
- Keneen otetaan yhteyttä, kun on ongelmia?
- Kenen kanssa pitäisi tehdä töitä ongelmatilanteissa?
- Mitä / keitä työyhteisöön kuuluu?

Välineet

- Konkreettiset työkalut, laitteet ja järjestelmät
- Mallit, teoriat, käsitteet, toimintatapa- ja prosessikuvaukset
- Välineet, joilla kohteeseen vaikutetaan ja joilla kohdetta työstetään

Säännöt

- Kirjoitetut ja kirjoittamattomat
- Viralliset, epäviralliset, luottamus
- Säännöt, sopimukset, normit, ohjeet, velvoitteet

Työnjako

- Työtä tekevän tiimin keskinäinen työnjako
- Mikä on keskinäinen työnjako?
- Työnjako koko organisaatiossa

Tekijä

- Assistentin identiteetti
- Assistentti persoonana
- Assistentin roolit

Työpaja huhtikuussa 2011. Ryhmätöiden aiheet.

Tehtävät

- Millaisia muutoksia työssänne / kohdeyrityksessä on ollut viimeisen vuoden aikana?
- Miten olette muutokset kokeneet?
- Millä tavalla ne ovat vaikuttaneet arkipäivän työhön?
- Millaisia muutoksia on tulossa lähitulevaisuudessa?
- Mikä työssä on yllättänyt negatiivisesti ja positiivisesti?
- Mistä koet työn iloa ja mielekkyyttä työssäsi?
- Valmistelkaa kolme nykyisen toiminnan haasteisiin liittyvää kysymystä johdolle

Sähköpostikysely osallistujille marraskuussa 2011.

- Mitä sinulle jäi mieleen käymistämme työpajoista?
- Onko jokin asia muuttunut parempaan suuntaan viime kevään jälkeen omassa työssäsi / koko organisaatiossa? Mikä / mitkä?
- Onko jokin asia muuttunut huonompaan suuntaan viime kevään jälkeen omassa työssäsi / koko organisaatiossa? Mikä / mitkä?
- Miten toivoisit assistenttien työtä kehitettävän tulevaisuudessa?
- Muita kommentteja aiheeseen liittyen?