

Hytönen Minna

TUOTANTOKEITTIÖ TOIMIVAKSI

Kohti tiimimäistä työtapaa

Opinnäytetyö
Palvelujen tuottaminen ja johtaminen


Kesäkuu 2014




MAMK

University of Applied Sciences

KUVAILEHTI

 MAMK University of Applied Sciences		Opinnäytetyön päivämäärä 5.6.2014	
Tekijä(t) Minna Hytönen		Koulutusohjelma ja suuntautuminen Palvelujen tuottaminen ja johtaminen	
Nimeke Tuotantokeittiö toimivaksi - kohti tiimimäistä työtapaa			
Tiivistelmä <p>Kehittämistyön tavoitteena oli saada yhdeksän työntekijän muodostama kunnallinen tuotantokeittiö toimivaksi työyhteisöksi ja luoda sille tiimityksen perusedellytykset. Työyhteisön toimivuuden lähtökohtana oli työyhteisön perustehtävä ja yhteisesti luodut pelisäännöt sekä harjoittelua vaativat työyhteisötaidot. Vuorovaikutuksella havaittiin olevan keskeinen tekijä koko työyhteisön toimivuudessa.</p> <p>Kehittämistyön menetelminä käytettiin Lindströmin (2002) osallistavan työnkehittämisen mallia yhdessä osallistavan työyhteisövalmennuksen kanssa. Lisäksi käytettiin laadullisen tutkimuksen menetelmiä kuten, teemahaastatteluita, strukturoitua ja informoitua kyselyä, dokumenttianalyysiä ja osallistavaa havainnointia sekä lisäksi työssä hyödynnettiin monia yhteistoiminnallisia ryhmätyömenetelmiä.</p> <p>Osallistava työyhteisövalmennus luetaan kuuluvaksi osallistavaan pedagogiikkaan ja sen tavoitteena on saada työntekijä itse oivaltamaan ja haluamaan kehitystä tapahduttavaksi. Keskeisinä menetelminä käytetään erilaisia yhteistoiminnallisen oppimisen menetelmiä yhdessä ratkaisukeskeisiä toimintatapojen kanssa. Menetelmästä ei vielä ole paljoa suomalaista tutkimustietoa, ulkomailla sitä käytetään runsaasti työyhteisön kehittämiseen.</p> <p>Kehittämistyö toteutettiin tammi - huhtikuussa 2014 ja sen tuloksena tuotantokeittiön perustehtävä kirkaistettiin, sille laadittiin arvot, pelisäännöt, palaverikäytänteet, parannettiin työilmapiiriä, lisättiin avoimuutta, vuorovaikutusta, yhteistyötä ja yhteisöllisyyttä. Lisäksi työyhteisöä valmennettiin laajasti eri toimivan työyhteisön aihealueista.</p>			
Asiasanat (avainsanat) Ateriapalvelut, kehittäminen, tiimityö, työyhteisöt, vuorovaikutus			
Sivumäärä 137 sivua + 6 liitettä	Kieli suomi	URN	
Huomautus (huomautukset liitteistä)			
Ohjaavan opettajan nimi Päivi Lahikainen		Opinnäytetyön toimeksiantaja Eteläsuomalaisen kunnan ruokapalvelut	

DESCRIPTION

		Date of the bachelor's thesis June 5, 2014
Author(s) Minna Hytönen		Degree programme and option Hospitality Management
Name of the bachelor's thesis The workable work community towards to teamwork		
Abstract <p>The purpose of the development work was to make a municipal catering service of nine workers an efficient work community, and also to create the basic prerequisites for team work. The starting point of the efficient work community was to find out the basic task of the work community, as well as to create commonly made rules and bring out work community skills that require practise.</p> <p>The work development model by Lindström (2002) and participating work community coaching were used as the methods of the development work. In addition, methods of qualitative research, such as theme interviews, a structured and informed inquiry, a document analysis and participating observation were used. Various cooperative group work methods were also used.</p> <p>Participating work community coaching is a part of participating pedagogy. The goal in this pedagogy is to make workers themselves realise the possibilities of development and want it. The key methods used are methods of cooperative learning together with solution-based methods. There is little research data collected in Finland. However, this method is widely used abroad.</p> <p>The development work was carried out during the period of January - April in 2014. As the result the basic role of the catering service was made clearer, the values were drawn up, common rules as well as meeting practices were created. Openness, interaction, teamwork and sense of community increased, too. In addition, many aspects of an efficient work community were dealt with, as the community was coached.</p> <p>This thesis can be used, as applicable, as a model for developing a work community in cases where problems are parallel.</p>		
Subject headings, (keywords) catering service, development, interaction, teamwork, work community		
Pages 137 pgs + app. 6 pgs	Language Finnish	URN
Remarks, notes on appendices		
Tutor Päivi Lahikainen		Bachelor's thesis assigned by Catering service of a Finnish Municipality

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO	1
2	RUOKAPALVELU TOIMIALANA.....	2
2.1	Julkiset ruokapalvelut	2
2.2	Ammattikeittiöiden toimintaperiaatteet ja -prosessit.....	5
2.3	Ruokapalveluihin kohdistuvat vaatimukset	6
3	TYÖYHTEISÖ TOIMIVAKSI.....	7
3.1	Työyhteisö on organisaation perusyksikkö	7
3.2	Toimiva työyhteisö	8
3.3	Muutokseen valmentautuminen.....	11
3.3.1	Motivoituminen.....	11
3.3.2	Sitoutuminen	13
3.3.3	Muutos ei ole itsetarkoitus	15
3.4	Perustehtävä kaiken pohjana.....	17
3.5	Johtamisella työt järjestykseen	18
3.6	Arvot organisaatiokulttuurin perusteena.....	20
3.6.1	Organisaatiokulttuuri	20
3.6.2	Arvot ohjaavat käyttäytymistä	21
3.7	Työyhteisötaidot	22
3.7.1	Työyhteisötaidoista tiimitaitoihin	22
3.7.2	Pelisäännöt	26
3.8	Vuorovaikutus.....	29
3.8.1	Avoimuus ja luottamus	29
3.8.2	Yhteisöllisyys.....	31
3.8.3	Työilmapiiri	33
3.8.4	Palautetaidot.....	36
3.9	Arviointi ja kehittäminen.....	42
3.9.1	Arviointi	42
3.9.2	Osaamisen kehittäminen	43
4	TIIMIMÄINEN TYÖTAPA	44
4.1	Työryhmä vai tiimi?	44
4.2	Tiimiytyksen edellytykset.....	45
4.3	Tiimin kehitysvaiheet	46

4.4	Tiimin kehitystasot	47
5	KEHITTÄMISTYÖN MALLI JA MENETELMÄT.....	50
5.1	Työyhteisöjen kehittämisen tarkoitus	50
5.2	Työyhteisön osallistava kehittämismalli.....	51
5.3	Osallistava pedagogiikka ja työyhteisövalmennus	54
5.4	Haastattelu	56
5.5	Dokumenttianalyysi	57
5.6	Informoitu kysely.....	58
5.7	Osallistava havainnointi.....	59
5.8	Ryhmätyömenetelmät	59
6	KOHTI TOIMIVAA RUOKAPALVELUYKSIKÖÄ.....	63
6.1	X:n kunnan tuotantokeittiön kehittämisprosessi.....	63
6.2	Tunnusteluvaihe.....	65
6.3	Nykytila-analyysi.....	66
6.3.1	Riskianalyysin tulokset	66
6.3.2	Haastattelut	67
6.3.3	Dokumenttianalyysit	68
6.3.4	Yhteenvedo nykytilasta.....	69
6.4	Kehittämissuunnitelman laatiminen	70
6.5	Kehittämistoimenpiteet.....	71
6.5.1	Valmennuspäivä.....	71
6.5.2	Palaverikäytänteiden luominen	85
6.5.3	Ohjauskäynnit tuotantokeittiössä.....	88
6.5.4	Työilmapiirin ja palautetaitojen kehittäminen	89
6.5.5	Työntekijöiden haastattelut	94
6.5.6	Oven avaus arvoille ja yhteisöllisyydelle	96
6.5.7	Pelissäntöjen rakentaminen	98
6.6	Tsemppiseminaariterveiset kokemustenvaihtoseminaarina.....	100
6.7	Ruokapalveluyksiyön toimivuuden arviointi.....	101
6.7.1	Motivoituneisuus ja sitoutuneisuus.....	102
6.7.2	Tiimitaitojen kehittäminen.....	103
6.7.3	Vuorovaikutuksen lisääminen.....	108
6.7.4	Tiimityöskentelyn nykytila	112
7	JATKOKEHITYSTOIMENPITEET	114

7.1	Motivaation ja sitoutumisen ylläpitäminen	114
7.2	Osaamisen kehittäminen	115
7.3	Vuorovaikutuksen ja viestinnän lisääminen	117
7.3.1	Palaverikäytännöt	117
7.3.2	Pelissäännöt	117
7.3.3	Ilmapiiri.....	118
7.3.4	Sisäinen viestintä	119
7.4	Tiimiyttäminen	120
7.5	Johtajuuden vahvistaminen.....	121
7.6	Työkulttuurin muutos	123
8	JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA.....	125
8.1	Kehittämisen prosessin arviointi	125
8.1.1	Luotettavuus ja eettisyys	125
8.1.2	Kehittämismenetelmät	127
8.2	Lopuksi	128
	LÄHTEET.....	131

LIITTEET

- 1 Aktiivisuuden ja oma-aloitteisuuden tehtävä
- 2 Tiimin kehityskaarimalli - 5-vaihemalli
- 3 Työntekijöiden teemahaastattelurunko
- 4 Työyhteisön arvotaulu
- 5 Loppuarviointi
- 6 Valmennuspäivän palautekoonti

1 JOHDANTO

Työyhteisön kehittämisen tarkoituksena on työntekijöiden ja heistä muodostuvan työyhteisön hyvinvoinnin ja taloudellisen tuloksen parantaminen. Työnantajalla on työturvallisuuslain 738/2002 nojalla velvollisuus huolehtia mm. työntekijöittensä turvallisuudesta, työoloista ja työyhteisön tilasta.

Edes kunta-alalla ei olla nykypäivänä turvassa kilpailulta, vaan palvelut voidaan tarvittaessa kilpailuttaa ja hankkia ne itsenäisiltä palveluntuottajilta. Ammattitaitoista, joustavaa ja asiakaslähtöistä toimintaa arvostetaan kilpailtaessa uusista markkinoista ja työyhteisön olemassaolosta. Organisaatiotasolla työyhteisöjen kehittäminen nähdään osaamisen kehittämisenä ja johtamisena yhdessä laatujärjestelmän kehittämistä. Nyky-yhteiskunnassa painotetaan työyhteisötaitoja ja selkeitä, avoimia vuorovaikutustaitoja, joita ilman on mahdotonta kilpailla tasavertaisesti.

Opinnäytetyöni tarkoituksena oli parantaa erään noin 6000 asukkaan kunnan tuotantokeittiön toiminnan laatua, vuorovaikutusta ja ilmapiiriä sekä kehittää sen toimintatapoja tiimimäisemmiksi. Työyhteisön toimivuutta tarkasteltiin perustehtävän, työyhteisötaitojen, vuorovaikutuksen, pelisääntöjen ja tiimin kehitystason näkökulmista.

Työn lähtökohtana käytettiin kesällä 2013 tehtyä ruoka-, siivous- ja varastopalveluille syventävin harjoittelujen yhteydessä tekemääni riskianalyysiä. Samalla estettiin riskianalyysiä jäämästä irralliseksi selvityksesi, vaan sen avulla kehitettiin tuotantokeittiöstä tehokas ja toimiva ruokapalveluyksikkö.

Työ toteutettiin laadullisena kehittämistyönä Lindströmin (2002) osallistavan työntekijämallin mukaisesti. Palautekeskustelun avulla tarkennettiin riskianalyysin tuloksia. Lisäksi yhdeksää työntekijää haastateltiin teemahaastattelulla ja heille järjestettiin valmentavaa koulutusta osallistavan työyhteisövalmennuksen mukaisesti. Asiakirjoja analysoitiin dokumenttianalyysin, palaveria seurattiin osallistuvalla havainnoinnilla ja ryhmän kehittymistä tiimimäisemmäksi kyselyiden avulla. Prosessin edetessä eri valmennuskerroilla harjoiteltiin erilaisia yhteisöllisiä ryhmätyömenetelmiä, joita voitiin soveltaa jatkossa arkityössä.

Itse toimin keittämistyössä asiantuntija - valmentajana, jonka tarkoituksena oli ohjata työntekijöitä annetun tiedon avulla ymmärtämään ja oivaltamaan kehitettäviä asioita ja toimimaan ymmärryksensä mukaisesti. Lisäksi valmentajan tehtävänä oli toimia tiedonvälittäjänä eri ryhmien välillä, tutkia ja antaa palautetta, tukea muutosprosessin jatkuvaa etenemistä sekä tukea esimiestä kehittämistyön aikana.

Työn toimeksiantajina ovat kunnan ruokapalveluista vastaava tuotantopäällikkö ja tuotantokeittiön lähiesimies. Kehittämistyö on työelämälähtöinen ja se on räätälöity tälle työyhteisölle sopivaksi ottamalla huomioon yhteisön ongelmat, sen työntekijät ja organisaatiokulttuuri. Työssä käytettyjä menetelmiä voidaan soveltaen käyttää myös muiden vastaavan kokoisten ja vastaavantyyppisten ongelmien kanssa kamppaileville työyhteisöille. Tulokset eivät ole yleisesti siirrettävissä olevia työyhteisön ja sen ongelmien ainutlaatuisuudesta johtuen. Työn arkaluontoisuuden takia tarkemmat tiedot haastateltavista tai työyhteisöstä on salattu.

2 RUOKAPALVELU TOIMIALANA

2.1 Julkiset ruokapalvelut

Julkisilla ruokapalveluilla eli ateriapalveluilla tarkoitetaan kodin ulkopuolella tarjottavia ruokapalveluja, joiden järjestämisvastuussa on kunta tai valtio (Juurakko 2014, 27). Ruokapalveluun sisällytetään sekä ruokatuote että palvelu ja se voidaan antaa järjestettäväksi ulkopuoliselle toimijalle tai se voidaan tuottaa kunnan omana palveluna. Ruokapalveluille on tyypillistä tarjoilla ruoka välittömästi ruuanvalmistuksen jälkeen tai kuljettaa se asiakkaalle ja tarjoilla esim. jakelukeittiöstä käsin loppukuluttajalle. (Lampi ym. 2009, 9.) TEM raportissa ”Innovatiiviset julkiset hankinnat Suomen kansantaloudessa” ateriapalvelut määritellään julkisten palveluntuottajien ydinpalveluihin kuuluvaksi tukipalveluksi (Lith 2012, 16).

Julkisen sektorin ruokapalveluita pidetään yllä verovaroin ja niitä tuotetaan sairaaloissa, terveyskeskuksissa, vanhainkodeissa, päiväkodeissa, kouluissa ja mm. varuskunnissa. Niiden toiminta-ajatus perustuu kannattavuuteen ja tuottavuuteen, ei voiton tavoitteluun. (Lampi ym. 2009, 9.) Kuntasektorin ruokapalvelut voidaan toteuttaa nettobudjetoituna voittoa tavoittelemattomana palvelualueena (M. M. 2014), kunnallisina

liikelaitoksina tai osakeyhtiönä. Tällöin kaikki kustannukset saadaan näkyviksi ja avoimiksi ja toimintaa voidaan verrata muihin toimintoihin. Ruokapalveluiden eriyttäminen muusta toiminnasta tarkoittaa samalla taloudellisen, toiminnallisen ja palvelun vastuun lisääntymistä. Toisaalta sillä lisätään vaikutusmahdollisuuksia omaan toimintaan ja sen kehittämiseen. Koko kunnan ruokapalveluiden yhdistämisen on todettu tutkimuksissa selkiyttävän organisaatorakennetta, tehostavan toimintaa, lisäävän ammattitaitoa, kilpailukykyä, kustannustietoisuutta, vastuullisuutta ja yhteistyötä sekä nostavan identiteettiä. (Lintukangas 2007, 49 - 52.)

Ruokapalveluiden päätehtävänä on yhteiskunnallisten tavoitteiden toteutuminen eli mm. koulussa oppimisen ja päiväkodissa kasvamisen ja kehittymisen edistäminen. Resursseihin vaikutetaan julkishallinnon talouden ja päätöksenteon kautta. Ruokapalveluiden avulla lisätään asiakkaiden hyvinvointia tuottamalla eri asiakasryhmille kohdennettuja maistuvia aterioita. Ruokapalveluilla ylläpidetään ja edistetään terveyttä ja sosiaalista kanssakäymistä mahdollistamalla päivän tärkeät sosiaaliset hetket työn teon lomassa. Niillä tuotetaan asiakkaille elämyksiä uudistaen ja kehittäen heidän makutottumuksiaan sekä mallinnetaan terveitä ruokailutottumuksia vietäväksi kotitalouksien ruokailutapoihin. Ruokapalveluiden avulla suomalaisiin ruokapöytiin tuodaan sekä kansallinen ruokaperinne että kansainvälisiä tuulahduksia. (Lampi ym. 2009, 9 - 11.)

Haapasen (2011, 8) tekemän tutkimuksen mukaan 4000 - 7999 asukkaan kunnissa ruokapalvelut tuotettiin kokonaan yhdessä tuottajaorganisaatiossa. Erityisesti pienissä kunnissa palvelu oli sijoitettu keskushallinnon piiriin ja suurissa kunnissa joko teknisen toimen, liikelaitoksen, osakeyhtiön tai esim. tukipalvelujen alaisuuteen. Nettobudjetoidun toiminnan oli todettu lisääntyneen edellisiin tutkimuksiin verrattuna.

Monessa kunnassa ruokapalvelut järjestetään ns. tilaaja-tuottajamallin mukaisesti. Mallissa nähdään kaksi erillistä toimijaa: vastuussa oleva palvelun järjestäjä eli tilaaja ja palvelun lopullinen tuottaja. Tilaajan vastuulla on huolehtia palvelun käyttäjän saavan laadullisesti ja määrällisesti haluamansa ja tarvitsemansa palvelun. Tuottajan tehtävänä on tuottaa tilattu palvelu sopimusehtojen mukaisesti. Palvelusopimuksessa määritellään kaikki yhteistyöhön liittyvät yksityiskohdat sekä kuvataan palvelun sisältö ja laatu, määritellään tuottajan käytössä olevat keittiön tilat ja laitteet, sekä mahdolliset kunnossapitovelvoitteet. Lisäksi sovitaan palvelun laskutuksesta, siihen liittyvistä käytänteistä, arvioinnista ja seurannasta. (Lintukangas 2007, 53.)

Kunnan näkökulmasta sen tehtävänä on suunnitella lainsäädännön määräämät peruspalvelut asiakkaiden tarvitsemiksi ja haluaviksi palveluiksi (Lindroos & Lohivesi 2004, 17). Palveluorganisaatiossa palveluperiaatetta toteutetaan mahdollisimman tehokkaasti ja se muodostetaan asiakkaan näkökulmasta palveluiden riittävydestä, palveluiden ja asiakkaiden tarpeiden kohtaamisesta, ratkaisusta, joita tehdään asiakkaan kannalta, henkilökunnan pätevyydestä ja palveluiden laadun riittävydestä. (Nikkilä & Paasivaara 2007, 27 - 28.) Jos palvelu ei ole asiakkaan näkökulmasta halutunlainen, tai tuottajan näkökulmasta kannattavaa, voidaan se kilpailuttaa ja ulkoistaa ostamalla palvelu yksityiseltä palveluntuottajalta. (Järvinen 2008, 51 - 52; Lampi ym. 2009, 16.)

Ruokapalveluiden on todettu muodostuvan joko asiakkaan kaikista vuorokauden aikana nautittavista aterioista tai vain esim. lounasaterioista. Tukipalveluina niiden tehtävänä on tukea organisaation eri toimintamuotoja mahdollistaen eri asiakasryhmille vallitsevien ravitsemussuositusten mukaiset ravitsevat ja terveelliset ateriat. Asiakasryhmien toiveilla ja tarpeilla vaikutetaan tarjottavien palveluiden luonteeseen. (Lampi ym. 2009, 11.) Asiakaspalvelutyössä arvostetaan ja hyödynnetään henkilöstön monipuolisuutta ja työntekijöiden erilaista osaamista työtehtävien suorittamisessa. Toimivan ammattikeittiön tavoitteena on tuottaa laadukkaita palveluja tyytyväiselle asiakkaalle ja siten mahdollistaa kestävä asiakassuhde. (Kojo 2014, 50.)

Vuonna 2011 julkisen ruokapalvelualan keittiöitä laskettiin olevan 9162 kpl ja niissä valmistettiin noin 419 miljoonaa ateriaa (Juurakko 2014, 27; VRN 2014b). Kodin ulkopuolella syötiin keskimäärin 165 ateriaa vuodessa (Mertanen & Väisänen 2012). Taulukossa 1 on esitelty Horeca 2011-rekisteristä saatuja tietoja keittiöiden tuottamista annosmääristä vuosina 2009 ja 2011.

TAULUKKO 1. Keittiöiden tuottamat annosmäärät 2009 ja 2011 (Juurakko 2014, 28)

Toimiala	Lukumäärä		% muutos 09/11	Annosmäärä milj. annosta		% muutos 09/11
	2009	2011		2009	2011	
Ravintolat, baarit, kahvilat, hotellit, jne.	10 825	11 930	10,2	345	398	15,4
Henkilöstöravintolat	1 553	1 550	-0,2	63	72	14,3
Julkiset keittiöt	8 984	9 162	2,0	441	419	-5,0
Yhteensä	21 362	22 642	6,0	850	889	4,6

Taulukko sisältää myös jakelukeittiöiden tiedot. Arviolta yli 90 % julkisten ruokapalveluiden tuottamista ruoka-annoksista valmistettiin kuntien tai kuntayhtymien keitti-

öissä. Julkisten keittiöiden tuottoasteen todettiin kasvaneen kahdella prosentilla vuodesta 2009 vuoteen 2011. (Juurakko 2014, 28.)

2.2 Ammattikeittiöiden toimintaperiaatteet ja -prosessit

Ruokapalveluita tuotetaan ammattikeittiöissä ja ne luokitellaan julkisen, yksityisen tai henkilöstösektorin keittiöiksi. Ammattikeittiöistä käytetään myös nimityksiä suurkeittiö tai suurtalous ja ne jaetaan toimintaperiaatteen mukaan valmistuskeittiöihin, keskuskeittiöihin, palvelu-, viimeistely- sekä jakelukeittiöihin. Ammattikeittiöstä suurin osa on valmistuskeittiöitä, joissa ruoka valmistetaan raaka-aineista valmiiksi ateriksi, ja ateriat joko tarjoillaan välittömästi niiden valmistuttua tai varastoidaan myöhempää käyttöä varten. Keskuskeittiöissä ruokaa valmistetaan useisiin eri yksiköihin kuljettamalla ruoka asiakkaan luokse joko kuumana, kylmänä tai jäähdytettynä. Palvelu- ja viimeistelykeittiöissä ruoka tarjoillaan asiakkaalle kuumennuksen ja viimeistelyn jälkeen. Jakelukeittiöissä tarjoillaan tarjoiluvalmista ruokaa asiakkaille. Tällaisessa keittiössä ei yleensä ole ruuanvalmistusmahdollisuutta. Vuonna 2009 jakelukeittiöitä oli laskettu olevan taloustutkimuksen tekemän Horeca-rekisterin mukaan 23 % kaikista ammattikeittiöistä (Haapanen 2011, 21), ja lukumäärän on huomattu olevan kasvussa. Tämä lisää samalla keskuskeittiöiden annosmääriä. (Lampi ym. 2009, 14.)

Ruokapalvelutoiminnan ydintä kutsutaan ruokatuotantoprosessiksi, joka koostuu toiminnan suunnittelusta, ruokatuotevalikoiman hallinnasta, ruokatuotannon toteutuksen suunnittelusta, ruokatuotannosta ja edellä mainittujen prosessien seurannasta. Toiminta suunnitellaan kunnallisessa organisaatiossa kunnan ruokapalvelutoiminnan strategioiden pohjalta. Ruokatuotevalikoimaa hallitaan ruokalistasuunnittelulla, tuotekehityksellä, hankintojen kilpailutuksilla ja raaka-ainehankinnoilla. Useilla suurkeittiöillä on samanaikaisesti käytössään eri ruokalistoja eri asiakasryhmille, mikä lisää suunnittelun vaativuutta. Tuotekehityksellä taataan ruokalistojen kehittyminen ja vakioruokahjeiden päivittyminen. Ruokatuotannon toteutusta suunniteltaessa huomioidaan käytössä olevat resurssit vastaamaan ruokalistojen ja asiakasmäärien tarvetta. Asiakkaille näkyvä prosessin osa on ruokatuotannon toteutus valmistuksineen, jakeluineen ja tarjoiluineen. Toteutusvaiheessa korostetaan omavalvontaa ja puhtaanapitoa. Seuranta toteutetaan keräämällä monipuolista tietoa prosessin eri vaiheista ja korostetaan asiakastytyväisyyttä, tuloksellisuutta ja hävikin minimointia. (Taskinen 2007, 26 - 27.)

2.3 Ruokapalveluihin kohdistuvat vaatimukset

Ruokapalveluiden laadukkuus määritellään toiminnan, tuotteen ja palvelun laatuna. Toiminnan laadulla tarkoitetaan ruuan kokonaislaatua, henkilökunnan ammattitaitoa, ympäristöystävällisyyttä sekä yhteiskuntavastuuta. Laadukasta toimintaa tuotetaan taloudellisesti ja tuloksellisesti, niin että hinta-laatusuhde on asiakkaan näkökulmasta balanssissa. Toiminnan laatua lisätään henkilöstön kouluttamisella ja kehittämisellä, huolehtimalla henkilöstön viihtyvyydestä ja työssä jaksamisesta ja noudattamalla työ-lainsäädäntöä ja työsuojelumääräyksiä. Samalla parannetaan julkisen sektorin ruoka-palveluiden kilpailukykyä yksityisen sektorin rinnalla. (Lampi ym. 2009, 11 - 12, 16.)

Tuotelaadulla eli ruuan laadulla tarkoitetaan tuotteen jäljitettävyyttä, tuoteturvallisuutta, ravitsemuksellista ja aistittavaa laatua sekä hinta-laatusuhdetta. Asiakkaiden terveyttä edistetään ruuan ravitsevuudella, esteettisyydellä, hygieenisyydellä, maistuvuudella, oikeilla tarjoilu- ja säilytyslämpötiloilla ja tarkoituksenmukaisilla annoskooilla. Palvelun laadulla halutaan taata palvelun saatavuus ja toimia asiakaskeskeisesti antaen asiakkaalle myönteinen ja elämyksellinen kokemus ruokailutilanteesta. Lisäksi huolehditaan ruokailuympäristön viihtyvyydestä. (Lampi ym. 2009, 11 - 12; Ruokapalvelujen laatutyöryhmä 2004, 4.)

Ruokapalvelutoimintaa ohjataan toiminta-ajatuksen ja liikeidean lisäksi erilaisin lainsäädännöllisin ja suosituksellisin keinoin. Ravitsemussuosituksilla määritellään julkisten ruokapalveluaterioiden ravintosisältö ja ravitsemuksellinen laatu tarkasti jokaiselle asiakasryhmälle erikseen, jolloin määräyksillä vaikutetaan välillisesti myös ruokalistoihin ja raaka-aineiden hankintaan. Uudet suomalaiset ravitsemussuosituksukset on julkaistu vuoden 2014 alussa. (VNR 2014a). Elintarvikelaissa (23/2006) annetaan määräyksiä mm. elintarvikkeiden jäljitettävyydestä ja omavalvonnasta. Työturvallisuuslaissa (738/2002) on säädetty määräyksiä työpaikan turvallisuudesta, koneiden ja laitteiden käytöstä ja mm. niihin perehdyttämisestä. Näiden tekijöiden avulla asiakkaalle taataan laadukas tuote ja palvelu. (Lampi ym. 2009, 10 - 11.)

Ruokapalveluiden laatu varmistetaan lakisääteisellä omavalvontasuunnitelmalla ja sitä pidetään osana laadunvarmistusta toimiessaan osana koko organisaation laatujärjestelmää. (Juurakko 2014, 34 - 35.) EU:n kuluttajapoliittisen strategia vuosiksi 2007 - 2013 (EU:n komissio 2007a) mukaan kuluttajalle tuli tarjota kohtuuhintaisia monipuo-

lisia vaihtoehtoja, täsmätietoa tuotteista ja palveluista, avointa markkinointia sekä laadukasta, luotettavaa ja riskitöntä palvelua. Riskiryhmille suunnattiin liikalihavuuteen ja huonoon ravintoon liittyviin terveysongelmiin kohdistuvia kampanjoita. Kuluttajien ollessa yhä enemmän kiinnostuneita ruuan terveellisyydestä ja sen koostumuksesta, tulee heille tarjota riittävästi tietoa ja valinnanmahdollisuuksia (EU:n komissio 2007b, 6 - 7). 13.12.2014 astuu pakolliseksi EU:n asetus (1169/2011), jossa veloitetaan tuottaja julkistamaan elintarvikkeiden yleiset merkinnät ruuan koostumuksesta ja terveellisyydestä kuluttajan tietoon (Elintarviketietoasetus 1169/2011).

Kestävä kehitys määritellään globaaliksi, jatkuvaksi ja ohjatuksi yhteiskunnalliseksi muutokseksi, jolla taataan seuraaville sukupolville elämisen hyvä ja jatkuva edellytys. Muutoksessa huomioidaan ihminen, ympäristö ja talous yhtenä suurena kokonaisuutena, ei irrallisina yksikköinä. Ruokapalveluissa kestävän kehityksen periaatteina huomioidaan ekologisuus, taloudellisuus, sosiaalisuus, kulttuurisuus, esteettisyys ja eettisyys. Julkisten laitosten tulee vähentää ympäristönkuormitustaan ja ilmastovaikutustaan omissa päätöksissään ja niiltä edellytetään sitoutumista ja osallistumista kestävän kehityksen mukaiseen toimintaan. Valtioneuvoston päätöksen mukaisesti (2009) ruokapalveluiden tulee jatkossa huomioida valinnoissaan ympäristö- ja energiamerkit täyttävät raaka-aineet mm. luomu-, kasvis- ja sesonkiruoissa. (Juurakko 2014, 37.)

3 TYÖYHTEISÖ TOIMIVAKSI

3.1 Työyhteisö on organisaation perusyksikkö

Työyhteisö on osa yhteisöllistä ihmisten muodostamaa organisaatiokokonaisuutta, jossa jaetaan työ-, valta- ja kommunikaatiovastuut tietoisesti eri ryhmittymille tavoitteiden saavuttamiseksi. Organisaatiossa valta on keskitetty yhdelle tai korkeintaan muutamalle taholle toiminnan ohjaamiseksi ja kontrolloimiseksi. Henkilöstö on jaoteltu suorittamaan erilaisia tehtäviä. (Nikkilä & Paasivaara 2007, 21.) Leppänen (2002, 38) ja Kärkkäinen (2012, 33) ottavat määrittelyyn mukaan tavoitteellisen perustehtävän saavuttamisen. Lindström (1994, 15) lisää työyhteisön voivan olevan pysyvän tai väliaikaisen työryhmän tai tiimin tai se voidaan muodostaa myös useammasta tiimistä tai työryhmästä.

Tarkkonen (2012, 150 - 151) käyttää termiä lähityöyhteisö, jossa juridisen vastuun kantaa työnantajan edustaja. Hänestä käytetään joko nimitystä lähiesimies, työnjohtaja tai työnjohto. Kärkkäisen (2012, 33) lisää, että työyhteisöllä tulee olla tietyt rakenteet ja tilat, jossa työ tehdään ja yhteistyö mahdollistetaan. Optimaalisinta isolle työyhteisölle on jäsentää se osastoiksi tai työryhmiksi sekä johtajuuden hallitsemiseksi että toisten jäsenten ja heidän työtehtäviensä tuntemiseksi. Sopivan kokoisella yksiköllä mahdollistetaan oman työn suunnittelu ja kehittäminen (Tarkkonen 2012, 151).

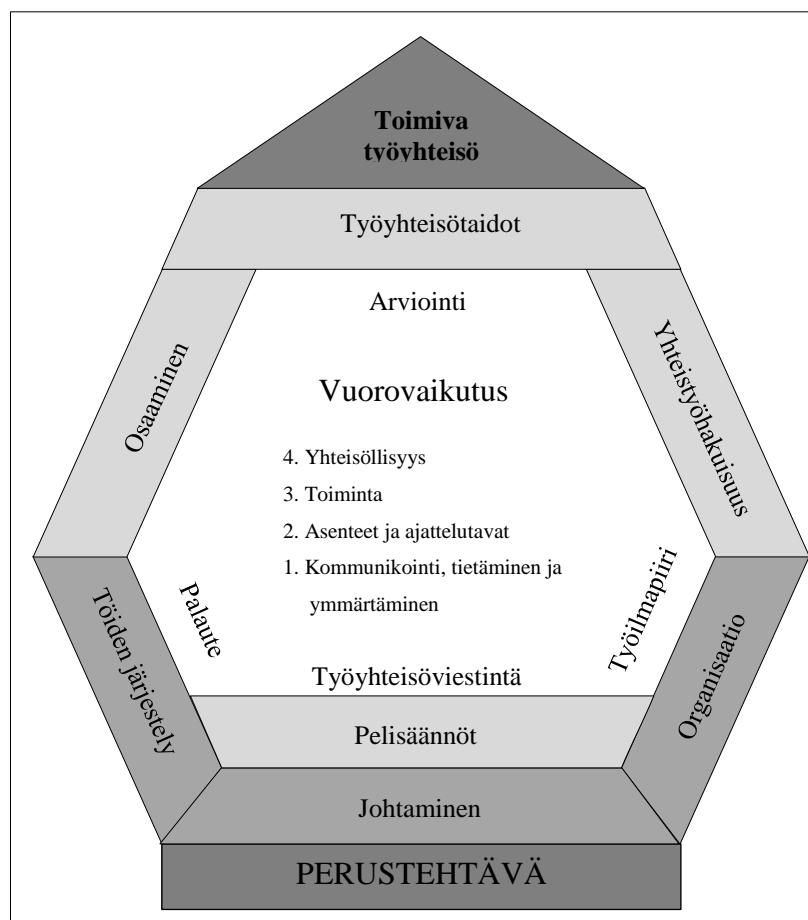
3.2 Toimiva työyhteisö

Lappavirran (2009, 14 - 15) mukaan toimiva työyhteisö rakennetaan perustehtävästä, työntekoa tukevasta organisaatiosta, johtamisesta, töiden selkeistä järjestelyistä, yhteistyöstä, laadukkaasta vuorovaikutuksesta ja toiminnan jatkuvasta arvioinnista. Järvinen (2008, 28) määrittelee toimivaan työyhteisöön kuuluvan yhteiset pelisäännöt yhteistyön sijaan yhteistyön rakentuessa pelisäännöistä. Mönkkönen ja Roos (2010, 7) näkevät työyhteisötaitojen kuuluvan olennaisena osana toimivaan työyhteisöön ja vuorovaikutuksen olevan koko toimivuuden keskiössä. Yhteistyön tavoitteena on saavuttaa työyhteisössä yhteisöllisyyden tunne.

Toimivan työyhteisön synonyyminä on kirjallisuudessa käytetty käsitettä terve työyhteisö. Juutin ja Vuorelan (2002, 28) mukaan terveessä työyhteisössä työt limitetään huomaamattomasti yhteen ja todelliseen osaamiseen perustuvat työt organisoidaan vastaamaan asiakkaiden tarpeita. Terveen työyhteisön ilmapiiri ja vuorovaikutus on toimivan työyhteisön tavoin luottamuksellinen, jolloin vaikeista asioista on helppo keskustella huumoria unohtamatta. Päättarkoituksena on maksimoida sekä asiakkaiden että työntekijöiden hyvinvointi.

Mäkisalo (2002, 13 - 14) lisää terveen työyhteisön tunnuspiirteiksi yhteisöllisyyden ja me-hengen jatkuvan rakentamisen ja vahvistamisen ja myönteisen erilaisuuden arvostamisen. Toiminnan turvaksi on määritelty yhteiset päämäärät ja tavoitteet, joita on sitouduttu noudattamaan. Työyhteisö on opetellut antamaan ja vastaanottamaan säännöllistä rakentavaa ja vahvistavaa palautetta sekä keräämään sitä yhteistyökumppaneiltaan. Palautteesta halutaan oppia kehittämällä toimintaa niiden avulla. Esimiehen tukea pidetään tärkeänä. Työnkehittämisessä korostetaan oman työn kehittämistä. Työstä ja ympäristöstä johtuvat riskit osataan ennakoida ja siten myös hallita.

Kuvassa 1 on esitelty toimivan työyhteisön malli, johon edellä olevat näkökulmat on pääsääntöisesti yhdistetty. Perustana on Järvisen (2008, 54) ja Lappavirran (2009, 14 - 15) mukainen työyhteisön perustehtävä, jota johtaminen, organisaatio ja töiden järjestely tukevat. Perusteiden päälle lisätään Mönkkösen ja Roosin (2010, 7) työntekijöiden työyhteisötaidot, jotka Luukkalan (2011, 205) mukaan rakentuvat osaamisesta ja yhteistyöhakuisuudesta, ja yhteisesti sovitut pelisäännöt, joiden mukaan toimitaan. Mallin keskiöön sijoitetaan Jäppisen (2012, 25 - 30) yhteistyön ja yhteisöllisyyden rakentuminen ja niitä täydennetään työilmapiirillä, palautetaidoilla ja onnistuneella työyhteisöviestinnällä. Toiminnan analysointia varten otetaan huomioon vuorovaikutukseen kuuluva toiminnan jatkuva arviointi.



KUVA 1. Toimivan työyhteisön malli mukaillen Järvistä, Jäppistä, Lappavirtaa ja Mönkköstä sekä Roosia

Kaivolan ja Launilan (2007, 78 - 79) mukaan toimivassa työyhteisössä vallitsee hyvä työilmapiiri, joka näyttäytyy yksilöiden välisenä luottamuksena ja tukena, aitona auttamishaluna, toisen henkilön huomioimisella, yhteishenkenä, kaikenlaisena avoimuutena ja joustavuutena. Työntekijöillä on mahdollisuus osallistua ja vaikuttaa työyhteisön toimintaan omana itsenään, jolloin työntekijä toteuttaa omaa rooliaan ja päätehtä-

väänsä ja esimies omaansa. Johtajuus nähdään vallankäytön kanssa yhteisesti sovittuna ja läpinäkyvänä arkipäivän toimintona, josta seuraa oikeudenmukaisuuden tunne ja myönteisen sitoutumisen mahdollisuus. Roolien sekoittuessa työyhteisön toimivuus horjuu. (Salovaara & Honkonen 2013, 62.)

Kaivola (2003, 142 - 143) korostaa ammattitaitoista ristiriitoihin puuttumista sekä ihmissuhteiden vaalimista ja selkeänä pitämistä. Yrityksen tulevaisuuskuvaa päivitetään ja tavoitteena on uudistaa ja kokeilla avoimesti uudenlaisia käytäntöjä. Kaikenlaista kehittämistä arvostetaan. Yrityksessä korostetaan sitoutuneisuutta ja tulostas- tuullisuutta. Toimivaan työyhteisöön panostetaan käyttämällä riittävästi resursseja.

Työyhteisön toimivuutta voidaan arvioida kolmiportaisesti. Ensimmäisellä tasolla työyhteisön toimivuus koetaan työhyvinvointina ja tuloksen tekemisenä. Toimintaa kehitetään parempaan, koska tarvetta ongelmien korjaamiselle ei ole havaittavissa. Toisella tasolla havaitaan varhaisen tuen tarvetta mm. reklamaatioiden ja työpaikka- pahoinvointitapausten lisääntyessä. Lyhyellä tähtäimellä näillä oireilla ei ole suurta vaikutusta, mutta pitkittyessään voivat myrkyttää koko työyhteisön. Muina oireita tiedetään mm. poissaolojen muutokset, työn sujumattomuus, ylityöt tai niistä luistami- sen lisääntyvän, vähäiset osallistujamäärät palaverissa tai myönteisen vuorovaikutuk- sen vähenemisen. Tämän ns. harmaan vyöhykkeen haasteena tiedetään olevan pelko tunnereaktioista sekä työntekijöiden että esimiehen puolelta, jonka vuoksi tilanteeseen ei osata puuttua ja puhuminen vain pahentaa tilannetta. (Luukkala 2011, 217.)

Korjaavassa vaiheessa tilanteeseen on puututtava, koska ongelman on todettu haittaa- van työyhteisön jokapäiväistä toimintaa heikentäen samalla työn ja palvelun laatua. Ongelmina nähdään tiedonkulun puutteet, kuppikuntaisuudet, kiusaamiset, kyräilyt ja vihamielisyydet, sairauspoissaolojen ja työuupumuksen lisääntyminen sekä tulosta- voitteiden toteutumattomuus. Ongelmia voivat lisäksi aiheuttaa hierarkkinen johtamis- järjestelmä sekä yksittäisen yksilön pärjääminen, minkä on todettu aiheuttavan kateut- ta ja tämän taas vastaavasti juoruilua. (Luukkala 2011, 217, 220 - 221.)

3.3 Muutokseen valmentautuminen

3.3.1 Motivoituminen

Motivoituneiden ja sitoutuneiden työntekijöiden avulla ylletään tuloksellisiin työsuorituksiin ja osallistetaan työntekijät työyhteisön kehittämiseen. (Hyppänen 2013, 140). Muutokseen valmentaminen ja sitä kautta muutokseen valmistautumisella avoimin silmin autetaan organisaatiota pysymään ajan hengessä. (Virtapuro 2006, 119.) Motivaatiolla ohjataan käyttäytymistä ja innostutaan. Sen avulla sitoudutaan omaaloitteelliseen toimintaan ja toimitaan aktiivisesti päämäärien saavuttamiseksi. Motivaatiota lisätään innostamalla saaden työntekijän kyvyt mahdollisimman tarkasti käyttöön. Jotta näin tapahtuu, tulee innostusta lisätä kasvattamalla tehtävän tärkeyttä, haasteellisuutta ja varmistaa tavoitteiden saavuttaminen. Innostuksen syttymisellä käynnistetään itsenäisyys, omaaloitteisuus, rohkeus ja luovuus. Peruskyvykkyyden tasolla toimiva ihminen tekee kuin kone ja menee eteenpäin kuin robotti - ajattelematta mitään, tai tuntematta mitään. Jos tällainen ihminen on myös menettänyt uskonsa innostumiseen ja motivaatioon, ei keskustelua uudenaikaisesta työskulttuurista synny. (Konttinen & Skyttä 2010, 39 - 41.)

Motivaation edellytyksiä sanotaan perustekijöiksi, joita ovat turvallisuus, tieto tulevasesta, oikeudenmukaisuus, työolosuhteet, ihmissuhteet, työilmapiiri ja -kulttuuri, yhteistyön ja johtamisen laatu, työkalut ja -välineet ja palkka. Näiden tekijöiden ollessa kunnossa päästään ns. nollassa, jolloin ei ole häiritseviä, mutta ei niin innostavakaan tekijöitä vaikuttamassa motivaatioon. Motivaatio muodostuu motivaatiotekijöistä, jotka liittyvät itse työhön, sen tekemiseen ja onnistumisen mukana tuomiin tunteisiin. Motivaatiotekijöiden ollessa vähissä, työntekijä suorittaa työtehtäviään peruskyvykkäästi pitääkseen työpaikkansa. (Konttinen & Skyttä 2010, 39 - 41.)

Motivaatiotekijät jaetaan ulkoisiin ja sisäisiin tekijöihin. Sisäisellä motivaatiolla tarkoitetaan ihmisen sisältä päin tulevia tunteita, jotka motivoivat ihmistä toimimaan ja sen avulla sitoudutaan tehtävään ja ymmärretään kokonaisuuksia (Moilanen 2001, 127.) Sisäisinä motivaatiotekijöinä pidetään tarkoituksellisuuden ja itsensä toteuttamista työssä, vapauden tunnetta, dynaamisuuden ja tapahtumisen tunnetta, edistyksen ja henkilökohtaisen kasvun tunnetta, oivalluksen kautta syntyvän ilon tunnetta sekä

yhteenkuuluvuuden tunnetta. (Hyppänen 2013, 140 - 141) lisää sisäisiin motivaatiotekijöihin haasteellisuuden, vaihtelevuuden, vastuullisuuden ja palautteen.

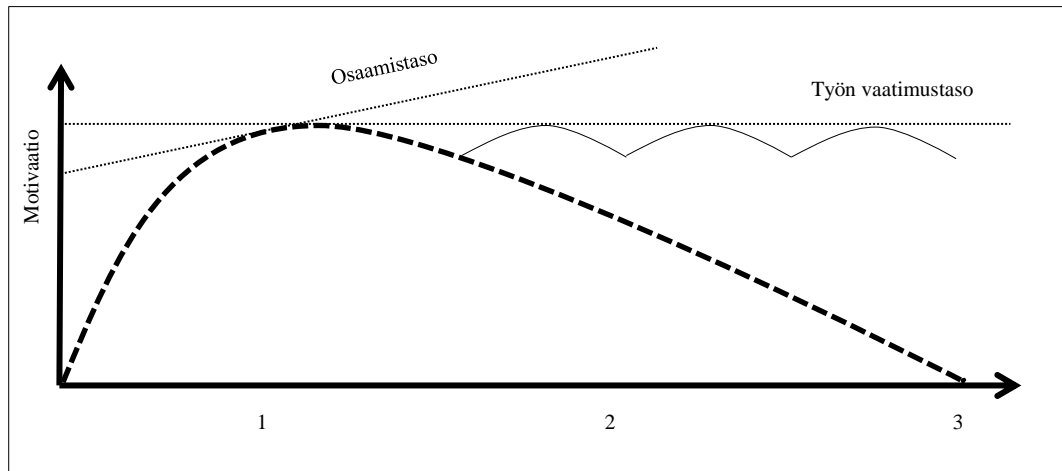
Ulkoisella motivaatiolla kuvataan yksilöstä ulkoapäin tulevia motivaation lähteitä, kuten esim. rahaa, etuja tai asemaa (Hyppänen 2013, 141). Sen ongelmana on itsesääntelyn, pätevyyden ja innostuksen vähentyminen, jolloin ulkoinen motivaatio toimii sisäistä motivaatiota vastaan. Tämän vuoksi motivaatiota tarkasteltaessa on keskityttävä sisäiseen motivaatioon ja sen lisäämiseen. (Moilanen 2001, 127.)

Tarpeille halutaan saada tyydytystä. Tarvetta on kuvattu epätasapainon tilaksi, jolla saadaan ihmiset innostumaan balanssin saavuttamiseksi. (Aaltonen ym. 2005, 42 - 43.) Maslowin motivaatioteorian tarvehierarkiassa korostetaan perusasioiden tärkeyttä, vuorovaikutusta ja arvostuksen tunnetta. Alimpana hierarkiassa nähdään fysiologiset tarpeet esim. uni, nälkä, jano ja muut kehon tarpeet, jotka ihmisen tulee saada tyydytettyä päivittäin. Turvallisuuden tarpeita vahvistetaan varmuuden tunteella ja varautumisella, työturvallisuudella, varmalla työsuhteella, ergonomialla ja palkkauksella. Sosiaaliset tarpeet saavutetaan yhteenkuuluvuuden ja me-hengen tunteella, hyväksynnällä, ystävyydellä, tiimityöllä, ryhmään kuulumisen tunteella ja hyvällä esimiesalaissuhteella. Arvostuksen tarpeet tyydytetään mm. itsekunnioituksella, itsenäisyytenä, kunnioituksella, palautteella, suorituksen arvioinneilla ja kehityskeskusteluilla. Itsensä toteuttaminen nähdään saavutuksina, luovuutena, henkisenä kasvuna, työn ilona, sitoutumisena ja osaamisen tunteena. (Hyppänen 2013, 141 - 142.)

Lisäksi ihmisellä tunnetaan olevan kolme perustarvetta: toimeentulon tarpeet, liittymistarpeet ja kasvutarpeet, joihin kaikkiin työn tiedetään antavan tyydytyksen. Näin ollen motivoitumista ei tapahdu, ellei työ kosketa työntekijän tarpeita ja aiheuta sitä kautta innostusta eli motivoitumista. (Aaltonen ym. 2005, 44 - 45.)

Motivaation tiedetään vaihtelevan eri yksilöiden välillä suuresti. Toiset motivoituvat haasteista, toiset turvallisuuden tunteesta. Tärkeintä on antaa työntekijöille mahdollisuus tulla kuulluksi ja kertoa heille, mihin kaikkiin asioihin heillä on mahdollisuus vaikuttaa ja miten. Tärkeäksi tuntemisen kokemuksella kasvatetaan motivaatiota ja saadaan ihminen ymmärtämään oma paikkansa työyhteisössä. Motivaatiotekijöiden näkyväksi tekemistä ja ajatteluprosessia kehitetään keskustelemalla omista motivaati-

tiokokemuksista. Keskustelua voi käydä mm. kehityskeskusteluissa. (Konttiainen & Skyttä 2010, 43.)



KUVA 2. Työssä oloajan vaikutus motivaatioon (Konttiainen & Skyttä 2010, 44)

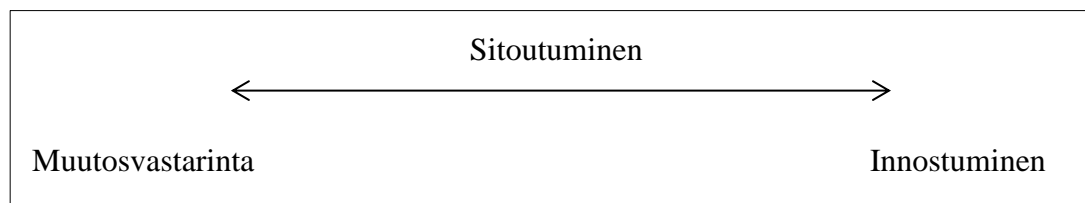
Työssä oloajalla tiedetään olevan vaikutusta motivaatioon. Kuvaan 2 on mallinnettu osaamistason ja työnvaativuustason suhdetta työssäoloaikaan. Motivaatiota on eniten silloin, kun työntekijän osaamistaso on lähellä vaatimustasoa tai jopa vähän yli. Työssäoloajan kasvaessa ja työn sujuessa ”vasemmalla kädellä” on vaarana leipääntyminen ja motivaation laskeminen. Kehityskeskusteluissa tulisikin säännöllisin väliajoin etsiä uusia haasteita innostumisen säilyttämiseksi. (Konttiainen & Skyttä 2010, 43 - 44.)

Motivaatiota kehitetään kartoittamalla ensin työntekijöiden innostavuustekijät (Konttiainen & Skyttä 2010, 45). Sen jälkeen pyritään luomaan työ perustarpeita tyydyttäväksi, haasteelliseksi, innostusta ja luovuutta lisääväksi sekä lisäämään uskoa omaan osaamiseensa ja kehittymiseen. (Aaltonen ym. 2005, 57.) Lisäksi minimoidaan työmotivaatiota heikentävät tekijät, kuten työtehtävien epämääräisyys, perustelemattomat päätökset, jatkuvat muutokset, laaduttomuus, asioiden väärin suorittaminen ja se, että esimies ei ole ajan tasalla tehtäviensä hoitamisessa. Työn haasteettomuus ja tarkoituksenmukaisuus sekä vaikutusmahdollisuuksien puute ja päätöksentekoon osallistumattomuus heikentävät osaltaan työmotivaatiota. (Hyppänen 2013, 156.)

3.3.2 Sitoutuminen

Jäppisen (2012, 33) mukaan sitoutuminen on osa yhteisöllisyyttä. Työyhteisön toiminta perustuu yhteisesti sovittujen päätösten toteuttamiseen sovitulla tavalla. Konttiainen

ja Skyttä (2010, 48) kirjoittavat sitoutumisen olevan yksilön kannalta heittäytymistä asiaan sataprosenttisesti. Asiaan ja sen tuomiin haasteisiin virittäydytään avoimin mielin. Skyttä (2000, 47) painottaa oman tahdon ja vapaan osallistumisen mahdollisuutta täydellisen sitoutumisen saavuttamiseksi. Omien pelkojen esiin ottamisella ja niistä vapaasti keskustelemalla lisätään sitoutumisen mahdollisuutta. Työyhteisössä täysin omaehtoista osallistumista ei ole helppo toteuttaa. Borgmanin ja Paclalénin (2002, 44) mukaan ilman kokonaisvaltaista sitoutumista työyhteisön toiminta nähdään heikkona ja haavoittuvana.



KUVA 3. Asennoituminen sitoutumiseen

Sitoutumista voidaan selittää kuvan 3 avulla: Mitä enemmän sitoudutaan, sitä enemmän innostutaan. Toisaalta taas, mitä enemmän ollaan vastaan tulevaa muutosta, sitä enemmän havaitaan muutosvastarintaa esiintyvän. Innostumisen ollessa helppoa voi sitoutuminen myös jäädä heppoiseksi. Tämän vuoksi ryhmään pyritään rekrytoimaan monenlaisia työntekijöitä ryhmän toiminnan tasoittamiseksi. Sitoutumisen tärkeästä edellytyksestä, pelisäännöistä, puhutaan myöhemmin omassa luvussaan. Sitoutumista on verrattu myös magneettiin, joka vetää kaikkia työyhteisön jäseniä puoleensa. (Järvinen 2012, 33 - 34.)

Skyttä (2000, 47) korostaa aikataulutuksen merkitystä sitouttamisessa. Alkuvaiheessa aikataulun tulisi olla joustava. Tämän jälkeen aikataulua voidaan kiristää, jos kaikkien henkilöiden havaitaan olevan toiminnassa kunnolla mukana. Huuhtasen (2002, 286) mielestä kehittäminen on aina hidasta muutettaessa toimintatapoja tai rutiineja.

Sitoutumista lisätään koulutuksen ja valmennuksen avulla tuoden tietoa työyhteisön arvoista, motivaatiotekijöistä ja tulevista kehittämistoimenpiteistä avoimesti keskustellen ja arvioiden. Työntekijöiden osallistumista erilaisiin koulutuksiin arvostetaan ja tuetaan siten, että koulutuspäivän jälkeen annetaan koulutuksessa olijoille mahdollisuus jakaa koulutuksessa saatu into ja oppi muille työntekijöille. Näin koulutuksiin osallistuminen lisääntyy, koska työntekijälle tulee tunne, että uusia asioita ja hänen

osallistumistaan koulutuksiin arvostetaan. Muuten into laantuu nopeasti, asiat unohdetaan ja koulutuksesta saatu hyöty on olematon. (Borgman & Packalén 2002, 46 - 47.)

Sitoutumisprosessia voidaan kuvata viisiportaisesti, jossa jokainen porras on kuljetettava alhaalta ylöspäin sitoutumisen aikaan saamiseksi. Mallissa tähdennetään sitoutumisen etenevän aina yksilön näkökulmasta yhteiskunnallisiin näkökulmiin. Ensimmäisellä portaalla arvioidaan henkilökohtaisia hyötyjä. Prosessia viedään eteenpäin etsimällä positiivisia mielikuvia ja perusteluja sille, miten muutos hyödyntää omaa toimintaa. Toisella portaalla tarkastellaan omaa työtä, asiakkaita ja työstä saatavaa palkkiota. Kolmannella portaalla arvioidaan omaa tiimiä tai työryhmää ja sen vastuualueiden ja päämäärien vaikuttavuutta eli siirrytään ensimmäisen kerran oman itsen ulkopuolelle. Jos asiat hyväksytään, siirrytään neljännelle portaalle hyväksymään organisaation määrittelemät arvot ja strategiat. Viimeisellä portaalla asioita tarkastellaan yhteiskunnallisesta näkökulmasta käsin, esimerkiksi kestävästä kehityksestä tai muista ideologisista aatteista. (Konttinen & Skyttä 2010, 48 - 49.)

3.3.3 Muutos ei ole itsetarkoitus

Paasivaara (2009, 62 - 63) luonnehtii nykypäivän muutisanoiksi jatkuvan muutoksen. Muutos ei kuitenkaan ole itsetarkoitus. Kehitysmuutoksen tarkoituksena on kehittää ja vahvistaa sekä työtä että työyhteisön toimintaa (Huuhtanen 2002, 281). Vastustusvaiheessa muutos koetaan eri yksilöissä eri tavalla. Toiset pelkäävät muutosta ja lamaantuvat ja toiset kokevat työn iloa. Positiivisilla muutokokemuksilla vahvistetaan uskoa omaan toimintaan ja avoimella keskustelulla mahdollistetaan negatiivisten tunteiden kohtaaminen ja annetaan erilaisia vaihtoehtoja selvitä muutoksesta. (Järvinen 2008, 145; Nikkilä & Paasivaara 2007, 107.) Mäkinen (2003) on tutkimuksessaan listannut onnistuneen muutoksen tekijöiksi työyhteisön hyvän ilmapiirin, jossa korostetaan menneitä, turvallisuutta, sallivaa keskusteluympäristöä ja yhteenkuuluvuuden tunnetta. (Mäkisalo 2003, 85.)

Jos edellisten kehittämishankkeiden perusteella on koettu kehittämistöiden olleen turhia, voidaan ajatella, että kehittäminen ei jatkossakaan kannata. Skyttä (2000, 46 - 47) kuvaa muutosvastarintaa tasapainoa hakevaksi tilaksi ihmisessä. Kritisoidulla terveellä tavalla muutoksen tarvetta, voidaan samalla synnyttää tarvittavaa ja tervettä muutoksenvastarintaa, jonka avulla pyritään mm. jarruttamaan liian kovaa muutosvauhtia tai

hakemaan kysymyksille vastauksia. Virtapuro (2006, 119) esittelee muutosvastarinnan kaksi puolta: sekä uuden tilanteen tuoman luonnollisen reaktion että todellisen muutoksen vastustamisen, joka ilmenee myöhemmin esiteltynä sabotoijana. Muutosvastarinta tulisi ottaa työyhteisössä vastaan positiivisesti. Sitä hallitaan tiedottamalla työntekijöille oikea-aikaisesti tulevista muutoksista ja niiden vaikutuksista itse työhön ja työntekijän rooliin tulevaisuudessa.

Hyvin toteutetussa muutosprosessissa annetaan ihmisille vahvaa uskoa selviytyä omista ja yhteisistä muutoksen tuomista haasteista sekä kasvatetaan yksilön itsetuntoa (Virtapuro 2006, 119). Samalla lisätään kustannustehokkuutta, toiminnan joustavuutta, edistetään työhyvinvointia ja innostetaan työyhteisöä toimimaan (Paasivaara 2009, 62 - 63). Kilpailukykyinen asema työmarkkinoilla luodaan hyvällä itsetunnolla ja luottamalla omiin kykyihin ja ammattitaitoon (Järvinen 2008, 146).

Työyhteisössä voidaan ajatella olevan Mäkisalon (2003, 83 - 84) neljä erilaista muutoksen kokevaa ryhmittymää. Innovaattorit eli uudistajat tuovat mielellään uusia asioita ja ideoita työyhteisöönsä. Varhaiset omaksujat eivät halua toimia uudistajina, mutta heidät on helppo saada mukaan toimintaan. ”Jalat maassa” -tyypit miettivät asioita rauhassa ja muodostavat sen jälkeen kantansa. Neljännen ryhmän tiedetään lämpiävän hitaimmin muutoksiin ja saattavan kritisoida aluksi tulevaa. Silti kaikkia näitä ryhmittymiä tarvitaan jokaisessa työyhteisössä. Heterogeenisuudella taataan järkevä ja tervehenkinen suhtautuminen uudistuksiin.

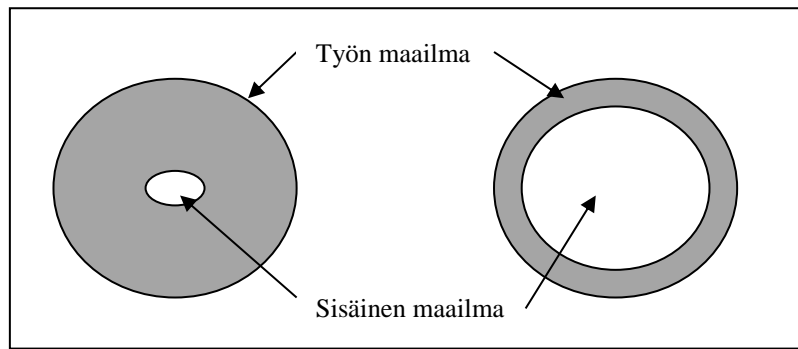
Joissakin työyhteisössä havaitaan esiintyvän ns. viidettä ryhmittymää eli sabotoijia, jotka vastustavat periaatteesta uusia asioita eivätkä halua yleensä perustella omaa kantansa. Tämä voi ilmetä esimerkiksi palavereissa puhumattomuutena, mutta palaverin jälkeen vahvana selän takana puhumisena. Sabotoijien tiedetään kiusaavan ja nolaavan toisia työntekijöitä jättäen huomioimatta päätöksiä ja mitätöimällä ne omassa toiminnassaan. Heille on tyypillistä puhua toisille loukkaavasti ja ilkeillä rehellisyyden nimissä. Sabotoijia ei saa sekoittaa hitaasti lämpeneviin. Vaikka hitaasti lämpenevien tiedetään olevan aluksi ”jähmeitä tulevalle”, niin heillä on ajan saatossa kuitenkin taito toimia yhteisöllisesti huomatessaan muun työyhteisön haluavan muutosta. Sabotoijat eivät hyväksy muutosta missään vaiheessa. (Mäkisalo 2003, 84.)

3.4 Perustehtävä kaiken pohjana

Toimivan työyhteisön perustana pidetään sen perustehtävää. Silvennoinen & Kauppinen (2006, 9) käyttävät nimitystä toiminta-ajatus. Järvisen (2013, 27) ja Kyrönsepän (2012, 33) mukaan siinä määritellään, miksi työyhteisö on perustettu ja on olemassa ja mitä työpaikalla pitää pääsääntöisesti tehdä ja saada aikaan. Paasivaara (2009, 52) yksinkertaistaa ja määrittelee perustehtävän olevan yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi olevaa toimintaa, joka oikeuttaa työntekijät työpaikalleen. Koski (2012, 56) painottaa perustehtävän ääneen lausumista, näkyväksi tekemistä, julkistamista ja miettimään, mikä yhteisön erottaa muista samanlaisista yhteisöistä. Lisäksi Koski (2012, 57) kehottaa pohtimaan perustehtävää ydintehtävänä, jolloin tärkeäksi muodostuu erityisesti työn ydin ja olennaisen sisäistäminen.

Järvinen (2008, 52 - 53) kyseenalaistaa, ollaanko työpaikalla vain saadakseen palkkaa vai myös siksi, että asiakkaat tarvitsevat työpaikan tuottamia palveluja ja ovat niistä riippuvaisia. Tutkimuksissa on saatu selville, että monien tiimien ja työyhteisön huonovointisuuden ja tehottomuuden johtuneen epäselvästä ja riittämättömästä käsityksestä yhteisestä perustehtävästä. Työelämän ja työn jatkuva muuttuminen on hankaloittanut perustehtävän sisäistämistä. Työnantajan tehtävänä on varmistaa työyhteisönsä kyky suoriutua annetusta perustehtävästä ja jokaisen osaavan määritellä työyhteisönsä perustehtävän. Todellisuudessa tämä näkyy tavoitteiden asettamisena ja niiden tehokkaana toteuttamisena. Ylemmän työnjohdon tehtävänä on taata riittävät resurssit perustehtävän toteuttamiseksi jakaen ne oikein. (Paasivaara 2009, 52 - 53.)

Järvisen mukaan (2013, 51 - 52, 55) hyvin toimivassa työyhteisössä työn maailma hallitsee sisäistä maailmaa. Työnmaailma rakennetaan perustehtävästä ja toimivasta työyhteisöstä. Sisäisessä maailmassa työyhteisön edellä kerrotut peruskivet ovat hajonneet ja siellä tiedetään esiintyvän juoruilua, erilaisia ristiriitoja, klikkejä, takana-päin puhumista, epäilyjä, kiusantekoa, katkeruutta ja muita epäselvyyksiä. Kuvassa 4 on esitelty sisäisen maailman ja työmaailman suhteesta kaksi mallia. Mitä isompi pinta-ala työnmaailmalla on työyhteisössä, sitä tehokkaampaa työnteko on ja toisinpäin. Sisäisen maailman saadessa ylliotteen työteho pienenee. Ryhmän toteuttaessa perustehtäväänsä se on työmaailmassa, mutta perustehtävän unohtuessa työskentely muuttuu tehottomaksi ja työyhteisö siirtyy sisäiseen maailmaan. Tätä ei välttämättä tehdä tietoisesti, vaan esim. johtajuuden ollessa puutteellista, asiat luisuvat sivuraiteilleen.



KUVA 4. Työn maailman ja sisäisen maailman ilmeneminen (Järvinen 2013, 52, 55)

Sisäisen maailman toiminta perustuu tunteisiin, mielikuviin, odotuksiin, asenteisiin, ennakkoluuloihin, huhuihin ja muihin vastaavanlaisiin negatiivisiin asioihin, jotka ovat usein kaukana tosiasioista. Sisäisen maailman pysyessä työyhteisössä pienenä, pystyy työyhteisö itse helposti erottelemaan huhut tosiasioista. Todellisuuden hämärtyessä työntekijän kyky tulkita viestejä vaikeutuu peilaamisen tapahtuessa asioihin heidän omien tunteiden, pelkojen ja asenteiden kautta. Hyväntahtoinen huulenheitto käännetään helposti sanojaansa vastaan. Lähtökohdin pienistä ongelmista muodostetaan suuria. Keskinäinen luottamus hävitetään, lopulta ei pystytä sopimaan mistään ja voidaan huonosti. Parhaimmillaan sisäistä maailmaa käytetään stressinsäätelypaikkana kahvitauon lomassa luoden me-henkeä ja kiinteyttäen ryhmää. Sisäisellä maailmalla mahdollistetaan paineiden ja turhautumisien purkaminen. Työnmaailmassa kysytään yhä enemmän nykyaikana asiantuntijuutta, kouluttautumista, yhteistyökykyä, paineensietokykyä ja epävarmuuden sietokykyä. Näitä taitoja ei tarvita sisäisessä maailmassa, mistä voi aiheutua pakenemista sisäiseen maailmaan. (Järvinen 2013, 53 - 56.)

3.5 Johtamisella työt järjestykseen

Työnjohdon ammattitaidon perustana on lähiesimiehen tietämys työyhteisöä ohjaavista ja määrittävistä laista. Työyhteisöissä ilmeneviin, moninaisiin ongelmiin ei tiedetä olevan olemassa yhtä oikeaa ratkaisua. Työlainsäädäntö luetaan ns. pakottavaan lainsäädäntöön, eli lakia on noudatettava ja asioista ei voi sopia toisin. Myös työntekijän on tunnettava keskeisimmät työntekoa määrittelevät lait ja niiden sisältö. Jos työnantajapuolelta annetaan työnjohdollisia, pakottavaa lainsäädäntöä vastaan olevia määräyksiä, ei työntekijän tarvitse näitä noudattaa. Tärkeimpiä pakottavia lakeja ovat työsopimus-, työaika-, vuosiloma- ja työturvallisuuslaki. (Skurnik-Järvinen 2011, 11 - 14.)

Organisaatiorakenteella jäsennetään ja koordinoidaan toimintaa (Lindström 1994, 38.) Johtajuutta tarvitaan, jotta työyhteisö voi työskennellä tarkoituksenmukaisesti ja tavoitteellisesti. Yhteisöllisyyden näkökulmasta katsottaessa työntekijä on mukana kollektiivisessa johtamisessa, koska johtajuuden ajatellaan sisältyvän jokaisen työntekijän toimintaan ja näkyvän sekä itsensä johtamisena että tilannejohtamisena. Suurissa organisaatioissa tarvitaan väliportaan johtajuutta tai lähijohtajuutta, kumpaa termiä halutaan käyttää. (Kärkkäinen 2012, 33.)

Lähijohtajan arkityötä kutsutaan päivittäisjohtajuudeksi. Se perustuu suurelta osin asiantuntemukseen, jonka avulla voidaan ylempää johtoa paremmin ratkaista muuttuvia ja moninaisia operatiivisessa työssä esiintyviä tilanteita ja ongelmia. Käytännön työ jaetaan hallinnollisiin tehtäviin ja henkilöstön kanssa perustehtävään kiinteässä yhteydessä olevaan työhön, kuten esimerkiksi henkilöstön kanssa käytyihin keskusteluihin, tilausten tekoon, työn suunnitteluun ja palaverien pitoon. Lähijohdosta käytetään tässä työssä nimitystä lähiesimies tai ammattinimikettä ravitsemispäällikkö, jolla on kasvot, nimi ja toimenkuvalla määritelty vastuualue, ja hän käyttää yksiselitteisesti työnantajan jakamaa valtaa. (Nikkilä & Paasivaara 2007, 26, 30 - 31.)

Organisaation tulosta ei tehdä yksin, vaan siihen tarvitaan työntekijöitä, joita esimiehen tulee osata tuloksellisesti johtaa. Esimieheen kohdistetaan erilaisia rooliodotuksia, jotka hänen tulisi osata tunnistaa ja hyödyntää oikeissa tilanteissa oikea-aikaisesti. Oikealla vallankäytöllä tehdään oikeudenmukaisia päätöksiä ja kyetään toimeenpanemaan niitä. Samalla hänellä odotetaan olevan ymmärrystä antaa valtaa myös työntekijöilleen, jolloin heidät valtuutetaan ja vastuutetaan yrityksen kehittämiseen. Päätösvalan avulla voidaan toimia ilman esimiehen puuttumista asiaan. Moisalo (2010, 149 - 150) puhuu tällöin terveestä johtajuudesta. Johtajuuteen sisällytetään alaisten motiivointi ja hyvän työilmapiirin ylläpito ja kehittäminen esim. palautteen ja palkitsemisen avulla. Hyvän johtajuuden arvoina pidetään tasapuolisuutta ja oikeudenmukaisuutta, joiden avulla työyhteisö toimii ja voi hyvin. Vuorovaikutuksellinen osaaminen muodostuu assertiivisesta, positiivisesta yhteisöllisyydestä ja ristiriitojen oikea-aikaisesta ratkaisemisesta. Työyhteisön kehittäminen vaatii muutosjohtamista ja muutokseen valmentamista. Näillä edellä luetelluilla arjen johtajuuden taidoilla johdetaan nykyäikaisesti nykyaikaisessa työyhteisössä. (Eräsalo 2008, 115 - 136.)

Esimiehen keskeisimpiä tehtäviä on varmistaa organisaation menestyminen tulevaisuudessa eli osaamisen johtamisen. Hyppänen (2013, 107 - 108) jakaa sen henkilöstön osaamiseen, osaamisen hyödyntämiseen ja kehittämiseen sekä kykyyn hankkia osavaa työvoimaa tarvittaessa.

3.6 Arvot organisaatiokulttuurin perusteena

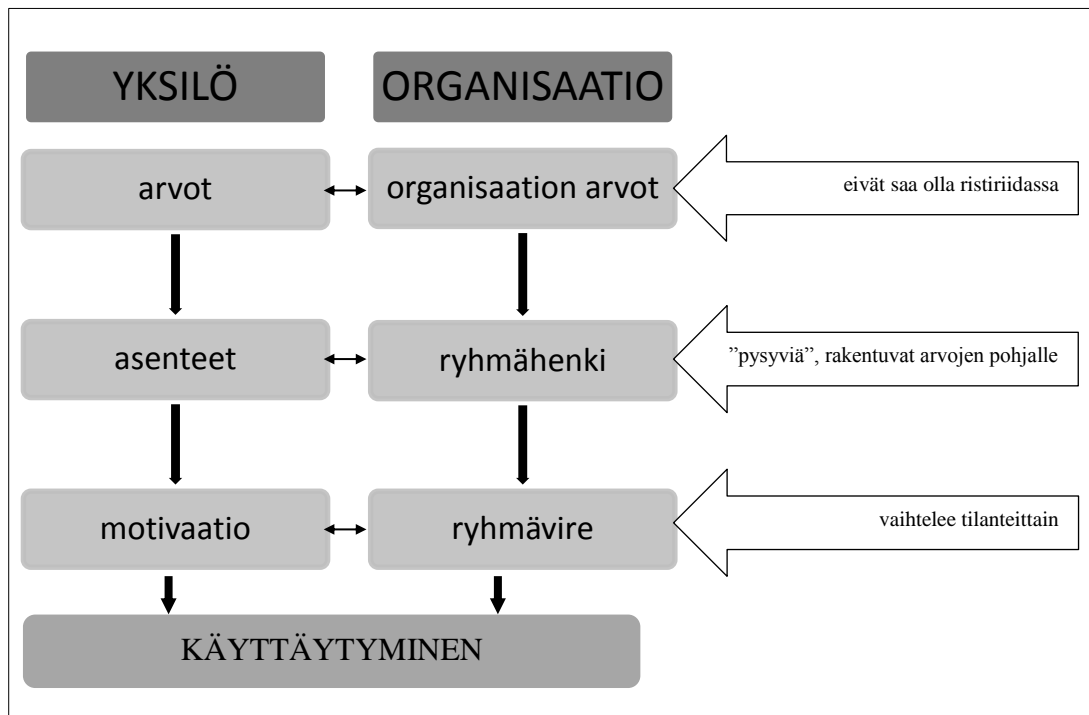
3.6.1 Organisaatiokulttuuri

Työyhteisön kokonaistoiminnan ymmärtämiseksi on tunnettava sen näkyvät piirteet, kuten tavoitteet, voimavarat, rakenteet ja prosessit, mutta myös työyhteisön näkymättömät piirteet. Nämä kulttuuriset tasot voidaan jakaa arvoihin ja normeihin sekä syvimpiin perusolettamuksiin, jotka ovat muotoutuneet pitkän ajan kuluessa ja vaikuttavat voimakkaasti työyhteisön toimintaan. Organisaatiokulttuuri muodostetaan niistä ajatuksista ja toimintatavoista, joiden mukaan työyhteisössä todellisuudessa toimitaan ja ne voivat olla kaukana työyhteisöä määäävistä virallisista arvoista, normeista ja tavoitteista. (Nikkilä & Paasivaara 2007, 33 - 34.) Näiden perusteella työyhteisössä saadaan yhteinen käsitys organisaation perustehtävästä ja toimintaa ohjaavista välineistä. Organisaatiokulttuurilla määritellään, millainen toiminta on hyväksyttävää ja tavoiteltavaa ja millainen ei. (Kaivola 2003, 18.)

Negatiivisia kulttuuritekijöitä kuvataan persoonattomuutena, alisteisuutena, konservatiivisuutena ja eristäytyneisyytenä. Työyhteisössä piilevä organisaatiokulttuuri voi vaikuttaa hyvin voimakkaasti. Vaikka näkyvää toimintaa muutettaisiinkin, muutosta ei tapahdu, koska piilevä taso dominoi toimintaa tiedostamatta. Työyhteisökulttuuri syntyy työntekijöiden keskinäisestä vuorovaikutuksesta. Oma toimintaa peilataan yhteisesti sovittuihin ja omaksuttuihin käytäntöihin ja ryhmässä vastaavasti kontrolloidaan yksión toimintaa ja annetaan välitön palaute ei-sovitusta käyttäytymisestä. (Nikkilä & Paasivaara 2007, 33 - 34.) Organisaatiokulttuurin tarkoituksena on yhdessä perustehtävän kanssa erottua muista organisaatioista luomalla työyhteisölle oma identiteetti, jonka avulla vaikutetaan ilmapiiriin, ihmissuhteisiin, vuorovaikutukseen ja uuden oppimiseen. (Kaivola 2003, 19).

3.6.2 Arvot ohjaavat käyttäytymistä

Työntekijän käyttäytymistä ohjaavia elementtejä havainnollistetaan kuvan 5 avulla. Työntekijän ulospäin näkyvään käyttäytymiseen vaikutetaan monen eri osatekijän kautta. Myös organisaatiosta voidaan löytää samanlaisia vaikuttavia impulsseja kuin yksilönkin käyttäytymisestä. (Skyttä 2000, 67.)



KUVA 5. Käyttäytyminen yksilön ja organisaation arvojen pohjalta

Prosessissa määritetään sekä yksilön arvot ja asenteet että organisaation arvot ja asenteet. Nykyään lähes kaikkiin organisaatioihin on määritelty ns. viralliset yhteiset eli näytetyt arvot. Jokapäiväinen käyttäytyminen on lähtöisin organisaation historiasta ja työntekijöiden omiin arvoihin pohjautuvista ns. käytetyistä arvoista, jotka näyttäytyvät yleensä vahvempina kuin näytetyt arvot. (Skyttä 2000, 67.)

Arvojen pohjalta muodostetaan asenteet ja organisaation ryhmähenki. Asenteet määritellään pitkällä aikavälillä hankituiksi ajattelu- ja suhtautumistavoiksi ja näitä voidaan muokata aktiivisella muutosprosessilla. Kaikissa kehittämissä tulisi päästä vähintään asenteiden tasolle. Ryhmähenki muodostetaan yksilön asenteiden summasta. Kun yksilön asenteita muokataan, muokataan samalla myös organisaation ryhmähenkeä. (Skyttä 2000, 66 - 67.)

Yksilön käyttäytymistä ohjataan ensisijaisesti motivaatiotekijöillä, jotka voivat vaihdella paljonkin eri yksilöiden välillä eri päivinä. Motivaation tiedetään olevan erittäin herkkä ulkoapäin tuleville ohjausimpulsseille, joiden voidaan nopeasti joko vähentää tai lisätä motivaatiota. Vastaavasti ryhmävireellä ohjataan organisaation käyttäytymistä. Ryhmävirettä voidaan pitää yksilöiden motivaatioiden summana, mutta myös niin, että työntekijöiden omat motivaatiotasot lisäävät tai vähentävät toisten työntekijöiden motivaatiotasoja. (Skyttä 2000, 66.)

Skyttän (2000, 69 - 71) mukaan tiimissä työ tehdään asiakkaalle, ei esimiehelle eikä organisaatiolle. Positiivista avoimuutta korostetaan niin, että pystytään käymään avointa vuorovaikutteista keskustelua, ymmärtämään ja hyväksymään erilaisuus. Tiimi-arvojen mukaan toimiessa vastuunottaminen nähdään tavoittelemisen arvoisena. Tiimin toimiessa parhaalla mahdollisella tavalla uudet haasteet kohdataan joustavalla asenteella ja herkällä reagoitakyvyllä. Tiimin perustavoitteena on olla itseohjautuva ja työntekijöiden itseään johtavia yksilöitä. Tiimissä muutos ja siihen osallistuminen sekä nyky-yhteiskunnan jatkuva kehittyminen nähdään positiivisena, normaalina työtehtävänä. Työyhteisön osaamisrakennetta laajennetaan ja moniosaamista tuetaan.

3.7 Työyhteisötaidot

3.7.1 Työyhteisötaidoista tiimitaitoihin

Paasivaaran (2009, 96) mukaan minimivaade työtehtävien suorittamiselle tulee työlainsäädännöstä. Työsopimuslaissa (55/2001) määrätään olemaan huolellinen, noudattamaan annettuja ohjeita ja määräyksiä, huolehtimaan omalta osaltaan työturvallisuudesta, säilyttämään työnantajan ammattisalaisuudet, noudattamaan salassapitovelvoitetta, ja toimimaan annetun aseman mukaan. Lisäksi työntekijän tulee tehdä kaikki muut työnantajan hänelle määräämät ja työyhteisössä yhteisesti sovitut tehtävät (Kärkkäinen 2012, 34). Työturvallisuuslaissa (738/2002) annetaan määräys olla käyttäytymättä muita kohtaan häiritsevästi ja epäasiallisesti.

Työyhteisötaidoista puhuttaessa työntekijän päätehtävinä ovat Kärkkäisen (2012, 34) ja Mönkkösen ja Roosin (2010, 145 - 146) mukaan oman erikoisammattiosaamisen hyödyntäminen mahdollisimman laajasti työtehtävän suorittamisessa yhteisen perustehtävän saavuttamiseksi, toimiminen työyhteisön jäsenenä ja vastaaminen näin omal-

ta osaltaan työyhteisön toimivuudesta, viihtyvyydestä ja ilmapiiristä hyvässä vuorovaikutuksessa ja yhteistyössä muiden työyhteisön jäsenien kanssa. Luukkala (2011, 214) määrittelee työyhteisötaitojen muodostuvan osaamisesta ja yhteistyöstä. Hyppänen (2013, 296 - 297) luonnehtii työyhteisötaitoja työntekijän taitoina ymmärtää oma roolinsa työyhteisössä johdettavana velvollisuuksineen ja vastuineen. Oman onnistumisen lisäksi koko työyhteisön onnistuminen nähdään tärkeänä. Oman roolin, toiminnan ja puheiden vaikutusten ymmärtämisellä, avun pyytämisellä ja antamisella, arvostuksen osoittamisella muita kohtaan viedään työyhteisöä kohti menestystä ja taataan työntekijöille vahvat työyhteisötaidot. Aktiivisella työotteella, priorisointikyvyllä ja työtehtävien oikea-aikaisuudella tehdään tulosta ja saadaan arvostusta työyhteisöltä. Oman osaamisen jakamisella ja kehittämisellä mahdollistetaan koko työyhteisön kasvaminen (Mönkkönen & Roos 2010, 145).

Paasivaara (2009, 95 - 96) tarkentaa työyhteisötaitojen olevan velvollisuus huolehtia resurssien tarkoituksenmukaisesta käytöstä. Myös Salovaara ja Honkonen (2013, 63) ovat samoilla linjoilla, mutta lisäävät määritelmään kompromissintekotaitojen oomaisen, sitoutumisen yhteisiin sopimuksiin, ongelmaratkaisukyvyyn, kyvyn nähdä oman työyhteisön ulkopuolelle ja kyvyn kiinnostua omaan työhön ja työympäristöön vaikuttavista yhteiskunnallisista muutoksista. Hyppänen (2013, 298) korostaa myös työyhteisön ulkopuolista elämää ja mitä työyhteisöstä viestitään ulkomaailmaan.

Auttamisenhalu, epäitsekkyys, kohteliaisuus, reiluus, tunnollisuus ja hyvä kyky vastaanottaa ja antaa palautetta ovat hyvien työyhteisötaitojen keskeisimpiä ominaisuuksia. Monet tutkijat ovat osoittaneet tutkimuksissaan, että työtyytyväisyys, hyvät työyhteisötaidot ja sitoutuminen ovat vahvasti sidoksissa toisiinsa, ja näillä taidoilla pystytään toimimaan joustavasti, rakentavasti ja kehittävästi. Tukevalla työotteella, kannustavalla ja vastuuta kantavalla roolilla luodaan työyhteisöön tärkeää yhteen hiileen puhaltamisen me-henkeä. (Kaivola & Launila 2007, 65 - 68.) Kaveria ei jätetä -asennetta arvostetaan ja vastuun ottaminen ja vastuun arvoiseksi tuleminen saavat aikaan vastuullisen työyhteisön, jossa kukaan ei ylikuormitu (Hyppänen 2013, 296).

Paasivaara (2009, 95 - 96) käyttää käsitettä alaitaidot kiteyttäen niiden olevan yhteistyökykyä ja yhteisöllisyyden taitoa. Hyppäsen (2013, 296) mielestä alainen-sana vähentää työntekijän oma-aloitteisuutta ja se alistaa työntekijää työnjohdolle. Myös

Mönkkösen ja Roosin (2010, 146) mukaan alaistaidot määrittelevät vain alaisen ja esimiehen suhteen jättäen ulkopuolelle työyhteisön muut työntekijät.

Työskenneltyään pitkään samassa työyhteisössä voi omaan rooliin, työtapoihin ja uskomuksiin sokeutua. Erilaisissa työpaikoissa työskentelemisellä lisätään työyhteisötaitoja. Ne toimivat siltana esimiehen ja työntekijän välillä, mutta auttavat samalla myös koko työyhteisöä toimimaan innovatiivisesti eteenpäin. (Mönkkönen ja Roos 2010, 145 - 146.) Esimiehen ja työntekijän odotusten kohdatessa johtamistavasta työntekijän on helppo tulla johdetuksi. Nykyään ajatellaan myös toisin päin - työntekijän tulisi osata auttaa esimiestään. Joissakin kirjallisuudessa puhutaan esimiehen johtamisesta, mutta tässä yhteydessä johtaminen jätetään ainoastaan esimiehelle. Auttamisella tarkoitetaan sellaista käyttäytymistä ja mahdollisuuksien tarjoamista, että esimies tuntee onnistuvansa ja hänellä on kaikki johtamiseen tarvittava tieto käytettävissä, myös työntekijöiden puolelta. (Hyppänen 2013, 296 - 297.)

Vaikka kohteliaisuus sisältyykin työyhteisötaitoihin, sisältyy se myös hyviin tapoihin. Kansainvälisessä työkuulttuurissa hyvillä ja kohteliailla tavoilla tiedetään olevan suuri merkitys. Käytöskulttuuri heijastuu asiakkaisiin ja sitä kautta yrityskuvaan. Tasapuolisilla käytöstavoilla, kuten kaikille tervehtimisellä tai kiitoksella aina tarvittaessa luodaan hyvä mieli, arvostetaan, välitetään toisesta ja annetaan itsestä toista arvostava kuva. Useat ristiriidat vältetään ajoissa sanotulla ”anteeksi”-sanalla. (Hämäläinen 2005, 106; Kaivola 2003, 158 - 159.)

Skyttä (2000, 121 - 123.) nimeää keskeisimmät tiimissä tarvittavat yhteistyön muodot tiimitaidoiksi, joista tärkeimpinä pidetään avoimeen vuorovaikutukseen liittyviä tiimitaitoja. Yksintyöskentely vaihdetaan yhdessä työskentelyksi, jolloin omaan yksinäisyyteen ei pystytä piiloutumaan. Omien tunteiden tunnistamista, niiden hallitsemista sekä muiden tunteiden havaitsemista korostetaan ja tätä kautta hoidetaan tiimin välisiä ihmissuhteita. Tunnetaitojen osaamisella vahvistetaan rakentavan kritiikin esittämistä, luodaan erilaisuutta arvostava ilmapiiri ja hankitaan tehokas suhdeverkko.

Tiimityössä korostetaan avun pyytämistä, antamista ja vastaanottamista. Samalla pyritään eroon syyllisten etsimisestä ja rankaisemisesta. Hyvin toimivassa tiimissä korostetaan jokaisen tiimin jäsenen erilaisuutta yksilöllisyyttä korostaen. Toista ei voi muuttaa, vaan erilaiset piirteet on hyväksyttävä ja lisäksi niille on annettava mahdolli-

suus vahvistua. Erilaisten mielipiteiden huomioimisella, toisen asemaan asettumisella ja uuden näkökulman havaitsemisella vahvistetaan tiimiä. Tiimitaidoissa korostetaan ongelmatilanteisiin valmistutumista muodostamalla oikea asenne ongelmiin ja niiden kohtaamiseen. Tiimin tarkoituksena on kohdata syntyvät ristiriitatilanteet itseohjautuvasti, ei lakaisten niitä maton alle. Ristiriitatilanteiden ratkaisemin jälkeen huolehditaan myös seurannasta. Tiiminjäsenten tarkoituksena on tarjota toisilleen apua selviytyä tilanteesta eteenpäin. (Skyttä 2000, 124 - 130.)

Mäkisalon (2003, 182 - 186) mukaan ymmärtämällä omat arvot, tunteet ja tarpeet voidaan itseä tarkkailla sen sijaan että ongelmatilanteissa syytettäisiin muita. Vaaditaan ajattelua ja omien tunneristiriitaisuuksien selvittämistä ja menemistä oman mukavuusalueen ulkopuolelle. Kaikkien työntekijöiden kanssa ei tarvitse ystäväystyä, mutta toimeen täytyy tulla ja osata ajatella asioista myönteisesti. Jokainen vastaa omalta osaltaan toimeen tulemisesta. Myönteisyydellä lisätään positiivista energiaa ja negatiiviset asiat otetaan vastaan haasteena, joista voidaan selvitä sovitulla menettelytavoilla.

Jotta pystytään kasvamaan tiimiksi, täytyy jokaisen työntekijän ymmärtää vastuunoton tärkeys ja merkitys yhteistyölle. Tiimissä vastuu annetaan ensin koko tiimille ja jaetaan sitten yksilötasolle. Tiimitavoitteet sovitaan riittävän tarkasti. Tiimissä tulee sietää virheitä ja osata ottaa niistä opiksi. Vastoinkäymisiin ja virheisiin tulisi oppia suhtautumaan myönteisesti ja kenenkään ei tulisi pelätä joutuvan moitittavaksi virheen takia. Ihmisillä tulee olla lupa erehtyä kokeillessaan asioita luovasti ja intohimoisesti. Muuten heistä tulee arkoja, varovaisia ja jäykkiä. (Furman & Ahola 2002, 93 - 95, 101.) Tiimisopimuksessa selvitetään riittävän tarkasti vastuualueet, roolit ja päätöksentekoprosessit. Tiimin esimiehen tehtävänä on näyttää esimerkkiä ja olla avoin muutoksille. (Skyttä 2000, 137 - 140.)

Mäkisalon (2003, 181) mukaan menestyvän ja hyvinvoivan työyhteisön muodostavat itsensä johtamiseen pystyvät ja suuntaavat työntekijät. Itsensä johtamisella tarkoitetaan oman työn vakaata osaamista, sen hallintaan ottamista, omien vahvuuksien tunnistamista, tunnustamista ja hyödyntämistä, yhteisiin päätöksiin sitoutumista ja vastuun ottamista omista teoista ja sanoista. Tiimissä korostetaan omien voimavarojen tunnistamista ja jaksamisesta huolehtimista oleellisena osana työhyvinvointia. Spiikin (2004, 72 - 76) mukaan itseään johtava työntekijä on oma-aloitteinen ja aktiivinen. Arvostamalla itseä, olemalla kärsivällinen, tahtomalla ja heittäytymällä rohkeasti

haasteisiin kasvatetaan työntekijän selviytymistaitoja erilaisista vastaantulevista tilanteista. Ei riitä, että työntekijä yrittää parantaa oma-aloitteisuuttaan, myös työnantajan tulee tukea oppimista. Huonojen kokemusten tiedetään latistavan oma-aloitteisuutta.

Tiimityössä korostetaan tiimipalaverien itsenäistä toteuttamista esimiesvetoisuuden sijaan. Luovuutta ja innostavuutta tuetaan välttämällä tiukkoja sääntöjä ja toimintaa rajoittavia järjestelmiä. Mäkisalonen (2003, 188) mukaan luovuudella tarkoitetaan katsoamista asioita avoimin silmin ja mielin. Usein liian kapea-alainen katsantokanta tukahduttaa työyhteisön ja uusille asioille ei anneta tilaa kehittyä. Myös liiallisen kiireen tiedetään haittaavan luovuutta, koska usein käy niin, että on otettava käyttöön ensimmäinen vastaantuleva ratkaisuvaihtoehto.

3.7.2 Pelisäännöt

Luottamuksen rakentamiseksi ja yhteisöllisyyden lisäämiseksi työyhteisöön luodaan selkeät pelisäännöt eli toimintaohjeet, joita jokainen työntekijä, esimies mukaan lukien, sitoutuu noudattamaan. Näin ennalta ehkäistään monia työyhteisöissä esiintyviä ongelmia. (Furman ym. 2004, 5; Hämäläinen 2005, 129; Kaivola & Launila 2007, 78 - 79.) Jabe (2010, 116) korostaa pelisääntöjen kunnioittamista. Toimivassa työyhteisössä edellytetään toimivia, arvioitavia, ajantasaisia ja yhdessä päätettyjä pelisääntöjä (Hämäläinen 2005, 129; Järvinen 2013, 37).

Kontiaisen ja Skyttän (2010, 216) mukaan pelisäännöt määritellään työyhteisön yhdessä sovituiksi ideaalitoiminta- ja käyttäytymistavoiksi. Furman ym. (2004, 5 - 6) mukaan niitä voi oppia, harjoitella ja niillä parannetaan tiimien toimivuutta, tiedonkulkua, työn tuloksellisuutta ja tuottavuutta, asiakastyytyväisyyttä, työntekijöiden terveyttä sekä vähennetään sairauspoissaoloja ja lisätään työvuosia. Järvinen (2013, 37) korostaa pelisäännöissä työtehtävien priorisoinnin määrittelyä, jotta jokainen työntekijä tietää, mikä on kussakin tilanteessa ensisijaisen tärkeää. Furman ym. (2004, 6 - 8) mukaan pelisääntöjen avulla voidaan siirtää ns. hiljainen tieto uusille työsupokupolville ja mahdollistaa työntekijän osaaminen työyhteisön käyttöön. Nyky-yhteiskunnassa arvostetaan vuorovaikutusosaamista eli sitä, miten työntekijät hallitsevat toistensa välisiä suhteita. Enää ei riitä, että olemme ”kivoja ja ”reiluja” toisiamme kohtaan. Vuorovaikutusosaaminen tulee viedä käytännön tasolle työpaikan pelisäännöiksi ja sitä pidetään keskeisenä osana johtamisessa ja esimiestaidoissa.

Furman ym. (2004, 7) mukaan pelisäännöt jaetaan sekä kirjoitettuihin että kirjoittamattomiin pelisääntöihin. Suomalaisessa yhteiskunnassa arvostetaan työelämän pelisääntöjä, koska kolme neljästä palkansaajasta kuuluu johonkin työmarkkinajärjestöön (Helsilä 2002, 12). Virallisina ja kirjoitettuina pelisääntöinä pidetään esimerkiksi eri ammattiliittojen ja työnantajajärjestöjen välisten neuvottelujen sääntöjä, lakeja, määräyksiä, yt-neuvottelujen tuloksia jne. Näiden juridisuus määrää, kuka on oikeassa ja kuka väärässä ja ohjeiden rikkomisesta seuraa kurinpidollisia menettelyjä. Skurnik-Järvinen (2011, 20) nimeää edellä mainittuja työnantajan työnjohtovaltaan kuuluvia oikeuksia määrätä työntekijää henkilöstöpolitiikaksi tai käytäntesäännöiksi.

Yhteistoimintalaissa (334/2007) määritellään yhteistoimintamenettelyssä sovittavista asioista. Työnantajan ja työntekijän välille voidaan sopia erilaisia työ sääntöjä, joissa määritellään käytänteet mm. työsuhde-eduista, sairauspoissaoloista, työterveyshuollon palvelujen käyttämisestä, työntekijälle annettavasta varoituksesta ja työpaikan järjestysohjeista ja niiden noudattamisesta. Työsäännöt ovat samoja asioita, joita työnantaja voisi työnjohto-oikeutensa puolesta yksipuolisesti määrätä, mutta yhteinen sopiminen sitouttaa enemmän. (Skurnik-Järvinen 2011, 20 - 21.) Kess ja Kähönen (2010, 40 - 41) arvostelevat seuraavassa esiteltävää pelisääntökäsitettä, samoin kuin rinnakkaistermiä talon tavat -käsitettä niiden ei-juridisesta sisällöstä. Työsääntökäsite tulisi heidän mielestä vakiinnuttaa työpaikoille sen juridisen luonteensa vuoksi. Pelisäännöillä ei tällaista juridista kaikua ole. Koska yhteistoimintamenettely ei koske kaikkia yrityksiä niiden kokonsa puolesta, eivät työ sääntötkään ole kaikkien käytössä. Tässä työssä käytetään Furmanin ym. (2004, 7) käsitettä pelisäännöt.

Työntekijät sitoutetaan pelisääntöihin ottamalla heidät mukaan pelisääntöjen luomiseen ja päivittämiseen. (Kontiainen & Skyttä 2010, 216). Pelisääntöjä luotaessa on syytä tarkastella jo luotuja tai syntyneitä käyttäytymis- ja toimintatapoja ja kyseenalaistaa niitä rakentavasti (Furman ym. 2004, 7). Kirjoittamattomat ja epäviralliset ohjeet ovat mielestäni työpaikan historiallinen tapa toimia tietyssä tilanteessa niiden perustuessa organisaatiokulttuuriin. Niillä on tapana kulkea suusta suuhun ja tulla esiin aina silloin, kun joku työntekijä niistä poikkeaa, yleensä negatiivisesti.

Uuden työntekijän perehdyttämisessä huomioidaan myös työpaikan vallitsevat pelisäännöt. Perehdyttämisen avulla työntekijälle kerrotaan perustehtävän lisäksi työpaikan toimintatavat ja -kulttuuri. Työnopastuksen avulla työntekijä perehdytetään hänen

omaan työtehtävään. Perehdyttämistä varten työpaikalla on yleensä erillinen perehdyttämiskansio tai -opas, josta työntekijä saa lisätietoa työpaikasta ja sen toimintatavoista. (Nikkilä 2008, 23 - 25.)

Spiik (2004, 87) vertaa tiimiä joukkueeseen, jossa jokaisella joukkueella on omat säännöt tiettyyn peliin. Jalkapalloa ei voi pelata pesäpallon säännöin ja helsinkiläinen jalkapallojoukkue ei voi pelata eri säännöin kuin rovaniemeläinen joukkue. Toiseen pelaajaan täytyy luottaa ja hänen toimintaansa tulee voida ennakoida. Ylimääräistä ja päällekkäistä työtä tekemällä ylikuormitutaan ja kulutetaan resursseja. Sekavalla toiminnalla työpaikalla aiheutetaan työtehtävien unohtelua. Sovituista pelisäännöistä tulee voida poiketa kriisitilanteissa ja näitä tilanteita on hyvä palaverissa käydä etukäteen läpi ja luoda näin yhtenäistä laajaa käsitystä mahdollisista tilanteista ja niissä käytettävistä toimintatavoista. Tällöin luonnollisesti korostetaan tilanteen ainutlaatuisuutta. Omin päin ei yhteisesti laadittuja pelisääntöjä voida muuttaa.

Palaverissa tarkistetaan säännöllisin väliajoin pelisääntöjä ja niiden toimivuutta ja tarvittaessa avataan kriittiselle käsittelylle (Kontiainen & Skyttä 2010, 216; Spiik 2004, 87). Kirjoittamattomat säännöt tehdään näkyviksi. Päivitysvaiheessa huomioidaan sanktiot, jotka seuraavat pelisääntöjen noudattamatta jättämisestä. Yhdenkin pelisäännön rikkominen haittaa muiden pelisääntöjen noudattamista. Pelisäännöt pohjautuvat yrityksen arvoille ja niiden toteuttamiselle ja niiden noudattaminen vaikeissakin tilanteissa lisää oikeudenmukaisuuden tunnetta työntekijöiden keskuudessa. (Jabe 2010, 116; Spiik 2004, 88.)

Pelisääntöjen luominen aloitetaan pohtimalla pelisääntöjen tarkoitusta. Tässä kehittämistyössä keskitytään kirjoittamattomiin pelisääntöihin ja niiden näkyväksi tekemiseen. Keskustelun tarkoituksena on saada työntekijät itse haluamaan pelisääntöjä. Aiheet haetaan yhteisesti joko keskustelemalla tai erilaisin ryhmätyömenetelmin. Pelisäännöistä laaditaan näkyvä dokumentti. Jokaisesta pelisäännöstä määritellään aihe, tarkoitus, pelisääntölause ja sanktio pelisäännön rikkomisesta. Dokumentin tarkoituksena on ohjata ja helpottaa pelisääntöjen toteutumisen seuranta ja oman toiminnan arviointia. (Kontiainen & Skyttä 2010, 218 - 219.)

Yläkäsitteeksi nimetään pelisäännön aihe. Tarkoituksella määritetään, miksi pelisääntöä tarvitaan, mitä sillä halutaan saada aikaan ja mahdollisesti sitä, mitä sillä halutaan

välttää. Lausemuodossa olevalla pelisäännöllä kuvataan vältettävä toiminta positiivisesti ja se julkaistaan. Rikkomuskeskustelua pidetään haastavana, mutta tärkeänä sitouttamisen vaiheena. (Kontiainen & Skyttä 2010, 218 - 219.)

Sisältöä voidaan tuottaa pienissä ryhmissä. Ryhmien tuotokset kootaan yhteen ja niistä valitaan tärkeimmät kirjattavaksi pelisääntödokumenttiin. Tässä vaiheessa on tärkeää varmistaa pelisääntöihin sitoutuminen. Pelisääntöjen tulee olla yksiselitteisiä ja mitattavissa olevia. Mitä selkeämmiksi ohjeet on laadittu, sitä helpompi niihin on puuttua (Skurnik-Järvinen 2011, 88).

Lopuksi sovitaan, miten pelisääntöjen toteuttamista seurataan. Seurantamenettelyn tarkoituksena on osoittaa pelisääntöjen tärkeys ja niiden noudattamisen velvoite. Seuranta voidaan tehdä tiimipalaverissa aluksi pari - kolme kertaa vuodessa. Tällöin voidaan esim. arvioida asteikolla 1 - 6, miten hyvin pelisääntöä on noudatettu. Pistemäärien ollessa pieniä, mietitään, johtuuko pelisäännön noudattamatta jättäminen jonkin yksilön toiminnasta, koko työyhteisön välinpitämättömyydestä vai onko pelisääntö alun perin laadittu huonosti. (Kontiainen & Skyttä 2010, 220.)

3.8 Vuorovaikutus

3.8.1 Avoimuus ja luottamus

Vuorovaikutus määritellään ihmisten välisten merkitysten ja tunteiden vaihdoksi, joka rakennetaan hyvälle itsetuntemukselle. Hyvän itsetunnon omaavalla henkilöllä on voimavaroja arvostaa itseään, jolloin hänen ympärilleen muodostuu luottamuksellinen, peloton ja turvallinen ilmapiiri. (Kärkkäinen 2012, 34; Paasivaara 2009, 28.) Vuorovaikutuksen puute vähentää innostumista, osallistumista, laskee työtehoa ja sitä kautta yrityksen tulosta (Hämäläinen 2005, 92).

Onnistuneessa eli todellisessa ja läsnä olevassa vuorovaikutuksessa tuodaan avoimesti näkökulmat esille ilman kummankaan osapuolen loukkaantumisen tai uhatuksi tunteamisen pelkoa. Tilanteessa ymmärretään näkökulmien erilaisuuden merkitys ja niiden yhdistämisen voima. (Heiske 1997, 93 - 94.) Rytikankaan (2011, 60 - 61, 66 - 67) ja Hämäläisen (2005, 93) mukaan todellinen vuorovaikutus määritellään avoimeksi, rehelliseksi, suoraksi ja toista ihmistä kunnioittavaksi kasvokkain tapahtuvaksi keskusteluksi. Juuti (2005, 138) painottaa sydämellisen vuorovaikutuksen läsnäoloa työpai-

kalla. Asioita tehdään sydämellä ja vuorovaikutuksen havaitaan lähtevän sydäimestä päätyen sydämeen. Tämä saavutetaan vain olemalla läpinäkyvä työyhteisön jäsen.

Avoimen vuorovaikutuksen vastakohtana pidetään juoruamista, selän takana puhumista ja tietojen salaamista. Juorumisella pyritään avoimeen vuorovaikutukseen väärässä paikassa. Mieltä vaivaavaa asiaa ei ole pystytty sanomaan ääneen ja nostamaan käsittelyn alle siellä, missä siihen on mahdollisesti annettu tilaisuus. On voitu paeta keskustelun aiheuttamaa vastuuta ja asian vaivatessa käydään keskustelua ”nurkan takana”. Asia on voinut liittyä jonkin henkilön persoonaan, hänen työnsä tekemiseen tai tekemättä jättämiseen. Hienotunteisuuden varjolla asiaa ei sanota kohteelle henkilökohtaisesti, vaan sitä puidaan työyhteisössä juoruamalla. Juoruaja kokee negatiivista mielenkiintoa juoruttavaan kohteeseen, jonka vuoksi juoruaaminen koetaan työyhteisön ilmapiiriä haittaavaksi tekijäksi. (Heiske 1997, 110 - 111.) Juoruaaminen liitetään useasti klikkiytymiseen, jolla tarkoitetaan muutaman juoruajan negatiivista yhteenliittoutumista jotakin kolmatta osapuolta kohti. Muut suljetaan tyypillisesti klikin ulkopuolelle. (Heiske 1997, 110 - 112.)

Hiljaisuus on Hämäläisen (2005, 107) mielestä raskasta vallankäyttöä työyhteisössä. Hiljaisen työntekijän ajatuksia ei tiedetä, vaan niitä arvaillaan. Surakka ja Laine (2011 65) kokevat vuorovaikutuksen tasa-arvoisuuden haasteelliseksi. On helppoa sanoa, että ”jokaisella olevan mahdollisuus sanoa sanansa asiaan kuin asiaan ja kaikkien mielipide olevan tärkeä”. Tiedetään tilanteita, joissa vahvat ovat ”jyränneet” heikoimmat omilla mielipiteillään ja on saatu aikaan turhautumista ja pelkoa tuoda omia ajatuksia julki. Epätasa-arvoisuuden voidaan nähdä kohottavan rohkeiden, mutta latistavan arempien itsetuntoa. Kuuntelemisen taidolla ja toisen mielipiteen arvostamisella lisätään avoimutta ja sen laatua.

Ihmissuhteet perustetaan luottamukselle ja siksi vuorovaikutusta käsiteltäessä on huomioitava sekä luottamuksen rakentaminen että ylläpito ihmissuhteissa (Hämäläinen 2005, 98). Blomquist (1997, 271 - 286) määrittelee luottamuksen olevan yksilön kykyä ja halua ottaa riskejä ja asettautua alttiiksi vuorovaikutukselle. Luottamuksen tiedetään perustuvat asenteisiin, joista seuraa päätöksiä ja niistä tiettyä käyttäytymistä. Työyhteisössä luottamus määritellään työntekijän odotuksiksi toisen työntekijän teknisestä osaamisesta ja tietotaidosta sekä hyvántahtoisuudesta, jolla tässä yhteydessä tarkoitetaan moraalista vastuuta ja positiivisia aikeita työntekijää kohtaan. Luottamus-

ta tarvitaan organisaation kaikilla johtamistasoilla yhteistyön ylläpitäjänä. Luottamuksellisessa ilmapiirissä toista autetaan ja tuetaan tarvittaessa. Tehtävät hoidetaan yhteisvastuullisesti. Moniosaamista ja tiedon jakamista korostetaan. Luottamus havaitaan oikeudenmukaisuutena, tasa-arvona, erilaisuuden ymmärtämisenä, joustavuutena ja lojaalisuutena toista työntekijää kohtaan. (Virtainlahti 2009, 213 - 215.)

Hämäläinen (2005, 101) kokee työpaikan ongelmien olevan peräisin pääasiassa luottamuspulasta. Luottamus palautetaan vahvistamalla vuorovaikutustaitoja, kuuntelemalla toista ja antamalla hetki aikaa toiselle ja hänen ajatuksilleen. Järvisen (2013, 20 - 22) mukaan luottamusta voidaan lisätä ns. säiliötehtävän avulla, jolla tarkoitetaan mielen sisäistä työskentelyä ennen mielipiteen esilletuomista. Samalla ylläpidetään tasapainoista ja ennakoitavaa perusasennetta. Jos eteen tuleviin tilanteisiin reagoidaan pelkästään tunteiden perusteella, on reaktiota vaikea ennustaa. Hankalan ja tunteita herättävän asian vastaan tullessa, siihen otetaan ensin etäisyyttä. Mietitään tilannetta, punnitaan erilaisia ratkaisuvaihtoehtoja pyrkien win-win-tilanteeseen. Tilannekuvan selkiydyttyä toimitaan oman harkinnan mukaan, ilman tunnereaktiota. Tällöin henkilön toiminta määritellään asialliseksi, perustelluksi, ennakoivaksi, luotettavaksi, rakentavaksi ja helpottavaksi. Arvaamatonta käyttäytymistä pidetään negatiivisena valankäyttönä ja resursseja kuluttavana toimintona (Hämäläinen 2005, 127).

3.8.2 Yhteisöllisyys

Yhteisöllisyydellä tarkoitetaan Mäkisaloon (2003, 90 - 91) mukaan työyhteisössä esiintyvää epävirallista ja virallista vuorovaikutusta, joka edellyttää yhdessä vietettyä aikaa. Yhteisöllisyys koetaan ”yhteen hiileen puhaltamisena”. Kaivola & Launila (2007, 78) ja Manka (2011, 115) korostavat yhteisöllisyydellä saavutettavan erilaisuuden hyväksyvää yhteenkuuluvuutta ja turvallisuuden tunnetta. Ihmisillä on todettu olevan sisäsyntyisenä ominaisuutena liittymisen tarve johonkin suurempaan kokonaisuuteen, jossa eläminen koetaan mielekkääksi ja merkitykselliseksi. Salovaaran ja Honkosen (2013, 62) mukaan yhteisöllisyys koetaan avoimena vuorovaikutuksena työyhteisön jäsenten kanssa. Yhteisöllisyyttä voidaan lisätä työyhteisössä tiimityöskentelyllä, vertaistyöskentelyllä, yhteisillä oppimiskokemuksilla, moniammatillisella yhteistyöllä, tavoitteellisella työnkierrolla ja verkostoitumisella. Yhteisöllisyydellä on suora yhteys me-henkeen ja ryhmän kiinteyteen (Hämäläinen 2005, 94 - 95).

Matkaa yhteisöllisyyteen voidaan kuvata neliportaisena prosessina (kuva 6). Yhteisöllinen toiminta perustetaan moniäänisyydelle, vuorovaikutukselle ja asiantuntijuudelle. Moniäänisyys luodaan perustehtävän tuntemisesta, erilaisten henkilökohtaisten ominaisuuksien hyväksikäyttämisestä ja vaikuttamisen mahdollisuudesta. Vuorovaikutuksen tavoitteena on aikuismainen käyttäytyminen ja luottamuksen lisääminen. Asiantuntijuudella tarkoitetaan jokaisen tiedollista, taidollista tai henkistä pääomaa, ns. hillaista pääomaa. Asiantuntijuuden edellytyksinä pidetään vuorovaikutusta, neuvottelua, päätöksentekoa ja oman työn arviointia. (Jäppinen 2012, 25 - 30.)

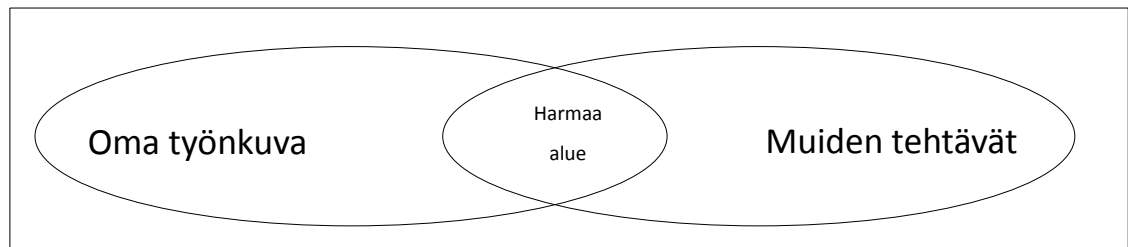
Asenteissa ja ajattelutavoissa keskitytään joustavuuteen, sitoutumiseen ja vastuunottoon työyhteisössä. Joustavuudella tarkoitetaan kykyä asettua toisen asemaan ja nähdä asioita laajemmin kuin vain omasta näkökulmasta. Jotta yhteisöllisyyden tunteminen on mitenkään mahdollista, tarvitaan joustavuutta jokaiseen nivelvaiheeseen. Ymmärretään välttämättömät kompromissit ja voidaan luopua jo saavutetuista eduista tiedostaen joustavuuden olevan työlästä oppia. Pelisääntöjen noudattamisessa sekä päätösten ja uudistusten toteuttamisessa vaaditaan sitoutumista ja tilan antamista toiselle varoen samalla innostumasta liikaa. Sitoutumisen lisäksi päätösten toteuttamisessa vaaditaan vastuun ottamista. Kyse on oman mukavuusalueen ulkopuolelle menemisestä ja todellisesta tahtomisesta. (Jäppinen 2012, 31 - 36.)



KUVA 6. Kohti yhteisöllisyyttä (Jäppinen 2012, 23 - 24)

Toimintaan liitetään neuvottelutaidot ja päätöksenteko. Kyse on tietoisesta arvostamisesta: Niille asioille, joita arvostetaan, pystytään halutessa järjestämään aikaa. Joskus täytyy voida väliaikaisesti luopua joistakin asioista. Päätöksenteossa tilanteiden ja olosuhteiden tiedetään vaihtelevan ja on hyväksyttävä se, että joskus tehtyjä päätöksiä on muutettava yhteisesti tilanteen sitä vaatiessa. (Jäppinen 2012, 37 - 39.)

Vastuunoton rajan voidaan joskus todeta olevan vaikeasti havaittavissa. Väsyttään tekemällä omat, mutta myös toisten työt, koska halutaan olla avuksi ymmärtämättä omaa jaksamista. Mitä pidetään riittävänä vastuunottona eli yhteisöllisyyden perusedellytyksenä? Kuvaan 7 on piirretty malli riittävästä vastuunotosta, missä hoidetaan omat työt ja vierailaan tarvittaessa harmaalla alueella auttamassa muita ja sen jälkeen palataan jatkamaan omia töitä. (Jäppinen 2012, 36)



KUVA 7. Riittävän vastuunoton malli (Jäppinen 2012, 36)

Juopperin ja Purokurun (2009) mukaan yhteisellä päämäärällä, tekemisellä ja ajankäytöllä ja itsenäisyydellä sekä laaja-alaisen erityisosaamisen hyväksikäytöllä luodaan toimiva vuorovaikutus kaikkien osapuolten välille (Mönkkönen & Roos 2010, 193). Jäppisen (2012, 40 - 43) mukaan yhteisöllisessä työyhteisössä hyväksytään tietynlainen kontrolli, jonka ajatellaan perustuvan syvään, ansaittavaan luottamukseen. Työyhteisössä tiedetään, missä mennään ja mitä kuuluu. Asioita hoidetaan yhteisesti sovitulla ja päätetyllä tavalla. Tällöin puhutaan omasta vastuunotosta ja jatkuvasta itsearviointista. Tukea itsearvioinnille saadaan palautteista. Oma toiminta suhteutetaan säännöllisesti koko yhteisön toimintaan ja sitä peilataan sekä myönteisesti, kriittisesti että rehellisesti. Näin toimien yhteisöllisyys saavutetaan ja siitä saadaan mahdollisimman paljon hyötyä koko työyhteisölle.

3.8.3 Työilmapiiri

Moisalo (2010, 147) kuvaa työilmapiiriä seuraavasti: ”Työilmapiiri on työyhteisössä aistittavissa oleva yleinen tunne.” Työilmapiiri luodaan yhteisesti ketään pakottamatta, mutta yksikin henkilö voi sen pilata omalla käyttäytymisellään. Hyvä ilmapiiri perustuu ryhmädynamiikkaan ja ryhmän vuorovaikutustaitoihin (Aaltonen & Lindroos 2012, 62). Rauramon (2004, 125) mukaan työilmapiiri muodostuu organisaatioilmapiiristä, johtamistyylistä ja itse työryhmästä. Tutkimuksissa on huomattu ilmapiirillä olevan selvä yhteys työtyytyväisyyteen, työsuorituksiin ja tuottavuuteen. Hyvin toimi-

vassa työyhteisössä vallitsee hyvä ilmapiiri ja siihen liitetään usein myös yhteistyö ja yhteisöllisyys. (Hämäläinen 2005, 89; Rytikangas 2011, 66). Huonon ilmapiirin on todettu lisäävän sairauspoissaoloja ja ennen aikaista eläkkeelle jäämistä (Furman & Ahola 2002, 7). Huumorilla parannetaan työilmapiiriä (Hämäläinen 2005, 94).

Luukkala (2011, 215 - 216) jakaa työilmapiirin kolmeen kategoriaan: romanttiseen, asialliseen ja tulehtuneeseen ilmapiiriin. Romanttisessa ilmapiirissä, kuten esim. äskettäin perustetussa työyhteisössä, voidaan ongelmia vähätellä ja hyviä asioita liioitella, koska uutuuden viehätysissä ei haluta pilata uutta yhteisöä. Romanttisen ilmapiirin vastakohtana nähdään tulehtunut ilmapiiri, jossa loukkaannutaan pienistäkin asioista. Yhteistyön tiedetään vaikeutuvan päivä päivältä. Tavoitteena on luoda asiallinen ilmapiiri, jossa vallitsee todellinen vuorovaikutus.

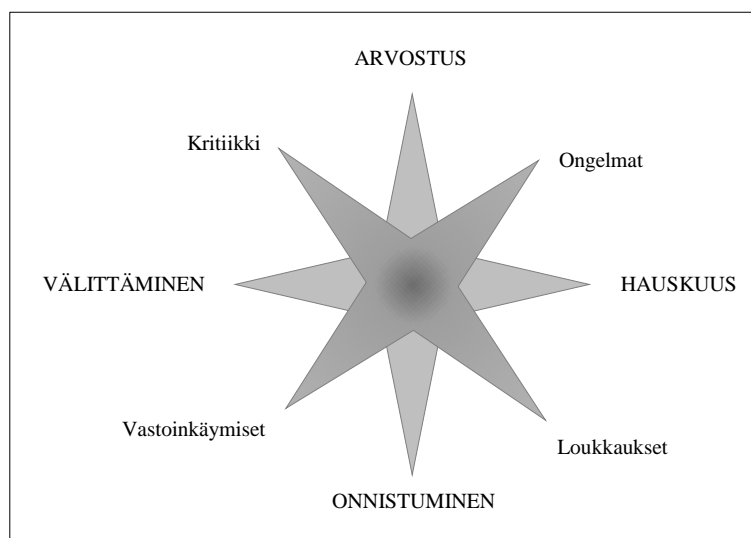
Hyvää ilmapiiriä luodaan yhteisillä pelisäännöillä. Lisäksi voidaan sopia annettavasta ”myrskyvaroituksesta”. Tällöin ns. ”huonoina” aamuina työntekijällä on mahdollisuus kertoa tunteistaan toisille työntekijöille, jotka voivat ottaa tämän omassa toiminnassaan huomioon. Tällä vähennetään ristiriitatilanteita ja annetaan resursseja varsinaiseen työn tekemiseen. (Hämäläinen 2005, 129 - 130.)

Me-hengen tarkoituksena on saada työyhteisö tekemään vahvasti töitä tietyn päämäärän eteen ja sen saavuttamiseksi. Sen avulla voitetaan vaikeammatkin vastukset ja saavutetaan asetettu tavoite yhdessä. Yhdessä koetun ja siitä selvityn kriisin on todettu kiinteyttävän ja lisäävän me-hengen tunnetta. (Hämäläinen 2005, 94 - 95; Korpi & Tanhua 2008, 103 - 105.)

Furman ja Ahola (2002, 15) kuvaavat työpaikan hyvän hengen (me-hengen) muodostuvan neljästä henkistä hyvinvointia parantavasta osasta (arvostuksesta, hauskuudesta, onnistumisesta ja välittämisestä) ja neljästä hyvinvointia uhkaavan tekijän huomioimisesta (ongelmista, loukkauksista, vastoinkäymisistä ja kritiikistä). Kuvassa 8 tuplatähdeksi kutsussa mallissa positiiviset ja negatiiviset elementit on asetettu tähden muotoon.

Henkistä, hyvää työilmapiiriä luodaan korostamalla positiivisia elementtejä ja tiedostamalla negatiivisten elementtien mahdollisuus ja ennalta ehkäisemällä niiden syntyminen (Furman & Ahola 2002, 12). Korven ja Tanhuan (2008, 105 - 107, 110) mu-

kaan me-henkeä vahvistetaan perustehtävän selkeydellä, tehtäviin sitoutumisella, johdon tuella, itseluottamuksen vahvistamisella, vuorovaikutuksen lisäämisellä ja osaamisen kehittämisellä.



KUVA 8. Työpaikan hyvän hengen tuplatähti (Furman & Ahola 2002, 13)

Arvostusta osoitetaan ja lisätään oikeanlaisella palautteella. Huumorilla ja hauskuudella edistetään terveyttä, vähennetään stressiä, parannetaan ongelmanratkaisukykyä, lisätään luovuutta ja kekseliäisyyttä, lisätään viihtyvyyttä, edistetään vuorovaikutusta ja yhdistetään ihmisiä toisiinsa. Oleellista on nauraa ihmisten kanssa, ei ihmisille. Onnistumisen tiedetään tuottavan työn iloa ja työn ilon onnistumista. Onnistumisen tunteen jakamisella parannetaan ilmapiiriä. Välittäminen nähdään toisen ihmisen huomioon ottamisena, kuuntelemisena, lohduttamisena, rohkaisemisena, kannustamisena, opettamisena, auttamisena jne. Haastavimpana välittämisen muotona pidetään huolta ja sen puheeksi ottamista. (Furman & Ahola 2002, 28, 33 - 36, 43, 53, 59.)

Jokaisessa työyhteisössä tiedetään olevan eriasteisia vuorovaikutuksellisia ongelmia, jotka tulisi ratkaista etsimällä ratkaisuja - ei syitä (Hämäläinen 2005, 94). Varsinkin syyttävillä selityksillä vain pahennetaan tilannetta pakottaen ihmiset puolustuskannalle estäen luovuuden ja yhteistyön syntyminen. Syytöksien sijaan ongelmat käännetään tavoitteiksi. Kiinnostavilla ja konkreettisilla tavoitteilla luodaan uskottavuutta, ja edistymisen näkyväksi tekemisellä luodaan uskoa muutokseen. (Furman & Ahola 2002, 73 - 65.) Asioista sanotaan määrätietoisesti, mutta ystävällisesti (Hämäläinen 2005, 119). Me-henkeä voidaan rikkoa myös epäoikeudenmukaisiksi koetuilla johtamistoimenpiteillä (Korpi & Tanhua 2008, 105).

Loukkauksia tehdään jokaisessa työyhteisössä, tahattomasti tai tahallisesti. Puheeksi ottamisen pelätään pahentavan asiaa ja asian annetaan olla, vaikka loukkaus olisi pitänyt puhua ja sopia välittömästi asian tapahduttua. Kaiken lähtökohtana on oppia luopumaan luontaisesta tarpeesta puolustautua ja opetella avoimesti kuuntelemaan vasta-puolta. Loukkaantumisia voidaan sopia samalla tavalla kuin myöhemmin esitellyssä rakentavan palautteen vastaanottamisessa. (Furman & Ahola 2002, 79 - 88.)

3.8.4 Palautetaidot

Paasivaaran (2009, 89) mukaan palautetta tarvitaan työyhteisössä työntekijöiden näkyväksi ja hyväksytyksi tekemiseksi. Palautteen avulla muodostetaan käsitys itsestä ja vertaillaan omaa toimintaa ja käyttäytymistä saatuun palautteeseen. Tämä on ainoa tapa, josta voidaan päätellä, miten tulevaisuudessa tulisi toimia (Moisalo, 2010, 151). Surakan ja Rantamäen (2013, 116) mukaan palaute sisältää aina toiveen paremmasta toiminnasta. Asiallisella palautteella ja kiitoksella luodaan yhteishenkeä, motivoidaan ja parhaimmassa tapauksessa ratkaistaan ongelmia. Kiittämisellä, kannustamisella ja huomatuksi tulemisen osoittamisella vahvistetaan toimivaa työyhteisöä ja korostetaan, että palautetta voidaan antaa aina tarvittaessa. (Paasivaara 2009, 90 - 91.) Moisalo (2010, 154) pitää voimakkaimpana palautteena sitä, että palaute jätetään antamatta kokonaan, jolloin voidaan karrikoiden puhua heitteille jätöstä. Surakka ja Rantamäki (2013, 115) käyttävät käsitettä palautetaidot, jolla tarkoitetaan taitoa sekä osata antaa että vastaanottaa palautetta.

Surakka ja Rantamäki (2013, 115) käyttävät palautteista nimityksiä vahvistava tai rakentava palaute ja kieltävät negatiivisen ja positiivisen palautteen olemassaolon. Vahvistavalla palautteella parannetaan jatkuvuutta ja se annetaan heti onnistumisen jälkeen kasvokkain. Uskottavuuden vuoksi tilanteessa tulisi olla mukana yksilöityä tietoa tapahtuneesta. (Moisalo 2010, 155 - 156.) Surakka ja Rantamäki (2013, 116) mukaan vahvistavalla palautteella lisätään työintoa. Vahvistava palaute annetaan mahdollisuuksien mukaan toisten kuullen (Moisalo 2010, 158).

Rakentavalla palautteella korjataan tulevaisuuden toimintaa paremmaksi. Parhaimmassa tapauksessa päästään keskustelemalla selville asian oikeellisuudesta ja keskustelun päätteeksi todetaan molemmilla osapuolilla olevan positiivinen ja yhteinen näkemys tulevaisuudesta. (Moisalo 2010, 156.) Jaben (2010, 152) mukaan rakentavan

palaute kohdistetaan aina asiaan, ei henkilöön tai persoonaan ja sen tulee olla tarkasti määriteltyä: Mitä? Missä? Milloin? Mitä henkilökohtaisempaa palautetta annetaan, sitä tarkemmin se tehdään poissa toisten silmistä. Jos vedotaan toisen henkilön mielpiteisiin tai kuulopuheisiin, on pystyttävä kertomaan lähde ja seisottava omien sanojensa takana suoraselkäisesti. (Moisalo 2010, 158.)

Furmanin ja Aholan (2002, 103 - 114) ja Surakan ja Rantamäen (2013, 116 - 117) mukaan rakentavaa palautta voidaan antaa seuraavasti: Varmistetaan toisella osapuolella olevan hetki aikaa kuunnella. Esitetään toivomus, miten toimintaa tulisi korjata. Vahvistetaan toivomusta kertomalla erilaisia hyötynäkökulmia sekä henkilölle itselleen että toisille. Tärkeää olisi saada vastapuoli itse oivaltamaan tilanteeseen sopivat ratkaisut, jolloin varsinaista palautetta ei tarvitse edes antaa. Vahvistetaan palautteen vastaanottajan uskoa omiin kykyihin ja tarjotaan mahdollisuuksien mukaan apua tilanteen korjaamiseksi. Lopuksi kiitetään palautteen saajaa ajasta ja suhtautumisestaan asiaan rakentavasti. Kunnioitetaan vastapuolen tunnekokemusta. Puolustautumista tai hyökkäystä esiintyessä todetaan palautetilanteen epäonnistuneen. Asian käsittelyyn otetaan aikalisä ja asiaan palataan mahdollisimman pian uudestaan. Myönteisellä tunnekokemuksella lisätään palautteen tehoa. (Surakka & Rantamäki 2013, 116 - 117.)

Tilanteen onnistumiseksi vastuun tiedetään olevan molemminpuolista. Palautteen vastaanottajan rakentavalla vastaanottotavalla lisätään antajan mahdollisuuksia onnistua. Aluksi tunnistetaan antajan tunnekokemus ja osoitetaan hänelle, että kuunnellaan oikeasti. Antajalta voidaan kysyä toiveita, miten käyttäytymistä tulisi hänen mukaansa muuttaa. Samalla voidaan ehdottaa omasta näkökulmastaan sopivia vaihtoehtoisia tapoja toimia, jolloin ehkä saadaan selville palautteen antajan todelliset toiveet. Tämän jälkeen johdatellaan keskustelu jatkotoimenpiteisiin ja samalla pyydetään apua toiminnan muuttamiseen. Lopuksi kiitetään kaikesta huolimatta palautteen antajaa rohkeudesta antaa palautetta ja kerrotaan, millaista hyötyä muutoksesta on molemmille osapuolille. (Surakka & Rantamäki 2013, 117 - 118.)

Joskus voidaan kokea palaute aiheettomaksi tai ristiriitaiseksi verratessa omiin näkökulmiin. Ensin pohditaan monipuolisesti saatua palautetta. Jos senkin jälkeen tunetaan vääryyttä tapahtuneen, otetaan asia uudelleen käsittelyyn avoimesti tuoden omat mielipiteet julki perustellen. (Surakka & Rantamäki 2013, 118.)

Jokaisella työyhteisöllä tiedetään olevan oma palautekulttuurinsa, jota etenkin johdon tulee tarkastella säännöllisesti. Avoimessa ja kehittävässä ilmapiirissä palautetta osataan antaa ja vastaanottaa luonnollisesti ja tasapuolisesti, eikä siihen juuri edes kiinnitetä huomiota (Moisalo 2010, 159). Tulehtuneessa ilmapiirissä palautetta annetaan niukasti tai ei ollenkaan, eikä sen antamiseen myöskään kannusteta. Työnjohdon tehtävänä on omalla esimerkillään kannustaa palautteen antamiseen ja vastaanottamiseen, jolloin palautetaitoja voidaan vähitellen oppia. (Surakka & Rantamäki 2013, 118.)

3.8.5 Työyhteisöviestintä

Yhteisöviestintä on kaikkea sitä, mitä tapahtuu sekä yhteisön, että sen ulkopuolella olevan maailman välillä. Yhteisöviestintää jaetaan mm. ulkoiseen ja sisäiseen viestintään, joista ulkoisessa viestinnässä kommunikoidaan yhteisön ulkopuolisten henkilöiden kanssa ja sisäisessä viestinnässä keskustellaan työyhteisön jäsenten kesken. Sisäistä viestintää tarvitaan tiedottamiseen, hyvän työilmapiirin synnyttämiseen ja säilyttämiseen, motivointiin ja liiketoiminnan kehittämiseen. Viestintä jaetaan myös sanalliseen ja sanattomaan viestintään tai viralliseen ja epäviralliseen viestintään. (Lohtaja & Kaihovirta-Rapo 2007, 11 - 14.)

Lohtajan ja Kaihovirta-Ravon mukaan (2007, 14) virallisena viestintänä nähdään organisaation vakiintuneet käytänteet, esim. kehityskeskustelut, palaverit ja palautteet. Epäviralliseen viestintään luetaan työntekijöiden keskustelut käytävillä, tauoilla ja työpisteissä ja sen muuttamiseen vaaditaan työpaikan kulttuurimuutoksia, joten sen tiedetään vievän aikaa kauemmin kuin virallisen viestinnän muuttamisen. Lähettäjän ja vastaanottajan ollessa ihmisiä viestinnässä esiintyy aina häiriöitä. Väärin valitulla viestintäkanavalla aiheutetaan ongelmia viestin perillemenossa.

Neljännessä tavassa yhteisöviestintä jaetaan viestintäkanavien perusteella. Välitetyssä viestinnässä viestitään yleensä kirjallisesti apuvälineen avulla. Etuina pidetään viestinnän tarkkuutta, edullisuutta ja pysyvyyttä ja haittoina viestin laatimisen ja välittämisen hitautta ja vuorovaikutuksen puutetta. Sähköisen viestinnän merkitystä korostetaan nyky-yhteiskunnassa sen ollessa nopeaa, vaivatonta ja edullista edellyttäen tekniikan toimimista ja riittäviä valmiuksia ja resursseja, sekä tietoturvariskien huomioimista. Suorassa, kasvokkain tapahtuvassa viestinnässä viestit välitetään tehokkaasti kasvokkain ja viestien vastaanottajien ja lähettäjien määrä voi vaihdella suuresti. Suo-

ran viestinnän etuina pidetään välitöntä ja sanallista palautetta ja haittoina resurssien puutetta ja aikataulujen sovittamista kaikille sopiviksi. (Lohtaja & Kaihovirta-Rapo 2007, 16 - 17.)

Toimivan työyhteisön perusedellytyksinä pidetään selkeää, monipuolista ja hyvin toimivaa viestintää, jonka apuna käytetään erilaisia apuvälineitä, kuten palavereja, keskusteluja, tekniikkaa ja ilmoitustaulua. (Surakka & Rantamäki 2013, 106.) Työyhteisössä tiedostetaan viestin lähettäjän vastuu viestin perillemenosta ja ymmärtämisestä. Rohkealla vuorovaikutuksella saadaan aikaan muutosta. (Rytikangas 2011, 66 - 67.) Mäkisalo (2003, 188) kyseenalaistaa työpaikan viestinnän selkeyden. Hänen mielestään vastuu viestin perillemenosta on molemmilla osapuolilla, koska vastaanottajan vastuulla on tuoda julki viestin sanoma niin kuin hän on sen ymmärtänyt. Näin lähettäjä voi tarkastaa, onko viesti mennyt perille sellaisena, kuin hän oli sen tarkoittanut. Lähettäjän vastuulla on ilmasta viesti selkeästi, ilman tulkinnanvaraa. Selkeyteen luetaan myös se, että työyhteisössä ei tarkoituksenmukaisesti sekoiteta asioita keskenään. Työyhteisön ristiriidat syntyvät yleensä siitä, kun luullaan asioita oikeiksi, tarkistamatta asioiden todenperäisyyttä.

Vuorovaikutuksellisessa ryhmässä tietoa siirretään tasaisesti kaikkien ryhmän jäsenten välillä, jolloin mahdollistetaan tasapuolinen ja tehokas osallistuminen päätöksentekoon ja luodaan tyytyväisyyttä. Epätasaiseksi osallistumiseksi kutsutaan tilannetta, jossa osa osallistuu ja osa ei. Tämä voi johtua joidenkin dominoinnista ja joidenkin vetäytymisestä. Välittäjän toimiessa viestinviejänä työntekijöiden ja työnjohdon välillä tieto ei kulje samansisältöisenä osapuolten välillä välittäjän tulkitessa viestejä tahattomastikin. Tällöin aiheutetaan tahattomia väärinymmärryksiä työnjohdon ja työntekijöiden välille. Jokaisella työntekijällä on tarve kommunikoida suoraan esimiehensä kanssa. Keskitetyssä viestinnässä toteutetaan autoritaarista johtajuutta ja työyhteisön kehittämiseen ja ideointiin ei ole mahdollisuuksia vuorovaikutuksen ollessa vain esimiehen ja työntekijän välistä. Työntekijöille ei anneta mahdollisuutta keskinäiseen keskusteluun. (Surakka & Laine 2011, 62 - 64.)

Palaveriin osallistuminen ja sen pitäminen on yksi tärkeimmistä työyhteisön työtehtävistä. Palavereilla mahdollistetaan luonteva tapa kehittää ja arvioida työyhteisön toimintaa (Lohtaja & Kaihovirta-Rapo 2007, 14) sekä tärkeiden asioiden teen päin vieminen ja työyhteisön keskustelukulttuurin vahvistaminen (Surakka & Laine 2011,

169). Palaverissa Surakan ja Rantamäen (2013, 110) mukaan suunnitellaan, keskustellaan, kehitetään, ratkaistaan ongelmia ja päätetään työyhteisöä koskevista yhteisistä asioista. Hyvässä palaverissa vältetään mahdollisimman paljon yksisuuntaista viestintää ja korostetaan dialogia (Surakka & Laine 2011, 169). Surakan (2006, 41, 48 - 50) mielestä palaverin tärkein tehtävä on tuottaa hyviä asioita, eikä toimia ”varaventtiilinä”. Epäviralliseksi tavoitteeksi on määritelty yhteistyön ja oppimisen edistäminen, työntekijöiden tukeminen sekä sitoutumisen edistäminen. Vuorovaikutusta lisätään valitsemalla palaveriin tarkoituksenmukaiset työskentelymenetelmät.

Palaverissa vaaditaan Surakan ja Rantamäen (2013, 110 - 111) mukaan erilaisia palaveritaitoja. Niitä ovat etukäteen palaveriin valmistautuminen, asioiden käsittelyyn rakentavasti osallistuminen sekä erilaiset vuorovaikutustaidot, kuten esimerkiksi omaloitteisuus, itsensä ilmaiseminen ymmärrettävästi sekä palautteen antamisen ja kannustamisen taidot.

Yrityksen strategiasuunnittelun ja laatujärjestelmän lähtökohtana pidetään toimivaa palaverijärjestelmää, jossa osallistutaan yhdessä yrityksen strategian kehittämiseen ja toteuttamiseen. Palaverille määritellään tavoite ja lopputuloksena saadaan aikaan tilanne, jossa koko työyhteisö tai ainakin suurin osa siitä voittaa. Palaverien säännöllisyys, niiden ennakointi ja niihin valmistautuminen lisäävät työntekijöiden osallistumista ja sitoutumista. Tämän vuoksi ajankohdat määritellään samanaikaisesti yrityksen vuosikellon laadinnan yhteydessä. (Surakka 2006, 26, 31, 38, 41.)

Palaverikäytännöillä tarkoitetaan ääneen lausuttuja tai lausumattomia, joko suunniteltuja tai suunnittelemattomia tapoja, joiden mukaan palavereja työyhteisössä järjestetään (Surakka 2006, 13). Lohtajan ja Kaihovirta-Ravon (2007, 133 - 134) mukaan niistä voidaan käyttää myös nimitystä palaveripolisäännöt ja niitä laaditaan palaveriin saapumisesta, niissä käyttäytymisestä, palaverien vetämisestä, päätösten kirjaamisesta ja muista yrityksen kulttuuriin liittyvistä menettelytavoista.

Onnistuneeseen ja hyvin valmisteltuun palaveriin on helppo osallistua. Palaverista tiedotetaan riittävän ajoissa ja käsiteltävät asiat kirjataan esityslistaan, jotta jokaisella on mahdollisuus motivoitua ja miettiä asioita etukäteen eli valmistautua palaveriin. Palaveriin kutsutaan vain ne, joita käsiteltävät asiat koskevat ja kutsuun kirjataan tapaamisen tavoite, jolloin tiedetään, mitä osallistujilta on lupa odottaa (Lohtaja & Kai-

hovirta - Rapo 2007, 122, 134). Esityslistaan voidaan kirjata erilliset valmistautumisohteet, jolloin osallistujat tietävät, miten tarkalleen ottaen halutaan heidän valmistuttavan (Surakka & Laine 2011, 175). Tutkimuksissa on todettu, että tavallinen työntekijä käyttää perehtymiseen aikaa alle 30 minuuttia, joten keskeiseksi etukäteismateriaaliksi jää hyvin valmisteltu esityslista. Etukäteen keskustelemalla vähennetään ns. jälkipuheita, lisätään osallisuutta ja avoimuutta ja annetaan työntekijälle mahdollisuus miettiä asioita ensin yksin ja sitten yhdessä toisten kanssa rauhassa. Vaarana on asioista Elkmannin (2004) mukaan etukäteen sopiminen, ja tämän vuoksi on hyvä luoda palaverikäytännöt etukäteen. (Surakka 2006, 44.)

Ajankäytön hallitsemiseksi merkitään asian käsittelyyn varattuna oleva aika. Edellisen palaverin muistiot käytetään uuden esityslistan laadinnassa muistilistana. Ensimmäiseksi asiaksi kirjataan johdatteleva ja helppo asia, jonka tarkoituksena on avata ilmapiiriä. Toiseksi merkitään palaverin tärkein asia, jonka käsittelyyn varataan riittävästi aikaa. Tiedotusasiat merkitään kolmanneksi, jolloin palaverissa pidetään ns. hengähdystauko. Palaverissa käsitellään aina myös edellisen palaverin muistio, jotta seurataan aikaisemmin päätettyjen asioiden toteutumista. (Lohtaja & Kaihovirta-Rapo 2007, 125 - 126, 129; Surakka & Laine 2011, 169).

Esimiehen rooli on toimia palaverin kokoonkutsujana ja hänen tärkeimpänä tehtävänä on valmistautua kokoukseen hankkimalla riittävät ennakkotiedot käsiteltävistä asioista sekä seurata niiden toteutumista. Palaverin alussa tarkennetaan palaverin tarkoitus työntekijöille. Palaverin vetäjänä voi toimia myös joku työntekijöistä, jolloin esimiehen rooli on toimia palaverissa asiantuntijana. Vetäjän tehtävänä on koko palaverin aikana ja etenkin alussa luoda avoin, tasa-arvoinen ja kunnioittava ilmapiiri ja tukea hiljaisia työntekijöitäkin kertomaan omat mielipiteensä. Palaverissa huolehditaan sovituksessa aikataulussa pysymisessä, jaetaan puheenvuoroja tasapuolisesti ja kunnioitetaan eriäviäkin mielipiteitä. (Lohtaja & Kaihovirta-Rapo, 2007, 120 - 121)

Ennalta arvaamattomia asioita voidaan ottaa käsittelyyn, jos niistä yhteisesti palaverin alussa sovitaan. Näin toimittuna on kuitenkin olemassa riski, että asiasta tehdään hätiköity päätös ja lisätään nurkkapuheita. Tarvittaessa asia siirretään varsinaiseen käsittelyyn seuraavaan palaveriin. (Lohtaja & Kaihovirta-Rapo 2007, 125 - 126.)

Lopuksi kerrataan ja muotoillaan päätös tai sovittu asian niin, että se ymmärretään samansisältöisesti ja huolehditaan sihteerin tai muistionlaatijan saavan päätöksen kirjattua oikein. Onnistuneen palaverin ilmapiirin rakennusaineina pidetään huumoria, iloa, ystävällisyyttä, aitoa kiinnostusta asioita kohtaan, toisilta saatua arvostusta ja kuulluksi tulemisen kokemusta. (Lohtaja & Kaihovirta-Rapo, 2007, 120 - 121.) Surakka (2013, 111) tähdentää vetäjän keskeistä roolia palaverin onnistumisen edellytyksenä, mutta todeten lopputuloksen olevan riippuvainen kaikkien osallistumisesta.

Muistion määritellään olevan kirjallinen asiakirja, johon kirjataan palaverissa käsitellyt asiat yksiselitteisesti. Sen tehtävänä on vähentää palaverin jälkeistä negatiivista keskustelua. Palaverin alussa päätetään, miten asiat kirjataan ja kenelle muistio jaetaan, koska muistio voidaan jakaa myös sellaisille tahoille, joita asia koskee, mutta eivät ole läsnä itse palaverissa. Väliotsikoinnissa korostetaan informatiivisuutta (vrt. ”Seuraava palaveri” tai ”Seuraava palaveri 2.5. klo 14.00”), jolloin muistion silmäily on helppoa. Vastuuhenkilöt ja aikataulut kirjataan näkyviin selkeästi. Ennen muistion jakamista osallistujille se tarkistetaan. Hyvä tapa on käydä muistio sanallisesti läpi ennen palaverin päättymistä, jolloin puhtaaksikirjoittamisen jälkeen ei asiiasältöjä tarvitse enää korjata. (Lohtaja & Kaihovirta-Rapo, 2007, 128 - 129.)

3.9 Arviointi ja kehittäminen

3.9.1 Arviointi

Toiminnan jatkuvalla arvioinnilla mahdollistetaan toiminnan jatkuva kehittyminen ja ylläpidetään kilpailukykyä. Oppivassa organisaatiossa toimintatapojen jatkuva kyseenalaistaminen, käytäntöjen uudistaminen sekä kokeilut luetaan jokapäiväiseen normaaliin toimintaan ja kehittymisen nähdään tapahtuvan oppimisen seurauksena. (Ahonen & Pohjanheimo 2008, 48 - 49; Spiik 2004, 226.) Keskeistä on luoda omat toimintamallit ulkoapäin otettujen valmiiden mallien sijaan ja ottaa henkilöstö mukaan heitä koskevaan päätöksentekoon (Mäkisalo 2003, 48 - 49). Onnistuneella arvioinnilla parannetaan tulosta ja vähennetään kustannuksia, saadaan tyytyväisempiä asiakkaita ja kestävämpiä asiakassuhteita, parannetaan imagoa ja ilmapiiriä, sekä saadaan työssään jaksavia ja tyytyväisempiä työntekijöitä (Borgman & Packalén 2002, 124).

Toiminnan auditoinnilla tarkoitetaan joko itse tehtyä tai toisella teetettyä toiminnan tarkastelua, jossa verrataan toiminnan tuloksia asetettuihin tavoitteisiin nähden (Borgman & Packalén 2002, 126, 130). Itsearviointi perustetaan tekijän omiin tunteisiin ja kokemuksiin ja saatu tieto jää pääsääntöisesti tekijän tietoon ja kehittyminen omaehtoisen oppimisen varaan. Säännöllisillä arviointikokouksilla luodaan työyhteisöön avoin, arviointia tukeva ilmapiiri. Lisäksi arviointeja voidaan toteuttaa ulkopuolisten arvioitsijoiden toimesta, kuten esimerkiksi työterveyshuollon toimesta. Käytettävät arviointimenetelmät laaditaan yksilöllisesti jokaiselle työpaikalle erikseen ja kriteeristön yhteistyöstämisellä sitoutetaan työntekijät arvioinnin toteuttamiseen. Rehellisen arvioinnin tarkoituksena on yhteisen ymmärryksen löytäminen ja mahdollisten erimielisyyksien näkyväksi tekeminen jatkotoimenpiteiden pohjaksi. (Tarkkonen 2012, 174 - 176.) Seurantaa varten tarvittavaa tietoa saadaan mm. palautteista, palaverista, tilinpäätöksestä ja kehityskeskusteluista. Saatu tieto analysoidaan ja saatetaan tiedoksi työyhteisölle. (Ahonen & Pohjanheimo 2008, 49.)

3.9.2 Osaamisen kehittäminen

Osaamisen kehittämistä eli osaamistarpeiden selvittämistä ja tunnistamista pidetään välttämättömän henkilöstöhallinnollisena työvälineenä nykyaikaisessa organisaatiossa. Jotta yksilölliset osaamistarpeet voidaan selvittää, on arvioitava sekä työntekijän osaamista että työyhteisöä. Tarkastelussa kiinnitetään huomiota sekä sen hetkiseen osaamiseen että tulevaisuuden osaamistarpeeseen ja näiden pohjalta luodaan työntekijän osaamistavoitteet. (Eräsalo 2008, 148.)

Henkilöstön kehittämisessä käytetään työvälineenä yleisesti ns. esimies-alais- eli kehityskeskusteluja, joihin työntekijällä on oikeus vähintään kerran vuodessa. Siinä arvioidaan mennyttä vuotta ja luodaan tavoitteet tulevalle vuodelle. Eri vuosina voidaan painottaa työn eri osa-alueita, jolloin ylläpidetään työntekijän motivaatiota ja laaja-alaisesti osaamista. Samalla tähdennetään organisaation strategisia painopistealueita ja saadaan työntekijä tehokkaasti työskentelemään organisaation toiveiden mukaisesti. Onnistuneella kehityskeskustelulla parannetaan esimies-alaissuhdetta ja lisätään työhyvinvointia. Keskustelulla annetaan työntekijälle mahdollisuus antaa palautetta johdolle, jolloin esimiehenkin on mahdollisuus parantaa osaamistaan. (Surakka & Laine 2011, 158.)

4 TIIMIMÄINEN TYÖTAPA

4.1 Työryhmä vai tiimi?

Tiimityö nähdään nykyään yhteistyösuhteena aikaisemman organisaatiorakenteen sijaan. Keskeistä on yhdessä toimiminen yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi (Mönkkönen & Roos 2010, 179.) Shaw (1982) on määritellyt ryhmän olevan vähintään kahden ihmisen muodostama jatkuvasti vuorovaikutuksellinen yhteisö, jolla on yhteiset tavoitteet. Kaivola (2003, 39) tähdentää, että ollakseen ryhmä, jokaisen jäsenen pitää tuntea kuuluvansa ryhmään. Taifel (1982) määrittelee saman asian samaistumisen tunteella ryhmää kohtaan. Joukkoa voidaan pitää ryhmänä sen käyttäytyessä kokonaisuutena ja nähdä olevan parhaimmillaan silloin, kun kaikkien jäsenten voima on yhdistetty yhdeksi suureksi voimaksi ja viisaudeksi - pahimmillaan joukossa tyhmyys taas tiivistyy (Kaivola 2003, 39 - 40). Lindströmin (2002, 194 - 195) mielestä työryhmän määritelmässä huomioidaan yhteistyötä edellyttävät työroolit, jolloin työryhmästä muodostuu sosiaalinen yksikkö omine johdettuineen tavoitteineen ja selkeine rakenteineen. Työryhmässä yhteistyöhön, työnjakoon ja johtajuuteen liittyvät seikat on ratkaistava rationaalisesti keskustellen (Kaivola 2003, 48).

Tiimi määritellään lähes samalla tavalla kuin ryhmäkin. Lindströmin (2002, 195) ja Salomäen (2002, 16 - 18) mukaan tiimissä korostetaan tavoitekeskeisyyttä, yhteisesti tiedostettuja päämääriä ja tavoitteita sekä yhteistyötä, joka edellyttää tehtävien jakamista tarkoituksenmukaisesti. Esimiehen tehtävänä on selvittää tiimin jäsenten persoonalliset ominaisuudet ja keskinäiset eroavaisuudet, kuten lahjakkuudet ja heikkoudet. Lindströmin (2002, 195) mukaan tiimi koetaan myönteiseksi työ- ja yhdessäolomuodoksi. Se ajatellaan tuovan mukanaan sosiaalista tukea ja hyväksyntää, sitouttavan, antavan mahdollisuuksia liittymistarpeiden tyydyttämiseen, edistävän yksilön kehittymistä ja lisäävän tiedon kulkua.

Tavoitteet luovat Lindströmin (1994, 34 - 35) mukaan suunnan eli päämäärän, johon toimintaa halutaan viedä. Ne ovat saavutettavissa olevia, selkeitä, konkreettisia ja niiden eteen ollaan valmiita tekemään työtä. Tavoitteet voidaan jakaa pienemmiksi osatavoitteiksi, jolloin niihin sitoutuminen ja niiden saavuttaminen helpottuu entisestään. Tavoitteita seurataan, arvioidaan ja mitataan.

Katzenbach ja Smith (1999, 45) korostavat omassa tiimimääritelmässään yhteisvastuullisuutta. Tiimi muodostetaan pienestä, tehokkaasta ja yhteisvastuullisesta ihmisryhmästä, jossa jokaisella on toinen toistaan täydentäviä taitoja. Tehokkaan tiimin tärkeimpinä tekijöinä pidetään yhteisten päämäärien ja tavoitteiden lisäksi korkeaa suorituspäämäärää, jolla tarkoitetaan tässä yhteydessä suorituskäytännön selkeyttä ja johdonmukaisuutta. Tiimi on aina ryhmä, mutta kaikki ryhmät eivät ole tiimejä.

Kaivola (2003, 57 - 60) korostaa tiimitoiminnassa koko tiimiyttämisprosessin aidon vuorovaikutuksen tärkeyttä. Onnistunut tiimitoiminta luodaan yksilöiden sitoutumisella yhteistyöhön ja vuorovaikutukseen sekä yhteisellä tahtotilalla yhteiseen lopputulokseen. Organisaation ja sitä kautta työyhteisön arvojen tiedostamisella ja tunnustamisella lisätään tiimiyttämisen mahdollisuuksia. Keskinäisellä luottamuksella ja toisen arvostamisella mahdollistetaan tiimin vahvistuminen. Hyvässä organisoitumisprosessissa keskustellaan ja sovitaan asioista yhteisesti.

4.2 Tiimiytyksen edellytykset

Kun tiimiyttäminen aloitetaan jo olemassa olevasta työryhmästä, selvitetään ensin, mihin tiimiä tarvitaan. Onko yhteistoiminnan lisääminen mahdollista? Onko tiimin perustaminen ratkaisu oikeisiin ongelmiin? Organisaatiossa ja sen työntekijöillä on oltava perusvalmiudet toimia tiimissä ja työyhteisön on oltava vastaanottavaisia tiimitoiminnalle. (Ahonen & Pohjanheimo 2008, 52 - 53.)

Tiimityöskentelyyn valmiin organisaation tai työryhmän tunnusmerkkeinä pidetään johdon sitoutumista tiimiarvoihin ja niihin perustuviin toimintaperiaatteisiin. Tiimityö tunnustetaan jokaisella tasolla arvostetuksi ja haluttavaksi toimintamuodoksi. Yhteinen perustehtävä nähdään tiimin yhteisenä tavoitteena ja työryhmän työn- ja vastuunjako todetaan tarkoituksenmukaiseksi ja toimivaksi. Työtä tehdään joustavasti luottaen yhteisesti tehdyn työn vievän nopeammin perille kuin yksin osissa tehdyn työn. Yksilöiden välistä kilpailua ei ole eikä sitä mitenkään hyväksytä. Vuorovaikutusilmapiiriin panostetaan ja avoimuutta tuetaan monin tavoin. Resursseja varataan tiimiyttämiseen ja tiimin kehittämiseen. Hyväksytään tiimiyttämisen vievän aikaa ja resursseja aluksi normaalia enemmän. Esimiehen tehtävänä on toimia tiimivetäjänä. Virheistä halutaan oppia ja yksilöiden väliset erot työtehtävissä hyväksytään ja erilaisuutta käytetään tiimin vahvuutena, ei heikkoutena. (Ahonen & Pohjanheimo, 2008, 53.)

Tiimitoiminnan aloittamista jarruttavina tekijöinä pidetään mm. puutteellisia resursseja, kuten aikaa, paikkaa, vastuuta ja tarvittavaa koulutusta, mahdollista ulkopuolisen asiantuntijan puutetta, jos johdolla ei ole riittävästi tieto-taitoa viedä asiaa eteenpäin sekä työntekijöiden sitoutumattomuutta, motivaation puutetta ja yleistä tiimitoimintaa hyväksymätöntä organisaatiokulttuuria. (Ahonen & Pohjanheimo 2008, 52 - 53)

4.3 Tiimin kehitysvaiheet

Tiimin kehittymisen tiedetään olevan hidasta sen sisäisen dynamiikan takia. Ryhmällä on mahdollisuus saavuttaa toimivuutensa hyvin nopeasti tai hitaasti, se voi jäädä paikoilleen tai palata taaksepäin. Alkuvaiheessa tiimin tuloksellisuuden voidaan havaita olevan pientä tai jopa laskevan, mutta kasvavan vahvasti tiimin kehittyessä (Skyttä 2000, 117). Tuckman (1965) on kuvannut tiimin kehitysvaiheita perustamisvaiheesta lopettamisvaiheeseen saakka. Tiimi muodostetaan muotoutumisvaiheen (forming) aikana joukosta ihmisiä (Skyttä 2000, 111). Jo yhdenkin ryhmän jäsenen uusiutuminen ryhmässä aloittaa prosessin alusta Tuckman (1965, 396). Tiimin jäseniä opetellaan tuntemaan ja pelisääntöjä hahmotellaan. Tavoitteet eivät ole selvillä tarkasti. (Kauppila 2005, 97; Surakka & Laine 2011, 66.)

Konflikti- tai kuohuntavaiheessa (storming) hämmennyksestä on selvitty ja toiminta on käynnistetty. Toisten mielipiteitä uskalletaan arvostella ja ajatuksia testata. Tutuiksi katsotuista henkilöistä muodostetaan pieniä samanhenkisiä alaryhmiä, klikkejä (Kauppila 2005, 97). Esimiehen toimia kyseenalaistetaan (Tuckman 1965, 396). Kuohuntavaiheessa opetellaan kuuntelemaan toista työntekijää (Skyttä 2000, 115) ja voidaan joutua uudelleen määrittelemään ryhmän tavoitteet ja normit. Toiminnan kokonaan pysähtyessä valtaongelmat on ratkaistava ennen toiminnan jatkumista. (Kauppila 2005, 98.)

Tuckmanin (1965, 396 - 397) mukaan harmoniavaiheessa (norming) suurimmat erimielisyydet on ratkaistu. Tiimin toiminta, sitä ohjaavat normit ja jäsenten erilaisuus on hyväksytty. Keskinäisten konfliktien sijasta tehtävien, toistensa ja työyhteisön tuntemisella mahdollistetaan yhteisten toimintasääntöjen luominen ja rakentavan toiminnan kehittäminen (Kauppila 2005, 98). Energia suunnataan itse työn tekemiseen. Henkilökohtainen sitoutuminen itse työtehtävään lisääntyy. Surakan ja Laineen (2011, 67 - 68) mukaan aiemmin turvaa haettiin klikeistä, nyt liittymisen tarve kohdistetaan koko

ryhmään. Ryhmässä joko pyritään sovittelemaan syntyneitä ristiriitoja, ne ohitetaan tai niiden käsittely unohdetaan, koska syntynyttä hyvää me-henkeä ei haluta rikkoa. Kuvitellaan kaikkien olevan samaa mieltä, koska eriäviä mielipiteitä ei sanota ääneen. (Surakka & Laine 2011, 68.)

Suoritusvaiheessa (performing) toisten työntekijöiden vahvuudet ja heikkoudet tunnetaan ja tavoitteet ymmärretään syvemmin. Tuckmanin (1965, 397) mukaan suoritusvaiheessa osataan ennaltaehkäistä tai ratkaista konflikteja aikaisempaa paremmin ja tiimi nähdään tehokkaana, päämäärään sitoutuneena toimintayksikkönä. Surakka ja Laine (2011, 68 - 69) nimeävät vaiheen ”hyvin toimivaksi ryhmäksi” ja Kauppila (2005, 98) ”kypsän toiminnan vaiheeksi”, joten tässä vaiheessa voidaan puhua jo oikeasta tiimistä (Skyttä 2000, 115). Toimintaa viedään eteenpäin toimivan työnjaon ja vakiintuneiden jäsenten asemien ja roolien avulla. Tiimissä tiedostetaan oman toiminnan vaikutukset ryhmän toimintaan ja tavoitteiden saavuttamiseksi. Toisten erilaisuutta, kykyjä ja ominaisuuksia arvostetaan ja osataan käyttää hyödyksi. Tyytyväisyyden huomataan lisääntyvän yhteisten saavutusten myötä ja ristiriidat pystytään alkuvaiheessa ratkaisemaan lähes ongelmitta. Joustavuutta, luovuutta ja vastuun kantamista arvostetaan. Haasteena todetaan olevan uusien ja riittävän suurten haasteiden löytyminen. (Kauppila 2005, 98 - 99; Surakka & Laine 2011, 68 - 69.)

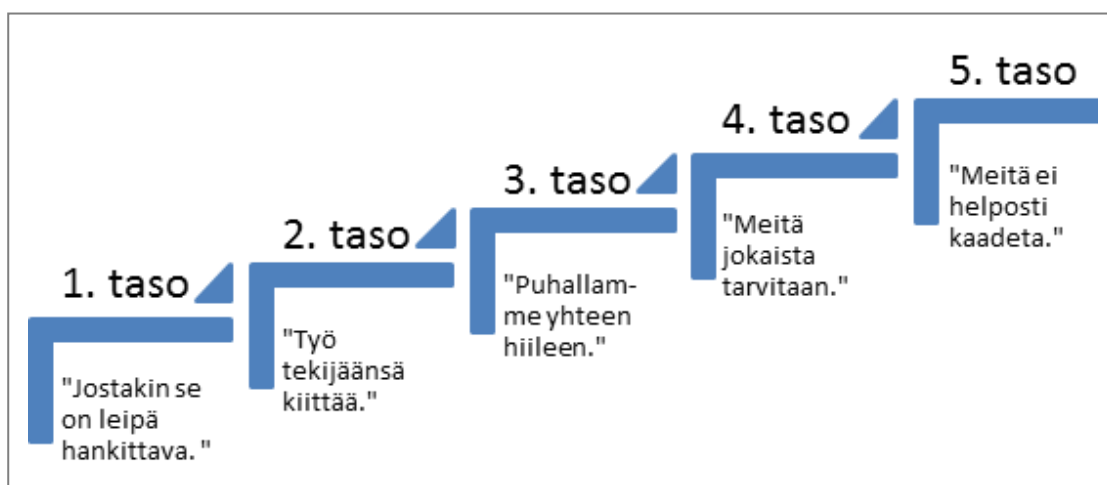
Ellei kyse ole projektista, lopetusvaiheeseen (adjournig) ei pyritä. Projektiluontoisissa tehtävissä viimeistä vaihetta pidetään pakollisena, koska Tuckmanin (1965, 397) mukaan tässä vaiheessa tiimi on saavuttanut päämääränsä ja sen tehtävänä on siirtyä joko uusiin työtehtäviin tai se hajotetaan joko osin tai kokonaan. Näkyvillä työn tuloksilla tuotetaan mielihyvää ja annetaan kiitos tehdystä työstä. Oman työn tuloksellisuuden ja ryhmän toimivuuden arvioinnilla saadaan sekä tiimin jäsenille että johtajalle tärkeää tietoa seuraavaa kertaa varten.

4.4 Tiimin kehitystasot

Jo olemassa olevien tiimien tai työryhmien nykytilaa on tarkoituksenmukaista tarkastella mm. suorituskyvyn näkökulmasta ajallisen näkökulman sijaan. Salomäen (2002, 50 - 52) tutkimusten perusteella tiimeille on määritelty viisi eri kehitystasoa, jotka on esitelty kuvassa 9. Mallissa arvioidaan työyhteisön ilmapiiriä, päämäärien saavutta-

mista, tiedonkulun toimivuutta, päätöksentekoa, suhtautumista esimieheen ja toiminnan arviointia ja analysointia.

Ensimmäisellä tasolla olevan tiimin tavoitteet ovat Salomäen (2002, 50) ja Ahosen ja Pohjanheimon (2008, 67) Bradfordin ja Cohenin (1984/1998) tutkimuksen mukaan epäselviä ja toiminta on suorituskeskeistä. Oma-aloitteisuuden havaitaan olevan vähäistä ja toiminnan johtajakeskeistä. Uusia toimintamalleja ei kyseenalaisteta ja työn aiheuttamat tunteet pidetään omana tietona. Negatiiviset asiat puretaan selän takana. Toisia kuunnellaan huonosti ja motivoidutaan tilipäivästä ja työpaikan säilyttämisestä. Tilannetta voidaan verrata Tuckmanin (1965) muotoutumisvaiheeseen.



KUVA 9. Tiimin kehitystasot suorituskyvyn näkökulmasta (Salomäki 2002, 52)

Toisella tasolla Salomäen (2002, 50 - 51) mukaan tavoitteet tiedostetaan, mutta osallistuminen ja sitoutumisen on heikkoa. Uusia ideoita tuodaan esille, mutta niiden toteuttaminen jää vajaaksi. Tiimissä uskalletaan tuoda erimielisyyksiä julki ja erimielisyydet ovat enemmänkin pysyviä ja kohdistuvat pääasiassa henkilökohtaisiin asioihin kuin työstä itsestään johtuviin seikkoihin. Työyhteisössä tullaan toimeen ja motivoidutaan itse työstä. Bradfordin ja Cohenin (1984/1998) mukaan turvallisuushakuisuus, kuten myös Tucmanin (1965) mallissa, aiheuttaa klikkejä. Tiedon havaitaan kulkevan liittoumien sisällä, mutta ei niiden välillä. (Ahonen & Pohjanheimo 2008, 67.)

Salomäen (2002, 51) mukaan kolmannella tasolla sitoudutaan tavoitteisiin ja niistä saadaan myös tyydytystä omien tavoitteiden täyttymiseen. Päätöksentekoon ja suunnitteluun osallistutaan ja ollaan päätöksentekokykkyisiä. Työyhteisössä kehitetään työtä ja tuetaan toisia vaikeuksien keskellä. Arkipäivän työt hoidetaan sovitusti ja ollaan

valmiita viettämään aikaa yhdessä. Motivoidutaan tiimiin kuulumisesta. Bradfordin ja Cohenin (1984/1998) mukaan kolmannessa vaiheessa joko kohdataan klikkien väliset ristiriidat tai ne ohitetaan. Korostetaan roolien muodostumista ja valtarakenteiden muodostumista ja alistumista sen hierarkiaan. Ryhmässä hyväksytään ryhmän asettamat rajoitukset yksilön toiminnalle. (Ahonen & Pohjanheimo 2008, 67.)

Toiseksi viimeisellä tasolla tavoitteet on sisäistetty ja niitä tarkastetaan säännöllisesti. Tiimin työskentely koetaan joustavaksi ja muutoksiin pystytään sopeutumaan nopeasti. Johtajuus voidaan antaa kenelle tahansa tiimistä tarvittaessa. Erimielisyydet nähdään voimavarana ja kuuluvan luontaisena osana tiimin toimintaan ja kehitykseen. Jäseniä koulutetaan osaaviksi asiantuntijoiksi, joiden motivaation lähteenä toimii tiimin visio eli tiimin yhteisesti asetettu tuleva olotila. (Salomäki 2002, 23 - 24, 51.) Bradford ja Cohen (1984/1998) tähdentävät roolien omaksumista ja yksilöiden erilaisuuden tunnustamista ja hyväksikäyttämistä. Sääntöjä ja normeja ei kyseenalaisteta niiden ollessa osa toimintaa. Kommunikoinnin koetaan oleva avointa ja turvallista ja ilmapiirin myönteinen työnteolle. (Ahonen & Paloheimo 2008, 67.)

Viimeisellä tasolla oleva tiimi koetaan Salomäen (2002, 52) tehokkaaksi ja tavoitteelliseksi yksiköksi. Energiaa saadaan toisten työpanoksista ja läsnäolosta. Luovuuden koetaan olevan valloillaan ja sitä pystytään kohdentamaan tarvittaviin kohteisiin. Toiminta perustetaan pitkäjännitteisyydelle ja kykyyn ottaa vastaan suuria haasteita ja kestämaan epäonnistumisia ilman, että työn laatu tai tehokkuus kärsii. Oman kehitysmishalunsa lisäksi tiiminjäsenet ovat valmiita tukemaan toisia tiimin jäseniä saavuttamaan henkilökohtaiset tavoitteensa. Palautetta annetaan ja vastaanotetaan taitavasti ja tiimi koetaan turvalliseksi ja haasteelliseksi työympäristöksi, jossa haasteet ovat jokaisen saavutettavissa. Motivoidutaan henkilökohtaisten tavoitteiden saavuttamisesta ja mahdollisuudesta kasvaa ihmisenä yhdessä tiimin kanssa.

Bradford ja Cohen (1984/1998) mukaan viimeisessä vaiheessa on opittu ottamaan erilaisuus rikkautena koko tiimin maksimaaliseen käyttöön. Sitoutuneisuutta vaalitaan ja osallistumisen, keskustelemisen ja neuvotteluiden kautta korostetaan tiimin hioutumista yhdeksi toimivaksi yksiköksi. Kilpailua ei ole, vaan jokaista autetaan, tuetaan ja rohkaistaan. Tarvittaessa tiimin rooleja vaihdetaan joustavasti vastaamaan sen hetkistä tarvetta, mikä kulloinkin on kyseessä. (Ahonen & Pohjanheimo 2008, 67.) Vaihetta voitaisiin kutsua Skyttän (2000, 116 - 117) mukaisesti huipputiimiksi, joka ”saavute-

taan, mutta ei kuitenkaan saavuteta”. Tiimin tarkoituksena on siis koko ajan päästä yhä parempiin saavutuksiin tavoittamatta kuitenkaan täysin päämääräänsä. Huipputiimin toiminta on niin joustavaa, että se pystyy toimimaan mitä erilaisimmissa ja yllättävimmissä tilanteissa. Tiimissä otetaan täysi vastuu omasta toiminnasta ja itseohjautaan tehtävissä. Asiakkaiden merkitys omalle olemassa ololle tiedostetaan ja asiakkaiden hyvinvointi tunnustetaan työnteon keskiöön. Huipputiimissä pysytään ajassa mukana ja ollaan valmiita muuttumaan ja kehittymään.

Tarkasteltiinpa tiimin kehitystä millä mallilla tahansa, on tutkimuksissa osoitettu tiimin kehitystä nopeutettavan kehittämällä seuraavia työyhteisön osa-alueita: tarkoitus, sitoutuminen, luottamus, osallistuminen, kommunikaatio ja prosessorientoituminen. Prosessorientoituminen luodaan tehokkaalla ja määrätietoisella kehittämisotteella, jossa luovat ongelmanratkaisumenetelmät ovat vankkana tukena koko tiimiytämisen ajan. (Heikkilä 2002, 308 - 309.)

5 KEHITTÄMISTYÖN MALLI JA MENETELMÄT

5.1 Työyhteisöjen kehittämisen tarkoitus

Työyhteisön kehittämisellä lisätään Kärkkäisen (2012, 40) mukaan työn toimivuutta, työntekijöiden hyvinvointia ja parannetaan mm. tuottavuutta, tulosta ja laatua. Yhtenä osana työyhteisön kehittämistä pidetään henkilöstön kehittämistä, joka on organisaatiossa tarvittavan osaamisen kehittämistä ja ylläpitämistä. Keinoina käytetään (Nadler & Nadler, 1989) mukaan joko välittömiin muutoksiin työtehtävissä tähtäävää koulutusta, yksilön kykyjen muuttamista kasvatuksen avulla tai kehittämistä, jossa tarkoituksena on pitkäjännitteinen työntekijän kehittyminen muussakin kuin pelkästään työtehtävissä. (Hytönen 2007, 192 - 194.)

Tutkimusten mukaan yksittäisillä työntekijöillä on todettu olevan eniten oireita työyhteisössä, joissa kehittämistyöhön ei olla panostettu. Kehittäminen ja onnistuminen on yhteydessä työntekijöiden tahtotilaan, halutaanko muuttua. Työyhteisön kehittäminen määritellään yhdeksi työntekijän päätehtäväksi työyhteisössä ja sitä kautta osaksi yhteistä perustehtävää. Kärkkäisen (2012, 34) mukaan lähiesimiehen roolina on olla osallisena työkehittämisessä toiminnasta aiheutuvien erilaisten jaettavien kokemus-

ten vuoksi. Kokemuksia ja tuntemuksia tarkastellaan ja tutkitaan ja ristiriitoihin etsitään yhteisesti sovittuja ratkaisuja. Uuden oppimisen tiedetään tuovan mukanaan ristiriitoja, mutta hyväksymällä kielteiset tunteet ja ottamalla niistä oppia kasvatetaan sekä yksilöä että työyhteisöä. Työyhteisössä vastataan yhteisesti työyhteisön hyvinvoinnista. (Mäkisalo 2003, 7, 9, 14 - 15.)

Hytönen (2007, 192 - 193, 201 - 202) määrittelee henkilöstön kehittämisen olevan organisaation toimintaa, jolla ylläpidetään ja kehitetään organisaation näkökulmasta tärkeää osaamista käyttäen keinoina koulutusta, kehittämishankkeita ja muita työssä oppimisen tapoja, kuten suunnittelua, toteuttamista ja arviointia. Osaaminen nähdään sekä työtehtävien että työyhteisötaitojen hallintana, ja niiden kehittäminen vaatii oppimista ja toiminnan muutosta niin laadullisesti että määrällisesti. Aikuiskasvatuksen näkökulmasta tarkasteltuna henkilöstön kehittämisessä keskitytään prosessin luomiseen: tavoitteiden määrittämiseen, sisällön ja menetelmien luomiseen ja sekä lopuksi arvioinnin suunnitteluun ja toteuttamiseen. Käytännössä prosessi on hyvin samankaltainen kuin strategisessa johtamisessa ja sen kehittämisessä.

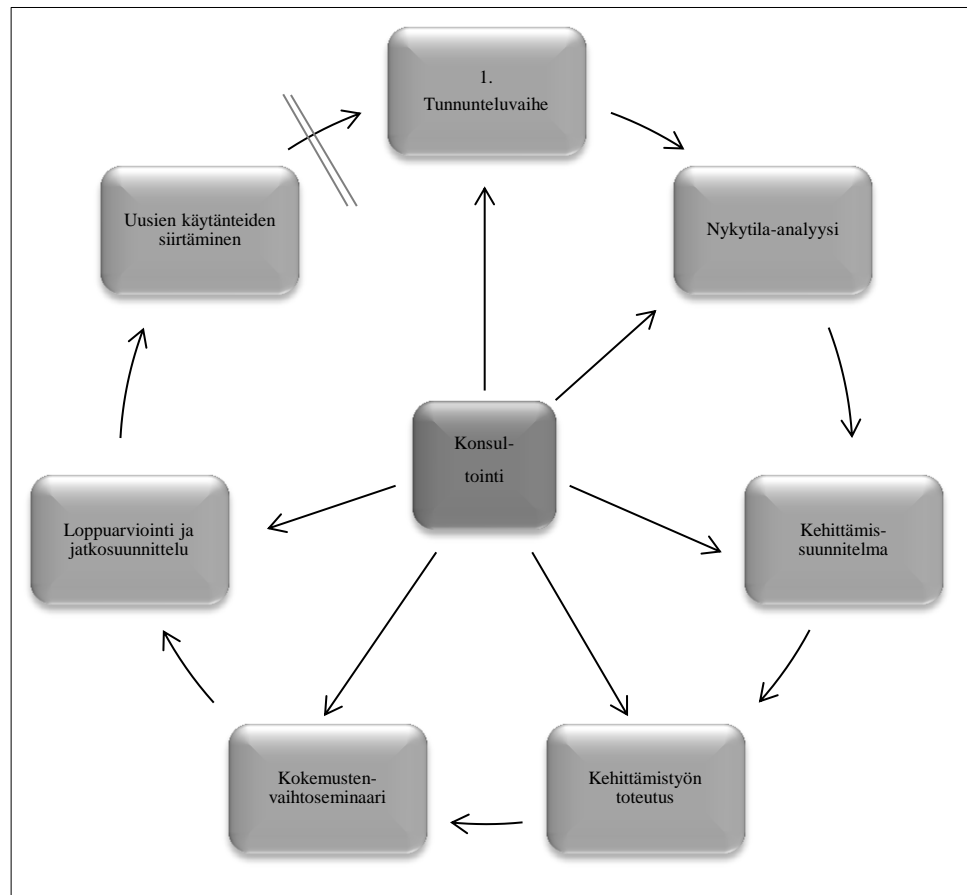
5.2 Työyhteisön osallistava kehittämismalli

Tässä kehittämistyössä sovellettiin monia laadullisen tutkimuksen menetelmiä, jotka pyrkivät saamaan tutkittavan kohteen ”äänen ja näkökulman” esiin. (Hirsjärvi ym. 2007, 160). Triangulaatiolla pyrittiin monistrategisesti parantamaan kehittämistyön validiutta (Hirsjärvi ym. 2007, 228; Eskola & Suoranta 1998, 69 - 70). Metodinen triangulaatio saatiin kehitystyössä seuraavilla laadullisen tutkimuksen menetelmillä:

Kehittämistyössä käytettiin Lindströmin työyhteisön osallistavaa kehittämismallia, koska mallissa osallistetaan työntekijät sekä esimies projektimaisesti kehittämistyön toteuttamiseen ja jatkuvaan yhteistyöhön. Itse toimin mallin mukaisessa ulkopuolisen asiantuntijan roolissa työn edetessä. Kuvassa 10 on esitetty kehittämishankkeen eteneminen vaihe vaiheelta Lindströmin mallin mukaisesti. Tässä työssä ulkopuolisen asiantuntijan rooli tuli esiin korostuneesti, koska asiantuntijan työpanos näkyi vahvasti lähes kaikissa työskentelyvaiheissa.

Alkuperäinen malli on peräisin vuodelta 1994, mutta siihen on vuonna 2002 lisätty väliarviointivaiheeksi ns. tarkastuspiste, joka on nimetty kokemustenvaihtoseminaa-

riksi. Siinä nykyaikaisten kehittämistöiden mukaisesti itsearvioidaan ja opitaan toiselta. Valitsin ja sovelsin vuoden 2002 mallia, koska halusin työntekijöiden harjoittelevan itsearviointia. Koska varsinainen kehittämistyö toteutettiin kolmen kuukauden aikana, ei uusien toimintamallien kokeilemiseen ja siitä seuraavaan itsearviointiin ollut näin nopealla aikataululla mahdollisuuksia. (Lindström 2002, 170.)



KUVA 10. Kehityksen vaiheet tarkastuspisteineen (mukaellen Lindströmiä 2002, 174)

Työyhteisön osallistava kehittämissmalli on käyttökelpoinen perusmalli moneen kehittämissuunnitelmaan. Vastaavalla mallilla on aiemmin kehitetty yrityksen sisäistä yhteistyötä, uuden osaamisen kehittämistä ja työnilon palauttamista. Valittu kehittämissmalli sopii hyvin myös tiimityön kehittämiseen. (Lindström 2002, 170.)

Työyhteisön kehittämistarve voi ilmetä monella tavalla. Kehittämissuunnitelma voi olla seurausta yksilön tai työntekijäryhmän huolenilmauksesta, laajamittaisista muutoksista, tutkimuksista tai niiden seurauksista. Myös ulkopuolinen asiantuntija voi olla kehittämissuunnitelman käynnistäjänä. Tunnusteluvaiheessa määritellään ulkopuolisen konsultin tai

asiantuntijan avustuksella alustavat tavoitteet, kuullaan eri osapuolten näkemyksiä, valitaan kehittämistyön vastuuhenkilöt ja tehdään tarvittavat sopimukset työpaikan ja kehittämistyötä tekevän tahon kanssa. Näkyvällä tiedottamisella saadaan aikaan statusta ja virallisuutta. (Lindström 1994, 31; Lindström 2002, 174 - 175.)

Nykytila-analyysillä saadaan tietoa nykytilasta ja kehitystarpeista mm. kyselyiden ja asiantuntijahaastatteluiden pohjalta. Kyselyllä saadaan asiat kvantitatiiviseen muotoon ja tuloksia voidaan helpommin verrata työn lopussa tehdyn loppukyselyn tuloksiin ja siinä uskalletaan tuoda oma mielipide julki helpommin kuin keskusteluissa. Lisäksi voidaan tutustua erilaisiin kirjallisiin materiaaleihin, kuten selvityksiin tai kokousmuistioihin. Vaihtoehtoisesti voidaan käyttää aloitusseminaaria nykytilan kartoittamiseksi. Tällöin päästään jo aloitusvaiheessa suunnittelemaan ja kehittämään toimintaa yhteisesti. Lopuksi määritetään työyhteisön kokonaistilanne. (Lindström 2002, 175.)

Kehittämissuunnitelmassa määritellään tavoitteet, aiotut toimenpiteet vaiheittain, lopulliset vastualueet ja -henkilöt sekä päätetään aikataulusta. Koko kehittämistyön vastuuhenkilöllä tulee olla suora yhteys yrityksen johtoon toimien yhteyshenkilönä kehittämistyön ja organisaation johdon välillä. Suunnitelmasta tiedotetaan kaikille osallisille. (Lindström 1994, 35; Lindström 2002, 175 - 176.) Kehittämistavoitteet voidaan jakaa työhön liittyviin tavoitteisiin, joita ovat työn laadun parantaminen, asiakastyön tason nostaminen, ammattitaidon lisääminen, työtehokkuuden parantaminen, vaikeiden työsisältöjen jäsentämiseen ja johtajuuden vahvistamiseen. Henkilöstöön liittyviin tavoitteisiin määritellään työntekijän jaksamisen tukeminen, vuorovaikutuksen lisääminen ja vahvistaminen, kuormittavien tunteiden käsittely, yhteinen resurssien jakaminen ja sairauspoissaolojen vähentyminen. (Kärkkäinen 2012, 40.)

Kehittämismenetelminä käytetään mm. koulutusta tai valmennusta uusien tietojen ja taitojen oppimiseksi, rakenteiden kehittämistä, uusien käytäntöjen ja toimintatapojen luomista. Työn on todettu kestävän muutamasta päivästä muutama vuoteen. Kehittämistyön lisäksi varsinaisessa toimintavaiheessa käsitellään mahdolliset esteet, tarkistetaan suunnitelmaa säännöllisin väliajoin ja hankitaan tarvittaessa ulkopuolista lisäapua työn tavoitteiden saavuttamiseksi. (Lindström 1994, 35.)

Etenkin laajoissa ja pitkäkestoisissa kehittämishankkeissa, on tärkeää välillä palata tarkastelemaan alkuperäisiä tavoitteita ja sitä, kuinka niiden suunnanohjaus on onnis-

tunut. Väliarvioinnissa määritellään mm, mitä on saatu aikaiseksi, mitä esteitä on ollut ja miten ne on voitettu. Väliarviointi toimii kehittämistyön tarkastuspisteenä ja antaa uusia ideoita ja voimaa jaksaa loppuun asti. Arviointi voidaan toteuttaa seminaarimuotoisena koko henkilökunnalle, jolloin kaikki pääsevät osalliseksi. Tarkoituksena on oppia toisilta uusia asioita ja saada uusia ideoita. Pienemmissä kehitystöissä tarkastuspisteajattelua voidaan soveltaa. Myös tutkija voi tarvittaessa palata alkuperäisten tavoitteiden pariin yhdessä työn johdon kanssa missä tahansa työnvaiheessa ja arvioida sen hetkistä kehittämistyön tilannetta. (Lindström 2002, 176.)

Arviointi- ja jatkosuunnitteluvaiheessa pidetään loppuseminaari, jossa esitellään kehitystyön tulokset, arvioidaan kehittämistyön toteutusta, järjestetään loppukyselyitä ja haastatteluita, mietitään jatkosuunnitelmia ja päätetään kehittämistyö. Arviointi tehdään itse toimintoprosesseista, toiminnan tuloksista ja niiden laadukkuudesta, yhteistyöstä, johtamisesta ja esimiestyöstä sekä työtehtävistä, vastuunjaosta ja työn kuormittavuudesta. Menetelminä käytetään sekä laadullisia että määrällisiä arviointikeinoja. Tuloksia verrataan alkuperäisiin tavoitteisiin. Kehittämistyön arvioiminen on tärkeää onnistumisista ja virheistä oppimisen vuoksi. Sarala (2000, 57) pitää kehittämistyön loppuarviointia tärkeänä jo sen vuoksi, että päättäminen mahdollistaa uuden kehittämistyön aloittamisen. Samalla täytetään työntekijän luonnollinen tarve saada asia päätökseen. Arvioinnissa voidaan käyttää myös ulkoista arvioitsijaa työyhteisön sijaan tai lisäksi. Arviointivaiheessa mietitään kehittämistyössä käytettyjen menetelmien lisäksi myös mahdollisten ulkopuolisten tekijöiden merkitystä. (Lindström, 2002, 176 - 177.)

Lopuksi uudet toimintatavat viedään lopullisesti käytäntöön. Kehittämistyön perusteella syntyneet uudet tavat toimia ja tehdä työtä, keksinnöt ja innovaatiot on hyvä kirjata tiedoksi niille organisaation työyhteisöille, jotka eivät ole mukana itse kehittämistyössä. Niitä tarvitaan mahdollisessa seuraavassa kehittämishankkeessa mm. esteitä käsiteltäessä. Säännöllisellä kertaamisella ennaltaehkäistään uusien toimintatapojen unohtuminen. (Lindström 2002, 177.)

5.3 Osallistava pedagogiikka ja työyhteisövalmennus

Kurjen (2000, 25) mukaan osallistava pedagogiikka muodostuu kasvattavista, ei-ohjaavista, mutta aktiivisista ja innostavista menetelmistä. Tavoitteena on herättää ja motivoida yksilöä itse haluamaan, kasvattamaan ja muuttamaan itse itseään. Osallista-

vassa pedagogiikassa vastataan henkilökohtaisesti omasta oppimisesta ja samalla rohkaistutaan oppimaan ryhmässä. Hyppänen (2013, 130) käyttää termejä mentorointi, coaching, sparraus ja työnohjaus, joissa jokaisessa korostetaan interaktiivista, keskustelemaa ja vuorovaikutuksellista prosessia saada yksilö itse ymmärtämään ja ottamaan vastuun oppimisestaan ja kehittymisestään. Tässä työssä käytetään coaching-menetelmän suomennosta työyhteisövalmennus.

Osallistava työyhteisövalmennus luetaan osallistavaan aikuispedagogiikkaan korostaa yhteisöllisyyttä, elinikäistä henkilökohtaista oppimista ja kehittymistä työssä. Henkilökohtaisen kehittymisen odotetaan etenevän koko työyhteisön kehittämiseksi ja muuttumiseksi. Tarkoituksena on saada jokainen yksilö sitoutumaan, osallistumaan aktiivisesti ja saada heistä aktiivisesti työpaikallaan toimivia, vuorovaikutustaan, työtään ja toimintatapojaan kehittäviä työntekijöitä. Valmennuksen aikana vahvistetaan, tehdään hiljainen tietämys näkyväksi tietoisuudeksi ja otetaan mukaan toimintaan eli annetaan mahdollisuus osallistua. (Pakkala 2006, 5 - 8; Pakkala 2011, 36, 39.)

Opettaja, coach tai työyhteisövalmentaja nähdään aikuiskasvattajana, jonka tehtävänä on johdatella dialogiin ja kulkea mukana muutoksessa tukien koko prosessia. Tärkeimpänä tehtävänä nähdään innostaminen ja nykyisen potentiaalin hyödyntäminen (Hyppänen 2013, 130). Työntekijöillä oletetaan olevan omia ajatuksia, tarpeellisia tietoja, taitoja ja osaamista työyhteisön kehittämiseksi. Valmentajan tehtävänä on kannustaa osallistujia löytämään omat voimavaransa ja sosiaaliset taitonsa erilaisin tekniikoin. Osallistavassa työyhteisövalmennuksessa nähdään sosiaalisia, yhteistyö- ja vuorovaikutustaitoja opetetun pienestä pitäen ja valmennuksen avulla on taidot ”kaivetaan” esiin työyhteisön käyttöön osallistumalla työroolin ja organisaation aseman rajoissa. (Pakkala 2011, 39 - 40.) Kehitettävään työyhteisöön tutustutaan ennalta hyvin, jotta osataan valita ammattitaitoisesti tarkoituksenmukaisimmat ja tehokkaimmat kehittämismenetelmät. (Lindström 2002, 333.)

Osallistava työyhteisövalmennus muodostetaan sosiokulttuurisesta innostamisesta, yhteistoiminnallisesta oppimisesta ja ratkaisukeskeisestä kehittämisestä. Sosiokulttuurisessa innostamisessa harjoitetaan erilaisten ryhmätyön muotoja. Yhteistoiminnallisen oppimisen menetelmien avulla edistetään luovuutta, avointa ennakkoluulotonta asennetta koulutukseen, kokeilun halua ja menetelmissä korostetaan sitä, että on yhdentekevää, kenen kanssa työskennellään. Myös oman toiminnan arviointia, asioista

keskustelemista ja muilta oppimista - reflektointia käytetään paljon yhteistoiminnallisen oppimisen muotona. Edellä mainittuja menetelmiä on aiemmin käytetty mm. nuorisotyössä ja vapaa-aikatoiminnassa, mutta samoja menetelmiä on otettu nykyään käyttöön myös työyhteisöjen kehittämiseen. (Pakkala 2006, 7 - 8.; Pakkala 2011, 147.)

Osallistavassa pedagogiikassa tehdään erilaisia toiminnallisia, ongelmanratkaisua vaativia harjoituksia, joissa mahdollisuuksien mukaan irrottaudutaan arjen toimintaympäristöstä etsien vaihtelua samalla virkistäytyen. Ratkaisukeskeinen toimintatapa yhdessä erilaisten toiminnallisten ongelmaratkaisumallien kanssa mahdollistaa itse kehittämistoimien ideoinnin ja toteuttamisen. (Pakkala 2011, 147 - 148.) Työyhteisövalmennuksessa sovitaan järjestettäväksi kasvokkain useita noin 1,5 tunnin mittaisia, yhteisesti sovittuja ja tavoitteellisia valmennuskertoja. Nykyään on mahdollista kokoontua myös interaktiivisesti. Työyhteisövalmennus eli coaching ei ole vielä Suomessa säädeltyä, eikä kouluttajalta edellytetä tiettyä koulutus- tai kokemustasoa. Kansainvälisesti menetelmä tunnetaan paremmin. (Hyppänen 2013, 130.)

5.4 Haastattelu

Hirsjärven ja Hurmeen (2000, 34 - 35) mukaan haastattelu on etukäteen suunniteltu kaksisuuntainen, suora vuorovaikutustilanne, jossa haastattelija on tutustunut kirjallisuuteen ennalta ja muodostanut sen perusteella haastattelun viitekehyksen. Eskola ja Vastamäki (2001, 24) kuvaavat haastattelua tutkijan aloitteesta ja hänen ehdoillaan tapahtuvaksi keskusteluksi. Tutkimushaastattelulla mahdollistetaan haastateltavan omien ajatusten ja mielipiteen esille tuominen ja mukaan ottaminen aktiivisena osapuolena tutkimukseen. Haastattelulla syvennetään aiempia tutkimustuloksia ja selvennetään vastauksia. Haastattelujen etuina nähdään aineiston keruun sääteleminen kuhunkin tilanteeseen sopivalla tavalla, vastausten tulkintamahdollisuuksien lisääntyminen ja korkea osallistumisprosentti. Haastatteluun varataan riittävästi aikaa ja häiriötön haastattelupaikka. Haastattelun haittoina pidetään litteroinnin ja analysoinnin hitautta. Samoin haastattelijan suhde haastateltavaan saattaa aiheuttaa luotettavuusongelman. (Hirsjärvi ym. 2007, 199 - 205.)

Haastattelutyypit vaihtelevat sen mukaan, miten strukturoituja eli, miten jäsenneltyjä kysymykset ovat. Puolistrukturoidusta haastattelusta käytetään nimitystä teemahaastattelu. Haastateltaville esitetään ennalta määriteltyjä aihepiirejä, joista haastateltavan

tehtävänä on kertoa omia ajatuksiaan, kokemuksiaan ja tunteitaan. Teemahaastattelua ei ole sidottu mihinkään tiettyyn kvantitatiiviseen raamiin, vaan vastaukset voivat polveilla teemojen ympärillä hyvin vapaastikin (Hirsjärvi & Hurme 2000, 48). (Vastamäki & Eskola 2001, 24 - 25; Hirsjärvi ym. 2007, 203.)

Analysointia varten haastattelut tallennetaan sähköistä apuvälinettä käyttäen. Haastattelun alussa kysytään lupa haastateltavalta haastattelun tallentamiseen. Tällä mahdollistetaan vapaampi keskustelu haastattelijan pystyessä keskittymään itse haastateltavaan muistiinmerkitsemisen sijaan. Tallenteet säilytetään sovitusti. Teemahaastattelun aineisto analysoidaan ensin järjestämällä vastaukset teemoittain. Sen jälkeen teemoja käsitellään yksitellen ja pelkistetään vastauksista olennaisin itse tutkimustulokseksi (Eskola & Vastamäki 2001, 41). (Hirsjärvi & Hurme 2000, 92.)

5.5 Dokumenttianalyysi

Anttilan mukaan (1998) dokumenttianalyysillä tarkoitetaan todennettavissa olevaa, sosiaalisia tekijöitä sisältävää tutkimusaineiston analyysiä. Dokumenttianalyysin avulla tutkitaan jo olemassa olevia aineistoja, koska joissakin tapauksissa aiemman aineiston tutkiminen on kokonaistaloudellisempaa kuin uuden aineiston hankkiminen. Muodoltaan se voi olla esimerkiksi muistiinpano, suullinen selvitys, kirjallinen raportti, muistio tai pöytäkirja. Dokumentit voivat olla myös asiantuntijoiden antamia haastatteluja, sanoma- ja aikauslehtiartikkeleita, valokuvia, tilastoja jne. Analysoitava dokumentti määritellään primääri- tai sekundäärilähteeksi. Mitä alkuperäisempi lähde on, sitä luotettavampana sitä voidaan pitää. Dokumenttiaineistot jaetaan myös saatavuuden mukaan neljään eri ryhmään: suljettu aineistoon, rajoitetusti saatavilla olevaan aineistoon, avoimeen arkistoituun aineistoon ja avoimeen julkaistuun aineistoon.

Kirjallista aineistoa analysoitiin teemoittelemalla materiaali kehittämistyön viitekehysten mukaisesti teemoihin ja etsimällä yhtäläisyyksiä ja eroavaisuuksia. Sen jälkeen pyrittiin selittämään löytyneitä havaintoja lähdekirjallisuuteen peilaten. (Anttila 1998; Hirsjärvi ym. 2008, 219.)

5.6 Informoitu kysely

Informoidusta kyselystä käytetään Hirsjärven ym. (2007, 191 - 192) mukaan myös nimitystä kontrolloitu kysely. Kyselylomakkeet jaetaan vastaajille henkilökohtaisesti. Tutkija tehtävänä on kertoa tutkimuksen tarkoituksesta, itse kyselystä ja siihen vastaamisesta sekä vastata esille tuleviin kysymyksiin. Lomakkeet palautetaan tutkijalle nimettömänä. Informoitua kyselyä pidetään tavanomaista kyselyä luotettavampana menetelmänä vastausprosentin noustessa suuremmaksi.

Hirsjärven ym. (2007, 196 - 198) mukaan kysymyksissä kysytään yhtä asiaa kerrallaan johdattelematta vastaajaa. Kyselylomakkeesta laaditaan sopivan pituinen, jotta siihen vastaamiseen ei kulu kohtuuttomasti aikaa. Aluksi kysytään helppoja kysymyksiä ja sen jälkeen siirrytään vaativimpiin kysymyksiin. Valli (2001, 108) painottaa kysymyslomakkeiden laadinnassa huomioimaan luotettavuuden laatimalla joukkoon joitakin käänteisiä kysymyksiä. Tällöin vaaditaan jokaisessa kysymyksessä paneutumista ja näin kysymysten rakenteella ei ohjata vastaajan ajatuksia.

Hirsjärven ym. (2007, 196 - 198) mukaan jokaisessa kyselylomakkeessa olisi hyvä olla muutama avoin kysymys, jotta vastaajalla on mahdollista kertoa niistä asioista, joita hänen mielestään ei kysytty, mutta hänellä olisi asiasta kerrottavaa. Monivalintakysymyksissä valitaan oikea vastaus valmiiksi numeroitujen vastausvaihtoehtojen joukosta annettujen ohjeiden perusteella. Monivalintakysymyksiä pidetään puolistrukturoituna tutkimusmenetelmänä. Tavallisimmin 5- tai 7-portaisiin asteikkoihin perustuvissa kysymystyypeissä esitetään väittämiä ja vastaaja valitsee sen vaihtoehdon, mitä mieltä hän voimakkaimmin on. Useasti käytetään ns. Likertin skaala-asteikkoa, jonka vastausvaihtoehtoina on ”täysin samaa mieltä, jokseenkin samaa mieltä, neutraali kanta, jokseenkin eri mieltä, täysin eri mieltä ja ei osaa sanoa”. Monivalinta- ja asteikkoihin perustuvia lomakkeita on helpompi käsitellä tietoteknisesti kuin avoimia kysymyksiä sisältäviä lomakkeita. (Hirsjärvi ym. 2007, 192 - 195.)

Kyselylomake testataan ennen käyttöä, ellei kyseessä ole valmis, suojattu kysely. Kyselyn etuina pidetään Vallin (2001, 101 - 102) mukaan tutkijan läsnäolottomuutta, jolloin tutkija ei voi vaikuttaa vastausten sisältöön. Vastauksia voidaan pohtia rauhasa silloin, kun tälle parhaiten sopii. Kysymykset voidaan lukea tai tulkita väärin, jolloin tutkimuksen luotettavuus kärsisi. (Hirsjärvi ym. 2007, 191.)

5.7 Osallistava havainnointi

Kyselyjen ja haastattelujen avulla saatua tietoa ihmisten ajattelusta, tunnoista ja uskomuksista voidaan verrata todellisuuden tapahtumiin. Uusitalo (1995, 89) korostaa havainnoin olevan tieteellistä tarkkailua. Havainnoimalla saadaan suoraa tietoa kohteen toiminnasta ja käyttäytymisestä ja sen on todettu sopivan erinomaisesti vuorovaikutuksen tutkimiseen. Havainnointi voi haitata kohteen normaalia toimintaa jopa muuttamalla sitä normaalista poikkeavaksi. Tutkimuksen objektiivisuuden tiedetään kärsivän tutkijan kiintyessä liikaa tutkimukseensa ja tuodessaan omat tunteensa esiin tutkimustilanteessa. Havainnoitaessa pidetään havainnot erillään tulkinnoista. Havainnointi vie aikaa, joten sitä käytetään harkitusti. Osallistuvassa havainnoinnissa osallistutaan tutkimuksen kohteena olevien toimintaan heidän ehdoillaan ja tutkittaville kerrotaan tutkimuksen alussa tutkijan tekävän ryhmässä havainnointeja. (Hirsjärvi ym. 2007, 207 - 212.)

Tutkimuksen kannalta on usein luotettavampaa, että tutkija toimii ainoastaan havaintojen tekijänä eikä osallistu täydellisenä havainnoijana itse toimintaan. Tutkittaviin luodaan hyvät suhteet ja osallistutaan tutkittavien elämään mm. kysellen, jotta yhteistyön voidaan olevan avointa ja rehellistä. Tutkimusta tehdessä tutkija pyrkii saamaan kokonaisvaltaisen, mutta objektiivisen kuvan tutkittavien elämästä. (Hirsjärvi 2007, 212 - 213.)

5.8 Ryhmätyömenetelmät

Ryhmätyöllä tarkoitetaan opetuksen pienryhmien (3 - 8 hengen ryhmien) välistä keskinäistä työskentelyä. Ryhmän tehtävänä on tehdä suunnitelma tehtävän toteuttamiseksi ja työnjaoksi ja ottaa vastuu tehtävän suorittamisesta määräajassa, jonka jälkeen esitellään tulos etukäteen pyydetyllä tavalla. Pienryhmätyöskentelyä eli aktivoivia ryhmätyömenetelmiä suositellaan käytettäväksi kokemusten vaihtoon, eri näkökulmien havaitsemiseen ja tehostamaan päätöksentekoa (Kauppinen ym. 2012, 273). Myös oman toiminnan arviointia, asioista keskustelemista ja muilta oppimista - reflektointia käytetään paljon yhteistoiminnallisessa oppimisessa (Pakkala 2011, 147). Työryhmässä opitaan toinen toisilta, aktivoidaan toisia ryhmän jäseniä ja sitoutetaan tavoitteelliseen toimintaan. (Kauppinen ym. 2012, 112, 273).

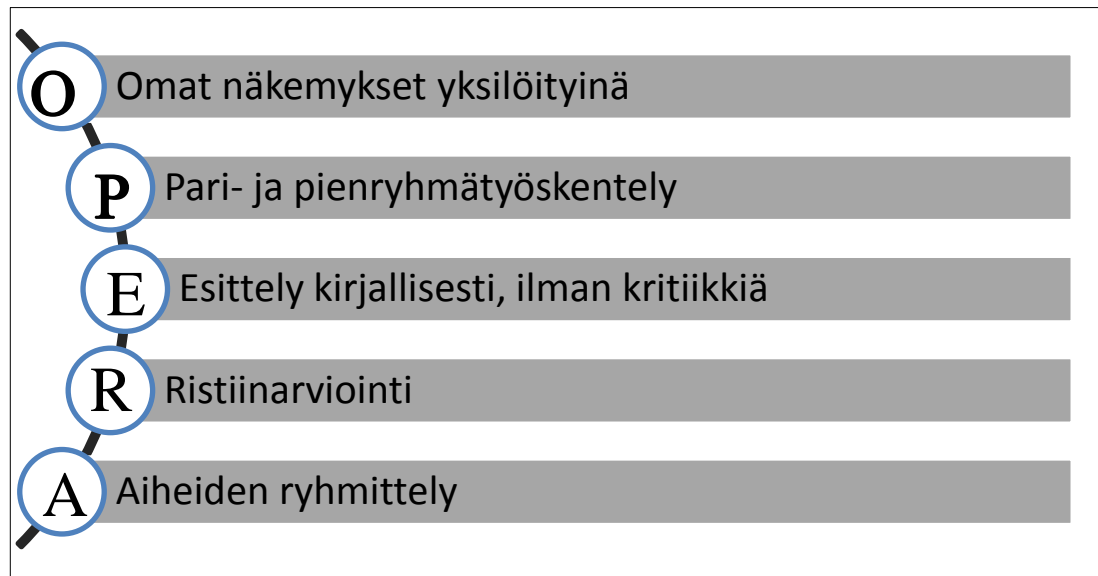
Kaikille seuraaville ideoinnin ja ongelmanratkaisun työtavoille on yhteistä prosessi-mainen työskentelytapa, joilla tuotetaan runsaasti erilaisia ratkaisuvaihtoehtoja ja kritiikki esitetään vasta lopuksi. Surakan (2006, 70) mukaan ensin määritellään kysymys, johon on tarkoitus etsiä ratkaisuja tai tavoite, johon ideoiden avulla pyritään. Vetäjä määrittelee, miten ideat kirjataan ylös ja kuinka paljon aikaa eri vaiheissa on käytettävissä. Ryhmätyöskentelyjen tarkoituksena on myös keventää ilmapiiriä ja lisätä työskentelyn sosiaalisuutta. (Kauppinen ym. 2012, 112/273; Kauppila 2005, 113 - 114.)

Parityöskentelyssä hyödynnetään työskentelyn lyhytaikaisuutta vierekkäin istuvien henkilöiden kanssa. Parityöskentelyä käytetään tiedon jäsentelyssä ja työstämisessä pitkäaikaiseen muistiin. Surakka (2006, 68) käyttää lyhytaikaisesta (3 - 10 min) parityöskentelystä nimitystä pariporina ja ryhmätyöskentelystä porinaryhmä korostaen erilaisten porinaryhmittelyjen merkitystä turvallisenä testimahdollisuutena omien ajatusten julkituomiseksi. Työkavereilla testattu idea on helppo kertoa myös muille. Porinaryhmissä keskustellaan vapaasti annetusta aiheesta ja annetun ajan jälkeen kerrotaan muille tilassa olijoille ryhmän ajatukset ja mahdolliset johtopäätelmät. Porinityöskentelyä käytetään useasti tilanteiden avaamiseen ja asiaan johdattelemiseen. (Kauppila 2005, 112 - 113.)

Aivoriihtä, toiselta nimeltään ideariihtä, käytetään uuden ideoimisen lisäksi ongelmaratkaisuun. Surakan (2006, 70) mukaan paperille kirjatut kysymykset sijoitetaan ympäri työskentelytilaa joko seinille tai pöydille. Tämän jälkeen osallistujat jaetaan tasaisesti paperien ääriille. Papereita kierretään sovitussa järjestyksessä ja jokaisen paperin äärellä työskennellään ennalta sovittu aika, jonka päättyessä vaihdetaan seuraavan kysymyksen äärelle. Näin toimitaan, kunnes kaikki kysymykset on kierretty läpi. Tarkoituksena on, että ennen vastaamista luetaan edelliset vastaukset läpi, jolloin aiemmista vastauksista on mahdollista saada uusia ideoita. Lopuksi käydään vastaukset läpi kuten muissakin ryhmätyömenetelmissä. (Kauppinen ym. 2012, 273).

OPERA-työkalun avulla saadaan käyttöön kaikkien osallistujien kyvykkyys. Menetelmään käytetään aikaa 30 - 90 minuuttia riippuen asian laajuudesta ja syvyydestä. Kuvassa 11 on esitelty viisivaiheinen OPERA, jonka jokaisen vaiheen tarkoituksena on yhdistää ja kirkastaa jo saatua tietoa. Ennen siirtymistä seuraavaan vaiheeseen on hyvä kerrata asetettu tavoite muistin virkistämiseksi. Motivaation säilyttämiseksi on syytä huolehtia aikataulussa pysymisessä. (Skyttä ja Kontiainen 2010, 105 - 106, 118.)

Omien ajatusten vaiheessa (O) työskennellään itsenäisesti keksien paperille mahdollisimman monta ajatusta annetusta aihealueesta ja virittäydytään aiheeseen. Näin annetaan jokaiselle mahdollisuus miettiä asioita rauhassa. Myös ns. hiljaisilla on mahdollisuus saada äänensä kuuluviin. Yhteiskeskustelua ei tässä vaiheessa sallita. Ennen siirtymistä seuraavaan vaiheeseen varmistetaan, että jokainen on saanut kirjattua edes yhden oman ajatuksen. Vaihetta voidaan sanoa myös ”raaka-aineentuottovaiheeksi”. (Konttinen & Skyttä 2010, 107 - 108.)



KUVA 11. Viisivaiheinen OPERA-prosessi (Konttinen & Skyttä 2010, 106)

Pari- ja pienryhmätyöskentelyvaiheessa (P) kootaan yksilöiden ajatukset parin yhteiseksi ajatuksiksi. Parityöskentely ei mahdollista kummallekaan ns. vapaamatkustajan eikä kriitikon roolia, jonka vuoksi sitä pidetään aktivoivampana työskentelytapana kuin ryhmätyöskentelyä. Omat ajatukset esittää vastapuolelle ja kuunnellaan vastapuolen ajatukset. Myös uusien ideoiden syntyminen on mahdollista, jolloin ne kirjataan muistiin. Vaihe nimetään ns. jalostusvaiheeksi, jonka loppuvaiheessa ohjeistetaan ryhmää valitsemaan esim. neljä parasta ideaansa ja kirjaamaan ne ylös P-vaiheen tuloksena. Joskus tämä vaihe on syytä tehdä kahteen kertaan. Erityisesti suurissa ryhmissä ideoiden karsintaa voidaan tehdä niin, että ensin työskennellään kahdestaan ja sen jälkeen tehdään sama uudestaan neljän hengen ryhmissä. Tällöin prosessia kutsutaan OPPERAksi. (Konttinen & Skyttä 2010, 108 - 110.)

Kolmannessa vaiheessa (E) esitellään pienryhmätulokset sekä kirjallisesti että suullisesti tarkoituksena tehdä ehdotukset näkyviksi ja tietoisiksi, jotta kuulijoilla on aikaa

miettiä, mitä jatkossa tullaan arvioimaan. Tuotokset kiinnitetään näkyvälle paikalle tasa-arvoisesti rinnakkain samankokoisin paperein. Kritiikkiä ei esitetä eikä keskustelua käydä tässäkin vaiheessa, vaan korostetaan aktiivista kuuntelua. Vaihetta pidetään turvallisena tulosten esittäjällä tietäen, että palautetta ei tule. Suullisessa esittelyssä tähdennetään lyhyitä puheenvuoroja, jonka aikana on tarkoitus ”myydä” omat ideat muille, selvittää ideoiden taustat ja antaa kuuntelijoille mahdollisuus oivaltaa uutta. (Kontiainen & Skyttä 2010, 110 - 112.)

Ristiinarviointivaiheessa (R) arvioidaan positiivisella tavalla syntyneitä ideoita. Esille nostetaan jatkoon kannalta käyttökelpoisimmat ideat siten, että pareja tai pienryhmiä pyydetään valitsemaan omasta mielestään parhaimmat ideat pyydettyjen kriteerien perusteella ja merkitsemään ne sovituin merkein. Yleensä omien ideoiden valitsemista rajoitetaan esimerkiksi yhteen ideaan. R-vaihdetta pidetään tehokkaana, koska valinnan kohdistuessa parhaisiin ideoihin ei turhia väittelyjä ja keskusteluja tarvitse käydä. Haastavimpana vaiheena pidetään perusteltujen ja lopullisten valintakriteerien löytämistä. (Kontiainen & Skyttä 2010, 112 - 113.)

Lopuksi aiheiden ryhmittely-vaiheessa (A) teemoitellaan ideat jatkoa varten tarkoituksen mukaisiksi ryhmiksi. Osallistujien kannalta aiheiden ryhmittely -vaiheessa ideoista muodostetaan kokonaiskuva käydystä prosessista ja tehdään se näkyväksi ja lopputuloksen voidaan sanoa olevan yhteisen jokaisen osallistuessa sen työstämiseen. Samalla ollaan hiljaisesti luovuttu omista ns. hyvistä ideoista, joita loppuvaiheessa ei enää kannatettu koko joukolla. Tämän jälkeen sovitaan konkreettisista toimenpiteistä, aikatauluista ja vastuuhenkilöistä ideoiden työstämiseksi käytäntöön. (Kontiainen & Skyttä 2010 115 - 116.)

Monimuotoinen OPERA-prosessi on muunneltavissa erilaisiin ryhmätilanteisiin ja sen yksittäisiä osia voidaan käyttää minkä tahansa ryhmätyötavan yhteyteen, kuten esim. lumipalloefektiä, toiselta nimeltään tuplatiimitekniikka. Siinä esitetään avoin kysymys jokaiselle yksinään pohdittavaksi muutaman minuutin ajaksi. Sen jälkeen muodostetaan pareja ja esitellään omat ideat vastapuolelle. Ideoista valitaan kiinnostavimmat ja ne julkaistaan. Jos osallistujia on paljon, voidaan ryhmäkokoa ennen ideoiden kokoomista vieläkin kasvattaa. Kuten varsinaisessa OPERAssa, ei tässäkin keskeneräistä prosessia saa kommentoida. Kysymyksiä voidaan esittää. Seuraavaksi valitaan parhaat ideat esim. äänestämällä. (Kauppinen ym. 2012, 275.)

Koulutushetkissä ja palavereissa pyritään tilanteeseen, jossa jokainen osallistuja tuo jollekin toiselle osallistujalle lisäarvoa, uutta tietoa tai uusia kokemuksia. Tätä voidaan tehdä ns. arvokartan avulla tarkastelemalla, mitä kukin osallistuja on saanut toisilta ja kenelle kukakin on tuottanut lisäarvoa. Taululle tai paperille piirretään jokaisen osallistujan nimi ja jokaista osallistujaa pyydetään kertomaan, kuka läsnäolijoista on antanut positiivisen koulutuskokemuksen ja mitä se yhdellä sanalla vastaten on ollut. Lisäarvoa voi perustella laajemmin. Vastaajasta piirretään nuoli lisäarvoa tuottaneeseen henkilöön ja lisäarvo kirjataan nuolen viereen. Lisäksi lisäarvo pyydetään arvioimaan asteikolla 1 - 3 ja numeerinen arvo merkitään lisäarvon perään. Lopputuloksesta näkee kootusti, mitä kokoontuminen on ryhmälle tuottanut, ketkä ovat tuottaneet lisäarvoa ja kenelle ja kuinka tärkeinä lisäarvoja on pidetty. (Surakka 2006, 75.)

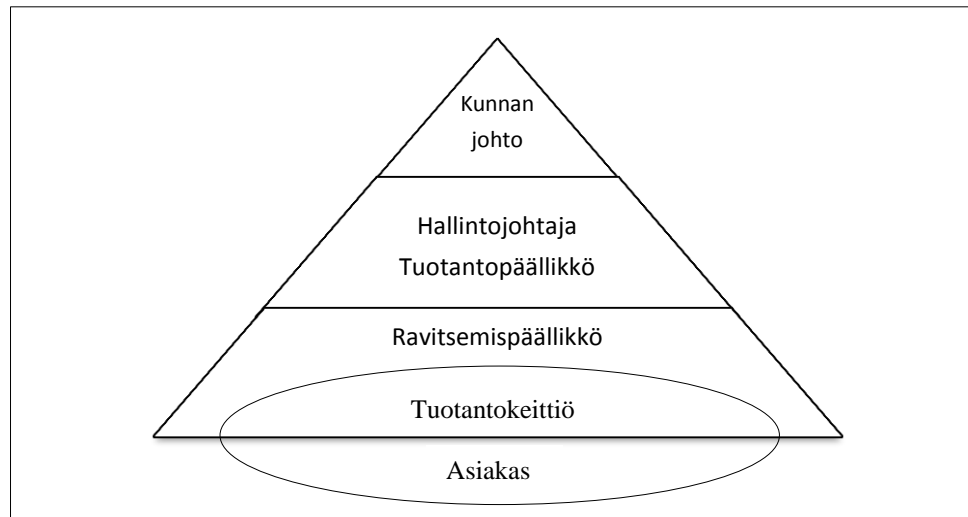
6 KOHTI TOIMIVAA RUOKAPALVELUYKSIKÖÄ

6.1 X:n kunnan tuotantokeittiön kehittämisprosessi

Kehittämistyö tehtiin eteläsuomalaisessa noin kuuden tuhannen asukkaan kunnassa, jossa kunnan ylimmän johdon tehtävänä oli vastata strategisesta johtamisesta. Tuki- ja palveluita johdettiin osana kunnan yleishallintoa ja palvelualueen johtajana toimi hallintojohtaja, jonka alaisuuteen ruoka-, siivous- ja varastopalveluiden tuotantopäällikön virka kuului. Kehittämistyön kohteena olevassa tuotantokeittiössä työskenteli kahdeksan työntekijää ja heidän johtajanaan oli ravitsemispäällikkö. Perustehtävän suorittamisen lisäksi keittiön tehtävänä oli vastata palvelun konkreettisesta tuottamisesta asiakkaalle. Työssä käytettiin ammattikeittiön asemesta nimitystä tuotantokeittiö sen vakiintuneen käytön vuoksi kunnassa sekä alalla. (M. M. 2013.) Kuntahallinnon perinteinen hierarkkinen johtamistapa, johon on otettu mukaan asiakkaiden läsnäolo, on esitelty kuvassa 12.

Tuotantokeittiössä suunnitellaan, valmistetaan ja pakataan ravitsemussuosittelun mukaisia aterioita terveyskeskuksen vuodeosastolle, vanhainkodille ja kolmelle pienemmälle yksikölle aamupalasta iltapalaan. Lisäksi sieltä toimitetaan ruuat 120-paikkaiselle päiväkodille. Arkipäivisin tuotantokeittiössä valmistetaan myös kunnan henkilöstön lounaat, jotka tarjoillaan tuotantokeittiön yhteydessä olevassa henkilöstön ruokalassa. Arkipäivisin keittiössä työskentelee eri työvuoroissa viisi henkilöä ravit-

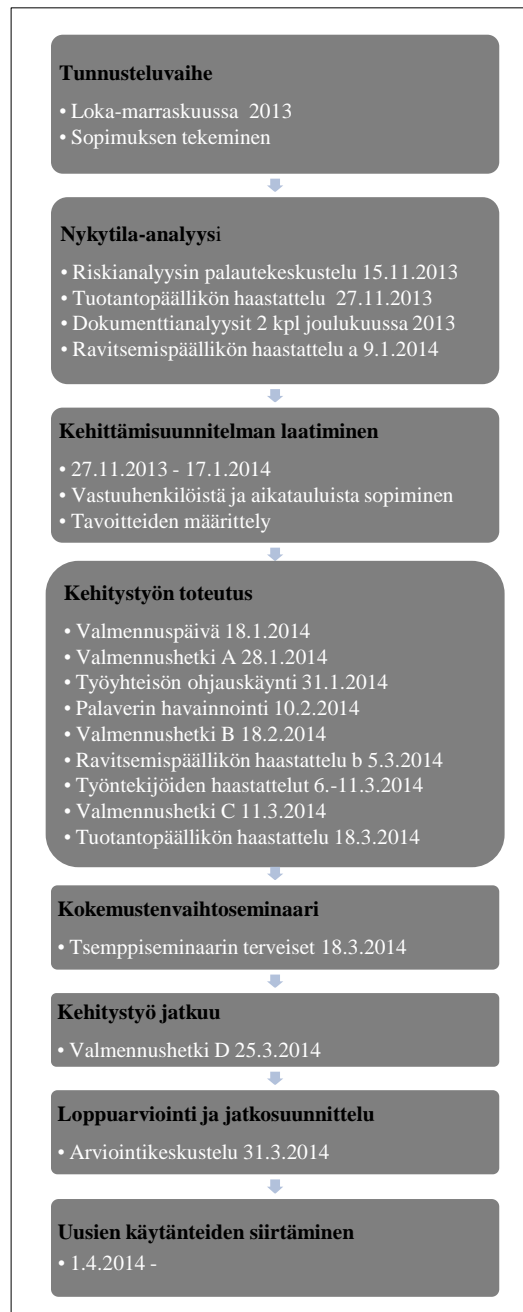
semispäällikön lisäksi. Viikonloppuisin keittiössä työskennellään kolmesta kahdes-
sa vuorossa. Klo 19.00 - 6.30 välisenä aikana keittiössä ei ole henkilökuntaa. (N. N.
2014a; M. M. 2014). Vuoden 2013 tilinpäätöksen mukaan tuotantokeittiössä valmis-
tettiin 204 645 aterialla (M. M. 2014). Vuodelle 2014 on suunniteltu 219 330 aterialla
(X:n kunta 2013b).



KUVA 12. Kehittämiskohteena olevan X:n kunnan palveluorganisaatio

Tuotantokeittiöön on rekrytoitu väkeä vuosien saatossa ns. luonnollisin menetelmin. Terveyskeskuksen ja vanhainkodin keittiön yhdistyessä 2003 yhteinen keskuskeittiö sijoitettiin terveyskeskuksen yhteyteen. Henkilökunta siirrettiin vanhoina työntekijöinä silloisen keskuskeittiön alaisuuteen. Kyläkouluja lakkautettaessa koulujen keittäjien toimet on siirretty joko nykyiseen tuotantokeittiöön tai koulukeskuksen keittiöön. Vuonna 2009 kokeiltiin ns. yhden keittiön mallia, jossa lämpimät ateriat valmistettiin tuotantokeittiössä ja koulukeskuksen keittiössä energialisäkkeet ja salaattit. Kokeilu päätettiin vuonna 2011 kiinteistöjen resurssien riittämättömyyden vuoksi ja palattiin kahden erillisen keittiön malliin. Kokeilun vuoksi osa työntekijöistä vaihtoi työpistettään jäädessä työskentelemään uuteen työpisteeseensä. (M. M. 2014; N. N. 2014a; Työntekijät 2014.)

Kuvassa 13 on esitetty tuotantokeittiön kehittämisprosessi soveltaen Lindströmin (2002,174) mallia. Varsinainen kehittämistyö työyhteisön kanssa kesti kaksi ja puoli kuukautta. Sitä edelsivät yhteensä kahden kuukauden aktiiviset tunnustelu-, analysointi- ja suunnitteluvaiheet.



KUVA 13. Tuotantokeittiön kehittämisprosessi

Uusia käytänteitä työyhteisö päästiin kokeilemaan ja siirtämään käytäntöön aina niiden luomisen jälkeen, mutta kokonaisuudessaan uusien käytänteiden siirtäminen itsenäisesti ilman asiantuntijan apua alkoi heti loppuarvioinnin jälkeen.

6.2 Tunnusteluvaihe

Kehittämistyön tilaajana oli X:n kunnan ruokapalvelut. Opinnäytetyön suullinen sopimus tehtiin ravitsemispäällikön kanssa ja kirjallinen sopimus tuotantopäällikön

kanssa. Opinnäytetyön tekijällä oli Lindströmin mallin mukainen ulkopuolisen asiantuntijan rooli ja päävastuu kehittämishankkeen toteuttamisesta sekä aikataulullisesti että sisällöllisesti.

Kehittämistyöhön johtaneet ongelmat tulivat esiin kunnassa tehdystä ruoka-, siivous- ja varastopalveluille teetetystä riskianalyysistä (Hytönen 2013). Riskianalyysi toteutettiin Riskien arviointi työpaikalla -työkirjan (STM 2013) mukaisesti informoituna kyselynä heinä-elokuussa 2013. Saadut tulokset käytiin yhteisesti läpi palautekeskustelussa 15.11.2013 ja niistä koottiin lopullinen yhteenveto. Paikalla olivat tuotantokeittien henkilökunnan lisäksi tuotantopäällikkö. Tulokset esiteltiin ja niistä keskusteltiin yhteisesti ja päädyttiin tuotantokeittien toiminnan kehittämiseen. Samassa yhteydessä kerrottiin opinnäytetyöstä, käytettävissä olevista resursseista ja aikataulusta. Tunnusteluvaiheen lopuksi nykytilanne kartoitettiin tarkemmin.

6.3 Nykytila-analyysi

6.3.1 Riskianalyysin tulokset

Elo-syyskuussa 2013 tehdyn riskianalyysin sekä käydyn palautekeskustelun perusteella todettiin ihmissuhdekuormitusta haluttavan vähentää palautetaitoja kehittämällä. Työyhteisössä oli todettu esiintyvän ailahtelevaa käytöstä ja se todettiin yhteisesti haastavaksi, mutta tärkeäksi kehittämiskohteeksi. Työyhteisössä haluttiin lisätä yhteistyötä sekä vuorovaikutusta. Esimiehen haastattelun (N. N. 2014a) ja riskianalyysin (Hytönen 2013) perusteilla voitiin sanoa työyhteisön sisäisen maailman saaneen tilaa normaalilta työnmaailmalta. Yleisratkaisuksi esitettiin tiimitoiminnan kehittämistä. Koettiin, että vastuuta ei kannettu tasapuolisesti ja joidenkin työntekijöiden työjäljessä oli huomauttamista aika ajoin. Työilmapiiri todettiin tulehtuneeksi toista työntekijää kohtaan esiintyvien epäasiallisuuksien vuoksi. Tarvittiin hyviä käytöstapoja, yhteisiä pelisääntöjä ja itsekuria. Työkulttuurin muutos oli tuonut esiin työsuhteen epävarmuuden, jonka vuoksi tarvittiin koulutusta muutoksen hallintaan ja tuloksellisempaa työtettä. (Hytönen 2013.)

Työyhteisössä haluttiin parannusta sekä työkykyyn että viihtymiseen työpaikalla. Esimieheltä toivottiin tarttumista epäasialliseen kohteluun napakammin ja takaavan työrauhan sekä tasapuolisen kohtelun niin esimiehen taholta kuin työntekijöiden puo-

lelta. Tiedonkulun puutteita päätettiin vähentää sopimalla yhteisistä palaverikäytännöistä, tavoista ja välineistä. Työntekijöiltä toivottiin oma-aloitteisuutta ja aktiivisuutta. Uusien työntekijöiden perehdyttämiseen toivottiin parannusta. Työntekijät toivoivat tukea niin urakehitykseensä, itsensä kehittämiseen että vaikutusmahdollisuuksien lisäämiseen. (Hytönen 2013.)

6.3.2 Haastattelut

Sekä ravitsemispäällikköä (N. N. 2014a) että tuotantopäällikköä (M. M. 2013) haastateltiin ennen valmennuspäivää havaittujen ongelmien tarkentamiseksi ja esimiehen näkökulman esiintuomiseksi. Teemoiksi määriteltiin kehittämistyön viitekehyksen teemojen perusteella työpaikan esittely ja esimiehen työkenttä, perustehtävä ja sen ymmärtäminen, strategian toteuttaminen ja toteutuminen käytännössä, työyhteisöviestintä; epävirallisen ja virallisen viestinnän esiintyminen, palaverikäytännöt, työyhteisötaidot, pelisäännöt, työyhteisössä esiintyvät ongelmat, kehitettävät osa-alueet ja toiminnot sekä kehitystyön tavoitteet ja tiimiytämisen mahdollisuudet. Haastattelut nauhoitettiin, litteroitiin, tiivistettiin ja yksinkertaistettiin keskittyen haastattelujen sisältöön.

Ravitsemispäällikön mielestä työyhteisössä tiedettiin perustehtävän sisältö, mutta sitä ei toteutettu sataprosenttisesti. Kunnan strategiaa toteutettiin toimimalla annettujen resurssien rajoissa, koulutuksiin osallistuttiin epätasaisesti ja ruuanvalmistuksessa pyrittiin kotimaisuuteen. Epävirallista viestintää tiedettiin esiintyvän mm. selän takana puhumisena, jonka toisaalta havaittu vähentyneen henkilöiden vaihtuessa eläköitymisen seurauksena. Viralliseksi viestinnäksi nimettiin kerran vuodessa pidettävät kehityskeskustelut, epäsäännölliset palaverit ja ilmoitustaululla olevat viestit. Kehityskeskusteluiden antiin ei oltu kokonaisuudessaan tyytyväisiä, koska tilanteet oltiin joiden kohdalta koettu näennäisiksi, eikä tulosta tuottavaksi. Palaverit todettiin pitkiksi, paljon asioita sisältäviksi, päätetyistä asioista ei pidetty kiinni ja päätöksiä ei systemaattisesti seurattu. Ilmoitustauluja oli sovittu seurattavan säännöllisesti, mutta näin ei aina toimittu. Taukuhuoneen ilmoitustaululle vietiin tiedoksi kaikki yhteiset viestit ja palaverimuistiot. Jokaisella työvuorolla oli käytössä oma ilmoitustaulu. (N. N. 2014a.)

Työyhteisötaitoiksi määriteltiin auttamisenhalu, tunnollisuus, epäitsekkyys, kohteliaisuus ja palautteen vastaanottokyky. Taitojen nähtiin esiintyvän epätasaisesti. Myös

esimies koki omaavansa puutteita, joita hänen tulisi parantaa. Jatkuva sanominen turhautti. Kehittämistyöltä toivottiin tiimin perustusten kuntoon saattamista eli yhteisistä sopimuksista kiinni pitämistä ja pelisääntöjen määrittelyä. Lisäksi toivottiin rationalisointia, kustannustehokkuutta, kiireen tunnun poistamista, yhteistyötaitojen lisäämistä, nurkkakeskustelujen loppumista, työilmapiirin parantamista, osallistumisaktiivisuutta, järjestelmällisyyttä, avointa palautteen antoa ja vastaanottamista, kateuden tunteen vähentämistä ja omatoimisuutta. (N. N. 2014a.)

Tuotantopäällikön haastattelussa keskityttiin organisaatiokulttuuriin ja keittiöiden historiaan, ruokapalveluiden strategiaan, työyhteisöviestintään, kehitystyön tavoitteisiin ja tiimiytämisen mahdollisuuteen. Tuotantokeittiön historia todettiin vaihtelevaksi. Vuosien aikana keittiön henkilökunnassa on tapahtunut monia vaihdoksia ja X:n kunnan keittiöitä on yhdistetty tuotannollisista ja taloudellisista syistä useaan otteeseen. Henkilökunta ei ole voinut olla itse vaikuttamassa juurikaan työryhmän muodostumiseen. Ravitsemispäällikön (N. N. 2013) haastattelusta ilmeni vuosien saatossa olleen useita kuohuntavaiheita yhdistymisistä johtuen. Niistä oli selvitty kohtuullisesti ja toiminta oli kehittynyt parempaan. Koska uusia työntekijöitä on tullut mukaan, tai vanhoja työntekijöitä palannut pitkien poissaolojen jälkeen töihin, on kuohuntavaihe edelleen menossa. Osa kävi töissä rahan vuoksi. (M. M. 2013.)

Tuotantopäällikön mielestä tiimiytämiseen ei tässä vaiheessa ollut vielä mahdollisuuksia, mutta edellytyksiä oli olemassa, jos keittiössä tapahtuu toivottavaa uusiutumista ja kehittymistä. Ruokapalveluiden strategiaa on uudistettava, kunhan kuntaa saa päivitettyä oman strategiansa ja visionsa. (M. M. 2013.)

6.3.3 Dokumenttianalyysit

X:n kunnan työterveyshuollon 5.8.2008 laatimasta raportista (Mäkelä 2008) ilmeni työn olevan mielenkiintoista, itsenäistä ja vaihtelevaa. Työntekijöitä itsessään arvostettiin. Sen sijaan huomauttamista todettiin olevan seuraavissa asioissa: perehdyttäminen, työvuorolistojen myöhästyminen, säännöllisten työkokouksien puute, hankala, jopa huono työilmapiiri, asioiden epätasapuolinen tiedottaminen, tavallisten käytöstapojen puute, pätevien työntekijöiden puute, tasapuolinen työntekijöiden kohtelu, ammattitaidon arvotuksen puute ja muutoksiin valmistautuminen ja niistä tiedottaminen.

Raporttia käytettiin soveltavin osin sekä sen sisältämän toisen ruuanvalmistusyksikön, ruokalan keittiön tietojen että raportin osittaisen vanhenemisen vuoksi.

Työpaikkakokousten viittä muistiota vuosilta 2009 - 2012 analysoitiin dokumenttianaalyyssillä. Muistiot jaoteltiin rajoitetusti saatavilla olevaan aineistoon, koska sitä säilytettiin tuotantokeittiön taukahuoneessa pääsääntöisesti vain työntekijöiden saatavilla. Aineisto teemoiteltiin kehitystyön viitekehyksen mukaisiin teemoihin ja saatua materiaalia vertailtiin sisällön mukaan. Aineistosta nostettiin esiin seuraavia asioita:

Kokousten havaittiin kestäneen tunnista puoleen toista tuntiin. Kahteen muistioon ei oltu laitettu loppumisaikaa. Kokoukset on pidetty henkilökunnan ruokalassa. Kaikissa kokouksissa ei ollut ennalta sovittua ja tiedotettua asialistaa. Vaikka säännöllisistä kuukausipalavereista oli sovittu, niin ei kuitenkaan oltu toimittu. Yhteisesti oli sovittu myös, että palavereihin ei laadita ennalta asialistaa, vaan jokaisella työntekijällä on mahdollisuus tuoda omia asioita palaveriin esille otettavaksi. Useassa pöytäkirjassa oli toivottu aktiivista osallistumista yhteisten asioiden päättämiseen ja hyvän yhteishengen aikaansaamiseksi työyhteisöön. Jokaisessa viidessä palaverissa oli käsitelty seuraavia aiheita: puutteita omavalvonnassa ja tavarakerroksessa, epäselvyyksiä työtehtävien hoitamisessa ja niihin liittyvissä vastuualueissa, täydennyksiä työvuorojen sisältöihin, joustamisesta työvuoroissa ja poissaolojen paikkaamista. Lisäksi kolmessa palaverissa viidestä oli käsitelty työilmapiirin parantamista ja yhteistyön lisäämistä.

6.3.4 Yhteenveto nykytilasta

Nykytilaa analysoitiin riskianalyysin tulosten ja palautekeskustelun, palaverimuistioiden dokumenttianaalyyssin, ravitsemispäällikön ja tuotantopäällikön haastatteluiden ja työterveyshuollon työpaikkaselvityksen perusteella. Saadut vastaukset tukivat toisiaan. Tiimitoimintaa tavoiteltiin, mutta havaittiin monia asioita, jotka tuli saada kuntoon ennen tiimitoimintaan siirtymistä. Työilmapiirin havaittiin olevan tulehtuneen. Työyhteisöstä todettiin puuttuvat yhteiset pelisäännöt, palaverikäytänteisiin tarvittiin tarkennusta, vuorovaikutusta kaivattiin lisää ja työyhteisötaitoihin tarvittiin tukea. Aikaa työyhteisön kehittämiseen ei aikaisemmin ollut löytynyt, joten nyt sitä piti järjestää. Lisäksi haluttiin työntekijöistä aktiivisempia ja oma-aloitteisempia.

Organisaatiokulttuurin tiedettiin olevan hierarkkinen (M. M. 2013). Työyhteisöön havaittiin vuosien saatossa muodostuneen oma kulttuurinsa, joka oli sekoitus terveyskeskuksen, vanhainkodin ja koulukeskuksen ruokalan perinteitä. Vanhoista negatiivisista tavoista oltiin osittain päästy eroon, mutta silti joitakin jäänteitä todettiin olevan jäljellä, kuten esim. selän takana puhuminen. Todettiin asioihin pitäneen puuttua jo ensimmäisessä fuusiovaiheessa, mutta näin vain ei oltu tehty (M. M. 2013). Riskianalyysin perusteella laadittiin kehittämissuunnitelma työn toteuttamiseksi.

6.4 Kehittämissuunnitelman laatiminen

Nykytilan perusteella laadittiin kehittämissuunnitelma yhteistyössä ravitsemis- ja tuotantopäällikön kanssa. Runsaat ideat priorisoitiin ja niistä valittiin keskeisimmät ja tärkeimmät tämän kehittämistyön tavoitteiksi. Kehittämistyöhön sisällytettiin valmennuspäivä, jossa käsiteltiin laajasti edessä olevia kehittämiskohteita ja niihin liittyvää teoriaa. Joka kolmen viikon välein pidettiin vähintään tunnin mittainen valmennushetki, jossa asioita jatkotyöstettiin. Valmennuspäivien välissä työyhteisölle annettiin joko yksilö- tai ryhmätehtäviä, ns. kotitehtäviä, jotka joko piti palauttaa tutkijalle tai ne käsiteltiin yhdessä valitulla tavalla.

Kehittämistyön tavoitteena oli kehittää tuotantokeittiön toimintoja tiimimäisempään suuntaan keskittyen erityisesti vuorovaikutuksen, ilmapiirin ja pelisääntöjen kehittämiseen lisäten samalla toiminnan laatua ja parantaa operatiivisen yksikön kilpailukykyä tulevaisuuden markkinoilla. Puhuttiin tiimityön siemenen kylvämisestä työyhteisöön. Viidestä osatavoitteesta neljä liittyi henkilöstöön liittyviin tavoitteisiin ja yksi, perustehtävän kirkastaminen työhön liittyviin tavoitteisiin. Osatavoitteet määriteltiin seuraaviksi:

1. Organisaation perustehtävän ja merkityksen kirkastaminen
2. Työpaikan ilmapiirin parantaminen ja ”sisäisen maailman” pienentäminen työyhteisön yhteisten pelisääntöjen avulla
3. Työyhteisöviestinnän parantaminen työpaikkapalaverikäytänteiden ja palautetaitojen avulla
4. Yhteisöllisyyden lisääminen
5. Omatoimisuuden ja aktiivisuuden lisääminen

Aktiivinen kahden puolen kuukauden mittainen kehitystyö käynnistettiin valmennuspäivällä 18.1.2014. Koska kyseessä oli tuotantokeittiön toimintatapojen muutos, laadittiin kehittämissuunnitelma Huuhtasta (2002, 286) mukaillen aloittaen ensin hitaasti ja kiristäen tahtia loppua kohti.

Lähiesimiehen kanssa sovittiin lisäksi neljästä erillisestä, kolmen viikon välein pidettävästä valmennusiltapäivästä. Tarkoituksena oli järjestää työvuorot niin, että kaikki ovat tuolloin aina töissä, ellei henkilö ole vuosilomalla. Lisäksi sovittiin optiosta järjestää tarvittaessa muutamia valmennushetkiä. Optiota käytettiin kahdesti. Ensimmäisen kerran palaveriharjoituksessa ja toisen kerran tsemppiseminaaripalautteessa, joka yhdistettiin kokemustenvaihtoseminaariin. Kehitystyön päätteeksi 31.3.2014 järjestettiin loppuarviointikeskustelu työntekijöille kehitystoiminnan arvioimiseksi.

Ravitsemispäällikkö vastasi työvuorosuunnittelusta, jotta sovitut valmennuspäivät ja -hetket toteutuivat suunnitellusti ja siitä, että koko työyhteisö pystyi osallistumaan ja sitoutui kehittämistehtävään suunnitelmien mukaisesti. Työntekijöiden keskuudesta valittiin yhteyshenkilö valmentajan ja työyhteisön välille, koska valmentaja ei voinut olla aina paikalla päätyön ollessa muualla. Yhteyshenkilön tehtävänä oli vastata viikkotehtävien toteutuksesta työpaikalla sopimusten mukaisesti ja selvittää työntekijöiltä esiin tulleita epäselviä asioita. Tuotantopäällikön vastuulle jäi taloudellisten resurssien turvaaminen, ravitsemispäällikön tukeminen ja valmennuspäivästä tiedottaminen. Asiantuntijan tehtäväksi jäi valmentajana toimiminen kouluttamalla ja tutkimalla työyhteisöä sekä loppuraportin laatiminen.

Koulukeskuksen keittiön työntekijät kutsuttiin synergian vuoksi valmennuspäivään saamaan koulutusta oman työyhteisönsä kehittämisestä. Jatkossa ko. henkilökunta ei enää osallistunut kokoontumisiin.

6.5 Kehittämistoimenpiteet

6.5.1 Valmennuspäivä

Ensimmäisenä työntekijöille järjestettiin 18.1.2014 valmennuspäivä, jonka tarkoituksena oli kouluttaa ja valmentaa työntekijöitä tuleviin muutoksiin ja harjoitella ryhmässä toimimista. Kehittämistyön tekijänä toimin valmentajan roolissa ulkopuolisena asi-

antuntijana. Päivän aikana pidettiin kahdeksan 45 minuutin pituista valmennustuntia ja päivään osallistui ruokalan keittiöstä neljä työntekijää, tuotantokeittiöstä kaikki kahdeksan työntekijää ja ravitsemispäällikkö sekä tuotantopäällikkö.

Hyvällä ilmapiirillä oli todettu olevan positiivisen vaikutuksen muutokseen ja nopeuteen. Ilmapiirin oli todettu tulehtuneeksi, joten muutosta lähestyttiin motivaation, innostamisen ja sitouttamisen kautta. Keskityttiin löytämään perusteluja työyhteisövalmennuksen tavoin työntekijän omista lähtökohdista käsin ja saada työntekijä vakuutuneeksi muutoksen tarpeellisuudesta.

Motivointi

Valmennuspäivän aluksi pyydettiin jokaista työntekijää kirjoittamaan lapulle yksi sana, joka kuvasi henkilön päivän odotuksia. Tarkoituksena oli innostaa osallistujia päivän aiheeseen. Sanoiksi saatiin:

*yhteistyö (5x), kanssakäyminen, suvaitsevaisuus, tiimi, rehellisyys (2x),
sopu, porukkahenki, tasapuolisuus, kannustavuus*

työpaikat, ajankäyttö

Sanoja saatiin 16, koska kaksi vastaajista oli kirjoittanut lapulleen kaksi sanaa yhden sijasta. Sanoista saatiin kokonaiskuva osallistujien odotuksista ja motivoinnin kohteista. Tärkeintä oli motivoida tasapuolisesti kaikkia osallistujia. Sanat käytiin läpi ja ryhmiteltiin kahteen ryhmään: vuorovaikutus- (14 kpl) ja muut sanat (2 kpl) -ryhmiin. Todettiin tuloksen vahvistavan käsitystä vuorovaikutuksen ongelmista. Päivän aikana jokaista sanaa sivuttiin, mikä sai työntekijöissä aikaan reaktion antoisasta päivästä. Sanoista ei myöskään käynyt ilmi turhautumista, mikä oli helpottavaa.

Työyhteisöä oli vaikea aluksi saada mukaan toimintaan. Keskustelua ei syntynyt luontevasti ja sitä jouduttiin johdattelemaan. Keskustelemista häiritsi mielestäni asioiden arkaluontoisuus. Pelättiin, mitä toiset sanoisivat, jos asioihin olisi otettu rohkeasti kantaa. Oli myös mahdollista, että ruokalan keittiön henkilökunnan läsnäolo vaikutti tilanteeseen. Koettiin kateutta ruokalan keittiötä kohtaan ja heidän paremmasta työilmapiiristään. Vaikka molempien keittiöiden henkilökunta tiesi tuotantokeittiön ongelmista, koettiin tilanne siltäkin osalta haasteelliseksi.

Lisäksi nimettiin henkilökohtainen päivän tavoite toiselle paperille, joka pidettiin itsellä. Tarkoituksena oli herätellä ajatuksia siitä, miksi työpaikalle oli lauantaipäivänä saavuttu. Kenenkään henkilökohtaisiin motiiveihin ei haluttu puuttua, koska tiedettiin etukäteispuheista toisilla olleen hyvinkin negatiivinen asenne kehityspäivää ja vapaa-päivän muuttumista työpäiväksi kohtaan. Koulutuspäivän päätteeksi henkilökohtaisiin tavoitteisiin palattiin päivän palautekyselyn yhteydessä.

Motivaatiotekijöitä etsittiin ryhmätyöskentelyn kautta. Ryhmäporinan mukaisesti pohdittiin viiden minuutin ajan seuraavia kysymyksiä: Miksi käyn töissä? Mitä hyvää ja huonoa työssä käymisestä seuraa itselleni tai toisille? Sisäisistä motivaatiotekijöistä löydettiin henkilökohtaisen siteen muodostuminen työpaikkaa ja työtehtävää kohtaan. Työssä käyminen koettiin mielekkääksi ja tyydytystä tuovaksi. Joidenkin mielestä palkka koettiin suurimmaksi motivaationlähteeksi. Todettiin sisäisten motivaatiotekijöiden olevan pääsääntöisesti hallitsevampia kuin ulkoisten motivaatiotekijöiden. Työssä käynnin huonoina puolina kerrottiin fyysisten oireiden ilmenemisen ja työyhteisön ristiriidat. Todettiin työntekijän ensisijaisen velvollisuuden olevan annetun työn tekeminen.

Osa työntekijöistä oli työskennellyt pitkään tässä työyhteisössä ja osassa työntekijöistä oli havaittavissa toimiminen Kontiainen ja Skyttän (2010, 39 - 44) ns. peruskyvykkään tasolla ja leipääntyminen työntekoon. Työpäiviin ja -tehtäviin suhtauduttiin rutiniinomaisesti. Työn vaatimustaso oli pysynyt pitkään ennallaan joko siksi, että työntekijät eivät olleet halunneet tarttua uusiin haasteisiin tai heille ei ollut annettu siihen mahdollisuutta. Jotta osaamistaso pysyisi koko ajan nousujohtoisena, tulisi työn vaatimustasonkin nousta ajan myötä yhä korkeammalle. Tämä kehittämistyö mahdollisti omaan osaamistason noston, jos vain työntekijöillä oli halua tarttua haasteeseen. Jatkossa oli etsittävä motivaatiotekijöitä nimenomaan oman työn tekemisestä, sen kehittämisestä ja erityisesti onnistumisesta.

Päivän haasteeksi nostettiin innostamisen lisääminen kehittämistyötä kohtaan ja toivottiin tavoitteiden olevan kaikkien saavutettavissa olevia. Tiimi-sanankäytön huomattiin aiheuttavan negatiivista ilmapiiiriä tässä vaiheessa, joten päätin käyttää tiimisanaa loppupäivän aikana mahdollisimman vähän. Kehittämistyö todettiin haasteelliseksi, minkä vuoksi toivottiin kaikkien asennoituvan avoimin mielin.

Sitoutuminen muutokseen

Motivaation jälkeen jatkettiin sitouttamisella, jota lähestyttiin muutokseen valmistautumisen ja mahdollisen muutosvastarinnan kautta. Muutostarpeen havaitsemisvaiheessa päätös muutoksesta tehtiin aluksi ulkoapäin ja se ei välttämättä lisännyt sitoutumista (Nikkilä & Paasivaara 2007, 106). Muutokseen osallistumisen vapaaehtoisuutta korostetaan muutoksen onnistumisessa, mutta tässä tilanteessa työntekijät olivat ikään kuin pakotettuja osallistumaan muutokseen, koska työnkehittäminen luettiin kuuluvaksi normaaleihin työtehtäviin. Hiljaisten epäiltiin pelkäävän ja miettivän tulevaa. Keskustelussa suurimmiksi peloiksi nostettiin oman työn lisääntyminen ja kehittämistehtävän uutuus. Todettiin tilanne ”hypyksi tuntemattomaan”. Osan huomattiin aktivoituvan ja innostuneen keskustelusta, toisten lamaantuvan. Muutosvastarinnan havaittiin näkyvän selvästi kysyttäessä, millaisia muutoksia työyhteisöön halutaan.

Ei ennenkään ole kysytty, mitä me haluamme, miksi nyt? On vain tehty, niin kuin on käsketty.

Muutosvastarinnasta katsottiin Alivaltiosihteerien (2009) esittämä video tunnelman vapauttamiseksi.

Sitoutumista käsiteltiin Kontiaisen ja Skyttän (2010, 48 - 49) sitoutumisen viisiportaisen mallin avulla. Pariporinalla mietittiin vastauksia seuraaviin kysymyksiin:

1. Mitä hyötyä / haittaa työssä käymisestä työntekijälle oli?
2. Mitä hyötyä muutoksesta oli työntekijälle?
3. Miten asiakas voi huomata kehittämistyön vaikutukset?

Työntekijöiden mielestä he saivat työstään palkkaa, pystyivät tulemaan kohtalaisesti toimeen ja viihtyivät aika hyvin työpaikallaan. Haittoiksi määriteltiin harrastamisen olevan vuorotyöstä johtuen vaikeaa. Kehittämistyön toivottiin lisäävän työssä viihtymistä, yhteistyötä ja työniloa. Asiakkaiden toivottiin huomaavan kehittämistyön tulokset mm. virheiden vähenemisellä, iloisemmalla palveluasenteella ja maukkaimmilla aterioilla.

Myöhemmässä vaiheessa esiteltiin organisaation arvot ja strategiat. Yhteiskunnallista tasoa sivuttiin tukipalveluiden näkökulmasta ja siitä, kuinka tukipalvelut tai ehkä tulevaisuudessa hyvinvointipalvelut, ovat näkymättöminä palveluina tärkeitä kohderyhmälleen.

X:n kunnan visio ja ruokapalvelustrategiat

Osallistujille esiteltiin X:n kunnan visio ja erityisesti sen ruokapalveluiden näkökulmasta tärkeä lause: ”Kuntalaisten hyvinvointi on x-laisen kehittämisen ja päätöksen teon perusta” (X:n kunta 2010). Visiossa korostettiin ruokapalveluita tulevaisuuden hyvinvointipalveluina, eikä niinkään tukipalveluina. Ruokapalvelustrategioita käsiteltiin erityisesti kestävä kehityksen näkökulmasta. Ravitsemispäällikön mielestä vettä kulutettiin välillä turhaan esim. astioiden pesussa. Vuodenvaihteessa keittiössä oli siirrytty lattioiden käsinpesusta koneelliseen pesuun, joka todettiin vähentävän lattianpesuun kuluvaan veden määrää. (N. N. 2014a.)

Peruspalveluiden järjestämistä kustannustehokkaasti havainnollistettiin hankintojen kilpailuttamisella ja hankintarenkaassa mukana ololla. Tähdennettiin henkilökunnan monipuolista osaamista, osaamisen kehittämistä sekä koulutuksiin osallistumista. Esimies oli todennut toisten työntekijöiden osallistuvan koulutuksiin aktiivisemmin kuin toisten (N. N. 2014a). Kehittämistyön korostettiin olevan yhteistä osaamisen kehittämisen koulutusta kaikille ja takaavan kustannustehokkaan ja kilpailukykyisen maineen. Nykyaikaista ja laadukasta palvelua haluttiin myydä jatkossakin kunnalle.

Monipuolisten kulttuuri- ja vapaa-aikapalveluiden mahdollistamisella tarkoitettiin eri kulttuuritaustaisille asiakkaille ravitsemussuositusten mukaisia aterioiden tarjoamista huomioiden etniset lähtökohdat ruuanvalmistuksessa. Ruokalistasuunnittelussa painotettiin suomalaista kansan- ja ruokaperinnettä huomioiden suomalaiset juhlat ja niiden sisältämät ateriat. Tämän tiedettiin lisäävän hieman kustannuksia, mutta haluttiin jollaisella ruokapalvelun asiakkaalla olevan mahdollisuus mm. joulu- ja pääsiäislounaaseen. Lisäksi kiinnitettiin huomiota ruuan laatuun, terveellisyyteen ja vaihtuvuuteen.

Kaaoksen tiedetään olevan edellytys muutokselle. Kaaosta pidetään etukäteen hallitsemattomana tilanneena, ja jonka tarkoituksena on tehdä tilaa luoville ideoille. (Paasi-vaara 2009, 63 - 64.) Valmennuspäivässä muutoksen aiheuttamaan kaaosta verrattiin vaatekaapin inventaarioon: Vaatteet tyhjennettiin kaapista sängynpäälle, jonka jälkeen vaatekaaoksesta valittiin kaappiin vain parhaimmat kappaleet ja tilalle saattoi ostaa uusia. Etukäteen ei voinut tietää, mitä vaatteita jäljelle jäi, ja mitä tuli tilalle.

Perustehtävän kirkastaminen

Omasta mielestään henkilöstöllä oli selkeä kuva omasta perustehtävästään (N. N. 2014a), joten perustehtävää lähdettiin kirkastamaan. Aikaisempaa toiminta-ajatusta ei esitelty, vaan asian työstäminen aloitettiin ns. puhtaalta pöydältä. Aikaisemmassa toiminta-ajatuksessa tuotantokeittiön perustehtävä määriteltiin seuraavasti: ”Tuotantokeittiössä suunnitellaan, valmistetaan ja pakataan ravitsemussuositusten mukaisia ja laadukkaita aterioita lain määraamille ruokapalvelun asiakkaille” (X:n kunta 2013b).

Käsittelyn pohjana oli aiemmin käyty visio- ja strategiakeskustelu, koska Kosken (2012, 71) mukaan perustehtävän käsitteleminen organisaation vision ja arvoihin perustuen lisää perustehtävän merkitystä. Varsinaista arvokeskustelua ei tässä vaiheessa käyty, koska arvot koettiin hankaliksi ja niiden käsittely siirrettiin tuleviin valmennuskertoihin. Työntekijöille kerrottiin perustehtävästä ja sen merkityksestä. Tuotantokeittiön perustehtävän sisäistämistä oli helpotettu työnkierrolla, jossa perusperiaatteena oli, että ”kaikki tekivät kaikkea.” Ainoastaan dieettikeittäjälle oli annettu oma vastuualueensa, mm. leipomiseen, tavaranhankintaan ja varastointiin kuuluvia erikoistehtäviä. Iltaisin, viikonloppuisin ja dieettikeittäjän loma-aikoina muillakin oli mahdollisuus dieettien valmistamiseen (N. N. 2014a).

Ongelmaksi oli muodostunut Kosken (2012, 58) kuvaama tilanne perustehtävän ja työntekijöiden ja esimiehen työnkuvien sekoittumisesta keskenään. Odotettiin esimiehen olevan aikaa normaaleihin keittiötehtäviin. Kokemusten perusteella tämän kaltaisen ilmiön on todettu esiintyvän niissä työyhteisöissä, joissa työtä tehdään itsenäisesti ja jopa yksinäisesti. Perustehtävääjattelu sekoitetaan työnjakoon ja rooleihin työyhteisön sisällä.

Työyhteisön perustehtävä määriteltiin ideariihen avulla kysymällä seuraavia asioita:

1. Mitä varten olemme olemassa?
2. Mitkä ovat päivän päätehtävät?
3. Mitä työpäivän aikana pitää saada aikaan?
4. Ketkä ovat asiakkaitamme/yhteistyökumppaneitamme?
5. Mitkä ovat asiakkaittemme tarpeet?

Vastauksiksi saatiin mm. seuraavaa: Saada asiakkaat tyytyväisiksi, tehdä maukasta ja turvallista ruokaa kaikille asiakkaille ja tehdä työt sovitussa ajassa. Asiakkaan tarpeiksi kerrottiin monipuolisen, terveellisen, ravitsevan, turvallisen ja ajallaan päivittäin tulevan ja sosiaalisen tapahtuman mahdollistavan aterian.

Vastausten pohjalta muodostettiin ruokahuollon yhteinen perustehtävä: ”Tehtävänä on valmistaa päivittäin oikea-aikaisesti terveellistä, turvallista ja ravitsevaa ruokaa taloudellisesti puhtaista raaka-aineista eri asiakasryhmille. Samalla mahdollistamme tärkeän sosiaalisen tapahtuman asiakkaillemme, minimoimme hävikin ja huolehdimme keittiön puhtaudesta omavalvonnan periaatteiden mukaisesti.” Asiakkaiksi määriteltiin lapset, vanhukset, osaston potilaat, tukityöllistetyt, kunnan henkilökunta ja satunnaiset vieraat ja yhteistyökumppaneiksi kaikki asiakkaat, tavarantoimittajat, ruuankuljettajat ja myös työkaverit.

Erityisesti lauseesta ”Saada asiakkaat tyytyväisiksi” keskusteltiin vilkkaasti. Milloin asiakas on tyytyväinen? Onko asiakas tyytyväinen silloin, kun mitään ei kuulu ja negatiivista palautetta ei tule? Esitettiin palautelaatikon uudelleen käyttöönottamista ja palautteen keräämistä henkilökunnan ruokalan asiakkailta. Vaikka lähiesimies oli päivittäin asiakkaiden ruokaillessa läsnä ja saatavilla, palautetta ei annettu helposti. Joskus keuhuttiin hyvästä ruuasta. Kokonaisedullisinta olisi tuoda sekä positiiviset että negatiiviset palautteet kaikkien tietoon ja arkistoida ne jatkokehittämistä varten.

Keskustelua käytiin myös asiakkaan näkökulmasta, millaista palvelua asiakas haluaa rahansa vastineeksi. Millaisia odotuksia ja tarpeita hänellä on ja miten niihin voi vastata? Osattiin kohtalaisesti ajatella työtä asiakaslähtöisesti ja ymmärrettiin se tosiasia, että ilman asiakkaita ei ole työpaikkaa. Tutkijana olin havaitsevani lievää asiakasvas-
taisuutta, koska asiakkaan erilaisten vaatimusten huomioiminen tuntui hankalalle.

Lähiesimies määritteli myös oman perustehtävänsä resurssien toteuttamiseksi: ”Tavoitteena on huolehtia resurssien riittävydestä perustehtävän mahdollistamiseksi annettujen toimintaohjeiden mukaisesti.” Tuotantopäällikön perustehtäväksi tarkentui koko toiminnan ylläpito: ”Ruoka-, siivous- ja varastopalveluiden perustehtävänä on toiminnan mahdollistaminen tilaaja-tuottajamallin mukaisesti eri asiakasryhmille kohtuullisten resurssien avulla ja toiminnan ylläpitäminen eri olosuhteissa.”

Oma-aloitteisuus ja aktiivisuus

Valmentajan tehtävänä oli korostaa tiimityön etuja ja sitä, että tiimiä ei rakenneta ”yhdessä yössä tai viikossa”. Tarkoitus oli miettiä seuraavia kysymyksiä ryhmäporinalla:

1. Miten johdan itseäni?
2. Mitä hyötyä itsensä johtamisesta on?
3. Ollaanko valmiita ottamaan lisää vastuuta?

Ryhmissä ei keskustelua syntynyt, mikä sai valmentajan miettimään, onko kyse haluttomuudesta vai uskaltamisesta. Esimies oli kuitenkin omassa haastattelussaan toivonut työntekijöiltään itsenäisempää työtettä (N. N. 2014a). Asiaa lähdettiin avaamaan uskaltamisen näkökulmasta, jossa kyseenalaistettiin uusien asioiden kokeileminen ja esimiehen jatkossa sallivampi ote toimia oma-aloitteisimmin ja luovemmin. Työntekijöille annettiin tehtäväksi itsearvioida omaa sen hetkistä aktiivisuuttaan ja oma-aloitteisuuttaan (liite 1). Koska tunnelma oli käsin kosketeltavan kireä, ei seuraavaa, toisten arviointivaihetta tehty, vaikka niin oli alun perin suunniteltu. Seuraavaksi laskettiin ainoastaan pisteet ja esiteltiin mitä saadut pistemäärät tarkoittivat. Kukin saattoi tarkastella itse itseään vertaamatta omaa tulostaan muiden tuloksiin. Omaa tulostaan sai kommentoida, mutta keskustelua ei syntynyt. Spiikin (2004, 238 - 242) arviointikriteeristö jätettiin työntekijöille tarkempaa tutustumista varten.

Seuraavaksi annettiin ensimmäinen kotitehtävä, jossa jokaisen tuli määritellä, miten itseään voisi kehittää aktiivisemmaksi ja oma-aloitteisemmaksi. Seuraavan viikon tiistaille järjestettiin ruokatunnin jälkeen hetki, jossa oma kehittämiskohde kerrottiin toisille. Tavoitteet kirjattiin itselle muistiin. Seuraavalle kahdelle viikolle oli tarkoitus valita uudet tavoitteet, jos edelliset olivat toteutuneet. Näin oli tarkoitus edetä kolmen seuraavan viikon ajan.

Kotitehtävien tekemisestä ei kirjallisuudessa ollut mainintaa. Kehitin itse kirjallisuuden pohjalta sekä itsenäisesti suoritettavia että yhteisesti mietittäviä tehtäviä valmennushetkien välille, koska yhteistä keskustelua asioista ei varsinkaan kehittämistyön alkuvaiheessa syntynyt. Halusin saada työntekijät itse ajattelemaan käsiteltyjä asioita heidän omasta näkökulmastaan ja niiden perusteella luoda keskustelupohjaa seuraaville kerroille, sekä materiaalia tuleville valmennuskerroille. Tehtävät mahdollistivat luonnollisesti myös itsearvioinnin harjoittamisen.

Tiimitoiminnan kehittäminen

Tiimitoimintaa lähdettiin kehittämään miettimällä pariporinalla seuraavia kysymyksiä:

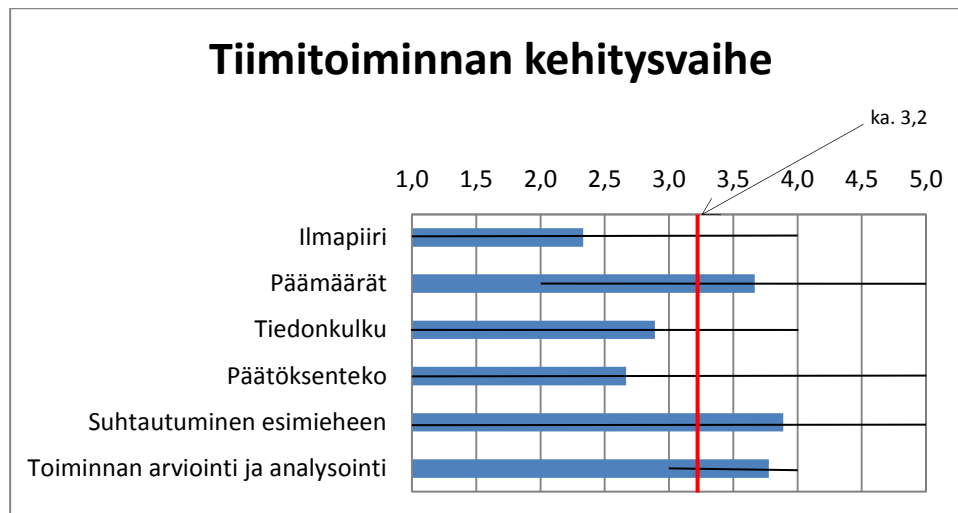
1. Voiko tiimityötä tehdä työryhmänä ilman että kutsutaan tiimiksi?
2. Mitä hyötyä tiimityöstä on?
3. Mitä tiimityötä edesauttavia / haittaavia asioita oli havaittavissa?

Osa oli vankasti sitä mieltä, että tiimityö lisää yhteistyötä ja poistaa yksintyöskentelyä. Toiset näkivät asian niin, että työtehtävät eivät ole lähitulevaisuudessa muuttumassa, joten yksintyöskentely työtehtävien perusteella jatkuu entisellään. Työyhteisössä pysyttiin toteuttamaan perustehtävää työryhmänä, mutta toimintatapojen odotettiin muuttuvan yhteisöllisempään suuntaan. Työn ja vastuun jako todettiin epäselväksi. Vuorovaikutusilmapiirin havaittiin olevan suljettu, joten sitä haluttiin parantaa. Ylimääräisiä resursseja ei oltu varattu tiimitoiminnan käynnistämiseen. Sen sijaan yhteinen päämäärä oli jo olemassa ja halua sekä tahtoa toteuttaa perustehtävää. Työyhteisöltä puutuivat Ahonen ja Pohjanheimon (2008, 53) tutkimuksiin peilaten yhteinen tiimityön arvostus. Olemassa olevien organisaatiokulttuurin ja vanhojen perinteiden ei todettu tukevan tiimityöskentelyä, mistä tutkijana päättelin todennäköisesti tiimiin kohdistuvat negatiiviset sävyt johtuvan.

Vaikka tiimi-sana alussa siirrettiin sivuun, oli kuitenkin tarkoituksenmukaista tutkia, millaista työryhmän työskentely oli sillä hetkellä ja mihin osa-alueisiin tulisi jatkossa kiinnittää enemmän huomiota. Tuotantokeittion pitkän historian perusteella valittiin tiimitoiminnan alkukartoituksen pohjaksi Bradfordin ja Cohenin (1984/1998) tiimin kehityskaarimalli (Ahonen & Pohjanheimo 2008, 67). Kaikki tuotantokeittion työntekijät vastasivat kyselyyn (liite 2). Kuvassa 14 on esitetty yhteenveto tiimin kehitystasosta tammikuussa 2014. Eri osa-alueiden keskiarvoksi määriteltiin 3,2, joka on kaavioon merkitty pystyviivalla. Ihannetilana oletettiin olevan arvon viisi. Lisäksi ohuella mustalla vaakaviivalla on merkitty kaikkien vastausten esiintyminen. Vastaukset käytiin läpi ensimmäisessä valmennusiltapäivässä.

Työyhteisön ilmapiirin ja siinä työskentelevät työntekijät todettiin olevan jakautuneena pienempiin, toisiinsa kriittisesti suhtautuviin osaryhmiin, jotka eivät jakaneet tietoa keskenään. Yleisin vastaus oli taso kaksi. Kaksi vastaajista koki ilmapiirin olevan yhteisvastuullinen. Työyhteisössä hyväksyttiin asetetut päämäärät yleisimmän vastauk-

sen ollessa neljä. Kahden vastaajan mielestä päämäärissä oli nähtävissä ristiriitaisuuksia. Tiedonkulku koettiin melko hyvällä tasolla, mutta halun olevan yleensä voimakkaamman kuin itse toteutuksen. Tiedostettiin asioiden kulkevan osaryhmien sisällä, mutta ei niinkään eri osaryhmien välillä.



KUVA 14. Tiimin kehitysvaihe kehitystyön alussa.

Päätöksenteossa todettiin vastausten suurta hajontaa. Yleisin vastus oli taso kolme. Vastaajista neljän mielestä aktiivisimmat olivat aina äänessä ja hiljaisimmat kuuntelivat pysyen hiljaa. Myös neljän vastaajan mielestä äänekkäimmät ja vahvimmat hallitsivat ja olivat aloitteellisempia kuin toiset. Esimieheen suhtauduttiin vaihtelevasti. Yksi koki suhteensa esimieheen olevan kokeilevan varovainen. Kaksi vastaajista tunsi taistelua vallasta ja rajojen koettelua ja kaksi suhteen olevan esimiehen toimintaa tukevaa. Lähes kaikkien mielestä toimintaa arvioitiin ja analysoitiin vaihtelevasti. Kahden mielestä arviointia käytettiin toisia vastaan. Tässä väittämässä oltiin lähes yhtä mieltä asiasta hajonnan ollessa pienin.

Kehityskaarimallin perusteella työryhmän todettiin olevan keskimääräisesti tasolla kolme - ”puhallamme yhteen hiileen”. Tavoitteisiin oltiin sitoutuneita ja sen tiedettiin näkyvän päivittäisessä työskentelyssä. Tähän mennessä klikkien erimielisyydet oli ohitettu, mutta tulevaisuudessa ne kohdattiin ja otettiin käsittelyyn. Kehitystasotarkastelun jälkeen päätavoitteiksi otettiin ilmapiirin, päätöksenteon ja tiedonkulun parantaminen eli vuorovaikutuksen osa-alueen teemat ja näitä käsiteltiin jatkossa tarkemmin. Prosessorientaatiota kehitettiin jatkossa määrätietoisella kehittämisotteella ja tarkoituksenmukaisilla ryhmätyö- ja tutkimusmenetelmillä.

Päämääriin pääsemistä ja toiminnan arviointia ja analysointia sivuttiin eri asioissa eri valmennuskerroilla. Kokonaistavoitteeksi otettiin yli neljän keskiarvo ja samalla toivottiin joidenkin osatavoitteiden olevan lähellä tasoa viisi. Yksimielisyyttä haluttiin laajentaa. Ensimmäisen kerran valmennuspäivän aikana oli havaittavissa intoa kehitystoimintaa kohtaan. Tehtävä sai työyhteisön heräämään ja haluamaan konkreettisia toimenpiteitä tilanteen korjaamiseksi, koska konkreettiset tulokset näyttivät, missä kohtaa on korjaamisen varaa. Todettiin, että tiimin perustaminen tässä vaiheessa ei ollut tarkoituksenmukaista, koska sillä ei olisi ratkaistu työyhteisössä olevia ilmapiiri- ja vuorovaikutusongelmia. Sen sijaan haluttiin oppia sellaisia toimintamalleja, jolla yhteistyötä voitiin syventää ja ongelmia ratkaista.

Työyhteisötaidoista tiimitaitoihin

Tarkastelu aloitettiin viiden minuutin ideariihellä, jossa työntekijöiden tuli miettiä neljän hengen ryhmissä ja esimiesten omassa ryhmässään, millaisia taitoja työntekijällä tuli heidän mielestään olla. Tämän jälkeen vastaukset koottiin yhteisesti kaikkien näkyville. Riittävän hyvä työntekijä:

- on luotettava, tunnollinen ja joustava
- suoriutuu tehtävistä annetussa ajassa moitteettomasti
- hallitsee kokonaisuudet ja on työpäivän jälkeen tyytyväinen työhönsä
- saa toiminnallaan asiakkaat tyytyväisiksi
- arvostaa toisten tekemää työtä ja käyttäytyy asiallisesti työkaveria kohtaan
- omaa erilaisten vuorovaikutustaitoja ja selviytyy monentyyppisistä vuorovaikutustilanteista päivän aikana
- osaa antaa ja vastaanottaa palautetta
- tukee toista ja haluaa huolehtia sekä omasta että työkaverin jaksamisesta
- on moniosaaja (mm. atk-taidot ja suhdetaidot)

Esimiesten mielipiteet eivät juuri eronneet työntekijöiden ajatuksista. Heidän mielestään piti myös korostaa halua kehittyä ja etsiä tietoa. Kommentoitiin työntekijän lausuntoa riittämättömyydestä. Haluttiin työntekijöiden olevan tasapuolisesti vastuunsa arvoisia ja heillä olevan halua ja kykyä kehittää asioita, koska kehittäminen nähtiin kuuluvaksi työntekijän normaaleihin työtehtäviin.

Seuraavana tarkasteltiin viiden minuutin ajan ammatillisia taitoja ja otettiin lisäksi mukaan näkökulma, miten työt pitäisi hoitaa, jos sanottiin ne hoidetun hyvin. Muutaman minuutin keskustelun jälkeen huomattiin vastausten olevan samoja aiempien vastausten kanssa. Käynnistettiin saman tien yhteinen keskustelu asiasta ja todettiin riittävän hyvän työntekijä olevan tämän työyhteisön mielestä samalla myös ammatillisesti hyvä työntekijä. Tämän jälkeen osallistujille esiteltiin kirjallisuutta asiasta nimeämällä riittävän hyvän työntekijän ominaisuudet työyhteisötaidoiksi.

Tämän jälkeen tutkittiin vastauksia tiimitaitojen näkökulmasta ja pidettiin tärkeimpinä tiimitaitoina vuorovaikutustaitoja, joita riittävän hyvän työntekijän kuvauksessa oli useita. Erityisesti korostettiin tunnetaitoja, joiden opettelemisen ajateltiin olevan haasteellista tälle työyhteisölle. Pelättiin näyttää omia tunteita toisille turvattomassa ilmapiiirissä. Lopuksi mietittiin, mitä työyhteisötaidoista esiintyi tällä hetkellä työyhteisössä ja mitä ei. Oltiin yhtä mieltä siitä, että kaikki luetellut taidot löytyvät työyhteisöstä, mutta epätasaisesti. Toisilla on enemmän havaittuja taitoja kuin toisilla ja joku rohkeasti sanoikin, että on myös niitä, joilta vaadittuja taitoja puuttuu paljonkin. Tavoitteeksi otettiin tiimitaitojen lisääminen erilaisin tehtävin, sekä niiden tasainen esiintyminen tulevaisuudessa. Työyhteisövalmennuksen keskeinen tavoite, jo olemassa olevien taitojen herättäminen ja käyttöön oton kannustaminen, oli alkanut.

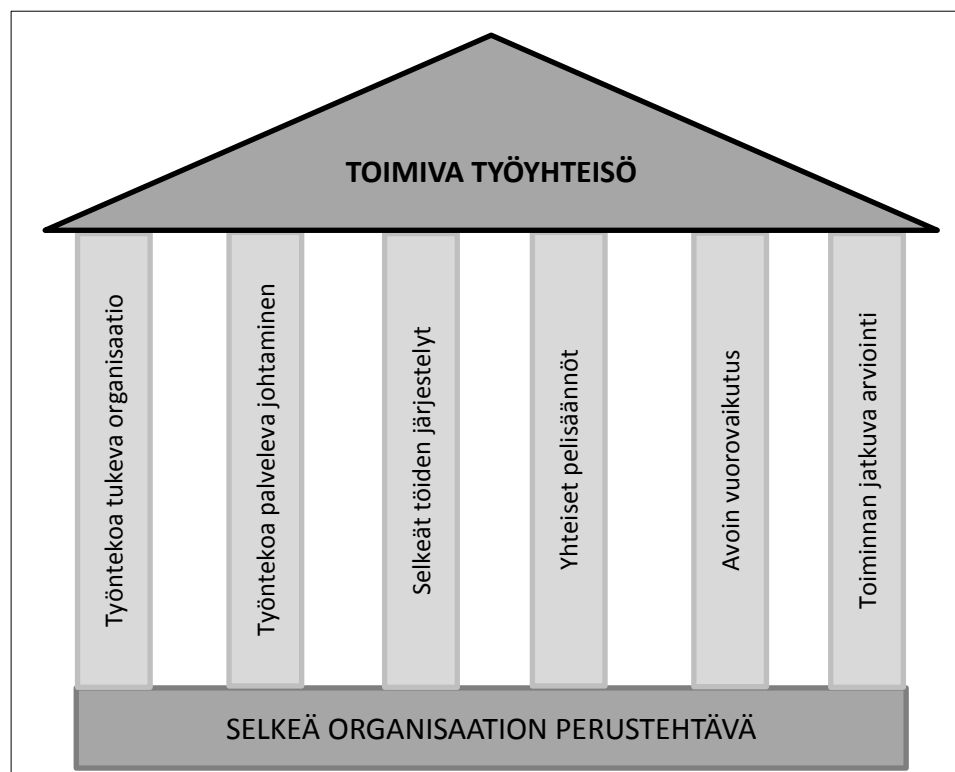
Pelissäntöjen rakentaminen

Pelissäntöjä käsiteltiin tarpeesta käsin. Porinaryhmissä mietittiin, mistä asioista työyhteisössä oli olemassa kirjoitettuja ja kirjoittamattomia sääntöjä. Olemassa oleviksi kirjoitetuiksi säännöiksi määriteltiin elintarvikelain ja omavalvonnan velvoitteet, tuotteiden käyttö ”vanhat ensin” -periaatteella eli päivämäärien seuraaminen ja sairauden sattuessa soitto tuotantopäällikölle ja työkavereille. Olemassa oleviksi kirjoittamattomiksi säännöiksi osattiin määritellä omien jälkien siivoaminen ja tavaroiden paikalleen laitto, joiden velvoite itse asiassa tulee työturvallisuuslaista (2002/738) 18 §:stä. Palaverissa oli jo aikaisemmin sovittu sihteerin tehtävien kiertämisestä, mutta sitä ei oltu kirjattu. Kolmanneksi mietittiin yhteisesti parannusehdotuksia, joiksi kirjattiin tiedonkulun parantaminen vihkoon/taulun/seinän avulla taukokuoneessa, kaveria ei jätetä -asenteen lisääminen ja pikapalaveri aamukahvin yhteydessä.

Sääntöjä tiedostettiin olevan muitakin edellä lueteltujen lisäksi. Päätettiin palata pelisääntöihin erillisenä valmennusiltapäivänä ja antaa työntekijöille aikaa miettiä ja kirjata havaitsemiaan kirjoittamattomia sääntöjä muistiin. Valmennuspäivän valmennustunti käytettiin asiaan tutustumiseen ja siihen virittäytymiseen. Työyhteisössä ei oltu vielä säännöille vastaanottavaisia. Sen sijaan palaveripelisääntöjä kaivattiin ja päätettiin ensimmäinen valmennushetki käyttää niiden luomiseen. Työntekijät motivoituivat selvästi tunnin keskustelusta ja siitä, että heitä ja heidän toiveitaan oikeasti kuunneltiin. Ne, jotka kokivat työyhteisössä epätasa-arvoisuutta, totesivat tämän jälkeen kaikilla olevan samat säännöt.

Yhteenveto - toimiva työyhteisö ja yhteistyön lisääminen

Päivän päätteeksi valmennuspäivän aikana käsitellyt asiat koottiin Järvisen (2013, 28) toimivan työyhteisö-käsitteen avulla yhteen (kuva 15). Todettiin palautteen antamisen ja vastaanottamisen olevan haasteellista ja jopa vaikeaa. Toimivan työyhteisön synonyymiä terve työyhteisö sivuttiin toteamalla, että asiakkaankin hyvinvointi on työntekijän hyvinvoinnin ohella erittäin tärkeää (Juuti & Vuorela 2002, 28). Päivä oli aloitettu yhteisesti hyväksytyllä perustehtävällä, jota oli kirkastettu ja sen päälle oli rakennettu kuusi toimivan työyhteisön osa-aluetta.



KUVA 15. Toimivan työyhteisön perusta (Järvinen 2013, 28)

Työntekoa tukevaan organisaatioon määriteltiin kuuluvaksi tehty riskianalyysi, kunnan strategiat ja visio, ja asiakkaat, jotka mahdollistivat työpaikan olemassaolon. Kehitystyön ulkopuolelle jätetyt tehtäväkuvien päivitykset olivat tulossa. Pelisääntöjen pylvääseen yhdistettiin sekä tavalliset että palaverien pelisäännöt. Vuorovaikutusta haluttiin lisätä. Työyhteisötaidot ja niistä muodostuvat tiimitaidot oli tehty näkyviksi. Toimintaa arvioitiin kehitystyön eri vaiheissa eri tavalla - erityisesti kehittämistyön lopussa. Lisäksi työyhteisön toimintaa oli päätetty arvioida jatkossa säännöllisesti työpaikkapalaverieissa ja kehityskeskusteluissa.

Viestintää parannettiin erään työntekijän ehdottaessa otettavan käyttöön erillisen tiedotusvihkon, johon jokainen kirjattaisiin yhteisiä tiedotettavia asioita muille luettavaksi. Vihkon tarkoitus oli myös toimia palaveriasioden keräyspaikkana. Vihko sijoitettiin kahvihuoneen pöydälle kaikkien helposti saataville. Ilmoitustaululle vihkoa ei voinut laittaa, koska siellä se olisi ollut ”liian kaukana”.

Yhteistyö oli vaikea keskustelun aihe. Osa teki omasta mielestään paljon yhteistyötä ja toiset olivat hiljaa, joten kunnan mielipiteitä vaihtavaa keskustelua ei syntynyt. Ainoastaan keittäjä ja dieettikeittäjä sekä astianpesijät tekivät yhteistyötä. Kerroin yhteistyöllä tarkoitettavan hyvin monenlaisia asioita, ei pelkästään työparitoimintaa. Keittiössä tehtiin paljon yksin, mutta lopputulos - ajoissa valmistuva, maittava ja terveellinen ruoka valmistui yhteistyön tuloksena. Päivä oli ajallisestikin päätöksessä, joten asiaan tultiin palaamaan myöhemmin uudelleen.

Viimeisenä yhteisöllisenä työnä tehtiin arvokartta päivän oivalluksista ja ideoista, mitä toisilta oli opittu. Paperille saatiin aikaiseksi hämähäkinverkko, joka kuvasti päivän aikana syntynyttä yhteistyötä. Osa halusi kertoa, mitä oli toiselta saanut, osa ei. Arvoستettiin mm. erään työntekijän rehellisyyttä, toisen avoimuutta, iloisuutta ja oltiin positiivisesti yllättyneitä, miten erilainen persoona eräs työntekijä oli ollut vapaammassa tilanteessa kuin työn ääressä. Voitiin sanoa tehtävien olleet onnistuneita pelkästään jos sen vuoksi, että ne olivat saaneet esiin työntekijöistä sellaisia piirteitä, joita työpäivän aikana heistä ei tullut esiin.

Ennen loppupalautetta otettiin esille aamulla kerätyt motivointisanat, jotka luettiin uudelleen äänen ja tarkistettiin, että kaikkia sanoja oltiin sivuttu päivän aikana ja käsitelty jollakin tasolla. Toiseksi kaivettiin esille myös ne paperit, joihin oli kirjoitettu

päivän aluksi määritelty omakohtainen motiivi. Motiiveja tarvittiin loppupalautteessa kohdassa, jossa kysyttiin oman tavoitteen toteutumista.

6.5.2 Palaverikäytänteiden luominen

Ensimmäinen valmennushetki pidettiin kolme viikkoa valmennuspäivän jälkeen sovittu tiistaina 28.1.2014 työpäivän päätteeksi klo 14 - 15.00. Aluksi käytiin suullisesti läpi kolmen viikon ajan olleita omatoimisuuden tavoitteita ja niiden saavuttamista tai saavuttamattomuutta. Osa kertoi päässeensä tavoitteisiinsa, mutta vaiti olevia kohtaan valmentajalla heräsi epäily, oliko heillä ollut valittuna yhtään tavoitetta vai oliko tehtävä jäänyt muuten vain unohdukseen. Koska kyse oli henkilökohtaisista ominaisuuksista, ei ketään pakotettu kertomaan omia tavoitteitaan. Arviointia haluttiin jatkaa, koska tapa tehdä itsearviointia oli motivoinut osaa työntekijöistä.

Seuraavaksi esiteltiin ”Ryhmän kehitystaso tammikuussa 2013” -tulokset (ks. 80). Ilmapiirin huonoa arvoa (2,3) analysoitiin tarkemmin. Joidenkin mielestä ilmapiirissä ei ollut enää mitään vikaa - kolme viikkoa kyselyn jälkeen. Joidenkin mielestä keskusteluilmapiiri vaikutti edelleen suljetulle, koska se ei sallinut eriäviä mielipiteitä ja erilaisuutta. Keskustelussakin oli nähtävissä kyselyn mukaisesti mielipiteiden erilaisuus. Yhdeksi suurimmaksi ilmapiirin pilaajaksi todettiin edelleen yhteisesti nurkkakeskustelut ja pienet kuppikunnat, joista haluttiin päästä eroon. Työntekijöille esiteltiin tarkemmin riskianalyysissä esiin tulleet, palaverikäytäntöihin liittyvät havainnot.

Työntekijöille esiteltiin teoretietoa palavereista ja palaverikäytännöistä sekä ns. malliasialista, jonka avulla voitaisiin seuraava palaveri kutsua koolle ja pitää. Seuraavaksi keskusteltiin palaveriajankohdasta. Vaihtoehtoina oli järjestää lyhyt palaveri joka aamu aamukahvin lomassa niin kuin valmennuspäivänä oli esitetty, kerran viikossa ruokaturun yhteydessä tai kerran kuukaudessa iltapäivällä. Aamukahvipalaveri ei saanut kannatusta, vaikkakin myöhemmin kävi ilmi, että käytännössä joka aamu työasioita oli käsitelty aamukahvin lomassa tavalla tai toisella, mutta siitä ei haluttu tehdä virallista. Kerran viikossa järjestettävät pikapalaverit eivät saaneet kannatusta, joten luontevimmaksi vaihtoehtoksi jäi kuukausipalaveri, joka sovittiin pidettäväksi kuukauden ensimmäisenä maanantaina tai sen ollessa arkipyhä, niin sitä seuraavana maanantaina. Tähdennettiin palaverin olevan työaikaa.

Lopuksi annettiin seuraavan viikon viikkotehtävä, joka oli palaverin pitäminen aiheesta ”Palaverikäytännöistä sopiminen”. Koska alustuksessa oli annettu erilaisia vaihtoehtoja toteuttaa palaveri, tuli työyhteisön nyt valita ja päättää esitellyistä tai omista ideoista peräisin olevat palaverikäytännöt ja pelisäännöt. Osatavoitteiksi määriteltiin etukäteistiedottaminen, asialistan kokoaminen, vetäjän ja muistiinmerkitsijän tehtävät, palaveriin osallistuminen, muistion tarkastaminen, sitoutuminen päätöksentekoon ja päätösten toteuttamiseen. Valmennushetken päätteeksi malliesityslista jaettiin työntekijöille, jotta heillä oli aikaa valmistautua palaveriin. Esimiehen tehtäväksi jätettiin palaveriajankohdan etsiminen. Tämä todettiin haastavaksi, koska päivämäärää ei oltu huomioitu varsinaisessa kehittämistyön suunnitteluvaiheessa eikä siten myöskään työvuorosuunnittelussa. Käytettiin ns. ylimääräisiä valmennusiltapäiväoptioita.

Harjoituspalaveri pidettiin maanantaina 10.2.2014 klo 14. Työntekijöitä tiedotettiin viikkoa ennen palaveria. Malliasialista, jota oli käytetty myös kokouskutsuna, oli annettu kahta viikkoa aikaisemmin. Ennen varsinaisen palaverin alkua ilmoitettiin valmentajan toimivan havainnoijana ja tarvittaessa osallistuvan palaverin eteenpäin viemiseen ohjaajan roolissa.

Palaveri avattiin ja sille valittiin puheenjohtaja ja sihteeri. Muistio sovittiin tarkistettavan yhteisesti ennen kokouksen päättämistä. Kokous eteni aluksi esimiehen puhuessa ja esittäessä asioita ja työntekijöiden kuunnellessa. Asiaan puututtiin, jotta palaverista ei olisi tullut ns. esimiehen tiedotustilaisuus, jollaisia palaverit pitkälti ennen olivat olleet. Työntekijöitä rohkaistiin osallistumaan aktiivisemmin, koska kyse oli heidän edustaan osallistua päätöksentekoon ja vaikuttaa, miten työyhteisössä jatkossa toimitaan.

Tämän jälkeen jatkettiin palaveria asialistan mukaisesti. Palaverin lopuksi luettiin muistio kohta kohdalta ja tarkistettiin kirjausten olevan päätösten mukaisia. Palaverissa päätettiin seuraavista asioista:

- Palaverin suunnittelee ja vetää esimies tai hänen sijaisensa.
- Sihteerin tehtäviä kierrätetään nimilistan mukaisesti.
- Kuukausipalaverin ajankohdaksi vahvistettiin joka kuukauden ensimmäinen maanantai. Sen ollessa arkivapaa, palaveri siirretään seuraavalle viikolle.

- Kesällä pidetään palavereja, jotta sijaiset pääsevät mukaan päättämään asioista ja asialista syksyn kokoukseen ei tule liian pitkäksi. Samalla mahdollistetaan myös muiden kuin esimiehen pitämät palaverit.
- Palaverista tiedotetaan kaksi viikkoa aikaisemmin kahvihuoneen ilmoitustaululla olevalla kutsulla.
- Kahvihuoneeseen sijoitetaan ns. palaverilaatikko, johon jokaisella oli mahdollisuus laittaa omia ehdotuksiaan palaverin asialistalle. Jos työntekijän piti aloittaa arkaluontoisena, hän pystyi tarvittaessa kirjoittamaan sen tietokoneella, jolloin käsialasta ei voitu päätellä, kenen aloite on.
- Varsinainen asialista annetaan tiedoksi viikkoa ennen palaveria.
- Asialista muodostetaan kysymysmuotoon, ja se aloitetaan tärkeimmällä asialla.
- Jokaisella työntekijällä on velvollisuus valmistautua kokoukseen ja tuoda myös itseään askarruttavia asioita käsittelyyn.
- Palaverissa voidaan jatkossa kaikkien yhteisestä päätöksestä ottaa käsittelyyn myös kiireellisiä asioita, joita asialistalla ei ole aiemmin ollut. Kiireetön asia siirretään seuraavaan palaveriin.
- Tärkeissä päätöksissä kysytään kaikkien osallistujien mielipidettä.
- Puhtaaksikirjoituksen jälkeen jokaisen työntekijän velvollisuus on lukea, tarkistaa ja allekirjoittaa muistio ennen kuin se laitetaan ilmoitustaululle tiedoksi. Allekirjoituksella sitoudutaan tehtyihin päätöksiin.
- Edellisen palaverin muistio pidetään näkyvillä niin kauan, kunnes uusi palaverimuistio on ilmestynyt. Vanha muistio arkistoidaan taukahuoneessa olevaan kansioon. Muistioihin merkitään juokseva numerointi.
- Työyhteisössä sitoudutaan noudattamaan yhteisesti sovittuja päätöksiä, asioista ei puhuta takanapäin eikä päätettyjä asioita muuteta ilman yhteistä sopimusta. Jos päätöksissä huomataan ristiriitaisuuksia, niistä huomautetaan asiallisesti.
- Palaverikäytäntöjen toteutumista seurataan säännöllisesti ja tarvittaessa niihin tehdään muutoksia yhteisesti sopimalla.

Loppupalautteessani kiinnitin valmentajana huomiota seuraaviin asioihin: Palaverissa vallitsi kaiken kaikkiaan positiivinen henki, jota vetäjä tuki olemuksellaan, vaikka tarkkailijan olemassa olo ja itselle vieraan asialistan asiat jännittivätkin. Tilanteeseen todettiin muuttuvan jo seuraavalla kerralla asialistan asioiden ollessa tutumpia vetäjälle. Osallistuminen oli epätasaista, mutta parantui loppua kohden. Jotta jokainen voi olla aktiivinen, tulee jokaisella olla oma esityslista, jota seurata ja johon tehdä tarvitta-

essa muistiinpanoja. Nyt kaikilla ei ollut kokonaiskuvaa siitä, mitä seuraavaksi oli tulossa, koska käytettiin yhteisiä esityslistoja. Vetäjän tuli jokaisen päätöksen jälkeen huolehtia ennen seuraavaan asiaan siirtymistä muistiinmerkitsijän saavan päätöksen oikeansisältöisenä kirjattuna ylös. Tämän todettiin tukevan myös sihteerin toimintaa. Mitä vähemmän vetäjä oli äänessä, sitä enemmän osallistumista oli mahdollista tapahtua. Hiljaisuutta oli osattava aluksi sietää.

Asialistalle merkittiin jatkossa myös käsiteltäväksi edellisen palaverin muistio, jotta voitiin seurata aiemmin päätettyjen asioiden toteutumista. Jos huomattiin toteutumattomuutta, syistä keskusteltiin ja kirjattiin ylös korjaavat toimenpiteet ja seuraavassa palaverissa palattiin asiaan. Päätösten vastuuhenkilöt kirjattiin selkeästi näkyviin. Asialistaa laadittaessa varottiin itsestäänselvyyksiä ja olettamuksia ja tarvittaessa siihen kirjoitettiin osallistujille valmistautumisohjeet.

6.5.3 Ohjauskäynnit tuotantokeittiössä

Kolme päivää ensimmäisen valmennusiltapäivän jälkeen valmentaja vieraili tuotantokeittiössä. Valmentajalle kerrottiin, etteivät kaikki olleet motivoituneita ja sitoutuneita tehtävien suorittamiseen ja ylipäätään koko kehittämistyöhön. Työntekijöille luvattiin keskustelun olevan luottamuksellinen, joten kaikkea tästä keskustelusta ei raportoida. Keskustelu päätettiin siihen toteamukseen, että tässä vaiheessa ei olla tekemässä tiimiä vaan parantamassa perustuksia ja tekemässä toimivampaa työyhteisöä. Keskustelu oli mielestäni luottamuksen osoitus valmentajalle asiantuntijana ja toisaalta työntekijöillä oli mahdollisuus nopeasti purkaa omia tuntojaan juuri olleen valmennusiltapäivän jälkeen. Vierailun tavoitteena oli myös vahvistaa yhteyshenkilön taitoja opastaessaan tehtävien suorittamisessa.

Oli sovittu, että omatoimisuuden ja aktiivisuuden kotitehtävää ja jokaisen henkilökoh-
taisia tavoitteita käsitellään yhteisesti valmennuspäivän jälkeisellä viikolla ruokatauon
päätteeksi, mutta kaikki eivät olleet sinä päivänä töissä. Koska ns. kotitehtävien teke-
minen oli uutta ja osa ei ollut vielä sitoutunut kehittämistyöhön täysin, eivät kaikki
yhteisestä käsittelystä huolimattakaan ottaneet itselleen omatoimisuuden kehittämis-
tehtävää. Yhteyshenkilön tehtäväksi jäi asiasta muistuttaminen ja esimiehen tehtäväksi
huolehtia, että kaikki ottavat itselleen tavoitteen. Osaksi laiminlyöntiin varmasti vai-
kutti se, että tavoitteita ei kirjattu yleisesti nähtäville, jolloin selkeää ryhmän painetta

ei asiasta muodostunut. Ongelmat ensimmäisen kotitehtävän suorittamisessa kertoivat, että jatkossa oli tärkeitä paloitella tehtävät vieläkin pienemmiksi ja selkeämmiksi osiksi, jotta niihin oli helpompi tarttua ja niitä oli helppo sekä nopea tehdä.

6.5.4 Työilmapiirin ja palautetaitojen kehittäminen

Me-hengen vaikutus työilmapiiriin

Toisena valmennusiltapäivänä tiistaina 19.2.2014 käsiteltiin me-henkeä, työilmapiiriä ja palautetaitoja. Tunnin mittainen valmennushetki alkoi sillä, että jokaiselle oli osoitettu istumapaikka yhden pitkän pöydän äärestä, eikä istumaan voinut mennä muualle. Paikalle oli etukäteen laitettu paperi, joka sisälsi me-henkeen liittyvän sanan Furmanin ja Aholan (2002, 15) tuplatähdestä. Paperit oli käännetty ympäri ja sen sai kääntää istuutumalla paikoilleen. Sanat luettiin, esiteltiin toisille ja mietittiin, mitä yhteistä sanoilla oli.

Hyvin nopeasti huomattiin sanojen liittyvän me-henkeen. Sen jälkeen perusteltiin hetken miettimisen jälkeen, miten oma sana liittyi me-henkeen. Seuraavassa on esitelty jokaisesta sanasta yksi kuvaus:

- *Tänään juuri naurettiin tosi makeasti!*
- *Onnistuminen tulee siitä, mitä tekee päivittäin.*
- *Välittäminen on toisen huomioimista.*
- *Aina on ongelmia, mutta kyllä niistä selvitään.*
- *Vastoinikäymisistä voi oppia.*
- *Kritiikkiä pitäisi osata ottaa suuttumatta vastaan.*
- *Loukkauksia ei pidä sietää.*
- *Oman ja toisen työn arvostaminen on tärkeää.*

Vaikeimmat sanat olivat ”loukkaus” ja ”arvostus”. Arvostuksen kohdalla puhuttiin palautteen antamisesta ja vastaanottamisesta. Loukkaantumisen kohdalla todettiin, että on vaikeaa asettua loukkaajaa vastaan, puolustautua. Mietittiin, miksi ylipäättään kukaan haluaa loukata ketään työpaikalla, kuuluuko se ammattimaiseen käyttäytymiseen ja milloin loukkauksista tulee työpaikkakiusaamista. Ymmärrettiin varmasti, mistä oli kyse. Tiedettiin, että työpaikalla kaikkia ei arvostettu samalla tavalla. Tiedettiin myös, että henkilöitä oli loukattu ja asiat olivat keskeneräisiä joiltakin osin. Huumoria oli

viljelty, mutta välillä se oli kääntynyt sanojaansa vastaan. Tämän vuoksi näistä sanoista todennäköisesti oli hankalaa puhua yhteisesti. Lopuksi todettiin, että nyt istutaan saman pöydän ääressä ja pöydän päälle voi nostaa, kuka tahansa, miten vaikean asian tahansa, ja asiasta pitää voida keskustella kenenkään suuttumatta, samalla tavalla kuin palaveripelisäännöissä oli aiemmin sovittu. Puheeksi ottaminen oli tästä edes sallittua, jopa toivottavaa.

Korostettiin hyviä asioita pohtimalla pariporinalla kolmen minuutin ajan: Mitä hyvää meidän työyhteisössä on? Vastauksiksi saatiin:

- Hyvät jutut ja hauskat hetket keskenään
- Hyvä yhteishenki
- Osa työntekijöistä osasi olla joustava tarvittaessa
- Monipuoliset työvuorot ja yötöitä ei tarvinnut tehdä

Tämän jälkeen mietittiin vastaavalla tavalla, mitä parannettavaa työyhteisössä oli.

Parannettaviksi asioiksi määriteltiin:

- Nurkkakokoukset
- Palautteen vastaanotto ja antaminen
- Tiedon panttaus ruokaohjeiden osalta.
- Jokaisen tulee joustaa tasapuolisesti

Seuraavaksi mietittiin pariporinalla, miten ongelmat voitaisiin ratkaista. Ratkaisuiksi esitettiin seuraavaa:

- Luodaan yhteiset pelisäännöt, miten toimia erilaisissa hankalissa tilanteissa.
- Joustetaan tasapuolisesti tilanteen mukaan.
- Ruokaohjeita arvioidaan jatkuvasti. Muutokset kirjataan keltaisille liimalapuille ja ohjeet korjataan koneelle mahdollisimman nopeasti
- Tietoa ei pantata, vaan käytetään sinistä taukahuoneen vihkoa, jonne kirjoitetaan kaikille tarkoitetut viestit näkyville. Työvuoroihin liittyvät viestit kirjoitetaan työvuorojen omille ilmoitustauluille.
- Asioista puhutaan avoimesti palaverissa, jolloin nurkkakokouksia ei tarvita.
- Lisätään itsekuria ja rohkeutta puhua asioista asioina toiselle.
- Vastapuolella ei ole lupa suuttua aiheettomasti.

Ratkaisujen lisäksi aluksi keskusteltiin ja lopuksi päätettiin vähentää työajan käyttämistä asioihin, jotka liittyivät Järvisen (2013, 54) sisäisen maailman yliotteeseen. Pakeneminen sisäiseen maailmaan nähtiin ”naulan lyömisenä omaan arkkuun”. Esimiestä kannustettiin tuntemaan pääpiirteet ryhmän toiminnan lainalaisuuksista, jotta voitiin tehokkaasti tarttua jo pieniinkin signaaleihin ongelmien ilmetessä.

Valmennuspäivänä pelisäännöt olivat tuntuneet hankalille. Nyt työyhteisöstä ehdotettiin huomaamatta pelisääntöjen luomista, eli pelisäännöille oli ”löytynyt tilaus” työyhteisöstä, eikä niitä tarvittu antaa ylhäältä päin. Tiedostamatta luotiin jo pelisääntöjä omalle toiminnalle nopeasti ja yksimielisesti.

Palautetaidot

Palautetaitojen käsitteleminen aloitettiin kiinnittämällä huomio positiivisiin asioihin. Sanonta ”kolmen positiivisen jälkeen pystyy ottamaan vastaan yhden negatiivisen palautteen,” piti edelleen paikkansa. Korostettiin palautteen annettavan omien havaintojen perusteella kärsivällisyyttä, itsehillintää ja toista huomioiden. (Jabe 2010, 152.)

Työntekijöille opetettiin rakentavan ja kannustavan palautteen vastaanottamista ja antamista. Heille annettiin kirjalliset toimintaohjeet seuraavan viikon viikkotehtävästä. Tehtävän tarkoituksena oli antaa jokaisena työpäivänä joko vahvistavaa tai rakentavaa palautetta työkaverille ja merkitä työpäivän jälkeen ylös, kenelle oli palautetta antanut, millaista se oli ollut ja mistä asiasta sitä oli annettu. Tarkoituksena oli saada työntekijät havahtumaan ja miettimään omia tapojaan kiittää ja kannustaa sekä esittää kritiikkiä toisille rakentavasti. Toiset kaipasivat palautetta, koska heidän mielestään sitä ei annettu juuri ollenkaan. Toisilla oli täysin erilainen mielipide asiasta ja oli joukossa myös niitä, jotka eivät omien sanojensa mukaan tarvinneet palautetta. Nyt jokaisen tuli ottaa haaste vastaan ja opetella toisen kannustamista.

Vastaukset kerättiin viikon päästä ja niistä koottiin lyhyt yhteenveto. Osan todettiin tehneen tehtävän hyvin tunnollisesti. Joukosta löydettiin myös kaksi tyhjää vastauspaperia. Syitä tyhjiin papereihin ei kysytty, koska mielestäni se ei olisi tuonut lisäarvoa. Yhtenä syynä saattoi olla vanha suomalainen perinne, että kiitosta ei vain osata sanoa ääneen - hiljaisuus oli myöntymisen merkki. Suoritetuista tehtävistä voitiin todeta annetun palautteen olleen monipuolista ja suuntautuneen eri kohteisiin. Vahvistavaa

palautetta oli annettu puolet enemmän kuin rakentavaa palautetta ja se oli ollut pääasiassa kiittämistä.

Seuraavassa valmennusiltapäivässä tehtävää sivuttiin lyhyesti. Rakentavan palautteen antamisen oli koettu olevan haasteellista, mutta palkitsevaa. Joku oli kokenut, että oli ollut turhauttavaa etsiä kiitoksen aiheita. Palautteen piti hänen mielestään olla vapaaehtoista ja aiheesta annettua. Korostin, että näin juuri olisi pitänyt ollakin ja kyseenalaistin, että oliko oikeasti ollut sellaisia päiviä tai jopa kokonainen viikko, jolloin eteen ei tullut yhtään kiitosta vaativaa tilannetta tai rakentavan palautteen tarvetta. Tehtävän tarkoituksena oli juuri ollut aukaista silmiä huomaamaan erilaisia tilanteita ja reagoimaan niihin tarvittavalla tavalla.

Lopuksi käsiteltiin edellistä harjoituspalaveria ja siihen tullutta tarkennusta viikkopalaverien pitämisestä. Keskusteltuani asiantuntijana esimiehen kanssa tiedottamisen ongelmista, tultiin tulokseen, että vuorovaikutuksen ja tiedottamisen lisäämiseksi kirjallisten viestien oheen otettiin käyttöön viikoittaiset lyhyet maanantaipalaverit, joissa käytiin nopeasti läpi kaikkia yhteisesti koskevat tulevan viikon tiedotettavat asiat. Samalla mahdollistettiin kysymykset epäselvistä asioista ja vähennettiin epätietoisuutta ja kirjallisten viestien tulkintaeroja. Jatkossa esimiehen tehtävänä oli valmistella lyhyt muistilista ennen viikonloppua. Se jätettiin viikonlopuksi taukahuoneeseen ja se käsiteltiin maanantain ruokatauon jälkeen. Samassa yhteydessä esimiehellä oli parempi mahdollisuus antaa palautetta työntekijöille tarvittavista asioista ja työntekijöillä kysyä epäselvistä asioista.

Lopuksi annettiin etukäteen tämän valmennushetken toinen viikkotehtävä ns. ”Toiveiden tynnyri” suoritettavaksi ennen seuraavaa kokoontumista. Työntekijöiden ja esimiehen tuli miettiä, mitä toiveita työntekijöillä on toisiaan ja esimiestä kohtaan. Koska tällä kertaa viikkotehtäviä oli kaksi, oli yhdyshenkilön tehtävänä jakaa ”Toiveiden tynnyrin” tehtäväpaperit ensimmäisen tehtävän suorittamisen jälkeen, jotta asiat eivät olisi menneet sekaisin. ”Toiveiden tynnyrin” avoimet kysymykset olivat seuraavat:

1. Mitä toivot esimieheltäsi?
2. Mitä toivot alaisiltasi/työkavereiltasi?
3. Mitä voit itse antaa työyhteisöllesi eli miten toimit rakentavasti?
4. Millaista tukea tarvitset/tarvitaan?

Vastaukset kerättiin nimettömänä vastausajan ollessa kaksi viikkoa. Yksi vastaus jäi puuttumaan. Eräs työntekijä ilmoittikin:

Ei minulla ole mitään toiveita esimiestä kohtaan ja sen takia en palauttanut!

Koska vastauspapereita ei saatu alkuperäiseen määräaikaan mennessä, osan unohtaessa palauttaa tehtävä, ”Toiveiden tynnyrin” anti jäi suunnitellulta kerralta toteutumatta. Viimeisellä pelisääntökerralla niihin ei ollut aikaa paneutua, joten ne käsiteltiin vasta arviointivaiheessa.

Vastausten perusteella esimieheltä toivottiin mm. tasapuolisuutta (50 % vastauksista), avoimuutta, johtajuutta, lisää huumorintajua, osallistumista käytännön työhön, järjestelmällisyyttä, iloisuutta, pitkäpinnaisuutta, työntekijöiden samanarvoisuutta sekä ymmärrystä siitä, että työntekijäkin voi sairastua.

Vastaavasti esimies toivoi alaisiltaan kokonaisuuksien hallintaa, ei vain ko. päivän työvuoron hallintaa. Hän mielestään ruokalistaa tulisi katsoa kauaskatseisemmin ja aterioita voisi esivalmistella tasapuolisesti kaikille, huomioimatta sitä, kuka seuraava on vuorossa (N. N. 2014a). Tämän vuoksi kaikkia tuli auttaa tasapuolisesti ja työyhteisössä oli paljon yhteisiä asioita, joiden hoitaminen kuului kaikille.

Esimies halusi olla tasapuolinen ja luotettava esimies, jolle voi antaa kaikenlaista palautetta. Työntekijöiden puolelta luvattiin tehdä joka päivä parhaansa, yrittää ottaa toiset huomioon, auttaa toisia, jos vain ehtii työtehtävästä riippumatta (50 % vastauksista), tehdä yhteistyötä, kuunnella toisia, olla kohtelias, iloinen ja joustava (25 %) ja jakaa työkokemusta. Eräässä vastauksessa oli päätetty sanoa mieltä vaivaava asia heti sopivan tilaisuuden tullen muiden tietoisuuteen ennaltaehkäisemään nurkkakokouksia.

Toisilta työntekijöiltä toivottiin takanapäin puhumisen loppumista, kohteliaisuutta, toisten kuuntelemista, toisten auttamista tarvittaessa, iloisuutta, joustavuutta (25 % vastauksista), tiimityötä, mukavasti sujuvia päiviä, yhteistyötä, rehellisyyttä (25 %), asiallista käytöstä ja avoimuutta. Lisäksi yhdessä vastauksessa toivottiin tultavan sanomaan asianosaiselle heti, jos jotain on jäänyt tekemättä tai, jos jonkin asian voi tehdä paremmin tai, jos jokin on vialla. Esimies toivoi omalta esimieheltään palautetta edellisen vuoden toiminnasta ja tuloksesta ja yhteisiä palavereja henkilöstön kanssa, mutta mainitsi myös aikapulan vaivaavan.

Vastauksista todettiin seuraavaa: Puolessa vastauksista toivottiin esimieheltä tasapuolisuutta. Esimies kertoi haastattelussaan (N. N. 2014a) jakavansa tehtäviä työvuoroja suunniteltaessa taitojen ja mielenkiinnon perusteella, mutta oli valmis kohtelevaan tasapuolisemmin työntekijöitään. Esimies tiedosti työntekijöiden arvostelevan häntä selän takana. Myös toiset työntekijät toivoivat nurkkapuheidien loppuvan ja rehellisyyttä toisiltaan. Esimiehen toive yhteistyöstä ja toisten tasapuolisesta auttamisesta tuli esiin myös työntekijöiden puolelta ja he olivat valmiita auttamaan toinen toisiaan, jos vain omilta töiltään ennättivät.

Kaiken kaikkiaan toiveet olivat sisällöltään työyhteisötaitoja koskevia ja perinteisiä käyttäytymissääntöjä ja kohteliaita tapoja. Osa toiveista kohdistettiin ammattitaitoiseen työtapaan, kuten esim. työtehtävien ennakointi. Perustehtävään viitattiin osuvasti:

Minkä laittaisit itselle, laita se myös muille!

Tässä lauseessa esiintyi myös toive laadusta ja laaduntarkkailusta, otettiin huomioon asiakkaan toiveet ja tyytyväiseksi tekeminen.

6.5.5 Työntekijöiden haastattelut

Kaikkia työntekijöitä haastateltiin teemahaastatteluin tutkimuksen loppupuolella väli- ja loppuarviointia varten. Tutkimusmenetelmänä käytettiin strukturoitua yksilöhaastattelua. Tarkoituksena oli tarkentaa kehittämistyön aikana esiin tulleita seikkoja sekä ohjata työntekijöitä itsearvioimaan omaa työtään ja osallistumistaan väliarviointivaiheessa. Työntekijöiden haastattelut pidettiin työpäivän lomassa. Vastaajille tähdennettiin luottamuksellisuutta ja sitä, että kenenkään yksittäiset vastaukset eivät tulleet tutkimuksesta ilmi, vaan vastauksista muodostettiin mm. työntekijöiden yhteinen kuva käsitellyistä asioista. Esimiehen vastaukset kirjattiin erikseen. Haastattelut toteutettiin rauhallisessa, vapaana olevassa terveystieteiden työhuoneessa ja nauhoitettiin litteointia, teemoittelua ja dokumenttianalyysia varten. Haastattelun teemat on esitelty liitteellä 3. Haastatteluista todettiin seuraavaa:

Työyhteisön perustehtävä ei ollut ennen valmennuspäivää ollut kaikille työntekijöille selkeä. Työyhteisö ei mieltänyt itsellään olevan visiota, johon selkeästi pyritään, vaan työtä tehtiin yksi päivä kerrallaan. Työyhteisössä mietittiin työpaikan pysyvyyttä. Toivottiin saatavan tietoon edellisvuoden budjetin toteuman, jotta voitaisiin kehittää toimintaa kannattavammaksi ja sitä kautta luoda pysyvä työpaikka jatkossakin. Muu-

toksien kohtaaminen oli koettu haasteelliseksi. Uskottiin jopa kehittämistyön olevan ”sula mahdottomuus”, koska kaikkien ei uskottu sitoutuvan työhön sataprosenttisesti. Haluttiin ottaa vastuuta omasta työstä ja lisätä oma-aloitteisuutta. Myös toisten toivottiin lisäävän omatoimisuutta. Oman itsensä kehittäminen koettiin pääasiallisesti tärkeänä, mutta siihen ei koettu olevan aikaa, taitoa ja voimavaroja. (N. N. 2014b; Työntekijät 2014.)

Haastatteluissa kerrottiin pidettävän työyhteisöstä sen työntekijöiden vuoksi. Työkavereita pidettiin joissakin tapauksissa yhteistyökumppaneina. Muutama mielsi kuitenkin työpaikan hankalaksi yhteiseksi sukupuolijakauman vuoksi. Eräs työntekijä totesiikin:

Yksikin mies olisi tasoittanut naisvaltaista työyhteisöä.

Toiminta nähtiin johtajakeskeisenä. Työntekijät tiesivät nurkkakokouksissa käsiteltävän myös toisia työntekijöitä ja heidän työn hoitamistaan koskevia asioita. Palaverien kerrottiin olevan esimiehen yksinpuheluja, koska työntekijät eivät osallistuneet kovin vapaaehtoisesti keskusteluun ja päätöksentekoon. Koettiin, että aina ei uskallettu kertoa omaa mielipidettä, koska pelättiin esimiehen tai toisten työntekijöiden suhtautumista asiaan. Tästä oli seurannut vapaan keskusteluilmapiirin katoaminen. (Työntekijät 2014.)

Esimieheltä toivottiin tasapuolisempaa suhtautumista mm. työvuorosuunnittelussa. Koettiin toisten saavan tehdä, mitä he halusivat, eikä sitä, mitä työvuorossa tuli tehdä. Haluttiin esimiehen tarttuvan jämäkämmin työyhteisössä esiintyviin ongelmiin. Tasapuolisuuden toivottiin näkyvän myös työntekijöiden kohtelussa. Kaikkien työntekijöiden ei nähty työskentelevän samalla viivalla, vaan toisia saatettiin suosia ja toisten tekemisiä tarkkailtiin tarkemmin. (Työntekijät 2014.)

Haastattelujen mukaan työyhteisö piti itseään työryhmänä, ei tiiminä. Joidenkin mielestä tiimin tekeminen sen hetkisestä työyhteisöstä oli mahdottomuus. Onneksi löytyi myös niitä, jotka näkivät tiimin olemassa olon tulevaisuudessa mahdollisena. Samanaikaisesti kuitenkin koettiin olevan paljon tehtävää ennen kuin tuotantokeittiötä voidaan kutsua tiimiksi. Nähtiin luonnollisempana kehittää omaa työtään tehokkaammaksi ja toimivammaksi. Palaverikäytäntöjä toivottiin parannettavan vaikutusmahdollisuuksien kasvattamiseksi. Suurimman osan mielestä työyhteisön nähtiin toimivan lähes moitteettomasti. (Työntekijät 2014.)

Työyhteisössä koettiin viestinnän eriaikaisuutta - toiset saivat viestit tietoonsa ennen toisia. Osasyys nähtiin vuorotyö työntekijöiden ollen eriaikaan töissä. Tiedottamisen haasteeksi nostettiin poissaolevien tiedottaminen ja se, kuinka paljon he itse ottivat vastuuta tiedon hankinnasta. Tämän vuoksi kehittämistyön viestinnän ongelmat todettiin olevan pääasiassa sisäisen viestinnän puutteita. (Työntekijät 2014.)

Ulkoisen viestinnän todettiin toimivan ”niin hyvin kuin se siinä taloudellisessa tilanteessa kuntasektorilla pystyi toimimaan”.

Median tehokkuudesta johtuen valtuuston ja lautakuntien päätökset luettiin aamukahvipöydässä ennen töihin lähtöä (M. M. 2014).

Tällöin esimiehen ulkoisen tiedottamisen mahdollisuuksien olivat erittäin rajalliset. (N. N. 2014b; Työntekijät 2014.)

Esimiehen (N. N. 2014b) mukaan kaikkia koskevat tiedotteet laitettiin kahvihuoneen ilmoitustaululle, työvuorojen läheisyyteen heti niiden ilmestymisen jälkeen. Tiettyä työvuoroa koskevat viestit kiinnitettiin työvuoron työpisteen läheisyyteen omalle ilmoitustaululleen. Ilmoitustaulujen viestilappujärjestelmä todettiin monimutkaiseksi, mutta parempaa järjestelmää ei oltu löydetty. Oletettiin jokainen työntekijän löytävän työvuoroaan koskevan tiedon.

Tärkeimmistä asioista oli esimiehen mukaan kanssa keskusteltu suoralla viestinnällä yhteisesti ”jossakin sopivassa välissä”. Esimies oli todennut olevan vaikeaa muistaa, kelle oli sanottu ja mitä, jolloin pelkästään suoraan viestintään perustuvassa tiedottamisessa joku oli aina vaarassa jäädä viestin ulkopuolelle. Tämän vuoksi kaikille tarkoitetut viestit kirjoitettiin taukokuoneen ilmoitustaululle kaikille nähtäviksi, koska näin myös poissaolijoilla oli mahdollisuus saada viesti samansisältöisenä kuin paikallaolijoillakin. Palaverimuistiot oli kuitattu nähdyksi henkilökohtaisella allekirjoituksella. (N. N. 2014b.)

6.5.6 Oven avaus arvoille ja yhteisöllisyydelle

Arvokeskustelu

Kolmantena valmennusiltapäivänä ti 11.3.2014 keskityttiin aluksi työpaikan arvoihin. Keskusteltiin tiimi-arvoista todeten ne tärkeiksi ja tavoiteltavan arvoiksi. Todettiin

mm. joustavuuden ja itseohjautuvuuden lisääntyneen kevään aikana. Muutokseen suhtauduttiin aiempaa avoimemmin, mutta avoimuutta toivottiin lisää.

Työpaikan omia arvoja prosessoitiin lumipalloeefektin avulla. Ennakolta arvojen käsittely miellettiin vaikeaksi (Työntekijät 2014). Työhön ryhdyttiin kuitenkin avoimesti ja asiaan paneuduttiin tarkasti. Arvopohdinta jaettiin kolmeen osaan:

1. Mitä säilytettäviä arvoja työyhteisössä on?
2. Mitä arvoja haluaisitte parantaa?
3. Mitä poisheitettäviä arvoja on tällä hetkellä?

Arvoja mietittiin motivoituneesti ja ajan loppumisen takia tehtävälle annettiin lisää aikaa seuraavan viikon tiistaihin saakka. Arvopohdinnan tuloksena laadittiin tuotantokeittiölle omat arvot (liite 4), jotka myöhemmin kehystettiin ja laitettiin taukuhuoneen seinälle kaikkien näkyville. Säilytettäviksi arvoiksi määriteltiin vastuullisuus, huolellisuus ja hyvä käytös sekä halu tehdä asiakkaille hyvää, maistuvaa ja laadukasta ruokaa. Parannettaviksi arvoiksi kirjattiin joustavuus, vastuullisuus, auttamisen halu, kiittäminen ja työtoverin huomioiminen sekä yhteishengen lisääminen. Poisheitettäviksi arvoiksi saatiin liika nuukuus ja takanapäin puhuminen.

Yhteisöllisyys

Toisena asiakokonaisuutena käsiteltiin yhteisöllisyyttä sen lisäämistä työyhteisössä yhteistyön kautta. Liikkeelle lähdettiin perinteisestä yhteisöllisestä laskutoimituksesta $2+2=5$ eli ”Yhteisöllisesti olemme enemmän!”. Yhteisöllisyydestä kerrottiin, mitä se on, miksi sitä tarvittiin ja miten se saavutettiin mallin. Mallina käytettiin Jäppisen (2012) mallia, joka on kuvattuna sivulla 33.

Asiat tiedostettiin ja tunnistettiin tuttuina asioina. Se nähtiin nyökyttelynä ja vilkkaana keskusteluna. Kyseenalaistettiin lausahdus: ”En ehdi nyt auttaa”, ja mietittiin, onko nykypäivänä enää varaa sanoa näin. Tässäkin työyhteisössä tiedettiin toisten auttavan paljon ja toisten pysyvän tiukasti omassa tehtävässään. Lisäksi oli niitä, jotka auttoivat mielellään muita omien töidensä ohella. Tässä vaiheessa huomautettiin joskus oman työn laadun kärsineen liiasta auttamista ja virheiden kasvavan. Asiaa pohdittiin oman sekä toisten työkentän että yhteisen harmaan alueen pohjalta. Lopputuloksena toivot-

tiin enemmän harmaan alueen yhteiskäyttöä, mutta tietoista poistumista omiin töihin avun tarpeen loppuessa.

Henkilökohtaiseksi viikkotehtäväksi annettiin ”Asiantuntijuuden näkyväksi tekeminen” -tehtävä, jossa jokainen työntekijä arvioi jokaista työntekijää asiantuntijuuden näkökulmasta ja mietti, mitä erikoisosaamista tai hiljaista tietoa ko. työntekijällä on. Paperille oli kirjattu ruudukkoon kaikkien työntekijöiden nimet, ja jokaisen omaan ruutuun kirjattiin kyseessä olevan työntekijän hiljainen tai näkyvä osaaminen. Vastauksista koostettiin yhteenveto, joka esiteltiin viimeisellä valmennuskerralla työntekijöille. Mitä useammin jokin ominaisuus oli esiintynyt työntekijän kohdalla, sitä suuremman painoarvon ominaisuus henkilöllä sai ja vahvisti täten hänen asiantuntijuuttaan ja osaamistaan. Asiantuntijuus liitettiin sopivaan adjektiiviin, joka alkoi samalla kirjaimella kuin etunimi. Tuotantokeittiön henkilökunta esiteltiin seuraavasti: A. Ahkera, A. Avulias, H. Hellittämätön, L. Luotettava, M. Mutkaton, P. Ponteva, P. Pätevä, T. Tunnollinen ja T. Tekninen.

Esittelyn jälkeen käytiin lyhyt keskustelu, millainen moniosaajien joukko työyhteisössä todellisuudessa oli, vaikka kaikkien kuvauksessa termiä ei oltukaan käytetty. Lisäksi todettiin löytyvän erityistä osaamista, kuten atk-taitoja ja koneiden korjaustaitoa. Leipureita ja hyviä keittäjiä oli useita, mutta joukosta tunnistettiin yksi, jolla maustaminen oli hyppysissä.

6.5.7 Pelisääntöjen rakentaminen

Neljäntenä kertana tiistaina 25.3.2014 käsiteltiin ja muodostettiin yhteiset pelisäännöt. Valmennustunti käynnistettiin kertaamalla työyhteisön perustehtävä. Sen jälkeen esiteltiin äsken esitelty asiantuntijuuden yhteenveto ja ryhdyttiin rakentamaan työyhteisön pelisääntöjä OPERA-prosessin avulla. Pohjana käytettiin palaveripelisääntöjä, työyhteisön ilmapiirin yhteydessä nousseita tavoitteita ja arvojen huoneentaulua. Lisäksi työntekijöille kerrottiin lyhyesti teoriaa pelisäännöistä. Pelisäännöt luotiin Kontiaisen ja Skyttän (2010, 219) mallin (taulukko 2) mukaisesti pala kerrallaan.

Aiheita määriteltäessä työntekijät saivat itse päättää haluamansa aiheet. Seuraavaksi sovittiin pelisääntöjen sisällöstä ja tarkistettiin, että pelisäännöt olivat mitattavissa olevia yksiselitteisiä sääntöjä. Jokaisen haluttiin ottavan vastuuta yhteisistä asioista,

tehdyistä päätöksistä ja auttavan tarvittaessa muita. Yleiseksi sanktioksi määriteltiin avoin ja ystävällinen puheeksi ottaminen ja tarvittaessa keskustelu sääntöjen rikkojan kanssa. Toivottiin hienotunteisten ja aikuismaisten sanktion olevan toimivampi kuin selkeän rangaistuksen. Sovittiin myös, että jos lempeät keinot eivät auta, niin esimiehellä on velvollisuus puuttua sen jälkeen jämäkästi rikkeisiin ja edetä tarvittavalla tavalla eteenpäin.

TAULUKKO 2. Esimerkki ”Vastuullisuus”-pelisäännön kirjaamisesta (Kontiainen & Skyttä 2010, 219)

Pelisäännön aihe	Vastuullisuus
Tarkoitus	Työyhteisössä työskennellään yhteisvastuullisesti. Jokaisella on omat työtehtävät, jotka hoidetaan sovitusti. Muutoin kuormitetaan toisia kohtuuttomasti jouduttaessa paikkaamaan toisen työntekijän tekemättä jättämisistä.
Pelisääntölause	”Noudatan sovittuja sääntöjä.”
Sanktio pelisäännön rikkomisesta	Ystävällinen huomautus asiasta.

Lopuksi julkaistiin pelisäännöt, joihin kaikki olivat sanojensa mukaan sitoutuneet. Niitä sovittiin seurattavan säännöllisesti vähintään puolivuosittain, mutta tarvittaessa useamminkin kuukausipalaverien yhteydessä. Sääntöjen noudattaminen todettiin kuuluvan kaikille ja jokaisella olevan oikeus huomauttaa sääntöjen noudattamattomuudesta. Aiheiksi tulivat joustavuus, vastuullisuus, yhteistyö, hyvä käytös, ongelmatilanteet, luottamus ja avoimuus, tasapuolisuus ja kiittäminen eli aiheet perustuivat aiemmin tehtyyn eettiseen huoneentauluun. Seuraavassa on lueteltu yhdessä laaditut pelisääntölausekkeet:

1. Olen valmis joustamaan.
2. Käyttäydyn hyvien tapojen mukaisesti.
3. Noudatan sovittuja sääntöjä.
4. Seison sanojeni takana.
5. Teen toiselle sen, mitä toivoisin itselleni tehtävän.
6. Kannan korteni kekoon.
7. Aidolla kiitoksella annan hyvän mielen.
8. Työtehtäviä jaetaan tasapuolisesti.

Suurin osa pelisäännöistä todettiin liittyvän perinteisiin hyviin tapoihin, jotka olivat työyhteisössä päässeet ehkä unohtumaan. Sovittiin, että puolen vuoden päästä tarkas-

tuspalaverissa voidaan osa jättää pois ja tarvittaessa ottaa uusia sääntöjä tilalle. Sovittiin myös vältettävän sääntöviidakkoa ja keskityttävän enintään kymmeneen sääntöön kerrallaan ja pidettävän niistä sovitusti kiinni.

6.6 Tsemppiseminaariterveiset kokemustenvaihtoseminaarina

Kokemustenvaihtoseminaarivaihe oli haastava toteuttaa näin nopeassa kehittämistyössä. Koko aika oli kulunut uuden luomiseen ja varsinainen ideoiden käyttöön otto ja kokeileminen jäivät kehittämistyön päättymisen jälkeen toteutettavaksi. Kokemuksia vaihdettiin kahden työntekijän pitämässä Tsemppiseminaarin koulutushetkessä 18.3.2014, jolloin koulutuksessa käyneet työntekijät kertoivat toisille työntekijöille koulutuksen annista ja terveisistä. Sattumalta Seija Lintukankaan koulutuksessa oli käsitelty työyhteisön kehittämistä ilon, imagon, maun ja arvostuksen pohjalta. Materiaalin pohjalta keskusteltiin oman työyhteisön sen hetkisestä tilasta ja verrattiin tehtyjä toimenpiteitä Lintukankaan materiaaliin.

Havaittiin Lintukankaan (2014) korostavan samoja kehittämiskohteita kuin, mihin työyhteisön kehittämisessä oli tartuttu. Me-hengen oli huomattu parantuneen yhdessä työn ilon ja sitoutumisen kanssa. Keskusteluissa korostettiin vastuuta paikata spontaanisesti ja ystävällisesti toiselle sattuneita virheitä. Työyhteisön havaittiin olevan osaava joukko, jonka työyhteisötaidot olivat kolmen kuukauden aikana kasvaneet. Lintukangas oli korostanut työyhteisötaitojen merkitystä toimivassa työyhteisössä. ”Yhteen hiileen puhaltaminen” oli lisääntynyt, mutta vielä tarvittiin kaikkien tasaroista osallistumista ”puhaltamiseen”. Toisten arvostamiseen toivottiin Lintukankaan mukaisesti kiinnitettävän jatkossa enemmän huomiota ja ammattimaisen käytöksen lisääntyvän.

Jatkossa toivottiin Lintukankaan (2014) mukaisesti itse tehdyn ruuan arvostamista. Eväiden sijaan tulisi syödä sitä ruokaa, mitä oli itse laitettu. Tämän todettiin olevan valtakunnallista keskustelua vaativa asia verotuksen vuoksi. Omaa ruokaa haluttiin syödä, mutta omien eväiden nauttiminen oli jollekin taloudellisesti edullisempaa kuin syödä henkilökunnan aterialipulla. Samalla opittaisiin katsomaan asioita asiakkaiden silmin ja tuottamaan asiakkaan haluamaa palvelua.

Oltiin myös yhtä mieltä Lintukankaan (2014) kanssa siitä, että osaamista tulisi jatkuvasti kehittää ja jokaisen henkilökohtainen vastuu olisi osallistua täydennyskoulutukseen vuosittain. Jakamalla koulutusten aiheet tasaisesti eri työntekijöille, opitun tiedon jalkauttamisella ja jakamisella koulutustapahtuman jälkeen muulle työyhteisölle lisättiin moniosaamista. Tulevaisuudessa tulisi myös miettiä, miten aterioiden valmistaminen ja tuottaminen saadaan työyhteisössä muutettua enemmän palveluksi, jossa korostettaisiin asiakasnäkökulmaa, avoimuutta ja joustavuutta. Tärkeää olisi enemmän miettiä, miten oma työpanos vaikuttaa koko systeemin laadukkuuteen.

Kokemustenvaihtoseminaarin toisessa osassa työntekijöiden haastattelujen (2014) yhteydessä kysyttiin heidän mielipidettään työyhteisön kehittämistoimista, tämän hetkisestä tilanteesta sekä heidän omasta panoksestaan väliarviointivaiheessa. Suurimman osan mielestä siihenastiset kehittämistoimet olivat olleet hyviä ja tärkeitä ja ne olivat tuottaneet toivottua tulosta. Muutama arvosteli joidenkin työntekijöiden sitoutumattomuutta ja vähättelyä sovittuihin toimenpiteisiin. Viikkotehtävät oli pääsääntöisesti nähty hankalina, mutta mieltä avaavina ja sen vuoksi hyvinä ratkaisuin. Harmiteltiin joidenkin ns. avainhenkilöiden poissaoloa tietyistä kehittämisiltapäivistä tai hetkistä, koska heidän osallistumista juuri sinä kertana oli pidetty tärkeänä. (Työntekijät 2014.)

Kehittämistoimien vuoksi toiminnan nähtiin muuttuneen positiivisimmaksi. Oli myös niitä, jotka pessimistisesti suhtautuen kertoivat kaiken palaavan entiselleen. Tällöin pyrittiin keskustelussa tuomaan esille optimistisempi näkökulma, jota tarvittiin uusiutumiseen yhdessä avoimen suhtautumisen kanssa. Pääsääntöisesti oma työpanos nähtiin hyvänä ja kehityspositiivisena. Etenkin, kun asioista oli käsitelty laajasti, tietopohjaa oli kasvatettu ja asioita oli perusteltu eri näkökulmista katsoen. (Työntekijät 2014.)

6.7 Ruokapalveluyksiön toimivuuden arviointi

Arviointikeskustelu pidettiin 31.3.2014 arvioiden konkreettisia tuloksia. Aluksi kerrattiin tavoitteet ja päätavoitteista muodostetut osatavoitteet. Lopuksi arvioitiin yhteisesti käytyä matkaa loppuarviointikyselyllä (liite 5). Kysely tehtiin kirjallisesti paikan päällä arvioiden 32 väittämää Likertin asteikon mukaisesti. Kyselylomakkeen lopussa oli avoin kysymys omille mietteille. Kahdelle poissaolijalle annettiin mahdollisuus vastata kyselyyn jälkikäteen. Vastaukset saatiin kaikilta yhdeksältä työyhteisön jäseneltä.

Ruokapalveluyksikön toimivuutta tarkasteltiin vertaamalla ryhmätöiden vastauksia lähdekirjallisuuteen ja toiminnan nykytilaa lähtötilanteeseen. Ruokapalveluyksikön toimivuuden nykytilan määriteltiin olevan seuraava:

6.7.1 Motivoituneisuus ja sitoutuneisuus

Ensimmäisenä arvioitiin motivoituneisuutta ja sitoutuneisuutta. Väitteen 2 vastauksista voitiin todeta työntekijöiden olleen omasta mielestään motivoituneita kehittämään työyhteisöään vastausten sijoittuessa ”jokseenkin samaa mieltä” ja ”täysin samaa mieltä” -kohtiin. Loppuvaiheessa ryhmävireen huomattiin kasvaneen ja sen vuoksi työskenneltiin motivoituneemmin kuin aiemmin. Motivaation todettiin silti jakautuneen edelleen epätasaisesti.

Työyhteisöä valmennettiin ja asioita perusteltiin monesta eri näkökulmasta ja annettiin työntekijöiden itse oivaltaa, mistä oikeastaan oli kyse ja, mitä käsittelemisestä olisi hyötyä ensin yksilötasolla ja myöhemmin organisaatiotasolla. Valmennustunteja järjestettiin kaiken kaikkiaan valmentajan johdolla 16 tuntia. Valmennushetket toteutettiin suunnitellusti aluksi kolmen viikon välein ja lopussa kahden viikon välein. Lisäksi työntekijöiden arvioitiin tehneen viikko- ym. tehtäviä kahdeksan tunnin ajan.

Vaikka sitoutumista rakennettiin tietoisesti alhaalta ylöspäin, olisi esimiehen tuki ollut erityisen tärkeää jo heti ensi metreiltä saakka. Borgmanin ja Packalénin (2002, 44) mukaisesti sitoutumisen lähtee esimiehestä ja siirtyy sitä kautta alaspäin työntekijöihin. Etenkin ajan puute ja kehittämistyöhön tarvittavan ajan löytäminen todettiin haasteelliseksi. Priorisointia olisi tarvittu enemmän. Esimiehen sitoutuminen kehittämistyöhön auttoi myös työntekijöiden sitoutumista.

Sen sijaan epäily toisten sitoutumisesta näkyi vastauksissa. Väittämässä 3 kysyttiin mielipidettä toisten työntekijöiden sitoutumiseen 67 % vastaajista vastatessa ”jokseenkin samaa mieltä”. Joukossa oli ilmeisesti joku tai joitakin, joiden toimintaan tai sitoutumiseen kolmen kuukauden aikana ei oltu täysin tyytyväisiä. Valmennuskertoja pidettiin merkityksellisinä työntekijöiden sitoutumisen kasvattamisessa kaikkien ollessa myöntämielisiä kohdassa 1. Asiaan oltiin kiinnitetty huomiota myös työntekijöiden haastatteluissa (2014). Asiantuntijuuden näkyväksi tekeminen -tehtävän avulla oli tuotettu innostusta ja onnistumisia ja sitä kautta motivoitumista.

6.7.2 Tiimitaitojen kehittäminen

Perustehtävän kirkastaminen

Perustehtävä käytiin läpi yhteisesti ja työyhteisölle annettiin vielä mahdollisuus tarkentaa sanamuotoja. Todettiin perustehtävän kertovan tavoitteestaan monipuolisemmin kuin aikaisemman toiminta-ajatuksen sekä ottavan huomioon omavalvonnan merkityksen laadun varmistajana. Palvelunäkökulmasta tarkasteltuna uusi perustehtävälauseke sisälsi myös asiakkaan näkökulman.

Loppuarvioinnin väittämän 5 perusteella ymmärrettiin perustehtävän merkitys oman työn kannalta 78 prosenttisesti täysin. Alkuperäinen toiminta-ajatus oli ymmärretty kohtalaisesti ja uusi perustehtävä hyvin, jopa erinomaisesti (Työntekijät 2014). Perustehtävän yhteyttä eri toimintoihin oli kehittämistyön edetessä tasaisin väliajoin korostettu ja koko toimivan työyhteisön kehittämisprosessi oli laadittu perustehtävän pohjalle Järvisen (2013, 27) ja Lappavirran (2009, 14 - 15) mukaisesti. Sisäisestä maailmasta oltiin päästy osittain takaisin työnmaailman puolelle, mutta tiedettiin edelleen esiintyvän asioita, joista tuli voida luopua jatkossa. Haastattelujen (Työntekijät 2014) mukaan sisäinen maailma oli kehittämistyön aikana joidenkin mielestä pienentynyt.

Osaamista tarkasteltiin K-Instituutin materiaalin (2010), ”Asiantuntijuuden näkyväksi tekeminen”-tehtävän, ”Toiveiden tynnyrin” sekä työntekijöiden (2014) haastatteludokumentteja analysoimalla. K-Instituutin materiaalissa osaamista kuvattiin pysyvuoraan akselilla perustaso (kehitettävää), osaaja (riittävä) ja kehittäjä (erinomainen). Arvioitiin henkilökunnan tietoja, taitoja, asennetta ja kokemusta. (Hyppänen 2013, 132.) Kaikkien tiedollinen osaamistaso nähtiin vähintään riittävänä. Sen sijaan tietojen päivittämistä ja taitoa analysoida ja kehittää toimintatapoja tarvittiin lisää. Sijaisia tässä otoksessa ei ollut mukana.

Taidollisesti arvioituna työyhteisössä nähtiin olevan monia joustavasti ja toista tukien toimivia, opastavia ja neuvovia työntekijöitä, jotka auttoivat toisiaan tarvittaessa. Lisäksi muutamat työntekijät halusivat kehittyä taitoalueella osaajasta kehittäjiksi. Asenteissa oli mielestäni eniten hajontaa ja parantamisen varaa. Oli niitä, joille oma kehittyminen oli erityisen tärkeää, mutta myös niitä, joilla asenne oli perustasoa tai riittävää. Se, oltiinko valmiita oppimaan lisää, vai koettiinko nykyisen tilan olevan riittä-

vää, jäi epäselväksi joidenkin osalta. Kokemusta todettiin olevan vähintään kolmen työvuoden verran ja voitiin todeta yhtä tai kahta lukuun ottamatta omattavan laaja-alaisen kokemuksen toimintaympäristöstä ja yhteistyöverkostoista. (Hyppänen 2013, 132; Työntekijät 2014.)

Moniosaamista oli korostettu ja työyhteisössä oletettiin olevan lähtökohtaisesti kaikentyyppistä osaamista riittävästi (2014a). Esimiehen sijaistaminen oli jaettu kahdelle työntekijälle, joista toisella oli enemmän työkokemusta kuin toisella, mutta vastaavasti toisella taas enemmän koulutusta ja sitä kautta myös mahdollisuuksia kehittyä. Esimiehen tiedettiin tarvitsevan kaikkia Hyppäsen (2013, 117) neljää osaamisaluetta, mutta omasta mielestäänkin tarvitsevan lisäkoulutusta hallitakseen kaikkia osa-alueita riittävästi (N. N. 2014a). Työntekijöiden osaamisen havaittiin rajoittuvan pääasiassa tuotannollis-tekniseen osaamiseen, kuten keittämiseen ja leipomiseen. Tulevaisuudessa entistä enemmän tarvittavia atk-taitoja todettiin olevan yhdellä työntekijällä. Koneiden korjaus- ja huolto-osaaminen ja kiinnostus rajoittui yhden työntekijän osaamiseen, samoin kuin erikoisruokavalio-osaaminen.

Varsinaisen nimetyn dieettikeittäjän työvuoro oli sijoitettu arkipäivien aamuvuoroihin, aikoihin jolloin päiväkodissa oli eniten ruokailijoita. Iltavuorossa ja viikonloppuna erillistä dieettikeittäjää ei ollut, vaan keittäjän tehtävänä oli valmistaa myös dieetit. Tarvittiin lisää erikoisruokavalio-osaamista dieettien turvallisuuden ja ravitsemuksellisuuden takaamiseksi. Liiketoimintaosaamista todettiin olevan pääasiassa vain esimiehellä. Asiakasosaamisessa oli todettu esiintyvän pitkin kehittämistehtävää puutteita ja tämän kehittämistyön tarkoituksena oli parantaa henkilökohtaisia valmiuksia, kuten vuorovaikutusta. (Hyppänen 2013, 117.)

Nonaka ja Takeuchi (1995) ovat jaotelleet tiedon hiljaiseen ja täsmälliseen tietoon. Täsmällistä tietoa voidaan heidän mukaansa kuvata sanoin ja numeroin. Keittiötyössä tällaista tyypillistä tietoa ovat ruokaohjeet ja valmistustavat. Hiljaisen tiedon on todettu olevan kokemuspäistä ja henkilökohtaista ja sen on nähty kehittyvän vuosien saatossa henkilön ammattitaidoksi. Hiljaista tietoa tehtiin näkyväksi mm. ”Asiantuntijuiden näkyväksi tekeminen -tehtävän avulla. Sillä haluttiin nostaa esiin erilaista osaamista ja mahdollistaa puuttuvan tiedon hankinta toiselta työntekijältä. Joukossa oli useita sellaisia työntekijöitä, joilla taito oli ns. ”hyppysissä”. He tiesivät vuosien kokemusten perusteella, millainen menekki kullakin ruualla oli ruokalistassa - kysymättä

sitä muilta. Heillä oli taitoa selviytyä kiperistä tilanteista monipuolisen kokemuksen vuoksi. (Hyppänen 2013, 112.)

Oma-aloitteisuuden ja aktiivisuuden kehittäminen

Henkilökohtaisen oma-aloitteisuuden ja aktiivisuuden kehittämisestä yleisimmäksi kehittämiskohteeksi oli valittu kärsivällisyyden lisääminen sekä asioiden hoitamisessa että ihmissuhteissa. Menetelminä oli käytetty toisen osapuolen kuuntelemista loppuun asti ja oman itsehillinnän systemaattista ja tietoista lisäämistä. Toiseksi yleisimmäksi teemaksi oli valittu rohkeus puuttua vaikeisiin tilanteisiin ja oman mielipiteen sanominen pelkäämättä toisten reaktiota tai toimintaa. Kolmanneksi yleisimmäksi teemaksi oli valittu palautteen vastaanotto ja antaminen. Lisäksi tavoitteissa oli useita yksittäisiä henkilökohtaisia tavoitteita, jotka työntekijät olivat katsoneet itselleen tärkeiksi. Asioita oli selvästi mietitty ja huomioitu koko työyhteisön tarve, mihin osa-alueisiin jatkossa tulisi enemmän kiinnittää huomiota.

Loppupalautteessa 67 % vastaajista määritteli oman aktiivisuuden lisääntyneen varmuudella viimeisen kolmen kuukauden aikana ja yksi vastaajista oli lähes samaa mieltä. Yksi ei osannut sanoa ja yksi oli sitä mieltä, että aktiivisuudessa ei ollut tapahtunut muutosta (väite 16). Aktiivisuutena voitiin ajatella palaveriaktiivisuutta tai vuorovaihtuksen aktiivisuutta.

Itsetunto todettiin tärkeäksi osaksi itsensä johtamista (Työntekijät 2014; N. N. 2014b). Tuotantokeittiössä toiset osasivat johtaa itseään paremmin kuin toiset. Mielestäni kauteiden esiintyminen oli yksi oire itsensä johtamisen puutteesta. Itsensä johtamisen on tutkimuksissa huomattu olevan kokonaisvaltaista toimintaa, joka näkyy sekä vapaa-aikana että työelämässä. Olemalla tietoinen omista tarpeistaan, puutteistaan ja tunteistaan, saattoi jokainen ohjata itseään paremmin mm. ristiriitatilanteessa. Muuten energia käytetään helposti toisten syytelyyn. Työyhteisössä oli etsitty usein virheitä ratkaisujen sijaan. (N. N. 2014b). Itseluottamuksen lisäämisen tiedettiin lisäävän itsensä johtamista ja vastuun kantoa. Johdon tuli jatkossa osoittaa enemmän tukea työntekijöitä kohtaan ja antaa erilaista palautetta suoritetusta työstä (Hyppänen 2013, 286 - 287.)

Pelissäännöt

Ennen pelisääntöjä esiteltiin kehystetty ”Meidän arvomme”-taulu (liite 4) ja luovutettiin se esimiehelle ripustettavaksi seinälle. Alun perin oli ajateltu arvojen laatimisen ja käsittelyn olevan haasteellista ja vaikeaa. Itse arvojen pohdinta oli ollut yllätyksellisesti helppoa ja verraten lyhytaikaista. Yhteisiin arvoihin oltiin tyytyväisiä toden niiden tuntuvan ”omilta”. Loppuarvioinnin kohdassa 23 oli esitetty työyhteisön ja omin arvojen olevan samansuuntaisia. Vastaajista 67 % oli täysin samaa mieltä, 33 % lähes samaa mieltä ja yksi vastaajista ei osannut sanoa kantaansa. Skyttän (2000, 66) käyttäytymisen malliin perustuen todettiin ryhmähenkeä olevan mahdollista kasvattaa arvojen osalta. Sen, miten jatkossa asennoiduttiin toteuttamaan yhdessä sovittuja päätöksiä, todettiin vaikuttavan käyttäytymisen kehittymiseen.

Seuraavana esiteltiin pelisääntölausekkeet ja samoin kuin perustehtävän kohdalla, näitäkin oli mahdollisuus vielä tässä vaiheessa korjata, mutta muutoksia ei tehty. Suurimman osan pelisäännöistä oli todettu pohjautuvan tuotantokeittion omiin arvoihin, mikä oli mielestäni sekä luonnollista että tavoittelemisen arvoista. Pelisääntöihin sitoutumisen uskottiin olevan helppoa yhteneväisten arvojen takia.

Pelisääntöjen rakentaminen jätettiin viimeiseen valmennuskertaan, koska haluttiin esitettävän riittävästi perusteita ennen niiden laatimista ja määrittellä arvot ennen pelisääntöjä. Niitä ei ehditty enää työn puitteissa kokeilemaan, vaan käyttöönotto jäi arviointivaiheen jälkeen tehtäväksi. Valmennuspäivänä niiden tekeminen oli tuntunut ylittsepääsemättömältä, mutta kehitystyön edetessä työyhteisön oli havaittu luovan pelisääntöjä itsenäisesti ilman velvoitetta. Vaikka pelisääntöjen kehittäminen ”jäi viime tippaan”, näen asiantuntijana tärkeäksi työntekijöiden mahdollisuuden vaikuttaa niiden syntyyn, sisäistämisen ja niille löytyneen selkeän tarpeen.

Pelisääntöihin suhtauduttiin positiivisesti. Seitsemän vastaajista oli valmis toimimaan pelisääntöjen mukaisesti ja kaksi oli lähes samaa mieltä (väite 24). Käänteisessä väitteessä kaksi vastaajista epäili hieman syitä, miksi pelisääntöjä yleisesti tarvittaisiin (väite 25). Olivatko nämä kaksi juuri ne, joiden menettelytapoja ehkä kyseenalaistettiin? Sitä ei mistään käynyt ilmi. Ymmärrettiin halun puolustaa mahdollisesti menetettäviä etuja, mutta samalla mielestäni unohdettiin toimivan työyhteisön perustuvan perustehtävään ja yhteisesti sovituille pelisäännöille.

Nyt luotujen pelisääntöjen sisällössä oli nähtävissä työyhteisön organisaatiokulttuurin vaikutukset. Monikymmenvuotisen sairaalaympäristön oli havaittu jättävän oman leimansa työyhteisöön kaikkine hierarkioineen. Työntekijöiden (2014) ja esimiehen (N. N. 2014b) haastatteluista oli ongelmien havaittu alkaneen jo ennen ensimmäistä keittiöfuusiota. Sekä vanhainkodin että terveyskeskuksen keittiöissä oli työskennellyt erilaisia persoonia, joiden oli huomattu toimineen epävirallisina johtajina haitaten osittain varsinaisen johtajan työtä. Fuusiosta oli todettu seuranneen hyvää, mutta haittatekijöiltä ei oltu välttytty.

Terveyskeskuksen ilmapiirin oli todettu parantuneen uusien ihmisten ja heidän tuomansa osaamisen vuoksi, mutta voimakkaiden persoonien ja vanhojen toimintatapojen yhteentörmäyksen oli huomattu aiheuttaneen myös pitkäaikaisia ongelmia, jotka olisi vältetty mielestäni yhteisillä pelisäännöillä. Vuosina 2009 tai 2011 olisi ollut mahdollisuus korjata suuntaa, mutta sitä ei oltu syystä tai toisesta tehty. 11 vuoden aikana useita henkilöitä oli siirtynyt eläkkeelle, mutta siirtymien ei oltu havaittu parantaneen tilannetta riittävästi. Sen sijaan negatiivisten vanhojen käytänteiden oli huomattu siirtyneen ns. sukupolvilta toisille, mikä haluttiin alkaneen kehitystyön avulla katkaista. (M. M. 2014; N. N. 2014a; N. N. 2014b; Työntekijät 2014.)

Palaverikäytänteet

Maanantaisissa viikkopalavereissa käsiteltiin viikoittaisia tiedotusasioita, käytiin läpi sininen tiedotusvihko ja sinne tulleet uudet asiat sekä mahdollistettiin välittömän yhteisen vahvistavan palautteen antaminen ja epäselvien asioiden tarkentaminen. Viikkopalavereista ei pidetty muistioita, vaan esimies kirjasi edellisen viikon lopussa tiedotettavat asiat papereille, joka toimi muistilistana maanantain palaverissa sekä esimiehelle että työntekijöille.

Loppuarvioinnin mukaan 78 % vastaajista koki maanantaipalaverit oman työnsä kannalta itselleen joko jokseenkin tai erittäin tärkeäksi (väite 8). Kuukausipalaverikäytäntöjen selkeydestä kysyttäessä vastausjakauma oli lähes samanlainen lukuun ottamatta yhtä vastaajaa, joka ei pitänyt käytänteitä kovin selkeinä (väite 9). Kahdeksan vastaajan mielestä sisäisen tiedottamisen koettiin paranevan palaverien avulla joko kohtalaisesti tai erittäin hyvin (väite 10).

Palaverin pelisääntöjä ei ehditty kokeilemaan itsenäisesti kertaakaan, joten arviointi perustettiin olettamukseen, ei testattuun tietoon. Työyhteisön oli otettu rohkeammin asioita puheeksi. Työntekijöiden (2014) haastattelussa oli ilmennyt työyhteisössä käytettävän mielellään ns. puhemiehiä ottamaan vaikeat asiat esille joko esimiehen tai jonkin muun tahon kanssa. Nyt oli havaittavissa omatoimisuutta, joka ei edellyttänyt välittäjien käyttöä.

6.7.3 Vuorovaikutuksen lisääminen

Palautetaidot

Loppuarvioinnin mukaan (väite 22) palautetta uskallettiin antaa entistä helpommin. Kahdeksan yhdeksästä vastaajasta koki palautteen antamisen positiiviseksi ja kannustavaksi sekä antajalle että vastaanottajalle. Rakentavan palautteen antamisen koettiin olevan vaikeampaa kuin vahvistavan palautteen antamisen. Edelleen pelättiin vastapuolen suhtautumista asiaan. Sananparsa ”Kissa elää kiitoksella.” nousi jo toistamiseen esiin. Työyhteisössä oltiin edelleen sitä mieltä, että liiallinen kiitoksen korostaminen oli luonnotonta. On totta, että tottumattomina antamaan vahvistavaa palautetta koettiin yhtäkkinen muutos vaikeaksi. Silti vahvistavan palautteen lisääminen pienin askelin oli työntekijän ainoa tapa saada suuntamerkkejä tulevaisuudessa toimimisesta.

Esimiehen omassa ”Toiveiden tynnyrissä” oli toivottu avointa keskustelua ja henkilökohtaista palautetta toiminnasta selän takana puhumisen sijaan. Tämän toiveen toteuttamiseen tarvittiin sekä palautetaitoja, esimiehen säiliötehtävää että puheeksi ottamisen rohkeutta. Kaikissa osa-alueissa oli todettu kolmen kuukauden aikana onnistuneen, joten tehtävä ei mielestäni tulevaisuudessakaan ollut mahdoton. Osa työntekijöistä oli antanutkin rakentavaa palautetta onnistuneesti esimiehelleen, mutta toiset arastelivat edelleen huonojen kokemustensa takia (Työntekijät 2014).

Sisäinen viestintä

Työntekijöiden (2014) haastatteluiden mukaan keittiössä oli lukuisia ilmoitustauluja, joiden seuraaminen oli hankalaa ns. lappuviidakon vuoksi. Jokaisella työvuorolla oli oma muistitaulunsa, joka tuli lukea työvuoron aluksi. Lisäksi keittäjien ja salaattitekijän tuli seurata muutamaa muuta ilmoitustaulua juuri dieettien vuoksi. Silti asiakaspa-

lautetta tuli paljon informaatiokatkosten vuoksi. Vaikka muutos oli ilmoitettu ja se oli asianmukaisesti kirjattu oikealle ilmoitustaululle, tieto ei ollut kulkenut perille (N. N. 2014b; Työntekijät 2014.) Ongelmana oli joko se, että taulua ei luettu ollenkaan tai se luettiin huolimattomasti, koska lapuille oli sokeuduttu osan lapuista ollessa vanhoja.

Työilmapiiri

Ilmapiiri oli luokiteltu Luukkalan (2011) jaottelun mukaan tulehtuneeksi. Me-henkeä ei oltu ”hoidettu”, vaan tilanteet olivat luisuneet ja aiheuttaneet vakavan ongelman työyhteisössä. Syiksi tilanteelle nimettiin organisaatiokulttuuri, työntekijöiden välinpitämättömyys, joidenkin työntekijöiden vaikeat henkilökohtaiset tilanteet ja asenteet sekä johtajuuden puuttuminen ongelmatilanteissa (Työntekijät 2014). Väitteessä 19 työpaikan ilmapiiriä pidettiin jokseenkin erinomaisena (78 %) ja väitettä oli kommentoitu avoimessa kysymyksessä todeten kateuden vielä heikentävän ilmapiiriä. Asioiden nostamisesta ”pöydälle kaikkien nähtäväksi” oli painotettu pitkin kehittämistyötä.

Työyhteisössä kaikkia ei tervehditty tasapuolisesti (N. N. 2014b; Työntekijät 2014.) Hämäläinen (2005, 133) nimeää käyttäytymisen toisen mitätöimiseksi ja kokee sen epäammattimaisena käyttäytymisenä. Mitätöintiä pahennetaan vastaan mitätöimisellä, jolloin asiaa voidaan verrata mielestäni kaksoisloukkaukseen ja käyttäisin käsitettä kaksoismitätöinti, jollaista työyhteisössä oli havaittu tapahtuvan. Joidenkin työntekijöiden kohdalla - pitkän työkaveruudenkin jälkeen - oli havaittavissa pitkävihaisuutta. (Furman & Ahola 2002, 81; N. N. 2014b; Työntekijät 2014).

Myös vuorovaikutuksen muutoksista kysyttäessä vastauksista näkyi työyhteisön jakautuminen. Väitteessä 6 kysyttäessä vuorovaikutuksen vilkastumisesta kahdeksan vastaajan mielestä vuorovaikutus oli vilkkaampaa kuin aiemmin. Avoimuudesta sen sijaan oltiin erimielisiä, koska hajontaa esiintyi aiempaa runsaammin (väite 7). Vastusten hajoamisen todettiin johtuvan persoonallisuuseroista. Toiset keskustelivat luonnostaan enemmän kuin toiset, avoimemmin kuin toiset. Joitakin henkilöitä tulee jatkossa kannustaa enemmän olemaan vuorovaikutteisempia heidän aiemmista negatiivisista tunnekokemuksistaan johtuen (Työntekijät 2014).

Väitteessä 21 tiedusteltiin nurkkakokousten olemassa oloa ja vastauksista voidaan todeta nurkkakokouksia vielä järjestettävän. Työntekijöiden haastatteluista (2014)

ilmeni osan tiedostavan kokousten pidon ja osan huomanneen niiden vähentyvän. Varmasti ne, jotka olivat osallistuneet keskusteluun selän takana, tietävät sitä tapahtuneen. Avoimeen ilmapiiriin eivät sisäisen maailman nurkkakokoukset kuuluneet.

Hämäläisen (2005) mukaisesti hiljaisuutta vallankäytön välineenä on tulevaisuudessa vähennettävä. Asioista oli sanottava silloin, kun sen aika oli. Työntekijöistä (2014) hiljaisuus oli joidenkin kohdalta erityisen häiritsevää ja tämän vuoksi siihen tuli kiinnittää huomiota. Vuorotyötä tekeillä ihmisillä säännöllisiin viikkoharrastuksiin osallistuminen voi olla mahdotonta. Työnantaja oli ottanut mahdollisuuksien mukaan säännölliset viikkoharrastukset huomioon työvuorosunnittelussa. Jokaiselta oli pyritty huomioimaan yksi viikoittainen toive, mutta useampien toiveiden huomioiminen oli todettu mahdottomalle (N. N. 2014b.) Toisaalta oli huomattu joillakin työntekijöillä olevan kaksikin toivetta, joita oli pystytty huomiomaan suunnittelussa, mutta oltiin valmiita luopumaan tasapuolisuuden nimissä toisesta toiveesta (Työntekijät 2014).

Kehitystehtävän jälkeen ilmapiiriä voitiin sanoa asiallisemmaksi, mutta kokonaan tulehtuneesta ilmapiiristä ei mielestäni päästy pois, koska joidenkin henkilöiden keskinäiset välit vaativat edelleen pikaista korjausta. Pelisääntöjen, palautetaitojen ja palaverikäytänteiden toivottiin tuovan lisää parannuksia ilmapiiriin.

Yhteistyö

Sosiaalisen vuorovaikuttamisen tasojen (Mönkkönen & Roos 2010, 180) mukaisesti tarkasteltuna työyhteisön vuorovaikutuksen arvioitiin aluksi olevan muodollista tilanteessa oloa. Omat työt hoidettiin itsenäisesti ja pääsääntöisesti hyvin. Yhteistyössä oli todettu esiintyvän jännitteisyyttä ja provosoitumista. (Työntekijät 2014.) Hämäläisen (2005, 132 - 133) hyvän vuorovaikutuksen seitsemän säännön mukaisesti toivottiin ns. ainaisen valittamisen lopettamista ja keskittymistä myönteisiin asioihin. Oman asenteen muuttamisella voitiin vaikuttaa koko työyhteisön yhteistyön laatuun ja määrään.

Silti työyhteisössä nähtiin olevan paljon myös yhteistyöhön liittyviä positiivisia asioita joita jatkossa tulee edelleen korostaa ja kehittää. Kehitystyön aikana yhteisiin tavoitteisiin oli sitouduttu aiempaa enemmän mm. perustehtävän osalta. Työnjaollisesti toiminta on ollut moitteetonta, mutta työtehtävien ja toimenkuvien päivityksien avulla toimintaa voitiin jatkossa parantaa.

Hämäläisen (2005, 134 - 138, 141 - 144) mielestä vaikeiden ihmissuhteiden tarkoitus on kasvattaa työyhteisöä selviytymään eteen tulevista haasteista. Riidoista tunnetaan aina kaksi osapuolta ja toinen voi aina tehdä aloitteen riidan sopimiseksi ja sen ei tarvitse olla se ”toinen”. Tämän työyhteisön kohdalla anteeksi pyytämisen ja aloitteen tekemisen opettelu saattaa olla avain muuttaa tilannetta parempaan. Ongelmilla on taipumus koskettaa kaikkia työyhteisön jäseniä, joten ne ratkaistaan läpinäkyvästi. Jo kahden työntekijän tulehtuneet välit heijastuvat koko työyhteisön käyttäytymiseen. Vaikeudet tulee jatkossa nostaa pöydälle kaikkien nähtäväksi ja ratkaistavaksi. Apua ongelmanratkaisuun saa mm. työterveyshuollosta tai sovittelutoimistosta.

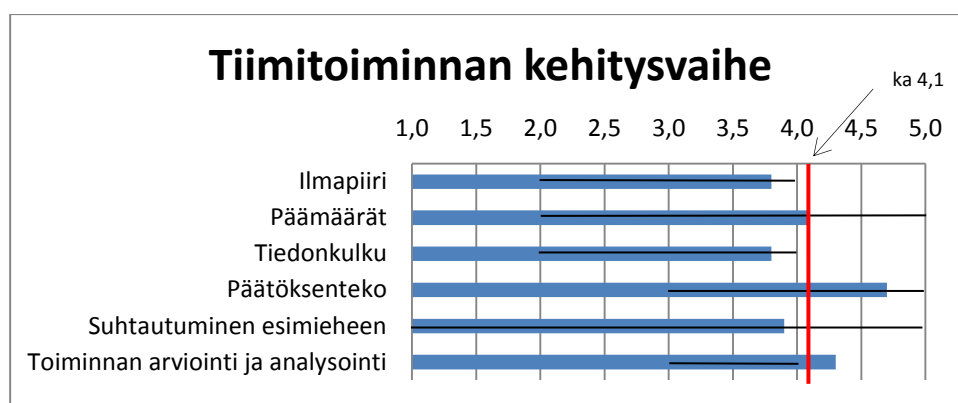
Loppuarvioinnissa kysyttiin väittämän 14 kohdalla erilaisuuden arvostamista. Vastauksista voidaan todeta kuuden vastaajan arvostavan täysin erilaisuutta ja kahden olevan lähes samaa mieltä. Yksi ei osannut kertoa mielipidettään. Näiden kahden vastaukset voivat pohjautua huonosti käyttäytyvien ihmisten arvostamiseen.

Yhteistyön koettiin lisääntyneen kehittämistyön aikana kuuden vastaajista ollen lähes samaa mieltä ja kahden täysin samaa mieltä (väite 12). Yksi vastaajista oli täysin eri mieltä. Vastaukset kertovat edelleen eripuraisuudesta ja asioiden erilaisesta katsantokannasta. Voihan olla, että nämä kahdeksan kaunistelevat asioita, yhden kertoessa asioiden todellisen tilan, koska väitteessä 14 tämä eri mieltä ollut henkilö kertoi olevansa täysin samaa mieltä halusta kehittää työyhteisönsä yhteistoimintaa.

Yhteisöllisyyden todettiin lisääntyneen kehittämistyön aikana. Luottamusta ja sen aikaansaamista tarvittiin edelleen. Avoimella työasenteella ja toisen kunnioittamisella välttämällä loukkauksia ja haitallista sisäiseen maailmaan pakenemista, yhteisöllisyyttä voitiin jatkossa lisätä helposti. Joustamisen todettiin esiintyneen tasaisesti koko kehittämistyön aikana eri yhteyksissä. Jäppisen (2012) mukaan sen oli todettu olevan yhteisöllisyyden ydin yhdessä sitoutumisen ja vastuunottokyvyn kanssa. Työntekijöiden haastatteluista (2014) ja ”Toiveiden tynnyri”-tehtävän avulla oli osoitettu jokaisen työntekijän arvostavan joustavaa työotetta ja haluavansa toisten joustamista tarvittaessa. Toinen näki joustamisen työvuorojen vaihtona ja toinen omien työtehtävien hoitamisena. Asian yhteisen ymmärtämisen löytämiseksi ehdotettiin yhteistä keskustelua asiasta.

6.7.4 Tiimityöskentelyn nykytila

Työryhmän nykytilaa ja toimintaa arvioitiinkin kehitystasotarkastelun näkökulmasta, koska tutkittaessa työryhmän tilaa Tuckmanin (1965) mallin mukaisesti, huomattiin työryhmän kuuluvan kaikkiin kehitysvaiheisiin, eikä tilasta sen takia saatu kunnollista kokonaiskuvaa. Valmennuspäivässä työyhteisölle oli teetetty kysely työryhmätyöskentelyn kehitystason nykytilasta ja keskimääräiseksi arvosanaksi oli saatu tammi-kuun alussa 3,2. Sama kysely tehtiin uudelleen ja tulokset ovat näkyvissä kuvassa 16.



KUVA 16. Tiimitoiminnan kehitysvaihe kehitystyön jälkeen 31.3.2014

Kaikkien osa-alueiden keskiarvoksi saatiin 4,1, joka oli 0,9 yksikköä parempi kuin kolme kuukautta aiemmin. Tässä kohtaa oli huomioitava erityisesti kehittämistyön lyhyt kesto, jonka vuoksi kehityksen voidaan mielestäni sanoa olleen merkittävää. Ilmapiirin yleisin arvo oli 4 kahdeksalla vastauksella, kuten myös tiedonkulun moodiksi. Päämäärän yleisimmäksi arvoksi saatiin 4 viidellä vastauksella ja päätöksen teon arvoksi 5 seitsemällä vastauksella.

Ensimmäisen kyselyn ilmapiiritulokset olivat olleet selkeästi huonoimmat. Nyt vastauksista voitiin todeta ilmapiirin parantuneen 1,5 yksikköä ja saaneen tiedonkulun kanssa samat yhteispistemäärät (3,8). Ilmapiirin eteen oli tehty töitä ja se näkyi ainakin näissä vastauksissa erilaisuuden hyväksymisenä ja tyytyväisyytenä. Tiedonkulun todettiin parantuneet 0,9 yksikköä.

Taulukosta 3 nähtiin selkeimpien muutosten tapahtuneen päätöksenteossa, jonka tulos oli kaksi yksikköä edellistä parempi ja äsken mainitussa ilmapiirissä. Suhtautumista

esimieheen ei käsitelty eikä painotettu mitenkään tämän työn aikana, minkä vuoksi arvo todennäköisesti oli pysynyt samassa.

TAULUKKO 3. Kehittämisalueiden vertailu

Kehittämisalueet	18.1.2014	31.3.2014
Ilmapiiri	2,3	3,8
Päämäärät	3,7	4,1
Tiedonkulku	2,9	3,8
Päätöksenteko	2,7	4,7
Suhtautuminen esimieheen	3,9	3,9
Toiminnan arviointi ja analysointi	3,8	4,3
Keskiarvo	3,2	4,1

Minkään kehittämisalueen arvot eivät laskeneet lähtötasosta, vaan jokaisella osa-alueella suunta on ollut pääsääntöisesti nouseva. Kaiken kaikkiaan saadut tulokset olivat aiempaa lähempänä keskiarvoa, ja osaamisen kapeikkoja ei enää esiintynyt. Kolmannelta ”Yhteen hiileen puhaltamisen” tasolta oltiin noustu ”meistä jokaista tarvitaan”-tasolle.

Työn tavoitteena oli saada työyhteisö toimivaksi ja kylvää tiimiyttämistä varten muutoksen siemen. Väitteessä 26 kysyttiin mielipidettä toimivasta työyhteisöstä. Kuuden vastaajan mielestä työyhteisö oli toimivampi kuin aiemmin ja kaksi oli jokseenkin samaa mieltä. Työyhteisössä oli koettu kehittämistyöstä olleen hyötyä tuotantokeittölle (väite 27), koska seitsemän vastaajaa oli täysin samaa mieltä ja yksi jokseenkin samaa mieltä. Edelleen yksi vastaajista oli täysin eri mieltä. Todettiin matkan kohti tiimimäisempää työtapaa alkaneen, koska viisi vastaajista oli täysin samaa mieltä ja kaksi jokseenkin samaa mieltä, vaikka yksi vastaajista oli täysin eri mieltä.

Tiimin perustamisedellytyksiä arvioitaessa käsiteltiin periaatetasolla, tarvittiinko tiimiä vai voitiinko toimia jatkossakin työryhmänä, joka hallitsee tiimitoiminnan työtavat. Tiimiä ei nähty edelleenkaan tarpeellisenä, mutta sen toimintatapoja tarvittiin. Perusvalmiuksia tuli jatkossa edelleen hioa, mutta kehittämistyön jälkeen tiedettiin, mistä puhutaan, mitä tarvitaan ja mitä työyhteisöltä vaaditaan. Vastuukysymystä pidettiin ratkaisevana. Työryhmän tiedettiin toimivan hyvin ilman esimiehen läsnäoloa, joten perustehtävän konkreettiseen suorittamiseen esimiestä ei tarvittu. Hänen tehtäväksi tiedettiin resurssien allokoiminen. Se, missä vastuuta voitiin lisätä, olivat palvelun, toiminnan laadun ja omavalvonnan ylläpitäminen. Vastuu ongelmien ja häiriöiden

ratkaisemisesta todettiin kuuluvan myös työyhteisölle. Esimiehen tehtäväksi jäi luoda sallivampi ilmapiiri virheille ja niiden käsittelylle sekä työyhteisön ja sen työntekijöiden systemaattinen tukeminen.

Käytetyistä kehittämismenetelmistä tiedusteltaessa väitteessä 32 neljä oli samaa mieltä, kolme jokseenkin eri mieltä ja kolme ei osannut sanoa kantaansa. Tulosta voidaan silti pitää positiivisena, koska lähtökohtaisesti valmennuspäivän ilmoittautumisessaan ei saanut mainita sanaa ryhmätyö, koska pelättiin työntekijöiden etsivän tekosyitä ja jättäytyvän tulematta paikalle (N. N. 2014a). Avoimessa kysymyksessä kommentoitiin työyhteisön olevan parempaan päin menossa. Samassa vastauksessa toivottiin myös jaksamista ”parantamisessa” me-hengen tai tiimin aikaansaamiseksi.

7 JATKOKEHITYSTOIMENPITEET

7.1 Motivaation ja sitoutumisen ylläpitäminen

Positiivisen ryhmävireen ylläpitämistä korostetaan ja samalla mahdollistetaan kehitystyön jatkumisen ja uusien toimintatapojen jalkautumisen sekä vakiintumisen työyhteisöön. Kehitystoimen jalkautuminen taataan arvioiden uusia toimintatapoja säännöllisesti esimerkiksi kuukausipalaverien yhteydessä yhtä aihealuetta kerrallaan. Seuraavan vuoden aihealueet voitaisiin päättää yhteisesti palaverissa, jolloin jokaisella olisi mahdollisuus myös vaikuttaa seurantaan. Esimiehen tehtäväksi jäisi tarkastaa keskeisimpien aihealueiden esiintyminen vuosikellossa.

Aikaisemmissa kehityskeskusteluissa on ollut läsnä työntekijän lisäksi sekä ravitsemispäällikkö että tuotantopäällikkö toisen haastattellessa ja toisen tehdessä muistiinpanoja keskustelusta (M. M. 2014; N. N. 2014b.). Vaikka johdon mielestä tarkoituksena on ollut mahdollistaa vapaampi keskustelu, koettiin se työntekijän näkökulmasta katsottuna epäreiluksi. Kehityskeskusteluja uudistamalla saadaan työntekijät motivoitumaan paremmin, jos esim. esimiehet haastattelevat vuorovuosiin työntekijänsä tai mukaan otetaan ryhmäpalautekeskustelu. Aihepiirejä vaihtamalla ja näkökulmaa muuttamalla saadaan kehityskeskusteluista mielekkäämpiä ja tavoitteellisimpia. Kuten palavereissakin, valmistautumisen mahdollisuutta korostetaan myös kehityskeskusteluissa. Keskusteluissa on huomioitava myös työntekijän mahdollisuus antaa palautetta

esimiehelle ja mahdollistaa omien henkilökohtaisten kehitystavoitteiden laatimisen ja seurannan. Tärkeintä on keskittyä tulevaisuuteen, ei tarrautua menneisyyteen. Motivaatiota lisätään antamalla työntekijöille hänen osaamistasoonsa nähden hiukan vaativampia tehtäviä, jolloin mahdollistetaan osaamisen kasvu.

7.2 Osaamisen kehittäminen

Perustehtävän toteuttamiseen tarvittiin perustehtävän yhteistä samansisältöistä ymmärrystä, kaikkia työntekijöitä ja heidän työpanostaan, koska perustehtävän yksin toteuttaminen laadukkaasti ja tehokkaasti oli mahdotonta. Paasivaaran (2009, 52) mukaisesti ulkoa opeteltu perustehtävälause ei taannut sen sisäistämistä, vaan esimiehen tuli varmistaa lauseen ymmärtäminen jokaiselta työntekijältä erikseen. Työntekijöiden moniosaamisen, työroolien ja tehtävien tiedettiin täydentävän toinen toisiaan. Näin toimien luotiin laadukasta, moniammatillista palvelua asiakkaan tarpeiden tyydyttämiseksi. Viitalan (2007, 192) mukaan moniosaamisen merkitys kasvaa tiimien yleistyksessä. Kevyellä organisaatorakenteella, jossa kaikki osaavat tehdä kaikkea varmistetaan myös toimiva sijaisrakenne.

Tulevaisuuden tärkein tehtävä oli jatkaa työskentelyä Järvisen (2013, 52 - 55) työmaailmassa ja satunnaisesti vieraila sisäisessä maailmassa. Laadukkaan perustehtävän suorittaminen ei anna mahdollisuuksia käyttää työaika muuhun kuin tavoitteelliseen asiakkaan tyytyväiseksi saamiseen. Asiakaslähtöinen palvelutuotanto, asiakkaiden odotusten ja toiveiden kunnioittaminen sekä toteuttaminen resurssien rajoissa ovat perustehtävän ydintä. Omavalvonnan suorittaminen sovittujen kriteerien mukaisesti on kaikkien osapuolten etu ja tavoite.

Hyppäsen (2013, 17) osaamisen nelijaottelun perusteella tuotantokeittiön tuli jatkossa parantaa merkittävästi asiakasosaamistaan ja erityisesti asiakkaan toiminnan ymmärtämistä sekä asiakastuntemusta. Ehdotan asiakaspalautejärjestelmän kehittämistä, palautteiden systemaattista arkistointia sekä asiakkaiden kanssa käytävien kehityskustelujen kehittämistä, koska niiden avulla voidaan lisätä myös palvelun laatua ja huomioida perustehtävän mukaisesti asiakkaat yksilöllisesti. Liiketalousosaamista tulisi kehittää erityisesti niiden henkilöiden osalta, jotka sijaistivat esimiestä. Toisaalta liiketalousosaaminen auttaisi myös muiden työntekijöiden ymmärrystä budjetin laadinnassa ja seurannassa. Tällöin työntekijöiden puolelta esiintyvät vaatteet olisivat

perustellumpia ja ehkä myös asiallisempia. Osa työntekijöistä oli toivonut liiketalous-osaamisen kehittämistä erityisesti palautemielessä.

Tulevaisuudessa päivitetään työyhteisöstä tehty osaamiskartoitus ja sen jälkeen luodaan kehittämissuunnitelma ja seurataan osaamista päätetyin menetelmin. Osaamista voidaan kehittää erilaisin työssä oppimisen menetelmin, kuten perehdyttämällä. Tuotantokeittiöön ollaan laatimassa uutta perehdyttämisopasta kevään 2014 aikana, jossa kehittämistyön tulokset tulisi myös huomioida. Tärkeää olisi huolehtia koko kunnan eri ruokapalveluyksiköiden laaja-alaisesta osaamisesta erityisesti ristiin kouluttamisen avulla, tällöin varmistettaisiin ammattitaitoisen henkilökunnan saatavuus mm. äkillisissä sairastumistapauksissa.

Täydennyskoulutuksella varmistettaisiin erikoisruokavalio-osaamisen kehittäminen dieettikeittäjän erikoisammattitutkinnon avulla tai keittäjien ammattitaidon kehittäminen suurtalouksokin ammattitutkinnon avulla. Tuotantokeittiössä työskennellään vanhamuotoisten keittäjänimikkeiden alla. Lintukankaan (2014) seminaarimateriaalissa korostettiin ammattinimikkeiden vaikutusta imagoon ja motivaatioon. Jokaisessa ammattikeittiössä tulisi olla töissä kokkeja - ei missään tapauksessa keittäjiä. Tämän vuoksi ammattinimikkeiden vaihtoa tulisi tarkastella laaja-alaisesti myös tässä yhteydessä.

Asiantuntijuutta voitaisiin lisätä antamalla Matilaisen (2010, 78) tiimitoiminnan kehittämistyön mukaisia Spiikin (2004, 58 - 59) määrittelemiä avaintehtäviä työntekijöille, joiden avulla he voisivat käyttää erikoisosaamistaan tai -suuntautuneisuutta hyväkseen. Avaintehtävien sisällön määrittelyn lisäksi määritellään myös niiden vastuuhenkilöt ja näin varmistetaan keskeisimpien tehtävien hoito tiimissä tai työryhmässä. Tällä tavoin dieettikeittäjänsä rooli korostuisi sen enempää. Avaintehtävän tarkoituksena olisi pitää huolta sen alan erikoisosaamisesta päivittäen ja jakaen tietoa toisille. Avaintehtävillä voitaisiin siirtää myös hiljaista tietoa sukupolvilta toisille. Esimerkkejä sopivista tehtävistä olisivat mm. lattiahoitokoneen hoitaja, siivousväline- ja ainevas- taava, kestävän kehityksen vastaava, vakioruokaohjeiden päivittäjä jne. Työyhteisössä voitaisiin avaintehtäviä miettiä ja sopia tärkeimmistä tehtävistä niin, että kaikilla olisi tasapuolinen oma avaintehtävä vastattavanaan. Mäkisalonen (2002, 85) mukaan työntekijöille annettavat selkeät ja riittävän haasteelliset vastualueet mahdollistavat oman työn kehittämisen.

Henkilöstötyytyväisyyttä parannetaan osaamisella, motivaatiolla ja viihtymisellä - ts. tätä kehittämistyöt jatketaan työyhteisön sisäisenä toimintona. Lisäksi luodaan työyhteisöön vieläkin innovatiivisempi ilmapiiri. Innovatiivisuuden oli havaittu jo kevään aikana lisääntyvän, mutta tarvittiin edelleen rohkeutta kokeilla ja lupaa epäonnistua. Työyhteisössä on tapahtunut useita muutoksia, joten on oleellista saada työvuorojen työnkuvat nykypäivään soveltuviksi. Erityisesti ns. leipomisvuoron käyttöä voisi tarkentaa, jotta vuoro olisi tasapuolinen kaikkia kohtaan. Osa työajasta käytettäisiin jatkossa mm. esimiehen tehtäviin perehtymiseen ja osa normaaliin ko. työvuoron tehtäviin.

7.3 Vuorovaikutuksen ja viestinnän lisääminen

7.3.1 Palaverikäytännöt

Palavereissa kiinnitetään huomiota säännöllisyyteen. Aika palaverille löydetään priorisoimalla työtehtäviä. Keskustelun aikaansaamiseksi kehittämistyön aikana opeteltuja aktivoivia ryhmätyönmenetelmiä voidaan hyödyntää ja soveltaa moneen eri toimintoon. Palaverinkaan ei tarvitse olla jäykkä, vaan siitä voidaan tehdä hauska ja toiminnallinen asiallisuuden ohessa. Surakan ja Laineen (2011, 176) mukaan kysymysmuotoiset keskustelunavaukset aktivoivat parhaiten.

Jatkossa esimiehen tehtävänä on suunnitella palaverien vuosikellon kaikille tiedoksi ja tiedottaa niistä myös omalle esimiehelleen. Tuotantopäällikkö voi tarvittaessa lisätä asialistalle asioita, joita hän toivoo palaverissa käsiteltävän ja voi mahdollisuuksien mukaan osallistua palaveriinkin itse. Myös palaverimuistiot lähetetään jatkossa hänelle ja muille asianosaisille. Poissaoleville saatetaan asiat tiedoksi ilmoitustaulun välityksellä. Käsinkirjoitettu muistio laitetaan nähtäville ilmoitustaululle kokouksen jälkeen ennen puhtaaksikirjoitetun saapumista.

7.3.2 Pelisäännöt

Kehittämistyössä olisi voitu käyttää Skurnik-Järvinen (2011, 20 - 21) käsitettä työ-säännöt niiden juridisen luonteensa takia, mutta tutkijana valitsin pehmeämmän linjan alun voimakkaan vastustuksen takia. Työsäännöt olisivat sinänsä olleet erittäin käytökelpoisia juuri niille epäluuloisille, jotka uskoivat joidenkin jättävän sääntöjä nou-

dattamatta tai niille, jotka olivat ennen toimineet leväperäisemmin. Yksipuolinen sääntöjen määrääminen on mielestäni ”kahleiden ripustamista”, joten haluttiin ottaa työntekijät mukaan sääntöjen luomiseen ja samalla sitouttaa noudattamaan yhteisesti luotuja asioita. Tässä onnistuttiin mielestäni hyvin.

Kuukausipalaverissa pelisääntöjä tarkistetaan ja päivitetään säännöllisesti varoen ns. sääntöviidakkoa. Esimiehen tärkein tehtävä on puuttua asiallisesti noudattamatta jättämisiin välittömästi kahden kesken. Pelisääntöihin tulisi mielestäni lisätä reklaamaatioiden pelisäännöt, jotta kaikki toimisivat yhteisesti sovitulla tavalla reklamaation kohdatessa. Ongelmaksi oli muodostunut se, että esimies ei usein saanut tietoonsa reklamaatioita oikea-aikaisesti, vaan vasta useiden päivien jälkeen ja useasti ei ollenkaan. Syynä tähän tiedonkulun ongelmaan oli mielestäni se, että työntekijät eivät uskaltaneet kertoa esimiehelleen tapahtuneista virheistä heidän pelätessään esimiehen suuttumista. Myös positiiviset palautteet tulisi jatkossa kirjata.

Rikkomuskeskustelua mielestäni vähäteltiin joko siksi, että oletettiin pelisääntöjen olevan sellaisia, että kaikki eivät niitä noudata tai sitten sen vuoksi, että ehdottamaani pullakahvi-rangaistusta (tarjotaan koko yhteisölle kahvileivät kahvin kera) pidettiin teennäisenä. Tutkimuksissa (Kontiainen & Skyttä 2010) on kuitenkin todettu, että konkreettiset rangaistukset ovat parempia kuin abstraktit. Tämän vuoksi jatkossa on hyvä varmasti vielä miettiä, mitä todelliset rangaistukset voisivat olla.

7.3.3 Ilmapiiri

Kateutta ei käsitelty erikseen missään kehittämistyön vaiheessa, joten sitä ja sen hallintaa voidaan jatkossa käsitellä kuukausipalaverissa. Sen työstämiseen on hyvä käyttää aikaa vähintään yksi kokonainen palaverikerta ja keskustelun avaajaksi voidaan kutsua ulkopuolinen henkilö.

Ilmapiiriongelmat olivat tulleet näkyviksi mm. työvuorosunnittelussa. Työvuorotoiveista kysyttäessä oli tärkeää kertoa todelliset toiveet ja listan laatimisen jälkeen hyväksyttävä, mitä listassa oli. Tämän vuoksi olisi tarkennettava toiveita niin, että jokaisella on mahdollisuus yksi toive, joka pyritään toteuttamaan tasapuolisesti kaikkien kohdalla. Toissijaisissa toiveissa nähdään hankaluutena epätasapuolisuus. Voi olla,

että joidenkin toissijaiset toiveet on helpompia toteuttaa kuin toisten, joten se lisää epätasa-arvoa ja lisää kateutta.

Järvisen (2013, 20 - 22) säiliötehtävän (ks. 31) harjoittelu kuuluu kaikille työntekijöille. Hämäläisen (2005, 129 - 130) myrskyvaroituksen käyttöönottoa suositellaan ennalta ehkäisemään väärinkäsityksiä. Ilmapiiriongelmiin on jatkossa tartuttava heti niiden ilmaannuttava ja tarvittaessa hankittava osaamista niiden käsittelyyn. Esimiehen rooli on avainasemassa ja hänen tulisi tarkasti havainnoida työyhteisöä ja siellä esiintyviä ilmapiiriongelmiin piiloviestejä.

7.3.4 Sisäinen viestintä

Jatkossa jokaiselle ilmoitustaululle olisi hyvä valita ns. vastuupäivittäjät, joiden tehtävänä on pitää kyseinen ilmoitustaulu ajantasaisena ja informatiivisena. Ilmoitustaulu pidetään jatkossakin palstoitettuna, mutta lisätään siihen otsikkoja strukturoimaan tietoa. Viesteihin kirjataan aina päivämäärä ja voimassaoloaika, jolloin tiedetään, milloin lapun voi ottaa tarpeettomana pois. (Eräsalo 2011, 142.) Puhelimella vastaanotettuihin viesteihin merkitään myös vastaanottajan nimimerkit lisätietoja varten.

Puhelimella vastaanotettaisiin jatkossa vain äkilliset muutokset. Päivittäiset tilaukset osoitettaisiin tehtäväksi sähköpostilla tai tekstiviestillä, jolloin työaikaa ei menisi vastaamiseen, vaan tieto löytyy kirjoitettuna. Samalla vähennettäisiin työn keskeytymistä. Tilauksille ym. voisi avata oman sähköpostin, jota työntekijöillä on mahdollisuus lukea keittiön sähköposteja myös silloin, kun esimies ei ole paikalla. Tärkeät viestit veloitetaan kuittaamaan, jotta tiedetään kaikkien nähneen ko. viestin.

Työntekijöillä oli käytössään omat henkilökohtaiset sähköpostinsa, joita seurattiin ja luettiin pääsääntöisesti kotona, koska työpaikalla ja työaikana siihen ei ollut mahdollisuuksia ajallisesti, eikä laiteresurssein. Tämän vuoksi sähköpostin käyttö ja sen lisääminen rajattiin kehittämisessä tässä vaiheessa pois. Tämä on silti tulevaisuudessa ratkaistava, koska sähköisen viestinnän merkitys kasvaa nyky-yhteiskunnassa koko ajan ollen jo erittäin suuri sen lähettämisen nopeuden ja vaivattomuuden vuoksi.

7.4 Tiimiyttäminen

Tiimiyttämisen perusteet saatiin mielestäni kohtalaisesti kuntoon. Moniosaamista löytyi ja sitä lisätään tulevaisuudessa suunnitellusti. Asiakkaan tarpeista lähtevää toimintaa korostettiin ja tullaan edelleen korostamaan ja terävöittämään. Sairaalahistorian mukana kulkeva hierarkkinen organisaatorakenne, sekä osittain autoritaarinen johtamistapa koettiin tulevaisuuden haasteiksi. Keskustelua tiimitoiminnan käynnistämisestä on edelleen käytävä erityisesti siitä näkökulmasta, mitä lisäarvoa tiimiyttäminen voi jatkossa antaa. Tiimitoimintaan mentäessä on se suunniteltava huolellisesti ja varattava resursseja toiminnan käynnistämiseen. Vierailut muihin ammattikeittäihin antavat ajattelemisen aihetta ja auttavat oman työn kehittämiseen. Vaikka tiimiyttämiseen ei koskaan varsinaisesti mentäisikään, niin toimintatavat ovat silti nimeä tärkeämmät.

Itsensä johtamista on harjoiteltava oman työn hallintaan ottamisella. Omien töiden huolellinen tekeminen ja toisten auttaminen eivät saa olla ristiriidassa. Työntekijät tunsivat itsensä hyvin itsenäisiksi, johtuen osittain hyvin itsenäisistä työtehtävistä, mutta siirryttäessä yksintyöskentelystä tiimimäisempään työtapaan, olisi toiset otettava huomioon. Ennakoimalla seuraavan vuoron työtehtäviä ja työmäärää ja tekemällä tarvittaessa pyyteettömästi mm. esivalmistelutöitä, saadaan aikaan tavoiteltua yhteistyötä. Seuraavalla kerralla on odotettavissa, että omaakin työtä on esivalmisteltu. Itseään johdetaan olemalla oma-aloitteinen ja aktiivinen ja pitämällä huolta omasta jaksamisesta. Tärkeä seikka itsensä johtamisessa on olla aktiivisesti mukana itseään koskevassa päätöksenteossa, sitoutua päätöksiin ja ottaa vastuu omista teoista ja sanoista.

Henkilökohtaisen kehittämistehtävän yhteydessä työntekijöiden toivomuksesta laadittiin itsearvioinnista ns. vertaisarviointi, joka voitiin teettää työkavereilla. Loppuarviointikerralla muistutettiin vertaisarvioinnin olemassaolosta ja toivottiin työntekijöitä tarttumaan asiaan kesän aikana tai viimeistään heti sen jälkeen.

Mielestäni joiltakin työntekijöiltä puuttui itsekunnioitusta. Vähäteltiin omaa työpanosta ja omaa itseä. Tämän vuoksi itsearviointikin tunnustettiin vaikeaksi tehtäväksi. Jotta voidaan kunnioittaa toisia, tulee voida ensin kunnioittaa itseään. Toista arvostetaan, yhtälailla kuin itseä, antamalla rehellistä palautetta, kun siihen nähdään aihetta. Työyhteisöä kehitettäessä on tärkeää kehittää myös palautekeskusteluja ja mahdollisia palkkiojärjestelmiä. Kunnallisessa järjestelmässä rahallisia palkkioita pidetään vaike-

asti toteutettavana. Tämän vuoksi olisikin löydettävä sisäisiä palkkioita, joilla työntekijöitä kannustetaan.

Itseään kunnioittamaton ihminen ei voi pitää puoliaan. Elämän yhtenä tarkoituksena on pitää omia puoliaan ja puolustaa omia mielipiteitään. Liian kilteille työntekijöille käy ennemmin tai myöhemmin huonosti. (Hämäläinen 2005, 145 - 147.) Liika miellyttäminen ei tuota mielihyvää kenellekään. Sekä liian kiltti että muutoin tunteensa peittävä henkilö, joka itsepäisesti haluaa selvittää ongelmistaan yksin, voi alkaa voida huonosti. Puhumattomuudella ja patoutuneisuudella lisätään pahan olon taakkaa, joka sitten purkautuu yllättävissä tilanteissa. Jos henkilöllä on henkilökohtaisia ongelmia, jotka vaikuttavat työyhteisöön negatiivisesti, olisi hyvä keskustella asiasta luottamuksella ammattiauttajan kanssa. Pahimmassa tapauksessa edessä on työuupuminen tai elämän uupuminen. Itseään voi yrittää muuttaa seuraavasti:

1. Lopeta miellyttäminen.
2. Vahvista omaa uskoa, että oman puolen pitämisellä pärjää.
3. Pidä oikeasti omaa puoltasi käytännössä.

Toiminnan muutos aiheuttaa varmasti ihmetystä, mutta avoimella asenteella kertomalla oman elämänsä muutospäätöksestä, siitäkin selvittää. Puheeksi ottamisella selvittää useimmat ongelmat jo alkuvaiheessa ja on väärin, jos ihminen joutuu toimimaan itseään vastaan. Jokainen vastaa vain omasta puolestaan ja omasta itsestään.

Yksilön arvoja ei tässä yhteydessä kerätty mitenkään, mutta ”toiveiden tynnyri”-tehtävää voidaan tarkastella myös yksilön arvostamien arvojen pohjalta. Vastauksista poimittiin useasti esiintyvinä arvoina tasapuolisuus, toisen huomioiminen, yhteistyö, joustavuus, avoimuus, luottamus, kohteliaisuus ja rehellisyys. Koska sekä yksilön arvot että työyhteisön arvot todettiin samansuuntaisiksi, oli ryhmähengen kehittäminen mahdollista. Jo olemassa olevia asenteita voitiin muokata aktiivisella muutostyöllä ja sillä, miten hyvin asenteisiin pystyttiin kehittämistyössä vaikuttamaan, vaikutettiin samalla myös koko kehittämistyön lopputulokseen.

7.5 Johtajuuden vahvistaminen

Työyhteisön kehittämisessä tulisi huomioida aina myös johtajuuden kehittäminen ja sen vahvistaminen. Tästä työstä se oli rajattu asian laajuuden vuoksi pois. Muuttuvat

tilanteiden tiedetään aiheuttavan esimiehelle epävarmuutta ja asiantuntijan tehtävänä on huomioida myös tämä näkökulma kehitystyönsä aikana. Johtajuutta vahvistettiin Kärkkäisen (2012, 35 - 36) mukaisesti säännöllisillä yksilökeskusteluilla esimiehen ja asiantuntijan kesken. Lisäksi ylempi esimies oli tukena tarvittaessa.

Johtajuutta tarkastellaan arjen johtajuuden kannalta. Pohjanheimo (2012) näkee johtajuudessa tärkeänä johtajan innostavan työotteen, jolla perustellaan tavoitteet johdettaville. On tärkeitä osata ajatella asioita johdettavien näkökulmasta. Vaikka johtamisessa painotetaan tulevaisuuteen katsomista, johtajan tulisi elää johdettavien kanssa samaa arkipäivää. Pohjanheimo nostaa kirjassaan ”Johda ihmistä - sosiaalipsykologiaa johtajille” esiin esimiehen empatiakyvyn ja taidon ajatella työntekijöiden silmin asioita. Näitä taitoja ei ennen ole tarvittu, mutta maailman muuttuessa uusia työnjohdollisia taitoja tulee ja niitä on syytä harjoitella kehittyäkseen paremmaksi johtajaksi. (Hyppänen 2013, 282 - 285.)

Eräsalon (2008, 117 - 122) mukaan esimiehen roolilla vaikutetaan sekä työyhteisöön että asiakkaisiin. Tahdonalaisesti hallitulla roolilla ansaitaan luottamusta sekä työntekijöissä että asiakkaissa. Tässä työyhteisössä kaivataan sekä vallan jakamista, luottamusta sekä esimiehen antamaa tukea alaisilleen. Vallan oikealla käytöllä ja vallanmuotojen tiedostamisella ohjataan työntekijöitä toimimaan tarkoituksenmukaisesti. Vaikeissa tilanteissa edellytetään vallan käyttöä ja kykyä tehdä, toteuttaa ja seurata vaikeita päätöksiä.

Työntekijöiden toive tasapuolisesta kohtelusta perustuu työsopimuslakiin (55/2001). Tasapuolisen kohtelun tiedetään vaikuttavan motivaatioon ja työhyvinvointiin. Myös työntekijöiden tulee kohdella toisiaan mutta myös esimiestään tasapuolisesti. Näin toimittuna molempien osapuolten toiveet tasapuolisemmasta kohtelusta mahdollistavat kokemuksen oikeudenmukaisuudesta. (Eräsalo 2008, 127.)

Tiimitoimintaan mentäessä johtajan tulee miettiä ensinnäkin se, onko hän valmis jakamaan vastuuta ja tehtäviä työntekijöilleen. Onko työyhteisössä riittävästi luottamusta ja onko luottamus molemminpuolista? Ryhmän johtajalta odotetaan paljon. Hänen tulee mm. selkiyttää ryhmän tehtävää ryhmälle, luoda kommunikoinnille ja luottamukselle riittävän hyvä kasvuperusta ja huolehtia pelisääntöjen muodostamisesta ja

noudattamista. Ryhmän roolit selkiytyvät ja ryhmäytyminen mahdollistaa ryhmähengen syntymisen (Kauppila 2005, 97; Surakka & Laine 2011, 66.)

Tiimitoiminnan käynnistämiseen tarvitaan resursseja - aikaa ja rahaa. Toisaalta se raha tulee jossakin vaiheessa takaisin. Riskinottoon rohkaistaan ja opetetaan työntekijät tuntemaan, miltä riskinotto tuntuu ja miltä siinä onnistuminen tai epäonnistuminen tuntuu. Tehtäviä delegoidaan vastuun siirtämiseksi ja sen ottamiseksi vuorovaikutusta tukemalla. Palautetaitoja harjoitellaan rauhassa. Luodaan turvallinen ja virheitä salliva ilmapiiri. Virheet tuodaan julki ja niitä ei peitellä niin kuin aiemmassa kulttuurissa. Virheiden sattuessa annetaan työntekijälle mahdollisuus korjata virheensä omalla tavallaan ja tuetaan häntä hänen ratkaisuisaan. Skyttä (2000, 112)

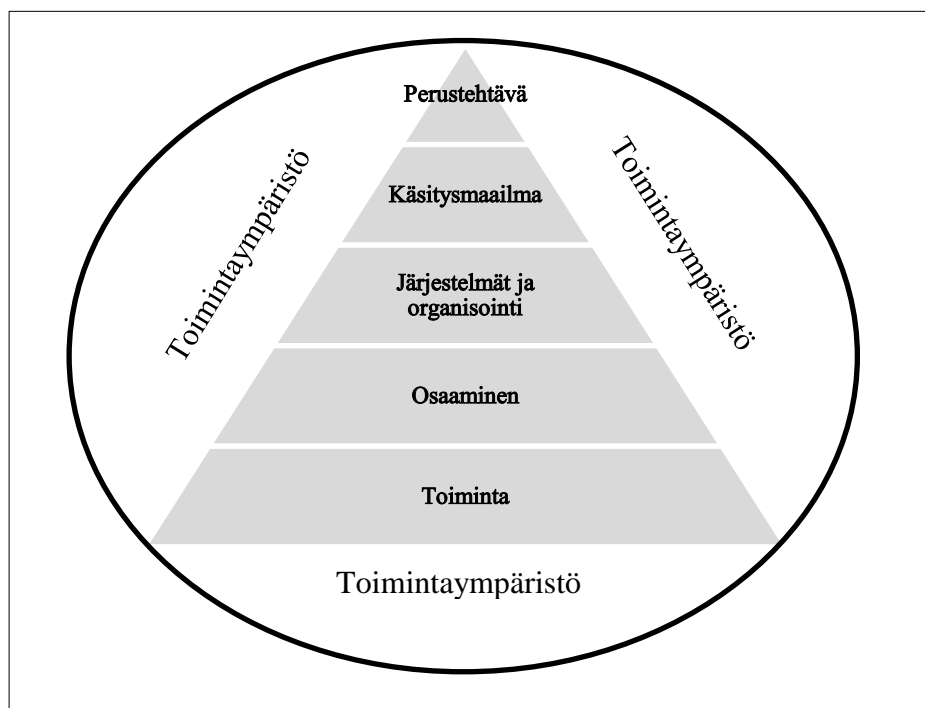
Johtajan tehtävänä on Tuckmanin (1965, 396) mukaan kantaa vastuu ryhmästään ja osata käsitellä negatiivisia tunteita ja tilanteita, koska ryhmä ei niitä välttämättä hallitse (Kauppila 2005, 97). Ryhmän johtajalta odotetaan paljon. Hänen tulee mm. selkiyttää ryhmän tehtävää ryhmälle, luoda kommunikoinnille ja luottamukselle riittävän hyvä kasvuperusta ja huolehtia pelisääntöjen muodostamisesta ja noudattamista. Ryhmän roolit selkiytyvät ja ryhmäytyminen mahdollistaa ryhmähengen syntymisen (Kauppila 2005, 97; Surakka & Laine 2011, 66.)

7.6 Työkulttuurin muutos

Työyhteisön toimivuutta voidaan Ahosen ja Paloheimon (2008, 16 - 17) mukaan tarkastella myös työyhteisön kulttuurista käsin. Jotta työyhteisön toimivuutta voidaan parantaa, on ensin määriteltävä vallitsevassa työkulttuurissa olevat poisopittavat asiat, säilytettävät ja edelleen vahvistettavat toimintatavat ja lopuksi määriteltävä uudet ja opittavat toimintatavat. Tällöin muodostuu tavoiteltava työkulttuuri eli tapa toimia tulevaisuudessa. Työkulttuurista käsin tapahtuva kehitystyö on perusteltua esimerkiksi tiimimäiseen työtapaan siirryttäessä.

Työyhteisöä voidaan tarkastella eri organisaatiosysteemin tasoista käsin kaiken liittyessä kaikkeen. Organisaatiokulttuurin tiedetään esiintyvän kaikkialla työyhteisössä ja vaikuttavan jokaiseen asiaan ja henkilöön. Tämän vuoksi muutos voidaan aloittaa eri kohdista ja eri aikaan samalla varmistaen halutun muutoksen toteutuvan jokaisessa

organisaation kohdassa. Kuvassa 17 on kuvattu organisaatiosysteemin tasot toimintaympäristön ympäröimänä. (Ahonen ja Paloheimo 2008, 16 - 17.)



KUVA 17. Organisaatiosysteemin tasot

Ylimpänä organisaation tasona pidetään perustehtävää. Toisena tasona nähdään kulttuurinen, piilossa oleva työyhteisön käsityksmaailma eli arvot, uskomukset ja oman työidentiteetin määrittely, jotka ilmenevät työyhteisön kaikessa toiminnassa, myös johtamisessa. Kolmas taso on näkyvää työyhteisön järjestelmää ja organisointia koskevaa tehtävien ja vastuiden jakamista. Päivittäisessä toiminnassa taso näkyy mm. johtamistapana, palkitsemisjärjestelmänä ja tiedotus- ja koulutuspolitiikkana. Osaamisen taso kuvaa sitä kaikkea, mitä työyhteisö pystyy tekemään ja siihen luetaan ammatillisen osaamisen lisäksi myös laitteet, koneet, ym. resurssit, joita työn tekemiseen vaaditaan. (Ahonen & Pohjanheimo 2008, 18 - 19.)

Alimpana tasona on itse tekeminen. Tuotantokeittiössä tämä tarkoittaa vuorovaikutteisuutta yhteistyökumppaneiden kanssa, ruuanvalmistusta, tilausten tekemistä, kahvipöytäkeskusteluja, palavereja jne. Toiminnan tuloksena syntyy perustehtävän toteutus, työyhteisön kilpailukykyisyys ja toimintatapojen kehittäminen. Toimintaympäristö eli tekninen ja inhimillinen ympäristö vaikuttaa lisäksi tasojen toimintaan. (Ahonen & Pohjanheimo 2008, 18 - 19.)

8 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

8.1 Kehittämisprosessin arviointi

8.1.1 Luotettavuus ja eettisyys

Kehittämistyöni oli suunniteltu tarkoin kohteena olevalle työyhteisölle, joten tulokset eivät ole suoraan siirrettävissä mihin tahansa työyhteisön kehittämiseen, vaan niitä voidaan pitää ainutlaatuisina. Sen sijaan menetelmiä voi soveltaa hyvinkin erilaisiin kehittämishankkeisiin. Kehittämiskohde ja kehittämisprosessi on pyritty kuvaamaan mahdollisimman tarkasti ja totuudenmukaisesti yhdessä saatujen tulosten kanssa. Työskentelyssä ja raportoinnissa pyrittiin johdonmukaisuuteen ja kirjoittaessa käytettiin asiantuntijuutta korostavaa kieltä. (Eskola & Suoranta 1998, 213; Hirsjärvi ym. 2007, 226 - 227.)

Tutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida käytetyllä metodisella triangulaatiolla, jossa eri menetelmiä käytettiin ristiin luotettavuuden aikaansaamiseksi. Lähteinä pyrittiin käyttämään alle 10 vuotta vanhoja teoksia, mutta muutamien kohdalla jouduttiin poikkeamaan periaatteista. Esimerkiksi Tuckmanin vuonna 1965 julkaistu tiimin kehitysvaihetarkastelu on edelleenkin erittäin käyttökelpoinen lähdemateriaali tiimin kehitysvaiheita kuvattaessa hänen asiantuntijuuteensa vuoksi. Monipuolisilla lähteiden käytöllä pyrittiin osoittamaan asiaan perehtyneisyys ja korostettiin aineiston riittävyttä ja merkittävyyttä. (Eskola & Suoranta 1998, 215 - 216; Hirsjärvi ym. 2007, 228.)

Haastatteluissa haastattelijan ja työntekijöiden välille syntyi mielestäni lämmin side, joka mahdollisti joidenkin työntekijöiden arkojen asioiden käsittelyn. Vaarana oli objektiivisen näkökulman häviäminen ja ”uppoaminen liian syvälle”. Subjektiivisuutta ehkäistiin ottamalla haastattelujen jälkeen etäisyyttä samoin kuin Lappajärvi teki omassa tutkimuksessaan (2009,76). Työn aikana toteutettiin 10 henkilökohtaista haastattelua, joiden kestot vaihtelivat 25 minuutista kahteen tuntiin 45 minuuttiin. Haastateltaville kerrottiin haastattelujen teemat suullisesti, jotta heillä oli mahdollisuus valmistautua haastatteluun edes jollakin tavalla. Haastattelutilanteessa oli vaikea olla kommentoimatta haastateltavien puheeseen, minkä takia haastattelut eivät olleet täysin objektiivisia. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 74, 94-96.)

Haastattelun jälkeen vain opinnäytetyöntekijä kuunteli, litteroi ja analysoi vastaukset anonymiteetin takia. Haastattelujen analysointi vei kuusinkertaisen ajan kuin mitä itse haastattelut olivat kestäneet. Välillä olin tuntenut itseni terapeutiksi, jonka aikaa työntekijät kipeästi tarvitsivat purkaakseen tuntojaan. Toisaalta työntekijöille oli heidän jaksamisen kannalta tärkeää saada puhua niin, että joku vain kuunteli ja oli kiinnostunut hänestä persoonana eikä vain työntekijänä.

Asiantuntijana oli ehdottoman tärkeää työskennellä sopivan etäällä työyhteisöstä. Koskaan en itse ole siellä ollut töissä, joten työntekijät eivät olleet minulle henkilökohtaisesti tuttuja muuten kuin kasvoiltaan. Jatkossa tilanne tulee muuttumaan, koska tulevan vuoden heinäkuun alusta minusta tulee heidän esimiehensä tuotantopäällikön roolissa vuodeksi eteenpäin. Tällöin voin itse seurata kehittämistyön tuloksia ja tukea esimiestä hänen kehittämistyössään.

Opinnäytetyön kirjoittajana tunnistan itseni monisanaiseksi ja siksi tekstistäni löytyy joitakin kielikuvia rikastuttamaan tekstiä. Uskottavuutta ja läpinäkyvyyttä luotiin kertomalla avoimesti käsiteltävistä valmennusiltapäivän teemoista. Ylemmän esimiehen osallistumisella valmennuspäivään haluttiin saada työntekijät ymmärtämään opinnäytetyön tärkeys.

Loppuarvioinnin väitteillä pyrittiin kattamaan laajasti koko kehittämistyö. Avoimellekin kysymykselle oli jätettävä tilaa. Väittämissä huomioitiin tutkimuksen luotettavuus niin, että sekaan sijoitettiin muutamia käänteisiä väittämiä, joiden tarkoitus oli mitata, miten hyvin työntekijä oli väittämän sisäistänyt. Koska vastaajia oli yhdeksän, niin ei voida sanoa yhden erilaisen ja toisista poikkeavan vastauksen tekevän kyselylomakkeesta epäluotettavaa, mutta ei myöskään täysin luotettavaa. (Valli 2001, 100 - 101.)

Tutkimuksen eettisyyttä tarkasteltaessa huomio kiinnitettiin ensisijaisesti anonymiteetin säilyttämiseen sekä henkilöiden että työyhteisön osalta. Kehittämistyön aikana arveltiin tulevan esiin sellaisia asioita, jonka vuoksi kunta ja työyhteisö salattiin jo heti alkuvaiheessa. Työntekijöiden haastattelujen edellytyksenä oli myös täydellinen anonymiteetti. Tehdyt viikkotehtävät palautettiin nimettömänä ja vain opinnäytetyöntekijä sai nähdä materiaalin, jotta käsialasta ei olisi voinut päätellä kenenkään henkilöllisyyttä. Vaikka yleisesti ajatellaan opinnäytetöihin osallistumisen olevan vapaaehtoista, tässä tapauksessa kyse oli työyhteisön kehittämisestä ja kehittämisen oletetaan

kuuluvan työntekijöiden tavanomaisiin työtehtäviin, jolloin vapaaehtoisuus ei ollut enää mahdollista. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 20.)

8.1.2 Kehittämismenetelmät

Totesin osallistavan työyhteisövalmennuksen sopivan yhteen osallistavan Lindströmin kehittämismallin kanssa erinomaisesti molempien tukiessa toisiaan. Yhteisölliset ryhmätyömenetelmät toivat ryhmätyövästaiseen ilmapiiriin positiivista ajattelua ja loppujen lopuksi ryhmätyöt eivät olleet vastenmielisiä, ja yhteistyön huomattiin sujuvan hyvin kenen kanssa tahansa.

Jos valmennuskerrat olisivat olleet selkeästi työpäivän päätteeksi, olisi valmennuskertoja voitu saada toiminnallisimmiksi. Sen sijaan osan työntekijöistä piti jatkaa työpäiväänsä valmennushetkien jälkeen, ei paikanvaihto yhdeksi tunniksi ollut mahdollista. Valmennuspäivän kireä pakkanen ei mahdollistanut ulkotoimintoja, vaan toiminnallisuus rajoittui sisätiloissa toteutettavaksi. Toiminnallisuutta pelättiin, joten olisi ollut mainio tilaisuus näyttää työntekijöille, millainen on oikeasti toiminnallinen valmennushetki, ja saada työntekijöitä onnistumaan ja innostumaan muissa merkeissä kuin ruokasalissa. Jos resursseja olisi ollut enemmän käytettävissä, olisi ollut ihanteellista järjestää toinen valmennuspäivä myöhemmin keväällä. Silloin olisi voitu keskittyä yhteisöllisyyden kehittämiseen ja osa tehdyistä harjoitteistakin olisi ollut tuttuja, eikä niiden opettelemiseen olisi mennyt aikaa.

Prosessi käynnistettiin verkkaisesti, mutta sitä lähdettiin tietoisesti kiihdyttämään kuukausi valmennuspäivän jälkeen. Aluksi kotitehtävien arvioitiin olevan hankalia, jopa ylitsepääsemättömiä. Kun työntekijät löysivät itsestään ”sen pienen kehittäjän”, työ alkoi sujua ja tuloksia alkoi syntyä. Kuten on jo aiemmin todettu, kehittämis aika oli lyhyt ja tavoite saada työyhteisö toimivaksi kolmessa kuukaudessa mielestäni kunnianhimoinen. Olihan organisaatiolla historiaa takanaan useita kymmeniä vuosia, jona aikana ongelmat olivat kasaantuneet. Siksi tavoitteeksi otettiin tiimitoiminnan käynnistämisen sijaan työyhteisön toimivuus ja tiimityön siemenen kylväminen.

Valitut menetelmät tukivat hyvin työyhteisön oppimista.. Motivointiin olisi kannattanut vieläkin enemmän kiinnittää huomiota ja erityisesti vähentää luentomaisuutta, koska osallistavassa työyhteisövalmennuksessa vältetään ”tiedon kaatoa”. Toisaalta

saattoi olettaa, että työntekijöiden tietopohja tarvitsi vahvistusta, joten asioiden perusteellinen läpikäyminen ja nimenomainen perustelu oli mielestäni tärkeää. Työntekijät pitivät ”asioiden vääntämisestä rautalankamalliin”. Koko valmennushetkeä tai valmennuspäivää ei käytetty tietopohjan luomiseen luennoimalla.

Olisi ollut hyvä, että kaikille haastateltaville, olisi ollut sama haastattelupaikka - tyhjä toimistohuone, jossa suurin osa haastatteluista tapahtui. Kahden henkilön haastattelu toteutettiin taukokuoneessa, jossa oli olemassa Eskolan ja Vastamäen (2001, 29) mukainen pelko keskeytyksestä.

Kehittämistyön aikana totesin innostaneeni työntekijät mukaan itse kehittämistyöhön avoimella ja ulospäin suuntautuneella valmentajan roolilla. Pyrin näkemään jokaisen työntekijän yksilönä ja ymmärtämään hänen näkökulmaansa ja rooliaan työyhteisössä. Vaikka kotitehtäville en löytänyt kirjallisuudesta taustateoriaa, niin niiden avulla onnistuin saamaan työntekijät ajattelemaan itsenäisesti omaa toimintaansa ja kehittämiskohteitaan ja vaikeitakin asioita pystyttiin käsittelemään loppujen lopuksi yhteisesti. Tiedän vaativani itseltäni paljon, ja huomasin työn edetessä, että vaadin myös työyhteisöltä paljon ja tämän vuoksi koin onnistuneeni työssäni erinomaisesti, ottaen huomioon kehittämisajan lyhytkestoisuuden.

8.2 Lopuksi

Työn vastaanottaminen ja sitä seurannut oppimisprosessi on varmasti ollut elämäni vaikuttavin matka. Alkua voi kuvata hypyllä tuntemattomaan. Kahdeksan tunnin valmennuspäivä vaati laajaa perehtymistä asiaan, minkä vuoksi lähteitä on paljon ja teoreettinen viitekehys laaja. Loppujen lopuksi aihealue vei mennessään ja olen löytänyt itsestäni työyhteisövalmentajan. Aiheen rajaaminen oli Matilaisen (2010) mukaisesti todella haastavaa, koska kaikki tuntui liittyvän kaikkeen ja työyhteisön toimivuutta on tutkittu paljon. Jälkiviisaana voidaan todeta pelkän vuorovaikutuksen tutkimisen riittäneen ammattikorkeakoulun opinnäytetyöksi - pituudeltaan. Halusin kuitenkin toimia kokonaisvaltaisesti ja ollessani monisanainen kirjoittaja, raportistani tuli pitkäkö.

Työ tehtiin täysin työelämän tarpeita vastaavaksi tekemäni riskianalyysin jatkoksi. Työskentely työyhteisön kanssa oli mielestäni helppoa. Mitä pidemmälle työssä päästiin, sitä tervetulleemmaksi itseni koin työpaikalle mennessäni. Asiantuntijan rooli oli

haastava, mutta se auttoi samalla minua kehittymään henkilöstöjohtajana ja ymmärtämään johdettavia ja heidän ajatusmaailmaansa paremmin. Olen kiitollinen työyhteisölle, joka mahdollisti tämän matkan ja auttoi minua aina tarvittaessa, yhdyshenkilölle, joka piti huolen aikatauluista ja tehtävien suorittamisesta määräpäivään mennessä sekä ohjaajalleni, joka rohkaisi minua tarttumaan ”elämäni haasteeseen” ja auttoi lyhyillä keskusteluhetkillä minua työssäni eteenpäin. Ilman niitä olisin ”syvällä metsässä” enkä olisi päässyt sieltä omin avuin pois. Osa-aikatyöni mahdollisti lähes täysipäiväisen neljän kuukauden kehittämistyön raportointineen. 15 vuoden pedagoginen työkokemukseni auttoi valmentajanroolissa toimimisessa.

Kesken kehitysprosessin viimeisen kuukauden aikana työyhteisöön tuli uusi työntekijä kahdeksi viikoksi kerrallaan sijaistamaan erästä osa-aikaeläkeläistä. Harmittavaa oli se, että hän ei päässyt missään vaiheessa mukaan työyhteisön kehittämiseen, vaikka hän on osa työyhteisöä ja sen takia osallistuminen olisi ollut erityisen tärkeää.

Kehittämistyössä oli tarkoitus saada työntekijät miettimään, miten voidaan itse vaikuttaa työyhteisöön ja sen toimintaan. Passiivisuudesta tai välinpitämättömyydestä kertovat esim. joissakin tehtävissä tyhjinä palautetut viikkotehtäväpaperit. Ne saattoivat kertoa myös mielenosoituksena tehtävien turhamaisuudesta, mene ja tiedä. Tehtävät eivät todellisuudessa olleet vaikeita, mutta ruokapalveluhenkilöstö ei tunnetusti ollut ns. kynäväkeä. Sama ilmiö esiintyi myös Matilaisen (2010) opinnäytetyössä siivoojien osalta. Tehtävissä vaadittiin omaa ajattelua, omien ajatusten esilletuomista ja oman mukavuusalueen ulkopuolelle menemistä. Todennäköisesti näistä syistä johtuen osassa viikkotehtäviä esiintyi tyhjiä papereita - aina kaksin kappalein.

Työssä toteutettiin monia käytännön toimenpiteitä, joiden käytäntöön siirtäminen ei tapahdu hetkessä ottaen huomioon myös kehittämistyön toteutuksen verrattain nopean aikataulun. Lisäksi arviointivaiheessa esitettiin monia jatkokehitysideoita, joita työyhteisössä olisi tärkeää ottaa tarkastelun kohteeksi. Työ päätettiin arviointivaiheeseen ja siitä eteenpäin vastuu on tuotantokeittiön lähiesimiehellä.

Valmennuspäivän loppupalaute todettiin erittäin positiiviseksi. Arvioinnin maksimipistemäärä oli viisi. Valmentajan roolia pidettiin erityisen tärkeänä (4,7), koska innostavalla asenteella ja esimerkkien avulla oli saatu vaikeistakin asioista esiin positiivisia, mutta ajatuksia herättäviä näkökulmia. Ulkopuolisen henkilön kertomina niitä pidet-

tiin merkityksellisempinä kuin oman esimiehen kertomina. Tarkemmat tulokset ovat liitteellä 6. Kokonaisarvosanaksi valmennuspäivälle tuli 4,3 kokonaispistemäärän ollessa viisi. Kurssilaisten etukäteisodotukset täyttyivät hyvin (4,4) ja jokaisen asettama henkilökohtainen tavoite myös hyvin (4,1). Oli haastavaa kysyä henkilökohtaista tavoitetta koska missään vaiheessa en valmentajan tiennyt, mistä kukakin oli motiivinsa päivälle hakenut.

Vaikka alun tunnelmat olivatkin erittäin varautuneita, jopa hieman negatiivisesti viritäytyneitäkin niin, lopputulos yllätti positiivisesti. Arvokarttaa koostettaessa harmiteltiin jopa päivän päättymistä. Konkreettisilla, yhteisöllisillä menetelmillä, kun ne on tarkkaan harkittuja, voidaan ryhmätyökielteisestä työyhteisöstä löytää aivan uusia ulottuvuuksia. En kuitenkaan väitä, että kaikki työntekijät olisivat asennoituneet kielteisesti ryhmätöihin, riitti, että oli yksi, joka toiminnallaan sai muiden tunnelman latistumaan.

Kaikkien työyhteisöjen toimivuuden perustana voidaan sanoa olevan perustehtävä ja sen tarkka ymmärtäminen ja soveltaminen käytäntöön. Tällä kehittämistyössä tehtiin näkyväksi yhden työyhteisön kehittäminen toimivammaksi. Sillä rohkaistaan muita työyhteisöjä lähtemään mukaan kehittämistyöhön sekä uusia tulevaisuuden työelämävalmentajia kouluttautumaan alalle. Pakkala (2011, 186) on väitöskirjassaan tutkinut osallistavan työyhteisövalmentajan kehittymistä osaavammaksi työyhteisöjen kehittäjäksi ja todennut henkilöstökehittämisen olevan kasvatustehtävä, jossa osallistavalla kehittämistavalla saadaan vakiinnutettua tehdyt kehittämistoimet työpaikalle. Yhdistelemällä erilaisia pedagogisia sovelluksia saadaan aikaan aikuiskasvatusta, jossa korostetaan ratkaisukeskeisyyttä, toiminnallista pedagogiikkaa, yhteistoiminnallista oppimista ja työntekijöiden innostamista kehitystyöhön ja itsensä kehittämiseen. Samalla Pakkalan tutkimuksen (2011) mukaan lisätään yhteisöllisyyttä ja yhteenkuuluvuutta.

Jotta työyhteisövalmennuksen elementit täyttyisivät tarkasti, olisi kehittämistyön jälkeen oleellista siirtää valmentajan hiljainen tieto ja kehittämistyön vetovastuu työyhteisön esimiehelle. Normaalisti siirtäminen tehdään kehittämistyön loppupuolella, mutta nyt työn ollessa lyhytaikainen, siirtäminen täytyy tehdä työn lopetusvaiheessa. Tässä tapauksessa esimies ei jää yksin kehittämistyön kanssa, koska siirryn itse vuodeksi tuotantopäällikön tehtäviin ja voin edelleen olla tarkkailijan roolissa ja huolehtia kehittämisen etenemisestä.

LÄHTEET

Aaltonen, Kristiina & Lindroos, Raisa 2012. Työelämän tarkoitus. Oivalla 7 voimaa. Liettua; Talentum Media Oy.

Aaltonen, Tapio, Pajunen, Heikki & Tuominen, Kallu 2005. Syty ja sytytä. Valmentavan johtamisen filosofia. Jyväskylä; Talentum Media Oy.

Ahonen, Jorma & Pohjanheimo, Esa 2008. Asian ytimessä. Työkuulttuurin kehittäminen oppivassa organisaatiossa. Helsinki: Palmenia.

Alivaltiosihtööri 2009. Muutosvastarinta. Video.
http://www.youtube.com/watch?v=555cwB7k_oM.

Anttila, Pirkko. Tutkimisen taito ja tiedonhankinta. WWW-dokumentti.
http://www.metodix.com/fi/sisallys/01_menetelmat/01_tutkimusprosessi/02_tutkimisen_taito_ja_tiedon_hankinta/09_tutkimusmenetelmat/40_dokumenttianalyysi. Päivitetty 27.2.2014. Luettu 27.2.2014.

Blomquist, Kirsimarja 1997. The Many Faces of trust. Scandinavian Journal of Management 13:3, 271- 286.

Borgman, Merja & Packalén, Esa 2002. Parhaat käytännöt työyhteisön kehittämiseen. Tampere: Tammi.

Elintarviketietoasetus EU 1169/2011. PDF-dokumentti. <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2011:304:0018:0063:FI:PDF>. Ei päivytystietoa. Luettu 8.4.2014.

Eräsalo, Ulla 2008. Käytännön henkilöstöjohtaminen majoitus- ja ravintola-alalla. Vantaa: Restamark Oy.

Eskola, Jari & Suoranta, Juha 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Jyväskylä: Vastapaino.

Eskola, Jari & Vastamäki, Jaana 2001. Teemahaastattelu: Opit ja opetukset. Teoksessa Aaltola, Juhani & Valli Raine (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin I. Metodin valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. Jyväskylä: PS-Kustannus.

EU:n komissio 2007a. EU:n kuluttajapoliittisen strategia vuosiksi 2007 - 2013. Kuluttajien vaikutusmahdollisuuksien lisääminen, hyvinvoinnin parantaminen ja tehokas suojaaminen. Euroopan komission tiedonanto. PDF-tiedosto.
http://ec.europa.eu/consumers/overview/cons_policy/doc/cps_0713_fi.pdf. Päivitetty 21.8.2007. Luettu 8.4.2014.

EU:n komissio 2007b. Valkoinen kirja. Ravitsemukseen, ylipainoon ja lihavuuteen liittyviä terveyskysymyksiä koskeva eurooppalainen strategia. Euroopan komission julkaisuja 279. PDF-julkaisu.
http://ec.europa.eu/health/ph_determinants/life_style/nutrition/documents/nutrition_wp_fi.pdf. Päivitetty 3.7.2007. Luettu 8.4.2014.

Furman, Ben & Ahola, Tapani 2002. Työpaikan hyvä henki ja kuinka se tehdään. Tampere: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Furman, Ben, Ahola, Tapani & Hirvihuhta, Harri 2004. Työpaikan pelisäännöt ja kuinka ne tehdään. Hämeenlinna: Tammi.

Haapanen, Anne 2011. Kunta ruokaostoksilla. Selvitys ruokapalveluiden nykytilasta ja kehitysnäkymistä. Kuntaliitto. Helsinki.

Heikkilä, Kristiina 2002. Tiimit - avain uuden luomiseen. Jyväskylä: Talentum Media Oy.

Heiske, Pirkko 1997. Hyvinvointia työyhteisöön. Helsinki: Yrityskirjat Oy.

Helsilä, Martti 2002. Käytännön henkilöstötyö. Tampere: Tammi.

Hirsjärvi, Sirkka & Hurme Helena 2000. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.

Hirsjärvi, Sirkka, Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula 2007. Tutki ja Kirjoita. Keuruu: Tammi.

Huhtanen, Pekka 2002. Työyhteisön muutos. Teoksessa Lindström, Kari & Leppänen, Anneli (toim.). Työyhteisön terveys ja hyvinvointi. Helsinki: Työterveyslaitos.

Hyppänen, Riitta 2013. Esimiesosaaminen. Liiketoiminnan menestystekijä. Porvoo: Edita Publishing Oy.

Hytönen, Minna 2013. Riskianalyysiraportti x-kunnan ruokahuolto-, siivous- ja varastopalveluista. X:n kunta. Moniste.

Hytönen, Tuija 2007. Henkilöstön kehittäminen aikuiskasvatuksen työkenttänä. Teoksessa Collin, Kaija & Susanna Paloniemi (toim.) Aikuiskasvatus tieteenä ja toimintakenttänä. Juva: PS-Kustannus.

Hämäläinen, Pekka 2005. Ihmisen kokoinen työyhteisö. Avaimia hyvään vuorovaikutukseen. Hämeenlinna: Karisto Oy.

Jabe, Marjatta 2010. Voitko hyvin työssäsi? Opas alaiselle ja esimiehelle. Vantaa: Yrityskirjat Oy

Juurakko, Paula 2014. Kunta ruokapalveluiden tuottajana. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Palveluliiketoiminnan koulutusohjelma ylempi AMK. PDF-dokumentti. <http://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/70444/JuurakkoPaulaont.pdf?sequence=1>. Ei päivitystietoa. Luettu 8.4.2014.

Juuti, Pauli 2005. Toivon johtaminen. Keuruu: Otava.

Juuti, Pauli & Vuorela, Antti 2002. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Jyväskylä: PS-kustannus.

Jäppinen, Aini-Kristiina 2012. Onnistu yhdessä! Työyhteisön kehittämisen 10 avainta. Juva: PS-Kustannus.

Järvinen, Pekka 2008. Menestyvän työyhteisön pelisäännöt. Juva: WS Bookwell Oy.

- Järvinen, Pekka 2013. Onnistu esimiehenä. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Kaivola, Taru 2003. Työpaikan ihmissuhteet. Jyväskylä: Kirjapaja Oy.
- Kaivola, Taru & Launila, Heikki 2007. Hyvä työpaikka. Jyväskylä: Yrityskirjat.
- Katzenbach, Jon R. & Smith, Douglas K. 1999. The wisdom of teams. Creating the high-performance organisation. New York: HarperCollins.
- Kauppila Reijo A. 2005. Vuorovaikutus- ja sosiaaliset taidot. Vuorovaikutusopas opettajille ja opiskelijoille. Keuruu: PS-kustannus.
- Kauppinen, Anneli, Nummi, Jyrki & Savola, Teija 2012. Tekniikan viestintä. Kirjoittamisen ja puhumisen käsikirja. Porvoo: Edita Publishing Oy.
- Kes, Kaija & Kähönen, Minea 2010. Häirintä työpaikalla - työpaikkakiusaamisen selvittäminen ja siihen puuttuminen. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Kojo, Margit 2014. Julkisen ruokapalvelun brändi - asiakaslähtöisyys uudelle tasolle. Elintarvike ja Terveys 1, 50 - 53.
- Kontianen, Juha & Skyttä, Antti 2010. Esimiehen mielityö. Prosessoivan johtamisen opas. Kariston Kirjapaino Oy: Innotiimi Oy.
- Korpi, Rauno & Tanhua, Pertti 2008. Yhteispeli työelämässä. Kasva esimiehenä ja alaisena. Jyväskylä: Gummerrus Kustannus Oy.
- Koski, Anita 2012. Työyhteisön perustehtävä. Teoksessa Kallasvuo, Anita, Koski, Arja, Kyrönseppä, Ulla & Kärkkäinen, Maj-Lis (toim.). Työyhteisön työnohjaus. Helsinki: Sanoma Pro.
- Kurki, Leena 2000. Sosiokulttuurinen innostaminen. Tampere: Vastapaino.
- Kyrönseppä, Ulla 2012. Työyhteisön työnohjaus. Teoksessa Kallasvuo, Anita, Koski, Arja, Kyrönseppä Ulla & Maj-Lis Kärkkäinen (toim.) Työyhteisön työnohjaus. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Kärkkäinen, Maj-Lis 2012. Työyhteisön työnohjauksen teoreettisten perusteiden tarkastelua. Teoksessa Kallasvuo, Anita, Koski, Arja, Kyrönseppä, Ulla & Kärkkäinen, Maj-Lis (toim.). Työyhteisön työnohjaus. Helsinki: Sanoma Pro.
- Lappavirta, Anneli 2009. Työyhteisön arvot ja työn arvostus. Pirkanmaan Ammattikorkeakoulu. Terveiden edistämisen koulutusohjelma. Opinnäytetyö. PDF-tiedosto. https://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/3603/Lappavirta_Anneli.pdf?sequence=1. Ei päivitystietoa. Luettu 1.3.2014.
- Lampi, Raija, Laurila, Anelma & Pekkala, Marja-Leena 2009. Ruokapalvelut työnä. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit Oy.
- Leppänen, Anneli 2002. Työyhteisön kehittämisen tavoitteet. Teoksessa Lindström, Kari & Leppänen, Anneli (toim.). Työyhteisön terveys ja hyvinvointi. Helsinki: Työterveyslaitos.

- Lindroos, Jan-Erik & Lohivesi Kari 2004. Onnistu Strategiassa. Helsinki: SanomaPro.
- Lindström, Kari (toim.) 1994. Terve työyhteisö - kehittämisen malleja ja menetelmiä. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Lindström, Kari 2002. Kehittämisprosessin arviointi. Teoksessa Lindström, Kari & Leppänen, Anneli (toim.). Työyhteisön terveys ja hyvinvointi. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Lintukangas, Seija 2007. Kouluruokailun käsikirja. Laatuевäitä koulutyöhön. Saarijärvi: Opetushallitus.
- Lintukangas, Seija 2014. Iloa, imagoa, makua ja arvostusta. Tsemppiseminaari Lahti 13.2.2014. Power Point -tiedosto. Edutaru Oy.
- Lith, Pekka 2012. Innovatiiviset julkiset hankinnat Suomen kansantaloudessa. Tilastollinen esiselvitys valtion ja kuntayhteisöjen hankinnoista ja hankintamarkkinoiden toimivuudesta uusien toimintatapojen ja teknologioiden kannalta. TEM raportteja 18/2012. PDF-julkaisu. http://www.tem.fi/files/33155/TEMrap_18_2012.pdf. Ei päivitystietoa. Luettu 8.4.2014.
- Lohtaja, Sirke & Kaihovirta - Rapo, Minna 2007. Tehoa työelämän viestintään. Juva: WSOYpro.
- Luukkala, Jouni 2011. Jaksaa, jaksaa, jaksaa... - työhyvinvointitaitojen kirja. Hämeenlinna: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Manka, Marja-Liisa 2011. Työnilo. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Matilainen, Tiina 2010. Tiimityön kehittäminen, Case: Eteläsuomalaisen kunnan siivousyksikkö. Mikkelin Ammattikorkeakoulu. palveluliiketoiminnan koulutusohjelma. Opinnäytetyö.
- Mertanen, Enni & Väisänen, Karoliina 2012. Ruokapalvelut hyvinvoinnin edistäjinä. AMK-lehti. Journal of Finnish Universities of Applied Sciences 4. WWW-dokumentti. <http://www.uasjournal.fi/index.php/uasj/article/view/1426/1351>. Päivitetty 8.4.2014. Luettu 8.4.2014.
- Moilanen Raili 2001. Oppivan organisaation mahdollisuudet. Tampere: Tammi.
- Moisalo, Veli-Pekka 2010. Arjen johtaminen. Käytännön esimiestyötä. Vantaa: Infor.
- Mäkelä, Tarjamaaret 2008. Raportti ruokapalveluhenkilöstön terveystarkastuksissa esille tulleista työpaikan hyvistä ja huonoista puolista 5.8.2008. Y:n Työterveys. Moniste.
- Mäkisalo, Merja 2003. Yhdessä onnistumme. Opas työyhteisön kehittämiseen ja hyvinvointiin. Tampere: Tammi.
- Mönkkönen, Kaarina & Roos, Satu 2010. Työyhteisötaidot. Suomi: Unipress.
- M. M. 2013. Puhelinkeskustelu 27.11.2013. Tuotantopäällikkö. X:n kunta.

M. M. 2014. Haastattelu 18.3.2014. Tuotantopäällikkö. X:n kunta.

Nikkilä, Juhani & Paasivaara, Leena 2007. Arjen johtajuus - rutiinijohtamisesta tukintaitoon. Sipoo: Suomen sairaanhoitajaliitto.

Nikkilä, Matti 2008. Avaimet työelämään. Tampereen yliopistopaino - Juvenes Print.

N. N. 2014a. Haastattelu 9.1.2014. Ravitsemispäällikkö. X:n kunta.

N. N. 2014b. Haastattelu 6.3.2014. Ravitsemispäällikkö. X:n kunta.

Paasivaara, Leena 2009. Työnsä kokoinen ihminen. Hämeenlinna: Tammi.

Pakkala, Arja 2006. Osallistava työyhteisövalmennus: Miten työyhteisö muuttui? – osallistujien ja johtoryhmän käsityksiä. Jyväskylän yliopisto. Pro Gradu-tutkielma. Pro Gradu-tutkielma. Sosiologian, yhteiskuntatieteiden ja filosofian laitos. PDF-dokumentti.

https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/11581/URN_NBN_fi_jyu-2007348.pdf?sequence=1. Ei päivitystietoa. Luettu 13.3.2014.

Pakkala, Arja 2011. Osallistavaksi työyhteisövalmentajaksi kehittyminen. Tapaustutkimus henkilöstönkehittäjän kasvattajuuden löytymisestä. Tampereen yliopisto. Kasvatustieteiden tiedekunta. Väitöskirja. PDF-dokumentti.

<http://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/66757/978-951-44-8473-5.pdf?sequence=1>. Ei päivitystietoa. Luettu 30.4.2014.

Rauramo Päivi 2004. Työhyvinvoinnin portaati. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Ruokapalveluiden laatutyöryhmä 2004. Ruokapalvelujen kansallisen laatutyön toimintamalli. PDF-dokumentti.

http://www.laaturketju.fi/laaturketju/www/fi/liitetiedostot/ruokapalvelut/kansallisen_laaturketjun_toimintamalli.pdf. Päivitetty 12.7.2004. Luettu 8.4.2014.

Rytikangas, Iina 2012. Kehity ja jaksa tiimissä. Hämeenlinna: Kauppakamari.

Salomäki, Jukka 2002. Tiimit ja työhyvinvointi. Forssa: Aseman Lapset ry.

Salovaara, Reija & Honkonen, Tiina 2013. Voi Hyvin, opettaja! Juva: PS-Kustannus.

Sarala, Urpo 2000. Toiveesta totta. Työyhteisöjen kehittäminen käytännössä. Oppimateriaaleja 86. Helsinki: Palmenia.

Silvennoinen, Markku & Kauppila, Risto 2006. Onnistu alaisena - näin johdan esimiestäni ja itseäni. Jyväskylä: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Skurnik-Järvinen, Hanna 2011. Ratkaise työpaikan ongelmatilanteet. Hämeenlinna: Helsingin seudun kauppakamari.

Skyttä, Antti 2000. Tiimiytys ja sen läpivienti. Matkalla kohti matalampia organisaitioita. Otava: Yritystaito.

STM 2013. Riskien arviointi työpaikalla -työkirja 2005. Sosiaali- ja terveysministeriö; Työsuojeluosasto & Työturvallisuuskeskus. PDF-dokumentti.
http://www.ttk.fi/files/2941/Riskien_arviointi_tyopaikalla_tyokirja_26022013_TTK.pdf. Päivitetty 26.2.2013. Luettu 24.11.2013.

Spiik, Karl-Magnus 2004. Tiimityöllä tulokseen. Vantaa: Dark Oy.

Surakka, Tarja 2006 (toim.) Työyhteisön palaverit - yhdessä tavoitteisiin. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Surakka, Tarja & Laine, Nina 2011. Käsikirja ammattimaiseen esimiestyöhön. Tallinna: Taurus Media.

Surakka, Tarja & Rantamäki, Tomi 2013. Työelämätaidot. Sinä työelämäsi johtajana. Porvoo: Deconet Oy. Suomen Palkitsemiskeskus Oy.

Tarkkonen, Juhani 2012. Työhyvinvointi johtamistehtävänä - Periaatteet, rakenteet ja käytännöt. EU: UNIPress.

Taskinen, Teija 2007. Ammattikeittiöiden ruokatuotantoprosessit. Mikkelin ammattikorkeakoulu. Tutkimuksia ja raportteja 22.

Tuckman, Bruce W. 1965. Developmental Sequence in Small Groups?. Psychological Bulletin Vol 63, 6, 384 - 399 . PDF-dokumentti.
<http://aneesha.ceit.uq.edu.au/drupal/sites/default/files/Tuckman%201965.pdf>. Ei päivitystietoa. Luettu 20.11.2013.

Työntekijät 2014. Yhdeksän tuotantokeittiön työntekijän haastattelun yhteenveto. 6.3. - 11.3.2014. Keittäjät. X:n kunta. Moniste.

Työsopimuslaki 55/2001. WWW-dokumentti.
<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20010055?search%5Btype%5D=pika&search%5Bpika%5D=ty%C3%B6sopimuslaki>. Ei päivitystietoa. Luettu 10.4.2014.

Työturvallisuuslaki 738/2002. WWW-dokumentti.
<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738>. Ei päivitystietoa. Luettu 10.4.2014.

Uusitalo Hannu. 1995. Tiede, tutkimus ja tutkielma. Johdatus tutkielman maailmaan. Porvoo: WSOY.

Valli, Raine 2001. Kyselylomaketutkimus. Teoksessa Aaltola, Juhani & Valli, Raine (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Metodien valinta ja aineistonkeruu: Virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. Jyväskylä: PS-Kustannus.

Valtioneuvosto 2009. Valtioneuvoston periaatepäätös kestävien valintojen edistämisestä julkisissa hankinnoissa. Tiedote 4/2009. PDF-dokumentti.
<http://valtioneuvosto.fi/tiedostot/julkinen/periaatepaatokset/2009/kestavien-valintojen-edistaminen/fi.pdf>. Ei päivitystietoa. Luettu 8.4.2014.
 Viitala, Riitta 2007. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita Publishing Oy.

VRN 2014a. Suomalaiset ravitsemussuositukset 2014. Valtion Ravitsemusneuvottelukunta. PDF-dokumentti.

http://www.ravitsemusneuvottelukunta.fi/files/attachments/fi/vrn/ravitsemussuositukset_2014_fi_web.2.pdf. Päivitetty. 25.2.2014. Luettu 8.4.2014.

VRN 2014b. Ravitsemuslaatu esiin ruokapalveluiden kilpailutuksessa – hinta ei saa yksin ratkaista. Valtion Ravitsemusneuvottelukunta. WWW-dokumentti.

<http://www.ravitsemusneuvottelukunta.fi/portal/fi/ajankohtaista?bid=3814>. Päivitetty 8.4.2014. Luettu 8.4.2014.

Virtainlahti, Sanna 2009. Hiljaisen tietämyksen johtaminen. Hämeenlinna: Talentum Media Oy.

Virtapuro, Meri 2006. Muutoksen kohtaaminen. Teoksessa Sundvik, Lilli (toim.) Toimiva työyhteisö - esimiehen haasteet ja ratkaisut. Helsinki: Edita Publishing Oy.

X:n kunta 2010. Visio ja strategia 2010. Moniste.

X:n kunta 2013a. Tilinpäätös 2012. PDF-dokumentti.

http://www....salattu..._.2012.pdf. Päivitetty 29.5.2013. Luettu 27.11.2013.

X:n kunta 2013b. Talousarvio 2014. Moniste.

Yhteistoimintalaki 334/2007. WWW-dokumentti. <http://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2007/20070334>. Päivitetty 17.5.2014. Luettu 17.5.2014.

Aktiivisuuden ja oma-aloitteisuuden tehtävä

Oma-aloitteisuuden arvioiminen

Arvioi itseäsi. Rengasta 0:lla ne kohdat, jotka edellyttävät paljon kehittämistä ja 5:llä ne kohdat, joihin olet tyytyväinen. Ne ovat parasta osaamistasi.

	-					+
• Itsesi hyväksyminen ja arvostaminen	0	1	2	3	4	5
• Muiden hyväksyminen ja arvostaminen	0	1	2	3	4	5
• (Miten suhtaudut ja asennoidut muihin ihmisiin)	0	1	2	3	4	5
• Erilaisuuden hyväksyminen (persoonallisuus, ikä, sukupuoli, kulttuuri, osaaminen/osaamattomuus)	0	1	2	3	4	5
• Kärsivällisyys (asioissa ja ihmissuhteissa)	0	1	2	3	4	5
• Avoimuus ja suoruus (mm. epäkohtiin puuttuminen, negatiivisen palautteen antaminen)	0	1	2	3	4	5
• Alttiiksi asettuminen (mm. palautteen vastaanottaminen, poikkeavan mielipiteen puolustaminen)	0	1	2	3	4	5
• Aito nöyryys (ei nöyristeleminen)	0	1	2	3	4	5
• Rohkeus ajatella eri tavalla ja ottaa riskejä	0	1	2	3	4	5
• Rohkeus olla huomion keskipisteenä	0	1	2	3	4	5
• Rohkeus puuttua vaikeisiin tilanteisiin, (mm. vastustaa epäoikeudenmukaista vallankäyttöä)	0	1	2	3	4	5
• Päätäväisyys ja määrätietoisuus, vaikka tilanne pelottaa	0	1	2	3	4	5
• Itseluottamus	0	1	2	3	4	5

Merkitse yhteispistemäärä viereiseen laatikkoon ja lue tuloksesi liitteellä olevasta yhteenvedosta.

Tiimin kehityskaarimalli - 5-vaihemalli

Tiimi/ryhmäkehityksen 5-vaihemalli (kehityskaarimalli / Bradford & Cohen)					
	1. Ryhmän muotoutumi- nen	2. Osaryhmien muodostumi- nen	3. Ongelmien kohtaami- nen	4. Erilaistu- minen	5. Yhteis- vastuu
Ilmapiiri	varovainen, tunteita ei näytetä, ei ristiriitoja	jakautuminen osaryhmiin, jotka kritisoivat toisiaan, eivätkä jaa tietoja keskenään, ollaan olevinaan yksimielisiä	vihamieli- syys osa- ryhmien välillä	luottamus, avoimuus, tyytyväisyys, rehellisyys, erilaisuus hyväksytään	tukeva, avoin, ilmaisullinen, erilaisuuksia suvaitseva ja erilaisuutta arvostava
Päämäärät	epäselvät, ei päämääriä	päämäärätietoisuus lisääntyy, mutta päämääristä esiintyy erilaisia näkemyksiä	taistelua päämääristä	useimmat hyväksyvät	kaikki ovat sitoutuneet
Tiedonkulku	kuunnellaan ja ymmärrettään asiat eri tavoin	osaryhmien sisällä tiedot kulkevat, mutta niiden välillä eivät	heikkoa	melko hyvä, halu usein parempi kuin toteutus	nopea ja suora tiedonkulku
Päätöksen- teko	aktiivisimmat jäsenet aina äänessä, muut hiljaa	osaryhmät pyrkivät eri päämääriin	äänek- käämmät ja vahvimmat hallitsevat ja ovat aloitteellisia	perustuu asiantuntijuuteen, päätökset tekevät usein kukin asiantuntija ja esimies kahdestaan	perustuu yhteiseen näkemykseen, kollektiivinen tai yksilöllinen
Suhtautumi- nen esimie- heen	koetteleva ja kokeilevan varovainen	vastustetaan esimiehen toimintoja	taistelua vallasta, rajojen koettelua	esimiehen toimintoja tuetaan	esimiehen toimintoja tukeva, erimielisyydet tuodaan avoimesti julki
Toiminnan arviointi ja analysointi	ohitetaan, torjutaan	toimintoja arvioidaan osaryhmissä, muttei yhdessä, arviointia ei kohdatta	arviointia käytetään aseena toisia vastaan	keskustelu vaihtelee kriittisyydestä ylisopeutuvaan	arviointikeskustelut auttavat työsuoritusta, kuka tahansa voi käynnistää arvioinnin

Lähde: Ahonen, Jorma & Paloheimo, Esa 2008. Asian ytimessä. Työkulttuurin kehittäminen oppivassa organisaatiossa. Helsinki: Palmenia.

Haastattelun teemat:

- Koulutus, työkokemus ja -historia
- Nykyinen ammattinimike ja pääasialliset työtehtävät
- Organisaatiokulttuuri ennen ja nyt
- Johtamiskulttuuri
- Tuotantokeittiön arvot
 1. haastatteluhetkellä vallitsevat arvot
 2. poisopittavat tavat
 3. säilytettävät tavat
 4. korjattavat ja parannettavat tavat
- Tuotantokeittiön vuorovaikutus
- Keskustelukulttuuri
- Palautekulttuuri
- Työyhteisöviestintä
 1. päätöksenteko ja vaikuttaminen
 2. tiedotustavat
- Negatiiviset toimintatavat mm. klikkiytyminen ja epävirallinen johtajuus
- Yhteistyön esiintyminen
- Itsearviointi
 1. omasta toiminnasta kehittämistyön hyväksi
 2. kehittämistyön onnistumisen mahdollisuudet
 3. ennakoitavat ongelmat

Meidän arvomme

Teemme hyvää ja maistuvaa
ruokaa asiakkaillemme.



Toimimme vastuullisesti ja
huolellisesti.



Teemme työmme yhdessä ja tarvittaes-
sa autamme toinen toisiamme.



Huomioimme työtoverimme.



Kiitämme tarvittaessa.



Käyttäydymme toista kohtaan hyvin.



Puhumme kaiken edessäpäin
avoimesti ja suoraan.



Heitämme liika nuukuuden
roskakoriin.

Loppuarviointi

Työyhteisön kehittäminen. (Voit vastata nimettömänä.)

Vastaa väittämiin asteikolla 1 - 5 (1 = täysin eri mieltä, 2= jokseenkin eri mieltä, 3 = en osaa sanoa, 4 = jokseenkin samaan mieltä, 5= täysin samaa mieltä) ympyröimällä oikea vaihtoehto.

- | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|
| 1. Valmennuskerrat ovat auttaneet minua sitoutumaan työyhteisön kehittämiseen. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2. Olen motivoitunut kehittämään työyhteisöäni. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3. Työkaverini ovat olleet sitoutuneet annettuihin tehtäviin. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4. Perustehtävän merkitys kirkastui kehittämistyön aikana. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5. Ymmärrän perustehtävän merkityksen oman työni kannalta. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6. Vuorovaikutus on vilkkaampaa kuin aiemmin. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7. Keskustelu on avoimempaa kuin aiemmin. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 8. Maanantaipalaverit ovat tärkeitä minulle oman työni kannalta. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 9. Kuukausipalaverien palaverikäytännöt ovat selkeät. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 10. Sisäinen viestintä paranee palaverikäytäntöjen avulla. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 11. Haluan vaikuttaa osallistumalla aktiivisesti palavereihin. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 12. Yhteistyö on lisääntynyt kehittämistyön aikana. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 13. Yhteistyön laatu on parantunut. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 14. Haluan lisätä työyhteisöni yhteistoimintaa. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 15. Arvostan työtovereitteni erilaisuutta. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 16. Oma aktiivisuuteni ei ole lisääntynyt. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 17. Olen omatoimisempi kuin aiemmin. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 18. Tunnen saavani voimaa työyhteisöstäni omaan työhöni. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 19. Työpaikan ilmapiiri on erinomainen. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 20. Vaikeista asioista voidaan keskustella aiempaa helpommin kasvatusten. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 21. Työpaikalla puhutaan asioista toisten selän takana. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 22. Uskallan antaa palautetta. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 23. Minun arvoni ovat työyhteisöni arvojen mukaisia. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 24. Olen valmis toimiaan yhteisten pelisääntöjen mukaisesti. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 25. En ymmärrä, miksi pelisääntöjä tarvitaan. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 26. Työyhteisöni on kylvetty toimivan työyhteisön muutoksen siemen. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 27. Kehittämistyöstä on ollut hyötyä työyhteisölleni. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 28. Matka kohti tiimimäisempää työtapaa voi alkaa. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 29. Haluan kehittää työyhteisöäni jatkossa. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 30. Esimies on tukenut kehittämistyötä omalla toiminnallaan. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 31. Olen ollut ahdistunut koko alkuvuoden kehittämistyön vuoksi. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 32. Menetelmät ovat tukeneet kehittymistäni. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

Mitä muuta haluat sanoa? Voit myös täydentää vastauksiasi. Laita silloin sulkuihin kysymyksen numero.

Kiitos vastauksestasi!

LIITE 6.

Valmennuspäivän palautekoonti

Terveyskeskuksen henkilöstöruokala
la 18.1.2014 klo 8.30 - 15.30

PALAUTEKOONTI

Päiväys
27.1.2014

Liite 10

<input type="checkbox"/>	Tuotantokeittiö
<input type="checkbox"/>	KK keittiö
Palautteita yhteensä 14	Kokonais-arvosana 4,3

KURSSI tai KOULUTUSPÄIVÄ		Kurssin nimi			Numero		
		Työyhteisön kehittäminen					
TÄYTTÖOHJE		Kiitämme koulutuksen suunnittelemiseksi antamastasi palautteesta. Arvioi kysytty osa-alue asteikolla 1 – 5, (5= kiitettävä). Erityisesti kiitämme sanallisesta palautteesta.	1	2	3	4	5
MITA MIELTÄ OLET	Ennakkotiedotus					4,2	
	Oppituntitilat					3,9	
	Harjoituspaikat					3,8	
	Jaettu materiaali					4,4	
	Käytettävissä ollut kalusto					4,4	
	Yleisjärjestelyt (tauot, ruokailut yms.)						5
	Kurssinjohtaja/valmentaja Minna Hytönen						4,7
	Etukäteisodotukseni täyttyivät					4,4	
	Asettamani henkilökohtainen tavoite täyttyi					4,1	
	Valmennuspäivä auttaa minua kehittämään työyhteisön jäsenenä.					4,4	
	Asetettuihin tavoitteisiin päästiin					4,2	
		liian paljon %	sopivasti %	liian vähän %	en osaa sanoa %		
Ryhmä- ja paritöitä oli mielestäni ...			100				
Harjoitustunteja oli ...			100				
Teorialuentoja oli ...			100				
Audiovisuaalista materiaalia oli ...		8	92				
Jaettavaa materiaalia oli ...			100				
Sain ennakkotietoja kurssista...			86	8	8		
Muuta palautetta kurssista:							
Värikäs, iloinen, selvasanainen luennointaja. Kiitos! Tämä antaa toivoa (mahdollisuuksia) paremmasta. Kylmä ruokasali x2, Vähän kylmä. Kiitos. Sinulla oli hyvä ulosanti, vaikka tuli paljon asiaa! Iloinen "vetäjä"!							

Kiitos palautteesta!