

**VAASAN YLIOPISTO  
TEKNILLINEN TIEDEKUNTA  
TUOTANTOTALOUS**

**Paula Lehtovirta**

**OSALLISTUVAN INNOVAATIOITOIMINNAN KEHITTÄMINEN**

**Tapaus:**

**Vaasan ja Laihian sekä Vähäkyrön yhteistoiminta-alue**

Tuotantotalouden oppiaineen  
pro gradu – tutkielma  
Maisteriohjelma

**VAASA 2014**

---

## VAASAN YLIOPISTO

Teknillinen tiedekunta

Tekijä:

Paula Lehtovirta

Tutkielman nimi:

Osallistuvan innovaatiotoiminnan kehittäminen. Tapaus: Vaasan ja Laihian sekä Vähäkyrön yhteistoiminta-alue.

Ohjaaja:

Marja Naaranoja

Tutkinto:

Kauppatieteiden maisteri

Oppiaine:

Tuotantotalous

Opintojen aloitusvuosi:

2010

Tutkielman valmistumisvuosi:

2014

Sivumäärä: 118

---

## TIIVISTELMÄ

Tutkimuksessa tarkasteltiin terveystoimen työntekijöiden osallistuvaa innovatiivisuutta, sitoutumista ja luottamusta organisaatiomuutoksessa. Haastatteluaineisto on analysoitu. Haastateltavilta kerätty aineisto on toiminut ikään kuin palautekeskusteluna, jolloin haastateltavat ovat saaneet antaa mielipiteensä julki tapahtuneesta, ja omasta suhteesta innovatiivisuuteen, luottamukseen nykyiseen organisaatioon ja sen työntekijöihin sekä he ovat joutuneet miettimään omia tuntemuksia työhön sitoutumiseen nähden. Haastatteluaineistoa on analysoitu poimimalla sieltä löytyneitä tärkeimpiä kohtia tähän tutkimukseen. Kerätyistä tärkeimmistä tiedoista on tehty yhteenveto, ja luotu katsaus yrittäjyystoiminnan luomiseksi.

Organisaatiotasoinen yhdistyminen joidenkin kuntien välillä tapahtuu niiden yhdistyessään suurempaan kaupunkiin kuten tässä tapauksessa Vaasaan. Se on tuonut mukaan muutoksen. Nämä eri teemat luovat uutta ajateltavaa miten kohdata muuttuneet työolosuhteet, jopa henkilöstöresursseja varten. Muutoksen taustalla on usein monia asioita, mitkä ovat vaikuttaneet terveysalan organisaation yhdistymiseen, siitä on muodostunut yhteinen yhteistoiminta-alue työskentelykentäksi. Osallistuvaan innovatiivisuuteen tarvitaan diffuusiot teoriaa, koulutusta, tietoa, tiimejä, ymmärrystä, kokemusta ja palautteista kerättyjä mielipiteitä ja ideoita sekä näiden kaikkien ulottuvuuksien taustalla piileviä psykologisia seikkoja, koska muutos aiheuttaa aina muutosvastarinta

AVAINSANAT: Organisaatiomuutos, muutosvastarinta, osallistuminen, innovatiivisuus

---

**UNIVERSITY OF VAASA**

Faculty of Technology

Author:

Paula Lehtovirta

Topic of the Master's Thesis:

Involvement of the innovation development. Case: Co-operation area in Vaasa, Laihia and Vähäkyrö.

Instructor:

Marja Naaranoja

Degree:

Master of science in Economics and Business Administration

Major Subject:

Industrial Management

Year of entering University

2010

Year of completing the Master's Thesis:

2014

Pages: 118

---

**ABSTRACT**

The purpose of this thesis was to analyze during involvement of the innovation against confidence, commitment and welfare in organizational change by health care employees. Organizational change combines Vaasa, Laihia and Vähäkyrö. The interview material knowledge has been a written material which has got and analyzing has made by using the most important answers and opinions of that. Problem solving includes an entrepreneurship opportunity as an employment chance. The role of material is meant to be feedback and its purpose to give new ideas to the management. Bosses and subordinates have given interesting opinions of the themes and they are focusing into detailed questions behind those themes.

Involvement of innovation needs the theory of diffusion, education, knowledge and especially ideas like opinions, team work, understanding, experience and the background for instance psychology and organizational cultural theories of these themes. The point is to avoid the change resistance.

---

**KEYWORDS:** Organizational change, change resistance, involvement, innovative

## LYHENTEET

Hlö = henkilö

T & K = Tutkimus ja kehitys

TKI = Tutkimus -, kehitys-, ja innovaatiotoiminta

em. = edellä mainittu

Roomalaiset numerot:

I	= 1
II	= 2
III	= 3
IV	= 4
V	= 5

## Sisällysluettelo

Johdanto.....	7
1. TERVEYSALA YHTEISTOIMINTA-ALUEELLA.....	8
1.1. Muutos ja sen syyt organisaatioyhteistyössä .....	10
1.2. Aluekehityksestä yleisesti.....	13
1.3. Strategia ja toimialadynamiikka .....	16
1.4. Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus.....	18
2. HENKILÖSTÖVOIMAVAROJEN PEHMEÄ MUUTOSJOHTAMINEN .....	22
2.1. Yksilöllinen työura ja elämänhallinta .....	24
2.2. Sosiotekninen työjärjestelmä, MLP-malli .....	27
2.3. Työhyvinvointi.....	28
2.3.1. Voimaantuminen.....	31
2.3.2. Työmotivaatio .....	35
3. OSALLISTAVAA DEMOKRATIAA JA TASA-ARVOA.....	36
3.1. Osaamisen johtaminen .....	38
3.2. Innovatiivisuus ja aloitteellinen toiminta.....	39
3.3. Innovatiivisuuden kehittäminen ja työssä menestyminen.....	43
3.3.1. Diffuusio tiimi- ja työryhmätyöskentelyssä .....	48
3.3.2. Roolit ja edustus .....	53
3.3.3. Dialoginen kehityskeskustelu .....	55
3.4. Organisaatiokulttuurin merkitys .....	59
4. TALOUS JA TOIMINNAN UUDELLEEN ORGANISOINTI .....	64
4.1. Yrittäjyys ja työllisyys .....	64
4.2. Kuntien säästötoiminnot .....	67
4.3. Resursointi ja asiantuntijuus .....	70
5. TERVEYSTOIMEN HENKILÖSTÖN HAASTATTELUAINESTON ANALYSOINTI YHTEISTOIMINTA-ALUEELTA .....	74
5.1. Esimiehet .....	74
5.2. Alaiset .....	75
5.3. Tutkimusteemat ja -kysymykset sekä palautteet.....	76
5.3.1. Osallistuvan innovaatiotoiminnan toteutuminen? .....	77
5.3.2. Sitoutuminen.....	84
5.3.3. Luottamus .....	88
5.3.4. Työhyvinvointi.....	93

5.3.5. Muutos.....	94
5.4. SWOT – esimerkki yhteistyöalueelta .....	101
6. TULOKSET .....	103
6.1. Olettamukset teoriassa .....	103
6.2. Yhteenveto vastaajien palautteista.....	105
7. JOHTOPÄÄTÖKSET .....	110
Lähdeluettelo .....	112
LIITE 1 Tutkimusteemat ja -kysymykset.....	116

Kyse on terveysalan organisaation yhdistymisestä Vaasan, Laihian ja Vähäkyrön kanssa. Sain analysoitavaksi valmiit haastattelukysymykset ja haastateltavien vastaukset, jonka jälkeen olen tutkinut haastattelun teemoja monenlaisia teoria tietoja vasten. Haastattelujen teemat liittyvät perustavanlaatuisiin käsitteisiin, mitkä ovat innovatiivisuus osallistumisessa, sitoutuneisuus, luottamus ja työhyvinvointi sekä muutos. Teemat ovat laaja-alaisia, ja ne ovat yhteydessä kaikki toinen toisiinsa. Innovatiivisuus näissä kaikissa, saa asioita kehittymään eteenpäin, jotta niitä taas voidaan tarkastella uusin näkökulmin, koska organisaation kehittyminen on aina jatkuvaa tulevaisuuteen nähden. Kehittymisessä auttaa, jos on saatavilla innovatiivisia ärsykeitä. Näitä tilanteita kuvaavat otsikot kuten kehityskeskustelut, roolit, edustaminen, asiantuntijuus ja osaaminen sekä sosiaalisuus. Näihin vaikuttavat diffuusio, organisaatiokulttuuri, yksilöllisyys ja voimauttava kyky. Tuloksena voi olla myös yrittäjäyys muutoksen johdosta, jos on erittäin korkea työmotivaatio ja hyvin aloitteellinen yksilö. Innovatiivisuudella on vaikutusta myös aloitteen tekemisessä, sitoutuminen omaan työhön ja organisaatioon tekee työsuhteesta pitkäkestoisen ja luottamus työtovereihin ja työtehtäviin sekä muuttuneeseen organisaation tai tilanteeseen johtaa mieluummin paremman tuloksen tekemiseen. Muutoksessa on tärkeää kokea luottamusta, mutta ei niinkään sitoutumista vanhoihin menetelmiin, koska yleensä muutoksen aikana ja sen jälkeen moni asia ja menetelmä muuttuu. Muutos aiheuttaa aina tietynlaista suhtautumista eli muutosvastarintaa työntekijöiden osalta, jolloin täytyy pitää huolta työhyvinvoinnista. Avainasia on voimaantumisen muutoksesta sekä työntekijöiden että koko uuden organisaation osalta. Muutoksen jälkeen käydään läpi jonkinlainen palautekeskustelu, jollaisena esimerkiksi tähän työhön liittyvää haastatteluaineistoa voidaan pitää. Haastattelut on analysoitu poimimalla päättelyn avulla vastauksista tärkeimmät kohdat, jonka jälkeen niistä on tehty yhtenäinen yhteenveto lopputulokseksi. Numeroarvosteluasteikko 1-10 on ollut käytössä kaikkien muiden teemojen osalta paitsi luottamuksen. Haastateltavat ovat omin sanoin kuvanneet omaa luottamusta suhteessa muutokseen, lisäksi muutoksen ymmärtämisessä on käytetty SWOT – analyysia positiivisuuden ja negatiivisuuden valossa yhteistyöalueesta.

## 1. TERVEYSALA YHTEISTOIMINTA-ALUEELLA

Suomessa hyvinvointipalveluilla kuten terveystalouden palveluilla on aika lyhyt historia kaiken kaikkiaan, koska näiden palveluiden rakentuminen on tapahtunut 1960 -luvulta aina 1980-luvulle hyvinvointipalveluiksi, mitä edustaa palvelu- ja teollisuus- sekä informaatioyhteiskunta. Kansainvälisessä mittakaavassa hyvinvointivaltio tarkoittaa universaalisuutta, mikä rakentuu toiminnalle, että kaikki maassa asuvat saavat oikeutetusti tulonsiirtoja hyvinvointipalveluihin, vaikka yksittäisessä tapauksessa ihmisen työmarkkina-asema olisi mikä tahansa. Pohjoismaisessa mittakaavassa yleisesti ottaen Suomen kunnissa on alan henkilöstön koko vastuuyksikössä vertailun vuoksi kaikkein pienin, missä on hyvä puoli siinä, että yksittäiset kansalaiset voivat helpommin vaikuttaa päätöksentekoon. Tämä julkisen sektorin toiminta edistää täystyöllisyyttä, mutta myös ihmisen perustarpeiden turvaamista, silloin toiminta minimoi myös väestön elintasoeroja, mikä taas vaikuttaa väestön tuloeroihin, jolloin köyhyys myös kansainvälisellä tasolla jää hyvin vähäiseksi. Toiminnan edistäminen on avainasia, ja se perustuu julkisen sosiaalipolitiikan alaan, missä tuotetaan myös organisaation julkisen puolen paikallishallinto. Hyvinvointialan organisaation edistykselliseen kehitykseen on vaikuttanut hyvin paljon 1960-luvulla kaupungistuminen, tässä tapauksessa ihmisten maalta kaupunkiin -muuton vuoksi. Toiseksi Suomessa ei enää ole maatalousvaltaista yhteiskuntaa enää siinä määrin, että suurten ihmisjoukkojen kannattaisi asua maaseudulla. Maatalousyhteiskunnasta on siirrytty teollisuuteen ja palveluammatteihin. Kehittämissäpolitiikassa avainasia on ollut toiminnan laajennus erityisesti uudistamalla sitä, ja tekemällä rakennemuutoksia. Palvelujen laatua kuvaa jatkuva parantaminen entistä paremmaksi, mikä sisältää myös yhteistyön parantamisen palvelujärjestelmän eri osissa, päämääränä palveluketjut ja palvelujen kokonaisuus asiakkaalle hyvin toimivana ja joustavasti. Lisäksi palvelujen rakenteen tulee vastata nykyisen väestön tarpeita, minkä tulee vastata asiakkaan itsenäistä toimintaa, unohtamatta muusta väestöstä poikkeavaa erityiskohtelua tarvitsevia erityisryhmiä. Kaiken kaikkiaan myös palvelutuotannossa on tärkeää huomioida koko toiminnan tehokkuus ja taloudellisuus, mitkä kaipaavat aika ajoin uudistamista ja kilpailuttamista, mutta myös esimerkiksi innovatiivisuutta. Taloudellisen kilpailun aikana voimavaroja on sijoitettava tutkimukseen ja tuotekehitykseen sekä koulutukseen ja uusiin investointeihin. ( Lehto

Juhani, Kanaoja Aulikki, Kokko Simo & Taipale Vappu, 2001:23–30,32,34–35,162,182,202–203,208–209)

Nyky-yhteiskunnassa hyvinvointivaltiossa vaikuttaa väestön rakenne, erityisesti perheiden osalta, mikä vaikuttaa myös tulevaisuudessa koko sosiaali- ja terveysalan organisaation kehitykseen. Tyypillistä tälle aikakaudelle on väestön ikärakenteen muutos eli vanhusväestön nopea kasvaminen seuraavien vuosikymmenten aikana. Ikääntyminen lisää kaikenlaisten sairaanhoitopalveluiden määrää, jolloin myös teknologiaa on syytä tarkistaa, ja kehittää sitä vastaamaan tulevaisuuden tarpeita. Bioteknologinen eli ergonomian kehitys tehostaa jo olemassa olevaa auttamista tulevaisuudessa sairauksien hoidossa, koska tiettyihin sairauksiin ei ole vielä parannuskeinoja. Toiseksi, tietotekninen kehitys auttaa vaikutusmahdollisuuksiin aikaisempaa enemmän, kun kyse on asiakkaiden palvelusta, ajan tasalla pysymisestä ja yhteistyöstä. Hyvinvointitoimialalla on kuitenkin yhä edelleen tärkeää luoda asiakkaaseen henkilökohtainen kontakti kohtaamalla asiakas ongelmineen. Tulevaisuudessa pidetään tärkeänä laatua ja vaikuttamista. Tätä perustellaan sillä, että suomalaisella väestöllä on nykyisin aika korkea koulutustaso, ja se vielä kohoaa tulevaisuudessa. Koulutuksella voidaan vaikuttaa ihmisten arvoihin, poliittiseen kehitykseen muun muassa ideologeihin, ja lisäksi myös ihmisten välisiin voimasuhteisiin. Koulutus luo väestölle enemmän elämänhallinnan keinoja, kuten itsestä huolehtimiseen. Ihmisten hyvä taloudellinen asema auttaa edistämään terveyttä, siksi nykyisin koulutuksen puute johtaa ihmisen syrjäytymiseen yhteiskunnasta, jopa sairastumiseen. Jotkut tahot suosivat enemmän sosiaali- ja terveystalouden tai esimerkiksi hyvinvointipolitiikan avulla yksityistämistä, jolloin siitä tulee vähemmän universaalista. (Lehto Juhani ym. 2001:23–30,32,34–35,162,182,202–203,208–209. )

Hyvinvointipolitiikka on varsin laaja-alainen, mutta sillä on suuri vaikutus. Yleisesti ottaen kyse on ihmisen terveyden ja toimintakyvyn sekä sosiaalisen turvallisuuden edistämisestä yhdistämällä erilaisia toimintoja, jotta lopputulos olisi saavutettavissa koko väestölle. Usein on niin, että ihmisen hyvinvointia tuottavia asioita ei päätetä varsinaisesti hyvinvointialalla, vaan esimerkiksi Amsterdamin sopimus huomioi nuo asiat koko EU:n alueiden politikoinnissa soveltuvien osien. Perusterveydenhuollon

konseptiin kuuluu riittävä määrä palveluja niin sanottu perusvalikoima, ja niiden aikaansaamiseksi tarvitsee kunnalla olla tietty määrä asukkaita eli väestöpohja, mikä on ollut noin kymmentuhatta (10 000) henkilöä yhdessä kunnassa tai kaupungissa. Ideana on, että terveyspalvelut keskitetään niin suuriin kaupunkeihin, että ne kannattavat. Hyvin pieni kunta, minkä asukasmäärä ei riitä kaikkiin terveyspalveluihin, ottaa osaa kuntayhtymään. Kuntayhtymällä on oma hallinto, mitä määrätään kunnallislain avulla, lisäksi kuntayhtymällä on jäsenkuntia, missä parhaimmat edustajat valitaan kuntayhtymän hallintoon. Idea on koettu hyväksi, koska se on sekä toiminnallisesti että taloudellisesti voimavaroja säästävä. Kansalaisten velvollisuus on rahoittaa sosiaali- ja erityisesti tässä tapauksessa terveydenhuoltomenoja. Tämä merkitsee sekä tuotteiden että palvelujen ostamista ansio- ja omaisuustuloilla, mihin sisältyy arvonlisävero, siksi kansalaisilla esimerkiksi terveysalan työntekijöillä on oikeus vaikuttaa demokraattisesti asioihin järjestämällä ja kehittämällä tätä alaa. Vaalien avulla äänestäminen ei ole vain yksi tapa, vaan myös tietyt etu- ja kansalaisjärjestöissä tehdyt asiat sekä aloitteet että painotustoiminta. Potilaskin asiakkaana on laadun kehittäjänä, koska tällä aikakaudella sekä lääkäri että potilas ovat koulutettuja asiantuntijoita. Lisäksi potilas- ja omaisjärjestöjen aktiivisuus auttaa kehittämään terveysalaa. Aktiivisuustekijöitä ovat medikalisointi, omaisten tuki, vertaistuki ja klubitalot mielenterveystyön toiminnoillaan. ( Lehto Juhani ym. 2001: 23– 30,32,34– 35,162,182,202–203,208–209. )

### **1.1. Muutos ja sen syyt organisaatioyhteistyössä**

Muutos on käsitteenä yksinkertainen, se on ennen kaikkea tilasta toiseen tilaan siirtymistä, ja kohteena on ollut tässä tapauksessa organisaatio. Organisaatiossa toiminnallinen tehokkuus on pysyväluonteinen eli jatkuva ja koko ajan uudistamista edellyttävä. Muutoksessa ja uudistuksessa on hyvä keskittyä henkilöstövoimavaroihin jo näiden asioiden toteutusvaiheessa, koska silloin luodaan myös edellytykset pidemmän aikavälin kehitykselle. Kehittämisen tavoitteita ovat organisaation tehokkuus ja tuottavuus sekä vaikuttavuus ja laatu. Näiden lisäksi tärkeitä ovat kansalaisdemokratia ja innovaatiokyky sekä työn hyvinvointi. Muutoksen yleinen tavoite on joskus edistää kuntien omaa toimintakykyä ja koko toiminnan taloudellisuutta. Muutos on myös

riskialtis, ja yksi keskeinen syy on henkilöstöjohtaminen, koska muutos vaatii henkilöstöltä kykyä toteuttaa muutos omissa yksiköissään huomioiden muutosvastarinta. Näin riskien hallinta kuuluu osana muutosta. Muutos voidaan toteuttaa henkilöstön ollessa siitä tietoinen tai tiedostamaton koko asiasta. Usein muutoksen myötä ratkaistaan ne tavoitteet, joista on päästy henkilöstön osalta yhteisymmärrykseen. Muutos tuo mukanaan johtamisen kohteen, mikä on eräs muutoksen teoriassa esiintyvä käsite, toinen käsite on, että muutos on oltava hallinnassa kaikin puolin, lisäksi on huomioitava muutokseen liittyvä ajallinen eteneminen ja lopuksi pitää tietää muutoksen toteuttamistapa. Silloin kun muutos on asteittain toteutettu, on kaikilla ollut aikaa hyvin sopeutua muutoksen tuomiin uudistuksiin. Näin henkilöstön on myös sopeuduttua nykytilaan muutoksen jälkeen helpompi saada aikaan lisäksi korjaavia toimenpiteitä. Tällaiset korjaavat menetelmät ja toimenpiteet tai asenteet voivat kuitenkin aiheuttaa pitkällä tähtäimellä kuormitusta henkilökunnassa, koska usein muutoksessa käydään läpi hyvinkin radikaaleja prosesseja. Varsinkin henkilöstövoimavaroissa käytetään askeltavia toimintatapoja muutoksessa. Muutoksia voidaan tehdä ennakoivasti ja reagoivasti. Reagoinnilla tarkoitetaan lähinnä spontaanisti tai äkillisesti eteen tulevia ongelmia tai ratkaistavia tilanteita, kun sitä vastoin ennakointi tehdään suunnitelmallisesti etukäteen, ja huomioidaan tulevaisuudessa tarvittava kehitys. Myönteistä muutoksessa on, että ongelmien tai ratkaistavien asioiden määrä ei ole verrannollinen muutoksen onnistumiselle tai sitä vastoin epäonnistumiselle. Huomion arvoinen seikka on, että henkilöstön on muutettava asenteita ja käyttäytymistä muutoksen jälkeen pysyvästi. Bottom up -malli edellyttää henkilöstövoimavarojen tietyn tyyppistä hallintaa kuten laajaa osallistumista vuorovaikutuksen eli keskustelun merkeissä. (Jari Stenvall, Kaija Majoinen, Antti Syväjärvi, Hanna Vakkala & Antti Selin, 2007:24–28. )

Muutoksen prosessissa on syytä käydä läpi seuraavanlaisia asioita: Mitä parempaa muutoksen tuomat uudet toimintatavat tuovat työyhteisöön, ja ovatko ne käyttökelpoisemmat kuin entiset toimintamallit? Toiseksi, onko muutos sen vaivan arvoinen, että se kannattaa, jos otetaan huomioon käytettävissä oleva aika, kaikki häiriöt ja muut resurssit? Kolmanneksi, pitää miettiä, että onko muutoksella vain jokin symbolinen arvo tai pyritäänkö vain siihen, ettei tarvitsisi muuttaa koko organisaation

ydintä. Kumpi olisi hyödyllisempää? Neljänneksi, mitä haittaa muutoksesta on, ja onko tällainen tekijä yksilöllistä vai haitallinen ihan koko organisaatiolle? Viidenneksi, muutoksen toteutuksessa tarvitaan riittävää valtaa, mitä on kaikilla oltava. Kuudenneksi, henkilöstöön suunnattu kuormitus pitää olla oikein mitoitettu, ja se tarkoittaa muutoshankkeita. Lisäksi on otettava selville henkilöstön voimavarat kuten valmius, oppimishalukkuus sekä kouluttautuminen muutoksen edellyttämällä tavalla. Viimeiseksi, muutoksen aikaansaajat päättävät asioiden, työntekijöiden työn menetelmien keskeytyksestä ja uudelleen suuntautumisesta uusille tahoille. Nämä edellä mainitut kohdat selkiintyvät, kun mietitään, että miksi juuri kyseinen muutos on oikea, ja mikä on muutoksen nimenomainen kohde, että organisaatio voi sen toteuttaa. Lopuksi on otettava huomioon myös organisaatiokulttuurin näkökulma verraten sitä tilanteeseen ennen muutosta. Muuta huomioitavaa on vielä muutoksen toteutusvaiheessa, kun selvitetään muutoksen tekemistä oikein ja hyväksyttävästi sekä keskittymiskykyisesti koko organisaation kannalta. Oikeat henkilöt pitää valita toteuttamaan muutosta, koska muutoksessa on oltava vauhtia eli nopeutta ja sen kehitys kestävää kehitystä. Tämä vaatii henkilöstöresursseja. (Jari Stenvall ym. 2007:28–30.)

Konsernipalveluja tuottavat aina ennalta määrätty emokaupunki ja kaikki konserniin kuuluvat tytäryhteisöt tai tytärokunnat, mitkä kuuluvat tietyin osin organisaatioyhteistyön piiriin. Hyötyä saadaan näin taloudellisesti, yleensä mittakaavaetuja, jolloin voidaan tehdä koko kapasiteettia koskeva mitoitus ja saadaan korkeampi käyttöaste. Lisäksi emokaupungilla on korkeampi tai korkein ammattitaito pieniin yksikköihin verrattuna. Organisaatioyhteistyötä leimaa mallit hajautuksesta ja keskitetystä työvoimasta ja palveluista. Ongelmana voi olla palvelujen hajautuksesta muodostuva huono palvelujen saatavuus varsinkin lähietäisyydellä mitattuna. Keskitetty palvelutuotanto on aina kustannustehokas. Sen vaikuttavuus voi olla huono, jos palveluun tulee katkos, koska tuotantoyksiköt sijaitsevat kaukana toisistaan, tästä huolimatta palvelut on pyrittävä saattamaan loppuun asti asiakkaalle. Syynä voi olla myös tukipalvelun hitaus, mikä enintään vie aikaa palveluketjussa. Tilanteita auttavat toisaalta samantyyppiset ATK-ohjelmat, mutta myös työskentelyä helpottavan laitteiston kuuluu olla samanlaiset. Yleisesti ottaen yhtenäinen tietohallintopolitiikka tuo etua palveluihin myös asiakkaalle eli potilaalle, kuten myös työntekijöille. (Pekka Meklin & Juha-Pekka Martikainen,

2003:44–46.)

Perinteinen rakennemalli kuntakonsernissa on kolme niin sanottua yhtiötä tai kuten tässä tapauksessa kunta ja emokunta. Konsernilla on johtamisjärjestelmä markkinasektorilla, koska se on tuotanto-organisaatio monialaisesti, mutta se on myös eri asiakokonaisuuksien mukaan moninaista, mikä on sen tunnuspiirre. Se toimii erilaisilla toimialoilla niin sanottuina tulosityksikköinä, ja tässä tapauksessa myös eri paikkakunnilla. Toimintaa on esimerkiksi neuvolatoiminnasta terveydenhoitoon ja sairaanhoitoon sekä hammashuoltoon aina ylemmän tason esimies-tehtäviin asti. Lisäksi erikoissairaanhoido on osa konsernia kuntaliitoksessa. Konsernin johtamisjärjestelmää sekä luodaan että ylläpidetään konserniorganisaation asioista päättämällä. Siellä tehdään budjetointia ja mittauksia sekä seurantaa, ja saadaan hyväksyä toimintapoliitikat, jotka tekevät jotain positiivista asioiden hyväksi. Siellä järjestetään lisäksi erityisesti keskitettyjä palveluja konsernin sisällä kuntaliitoksessa. Konsernia johdetaan valitsemalla edustajat, jotka ohjeistetaan merkittävien asioiden tiimoilta. Strategian luominen kuuluu myös asiaan, ja vuotuisen talousarvioprosessin tekeminen sekä resurssien jakaminen. Lopuksi arvioidaan kaikkien tavoitteiden toteutumista. Luomisessa on kyse muun muassa uusien palveluyksikköjen perustamisesta ja niin edelleen. Budjetoinnissa tunnuslukujen kehittäminen on olennaista, mittaristojen kehittäminen ja raportointijärjestelmän rakentaminen uudistetusti. Seurantajärjestelmään kuuluvat sekä sisäinen tarkastus ja valvonta tai sisäinen tarkkailu. Toimintapoliitikat tekevät operatiiviset toimintaohjeet hankinnoille ja rahoitukseen sekä sijoitustoiminnalle. (Pekka Meklin & Juha-Pekka Martikainen, 2003:26–28.)

## **1.2. Aluekehityksestä yleisesti**

Nykyaikana vallalla on murroksia ja muita uudistuksia, mitkä herättävät ihmisissä usein kysymyksiä. Näitä asioita yritetään kohdistaa oikeanlaiseen innovaatiopolitiikkaan ja aluekehitykseen sekä johtamiskulttuuriin. Ihmisten olisi saatava tietää, että miten asiat kehittyvät nyt ja tulevaisuudessa, ettei jää turhia kysymyksiä ilman selkeitä vastauksia ja ohjeita. Nykyinen innovaatiopolitiikka on hyvin byrokraattinen, mitä eri hallintokäytännöt dominoivat. Sitä kuvastaa enemmänkin hallinnollisuus eikä

toiminnallisuus. Lisäksi koko Suomen identiteetti ja kaikki erilaiset projektit sekä muodissa olevat brändit kuvastavat epävarmaa tilannetta, mikä on aina läsnä muutoksissa. Aikakautemme nobelisti-fysiologi on ollut Albert Szent-György (1893 - 1986) innovaatiotoiminnassa ja aluekehitystyössä. Szent-György oivalsi: ” Uuden löytäminen perustuu siihen, että näkee, mitä kaikki ovat nähneet, ja ajattelee, mitä kukaan ei ole ajatellut.” Innovaatiopolitiikka vaatii ymmärryksen kasvattamista, jotta innovaatiodynamiikka toimii hyvin aluekehitystyössä. Lisäksi pitää löytää uusia ja mielekkäitä näkökulmia, mitkä liittyvät kaikki järjestelmätason muutoksiin. Nämä ovat aktiivista demokraattista dialogia eli etukäteen suunniteltua vuoropuhelua ihmisten välillä muutosjohtamisessa. Tämä pätee toimintaan kansalais- ja asiakasajatteluun, mutta myös käyttäjälähtöiseen ajatteluun. Käytännössä usein ongelmiin etsitään ratkaisua listaamalla joukko parannusta vaativia asioita, kun sitä vastoin voitaisiin etsiä ongelmiin pro aktiivisia eli asioita eteenpäin vieviä valmiita toiminta- ja yhteistyömalleja, mitkä todistetusti tai nähtävästi parantavat tilanteita. Menestyminen on yleensä yksinkertaisesti vektorin tai parametrin, mutta myös pelkästään sattuman summa. Markkinoiden kehitykset ovat aina laaja-alaisia tai holistisia ja pitkälle tulevaisuuteen tähtääviä, missä riskienhallinta on tärkeää. Esimerkiksi ihmisten epävarmuuden sietokyvyn pitää kantaa pitkälle tulevaisuuteen ilman haittatekijöitä. Näitä kantavia tekijöitä ovat fyysinen ja psyykinen turvallisuus yleisesti kaikkien ihmisten osalta etenkin tietoturva-asiat varsinkin potilaiden kannalta. Yksi tärkeä haaste on strategisten päätösten ja erityisesti poliittisten linjausten perille menevä vaikuttavuus tarkoituksena resurssien kohdistaminen juuri oikeisiin asioihin, koska tärkeää eivät ole vain innovaatiot ja uusi teknologia, vaan myös talouskehitys ja sen laajeneminen. Avoin innovaatio luo pohjan tietojen ja osaamisen hakemisen muista organisaatioista, jotta ongelmat ja haasteet voi voittaa. Avainasia on lisätä tuottavuutta ja tehokkuutta sekä nopeutta. Tällöin tarkoitetaan alueellista innovaatiojärjestelmää. Innovaatioympäristön syntyemisessä on oleellista eri alueiden historia, alueiden oma kulttuuri ja tapa organisoitua. Hyvin usein vanhat ja nykyiset käyttäytymismallit ovat saattaneet muovautua ajan saatossa jopa käyttökelvottomiksi, psykologisia tekijöitä unohtamatta. Innovaation toimintaympäristö voidaan jakaa systeemiseen ja autonomiseen, missä systeemi viittaa toimintaympäristön lisäksi järjestelmätason muutoksiin. Keskeisiä aiheita tässä ovat sosiotekninen toimintamalli ja tietyt rajatut kokeilut, erityisesti niiden

väliset suhteet ja jännitteet sekä yhteistyö ja me-henki. Autonomiset innovaatiot liittyvät olemassa olevaan toimintaympäristöön ja – järjestelmään, ilman mitään muutoksia. (Riitta Heikkinen-Moilanen & Sam Inkinen, 2011:17–20, 24, 26–30.)

Kunnilla ei ole muun muassa lakisäateistä velvoitetta antaa asukkaille tai työntekijöille vaikutusmahdollisuuksia, kunnat ovat yhä itsehallinnollisia, ja laki koskeekin kuntia hallinnon näkökulmasta. Kunnanhallitus käytännössä johtaa ja valvoo kunnan asioita, kunnan asukkailla ja muilla sidosryhmillä kuten elinkeinoelämällä on mahdollisuus vaikuttaa kunnan asioihin esimerkiksi osallistumalla toimintaan vaalien kautta välillisesti, missä tavoitellaan tietyssä mielessä erityisesti teknis-taloudellista tehokkuutta ja tietynlaista kasvuoptimismia, missä rajattomuus on yleistä. Tämä saadaan aikaan rationaalisella suunnittelulla, minkä informaatiovirta kulkee vertikaalisesti eli ylhäältä alaspäin tietyille henkilöille. On kuitenkin huomattu, että tämä on usein huono tapa, koska siihen liittyy puutteita. Se etäännyttää tavalliset ihmiset asioiden suunnittelusta, ja se lisää suunnittelun teknokraattisuutta eli toisin sanoen tekniikan valta-asemaa yhteiskunnassa. Tällä tavoin voidaan ajatella, että määrälliset tavoitteet tai tehokkuus ovat tärkeämpiä kuin laadulliset asiat kuten ihmisten viihtyvyys yleensä työpaikoilla tai ympäristössä lähellä omaa työpaikkaa. Kyse on myös ihmisestä subjektina, joka voi vaikuttaa oman elämänsä suuntaan tai kiinnostuksen kohteiden mukaan. Liian monimutkaiset suunnittelujärjestelmät vaikuttavat työntekijöihin niin, että asiat jäävät monien ulottumattomiksi, eivätkä ehkä koskaan tavoita kuulijoita tai asiat jäävät vastauksia vaille ilman ymmärrystä. Kuntien hallinnon tai sen osan eriytyessä, byrokratia yleensä lisääntyy, ja se tarkoittaa myös sitä, että toimenpiteitä tehdessä, ei kuunnella työntekijöiden tarpeita tai toiveita, lisäksi työntekijöillä voi olla usein vaikeuksia selvittää asioita ja ymmärtää sellaisia byrokraatiaan liittyviä toimenpiteitä. Kaikkien osallistuminen lisää pitkällä aikavälillä jopa kustannuksia, kokonaisajankäyttö saattaa kuitenkin pienentyä. Ainoa este osallistumiselle voivat myös olla yksilökohtaiset vakavat ja väärät asenteet. Aluesuunnittelussa on aina keskeistä tietysti tutkimus, suunnittelu ja asioiden seuranta. On huomattava, että normatiivinen suunnittelu tapahtuu ennen strategista suunnittelua. Normatiivisella suunnittelulla yritetään määrittää kehittämisspolitiikkaa sisältäen ehdotukset paremmista asioista esimerkiksi osa-alueittain, kun sitä vastoin strategisen suunnittelun avulla on kyettävä

osoittamaan kaikki kehittämistavoitteet ja ongelmien ratkaisut. Operatiivisen suunnittelun aika ajoittuu budjetoimiseen ja kaavoitukseen esimerkiksi mukaan pääsevät alueet paikkakunnittain. Alueellistamisessa on kyse ihmisten ajattelutapojen juurruttamisesta muun muassa uudelle alueelle esimerkiksi organisaatioiden yhteen liittymisessä siten, että ihmisille muodostuu alueintressi. Tämä tarkoittaa fyysisyyttä, luonnonympäristön ja työn sekä toimintojen vuorovaikutteista suhdetta. (Kosama Tiina, 1990:3–7,11,15–16.)

### 1.3. Strategia ja toimialadynamiikka

Kunnan tai kaupungin strategia koostuu elementeistä. Ensiksi, nykytila pitää hahmottaa ja tiedostaa. Tärkeää on tietää, että miten työpaikoilla toimitaan juuri nyt eli nykyhetkessä. Strategian tärkein tehtävä on olla toimintalinjana, minkä määrää tavoite tai useammat tavoitteet. Toiminta-ajatus muodostuu visiosta ja päämäärästä. Päämäärä on toiminnan perussuunta, mihin pitää pyrkiä. Kuntastrategiana voidaan pitää koulutusstrategiaa, terveysstrategiaa ja sosiaalistrategiaa. Talousstrategia, henkilöstöstrategia ja palvelustrategia sekä elinkeino- ja esimerkiksi työllisyysstrategia kuuluvat kaikki myös koko konsernin strategiaan, minkä voivat muodostaa useat kunnat yhdessä esimerkiksi kuntayhtymänä. Talousstrategia on vision ja tavoitteiden reunaehto, mikä kertoo kunnan taloudellisesta tilanteesta. Konsernin johdossa hallitsevat kunnanvaltuusto, kunnanhallitus ja kunnanjohtaja sekä tarkastuslautakunta. Max Weber on ollut keskeinen julkishallinnon kehittäjä, joka on kehittänyt byrokratiateorian. Byrokratia tarkoittaa sellaista toimintaa, mikä toimii rationaalisesti nimenomaan julkishallinnossa. Weberin periaatteita ovat, että virallinen toiminta julkisella sektorilla perustuu sääntöihin toimivallan ollessa rajattu. Organisaatio on hierarkkisesti järjestäytynyt, ja sen toimintaa ohjaavat myös normit siten, että henkilöstön on oltava erityiskoulutettu. Lisäksi kaikki hallinnon toimenpiteet, kuten päätökset sekä säännöt pitää laatia kirjallisesti. (Pekka Meklin & Juha-Pekka Martikainen, 2003:26,37–38,54–55.)

Toimialadynamiikassa auttavat selvittämään asioita useat sopimukset, ja niitä on sosiaali – ja terveysalalla useita, tai kun tarkoitetaan hyvinvointia. Sopimukset ovat

kansainvälisiä, myös moraalisia, ja kaikki nämä ovat lakiin perustuvia mainitsemisen arvoisia Ihmisoikeuksien sopimus, Lapsen oikeuksien sopimus ja Vammaisten oikeuksien julistus sekä erityisesti kehitysvammaisia koskeva julistus oikeuksista. Lisäksi on joukko suosituksia, mitkä kuuluu ottaa huomioon aina käytännön työssä kuten oikeussuojelu kaikille rikoksen uhreille ja mielenterveyspotilaille, lisäksi muita suosituksia ovat ammattieettiset ohjeet sekä toimintasäännöt. Kaikki nämä ovat velvoitteita, mitkä vaativat toteutumista. Toimintasäännöt ovat sisäisesti kehitettyjä, mutta sopimukset ja lait ohjataan käytäntöön organisaation ulkopuolelta. Terveystuon tulevaisuus ja visio rakentuvat yhteisvastuullisuuteen, yhdenvertaisuuteen ja myönteisiä megatrendejä kohti, koska silloin tapahtuu kehitystä eli mennään vanhoista tavoista uusiin kehittyneimpiin toimintoihin. Muutoksien on oltava kuitenkin hitaita ja vähittäisiä, mutta terveydenhuolto yhteiskunnallisena järjestelmänä on täysin pysyvä, jopa muuttumaton. (Lehto Juhani, Kanaoja Aulikki, Kokko Simo & Taipale Vappu, 2001: 218, 220–227.)

Innovaatiostrategia on hieman edellisiä strategioita tuntemattomampi, mutta se on osa laaja-alaista kansallista innovaatiopolitiikkaa. Sillä vaikutetaan elinkeinoelämään ja kansantalouteen sekä alueiden osaamisperustaan. Siinä erityisesti kilpailukyky ja uudistuminen ovat etusijalla. Innovaatiotoimintaa pystyy hyödyntämään julkinen sektori, lisäksi työntekijät itse kehittävät oman työn tuottavuutta, soveltavat ja ottavat käyttöön uusia innovaatioita. Valtion tulohjaus ja kannusteet valtionosuusjärjestelmässä ovat selkeät innovaatioita hyödyntäville tahoille. Strategiassa tulisi huomioida enemmän muutoskyky ja yleisesti innovaatiotoiminnan valmiudet. Rahoituksen uudistus mahdollistaa innovaatioiden kehittämisen parempaan, tuottavampaan suuntaan edistämällä esimerkiksi jokaisen terveyttä ja toimintakykyä yhdenvertaisesti. Alueellista innovaatiopolitiikkaa pitäisi kuitenkin tukea enemmän, koska se nykyisin heikkoa, innovaatiokeskittymät ovat yleensä emokunnissa. Alueellisella tasolla ei ole hyviä tuotantorakenteita tai esimerkiksi mekanismeja, mitkä auttaisivat tuottavuuden aikaansaamisessa tai esimerkiksi sen monimuotoistumisessa talouden kehityksessä, siksi yhteydet yliopistollisiin kaupunkeihin ovat välttämättömät. Strategian mukaan verokannusteet ovat nykyisin käytössä innovaatiopolitiikassa, jos ne lisäävät toiminnan laajentumista, kasvua. Tällä tavalla innovaatiouudistukset lisääisivät

ja kehittäisivät järjestelmää uuteen suuntaan. Siihen vaikuttaa koulutuksien moderni kokonaisuus yliopistollisten uudistusten myötä, jolloin innovaatiotoiminnasta tulee laaja-alaista, vaikuttavaa, hyvin toimivaa ja osaavaa sekä muutosmyönteistä ilman suurta muutosvastarintaa, mutta kuitenkin muutoskyvykästä toteuttamaan muutos. (Julkaisija Green Net Finland ry, 2011: 37.)

#### 1.4. Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus

Laatuun perustuvan materiaalin vastausten analyysi perustuu työpsykologian näkökulmasta katsottuna naturalismiin, etnometologiaan ja tunteellisuuteen eli emotionaalisuuteen sekä postmodernismiin. Naturalismi tarkastelee tapahtumia ja käyttäytymistä todellisessa elämässä erityisesti siten, miten ne ovat ymmärrettävissä, kun ihmiset eli työntekijät ovat mukana jossakin. Etnometologia keskittyy tarkastelemaan läheisesti interaktiivisuutta ihmisten välillä esimerkiksi roolien avulla, ja niistä saadaan interaktiivisia reflektion ja sosiaalisten valintojen tai käskyjen avulla. Tämä metodologia antaa tietoa myös sosiaalisista ryhmistä tai työkuulttuurista. Talouden tila ja ennen kaikkea muutos on huomioitu tässä yrittäjyyden mahdollisuutena. Emotionaalisuuden mukaan pääasiällisin mielenkiinto on havaita työntekijöiden kokemus sekä tunteet tässä tutkimuksessa, koska ne kertovat jotain työntekijöiden omista mielipiteistä. Postmodernismi ulottuvuus havainnoin työntekijät yksilöllisesti, koska vain siten voidaan havaita työntekijöiden kuvailemista asioista jokaisen oma identiteetin päämäärä, mikä voi tarkoittaa myös aistituntumaa tietylle asialle esimerkiksi luottamukselle tai sitoutumiselle, mutta myös innovatiivisuudelle, jopa työhyvinvoinnille. (John Arnold with Joanne Silvester, Fiona Patterson, Ivan Robertson, Cary Cooper & Bernard Burnes, 2005: 68–69.)

Osallistuvan innovatiivisuuden tunnistamiseksi on tehty havainnointitutkimus. Havainnoinnin etuna on se, että sen voi tehdä myös ulkopuolinen henkilö. Ulkopuolinen havainnoija ei tässä tapauksessa tee itse haastatteluja vaan käyttää valmista aineistoa. Monomorfinen havainnointi on keskittynyt vain yhden teemakysymyksen käsittelyyn kerrallaan, teemoja voi silti olla useita. Havainnoinnin valintaan on hyvä olla jokin syy. Haastateltavien vastauksia voidaan siis verrata keskenään, ja etsiä vastaavuuksia, ja

saada siten havainnoinnin valintaan tarvittavaa tietoa. Pelkkää innovatiivisuutta tai osallistuvan innovatiivisuuden toteutumista voidaan muun muassa tehdä innovatiivisen diffuusion avulla erityisesti tiedon jakamisen kannalta teoriassa ja soveltaa sitä esimerkiksi käytännön työelämään. (Risto Harisalo, 1995:64.)

Tulevaisuuden tutkimuksessa käytetään usein kvalitatiivista menetelmää, ja tehdään sisällön analyysi haastattelun teemoista ja teemojen alakysymyksistä. Laadullinen menetelmä mahdollistaa huomaamisen, jos kyseessä olevan ilmiön keskinäisiä riippuvuuksia ja dynamiikkaa aletaan tutkia hieman syvällisemmin. Kvalitatiivisessa tarkastelussa on seuraavia aikajäniteitä, kuten aikajänne 6-20 vuotta pitkä huomioi megatrendit, heikot signaalit ja tulevaisuuden työpajat, jopa skenaariot. Klusterianalyysin aikajänne on noin 3-5 vuotta pitkä, ja lyhyt aikajänne on noin 0,5- 1 vuotta pitkä, ja tarkastelee asiantuntijapaneeleita tai muita keskusteluja esimerkiksi kehityskeskusteluja ja SWOT- analyysin ulottuvuuksia. Bottom up – lähestymistavassa on yleisellä tasolla tyypillistä käyttää vuorovaikutusta haastattelijan ja haastateltavien välillä esimerkiksi dialogien avulla, ja lisäksi osallistumista eri tahojen tai toimintatahojen kanssa. (Soili Saikkonen ( toim.), 2010: 20,22.)

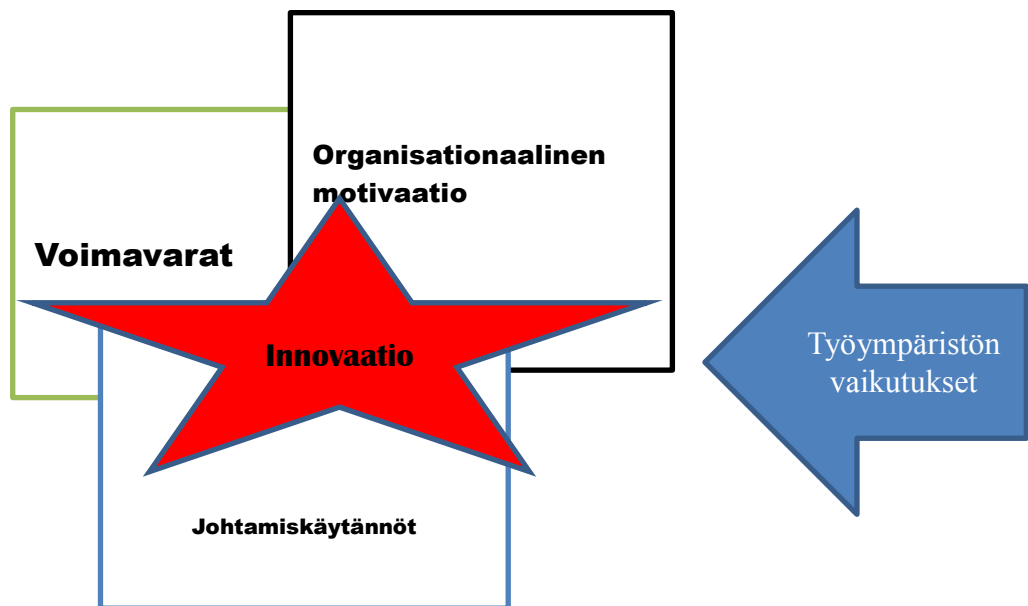
Strukturoidun lomakkeen avulla haastattelijat ovat vastanneet teemoittain kysymyksiin, ja niistä edelleen teemoihin liittyviin vielä yksityiskohtaisempiin alakysymyksiin. Lisäksi on esitetty yksi kysymys eräisiin teemoihin liittyen, joiden vastaukset on haluttu saada vastaajilta numeroasteikkoa ( 1 – 10 ) arvioinnin apuna käyttäen. Haastattelun teemat ovat olleet seuraavat:

- I Osallistuvan innovaatiotoiminnan toteutuminen
- II Sitoutuminen
- III Luottamus
- IV Työhyvinvointi
- V Muutos

Havaintojen harkinnan tyypejä ja luotettavuutta voidaan kuvata aikatekijöillä, mitkä muodostavat niin sanotun nelikenttämallin. Se jakautuu todelliseen ja keinotekoiseen maailmaan tai tilanteisiin. Retrospektiivinen aika kuvaa jo tapahtuneita asioita ja prospektiivinen aika kuvaa nykyhetkeä. Tapahtumille ja asioille voidaan antaa

merkintöjä näiden edellä mainittujen otsikoiden alle. Otsikko tai otsikkojen leikkauspisteet, missä on eniten merkkejä kasassa, on luotettavin. Mallista on yksinkertaista muodostaa nelikenttälaatikko – kuvio. Esimerkkinä tässä tutkimuksessa on käytetty SWOT – analyysiä analysoimaan yhteistoiminta – aluetta, sen syitä eli vahvuuksia, mitkä tukevat yhteistoiminta – alueen muodostumista, mahdollisuuksia ja tulevaisuutta sekä heikkouksia eli negatiivisia puolia. (Risto Harisalo, 1995: 68–69.)

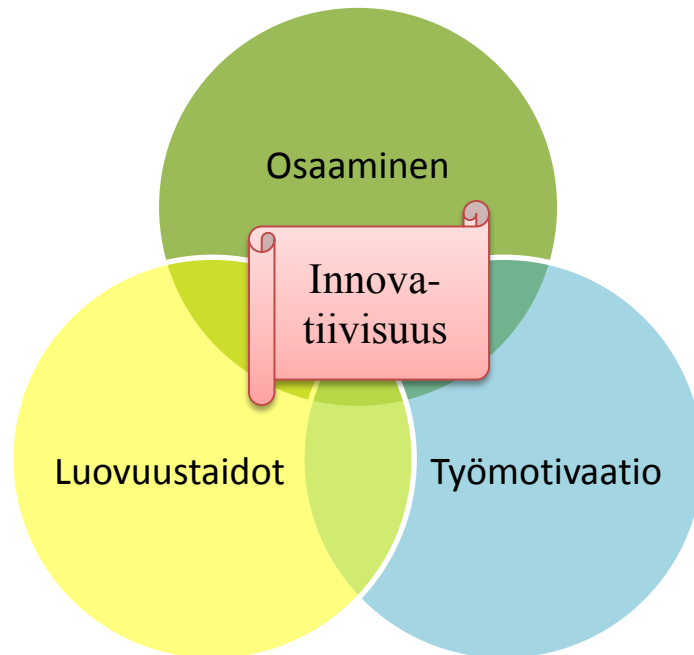
Havainnointitutkimuksen apuna on käytetty seuraavia aiheeseen liittyviä tekijöitä ja toimintatahoja, ne on havainnollistettu kuvioin ja sanoin:



**Kuva 1:** Innovaatioon liittyviä tekijöitä. Kirja: Dialoginen johtaminen innovatiivisuuden tekijänä jne. (Työterveyslaitos 2012, s.17).

Yksilöllinen ja tiimien sekä ryhmien luovuus eri toiminnoissa sisäisessä ja ulkoisessa merkityksessä:





**Kuva 2:** Innovatiivisuuteen vaikuttavat muut osatekijät. Kirja: Dialoginen johtaminen innovatiivisuuden tekijänä jne. (Työterveyslaitos 2012, s.17).

Tutkimuksen tarkoitus on ollut selvittää muutostilannetta, mikä on johtunut organisaatiomuutoksesta, koska kolmen eri paikkakunnan terveysalan organisaatio on sulautunut yhteen. Tutkimuksen tarkoitus, tavoitteet ja ongelmanratkaisu on ollut tarkastella tilanteita muutoksen aikana osallistuvan innovatiivisuuden, sitoutumisen ja luottamuksen sekä työhyvinvoinnin kannalta muutamien valittujen terveysalan työntekijöiden sekä esimiesten että alaisten osalta haastatteluaineiston kautta saatujen tietojen perusteella. Tietojen eli palautteiden ansiosta voidaan työyhteisöä parantaa entistä hyvinvoivaksi, lisätä luottamusta ja innovatiivisuutta ja edistää sitoutumista omaan työhön tai saada siihen uusia ulottuvuuksia. Vuorovaikutus haastattelija ja haastateltavien välillä on merkittävää, koska se on perustunut dialogiin teemoittain ja teemoista on johdettu niihin liittyvät alakysymykset. Haastattelua voidaan pitää kehityskeskusteluna ulkopuolisena toimeksiantona. Haastattelussa on saatu selville kehittämisehdotuksia ja ideoita. Tämän työn tarkoitus on antaa haastateltaville ja aiheista kiinnostuneille lukijoille tietoa ja taitoa selviytyä muutostilanteista työyhteisössä, tiimeissä ja työryhmissä sekä alainen – ja esimiehuhteissa. Ongelmatilanteita voidaan kuvata pullonkauloina, ja ne voivat johtua aloitteellisuuden

tai ahkeruuden puutteesta. Teoriatieto auttaa sitomaan haastattelun teemoja yhteen. Haastattelun vastauksista on kerätty tiettyjä merkittäviä tietoja yhteen eli ikään kuin poimittu näitä tärkeitä asioita kuten ideoita tai ehdotuksia sekä mielipiteitä että kannanottoja tuotantotalouden, psykologian, kasvatustieteen ja yrittäjyyden kannalta. Numeroarvioinneista on laskettu keskiarvot annettujen numeroiden perusteella. Haastatteluaineiston osallistujista kenestäkään ei ole henkilökohtaisia tunnistetietoja nimeltä mainittu.

## **2. HENKILÖSTÖVOIMAVAROJEN PEHMEÄ MUUTOSJOHTAMINEN**

Yleisesti ottaen johtamisessa on kolme ulottuvuutta. Nämä ulottuvuudet ovat johtamisen toteuttamista joissakin toiminnoissa ja funktioissa johtaa käytännön aktiviteetteja tai vaikuttaa sekä johtaa inhimillistä tai subjektiivista toimintaa. Johtamiseen voi liittyä myös pakottava byrokratia tai mahdollistava byrokratia. Pakottavassa byrokratiassa osaaminen on kapea-alaista, ja mahdollistavassa byrokratiassa sitä vastoin syvää ja laajaa osaamista. Rakenne on ensin mainitussa ylhäältä alaspäin tapahtuvaa valvontaa, mutta mahdollistavassa byrokratiassa se on toisin päin, ja ne näkyvät muun muassa toimintamuodoissa. Suorituksen arviointi perustuu pakottavassa byrokratiassa henkilökohtaisuuksiin ja korostaa henkilökohtaisten ominaisuuksien puutteita. Mahdollistava byrokratia on tuloksellisuutta ja erityisesti parantavien innovaatioiden kehittämistä. Johtamisjärjestelmä pakottavassa byrokratiassa pitää työntekijät poissa johtamisprosesseista, mutta mahdollistavassa byrokratiassa on tarkoitus auttaa kaikkia työntekijöitä hallitsemaan omat työtehtävät. (Tuomo Peltonen, 2007:20,54.)

Moraalisen johtajan ominaisuuksiin kuuluu asioita kolmella tasolla. Ensimmäiseksi johtajan on tunnistettava moraalinen herkkyyks, mikä on henkilökohtaista. Se antaa tietyn suunnan tai sisällön muutoshankkeille. Toinen seikka on se, että johtajalla on kyky vaikuttaa jopa epävirallisiin tavoitteisiin esimerkiksi neuvottelijana. Tämä aihe sisältää muutosohjelmien arvojen tarkistusta aina johtajan omia moraalisia tunteuksia vasten. Lisäksi tarkoitus on varmistaa kaikkien muodollisten kriteerien tai ohjeiden

yhteys kaikkiin epävirallisiin moraalisiin tavoitteisiin. Kolmannella tasolla johtaja on organisatorisen yhtenäisyyden varmistaja. Tässä vaiheessa tarkistetaan sekä muodolliset kriteerit että tavoitteet juuri epävirallisen moraalisen tuomaa ilmapiiriä vastaan. (Tuomo Peltonen, 2007: 218.)

Pehmeää henkilöstöjohtamista sovelletaan kasvu – ja ihmissuhdeteorioihin henkilöstövoimavarojen muutosjohtamisessa. Tämän yhteydessä tarkastellaan aina henkilöstön sitoutumishalukkuutta ja työpaikan luottamussuhteilla ja tietysti osallistumisella eri toimintoihin. Henkilöstön pitää olla sitoutunut ja tyytyväinen sekä motivoitunut ja ottaa osaa työyhteisön eri asioihin. Henkilöstöä arvioitaessa näitä tekijöitä ovat työntekijöiden joustavuus, sopiva ja oikea vuorovaikutteisuus, kyky sopeutua työyhteisöön sekä kyky tuottaa ja kuljettaa informaatiota. Tavoitteet näissä asioissa on saavutettava kestäväällä tavalla. Pehmeä henkilöstöjohtaminen tarkoittaa humanistista lähestymistapaa. Toisaalta muutosjohtamisen henkilöstövoimavarojen osalta ratkaisee työyhteisön toimintakonteksti ja tietty tilanne eli esimerkiksi kunta – tai organisaatiofuusio. Usein pehmeä henkilöstöjohtaminen liitetään mikrotason johtamiseen, mikä tarkoittaa, että kaikki menettelytavat ovat hyvin mukautuvia tai muuttuvia riippuen muutostilanteesta. Johtamisen tuloksena syntyy henkilöstölle joustava ote asioihin, minkä mahdollistaa työntekijöiden adaptiivisuus eli sopeutuvaisuus, kun kyse on muutoksen jälkeisestä arjesta työyhteisössä. Tätä voi kuvata sanalla muutosdynamiikka, mikä selittää koko ilmiön ja sen vahvuuden varsinkin ihmisissä. Mikrotason johtamisessa on myös kyse enemmän operatiivisista toiminnoista, kuten esimerkiksi kaikki palaverit ja kehityskeskustelut tapahtuvat lähinnä olevan esimiehen kanssa. Julkisessa hallinnossa henkilöstöhallinto on myös poliittisessa päätöksenteossa, ja siksi esimiehet eivät voi tehdä kaikkia alaisia koskevia päätöksiä yksin. Tähän vaikuttaa julkiset arvot ja normit sekä ammattijärjestöt ja eri ammattiryhmät. Kuntafuusion tasolla esimerkiksi terveysalan yksiköt toimivat entistä hajautetummin ja yksilöt ovat sen mukaan itsenäisiä ja selkeitä toiminnassaan. Henkilöstöjohtamisessa esimiehen tarkoitus on selvittää ja jakaa tilanteita sekä rakentaa luottamusta alaisiin. Tämän asia näkyy ja kuuluu, jos alaiset sietävät muutosta. Muutoksen sietämisessä on kyse epävarmuuden tunteen kestokyvystä ja he ovat valmiita silloin keskustelemaan ideoistaan. Alaisten on asennoiduttava esimieheen

vakavasti sekä näkemysten että linjauksien osalta. Luottamus heijastuu tietoon organisaation tapahtumista, jos esimies tietää niistä, ja voidakseen selventää ne alaisille. Jos alaiset luottavat esimieheen, on työyhteisön hyvinvointi positiivista. Korkea luottamus tarvitsee onnistuakseen oikeudenmukaisia ja tasapuolisia menetelmiä ja toimintaa kaikenlaisissa tilanteissa, jotta ne saadaan ratkaistuksi. Muutosjohtamisen teorioissa on painotus kaiken kaikkiaan osallisuudessa ja viestinnässä sekä vuorovaikutteisudessa ja yksilöllisyydessä, mutta lisäksi arvostetaan usein myös kokemusta. (Jari Stenvall, Antti Syväjärvi & Hanna Vakkala, 2008: 23–24,78,89.)

## **2.1. Yksilöllinen työura ja elämänhallinta**

Työhön vaikuttaa työn sisältö. Työtehtävät pitää kokea sopiviksi sisäistämällä työhön liittyvät haasteet eli päämäärät. Työntekijän on saatava kehittymisen kokemuksia työssä, jotta työmotivaatio säilyy, näin siksi, koska työtä voi aina organisoida, tutkia ja suunnitella yhä uudelleen ja uudelleen. Tavoitteena on tehdä kaikki osatehtävät tehokkaasti aikaansaamalla hyvin tai erinomaisesti tehty työ, mikä on ositettu sopivaksi työntekijöiden kesken. Työtehtäviin ja osatehtäviin pitää käyttää sopivaa metodia, jotta oikeanlainen henkilö löytyy. Työn suorittamiseen vaaditaan tarvittava koulutus, jotta työ tulee tehdyksi yksityiskohtaisia ohjeita noudattamalla. Työtehtävien laajennus tarkoittaa, että vaatavuustasoltaan samanarvoiset työtehtävät liitetään työnkuvaan, mutta ne eroavat sisällöltään nykyisistä työtehtävistä. Tämän jälkeen vastuu työn tuloksista siirtyy työntekijälle. Tämä pitää sisällään työtulosten tarkastuksen ja työmenetelmien valinnan sekä ja työtahdin ajan käyttöön suhteutettuna. (Pauli Juuti, 2006: 66.)

Yksilön työuralla tulee vastaan muun muassa työn ominaisuudet, joita ovat työn vaihtelevuus, eheys, ja merkitys sekä itsenäisyys. Työn merkityksellisyys on yhteydessä työmotivaatioon, vastuun ottaminen työstä takaa korkealaatuisen työsuorituksen ja saatu tieto työn tuloksista antaa korkeaa työtyytyväisyyttä. Nämä edellä mainitut asiat vaikuttavat työntekijän henkilökohtaisen kasvutarpeen suuruuteen. Työuralla on mahdollista kokea myös työn rikastamista, se saadaan aikaan suunnittelutehtäviä ja valvontatehtäviä lisäämällä työhön sekä erityisien työryhmien muodostaminen kuuluu myös työn rikastamiseen. Molemmat, sekä työn laajennus että työn rikastaminen

vaativat työntekijöiltä teknistä ja psykologista valmiutta. Näihin vaikuttavat työn ominaisuudet ja työntekijöiden käyttäytymistuotokset työnmuotoilun keinoissa. Esimiehen asema, erityisesti rooli on tärkeä alaisten työuralla. Työn muotoilun yhteydessä esimiehen on hyvä muuttaa roolia alaisten suhteen, ja antaa uutta valmennusta tai ohjeita nykyistä vaativammille työtehtäville. Kontingenssin mallin yksinkertaisen kaavan mukaan työntekijällä on korkea henkilökohtainen kasvun tarve työuralla, jos hän itse kokee työssään tulleen valvotuksi tai hän kapinoo yksinkertaisia työtehtäviä vastaan tai monimutkaisen kaavan mukaan työntekijä on liian sopusoinnussa työtehtävien kanssa, ja siksi tarvitsee kasvua. Matala kasvun tarve aiheuttaa yksinkertaisesti levottomuutta, mikä riippuu johtamistavasta, mutta työhön tyytyväisyys on silti hyvä, ja suhde työhön voi olla myös sopusointuinen. Monimutkainen työ on, jos työntekijä ei suoriudu työstä, eikä pysty vastaamaan oman työn ja organisaation vaateisiin. (Pauli Juuti, 2006: 70,72,73,75.)

Yksilölliseen työuraan vaikuttaa myös johtamiskirjallisuudesta tuttu toimintaan liittyvä käsite, mistä on muodostettu X- ja Y- mallien teoria. Mallit esittelevät johtamisen taustalla piilevät oletukset ihmisen työuraan vaikuttavista tekijöistä. Oletamus X teoria kuvaa ihmisiä, jotka eivät pidä työstään eli koettavat välttää työtä. Työtä olisi myös valvottava jatkuvasti, koska muun muassa ihmiset eivät halua kantaa vastuuta, mutta siitä huolimatta ihmiset arvostavat turvallisuutta. Oletukset Y -teoriassa ovat hieman erilaisia. Työ on tässä teoriassa ihmisille päinvastoin luonteenomaista ja ihmiset ovat itseohjautuvia työssä, koska he ovat sitoutuneita työhönsä. Palkitseminen auttaa ihmisiä sitoutumisessa, ja sillä on siksi erityisen suuri merkitys. Toisin kuin edellä, ihmiset ovat valmiita ottamaan tässä tapauksessa vastuun. Heillä on lisäksi mielikuvitusta ja luovuutta sekä muutoskykyä. Nykyajan johtamisen pitäisi perustua ihmiskäsityksen osalta enemmän Y- mallin mukaiseksi, koska se edustaa asiantuntijuutta ja tietoon perustuvaa toimintaa sekä luovaa kasvua työn osalta. Yksilöllisen työuran arviointiin liittyy suunnittelu, mikä perustuu henkilön pätevyyteen ja työsuoritukseen sekä muihin taitoihin ollen tärkeää suorituksen johtamisessa liittyen tulosjohtamiseen. Suorituksen johtamiseen kuuluu myös esimiehen ja alaisen välinen suhde suorituksen määrittelyssä. Näitä ovat henkilökohtaiset tulostavoitteet ja työtehtävien vaativuuden arviointi. Muita asioita ovat työn ja työtehtävien mittaaminen

sekä palautteen antaminen työn vaativuudesta suhteessa työsuoritukseen kehityskeskustelujen kautta. Tärkeää on, että kaikki työntekijät täyttävät annetut vaatimukset suorituksen johtamisen mukaisesti. Motivaation tason pitää vastata sille asetettuja vaatimuksia. Yksilöllisesti, jokaisen pitää miettiä, mitkä tekijät motivoivat työntekoa. Motivoinnin tekijöitä ovat palkka ja tulokseen perustuva palkka sekä aloite- ja kannustinpalkkiot. Muut tekijät liittyvät immateriaalisiin tekijöihin kuten koulutukseen, työn sisältöön vaikuttamiseen ja toisten arvostamiseen. Muita immateriaalisia tekijöitä ovat palautteisiin liittyvät seikat sekä positiivisessa että negatiivisessa mielessä, osallistuva innovatiivisuus ja vaikuttamisen mahdollisuus, ja lisäksi työaikoihin liittyvät asiat sekä työsuhteen kesto. (Petri Virtanen & Jari Stenvall, 2010: 78–79,229–230,232.)

Elämänhallintana voidaan pitää yksilön kykyä kantaa vastuuta erilaisista asioista kuten työstä, ja siihen liittyvistä asioista. Siinä tarvitaan sekä taitojen että osaamisen tiedostamista, ja niiden kontrollointia. Muita elämänhallintaa liittyviä asioita ovat itsetuntemus ja ympäristönhallinta. Pääsääntöisesti yksilö hallitsee muutosta ollen epävarmuuden sietokykyinen, välttämällä konflikteja, ja pystyen sopeutumaan kaikkiin uusiin tilanteisiin esimerkiksi työpaikalla. Nykyisin myös tekniikan hallinta kuuluu osaamiseen. Elämänhallinnan vuoksi yksilön on mahdollista hyödyntää muutosvoimia eli mahdollisuutta tarttua uusiin muutoksen tuomiin mahdollisuuksiin, mitkä avautuvat yleensä kaikille ainakin jossain muodossa. Muutoksessa, ja kilpailuun perustuvassa ympäristössä työntekijöillä on usein pelko oman työn menettämisestä, tai pelko joutumisesta toiseen yksikköön tai jopa uudelle paikkakunnalle. Nykyisin työ sopimukset eivät ehkä enää ole yhtäjaksoisia vuosissa mitattuna eläkeikään saakka, mutta ihminen voi tehdä itsestä elinikäisesti työllistymiskykyisen. Innovatiivisuus on yksi tekijä, mikä auttaa sopeutumaan muutokseen. (Pekka Ruohotie, 2002: 43,47.)

Itseohjautuvuus tarkoittaa autonomisuutta, yhteisöllisyyttä ja kriittistä tiedostamista sekä integroitumista todellisuuteen. Autonomisuuteen kuuluu omatoimisuus ja emotionaalinen itsenäisyys sekä omaperäisyys. Yhteisöllisyyttä ovat ihmisten välinen solidaarisuus ja kyvykyys dialogiin. Kriittistä tiedostamista ovat oppijan refleksinen kyky selvittää ja asettaa kyseenalaiseksi rutiininomaisia asioita, mutta myös

sitoutuminen niihin. Integroituminen todellisuuteen tarkoittaa sopeutumista ja intentionaalista aktiivisuutta luomalla itse tilanteita tavoitteita kohti. Itsesäätelymekanismin rakenneosat ovat itsetarkkailu ja arvioivat prosessit sekä reaktioiden itsesäätely. Itsetarkkailuun liittyy oma diagnostinen ja motivoiva tieto. Arviointiin kuuluvat kaikki suoritusstandardit, sosiaaliset vertailut ja omien ja muiden toimintojen arvostus sekä suorituksen determinantit. Reaktioiden itsesäätelyä ovat ennakoitiprosessit eli affektiiviset reaktiot ja konkreettiset yllykkeet. Itseohjautuvuuteen ja itsesäätelyyn kuuluu eräs lineaarinen malli, minkä ovat kehittäneet Toughin (1967) ja Knowles (1975). Mallissa kaikki oppijat ovat edenneet askelittain, jolloin oppimistavoitteet on saavutettu täysin itseohjautuvasti. Oppijat olivat itse päättäneet opittavista asioista, menetelmistä, resursseista ja aktiviteeteista sekä laitteista. Muita itsenäisesti määäämiä seikkoja olivat oppimisympäristö, opiskelun ajoitus, edistymisen arviointi ja oppimista korjaavat toimenpiteet sekä omat taloudelliset edellytykset. Lisäksi opiskeluaika ja motivaatio opittaville asioille olivat omassa harkinnassa. Urakehityksen kannalta omien persoonallisten piirteiden tunnistaminen voi olla elintärkeää. Urapätevyyyksiin luetaan yksilön selkeä identiteetti, työllistymiskyky ja sitoutuminen elinikäiseen oppimiseen muun muassa teknisissä taidoissa sekä oman imagon ja maineen rakentamisessa. Muita näkökantoja ovat työkokemus erilaisissa tiimeissä tai yhteistyöprojekteissa. (Pekka Ruohotie, 2002: 158–159, 162–163, 169, 206, 211.)

## **2.2. Sosiotekninen työjärjestelmä, MLP-malli**

Sosiotekniseen muutosvoimaan liittyy uusi tieto innovaatioiden ehtojen mukaan. Tämän ansiosta sitä voidaan tarkastella suurena kokonaisuutena, jolloin sosiotekniset mekanismit ovat helpompi tunnistaa erään MLP -mallin ( Multi-level perspective model ) avulla. Sen rakenne perustuu moniulotteisella tavalla muutoksen hallintaan Geelsin teorian ( 1990 ) avulla. Malli soveltuu laajamittaiseen systeemiseen muutokseen sisältäen radikaalin innovaation ehtoja sekä yhteiskunnassa että taloudessa. Tärkein anti on saada tietoa muutoksen dynamiikasta. Se tarkoittaa uuden tiedon syntymän tunnistamista, ja kuinka innovaatiot etenevät yhteiskunnassa. Erityisesti, mitkä ovat innovaatioiden edellytyksiä kehittämisessä. Yhteiskuntaa voidaan tutkia mikro – ja

makrotasolla sekä näiden kahden välimaaston eli mesotasolla. Innovaatioiden syntyyn vaikuttavat sosiaaliset instituutiot eli useat yhteiskunnalliset järjestelmät kuten rahoitusjärjestelmät, koulutusjärjestelmä ja tutkimus sekä kehitystoiminta, mutta myös markkinat, unohtamatta toimialakohtaista hallinnollista ja juridista säätelyä. MLP-malli matkii sisäkkäisten hierarkioiden monitasoisuutta, minkä mukaan muutokset ovat helpompia alhaisilla tasoilla, mutta järjestelmätasolla vaikeampia ajallisesti mitattuna. Eri tasoilla toimii kullekin tasolle tyypillisiä osajärjestelmiä. Ensimmäinen taso on rajatulle sovellukselle tarkoitettu teknologinen erikoisala eli asiantuntijoiden työ, kun taas sosiotekninen järjestelmä eli toimintamalli perustasona on toisella tasolla. Kolmannella tasolla vallitsee koko toimintaympäristö, ja kaikki tasot vaikuttavat funktionaalisesti toinen toisiinsa. Alasysteemeinä yhteiskunnassa ovat talous, tiede ja politiikka sekä uskonto, lisäksi siihen kuuluu myös kasvatus. Toimialojen mukaan tärkeitä ovat liikenne, terveydenhuolto ja energia. Tieto – ja viestintäteollisuus kuuluu myös näihin toimialoihin, mitkä kaikki ymmärretään käsitteinä ja riippuvuussuhteina. Teoriassa ja käytännössä niitä voi tarkastella tuotannon ja ylläpidon sekä kulutuksen osalta. (Suvi Nenonen & Ilona Tanskanen, 2007: 57–59,61,63.)

Sisäinen muutos tarvitsee painetta, ja kolmen tason vuorovaikutusta, jotta innovaatio voi murtautua esiin. Ympäristö suuntaa painetta sosiotekniselle tasolle herättääkseen innovaatioita syntymään tai kehittymään. Paineen ajoitus on tärkeää, koska erilaiset ajoitukset tuovat eri tuloksia. Toimintaympäristön väestönkehitys ja kaupungistuminen voivat esimerkiksi luoda ehtoja ja mahdollisuuksia kehitykselle. Paineen tullessa sosiotekninen muutos alkaa, koska sen toimintamalli sisäisine jännitteineen antaa innovaatioille tilaisuuden. Näitä tilaisuuksia tulee kustannusrakenteen muutoksista, yleisen hintatason noususta ja työn suoritusvaatimusten kohoamisesta sekä joskus teknisistä ongelmista, lisäksi muut tarpeet aiheuttavat sisäistä jännitettä pitkän aikavälin muutokselle ainakin yhden tai kahden sukupolven ajaksi. (Suvi Nenonen & Ilona Tanskanen, 2007: 60,64–67.)

### **2.3. Työhyvinvointi**

Työhyvinvointiin liittyy monia asioita. Näitä ovat turvallinen ja terveellinen työympäristö sekä tuottava ja hyvin johdettu työ. Mielekäs ja palkitseva työ tukee

työntekijöiden elämänhallintaa ja työssäoloa. Työhyvinvoinnin perustana on Abraham Maslowin tarvehierarkiateorian yksilön perustarpeineen, mitkä luovat pohjan työkykyä ylläpitävälle toiminnalle. Nämä tarpeet ovat porrastettu alhaalta ylöspäin siten, että korkein porras on saavutettavissa vain, jos alemman tason tarpeet on ensin tyydytetty sekä työssä että työntekijän henkilökohtaisessa elämässä. Tarvehierarkiat ovat psykofysiologisia tarpeita, turvallisuuteen, liittymiseen ja arvostukseen liittyviä tarpeita sekä itsensä toteuttamisen tarpeita. Psykofysiologisia tarpeita ovat työkuormitus, työpaikkaruokailu ja työterveyshuolto. Työntekijöille näitä antavat terveelliset elintavat, ja ne saadaan muun muassa kyselemällä selville. Turvallisuuden tarpeisiin vaikuttavat työsuhte ja työolot, erityisesti tässä tilanteessa sujuvat toimintatavat työssä. Liittymisen tarpeisiin vaikuttavat koko työyhteisö ja sen johtamismenetelmät ja – käytännöt sekä verkostot. Avainasioita ovat joustavuus, erilaisuuden hyväksyminen ja yleinen kehitysmönteisyys työpaikan asioita kohtaan. Arvostuksen tarpeita ovat työpaikan arvot, toiminta ja talous keskenään sekä palkitseminen, palaute ja kehityskeskustelut. Työntekijöiden pitää olla näiden mukaan aktiivisessa roolissa koko organisaation toiminnassa ja kehittämisessä. Itseään voi toteuttaa teorian mukaan hallitsemalla osaamista, hankkia itselle mielekäs työ tai työpaikka, ja olemalla luova sekä vapaa. Näitä asioita työntekijä voi hallita keskustelemalla esimiehen ja johtajien kanssa käymällä kehityskeskusteluja, ja luottamalla omiin innovaatioihin sekä kartoittamalla omaa osaamisprofiilia tai tekemällä tieteellistä tuotosta tai tutkimusta. (Työturvallisuuskeskus, 20.11.2013.)

Työstressiä esiintyy joka työyhteisöissä, se on hyvin tavallista, ja sitä esiintyy enemmän tai vähemmän työntekijöillä. Työstressi on työn kuormittumista, mutta se on epänormaali ilmiö, koska se syntyy ihmisen elimistön ja psyykkisen mielen sekä tunne-elämän yhteisen reaktion työperäisestä syystä johtuen järkyttämällä ihmisen normaalia elämäntasapainoa psykosomaattisella tavalla, jolloin ensin reagoi psyyke ja sen jälkeen fyysinen eli somaattinen puoli. Kyse on ristiriidasta, koska omat kyvyt, arvot ja edellytykset ovat erilaisia kuin työpaikan arvot, normit, tarpeet tai voimavarat. (Työturvallisuuskeskus, 20.11.2013.)

Työstressin tunnuspiirteitä havaitaan monella tavalla. Yleisinä tuntemuksina voidaan pitää yleistä tyytymättömyyttä, mielialan laskua, jännittyneisyyttä, yliaktiivisuutta ja huolestuneisuutta sekä kuukausipalkkaisen työn leimaamista urakkamaiseksi. Tunteiden tasolla esiintyy hermostuneisuutta, ärtyisyyttä ja ahdistuneisuutta. Masennustakin voi esiintyä kuten myös muita tunne-elämän rajuja vaihteluita. Tiedon käsittelyn tasolla voi olla muistiongelmia, keskittymisvaikeuksia ja suunnitelmien tekemisessä vaikeuksia sekä päätöksenteko-ongelmia. Käyttäytymisen tasolla työstressi aiheuttaa aloitekyvyttömyyttä ja arvaamattomuutta sekä käyttäytymisen säätelyn vaikeuksia. Lisäksi työstressi voi aiheuttaa muita selittämättömiä ongelmia kuten kiputiloja, ja pitkittyessään se aiheuttaa huolimattomuutta, välinpitämättömyyttä ja eristäytymistä sekä vetäytymistä työasioista ja ihmissuhteista. Tästä voi seurata työilmapiiriongelmiä ja riitoja, jos tunteita ei hallitse ja työroolissa on vaikeuksia pysyä asiatasolla. Sairaslomat johtuvat joskus näistä tekijöistä, kuten myös eläkkeelle hakeutumisen aikomukset. Liiallista työstressiä seuraa aina työuupumus. Työuupumus syntyy, jos työntekijän henkilökohtaiset tavoitteet työhön nähden ovat liian korkeat, sitoutuminen työhön on voimakasta ja työntekijä on hyvin velvollisuudentuntoinen. Kuormittavat työolosuhteet ovat rasittavia, koska tavoitteita ei saavuteta. Lisäksi ongelmienratkaisun tilanteet ovat riittämättömät sekä yksilölliseltä että yhteisölliseltä kannalta tarkasteltuna. Lopputuloksena on väsymys, kyynisyys ja saamattomuus esimerkkeinä masennuksen oireista. Kyynisyys vaikuttaa asenteisiin ja huonommuuden tunne valtaa mielen, koska työntekijästä tulee saamaton. Työuupumuksen hoidossa keskitytään myöntämään ristiriita, mikä aiheuttaa muutoksen ja sen hyväksymisen, tämän jälkeen luovutaan kaikista mahdottomista tavoitteista toimeenpanemalla irtotto työstä. Työntekijöiden hyvinvointiin kuuluu sen edellytyksien vahvistaminen, jolloin toimintatapojen ja asenteiden pitää edistää hyvinvointia. Työuupumuksen kokeneen työntekijän työtilanteeseen tulee myös toimeenpantava muutos, ja sen jälkeen hyvinvoinnin seuranta jatkuu. Tyky-toiminta eli työkykyä tukeva toiminta tukee työhyvinvointia työkyvyn ja toimintakyvyn osalta. Kyse on työnantajan eli kaupungin kanssa yhteistyössä työntekijän sekä jonkin yhteistyöorganisaation kanssa tapahtuvasta ihmisen hyvinvointia tukevasta tai lisäävästä toiminnasta. Tyky-toiminta kehittää työkyvyn lisäksi terveyttä, yleistä toimivuutta työpaikalla ja motivaatiota työhön sekä työilmapiiriä. Se vaikuttaa ja edistää myös työssä jaksamiseen, ammatilliseen

osaamiseen, aktiiviseen osallistumiseen ja sitä kautta työntekijöiden sitoutumiseen. Positiivista on se, että kaikilla työntekijöillä on mahdollisuus vaikuttaa Tyky-toiminnan suunnitteluun erilaisia kokeiluja varten. Jos työyhteisö on hyvinvoiva, sen tunnusmerkki on kaikkien luottamus. (Työterveyslaitos, 21.11.2013.)

### **2.3.1. Voimaantuminen**

Organisaatio saa voimaa kehittämisestä ja muutoksista. Niitä kuvataan lähinnä organisaation kykyä tiedottaa tai viestittää asioista tietyllä painolla. Voimakkuus on kuvaus organisaation hallintakeinoista. Tämän lisäksi organisaatiolla on oltava voimaa vastata edessä oleviin muuttuviin tilanteisiin ja ympäristöstä tuleviin kimmokkeisiin innovatiivisesti. Työyhteisössä on pystyttävä kohtaamaan nykypäivän todellisuus, ja keskitettävä voimat sen kohtaamiseen. On harkittava, kuka ottaa muutostilanteessa vastuun ja vallan itselleen, ja sovittaa henkilöstötarpeet sen mukaiseksi. Vallankäyttö voi tulla myös organisaation ulkopuolelta. Tavoitteena on aina organisaation kestävä kehitys, ja yhteistyön voimin saavutettava terve työyhteisö synergian avulla. Vallankäytössä on viisi erilaista tapaa osoittaa valtaa, näitä ovat asiantuntijavalta, viitevalta, palkitsemisvalta ja pakkovalta sekä oikeutettu valta. Tarkoitus on valtaa apuna käyttäen vaikuttaa henkilöstön käyttäytymiseen ja asenteisiin. Tuloksena saavutetaan työntekijöiden kontrollointi erityisesti esimies-alaisuhteissa. Asiantuntijavallan avulla tehdään silloin oikeita ratkaisuja, jos muut ovat samaa mieltä. Viitevalta osoitetaan aina henkilölle, joka miellyttää muita. Persoonaa on silloin usein myös karismaattinen, koska ideana on saavuttaa muiden työntekijöiden suosio, ja tätä kautta saada muut ajattelemaan viitevallan mukaisesti, mikä johtaa aina hyvien tiimien perustamiseen työyhteisössä, ja tietysti työn kehittämistä varten. Palkitsemisvallassa on kyse jonkun henkilön työn tunnustamisesta, ja silloin voidaan tarjota ylenemismahdollisuus, tai jonkun erikoistehtävän kuten informoinnin antaminen. Kyseeseen voi tulla myös mm. palkankorotukset, lisäkorvauksia tai työhön liittyviä vapauksia. Lisäksi positiivinen palaute työntekijälle ylemmältä taholta kuuluu asiaan. Pakkovaltaa käytetään, kun työntekijä halutaan siirtää toissijaisiin, jopa epämiellyttäviin tehtäviin tai alentaa hänen palkkaa. Lisäksi työnkuvaan kuuluu kirjalliset varoitukset, irtisanomiset ja palkankorotusten kieltämiset. Yleisesti ottaen pakkovalta tuntuu työntekijöistä stressaavalta, pelottavalta tai jopa ahdistavalta sekä jännittävältä.

Oikeutetun vallan käyttäjä on korkeassa asemassa oleva henkilö työyhteisön hierarkiassa, ja muiden työntekijöiden on uskottava auktoriteettiasemaa. Oikeutetun vallan aikana asioista ei tarvitse neuvotella vaan esimies tai muu johtaja käyttää omaa valtaa. Muitakin vallan käytön tapoja on kuten informatiivinen valta, persoonallinen valta tai kyseenalaistamisvalta. Näitä voi käyttää hyväkseen myös ihan tavallinen työntekijä. On huomattava kuitenkin, että organisaatiossa puhevalta ja todellinen äänivalta ovat eri asioita. Yleisesti ottaen nämä vallankäytön menetelmät ovat hieman erikoisia eivätkä kovin suositeltavia, koska niihin vaikuttaa mm. työntekijän mieliala, jopa henkilökohtaiset ominaisuudet. Vallankäytön syyt on hyvä tiedostaa, ettei jää epäselvyyksiä. Itsensä kehittämisen mahdollisuus on aina kuitenkin oltava, koska se luo uutta ja antaa voimaa työyhteisölle. Lisäksi se voi parantaa työolosuhteita poistamalla rutiinitehtäviä. Työnteon pitää olla luovaa ja inspiroivaa, silloin se antaa paljon. Terveessä työyhteisössä tämä on hyvin luonnollista. Vallankäytönkin mahdollisuus voi löytyä tiimityöskentelystä sellaista kaipaavalle demokratiaa unohtamatta, joskus on hyvä kierrättää töitä. Kun puhutaan työyhteisön uudistumisesta, on kyse aina myös kehittymisestä. Jos se on kokonaisvaltaista, niin sekä ihmisten että työyhteisön valtarakenteiden pitää muuttua. (Jorma Heikkilä & Kristiina Heikkilä, 2007: 13–22.)

Työyhteisön kehittymistä eli muutosta parempaan tarkoittaa aina yhteisöllisyyden kokemuksellinen tunne, voiton tunne ja omaehtoinen ajattelu sekä osallistuminen soveltuviin asioihin. Voiton pitää näkyä myös konkreettisesti laskelmista. Ajattelua voidaan muokata kyseenalaistamalla asioita ja ihmettelemällä sekä epävirallisella viestinnällä tai itseohjautuvuudella hyvissä tiimeissä. Organisaation sisäisenä tunnuksena ovat joustavat ja matalat rakenteet sekä avoin osallistuva innovatiivisuus. Innovatiivisuudessa luovuus on tärkeää ja välttämätöntä, mutta kontrolloituna. Liiallista jäykkyyttä ei saa esiintyä, koska se jähmettää ja haittaa tiimityöskentelyä, jolloin liiallinen lineaarisuus ajattelussa aiheuttaa epäsuotuisaa vallankäyttöä. Yhteisvoima kehittyvässä organisaatiossa on monisuuntainen, ja toteutuu paralleeliprosessoinnin avulla, mikä tarkoittaa samanaikaisajattelua. Jotta voi olla osallinen organisaation kehittymiselle muutoksen keskellä, pitää olla sitoutunut työntekoon ja työyhteisöön. Kilpailutilanteella ei saavuteta kehittymistä, jos on kyse ihmisistä, koska se

lamaannuttaa ihmisten välistä yhteistyötä. Usein muutos työyhteisössä on aina hämmentävää. Muutostilanteessa työyhteisön kehittymistä parempaan merkitsee työntekijöiden uudelleen sitouttaminen työhön, jotta voidaan työskennellä taas itsenäisinä ja riippumattomina työntekijöinä, unohtamatta kuitenkaan tiimien ja työyhteisön kokonaisvaltaista merkitystä. Muiden ihmisten kasvu on myös hyväksyttävä, ja tuettava heitä tarpeen vaatiessa. Tarpeen vaatiessa pitää turvautua sosiaalipoliittisiin voimakeinoihin, mitkä ovat yleensä terapeutisia vuorovaikutussuhteita. Itseohjautuva voimakeino rakentuu sitä vastoin tasa-arvoiselle avoimelle dialogille ihmissuhdeverkostossa. Reflektointi itsensä kanssa on hyvä piirre, kun etsii vastauksia itseltään ennakkoluulottomasti, jolloin itsetunto vahvistuu ja käsitys ihmisenä sekä työntekijänä rikastuu psykologiselta kannalta tarkasteltuna. Osallistumiskokeiluja on hyvä olla ennen kuin aktiivista osallistumista tapahtuu, koska silloin tuloksena on dynaaminen ja luova ote asioihin, mikä heijastuu työyhteisöön. Yksilöllisiä positiivisia puolia työn kehittämässä ovat työtyytyväisyys, työn merkisevyys, työn arvostus, ihminen pidettynä ja arvostettuna työntekijänä, aktiivisuus, valmius, oppimishaluisuus tai oppimiskykyisyys ovat oikeita asioita, ja näiden tunteiden ja kykyjen jatkuvuus, tunne vapaudesta ja joustavuudesta, itsensä johtaminen sekä työn nautinnollisuus ovat osia työn kehittämässä. Muita toimintoja, mitkä auttavat yksilöä työyhteisössä ovat päämäärähakuisuus, uudet haasteet tai erityinen suorituskyky jossakin tehtävässä. Lisäksi huomioitava on potentiaalinen kehityskykyisyys uralla, tehokas työskentelytapa yleisesti, lahjakkuudet, työn ilo, osallistuvuus ja kyvykäs tekemään päätöksiä. Lisäksi kaikkea voi aina yrittää tehdä paremmin esimerkiksi kiinnostavammin, hyödyllisemmin, idearikkaammin, harjoittelemalla asioiden tekemistä enemmän ja psyykkisesti kaiken tekemistä positiivisemmin. Halu auttaa muita, käyttää mahdollisuuksia ja tuottaa ovat myös avainasioita henkilökohtaisessa kehittymässä työssä. Hyvä puoli koko työyhteisön kehittymässä on, että intensiivinen osallistuminen organisaatiossa vaikuttaviin kysymyksiin vahvistuu reaaliajassa. Lisäksi muutosjohtamisen aloittamisen suhteen kehitysperspektiivin on oltava lähtötilanteeseen verrattuna laaja ja monimutkaisempi. Yksilötasolla se ei aina kuitenkaan ole niin. Kyse on aina aktiivisesta ongelmien ratkaisemisesta, millä on välillistä tai välitöntä vaikutusta ihmisten elämään. Vaikuttamismahdollisuuksia oman työpaikan lisäksi on esimerkiksi potilasyhdistyksen tai kansalaisjärjestöjen kautta. Muutoksen johtamisessa esiintyy aina

muutosvastarintaa, koska ihmiset ovat hämmentyneitä, eivät tiedä ennusteista tai he eivät edes usko tulevaisuuteen. Muita syitä ovat taloudellinen epävarmuus, tuntemattoman pelko ja sosiaalisten suhteiden kautta uhatuksi kokemisen tunne. Totutteleminen uusiin tapoihinkaan ei aina miellytä kaikkia työntekijöitä. Lisäksi voi käydä niin, että muutoksen tarvetta ei täysin ymmärretä. Tämän vuoksi keskustelemalla asioita esimerkiksi pitämällä kehityskeskusteluja, tai jopa resursoinnillakin voidaan vaikuttaa organisaation tilanteeseen. (Jorma Heikkilä & Kristiina Heikkilä, 2007: 24–32,34–37 48, 53–78.)

Sosiaalinen tuki tarkoittaa sosiaalisista suhteista saatavaa merkittävää voimavaraa, mikä edistää terveyttä, mutta ehkäisee stressiä. Näitä ovat tietotuki ja aineellinen tuki sekä arvostustuki ja psyykkinen tuki. Tietotuki sisältää esimerkiksi erilaiset neuvot ja ehdotukset sekä erilaisten tilanteiden uudelleen arvioinnin. Aineellinen tuki tarkoittaa auttamista tai rahoitusta. Arvostustuki tarkoittaa myönteisten lausumien tai arviointien antamista työkavereiden, asiakkaiden ja työntekijöiden tekemästä työnteosta ja työkyvyistä. Psyykkisen tuen turvin toista osapuolta autetaan. Vuorovaikutukseen ja työntekoon kuuluu luottamus, ihmissuhteissa luodaan empatiaa, osataan kuunnella ja halutaan rohkaista muita. Nämä edellä mainitut asiat kuuluvat lisäksi yhteisnimeään psykososiaalisiin tukiin sosiaalisissa suhteissa, tilanteissa ja persoonallisuuden piirteiden tarkastelussa. Miehet ja naiset käyttäytyvät eri tavalla sosiaalisissa verkostoissa, koska naisten sosiaaliset verkostot ovat laajempia. Työnsä hyvin hallitseva työntekijä vahvistaa esimerkiksi kyvykkyyttä, luottamusta tehtävistä selviämiseen, ja näin edistää jopa täysin uuden käyttäytymismallin kehittymistä. Työn vaatimukset antavat lisää mahdollisuuksia kohdata uusia haasteita, ja siksi erilaiset elämäntilanteeseen liittyvät asiat kuten jotkut tietyt ärsykkeet pitää ymmärtää ja kohdata ne oman työn kannalta, koska osa niistä on merkityksellistä. Työympäristön havaitseminen ja tarkasteleminen liittyvät työntekijän omaan arvioon työympäristön vahvuudesta tai heikkoudesta liittyen koherenssin eli yhteensopivuuden tunteeseen oman itsensä kanssa varsinkin nuorena aikuisena työntekijänä. (Jussi Vahtera & Jaana Pentti, 1995: 9–10, 14–15.)

### 2.3.2. Työmotivaatio

Motivaatio antaa ihmisen toiminnalle suunnan, toiseksi motivaatio auttaa ihmistä valitsemaan juuri sellaisen pysyvän toiminnan itselleen kuin haluaa. Motivaatio liittyy ihmisen kognitiivisiin eli tiedollisiin toimintoihin, prosesseihin aivoissa. Se herättää ihmisessä aktivaation. Motivaatio perustuu haluille ja päämäärille sekä tarpeille, ja ne yllyttävät ihmistä toimimaan niitä kohti, jotta tavoitteet saavutetaan. Haluja ovat maine, voima ja pyyteettömyys eli epäitsekkyyys sekä uteliaisuus. Ne voivat sisältää sekä positiivisia että negatiivisia voimia, joita tuottaa jokaisen ihmisen yksilöllinen fysiologia ja keskushermosto erityisessä vuorovaikutuksessa tiettyjen objektien ja oman persoonan sekä kokemuksellisuuden kanssa. Motivaatiot aiheuttavat ihmiselle tyydytystä tai pettymystä sekä lisää haluja ja mahdollisuuksia. Ihmisen päämääriin vaikuttavat yhteisössä aina kulttuurin arvot ja normit. Lisäksi niihin vaikuttaa jokaisen biologinen kapasiteetti ja saavutettavuus. Motivaatio synnyttää ihmisen arviointi prosessin, minkä ansiosta päämääriä voi älytä ja määrittää arvoja kohti menestystä sekä käyttämällä lisäksi sosiaalisia vihjeitä esimerkiksi symboleja, jotta ihminen saavuttaa tavoitteen. Prosessissa ovat mukana tiiviisti yksilön itsetunto ja oma ideaalinen kuva itsestä ihmisenä ja yksilönä, mitkä auttavat oman itsen arvioinnissa. Ihmisen motivaatiota on mahdollista ottaa selvälle esimerkiksi työnantajan puolesta. Näitä menetelmiä ovat johtopäätöksien tekeminen ja subjektiivisen hyödyn näkökulman esille tuominen tai raportointi sekä projektiiviset tekniikat. Projektiivisilla tekniikoilla tarkoitetaan subjektiivista reagoitua epäselvästi stimulaatioon. (David Krech, Richard S. Crutchfield & Egerton L. Ballachey, 1962: 68–69,71,74,76–77,79–80,83–85,87,89,94,96–97,99.)

Motivoitunut käyttäytyminen on yhteydessä vapaaehtoisuuteen, lisäksi se on aina yksilön tahdon alaista ja kontrolloitua toimintaa. Motivaation tarkastelussa huomioidaan sen alku, pysyvyys ja lakkaaminen. Pysyvyydessä eli kestävässä kehityksessä huomioidaan se, miten sitkeästi toimintaa pidetään yllä. Yksilö on motivoitumisen alkuvaiheessa jännittyneessä tilassa, ja motivaation aikana on tarkoitus vähentää kertynyttä jännitystä poistaen epätasapainoa nykytilan ja tavoitteen väliltä, kunnes tasapainotila tavoitteen johdosta on saavutettu. Motiivit eli syyt ovat tiedostamattomia

Freudin psykoanalyttisessa teoriassa. Odotusarvoteoria on myös eräs teoria motivaation tarkastelussa. Tämän teorian on esittänyt Vroom vuonna 1964. Siinä etsitään vastauksia motivaatioon liittyviin kysymyksiin. Nämä kysymykset antavat vastauksia ihmisen valitsemasta vaihtoehdosta, toimimisesta vaihtoehdon mukaisella tavalla, onnistumisesta omasta valinnasta ja siihen liittyvästä toiminnasta sekä oma arviointi palkkion saamisesta motivoivasta toiminnasta, ja palkkion arvostamisesta. Lisäksi on olemassa Locken päämääräteoria, minkä mukaan ihminen esimerkiksi saavuttaa korkealla olevan sitoutumisen asteen vain silloin, kun päämäärä on tärkeä ja saavutettavissa oleva kyseiselle ihmiselle. Erityisesti vaikea ja selkeä päämäärä on hyvin motivoiva. Lisäksi jokaisen on havaittava tai tiedostettava motivoivan tavoitteen ja oman toiminnan yhteys. Idea on se, että yhteys voidaan nähdä, jos prosessissa on mukana palautejärjestelmä. Yleisesti huomioitava seikka on, että esimerkiksi määrätyt tavoitteet tai päämäärät eivät motivoi työntekijöitä, koska tavoitteiden ja päämäärien pitää olla henkilökohtaisesti asetettuja. Tämä liittyy sisäiseen motivaatioon, jolloin kaiken pitää olla optimaalista ja miellyttävää. Sisäisesti motivoituneet henkilöt tai työntekijät haluavat yleensä ulkoisia palkkioita tyydyttääkseen tietoisia motiiveja. Kun yksilön motivoitunut toiminta on sisäistä, ja siitä saa positiivista palautetta, tulee henkilölle tunne, että tekemisiin voi itse vaikuttaa. Ulkoisiin motiiveihin ei aina voi itse vaikuttaa, ne voivat olla esimerkiksi ulkoisten olosuhteiden seurauksia. (Pauli Juuti, 2006 Helsinki: 37,39,49,59,61–62,66.)

### **3. OSALLISTAVAA DEMOKRATIAA JA TASA-ARVOA**

Osallistumismahdollisuuksiin vaikuttaa lainsäädäntö ja normisto, ja nämä vaikuttavat jopa negatiivisesti eli huonontavat työntekijöiden osallistumista asioiden käsittelyihin. Toisaalta, jotkut tutkijat sanovat hallinnon etäännyttävän ja passivoivan työntekijöitä, joten heidän on myös vaikea itse käyttää osallistumismahdollisuutta. Luottamushenkilöitä on myös entistä vaikeampi tuntea, lisäksi osallistumiseen vaaditaan ympäristöllinen yhteinen kokemus tai yhteisöllisyys ja kokemuksellinen tunne alueen yhteisestä intressistä. Alueellistamisen ensimmäisessä vaiheessa on hyvä olla

tiedotustilaisuus tai neuvon tarpeen kartoitus, missä palvelujen tai toimintojen alueellistamisen kysymyksiin voi saada vastauksia myös työajan ulkopuolella oman alueen yksikössä, minkä jälkeen koko alueen palveluyksikkö vastaa tavoitteiden ja toteutuksen esittämisestä sekä aloitteiden vastaanottamisesta. Tavoitteet ja toteutukset on havainnollistettava työntekijöille sektorijaotuksella ja aluejaotuksella, jotta asioista saadaan parempi käsitys oman alueen toiminnoista ja koko alueen toiminnoista, näin asioita voidaan verrata, lisäksi päätöksenteosta yleisesti tulee monipuolinen. Tietoperustan pienimuotoisuus tai kapeus vaikuttaa yleensä vain resurssiperustaan ja rutiineihin. Pienimuotoisuus tai kapeus on yleensä myös vaihtoehdotonta tietoa. Osallistuvaa aluekehittämistä on suunnittelun lisäksi avoin tiedottaminen, seuranta ja päätöksenteko. Vastuunkanto on alueen yhteistyöelimellä ja aluetyöntekijöillä. Päätösten pitää olla sopusointuisia, ja vastata alueen tarpeita. Tähän vaikuttaa työntekijöiden ja ihmisten mielipiteet sekä paikkakunnan omat tavoitteet tulevaisuusverstaaiden avulla. Käyttäjädemokratiaa on, tuoda palvelujen käyttäjien oma ääni mukaan kehittämissyhteistyöhön. Kehittämishankkeet voidaan esittää kiireellisyys – ja tärkeysjärjestykseen. Tulevaisuusverstaaita leimaa tulevaisuusajattelu ydinkysymyksistä, minkä avulla jopa yksittäinen ihminen voi vaikuttaa. Aluehallintoa ja osallistumista voi kehittää myös hallintokokeilujen kautta. Aluejakoon ei kuitenkaan voi yksiselitteisesti tieteen avulla antaa vastausta. (Kosama Tiina, 1990: 17,19–20,29,32–33,35.)

Tasa-arvoa ja demokratiaa on myös hyvä kuunteleminen. Kuuntelua pitää yleensä tehostaa oikeilla kysymyksillä ja lausahduksilla. Aktiiviseen kuunteluun liittyy aina toisen henkilön puheen huomioiminen ja kysymysten teko kuuntelun aikana tai sen jälkeen. Kuuntelun aikana opitaan kuuntelun kohteena olevalta ihmiseltä uusia asioita ja aletaan käyttää omassa puheessa hänen sanastoa ja muita tärkeitä avainsanoja toistamalla kaikkia keskeisiä ajatuksia. Näin yhteenveto helpottuu, voidaan tehdä ehdotuksia ja luonnostella tärkeitä päätöksiä sekä testata lähemmin omat näkemykset asioista. Kuuntelun aikana tarkentava kysyvä lähestymistapa aktivoi toista henkilöä puhumaan ja miettimään enemmän. Kyselevä ihminen ilmaisee tällä tavoin arvostusta, ollen kypsä ja kiinnostunut, olematta kuitenkaan epäitsekäs. Kysymykset voivat olla avoimia, täydentäviä tai johdattelevia. Esimies ja alaiset toimivat kuuntelun suhteen

vastavuoroisesti, ja keskustelun tarkoituksena on myös palautteen antaminen ja saaminen, koska reagointi on tärkeää, ja voi johtaa tulokseen. (Otto Ukkonen, 1989: 87–89, 92, 109.)

### **3.1. Osaamisen johtaminen**

Osaamista voidaan tarkastella sekä tehtäväkohtaisesti että roolikohtaisesti, tieto- ja taidollisesti ja yksilön käyttäytymistä työyhteisön ryhmissä ja tiimeissä tai yksilöllisesti sekä osaaminen on oppimista ja sen pysyvyyttä. Se voi olla myös suoritusta tai kehitysmuutunutta työntekoa tai oppimista. Osaaminen kattaa ydinosaamisen ja yleisen tason osaamiset sekä osaamista henkilö – ja /tai organisaatiotasolla mitattuna. Henkilöstöjohtamiseen liittyvä osaaminen tarkoittaa osaamisen johtamista, mutta innovaatiotoimintaan liittyvä osaaminen tarkoittaa sektoraalista eli omalla tavalla erilaisiin paloihin lohkottua osaamista. Osaamista on myös tarpeen tarkastella kontekstisidonnaisuuden kautta laaja-alaisesti, tai siitä riippumatta. Kontekstiin kuuluu muun muassa maanosa, alueet, jokin tietty organisaatio, spesifi eli erityinen ammatti tai tehtävä tai rooli, mutta myös tilanne voi olla kontekstisidonnainen. Osaamiseen liittyy muutoksen kohteeksi joutuminen. Osaamisella on elinkaari. Se alkaa dynaamisesta kokonaisuudesta eli kehittyvästä osaamisesta kohti muuttuvaa osaamista aina hiipuvaan osaamiseen asti, minkä jälkeen alkaa ydinosaaminen. Poistuva osaaminen sitä vastoin on osaamista organisaation muissa tehtävissä eli organisaation sisällä siirtyvää osaamista tai kokonaan toiseen organisaatioon tai yksityiselle sektorille siirtyvää osaamista, mutta myös eläkkeelle jäämisen takia poistuvaa osaamista. (Soili Saikkonen (toim.), 2010: 13–14.)

Yleensä organisaatiossa käytetään resursseja enemmän, jos työn kuormitus on hyvin suuri, silloin voidaan vaikuttaa optimaalisiin työolosuhteisiin, jotta työyhteisössä työt tulevat tehdyksi. Toinen näkökulma osaamiseen vaikuttavasta tekijästä on työhön tai organisaatioon liittyvä budjettiprosessin tiedostaminen toiminnan kustannuksien osalta ja niiden vaikutuksista. Osaaminen vaikuttaa lisäksi muun muassa asiakaspalautteisiin ja sidosryhmäkumppanien antamissa arvioinneissa sekä työviihtyvyyden mittareissa. Lisäksi osaaminen vaikuttaa työssä jaksamiseen. Työntekijän osaamista, erityisesti

urakehitystä edistää monitaitoisuus, siksi osaamisen johtamiseen vaikuttaa koulutus- ja kehittämistoiminta. Osaamista on syytä myös kartoittaa työyhteisössä, ja se on nähtävä kokonaisvaltaisena toimintana yhtenä strategian osana, luomalla koko ajan uutta innovatiivisuutta. Osaaminen jalostuu, jos työntekijät pääsevät käyttämään omia ongelmanratkaisutaitojaan, ja ajattelemalla kriittisesti. Avaintoiminto on vuorovaikutuksellinen oppimisprosessi refleктоimalla asioita. Tarkoituksena on päästä dialogien avulla toisten työntekijöiden mielipiteiden ja näkökulmien yli. Perustana näille toiminnoille on käsitteellinen ajatuskyky ja kehityskeskustelut tasapuolisessa dialogissa. Osaamisen johtamisessa on kyse aina uudistuksista ja muutosjohtamisesta eli halutaan päästä eroon vanhoista toimintatavoista. Sitä voidaan soveltaa sekä horisontaaliseen että vertikaaliseen uralla etenemiseen.

(Petri Virtanen & Jari Stenvall, 2010: 143–144, 169–171, 173, 177.)

Työnohjausta voi käyttää hallinnon välineenä muun muassa esimiesten työssä osaamisessa. Työnohjaukseen kuuluu yhtenä osana tietoisuuden kasvattaminen. Sen edellytys on, että ajattelutaidot ovat hyvin kehittyneet ja kokemuksista pystytään oppimaan, jolloin käynnistyy niin sanottu alfa-funktio. Alfa-funktio tarkoittaa toimintoa, missä informaatiota muuntava käsittely on alkanut ihmisessä. Tieto tai tiedot eli alfa-elementit ovat silloin peräisin sekä sisäisistä että ulkoisista lähteistä emotionaalisen kokemuksen piirissä. Tästä toiminnasta ihmisessä muodostuu etenevä transformaatioprosessi, mitä kutsutaan asioiden yleistämiseksi. Prosessi on tämän jälkeenkin etenevä, ja ajattelu muotoutuu konkreettisesta abstraktiin suuntaan. Beta-elementit sitä vastoin ovat protomentaalista, mikä näkyy fyysisinä ja psyykkisinä koettelemuksina tai positiivisina kokemuksina esimerkiksi osaamisessa, oppimisessa tai työssä. (Leila Keski – Luopa, 2001: 41,238–239,249.)

### **3.2. Innovatiivisuus ja aloitteellinen toiminta**

Innovatiivisuutta voidaan johtaa monella tapaa kuten uudistusten kautta esimerkiksi tutkimus- ja kehittämistoiminnan avulla tai niihin liittyvillä toiminnoilla. Innovaatiolla tarkoitetaan ideoiden keksimistä, mutta idean ei tarvitse vielä olla varsinainen keksintö. Ideoita voi parannella, muokata ja suunnitella, jotta ne voi mahdollisimman hyvin

toteuttaa. Idean keksiminen on siis eri asia kuin idean soveltaminen käytäntöön. Kommunikaation avulla ideoista voi tulla totta, mikä kuuluu innovatiivisuuden johtamiseen. Tunnusomaista tälle on myös epävirallinen vuorovaikutus. Aloitteellisuuden avulla on tarkoitus tuottaa kansalaisille hyviä palveluja. Julkishallinnossa on ollut tarvetta sosiaalisiin innovaatioihin, koska niiden avulla voidaan vahvistaa työyhteisöä, missä virheitäkin saa tehdä. Lakeja ja asetuksia sekä hallinnollisia määräyksiä pitää kuitenkin noudattaa. Muutosjohtamista pitäisi toteuttaa innovaatioiden avulla kehittämällä uusia toimintamuotoja. (Petri Virtanen & Jari Stenvall, 2010: 189,191,193,195,197,198.)

Tavoitteellinen työskentelytapa on tuloksellista tulevaisuutta. Resurssit pitää suhteuttaa tuleviin tavoitteisiin ja keskustella etukäteen tulosten saavuttamisesta. Tähän tilanteeseen vaikuttaa koko organisaation vaikuttavuus. Keskustelun apuna voidaan käyttää henkilöstöressurssien tuloksellisuutta yleensä ja sisäisiä prosesseja tai toimintajärjestelmän tehokkuutta. Lisäksi pitää ottaa huomioon koko yhteiskunnan vaikuttavuus. Tällä tavalla sekä yksilö- että organisaatiotasolla vahvistuu tuloksellisuuden osalta kokonaisuudessaan. Tarkoituksena on kuitenkin erottaa työn johdon osalta henkilökohtainen työskentelytapa ja organisaation johtamistapa. Henkilökohtaisessa työskentelyssä on huomioitava ajankäyttö, priorisointi, keskittymiskyky ja työtehtävien yleinen hallinta. Jokaisella työntekijällä pitää olla myös henkilökohtainen tavoite koko organisaation tavoitteen lisäksi. Tehtävien suorittamisen edellytyksenä on aikataulusuunnitelman tekeminen myös henkilökohtaisella tasolla. Yksilökohtainen tulos tavoitteiden saavuttamisessa on tärkeä askel kohti kehittyvää itsenäistä työntekijää ja koko työyhteisöä. Tavoitteellista työskentelytapaa on syytä vahvistaa kouluttautumalla, erilaisilla valmennuksilla ja itsenäisellä opiskelulla. Tällainen tarve voi esiintyä työntekijällä tiedostamattomalla tasolla. Työnteon pitää olla optimaalista sekä fyysisesti että psyykkisesti. Fyysiset ominaisuudet työssä tarkoittavat lähinnä työolosuhteita yleensä esimerkiksi työergonomiaa ja psyykkiset ominaisuudet tarkoittavat hyvinvointia työssä muun muassa työilmapiirin kannalta tarkasteltuna. (Petri Virtanen & Jari Stenvall, 2010: 100–101, 104–105.)

Osallistuvan innovatiivisuuden taustaa voidaan kuvata tulosjohtamisen kautta, mistä

löytyy muun muassa yksi teoreettinen ajattelumalli. Yritystaloudessa on eräs agenttiteoria, mikä lähtökohtaisesti olettaa ihmisen olevan rationaalinen ja itsekäs sekä opportunisti. Teorian mukaan päämies-agentti-yhteistyösuhde alkaa, jos päämies delegoi päätösvaltaa ja tehtäviä yhteistyösuhteessa siten, että päämies menestyy agentin avulla. Ongelmana on silloin toiminnanohjaus, koska pitää varmistaa ja kontrolloida agentin toimintaa päämiehen etujen eteen. On kyse päämiehen ja agentin eduista, ja niiden epäyhtäläisyydestä, lisäksi pulmana on tiedon asymmetria eli kokonaisuuden eri osien välinen epätasasuhtaisuus. Kontrolli lisää kustannuksia, ja hyötyä saadaan siihen verrattuna vähemmän. (Petri Virtanen, Jari Stenvall, 2010: 141.)

Innovaatioiden tekemistä voidaan kannustaa ja palkita. Innovatiivisuudesta voidaan kilpailla ja siitä voidaan järjestää tarjouskilpailu. INNOSUOMI esimerkiksi kannustaa muun muassa luovuuteen ja osaamisen kehittämiseen sekä yrittäjyyteen. Tarkoituksena on löytää uusi keksintö, sillä saa vuosittain palkintoja erityisesti tekniikkaan ja palveluihin liittyviä keksintöpalkintoja. Innovaatiot ovat aina parantavia ratkaisuja, mitkä ovat sovellettavissa. Hyvä puoli on se, että kilpailuun voivat osallistua kaikki esimerkkeinä yksityishenkilöt ja yhteisöt. YIT:n järjestämässä kilpailussa pitää olla mukana valmis tuote tai kehitysidea. Ideoita keksiessä, kannattaa huomioida asiakastarpeet. Niitä voidaan kysellä markkinaselvityksillä, hiljaisilla signaaleilla ja palautteilla sekä sosiaalisen median kautta. Julkisia rahoittajia keksinnöille ovat TEKES, ELY - keskuskeskukset ja keksintösäätiö sekä EU – rahoitus, lisäksi Finnvera on myös rahoittaja. Muita rahoittajia ovat pankit, yksityiset säätiöt, yrittäjyyden alkaessa starttiraha, asiakas- ja kilpailijarahoitus sekä yritystoiminnalla saatu rahoitus. (Green Net Finland ry., 2011: 42–43, 69, 51–55.)

Lähidemokratian mukaan, osallistumisen on hyvä tapahtua riittävän hyvään aikaan eli varhaisessa vaiheessa, jolloin tavoitteita vasta asetetaan, myös päätöksenteon vaiheessa osallistuminen on vielä mahdollista. Osallistumisen on kuitenkin oltava vapaamuotoista ja elävää kontaktia, mutta ei liian byrokraattista. Lakisääteinen kuuleminenkin on mahdollista kuntasuunnittelussa. Julkisuus ja avoimuus yleensä esimerkiksi lehdessä takaa joskus mahtipontisemman vallan kuin järjestetyt viralliset osallistumisjärjestelyt. Huomioitavaa on, että vaalien avulla voi vaikuttaa. Edustuksellinen demokratia

vaikuttaa myönteisesti hallinnossa. Osallistumisen kautta vaikutetaan tulevaisuuden lisäksi rooleihin ja sisäisiin asioihin. Kehittämissuuntiin vaikuttaminen on myös ratkaisevaa sekä vaihtoehtojen tuottaminen unohtamatta tavoitteiden yhteensovittamisen. Monien mielestä kielteinen asia on, että peruspalvelujen kehittäminen on aluehallinnolle liian kuormittavaa tai kehittäminen asumiseen liittyvillä asioilla. Mielenkiintoista on, että jos työntekijät eivät voi osallistua, he eivät myöskään silloin kiinnostu kyseessä olevista asioista tai toiminnoista. Työntekijät saadaan innostumaan vain, jos heille annetaan joko valtaa tai resursseja. Yksi vaihtoehto on lisätä määräaikaisia työsuhteita tai tehdä hallinnon hajauttamisen ratkaisut. Pienissä kunnissa kehittämiseen vaikuttaa resurssien rajallisuus. Tietoa pitää olla riittävästi, jotta aktivointi onnistuu, kaikki kannattaa kyseenalaistaa ja arvioida muistaen että kompromissi on vähiten huono ratkaisu. Kehittämisen aloittamisen ydinkysymys on, ollaanko kaikkeen muutokseen valmiita. Suunnanmuutos vie aikaa suurin piirtein saman verran kuin yhden hallintojärjestelmän rakentaminen. (Kosama Tiina, 1990: 51–56.)

Innovatiivisuudessa hallusinaatio eli aistiharha transformaation eli geneettisen materiaalin siirtymisen ihmisen solusta toiseen lopputuloksena syntyy jokin tietty tai jollekin ihmiselle tunnusomainen hallusinaatio. Siitä voi seurata manifesti esimerkiksi julistus tai muu sellainen, se tulee ilmi puheen tai käyttäytymisen mukana, mutta se voi olla myös näkymätön ja vaikuttaa kuitenkin. Se vaikuttaa aloitteelliseen toimintaan, ja johtaa esimerkiksi innovatiiviseen osallistumiseen. Tämä on vaikea ymmärtää, koska siinä asiassa on psykoottinen puoli, jolloin rigidi kuten jäykkä siirtyminen väistyy ja tilalle syntyy joustavuutta ajatteluun tai tekemiseen. Jos ihmiset käyttävät vain jäykkää transformaatiometodia, on se liian jähmeää tai paikallaan pysyvää, että toisen ajattelua voisi ymmärtää syvällisesti. Toisen työtoverin empaattinen kohtaaminen on silloin hyvin vaikeaa, jolloin koko emotionaalinen ilmapiiri jää tajuamatta. Näiden projektiivisten metodien tunnistamisen voi oppia tutustumalla ihmisen kehityksen kuuluviin varhaisiin vuorovaikutussuhteisiin. Toisten ymmärtäminen ja itse ymmärretyksi tuleminen perustuu maailmankuvaan, ja siitä käytetään nimitystä horisonttiperusta. Merkityssuhteet, kuten myös suhdejärjestelmät ovat tieteellisesti horisontteja. Ymmärtämisen kannalta nämä käsitteet tuovat enemmän informaatiota kuin yksilön pelkät aikaisemmat elämän kokemukset, koska kyseessä on vaikutussuhde

yksilön kokemuksista ja esimerkiksi työyhteisön tapahtumasta tulkinnan muodossa. Tulkinnessa on aina useita näkökulmia, mitkä jokainen käsittää omalla tavalla. Näin ihmisellä pitää olla olemassa useita horisontteja kaiken varalta. Kaiken takana on oppiminen ja yksilön kasvu sekä kehittyminen tai horisontin muutos. (Leila Keski – Luopa, 2001: 240–241,251,357–358.)

### **3.3. Innovatiivisuuden kehittäminen ja työssä menestyminen**

Innovatiivisuus on myös yhteydessä uusien asioiden oppimiseen ja ajan tasalla pysymiseen, minkä kuuluu olla jatkuvaa. Tavoitteena pitää olla muuttuvan todellisuuden kohtaaminen. Muutos tarvitsee rakentavien keskinäisten yhteistyösuhteiden riippuvuutta. Sitä pitää opetella ja vahvistaa, ja karsia riippumattomuutta. Jokaisen on oivallettava, että tarvitaan uusia innovatiivisia ratkaisuja luomalla itse niitä. Muutoksen johdosta syntyy oppimista, mikä kehittää potentiaalia aktiivisuutta ja enemmän intensiivisempää oppimista. Organisaatiossa jokaisen työntekijän tulee osallistua vision ajattelemiseen, ja tarkistamalla sitä omassa mielessä. Ajattelun pitää sen jälkeen olla avointa yhdessä ajattelua yhteistyön merkeissä, jotta osallistuminen kuten aloitteen tekeminen mahdollistuu. Tuloksena on yhteistyöllä tuottaminen, oppiminen ja kaikkeen opittuun sitoutuminen. Tärkeää on kilpailukyvyyn lisääminen muuttamalla käyttäytymistä, arvoja tai normeja ja muita toimintaprosesseja. Lisäksi on hyvä miettiä, miten saadaan koko ajan jatkossakin muita uusia luovia ideoita työyhteisöön, ja miten uutta teknologiaa pitää parhaiten soveltaa, jos saa itse päättää toimintakapasiteetista. Kyky vastata markkinoihin ja asiakkaiden tai potilaiden ja muun ympäristön odotuksiin, on myös oleellista. (Kristiina Heikkilä, 2002: 360,362.)

Julkisissa organisaatioissa on mahdollista järjestää esimerkiksi erilaisia innovaatiokoulutuksia, koska kehittämistoiminnassa tarvitaan lisää tietoa ja osaamista, jotta toimintaa voidaan viedä eteenpäin. Haasteena on yleensä innovatiivisuuden ohjaaminen, ja ongelmana voi olla, että mihin innovaatio pitää suunnata, jotta siitä olisi parhaiten hyötyä. Innovaatioiden kehittämisessä vastaan tulee aina myös ennalta arvaamattomia tai uusia asioita, mihin pitää osata varautua. Erilaisilla yhteistyömuodoilla on suuri merkitys, koska ne tukevat tai vain ylläpitävät meneillään

olevaa innovaatoratkaisua. Asiakasymmärryksen kehittäminen on myös haaste, mikä pitää osata ratkaista. Työntekijöiden koulutustaustalla on merkitystä, siksi niiden pitää olla monitaustaisia, jotta kehitysideoita saadaan. Julkisen organisaation hyvinvointiala on kiinnostunut innovatiivisista julkisista hankinnoista. Potentiaalia innovaatioiden edistämiseen on, mutta ongelmana on resurssien järjestäminen. Tosin tähän asti innovaatiot ovat syntyneet vain sivutuotteina, koska osaamista ei ole tarpeeksi. Muiden keksimät innovaatoratkaisut julkiselle sektorille näyttävät lupaavilta, jos julkisen sektorin rooli on olla esimerkiksi tilaaja tai sääntelijä. Hyvinvointialalla julkisella sektorilla on mahdollisuuksia edistää innovatiivisia ratkaisuja. Näitä ovat ilmastonmuutoksen hillintä kuten energiatehokkuus ja biopolttoaineet, kestävä kulutus esimerkiksi biotuotteet ja kierrätys sekä puhdas vesi ja puhdas ilma, lisäksi myös liikenteen järjestelmät ja kestävä liikenteen muodot sekä ennaltaehkäisevä terveydenhuolto ja sen sähköiset ratkaisut. Turvallisuus ja palvelujen tuottavuus muun muassa sähköisessä hallinnossa ovat myös innovatiivisia ratkaisuja. (Green Net Finland ry., 2011: 32,36.)

Asioiden merkitystä on huomattavissa psyykkisissä ilmiöissä. Niihin kietoutuu ihmistajunnan psyykinen prosessi luovalla ja etenevällä tavalla. Siellä ne syntyvät, ilmenevät ja tulevat ymmärretyiksi. Tajunnan tehtävä on olla sekä merkitysten antaja että niiden tulkitsija. Tajuntaan vaikuttaa jokaisen yksilön henkilökohtaiset kokemukset. Kokemukset ovat yhteydessä elämyksellisyyteen ja psyykeen, näin kokonaisuudesta tulee merkityksellistä todellisuutta, ja siitä tulee lopuksi maailmankuva. Merkitysten analysointi perustuu kolmeen komponenttiin eli objektiin, mielipiteenomaisesta tunteesta tai aikaisemmasta merkityksestä ja tajunnan lisäksi psyykestä sekä tietoisuudesta. Merkityssuhteessa ovat tärkeää myös sanat, merkki jopa symboli, jotta viesti välittyy. Viestin sanoma käsittää dynaamisen prosessin sisällön, mikä koostuu yksilön tunteista, mielipiteistä ja ajatuksista. Vasta suunnitteluvaiheessakin olevilla asioilla on aina jokin merkittävä merkitys. Merkityksenannoissa on yksinkertaisimmillaan kausaliiteetti, ja ne ovat nimeltään erilaisia skeemoja. Merkitysskeemat ovat itse asiassa hyvin tuttuja tulkintasääntöjä, mitkä saadaan vaistonvaraisesti. Skeemat pitää aina luokitella ja arvioida erilaisten kriteerien avulla

niiden tultua ilmi, tässä auttaa merkitysperspektiivien avulla aikaansaatu käsitteellinen ajattelu. Jos ihmisen persoona on hyvin kehittynyt, tämä on mahdollista, koska yksilössä kehittyvät skeemojen jälkeen abstraktilla tasolla merkitysperspektiivit myöhempänä persoonallisuuden kehitysvaiheessa. Skeemat ovat sitä vastoin konkreettisia. (Leila Keski – Luopa, 2001: 153–155.)

Sigmund Freud on nimennyt ihmisen voimaa ”vietti” sanalla. Viettejä on olemassa erilaisia. Tärkein vietti on se, mikä pitää yllä elämää. Vietit kuuluvat ihmisen psyykkiseen kokemukseen, ne ovat ennalta jäsentäviä, mutta myös energiaa antavia rakenteita. Ne perustuvat geneettisyyteen, ja ne voivat olla autonomiaan pyrkiviä tai paineita ja toimintayllykkeitä. Ihmisen elimistö ei tunnista aikaan perustuvaa käsitettä, siksi vietit tarvitsevat välittömän tyydytyksen erilaisten keinojen kautta. Voidaan sanoa, että tarpeen tyydytyksestä saa merkityksen toiminnalle. Merkitys voi olla pinnallinen, ilmiselvä tai kätkeyty. Kaikkein perimmäinen tieto on se, että merkitykseen liittyy oppi sietokyvystä ja odottamisesta, koska useat toiveet eivät kuitenkaan täyty hetkessä. Vuorovaikutteisessa suhteessa ihmisen kokemus omaan itseän vaikuttamisesta perustuu ihmisen lapsuudenkokemuksiin. Lapsuuden kokemukset vaikuttavat sisäistettyjen mielikuvien avulla. Ihminen ryhmän tai tiimin jäsenenä saa heijastuksia turvallisuuden ja kiintymyksen ja ympäristön hallinnan tunteista. Tarpeiden täytyminen antaa positiivista energiaa. (Leila Keski – Luopa, 2001: 157–159,161,163.)

Erik H. Erikson on kehittänyt teorian ihmisen kehitysvaiheista, mitkä ovat päteviä ja mahdollisia käydä läpi koko ihmisen elinkaaren ajan. Teoria perustuu kriiseihin, mitkä ovat luonteeltaan psykososiaalisia ihmisen käsiteltävissä olevia tunteita. Ihmiset käyvät läpi näitä tunteellisia kriisejä yleensä tiettyssä ikävaiheessa elämän aikana, jotkut menestyvät ja toiset epäonnistuvat niiden läpiviennissä. Ensimmäinen kriisi on perusluottamus vastaan epäluottamuksen tunne, toinen kriisi on itsenäisyys vastaan epäily, kolmas kriisi on aloitteellisuus vastaan syyllisyys, neljäs kriisi on ahkeruus vastaan alemmuuden tunne, viides kriisi on identiteetin muodostuminen, mistä voi olla myös seurauksena identiteetin hajaannus. Voimakas identiteetti kestää esimerkiksi palautteen saamista, kun identiteetin hajaannus ihmisellä vaikeuttaa oman itsen toteuttamista, koska yksilö ei silloin välttämättä edes tiedosta, että kuka tai mikä hän on

ihmisenä varsinkin työntekijänä. Kuudes kriisi on läheisyys vastaan eristyneisyys ja seitsemäs kriisi on generatiivisuus vastaan lamaantuminen sekä kahdeksas kriisi on minän integraatio tai epätoivon tunne yleensä. Generatiivisuus tarkoittaa luomiskykyä, mitä on esimerkiksi uusien ideoiden synnyttäminen, lamaantuminen sitä vastoin pysäyttää, mikä on päinvastaista kuin innovatiivisuus. Lamaantuneena ihmisen on hieman vaikea toimia, kokea tai neuvotella. Integraatiolla tarkoitetaan jonkin asian ainutkertaisuutta ja yhdenmukaisuutta. Epätoivo ei ole suositeltavaa tunne, ja siitä on kaikin keinoin pyrittävä pois. (Tia Isokorpi, 2006: 71.)

Yhteisökuultuurille on luonteenomaista sekä sisäisen että ulkoisen vuorovaikutusprosessin käyminen, mutta myös sekä tietoisten että tiedostamattomien tekijöiden tulos. Toimiva ja tuloksellinen kanssakäymisen muoto on etsittävä, jotta se palvelee kaikkien osapuolten psykologisia tarpeita. Tarpeiden etsiminen voi olla vaikeaa eikä aina spontaania, ja se aiheuttaa muutosvastarintaa. Koska kätkeytetyt merkitykset tai symboliikan pystyy tunnistamaan vain jokaisen yksilön oma piilotajunta eli tiedostamaton alue. Merkityksen vääristymiä voivat olla episteemiset kuten tietoperustaan kuuluvat ja sosiokulttuuriset kuten valtasuhteet ja instituutioihin liittyvät asiat sekä uskomusjärjestelmät. Psykkiset vääristymät eivät koskaan vastaa todellisuutta, vaan ne ovat esimerkiksi epäadekvaatteja reagoiteja ja tulkinta on siten virheellistä. Psykkiset vääristymät voivat olla hyvin voimakkaita, koska niillä on vahva emotionaalinen tausta lapsuusajoilta. Ne voivat putkahtaa ilmoille tiedostamattomasta maailmasta, ja ilman asioiden selvittämistä, niistä syntyy sosiaalisia ongelmia tai häiriöitä esimerkiksi vuorovaikutuksen kautta. Kaikki psykkiset vääristymät korjataan aina psykoterapian avulla. Yleisesti ottaen merkityksiä voidaan pätevöittää työyhteisössä ja uudistava oppiminen on myös erittäin hyvä keino tässä asiassa. (Leila Keski – Luopa, 2001: 166–171.)

Työssä menestyminen vaatii oppimistaitoja. Oppimista voi kehittää erilaisilla oppimistavoilla. Oppimistapoja ovat instrumentaalinen ja kommunikatiivinen oppiminen sekä reflektion käyttö. Instrumentaalinen oppiminen tarkoittaa prosessia lähinnä kausaliteettisuhteita, jossa valvotaan ympäristöä. Oppiminen voi tapahtua myös manipuloimalla ympäristöä ja sen ihmisiä. Kommunikatiivinen oppiminen tarkoittaa

yhteisymmärryksen saavuttamista puheella ja ilmeillä sekä eleillä ja teoilla, joilla tarkoitetaan teemoja ja vertauskuvia. Reflektion käyttö oppimisen välineenä on vieraan asian kohtaamista osittaisten oivalluksien kautta. Tämän jälkeen on etsittävä lisätietoja, ja verrattava asioita sekä tapahtumia keskenään suhteuttamalla niitä henkilökohtaisiin merkitysperspektiiveihin, mihin uusi asia sopii. Tiedon siirtyminen esiyymmärryksen kautta tietoiselle ymmärryksen tasolle, erityisesti kahden tai useamman yksilön vuorovaikutuksen välillä kutsutaan collaboratiiviseksi reflektioksi, mikä on myös psykoterapiassa käytetty muoto. (Leila Keski – Luopa, 2001: 172–173.)

Innovaatioiden generointiin liittyy luova prosessi, ja se tarkoittaa lähinnä mielikuvien johtamista. Prosessin alussa esiintyy implisiittisiä ja sumeita ideoita sekä vapaus ajatella älyllisesti, rajattomasti ja divergoivasti sekä visuaalisesti, kun saadaan inspiraatioita. Siihen tarvitaan myös intuitiota, monimerkityksellisten asioiden sietokykyä ja ideoiden kokeiluja sekä uudelleenajattelua. Tämän luovan prosessin lopussa syntyy eksplisiittiset ja täsmälliset ideat. Konvergoiva ajattelu ja yhä edelleen vallassa oleva älyllinen vapaus kohdennetaan johonkin kohteeseen ja ajatellaan formaalisti. Syntynyt idea analysoidaan, ja siitä saadaan selvät tulokset sekä tehdään tarkat testit, jolloin tapahtuma ja idea ovat johdonmukaisia. Ideoiden etsinnässä on tärkeä löytää uusia käsitteitä ja ehdotteiset mallit tai innostavia visioita sekä joitain alustavia mahdollisuuksia. Jatkuva innovointi on hyödyllistä, koska silloin innovaation tai jonkun innovaattorin synnyttäviä ideoita voidaan muokata, jalostaa ja muuttaa sekä sopeuttaa koko innovaation elinaikaa työyhteisössä. Tärkeää on säännöllisyys ja johdonmukaisuus. Yleisesti ottaen, ideoita tulisi olla mahdollisimman monia, jonka jälkeen niistä etsitään kaikkein tuottavimmat ja kannattavimmat ideat. Tätä tarkoitusta varten on olemassa eräänlainen kaava:

$$I = \frac{T \times C \times P}{D},$$

missä atraktiivisuutta kuvaava indeksi on I, mikä saadaan, kun seuraava asia T, C ja P kerrotaan kaavassa keskenään, missä todennäköisyys T kuvaa menestyksellistä idean kehittämistä ja C kuvaa toista todennäköisyyttä, mikä on kuluttajien hyväksymää sekä P on mahdollisten tuottojen osuus. Jakoviivan alla oleva D vastaa idean kehittämisen vaatimia kustannuksia. (Risto Harisalo, 1995: 37–38,43.)

Organisaation ja työntekijöiden kyky omaksua innovaatioita riippuu erialaisista tekijöistä. Omaksumista edellyttävät tekijät liittyvät käytäntöihin työssä, tarpeisiin ja ongelmiin sekä normeihin. Innovaatiopäätöksiin vaikuttaa sosio- ekonominen rakenne, yksilöiden persoonallisuus ja tiedon etsintä. Ulkoinen ympäristö vaikuttaa omaksumisprosessiin ja innovaatioiden ominaisuuksiin kuten innovaation suhteellinen etu, yhteensopivuus ja kompleksisuus sekä kokeiltavuus. Innovaation tulokset pitää olla myös havaittavissa. Innovaatioiden mittauksessa keskeistä on innovaatioiden lukumäärä eli mitä enemmän on innovaatioita, sitä innovoivampaa on toiminta. Jos innovointia arvioidaan, ulkopuolinen tarkkailija voi kertoa asiasta oman mielipiteen, näkemyksen ja arvion, tai se voi perustua omakohtaiseen kokemukseen. (Risto Harisalo, 1995: 51,62.)

### 3.3.1. Diffuusio tiimi- ja työryhmätyöskentelyssä

Yhteistyömallin perusajatus on, että innovatiivisen toiminnan aikaansaamiseksi tehdään yhdessä monialaista asiantuntijatyötä, koska tiimityö on kaikkein tehokkainta. Monialainen yhteistyö tarkoittaa tehtävien tekemistä niin sanotun innovaatioputken sisällä ja ulkopuolella. Sisäistä yhteistyötä tehdään lähinnä partnereiden eli sidosryhmän kanssa partnerikokouksissa, ja niiden kautta kanavana kulkee sisäinen tiedonjako. Innovaatioputkessa on paljon niin sanottuja aihioita, joissa tehtäviä työstetään, ja jokaisella aihioilla on toiminnasta vastaava kehittäjä, joka kuuluu yhteistyön piiriin. Yritykset ja organisaatiot tekevät myös yhteistyötä keskenään. Yhteistyön piiriin kuuluu selvillä oikeanlaisia rahoitusmahdollisuuksia, ja ottaa rahoittajiin yhteyttä. Verkostoituminen asiantuntijoihin ja yrityksiin sekä etsiä uusia sidosryhmiä tai partnereita, jotta yhteistyöprojektit onnistuvat. Hankevalmistelu liittyy myös yhteistyöhön projektien alkuun saattamisessa. Kehityshankkeiden strukturointi, tuotekehitys ja suunnitelmat sekä kommentoinnit ja palautteet ovat osana tiimi – ja ryhmätyöskentelyä. Yleinen neuvonta ja toisten rohkaiseminen ovat myös avainasioita. Keksintöjen suojaaminen ja myyminen liittyvät myös toimintamuotoihin innovaatioputkessa. Lisäksi on tarjolla ostopalveluita yhteistyön merkeissä mm. pientä teknistä apua, markkinaselvityksiä muun muassa tarpeellisuuden kannalta. Innovaatioon kuuluu läheisesti myös uuden yritystoiminnan käynnistäminen ja uuden liiketoimintasuunnitelman tekeminen. Yrityksen tai organisaation on voitava kehittää uusi imago ja rakenne tai kansainvälistyä. Jos on kyse ympäristön muutoksista, tarvitaan

ympäristömyötäisyyden mittaamista, mutta myös sen todentamista. On huomioitava, että uuden asian tai kokonaisuuden toimivuus ja käyttäjälähtöisyys on aina testattava, jotta niitä voidaan tulevaisuutta varten parantaa jatkossa. Julkisen sektorin oma innovaatioprosessi syntyy yhteistyössä eri vaiheiden kautta. Vaiheita ovat innovaatio mahdollisuuksien huomaaminen ja luominen, ideoimalla asioita tai tuotteita sekä palveluja ja muodostamalla niistä prototyyppejä. Lopuksi yhteistyössä osallistuvassa innovatiivisuudessa pitää näitä uusia tuotoksia toistaa ja levittää vuorovaikutuksessa eri toimijoiden kanssa, kunnes tehdään analyysi ja opitaan yhdessä uutta. Vuorovaikutukseen vaikuttaa myös markkinoinnista ja tutkimuksesta saatu palaute. (Green Net Finland ry., 2011: 11–12,24.)

Tiimien sitoutumiseen eli osallistumiseen vaikuttaa eri osallistumisen tasot. Tasojen avulla kuvataan eri tehtäviä, mitkä pitää läpi käydä työyhteisössä. Ensimmäiseksi informaatiota pitää jakaa, mistä päättävät ylimmät johtajat. Toiseksi, dialogi käydään läpi johtajien puheenvuoroilla työntekijöiden kanssa, ja tekemällä niistä päätökset. Kolmanneksi, ratkaistaan erityisongelmia eli tiettyjen työntekijöiden on saatava johtajilta jokin yksittäinen ongelma ratkaistavaksi. Neljänneksi, koko ryhmän on ratkaistava oma sisäinen ongelma. Tämä tapahtuu viikoittaisilla kokoontumisilla, koska paikalliset ongelmat pitää ratkaista. Tästä on vastuussa interaktioryhmä. Sen jälkeen ryhmien väliset ongelmat ratkaistaan työryhmän avulla tapaamalla toinen toisensa. Työryhmä muodostetaan ryhmän jäsenistä. Keskitetty ongelmanratkaisu tapahtuu interaktioryhmässä syventämällä osallistumista vaikeaan asiaan päivittäin. Seitsemänneksi, kyse on myös rajoitetusta itseohjautuvuudesta, mikä tarkoittaa, että tiimit tekevät työtä tietyissä tarkkaan valikoiduissa paikoissa kokoaikaisesti ja minimiohjauksella. Lopuksi, totaalinen itseohjautuvuus on, että johdon tehtävä on edistää sitä kaikkien tiimien osalta koko organisaatiossa. (Pekka Ruohotie & Juhani Honka, 1999: 103.)

Ryhmän ja tiimien tehtäviä ovat aloitteiden tekeminen uusien ideoiden osalta, erilaisten toimintatapojen ehdottaminen. Tarkoitus on, että nämä ideat ja toimintatavat otetaan myös käyttöön. Jos ideoita ei heti löydy, niin käyttökelpoista tietoa pitää etsiä. Siihen

liittyen myös työntekijöiden pitää selvittää tai etsiä omat ja toisten tunteet, asenteet ja arvot uudelleen. Kun uutta käyttökelpoista tietoa on saatu, se pitää jakaa, jolloin ryhmän tai tiimin jäsenillä on mahdollisuus ilmaista omat arvot ja tunteet asian tiimoilta. Asenteet tulevat myös ilmi. Uudet innovatiiviset ideat ja toimintatavat pitää selventää käsitteiden avulla ja tulkita niistä syntyviä ilmiöitä, jotta tapahtumille saadaan merkityssisällöt. Tämä tarkoittaa asioiden yhdistämistä ja ajatusten kytkemistä sekä niiden jalostamista parempaan suuntaan. Lopuksi ryhmä tai tiimi tekee päätöksen punnitsemalla eri vaihtoehtoja, jotta päästään yhteisymmärrykseen. Ryhmää tai tiimiä ylläpitäviä funktioita ovat ristiriitojen ratkaisu, vuorovaikutuksen aikaansaaminen ja toisten tukeminen tai rohkaiseminen. Mielenkiinnon pitää kohdistua ryhmässä/tiimissä esiintyviin tapahtumiin aktiivisella tavalla. Joskus käyttäytymistapoja ja uskomuksia täytyy muokata, jotta tulos on paras mahdollinen. Ryhmä ja tiimityöskentelyyn vaikuttaa kokoonpanon kiinteys, ja sillä on yhteyksiä tuottavuuteen ja työkokemukseen. Hyvä vuorovaikutus työryhmässä antaa tyydytystä kasvutarpeille työhön liittyen. (Pauli Juuti, 2006: 123–124,127.)

Työryhmän ja tiimin väliset erot voidaan luetella seuraavalla tavalla: Työryhmä on hyvin voimakas, ja toiminta tähtää tuloksiin. Työryhmän osapuolilla on jokaisella oma vastuu omasta toiminnasta. Toiminta on sama kuin koko organisaation, mutta työn tulokset ovat yksilölliset. Kokoukset ja palaverit toimivat aina tehokkaasti tuottavuudessa, mitä lasketaan esimerkiksi rahassa. Työryhmän tarkoitus on keskustella ja päättää asioista sekä delegoida. Tiimi sitä vastoin perustuu tilanteisiin, joissa johtajuusrooleja pitää jakaa. Yhteistyö perustuu vastuun kanton ollen kuitenkin yksilöllistä. Tiimi päättää aina itse missiosta ja visiosta. Ongelmanratkaisut ovat avoimia ja aktiivisia, tulokset ovat kollektiiviset eli yhteisölliset, ja niitä on arvioitu kaikin puolin. Vuorovaikutus perustuu keskusteluihin, päätöksiin ja yhteistyöhön työn ääressä. (Kristiina Heikkilä, 2002: 24.)

Tiimejä tarkastellessa voidaan nimetä erilaisia tiimejä. Näitä ovat iskutiimi, strategiatiimi, ja CAT-tiimi sekä laatupiiri ja itseohjautuva työryhmäkin luokitellaan tiimiksi. Iskutiimi työskentelee lyhytaikaisesti, ja se on liikkuva toisin sanoen matkustelua vaativaa. Erityinen tehtävä on kuitenkin energian antaminen muille.

Strategiatiimi on asiantuntijatiimi, ja sen toiminta on suunnittelua ja vaihtoehtoisten lähestymistapojen ehdottelua. CAT-tiimi eli Corrective Action Team ratkaisee ongelmia, ja sillä on ratkaisujen suuri toimeenpanovalta, mikä liittyy laatujohtamiseen, (TQM eli Total quality management ). Tarkoitus on, että tiimi saa ongelmanratkaisun tehtäviä työryhmältä. Laatupiiri koulutetaan, ja opettelee ryhmätoiminnan perusvalmiuksia ja analysointimenetelmiä sekä ratkaisuja luoville ongelmille. Tuloksena pitäisi olla työmotivaation kasvua tai kustannussäästöjä tai yleensä vain parempaa tulosta. Laatupiirissä toimii opintopiiri. Itseohjautuva työryhmä on pienryhmä. Yleistä on, että tehtävien laajuus voi vaihdella. Tämä tiimi on yleensä huipputiimi, minkä jäsenet ovat sitoutuneita tekemään tulosta. Tärkeää on henkilökohtainen kasvu ja menestyminen uralla. Tämä tiimi pystyy jopa rikkomaan tulosrajan, koska suoritustaso on kiitettävä. Psykometrisiä mittauksia voidaan tehdä tiimeistä kyselylomakkeiden avulla. Mittaustulosten on tarkoitus antaa informaatiota tiimin rakenteesta ja sen vahvuuksista tai heikkouksista, koska ne vaikuttavat tiimeissä tapahtuvaan vuorovaikutukseen. Vuorovaikutuksella on elintärkeä vaikutus tiimin rakentamisessa, varsinkin yksilöihin kohdistuvat estot voivat olla esteenä, jolloin tiimi ei ole toimiva tai siihen ei löydy jäseniä. (Kristiina Heikkilä, 2002: 28–30,38,43–44.)

Tavoitteellista tiimien ja ryhmien työskentelyä voidaan kuvata resurssien johtamisen kautta. Organisaatiomuutoksen yhteydessä on tarkoitus luoda yhteisymmärrys tapahtumasta työyhteisössä kaikkien työntekijöiden kesken, jotta mitään ei jää epäselväksi. Osallisten on sisäistettävä muutoksen idea. Tämä tapahtuu keskustelemalla asioista, mikä on joskus hankalaakin toteuttaa varsinkin isoissa organisaatioissa. Toiseksi, työntekijöiden kaikilla tasoilla on tiedostettava, että mitä muutos itselle merkitsee ja miten se henkilökohtaisesti koetaan. Tästä usein seuraa se, että muutosta pitää täsmentää, jotta se koetaan merkitykselliseksi. Pitää painottaa ennen muutosta vain niitä elementtejä, mitkä mahdollistavat ja erityisesti vahvistavat paremmin muutoksen toteuttamisen. Muutos aiheuttaa aina jonkin asteista muutosvastarintaa työntekijöissä. Näitä syitä ovat pelko työn tai vallan menetyksestä, työtehtävien muutokset ovat yleisiä, uudet yksiköt aiheuttavat pelkoa, hämmennystä tai uteliaisuutta, lisäksi uusien työntekijöiden palkkaaminen voi aiheuttaa jännitystä tai pelkoa kaikilla työntekijän tasoilla niin esimies- kuin alistasolla. Kolmanneksi muutos luo pelkoa

osaamattomuudesta. Kaikki työntekijät eivät aina pärjää muutostilanteessa, ja ammatti-identiteettikin voi muuttua. Viimeiseksi, koko työyhteisön yhteisöllisyys voi murtua. Keskustelemalla asioista voi tuntua helpommalta kohdata tilanteita ja toimia oikein jo tapahtuneissa muutoksissa. Työskentelyolosuhteiden pitää pysyä mielekkäänä muutoksen jälkeenkin ja niiden pitää olla optimaaliset. Mielekkyys perustuu muun muassa seuraaviin käsitteisiin: loogisuus ja tarpeellisuus sekä perusteltavuus, jolloin ne edistävät asioita ja kehittymistä voi tapahtua. Esimiesten on osattava tulkita muutoksen toteutus ja sen intensiteetti, ja tiedottaa siitä alaisilleen, jotta kaikki ovat perillä muutoksesta, kun se koskee koko organisaatiota. Näiden tietojen turvin esimiesten on oltava suunnan näyttäjä muutoksen eteenpäin viemisessä. Kaikkien pitää ymmärtää muutos konkreettisesti, että mistä on kysymys sekä syy-yhteys, että miksi muutos toteutetaan. Tiimeissä ja ryhmissä pitää kokea muutoksen arkipäiväistyminen ja saada tilanteille hallintaa. Keskijohdon ja esimiesten on myös hyvä pohtia tiimeissä tai ryhmäkokoontumisissa, että miten voi omalla toiminnallaan auttaa ja edistää muutoksen läpiviemistä. Kaiken kaikkiaan organisaation itse pitää olla ennen kaikkea muutokskyvykäs. (Petri Virtanen & Jari Stenvall, 2010: 210–212,215,217,219.)

Niin yrityksillä kuin julkisella sektorillakin on toimiva linjaorganisaatio, mikä on tärkeä lausunnonannoissa ja kaikenlaisten aloitteiden tekemisessä käytännön toteuttamisessa. Ihanteellisinta on, jos jonkun työntekijän oma idea toteutuu, se paras palkkio työssä. Aloitetoiminta on saatava lähemmäs jokaista työntekijää. Aloitteista huolehtivat aloitetoimikunta, joita ovat muun muassa aloiteasiamies ja aloitesihteri, ja aloitetoiminnasta vastaavan kuuluu esitellä aloitteet, jolloin toimikunta tekee päätökset niistä. Työpaikalla on hyvä olla aloiteneuvojia, jotka auttavat työntekijöitä aloitteiden aikaansaamisessa ja edistävät toimintaa. Aloitetoiminta voi olla myös osastokohtaista, jos aloitteesta saatava palkkio on suuri, siirtyy sen käsittely ylemmälle taholle. Aloitteen voi tehdä suoraan esimiehelle, tässä tapauksessa aloiteasian ratkaisee esimies, mutta aloitteen voi jättää myös aloitelaatikkoon, ja jos aloitetta ei heti voida ratkaista, sitä pitää säilyttää aloitepankissa. Järkevää on tehdä aloitetoiminta ja sen käsittely mahdollisimman helpoksi, yksinkertaiseksi ja rutiininomaiseksi. Joskus aloitteiden selvityksessä tarvitaan lisätutkimuksia, silloin aloitteesta pitää maksaa tunnustuspalkkio, kuitenkin aloitteen käyttöön ottamisesta pitää lisäksi maksaa tavanomaiseen tapaan

aloitepalkkio edellisen lisäksi. Aloitetoiminnan tehtävät saattavat usein olla niin sanottuja ylimääräisiä töitä omien töiden ohella. Tietojärjestelmät on saatava aloitteiden hoitamisen osalta kuntoon tai päivitettyä. Aloitteiden toteuttamista voidaan järjestää, jolloin ne käsitellään kaikki samanaikaisesti, ja ideoiden määrä voi moninkertaistua. Aloitteiden toteuttamisessa voidaan määrätä työntekijöille jokin tietty aihe aloitteiden tekemistä varten. Lisäksi aloitteen keksimisen kynnyksiä pitää madaltaa, jotta tuloksia saadaan mahdollisimman paljon. Aloitteiden toteuttamisella on tarkoitus saada taloudellisesti kannattavaa toimintaa. Osallistamalla aloitteiden keksimiseen kaikki työntekijät saavat mahdollisuuden kehittää työpaikkansa toimintaa ja ihmissuhteita. On muistettava, että aloiteteo ei kuitenkaan korvaa rationalisointia ja kehitysprojekteja tai tutkimustoimintaa kehitystyönä tai konsulttiyritysten käyttämistä esimerkiksi työn ja työntekijöiden kehittämisessä. Aloiteteo pitää sisällään kehittämistekniikan, mikä ratkaisee ongelmia eivätkä ongelmat ole koskaan yleisessä tiedossa työpaikalla. Jos aloitetta ei jostain syystä kyetä toteuttamaan, on työntekijälle annettava perustelu asiasta. Aloitteiden toteuttamisesta pitää tiedottaa kokouksissa säännöllisesti kaikille työntekijöille myös esimiehille, koska hekin ovat työntekijöitä. Paljon aloitteita tehneet saavat tunnustusta, ja heille jaetaan diplomit. Koko organisaatiota käsittävää aloiteteo pitää kampanjoida ainakin muutaman kerran vuodessa, ja niistä on tiedotettava henkilöstölehdessä. Työssä, jossa pitää tehdä itse oivalluksia, ihmiset ovat kaikkein aloite – aktiivisempia, ja aloitteet ovat omaperäisiä. Maksettava aloitepalkkio perustuu vuosittaisen hyötyyn, palkkion maksuun vaikuttaa työntekijän asema työpaikalla, ja siihen vaikuttaa henkilökerron. Aloite on innovaatio, ja siihen on jatkuvasti panostettava. (Peter Rehnström, 1989: 7,10–14,23–25,35–37,43.)

### **3.3.2. Roolit ja edustus**

Julkisen hyvinvointialan organisaation kolme tärkeää roolia on olla sääntelijänä sekä hyvinvointi että terveysriskeissä, ja erityisesti koko palvelujärjestelmän roolin sääntelijä. Lisäksi tehtävänä on olla palvelujärjestelmän rahoittaja. Rahoituksesta pitää siinä tapauksessa vain huolehtia, jos ei ole omaa pääomaa. Palvelujen tuottaja on kolmas rooli sosiaali- ja terveydenhuollossa, mikä tarkoittaa hyvinvointipalvelujen tuottamista universaalisti kaikille kuten köyhille ja keskituloisille sekä rikkaille. Sosiaaliset oikeudet sitä vastoin määrittyvät yksilön työmarkkina-aseman perusteella.

(Lehto Juhani ym. 2001: 21–22.)

Rooleissa toimivien on hyväksyttävä auktoriteettirajat hierarkiassa eli jokaisen oma vastuunkanto, tehtävärajat ja toimintalinjat sekä identiteettirajat. Uusien roolien ja varsinkin uusien johtajien kehittäminen voi olla jopa kriittinen haaste, koska oikeita henkilöitä työntekijöiksi ei ole helppo löytää. Johtajan rooliin ja asemaan liittyä enemmän epävarmuutta tai turvattomuutta kuin alaisten. Esimiehellä on oltava kyky valtuuttaa, voimauttaa tai vain vapauttaa voimavaroja oman kompetenssin avulla. Muutoksen vuoksi esimiehen on kyettävä kehittämään innovatiivisia ideoita ja vaikuttamaan potentiaaliseen tukeen tai resursseihin sekä innostamaan muita, jotta ideoista tulee totta. Esimiehen pitää löytää kyvykkyyksiä, houkutella uusia työntekijöitä ja pestata uusia henkilöitä tai osaajia sekä kehittää, mutta myös motivoida, jotta työyhteisö on elinkelpoinen. Monien organisaatioiden tai yksiköiden henkiin jääminen on joskus ollut kiinni siitä, että miten sinne löydetään kyvykäs johtaja. (Pekka Ruohotie, 2002: 295–296, 298–299, 300.)

Koulutuksen järjestäjät ovat osaamisen tuottajan roolissa innovaatiojärjestelmässä. Ammatillisen koulutuksen on tarkoitus vastata työmarkkinoiden muutoksiin ja tarpeisiin eli vahvistaa innovaatioita prosessitasolla myös alueellisesti, eikä vain yksilön tarpeita. Työelämää on kehitettävä monien eri ammattien tasoilla, siksi pitää tehdä yhteistyötä siten, että siinä tapahtuu ennakointia. Yhteistyön avulla selvitetään kaikki koulutukseen tarvittava tieto ja sen tulkinta, mukana voi olla myös elinkeinoelämä. Ennakoinnin pitää kohdistua osaamiseen ja ammatteihin pätevytyymiseen sekä työvoimaan eli henkilöstöön ja innovaatiojärjestelmään eli alakohtaiseen tietoon/tieteeseen. (Soili Saikkonen (toim.), 2010: 10–11.)

Rooleja yhteistyöalueella voivat olla politiikan toteuttaja ja luova toimija sekä organisaatioiden muovaaja. Näiden lisäksi muutoksen johtamisessa tarvitaan etäisyyksien ylittäjän ja tulevaisuuden ennustajan roolit. Tulevaisuuden ennustaja on voinut toimia siinä roolissa myös ennen muutosta, ja toimia kaikkien muiden pienempien muutosten aikana tulevaisuuden tilanteiden ja tehtävien hyväksi. Nämä roolit toimivat innovaatioiden edistäjinä. Rooleihin on vaikea saada voimavaroja, koska

vanhojen tottumuksien mukaan käyttäytyään. Uudet asiat ovat vaikeita viedä toteutukseen asti, siihen vaaditaan rohkeutta tai kykyä viedä asiat loppuun asti, lisäksi energian saaminen koetaan ongelmaksi. Muutoksen jälkeen uudet tehtävät tai toimintatavat voivat olla liian uusia ja vaikeita toteuttaa, koska ne poikkeavat vanhoista totutuista käytännöistä. Oikeita henkilöitä pitää etsiä rooleihin toimintojen käynnistämiseksi. Yleisesti ottaen muutokseen sopeutuminen kestää monta vuotta, ja esimerkiksi sitoutuminen työhön tai tavoitteeseen kestää jopa 2-5 vuotta muutoksen alkamisesta. Uusien asioiden luominen alkaa tämän jälkeen, joten henkilöstö on saatava luottamaan, osallistumaan ja sitoutumaan muutoksen jälkeiseen yhteistyöhön. Tarkoituksena on löytää systeeminen toimintamalli, mikä edistää innovaatioita alueellisella tasolla. (Soili Saikkonen, 2010: 49.)

Läsnäolo tai puheoikeus tarkoittaa, että kunta voi antaa edellä mainitun oikeuden konsernin johtoon kuuluvalla viranhaltijalle tytäryhteisössä tiedon kulkemisen helpottamiseksi, ja vältetään jääviys eli esteellisyys ongelma, mikä on tavallista asiaa ajavilla edustajilla. Tämä antaa oikeuden osallistua kunnanhallituksen kokouksiin. Tiedonkulku pitää turvata lähettämällä yhtiön sekä esityslistat että pöytäkirjat koko konserninjohdolle, mitkä lähetetään sinne tytäryhtiöistä. Ongelmana voi olla myös se, että johto toimii tiettyjen säännösten mukaan, eikä toimita tarpeeksi tietoa omasta toiminnasta konserninjohdolle. Ohjeistaminen on epätoivottava käytäntö, ja halu toimia oman harkinnan mukaan miellyttää. Perustavanlaatuinen, kattava ja hyvä strategia auttaa aina. Epäselvät roolit ovat hyvin yleisiä käytännössä, ja tietyt hallituspaikat saavat vähäistä arvostusta, molemmat seikat aiheuttavat tiedonkulussa ongelmia. Roolien avulla tehdään jopa puutteellisin tiedoin joitain tärkeitä päätöksiä, esimerkiksi operatiivisen johtamisen osalta. Yleisesti ottaen hallituksessa istuvat, ja joille tuodaan asioista käsiteltäväksi, jotka ovat perillä tietyistä asioista, eivät voi tehdä niistä tietyistä asioista päätöksiä. Kyseessä on jääviyssäännös. (Pekka Meklin & Juha-Pekka Martikainen, 2003: 50–53.)

### **3.3.3. Dialoginen kehityskeskustelu**

Kehityskeskustelu on prosessi, mikä käydään esimiehen ja alaisten välillä. Se voi

sisältää myös ryhmä – ja tiimityöskentelyä. Keskustelun täytyy täyttää tietyt kriteerit, jotta sitä voidaan pitää kehittäväenä. Ennen kehityskeskustelua alainen tiedostaa, mitä tietää ja tuntee työpaikalla sekä hänen on pystyttävä arvioimaan omaa työsuoritusta. Kehityskeskustelu on aina säännöllistä, koska se jatkuu aina tietyin väliajoin tai esimerkiksi jonkin tapahtuman jälkeen. Se on lähinnä työkalu, koska keskustelun tuloksia käytetään hyödyksi johtamisessa, ja sillä kehitetään henkilöstöä ja työn tekemistä. Lisäksi etsitään pullonkauloja eli osaamisaukkoja. Sen tarkoitus on välittää tietoa sekä ylimmältä johdolta hierarkiassa alaspäin että tietoa alaisilta ylimmälle johdolle. Keskustelu on tarkkaan rajattu, ja se sovitaan ennakkoon. Näin keskusteluun on helppo valmistautua etukäteen. Kaikki kehityskeskustelut dokumentoidaan, jotta niitä voidaan myöhemmin tarkastella tai verrata. Keskustelun osa-alueet ovat työtulokset ja tavoitteet sekä henkilökohtainen kehittyminen nykyisessä työssä tai omalla työuralla. Tilanteen kulkua kuvaa virittäytyminen keskusteluun, keskustelun aikana menneen ajan arviointia ja tulevan ajan suunnittelua sekä tilanteen yhteenveto eli päätös, mikä auttaa sitoutumaan ja etenemään, mutta se voi sisältää myös työyhteisön jäsenyyttä koskevaa asiaa. Kehityskeskustelun jälkeen on seurannan aika, jolloin sovittuja asioita seurataan tarkistuspisteiden avulla. Tarkoitus on, että kehityskeskustelusta hyödytään sovittujen asioiden toteutumisen tavalla, erityisesti palautetta antamalla. Kehityskeskustelua auttaa avoimuus, yhteistyöhalukkuus ja omaan työhön sitoutuminen sekä positiivinen riippuvuus, mutta myös kannustaminen, jos tilanne niin vaatii. Tavoitteiden pitää toteutua, ja niitä on usealla tasolla. Näitä ovat henkilökohtainen taso, osastokohtainen taso ja yksikkökohtainen taso sekä koko organisaation tasoiset tavoitteet. Kehityskeskustelun aiheet ja osa-alueet liittyvät henkilöstöä osallistavaan menetelmään. (Henrietta Aarnikoivu, 2011: 89–90,103–104, 111, 123, 131.)

Osallistavia ja yksilöitä sekä ryhmiä aktivoivia menetelmiä ovat parikeskustelu, miksi-analyysi ja esteiden kaato sekä aivoriihi. Lisäksi voidaan tehdä ideakävely, tuumataalkoot ja PMI-menetelmä ( Plus, Minus, Interesting ). Ideoita voidaan myös jatkojalostaa, ryhmässä voidaan opponoida tai rakentaa tuplatiimejä asioiden edistämiseksi. Esimerkiksi PMI - menetelmä voidaan toteuttaa kirjoittamalla kaikkien nähtäväksi plus ja miinus sekä kiinnostavaa – sarakkeet, minkä jälkeen jokainen osallistuja esittää

kommentteja tietyistä asioista. Aiheet voidaan valita itse, tai ne voidaan saada ylemmältä johdolta. Positiiviset asiat kuuluvat plus- sarakkeeseen ja negatiiviset merkitään miinus-sarakkeeseen, ja loput asiat kirjataan kiinnostavaa - sarakkeeseen. Seuraavassa vaiheessa tehdään asioiden kesken vertailua edellä mainitun luokittelun avulla. Perustelujen painoarvo voidaan myös pisteyttää, jos asioiden toteuttamiskelpoisuus ei pelkän luokituksen avulla tule ilmi. Kehityskeskustelun jälkeen tapahtuva muutos lähtee tiedosta, ymmärryksestä ja asenteen muuttumisesta. Yksilön toiminta vaikuttaa aina koko ryhmän toimintaan. Esimiehen pitää olla ratkaisukeskeinen, jotta syntyy tulosta. Palautteen antaminen voi olla myös korjaavaa palautetta. Keskustelun tasoja voivat olla väittely, neuvottelu ja dialogi. Väittely kohdistuu lähinnä omaan näkemykseen, ja sen paremmuuden todisteleminen, jolloin tuloksena on joko voitto tai tappio. Neuvottelu sitä vastoin tyydyttää molempia tai kaikkia osapuolia, ja tuloksena syntyy asioista yhteinen sopimus. Dialogin tavoitteena on yhteisen ymmärryksen löytäminen, jolloin se luo merkityksen molemmille tai kaikille osallistujille. (Henrietta Aarnikoivu, 2011: 121,133,136,156.)

Dialoginen vuoropuhelu on osa yhteistoiminnallista ja hyvin rakennettua sekä kehittävää keskustelukulttuuria. Dialogi on aitoa ihmisten välistä vuorovaikutusta, aktiivista osallistumista ideoimalla perusteltuja näkemyksiä, mitkä ovat tasaveroisia, ja auttavat sitoumuksiin etenemisessä. Dialogin aikana on tarkoitus pohtia ja kehittää vastauksia vaikeisiin ja hankaliin tai monimutkaisiin kysymyksiin. Tämä saadaan aikaan syvällisellä kuuntelulla. Asioiden kyseenalaistaminen reflektion avulla kuuluu myös asiaan, varsinkin omien näkemysten kannalta kriittisesti ja tutkivasti katsottuna ja arvioituna, toki näkemysten puolustaminen on sallittua. Tärkeintä on etsiä ja löytää yhteistyössä sopiva ratkaisu. Dialogin tarkoitus on myös auttaa ihmisiä puhumaan ja avautumaan siten, että se ei olisi sillä lailla yksin edes mahdollista. Tuloksena on näin ihan uusi ja paljon rikkaampi ymmärrys kuin ennen. On hyvä tietää, että tällainen dialoginen keskustelu ryhmässä toteutuu vain, jos osallistujat ovat keskenään tasavertaisia ja luottavat asioihin sekä toinen toisiinsa. Empatian tuntemus kuuluu myös tällaiseen vuorovaikutukseen. Dialogin avulla on mahdollista saavuttaa interventio, mikä tarkoittaa muutokseen tähtäävästä väliintulosta, koska aina yritetään saavuttaa parempi toimintatapa. Yleensä uudet tavat ja käytännöt ovat tilapäisiä, koska muutokset

ovat jatkuvia, ja tähtäävät aina entisiä parempiin käytäntöihin. (Sirpa Syvänen, Antti Kasvio, Kaija Loppela, Susanna Lundell, Sari Tappura & Kati Tikkamäki, 2012: 26.)

Kehityskeskusteluihin vaikuttavia tekijöitä on paljon. Nämä saadaan aikaan yksilön työhön liittyvien ponnistelujen, suorituksien ja tyytyväisyyden kautta eli nämä kaikki ovat kehityskeskusteluun kuuluvia determinantteja. Teoreettisesti kehityskeskustelun alkamiseen liittyy minän arvostaminen, odotusarvo ja välinearvo sekä yllykearvo. Suoritukseen liittyy yksilön ominaisuudet eli valmius, ponnistelu asioiden eteen ja roolihavainnot suorituksen aikana. Lopputuloksen tyytyväisyys saadaan aikaan sisäisillä ja ulkoisilla palkkioilla, lisäksi siihen vaikuttaa palkkioiden koettu oikeudenmukaisuus. Tyytymättömyys työtehtäviin ja työtovereihin sitä vastoin aiheuttaa turhaumia, jotka purkautuvat siten, että ihminen eristäytyy, saa tunnereaktioita ja aggressioita. Eristäytymistä ovat työstä poissaolot, henkilöstön vaihtuvuus ja työn keskeytykset, myös työhön liittyvän opiskelun keskeytykset ovat mahdollisia. Negatiivisia tunnereaktioita ovat välinpitämättömyys, vieraantuminen, ja haluttomuus sekä heikko työmoraali, vitkastelu ja huolimattomuus. Työntekijöiden aggressioita ovat lakkoilu työssä, vahingonteko työvälineille, työtovereille tai asiakkaille esimerkiksi potilaille tai työympäristölle ja yleinen vastustaminen työpaikalla sekä varkaus. Työsuorituksen taustalla voidaan nähdä erilaisia asioita, mistä saadaan aikaiseksi arvio. Näitä asioita ovat käyttäytyminen ja sen havainnointi sekä niiden tulkinta. Tulkintaan vaikuttavat ennakkokäsitykset ja arvioinnin tarkoitus. Nämä liittyvät informaation koodaukseen ja integrointiin sekä varastointiin muistisoluisissa, erityisesti pitkäaikaismuistissa. Käyttäytymisen syyn sijainti voi olla sisäinen tai ulkoinen. Muuttuvuus käyttäytymisessä tarkoittaa, että se voi olla pysyvää tai vaihtelevaa. Tästä tehdään informaalin arviointi, mikä on yhteydessä pitkäaikaismuistiin. Tämä voi vaikuttaa suoraan ilman lopullista työntekijän käyttäytymisen arviointia lopputulokseen kehityskeskusteluissa ja sen seurauksiin. Ennen loppuarviointia on kuitenkin mahdollista tehdä päätös loppuarvioinnista, jonka jälkeen tehdään eri tietojen integrointi siten, että ne muutetaan arvioinniksi. (Pekka Ruohotie & Juhani Honka, 1999: 25, 38, 75.)

Palaute kehityskeskusteluissa perustuu palautemalliin. Tämän avulla työntekijän on

helppo saada palautetta omasta toiminnasta työpaikalla käyttäytyminen huomioiden. Palaute voi olla palkkioita tai rangaistuksia. Kehityskeskustelujen avulla tiedotetaan työntekijöille tuloksellisia toimintamalleja, ja palaute yleisesti on hyvin tehokas kannustin. Palaute sisältää yleensä kiitosta ja tunnustusta sekä rohkaisua ja huomionosoitusta. Näitä palkkioita yhdistää sosiaalisuus. Palautemalli perustuu tietynlaiseen kaavaan. Palaute saa alkunsa tiedon lähteestä tai monimutkaisesta palauteärsykkeestä, mikä johtaa palautteen havaitsemiseen ja hyväksymiseen. Näihin kahteen kohtaan vaikuttaa palautteen vastaanottajan ominaisuudet, kuten myös yksilön halu reagoida, myös tavoitteellisesti. Lopputuloksena syntyy aina reagointi, mihin vaikuttaa vielä ulkoiset rajoitukset. Palautteen havaitseminen on riippuvainen ajasta, laadusta, toistuvuudesta ja odotuksista. Palautteen hyväksyminen on yhteydessä vastaanottajan luottamukseen. Palautteen laatuun vaikuttaa sen positiivisuus tai negatiivisuus. Positiivisuus on hyväksyttävämpää kuin negatiivisuus palautteiden annossa. Hierarkiassa korkea-arvoinen henkilö saa melkein aina työntekijöiden hyväksynnän negatiivisesta palautteesta, ja se perustuu henkilön korkeaan asemaan. Mielenkiintoista palautteissa on se, että niiden johdonmukaisuus perustuu työn suorituskykyyn, mutta epäjohdonmukaisuus on onnesta kiinni. Yleensä iäkkäillä henkilöillä ei ole tarvetta saada palautetta työstä, koska he luottavat itseensä ja omaan työkokemukseen. (Pekka Ruohotie & Juhani Honka, 1999: 88–90.)

### **3.4. Organisaatiokulttuurin merkitys**

Organisaatiokulttuuri on hyvin muuttumaton ja humanistisuus on läsnä. Humanistisuus on rohkeutta kohdata täydellisiä ja moninaisia ihmisiä ilman rooleja. Kulttuuri sisältää aina uskomuksia ja oletuksia, odotuksia, arvoja ja normeja sekä ihmisen käyttäytymisen tuotteet. Ihminen itse on muutoskykyisempi kuin organisaatiokulttuuri. (Jorma Heikkilä & Kristiina Heikkilä, 2007: 54–57.)

Myönteinen ja avoin organisaatiokulttuuri lähtee liikkeelle osallistavan johtamisen kautta olemalla dynaaminen organisaatio. Kaikkien organisaation työntekijöiden pitää olla sekä tiedoiltaan että taidoiltaan koko ajan kehittyvän tietoyhteiskunnan taseisia. Myönteinen organisaatiokulttuuri ei koskaan kehity vain itsestään, koska organisaatio

on sosiaalinen järjestelmä ja herkkä häiriötekijöille. Osallistuva johtamistapa on aina kehittävä, ja herättää kouluttautumishalukkuutta henkilöstössä. Tämä liittyy tulostavoitteellisuuteen, ja vaikuttaa koko organisaation tuloskykyyn. Organisaatiokulttuurissa on kolme tasoa, tasot ovat menneisyys, nykyisyys ja tulevaisuus. Jos organisaatiolla on hyvin pitkä historia, sitä enemmän se vaikuttaa henkilöstöön käyttäytymiseen. Siinä piilee yksi taustatekijä eli turvallisuudentunne. Luopuminen suurimmaksi osaksi kaikesta tutusta tai turvallisuudesta, jopa perinteistä, luo turvattomuuden tunnetta yksilöissä, ja se on yksi syy aiheuttamaan muutosvastarintaa. Perinteet voivat liittyä henkilöstön harrastusmenoihin, ja ne pitävät yllä me-henkeä. (Matti Klemi, 1995: 44–45, 47.)

Organisaatiokulttuurilla on kolme selkeää piirrettä. Ensiksi, kulttuuri on näkyvä ja tuntuva sekä todellinen. Toiseksi, henkilöstön suorituskyky ja tuntemukset sekä koko organisaation tehokkuus pitää ymmärtää oikein, jotta organisaation tulosta voidaan tulkita. Kolmas organisaation ymmärtämiseen vaikuttava tekijä on koko käsitteen merkitys teoriassa, mille on löydettävä oikea sana, jotta sitä voi ymmärtää. Hävinneen organisaatiokulttuurin piirissä työskentelevät saattavat usein menettää työmotivaation, koska turvallisuuden tunnettakaan ei ole. Tällaisesta tilanteesta palautuminen kestää monta vuotta, ainakin niin kauan, että suurin osa henkilöstöstä on uusiutunut. Jos kaksi vahvaa kulttuuria liitetään yhteen, ovat eri kulttuurien voimat aina hankaloittamassa yhteistyötä esimerkiksi työhyvinvointia tukevassa harrastustoiminnassa kulttuureina maaseutu- ja kaupunkikulttuuri harrastustoiminnan ympäristön ja imagon kannalta katsottuna. Yhteisen kulttuurin luominen on silloin perusedellytys. (Matti Klemi, 1995: 44–45, 47.)

Ainoastaan tarkasteltuna organisaatiokulttuuria voidaan erottaa neljä erilaista organisaatiokulttuuria. Nämä ovat aktiivisesti uudistumaton ja aktiivisesti uudistuva sekä passiivisesti uudistuva ja passiivisesti uudistumaton. Aktiivisesti uudistumaton henkilöstön kannalta tarkoittaa, että henkilöstön vaihtuvuus on suuri, eikä työiihtyvyyttä juuri ole, lisäksi siellä on sisäistä kilpailua, ja burn out-ilmiöitä. Aktiivisesti uudistuva sitä vastoin perustuu uralla etenemiseen, työmotivaatio on korkea, ilmapiiri avoin, melko ristiriidaton tai ongelmat ratkotaan nopeasti ja asiallisesti

sekä yhteisesti, jolloin sukupuoli ei ole ratkaiseva tekijä. Positiivista on myös osaaminen, kyvyt ja haasteiden vastaanotto sekä vastuunkanto, jolloin ei synny burn out – ilmiöitä. Passiivisesti uudistuva ja uudistumaton organisaatio on usein liian hierarkkinen, tai täynnä sosiaalisia kuiluja sekä henkilöstön vaihtuvuus on vähäinen. Passiivisesti uudistumattoman organisaation henkilöstö ei ole kiinnostunut tavoitteista eikä tuloksista ja passiivisesti uudistuvan organisaation henkilöstö on vain kohteliaan kiinnostunut asioista kuten tavoitteista tai tuloksista, koska työmotivaatio perustuu osaamiseen, mutta sekä sosiaaliset että taloudelliset edut sitovat henkilöstön organisaatioon. Organisaation pitäisi olla nykypäivänä sekä aktiivisesti että passiivisesti uudistuva. Aktiivisuutta on käyttää erilaisia projekteja apuna työssä tai työn kehittämisessä, ja johtaa osallistuvasti sekä harjoittaa osaamiseen perustuvaa suunnittelua yksilö- ja ryhmätasolla siten, että osaamisella varmistetaan toteuttamisvastuunkanto, minkä tavoitteet tai tulokset ovat henkilöstön kanssa yhteisesti sovittu. Henkilöstön kiinnostusta yhteisiin toimenpiteisiin voidaan lisätä, koska se vaikuttaa kuitenkin kaikkeen toimintaan. Yleisesti ottaen organisaatiokulttuuri on aina myös aktiivisesti uudistumaton, koska nykyisin on paljon hierarkia tasoja runsaasti ja talouden kehitys kulkee aina tietyn kansantalouden syklin mukaan. (Matti Klemi, 1995: 48, 53, 62–64.)

Organisaatiokulttuuria on syytä yleisesti tarkastella integraatio - ja differentaatio - sekä fragmentaation näkökulmista. Integraatio kuvaa eheyttä, jolloin kaikki ovat asioista samaa mieltä. Tämä koskee arvoja ja normeja. Differentaation perspektiivi luo erilaisia alakulttuureja tai osakulttuureja. Nämä kulttuurit eroavat toisistaan arvojen ja normien perusteella. Fragmentaation mukaan organisaatio on moniselitteinen, eikä silloin ole sopimuksia arvoista tai muista perusolettamuksista. (Arja Laakkonen, 2004: 37.)

Hoitokulttuuri on ammatillinen elämänmuoto alan työntekijöille, koska kaikki arvot, normit ja tavoitteet sekä toimintakäytännöt kuuluvat jokaisen hoitoalan työntekijän omaan identiteettiin. Tämä on kasvatuksellisen intervention tulos. Hoitohenkilökunnan ja esimiesten oma persoona on sellainen, että työhön ollaan sitoutuneita oman itsensä vuoksi. Hoitokulttuuri antaa muodon terveysalan henkilökunnan elämälle. Se koostuu sosiaalisesta rakenteesta, mistä työntekijät ammentavat tietoa itselleen. Henkilö, joka on

hoito - tai terveysalan asiantuntija, on itse läpi käynyt kulttuurin läpikäynnin prosessin hoitokulttuuriin eli kasvanut sen jäseneksi. Toiminnan sujuvuus ja tehokkuus ylittää myös kulttuurin tasolle asti, ja markkinaohjautuvuus valtaa terveysalaa. Sujuvuus on tärkeä arvo. Taloudelliset tekijät ovat vahvassa asemassa. Negatiivinen asia on, kun arvot ja nykypäivän todellisuus saattavat törmätä keskenään, koska se aiheuttaa kuormitusta ja työuupumusta. Hoitokulttuuriin kuuluu, että kaikkea teoriaa ei voida soveltaa käytäntöön, ja tämä aiheuttaa turhautuneisuutta henkilökunnassa. Hoitokulttuurin piiriin kuuluvat työntekijöiden eli lähinnä esimerkiksi sairaanhoitajien roolit ovat hierarkiassa alisteisia ja vetäytyviä suhteessa lääketieteeseen, jopa kehittymättömiä jossain määrin. Sukupuolisovun näkökulmasta naiset ovat sävyisiä hoitajan, ehkä jopa osastonhoitajan roolissa. Kulttuurin mukaan naiset ovat feminiinejä ja miehet maskuliineja. Hiljaisuus on sitä vastoin yleinen normi. Rooleihin voi kuitenkin vaikuttaa esimerkiksi kouluttautumalla uusiin tehtäviin. Hoitokulttuurin piirissä työskentelevällä tällaisella työntekijällä voi olla usein heikko itsetunto tai identiteetti, jolloin tämän kaltainen tilanne vaatii rohkeutta hahmottaa oma asiantuntijuus. Pätkätyö ei edistä kovin laaja-alaisen asiantuntijuuden kehittymistä tai sen saavuttamista. Usein on kirjoitettu myös lääkäri – hoitaja – suhteesta, minkä halutaan onnistuvan, että tilanteista selvittää työyhteisössä. Hoitajat haluavat oppia lääkärin toiminnan ja odotukset, koska vain siten heidän oma toiminta onnistuu, jos lääkärit ovat kaukana toisessa yksikössä, luottamus voi esimerkiksi rakoilla. Yksilönä vastuunkanto tehtävien hoidossa on silloin avainasia, ja se vahvistaa roolin kuvaa sekä sen omaksumista. Osastonhoitajien rooliin kuuluu olla linkkinä sekä tiedonkulun että tehtäväjaon välillä. Hoitokulttuuriin kuuluu myös koulutusjaksoja ja niihin osallistumista, jolloin luottamus vahvistuu varsinkin demokratian avulla. Kulttuuriin kuuluu myös epätyypilliset työsuhteet. Edellä mainitulle pätkätyölle eli lyhytaikaisille työsuhteille on ominaista, että ne hidastavat koko organisaation pyrkimyksiä rakentaa ja kehittää toimintaa yhä uudelleen paremmaksi. Näin siksi, että työntekijöiden sitoutuminen ei riitä niihin kehittämishankkeisiin, koska sitoutuminen on liian pinnallista. On hyvin tavallista, että monet kehittämishankkeet epäonnistuvat tai jumittuvat organisaatiokulttuurin tietämyksen puutteeseen, kulttuuria saatetaan jopa vähätellä, siksi on tunnettava sen syvärakenteita ja osattava tulkita sitä, koska kulttuuri ei aina ole kovin näkyvää tai tiedostettavissa. ( Arja Laakkonen, 2004: 38–39, 172–175, 178, 182, 184, 193, 198.)

Kollektiivinen kulttuuri lisää osallistumista työyhteisössä erityisesti omaehtoista osallistumista. Tämä ei kuitenkaan ole kollektiivista vaikuttamista toisin sanoen edustuksellisuutta muodollisissa yhteistyöelimissä vaikuttamisen mielessä. Osallistumismahdollisuuksia on laajennettu enemmän yhteistyötä tekemällä alaiskeskeisesti, jolloin on pyritty pois autoritaarisesta johtamisesta. Yhteistyöllä on vaikutusta yksityisiin yrityksiin samaistumisella. Lojaliteettia halutaan kuitenkin lisätä omalla alalla, mutta silti teeskentely voi tehostua. Työyhteisön kulttuurissa ei ole tarpeeksi päätöksentekoa, jos siihen ei ole resursseja eli henkilökunnalla ei tarpeeksi tietoa taustalla, jolloin tällainen johtamiskäytäntö ei tuota haluttuja tuloksia. Päätöksenteko vaatii itsenäisyyttä ja sitä kautta luo pohjaa laajamittaiselle osallistumiselle, mutta se mitätöityy liiallisella innostuksella, mikä aiheutuu resurssien vähäisyydestä. Kollektiivinen kulttuuri vahvistaa työntekijöiden omanarvontuntoa, mutta ei kontrolloi työntekijöiden käyttäytymistä. Kollektiivinen kulttuuri on osa kansallista kulttuuria, missä arvostetaan koko ryhmän hyvinvointia verrattuna sitä vastoin omaan hyvinvointiin. Kollektiivisuuden merkitys on hyvin suuri, ja sillä on painoarvoa motivoitumiselle ja yhteistyön onnistumiselle. Usein on myös niin, että työkuultuurissa esiintyy ryhmäajattelua, mikä on seurausta liiallisesta koheesiosta. Tämän vuoksi informaatio ei kulje työyhteisössä eivätkä asiakkaat saa tarpeilleen vastinetta tarpeeksi. (Pekka Ruohotie & Juhani Honka, 1999: 133, 155–156.)

## **4. TALOUS JA TOIMINNAN UUELLEEN ORGANISOINTI**

Talouden kehitys strategian osana on otettava huomioon, kun päätetään taloudellisesta tilanteesta. Talous vaikuttaa kuntien ja kaupunkien palvelustrategian toteutumiseen. Jos taloutta tarkastellaan vain yhtenä osana, on mahdollista, että palvelujen saanti ylimitoitetaan täysin, eikä niitä pystytä sellaisenaan toteuttamaan käytännössä. Talouden mitoittamisessa tarvitaan strategiaa, minkä avulla voidaan pitää yllä kilpailukykyä varsinkin verotuksessa. On myös huomioitava vuosikate ja omavaraisuustavoite sekä investointitaso. Strategisessa mielessä lisäksi, taloutta seurataan konserninohjauksella, ja sen tavoitteilla. Tarkoituksenmukaista on kehittää tavoitteen asettelua. Suomessa on tehty useita visioita kunnille ja kaupungeille. Tärkeitä huomioitavia asioita ovat, että talouden pitää olla vähintään tasapainossa, kuntien ja kaupunkien on ainakin hyvä olla peruspalveluista huolehtivainen ja harjoittaa kestäväää toimintaa sekä koulutus, osaaminen ja teknologia pitää olla monipuolista että arvostettua. Lisäksi työntekijöiden pitää olla osaavaa ja tietysti osallistuvaa, yhteistyökykyisiä, yhteistyön rakentajia sekä aktiivisia. Kunnista ja kaupungeista on tehtävä vetovoimaisia. (Pekka Meklin & Juha-Pekka Martikainen, 2003: 58–59.)

### **4.1. Yrittäjyys ja työllisyys**

Elinkeino ja työllisyys ovat huomioitava kokonaisstrategiassa, koska sillä on hyvin suuri vaikutus. Kunnan ja kaupungin on pystyttävä tarjoamaan työpaikat mahdollisimman monille työntekijöille. Organisaatioyhteistyön johdosta, suuren kaupungin strategia koskee myös kuntalaisia siltä osin. Elinkeinostrategian keskeinen tarkoitus on luoda työpaikkoja yritystoiminnan avulla. Tähän voi liittyä myös tietyille paikkakunnalle tulevien uusien yritysten erityinen tukeminen muun muassa taloudellisissa asioissa esimerkiksi rahalainojen takauksissa. Kunnassa toimiva yritys voi saada kohtuuhintaista energiaa toiminalleen esimerkiksi kunnan energiayhtiöltä, minkä se omistaa. Lisäksi kunta tukee uusia yrityksiä työvoiman koulutuksessa, mikä tarkoittaa sitä, että kuntaan pitää houkutelaa koulutettua tai täydennyskoulutuksesta kiinnostunutta työvoimaa. Työvoiman puute on todettu usein tällaisessa tilanteessa esteeksi, jos kyse on keskustajaajan ulkopuolisista kunnista. Asia on esteenä

valitettavasti myös kuntien kehittymiselle. Kuntien tavoitteena on toteuttaa koulutusta, ja olla osaamiskeskittymä, jolloin yksityisyrietykset tulevat myös menestymään. (Pekka Meklin & Juha-Pekka Martikainen, 2003: 59–60.)

Yrittäjyyttä voidaan kuvata prosessimallin mukaan erilaisten ominaisuuksien, tekijöiden ja käsitteiden kautta. Ympäristö luo aina mahdollisuudet, edellytykset ja epävarmuuden yrittäjyyteen. Yksilön persoona on yrittäjyyteen sopiva, jos luonteenpiirteinä ovat sitoutumiskykyisyys, päätöksentekotaitoinen, sitkeä luonteinen, peräänantamaton, määrätietoisuus ja vilpittömyys sekä luotettavuus. Kognitiivisia tekijöitä ovat ongelmien ratkaisutaito, tavoiteorientoituminen, visiointi, käsitteiden muodostamiskyky ja korkea älykkyysosamäärä sekä tarkka kaupanteko taito. Motiiveina näillä henkilöillä ovat hyvin vahva kilpailumotiivi ja suoriutumisen tarve. Menestymiseen yrittäjänä vaikuttavat hyvä itseluottamus, uskominen omiin kykyihin ja taitoihin sekä itsensä arvostaminen. Taitoina voidaan pitää itsensä ja ryhmän johtamiskykyä, innostumista ja inspiraatiota, omista virheistä oppimisen taitoa ja kykyä käyttää hyödyksi mahdollisuuksia. Yrittäjän toiminta on aloitteellista, vastuunkantamista, palautteiden hankkimista ja niiden sietämistä sekä arvioivaa toimintaa kaiken kaikkiaan. Yrittäjä ottaa huomioon ja sietää yleistä epävarmuutta, osaa käyttää rahaa mittana ja asettaa liikkeenjohdon etusijalle. Yrittäjän tavoitteet ovat uuden luomista, innovatiivista toimintaa ja ideoita sekä yrittäjä kasvattaa liiketoimintaa, koska tuloksien pitää synnyttää menestymistä. (Pekka Ruohotie & Juhani Honka, 1999: 192.)

Hyvinvointi- ja palvelustrategian avulla kunnat ja kaupungit voivat tarjota palveluita muun muassa yrittäjyystoiminnan kautta asukkaille. Palvelustrategiaan liittyy palveluiden taso ja riittävyys, olennaista ovat sosiaali- ja terveystalvet. Palvelustrategiaan kuuluu koulutuksen järjestämisen lisäksi sivistystoimi ja kulttuuripalvelut sekä vapaa-aikapalvelut. Palveluiden heikko taso ei houkuttele asumaan paikkakunnalla. Työtilanteella on kuitenkin ratkaiseva tekijä, koska työmarkkinoiden ollessa hyvä, poismuuttohalukkuutta ei välttämättä paljon esiinny. Vapaa-aikapalvelujen saatavuuteen vaikuttaa koko konserni, ei vain emokaupunki/ja tai emokunta. Elinkeinotoimintaa on helppo harjoittaa viihtyisässä ja toimivassa ympäristössä, minkä lisäksi infrastruktuuri on oikein mitoitettu, muuten paikkakunta

ajautuu ajan kuluessa taloudellisiin vaikeuksiin. Asukkaiden viihtyminen on perusedellytys, että yritykset saavat ammattitaitoista työvoimaa, jolloin myös asukasmäärä ja palvelut säilyvät. Avainasioita ovat asuinalueiden tai/sekä asuntokannan monipuolisuus, koska asukkaat ovat erialaisia. Infrastruktuurin ansioista tietoliikenneyhteydet ovat nopeat, ja helpottavat tekemistä. (Pekka Meklin & Juha-Pekka Martikainen, 2003: 60.)

Hyvinvointialalla on yrittäjyyden kannalta haasteita olemassa. Yrittäjyysosaamisen merkitys on nykypäivänä kasvamassa tulevaisuuteen nähden. Yrittäjyys tuo uudenlaista yhteisöllisyyttä, sosiaali- ja terveysalan rakenteellista muuttumista yrittäjyyden mukaan tulon myötä, mutta myös epävarmuutta, mikä ei johdu välttämättä maan talouden suhdannevaihteluista tai muista yhteiskunnallisista ilmiöistä. Rakenteet muodostuvat uudelleen yrittäjyyden vaatimusten mukaisesti. Yrittäjyyden moninaisuus haastaa mukaansa tempaavaa uudenlaista yhteenkuuluvuuden tunnetta ja tarvetta. Henkilöstön kannattaa pohtia oman alan asiantuntijuuden kautta yrittäjäksi aikomista, jos senkin takia, että tulevaisuuden osaaminen vaatii palvelurakenteiden rajat ylittävää toimintaa. Työelämä vaatii uusia haasteita nykyisin, näitä piirteitä ja keinoja ovat esimerkiksi itsensä johtaminen ja innovatiivisuus/luovuus, taloudellisuus sekä kustannustietoisuus vaativat uudenlaista työotetta. Yrittäjyys elinkeinon harjoittamisena on mahdollista jo senkin takia, kun sosiaali- ja terveysalan henkilökunnan toimenkuviin on liitetty kustannuslaskentaa ja palveluiden kehittämistä sekä tuotteistamista, muiden muassa myös markkinointia. Ammattilaiset saavat yrittäjyyteen tuntua jo opiskeluaikana, tai opiskellessaan lisää. Optiimi on entisen sosiaali- ja terveysalan oppimisklinikka fysioterapian ja hoitotyön sekä sosiaalialan osalta. Työtä voi harjoitella sekä julkisella sektorilla että yksityisellä. Rakennemuutos auttaa yksityistämään palveluita. Naisilla ja miehillä on samat lähtökohdat yritystoiminnan aloittamiseen, jos vain rohkeutta ja motivaatiota riittää. (Soili Saikkonen, 2010: 76–77.)

Yrittäjyysopinnot antavat otetta osaamiseen, ja joistakin tulee jopa tiimimestareita. Koulutuksen aikana voi pohtia yrittäjyyden merkityksellisyyttä, omia valmiuksia ja mahdollisuuksia tulevaisuuteen. Opinnäytetöiden kautta voi tekemällä osallistua asioiden käsittelyyn tai toimintaan. Työelämässä opiskelijat saavat tuoda ideat

mukanaan, ja siirtää osaaminen työyhteisöön, jolloin koko yhteisö, jopa koko yhteiskunta kehittyy. Opinnäytetyöt puhuttavat yleensä ihmisiä, jolloin ideasta tehdystä esityksestä voi keskustella, kiistellä ja väitellä oman tietämyksen tai mielipiteen mukaan. Työyhteisössä voi esittää kiinnostuksena varsinkin epämuodollisilla kahvitauoilla, tyky-päivillä tai virallisissa konferensseissa, kehityspäivillä ja palaverissa työtovereiden kesken tai esimies- alais-suhteessa. (Soili Saikkonen, 2010: 79–81, 86–87.)

Osallistuminen ja arvot sekä niiden kehittäminen kuuluvat myös yksityisen sektorin alueelle. Laatujohtamismalli eli TQM englanniksi Total quality management painottaa hallintoa ja johtamista roolien kautta, kun tavoitteena on laatu. Tähän sisältyy myös kouluttautuminen ja sen kautta päätösvaltaisuuden kasvattaminen innovatiivisesti. Laatujohtaminen on yhteydessä kokonaisvaltaiseen liiketoiminnan, asiakkaiden ja työntekijöiden huomioimiseen. Osallistuva suunnittelu ryhmätyönä tähtää oman esimerkiksi yksityisen yrityksen työympäristön, tuotannon, tietyn organisaation, uuden idean tai tuotteen kehittämiseen, se voi liittyä myös käyttöönottoon. Osallistuvan suunnittelun kaikkein tärkein resurssi on henkilöstö. Kehitystyöhön kuuluu osallistua useiden alojen asiantuntijoita, muita suunnittelijoita, työnjohtoa ja työntekijöitä, unohtamatta yritysjohtoa. Kaikki perustuu projektityöskentelyyn, missä on mukana psykososiaalisia tekijöitä aivan samoin kuin julkisen organisaation yksiköissä. Suunnitteluun liittyy myös toteutus, arvioinnit, mutta erityisesti vakiinnuttaminen sisältäen korjaukset ja oppimisen. (Tommi Autio, 2010: 4, 6–7.)

#### **4.2. Kuntien säästötoiminnot**

Hyvinvointitoimialan historiassa sosiaali- ja terveystoimen aikana on tapahtunut hyvin merkittävä muutos 1990 – luvulla. Työntekijöiden keski-ikä nousi ja alalla vallitsi työttömyys, mutta kuitenkin se ei ole ollut kovin suurta muihin aloihin verrattuna ja työttömyys on kestänyt työntekijöillä pieniä jaksoja kerrallaan. Alalla on tällä hetkellä eli 2010 vuoden jälkeen voimakas eläkkeelle siirtyvien työntekijöiden osuus, joten osaavasta työvoimasta on pulaa. Ratkaisuna on koulutuspaikkojen lisääminen ja riittävä mitoittaminen alueittain. (Lehto Juhani ym. 2001: 214–215.)

Lama-ajalla ja laskusuhdanteella on aina kielteisiä vaikutuksia sekä työelämän laatuun että työntekijöiden terveyteen. Kunnallinen organisaatio fuusio tai työelämän muutos koettelevat kuntien ja kaupunkien henkilöstöä myös terveystalalla. Työt muuttuvat ja palvelujen tuottaminen supistuu. Työntekijät joutuvat uusiin työtehtäviin tai töihin uudelle paikkakunnalle. Muutokset koetaan yleensä kielteisinä ja tavanomaista elämää uhkaavina. Yleensä työntekijöillä ei ole välttämättä mahdollisuutta ennakoida tilannetta. Taloudellisen taantumun ja laman seurauksena kaikkien työmäärä ja kiireinen työtahti lisääntyivät. Seurauksena tästä on, että työntekijät saattavat kokea erityisesti työhön nähden uhka – tai epävarmuustekijöitä. Tavanomaista on, että nämä tuntemukset tai toimenpiteet kohdistuvat naistyöntekijöihin. Uhka – ja epävarmuustekijöitä ovat pelko työtehtävien muuttumisesta, pakkolomat ja irtisanomiset. Samaan aikaan työhön liittyvät psyykkiset vaatimukset lisääntyvät, koska työtehtävät ovat työntekijöiden mielestä rasittavia, mitä selittävät työn määrällinen kasvaminen ja työtehtävien sisällöllinen muuttuminen sekä tietämyksen kasvaminen tai muuttuminen, jolloin tunne työn hallinnasta voi kadota. Mitä vähemmän työn hallintaa, sitä kuormittavampaa työ on. Yleisesti ottaen koko työntekijän fyysinen ja psyykinen voi oleellisesti huonontua muutoksen tai laman ja laskusuhdanteen aikana. Muutokset ovat positiivisia joidenkin työntekijöiden kohdalla silloin, jos työtehtävät monipuolistuvat ja rooli työssä tulee selkeämmäksi. Lisäksi vaikutus – ja muut osallistumismahdollisuudet vahvistuvat. (Jussi Vahtera & Jaana Pentti, 1995: 92–93.)

Kuntien talouskriisissä tarvitaan apuun aluerakennetta. Se jaetaan väestön, tuotannon, ja luonnonvarojen sekä kuntien asutusrakenteen jokaisen kunnan tarpeita vastaavaksi, unohtamatta infrastruktuuria. Ihannetila saavutetaan, jos nämä kaikki osa-alueet ovat keskenään sopusoinnussa niin, että tulee tasapaino. Eri osa-alueiden on myös kyettävä tukemaan toinen toisiaan, jotta kuntien välillä ja kunnan sisällä yhteistyö toimii. Aluerakenteen tasapaino tekee kunnista tai kaupungeista kehityskykyisiä. Kunnan ja kaupungin asutusrakenne toimii siten, että asukkaat osallistuvat palvelujen hankintaan infrastruktuurin tukiessa mahdollisuuksia. Palvelut voivat olla esimerkiksi kunnallisia tai yksityisiä tai järjestöllisiä. Jos jokin osajärjestelmä yhtenäisessä rakenteessa kehittyi epätasapainoon, tarkoittaa se aina toiminnan häiriötä, jolloin ongelmana on myös

työttömyys ja liiallinen väestön määrä. Tämä on hyvin tavallista, koska aina löytyy epätasapaino-ongelmia koko aluerakenteessa. Suomessa on tyypillistä muuttoliike maaseudulta kaupunkeihin. Palvelujen siirtyessä toiselle paikkakunnalle, alue autioituu niiden poissaolevien palvelujen osalta, ja koska jotkut työntekijät ja palvelujen käyttäjät matkustavat pois siirrettyjen palvelujen luokse saamaan niitä vieraalta paikkakunnalta. Näin siksi, että suuri asukastiheys on ehdoton edellytys tietyille palveluille, etenkin jos on kyse monipuolisista palveluista esimerkiksi erikoissairaanhoidosta. (Olli Wuori & Ari Ylönen, 1996: 24,117.)

Säästämiseen vaikutetaan kunnissa eri tavoin, ja siihen vaikutetaan politiikalla. Näitä keskustelevia lähestymistapoja ovat rationaalinen, painotusryhmä ja – teoria, eliitti-teoria ja inkrementaalinen - sekä prosessimainen lähestymistapa. Rationaalinen lähestymistapa on poliittinen tulos, minkä avulla saadaan oletettavasti kuntalaisten odotusten yhteenlaskettu summa. Painotusryhmä korostaa teoriassa eri ryhmien välistä kilpailua ja eliitti – teoria koostuu suhteellisen pienestä ryhmästä hallinnon päättäjiä, jotka aikaansaavat poliittista sisältöä. Inkrementaalinen lähestymistapa korostaa sellaista nykyhetkeä, mikä saadaan aikaan menneisyyden muutosten kautta, ja muutokset ovat yleensä pieniä sellaisessa tilanteessa. Prosessi – lähestymistapa on kokonaisuus, missä ongelmanratkaisu on tärkeintä organisaatiossa. Valtuuksien kautta voidaan ajatella, että markkinavoimat ryhtyvät pienentämään julkista sektoria. Yksilön ja hallintokoneiston suhde on hyvin tärkeä, se on funktionaalista valtaa. Funktionaalinen valta vaikuttaa monin tavoin, ja sen seuraukset liittyvät professionalismiin, sektoroitumiseen ja rationaaliseen suunnitteluun. Osallistuminen kanavoituu silloin yleisesti eri hallintotasolle ja vastuunkanto hämärtyy, koska silloin on monta alueellista eri hallintotasoa. Strategiaa tarkastellessa säästökeinojen osalta toimintolinjoja ovat tulosstrategia, menostrategia ja tuloksellisuusstrategia sekä palvelujen uudelleen organisoituminen. Kuntien budjettia voidaan tasapainottaa henkilöstömenoilla, koska ne ovat suurta menoerää. Tämä henkilöstövähennys tapahtuu yleensä suurissa kunnissa, missä asukastiheys on melko suuri, jolloin elinkeinorakenne perustuu teollisuuden lisäksi palveluvaltaiseen elinkeinoon. Todenmukaista on, että kulttuuri ja/tai vapaa-ajan toimintoja supistetaan siten kuin yleishallintoa. (Olli Wuori & Ari Ylönen, 1996: 44, 46, 95, 98, 101, 108.)

Säästötoiminnoilla on myös hyvin kielteisiä vaikutuksia. Henkilökunnan osalta näitä ovat kiire työssä ja stressaava työ, jotka ovat yleensä seurausta työtahdista. Usein myös työntekijöille uskotellaan, että kiire ja stressi ovat vain väliaikaista. Tosi asia on, että henkilökunta voi palaa loppuun, eikä nykyaikana monetkaan työntekijät työskentele samassa tehtävässä vuosikymmeniä, joten henkilökunnan loppuun polttaminen on todellista, koska uusia tehtäviä on kuitenkin saatavilla. Tämä aiheuttaa huolia ja työntekijät ovat epävarmoja tulevaisuudesta. Muita säästöjen aiheuttamia kielteisiä vaikutuksia ovat henkilöstövähennykset eli työttömyys, muutosvastarinta erityisesti organisaatiomuutoksen aikana ja sen jälkeen, palvelujen yleinen huononeminen ja työntekijöiden huono työmotivaatio laman tai jyrkän tai pitkittyneen laskusuhdanteen aikana ja niin edelleen. Palvelutaso kunnissa ei säily, jos valtionapua ei ole saatavilla. Huomionarvoista on, että säästöjen ei katsota olevan vahingollisia, jos ne kohdistuvat esimerkiksi työntekijöiden vapaa-ajanviettoon. (Olli Wuori & Ari Ylönen, 1996: 155,166.)

#### **4.3. Resursointi ja asiantuntijuus**

Sairaanhoitaja on vankka laillistettu terveydenhuollon asiantuntijuuteen perustuva ammatti. Pätevyyden tähän ammattiin antaa 3,5 vuoden pituinen ammattikorkeakoulututkinto, jonka jälkeen Valvira, mikä on sosiaali – ja terveysalaan liittyvä sekä lupa asioita että valvontaa tekevä virasto. Se myöntää sairaanhoitajalle oikeuden toimia tässä ammatissa. Yleisesti ottaen sairaanhoitajan tehtävä on auttaa ja tukea kaikissa terveyteen ja eri sairauksiin liittyvissä ongelmissa ja toiminnoissa. Apua tarvitsevat niin yksilöt kuin perheet ja erilaiset ryhmät. Sairaanhoitaja voi hyvin työskennellä niin julkisella kuin yksityisellä sektorilla tavanomaisissa ammattiin liittyvissä hoitopaikoissa kuten sairaaloissa ja terveyskeskuksissa tai erilaisissa hoitokodeissa ja klinikoilla sekä vanhainkodeissa, lisäksi sairaanhoitaja voi toimia yrittäjänä. (Toim. Iiri Ranta, 2011: 19.)

Hyvinvointitoimialan ammatteihin kuuluu jokaisen työntekijän vahva ammatillinen identiteetti, oikeanlainen koulutus ammatti-asemaan nähden, hierarkkisuus,

byrokraattisuus toimenkuvissa, mutta myös vahvat edunvalvontajärjestöt. Työpaikalla on tietty organisaatiokulttuuri, omat arvot, asenteet ja oikeanlaiset käsitykset työstä ja työnteosta sekä alalle kutsumus. Nykyisin tehtävät alalla ovat aika radikaalisti muuttuneet, nyt painotetaan vanhuutta, paikataan työttömyydestä aiheutuvia seikkoja, hoidetaan kroonisia sairauksia ja tarkastellaan ihmisten elämäntapoja elämänlaatua parantamalla sekä huolehditaan päihteiden käytöstä ja puututaan myös muihin sosiaalisiin ongelmiin. Lisäksi ratkotaan mielenterveysongelmiin liittyviä kysymyksiä. Näin sosiaaliala ja terveysala linkittyvät yhteen. Työssä kehittyminen tarkoittaa sekä laaja-alaista että kokonaisvaltaista käytäntöä ammateissa, ja lisäksi korkeatasoista erityisosaamista varsinkin erityistehtävissä esimerkiksi erikoissairaanhoidossa. Resursoinnissa huomioidaan sellaiset arvot, mitkä perustuvat kyseessä olevaan työhön. Arvoista johdetaan tavoitteet työlle. Kyse on ammattimaisesta ihmisarvon luomisesta. Työntekijöiden kuuluu sitoutua työhön, olipa asiakkaan tai potilaan kronologinen ikä, etninen tausta ja uskontokunta mikä tahansa. Lisäksi potilaan yhteiskunnallisella asemalla ja henkilökohtaisella suorituskyvyllä ei ole väliä hoidon kannalta. Käsitys etiikasta eli tässä tapauksessa oikeasta ja väärästä perustuu ammatilliseen moraaliin eettisen ohjeiston mukaisesti. Huomioitavaa on, että esimerkiksi sairaanhoitajien ja osastonhoitajien tai esimiesten ammatit pohjautuvat teoreettiseen ja kokemuseräiseen tietoon sekä työtaitoon vuorovaikutteisessa suhteessa, mikä on tyypillistä ihmissuhdetyössä EU- maissa. Alaisten eli sairaanhoitajien työssä eettisten ohjeiden mukaan työskennellään terveyden edistämiseksi, ja sen ylläpitämiseksi, lisäksi ehkäistään varsinaisia sairauksia yleensä kärsimyksiä lieventämällä. Näiden asioiden lisäksi on huomioitava resursoinnissa työnhakijan vuorovaikutuksellisuuden kokeminen potilasta tai asiakasta kohtaan, saman ammatin harjoittajiin sekä koko organisaatioon että yhteiskuntaan. Kunnioittaminen tehtäviä ja kaikkia työtovereita on tärkeää, jotta työn jälki ja työilmapiiri on ainakin kiitettävää. (Lehto Juhani, Kanaoja Aulikki, Kokko Simo & Taipale Vappu, 2001: 215, 217–219.)

Kutsumus on nykyisin asiantuntijuutta, ja se tarkoittaa ammatillista kasvua eli asiantuntijuuden kehittymistä sekä työssä oppimista. Ammatillinen kasvu ympäristö auttaa ja on suotuisa mahdollistaja työstä oppimisessa ja asiantuntijuuden kehittämisessä. Näitä kasvu ympäristöjä voidaan nimetä työpaikalla useita kuten oppiva

organisaatio ja terve organisaatio sekä käytännön yhteisö ja innovatiivinen tietoyhteisö, lisäksi vielä toimiva työyhteisö ovat kaikki hyviä ja kehitettäviä oppimisympäristöjä. Rutiiniasiantuntijan taidot eivät riitä muuttuvissa organisaatioissa vaan työntekijöiden pitää olla dynaamisia asiantuntijoita, koska heidän pätevyytensä on laajempaa kokonaisuudessaan kuin mitä tehtävät edellyttävät. Resursoinnissa otetaan selvää, että millaista asiantuntijuutta työntekijät hallitsevat. Kollektiivista osaamista löytyy silloin, kun se on työntekijän ominaisuuksista kiinni, mutta ositettu sekä käsitteillä jaettu asiantuntijuus on sellaista, että tilanteessa tarvitaan useita työntekijöitä ja ympäristöjä osaamisessa. Hoitotyöhön haetaan työntekijöitä, jotka kykenevät auttamaan, opettamaan, ohjaamaan ja diagnosoimaan sekä tarkkailemaan potilasta. Tämän lisäksi on hallittava nopeasti muuttuvat tilanteet. Muita tärkeitä tehtäviä ovat hoitotoimenpiteiden ja niiden ohjelmien täytäntöönpano ja seuranta sekä terveydenhuollon laadun seuranta ja sen varmistaminen sekä organisatoriset taidot ja työrooleihin liittyvät kyvyt ja osaamiset. Työrooleista tunnetuimmat ovat hoivaaja ja valistaja sekä diagnostikko erityisesti sairaanhoitajan rooleissa toimivilla työntekijöillä. Hoitotyössä tarvitaan lisäksi osaamista tukemisessa ja koordinoinnissa. Hoitotyö on edelleen suorittavan tason työtä. Resursoinnissa on hyvä muistaa, että harjoittelijat samaistuvat hyvin usein hoitotyön ohjaajaan eli tämä on tärkeä roolimalli tuleville osaajille. Terveystieteiden koulutuksissa halutaan hoitoalan opiskelijoiden sisäisen yrittäjyyden heräämistä, ja se on huomioitava myös esimerkiksi työvoimassa. Yleensä henkilöt, joilla on potilaslähtöisyys ja oma sisäinen yrittäjyyden tunne tasapainossa, ovat valmiita ammatillisen kasvun laajentamiseen, ja voivat esimerkiksi perustaa yksityisen terveyspalveluja tuottavan yrityksen. (Arja Laakkonen, 2004: 25–26, 28–29, 42,50–51, 191.)

Henkilöstöstrategian sisältö painottuu työnantajan kilpailukykyyn ja henkilöstön saatavuuteen, mutta myös henkilöstön osaamiseen, ja sen viihtyvyyteen liittyviin asioihin. Tarkastelussa on aina myös henkilöstön tuloksellisuus, mihin vaikuttavat palkkausasiat, palkitsemisjärjestelmät ja muut kannustavat tekijät. Strategiassa on tiedonvälitystä, oppimista ja sitouttamistapahtumia. Jopa luomisprosessi voidaan sisällyttää henkilöstöä koskeviin asioihin tai tapahtumiin. Sillä tavalla on tarkoitus luoda uusia ideoita. Luomisprosessin aikana voi oppia uusia asioita ja käytäntöjä tai

kokonaisia toimintatapoja. Tarkoitus on korjata niitä entistä tehokkaammiksi tulevaisuutta ajatellen. Henkilöstöasioita leimaa siis. inhimillis-prosessuaalinen lähestymistapa. Henkilöstöpoliittisesti määritellään henkilöstöasioita muun muassa sisäistä työnhakua, esimerkiksi, onko kyse koko konsernia koskevasta asiasta tai vain tytäryhteisöihin liittyvä avoinna oleva työpaikka. On huomattava, että työehdot voivat aiheuttaa ristiriitoja tai vastakkainasetteluja, jos ne poikkeavat toisistaan emokaupungissa, ja sen tytäryhteisöissä. Tämä edellä mainittu vaikeuttaa henkilöstösiirtoja yhteistyöorganisaation sisällä eli henkilöstön sisäistä liikkuvuutta. Henkilöstöpolitiikalla pitää asettaa hyvin selkeät työehtosopimukset, koska silloin helpottuu kuntaorganisaation toiminta, jos taloudellinen tilanne kansantalouden kiertokulussa on vaikea aika. (Pekka Meklin & Juha-Pekka Martikaine, 2003: 41–41,61.)

## 5. TERVEYSTOIMEN HENKILÖSTÖN HAASTATTELUAINESTON ANALYSOINTI YHTEISTOIMINTA-ALUEELTA

Käsiteanalyysi on tutkimusmenetelmä, mikä jakautuu sekä analyttiseen että tulkitsevaan käsitetutkimukseen. Sen avulla on tarkoitus selvittää käsitteen sisältö, käsitteen sisältö muihin tärkeisiin käsitteisiin, lisäksi se on pohja tietylle määrittelylle, jotta lukija voi ymmärtää sen. Se luo ajatuksiin järjestystä ja käsitteen ymmärtämisen kautta voi jäsentää koko ympäröivää maailmaa. Tämä analyysi painottuu enemmän tulkitsevaan tutkimukseen kuin teoreettisen filosofian kautta toteutettuun menetelmään. Ennakoinnin eri vaiheiden kautta on tehty haastattelu, ja kyselyn eli syötteen avulla on saatu vastaukset kerättyä, ja niistä saatu tieto dialogien avulla tulkitaan niin, että asiat ymmärretään ja omaksutaan tuloksien muodossa. Toimintaa voi lähteä suunnittelemaan lopuksi, koska ennakoinnista ja sen vaiheista voi aina oppia jotain. Lähestymistapa asioihin on Bottom up –lähestymistapa eli alhaalta ylöspäin hierarkiassa, koska halutaan osallistaa toimijoita, jotta toiminta ja strategia organisaatiossa kehittyisi tulevaisuuteen nähden. ( Osaavaa työvoimaa ja aluekehittämistä. (Soili Saikkonen ( toim.), 2010: 11,17.)

### 5.1. Esimiehet

Esimiehillä kuten osastonhoitajilla ja tulosaluejohtajilla tai vastaavilla hoitajilla on eräitä tehtäviä työpaikalla, näitä tehtäviä kokonaisvaltaisesti ovat suunnittelu, organisointi, henkilöstövalinta alaisten osalta ja ohjaus sekä valvonta. Esimiehillä on varsin paljon tehtäviä, kun tehtävät eritellään yksityiskohtaisemmin. Esimiehen keinoja ovat alaisen toimenkuvan selvitys, laatuun liittyvät asiat, liikeideoista kertominen mukaan lukien kriittisten menestystekijöiden selvitys oikeanlaisella toimintasuunnitelmalla. Näiden lisäksi alaisilla on omasta työstään tilitys velvollisuus esimiehelle. Esimies voi antaa alaisille onnistumisen mahdollisuuksia työssä muun muassa auttamalla, antamalla alaiselle itsenäisen toimivallan, omavastuuta tavoitteiden vuoksi, tukea suunnitelmissa, käymällä kehityskeskusteluja ja – toimenpiteitä, saada tietoja alaiselta ja luoda työmotivaatiota. Palautteet annetaan tulostietojen jälkeen.

Seuranta - ja tuloskeskustelut ovat tärkeitä, kuten myös palkitseminen suoritusten mukaan. Esimiehen roolit jaotellaan ihmissuhderooleihin, tiedonkulkuun ja päätöksentekorooleihin. Esimies on keulakuvana edustustehtävissä, esimies eli työnohjaaja, esimies on myös yhdysmies muuten kuin vain esimies-alaisuudessa, tällä tarkoitetaan muita ulkopuolisia suhteita. Tiedonkulun rooleja ovat tiedonvälittäjä, tiedottaja ja tietokeskus. Päätöksentekorooleja ovat aloitteen tekijä, häiriöiden selvittäjä, voimavarojen eli resurssien antaja sekä neuvottelija. (Tapio Joutsenkunnas, 1989: 30, 37–38, 41–49.)

## 5.2. Alaiset

Sairaanhoitajat ovat oman alansa asiantuntijoita kuten kaikki hoitoalan työntekijät, se liittyy tiettyyn alaan ja toimintaympäristöön. Hoitotyön asiantuntija työskentelee perusterveydenhuollossa, mutta voi työskennellä myös erikoissairaanhoidon piirissä. Asiantuntijuus ammatissa on laaja, siihen vaikuttaa toimintaympäristö, perioperatiivinen hoitotyö sekä jonkin erikoissairaanhoidon osa-alue esimerkiksi vanhusten hoitotyö. Asiantuntijuutta on hoidettava asia tai tehtävä, mutta se voi olla myös jokin ongelma-alue. Työntekijän asema työyhteisössä tai vakanssi rajaa yleensä asiantuntijuutta. Tyypillinen rooli esimerkiksi sairaanhoitajilla tai yleensä hoitajilla ja muilla terveydenhoitoalan alaisilla kuten terveydenhoitajilla ja hammashoitajilla on olla tiedonsiirtäjä eli siirtää tietoa eri toimintaympäristöjen välillä. Kyse on hoidon ja palvelun toteutuksen oman toimialan asiantuntijoista. Muita tehtäviä voivat olla suunnittelija ja kehittäjä esimerkkinä voidaan nimetä yleisellä tasolla sovellusasiantuntija tai pääkäyttäjä poiketen hoitotyöntekijöistä tässä tapauksessa, koska työssä on ymmärrettävä ja tarkastettava oman toimialan lisäksi muita kokonaisuuksia, mitkä ovat yleensä laajoja toimintakokonaisuuksia. Ylihoitajaakin voidaan verrata esimerkiksi jossain tilanteissa sairaanhoitajiin, ja yleensä heillä saattaa myös olla sairaanhoitajan tutkinto vaikka ylihoitaja on esimies. Tietokoneohjelmoijat esimerkiksi ovat soveliaita työskentelemään hoitoalalla, jos persoonallisuus on sen tapainen. Kaikkien alaisten on lisäksi hallittava työpaikalla liikkuva hiljainen tieto, mikä antaa

valmiuden heti ymmärtää työyhteisöön tulevia uusia tilanteita tai ongelmia. Alaisilla pitää olla halu ja kyky sekä tahto uuden oppimiseen, koska sitä tarvitaan hoitotyössä ja ammatillista kasvua varten. Se voi jatkua jopa koko yhden työntekijän työelämän elinkaaren ajan. Termit luovuus ja innovatiivisuus sekä reflektointikyky voivat olla hyviä ominaisuuksia työssä. Lisäksi, kriittinen ajattelu, luottamus omaan työntekoon ja omiin kykyihin, mutta myös oman osaamisen arvostaminen liittyy asiaan, unohtamatta oikeanlaisia vuorovaikutustaitoja ja ammattiylpeyttä sekä haasteellisuutta. Työntekijöiden pitää olla tiedonhaussa aktiivisia esimerkiksi ammattilehtien tai tutkimusraporttien lukemisen avulla, ja soveltaa niitä käytäntöön, jolloin on mahdollista saada palautetta tai arvion. Tieto siitä, että on mahdollista edetä uralla eli kehittää tai ylläpitää omaa asiantuntijuutta, antaa muun muassa haastetta ja työniloa sekä työmotivaatiota. (Kaarina Isoherranen, Leena Rekola & Raija Nurminen 2008: 146–148.)

### 5.3. Tutkimusteemat ja -kysymykset sekä palautteet

Nämä kysymykset ovat pääpiirteissään siis neljässä teemassa, mutta työntekijöille on annettu runsaasti apua näihin vastaamisessa, ikään kuin johdettu hoitohenkilökuntaa vastaamaan monipuolisesti jokaiseen kysymykseen, näin vastauksista on tarkoitus saada enemmän tietoa ja pysytään ajan tasalla organisaation ja työntekijöiden suhteesta. Lyhyesti ja ytimekkäästi tutkimuskysymysten luonteesta: Alakysymysten apusanoja ovat olleet: 1a): Kuvaileminen, arvosteluasteikko 1-10, luovuus, synnyttäminen, parannusehdotus, toimintatavat ja tuottaminen. 1b): Johtamiskulttuuri, vuorovaikutus, työilmapiiri, mukaanotto, tuki ja rohkaisu, kehittämisideat sekä tekeminen. 2: Suhtautuminen, merkityksellisyys, motiivit, ajatukset, tunteet ja tavat, kokeminen sekä arvot ja päämäärät. 3: Tässä teemassa on hyvin samaa asiasisältöä ja sanoja kysymyksissä kuin mitä on tätä edeltävissä teemoissa. 4: Aika ja jaksaminen sekä mahdollisuus myös numeroarviointiin. 5: Uusi yhteistoiminta-alue, säännöt, kyllä tai ei sekä positiivisuus.

Kyse on toimintatutkimuksesta, ja tässä on käytetty erilaisten kirjojen ja internet-lähteiden teoria tietoa analysoinnin apuna, jotta tuloksia voidaan saada. Yhteistyöalueen

työntekijät ovat saaneet antaa tavallaan palautetta organisaatiomuutoksen jälkeen, koska heidän tuntemuksiaan on kyselty siitä, miten he asiat ovat ottaneet vastaan. Haastattelun vastaukset on käsitelty palautteiden antamisen näkökulmasta yksittäisistä vastauksista yhtäläisyyteen periaatteen mukaisesti, siten, että määrällisesti eniten samaa mieltä olleet tai jokseenkin samaa mieltä olleet tai eivät lainkaan tiedä, ryhmitellään erilleen. Arvosanojen vastauksista on laskettu keskiarvo.

### 5.3.1. Osallistuvan innovaatiotoiminnan toteutuminen?

#### a) Oma toiminta

1. Kuvailisitko osallistumistasi organisaation innovaatiotoimintaan tällä hetkellä; millä tavoin se on osa työtäsi?

Haastattelun esimiehet kertoivat: *"Työn ohella tapahtuvaa, ...koko ajan tietty mieltii, että mitä voi tuoda toimintaan."*, *"Joka paikassa pitäisi olla mukana... se mikä jää muilta töiltä... jos on palaverit, niin on aina mukana."*, *"Hoitotyön kokoukset, tämä yhteistyö ja yhdessä pohtiminen."*, *" Siirretty toisiin tehtäviin..., pitää osallistua projekteihin, terveyskasvatuspuoli on sellainen, mistä olen tehnyt esityksen, me voitaisi kehittää tätä ennalta ehkäisevää työtä ja terveyskasvatustyötä, ...muut siihen keskusteluun mukaan!"*, *" Sovitaan käytäntöjä."*, *"Tietysti on tätä perustyötä."*

Alaisten kertomukset olivat hieman erilaisia, pääasia oli arjessa selviytymistä kiireen keskellä, työryhmässä työskentelyä ja yhteistyötä ja tuoda omia ajatuksia esille sekä yleensä vain perehtymällä ja opettelemalla uusia asioita tiedotusten mukaan. Yksi työntekijöistä piti muutosta innovaationa, joku vain halusi tehdä muutamia asioita toisin kuin ennen. Loput neljä työntekijää kokivat asiat hankalana ja motivaatiokin oli kadoksissa, koska kiireen takia yhteistyö ei toimi, osallistumista ei ehkä ollut ja innovaatio sana oli outo.

Sopeutumisvaikeudet tarkoittavat joskus yhteensopimattomuusongelmia, ja erillisyyden tunne perustuu liittymiseen, mutta ennakkokäsitykset ja ihmisten omat tietyt kokemukset jopa rajoittavat osallistumista ( Tia Isokorpi, 2006: 78, 81, 94, 96).

2. Minkälainen on oma suhtautumisesi innovaatiotoimintaan? Miten arvioit sen tärkeyttä osana työtäsi asteikolla 1-10?

Esimiehet ovat olleet yleisesti ottaen positiivisella mielellä, ja kokivat asioiden kehittämisen tärkeänä, mutta aika, lait ym. määräykset asettavat näille asioille rajat.

Arviointi lasketaan:  $8+9+9+7,5+7+10=50,5$  ja  $50,5/6=8,416$  Vastaus on noin 8,5.

Alainen halusi innolla olla mukana, toinen piti kokeilua sellaisena innovatiivisena toimintana. Luovaakin suhtautumista on esimerkiksi: Se on kuin yritystoimintaa. Innovaatiotoimintaa pidettiin tärkeänä, mutta liikaa tulee tietoa. Mennään mukana sanoii eräs, yksi oli kuin yllättynyt, positiivisia asioita koki muutama muu ja loput eivät vastanneet tai antaneet numeroa.

Arviointi:  $7+0+9+8+9+8+8+5+9+9+3,5+9+0=84,5$  ja  $84,5/13=6,5$  Vastaus on 6,5.

Vääränlaiset odotukset aiheuttavat kuormitusta ihmisessä (Tia Isokorpi, 2006: 78.)

3. Miten arvioit omaa luovuuttasi ja innovatiivisuuttasi ihmisenä ja työntekijänä/alaiset ja johtajana/esimiehet?

Esimiehistä jotkut halusivat kehittyä enemmän, koska se on usein välttämätöntä, kun ollaan kaiken aikaa muutoksessa. Muutamilla olisi myös ideoita ja visioita...

Alaiset: Haluan käyttää omaa persoonaa, olen luova ja minäkin ainakin yritän olla, -, olen kehitysmuonainen, uudistuskykyisyys liittyy jaksamiseen, joku tuntui olevan harkitsevakin, -. Muita adjektiiveja, mitä alaiset käyttivät kuvailemaan itseään ovat innostunut ja normaali. Joku sanoi asian liittyvän motivaatioon. Muutama ei vastannut.

Häpeän tunnetta kannattaa sammuttaa ylpeydellä. (Tia Isokorpi, 2006: 103.)

4. Miten luovuutesi pääsee mielestäsi esille nykyisessä työssäsi?

Esimiehet: Luovuuteen suhtauduttiin myönteisesti, jopa kokonaisvaltaisesti yksilöllisellä näkemyksellä, kokeilemisella ja suunnittelemisella oma-aloitteisesti, koska vapaasti voi miettiä.

Alaiset vastasivat suurin piirtein näin: *"Pääsen toteuttamaan itse", "tauoista tulee tingittyä", "työmenetelmiä", "käytännön työ", "pitää ajatella, ...kuinka onnistuu siirrot", "tehdä asioita eri tavalla", - , "huonosti", - , "eipä mitenkään, heh! ...se on sellaista määrättyä",* lopuksi eräät sanoivat, että *"...luovuus täytyy toteuttaa jossakin muussa kuin tässä työssä.."* ja *"...ei ollenkaan..."*, -

Demokratia kuuluu innovatiivisuuteen. Se voi olla välillistä, mutta myös välitöntä. Välillisesti työntekijät voivat tuoda esiin ideansa kunnallisvaalien kautta, ja välittömästi

eli suoran demokratian keinoin olla vaikuttamassa palveluihin. (Risto Harisalo, 1995: 152.)

5. Voisitko kertoa jonkun esimerkin innovaatiosta, jota olet ollut mukana synnyttämässä täällä tulosalueellasi?

Esimiesten vastauksia: Innovaatioita ovat esimiesten mielestä kuntoutusyksikkö, uusi terveysasema, vaaratapahtumien raportointi ja kaatumisriskipotilaan kartoitus sekä lääkkeidenantoon 10 sääntöä, lisäksi mainittiin terveystieteiden ja toiminnan levinneisyys ja laajuus.

Alaiset nimeävät seuraavat asiat innovaatioiksi: Elämäntaparemontti, elintapaluennot, yhteistyölomake, pyykkipojat, kuntoutusyksikkö, oman työvuoron suunnittelu, - , laitehuolto laatikot, vain ideoita, - , - , -lisää ajatusviivat , diabetes-keskustelut ja yksi hoitopolku sekä selviytymistarina.

6. Miten yleensä toimit, jos mielessäsi on jokin työtä koskeva parannusehdotus?

Esimiehet kertoivat miettivänsä ensin asioita omassa yksikössä ja yhdessä Vaasan yksikön kanssa kokouksissa, mutta ihan ensimmäiseksi ideoista kerrotaan itseään ylemmälle henkilölle työpaikalla. Pääsääntöisesti uusia ehdotuksia ehdoteltiin kahden kesken ennen mitään kokouksia. Jotkut veikkasivat, että uudet ideat vain tulevat, etenkin, jos kaikki ovat mukana.

Alaiset ottavat lähiesimieheen/myös ylempään johtoon yhteyttä/esittävät asioita. Muita ilmaisuja olivat: Pyrkii laajentamaan reviiriä, hinnoitan ideoita ja keskustelen sekä juttelen kollegan kanssa. Lisäksi olemalla rohkea, se on spontaania, koska heittää asiat ilmaan. Alaiset totesivat myös, että mennään kahvipöytäkeskusteluun, tuon ilmi ja heidän ääneen ideat. Aloitelaatikkoo ei ollut, yhdessä työntekijät miettivät.

Paternalismi on käsite, mikä liittyy palvelutuotantoon. Palvelutuotanto tarvitsee erityistietoa ja – taitoa eli jonkin alan asiantuntijat kykenevät huolehtimaan asioista kuten eduista asiakkaita varten. (Risto Harisalo, 1995: 152–153.)

Huomioitavaa on myös, että aggression käsittelyn aikana vapautuu energiaa, koska ihanteiden ja käytännön työn välillä on usein ristiriita. Terve narsistinen asenne on joskus hyvä keino saada asioita eteenpäin, mutta taistelemisen on usein röyhkeyttä tai vain pelkkää fantasiaa. (Tia Isokorpi, 2006: 95, 125, 127, 137.)

7. Mitä kehitettävää näkisit oman työsi näkökulmasta organisaatiosi toimintatavoissa koskien innovaatioiden tuottamista?

Esimiehet totesivat: että aika (=työaika), kiire (=työtahti), muutosvastaisuus ja rohkeus sekä työnkierto ovat tärkeitä, lisäksi mainittiin henkilöstömitoitus ja foorumin pitäminen sekä viitattiin työhyvinvoinnin ylläpitämiseen paineen ja vaatimusten sekä jaksamisen takia.

Alaiset luettelivat: Koulutustarjontaa, - , aikaa luultavasti pienryhmille ja työryhmille ja yhteistyö tällä hetkelläkö, mitä se on? , opastusta lisää, mukanaoloa, - , Vaasan malli, työtaakkaa keveämmäksi, reseptikirjoitusoikeus, - , avoimuutta lisää, palkkaus, tehtävänsiirrot, lääkäritilanne, - . Paljon kehitettävää tuli ilmi, vain neljä henkilöä ei vastannut lainkaan.

#### b) Innovaatiotoiminnan johtaminen

1. Kuvailisitko teidän organisaation johtamiskulttuuria? Mitä kehitettävää siinä mielestäsi on? Johtajille: Kuvailisitko omaa johtamistapaasi?

Esimiehet: Johtaminen on laaja-alaista, hajanaista ja tarvitsee selkeyttämistä. Tasa-arvoinen naisvaltaisella alalla, mutta hektistä ja toivotaan rajojen selkeyttämistä. *Aika hierarkkinen, ...aika hyvin pystyy tuomaan omia ajatuksia, ...madaltaisin sitä hierarkiaa ja enemmän laajoja oikeuksia, innovatiivisuuttakin. Aika suoraa se eteneminen ja pomot... etäisiä, kaukaisia sekä ... alue harmaata aluetta... tuo yhteistoiminta-alue. Enemmän yhteistyötä.* Johtamistapaa esimiehet luonnehtivat esimerkiksi olemalla samalla viivalla, vastuun kantamista, perustyötä, kyselemistä, palautteen vastaanottamista, keskustelevaa, kuuntelevaa, päätöksentekokykyistä, toimintatapojen muuttamista ja henkilökunnan mukaan saamista. Lisäksi muutama koki olevansa vain työtä tekevä, joka vie tietoja eteenpäin. Joku ei kuitenkaan ollut käytännön työssä mukana, vaikka jakoi tietoa, otti esiin asioita, vaihtoi tietoa ja piti langat käsissä.

Alaisten mielestä johtaminen on ollut sekavaa, aikaa pitäisi saada lisää, johtamiskulttuuri on työn yhtenäistämistä, se on ylhäältä alaspäin suuntaista erityisesti työsuojeluvaltuutettujen toimintaa kuten tarkastamista. Johtaminen perustuu vain

sähköpostiviestintään. Lääkäripulan takia mikään ei toimi, johtaminen on kuitenkin oikeudenmukaista ja tasapuolista. Kehittämistä saadaan aikaan lisäämällä kontaktien määrää, lisäksi johtaminen on hyvin jäykkää, eikä ole kukaan johtamassa innovaatioita. Kehittävää olisi heidän mielestään käyttää kaikkia palveluja, saada suunnitella pitkällä tähtäimellä, jos selkeät yhteiset pelisäännöt, sanomalehdistä voi lukea muun muassa tapahtumia, oma-aloitteisuutta pitää kehittää, enemmän mielipiteitä ja lisää luottamusta. Kaiken kaikkiaan kolmelta henkilöltä ei saatu vastauksia. (Risto Harisalo, 1995: 112–114.)

2. Kuvailisitko sinun ja esimiehesi/alaiset ja alaistesi/johtajat välistä vuorovaikutusta; mitä kehitettävää siinä mielestäsi on?

Esimiesten vastasivat, että vuoropuhelu on saatava toteutumaan, palautteita enemmän, tasa-arvokin nousi esiin kokousten tai kontaktien tms. kautta eri yksiköitten sijainnin takia. Yritystä on välttää esimies-alais-suhdetta, koska vapaa-ajallakin puhutaan työasioista, mutta työvuorolistojen kautta eletään. Joku kertoi osastopalavereiden olleen joka toinen perjantai. Lisäksi kaipahtiin vanhoja aikoja... organisaatiota alueittain.

Alaiset kertoivat, että kommunikoinnin pitää olla avointa, ja toimii loistavasti, mutta he ovat aika vähän tekemisissä Vaasan yksikön kanssa, muuten suhde on opettavainen ja kehittämisideat eivät etene, joku kuvaili suhdetta tyydyttäväksi ja tarvitaan työnohjausta sekä kehityskeskusteluja kerran vuodessa. Vuorovaikutus kulki normaalilla tasolla ja HÄN on helppo lähestyttävä. Pitkä historia esimieheen antaa selviytymistä, mutta ajanpuute on ongelmallista. Joku sanoi suhteen olevan vapaa, ja kaksi työntekijää eivät kommentoineet lainkaan suhdetta.

Kommunikoinnissa tärkeintä on, että tiedotus tapahtuu virallisesti sekä ohjein että määräyksin, mikä katsotaan riittäväksi. (Risto Harisalo, 1995: 152).

3. Miten kuvailisit työilmapiiriä organisaatiossasi? Mitä kehitettävää siinä on?

Esimiehet: *Hyvä, mikä on tarkoitus... Muutosvastarintaista..., niin se ei kulje se tieto... Hyvää ja keskustelevaa... ja... miten siellä on mukana. Toimintatapoja kaikkia ei ole vielä yhdistetty, se aika hitaasti etenee... ja ettei teillä vain oo etua mitä meillä ei oo. Vaasa JA yhteistoiminta-alue, joku mainitsi, ja siitä jäi negatiivinen vaikutelma. En sanoisi, että hyvä, ... nuorten tapoja ja toimintaa ne on, ...kun työt tulee tehtyä...*

*nauraakin saa. Vuoropuhelu toteutumaan... Yksi ei vastannut.*

Alaiset: Ensimmäinen työntekijä ei kuvaile ilmiötä mitenkään ja toinen kertoo selän takana puhumisesta Kolmas tarkoittaa sanoillaan, että puhutaan suoraan eikä kierrellä, neljännen, viidennen, kuudennen, seitsemännen ja kahdeksannen sekä yhdeksännen työntekijän mielestä työilmapiiri on hyvä, seuraava sanoo sen olevan vaihteleva. Kehitettävää esimerkiksi teemapäivissä ja Tyky-toiminnassa ja totutteleminen tuntuu olevan työilmapiirissä, ja väärinkäsityksiäkin on ollut ilmassa, työ otetaan työnä vastaan kuvailevat loput kolme työntekijää yksitellen omien mieltymysten mukaan. Yksi jätti vastaamatta, muut olivat samaa mieltä muiden kanssa hieman eri sanoin.

4. Miten arvioit esimiestesi toimintaa koskien henkilökunnan mukaanottoa innovaatiotoimintaan?, Mitä kehitettävää siinä on?

Esimiesten mielestä, heitä ei ole mukaan otettu tai osallistuminen voisi olla määrällisesti suurempaa, mutta jotkut edustavat sellaisissa tilanteissa, ja aina voi antaa mielipiteensä. Alaisista kolme ei vastannut, ja vain kuuden henkilön mielestä se on ollut niin sanotusti hyvä, muutama muu ei oikein osannut sanoa ja yksi oli täysin eri mieltä kaikkien kanssa. Vähintään tyydyttävää toimintaa loppujen lopuksi esimiehiltä, koska alaisten vastaukset ovat kuin kahtia jakautuneet tyytymättömiin ja positiivisen mielipiteen antajiin, ja äänettömät eivät ole antaneet vastausta. (Risto Harisalo, 1995: 138–139.)

5. Miten johto tukee ja rohkaisee henkilöstöä osallistumaan innovaatiotoimintaan? /alaiset, Miten tuet ja rohkaiset henkilöstöä osallistumaan innovaatiotoimintaan? /johtajat. Mitä kehitettävää siinä on?

Esimiehet antoivat useita vastauksia. Näitä ovat: Kannustaminen periaatteiden mukaan ja sitoutumalla sekä käyttämällä samanlaisia toimintatapoja, mutta oma persoona apuna. Käytöstapoja noudattamalla ja asenteita käyttämällä, mutta kaiken pitää lähteä ihmisestä itsestään, koska mitään ei tehdä väkisin. Keskustellaan asioista palavereissa.

Alaiset: Jotkut kokivat asian vaikeaksi ilmaista, mutta muun muassa virkistäytymistä, esittelyjä, opastusta, koulutus ja viestintä sekä työajan järjestämistä. Suuri osa ei kirjoittanut mitään. Muutama kertoi palautteesta tässä yhteydessä ja entisestä käytännöstä. Eräs myönsi, ettei resursseja ole.

6. Miten sinä/johto suhtautuu kehittämisideoihin, joita kerrot? Mitä kehitettävää tässä olisi?

Esimiehet: Vien eteenpäin positiivisesti, otan esityksiä vastaan, rupean selvittämään, varovainen eteneminen, kaiken pitäisi tulla ylhäältä päin, keksiminen on hyvä asia, otetaan budjetti esille, mietitään, aloitevihko, mutta ei siihen juurikaan mitään tule eli suullisesti kaikki voi esittää kantansa, ja sitten sulatellaan asioita.

Vain ne alaiset, jotka vastasivat:

- Myönteisesti, toteutus on eri asia...
- Avoimesti suhtautumista, työaikajousto olisi tarpeen...
- Niitä/kehittämisasioita on käytetty vain täällä...
- Harvoin etenevät kehittämisasiat
- Sanomismahdollisuus ja velvollisuus...
- Ei oteta mitään isompaa kehitettävää edes vastaan...
- Keskustellaan...
- Lämpimästi vastaanotetaan
- Se on tullut bumerangina takaisin, kehitettävää on

jalkautuminen.

Jos tavoitteena on lisätä henkilöstön osallistumista innovaatioiden synnyttämiseen, niin mitä mielestäsi tulisi tehdä, mitä pitäisi muuttaa?

Kaikki esimiehet eivät olleet selvillä, että miten kehittämisideat viedään eteenpäin, aika lisää osallistumista ja aloitepalkkio, lisää pysyviä lääkäreitä ja henkilökuntaa yleensä ja pohdittaisiin yksikkökohtaisesti asioita, lisäksi osa ei tiennyt asiasta.

Alaiset: 1. *Porkkanoita.* 2. *Motivaatiota kehittää uutta.* Lisäksi saatiin näitä vastauksia: 3. *Henkilöstön liikuttelua ja sujuvuutta pitää lisätä eli resursseja enemmän.* 4. *Palavereja saisi olla enemmän, toisten mielipiteiden kuuleminen ja huomioon ottaminen.* 5. *Hyviä ideoita voi yrittää.* Loput haastateltavista eivät vastanneet kysymykseen.

Henkilöstölle on tarjottava osallistumisen tai vaikuttamisen eri muotoja virallisien menetelmin, vain siten työntekijät ja työnjohtajat ovat ahkeria ja energisiä sekä sitoutuneita. Työpaikkademokratia on hyväksi koettu keino. (Risto Harisalo, 1995: 138–139.)

### 5.3.2. Sitoutuminen

1. Miten suhtaudut työhösi tällä hetkellä ja mikä on sen merkitys elämässäsi, ja kuinka intohimoisesti suhtaudut työhösi asteikolla 1-10?

Esimiehet olivat monisanaisia: Realistista asennetta (yhden henkilön mielestä) ja työstä tykkäsi kolme henkilöä sekä työ on tärkeää kahdelle ihmiselle, ja siitä saa voimaakin ainakin kaksi henkilöä. Merkityksellistä se oli kahdelle ihmiselle.

Arvostelut:  $8,5+9+9+10+10+9=55,5$  ja  $55,5/6=9,25$  Keskiarvo on 9,2.

Alaisista muutama koki työn tärkeäksi. Esimerkillistä olivat kuvaukset, että ”*ei voi olla ilman työtä*” ja ”*halu auttaa*” sekä ”*tykkään työstäni*”. Työn merkitystä kuvattiin sanoilla: *Iso, suuri, täysillä meneminen ja intohimo*. Sitoutuneisuuden tunnetta koki yksi työntekijä ja riittämättömyyden tunnetta esiintyi sen lisäksi. Myönteinenkin tunne oli tuttua. Yksi ei vastannut.

Arvostelut:  $8+2,5+9+9,5+7+8,25+8+9+10+10+10+9=90,25$  ja  $90,25/13=6,942$  Vastaus on 6,9.

Työmotivaatiota on työtaitojen moninaisuus, että voi toteuttaa itseään ja omia vahvuuksiaan, kyse on työn tuomista vaatimuksista ja työntekijän tietotaidon vastaavuudesta, työhön samaistuvuuden tunteesta eli aktivoinnin tason noususta, tuntemus työn tärkeydestä suhteessa muiden työntekijöiden mielikuvasta omaan työhön. Työmotivaatioon vaikuttaa myönteinen palaute tehdystä työstä, se lisää työtyytyväisyyttä, välinpitämättömyys on haitaksi. Työn tekemisen pitää olla lisäksi itsenäistä, ja vallan sekä vastuun suhde on oltava tasapainossa. ( Tapio Joutsenkunnas, 1989: 164–165.)

2. Mikä motivoi sinua tekemään juuri sitä työtä mitä teet?

Esimiehistä kaksi myönsi olevansa kouluttautunut ja kehittyminen/kehittäminen sekä haasteet motivoi, palaute potilailta, ihmiset/tai asiakkaat ja vuorovaikutteisuus. Yksi ei vastannut.

Alaiset vastasivat: Asiakaspalaute, halu auttaa, työn tulos, suvun perinteet, ihmiset, tärkeys ja vuorovaikutus. Auttamista kuvattiin sanoin hoivata, huolehtia, vaikuttaa ja parantaa. Yhtä alaista ala oli alun perin kiinnostanut. Työpaikan sijainti motivoi kuitenkin vain yhtä työntekijää.

Henkilökohtainen erikoistuminen työtehtäviin sopii tässä tilanteessa, mikä tarkoittaa sitä, että jokainen työntekijä henkilökohtaisesti tekee vain itselle määrättyjä työtehtäviä ainakin tehokkaasti ja moitteettomasti. Motivoinnissa auttaa henkilöstön palkitseminen taloudellisin keinoin erityisesti etukäteen saatuna, mutta se yleensä tarkoittaa sen lisäksi henkilöstövähennyksiä. (Risto Harisalo, 1995: 138–139.)

### 3. Kerro ajatuksistasi, tunteistasi ja tavoistasi, joita kohdistat omaan työhösi?

Yleistä oli vastaamattomuus tähän kysymykseen esimiesten osalta.

Alaisista seitsemän ei vastannut. Loput luettelivat ajatuksia, tunteita ja tapoja, joita kuvasivat sanat: Romuttaminen, uusi usko, kaatopaikka, värittää tilanteen/vaivansa, villi länsi, asettua potilaan rooliin, tehdä hyvin, sairastuminen ja menettäminen, mukana oleminen, tutut perheet, tuloksellisuus ja omat aivot.

### 4. Miksi työskentelet juuri tässä terveyskeskuksessa?

Esimiehet totesivat: ”Mielenkiintoinen virka”, ...”ajauduin..”, ...”jämähdin”... Asuinpaikan valintakysymys se oli kahdelle henkilölle.

Alaisilla oli useita näkökohtia, että miksi he työskentelevät juuri tässä terveyskeskuksessa. Näitä näkökulmia ovat tuttuus, turvallisuus ja työmatkan pituus sekä viihtyisyys. Perhesyyt, maaseudun kulttuuri ja paikka paikkakuntana sekä hyvä henki, jolla tarkoitetaan ilmeisesti me-henkeä eli yhteenkuuluvuutta ovat myös syitä paikkakunnalla työskentelemiseen. Jollekin vaikutti tietty työvuoro, mihin aikaan voi tehdä töitä. Kehittävät tehtävät ovat olleet mielenkiintoisia. Yksi alaisista ei vastannut, ja peräti seitsemän oli sitä mieltä, että työpaikan pitää sijaita lähellä omaa kotia eli lyhyt työmatka on mieluinen tai elinehto.

Alueellinen demokratia vaikuttaa päätöksentekoon. Kunnan asukkailla on esimerkiksi mahdollisuus tuoda julki omia mielipiteitään ja itselle tärkeitä asioita, vaikka kunnilla ei ole lakisääteistä velvoitetta antaa asioihin vaikutusmahdollisuutta. (Tiina Kosama, 1990: 3,19.)

### 5. Koetko tekeväsi työtä yhteisesti sovittujen arvojen ja päämäärien saavuttamiseksi?

Mitä nämä arvot ja päämäärät ovat?

Esimiehistä muutama vastasi arvokysymykseen: Arvot ovat: Hyvin hoidettu asiakas, ja

miettiminen johtoryhmässä. Päämäärät: Kuulluksi tuleminen, tavoitteet ja aikajohtaminen sekä hoitotakuu ( laatu ), lisäksi päämääränä on yrittäminen.

Alaisilta saatiin KYLLÄ - vastauksia yhteensä yhdeksän henkilöä, EI - vastauksia ei tullut yhtään ja EN TIEDÄ sanoi yksi, lisäksi vastaamatta jätti yhteensä kolme henkilöä. Arvot ja päämäärät ovat monella tiedossa, ja niitä halutaan noudattaa. Arvoja ja päämääriä ovat alaisten mielestä terveys tai sen edistäminen ja ennaltaehkäiseminen, lasten asema, hyvän työn tekeminen mahdollisimman monelle asiakkaalle, eettisyys, hyvinvointi, kuntalaiset, jatkuvuus, toimivuus, perhekeskeisyys, palautteen saaminen etenkin omaisilta ja palveleminen.

Kunnallishallinnossa päämääränä pitäisi olla useammin henkilöstöhallinnon kehittämishankkeet varsinkin pienissä kunnissa. (Risto Harisalo, 1995: 142,147.)

#### 6. Mikä mielestäsi edistää sitoutumista työhön?

Muutamia vastauksia esimiehiltä: ”...*työn kokeminen omaksi*”! Mahdollisuus olla *luova* ja *ideoida* sekä *saada haasteita* nousivat myös esiin vastauksissa.

Alaiset kertoivat sitoutumisesta, että työpaikan ilmapiirillä on merkitystä työparin tai työkavereiden kanssa, joustavuus työssä, palkka/elanto, tyytyväisyys, varmuus, tuki ja auttaminen, työkalut, ohjeet, toimivuus ja työympäristö sekä työpaikan sijainti. Hyviä ilmauksia ovat myös positiiviset palautteet, tuttuus, yhdessä tekeminen, lopputulos, haasteellisuus, työn mielekkyys, jaksaminen, samanlainen koulutus ja vastuunotto sekä tärkeys, lisäksi työsopimukset sitouttavat.

Tarvitsevuus on inhimillinen perustarve, ja vaikuttaa sitoutumiseen. Tarvitsevuus voi tehdä ihmisen nöyräksi, jolloin ihmisestä tulee työntekijä jopa vakituisesti. Sitoutuminen voi myös olla vapaaehtoista, mutta ihmisellä pitää olla rohkeutta asettaa itsensä alttiiksi työnteolle ja epäonnistumiselle. Ihmisellä voi olla tiettyjä kuvitelmia työstä, ja hän haluaa sitoutua niihin, jos kokee ne hyväksi. Muiden ihmisten vaikutus on myös suuri näihin asioihin, jos nekin ovat kuvitelmien mukaisia. Sitoutuminen on samankaltainen asia kuin kiintymys tunnekokemuksena, mikä kuuluu ihmisen olemassaoloon. Tämä energettinen kokemuslaatu liikuttaa ihmisen mieltä kohti työtä, tehtäviä tai työpaikkaa eli kiintymyskohdetta. Mielenkiintoista on, että kiintyminen on mahdollista kaikissa ikävaiheissa nimenomaan Eriksonin psykososiaalisessa teoriassa

ikään sidottujen kehityskriisien aikana. Yleistä on, että kiintymystä ujustellaan ja arastellaan. Huomioin arvoista on, että aidosta sitoutumisesta tai kiintymyksestä pitää erottaa tavan vuoksi kiintyminen, koska kyseessä voi olla edun tavoittelua, ulkoista toimintaa ilman välittämistä ja lojaalisuutta sekä kunnioitusta varsinkin ihmissuhdetyössä. Vääränlainen sitoutuminen väsyttää. Oikeanlainen kiintymys saadaan aikaan ihmisen oman kypsymisen eli kehityskriisien oikean ratkaisun kautta. (Tia Isokorpi, 2006: 63–71.)

7. Miten yhteistoiminta-alueella voitaisiin edistää työntekijöiden sitoutumista työhön?

Esimiehet kokivat, että tietoa pitää antaa (esimerkiksi palaute), työympäristökin sai huomiota, työssä ajan käyttö, TYKY - toiminta, tasa-arvoisuus ja ideat haluttiin käyttöön.

Alaiset miettivät: Näitä ilmauksia yhteistoiminta-aluetta ajatellen ovat yhteenkuuluvaisuus ja yhdessä tekeminen, TYKY - asiat ja samat palvelut, samat päämäärät ja säännöt, sijaisten hankinta, pysyvät hoitopolut, työnkierto ja palkkaus, ideat ja kannustaminen. Kaksi henkilöä ei vastannut kysymykseen.

Henkilöstöä voitaisiin käyttää innovatiivisesti johtajuudessa. Sitä nimitetään kehittämisaktiivisuudeksi. (Risto Harisalo, 1995: 139.)

Kun organisaatio ei tavoittele voittoa, on kyseessä ihmisten ja yhteiskunnan tai sen osan esimerkiksi jonkin tietyn organisaation altistuminen muutokselle konkreettiset päämäärät asettamalla. Organisaatioiden tehtävä on auttaa työntekijöitä kunnioittamaan itseään ja olemaan itsevarmoja sekä auttaa työntekijöitä vaihtamaan tehtäviä tai nousemaan hierarkkisesti suorittamaan vaativampia tehtäviä sekä antamaan työttömille töitä. Organisaation työntekijöiden on oltava asiantuntevia ja vastuullisia, jopa voittoa tavoittelevia ihmisiä. Ihmisten on osattava huolehtia itsestään siten, että he sopivat organisaation imagoon ja yrityskulttuuriin. Esimerkiksi tupakoimaton työyhteisö on hyvin tavallinen tänä päivänä. Jokaisen työntekijän on kyettävä sanomaan, mikä on oma työpanos päämäärässä ja aikataulussa, se on osa sitoutumista. Sitoutumista on, toteuttaa toiminta-ajatus käytännössä niin pitkään kuin sitä on ennakoitu. Sitoutumiseen liittyy tieto, että tehtäviä voi hoitaa ikuisesti, mutta tavoitteet ovat muuttuvia, joten tavoitteet jokaisen huomioitava. Sitoutumisen säännöt ovat Suomessa yksinkertaisia ja

selkeitä, joten ne voi vaivatta ymmärtää jokainen. Huomioitava seikka on, että jos lisätään jotain, on myös jostain luovuttava. Lisäksi tietynlaiset opit ja teorit on vaikeita asioita ymmärtää ja hyväksyä, silloin kuluu aikaa ja opiskelemista tai tutkintoon kouluttautumista paljon, kunnes ihmiset sitoutuvat periaatteisiin. Sitoutumisen taustalla olevat teoreettiset asiat ja käytännöt on hyvä muistaa tutuiksi ja turvallisiksi. Kriittisessä mielessä sitoutumista voidaan toteuttaa ottamalla osaa keskittämällä asioita, toimintoja tai palveluita. Jatkuva tarkkailu, tilaisuuksien etsiminen ja seuraaminen kuuluu sitoutumiseen. Työhön sitoutunut yksilö on omaan työhön kaikin puolin vahva esimerkiksi koulutuksen, fyysisten ja psyykkisten ominaisuuksien sekä suorituskyvyn ja poliittisten arvojen, mutta myös muiden uskomusten tähden oikean tasoinen. Organisaation tehtävä on kasvattaa ihmistä oikeaan suuntaan. Sitoutumattomuus luo epäonnistumista, eikä toiminta-ajatusta voi toteuttaa yksin sitoutumisen avulla vaan siihen kuuluvat myös mahdollisuus ja osaaminen, mitkä ovat sitoutumisen kanssa aina läsnä. (Peter F. Drucker, 2008: 21–25.)

Huomion kiinnittäminen palkka-asioihin vaikuttaa työntekijöihin. Selittäjinä tässä tilanteessa olisivat, että muilla alueilla tai aloilla ei saisi parempaa palkkaa. Tehtäisiin vertailua muihin aloihin, hyväksytään palkkausjärjestelmä, verrataan vaihtoehtoisia palkkausjärjestelmiä, hyväksytään palkka-arvioita, tiedetään palkkioiden ja bonusten kannustearvo suhteutettuna tämä kaikki aikaan. Kaiken kaikkiaan palkan ja suorituksen vastaavuus on oltava todennettu. Näiden tekojen jälkeen voidaan seurata työntekijöiden reaktioita palkkaukseen, koska palkkaus vaikuttaa sitoutumiseen sekä työn kannalta että työympäristön ja työyhteisön kannalta. Palkkaus vaikuttaa myös työmotivaatioon ja työtyytyväisyyteen, ja molemmat näistä ovat yhteydessä sitoutumiseen. (Pekka Ruohotie & Juhani Honka, 1999: 61.)

### 5.3.3. Luottamus

1. Miten kuvailisit luottamusta työntekijän ja esimiehen välisessä suhteessa? Mitä luottamus on ja mistä se syntyy?

Esimiehet ja luottamus:

- voidaan jutella ilman pelkoa, ilman juoruilua hyvät ja huonot asiat
- yhteinen ymmärrys
- asiallisuus
- arvostuksen saaminen
- hyvä keskinäinen suhde
- noudatetaan toiminta-ohjeita
- 

Alaiset kokivat luottamusta monella tavalla. Luottamuksen halutaan olevan seuraavanlaista:

- toimitaan avoimesti ja asiallisesti
- esimiehen ja alaisen välillä
- persoonallisuusasioita
- työasioihin liittyvää
- juttelemista ja vuorovaikutusta henkilökohtaisista asioista
- tasavertaista ja kuulluksi tulemistä sekä totuudenmukaista
- vakavasti otettavaa ja läheistä myös kehittämissasioissa
- ilmoitusta muuttuvista asioista
- oman työn hoitamista
- kahdenkeskistä

Kaksi henkilö ei antanut vastausta.

Luottamus aiheuttaa avoimuutta työntekijöiden keskuudessa ja uusien asioiden omaksumista, mutta epäluottamus sitä vastoin herättää ihmisen puolustuskannalle ja ehkäisee kaikkia ideoita ja ajatuksen pätkiä sekä estää niiden siirtymistä tuotantoon. Luottamus lisää palautteen antamista dialogina, ja toisten työntekijöiden tai kollegoiden asettamista tasa-arvoiseen asemaan itseen nähden. Tunnehavaintokokemukset lisäävät rajojen ylittämistä, kuten myös hyvä itseluottamus. Seurauksena tästä on, että heikoista yhteyksistä tulee vahvoja yhteyksiä. Luottamus on myös tiedonvälitystä, osaamisen jakamista ja erilaisuuden hyväksymistä. Lisäksi se on turvallisuutta, muuttuvaa, kehittyvää ja odottamista. (Tia Isokorpi, 2006: 51–53, 56–57.)

Epäluottamus sitä vastoin voi ilmetä suorana ilmaisuna tai omien voimavarojen liiallisena käyttönä esimerkiksi omatoimisuutena. Toiseksi epäluottamuksen syntyessä, se huomataan jonkin tehtävän ennakkosuunnittelun korostamisena. (Olli Wuori & Ari Ylönen, 1996: 114.)

2. Minkälaiseksi arvioisit sinun ja alaistesi välisen luottamuksen tilan tällä hetkellä?

Esimiehet: Ok. Kohtalaista. Luottamuksellista. Hyvät välit. Hyvä. Välit esimiehen ja alaisten välillä ovat hyvät.

Alaiset: Luottamus on melkein kaikkien mielestä hyvä, vain kaksi henkilöä ei vastannut ja yhden henkilön mielestä luottamusta ei ole.

3. Mitkä tekijät mielestäsi edistävät työntekijän ja esimiehen välistä luottamusta ja mitkä sitä vähentävät/alaisten mielestä ja heikentävät/johtajien mielestä?

Esimiesten mielestä edistäviä tekijöitä ovat aitous, vuorovaikutteisuus ja avoimuus sekä rehellisyys, rakentava kertominen ja työpaikan säännöt.

Heikentäviä asioita ovat asioiden peitteleminen, arvovallasta kiistely ja huomioimattomuus sekä tietty persoonallisuus toimintatavoiltaan.

Alaisten mielestä edistäviä tekijöitä ovat avoimuus ja asiallisuus, vaitiolovelvollisuus ja kunnioittaminen sekä rehellisyys, hyvä olotila, informaation kulku ja asioiden tai tekemisten selvittely, lupauksista kiinni pitäminen ja etujen tavoittelu sekä toisten ihmisten arvostaminen, lisäksi omaan itseän meneminen tai itsetutkiskelu ovat edistäviä tekijöitä.

Heikentäviä tekijöitä ovat selän takana toimiminen, osallistuminen henkilökohtaisiin asioihin, laverteleva puhuminen ja asioiden tai ihmisten mitätöinti sekä epärehellisyys, eriarvoisuus, epäluotettavuus, kuuntelemattomuus ja ihmissuhteet ilman synergiaa sekä negatiivinen suhtautuminen ihmiseen, lisäksi epärehellisyys ja esimies-alaisuudessa alaisuus.

Muutamalta ei saatu vastauksia.

Luottamuksen puutetta voidaan kuvata seuraavanlaisten asioiden avulla, mitkä muodostavat negatiivisen kehän. Luottamusta heikentävät keskustelun puute, negatiiviset tunteet ja energian puute sekä ratkaisemattomat tilanteet ja ongelmat toteutuksessa. (Jari Stenvall & Petri Virtanen, 2007: 81.)

4. Mitä kehitettävää luottamuksen suhteen on terveyskeskuksessa/alaisille osoitettu ja yhteistoiminta-alueella/esimiehille osoitettu kysymys?

Esimiesten vastauksia: Johtajien välinen luottamussuhde, tiedonkulku ja palaute, ihmissuhteet.

Alaiset ottivat kantaa ihmisen suhteesta muihin ihmisiin tai jopa tarkoittivat erityisesti jotakuta työntekijää nimeämällä jonkun nimeltä. Kehitettävää löytyi yleensä luottamuksessa, yhteistyössä muun muassa toisten huomioon ottaminen, lisäksi kehitettävää on avoimuudessa, tasa-arvoisuudessa, hyvässä olossa, palaverissa, koulutuksissa esimerkiksi palautteissa ja kirjojen lukemisessa, lisäksi sitoutumisessa erityisesti yhteistyön aikana ja kuuntelemisessa. Kaksi ei vastannut, ja yhden toisen mielestä ei kehitettävää ole missään.

Teoria: Virallisesti tapahtuva työpaikkademokratia on kehittämisen arvoista, ja riittävä näyttö osallistumisesta (Risto Harisalo, 1995: 140).

5. Miten arvioisit työtovereiden/hoitohenkilökunta ja sinun/muiden johtajien välistä luottamusta tällä hetkellä? ( johtajille osoitettu kysymys )

Esimiehet ottivat kantaa mielipideasioihin toimintatapoja koskien ja luottamus tarkoittaa hyviä ihmissuhteita heidän mielestään, lisäksi johtamattomuus ja tiedonpuute esiintyivät muutaman esimiehen mielestä luottamuksessa.

Massaloyalisuus voi perustua työntekijöiden omiin tai jonkin ryhmän etuihin ja hyötyihin työpaikalla eli se on ns. clientelistista valtaa. Esimerkiksi politiikassa tämän tapaiseen vallankäyttöön liittyy muun muassa hallinnon pirstoutuminen, hallinnon politisoituminen ja paikallisen autonomian lisääntyminen sekä tehottomat ja useat neuvottelut etujen ja hyötyjen vuoksi. (Olli Wuori & Ari Ylönen, 1996: 45.)

6. Mitkä tekijät sitä edistävät ja mitkä heikentävät sinun ja johtajakollegoiden/tai työtovereiden välistä luottamusta/ tai työntekijän ja esimiehen välistä luottamusta?

Esimiehet: Kritiikki takanapäin heikentäisi luottamusta, joku luotti esimieheen, asiallisuus ja vapautuneisuus edistävät luottamusta sekä puhumattomuus ja alistaminen heikentävät, mutta uskallus sitä vastoin edistää luottamusta, myös alueelliset asiat heikentävät luottamusta.

Alaisten mielestä *kuiskuttelu/takana puhuminen ja sipiseminen heikentävät luottamusta, mutta suoraan puhuminen, palaverit, uskaltaminen, jämäkkyys ja yhteistyö sekä samassa tilassa oleminen, ja lisäksi huumori saman hierarkkisten kanssa edistävät luottamusta.*, Erityisesti myös hyvät käytöstavat kuten kohteliaisuuksien sanominen esimerkiksi **”kiitos”!** keskustelussa ja muu positiivinen huomiointi auttaa luottamuksen edistämisessä. Jos jäisi työt tekemättä ja jatkuva kiire sekä vähäinen jaksaminen heikentävät luottamusta. Alaisista muutama jätti vastaamatta, mutta jonkun mielestä kyse on ainakin henkilökemiasta.

7. Mitä kehitettävää yhteistoiminta-alueella olisi edellä mainitussa luottamus asiassa?

Esimiehistä toinen vastasi alueellisen vaikuttamisen olevan ongelmana ja seuraava esimies sanoi, että luottamusasiat ovat ongelmallisia, mutta muut eivät vastanneet.

Mitä kehitettävää terveyskeskuksessa olisi luottamus asiassa?

Alaiset vastaajina: Kehittämistä olisi yksilöllisyydessä ja yhteispalaverissa, olisi myös saatava palautteet koulutuksista, kulttuurikin nähtiin kehittämisen kohteena. Jaksaminen ja luottamus puhuttivat myös, mutta kuusi henkilöä eivät keksineet kehitettävää, tosin näistä eräs sanoi kaiken olevan hyvin. Kuitenkin tämänkin kysymyksen kohdalla esiin nousi ”*kuiskuttelu*” vuorovaikutuksena, kuten myös ”*sipinä ja supina ...kuppikunnat*” ja seuraavassa kommentissa tuli ilmi jonkinlainen tunteellinen asia eli odotus tai häpeä ”*työkaverit näkee... pystytkö tekemään tuon...!*” sekä yhteistyön aikana pitäisi erään vastauksen mukaan ”*auttaa työtoveria!*”

8. Miten arvioisit työsi itsenäisyyttä ja miten sitä voisi mielestäsi lisätä?

Esimiehet vastasivat yksipuolisesti: Työrauha, lisää tukea, yksinäistäkin on, ja muutaman henkilön mielestä itsenäisyyttä ei voi edes lisätä, koska työ on jo nyt hyvin itsenäistä.

Alaiset: Jotkut arvioivat työn olevan jo nyt itsenäistä ja hyvä esimerkki tästä on, että työn voi siis tehdä eri tavoilla ja innovatiiviset toimintatavat kiinnostivat kehittämisen tarpeen takia. Työtä on kuitenkin tehtävä ohjeiden mukaan ja oltava päätöksentekokykyinen, kun on paljon työkokemusta.

Päätely: Esimiesten työ on itsenäistä. Alaistenkin työ on itsenäistä enemmistön mukaan, vaikka yksi alainen väitti, että se ei sitä ole. Kaksi alaista jätti tässä kohtaa

vastaamatta.

### 5.3.4. Työhyvinvointi

1. Miten kuvailisit tämän hetkistä työhyvinvointiasi ja jaksamista arvioiden asteikolla 1–10?

Esimiehet kokivat oman työhyvinvoinnin hyväksi, uupuneeksi, kiireiseksi kokouksien vuoksi, kohtalaiseksi työilmapiiriin takia ja töissä tuntui olevan ”tämä tilanne”.

Keskiarvo  $9+4,25+8,5+9+8,5=39,25$  ja  $39,25/5=7,85$  Keskiarvo on 7,85.

Alaiset: Työn tekemiseen tunnettiin vetoa ja innostusta, mutta monet kokivat jaksamisen olevan ongelmallista, lisäksi samat henkilöt tarkkailivat omaa fyysistä kuntoa, kuitenkin esimerkiksi taukojumppaa työpaikalla ei kukaan tunnustanut harjoittelevan. Loma ja opiskelu kiinnostivat muutamia. Uskottiin taukojumpan sijaan työnantajan tarjoavan TYKY - toimintaa eli työkyvyn ylläpitämistä luultavasti liikuntaa jossain muualla tai jopa retkiä ja juhlia. Työvuorot koettiin rasittaviksi ja työpaikka ympäristönä huonona ainakin sisäilman takia.

Arviointi numeroin:  $8+8+9+9+7+8+9+7+10+6+8+?+?=89$  ja  $89/11\sim 8,09$  Keskiarvo on 8.

Psyykkisen työn tekeminen itselle auttaa enemmän kestäämään erilaisia asioita, ja nauttimaan omasta turvallisuuden tunteesta. Ihminen on myös joskus vain kiitoksenkipeä. ( Tia Isokorpi, 2006: 134, 162.)

2. Mitä työhyvinvointia voitaisiin terveyskeskuksessa/alaiset ja yhteistoiminta-alueella/johtajat kehittää?

Esimiehet: TYKY - päivät/lippuasiat ja budjetti, illanvietto ja pikkujoulut, yhteistyön toimivuus, positiivisuus, muiden ja oman itsen huomioiminen, liikuntaryhmiä omalla alueella, samat systeemit, työntekijöiden keskinäiset päätökset, etujen säilyttäminen, kuunteleminen, kokonaisuuksien ymmärtäminen ja avoin ilmapiiri sekä työote-koulutus. Lisäksi kiire koettiin kehittämistarpeeksi.

Alaiset: Toimintaa työssä ja sen ulkopuolella ja työympäristöä pitää kehittää. Lääkäreitä esimerkiksi lisää, piristystä ja liikuntaa elämään.

Kehitettävää voisi olla ryhmadynamiikassa, koska siinä on yleistä, että positiivisesta ihannoimisesta siirrytään suoraan negatiiviseen asennoitumiseen, jos taustalla on ollut muutos. Muutos aiheuttaa ihmisessä ristiriitoja, koska sen arvioinnissa esiintyy monilla ihmisellä esteitä kuten välinpitämättömyyttä tai torjuntaa. Tämä ei ole kaiken kaikkiaan epäonnistumista, vaan siihen voidaan käyttää ratkaisuna oppimista ja myönteistä ajattelua. Tunteet saattavat joskus esiintyä vain hetkellisesti, spontaanisti tai tiedostamattomasti. (Tia Isokorpi, 2006: 148, 184, 214–215, 229, 232.)

### 5.3.5. Muutos

1. Onko ylin johto kysynyt teiltä, miten sääntöjä kehitetään uudella yhteistoiminta-alueella? Jos ei kysynyt, olisiko pitänyt ja minkälaisissa asioissa?
2. Mikä oli hyvä toimintatapa muutoksessa/ vain johtajille?
3. Mikä muuttui, kun yhteistoimintaan lähdettiin? Oliko muutos positiivinen/negatiivinen?

Esimiehet 6 henkilöä:

Esimiehet eivät kaikki vastanneet yksityiskohtaisesti tai ei lainkaan. Vastauksia: Työelämä on tiukentunut, koulutuksia on joka lähtöön, ja nykyisin on haavahoitaja ja hygieniahoitaja. Eräs sanoi, että johto ei ole kysynyt sääntöjen kehittämistä, yhä on epäselvyyksiä siitä mitä tehdään ja mitä ei tehdä, huonoa ovat myös uudet systeemit esimerkiksi tietokoneohjelmat, etujen kannalta joustamattomuus ja organisaation kankeus, mutta säännöt tasa-arvoistavat toimintaa, ja hyvää on myös lauantaipäivien määrittäminen koulutuspäiviksi. Jonkun mielestä kaikki muuttui, mutta isoissa palavereissa sitä ei tiedotettu, ja se on kaiketi negatiivista. Positiivista on oma vaikuttaminen, ja töiden hidastuminen ”paperityöt”, koska tietoa tulee enemmän isossa organisaatiossa.

Alaiset:

Useimmat alaiset ovat olleet sitä mieltä, että kaikki muuttui yhteistoiminta-alueen tulon myötä, ja se on ollut jokseenkin positiivista.

1. Laatu, HP-mittarit, kontrollin sisältö, tietokoneohjelmat muuttuivat eikä niitä koettu positiivisiksi. Ei vastausta sääntöjen kehittämistä.
2. Ei (Tältä henkilöltä ei ole kysytty sääntöjen kehittämistä mitään). Mielekäs muutos, koska akuutimpaa koko homma on.
3. Ei kysynyt, mutta sääntöjen kehittämisen yhteydessä mainittiin liikuntaseteliasia, ja neutraalilla kannalla.
4. Ei kysynyt säännöistä, mutta työaika-asioihin on otettu kantaa kuten palkka ja edut, muutos on ollut positiivista, koska nykyisin on sektoroitu töiden suhteen esimerkiksi vastaanoton kehittyminen, työnkuva selkiytynyt eli positiivista on, että olemme siirtyneet sairaanhoidosta ennaltaehkäisevään hoitoon. Kehitystä on tapahtunut monissa kohdissa kuten uudet asiat ja niiden käyttöönotto ja yleisesti vain ajan tasalla pysyminen sekä kollegoiden että alueellinen tuki, nyt muutoksen jälkeen työskennellään vain äitiysneuvolan, lastenneuvolan ja naisten joukkotarkastuksien sekä aikuisneuvolan asioissa. Lisäksi tilan käyttö on suunniteltu, ja otettu ajanvaraussysteemi käyttöön, ja siksi muutos on onnistunut paremmin.
5. Ei kysytty säännöistä, mutta yövuorot pitäisi saada pois säännöistä, muuten muutos on ollut monimutkainen tai hankala, ja tuntuu tietokoneohjelmien käytössä, ja syynä on ainakin potilaiden suuri vaihtuvuus.
6. Ei ole kysynyt säännöistä, mutta kehittämissasioista vuosittain pitää kysyä, siten kuin esimerkiksi tätä haastattelua on tehty eli tiedonkulkua, muutos ei ole positiivista ainakaan yhteistyön merkeissä, koska meillä oli omat tavat.
7. Ei ole kysynyt kukaan säännöistä, tosin lähiesimiehen kautta on kysytty, eikä se ole vaikuttanut lainkaan. Työaikajuttu on tärkeä, sen he olivat itse ottaneet esille tässä sääntöjen kyselyssä. Työaikana ruokailu liittyi myös aiheeseen, ja mikä tärkeintä halutaan joustava työaika käyttöön. Muutos on ollut sekavaa, mutta asenne on enemmänkin neutraalia ja odottavaa, tunne on olla yksin isossa organisaatiossa, ennen

kaikki oli helpompaa.

8. Ei ole kysytty säännöistä, meillä on erikoisosaaminen, ettei kaikkia asioita Vaasan alueelle, mutta kaikki kuitenkin muuttui ja alaspäin on menty lääkäritilanteen takia.

9. Ei ole kysytty mitään, vaikka käytännön asioista olisi pitänyt kysyä, lisäksi asiat ovat muuttuneet negatiiviseen suuntaan, koska vapaa-ajan alennuskortit otettiin pois käytöstä tällä alueella, nyt on myös lääkäripula, eikä ole johtavaa lääkäriäkään tällä alueella ja lääkäritkin uupuu. ( Alainen on katkera. ).

10. Ei ole kysytty mitään ja kaikki on loppu, lisäksi perushoitajan työ on liian vastuullista, koin vaihteluna tekemällä eri töitä esimerkiksi viikonlopun paikkaamista, niissä sai päteä, mutta kaiken kaikkiaan positiiviseksi on muuttunut tilanteet kuten työkuva.

11. Kaikki ovat tähän asti vastanneet, että ei ole kysytty säännöistä mitään, niin tämäkin vastaaja on sitä mieltä. Säännöistä sen verran, että hän haluaa tietää työaikana käytettävästä ajankulusta työtehtäviin liittyvää ajankäyttöä ja muun muassa potilaiden lukumääriä, koska töitä on liikaa, väsyttää sekä pitäisi kysyä kysynnästä ja tarjonnasta, mutta alainen kokee olevansa huono vastaamaan asioiden positiivisuudesta muutoksen jälkeen.

12. Toiseksi viimeinen alainen vastaa, että heiltä ei kuulu kysyä mitään vaan sen sääntöjen kehittämisen tiedon pitää tulla johdolta itseltään. Johtoa ei ole nähty, se on jäänyt kaukaiseksi asiaksi. Ainostaan alaisia koskevat tiedot tiedämme parhaiten, en osaa muuten nimetä kuin jokapäiväiset jutut. Positiivista muutoksessa oli ruokalipun hinta.

13. Ei tule mieleen, ei ole kysytty sääntöjen kehittämisestä. Yhteistoiminta-alueen tulon myötä muuttui tai heikentyi liikunta-asiat, muuten ei ole mikään siis muuttunut.

Osallistua voi välillisesti vaalien avulla kuntapolitiikassa. Osallistumisen aikana käyty

demokratiaan pyrkivä keskustelu tarkoittaa ongelmien selvittämistä asioita toteuttamalla. Ihminen on subjekti, jolla on oikeuksia ja potentiaalia vaikuttaa kaikkeen erityisesti omaan elämäänsä. Toisaalta liiallinen monimutkaisuus aiheuttaa sellaisen ulottuvuuden, mitä on vaikea saavuttaa. (Tiina Kosama, 1990: 5.)

Johtajuus on sama asia kuin huolehtia työntekijöistä tietyllä tavalla eli johtajuus voi olla annettua tai sisäistettyä. Annettu johtajuus on toimimista vain johtajan määräämän tahdin mukaan, mikä johtaa loppujen lopuksi henkilöstöressurssien vähenemiseen ja byrokratiaan. Sisäistetty johtajuus tukee tekemistä inhimillisesti ja taloudellisesti samalla laajentamalla kapasiteettia johtajuudessa vallassa olevan henkilöstön kanssa. (Risto Harisalo, 1995: 138 – 139.)

Erilaisia muutostilanteita säätelevät useat tekijät. Näitä tekijöitä ovat luottamuksen tila, ajattelutapa, käyttäytyminen ja motivoiva voima sekä todennäköinen lopputulos. Syvässä yhteistoiminnassa luottamus on korkea, ajattelu synergistä, työntekijöiden käyttäytyminen on vastuullista ja motivoitunut henkilökunta saa toiminnan onnistumaan yhtenäisenä kokonaisuutena, jolloin todennäköinen lopputulos on uudet ideat muutoksessa. Pelkällä yhteistyön suorittamisella saadaan aikaan vain avuliasta toimintaa, ja se vaikuttaa vain yksittäiseen muutokseen, luottamuksen tilan ollessa tänä aikana vaihtosuuntautunut. Lopputulos on silloin ennakoita omaksuttu, jolloin ei tarvita ristiriitoja. Jos luottamus on vastahakoista ja varovaista on kyseessä yhteiset pelisäännöt, mutta ristiriitaiset tilanteet. Edellä mainitulla tavalla asiat usein näyttävät hyvältä, koska kompromissi on tehty. Vihamielisyys tarkoittaa aina epäluottamusta, ja työntekijät hakevat omia etuja itsekkäästi, koska häviämisen tunne motivoi. Lopputulosta ei siksi voi ennakoita arvata. (Jari Stenvall & Petri Virtanen, 2007: 85.)

Huomattava on, että yhteiskuntakin on muuttunut. Ensin oli maatalousyhteiskunta, sitten teollisuuden vallankausi, ja nyt on olemassa informaatioyhteiskunta. Informaatioyhteiskunta luo erilaisia paineita kuin muut edellä mainitut valtakaudet. (Olli Wuori & Ari Ylönen, 1996: 132.)

Luottamuksen rakentuminen muutoksissa tarvitsee johtamista. Yhteisten kokemusten

avulla syntyy yhteisiä tuttuja asioita, mitkä herättävät luottamusta. Ylemmän johdon antamat esimerkit alaisille lisäävät tai vahvistavat luottamusta, muutosjohtamisessa toiminnan on kuitenkin oltava pyyteetöntä oikealla ammattitaidolla ja pätevyydellä. Näiden lisäksi johdon on toimittava johdonmukaisesti pitämällä kaikki tärkeät lupauksensa, jotta alaiset eivät pettyisi. (Jari Stenvall & Petri Virtanen, 2007: 87–88.)

Muutosten toimintatapojen tehokkaat avaintoimijat ovat neuvotteleva tai ohjaavat tiimi ristiriitojen käsittelyssä, integroiva tai johtava tiimi toteuttaa käytännön, funktionaalinen tiimi toimii jokaisessa yksikössä vieden muutoksen eteenpäin, yksikötason esimiehet ovat vastuussa omasta toiminnasta, mutta henkilöstöjohtaja ottaa vastuun koko henkilöstöstä. (Jari Stenvall & Petri Virtanen, 2007: 90).

Hyvä toimintapa on sanallisesti tai monisanaisesti muutoksen kuvaileminen tai eläytymistä siihen ennakolta. On kuitenkin muistettava, että yllätyksellisyydessä piilee aina joillekin uusien asioiden oppimisen mahdollisuus kuten uusien toimintatapojen etsimisen. ( Tia Isokorpi, 2006: 234, 260.)

Organisaation kasvuun liittyy yleensä pelko lähiyhteisön merkityksen vähenemisestä, mistä seuraa vieraantumislmiöitä. Ratkaisuna ovat elvyttämiprojektit tai yhdyskuntatyö ja tietyt kehitelmät ihmisten roolien vahvistamiseksi. (Tiina Kosama, 1990: 5.)

Muutos on negatiivinen tai positiivinen ihmisen mielestä, ja vastauksen hän saa peilaamalla omaa entistä kokemusmaailmaansa uuteen kokemukseen ( Tia Isokorpi, 2006: 234).

Innovaatioita saadaan arkipäivän tilanteista oivalluksina, kun huomataan, miten asioita voidaan tehdä paremmin. Pääasia on, että toiminta on jatkuvaa ja systemaattista, mutta uutuusarvoakin voi olla. Tietointensiivisessä organisaatiossa innovaatiot saattavat joskus olla ennakoimattomia ja arvaamattomia yhteisöllisesti kehitettyjä oppimisprosessin tuloksia. (Suvi Nenonen & Ilona Tanskanen, 2007: 43,46,48.)

Organisaation menestyminen perustuu kumppanuussuhteisiin ja sosiaalisiin taitoihin, jolloin avoin innovaatio syntyy yhdessä makroyhteisevoluution seurauksena, eli myös ympäristö huomioon ottaen. (Suvi Nenonen & Ilona Tanskanen, 2007: 49–50).

Tehokas kommunikaatio auttaa toimimaan, mutta pelkkä strategian mukainen toiminta ei kehitä verkostosuhteita. (Suvi Nenonen & Ilona Tanskanen, 2007: 51).

Positiiviset tunnetilat auttavat jatkamaan etenevästi, kuten mielihyvä, aktivoituminen ja hallinnan tunteen saaminen. Mielihyvä jakautuu psykologiseen esimerkiksi hyvä palvelu ja toiminnallisuus. Fysiologisuus työssä on sama kuin tehty työsuoritus, mikä on itselle sopivasti mitoitettu. Arvoihin ja sosiaalisuuteen perustuva mielihyvä tukee yksilöllisiä ideoita, ideologiaa ja statusta saaden aikaan keskustelua. (Suvi Nenonen & Ilona Tanskanen, 2007: 118.)

Innovatiiviset ideat ja muutokset liittyvät koko organisaatiokulttuuriin ja sen rakenteisiin, ei ainoastaan palveluihin ja tuotteisiin. Lisäksi koko Suomeen on taattava sekä kilpailukykyisiä että tuottavia työpaikkoja osaamiskeskittymiin. (Suvi Nenonen & Ilona Tanskanen, 2007: 138.)

Kun ihmisellä on työmotivaatiota, hän ei laske työtunteja uutta oppiessa. Kansalaisaktiivisuus tuo toimintaan oma-aloitteellisuutta ja uusia innovatiivisia toimintamalleja. Tiedonsaantikin voi olla silloin entistä parempaa. Joskus ihmiselle pitää suoraan sanoa, mikä on kiinnostava ja tärkeä tehtävä. Itsetutkiskelu lisää motivaatiota, ja yhteisöllisyys elämäniloa. (Suvi Nenonen & Ilona Tanskanen, 2007: 146, 148.)

Rikastavan työyhteisön maine on, että johtaminen ja työkuulttuuri on hyvän taloudellisen tuloksen ja työhyvinvoinnin aikaansaannos Pekka Himasen mukaan. Vain siten saadaan aikaan objektiiviset tulokset, mutta toiminta on silti mielekästä ja nautittavaa. Tärkeää on laatu, ei määrä. (Suvi Nenonen & Ilona Tanskanen, 2007: 146, 149.)

Työyhteisön ongelmia ovat työntekijöiden mielenterveysongelmat, työuupumus, muut

sairaudet ja katkeruus sekä ihmisten perhe – ja rahahuolet aiheuttaen epäreilun tunteita. (Suvi Nenonen & Ilona Tanskanen, 2007: 150).

Menestyvillä aloilla kilpailuetu on saatava innovaatioista, ja palveluinnovaatioiden merkitys lisääntyy koko ajan. Muutostarve koskee myös organisaatiokulttuuria. (Suvi Nenonen & Ilona Tanskanen, 2007: 136, 138.)

Useiden käsitteiden epämääräisyys voi olla syy, miksi on vaikea antaa vastauksia, ennakoita tulevaisuutta tai, koska osaamista ei ole huomioitu tarpeeksi ennakkointiin nähden. (Soili Saikkonen (toim.), 2010: 11).

Kansallisen innovaatiopolitiikan myötä yhteiskunnassa on siirrytty vuoden 2008 jälkeen sellaiseen aikaan, että osallistuminen innovaatioympäristöön on entistä laajalaisempaa. Ammatillisen koulutuksen rooli näin ollen kasvavaa. (Soili Saikkonen, 2010: 30.)

Innovaatio on uusien ja arvoa tuottavien merkitsevien ratkaisujen aikaansaamista. Niitä ovat tuotteet, palvelut ja menetelmät sekä muut innovaatioita tarvitsevat asiat kuten sosiaalinen innovaatio tai liiketoiminta- tai jokin konsepti-innovaatio. Innovaatio syntyy sosiaalisen prosessin avulla. Innovaatio-opetus voi olla osana yrittäjyyskasvatusta. (Soili Saikkonen, 2010: 30-32.)

Esimies-alaisuuteisiin tarvitaan enemmän linjakohtaisia kokoontumisia, perustetaan työryhmiä ja koulutustilanteita innovatiivisuuteen liittyen. Tiedotetaan henkilökunnan innovaatioista maakunnille. Osallistutaan kuuntelemaan alueellisten kehittämisorganisaatioiden luennoille esimerkiksi Vaasassa. Tehdään vierailuja ja harjoituksia. (Soili Saikkonen, 2010: 39.)

Muutokseen voi liittyä ajanpuute tai näkemyksen puute, mutta nämä eivät saa olla esteitä työssä. Passiivisuus ja yhteistyökyvyttömyys sekä liiallinen urautuneisuus, lisäksi motivaation puutteellisuus ovat myrkyä innovatiivisuudelle ja kehittämiselle avainasiana. (Soili Saikkonen, 2010: 40.)

Muutoksen tuomat mahdollisuudet teoriassa: Tavoitteet voi asettaa korkealle, kasvattaa osallistumista, olla itse yksilöllisesti edistämässä alueellisia innovaatioita. (Soili Saikkonen, 2010: 40.)

Muutos eli kuntaorganisaation muuttuminen teoriassa: Periaatteita ovat tutkimuksellisuus ja tarve- ja käytäntölähtöisyys sekä verkottuminen, lisäksi periaatteita ovat profiloituminen ja kansainvälisyys sekä opetukseen integroituminen. Kaiken kaikkiaan toiminta on myös PK eli pieniä ja keskisuuria yrityksiä tukeva ja eettistä, ongelmien osalta kontekstisidonnaista ja strategista t & k – työtä. Profiloitumisessa synonyymit muun muassa ympäristö ja muotoilu innovatiivisuuden kannalta kuvaavat toimintaa. (Soili Saikkonen, 2010: 47.)

Hallinnon innovatiivisuutta mittana ovat eri kriteerit, joita on viisi. Joista on ainakin tärkeä järjestelmällinen kokeilutoiminta unohtamatta rakentavaa esimerkkiä oppia ottamalla. (Risto Harisalo, 1995: 112–114.)

#### **5.4. SWOT – esimerkki yhteistyöalueelta**

Positiiviset asiat eli vahvuudet ja mahdollisuudet innovaatioiden osalta liittyvät organisaatiomuutokseen, ja erityisesti alueellisuuteen liittyen vahvuuksina voidaan pitää koko innovaatiojärjestelmän tutkimista ja kehittämistä, monipuolista osaamista ja kouluttautumista, lisäksi Vaasa on vireä ja vetovoimainen sekä monialainen kaupunki. Vetovoimaisuus antaa kaupungille mahdollisuuksia tulevaisuudessa. Laihia ja Vähäkyrö ovat pienempiä paikkakuntia Vaasan lähellä, joten on luonnollista, että nämä paikkakunnat liitetään johonkin Seinäjoen aluetta suurempaan eli Vaasan kaupunkiin, ikään kuin metropoliin, vaikka Suomessa ei ole varsinaisesti metropolin kokoisia alueita. Mahdollisuuksia antaa myös fokusoitunut kilpailukyky tai jokin strategia tai sen osa muun muassa elinkeinostrategia, ja erityisen vahva asema kaikin puolin. (Soili Saikkonen (toim.), 2010: 48.)

Negatiiviset asiat eli heikkoudet ja uhat yhteistyöalueella ovat seuraavanlaisia. Heikkouksia tiedetään esimerkiksi olevan epäselvissä rooleissa ainakin alueellisten

toimijoiden kesken, etenkin TKI – toiminnassa eli tutkimus-, kehitys-, ja innovaatiotoiminnassa on roolien lisäksi profiilit selkiytymättömiä jossain määrin muun muassa koulutuspolitiikkaan osallistuminen on myös heikkoa, siksi edustustehtäviin kaivataan lisää mahdollisia edustajia jopa koko valtakunnan tasolla. Vaasassa on panostettu tutkimukseen ja kehitystyöhön, mutta toisaalta siihenkin työhön tarvitaan lisää henkilöstövoimavaroja. Uhkana on työtekijöiden ja yksilöiden heikko koulutustaso varsinkin pienillä paikkakunnilla, missä ei ole asiantuntijuuden tarvetta niin paljon kuin suuremmalla paikkakunnalla esimerkiksi niin kuin Vaasassa. Yliopiston toiminnat kehittyvät kovaa vauhtia eteenpäin, jolloin yksittäisten kuntien ammattitietojen ja -taitojen taso voi jäädä jälkeen. Taloudellinen tilanne ajaa kaikki asiat muutokseen, mistä on seurauksena muun muassa yhteistyöalue organisaatiotasolla. Se tarkoittaa koko valtion, mutta myös kuntatason taloudellista tilannetta, jolloin rakennekehitys aiheuttaa muutoksen. Pitkälle vietyinä, se tarkoittaa koko maakunnan jakautumista. (Soili Saikkonen, 2010 s. 48.)

## 6. TULOKSET

Kyse on vastaajien tuntemuksista, kokemuksista, tietämyksestä ja tahdosta kertoa asioista omin sanoin, joista nyt on tehty yhteenveto. Periaate on se, miten tutkimuksen tekijä itse kokee ja antaa asioille, käsitteille ja tuntemuksille painoarvon teorian valossa. Palautteiden antamista voidaan pitää myös puhumisen tarpeen purkautumiskeinona, jolloin vastaajat voivat olla jälkeensä hyvillä mielin, kun he ovat saaneet sanottavansa sanotuksi. Toimintaa voidaan pitää asioiden keräämistä roskasäiliöön, missä haastattelija ja tutkimuksen tekijä ottavat ne vastaan, ja ottavat talteen erityisesti kaikki parhaat ideat jatkotoimenpiteitä varten. Huomioitavaa on, että tavallisesta työntekijästä voi tulla joskus myöhemmin yrittäjä eli oman yrityksen toimitusjohtaja.

### 6.1. Olettamukset teoriassa

Terveysalan organisaatiot Vaasan ja Laihian sekä Vähäkyrön alueella ovat kokeneet merkittävän muutoksen yhdistyessään. Vaasaan on liittynyt sekä Vähäkyrö että Laihia. Muutos on tuonut kehityksen, siten, että erikoissairaanhoido toimii nykyisin Vaasassa. Laihia on keskittynyt pelkästään ennaltaehkäisevään perusterveydenhuoltoon. Hyvinvointialan kehitykseen on vaikuttanut kaupungistuminen eli ihmisten maalta kaupunkiin muutto, jolloin palveluja ei pienillä paikkakunnilla kuten Laihialla ja Vähäkyrössä enää niin paljon tarvita. Palvelujen laatua kuvaa jatkuva parantaminen, jolloin yliopistokaupungissa Vaasassa on paremmat mahdollisuudet kehityksen etenemiselle, syynä ovat tehokkuus ja taloudellisuus. Voimavarat on sijoitettava tutkimukseen ja tuotekehitykseen. Tässä työssä suositetaan terveystalouden yksityistämistä, jolloin se olisi vähemmän universaalia. Organisaation emokaupungilla on korkeampi tai laajempi ammattitaito kuin pienillä kunnilla. Erikoissairaanhoido on nyt Vaasassa, koska se on kannattavampaa. Tietohallinto yhdistää organisaatiossa yhteistyö alueen eri kuntia. Kuntayhtymällä voi olla jäsenkuntia, mitkä lisäävät toiminnan kannattavuutta, ja se on myös voimavaroja säästävää.

Kansalaisilla on oikeus vaikuttaa demokraattisesti, ja ostaa palveluja ansio – ja omaisuustuloilla. Innovaatiopolitiikka vaatii aina ymmärrystä ja aktiivista

demokraattista dialogia muutosjohtamisessa, sitä ennen, sen aikana ja sen jälkeen unohtamatta laadullisia asioita kuten viihtymistä. Ajattelun juurruttamisessa työntekijöiden mieliin, ihmisille pitää muodostua alueintressi, jolloin kyse on myös työn tuottamisesta ja tietysti ihmisten jäämistä tai muuttamista Vaasaan tai Laihialle.. Innovaatiokeskittymät sijaitsevat aina suurissa kaupungeissa ja työn tekemiseen liittyen yhteydet sinne ovat välttämättömät. Innovaatiotoiminta on aina muutosmyönteistä ja muutoskyvykästä, jolloin muutoksista tulee todellista. Teoriassa innovaation kuvaamista voidaan toteuttaa diffuusion eli tässä tapauksessa tiedon kulkemisen kautta liittyen innovatiiviseen osallistumiseen, sitoutumiseen, luottamukseen ja työhyvinvointiin sekä muutokseen. Muutos on ollut tässä tapauksessa tilasta toiseen siirtymistä etenkin jos henkilökuntaa on mennyt työhön Vaasaan. Toiminnallinen tehokkuus on pysyväluonteista ja jatkuvaa, mutta tulevaisuudessakin uudistuksia kaipaavaa. Henkilöstön on sopeuduttava muutokseen ja korjaavat toimenpiteet voivat olla kuormittavia, jos prosessit muutoksessa ovat radikaaleja. Henkilöstön on muutettava asenteita ja käyttäytymistä usein muutoksen eli yhteistyöalueen syntymisen jälkeen pysyvästi, sitä voidaan hallita osallistumalla vuorovaikutteiseen keskusteluun laajassakin mielessä. Osaamiseen liittyy muutoksen kohteeksi joutuminen ainakin jollakin yksinkertaisella tavalla, mutta jos työntekijät eivät kiinnostu tarpeeksi, he eivät voi osallistua ainakaan kaikilta osin kokonaisvaltaisesti sellaiseen toimintaan. Mahdollistava byrokratia on tuloksellisuutta, ja se auttaa kaikkia työntekijöitä hallitsemaan työtehtävät muutoksessakin.

Pehmeän henkilöstöjohtamisen ansiosta henkilöstö saa joustavan työotteen asioihin, mikä mahdollistaa työntekijöiden adaptiivisuuden eli sopeutuvuuden muutosdynamikassa esimerkiksi palaverissa, kokouksissa ja kehityskeskusteluissa hierarkiassa ylemmän henkilön kanssa demokraattisesti tai jopa tasa-arvoisesti, myös kuuntelemalla. Yhteistyötä demokraattisesti voidaan tehdä myös tiimeissä ja työryhmissä myös esimiehen johdolla. Näin saadaan palaute työntekijöiltä, mikä on käsiteltävä esimerkiksi ulkopuolisen henkilön turvin. Palautteista voi löytyä pullonkauloja jatkokäsittelyä varten. Nämä vaikuttavat työpaikan luottamussuhteisiin ja sitoutumiseen työtehtäviin ja organisaatioon sekä työhyvinvointiin ja muutokseen, mutta ne voivat vaikuttaa myös yrittäjyyden aloittamiseen. Yksilön työuraan vaikuttaa

vaihtelevuus, eheys ja merkitys sekä itsenäisyys. Nämä ovat yhteydessä työmotivaatioon ja työrooleihin. Elämänhallinta vaikuttaa työuraan kuten myös itsetuntemus ja ympäristönhallinta. Yksilöt hallitsevat muutosta epävarmuuden sietokyvyn avulla, välttämällä konflikteja. Tietoyhteiskunnassa pitää hallita tekniikkaa, kouluttautua ja olla asiantuntija myös erikoistehtävissä. Pelko työtehtävien tai työpaikan menettämisestä saa ihmiset kouluttautumaan lisää, eivätkä työsopimukset nykyisin ole välttämättä aina eläkeikään saakka kestäviä samassa työtehtävässä tai työpaikassa. Ihmisten tarpeet perustuvat työkykyä ylläpitäville toiminnoille, tarpeiden tyydyttyminen poistaa työstressiä ja työuupumusta. Innovatiivisuus voi auttaa olemaan aktiivinen ja siitä saa uusia ideoita sekä silloin voidaan kyseenalaistaa rutiineja. Tavoitteiden ja päämäärien työyhteisössä pitää olla jokaiselle henkilökohtaisesti asetettuja. Innovatiivisuus voi olla reaktioita, affektiivisuutta tai konkreettisia yllykkeitä, mutta myös itseohjautuvuutta. Toimintaympäristön väestönkehitys asuinpaikan vaihdon takia voi esimerkiksi luoda paineita sosiotekniselle muutokselle. Ihmisen suhde muutokseen vaikuttaa Erik H. Eriksonin kehityskriisien varhaiset ratkaisut, se säteilee luottamukseen, sitoutumiseen, työhyvinvointiin ja innovatiivisuuteen sekä osallistumiseen ikuisiässä samantapaisissa tilanteissa tai tunteissa. Organisaatiokulttuurikin vaikuttaa ihmisiin ja työhön.

## **6.2. Yhteenveto vastaajien palautteista**

Tässä tutkimuksessa on etsitty terveystoimen työntekijöiden sekä alaisten että esimiesten osallistuvaa innovatiivisuutta ja sitoutumista sekä luottamusta ja hyvinvointia työssä, lisäksi on tarkasteltu ja analysoitu muutosta. Muutos on johtunut organisaatiomuutoksesta ja muutos on tuottanut yhteisen yhteistoiminta – alueen Vaasan, Laihian ja Vähäkyrön alueille. Haastatteluaineisto sisältää yhteensä kahden eri kunnan Laihian ja Vähäkyrön työntekijöiden vastauksia eli palautteita tilanteesta, kun muutoksesta on kulunut jo jonkin aikaa. Analyysi on tehty eri tehtäviä hoitaville työntekijöille, mutta palautteet on kerätty tai niin sanotusti poimittu ja eritelty tuloksien tapaan yhteen ja analysoitu.

Tutkimus vahvistaa olettamuksia eli teemoja tukevia teorioita että, osallistuvaan innovatiivisuuteen tarvitaan nykyään uusien ideoiden hyödyntämistä eli taitoa, kouluttautumista, tietoa, tiimityötä ja toisten ihmisten ja asioiden kuten muutoksen ymmärtämistä sekä kokemusta edellä mainituista asioista. Näitä tilanteita kuvaavat otsikot kuten kehityskeskustelut, roolit, edustaminen, asiantuntijuus ja osaaminen sekä sosiaalisuus. Näihin vaikuttavat diffuusio, organisaatiokulttuuri, yksilöllisyys ja voimauttava kyky. Palautteiden avulla saadut mielipiteet ja ideat on tarkoitus ottaa käyttöön, koska niitä tarvitaan työelämässä tutkimuksen mukaan sekä työntekijöiden että potilaiden tai asiakkaiden kannalta katsottuna. Taustalla piilevät psykologiset ihmisen elinkaaren ratkaisut tai kriisit tietynlaisilla ulottuvuuksilla erityisesti tiettyyn aikaan ja ikään tai elämäntilanteeseen liittyvät mahdollisuudet aiheuttavat muutosvastarintaa, mikä vaikuttaa sitoutumiseen, luottamukseen ja hyvinvointiin työssä muutoksen aikana ja vielä sen jälkeenkin. Tutkimuksessa siteerataan pehmeään henkilöstöjohtamiseen näiden edellä mainittujen asioiden vuoksi. Sillä saadaan aikaan joustava ote asioihin henkilöstön kannalta, silloin työntekijöistä tulee adaptiivisia eli sopeutuvaisia muutokseen esimerkiksi palavereissa ja kokouksissa sekä kehityskeskusteluissa hierarkiassa esimerkiksi ylemmän henkilön kanssa ainakin demokraattisesti ja tasa-arvoisesti, mutta se vaikuttaa myös yksinkertaisesti kykyyn kuunnella toista ihmistä.

Esimiesten mielestä:

Innovatiivista osallistumista on ollut projekteissa kehittämistehtävien kautta työn ohella. Työtä tehdään yhdessä ja istutaan kokouksissa, tarkoitus on yhdessä ja yksin pohtia, miettiä ja sopia käytäntöjä perustyötä varten positiivisella mielellä keskiarvolla 8,5. Toisaalta aika, palkkiot ja aloitteet sekä lääkärit lisäävät osallistumista. Kaiken kaikkiaan myönteistä suhtautumista oli ainakin luovuuteen suhtautumisessa. Esimiehet olivat hyviä ideoimaan ja niistä annettiin monta hyvää esimerkkiä, joten sen asian merkitys tiedettiin.

Sitoutuminen: Työhön suhtauduttiin myönteisesti, koska työ on realistista, tärkeää, voimaa antavaa ja merkityksellistä sekä 3 työntekijää koki pitävänsä työstä keskiarvolla 9,2. Vuorovaikutus/palautteet, haastava työ, koulutus ja kehittäminen motivoivat

työntekoon. Vastauksia ei saatu esimiesten tunteista, tavoista tai ajatuksista. Työpaikan sijainnin kriteerit olivat mielenkiinto, sattuma tai asuinpaikka sitoumuksella. Työhön sitoutumista edistävät myös sopeutuminen, mahdollisuudet, haasteet, luovuus ja ideat, sekä näiden lisäksi TYKY – toiminta, tasa-arvo, palautteet ja ajan käyttö.

Luottamus: Arvot työpaikalla ovat hyvin hoidettu asiakas ja miettiminen. Päämäärät ovat kuulluksi tuleminen, tavoitteet, aikajohtaminen, hoitotakuu ja yrittäminen. Esimiesten mielestä luottamukseen ei kuulu pelkoa, vaan luottamusta on yhteinen ymmärrys, asiallisuus, positiiviset ihmissuhteet ja toiminta-ohjeiden noudattaminen. Luottamuksen tila arvioitiin hyväksi.

Työhyvinvointi: Toiveena olisi saada omia ideoita käyttöön, mutta muuten esimiehet eivät oikein tienneet työilmapiiristä mitään, ja ilmassa oli kysymysmerkkejä. Työhyvinvoinnin keskiarvo on 7,85, sekä taustalla on ollut muutosvastaisuutta.

Muutos: Parannuskeinoina asiaan kuin asiaan päätettiin ehdotella, mieltä ja osallistua enemmän kokouksiin. Kehitettävää löytyi työajoista, työtahdistä, työnkierrosta, rohkeudesta, henkilöstömitoituksesta, TYKY – toiminnasta ja muutosvastaisuudesta, lisäksi haluttiin pitää foorumi. Johtaminen ja sen kulttuuri on ollut terveysalalle sopivaa ja oikeanlaista, mutta kaipaamaan jäätin rajojen selkeyttä, oikeuksia ja innovatiivisuutta. Muutoksen aiheuttamiin tilanteisiin ja muutenkin osallistumiseen halutaan lisätä kannustusta periaatteisiin, samoja toimintatapoja tai saada käyttää omaa persoonaa ja omia käytöstapoja, lisäksi halutaan enemmän keskustella ja olla oma-aloitteisia. Merkintöjä halutaan aloitevihkoon kaikista ideoista. Koko muutoksen keskiarvo on ilman luottamusta  $25,55/3=8,51$ .

Alaisten mielestä:

Innovatiivinen osallistuminen on alaisten mielestä yksinkertaisempaa: Se on kuin arjesta selviytymistä, mutta se on myös työryhmätyöskentelyä, missä kerrotaan omia ajatuksia, mutta erityisesti se on perehtymistä ja opettelua. Asioita tehdään silloin toisin kuin ennen, mikä on joskus hankalaa, koska kiire häiritsee. Alaisilla on innokkuutta osallistumiseen nähden, mutta innovatiivisuudesta olisi hyvä saada lisää tietoa tai

ainakin sitä voi ehkä opetella tai kokeilla. Se on myös yrittämistä kaiken kaikkiaan, ja siitä saadaan keskiarvo 6,5. Luovuus liittyi alaisten mielestä lähinnä työntekoon eikä niinkään omaan ideointiin. Luovuus voi olla esimerkiksi selkeitä työmenetelmiä. Innovaatioista alaisetkin keksivät useita käyttökelpoisia esimerkkejä, monet näistä voidaan toteuttaa luennoimalla kyseisistä aiheista esimerkiksi potilaille. Alaiset jakoivat työilmapiiristä mielipiteet kahtia, koska noin puolet jätti vastaamatta. Kannanottoja kehittämisestä ja osallistumisesta innovaatiotoimintaan:

Ei vastausta /3 hlö, hyvä asia /6 hlö, en tiedä tai vaikea ilmaista/ vastasi muutama hlö.

Sitoutuminen: Alaiset kokivat työn omaksi ja tunsivat vetoa työhön keskiarvolla 6,9. Vuorovaikutus tai palaute potilailta, auttaminen, suvun perinteet eli hoitoala ja työn tulos motivoivat joitakin alaisia tekemään hoitotyötä. Noin puolet kertoi sitoutumisen liittyvän elämään: Tragedia, onni, kohtalo, usko, samaistuminen, sosiaalisuus, tuloksenhakuisuus ja vakavamielisyys. Työpaikan sijaintiin vaikutti asuinpaikka, tuttuus ja turvallisuus. Sitoutumista edistävät työkaverit, joustavuus, elanto, tyytyväisyys, varmuus, tuttuus, tuki ja auttaminen, työpaikan sijainti, työkalut, ohjeet ja toimivuus sekä mielekkyys, työympäristö, samanlainen koulutus/päämäärät ja työ sopimukset, lisäksi vastuunotto, jaksaminen, kannustaminen, pysyvät hoitopolut, TYKY - asiat, työnkierto ja uudet työntekijät.

Luottamus: Alaiset myöntävät, että harvoin alaisten mielestä mikään asia etenee. Arvot työpaikalla ovat hyvinvointi, eettisyys, ihmiskeskeisyys, palautteet omaisilta ja kuntalaisilta, jatkuvuus ja toimivuus sekä yleensä palveleminen. Luottamusta ovat avoimuus ja asiallisuus, spontaanisuus tai itsestänselvyys. Työasiat vastaan henkilökohtaisuudet tai persoonallisuus erityisesti kahden kesken vaikuttavat myös luottamukseen. Muita huomionarvoisia asioita olivat tasa-arvo eli demokratia, totuudenmukaisuus, kehittäminen & informaatio ja yleensä luottamus perustuu työn tekemiseen eikä siis sen tekemättä jättämiseen. Luottamuksen tila arvioitiin hyväksi ja työhyvinvoinnin keskiarvo on 8 sekä taustalla on myös ollut kielteistä asennetta muutokseen eli muutosvastarintaa.

Työhyvinvointi: Esimiehet olivat olleet alaisten mielestä avoimia, myönteisiä ja

lämpimiä.

Muutos: Parannuskeinot liittyivät luonteenpiirteisiin, asenteisiin, yhteydenpitoon ja työalueisiin tai työpisteisiin. Kehittävää koulutusta haluttiin lisää tai ainakin sellaisen tarjoamista. Lisäksi haluttiin enemmän osallistujia ryhmittöihin, opastusta, työn keventämistä esimerkiksi lisäämällä henkilökuntaa ja enemmän oikeuksia. Johtamista on luonnehdittu eri tavoin, mutta yhtenäistä sille on ollut toimimattomuus, epämukavuus esimerkiksi luottamuksen puute tai sekavuus, näiden lisäksi johtaminen on alaisten mielestä hyvin yksinkertaista. Palaverit, resurssit eli henkilöstön liikuttelu ja sujuvuus ja motivaatio sekä porkkanat lisäävät osallistumista alaisilla. Muutoksen keskiarvo on  $21,4/3=7,1$ .

Lisätään virkistäytymistä, esittelyä, viestintää ja opastusta sekä koulutusta. Palaverit, resurssit eli henkilöstön liikuttelu ja sujuvuus ja motivaatio sekä porkkanat lisäävät osallistumista alaisilla.

## 7. JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämän tutkimuksen mukaan yhteistoiminta – alueella sekä esimiehet että alaiset tarvitsevat enemmän aikaa innovatiivisuuden kokemiseen ja sen työstämiseen. Innovaatiotoimintaa voidaan tarvittaessa harjoittaa erityistilanteissa TYKY – toiminnassakin. Päivittäisistä rutiineista poikkeamista voisi olla enemmänkin. Tosiasia on, että kaikki uusi saattaa herättää kielteisiä vieraantumisen tunteita, mikä näkyy muutosvastarintana.

Esimiehillä pelkkä myönteinen suhtautuminen luovuuteen ei ole riittävä, vaan mukaan tarvitaan luovuutta elävöittävää toimintaa, tätäkin voidaan tehdä TYKY – toiminnan kautta. Sitoutuminen oli heille melkein sama kuin itsensä kehittäminen työpaikkaa hyväksi käyttäen muun muassa erilaisten kurssien ja koulutuksien avulla. Lisäymmärrystä tarvittaisiin emotionaalisen avautumisen yhteydessä varsinkin, jos sitä tapahtuu yleisissä palavereissa tai kokouksissa, nyt esimiehet ovat olleet liian pidätyskykyisiä tunteiden osalta. Usko hyvyyteen pitää luoda esimiehille luottamuksen parantamiseksi, koska vastauksista tuli joidenkin kohdalla ilmi uskaltaminen.

Alaisilla luottamus on yhteydessä arvovaltaisuuteen sekä yksilö – että tehtävätasolla etenkin hyvän työn tekemiseen, mutta vastausten perusteella hyvinvointi liittyi enemmänkin esimies – alaissuhteisiin. Alaisille muutos tarkoittaa siirtymistä entistä parempaan tilanteeseen. Näin on ainakin potilaiden kannalta, koska Vaasassa he tulevat hyvin hoidetuiksi, vaikka matka hoitoon on pitempi kuin ennen. Jos jollakin hoitajalla on erikoissairaanhoitajan tai AMK – sairaanhoitajan tutkinto, ei niille ole luultavasti enää tarvetta Laihialla eikä Vähäkyrössä, koska Vaasassa on nykyisin erikoissairaanhoito.

Esimiehet ovat suhtautuneet muutokseen alaisia paremmin keskiarvon perusteella, heillä on usein korkeampi koulutus ja he ovat hierarkiassa ylempänä, heidän käsissään ovat monet ratkaisut.

Innovatiivisuus ja luovuus ovat avaimet uusiin asioihin ennen muutosta ja sen aikana.

Sitoutuminen tarvitsee luottamusta ja luottamus saa aikaan sitoutumisen, mutta luottamus ja sitoutuminen rakoilevat aina muutoksessa. Työhyvinvointiin auttaa onnistuneet valinnat ja ratkaisut sekä riittävä ja laadukas vapaa-aika. Jos oma asenne tai suhtautuminen on realistista ja positiivista asioihin, ovat ihmiset yleensä oikeassa, koska positiivisuus ja oikeat asiat vievät eteenpäin elämässä.

## Lähdeluettelo

- Aarnikoivu, Henrietta ( 2011 ). *Aidosti hyödyllinen kehityskeskustelu*. 2. painos. Hämeenlinna: Kariston kirjapaino Oy.
- Arnold, J with Silvester, J., Patterson, F., Robertson, I., Cooper, C. & Burnes, B ( 2005 ). *Work Psychology. Understanding Human Behaviour in the Workplace*. 4. painos. Spain: Matey Cromo.
- Autio, Tommi ( 2010 ). *Osallistuva työyhteisökeskeinen tarjoustoiminta Osaat – hankkeen loppuraportti. Työtieteen hankeraportteja*. Nro 27. Julkaisematon. Oulun yliopisto.
- Drucker, Peter F. ( 2008 ). *Voittoa tavoittelemattoman organisaation johtaminen. Käytäntö ja periaatteet*. Hämeenlinna: Kariston kirjapaino Oy.
- Harisalo, Risto ( 1995 ). *Kunnallishallinnon innovatiivisuus. Tutkimus innovatiivisten kuntien tunnistamiseksi*. A7. Julkaisematon. Tampereen yliopisto.
- Heikkilä, J., Heikkilä K. ( 2007 ). *Voimaantumisen työyhteisön haasteena*. 1. – 2. painos. (2007) Werner Söderström Osakeyhtiö.
- Heikkilä, K ( 2002 ). *Tiimit – avain uuden luomiseen*. Helsinki: Kauppakaari & Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Heikkinen- Moilanen, R. & Inkinen, S. ( 2011 ). *Sanoja ja tekoja. Dynaamisen aluekehityksen haasteita ja tulevaisuudenkuvia*. Tampere: Lapin yliopistokustannus Juvenes Print.
- Isoherranen, K., Rekola, L. & Nurminen, R. ( 2008 ). *Enemmän yhdessä – moniammatillinen yhteistyö*. Helsinki: WSOY.
- Isokorpi, Tiia ( 2006 ). *Napit vastakkain. Ristiriidat, rajat ja ratkaisut*. Juva: PS-kustannus WS Bookwell Oy.
- Joutsenkunnas, Tapio (1989). *Esimiestyö palveluyrityksessä*. 1. – 7. painos. Espoo: Weilin+Göös kirjapaino. Amer – yhtymä Oy.
- Juuti, Pauli ( 2006 ). *Organisaatiokäyttäytyminen*. Aavaranta-sarja. Helsinki: Otavan kirjapaino Oy.

- Krech, D., Crutchfield R.S. & Ballachey, E.L ( 1962 ). *Individual in society: A textbook of social psychology*. U.S.A.: University of California
- Keski-Luopa, Leila ( 2001 ). *Työnohjaus vai superviisaus, työnohjausprosessin filosofisten ja kehityspsykologisten perusteiden tarkastelua*. Oulu: Kirjapaino Kaleva Oy.
- Klemi, Matti ( 1995 ). *Kurre ja me. Malli osallistavasta johtamisesta*. Helsinki: Painatuskeskus Oy.
- Kosama, Tiina ( 1990 ). *Alueellinen demokratia kuntasuunnittelussa*. Espoo: Teknillinen korkeakoulu.
- Laakkonen, Arja ( 2004 ). *Hoitohenkilöstön ammatillinen kasvu hoitokulttuurissa*. Tampere: Tampereen yliopistopaino Oy Juvenes Print Oy.
- Iiri, Ranta toimittanut ( 2011 ). *Sairaanhoitaja asiantuntijana*. Teoksessa: *Hoitotyön vuosikirja, 19*. Toim. Iiri Ranta. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Lehto, J., Kanaoja, A., Kokko, S. & Taipale, V. ( 2001 ). *Sosiaali - ja terveydenhuolto*. Helsinki
- Meklin, P. & Martikainen, J – P. ( 2003 ). *Kuntakonserni johtamisjärjestelmänä. Käytäntöjä ja kehittämistarpeita*. Acta nro.153. Helsinki:Kuntatalon paino.
- Nenonen, S. & Tanskanen, I. ( 2007 ). Raportteja 62. *Työtä, tietoa ja tutkimusta tänään – innovaatioita tulevaan. Turun ammattikorkeakoulun FUTIS-tutkimusohjelman ( Future Work and Innovative Service )* avausjulkaisu. Turku: Turun AMK.
- Peltonen, Tuomo ( 2007 ). *Johtaminen ja organisointi. Teemoja, näkökulmia ja haasteita*. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy.
- Rehnström, Peter ( 1989 ). *Aloitetoiminnan kehittäminen*. Helsinki: Teollisuuden kustannus Oy.
- Ruohotie, P. & Honka, J. ( 1999 ). *Palkitseva ja kannustava johtaminen*. Helsinki: Business Edita.

- Ruohotie, Pekka ( 1999 ). 1.– 2. painos. *Oppiminen ja ammatillinen kasvu*. Juva: Werner ja Söderström Osakeyhtiö.
- Saikkonen, Soili ( 2010 ). *Osaavaa työvoimaa ja aluekehittämistä*. 20, 22. Lahden ammattikorkeakoulu, sarja C, artikkelikokoelmat, raportit ja muut julkaisut, osa 67. Tampereen yliopistopaino.
- Stenvall, J., Majoinen, K., Syväjärvi, A., Vakkala, H. & Selin, A. ( 2007 ). ” *Mees romppeines siihen* ” *Henkilöstövoimavarojen hallinta ja muutoksen johtaminen kuntafuusiassa*. Lapin yliopisto, Suomen kuntaliitto, Työsuojelurahasto. Helsinki.
- Stenvall, J., Majoinen, K., Syväjärvi, A. & Vakkala, H. Lapin yliopisto ( 2008 ). 1. painos. ” *Kun romppeet ovat paikoillaan* ” *Onnistunut kuntafuusio – pehmeä vai kova henkilöstövoimavarojen johtaminen?* Helsinki: Kuntatalon paino.
- Stenvall, J. & Virtanen, P. ( 2007 ). *Muutosta johtamassa*. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Syvänen, S., Kasvio, A., Loppela, K., Lundell, S., Tappura, S. & Tikkamäki, K. ( 2012 ). *Dialoginen johtaminen innovatiivisuuden tekijänä. Tutkimusohjelman teoreettiset läh-tökohdat, tutkimuskysymykset ja toteutus*. Helsinki: Työterveslaitos.
- Ukkonen, Otto Amer-Yhtymä Oy ( 1989 ). *Esimies-alais-keskustelu*. Espoo: Weilin+Göös kirjapaino.
- Vahtera, J. & Pentti, J. ( 1995 ). *Voimavarat, terveys ja työelämän murros. Työ ja ihminen, tutkimusraportti 7* Työterveyslaitos. Helsinki: Hakapaino Oy.
- Virtanen, P. & Stenvall, J. ( 2010 ). 2. painos. *Julkinen johtaminen*. Tallinna: Tallinna Raamatutrükikoda.

Wuori, O. & Ylönen, A. ( 1996 ). *Säästökirja. Kuntien talouskriisi ajan ja alueen ristikudoksessa. Tutkimuksia 211* hallintotiede 22. Vaasa: Vaasan yliopiston julkaisuja.

*Innovaatioputkesta yritystoimintaa - Cleantech - innovaatioiden kaupallistaminen. ( 2011 ) EAKR hanke A30069. Loppuraportti. Euroopan unioni, Euroopan aluekehitysrahasto A30069 Loppuraportti. Euroopan unioni, Euroopan aluekehitysrahasto 2007–2013. Green Net Finland ry. Printservice.*

Työterveyslaitos ( 2013 ). *Työelämän kehittäminen. Työhyvinvoinnin portaat.* [online][siteerattu 20.11.2013] Saatavana World Wide Webistä: <URL: <http://ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/Sivut/default.aspx>

Haastatteluaineisto ( luettavissa: 13.8.2012 ) . Sähköpostiviesti lähettäjä: Marja Naaranoja: paula.lehtovirta@student.uvasa.fi: VL *Interview 33 manager, VL: Here of the rest Osuva interviews, VL: Some more Osuva interviews and sharing files.* Vaasan yliopisto.

Johanna Jussila ( 2013 ). Vaasa-Laihia yhteistoiminta-alue. Saatavana World Wide Webistä: [http://www.vaasa.fi/Suomeksi/Sosiaali\\_ja\\_terveys/Vaasa-Laihia\\_yhteistoiminta-alue](http://www.vaasa.fi/Suomeksi/Sosiaali_ja_terveys/Vaasa-Laihia_yhteistoiminta-alue)

## LIITE 1: TUTKIMUSTEEMAT JA KYSYMYKSET

Osallistuvan innovaatiotoiminnan toteutuminen?

### a) Oma toiminta

1. Kuvailisitko osallistumistasi organisaation innovaatiotoimintaan tällä hetkellä; Millä tavoin se on osa työtäsi?
2. Minkälainen on oma suhtautumisesi innovaatiotoimintaan? Miten arvioit sen tärkeyttä osana työtäsi asteikolla 1-10?
3. Miten arvioit omaa luovuuttasi ja innovatiivisuuttasi ihmisenä ja työntekijänä/alaiset ja johtajana/esimiehet?
4. Miten luovuutesi pääsee mielestäsi esille nykyisessä työssäsi?
5. Voisitko kertoa jonkun esimerkin innovaatiosta, jota olet ollut mukana synnyttämässä täällä tulosalueellasi?
6. Miten yleensä toimit, jos mielessäsi on jokin työtä koskeva parannusehdotus?
7. Mitä kehitettävää näkisit oman työsi näkökulmasta organisaatiosi toimintatavoissa koskien innovaatioiden tuottamista?

### a) Innovaatiotoiminnan johtaminen

1. Kuvailisitko teidän organisaation johtamiskulttuuria?, Mitä kehitettävää siinä mielestäsi on? Johtajille: Kuvailisitko omaa johtamistapaasi?
2. Kuvailisitko sinun ja esimiehesi/alaiset ja alaistesi/johtajat välistä vuorovaikutusta; Mitä kehitettävää siinä mielestäsi on?
3. Miten kuvailisit työilmapiiriä organisaatiossasi?, Mitä kehitettävää siinä on?
4. Miten arvioit toimintaa (esimiestesi toimintaan liittyen/alaiset) koskien henkilökunnan mukaanottoa innovaatiotoimintaan?, mitä kehitettävää siinä on?
5. Miten johto tukee ja rohkaisee henkilöstöä osallistumaan innovaatiotoimintaan?/alaiset, Miten tuet ja rohkaiset henkilöstöä osallistumaan innovaatiotoimintaa?/johtajat. Mitä kehitettävää siinä on?
6. Miten sinä/johto suhtautuu kehittämisideoihin, joita kerrot?, Mitä kehitettävää tässä olisi?

7. Jos tavoitteena on lisätä henkilöstön osallistumista innovaatioiden synnyttämiseen, niin mitä mielestäsi tulisi tehdä, mitä pitäisi muuttaa?

#### Sitoutuminen

1. Miten suhtaudut työhösi tällä hetkellä ja mikä on sen merkitys elämässäsi?; Kuinka intohimoisesti suhtaudut työhösi asteikolla 1-10?
2. Mikä motivoi sinua tekemään juuri sitä työtä mitä teet?
3. Kerro ajatuksistasi, tunteistasi ja tavoistasi, joita kohdistat omaan työhösi?
4. Miksi työskentelet juuri tässä terveyskeskuksessa?
5. Koetko tekeväsi työtä yhteisesti sovittujen arvojen ja päämäärien saavuttamiseksi? Mitä nämä arvot ja päämäärät ovat?
6. Mikä mielestäsi edistää sitoutumista työhön?
7. Miten yhteistoiminta-alueella voitaisiin edistää työntekijöiden sitoutumista työhön?

#### Luottamus

1. Miten kuvailisit luottamusta työntekijän ja esimiehen välisessä suhteessa? Mitä luottamus on ja mistä se syntyy?
2. Minkälaiseksi arvioisit sinun ja esimiehen välisen luottamuksen tilan tällä hetkellä?
3. Mitkä tekijät mielestäsi edistävät työntekijän ja esimiehen välistä luottamusta, ja mitkä sitä vähentävät/alaisten mielestä ja heikentävät/johtajien mielestä?
4. Mitä kehitettävää em. suhteen on terveyskeskuksessa/alaisille osoitettu ja yhteistoiminta-alueella/esimiehille osoitettu?
5. Miten arvioisit työtovereiden/hoitohenkilökunta ja sinun/muiden johtajien/( = johtajille osoitettu kysymys) välistä luottamusta tällä hetkellä?
6. Mitkä tekijät sitä edistävät ja mitkä heikentävät sinun ja johtajakollegoiden välistä luottamusta? Entä työntekijän ja esimiehen välistä luottamusta?/johtajille
7. Mitä kehitettävää yhteistoiminta-alueella olisi em. asiassa?
8. Miten arvioisit työsi itsenäisyyttä ja miten sitä voisi mielestäsi lisätä?

#### Työhyvinvointi

1. Miten kuvailisit tämän hetkistä työhyvinvointiasi ja jaksamista?, Miten arvioisit sen asteikolla 1-10?
2. Mitä työhyvinvointia voitaisiin terveyskeskuksessa/alaiset ja yhteistoiminta-alueella/johtajat kehittää?

#### Muutos

1. Onko ylin johto kysynyt teiltä, miten sääntöjä kehitetään uudella yhteistoiminta-alueella? Jos ei kysynyt, olisiko pitänyt ja minkälaisissa asioissa?
2. Mikä oli hyvä toimintatapa muutoksessa/ vain johtajille?
3. Mikä muuttui, kun yhteistoimintaan lähdettiin? Oliko muutos positiivinen/negatiivinen?