



Toimiva työyhteisö

Tavoitteena kehittämiskäytänteiden uudistaminen

Heidi Hämäläinen-Laitinen

Opinnäytetyö, ylempi AMK

Toukokuu 2021

Tekniikan ala

Verkostojohtaminen

Hämäläinen-Laitinen Heidi

Toimiva työyhteisö. Tavoitteena kehittämiskäytänteiden uudistaminen.

Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu. **Toukokuu 2021**, 70 sivua

Verkostojohtamisen tutkinto-ohjelma. Opinnäytetyö ylempi AMK.

Julkaisun kieli: suomi

Verkkojulkaisulupa myönnetty: kyllä

Tiivistelmä

Työterveyslaitoksen määritelmän mukaan toimivassa työyhteisössä on yhteinen päämäärä ja tavoite sekä selkeä työn- ja vastuunjako: jokainen tietää, mitä häneltä odotetaan työssä. Toimintatavat on sovittu yhdessä ja päätöksenteko on läpinäkyvää. Mahdolliset ristiriidat otetaan nopeasti käsittelyyn. Hyvässä työyhteisössä esimiestyö on oikeudenmukaista ja tasapuolista.

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, miten työyhteisö saadaan toimimaan ja miten sen kehittämiskäytänteitä voidaan uudistaa. Tapaustutkimuksen keinoin ja yksilöhaastatteluiden avulla selvitettiin: 1) mitä työyhteisö tarvitsee ollakseen toimiva työyhteisö? 2) Miten toimintakulttuuria voidaan muuttaa? 3) Millaisilla keinoilla kehittämistä ja uudistuksia voidaan lähteä tekemään tutkimuksen kohteena olleessa työyhteisössä?

Teemahaastatteluista muodostetusta tutkimusaineistosta nousi esiin ongelmia, joihin ei pysty luomaan mekaanisia toimintamalleja ja prosessikaavioita vaan tilanteet ovat kompleksisia. Toiminnan kehittäminen vaatii juurisyihin paneutumista ja se edellyttää vahvaa toimintakulttuurin muutosta. Muutoksen on tapahduttava ja edettävä sekä yksilön että yhteisön tasolla.

Työn tuloksena ja vastauksena tutkimuskysymyksiin luotiin toimivan työyhteisön toimintamalli, jota hyödyntämällä työyhteisön toimintakulttuuria sekä kehittämiskäytänteitä voi muokata ja uudistaa. Toimintamalli soveltuu käytettäväksi eri aloille ja monen kokoisiin organisaatioihin.

Avainsanat (asiasanat)

Rakennusvalvonta, työyhteisö, työyhteisötaidot, sisäinen viestintä, oppiva organisaatio, kehittäminen, osaamisen kehittäminen, johtajuus, itsetuntemus

Muut tiedot (salassa pidettävät liitteet)

-

A functioning work community. Aiming to reform development practices.

Jyväskylä: JAMK University of Applied Sciences, May 2021, 70 pages

Degree Programme in Business Network Management. Master's thesis.

Permission for web publication: Yes

Language of publication: Finnish

Abstract

According to the definition of the Finish Institute of Occupational Health, a functioning work community has a common goal and objective and a clear division of tasks and responsibilities: everyone knows what is expected of them at work. The operating methods have been agreed together and decision-making is transparent. Any conflicts will be dealt with promptly. In a good work community, the work of a supervisor is fair and equitable.

The aim of the thesis was to find out how to make the work community work and how its development practices can be reformed. Through the case study and individual interviews, the following was investigated: 1) what does the work community need to be a functioning work community? 2) How can the operating culture be changed? 3) How can development and reform be undertaken in the research community?

From the research material formed from the thematic interviews, problems emerged for which it is not possible to create mechanical operating models and process diagrams, because the situations are complex. Developing operations requires dedication the root causes and requires a strong change in operating culture. Change must take place and move forward at both individual and community level.

As a result of the thesis and in response to the research questions, an operating model of a functioning work community was created, which can be used to modify and renew the work community's operating culture and development practices. The operating model is suitable for use in various industries and organizations of many sizes.

Keywords/tags (subjects)

Supervisory control of building, working community, work community skills, internal communication, learning organization, development, competence development, leadership, self-knowledge

Miscellaneous (Confidential information)

-

Alkusanat

Kuningasidean sanoin: *Enemmän duoo ku sooloo.*

*Sisko, älä luovuta vielä
Me ollaan vihdoin oikeella tiellä
Matka on pitkä ja kivinen
Mutta älä pelkää
Mä otan sut vaikka reppuselkään
Ja puolet sun huolistasi kannan
Säkin tekisit mulle niin
älä luovuta vielä
älä anna uskoasi ihmisiin
Vielä tulee muutokset murheisiin...*

(Wallenius & Korjus, 2012)

Kiitos Annalle. Kiitos Sannalle. Kiitos opiskelukavereille ja JAMKin väelle. Kiitos työyhteisölle ja työnantajalle. Kiitos kotiväelle. Te kaikki teitte tämän mahdolliseksi. Kiitos.

Ja kiitos juuri Sinulle, joka luet tätä.

20.5.2021

Heidi Hämäläinen-Laitinen

Sisältö

Alkusanat

1	Vain muutos on pysyvää	3
2	Tutkimusasetelma	4
2.1	Tavoite ja tutkimuskysymykset	4
2.2	Aineiston hankinta	5
2.2.1	Haastattelun toteutus	5
2.2.2	Tutkimuksen aihealueet	7
2.3	Aineiston analysointi ja tutkimusprosessi	7
2.4	Tutkimuksellisen kehittämistyön tietoperusta	9
3	Työyhteisön kehittäminen	11
3.1	Kehittämisen tavoite ja tulokset	12
3.2	Kehittämiskulttuuri	12
3.3	Kehittämismenetelmän valinta	13
3.4	Kehittämisen aikataulu	15
3.5	Kohti oppivaa organisaatiota	15
4	Työyhteisön johtaminen	18
4.1	Johtamisen edellytykset	19
4.2	Luottamuksen rakentaminen ja motivointi	21
4.3	Muutoksen johtaminen	21
4.4	Hyvinvoinnin lisääminen	22
4.5	Muutosvalmius	23
5	Itsensä johtaminen	25
5.1	Tunnetoimijuus	25
5.2	Käyttäytyminen	27
5.3	Itsetuntemus	29
5.4	Persoonallisuus	30
5.5	Tuhat askelta muutokseen	31
6	Tutkimustulokset	33
6.1	Itsetuntemus	33
6.2	Työn luonne	34
6.3	Toiminnan kehittäminen	35
6.4	Työtahti	36
6.5	Johdon reagointikyky	36

6.6	Resurssipula ja henkilöstön vaihtuvuus	37
6.7	Yhteenveto haastatteluista	38
7	Johtopäätökset.....	39
7.1	Millaisilla keinoilla kohti uudistuksia?	40
7.2	Mitä työyhteisö tarvitsee oppiakseen?	42
7.3	Mitä tarvitaan työyhteisön toimivuuden parantamiseen?	44
7.4	Miten tästä eteenpäin?	45
7.5	Yhteenveto	46
8	Pohdinta.....	49
	Lähteet.....	51
	Liitteet.....	54
	Liite 1. Infokirje haastateltaville	54
	Liite 2. Suostumus tutkimukseen osallitumisesta	55
	Liite 3. Kokouskutsu ja ennakkokysymykset	56
	Liite 4. Tietovarantotaulukko	57
	Liite 5. Teemahaastatteluista esiin nousseet kehittämiskohteet	58
	Kuviot	
	Kuvio 1. Haastatteluiden aihealueet	7
	Kuvio 2. Aineiston teemat ja niiden pääluokat	8
	Kuvio 3. Tutkimuksen toteutus	9
	Kuvio 4. Tunnettoimijuuden määritelmä	27
	Kuvio 5. Työterveyslaitoksen työkykytalo	39
	Kuvio 6. Toimivan työyhteisön toimintamalli	47
	Taulukot	
	Taulukko 1. Haastatteluiden kestot ja litterointien pituudet.	6
	Taulukko 2. Henkilöstön itsetuntemus	33
	Taulukko 3. Valitse toinen seuraavista -vastausten jakautuminen.	38
	Taulukko 4. Kehittämisehdotusten kategorisointi	48

1 Vain muutos on pysyvää

Työelämän toimintaympäristöt ovat muuttuneet ja jatkavat muuttumista teknologian ja digitalisaation kehittymisen myötä. Muutokset ja työelämän murros luovat paineen kaikkien organisaatioiden jatkuvalla kehittymiselle. Työn murroksen ja tulevaisuuden työelämän ilmiöiden taustalla on tekijöitä, jotka vaikuttavat sekä Suomessa että ulkomailla. Esimerkkeinä voidaan mainita väestön ikääntyminen ja työvoiman saatavuuden heikkeneminen. (Työn murros Suomessa 2020.)

Työn tekemisen tapoja tarkastellaan kustannustehokkuuden näkökulmasta vähenevien resurssien vuoksi. Maailmaa mullistavat tapahtumat ja pandemiat muuttavat ihmisten maailmankuva ja työntekemisen tapoja tarkastellaan enemmän ja enemmän myös henkilökohtaisista näkökulmista. Tutkimuksissa on havaittu, että nykypäivänä työlle haetaan enemmän merkitystä. Työpaikkoja vaihdetaan aiempaa useammin eikä eläköityminen ei ole ainoa syy henkilöstön uudistumisen takana. Miten työyhteisöissä vastataan näihin kysymyksiin?

Vaikka muutos nähdään mahdollisuutena, se tuo aina mukanaan hetkellisen epävakauden työyhteisöön ja sen toimintaan. Henkilöstön ja osaamisen pysyvyyden varmistaminen organisaatiossa ovatkin syitä, jotka ajavat monia organisaatioita kehittymään ja tarkastelemaan toimintatapojaan. Asioiden uudistaminen ja muuttaminen ei onnistu nykypäivänä yksinomaan ylhäältä alas johtaen, vaan muutos ja uudistuminen syntyy työntekijöiden välisenä yhteistyönä yksilöiden henkilökohtaisten kokemusten kautta yhdessä oppien ja kehittäen. Yhteiset toimintatavat ja hyvinvoiva työyhteisö on edellytys tasapuolisen ja yhdenvertaisen sujuvan asiakaspalvelukokemuksen tuottamiseksi sekä henkilöstöresurssien turvaamiseksi.

Oppivat yritykset ja organisaatiot miettivät, kuinka ne vastaavat tulevaisuuden kehityssuuntiin. Esimerkiksi Dufvan (2020) Megatrendit 2020 esitettyjen tulevaisuuden kehityssuuntien tarkastelun avulla voidaan tunnistaa tulevaisuuden kannalta keskeisiä muutostekijöitä. Työyhteisöissä onkin yhdessä mietittävä tulevaisuutta ja sitä millaisia uhkia ja mahdollisuuksia tulevaisuudessa nähdään. Kysymys kuuluu: uskalletaanko hahmottaa parempaa tulevaisuutta vai reagoidaanko vain väistämättömään?

Usko tulevaisuuteen, mutta älä unohda vaikuttaa siihen.

2 Tutkimusasetelma

Menestyvän organisaation toiminnan perustana on pätevä henkilökunta, joka on osaavaa ja motivoitunutta. Jyväskylän kaupungin rakennusvalvonta on usean vuoden ajan ollut kierteessä, jossa kokeneet lupakäsittelijät vaihtavat työnantajaa ja seuraava kokematon sukupolvi tarttuu toimeen. Vuosien 2018-2021 aikana lupakäsittelijöistä on vaihtunut noin 70 prosenttia ja täyttämättömien virkojen suhde lupakäsittelijöiden virkoihin on lähes 1/5. Rekrytointi on haasteellista koko valtakunnan tasolla. Jyväskylässä työtilannetta on kuvattu kaottiseksi ja on todettu, että tilanteen parantamiseksi tarvitaan toimia. Kysymys kuuluu: Miten tilannetta saadaan muuttumaan?

Ojasalo, Moilanen ja Ritalahti (2018) nostavat esiin tutkimuksellisen kehittämistyön lähtökohdat, joita ovat muun muassa organisaation kehittämistarve tai halu saada aikaan muutos. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti, 2018.) Jyväskylän kaupungin rakennusvalvonnassa tartuttiin toimeen ja ryhdyttiin selvittämään tapaustutkimuksen ja haastatteluiden keinoin, kuinka toimiva viranomaistyötä tekevä työyhteisö on ja miten sen kehittämiskäytänteitä voidaan uudistaa, jotta toiminta saadaan kestäväälle pohjalle.

2.1 Tavoite ja tutkimuskysymykset

Opinnäytetyön tavoite oli selvittää, miten työyhteisö saadaan toimimaan ja miten sen kehittämiskäytänteitä voidaan uudistaa. Tämän tutkimuksellisen kehittämistyön tarkoitus oli tuottaa tietoa ja ratkaisuja olemassa olevan tiedon tueksi. Sen tarkoituksena ei ollut tuottaa uutta teoriaa. (Ojasalo ym. 2018, 19). Tutkimusmenetelmänä käytettiin puolistrukturoitua haastattelua eli temahaastattelua. Haastattelun teemat valittiin työyhteisössä tehtyjen empiiristen havaintojen pohjalta. Haastatteluiden avulla pyrittiin löytämään keinoja työyhteisön kehittämiseen ja tutkimuskysymykset, joihin haettiin vastaukset, olivat:

- Mitä työyhteisö tarvitsee ollakseen toimiva työyhteisö?
- Miten toimintakulttuuria voidaan muuttaa?
- Millaisilla keinoilla kehittämistä ja uudistuksia voidaan lähteä tekemään?

Tutkimus suoritettiin hyvän tieteellisen käytännön edellyttämällä tavalla noudattaen rehellisyyttä, huolellisuutta ja tarkkuutta koko tutkimustyön ajan. Tutkimuksessa syntynyt tietoaaineisto talletettiin tieteelliselle tiedolle asetettujen ja Jyväskylän ammattikorkeakoulussa noudatettavien vaatimusten mukaisesti. Nauhoitteet tuhottiin tutkimusprosessin päätyttyä.

2.2 Aineiston hankinta

Työyhteisön jäsenten haastattelut suoritettiin tammi-helmikuun 2021 välisenä aikana teams-yhteydellä. Haastatteluita tehtiin yhteensä 18 kappaletta. Haastattelua sovittaessa haastateltavat saivat infokirjeen (liite 1), jossa kerrottiin tutkimuksesta ja haastattelun kulusta. Kokouskutsun yhteydessä haastateltavat saivat ennakkokysymykset (liite 2), joiden läpikäynti oli vapaaehtoista. Vain muutama ilmoitti pohtineensa kysymyksiä etukäteen.

Yleisesti kehittämistyössä oletetaan, että henkilökunta osallistuu organisaation toimintojen kehittämiseen eikä heidän suostumustaan tutkimukseen kysyä (Ojasalo ym. 2018, 49). Tässä tutkimuksessa liitteenä 3 oleva suostumus tutkimukseen osallistumisesta -lomake lähetettiin sähköpostilla haastateltaville hyvän tieteellisen käytännön mukaisesti. Kaikki antoivat suostumuksensa tutkimukseen.

Haastattelupalaverin alkaessa kerrattiin tutkimuksen tarkoitus diaesityksen avulla. Samassa yhteydessä muistutettiin, että haastattelut nauhoitetaan ja nauhoitteet litteroidaan siten, että muodostuvasta aineistosta ei voida tunnistaa yksittäistä vastaajaa. Alkueloitus oli, että haastatteluista nousee esiin kehitysideoita. Haastateltaville kerrottiin, että halutessaan nimensä julkaistavaksi kehitysidean yhteydessä, tulee asiasta mainita erikseen haastattelun edetessä. Kukaan haastateltavista ei halunnut tuoda nimeään julki.

2.2.1 Haastattelun toteutus

Haastattelut suoritettiin yksilöhaastatteluina, koska aiemmin tehtyjen empiiristen havaintojen pohjalta oli tiedossa, että kaikki haastateltavat eivät halua puhua julkisesta tutkimukseen liittyvistä teemoista. Yksilöhaastattelulla taattiin jokaiselle mahdollisuus sananvapauteen. Haastattelut aloitettiin lyhyellä keskustelulla kuluneesta päivästä.

Haastatteluille oli varattu aikaa puolitoista tuntia per haastattelu. Suunniteltu haastattelun kesto oli 60 minuuttia. Nauhoituksen päätyttyä, haastateltavat saivat vielä keskustella haastattelun aikana esiin nousseista tunteista ja ajatuksista tutkijan kanssa. Osassa haastatteluista ei aikataulullisten syiden vuoksi ehditty tekemään reflektointi haastattelun jälkeen. Haastattelut nauhoitettiin yhtä lukuun ottamatta. Haastatteluiden kokonaiskestoksi muodostui 1370 minuuttia (lähes 23 tuntia). Haastatteluaineisto litteroitiin eli kirjoitettiin auki sanatarkasti. Litteroitua aineistoa kertyi 230 sivua. Taulukossa 1 on esitetty haastatteluiden kestot ja litterointien pituudet.

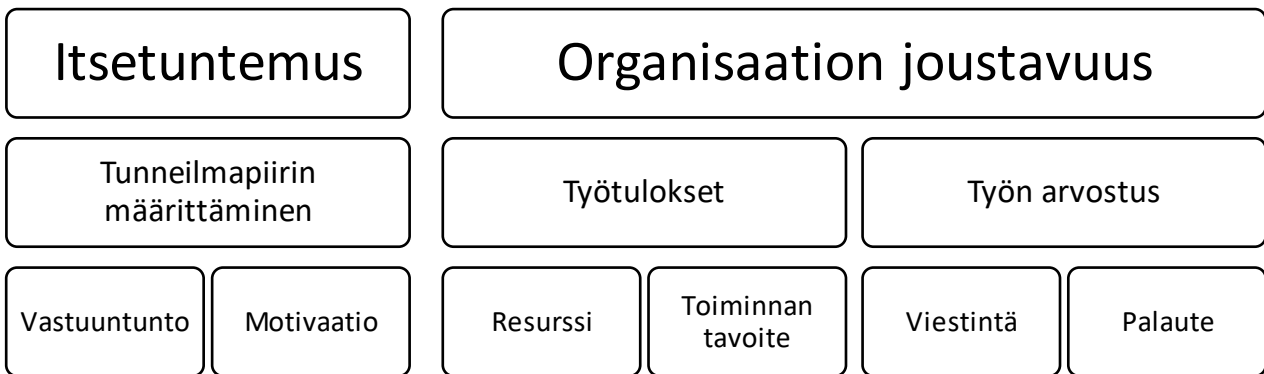
Taulukko 1. Haastatteluiden kestot ja litterointien pituudet.

Haastateltava	Haastattelun kesto (minuuttia)	Litteroinnin pituus (fontti Calibri, fonttikoko 12, riviväli 1.5)
1	80	17
2	65	8
3	46	8
4	81	14
5	70	13
6	83	15
7	78	13
8	92	18
9	70	11
10	90	8
11	85	15
12	85	15
13	71	10
14	76	12
15	71	13
16	83	15
17	71	12
18	73	13
yhteensä	1370	230

Mielenkiintoinen havainto haastatteluiden aikana oli, että haastateltavan vireystilan lisäksi myös kokemusvuodet ja koulutustausta vaikuttivat haastattelun kulkuun ja sen etenemiseen. Haastattelun jälkeen oli havaittavissa sekä helpotuksen että innostuksen kuin myös pettymyksen tunteita.

2.2.2 Tutkimuksen aihealueet

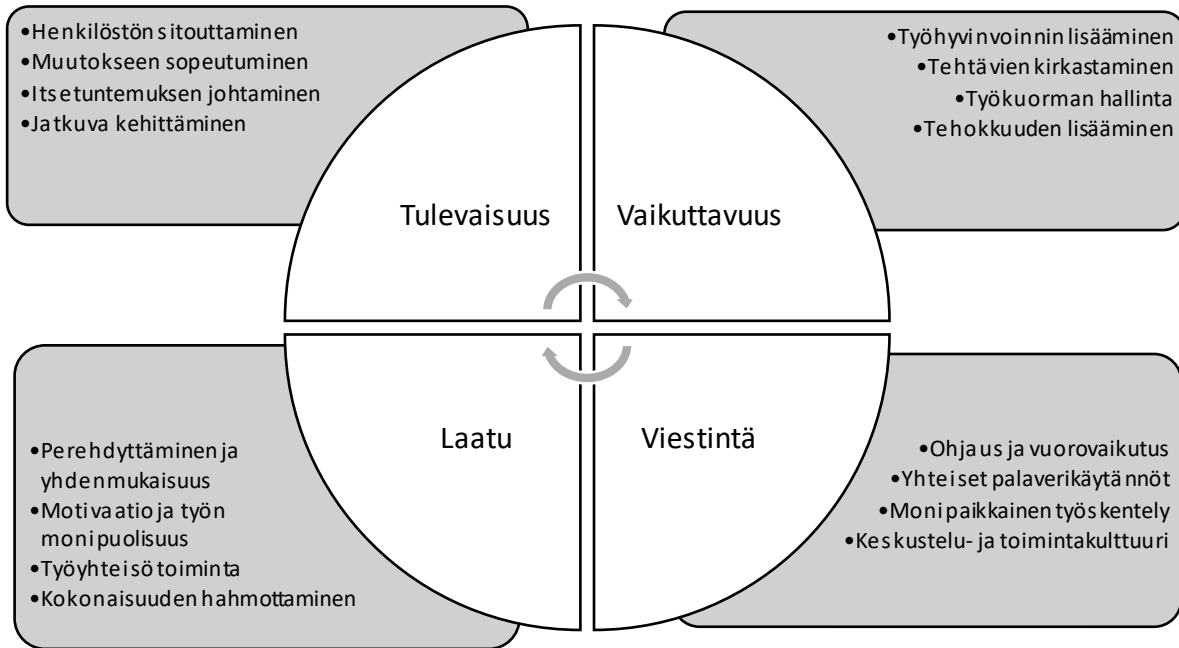
Ojasalo ja muut (2018) mukaisesti tutkimuksen teemat suunniteltiin etukäteen. Teemahaastattelussa sanamuodot sekä kysymysten järjestys ja painotukset vaihtelevat. Tässäkin tutkimuksessa oli tilanteita, joissa haastattelu muistutti enemmän keskustelua kuin haastattelua, koska haluttiin selvittää mitä ihminen todella ajattelee. (Ojasalo ym. 2018, 41.) Haastattelussa esitetyt kysymykset oli jaettu seuraavien otsikoiden alle: Aloitukset ja tausta, tunneilmapiirin määrittäminen, itsetuntemukseen sukeltaminen, organisaation muuntojoustavuus, palautteen antaminen / käsittely – organisaation valmentaminen, työn arvostus, viestintä, lopetus – valitse toinen seuraavista. Haastatteluiden aihealueet on esitetty taulukossa 1. Haastattelut koostuivat sekä avoimista että suljetuista kysymyksistä.



Kuvio 1. Haastatteluiden aihealueet.

2.3 Aineiston analysointi ja tutkimusprosessi

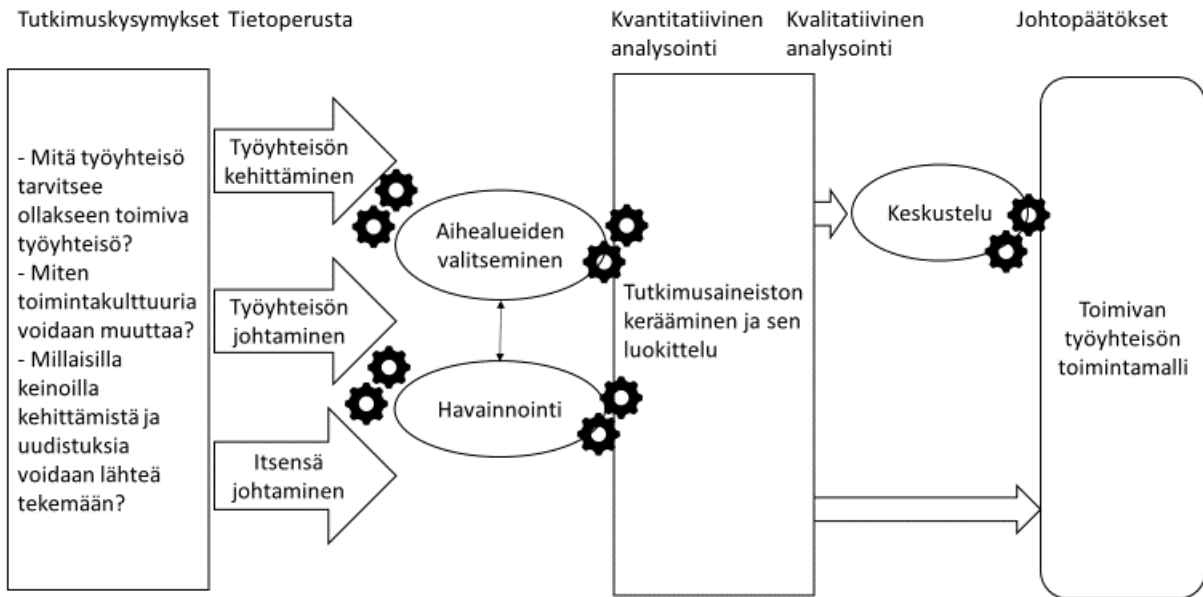
Tutkimusaineiston analysoinnin ensimmäisessä vaiheessa litterointien huomiot kirjattiin taulukoon, jossa erillisiä huomioita kertyi yhteensä 586 kappaletta (mainintoja yhteensä reilu 2000). Analysoinnin toisessa vaiheessa aineistoa tiivistettiin ja huomiot jäsennettiin neljän toisiinsa kytkeytyvän teeman alle. Kunkin teeman alle muotoutui neljä eri pääluokkaa, jotka on esitetty kuviossa 2.



Kuvio 2. Aineiston teemat ja niiden pääluokat.

Aineiston luokittelun jälkeen käytiin keskustelu esihenkilöiden kanssa yhteisen ajatusmallin löytämiseksi. Yhteinen konsensus oli, että kaikkiin aineistosta esiin nousseisiin ongelmiin ei pysty luomaan mekaanisia toimintamalleja ja prosessikaavioita vaan tilanteet ovat erittäin kompleksisia. Ratkaisujen löytäminen ja toiminnan kehittäminen vaatii juurisyyhin paneutumista ja se edellyttää vahvaa toimintakulttuurin muutosta.

Tutkimuksessa hyödynnettiin sekä määrällistä (kvantitatiivista) että laadullista (kvalitatiivista) menetelmää, koska moninaisilla menetelmillä saadaan kehittämisen tueksi erilaista tietoa sekä monia näkökulmia (Ojasalo & muut 2018). Tutkimuksen toteutus on esitetty kuviossa 3. Tutkimuksen tulokset on esitetty luvussa 6 Tutkimustulokset.



Kuvio 3. Tutkimuksen toteutus.

2.4 Tutkimuksellisen kehittämistyön tietoperusta

Tietoperusta koostuu kolmesta osasta: työyhteisön kehittäminen, työyhteisön johtaminen sekä itsensä johtaminen. Aiheista on tehty runsaasti tutkimuksia ja kirjoitettu tutkimusartikkeleiden ja tietokirjojen lisäksi myös kevyempää kirjallisuutta. Tämän tutkimuksen lähteiksi valittiin aineistoa, jota voidaan hyödyntää kunta-alalla sekä teknisellä sektorilla.

Työyhteisön kehittämistä koskevassa luvussa (luku 3) tutustutaan työyhteisön kehittämiseen sekä perehdytään oppivan organisaation ominaispiirteisiin, sillä tulevaisuuteen tähtäävä johtaminen on *oppivan organisaation rakentamista*. Työyhteisön toiminnan kehittyminen ja kehittäminen edellyttää johtajalta tätä tulevaisuuteen katsovaa otetta sekä halua hallita tuntematonta uuden tiedon avulla. Luku 4 Työyhteisön johtaminen täydentää tätä teoriaa muun muassa luottamuksen rakentamisen ja työhyvinvoinnin näkökulmasta. Lisäksi, koska jokainen työyhteisön jäsen vaikuttaa työyhteisön toimivuuteen, luvussa 5 Itsensä johtaminen avataan muun muassa työyhteisön tunneilmaston rakentumista.

Asioita käsitellään sekä yksilön että työyhteisön ja alaisen ja esihenkilön näkökulmasta. Tutkimus on tehty ja raportti kirjoitettu sekä työyhteisön että johdon tiedontarpeeseen. Tämä työ tarjoaa

taustatietoa oman itsetunnon tutkimiseen sekä keinoja oman työn johtamiseen kohti parempaa työhyvinvointia. *Henkilökohtainen kyky johtaa itseä antaa aikaa keskittyä olennaiseen ja kyky ajan hallintaan mahdollistaa tavoitteiden saavuttamisen.*

3 Työyhteisön kehittäminen

Työyhteisölähtöinen kehittäminen on toiminnan kehittämistä tavoitteiden ja vision saavuttamiseksi. Siinä painottuu yhteisöllinen tavoitteenasettelu ja tiedonmuodostus. Työyhteisölähtöistä prosessikehittämistä voidaan pitää viitekehyksenä käytännön työtehtävien ja työmenetelmien kehittämiseksi. Prosessikehittämisessä painottuvat välittömät ja kertaluontoiset parannukset sekä pitkäjänteiset parannukset työyhteisön toimintaympäristössä. (Seppänen-Järvelä & Vataja 2009a.) Seppänen-Järvelä ja Vataja (2009a) nostavat esiin Kari Murrin (2001) kiteytyksen prosessimaisesta kehittämisestä: yhteisö elää ja toimii ja säännöllisesti pysähtyy tutkimaan ja arvioimaan itse omaa toimintaansa.

Resilienssi

Ketteruus ja kimmoisuus ovat käsitteitä, joilla kuvataan organisaation uudistumiskykyä 2000-luvun johtamis- ja organisaatiokirjallisuudessa. Millaisia muutoksia kannattaa tehdä tässä hetkessä? Mistä näkemykset maailmasta ja tulevaisuudesta kumpuavat? Mitkä ovat asioita, joista tulisi keskustella? Dufva (2020) nostaa esiin, että erilaisia ilmiöitä ja maailmaa voi hahmottaa laittamalla ne laajempaan kontekstiin. Tulevaisuuteen liittyvät jännitteet ja epävarmuudet kertovat asioista, joihin voimme vaikuttaa. (Dufva 2020.) Ketterät muuntojoustavat organisaatiot, jotka pystyvät havaitsemaan toimintaympäristön muutokset ja reagoivat niihin nopeasti, menestyvät nopeasti muuttuvassa ympäristössä. Jokaisella organisaatiolla on mahdollisuus kehittää ennakoivasti resilienssinsä eli muuntojoustavuuden tasoa. (Seville 2016.)

Työyhteisölähtöinen kehittämisote

Käsite työyhteisölähtöinen kehittämisote kyseenalaistaa jaottelun siitä, että vain johtajat, esimiehet, asiantuntijat tai projektihenkilöstö ovat vastuussa kehittämisestä ja sen suunnittelusta (Seppänen-Järvelä & Vataja 2009a). Kaikkien ammattirooliin kuuluu kehittäminen ja työyhteisön moninaisuus auttaa näkemään ja tekemään asioita laajemmin, monipuolisemmin ja luovemmin. Näin ajattelu ei yksipuolistu ja näkökulmat pysyvät laajoina. (Ajanko 2016.)

3.1 Kehittämisen tavoite ja tulokset

Kehittämisen tavoitteena on lisätä organisaation vaikuttavuutta ja tehokkuutta sekä kykyä saavuttaa päämäärät (Vataja 2012). Kehittämisenäkemyksissä vahvistuu prosessimaisuus, dialogisuus sekä kumppanuus. Puhutaan enemmän alhaalta ylös vaikuttamisesta. (Seppänen-Järvelä & Vataja 2009a.) Kehittämisen suuntauksien heijastavat aikaansa, joten kehittämiseen sisältyy usein erilaisia oletuksia muutoksen toteuttamisen tavoista (Vataja 2012). Kolmannen sukupolven kehittämisen lähestymistavassa korostetaan jatkuvaa oppimista ja uudistumista. Lähtökohtana ei ole aiempien muutosten korvaaminen vähittäisellä uudistamisella, vaan edellytysten luominen ja organisaation vahvistaminen muutoksiin sopeutumiseksi. (Seo ym.2004; Vataja 2012.)

Kokonaisuutta on tarkasteltava yksilön ja yhteisön vahvuuksien kautta (Suonsivu 2014). Mitattavien tavoitteiden kautta voidaan arvioida, onko kehittämistyö onnistunut ja tuottanut tulosta (Järvinen 2011). Alasoini (2006) jakaa kehittämisen tulokset kahteen luokkaan. Ensimmäisen asteen tulokset koskevat perustehtävän toteuttamista ja kyvykkyyden lisäämistä. Toisen asteen tulokset viittaavat kulttuurissa ja kehittämisjärjestelmässä tapahtuneisiin muutoksiin. Jälkimmäiset muutokset näkyvät erityisesti kehittämisosaamisen ja oppimiskyvyn lisääntymisenä. (Seppänen-Järvelä & Vataja 2009a.)

3.2 Kehittämiskulttuuri

On tutkittua, että lyhytkestoiset hankeluontoiset kehittämistehtävät uuvuttavat työntekijöitä ja vievät resursseja pois perustehtävästä. Kehittäminen vaikuttaa sekä työhyvinvointiin että työyhteisön toimivuuteen positiivisesti, jos se on jatkuvaa ja arjen työhön sidottua. Kun kehittämiskulttuurissa tapahtuu muutoksia ne näkyvät myös keskustelukulttuurin kehittymisenä ja kehittämisosaamisen ja -kapasiteetin vahvistumisena. (Seppänen-Järvelä & Vataja 2009a). Kehittäminen edellyttää organisaation jäseniltä asiantuntijuutta sekä kykyä ymmärtää toimintaa ohjaavia oletuksia, viitekehyksiä sekä normeja. Samalla myös kyvykkyyttä niiden kyseenalaistamiseen ja muuttamiseen tarvittaessa. (Vataja 2012.)

Pysyvä kehittämisrakenne

Yleistä on, että kehittämistehtävät eivät ole yhtä kiireellisiä kuin operatiiviset tehtävät lyhyellä aikavälillä katsottuna. Kehittäminen on kuitenkin välttämätöntä pitkällä aikavälillä tarkasteltuna (Pålshaugen 2002). Pysyvä kehittämisrakenne antaa vankan perustan töiden organisoinnille projektiluontoisen vaiheen jälkeen. Rakenteen tulee pohjautua keskusteluissa muodostuneiden yhteisten päätelmien ja päätösten varaan. Näin rakenne kypsyy ihmisissä ja kehkeytyy yhteiseksi ymmärrykseksi. (Lehtonen 2004b.) Tutkimuksissa on havaittu, että tavoitteiden ja kehittämiskohteiden on suotava olla konkreettisia ja hyödyllisiä oman työn kannalta. Kehittämis-kohteiden ja strategioiden määrittelemisessä on olennaista yhteisen työn tavoitteen ja perustehtävän tunnistaminen. (ks. esim. Seppänen-Järvelä & Vataja 2009b.)

Kehittämisen kannalta kehittämisrakenteen kokonaisuus on ratkaiseva. Pysyvä kehittämisrakenne on nimensä mukaisesti pysyvä, mutta sen osat voivat vaihdella. (Lehtonen 2004b.) Pysyvä kehittämisrakenne tuo kehittämiseen suunnitelmallisuutta ja helpottaa siten muuttuvien tarpeiden ennakointia ja niihin vastaamista (Seppänen-Järvelä & Vataja 2009b). Kehittämisen päätehtävä on kuitenkin antaa lisäarvoa operatiivisten tehtävien onnistumiselle (Lehtonen 2004b.)

Työyhteisölähtöinen prosessikehittäminen suuntautuu työn ja perustehtävän tarkastelemiseen. Sen tarkoitus ei ole jumien tai henkilöstöristiriitoja ratkaisu. (Seppänen-Järvelä & Vataja 2009a.)

3.3 Kehittämismenetelmän valinta

Työyhteisön kehittämistyössä voidaan soveltaa erilaisia kehittämismenetelmiä, joiden avulla työyhteisö saa palautetta toiminnastaan ja pystyy refleктоimaan omaa toimintaansa. Työyhteisölähtöisessä kehittämistyössä tavoitteen, kehittämiskohteen sekä etenemisvauhdin ja -tavan määrittelee työyhteisö itse. Onnistumisen arviointi on myös työyhteisön omissa käsissä ja omalla vastuulla. (Seppänen-Järvelä & Vataja 2009a.) Järvinen (2011) kuitenkin muistuttaa, että johdon tulee olla riittävän kriittinen ehdotettuja kehittämishankkeita kohtaan ja vain harvoissa tilanteissa organisaation ulkopuolelta tulevan konsultin käyttö on perusteltua. On myös muistettava, että vastuu ja päätösvalta on aina organisaation johdolla. (Järvinen 2011.)

Kehittämisohjelma

Muutos ja uuden oppiminen horjuttaa aina turvallisuutta ja aiempia sitoumuksia. Epäluulo tai vetäytyminen työyhteisössä saattavat olla seurausta psykologisen turvallisuuden puutteesta. (Elo

ym. 2004.) Keskusteleavassa demokratiassa on olennaista se, että kaikilla on mahdollisuus osallistua. Jokaisella on mahdollisuus tuoda omat intressit julki ja sanoa sanottavansa. Kun kaikilla on mahdollisuus osallistua, kukaan ei voi – eikä kenenkään tarvitse – puhua toisen puolesta. (Lehtonen 2002b.) Menettelytapa ei tee prosesseista helppoja eikä nopeita, mutta mahdollistaa moniulotteisen ja luovan ajattelun, jolloin tulokset ovat laadukkaampia ja harkitumpia (Ajanko 2016).

Elo, Mattila, Kylä-Setälä ja Kuisma (2004) ovat tutkineet työyhteisön ja johtamisen kehittämisohjelman vaikutusta työhyvinvointiin kunta-alan teknisessä virastossa. Kyseisen kehittämisohjelman tavoitteena oli lisätä työntekijöiden hyvinvointia ja edistää sekä fyysistä että psyykkistä toimintakykyä. Ohjelman tavoitteena oli myös muuttaa toimintakulttuuria osallistuvammaksi ja keskusteleavammaksi. Kyseisen tutkimuksen tuloksista käy ilmi, että kehittämisohjelman tuloksena psykososiaalinen työympäristö kehittyi myönteisesti. Kiire väheni ja työn tavoitteiden selkeys, vaikutusmahdollisuudet ja tiedonkulku paranivat. Lisäksi henkilöstön luottamus siihen, että johto on kiinnostunut työntekijöiden hyvinvoinnista, lisääntyi. Esimiesten koettiin toimivan aikaisempaa oikeudenmukaisemmin ja uupumusasteinen väsymys väheni. (Elo, Mattila, Kylä-Setälä & Kuisma 2004.)

Työkonferenssi

Esimerkiksi työkonferenssit mahdollistavat osallisuuden ja vaikutusmahdollisuuden työyhteisöä koskevien asioiden kehittämisessä. Työkonferenssi on keskusteluareena eli tilaisuus, joka perustuu dialogiin. Sen tavoitteena on yhteisymmärryksen löytäminen, jonka varaan voidaan rakentaa toimintasuunnitelma. Työkonferenssi liittyy lähtökohtaisesti aina toiminnalliseen ketjuun eli prosessiin. (Lehtonen 2004a). Työyhteisötalkoisiin (työkonferensseihin) kuuluu kehittämis ehdotusten muotoile sekä niiden toteuttaminen. Helposti toteutettavissa olevissa asioissa voidaan vain sopia muutoksesta, mutta jatkuva seuranta sekä arviointi ovat kehittämisen motivaattoreita. (Elo ym 2004.)

Yhteisen kehittämiskielen muovaaminen on tärkeä osa kehittämisprosessia, jotta ymmärretään asioiden taustat ja vältetään katkokset viestinnässä. (Räsänen 2004.) Työkonferenssissa oppiminen suuntautuu tulevaisuuteen ja tärkeä osa on arvostus ja toisten osapuolten kuuntelu yhteisen oppimisen perustaksi. Aidon ja arvostavan dialogin lisäksi tarvitaan syvällistä reflektiota. Ymmärryksen

ja ajattelun moninaisuuden lisäämiseksi tarvitaan pitkiä prosesseja ja sekä yksilöiden että tiimien työskentelyä asenteiden ja toiminnan tasolla. (Ajanko 2016; Räsänen 2004.) Yksilön liittyvistä asenteista ja käyttäytymisestä lisää luvussa 5 Itsensä johtaminen.

3.4 Kehittämisen aikataulu

Työyhteisön kehittämiseen tarvitaan useamman vuoden järjestelmällinen toiminta, jotta vaikutukset tuntuvat ja ne ovat pysyviä (Elo ym. 2004). Tarvitaan runsaasti pitkäjänteisyyttä. Tärkeää on myös huomata, että aina kehittämisellä ei pyritä muutokseen tai uudistamiseen. Kehittäminen voi olla vallitsevan tilanteen säilyttämistä tai sopeutumista ulkoapäin tulevaan muutokseen. (Vataja 2012.) Kehittämishankkeissa on kuitenkin muistettava, että ainoastaan hyvä tahto ei yksin riitä. Hankkeille on asetettava konkreettiset mitattavat tavoitteet, joilla pystytään määrittelemään riittävän käytännönläheisesti se, mihin ollaan pyrkimässä. (Järvinen 2011.)

Leskelä (2002) nostaa esiin Saralan (1996) esimerkkejä käytännön aloittamiskeinoista, jotka pätevät edelleen, ja toteaa, että muutos on syytä aloittaa pienistä asioista ja kehittämishankkeista:

- Aloita työskentely johtoryhmän kanssa, muutos leviää silloin helposti työntekijöiden keskuuteen
- Käynnistä työryhmiä, jotka hyödyntävät työssä oppimista
- Organisoி kehitysohjelma, johon sisältyy kurseja ja muuta tiedoista oppimista
- Toimi yhteistyössä yrityksen toimintastrategian suunnittelijoiden kanssa
- Aloita arvioimalla nykytila ja oppimista edistävä ilmapiiri
- Koko henkilöstön yhteinen kokoontuminen, jossa selvitetään oppimistarpeet ja suunnitellaan prosessin kulku käytännössä.
- Aloita yhdestä asiasta / osastosta
- Aloita kehittämällä yhtä osatekijää. (Leskelä, 2002.)

3.5 Kohti oppivaa organisaatiota

Työyhteisön kehittämisen tavoitteena on siis lähtökohtaisesti kyse jonkinasteisen muutoksen aikaansaamisesta työn tekemisen tapoihin. Jos kehittämishankkeen tavoitteet eivät ole selkeä, ei silloin tiedetä mitä organisaatiossa ollaan tekemässä eikä hanketta kannata käynnistää (Järvinen 2011.) Erilaiset ideat ja ajatukset lisäävät kehittämiseen liittyvän keskustelun monimuotoisuutta. Asioista ei tarvitse olla samaa mieltä. Parhaimmillaan ristiriitaisesta tilanteesta tai ristiriitaisista ajatuksista syntyy parempia ideoita ja ajatuksia.

Kehittämismenetelmän valinnalla itsessään ei ole merkittävää eroa syntyneisiin kehittämisisältöihin tai niiden pohjalta syntyneisiin ratkaisuihin. Suurempi merkitys sisältöjen määräytymiselle on työyhteisöllisillä piirteillä, kuten organisaation koolla, ryhmän monimuotoisuudella sekä ilmapiirillä ja johtamisella. Tärkeä on havainnoida tilanteita ja pysähtyä niiden ääreen miettimään: mistä tämä tilanne johtuu, kuinka tässä tilanteessa voisi toimia toisin, mihin suuntaan tämä tilanne meitä on viemässä, mitä hyvää tästä tilanteesta voi seurata. Tämä muistuttaa oppivan *organisaation periaatteita*.

Oppiminen

Oppiminen ei merkitse vanhan tiedon korvaamista uudella vaan uutta tapaa tarkastella tuttuja asioita. Oppivassa organisaatiossa luodaan toimintaa tukevia käytänteitä ja kehitetään rakenteita, jotka tukevat oppimisessa ja antavat mahdollisuuden kannustavan ilmapiirin luomiseen (Paasivaara 2010). Oppivassa organisaatiossa tuetaan ajattelun laadun parantamista, reflektointikykyä ja ryhmäoppimista. On huomattava, että organisaatio voi oppia vain oppivien yksilöiden avulla ja heidän kauttaan. Kyky kehitellä yhteisiä visioita ja ymmärrys monimutkaisista asioista on oppivan organisaation tunnusmerkkejä. (Leskelä 2002.)

Visio eli yhteinen näkemys toiminnan suunnasta ja tavoitteista kuvaa organisaation tahtotilan tietyllä aikajänteellä ja on siten kuvaus toivottavasta tulevaisuudesta (Sydänmaanlakka 2016; Dufva 2020). Sengen (1990) mukaan yhteisesti muodostettu ja jaettu visio on oppivan organisaation keskeinen osatekijä. Leskelä (2002) muistuttaa, että yhteinen näkemys tulevaisuudesta on kehitettävä yhdessä dynaamisessa vuorovaikutuksessa ja koska visio syntyy toiminnasta, se edellyttää aikaa. Kun etsitään vastaukset kysymyksiin: ”mitä, miksi ja miten”, luodaan luova prosessi, joka suuntautuu tulevaisuuteen. On kuitenkin muistettava, että prosessi ei saa olla sidottu toteuttamaan jotain ennalta määrättyä. (Leskelä 2002.) Mikäli visio sisältää liian suuria lupauksia tai herättää epärealistisia toiveita, on lopputulemana turhautumista ja kiukkua (Järvinen 2011).

Sosiaalisella vuorovaikutuksella onkin keskeinen rooli oppimisessa. Vuorovaikutusprosessissa on mahdollisuus arvioida omia ajatuksia toisten kanssa. (Paasivaara & Nikkilä 2010.) Oppivassa orga-

nisaatioissa ja erilaisissa tiimeissä henkilöt täydentävät osaamisiaan, kun yksilöiden luontaisia taitumuksia hyödynnetään. Omia heikkouksia ei delegoida toisen hoidettavaksi, vaan jokainen haastaa itsensä kehittymään ja oppimaan toisilta. (Ajanko 2016.)

Seppänen-Järvelä (2009) nostaa esiin, että työyhteisölähtöisen kehittämisen johtamisessa korostuu toiminnallisen osaamisen (ammattitaito) lisäksi myös henkilöstön kehittämis- ja oppimistaitojen sekä ongelmanratkaisu- ja ennakkointikyvyn ylläpitävä kouluttautuminen. Henkilöstön kehittämisen ja koulutusten tarpeen arvioinnissa ja määrittelyssä on otettava huomioon sekä yksilön että työyhteisön tarpeet lyhyellä ja pitkällä aikavälillä. (Seppänen-Järvelä 2009.) Leskelä (2002) kuvaa Ruohotien (1997) käytännön ohjeita työyhteisön kehittämiseksi kohti oppivaa organisaatiota:

- Varmistu, että ryhmässä harjoitetaan aktiivista reflektointia oppimista.
- Ole sitoutunut koko organisaation kehittämiseen ennen kuin lähdet mukaan uusiin kokeiluihin.
- Etene muutosten tavoittelussa ja kehittämisessä vaiheittain: toteuta lyhyen aikavälin muutokset ja rakenna sitten pitkän aikavälin kulttuurimuutokset tukemaan jatkuvaa oppimista ja kasvua.
- Käytä aikaa tasavertaisesti kehittämisen suunnitteluun kuin budjetin ja muiden operatiivisten suunnitelmien luomiseen.
- Sido eri työryhmät ja tahot kehittämissuunnitelmaan. Seuraa ja arvioi suunnitelmaa, käytä tarvittaessa apuna ulkopuolista konsulttia.
- Varmista toimien nivoutuminen saumattomista keskeisiin tavoitteisiin.
- Palkkaa ja nimitä esimiestehtäviin vain kehityskykyisiä ja innostuneita henkilöitä. (Väärä valinta johtaa pysähtyneisyyden tilaan ja muutosvastarintaan.)
- Opettele itsearviointia ja suunnittelua. Lue ja kehity.
- Ympäröi itsesi elämänmyönteisillä ja kehityshaluisilla.
- Kouluta. Kehitä itseäsi oppijana.
- Luo asiantuntijaverkosto, josta on apua kehittämisessä.
- Etene vähitellen vanhojen kaavojen ja tapojen ulkopuolelle.
- Kerää palautetta ja käytä sitä kehittämisen tukena. (Leskelä 2002.)

4 Työyhteisön johtaminen

Tämän opinnäytetyön 3 luvussa on käsitelty työyhteisön kehittämistä ja siihen liittyviä menetelmiä. Lyhyenä yhteenvetona voidaan todeta, että *tulevaisuuteen tähtäävä johtaminen on oppivan organisaation rakentamista*. Organisaation suuntaviivat, joiden puolesta kannattaa taistella tavoitteiden saavuttamiseksi on:

- ymmärretään ihmisten käyttäytymistä
- ymmärretään ihmisten erilaisuutta
- arvostetaan ihmisiä ja edistetään heidän ammatillista kasvuaan
- laajennetaan arvomaailmaa ja ilmaistaan mitä arvostetaan
- edistetään yhteistyötä
- vastustetaan eristäytymistä
- luodaan valinnanmahdollisuuksia. (Leskelä 2002.)

Jos jokin rutiini on ollut tehokas eilen, se voi olla epätarkoituksenmukaista ajan haaskausta huomenna. Ei ole syytä jämähtää paikoilleen ja tehdä asioita kuten aina ennenkin. On pyrittävä havaitsemaan yhteiskunnan, organisaation ja asiakkaiden työlle asettamat vaatimukset. (Paasivaara, 2010; Leskelä, 2002.)

Organisaation toiminta

Monissa organisaatioissa on havaittavissa epäkohtia, jotka vaikuttavat haitallisesti organisaation toimintaan. Nämä epäkohdat saattavat säilyä organisaatiossa vuosia, jos esimies ei puutu niihin pelätessään, että joku loukkaantuu ja syntyy avoin ristiriita aikaisemmin peitetyn sijasta. (Toskala 1992.) Organisaation toiminnassa on keskityttävä avoimuuteen ja toiminnan kriittiseen arviointiin. Työyhteisön toimintaan vaikuttaa kaikkien henkilökohtaiset työtaidot sekä organisaation toimintatapoihin ja -kulttuuriin kuuluvat tiedostetut ja tiedostamattomat käytännöt ja rutiinit. (Leskelä 2002.) Tuloksellista toimintaa saadaan aikaan, kun jokainen henkilöstön jäsen tietää, miten hänen oma tehtävänsä ja toimintansa tukee työyhteisön toiminnan tavoitteita ja strategiaa. Työyhteisön toimivuutta, herkkyyttä ja tehokkuutta voidaankin tehostaa johtamalla tunteiden ja älyn yhdistelmällä. (Paasivaara 2010.)

4.1 Johtamisen edellytykset

Leskelän (2002) mukaan johtaminen on edellytysten luomista – ei toisten harteilla seisomista. Paasivaara (2010) nostaa esiin, että johtajan pätevyys tulee näkyviin muiden työsuoritusten kautta ja työyhteisön menestyminen perustuu osaavaan henkilöstöön. Johtaminen on siten prosessi, joka sisältää suunnittelua, organisointia, vaikuttamista, kontrollointia, ongelmanratkaisua ja päätöksentekoa. Perinteisen asioiden johtamisen (management) sijaan nyky-yhteiskunnassa tulee yhdistää ihmisten ja asioiden johtaminen (Sydänmaanlakka 2016).

Toimeenpanokyky

Toor ja Oforin (2008) artikkelissa Leadership versus Management tuodaan esiin johtajuuteen liittyvien termien eroja. Kotterin (1990) mukaan johtajuudella vaikutetaan ihmisiin ja siihen sisältyy tietynlaista vaikutusvaltaa, jolla selvittää muutoksista. Johtaminen puolestaan liittyy asioiden monimutkaisuuden hallintaan. (Toor & Ofor 2008.) Johtajan toimeenpanokykyyn liittyy kyky johtaa ihmisiä ja ihmisten muodostamia tiimejä ja ryhmiä, ratkaisevaa on myös kyky johtaa itseään (Ajanko 2016).

Ajanko (2016) tuo esiin klassisen 90-luvun artikkelin sekä kirjan ”Why CEOs fail?”, jossa on nostettu esiin, että johtajien suurin ongelma ei ole strategian tai vision eikä karisman puute. Suurin puute on toimeenpanon heikkous. (Ajanko 2016.) Ongelmallisessa työyhteisössä johtamistyyli on etäistä, autoritaarista ja esimieskeskeistä. Ominaista on epäluottamus sekä motivoinnin ja kannustuksen puute. Johtamistyyli, joka on vuorovaikutteinen, osallistuva, työntekijää tukeva ja kannustava sekä kehittämiseen ja itsensä kehittämiseen innostava, tukee tervettä työyhteisöä. (Seppänen-Järvelä & Vataja 2009a.)

Ihmisten johtaminen

Järvinen (2011) nostaa esiin, että ihmisten johtaminen on johtamistehtävistä vaikein ja riskipitoisin. Esimiehen ja johtajan viisauteen kuuluu vahva todellisuudentaju, ammatillinen asenne, oikeudenmukaisuus, myötäelämisen kyky, itsehillintä ja -ymmärrys, sivistynyt käytös ja esimerkillisyys, sinnikkyys ja nöyrämielisyys. Vaikuttaakseen muihin tarvitaan myös näkemystä ihmisistä ohjaavista

psykologisista tekijöistä. (Järvinen 2011.) Mikäli johtaminen tapahtuu yksipuolisesti asioiden johtamisen kautta eikä vapaamuotoisten keskustelujen kautta, saatetaan ajautua vaikeuksiin (Leskelä 2002.) Organisaatioissa on kiinnitettävä huomiota esimiesten johtamistaitoihin, -osaamiseen ja motivaatioon (Järvinen 2011). Johtajalta on odotettava:

- vuorovaikutustaitoja
- kykyä löytää yhteys elämän syvempiin merkityksiin
- visioiden hahmottamisen taitoa
- kykyä käyttää itse ja antaa muiden käyttää mielikuvitustaan
- taitoa hahmottaa arvoja ja tehdä moraalisia valintoja. (Paasivaara 2010.)

Johtamistyyli

Johtamisen on perustuttava tietoon, laaja-alaiseen ymmärrykseen ja tosiasioihin, jotta erehdyksiltä ja hullutuksilta vältytään (Järvinen 2011). Johtajan on oltava edelläkävijä, joka ei tyydy vain jälkikäteen reagoimaan muutoksiin (Paasivaara 2010). Koska johtajaksi kasvetaan pikkuhiljaa, on osattava elää epävarmuuden ja oikeanmukaisuuden keskellä rohkeasti unelmiinsa uskoen. Kasvu vaatii määrätietoisuutta, nöyryyttä ja paljon kokemuksia (Sydänmaanlakka 2016) sekä keinoja nostaa esiin paras potentiaali itsestään ja ympäriltään (Ajanko 2016). On muistettava, että vaikka johtaminen on jatkuvaa vaikuttamista muiden ihmisten ajatteluun ja työsuorituksiin, johtaminen on kollektiivinen asia eikä vain esimiehen vastuulla (Paasivaara 2010).

Johtamistyylin sopivuuteen ja sen kehittymiseen liittyykin johtajan ja työntekijän persoonallisuuspiirteiden yhteensopivuus (kts. Toskala 1992.) Pehrman (2011) toteaa tutkimusten valossa, että mikä tahansa johtamistyyli voi olla tehokas yhdessä tilanteessa ja tehoton toisessa. Ei ole siis yhtä ainoaa ideaalista ja kaikkiin tilanteisiin sopivaa johtamistyyliä. Tarkasteltaessa eri johtamistyyliä painottuu tyylien riippuvuus tilannetekijöistä ja -yhteyksistä, jossa niitä käytetään. (Paasivaara 2010; Pehrman 2011.)

Sydänmaanlakka (2016) määrittelee viisaaksi johtajaksi henkilön, joka on

monipuolisesti älykäs – käytännöllisesti, rationaalisesti, emotionaalisesti, kokonaisvaltaisesti, kulttuurillisesti – ja hänellä on laaja-alaista, syvällistä ja käytännöllistä tietoa, jonka avulla hän voi elää hyvin ja eettisesti. (Sydänmaanlakka 2016.)

4.2 Luottamuksen rakentaminen ja motivointi

Luottamuksen pula ja kontrollointi heikentävät työntekijöiden itseohjautumista, koska heille muodostuu käsitys ja tunne siitä, että heillä ei ole valtaa suhteessa omaan työhönsä (Toskala 1992). Kun esimies tuntee alaistensa taustat, voi hän huomata ihmisten erilaiset tarpeet ja liikkeellepanevat voimat. (Leskelä 2002.) Samalla esimies huomioi alaisten avun, ohjauksen ja tuen tarpeen, sillä esimiehen tehtävä on aktiivisesti osoittaa kiinnostusta alaisiin ja seurata, miten he pärjäävät ja onnistuvat työssään (Järvinen 2011).

Esimiehen tehtävä on myös motivoida alaisiaan, koska motivoitunut henkilö sitoutuu työhön ja motivaatio parantaa työnlaatua. Motivoitunut henkilö haluaa olla aktiivisesti mukana yhteisön toiminnassa ja omalla toiminnallaan kehittää sitä. Työmotivaatiossa ei ole kyse halusta tehdä työtä, vaan halusta saavuttaa työn avulla jotain arvokasta. (Pellinen 2017.) Tutkimuksin on osoitettu, että työmotivaatiolla on vaikutusta tehokkuuteen ja tuottavuuteen (ks. esim. Sinokki 2016). Johtajan on siis löydettävä yksilön motivaatio eli sisäinen liikkeellä pitävä voima, sillä hyvät suoritukset (toiminta, vastuunkanto, luovuus) syntyvät sisäisen motivaation voimalla. Avoin keskustelu luonteenpiirteistä, arvomaailmasta, uskomuksista sekä tavasta johtaa ja tavasta tulla johdetuksi, antaa mahdollisuuden motivoida ja ohjata ihmisiä johtamaan itse itseään kohti tavoitteita. (Leskelä 2002.)

Todellisen johtajan tunnistaakin siitä, että hän tunnistaa ympärillään toisia johtajia – ei alaisia tai seuraajia (Ajanko 2016). On syytä muistaa, että ei ole olemassa hyvää tai huonoa luonnekokonaisuutta vaan on olemassa henkilölle sopivia ja sopimattomia tehtäviä sekä tehtävään sopivia ja sopimattomia henkilöitä. Työyhteisössä on tärkeää vahvistaa kaikkien osallisuutta ja kuunnella myös hiljaisempia ääniä. Väärinymmärryksiä ja -tulkintoja voi syntyä, jos asioista ja tilanteista tehdään hätiköityjä johtopäätöksiä. (Kuulemisesta kuuntelemiseen 2015.)

4.3 Muutoksen johtaminen

Johtaja toimii organisaation perämiehenä. Perämiehen tehtävä on huolehtia, että suunta on oikea ja laiva on liikkeessä kohti määriteltyjä ja asetettuja tavoitteita. Miehistön sitoutuneisuudella ja tehokkuudella edesautetaan muutosprosessin liikkeellelähtöä ja etenemistä. (Toskala 1992.) Mikäli muutokseen uskotaan, on se toteutettavissa. Ajanko (2016) mukaan työyhteisön dynaamisen

asenteen lisääntyessä sisäinen kilpailu vähenee ja tilanteet, joissa voitetaan tekemällä yhteistyötä, lisääntyvät. Dynaaminen asenne pitää sisällään uskomuksen, että jokainen kasvaa, oppii ja kehittyy. (Ajanko 2016.)

Monimuotoisen muutoksen aikaansaamiseksi tarvitaan useita ihmisiä työskentelemään yhteistyössä. (Kuulemisesta kuuntelemiseen 2015.) Tavoitteiden näkyväksi tuominen edellyttää johdonmukaista ja suunnitelmallista asioiden eteenpäin viemistä. Kuten edellä on todettu hyvät johtamistyyli ovat joustavia, tilanteisiin sopivia ja dynaamisia prosesseja. (Paasivaara 2010.) Tärkeä taito johtamisessa on siis tilannetekijöiden tunnistaminen ja -määrittely. Tilannetekijöiden tunnistaminen edellyttää hyvää ihmistuntemusta ja työhön ja työyhteisöön liittyvien ilmiöiden ymmärtämistä. (Paasivaara 2010.)

Muutoksissa onnistuminen edellyttää organisaation sisäisen kulttuurin muutosta (ks. esim. ROTI 2019; Paasivaara 2010.) Muutosten yhteydessä on hyödynnettävä henkilöstön asiantuntemusta ja ammattitaitoa. Heille on annettava mahdollisuus osallistua muutoksen tekemiseen. Osallistuminen auttaa haasteiden kohtaamisessa ja sitouttaa siten yksilöitä työyhteisöön. Tämä vahvistaa myönteisiä asenteita muutosta kohtaan.

4.4 Hyvinvoinnin lisääminen

Hyvinvoivalla henkilöstöllä on kyky vastata muuttuviin työn vaatimuksiin (Suonsivu 2011). Myönteinen ja avoin suhtautuminen mielipiteisiin rohkaisee muita omien näkemysten esittämisessä. Innostuneessa ilmapiirissä kokeillaan rohkeasti uutta ja otetaan riskejä eikä epäonnistumista pelätä vaan virheistä opitaan. Näin ammattitaito ja persoonallisuus kehittyvät jokaisella työyhteisön jäsenellä – johtaja mukaan lukien. Kun työntekijät kokevat tulevansa arvostetuiksi, työtyytyväisyys kohoaa, turhautuneisuus vähenee ja samalla työn laatu paranee. Työyhteisössä pystytään käsittelemään yhdessä työn herättämiä vaikeitakin tunteita. (Paasivaara 2010.)

Työhyvinvointi

Pitkään jatkunut stressi ilmenee usein työyhteisön ilmapiiriongelmina. Välinpitämättömyys, vetäytyminen, eristäytyminen sekä tunteiden hallinnan heikkous ovat merkkejä työyhteisöä kuormittavasta stressistä. Näiden myötä työteho saattaa heikentyä ja virheet lisääntyä. Mahdollisesti myös

sairastavuus, poissaolot ja eläkehakuisuus lisääntyvät. (Sinokki 2016.) Koska työhyvinvointi on sekä yksilön että työyhteisön vastuulla, työntekijän ja työnantajan tulee kehittää työhyvinvointia yhdessä (Työterveyslaitos 2020). Kokonaisvaltainen hyvinvointi tarkoittaa tyytyväisyyttä omaan elämään. Se edellyttää tasapainoa arjen asettamien vaatimusten ja sen tarjoamien mahdollisuuksien välillä. (Suonsivu 2011.) Hyvinvoinnin näkyvyyden voi kiteyttää: hyvinvointi näkyy työtä tehtäessä hyvänä ilmapiirinä, työnilona ja innostuksena.

Työterveyslaitoksen määritelmän mukaan työhyvinvointi tarkoittaa:

turvallista, terveellistä ja tuottavaa työtä, jota ammattitaitoiset työntekijät ja työyhteisöt tekevät hyvin johdetuissa organisaatioissa. Työntekijät ja työyhteisöt kokevat työnsä mielekkääksi ja palkitsevaksi, ja heidän mielestään työ tukee heidän elämäntapaansa (Työterveyslaitos.)

Työhyvinvoinnin integroiminen osaksi kaikkea työyhteisön toimintaa vaatii erilaisuuden hyväksyntää ja keskinäistä luottamusta. Jotta työhyvinvointia voidaan edistää, on organisaatioissa löydettävä tasapaino tehokkuusvaatimusten ja hyvän työhyvinvointitason välillä. (Suonsivu 2011.) Elo ja muut (2004) nostavat esiin Elon ja Kiviniityn (1994) huomion esimiehen oman hyvinvoinnin vaikutuksen valmiuteen tarttua työyhteisön kehittämiseen ja stressiongelmiin. Johtajan on tunnistettava työyhteisön haasteiden ja kehitystarpeiden lisäksi myös omat henkilökohtaiset haasteet ja kehitystarpeet.

4.5 Muutosvalmius

Tehoton johtamistapa voi ylläpitää organisaation muuttumattomuutta vuosien ajan tai muutokset ovat sattumanvaraisia ja lopputulokset ennustamattomia (Toskala 1992). Luvussa 3 nostettiin esiin organisaation muuntojoustavuus eli resilienssi. Resilienssin kehittämisen lisäksi, organisaatioiden on ennakoitava eli oltava proaktiivisia ja jatkuvasti uudistuvia, jotta ne pystyvät reagoimaan toimintaympäristön muutokseen (Vataja 2012).

Muutosvalmiuden neljä perusominaisuutta ovat henkilökohtainen visiointikyky, tutkimustaito, asioiden hallintataito ja yhteistyökyky. Muutoksen on toteutuakseen edettävä sekä yksilön että yhteisön tasoilla yhdessä samansuuntaisesti. Jos tämä ei toteudu, on tasoja työstettävä erikseen ja etsittävä mahdollisuudet niiden yhdistämiseen. (Leskelä 2002.) Yksilöiden ja organisaation

kehittämistarpeet tulisikin aina muodostaa yrityksen liiketoiminnallisesta tilanteesta ja strategisista tavoitteista käsin (Toskala 1992). Jos näkemykset ja visiot ovat erilaiset, asioita on työstettävä yhdessä esimerkiksi luvussa 3.3 mainitun työkonferenssin avulla. Asioiden väliset suhteet ja muutokset tulee nähdä ja jäsentää kokonaisvaltaisesti.

Työyhteisöissä on esitettävä hankalia kysymyksiä, kunnes vaikeuksien lähde löytyy. Ei pidä tyytyä vahvistamaan mielipiteitä ja peittää ristiriitoja. Konfliktit ja pulmat ovat mitä mainioimpia tapoja tuoda esiin uusia näkökantoja. On kuitenkin huomioitava, että juuri henkilöstön itsetuntemukset ja niiden luomat edellytykset ovat yhteydessä organisaation tasapainon säätelyyn. Tämän vuoksi henkilöstön itsetuntemusta on lisättävä, jotta pystytään erittelemään henkilökohtaisia syitä, jotka estävät tarpeellisten tai jopa välttämättömien muutosten tekemisen. (Toskala 1992; Leskelä 2002.) Itsetuntemuksesta lisää luvussa 5 Itsensä johtaminen.

5 Itsensä johtaminen

Itsensä johtaminen on henkilön itseen kohdistuva vaikuttamisprosessi, jossa pyritään ohjaamaan kehoa, ajatuksia, tunteita ja arvoja itsereflektion avulla kohti laajempaa, syvällisempää ja konkreettisempaa tietoisuutta (Sydänmaanlakka 2016). Itsensä johtaminen merkitsee huolehtimista omasta työkyvystä, jaksamisesta ja motivaatiosta sekä omasta osaamisesta ja jatkuvasta kehittämisestä. Itsensä johtamiseen ei tarvita uutta tietoa tai teoriaa vaan toimia, joilla olemassa oleva tieto sovelletaan käytäntöön ja asiat toteutetaan. (Paasivaara 2010). Kuten edellä on todettu; henkilöstön itsetuntemukset ja niiden luomat edellytykset ovat yhteydessä organisaation tasapainon säätelyyn.

Uskomukset ja arvot

Yksilön uskomukset itsestään ja mahdollisuuksistaan vaikuttavat päivittäiseen tehokkuuteen joko voimavarana tai rajoittavana tekijänä. Osa uskomuksista on opittua ja osa perittyä. Niiden muokkaaminen vaatii oman itsen ja luonteen tuntemusta. (Leskelä 2002.) Erilaisten uskomusten ja käsitysten tunnistaminen on lähtökohta muutokselle kohti rationaalisempaa toimintaa. Käsitykset, jotka ovat rakentuneet jo henkilön varhaisessa kehityksessä ovat usein erilaisia vääriä käsityksiä ja toimivat useimmiten muutosten jarruina. (Toskala 1992.)

Arvot ovat asioita, joita pidetään oikeina, hyvinä, tärkeinä ja välttämättöminä elämässä. Ne ovat sidoksissa sekä aikaan että paikkaan kuin myös kulttuuriin ja sukupolveen. Arvojen avulla selvitetään elämän tarkoitus ja luodaan elämään tasapainoa ja mielekkyyttä. Ne toimivat yksilön valintojen ja tekojen perustana. Omien arvojen tiedostaminen vahvistaa ja auttaa suuntaamaan energian oikein. (Paasivaara 2010.) Arvot ovat yksilön käyttäytymistä ohjaavia ajatuksia ja tunteita, jotka liittyvät yksilön tarpeisiin (Sydänmaanlakka 2016).

5.1 Tunnetoimijuus

Nyky-yhteiskunnassa, kun asiakkaat odottavat tiivistä kumppanuutta ja työntekijää suojaavat rakenteet löyhentyvät, itsensä johtaminen on tärkeä onnistumiseen vaikuttava tekijä. Kehittyminen ihmisenä edellyttääkin tietoisuutta oman persoonallisuuden ominaisuuksista. Itsetuntemuksen ja persoonallisuuden vaikutuksen tiedostaminen syventää ymmärrystä omasta käyttäytymisestä.

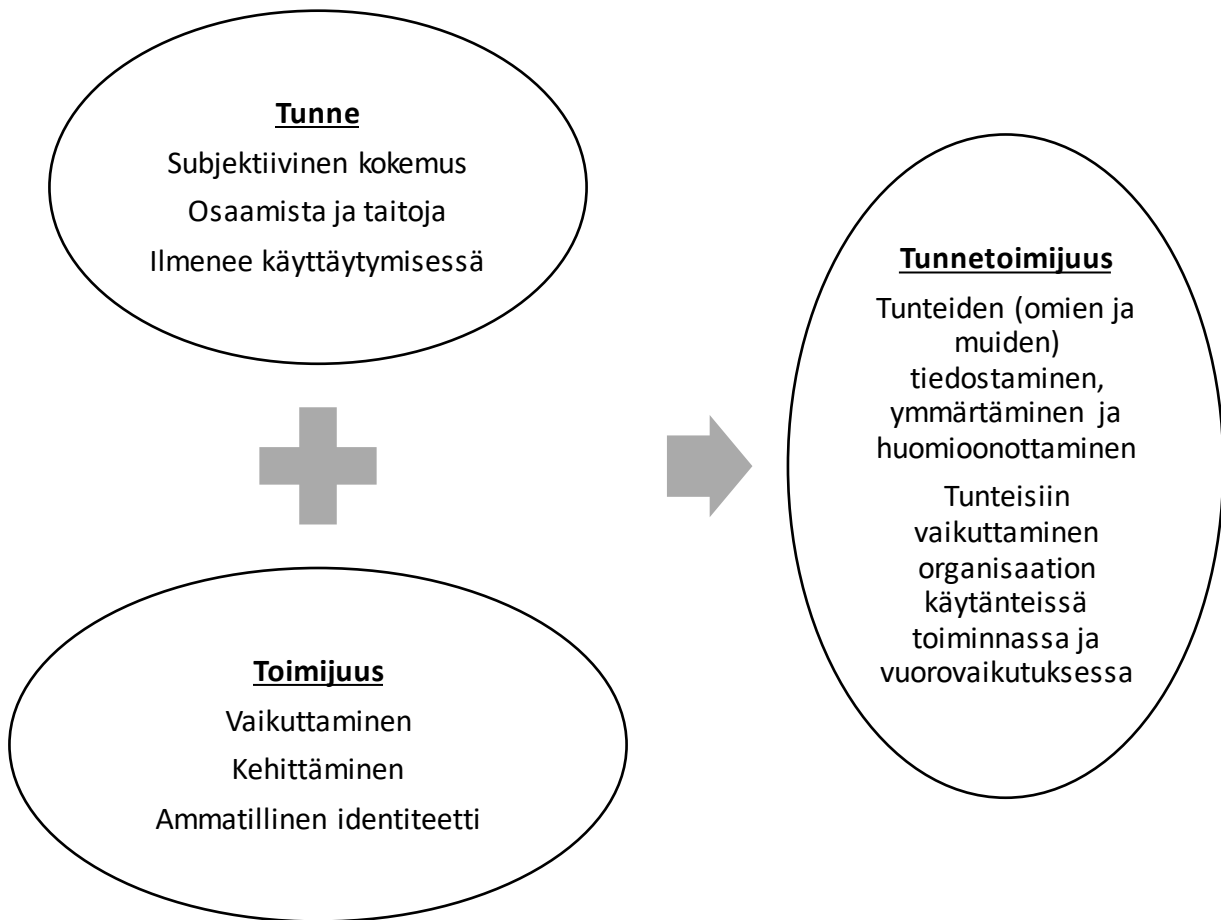
Oman käytöksen ymmärtäminen puolestaan kehittää ihmisten välistä vuorovaikutusta. (Leskelä 2002.)

Tunneilmasto

Vuorovaikutuksessa tietoisuus omien olettamusten ja uskomusten vaikutuksista käsillä olevaan asiaan sekä tietoisuus omasta tietämättömyydestä ovat lähtökohta ymmärrystä edistävälle keskustelulle. Ikävalko, Paloniemi, Nordling, Vähäsantanen ja Hökkä (2020) nostavat esiin Parken ja Seon (2017) huomion kirjallisuudessa esiintyvistä ehdotuksesta työyhteisön tunneilmaston muotoutumisesta ja säilymisestä. On syytä kiinnittää huomiota siihen, millaisia tunteisiin liittyviä odotuksia, tunteenosoituksia tai tunteiden säätelyä työpaikan rutiineihin ja käytänteisiin liittyy. (Ikävalko, Paloniemi, Nordling, Vähäsantanen & Hökkä 2020.)

Työyhteisön tunneilmasto rakentuu rutiinien ja käytänteiden sekä niihin liittyvien tunteiden kautta. Yhteisön tunneilmastolla on mahdollisuus kehittyä, kun yksilöillä on tunteisiin liittyvää osaamista ja siten pystytään vaikuttamaan tunteisiin työpaikalla. Tunneilmastoa voidaan kehittää tukemalla yksilöiden tunnetoimijuutta. (Ikävalko & muut 2020.) Tunnetoimijuus näyttäytyy tunteisiin liittyvänä tietoisuutena, ymmärryksenä ja taitona (Hökkä, Räikkönen, Ikävalko, Paloniemi & Vähäsantanen 2020.)

Hökkä ja muut (2020, 69-74) määrittelevät tämän tunteiden (omien ja muiden) tiedostamisen, ymmärtämisen ja huomioonottamisen sekä tunteisiin vaikuttamisen organisaation käytänteissä, toiminnassa ja vuorovaikutuksessa termillä tunnetoimijuus. (Kuvio 4).



Kuvio 4. Tunnetoimijuuden määritelmä. (Hökkä & muuta 2020, muokattu.)

Paasivaaran (2010) mukaan tunteiden hyväksyminen ja tiedostaminen osaksi elämää varmistaa etulyöntiaseman taistelussa kielteisyyttä vastaan. Se auttaa löytämään omat voimavarat, työn ilon ja elinvoiman, jota stressi ja pessimismi eivät pysty murskaamaan. Tunteiden tiedostaminen ja tarkkailu auttaa jäsentämään ja ymmärtämään itseä ja omia päätöksiä. (Paasivaara 2010.)

5.2 Käyttäytyminen

Sosiaalisten suhteiden laatua työyhteisössä kuvaavat yhteenkuuluvuus (keskinäinen apu ja tuki), sitoutuneisuus (huolenpito ja vastuun tunteminen toisista), ilmaisun avoimuus (vastavuoroinen rohkaiseminen toiveiden, tunteiden ja tarpeiden avoimeen ilmaistamiseen) sekä ristiriitojen vähäisyys. Vuorovaikutuksen ymmärtämiseen tarvitaan kohtaamisen taitoa ja niin sanottua hiljaista tie-

toa, joka auttaa toimimaan hienotunteisesti ja toista kunnioitten. Hyväksyvässä ja arvostavassa ilmapiirissä jokainen uskaltaa ottaa riskejä. Onnistuminen tuo itseluottamusta ja itseluottamus tukee itsearvostusta. (Paasivaara 2010.) Erilaisuuden ymmärtäminen johtaa siihen, että hiljainen tieto havaitaan ja sitä opitaan käsittelemään ja hallitsemaan organisaation kehitysprosessin kannalta viisaasti (Leskelä 2002).

Tunneäly

Kun ihminen pystyy valjastamaan omat tunteensa itsensä motivointiin myös vaikeissa olosuhteissa, puhutaan tunneälykkyydestä. Ajattelulla pystyy vaikuttamaan siihen, mitä tuntee, kokee ja lopulta tekee. (Grandell 2020.) Mayer ja Salovey kuvaavat tunneäly-termillä (emotional intelligence) ihmisen ”älykkyyttä”, jota käytetään toimintakyvyn ja elämänlaatuun vaikuttavien tunteiden havaitsemiseen, käyttämiseen, ymmärtämiseen ja säätelyyn (Saarinen 2007). Tunneälykäs ihminen on empaattinen eli hän osaa asettua muiden asemaan. Työyhteisössä tunteiden tiedostaminen, hyväksyminen ja käsitteleminen ovat tunnejohtamisen tunnusmerkkejä. (Saarinen & Aalto-Setälä 2007.) Työyhteisössä tunteet liittyvät työtehtäviin, omaan asemaan ja odotuksiin, työkavereihin, johtajiin ja koko organisaation. Sekä myönteiset että kielteiset tunteet ovat osa arkea.

Mustan pisteen syndrooma

”Mustan pisteen syndrooma” on eräänlainen suojausmekanismi, joka estää näkemästä emotionaalisia syitä vuorovaikutuksessa. Se estää myös oman käyttäytymisen näkemisen. Ihmiset itse eivät ole välttämättä tietoisia näistä ominaisuuksista ja käyttäytymisestä joita toiset näkevät. Valitettavasti jotkut tietoisesti lisäävät mustia pisteitä, koska haluavat välttyä vastuun ottamisesta omasta käyttäytymisestään. (Paasivaara 2010.) Oleellista on tunnistaa itsessä vaikuttavat tunteet. Tärkeää on myös erottaa omat tunteet muiden tunteista. Esimerkiksi ärtymys on huomaamattomasti tarttuva tunne ristiriitatilanteessa ja epävarmuus heijastuu varautuneena ilmapiirinä. (Erätauko-diologi; Paasivaara 2010.) Tunteiden avulla jokainen voi motivoida itseään ja niiden analysoinnin avulla voi ymmärtää omia ja toisten tunteita. Tunteet toimivatkin ajattelun apuvälineenä. (Saarinen & Aalto-Setälä 2007.) Ymmärtämällä tunteita voi hahmottaa kokonaiskuvan ja löytää selkeyden päätöksen tekoon.

5.3 Itsetuntemus

Itsetuntemus on omien voimavarojen, vahvuuksien, mahdollisuuksien sekä heikkouksien, rajoitteiden, arvojen, motiivien ja tarpeiden ymmärtämistä. Se on subjektiivista ymmärrystä itsestä ja myös ymmärrystä omasta tehtävästä maailmassa. Itsetuntemus ja itsensä kehittämisvalmius on kykyä säädellä omaa toimintaa ja kykyä tunnistaa omat kasvuhaasteet. (Ajanko 2016; Paasivaara 2010.) Itsetuntemus ja minäkuvan luominen onkin monitahoinen prosessi, jossa ihminen jatkuvasti muokkaa sisäisiä kuvia itsestään (Toskala 1992).

Itsetuntemus auttaa jäsentämään epävarmuutta ja jännitystä, jota uudet tilanteet tuovat tullessaan. Itsetuntemuksen voi jakaa useaan käsitteeseen, jotka kietoutuvat toisiinsa; *Itsetunto* käsittää ihmisen kyvyn ja uskalluksen arvostaa itseään realistisella tavalla – uskalluksen olla inhimillinen ja aito ihminen. *Itseluottamus* on tunne omasta pystyvyydestä ja kyvykkyydestä ja sitä kautta uskalluksesta suuntautua eteenpäin. (Toskala 1992.) *Itsearvostus* vaikuttaa siihen, kuinka valmis on keillemaan uusia toimintamalleja ja -strategioita (Paasivaara 2010). *Itsemyötätunto* auttaa kestämään vastoinkäymisiä (Grandell 2015).

Ilman riittävää itsetuntemusta on vaikea suunnitella omaa työtään, tehdä päätöksiä ja sitoutua niihin (Paasivaara 2010). Itse otetut ensimmäiset askeleet lisäävät uskallusta ja sisältäpäin syntynyt muutosvaatimus on voimakkaasti eteenpäin vievä voima. (Leskelä 2002; Järvinen 2011.) Hyvän itsetunnon omaava ja itsemyötätuntoinen henkilö voi tukeutua erilaisissa tilanteissa luontevasti muihin kokematta itseään huonoksi tai riittämättömäksi. Itsemyötätuntoinen henkilö ei lannistu helposti ja hän ottaa vastuun omista virheistään. (Paasivaara 2010; Grandell 2015.)

Reflektointi

Itsetuntemusta voi vahvistaa säännöllisellä reflektoinnilla. Reflektion avulla voi arvioida ja pohtia toiminnan perusteita ja toiminnasta aiheutuneita seuraamuksia. Boud, Keogh ja Walker (1985) määrittelevät reflektion yleiskäsitteeksi älyllisille toiminnoille, joissa yksilöt käyvät läpi kokemuksiin tavoitteena saavuttaa uudenlaista ymmärrystä. Reflektointi edellyttää paneutumista asioihin ja asioiden sisäistämistä. Se on kokemusten systemaattista analysointia, käsitteellistämistä ja uudenlaisten toimintamallien hahmottamista. Reflektointi on asioiden syvällistä arviointia, jossa pyritään oivaltamaan kokonaisuuksia ja asioiden välisiä suhteita. (Sydänma anlakka 2016.)

5.4 Persoonallisuus

Persoonallisuuden tunnistaminen luonneanalyysien avulla antaa taustan ja helpotuksen ihmisten kohtaamiseen sekä mahdollisuuden lähteä muuttamaan maailmaa omasta itsestä käsin (Leskelä 2002). Sekä Paasivaaran (2010) että Leskelän (2002) mukaan oman persoonallisuustyyppin tunteminen ja omien tunteiden tunnistaminen mahdollistaa kehittymisen ihmisenä. Luonneanalyysit pelkistävät ja tuovat esiin ihmisten erilaisia ja erottuvia ajatus- ja tunnemaailmoja sekä toimintatapoja. (Leskelä 2002.) Luonneanalyysijä voidaan hyödyntää työyhteisössä tunnistamaan ihmisten voimavaroja ja niiden moninaisuutta. Tunnistettujen persoonallisuusominaisuuksien avulla voi hyvin itsensä tunteva johtaja:

- löytää sopivan johtamistyylin sekä itselleen että työyhteisölle
- päästä paremmin puhumaan kehityskeskustelussa henkilöstä itsestään, hänen toiveistaan ja tavoitteistaan sekä motivaatiotekijöistä.
- onnistua paremmin hyödyntämään kunkin motivaatioita
- tunnistaa mahdollisia syitä suoritustason laskuun
- havaita tarpeita ryhtyä toimenpiteisiin henkisen työsuojelun alueella
- löytää paremmin ratkaisuja mahdollisiin yhteistyön ongelmatilanteisiin
- hyödyntää inhimillisten voimavarojen moninaisuutta ja tehdä erilaisuudesta vahvuuden.
- murtaa näkymättömiä rajoja ja tulla toimeen erilaisten ihmisten kanssa
- jaksaa muutoksessa ja auttaa muita jaksamaan
- oppia luottamaan kaaokseen sekä sen järjestäytymiseen niin työelämässä kuin yksityisessä elämässä.
- kasvaa ihmisenä.

Organisaation henkinen syvärakenne

Mikä tuntuu tärkeältä tai miellyttävältä juuri nyt? Mikä kaippaa huomiotani? Mitä aion tehdä seuraavaksi? Millä tavalla tai asenteella haluan tehdä sitä, mihin olen ryhtymässä? Itseään kehittävä ihminen huomioi itsensä yksilölliset tarpeet yhdistettynä organisaation tavoitteisiin (Toskala 1992). Työyhteisön sisäiset arvot, uskomukset ja normit muodostavat enemmän tai vähemmän yhdistyneen ajatuksellisen kokonaisuuden. Tämän kokonaisuuden pohjalta työyhteisö ja sen jäsenet luovat käsityksensä työyhteisön tavoitteista ja tehtävistä sekä työyhteisöä ympäröivästä todellisuudesta. Tämä kokonaisuus vaikuttaa suuresti siihen, miten työyhteisö toimii. (Paasivaara 2010.)

Paasivaara (2010) määrittelee työyhteisön toimintakulttuurin organisaation henkiseksi syvärakenteeksi, jota ei useimmiten kyetä tunnistamaan. Kulttuuriin vaikuttaa yhteisön jäsenten väliset nä-

kyvät ja näkymättömät ristiriidat, jotka voivat johtua menneiden asioiden ja tapahtumien erilaisesta tulkinnoista tai kyvyttömyydestä puhua tapahtumien taustoista tai ihmisten erilaisista pyrkimyksistä. (Paasivaara 2010.) Työyhteisön toimintakulttuuri koostuu siis sekä tietoisesta että tiedostamattomasta ja se muovautuu ja kehittyy työyhteisön jäsenten välisenä vuorovaikutuksena (kts. Luukka 2019). Leidenschaft (2020) tiivistää työyhteisön kulttuurin seuraavalla tavalla: *se mitä tapahtuu, kun kukaan ei ole katsomassa.*

5.5 Tuhat askelta muutokseen

Leskelä (2002) nostaa esiin työyhteisön kulttuurin muutoksen. Muutokseen tarvitaan tuhansia pieniä askelia, jolloin yhteinen visio on pitkällä tähtäimellä ratkaisevan tärkeä. Lisäksi jokainen tarvitsee taitoa puuttua ajoissa ilmiöihin, jotka saattavat vaarantaa työyhteisön terveen toiminnan. Uudistuminen on aloitettava pienillä, yksittäisillä, melko toissijaisilla uudistuksilla – ei keskeisillä toiminnoilla. (Leskelä 2002.) Ajanko (2016) tuo esiin seuraavat elementit, jotka ovat tarpeen matkalla kohti toimivaa työyhteisöä:

- 1) yhteinen suunta ja visio – pyrkimys eteenpäin
- 2) yhteiset arvot, yhteisesti sovitut käytännöt ja pelisäännöt
- 3) tiimi-identiteetin rakentaminen ja toisista huolehtiminen
- 4) yhteinen tavoiteasetanta ja -seuranta
- 5) moninaisuuden arvostaminen ja hyödyntäminen
- 6) yksilöiden kyvykkyyksien vahvistaminen ja synergioiden hyödyntäminen
- 7) keskinäinen luottamus, vastuullisuus ja yhteistyö
- 8) mahdollisuuksien ja uusien näkökulmien etsiminen, muutoskyvykyys ja ketteryyys
- 9) yksilölliseen ja yhteiseen ajatteluun kannustaminen
- 10) rohkeus puuttua, antaa palautetta ja haastaa.

Arvojohdetussa ja avoimessa ja positiivisessa ilmapiirissä jokainen voi toimia omana itsenään ja kokea sekä itsensä että työnsä merkitykselliseksi. Luottamusta omaa työtä kohtaan lisää oikein ja rakentavasti annettu palaute, joka on selkeä viesti työyhteisön jäsenen näkyvyydestä ja tehdyn työn merkityksellisyydestä. (Lehtinen, Hakkarainen & Palonen 2014.) Läsnäolo, luottamuksen rakentaminen ja aktiivinen kuuntelu ovat tärkeitä asioita vahvojen kysymysten sekä rakentavan ja korjaavan palautteen rinnalla (Paasivaara 2010). Esimiehen keskeisen tavoitteen tulee olla alaisten motivointi kehittämään omaa työtään sekä lisäämään kekseliäisyyttä ja aloitteellisuutta muutokseen (Toskala 1992).

Kun organisaation ja yksilön tavoitteet on kytketty ja sekoitettu toisiinsa, on johtamisessa onnistuttu. Työ on näin ollen muutakin kuin fyysinen toiminta ja siitä saatu palkka. (Leskelä 2002.) Jos työllä ei ole ihmiselle merkitystä tai hän kokee työnsä arvottomaksi, hän ei käytä voimavarojaan ja alentaa omalta osaltaan työyhteisön toimivuutta ja tuottavuutta (Paasivaara 2010.)

6 Tutkimustulokset

Ennen tutkimuksen aloittamista tehty empiirinen havainto, että työyhteisössä esiintyvät tilanteet ovat erittäin kompleksisia ja vaativat systemaattista ajattelua, sai vahvistuksen tutkimusprosessin aikana. Seuraavassa luvussa on esitetty tutkimusaineistosta esiin nousseet tutkimustulokset, jotka liittyvät tiiviisti työyhteisön toimivuuteen ja sen toiminnan kehittämiseen.

6.1 Itsetuntemus

Henkilöstön itsetuntemukseen sukeltettiin haastatteluissa kyllä ei – kysymyksillä. Itsetuntemukseen liittyvien vastausten jakautuminen on esitetty taulukossa 2. Ensimmäisen osan *tunnistatko*-kysymykset osoittavat, että suurin osa tunnistaa omaan toimintaansa liittyvät rajoitteet ja mahdollisuudet. Toisen osan *oletko* -kysymyksissä esiintyy enemmän hajontaa. Jälkimmäisen osan kysymyksiin pyydettiin vastaamaan Jyväskylän kaupungille tehdyn työelämän näkökulmasta.

Taulukko 2. Henkilöstön itsetuntemus, n=13.

Tunnistatko:	kyllä	ei	ehkä/eos
omat arvosi	13		
tavoitteesi	10	3	
kiinnostuksen kohteesi	13		
toiveet	11	2	
vahvuudet	9	3	1
rajoitteet	13		
tavat toimia erilaisissa arjen tilanteissa	13		
Oletko:	kyllä	ei	ehkä/eos
ollut avuton	6	6	
passivoitunut	8	4	
tyytynyt johonkin	12	1	
sabotoinut	1	11	1
onnistunut	13		
esittänyt uuden idean	9	4	
innostunut	10	2	1
ollut tyytyväinen	13		
avoin	10	1	2
rehellinen	13		
impulsiivinen	10	2	1
epävarma	9	3	1
hämmentynyt	11	2	
aloitteellinen	12	1	
karkuri	3	9	
vapautunut	10	2	1

Vastauksissa toistui seuraavien kaltaiset lausahdukset, jotka osoittavat työyhteisön toimivuuteen liittyvän työhyvinvoinnin heikkenemisen:

Viime aikana ei enää innostunut, kun kyllä tää syö tää resurssivaje minuakin, että en minä enää hyppele tuolla kuin vasikka keväällä.

Olen ollut tyytyväinen, mutta en viime aikoina.

Tutkimus osoitti myös sen, että moni vastaajista on tyytynyt johonkin. Vastauksista ilmeni, että moni on tyytynyt nykyiseen tilanteeseen ja vaikka työyhteisössä ei nähdä esteitä asioiden muuttamiselle, koetaan, että työyhteisöltä ja esimieheltä puuttuu aktiivinen ote viedä asioiden eteenpäin viemiseksi käytännön tasolle saakka.

Eikä uskalla avata suut tuolla, ku aattelee että no tää on aina tehty näin. Sitten yksin mieltii, että tää olis kyllä parempi tehdä näin. Ehkä jollekin työkaverille siitä saattaa sanoa, mutta ei missään palaverissa kaikille tuoda esille. En mä tiiä, että aatteleeko sitä, että muut pitää ihan tyhmänä.

Vastaavaa tilannetta kuvastaa myös seuraava lausahdus: *Joku ehdottaa jotain ja sit muut istuu tuppisuuna, kun eivät uskalla avata suutaan.* Tilanteeseen tyytymistä kuvastaa puolestaan:

Niin se taitaa mennä, että jos joku on perseellään niin sitten nieleskellään. Sitä aikansa jaksaa ja sit sitä vaihtaa työpaikkaa. Siinä kohtaa ei oo enää kysymys siitä, että saisiko 200 euroa lisää palkkaa vaan sitten kun on päättänyt lähteä niin sit sitä lähtee.

6.2 Työn luonne

Tutkimuksessa nousi esiin työyhteisön perustehtävän viranomaisluonne, joka on vaativaa ja sisältää lakisääteisen ohjaus ja neuvontatehtävän. Haastatteluissa nousi esiin, että ensimmäiset kontaktit ja lupaprosessin alkupäässä tapahtunut onnistunut viestintä helpottaisi lupaprosessin läpivientiä. Mutta työtehtävät eivät ole selkeitä, lupaprosessin koetaan sisältävän päällekkäisiä tarkasteluita. Lupaprosessissa on havaittu erilaisia toimintatapoja eikä eri työvaiheet ole kaikilla tiedossa.

Haastattelussa peräänkuulutettiin yhteneviä toimintatapoja sekä päällekkäisten työvaiheiden poistoa ja henkilöille kuuluvien omien tehtävien hoitamista. Työyhteisön toiminnan laadusta puhuttaessa nousi esiin se, että työskentelyssä painotetaan liikaa määrää. Laadua ei mitata ja eroavaisuuksia toimintatavoissa ei tuoda yhteisesti käsiteltäväksi. Painostusta koetaan sekä asiakkaan että työnantajan suunnalta. Työyhteisössä ollaan huolissaan, että vauhdin kiihtyessä virheiden määrä kasvaa ja tuotoksena on epäkelvoja lupia. Tilanne on hankala:

Ei oo helppoa tuoda esiin eroavaisuuksia. Ne monesti saattaa kohdistua jonkun tietyn ihmisen tapaan toimia. Ja sitä ei voi tuoda esiin sillä tavalla, että näin ei voi tehdä, koska silloin tulis selkeästi esille, että okei nyt osoitetaan sormella jotain.

Yhteisiä toimintatapoja ei tule tällä tavalla... 20 ihmistä ja 20 tapaa tehdä asioita, jos muutos tulee ”yllättäen”. Kaikki jatkavat sillä tavalla millä ovat tottuneet tekemään.

6.3 Toiminnan kehittäminen

Sekä organisaation sisäisellä että ulkoisella viestinnällä koetaan olevan merkitystä työyhteisön toimintaan liittyen. Osa haastateltavista nosti esiin tarpeen viestinnän lisäämiseen. Koettiin, että nykyinen viestintä lakisääteisestä perustehtävästä ei ole riittävää – ei työyhteisön sisällä eikä kaupunkirakenteen organisaation eikä myöskään ulkopuolisten sidosryhmien suuntaan.

Toimintatapoja ollaan valmiita muuttamaan, kun muutokset ovat perusteltuja ja niissä edetään hallitusti askel kerrallaan. Selkein ehdotus, joka tutkimuksessa nousi esiin, oli rutinoituminen tietyn tyyppisiin lupa-asioihin ja tehtäviin. Tehtäväkuvien läpikäynnillä ja muokkaamisella henkilökohtaisesti yksilöiden, koettiin olevan motivaatiota nostattava vaikutus.

Ohjeita ja tulkintoja on runsaasti – samoin sähköposteja ja puheluita. *Kaikki tekee kaikkea* -järjestelyä ei koeta enää toimivaksi rakennusvalvonnassa. Erikoistumista eli tietynlaisiin asioihin keskittyminen sekä tiimityöskentelyä ehdotettiin ratkaisuksi työskentelyn tehostamiseen. Tiimityöskentely nähtiin mahdollisuutena parempaan perehdyttämiseen sekä työyhteisön sisäisen viestinnän ja oppimisen tukemiseen. Samasta asiasta puhuttaessa käytettiin termiä varahenkilöjärjestelmä:

Meillä ei oo sellaista varahenkilöjärjestelmää, millaista mä oletin, että meillä olisi ollu. Eli kun jäsen A jää pois tai joutuu sairauslomalle tai on vuosilomalla, että meillä

on selkeästi sellainen kierrätysjärjestelmä, mikä sopeuttaisi tietysti muutokseenkin. Eli joku aina tietäisi, siis että ristiin tiedettäisiin asioita niin kuin lentoemännät laittaa ne ovet lukkoon ristiin.

Kehittämistä tehdään muun työn ohella. Ei ole aikaa pysähtyä eikä tulevaisuuteen varauduta. Muutokseen mukautuminen tapahtuu pakon edessä ja äkkinäisiin muutoksiin sopeutuminen on ihmisten joustavuutta.

6.4 Työtahti

Työyhteisö kokee nykyisen työtahdin liian kovaksi. Todellista työmäärää ei mitata ja työtilanne aiheuttaa muun muassa riittämättömyyden tunnetta. Hälyttäviä merkkejä henkilöstön jaksamiseen ja työkuorman hallintaan liittyen nousi esiin kaikissa haastatteluissa. Työyhteisössä koetaan, että työyhteisö on kohtalaisen tehokas, koska lupapäätöksiä tehdään resurssimäärään nähden paljon.

Lupakäsittely on niin jumissa, että ei pysty keskittymään mihinkään muuhun kuin siihen. Sitä työtä tulee kuitenkin koko ajan lisää.

Inhimillinen työtahti ei ole riittävä siihen, että me pysyttäisiin pinnalla.

Enkä tunne, että meidän organisaatiokaan olisi niin sanotusti sen asian niskan päällä ollenkaan. Päinvastoin. Aivan päinvastoin.

Yritetään selvittää hengissä ja päästä kotia pötköttämään ja jatketaan aamulla uudestaan. Ei se homma toimi, mutta mukavaa on töissä.

6.5 Johdon reagointikyky

Johdon reagointikyky sekä työn kokonaiskuvan näkemisen puute nousivat esiin useassa haastattelussa muun muassa seuraavasti:

Jos saa sanoa niin pomo ei oo oikein ajantasalla. Huomaa lupapäätäjien ja sihteerien puheessa, että pomo ei tää näitä päivittäisiä hommia. Se ei ymmärrä tätä kokonaisuutta sillälaililla. Hän mielellään jakaa niitä ohjeita, mutta hän ei sitten ymmärrä mitä työtä se aiheuttaa, kaikki palauttamiset ja muut. Joutuu kuitenkin niitä viestejä läpikäymään ja kaikenlaista asiakkaan kanssa viestimistä, niin ei se oo niin yksinkertaista, että mitä tehdään. Se vaatii niin paljon työtä.

Hirveällä kiireellä pitäis vaan tehdä, että näyttäis ulospäin siltä, että käsittelyaika on lyhyt. Se on hassu lause, jota heitellään vaan ilmaan, mutta sille ei tehdä mitään. Mitään ei osata tehdä. Ei oikeasti yritetä tehdä mitään. Se on turhauttava. Ja välillä tuntuu, että yritetään puuttua siihen, että yritetään saada ulospäin näyttämään se luku pienemmältä, mutta onko se todellisuutta ja onko se todellinen käsittelyaika se sama. Siitä ei kuitenkaan välitetä vaan siitä, että näyttäis ulospäin paremmalle. Se välillä närästä, että ei ihan oikeisiin asioihin kohdistu.

Esihenkilön toiminta ja henkilöstön hyvinvointi nostettiin esiin muun muassa seuraavasti:

On ymmärrettävää, että johtaja haluaa ottaa alaisistaan kaiken irti, mutta jos puhutaan siitä jatkuvuudesta, tää työmäärä on meille liian iso.

Siinä on sitten tavallaan johdon tahdosta kyse, johdon reagointi kyvystä kyse, että aina joku aivan ilmeinen asia vaietaan pois.

6.6 Resurssipula ja henkilöstön vaihtuvuus

Nuorien henkilöiden palkkaaminen mainittiin varautumisena tulevaisuuteen. Kuitenkaan perehdyttämistä ei tehdä systemaattisesti. Perehdyttämisessä ja niin sanotun hiljaisen tiedon siirtämisessä nousi esiin yhtenevien toimintatapojen ja resurssien puute.

Meininki on kuin uppoavassa laivassa.

Todellista syytä henkilöstön vaihtuvuuteen ei mietitä. Palkkaus on haastateltujen mukaan vain yksi syy, joka ajaa ihmisiä pois. Koetaan, että henkilön kokemusta ja ammattitaitoa ei arvosteta eikä henkilöstöä kohdella tasapuolisesti. Palautteen antokulttuuri on lähes olematonta.

Haastatteluissa nousi jatkuvasti esiin pitkään jatkunut resurssipula. Osa koki stressaavaa kiireen tunnetta samaan aikaan kun toiset eivät enää nähneet tai kokeneet kiirettä tilanteen jatkuvuuden vuoksi. Tutkimuksen mukaan yhtä mieltä oltiin kuitenkin siitä, että kaikkea ei ehditä tekemään.

Haastattelut päättänyt *valitse toinen seuraavista* -patteristo sai ihmiset pohtimaan mitä haluavat omalta työltään. Taulukossa 3 on esitetty vastausten jakautuminen.

Taulukko 3. Valitse toinen seuraavista -vastausten jakautuminen.

Valitse toinen seuraavista:

Suuri vapaus	1	Selkeät ohjeet	15	eos	2
Paljon haasteita	8	Tuttua ja turvallista	9	eos	1
Rutiineja	5	Vaihtelevuutta	10	eos	3
Paikallaan pysyvää	2	Liikkuvaa	14	eos	3
Yhteistyötä	1	Itsenäisyyttä	14	eos	3
Uuden aloittamista	4	Loppuun saattamista	9	eos	5
Laaja-alaisuutta	9	Syväsiantuntuutta	9	eos	0
Ihmisten	9	Asioiden kansa työskentelyä	6	eos	3

6.7 Yhteenveto haastatteluista

Haastatteluiden perusteella voidaan todeta, että työyhteisön toimintaympäristö on erittäin haasteellinen. Työ itsessään on vaativaa ja työkuormaa lisää suuri henkilöstön vaihtuvuus. Kokonaisuuteen kuuluvia tehtäviä on jäänyt hoitamatta useiden vuosien ajalta ja työyhteisöä tarvitsee tukea enemmän. Myös yksilöt tarvitsevat tukea. Tukea on tarjottava sekä työyhteisön että työnantajan suunnalta. Resurssit ja panokset on kohdennettava oikeisiin asioihin ja henkilöstön pitämiseen työyhteisössä. Osaavaa henkilöstöä on hyödynnettävä. Selkeä työnkuva luo raamit työskentelylle ja työn monipuolisuus lisää työssä viihtyvyyttä.

“Me muokkaamme rakennettua ympäristöä, jonka jälkeen se muokkaa meitä.”

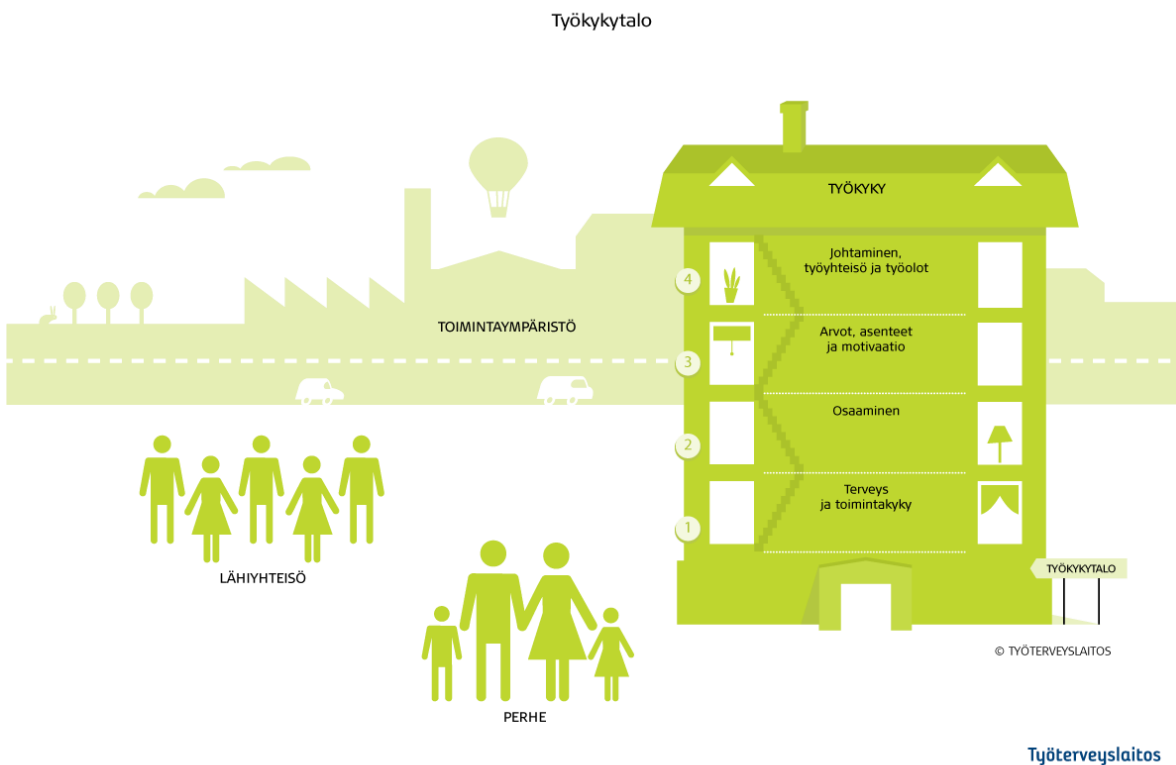
Winston Churchill.

7 Johtopäätökset

Opinnäytetyön tavoite oli selvittää, miten työyhteisö saadaan toimimaan ja miten sen kehittämiskäytänteitä voidaan uudistaa. Tavoitteeseen päästiin. Tutkimuksen perusteella voi todeta, että työyhteisön kehittämiskäytänteitä voidaan uudistaa ja työyhteisön toimivuutta lisätä, kun kehittämiselle annetaan aikaa ja toiminta on systemaattista.

Työkykytalo

Tutkimustulokset muistuttavat Työterveyslaitoksen nelikerroksista työkykytaloa (kuvio 5). Työkykytalon ensimmäisessä kerroksessa on terveys ja toimintakyky. Toisessa kerroksessa on osaaminen ja elinikäinen oppiminen. Kolmannessa kerroksessa sovitetaan työelämä yhteen muun elämän kanssa (arvot, asenteet ja motivaatio). Neljännessä kerroksessa on johtaminen, työyhteisö ja työolot. Työkykytalo pysyy pystyssä, kun kaikkia sen kerroksia kehitetään jatkuvasti läpi koko yksilön työelämän. (Työterveyslaitos 2021.)



Kuvio 5. Työterveyslaitoksen työkykytalo. (Työterveyslaitos 2021.)

7.1 Millaisilla keinoilla kohti uudistuksia?

Elo ja muut (2004) tuovat esiin tilanteen, joka on havaittu myös tämän opinnäytetyön tutkimuksen kohteena olevassa työyhteisössä: Työyhteisöillä on lähtötilanteessa erilaisia valmiuksia keskusteluun sekä omaehtoiseen kehittämiseen. Työyhteisössä yhteiset ongelmanratkaisuyritykset voidaan kokea nostavan ristiriidat esille häiritsevällä tavalla ja tämän seurauksena tilanteet kärjistyvät helposti. (Elo ym. 2004, 40.) Toiminnan tuleekin perustua yhteisten arvojen jakamiselle. Toiminnan perustalle on määriteltävä yhteiset tavoitteet ja avoimeen ja rehelliseen viestintään on panostettava. Kun tietää asioiden todelliset lähtökohdat, ymmärtää kokonaisuutta ja toimintatapoja paremmin.

Usein rutiininomaiset ajattelu- ja toimintamallit estävät uusien kehittämistä koskevien ideoiden toteuttamista. Toimintaa rajoittavia henkisiä esteitä voi selättää kirjaamalla ylös sekä näkyvien tapahtumien ja niiden herättämien tunteiden lisäksi myös näkymättömiin jääneet ajatukset ja tunteet. Yhdessä asioita läpi käymällä on mahdollisuus löytää uusia näkökulmia tilanteiden tarkasteluun ja ajan kanssa psykologisen turvallisuuden taso nousee, kun ihmiset huomaavat, että heille tärkeitä asioita käsitellään ja heille tarjotaan vaikuttamisen mahdollisuus. Tämä mahdollistaa tunnelmaston ja keskustelukulttuurin muuttumisen avoimemmaksi. Tarvittaessa on pyydettävä apua ulkopuoliselta taholta persoonallisuuksien ja toimintatapojen yhteensovittamisessa. Paasivaara (2010) muistuttaa, että tunnistamattomana ja valjastamattomana tunteet voivat olla myrkyllisiä ja lamaannuttavia.

Tulevaisuuden kehityssuunnat

Dufva (2020) nostaa esiin, että tulevaisuuden kehityssuuntien tarkastelulla ja niiden pohjalta voidaan luoda vaihtoehtoisia kuvauksia tulevaisuudesta. Tulevaisuuteen voi vaikuttaa, kun skenaariokuvien jatkoksi laatii visioita ja strategioita. Visioissa avataan uusia mahdollisuuksia, jotta nähdään kuinka asiat voisi johtaa parempaan. Järvinen (2011) tuo esiin John P. Kotterin (1996, 61) kirjoituksen innostavan tulevaisuudenkuvan merkityksestä:

Vision tärkeä tehtävä on, että se kannustaa ihmisiä toimenpiteisiin, jotka eivät välttämättä ole heidän oman lyhyen aikavälin etujensa mukaisia. Järkevän vision edellyttämät muutokset ovat lähes aina ihmisille jossain määrin vaikeita. Joskus paremmasta

tulevaisuudesta maksettava hinta on pieni. Monissa organisaatioissa ihmisiltä vaaditaan suurempia uhrauksia: he joutuvat pois totutuista uomistaan, heidän on pakko tehdä työtä vähemmin resurssein, heidän tulee oppia uusia taitoja ja toimintamalleja ja heillä on uhkana työpaikan menettäminen. Näissä olosuhteissa kenellekään ei pitäisi tulla yllätyksenä, ettei järkevä ihminen suhteudu muutoksiin kovinkaan innostuneesti. Hyvä visio auttaa murtamaan tämän luonnollisen muutosten toteuttamisen haluttomuuden, koska se tarjoaa toivoa ja on siksi kannustava. Hyvä visio tuo selkeästi ilmi uhrausten välttämättömyyden, mutta samalla tekee selväksi, että uhrauksesta koituu etuja, jotka ovat paljon suurempia kuin ilman muutosten toteuttamista olisi mahdollista saavuttaa. (Järvinen 2011, 47-48.)

Tähän on syytä nostaa vielä Seppänen-Järvelä ja Vatanen (2009a) muistutus: kun ryhdytään luomaan omaehtoista kehittämiskulttuuria, on muodostettava kestäviä kehittämISRakenteista sekä kasvatettava työyhteisön kehittämisosaamista. Kehittämistarpeiden tunnistaminen ja niiden muotoileminen konkreettiseksi kehittämisen kohteiksi voidaan kokea haasteellisena tilanteissa, joissa työyhteisö itse asettaa tavoitteet ja rakentaa projektin sisällön. Tärkeä osa on luoda keskustelukulttuuri, jonka avulla voi jakaa, käsitellä, tulkita ja ymmärtää yhdessä. Kehittämisen ja keskustelun rakenteiden on mahdollistettava pysähtyminen, tutkiminen ja arvioiminen säännöllisin väliajoin. (Seppänen-Järvelä & Vataja 2009a.)

Hökkä, Ikävalko, Paloniemi, Vähäsantanen ja Nordling (2020) raportoivat tutkimus- ja kehittämishankkeesta, jossa on tarkasteltu tunnetoimijuutta organisaation muutoksessa sekä sitä, miten tunnetoimijuutta voidaan tukea. Raportissa on nostettu esiin keskeinen kysymys siitä, kuinka työssä voi kukoistaa tai kuinka siitä edes selviää jatkuvan työelämän muutoksen ja viheliäisten ongelmien maailmassa. (Hökkä, Ikävalko, Paloniemi, Vähäsantanen & Nordling 2020.) Työyhteisön tilanteen vuoksi on syytä nostaa esiin myös vuonna 2019 toteutettu Suuri suomalainen työn merkityksellisyys -kysely, josta ilmenee, että lähes kaksi kolmesta pitää työn merkityksellisyyttä tärkeänä asiana työpaikan valinnassa. Samaisen kyselyn tuloksissa on todettu, että yhteenkuuluvuuden tunne ja oman roolin selkeys työyhteisössä luovat tyytyväisyyttä. Tärkeänä pidetään myös sitä, että yksilötasolla saa toteuttaa itseään. (Suuri suomalainen työn merkityksellisyys 2019.)

Ole esimerkki

Kykenevät ihmisten johtajat osaavat ilmaista itseään täysin. He tietävät mitä haluavat, heillä on visioita ja he osaavat viestiä näkemyksensä niin, että muut tukevat heidän pyrkimyksiään. He luovat tulevaisuutta ja uusia näkökulmia ja toimivat oppaina muille. (Leskelä 2002.) Martela ja Pessi

(2018) ovat löytäneet kolme teemaa, jotka toistuvat merkityksellistä työtä koskevassa tutkimuskirjallisuudessa: arvokkuus (significance), hyvää tuottava päämäärä (broader purpose) ja itsensä toteuttaminen (self-realization). Työn arvokkuus ja merkityksellisyys syntyvät kahden asian kautta – mahdollisuus toteuttaa itseään ja mahdollisuus tehdä työnsä kautta jotain hyvää (Martela 2018).

Edellä kuvattua kohden on mentävä, jotta työyhteisö voi menestyä toiminnassaan ja tuottaa yhdenmukaista ja lainmukaista palvelua, jota siltä odotetaan. Johtotason tulee määrittää strategia ja resurssit, jotta tätä pitkäkestoista ja kärsivällisyyttä vaativaa voi lähteä toteuttamaan. Yleisesti ottaen tavoitteiden asetanta on erittäin tärkeässä roolissa. Tavoitteiden tulee olla sekä pitkällä tähtäimellä asetettuja että välitavoitteiksi purettuja ja seurannan mahdollistavia toimenpiteitä. Mikäli jollekin tavoitteelle ei ole asetettu mittaria, sellainen on luotava. Työyhteisön tulee olla tiiviisti kehittämistyössä mukana ja jokaisen tulee ymmärtää, kuinka hänen osallistumisensa tukee ison kuvan toteutumista. Henkilöiden on oltava itseohjautuvia, mutta esihenkilön tulee tarjota tukea ja kannustusta. Organisaation toimivuutta ja sen toiminnan ketteryyttä pystyy kehittämään yhteisten arvojen sekä rakenteiden luomisella. Jotta tähän tavoitteeseen päästään on sekä johdon että henkilöstön tartuttava yhdessä toimeen. Yksilöille, tiimeille ja työyhteisöille on annettava tilaa toimia.

7.2 Mitä työyhteisö tarvitsee oppiakseen?

Tässä ajassa lupakäsittelijöiden kaikki tekee kaikkea -työskentely lisää tilanteen kaaosmaisuuutta. Työyhteisö tarvitsee selkeitä rakenteita ja rutinoitumista, joka tukee yhtenäisten toimintatapojen muodostumista. Organisaatorakennetta ja työyhteisön roolitusta on tarkasteltava uudella tavalla, jotta hukkakäynniltä vältytään. Tehtäväkuvausten päivittämisen kautta voidaan luoda pohja varahenkilöjärjestelmälle sekä kehityspolku, jota pitkin viranhaltijan on mahdollista kulkea ja kehittyä. Henkilöstön osaamisalueiden selvittämällä ja mielenkiinnon kohteiden hyödyntämisellä luodaan tilanne, jossa henkilöstön täysi potentiaali saadaan käyttöön. Työyhteisön toimivuuden kannalta on pyrittävä välttämään seuraavanlaiset tilanteet:

No siis sillei, että jos mulle tulee joku idea niin en mä lähde sitä viemään eteenpäin, koska mä olen vaan yksi pieni tässä maailmassa. Se on mennyt siihen, että mä keskustelen siitä ehkä jonkun kanssa ja sitten ajatellaan, että totahan vois tai pitäis vaikka parantaa jotain asia mutta sitten sitä ei lähdetä viemään eteenpäin. Sillei varmasti voisin itekin hoitaa asioita paremmin, jos haluaisin jollekin asialle muutosta, mutta ehkä se on sitten omaa laiskuutta.

Avoin keskustelu työyhteisön toiminnasta ja henkilöstön tehtävistä auttaa prosessien selkiyttämisessä ja toimintatapojen muodostumisessa. Järvinen (2011) on nostanut esiin sen, että jos ahkeruus, työnteko ja ponnistelut menettävät merkityksensä, aiheutuu välinpitämättömyyttä ja tylsistymistä. Kokonaisuudessaan organisaation menestykseen vaikuttaa se, kuinka tietoinen yhteisö on toimintakulttuuristaan ja kuinka sitä johdetaan (Luukka 2019).

Tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että osa henkilöstöstä elää hektistä arkea ja piiloutuu pettymysten ja kiireen taakse, koska ei halua nähdä työyhteisöön liittyvää kokonaiskuvaa. Myös oman toiminnan ja käytöksen vaikutukset sivuutetaan. Luvussa 5.2 mainittu mustan pisteen syndrooma esiintyy työyhteisössä muun muassa seuraavalla tavalla:

Mutta veikkaisin, että uusille työntekijöille se voi olla sellanen yllätys, että ajaa että asiat esitetään noin painavasti, että eikös tässä oo sitten kenelläkään sanomista. Kauhulla mä oon aina kuunnellu, ku säkin oot pakkana ottanut kantaa, että apua...

On aika siirtyä tekemään asioita eri tavalla. Ei ole syytä jatkaa toimimista samalla tapaa kuin aina ennenkin. Automatisoinnilla ja jatkuvan parantamisen periaatteilla (lean) voidaan poistaa työyhteisön toiminnassa esiintyviä päällekkäisiä vaiheita, jolloin toimintatavat yhdenmukaistuvat ja toiminnan tehokkuus ja työtehtävän mielekkyys kasvaa. Työyhteisön prosessien avaamisen ja uudelleen järjestelyn lisäksi toiminnalle on luotava mittarit, jotka toimivat jatkuvan oppimisen välineinä. Tutkimuksen mukaan nykyinen lupamäärän ja käsittelyajan seuranta ei ole validi tapa ohjata toimintaa. Mittareiden luominen on hankalaa – ei kuitenkaan mahdotonta. Mittareiden lisäksi tarvitaan menetelmiä vaikuttavuuden ja laadun arviointiin. Realistiset ja saavutettavissa olevat tavoitteet antavat työyhteisöllä suunnan, jota kohden mennä.

Työnohjaus

Työyhteisön toiminnan tavoitteiden asettamisen lisäksi, jokaisen tulee asettaa itselleen kehittämisen tavoitteet. Aina ei asiakkaiden ja hallinnon tarpeet voi mennä edelle eikä voida tyytyä nykytilanteeseen. Työyhteisön sisällä havaittavissa olevat ristiriidat eivät ole yhtä pahoja kuin menneinä vuosina. Tilannetta on kuitenkin seurattava tarkkaan ja siihen on puututtava herkästi. Yhteisesti on tähdättävä työasioiden parempaan ymmärtämiseen ja turvalliseen työskentely-ympäristöön, jossa jokainen on yksityishenkilönä koskematon ja turvassa.

Leskelä (2002) on nostanut esiin sen, että hiljaisen tiedon hallinnassa keskeinen kysymys on, kuinka ihmisten kokemukset, aiomukset ja uskomukset tulevasta saadaan esiin ja koottua tuotteiden, palvelun ja johdon päätöksenteon raaka-aineeksi mahdollisimman tehokkaasti. Onkin tärkeää, että jokainen kehittää taitoa hahmottaa oma työnsä osaksi laajempaa kokonaisuutta. Parhaimmillaan työyhteisön kehittämisprosessit kytkeytyvät saumattomasti osaksi suurempia kehittämislinjauksia. Ulkopuolelta tulevat kehitys- ja kehittämisvaateet saattavat aiheuttaa ristiriitoja työyhteisöissä, jos niiden tarkoitusta ja lähtökohtia ei ole selitetty tai niitä ei ole ymmärretty riittäväällä tarkkuudella. Yksilön toimintaa voidaan tukea muutoksessa muun muassa työnohjauksen keinoin. Työnohjauksessa yksilöillä on mahdollisuus tutkia, arvioida ja kehittää omaa työtä sekä sille asetettuja vaatimuksia ja toimintatapoja koulutetun työnohjaajan avulla (Työnohjaus 2021).

Työyhteisössä on siis tähdättävä asioiden parempaan ymmärtämiseen kaikilla tasoilla: yksilön, yhteisön, organisaation, kunnan sekä yleisen edun. Työyhteisön sisällä on pysähdyttävä - pysähdyttävä kuulemaan mitä toisella on sanottavana.

7.3 Mitä tarvitaan työyhteisön toimivuuden parantamiseen?

Työterveyslaitoksen (2020) määritelmän mukaan *toimivalla työyhteisöllä* on yhteinen päämäärä ja tavoite sekä selkeä työn- ja vastuunjako. Jokainen tietää mitä, häneltä odotetaan. Lisäksi toimintatavat ovat yhteisesti sovittuja ja päätöksenteko on läpinäkyvää. Myös ristiriidat otetaan nopeasti käsittelyyn ja esimiestyö on oikeudenmukaista ja tasapuolista. (Työterveyslaitos 2020.)

Tutkimuksen kohteena olevan työyhteisön ongelmallista tilannetta ei pysty kieltämään eikä tilanteesta pysty vetäytymään. Työyhteisössä ollaan samaan aikaan sekä passivoituneita että leipääntyneitä. Tutkimuksen perusteella voidaan kuitenkin todeta, että työyhteisön toimivuutta on mahdollista parantaa, kun toimeen tartutaan viipymättä ja täydellinen lamaantuminen pystytään estämään. Järvinen (2011) on korostanut, että tietotyöläisen parasta ergonomiaa ovat työrauha, luottamus ja itsenäisyys, hyvä ja kannustava ilmapiiri, selkeät töiden järjestelyt ja tavoitteet, kehittymismahdollisuudet sekä tuki ja koulutus eri muodoissaan.

Mutta se, että siitä massasta meidän ei kannata ottaa minkäänlaisia paineita. Ne on esimiehen paineita ja ne tulee just niin kuin ne tulee ja sit okei jos tulee valituksia niin

*se on vaan iso kukkura, joka on tavallaan esimiehen hartioilla. Sitä varten, jos ajatellaan v*ttu, että meillä on ollu henkilökuntaa neljä viis vuotta koko ajan vajaalla niin yrittää vielä vaan hiillostaa. Ei se näin vaan mee. Se pitää ite nähä se asia näin. Ei se vaan mene tästä tän nopeampaan niin ei se vaan mene. Tottahan se on, että se painostus on ilkeetä ja se kolkuttaa omatuntoa, mutta ei sille pidä liian isoa numeroa antaa.*

Työyhteisön toimivuutta voi lähteä parantamaan ja toimintaa kehittämään, kun työyhteisön toiminnalla laaditaan pitkän aikavälin strategia. Toimivuus edellyttää työyhteisössä vallitsevan tunneilmaston havainnoimista ja muokkaamista. Kuten luvussa 5.1 mainitaan, tunneilmastoa voidaan kehittää tukemalla yksilöiden tunnetoimijuutta. On muistettava, että pienillä päivittäisillä teoilla voi olla suuri merkitys. Työyhteisön toiminnan kannalta on oleellista paneutua työyhteisön arki-työskentelyn erityispiirteisiin. Asioiden kokonaisvaltainen katsominen ja sitä kautta syvempi ymmärrys antaa mahdollisuuden toiminnan tehostamiseen ja kehittämiseen.

Työyhteisön toimivuuden parantaminen edellyttää työskentelyä sekä yksilö- että työyhteisötasolla. Kuten aiemmin on todettu, organisaation antama tuki sekä työlle asetetut raamit vahvistavat yksilön onnistumista vaativassa toimintaympäristössä. Tässä moninaisessa työyhteisössä on valtava potentiaali, jonka hyödyntäminen mahdollistaa paremman tulevaisuuden. Järvinen (2011) asettaa esihenkilölle neljä keskeistä vaatimusta: esimerkillisyys, ammatillisuus, oikeudenmukaisuus ja aitous. Nämä samat vaatimukset tulee asettaa kaikille työyhteisön jäsenille.

7.4 Miten tästä eteenpäin?

Yksilön hyvinvointiin vaikuttaa työssä onnistumisen lisäksi palaute, jota hän saa omasta tekemisestään. Myös palautteen antamatta jättäminen vaikuttaa yksilön suorituskykyyn ja sitä kautta hyvinvointiin. Työyhteisön sisäiseen kommunikaatioon ja tiedon jakoon panostettava, jotta voidaan panostaa myös ulospäin suuntautuvaan tiedon jakoon. Tutkimuksen tuloksista oli havaittavissa, että ulospäin suuntautuva oikeanlainen tiedon jako helpottaa arkityöskentelyä. Jotta työyhteisössä voidaan nostaa toiminnan laatua sekä parantaa tehokkuutta, joka vaikuttaa positiivisesti työyhteisön toimivuuteen, on toisten tekemien virheiden peittely tai tekemättä jättämisten korjailu lopetettava. Senge (1990) on tuonut esiin, että henkilökohtaisilta suorituksiltaan korkeatasoiset ihmiset ovat tietoisia tietämättömydestään, epäpätevydestään sekä omista mahdollisista kasvualueistaan.

Askel toiminnan suunnan kääntämisessä kohti toimivaa työyhteisöä on työyhteisön palautteenanto kulttuurin kehittäminen ja keskustelun lisääminen. Jyväskylän kaupungin strategian mukaan Jyväskylä on rohkeasti aikaansa edellä. (Jyväskylän kaupungin strategia 2017.) Jotta tämä olisi arkea tutkimuksen kohteena olleessa työyhteisössä, on toimintaan ja sen kehittämiseen panostettava enemmän. Tarvitaan henkilöitä vastaamaan toiminnan laadusta, viestinnästä, vaikuttavuudesta sekä tulevaisuudesta. Yhdessä suunniteltuihin ja ennakoituihin muutoksiin on koko työyhteisön helpompi lähteä mukaan. Myös Seppänen-Järvelä ja Vatanen (2009a) tuovat esiin, että kehittämiseen liittyvien jännitteiden yhteinen käsittely helpottuu, kun kehittämisen tavoitteet on sovittu yhdessä ja sille on annettu tarvittava fyysinen ja henkinen tila työyhteisössä. Oikein tekeminen on oleellista, mutta vielä oleellisempaa on tehdä oikeita asioita. Myös Colliander ja Kepanen (2021) nostavat esiin systeemisen ajattelun, jossa oleellista on ymmärtää kokonaisuuden ja yksityiskohtien liittyminen toisiinsa. Kun ymmärtää ihmisten ja asioiden välisiä yhteyksiä, pieni teko voi laittaa liikkeelle suuren muutoksen.

Haastatteluiden jälkeen työyhteisössä oli havaittavissa, että hyvinvoinnista ja työn kuormasta puhuttiin aiempaa enemmän. Tämä osoittaa sen, että työyhteisössä on tarpeen ottaa käyttöön työkaluja työhyvinvoinnin edistämiseen. Työterveyslaitoksen internet-sivuilla on tarjolla materiaalia työhyvinvoinnin edistämisen lisäksi myös johtamisen arviointiin ja sen kehittämiseen. Luottamus ja arvostus, yhteistyö ja verkostot, monimuotoisuus ja yksilöllisyys, osaaminen ja kehittyminen sekä uudistuminen ja osallisuus ovat hyvän johtamisen kriteerit (Työterveyslaitos 2021). Esihenkilön on siis mahdollistettava yksilöiden kehittyminen ja haastettava heitä pitämään yllä omaa ammattitaitoaan. Organisaatiolla on vastuu johtamis- ja organisaatiokulttuurin jatkuvasta kehittämisestä ja työntekijällä on vastuu läpi elämän jatkuvasta oppimisesta (Rakennetun omaisuuden tila 2019). Työyhteisö tarvitseekin johtajuutta, joka saa aikaan innostuneita ja motivoituneita henkilöitä toimimaan muutoksen vetureina. Jonain päivänä Jyväskylän rakennusvalvonta voi olla rohkeasti aikaansa edellä.

7.5 Yhteenveto

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, miten työyhteisö saadaan toimimaan ja miten sen kehittämiskäytänteitä voidaan uudistaa. Tutkimuksen sekä tietoperustan perusteella voidaan todeta, että toimiva työyhteisö muodostuu yksilöistä, yhteisöstä sekä esihenkilöstä / yksikön johtajasta. Toimi-

vassa työyhteisössä huolehditaan siitä, että työyhteisö voi hyvin ja yksilö kokee työnsä merkitykselliseksi. Yksilön on huolehdittava omasta oppimisestaan ja työyhteisötoimijuudesta. Esihenkilön on toimittava esimerkkinä ja varmistettava, että yksilöllä on mahdollisuus suoriutua tehtävästään. Yhteisössä tuetaan toinen toisia ja ollaan valmiita oppimaan virheistä. Ennen kaikkea - työyhteisön kulttuuri on avoin. Toimivassa työyhteisössä panostetaan yhdessä laatuun, viestintään, vaikuttavuuteen ja tulevaisuuteen. Vastuu on jaettava. Toiminnan kokonaisuuden hahmottaminen auttaa kaikkia näkemään kuinka tässä hetkessä tehdyt toimet auttavat työyhteisöä jatkossa. Esimerkiksi laadukkaalla toiminnalla ja vaikuttavalla viestinnällä on mahdollista luoda parempaa asiakaskokemusta, joka heijastuu takaisin mielekkäänä työnä sekä positiivisena palautteena. Toimivan työyhteisön toimintamalli on esitetty kuviossa 6.



Kuvio 6. Toimivan työyhteisön toimintamalli.

Tutkimusaineistosta nousi lisäksi tietynlaisia kehittämisohdotuksia, jotka jakaantuivat taulukossa 4 esitettyihin kategorioihin. Kehittämisohdotukset on muunnettu konkreettiseksi toimiksi ja esitetty liitteessä 5 Teemahaastatteluista esiin nousseet kehittämisohdotukset.

Taulukko 4. Kehittämisehdotusten kategorisointi.

Kategoria	Mainintoja / ehdotuksia
Palaverikäytännöt	6
Yhdenmukaisuus	1
Perehdyttäminen	4
Tiimityöskentely / varahenkilöjärjestelmä	4
Ennakkokäsittely	4
Leimaaminen / arkistointi	4
Jatkuva valvonta	5
Tehtäväjako	4
Viestintä	4
Organisointi	2
Palaute	1
Työtyytyväisyys	2
Järjestelmien käyttöönotto	1
Rekrytointi ja resurssi	1
Henkilöstön vaihtuvuus	1
Eläköityminen	1
Strategia	2

8 Pohdinta

Opinnäytetyön alkuperäinen aihe-ehdotus: *Työn merkityksellisyyden lisääminen lupaprosessin kehittämisen kautta* muuntui työn edetessä, kuten myös tavoite ja tutkimuskysymykset, koska muutoksia työyhteisön toimintatapoihin oli tehtävä välittömästi. Lupaprosessiin liittyvän toimintatutkimuksen eli tutkimukseen pohjautuvan tiedon tuottaminen ja yhtäaikainen käytännön muutoksen aikaansaaminen riittävässä ja halutussa laajuudessa todettiin mahdolliseksi kokonaisuudeksi opinnäytetyön aikatauluun nähden.

Tämän työn tutkimusaineiston laajuudesta voi päätellä, että tutkimuksen tulokset antavat vasta alkusysäyksen työyhteisön toiminnan ja toimivuuden kehittämiseen. Jokainen haastatteluissa mainittu asia ansaitsee nousta keskusteluun. Tämän vuoksi, kuten edellä on todettu, työyhteisössä on panostettava avoimen keskustelu- ja toimintakulttuurin rakentumiseen.

Tutkimusmenetelmän valinta

Kaikkien työyhteisön jäsenten haastattelu tuki tutkimukseen osallistuvien anonyymiyttä ja jokainen sai tuoda esiin omat ajatuksensa täysin vapaasti. Jokaisella oli mahdollisuus kertoa oma näkemysensä asioista, kun haastattelut suoritettiin yksilöhaastatteluina. Tavoite saavutettiin, koska haastateltavat puhuivat avoimesti asioista. Moni asia jäi tämän tutkimusraportin ulkopuolelle aiheen laajuuden vuoksi. Se kertoo myös aiheen tärkeydestä ja ajankohtaisuudesta. Mielenkiintoista olisi ollut haastatella myös työyhteisöstä pois lähteneitä.

On ollut kiva päästä avautumaan. Tuntuu, että niinku oon monta kertaa sanonut ja tuonut esille tässäkin, että se on nyt viime aikoina ollut enemmän toimistollakin sitä, että tääkin tehdään aina tälle ja tääkin on huonosti. Nyt näistä asioista on keskusteltu positiivisesti. Jotenkin itellä tosi hyvä fiilis ja nyt on sellanen, että kivaa, että pääsee jatkamaan töitä ja erilailla tulee se työmotivaatio tällaisista hyvistä keskusteluista.

Jatkotyöskentelyssä on suositeltavaa käyttää henkilökohtaisten keskusteluiden lisäksi avointa ryhmähaastattelua ja tarvittaessa strukturoituja lomakehaastatteluita. Ryhmähaastattelu on tehokas tiedonkeräämisen muoto ja avoin keskustelu voi tuoda tilanteeseen täysin uusia näkökulmia.

Moni toi haastattelussa julki, että tilanne näyttää pahalle ulospäin. Toiminnan kehittäminen ja sisäinen toiminta heijastuu väistämättä myös asiakaskokemukseen. Onkin hyvä selvittää, miltä tilanne näyttää asiakkaan suuntaan ja miten asiakaskokemusta voidaan parantaa. Kun toiminnan kehittäminen on käynnistetty, on nykytilanne analysoitava johdon tasolta uudelleen, jotta vältetään virheiden toistaminen. Miksi toimeenpanokyky on ollut alhainen? Työyhteisössä on yhdessä mietittävä, millaisia toimia voidaan ottaa osaksi arkea, jotta tulevaisuus olisi ketterämpi, valoisampi ja kiinnostavampi.

Matka kartoittamattomille vesille

On sanottu, että muutos on matka kartoittamattomille vesille vuotavalla veneellä kapinoivan miehistön kanssa. Kun suunnittelee odottamatonta, pysyy ajan hermoilla. Selviytyä voi, kun luo mahdollisuuksia, mukautuu ja reflektoi sekä kehittää vastustuskykyä, stressin sietokykyä, ammatillista kuntoa ja sosiaalista kuntoa. Olkoon tämä ensimmäinen askel kohti parempaa tulevaa. Työyhteisössä kehitettävät toimintamallit löytyvät vasta kokeilujen kautta. Tulevaisuus vaatii suunnitelmallista ja pitkäjänteistä kehittämistä koko organisaatiolta – avoimessa vuorovaikutuksessa.

Tämän vuoksi; opi kuuntelemaan, toimimaan, puhumaan avoimesti, harkitsemaan ja tee se mikä on olennaista juuri nyt. Havaitse ja ymmärrä. Ymmärrä, miksi toiset tuntevat ja tekevät niin kuin tekevät. Käyttäytyminen on ainutlaatuista. Jokaisella on omat vahvuudet ja heikkoudet, jotka voivat olla tehokkaita tai tehottomia. Ole oikeuden mukainen, avoin ja rehellinen. Anna anteeksi. Torju henkilökohtainen kateus ja valittelu. Puhu! Ole suvaitsevainen ja kärsivällinen itseäsi ja muita kohtaan. Ole aktiivinen ja aidosti kiinnostunut muiden menestyksestä. Laajenna näkökulmaasi ja persoonallisuutta! Anna mahdollisuus. Älä painosta muita omaan aikatauluusi. Kuuntele, älä keskeytä. Ole avoin luoville ja kekseliäille vaihtoehdoille.

Lähteet

- Ajanko, S. 2016. Moninaisuuden johtaminen. Ytimessä johtajan itsetuntemus. Saarijärvi: Suomen Liikekirjat.
- Boud, D., Keogh, R. & Walker, D. 1985. Reflection. Turning experience into learning. New York: Nichols Publishing Company.
- Colliander, H. & Kepanen, P. 2021. Kestävä ja ketterä ympäristöterveys. Pori: Ympäristökustannus Oy.
- Dufva, M. 2020. Megatrendit 2020. Helsinki: Sitra.
- Elo, A-L., Mattila, P., Kylä-Setälä, E. & Kuisma, E. 2004. Työyhteisön ja johtamisen kehittämisohjelman vaikutus työhyvinvointiin. Evaluaatiotutkimus kunta-alan teknisessä virastossa. Tutkimusraportti 26. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Erätauko. 2020. Keskustelumenetelmä. Viitattu 19.9.2020. <https://www.eratauko.fi/>.
- Grandell, R. 2015. Itsemyötätunto. Tammi.
- Grandell, R. 2020. Itsemyötätunto poikkeustilanteen keskellä. e-kirja. Viitattu 21.22.2020. <https://www.itsemyotatunto.com/>.
- Hyvän johtamisen kriteerit. N.d. Työterveyslaitos. Viitattu 8.5.2021. <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/hyvan-johtamisen-kriteerit/>.
- Hökkä, P. Ikävalko, H. Paloniemi, S. Vähäsantanen, K & Nordling, A. 2020. Tunnetoimisuus ja sen tuki työssä. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto. Viitattu 8.12.2020. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-39-8284-3>.
- Hökkä, P., Räikkönen, E., Ikävalko, H., Paloniemi, S. & Vähäsantanen, K. 2020. Tunnetoimisuus ja mittari sen tutkimiseen työssä. Julkaisussa: Tunnetoimisuus ja sen tuki työssä. (toim): Hökkä Päivi, Ikävalko Heini, Paloniemi Susanna, Vähäsantanen Katja ja Nordling Aku. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto, s. 67-92. Viitattu 8.12.2021. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-39-8284-3>.
- Ikävalko, H., Paloniemi, S., Nordling, A., Vähäsantanen, K. & Hökkä, P. 2020. Tunnetoimisuus ja työpaikan tunneilmasto. Julkaisussa: Tunnetoimisuus ja sen tuki työssä. (toim): Hökkä Päivi, Ikävalko Heini, Paloniemi Susanna, Vähäsantanen Katja ja Nordling Aku. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto, s. 106-114. Viitattu 8.12.2021. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-39-8284-3>.
- Järvinen, P. 2011. Esimiestyön vaikeus ja viisaus. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Kaupunkistrategia vuosille 2017-2021. N.d. Jyväskylän kaupunki. Viitattu 30.4.2021. <https://www.jyvaskyla.fi/kaupunkistrategia>.
- Kuulemisesta kuuntelemiseen. 2015. Opas vaikuttajien perehdyttämiseen. Turun kaupunki. Viitattu 19.9.2020. https://media.sitra.fi/2017/02/27175117/kuulemisesta_kuuntelemiseen-2.pdf
- Lehtinen, E. , Hakkarainen, K. & Palonen, T. (2014). Understanding Learning for the Professions: How theories of learning explain coping with rapid change. Julkaisussa: S. Billett, H., C. Harteis &

- Grubern, H. (toim.). International Handbook of Research in Profession-al Practice-based Learning (s. 199-224). Springer. Viitattu 20.9.2020.
- Lehtonen, J. 2004a. Työkonferenssi. Dialoginen metodi. Julkaisussa: Työkonferenssi Suomessa. (toim): Lehtonen Jarmo. Helsinki: Työturvallisuuskeskus, s. 15-56. Viitattu 4.12.2020. https://ttk.fi/files/3473/Tyokonferenssi_Suomessa_2004.pdf.
- Lehtonen, J. 2004b. Jatkuvaa kehittymistä varmentavat rakenteet. Julkaisussa: Työkonferenssi Suomessa. (toim): Lehtonen Jarmo. Helsinki: Työturvallisuuskeskus, s. 175-188. Viitattu 4.12.2020. https://ttk.fi/files/3473/Tyokonferenssi_Suomessa_2004.pdf.
- Leidenschaft. 2020. Suomen ensimmäinen yrityskulttuuritoimisto. Viitattu 7.11.2020. <https://leidenschaft.fi/>.
- Luukka, P. 2019. Yrityskulttuuri on kuningas. Helsinki: Alma Talent.
- Martela, F. 2018. Merkityksellisen työn kolme elementtiä. Blogiteksti. Julkaistu 23.4.2018. Viitattu 13.11.2020. <https://filosofianakatemia.fi/blogi/merkityksellisen-tyon-kolme-elementtia/>.
- Martela, F & Pessi, A. 2018. Significant Work Is About Self-Realization and Broader Purpose: Defining the Key Dimensions of Meaningful Work. Julkaistu verkossa 26.3.2018. Viitattu 13.11.2020. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.00363>.
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2018. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Paasivaara, L. 2010. Itsensä kokoinen johtaja. Itsetuntemus työyhteisön voimavarana. Helsinki: Tammi Kustannusosekeyhtiö.
- Paasivaara, L. & Nikkilä, J. 2010. Yhteisöllisyydestä työhyvinvointia. Helsinki: Kirjapaja.
- Pellinen, J. 2017. Talusjohtaminen. Helsinki: Alma Talent.
- Pehrman, T. 2012. Paremmiin puhumalla. Restoratiivinen sovittelu työyhteisössä. Rovaniemi: Lapin yliopisto. Viitattu 15.11.2020. <http://urn.fi/URN:NBN:fi:ula-201203291064>.
- Pålshaugen, Ö. 2002. Discourse democracy at work. Julkaisussa: Concepts and Transformation 7:2, s. 141-192. Viitattu 4.12.2020. <https://doi.org/10.1075/cat.7.2.03pal>.
- ROTI. 2019. Raportti rakennetun ympäristön tilasta 2019 ladattavissa www-sivulta. Viitattu 6.11.2020. <https://www.ril.fi/fi/alan-kehitys-2/roti-2019.html>.
- Räsänen, T. 2004. Oppiminen tuo muutoksen! Työkonferenssi oppimisareenana. Julkaisussa: Työkonferenssi Suomessa. (toim): Lehtonen Jarmo. Helsinki: Työturvallisuuskeskus, s. 101-112. Viitattu 4.12.2020. https://ttk.fi/files/3473/Tyokonferenssi_Suomessa_2004.pdf.
- Saarinen, M. 2007. Tunneälykäs esimiestyö. Esimiesten kykypohjaisen tunneälyosaamisen laadullinen kuvaaminen ja määrällinen mittaaminen. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Saarinen, M & Aalto-Setälä, P. 2007. Perkele!: tunneosaamisen oppikirja esimiehille. Helsinki: Kirjapaja.

Seo, M.-G., Putnam, L. L. & Bartunek, J.M. 2004. Dualities and Tensions of Planned Organizational Change. Julkaisussa Pole, M.s. & Van de Ven, A.H. (toim): Handbook of organizational Change and Innovation. Oxford: Oxford University Press, s. 73-107.

Seppänen-Järvelä, R. 2009. Työpaikka - yksilö, yhteisö ja organisaatio kehittämisen ytimessä. Julkaisussa: Työyhteisö uusille urille. Kehittäminen osaksi arjen työtä. (toim): Seppänen-Järvelä, R & Vataja, K. Juva: PS-Kustannus, s.31-50.

Seppänen-Järvelä, R & Vataja, K. 2009a. Työyhteisölähtöinen kehittämisote ja sen periaatteet. Julkaisussa: Työyhteisö uusille urille. Kehittäminen osaksi arjen työtä. (toim): Seppänen-Järvelä, R & Vataja, K. Juva: PS-Kustannus, s.11-29.

Seppänen-Järvelä, R & Vataja K. 2009b. Työyhteisölähtöinen prosessikehittäminen kehittämisotteena. Julkaisussa: Työelämän tutkimus 7 (2), s. 105-116.

Seville, E. 2016. Resilient Organizations. How to survive, thrive and create opportunities through crisis and change. London, UK: Kogan Page. e-kirja. Viitattu 01.11.2020.

Suonsivu, K. 2011. Työhyvinvointi osana henkilöstöjohtamista. Kuopio: UNIpress.

Toimiva työyhteisö. N.d. Työterveyslaitos. Viitattu 12.9.2020. <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/>.

Toor, S-u-R & Ofori, G. 2008. Leadership versus Management: How They Are Different, and Why. Julkaisussa: Leadership and Management in Engineering Vol. 8, Issue 2. [https://doi.org/10.1061/\(asce\)1532-6748\(2008\)8:2\(61\)](https://doi.org/10.1061/(asce)1532-6748(2008)8:2(61)). Viitattu 04.01.2021

Toskala, A. 1992. Itsetuntemus ja johtajuus. Jyväskylä: Odeco.

Työhyvinvointi. N.d. Työterveyslaitos. Viitattu 1.11.2020. <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyohyvinvointi/>.

Työkykytalo. N.d. Työterveyslaitos. Viitattu 8.5.2021. <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyokykytalo/>.

Työn murros Suomessa. 2020. Tutkimusraportti tulevaisuuden työelämästä ja työn murroksesta 2020 ladattavissa CGI:n sivustolta. Viitattu 30.10.2020. <https://www.cgi.fi/fi/lataa/tutkimus-tyon-murroksesta-suomessa>.

Työnohjaus. N.d. Suomen työnohjaajat ry. Viitattu 8.5.2021. <https://www.suomentyonohjaajat.fi/tyonohjaus>.

Vataja, K. 2012. Kehittyvä työyhteisö. Itsearviointin hyödyntäminen työyhteisön kehittämisessä kunnallisessa sosiaalitoimessa. Terveiden ja hyvinvoinnin laitos (THL). Tutkimus 86/2012. Helsinki.

Liitteet

Liite 1. Infokirje haastateltaville

Teemahaastattelu

Olet osa minun verkostojohtamisopintojeni (YAMK-tutkinto) opinnäytetyötutkimusta. Opinnäytetyöni aihe on ”Toimiva työyhteisö” ja pyrin selvittämään, kuinka työyhteisön kehittämiskäytänteitä voi uudistaa. Tutkin asiaa meidän oman organisaatiomme eli Jyväskylän kaupungin rakennusvalvonnan henkilöstön teemahaastattelujen avulla.

Haastattelulle tulen varamaan kalenteristasi aikaa puolitoista tuntia ja se on varattu henkilökohtaista haastattelua varten. Haastattelun suunniteltu kesto on noin 60 minuuttia. Liitän kokouskutsuun muutamia ennakkokysymyksiä, joiden toivon herättävän ajatuksia muun muassa työyhteisön toimintatapoihin liittyen. Haastattelut kokonaisuudessaan tehdään tammi-helmikuun aikana. Haastattelun aikana saa innovoida, tarinoida sekä muistella menneitä onnistumisia ja epäonnistumisia.

Haastattelun jälkeen aineistot käsitellään siten, että vastauksia ei voida yhdistää yksittäiseen henkilöön. Aineiston avulla pyrin löytämään keinoja työyhteisön kehittämiseen ja henkilöstön osaamisen sekä tietotaidon ylläpitoon ja niiden hyödyntämiseen.

Ystävällisin terveisin,

Heidi Hämäläinen-Laitinen

Liite 2. Suostumus tutkimukseen osallitumisesta

Tutkimuksen nimi: Toimiva työyhteisö

Tutkimuksen tekijä: Heidi Hämäläinen-Laitinen

Kuvaus tutkimuksesta: Opinnäytetyö, YAMK-tutkinto, verkostojohtaminen. Tutkimuksen tulokset julkaistaan opinnäytetyön päätösseminaarissa ja kirjallisesti opinnäytetyön kirjallisessa raportissa thesus.fi palvelussa.

Minulle on selvitetty yllä mainitun tutkimuksen tarkoitus ja tutkimuksessa käytettävät tutkimusmenetelmät.

Olen tietoinen siitä, että tutkimukseen osallistuminen on osa toimenkuvaani ja se tehdään työaikana. Olen myös tietoinen siitä, että haastattelun jälkeen aineisto litte-roidaan siten, ettei kertomaani voi yhdistää minuun. Olen tietoinen, että minun on erikseen mainittava, jos haluan jonkin sanomani yhdistettävän minuun.

Päiväys

Tutkimukseen osallistuvan allekirjoitus ja nimenselvennys

Liite 3. Kokouskutsu ja ennakkokysymykset

Hei.

Tämä puolitoista tuntinen on varattu sinun ajatuksillesi, ideoillesi ja tuntemuksillesi.

Opinnäytetyön ja haastatteluiden pohjalta pyrin löytämään muuttujia, joihin työyhteisö pystyy vaikuttamaan. Haastatteluiden tuloksia ja analysointia on tarkoitus käyttää kehittämisen tukena.

HUOM: Kehittämisen tavoitteena ei aina ole jatkuva parantaminen.

Haastatteluun ei tarvitse valmistautua etukäteen, mutta halutessasi voi herätellä ajatuksia alla olevien kysymyksien kautta:

Viestintä: Millä eri tavoin sinä viestit / työyhteisö viestii organisaation sisällä ja sen ulkopuolelle? Milloin koit onnistuneesi tai epäonnistuneesi viestinnässä? Millainen tämä tilanne oli? Sähköpostit, palaverit, teamsit ja puhelut... Riittääkö? Miten voisimme lisätä viestinnän vaikuttavuutta, jotta jostain suunnasta helpottaisi? Mikä kannustaisi viestimään paremmin? Onko meillä aikaa kehittyä viestijänä? Onko meillä varaa olla kehittämättä viestintää?

Laatu: Mitä laatu tarkoittaa meidän toiminnassamme? Onko se palvelualttiutta, tasapuolisuutta, yhdenmukaista kohtelua, hyvää vuorovaikutusta, empatiakykyjä, nopeutta, oikeiden asioiden tekemistä? Mitä?

Vaikuttavuus: Miten rakennusvalvonnan vaikuttavuutta voisi parantaa? Mikä on suurin tehottomuutta aiheuttava pullonkaula meidän työssämme? Voimmeko tehdä jotain enemmän ja jotain vähän vähemmän? Miten voisimme tehdä vähemmällä enemmän?

Tulevaisuuden visiot: Millaisena näet rakennusvalvonnan tulevaisuuden viiden vuoden päästä? Mistä unelmoit? Jos sinulla olisi valta päättää asioista ja riittävästi rahaa käytettävissä rakennusvalvonnan kehittämiseen ja vaikuttavuuden parantamiseen, mitä tekisit?

terveisin, Heidi

Liite 4. Tietovarantotaulukko

Tiedon tyyppi	Määrä	Tietolähde	Kohderyhmä
Haastattelut	18 kpl	Haastateltavat	Opinnäytetyön tutkimus
Haastatteluiden videoinnit	17 kpl	Haastateltavat	Opinnäytetyön tutkimus
Haastatteluiden litteroinnit	230 sivua (riviväli 1.5, fonttikoko 12, fontti Calibri)	Tutkija	Opinnäytetyön tutkimus
Haastatteluiden tulokset taulukoituna	1 tiedosto, 19 taulukkoa	Tutkija	Opinnäytetyön tutkimus
Havainto- ja tutkimuspäiväkirja	15 sivua	Tutkija	Opinnäytetyön tutkimus
Lean-ohjausryhmän muistiot	11 sivua	Lean-ohjausryhmä	Lean-ohjausryhmä
Koulutus- ja palaverimuis-tiinpanot	useita tiedostoja	Tutkija	Tutkija

Liite 5. Teemahaastatteluista esiin nousseet kehittämiskohteet

Epämääräiset kehittämisehdotukset	Konkretia
Palaverikäytännöt:	
<i>Onko se sitten niin, että pitäisi vaan lyödä pöytään heti asioita ensimmäisen viidentoista minuutin aikana, joihin jokainen nostelee kulmakarvojan, että aa mikäs toi olikaan ja tohon mun pitääkin sanoa ja vain lopussa voi todeta näitä toistettavia asioita tai vähemmän akuutteja.</i>	Kokouskäytänteiden hiominen; kokouskäyttäytyminen, palaverien tarpeellisuus, käsiteltävä asiat. Katso: Jyväskylän kaupungin ohjeistus palaverien järjestämisestä, Hyvä Etäpäivä -yammer.
<i>Me olleen tietysti kiireisiä ja alimitoitettuja. Mä taisin aloittaa tän kokouksen sillä, että mä oon ahdistunut sähköpostien määrästä enkä mä oo tänään kerennyt mihinkään. Tää on vaan fakta, mutta silloinkin kun on kiire niin silloin pitää tavallaan pudottaa sitä kokouksen kokoapienemäksi ja tiiviimmäksi eikä missään tapauksessa jäädä sinne tunniksi roikkumaan ja odottelemaan, että joku sanoisi jotain – vaan se on napakka. Todetaan, että jaa ei oo asiaa ja pistetään kokous seis. Jos joku vielä nostaa sormen, että mulla on vielä yks juttu niin se sallittakoon.</i>	Katso edellinen. Lisäksi: henkilökohtainen töiden organisointi sekä koko työyhteisön töiden priorisointi. Työnohjaus. [Toimintaan ja päätöksentekoon liittyvissä tilanteissa tulee varata aikaa harkintaan... eli ratkaisun ideointiin ja ehdotusten arviointiin sekä ratkaisun valintaan. Koko työyhteisön yhteiset keskustelut tavoitteista sekä tavoitteiden toteuttamiseen tarvittavista resursseista.]
<i>Sellanen purnaus-perjantai-palaveri olis siitä hyvä idea, että välillä just saattaa perjantaina töiden jälkeen kun oot aivan ryytynyt ja väsynyt ja joku asia stressaa ja sit tietenkin vaihtolovelvollisuus, et voi ihan sillee koko asiaa haukkua kotona että on ihan hirvee hakija ja sit toinen tietenkin huomaa sen, että mikä sul on mikä stressaa. Olis kiva lähteä viikonlopun viettoon, että sainpas keventää oloa niin ei sit tarviis kotona sitä oloa keventää.</i>	Vapaaehtoinen vapaamuotoinen tilaisuus, jossa on mahdollisuus puhua viikon aikana tapahtuneista asioista, joista muiden on mahdollista oppia.
<i>Oisko Raamin yhteyteen semmoinen, että joku ja kuka on se joku jolla on aikaa? Mutta ajatuksen tasolla, että kasais semmoisen mitä pitää olla kosteudenhallintasuunnitelmassa vähimmillään tai mitä pitää olla pientalon osalta. Sit se käytäis lyhyesti Raamissa läpi. Jo semmoset kauan aikaa olleet kenties heräis, että en mä oo tommosta vaatinut ja hei mä vaadin aikapaljon liikaa tai mä vaadin liian vähän. Tulis heräteltyä ne vanhat ja samalla uudet sais tiedon. Se ei sais käytännössä olla liian pitkä, koska siinä tulee sitten että ei jakseta kuunnella. Joidenkin tiettyjen lupatyypin osalta, minkä tasoiset kuvat vaaditaan ja ettei tuu sitä, että yks vaatii paljon ylitse muiden ja toinen antaa kaiken läpi. Musta tuntuu, että niissä on niin paljon hajontaa. Ja se mikä osaltaan auttaisi olisi perehdytys.</i>	Rakennusvalvonnan sisäinen koulutussuunnitelma. Jokainen osallistetaan toimimaan tietyn osa-alueen kouluttajana/erikoistujana. Samalla kehittyy ongelmanratkaisu- ja esiintymistaidot. Koulutuksista kertyy aineisto, joka toimii perehdyttämisessä sekä sisäinen intran rakentamisessa.

<p><i>Jos sitä ajattelee, että mikä sitä saisi ihmiset innostumaan työyhteisön yhteisistä töistä ja raameista ja systeemeistä niin se olisi vastuuttaminen. Siellä jaettaisiin useille henkilöille tehtävät ja kussakin Raami-kokouksessa olisi tietty osa-alue, jonka on valmistellut tuo henkilö ja tuon toisen osa-alueen tuo toinen henkilö. Ja ne pistäis siitä tiiviin paketin pöytään siitä asiasta ja thats it. Koska jos siellä on vain yksi henkilö, joka puhuu niin silloin siellä n 19 henkilöä, jotka viheltelee. "Mulla on kiire. En mä pysty." (Naurua.) Toi on ollu sitä todellisuutta jo monta vuotta.</i></p>	<p>Katso edellinen.</p>
<p><i>Sitten joku tämmöinen on varmaan kätevää luoda, esim. teamsin kautta ja sitten joku sinne heittäis niitä uusia lakeja ja sitten myö joku porukalla tartutaan niihin tai joku perehtyy. Jossakin vaiheessa oli sillai, että joku perehtyi, niin silloin, kun tuli niitä uusia asetuksia niinku joku palojuttu, niin meillähän se palotarkastajat, joku heistä perehtyi siihen ja sit käytiin porukalla läpi tai lvi-asioissa sitten. Nää lvi-kaverit kävi niitä sitten läpi. Että joku tämmöinen ihan järjestelmä siihen pitää saada, varsinkin nyt kun meitä on aika paljon. Silloin meillä oli pienempi porukka ja nyt tuntuu, kun on vaihtelevuutta ollut paljon niin sekin hankaloittaa sitä paljon.</i></p>	<p>Sisäinen intra (sharepoint).</p>
<p>Yhdenmukaisuus</p>	
<p><i>Yksi työnjohtaja ihmetteli kovastikin, kun oli normaalisti asioinut A:n kanssa ja sitten tulikin B:n lupapäätös. Hän koki ne aivan erilaisiksi ja "onko teillä linja muuttunut". Ei varmaan oo linja muuttunut, mutta päätös voi olla erinäköinen riippuen henkilökohtaisista ominaisuuksista mitä sinne laitetaan. A:n päätös oli sellanen, mitä minuakin on opetettu tekemään eli sellainen 10-sivuinen. Vähemmälläkin pärjää. Kyllä sitä eroavaisuutta syntyy. Että en mä tiedä, sitten se, että lupapäätös tehdään sillä samalla ohjelmalla, että kyllähän se nyt samalta näyttää kokolailla, mutta millaista se sisältö on ja ohjaus. Ihminen saa minulta erilaisen vastauksen kuin C:ltä. Vaikka se sisältö voisi olla koko lailla samanlainen. Mä koristelen sen ruusuilla ja toiselta se voi tulla yhdellä sanalla. Se viesti on sama, mutta vähän eri tyylillä ilmaistu.</i></p>	<p>Lupapäätösten auditointi.</p>
<p>Perehdyttäminen</p>	
<p><i>Vaikka niin, että yks ihminen hoitaa yhden asian ja toinen toisen asian. Ei tartte kuormittaa yhtä ihmistä koko perehdytyksessä vaan voitaisi jakaa sitä.</i></p>	<p>Selkeä vastuuttaminen / vastuunjako. Työtehtävien priorisointi.</p>

<p><i>Tartteeko sen perehdytyksen olla tosiaan yhden ihmisen hoitamaa, kun siinä saattaa tulla monia asioita esille, kun useampi ihminen hoitais sitä perehdytystä, vähän eri alueita. Ehkä kenties vähän erilaisia ajatusmalleja sille perehdytettävälle ja erilaisia toimintatapoja, mistä hän voisitten kasata itselleen sopivimman.</i></p>	<p>Katso edellinen.</p>
<p><i>Uusien työntekijöiden perehdytys pitäis olla parempaa mitä se on ollu meillä. Ajattelisin, että olis olla järkevää olla joku runko, missä olis sellaisia pääkohtia tavallaan, että asioita, jotka olis tärkeitä ja mitkä olis huomioitava. Tulis sellainen pohja siihen työhön, kun ei oikein tiedä milläläilla ihmiset opastetaan ja miten epävarmoja he ovat sitten sitä työtä tehdessään. Ehkä se perusperehdyttäminen on ainakin tärkeä. Perehdytystä tulee kuitenkin koko ajan arjessa.</i></p>	<p>Yhteinen perehdyttämisen prosessikaavio. Henkilökohtainen kehityssuunnitelma.</p>
<p><i>Olisko se semmoinen sisäisen koulutuksen ja kehittymisen joku ohjenuora ja kivitaulu voisi olla olemassa? Mutta ei sitten, kun ihmiset ovat jo opineet työnsä, ei heitä tarvii tämmösessä asiantuntija-ammattissa enää taluttaa mihinkään.</i></p>	<p>Rakennusvalvonnan toiminnan kivijalkojen määrittely. Lainauksesta poiketen: jatkuva oppiminen!! Toiminnan kehityssuunnitelma ja henkilökohtaiset kehityssuunnitelmat.</p>
<p>Tiimityöskentely / varahenkilöjärjestelmä</p>	
<p><i>Siinä on sitten se, että jos esim. A ja B hoitaa näitä halleja kahdestaan, ja tää nyt vaan tuli, niin mikäli A päättää, että hän kyllästy ja vaihtaa työnantajaa niin siellä on B, joka pystyy jatkaamaan niiden kanssa ja sit siihen otettais joku seuraava, jota hän ryhtyy opastamaan. --- se tilanne ei lähde nollasta ja se ei vaadi niin älytöntä työmäärää lähteä selvittämään tyhjistä. --- on semmonen, joka suht helposti pystyy vastaamaan asioihin, jos toinen on lomalla tai sairauslomalla tai mitä vaan. Et ois varsinkin tämmöisten erikoisempien juttujen kanssa se, että ois muutama, jotka tekisi niitä. Kaks vähintään eikä haittaa, vaikka olis kolme. Silloin siinä olis luonnollinen pari valjakko niiden (päättösten tsekkaus) osalla ja just tämmönen, että pienemmissä luvissa samallailla.</i></p>	<p>Tehtäväkuvien läpikäynti. Kiinnostuksen ja koulutustaustan mukainen toimenkuva. Tiimijako tehtäväkuvien, kokemuksen ja kiinnostuksen mukaisesti.</p>

<p><i>Jos ajatellaan, että toimenpideluvissa on aina niitä tiettyjä terassi- ja parvekelasituksia ja siinäkin vois ajatella vaikka sitä, että kun toimenpidelupalistalta otetaan järjestyksessä ja se henkilö joka olis erikoistunut niihin niin sitten ottais sen, kun se tulee vastaan elikkä jos siinä olis joku pieni varasto niin sen ottais joku ja sitten kun siellä on se lasitus, niin sen ottais se joku niistä terassilasitus ihmisistä. Pidettäis kuitenkin se järjestys, että vanhimmasta päästä, mutta aina kun tulee se omantyyppin lupa niin se henkilö menis sieltä sitten automaattisesti. Sitten meistä vaan ottais sen, joka sen käsittelyn tarvii. Tommosissa pienemmissäkin olis sitten sitä kokeneempaa kaartia siellä hoitamassa niitä, että ei oo niin, että kaikki uusimmat tekee niitä vaan siellä olis sitten kokeneempikin, että pystyis saamaan niiltä paremmin neuvoa ja tukea.</i></p>	<p>Katso edellinen.</p>
<p><i>Voisiko se jollain lailla nopeuttaa sitä käsittelyä, jos olis ne lupakäsittelijät ja se työ ei keskeydy katselmuskäynnillä? Et olis se työnkuva vaan, jos tää olis kiertävä systeemi, et tekis kolme kuu-kautta vaan päätöksiä ja olen toimistolla. Saisko sillä jonkinlaisen työrauhan tehdä sitä työtä? Toisko se tehoja? Mun mielestä sitä pitäis kysyä lupakäsittelijöiltä, että miten kokee sen? Tästä asiasta on varmaan tosi monta mielipidettä. Ja sit ku näistä puhutaan niin aina tulee se, että "no sitten kun mennään katselmukselle niin täytyy perehtyä siihen lupaan". Mutta sit mitä ihmettä?? Muistatko sä, jos oot tehnyt viis vuotta sitten jonkun lupapäätöksen niin että tää oli tää? Joudut sä siihen joka tapauksessa perehtymään. Asioita on niin paljon. Tavallaan, jos ajattelee tätä tehostamista. Tehostaisko tuo? Sit olis ne, jotka kävis siellä katselmuksilla ja tekis niitä ja aikatauluttais päivät niin, että sais tehtyä pöytäkirjat ajallaan. Ja sit jos ei jostain syystä oo katselmuksia niin sitten tekis lupia.</i></p>	<p>Lupaprosessin läpikäynti. Työtehtävien priorisointi ja selkeytys. Tehtäväkuvien tarkastus.</p>

<p><i>Että kun saataisiin se kaikkien työkuorma sellaiseen pisteeseen, että siellä ei oo niitä todella kii-reisiä ns. omia hankkeita siellä listoilla, jotka vie sitä aikaa ja panostusta, niin sitä vois hyvin ko-keilla sillä tavalla, että olemassa olevasta henki-löstöstä jotkut tekis sitä ennakkoseulontaa. Eikä se olis mikään semmonen eläkkeelle asti oleva juttu vaan sitä voitaisiin testata, että osa tekis sitä hommaa. Ei välttämättä niin kuin vuoden päi-vää vaan tutustuttaisiin siihen millaista työtä se olis ja sitä voitaisiin kierrättää, tai sitten jos joku ihastuu siihen hommaan, että haluaa tehdä vaan sitä niin hänelle se suotaisiin.</i></p>	<p>Katso edellinen.</p>
<p>Ennakkokäsittely</p> <p><i>Nyt tuntuu siltä, että jos me tehdään sitä työtä asiallisessa tahdissa eikä niskalimassa, millä ta-valla me saataisiin... meidän pitäisi tehdä jotakin muutoksia ja olen miettinyt sitä, että saisiko... se on tietenkä se resurssin lisääminen kirosana, mutta jollakin tavalla semmoisen ennakkokäsitte-lyn resurssin lisääminen tuntuisi nyt oikealta. Tie-tysti, jos tässä saa nyt sanoa vapaasti, että jos olis mahdollista vaikkapa lisähenkilöitä palkata tai muuta, niin tuntuisi selkeältä sellaisen luvan alkupäähän sitä ennakkoseulontaa, lupa-assis-tentteja, mikä se nimike olisikaan, mutta jos sellai-sen palkkaaminen olis helpompaa kuin viranhalti-joiden.</i></p>	<p>Ennakkokäsittely. Pakollisen ennakkokäsittelyn käyttöönotto sähköisen järjestelmän kautta.</p>
<p><i>- - - sihteereitä eli hallintoa ei pysty lisäämään, mutta jospa se ei olisikaan hallinnossa vaan se olis jotenkin tämmöinen semi-tekninen henkilö. Kaksi siellä, tekemässä sitä ennakkoraakkausta. Heti kun hakemus tulee, se käytäisiin läpi pääpiir-teittäin asiakirjatasolla. Tietysti vaatisi koke-musta, että näkisi, että onko tämä hakemus sel-lainen, että tästä voisi päätöksen tehdä, vaikka saman tien. Ne seulottais sieltä pois tai niihin kes-keneräisiin laitettaisiin puutelistat saman tien ja sitten jäätäisiin odottamaan sieltä sitä täydentä-mistä. Se alkupää on mun mielestä semmoinen mihin meidän kannattaisi laittaa paukkuja. Sieltä saataisiin sitten niitä valmiita päätökseen kelpaa-via syötettyä sellaisille, joilla on valtuudet päätös tehdä eli niille viranhaltijoille.</i></p>	<p>Henkilöresurssien tarkastaminen ja rekrytointi.</p>

<p><i>Olisko sitten mitään merkitystä sillä, että hakemuksen kattoisi siinä alkuvaiheessa joku tekninen ihminen ja pystyisikö sitä kattamaan sillä tarkkuudella alkuvaiheessa se tekninenkään ihminen siinä alkuvaiheessa, että pystyisi antamaan palautteen niistä puutteista. Sitten kun se otettais käsittelyyn ja siellä olis jo tsekattu ne ja sitten se olis jouhevampaa se päätöksen teko sen jälkeen. Sitäkin oon joskus ajatellut ja oon tainnut puhua-kin. Olisko semmoisesta mitään hyötyä? Pystyykö siinä alkuvaiheessa kattamaan sillä lailla? Tosi aikaa vieväähän se on jollekin, että joku ihminen on täys työllistetty siinä ja sit ruuhka aikaan montaako niitä hakemusta vois kattoa päivän aikaan.</i></p>	<p>Katso edellinen.</p>
<p><i>Jos ajattelee, että se käsittely kestää niin kauan niin johtuuko se siitä, että suunnitelmat on huonoja? Vai onko koskaan sellaista hakemusta, että kaikki asiakirjat on ok ja siitä voisi tehdä päätöksen saman tien? Onko mitään mahdollisuutta päästä siihen, että ne hakemukset olis sellaisia, että esim pientaloissa siellä kerta kaikkiaan olis kaikki ja sen pääsis käsittelemään? Vai onko se aina täydennettävä? Erilaisia asioita eri hankkeissa, että niistä tehdään eri havaintoja.</i></p>	<p>Viestintä. Selkeät visuaaliset ohjeet luvanhakijoille ja muistilistat lupakäsittelijöille. Vastuukäsitteilyjen (suunnittelijat ja työnjohtajat) vastuuden täsmentäminen. Infotilaisuudet ja rakentajanillat. "Hoksauttaminen", muiden rakennusvalvontojen benchmarking.</p>
<p>Leimaaminen / arkistointi</p>	
<p><i>Nyt aina välillä sitten oli sitä, että jättäkää sihteerille leimattavaksi - - - Sekin on sitten vähän semmosta, että sitten pitäis miettiä, että mikä on se tärkein työ. Eli jätetäänkö sitten kaikki muut tekemättä?</i></p>	<p>Prosessin läpikäynti. Työvaiheiden selkeytys. Vastuunjako.</p>
<p><i>Liitteet ei vastaa päätöstä. Päätöksessä on liitteitä, joita ei oo viety arkistoon tai sitten sinne arkistoon on lykätty kaikki mahdollinen mikä ei oo siinä päätöksessä. Mun mielestä pitäis käydä enemmän läpi sitä listaa mitä sinne viedään ja mitä ei.</i></p>	<p>Sisäinen intra ohjeille. Prosessin eri vaiheiden läpikäynti, selkeä tiedotus. Jokainen ottaa vastuun itselleen kuuluvasta asiasta.</p>
<p><i>Jos sihteerit leimaa ja sitten tehdään ehkä niin, että siinä luvan myöntämisen yhteydessä huolehditaan arkistoon vaan ne piirustukset ja sitten se kaikki muu säälä tehdään myöhemmin, mutta en mä sit tiä milloin olisi se ajankohta, että ne saa tehtyä. Siinä on just sitä, että niihin huolehditaan toimenpideluvissa niitä pysyviä rakennustunnuksia dokumentteihin ja rakennuspaikan tietoon. Se on semmosta räpläämistä ja se on tosi aikaa vievää. Se ei oo semmosta, että sä vaan huitaset ne arkistoon. Siinä on sitä semmosta käsityötä mikä vie aikaa.</i></p>	<p>Työvaiheiden läpikäynti, priorisointi, automatisointi, päällekkäisyyksien poistaminen.</p>

<p><i>Jos ajatellaan lupapäätöstä niin niiden piirustusten käsittely on välitön, kun ne pitää saada nousemaan sähköiseen asiointipalveluun asiakkaalle. Välittömästi pitää hoitaa myös sellaiset, esim. sairaalat tai koulut, jossa asiakirjat on laitettava salaisiksi niin silloin on hoidettava se koko paketti tai jos asiakkaalla on turvakielto. Ei siinä voi jättää osaa asioista odottamaan myöhempää ajankohtaa, mutta vähemmänhän niitä on. Eli priorisoida pitäisi sitten myös niitä välittömästi tehtäviä ja tapauskohtaisesti. Varmaan jossain määrin yhtenäinen linja, mutta jokainen voi sitten ite, jos on jotain viestejä missä jotain edellytetään, että pitäisi tehdä jotain ja laittaa sitten niitä omaan järjestykseensä. Eli tavallaan just näitä arkistosta poistopyyntöjä, että teenkö heti vai hetken päästä. Tässä tulee mieleen, että pitäis arjessa tehdä sellaisia muistiinpanoja, että nyt mä ajattelin näin ja olis sitten jotain tällaisia kehitysajatuksia vaikka tällaisessa kyselyssä, että mitä kaikkea onkaan ajatellut.</i></p>	<p>Yhdessä määritelty, johdon määräämä töiden priorisointi. Tavoitetilä: kaikki pystytään hoitamaan ajallaan. Katso edellä muun muassa prosessin läpikäynti sekä lisähenkilöstö. Kulttuurin kehittäminen: asioiden kirjaaminen ja käsittely tasaisin väliajoin. JATKOSELVITYS: Millaisia vaikutuksia on, jos lupapäätösten julkipano- ja antopäivä olisi kerran viikossa? Oletus: lupakäsittelyn näkökulmasta tasaa työkuormaa. Millaisia odotuksia asiakkaalla on ja kuinka muutos vaikuttaa heihin?</p>
<p>Jatkuva valvonta</p> <p><i>Mä enemmän toivoisin, että jos pitää vaan yksi ihminen saada tällä hetkellä niin mä toivon, että se olis sellanen, joka hoitaa jatkuvaa valvontaa ja sit lupakäsittelijöille jäis enemmän aikaa ja energiaa lupakäsittelyyn. Jos meille tulee yks lupakäsittelijä, se tarkoittaa sitä, että meillä on se sama jatkuva valvonta jokaisella. Mä haluaisin hajauttaa sen. Kun D oli täällä, se toimi niin kuin hyvin. Olisi siinäkin oma parantamisen paikkansa, että minkälainen henkilö. D on varmasti siellä kentällä hyvä, mutta tarttisko hän tuekseen sen jonkun jonka kanssa ne kehotukset tekee, jotta se asia hoituis paremmin. Kokonaisuutena kaipaisin enemmän jatkuvan valvonnan ihmistä kuin lupakäsittelijää, koska se aiheuttaa tosi paljon kaaosta se jatkuva valvonta.</i></p>	<p>Rakennetun ympäristön valvonnan -tiimi.</p>

<p><i>Jos on jatkuvan valvonnan asia, se tarkoittaa, että jotain on mennyt pieleen jotain luvatonta ja laitonta ja sitten lähtökohtaisesti ollaan jo nyrkkit pystyssä molemmin puolin. Näitä pystyisi estämään. Sillä tavalla, että meillä olisi ensinnäkin se luvituksen tarve on se mikä on unohtunut. Olisiko se, että se kynnys hakea sitä lupaa olisi pienempi? No joo... ei ehkä niinkään. Mutta mistäs sitä syntyy luvatonta rakentamista? Onko jopa mentävä siihen uhittelu politiikkaa? Vanhaan suomalaiseen sanktioperinteeseen? Jos on olemassa joku uskottava rangaistus siitä, että teet jotain luvatonta niin siitä on seurauksia. Tää on kyllä mielenkiintoinen tää suomalainen yhteiskunta, että kukaan ei halua olla sen sakon kohteena itse, mutta järjestys ja kuri olla pitää. Ja jos on olemassa se uskottava sanktiomahdollisuus, kuten poliisilla, "sinua tullaan rankaisemaan tästä", se jollain tapaa tulisi vaikuttamaan ihmisen käytökseen ja toimintaan. Tästä ei pääse kuin koira veräjstä, tällainen tuli äkkipäätään mieleen.</i></p>	<p>Rakennusjärjestyksen päivittäminen ja lupatarpeen arvioiminen. Katso edellinen.</p>
<p><i>Prosessi (jatkuvan valvonnan) ei ole kunnossa. Se on niitä asioita mihin meillä ei ole aikaa käyttää. Koko ajan vaan yritämme saada sen toiminnan pyörimään, että uudisrakentaminen pysyisi jotakuinkin käynnissä. Se kynnys aloittaa se velvoittava prosessi, jatkuvan valvonnan kehoitus, selvityspyyntö, vastine, uhkasakko, tuomitseminen, se on puolentoista vuoden homma ja sitä pyritään välttämään kaikin keinoin. Selittelemällä, viivyttelällä, keskustelemalla... kaiken maailman keinoin, että ei tarttis mennä siihen, koska se on niin aikaan vievä ja raskas ja se kertoo myös sen, että me ei itse halua tehdä sitä, koska meillä ei ole aikaa tehdä sitä. Jatkuvan valvonnan asiat jätämme reagoimatta niin kauan, kunnes sieltä tulee se todellinen pakko, että nyt uhataan oikein kunnolla jollakin muulla instanssilla. Sitten on pakko alkaa reagoimaan. Ja sitten reagoidaan viiveellä ja hitaasti ja lainvastaisestikin tietyllä tavalla...</i></p>	<p>Jatkuvan valvonnan prosessin selkiytys. Katso edellinen.</p>

<p><i>Tää jatkuva valvonta olis yksi sellainen erikoistumisosa-alueensa, jossa pitäisi olla kaksi henkilöä tekemässä vain ja ainoastaan sitä, jos me halutaan siinä uskottavasti toimia. Se olis vain ja ainoa mahdollisuus. Se, että lupainsinöörit tekee sitä muiden töidensä ohella, se ei vaan toimi, koska se aina joudutaan miettimään uudestaan, että mites tää lähteekään... Sanamuodot on äärimmäisen tarkkoja. Erikoistumisen paikka ja se on semmonen tehtävä, joka vaatii omanlaisensa persoonan.</i></p>	<p>Henkilöstöressurssien tarkastaminen. Katso edellinen</p>
<p><i>Mutta mistä syntyy luvatonta rakentamista?</i></p>	<p>Muistutus vanhenevista luvista.</p>
<p>Tehtäväjako</p> <p><i>Onko rakennusalueen rajan sisällä tai puistoalueella, joku rakennelma, en mä niitä kattele. Mä katon vaan ne tietyt asiat. En mä noissa myönne-tyissäkään kato sillä tarkkuudella teidän päätöksiä kuin jotkut kattoo. Siinä on eroavaisuutta. Tehdään erilailla. En mä osaa sillai sanoa, että mikä siinä meidän lupiin liittyvissä työssä on turhaa. Kyllä ne asiat mitä tarkistetaan, kuuluu siihen. Samalla tuota yhteystietorekisteriä ylläpitää, että siinä mielessä ei oo mitään. Tuohon arkistopuoleen mä en osaa sanoa mitään, että onko tarkoituksen mukaista niiden paperisten asiakirjojen tunnusmuutosten ylläpitäminen. En mä osaa sanoa, että mihin niitä tarvitaan, kun ne on kuitenkin sähköisessä muodossa.</i></p>	<p>Työvaiheiden läpikäynti, priorisointi, automaatio, päällekkäisyyksien poistaminen.</p>
<p><i>Mun mielestä, jos siellä on pätevä henkilö niin kyllä sen pitää riittää siihen. Joskus se oli täysin toisin. Silloin me lyötiin leima siihen kuvaan ja näillä mennään. Silloin se oli jotenkin tarpeellisempaa. Jos kylläkin jo loppuvaiheessa sielläkin rupesi olemaan jo, että ne henkilöt rupes oikeasti olemaan, että siellä oli se koulutus ja rutiinia jo takana niin miks sinne mennä nokkimaan? Et ne on tämmöisiä ajankuviakin siltä osin, mutta jokainen rakennus ja isot jutut ja erikoisemmat jutut niin siihen pitäisi panostaa. Sitten sitä aloituskousta ja seurantakokousta ja siten konkretisoida sitä, sieltähän vois itellekin sitä aihetta ja katsel- musta, että mites nää hommat menee siellä ja näkemään, että missä se virheen mahdollisuus piilee siellä, et jotenkin näin ja tällä tapaa. Kyllä se jotenkin oikea linja on, että pitäisikö sitä valvontaa lisätä ja kuinka monta kerrosta pitää olla, että tulee hyvä talo ja jossain se raja menee ja hankekohtaista.</i></p>	<p>Rakennusjärjestyksen päivitys ja lupatarpeen arviointi. Vastuuhenkilöiden ja rakennusvalvonnan vastuunjaon tarkastelu. Viestintä.</p>

<p><i>Sitä on mietitty, että sihteerit sieltä antais aina sen seuraavan hakemuksen, että se tulisi sieltä järjestyksessä ja olis yhtäälliset mahdollisuudet siihen, että tuleeko hyvä vai huono eli tulee vaan hakemus. Aina kun siinä on se valinnanvapaus, sieltä mielellään etsii sellaisen kivan ja myönnettävissä olevan, kun on se mahdollisuus valita. Kun sieltä tasapuolisesti tulis se mikä seuraavana on se veis pois sen valkkauksen eli ei tarttis edes tehdä sitä vaan se olis automaatti, tuli millanen hyvänsä. Tietäisi, että sitä ei oo millään tavalla ennakkoseulottu (valikoitu).</i></p>	<p>Lupaprosessin leanaus.</p>
<p><i>Jos sieltä tulisikin sellainen, mitä hän ei pysty käsittelemään niin ilman muuta sen voisi palauttaa. Niinku mun tekis mieli palauttaa nää vapa-ajan-asunnot, kun mä en oo niissä mitenkään mukavuusalueellani. Mä en oikein ymmärrä niitä osayleiskaavoja ja rantarakentamisen hienoutta. Sellaset mä voisin palauttaa, että en mä osaa tällisiä. Sillä perusteella. Sit otettais sieltä seuraava ja sitä tarjottais seuraavalla, mutta siis lupatyypettäin pyydettais. Yksi toimenpidelupa ja yksi pientalo ja yksi herra x. Vai pakkoko niitä on sieltä montaa... lupakerrallaan – yks sieltä täältä. Mä oon melko varma, että se valinnan vapaus siinä houkuttaa niin suuresti tekemään sieltä sitä valintaa ja sitten sieltä, kun niitä välistä jääneitä ottaa niin voit olla vakuuttunut siitä, että siellä on jotain outoa, koska se on sinne jäänyt.</i></p>	<p>Lupaprosessin läpikäynti.</p>
<p>Viestintä</p>	
<p><i>Millä tavalla ne lähtee perehtymään ja lähteekö ne selvittämään, että mitenköhän se rakennusvalvonta tai miten näitä asioita tässä kaupungissa hoidetaan??</i></p>	<p>Tutkimus: Asiakaskäyttäytyminen ja asiakaskokemus. Muutokset tutkitun todellisen tiedon pohjalta.</p>
<p><i>Tietysti se, että jos se poliisikin on tuolla jossain Instagramissa, että miksei rakennusvalvontakin ja miksei voitais ollakin mukana. Se on nyt taas vaan siitä resursoinnista kiinni, että kellä on aikaa siihen. Ei siihen periaatteessa ole esteitä, että me voidaan olla mukana siellä keskustelussa kyllä. Siihen kun se aika löytyy ja halu. Sä saattaisit olla semmoinen henkilö, joka saattaisi haluta olla siellä keskustelemassa rakennusvalvonnan näkökulmasta muiden kanssa. -- Mutta kun ei ole aikaa. Sitten jos siellä harvakseltaan käy kahden kolmen viikon välein korkeintaan niin se on liian harvakseltaan, että kyllä siinä pitäisi olla viikoittain vähintään.</i></p>	<p>Henkilöstöressurssin tarkastaminen. Lisäresurssi: viestinnän lisääminen ja sosiaalisen median käyttöön otto.</p>

<p><i>Se vois olla niin, että ois pari henkilöä, jotka hallitsee sitä, jos seillä teamsissä olis se kansio, että pari henkilöä hallitsee sitä ja sit muilla henkilöillä olis velvollisuus tuoda näille henkilöille tuoda se tieto ilmi. Silloin se vois olla selkeä ja sieltä vois löytääkin niitä tietoja, kun se olis selkeästi merkitty. Nyt huomaa jotain, et joitakin asioita tuodaan kaikille sähköpostiin, mutta helposti se jää sinne sähköpostiin. Sit sä oot, että tästä oli jotain, mutta sit sä et muista, että mihin se liittyy, vaikka joku osoite tai muuta – ethän sä löydä sitä.</i></p>	<p>Katso edellinen. Sisäinen intra.</p>
<p><i>Vois olla rakvan intra. Tää uus intra (kaupungin intra) mikä meillä on niin sehän on mun mielestä ihan ok. Ne asiat on laitettu vähän eri tavalla kuin vanhassa, että ei oo löytänyt niitä asioita niin helposti, että niitä on muokattu niitä sisältöjä tai jotain. Mutta kyllähän sellainen voisi olla meidän käytössä, että jos osaisi hienosti lajitella ne sinne ja tiettenkin haku ominaisuus auttaa paljon.</i></p>	<p>Katso edellinen.</p>
<p>Organisointi</p>	
<p><i>Jos se työpäivä ei oo sekava kuten se yleensä on niin nytku mä oon kotona mulla on selkeä kuva – mä teen pöytäkirjat pois mitkä on siltä samalta viikolta ja sit ku ne on tehty ni mä voin tehdä lupia, käydä sähköpostia läpitem ja tää auttaa, että on poissa sieltä töistä. Mulla on selkeästi niitä päiviä, että en tee muuta ku mä lähden kahdelta ja kahdeltatoista ja kymmeneltä katselmukselle, kun silloin se päivä on jo rikki. Mä en tee silloin mitään muuta enää.</i></p>	<p>Työtehtävien ennakointi, kalenterointi.</p>
<p><i>Ne asiat mitkä tulee koko ajan sähköpostissa ja puhelimesta niin nehän ei lopu. Vaikka kuinka tekisit niin niitä tulee koko ajan lisää. Mutta ne asiat mitä pystyt siellä organisaation tasolla jelpaamaan, pitämään rattaat pyörimässä, niin se pitää sitä organisaatiota pyörimässä. Sitä arvostusta, mitä mä koen noita mun töitä kohtaan niin kaiken eniten mä arvostan niitä hommia, joita mä teen siellä erikerrosten ihmisten kanssa ja selvitän juttuja. Mä tavallaan pidän niitä korkeimmassa arvossa kuin sitä päivittäistä taistelua puhelimesta ja sähköpostissa.</i></p>	<p>Töiden priorisointi. Työnohjaus</p>
<p>Palaute</p>	
<p><i>Mäkin yleensä tän aina esimiehen rooliin, että en tiedä pitäiskö meidän kollegoiden kiitellä toinen toisiamme enemmän. Onko sekään sitten mistään kotoisin.</i></p>	<p>Palautalaatikko. Keskustelukulttuurin avaaminen. [Kyky antaa ja vastaanottaa palautetta auttaa luottamuksen syntymisessä ja rakentavan vuorovaikutuksen kehittymisessä (Nissinen 2004).]</p>
<p>Työtyytyväisyys</p>	

<p>Tyytyväisyyttä mitattu. Kerran vuodessa käyty palautetta läpi. Avoimissa palautteissa mainittu myös nimiä, ei positiivista palautetta. Palautteista pitäisi poimia useimmin esiintyviä ongelmia / tilanteita ja sitten pohtia yhdessä miten tätä voitaisiin kehittää.</p>	<p>Asiakas- sekä työtyytyväisyyskyselyt. [Työhyvinvointikyselyt ovat eräs keino mitata myös johtamista: ammatillisuus, luottamus, innostavuus, passiivisuus, kontrollointi ja tyytyväisyys.]</p>
<p>Se pitäis ajaa nurkkaan ja sanoa, että oo hiljaa.</p>	<p>Työnohjaus. Neuvottelukoulutuksen hyödyntäminen myös sisäisesti. [Psykologinen työnohjaus ihmissuhdetaitojen kehittämisessä on lähestymistapa, jossa ihmisen taitoja pyritään parantamaan auttamalla häntä omien tunteiden, ajatusten ja mielikuvien sekä niiden ohjaavien vaikutusten tutkimisessa (Toskala 1992).]</p>
<p>Järjestelmien käyttöönotto</p>	
<p>Ne on silleen, että minä otan tämän käyttöön sitten, kun tuo vanha poistuu. Siinä se varautuminen. Ei mun mielestä siinäkään asiassa oo yksiköllä sellaista linjausta, että kaikki siirtyy käyttämään sitä ja nyt opetellaan. Koska on sekin tietynlainen muutos, kun se järjestelmä muuttuu. On yksilölläkin vastuu, koska sehän pääasiassa... itelleshän sä siinä hallaa teet, kun et yhtään tiiä miltä se uus karttaohjelma näyttää ja sit pitäis rueta sillä tekemään jotain. Mutta en osaa sanoa, että auttaisiko, että esimies sanois, että no niin... tai kannustais, että nyt ottakaa kaikki se käyttöön siihen rinnalle. Voihan se olla, että ainakin osa olis sillei, että yritänpä ottaa tätä tähän käyttöön rinnalle. Varmasti olis ne muutamat, jotka siellä olis että minähän en ota tätä. Siinä kohtaa se olis yksilön vika ja hänen ongelmansa.</p>	<p>Systemaattinen ohjelmistojen käyttöönotto, aikataulut.</p>
<p>Rekrytointi ja resurssi</p>	
<p>Meillä on ollut siellä jo useamman vuoden arkistosihteerin työtehtävä täyttämättä ja ongelma on ollut siinä vain se, että kaupunki ei halua ylläpitää arkistoa näin sähköisen arkistoinnin aikana niin se on niin sanotusti norsujen hautausmaalla se asia. Minun mielestä se titteli olisi pitänyt jo vuosi sitten muuntaa lupa-assistentiksi, jolloin me oltaisiin saatu se täytettyä ja varsinkin nyt, kun me tiedetään, että sähköinen järjestelmä on kuormittanut meitä paljon enemmän kuin sen myyjät väittivät, me oltaisiin saatu sinne avuksi tämä lupa-assistenttia. Mutta siellä se on norsujen hautausmaalla...</p>	<p>Henkilöstöresurssien ja työmäärän mittaus ja mitoitus. Virkanimikkeiden läpikäynti. Tehtävä- ja toimenkuvien päivitys.</p>
<p>Henkilöstön vaihtuvuus</p>	

<p><i>Halutaan katkoa jotain muuta ja välttämättä kaikille ei sovi tän tyylinen duuni, ja ajatellaan, että tässä sitä ollaan sitten loppuelämä eikä nähdä sitä sellaisena henkilökohtaisena kehittymisenä tavallaan.</i></p>	<p>Henkilökohtaisten motiivien selvittäminen ja huomioiminen tehtäväkuvien laadinnassa. Henkilöstön moninaisuuden hyödyntäminen.</p>
<p>Eläköityminen</p>	
<p><i>Aika perus, että katellaan. - - - Mutta se olis hyvä, jos E jää keväällä pois niin siihen tulis jo... rekrytäisi jo syksyllä, että se tulis sitten jo alkuvuodesta, mutta sitten S sanoo, että ei oo rahaa. En tiiä. Miksi pitää aina rekrytoida kolme kuukautta myöhemmin? Kun D jäi pois niin miks sitä ei laitettu heti hakuun?</i></p>	<p>Ennakointi. Rekrytoinnin suunnittelu etukäteen yhteistyössä hr-osaston ja henkilöstön kanssa.</p>
<p>Strategia</p>	
<p><i>Noin niinku virallisesti niin en mä oo nähnyt sitä tekstiä (toiminnan tavoite / strategia) missään. Kyllä mun mielestä pitäis olla. Ja käydään niitä läpi, kun tulee joitain muutoksia. Oisko kerta vuoteen, että käydään meidän strategia läpi ja meidän tarkoitus ja onko siihen tullut muutosta? Käydään se joka vuosi läpi ja päivitetään ja lisätään, jos on lisättävää, et sinne laitetaan projektinkin.</i></p>	<p>Strategian laadinta.</p>
<p><i>Täällä mennään hetkessä. Ja kun joku kaatuu, on helvetti irti. Panikoidaan ja joku joustaa. Jos meillä olisi yksi tapa toimia ja kaikilla se olisi käytössä, yhteiset toimintatavat, ja suunnitellaan eteenpäin eli mitä on mahdollisesti tulossa. VS. Taloyhtiön 5-vuotissuunnitelma.</i></p>	<p>Katso edellinen.</p>