

Tyhjä pää – avoin mieli

EI-TIETÄMISELLÄ ARVOSTAVAA VUOROVAIKUTUSTA

VANHUUS, VIISAUS JA ELÄMÄN VÄRIT

VALTION RAKENTEET MUUTTUVAT – SIELU SÄILYY

TYÖOLOTKIMUKSET: ONKO RUOHO VIHREÄMPÄÄ AIDAN TOISELLA PUOLELLA?





Tyhjä pää – avoin mieli

Sisällys

- 4 EI-TIETÄMISELLÄ ARVOSTAVAA VUOROVAIKUTUSTA
Ratkaisukeskeisessä vuorovaikutuksessa esimies tai työnhajaaja voi olla joko asiantuntija, tasavertainen keskustelija tai heittäytyä ei-tietämisen tilaan. Kyse on arvostavasta kohtaamisesta ja vuorovaikutuksen parantamisesta.
- 8 MISTÄ SYNTYY LUOVA TYÖOTE?
- 13 VANHUUS, VIISAUS JA ELÄMÄN VÄRIT
Rafael Wardille taiteilijan ammatti merkitsee etuoikeutettua pestiä, joka velvoittaa jakamaan lohtua niille, joilla asiat eivät ole yhtä hyvin.
- 16 VALTION RAKENTEET MUUTTUVAT – SIELU SÄILYY
Valtionhallinto muuttuu ja uudistuu. Vaikka ydin pysyy, muutoksia tuovat niin sukupolvenvaihdos, rakenneuudistus kuin globalisaatio.
- 19 PALVELUNTUOTTAJAKOLUMNI | AVOIN PÄÄ – TYHJÄ MIELI
- 20 ONNISTUNUT MUUTOS VAATII ENNAKOINTIA
- 22 KIIRE KOETTELEE ILMAPIIRIÄ JA LUOTTAMUSTA
Valtion henkilöstö pelkää, että väkeä supistetaan nyt liikaa työmäärään nähden.
- 27 TYÖOLOTUTKIMUKSET:
ONKO RUOHO AIDAN TOISELLA PUOLELLA VIHREÄMPÄÄ
Vertailu osoittaa, miten työolot eroavat eri työnantajasektoreilla.
- 30 ONKO TYÖHYVINVOINTITYÖLLÄ VAIKUTUSTA?
- 34 PIDÄ MUISTISTASI HUOLTA!
Stressi, kiire, keskeytykset työssä, unenpuute ja työympäristölliset tekijät voivat aiheuttaa ongelmia muistamisessa.

TYÖOLOTUTKIMUSTEN KERTOMAA



22



37



40

- 37 SOVITTELUUN UUTEEN ALKUUN
Puhumattomuutta ja kärjistyneitä konflikteja voi ratkaista sovittelun avulla.
- 40 ESIMIEHEN ROOLI SELVÄKSI
- 42 LISÄÄ TYÖKALUJA HENKILÖSTÖMUUTOKSIIN
- 44 KAIKUJA

KAIKU-UIESTI on Valtiokonttorin Kaiku-palveluiden julkaisu, joka on suunnattu valtionhallinnon johdolle ja esimiehille, henkilöstö-, palkka- ja taloushallinnolle, työsuojelupäälliköille ja Kaiku-kehittäjille. Kaikki kunnossa -palvelut tarjoavat koulutusta, konsultointia ja hankerahoitusta työhyvinvoinnin ja riskienhallinnan kehittämiseksi valtionhallinnossa.

Julkaisija Valtiokonttori
PL 10, 00054 VALTIOKONTTORI
vaihe (09) 77 251, faksi (09) 7725 241
www.valtiokonttori.fi

Päätöimittaja Liisa Virolainen,
puh. (09) 7725 652, 050-405 8275

Toimitussihteeri Päivi Railotie,
puh. (09) 7725 8209

Toimittajat Pirjo Kuisma, Sami Moksunen,
Sari Okko, Päivi Railotie ja Auli Toivonen

Toimituksen sihteeri Kaija Paqvalin,
puh. (09) 7725 460

Palaute ja osoitteenmuutokset
kaija.paqvalin@valtiokonttori.fi

Kannen kuva Soile Kallio
Ulkoasu Jaana Viitakangas
Paino Finepress Oy, Turku

ISSN 1796-5225 (painettu)
ISSN 1796-5233 (verkkolehti)

Paperi Galerie Art Silk,
ympäristöstävällinen paperi ja tuotanto-
prosessi

TERVE!

”KÖYHÄT OVAT OSA RATKAISUA, EIVÄT ONGELMA”, toteaa Kofi Annan eräällä YK:n vuosituhattavoitteet videolla. Aivoni kääntävät sen automaattisesti muotoon: Henkilöstö on osa ratkaisua, ei ongelma. Tämän, kun saisi läpi!

Valtiolla on erittäin motivoitunutta, työhönsä ja sen tarkoitukseen sitoutunutta ja osaavaa henkilökuntaa, joka vaivojaan säästämättä on antanut työnsä ja työnantajalleen usein paljon enemmän kuin on kohtuullista odottaa. Miksi tätä sitoutumista, tietotaitoa ja kokemusta ja niistä syntyneitä moninaisia näkemyksiä ei juurikaan hyödynnetä tässä historiallisessa muutosvyöryssämme kansallisella tai edes paikallisella tasolla?

Edes poliittisilla päättäjillä poliittisine avustajineen ei millään voi olla kaikkea sitä monipuolista tietämystä ja näkemystä, mitä onnistunut hallinnon reformi tarvitsee. Hallinnolla kokonaisuudessaan sitä vastoin on. Siksi juuri keskeneräisistä asioista täytyy keskustella myös sellaisilla areenoilla, joilla erilaiset äänet tulevat kuulluiksi ja huomioituksi. Yksiäänisyyden doktriini herättää lähinnä vastenmielisyyttä myös niitä asioita kohtaan, joiden perustelut ovat yleisesti ymmärrettyjä. Syntyy myös turhaa vastakkainasettelua, esimerkiksi eri virastojen ja maantieteellisten alueiden välillä, vaikka kyse lienee pohjimmiltaan muusta kuin halusta leimata 90 % kauniista maastamme asuinkelvottomaksi. Veikkaan, että villakoiran ydin löytyy arvostuksesta – sen osoittamisesta ja osoittamatta jättämisestä – puolin, jos toisinkin.

Jos tapahtuisi ihme, pysäyttäisimme muutosmylläkän hetkeksi ja rauhoittaisimme pohtimaan, mitä tärkeitä arvoja ja odotuksia kukin liittyy hyvinvointivaltioon, julkiseen hallintoon yleisesti ja valtiohallintoon erityisesti, oman virastonsa perustehtävään sekä lähityöyhteisönsä ja omiin tehtäviin. Jos tapahtuisi vielä suurempi ihme, loisimme katseemme tulevaisuuteen, istuisimme saman nuotion ääreen ja kuulisimme, mitä kukin horisontissa näkee. Pistäisimme pököä pesään ja pitäisimme sekä tulta että keskustelua yllä, kunnes ymmärtäisimme toistemme arvostuksia ja visioita ja loisimme riittäviä yhteisiä mahdollisuuksia lähteä eteenpäin. Hakisimme ”sitä hyvää tarkoitusta, arvoa tai unelmaa, jota puolustaessamme olemme päätyneet osin toisiamme vastaan”. Kättelisimme, kumartaisimme ja jatkaisimme kukin oman sarkamme kyntämistä hieman keventyneinä ja vähän suuremmalla ymmärryksellä kokonaisuudesta ja sen suunnattomasta monimuotoisuudesta.

Työelämä, johon nuoret pelkäävät tulla, ja josta vanhemmat halajavat vapaalle, joutaa perusteelliseen arvoremonttiin. Meillä on yllin kyllin tutkimuksellista ja lukuisissa työelämän kehittämiseen tähtäävissä ohjelmissa tuotettua tietoa esimerkiksi kestävästä eläkepolitiikan kaipaamasta suunnasta ja keinoista taivaltaa sitä kohti. Kyllä puhettakin aiheesta tähän maahan mahtuu, mutta nyt tarvitaan ennen kaikkea käytännön toimia ja toteuttamista niin suurissa muutoksissa kuin jokapäiväisessä arjessa. Perusresepti on hyvin yksinkertainen: ajatellaan ihmisiä ja ollaan ihmisiksi ihmisille ihmisten kanssa.

Houkuttelevan työelämän arjen toteuttamiseen tarvitaan ennen kaikkea ylintä johtoa. He tarvitsevat avukseen jokaisen yksittäisen esimiehen ja työntekijän.

Tehdään töitä ilolla ja antaumuksella. Relataan ja levätään riittävästi. Kuullaan toistemme näkökulmia, arvostetaan toistemme kokemuksia, rohkaistaan ja tuetaan toisiamme ja etsitään ratkaisuja, joissa kaikki voittavat. Se, kun on myös mahdollista.

Työhyvinvointi – ja hyvä työelämä – on tahdon asia.



Liisa Virolainen



KUVA SOILE KALLIO

Ei-tietämisellä arvostavaa vuorovai

Ratkaisukeskeisessä vuorovaikutuksessa esimies tai työnohjaaja liikkuu joustavasti kolmella eri tasolla. Hän voi olla joko asiantuntija, tasavertainen keskustelija tai heittäytyä ei-tietämisen tilaan. Kyse on arvostavasta kohtaamisesta ja vuorovaikutuksen parantamisesta.

TEKSTI SARI OKKO | KUVA STUART O'SULLIVAN/FANCY/FENNOPRESS

Ihmiset haluavat tulla kuulluiksi ja kokea olevansa arvostettuja. Ratkaisukeskeisessä vuorovaikutuksessa kunnioitetaan olemassa olevaa hetkeä ja siinä läsnä olevia.

NOT-KNOWING POSITION ON yksi ratkaisukeskeisen vuorovaikutuksen tärkeistä välineistä. Suomennettuna puhutaan ei-tietämisen tasosta, avoimesta tilasta tai tyhjästä päästä. Yleisimmin käytetty termi on ei-tietämisen taso.

Ratkaisukeskeisen vuorovaikutuksen taustalla on terapia-työskentelystä peräisin oleva perusfilosofia. Sen mukaan asiakas tietää itse parhaiten ja on oman elämänsä asiantuntija. Terapeutti ei olekaan tilanteessa keskustelun ainoa, eikä ainoastaan, asiantuntija.

”Oleellista on kohdata ihmiset arvostavasti, ilman ennakkoluuloja. Ratkaisukeskeisessä vuorovaikutuksessa asiantuntijalla ei ole ennakkokäsitystä asiakkaan ongelmasta eikä valmista ratkaisua siihen”, työyhteisökehittäjä Anneli Litovaara TaitoBa Oy:stä korostaa.

kutusta

”Vuorovaikutus perustuu tasavertaiseen keskusteluun, jossa avoimilla kysymyksillä jäsenetään ongelmaa ja sen rinnalle voimavaroja. Samalla rakennetaan yhteistyössä tulevaisuuden toivetilaa: mitä halutaan ongelman tilalle?”

Ajattelutavasta on hyötyä missä tahansa ihmisten välisessä tilanteessa, niin esimiestyössä, työnohjauksessa ja työyhteisöissä kuin ystävien ja perheenjäsenten välillä.

Kolme positiota

Anneli Litovaara on kouluttaja, työnohjaaja ja työhyvinvointivalmentaja sekä ratkaisukeskeinen psykoterapeutti. Ajatuskuvio kolmen position hyödyntämisestä asiakastyössä hahmottui, kun hän 1990-luvun puolivälissä alkoi kouluttaa ratkaisukeskeistä työtapaa. Litovaaran koulutettavina oli ihmisiä, joilla oli vahva ammatti-identiteetti, esimerkiksi opettajia ja terveydenhuollon ammattilaisia.

”Heidän koulutuksensa perustuu tietämiseen ja asiantuntijuuteen, jonka perusteella heidän oletetaan tietävän asiat paremmin kuin asiakkaansa, antavan ohjeita ja neuvoja. Asiantuntijan rooli voi muodostua raskaaksi, koska hänen tulee aina tietää. Asiantuntija määrittelee ongelman ja ratkaisut. Tämä on paitsi rasite, myös este hyvälle vuorovaikutukselle.”

Litovaara halusi löytää mahdollisimman selkeän tavan opettaa ei-tietämisen positiota. ”Havainnoin vuorovaikutuksen kulkua ja löysin kolmen position kuvion, jossa asiantuntija, tasavertainen keskustelija ja ei-tietämisen taso yhdistyvät. Terapeutina, opettajana tai esimiehenä voin liikkua aktiivisesti ja tietoisesti kolmen position välillä jopa yhden lauseen aikana.”

Positiot eivät ole rooleja, vaan näkökulmia. Tärkeää on jatkuva liike eri positioiden välillä. ”Oleellista on, että teemme tietoisin valinnan, mikä positio on aktiivisena ja mitkä jäävät taustalle.”

Asiantuntijuus ei katoa

Kolmen position ymmärtäminen merkitsi Litovaaralle työssä suurta helpotusta. Hän koki vahvasti, miten hyvin ennakkoluuloton ja myönteinen uteliaisuus toimi asiakastyössä. Ajattelutavan muutoksesta tuli vahva voimavara.

”Saatoin luopua ainaisesta, joskus taakaltakin tuntuneesta, asiantuntijan roolista ja valita levollisemmän tutkijan näkökulman. Kyselemällä huomasin saavani asiakkaaseen paremman kontaktin ja luottamuksen sekä enemmän tietoa.”

Litovaara korostaa, että avoin tila ei tarkoita sitä, ettei asiantuntija yhtäkkiä tietäisi mitään. Asiantuntijuus on edelleen olemassa suhteessa asiakastyöhön tai keskustelun kulkuun, mutta ihmisen kuuntelussa ollaan avoimessa tilassa. ”Asiantuntijuus ei häviä, mutta se tarjoillaan uudella tavalla, myönteisellä hämmästelyllä ja avoimilla kysymyksillä.”

Litovaara on kouluttanut satoja esimiehiä ratkaisukeskeisen valmennuksen kursseilla parinkymmenen vuoden aikana.



KUVA BODIL MICKELS

”Välillä on helpottava pudottaa tietäjän raskas viitta ja heittäytyä ei-tietämisen tilaan”, Anneli Litovaara sanoo.

Valmennuksen käyneet ovat vahvistaneet, että uusi ajattelutapa ja toimintamalli helpottavat huomattavasti elämää kaikilla osaluilla.

Hyppy tuntemattomaan

Ratkaisukeskeinen työote on yksinkertainen, mutta sitä ei ole helppo oppia – varsinkaan, jos on saanut vahvaan tietämiseen perustuvan koulutuksen. Vaikeinta on oppia pois asiantuntijan roolista ja heittäytyä avoimeen tilaan ilman tietämisen pakkoa.

KYSY AVOIMESTI

Ratkaisukeskeisessä vuorovaikutuksessa liikutaan joustavasti kolmen position – asiantuntijan, tasa-arvoisen keskustelijan ja ei-tietämisen tilan – välillä. Kolmen position mallissa esimies on ennakkoluuloton ja myönteisen utelias. Hän haluaa kuulla lisää, kyselee avoimesti, aktivoi puhumaan ja ottaa keskustelukumppaninsa huomioon.

Seuraavilla kysymyksillä voit aktivoida keskustelua:

- Mitä?
- Miten?
- Milloin?
- Kuka?
- Missä?
- Mitä vielä?
- Kerro lisää!

Puheen ällistytävä voima

Perheen tai työyhteisön kriisissä tärkeintä on keskustelun mahdollisimman aikainen synnyttäminen. Avoimella dialogilla ja läsnä olevalla kuuntelulla voidaan saavuttaa yllättäviä tuloksia.



Jaakko Seikkula on kiinnostunut läsnä olevasta kuuntelusta, jossa ei tarvita edes sanoja. ”Vuorovaikutuksessa tapahtuu paljon ennen kuin sanat tulevat.”

Not knowing -position eli ei-tietämisen tila tuli tutuksi 1990-luvun alussa, jolloin amerikkalaiset terapeutit Harry Goolishan ja Harlene Anderson toivat ajattelutavan perheterapiaan. Asiaa käsitellään muun muassa Harlenen kirjassa *Conversation, language and possibilities* vuodelta 1997.

Ei-tietämisen ajattelutapa muutti perinteistä perheterapeutin roolia asiantuntijasta keskustelun synnyttäjäksi. Paino siirtyi perheen ongelman määrittelystä avoimeen dialogiin.

”Perinteisen mallin mukaan terapeutti määrittelee, mikä on perheen ongelma. Terapeutilla on lähtökohtaisesti vahvat ennako-oletukset tilanteesta ja siihen soveltuvista ratkaisuista”, psykoterapian professori Jaakko Seikkula Jyväskylän yliopiston psykologian laitokselta kertoo.

”Ei-tietämisen mallissa terapeutti ei keskitykään ongelman määrittelyyn. Sen sijaan, että terapeutti ennakoisi ja olettaisi, hän pyrkii keskustelun ja kuuntelun kautta selvittämään, mistä on kysymys, mitä osalliset tilanteesta ajattelevat.”

Ajattelun mukaan perheen kriisi tulee kohdata mahdollisimman pian. Mitä pidempään kriisi on jatkunut, sitä vaikeampaa voi olla saada dialogia aikaan. Varhainen puuttuminen helpottaa dialogin käynnistämistä ja tilanteen selvittämistä.

Ole läsnä ja kuuntele

Ei-tietämisen positio on saanut perheterapian ohella uusia sovellusalueita. Ajattelumallia voidaan soveltaa kaikissa kohtaamisissa, kuten työyhteisöissä.

”Kun työyhteisössä on kriisi, ongelman ydintä lähdetään selvittämään kuuntelemalla työntekijöitä, rohkaisemalla jokaista ilmaisemaan ajatuksiaan, löytämään uutta puhetta”, Seikkula kuvaa.

”Kriisin selvittäjällä, konsultilla, ei ole tilanteesta ennako-oletusta siitä, mikä ongelma on ja miten se ratkaistaan. Silti hän on asiantuntija, joka hallitsee tilannetta ja saa aikaan tarvittavaa vuorovaikutusta.”

Ratkaisu ei synny käsikirjan mukaan. Sitä ei tee konsultti, vaan se syntyy yhteisen keskustelun tuloksena. Seikkula puhuu läsnä olevasta kuuntelusta, tässä hetkessä olemisesta ja siitä syntyvästä yhteisestä kokemuksesta.

”Tällaisessa keskustelussa konsultin tulee sietää epävarmuutta ja luottaa siihen, että kun yhdessä uimme tässä virrassa, pääsemme yhdessä joskus rantaan. Kussakin hetkessä oleva keskustelu ratkaisee, miten edetään ja mihin suuntiin lähdetään.”

”Kun työyhteisössä on kriisi, ongelman ydintä lähdetään selvittämään kuuntelemalla työntekijöitä, rohkaisemalla jokaista ilmaisemaan ajatuksiaan, löytämään uutta puhetta.”

Tyhjältä pöydältä

”Kun ihmiset saadaan puhumaan omasta työstään, ongelmistaan ja näkemyksistään, löydetään uutta tietoa, mutta myös uusia voimia ja resursseja. Ja kun ratkaisuista sovitaan yhdessä, niihin myös sitoudutaan”, Seikkula korostaa.

Työyhteisöissä kohtaamiset useimmiten tapahtuvat ennako-oletusten mukaan. Tässä on agenda, jonka mukaan mennään ja tässä tavoitteet, joihin tulee päästä.

”Tietetyt asiat on toki hoidettava päämäärätietoisesti, mutta kokouksissa olisi hyvä olla myös rauhallisen pohdinnan paikkoja. Mitä jos agendan sijaan lähdetäänkin tyhjältä pöydältä? Uudella ajattelulla ja avoimella dialogilla voi olla yllättäviä vaikutuksia työhön, tuloksiin ja tuottavuuteen.”

”Puheella on ällistytävä voima”, Seikkula sanoo. ■

”Mitä enemmän ammattiin liittyy tietäjän kulttuuria, sitä haastavampaa on olla tietämättömänä asiakkaan edessä”, Litovaara tietää.

”Korostan aina valmennettavilleni, että tärkein saavutettava oppi on ei-tietämisen taso. Avoin tila tekee kaikki kohtaamiset mielenkiintoisemmiksi ja antoisammiksi. Tilanteiden ennalta määrittely helposti lukitsee eteenpäin pääsyn.”

Toimintamallia kutsutaan myös ”Columbo-tekniikaksi”. Tällä viitataan takavuosilta tuttuun poliisisarjaan, jossa Columbo meni poliisina rikostilanteisiin mieli avoimena, hämmästelevänä, kysymyksiä täynnä, ilman ennakkoluuloja. Tie ratkaisuun ei ollut ennalta arvattavissa.

Hetki tässä ja nyt

Tietäjän rooli ja ratkaisujen saneleminen koetaan usein epäarvostavaksi – niin työyhteisössä, asiakkaana kuin perhepiirissä. Litovaara ottaa esimerkin.

”Kun ihminen menee lääkäriin, hän odottaa lääkärin olevan asiantuntija. Asiakas ei kuitenkaan halua, että lääkäri kertoo kysymättä, mikä ongelma on. Hän haluaa lääkärin kysyvän tarkentavia kysymyksiä ja selvittävän hänen yksilöllistä tilannettaan, antavan puheenvuoron.”

”Ihmiset haluavat tulla kuulluiksi ja kokea olevansa arvostettuja. Ratkaisukeskeisessä vuorovaikutuksessa kunnioitetaan olemassa olevaa hetkeä ja siinä läsnä olevia. Ongelmatilanteissa ei aina löydetä ratkaisuja, mutta voidaan löytää uusia voimavaroja, vahvuuksia, osaamista ja suuntaa kohti tavoitetta.” ■

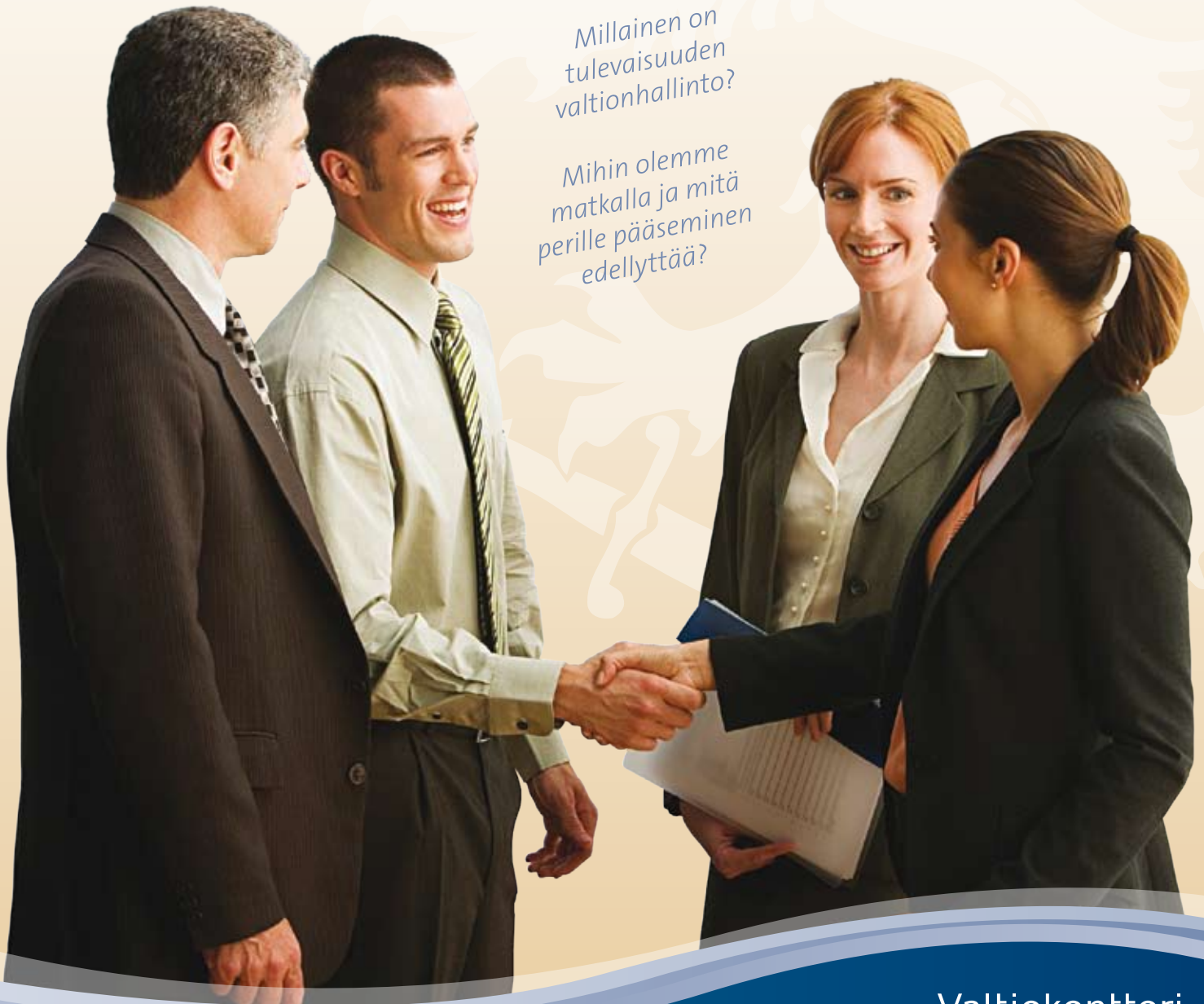
Valtio Expo 2009

**Marina Congress Center
Helsinki 7.5.2009**

Messut valtionhallinnon johdolle sekä
henkilöstö-, talous- ja it-hallinnon
esimiehille ja asiantuntijoille

*Millainen on
tulevaisuuden
valtionhallinto?*

*Mihin olemme
matkalla ja mitä
perille pääseminen
edellyttää?*



www.valtiokonttori.fi/valtioexpo

Valtiokonttori
Statskontoret
State Treasury

Mistä syntyy luova työote?

Luovuustutkijalle, johtamisen professorille ja verotoimiston esimiehelle luovuuden edellytykset toteutuvat oikeassa tilassa, ilmapiirissä ja vuorovaikutuksessa. Sopivia toimintamalleja löytyy kulttuurin parista.

TEKSTI PIRJO KUISMA | KUVAT HANNU JUKOLA

TALOUSTIETEEN professori Arja Ropo, tutkimusjohtaja Kirsi Heikkilä-Tammi ja toimistopäällikkö Sanni Luoto pohtivat helmikuuisena iltapäivänä Tampereella, kuinka luovuutta voitaisiin paremmin edistää työyhteisöissä ja mitä se edellyttää johdolta ja yksilöltä.

Sanni Luoto työskentelee muutosverotuksen ja asiakaspalvelun toimistopäällikkönä Pirkanmaan verotoimistossa. Ajankoh- taisena kehityshankkeena on meneillään ryhmäcoaching, jonka avulla henkilöstöä kannustetaan omien ja ryhmän vahvuuksien löytämisessä.

Arja Ropo toimii johtamisen professorina Tampereen yliopis- ton kauppakorkeakoulussa ja vielä ensi kesään saakka tutkimuk- sesta vastaavana vararehtorina. Hän on tutkinut perinteisesti luovina pidettyjä työyhteisöjä, kuten teatteria ja orkesteria.

”Taiteella ja taloudella on monia yhtymäkohtia, joita kannat- taa pohtia organisaatioiden ja johtamisen kannalta”, Ropo toteaa.

Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergosin tutkimusjohtajana vastikään aloittanut Kirsi Heikkilä-Tammi on väitöskirjassaan tarkastellut luovuutta teatterin työssäoppimisen näkökulmasta.

”Luovan projektityön toiminnan ehdoissa löytyy samoja lain- alaisuuksia kuin muissakin työyhteistöissä. Yksilön sitoutumisen lisäksi sosiaalisen vuorovaikutuksen täytyy toimia, mutta myös fyysisellä tilalla on suuri merkitys”, hän sanoo.

Osaaminen vahvistaa luovuutta

Arja Ropoa kiinnostaa tietää, kuinka luovuusasiat tulevat esille verottajalla. ”Liittykö luovuus työskentelytapoihin vai substans- siin?”, hän kysyy.

Sanni Luoto pitää osaamista ja hyvää vuorovaikutusta keskei- senä edellytyksenä. ”Omassa esimiestyössäni pyrin vahvistamaan ryhmien itsetuntoa ja vaikuttamaan siihen, että ryhmien läpi- näkyvyys kehittyisi. Tämä lisää halua ponnistella huipputiimiksi”, Luoto sanoo.

Kyseessä on siis hyvä tasapaino omaperäisten ratkaisujen ja tehokkuusvaatimusten välillä. Uudentyyppisiä ja hyödyllisiä tapoja toimia tarvitaan, sillä lyhyessä ajassa olisi saatava hyvää tuotosta aikaiseksi.

”Henkilöstöä kannattaa innostaa ja ottaa mukaan kehittä- mään uusia ideoita ja prosesseja”, Luoto korostaa.

Arja Ropo on huolissaan, jaksavatko ihmiset, ellei työtä koeta mielekkääksi. ”Luovuutta ei mielestäni voi olla, jos työn mielekkäys puuttuu eikä työyhteisö toimi. Luovuus edellyttää hyviä vuoro- vaikutussuhteita ja mukavaa työilmapiiriä.”

Kirsi Heikkilä-Tammi uskoo, että oman työn hallinnan tunne ja siihen vaikutusmahdollisuudet ovat oleellisia lähteitä työhyvin- voinnille ja yksilön luovuudelle. Hän pitää tärkeänä myös itsenäi- syyttä, sitoutumista, asioiden jakamista ja toisten kunnioittamista.

Fyysinen tila on työkalu

Arja Ropo sanoo, että työtiloilla on suuri merkitys organisaation toiminnalle. Moni työskentelee tiimeistä huolimatta edelleenkin yksin, suljetun oven takana. Tämä rajoittaa luovuuden edellytyksiä.

Entä onko verotoimiston tilaratkaisuissa huomioitu yhteistyön mahdollisuudet? ”Maisemakonttoria meillä ei ole, ja turvalli- suussyistä asiakaspalvelutilat sijaitsevat erikseen. Tiedonkulkua helpotetaan työparityöskentelyllä ja hyvillä palaverikäytännöillä”, Luoto kertoo.

Tilojen vaikuttavuuden tutkimisesta kiinnostunut Ropo uskoo, että arkkitehtuurilla ja väreillä voidaan johtaa. ”Pitkät käytävät, suljetut ovet, se kuinka ihmiset liikkuvat ja missä he kohtaavat myös epävirallisesti, näillä kaikilla on merkitystä joko luovuuden lähteenä tai esteenä.”

Heikkilä-Tammi kertoo, että viime vuosina on alettu kiinnit- tää yhä enemmän huomiota fyysisen tilan suunnitteluun, jotta sosiaalinen vuorovaikutus ja oppimisen mahdollisuus toteutuisi.

”Hiljaisen tiedon siirtämistä ja toisilta oppimista voidaan varmasti helpottaa tilaratkaisuilla ja henkilöstön sijoittamisella”, Luoto uskoo.

Tiloista kannattaa Heikkilä-Tammen mielestä suunnitella monimuotoisia, jotta työpaikalta löytyisi paikkoja hiljentymiseen. Työryhmät ovat tässä suhteessa erilaisia. ”Toimintakulttuurit

TYÖYHTEISÖN LUOVUUTTA TUKEVAT:

- Haasteellinen työ
- Demokraattinen johtamistyyli
- Kannustava työilmapiiri
- Aikaa ajatella
- Riittävät taloudelliset resurssit
- Keskinäinen luottamus
- Leikkimielisyys ja kokeilut
- Rakentavat väittelyt
- Hedelmälliset konfliktit
- Uskallus ottaa riskejä



*Avoin työkuultuuri edellyttää hyvää keskusteluympäristöä, jossa mielipiteet vaihtuvat.
"Kuuntele, kunnioita ja puhu suoraan."*





”Vain tunteita ja kokemuksia kunnioittavassa työyhteisössä on tilaa erilaisuudelle.”

– Sanni Luoto



”Luovuutta ei voi olla, jos työn mielekkyys puuttuu eikä työyhteisö toimi.”

– Arja Ropo



”Luovuus katoaa, jos aikaraamit vedetään kovin tiukalle.”

– Kirsi Heikkilä-Tammi



vaihtelevat suuresti. Myös tapa käyttää äänen voimakkuutta voi olla erilainen erilaisten ryhmien välillä.”

Arja Ropo ei kannata perinteisiä maisemakonttoreita, mutta ehdottaa tilojen suunnitteluun joustavia ratkaisuja. ”Rakentamisella ja sisustamisella voidaan kannustaa ihmisiä kohtaamisiin ja luontevaan vuorovaikutukseen. Aina ei tarvita kokouksia”, Ropo sanoo.

Fyysinen tila on Heikkilä-Tammenkin mielestä vahva työkalu. ”Teatterissa fyysistä tilaa käytettiin impulssien antajana. Liikkeelle lähdetään tyhjistä tilasta, johon luodaan tunnelmia valojen avulla. Ohjaaja johtaa tilalla.”

Sanni Luoto kertoo, että myös Pirkanmaan verotoimistossa asiakaspalvelutilaa on hyödynnetty luovalla tavalla järjestämällä vuorovaikutteisia tapahtumia, joissa muun muassa sähköisiä palveluja on esitelty yleisölle.

Johtamisen estetiikka

Arja Ropon tutkimusten mukaan johtajuuden esteettinen ymmärrys perustuu siihen, että olemme yhteydessä toisiimme, ei vaan älyllisinä vaan kehollisina ihmisinä. Siksi johtajuuskin rakentuu arjessa, yhdessä töitä tekemällä.

Elämäkokemuksemme, tunteemme ja taustamme kulkee mukana työpaikalla. Kehollisessa johtamisessa hyödynnetään kaikkia aisteja. ”Tunteiden hyväksyminen työpaikalla on silti kaksiteräinen miekka, mutta jos tunteet otetaan huomioon oikealla tavalla ja ymmärretään, että ihmiset ovat kokonaisia, varmasti myös luoville ratkaisuille löytyy tilaa”, uskoo Ropo.

Pirkanmaan verotoimistossa käydyssä laajassa arvokeskustelussa erilaisuuden hyväksyminen haluttiin nimetä yhdeksi arvoksi.

Sanni Luodon mielestä moninaisuuden hyväksyminen on tärkeä edellytys. Rakentavalla tavalla eri mieltä oleminen tuo uusia näkökulmia. ”Vain tunteita ja kokemuksia kunnioittavassa työyhteisössä on tilaa erilaisuudelle, jota tarvitaan luovuutta tukevan ilmapiirin kehittymiseen”, Luoto arvioi.

”Mutta pelisäännöt pitää luoda, muutoin luottamus saattaa ääritapauksissa alkaa rapautua”, Heikkilä-Tammi muistuttaa.

Arja Ropon mielestä riski piilee siinä, että jotkut voivat koettaa hallita työyhteisössä tunteikkuutensa kautta. Toisaalta suomalaisilla on tapana lokeroida asiat työminään ja yksityiseen minään kuuluviksi. ”Yleinen länsimainen lähtökohta on, että ihmiset toimivat rationaalisesti ja päämäärähakuisesti. Tämä on vahva oletus”, Ropo sanoo.

”Ja aikamoinen harha”, Heikkilä-Tammi huomauttaa.

Osallistava johtamistyyli luo hyvät edellytykset luoviin työtapoihin.

Kasvokkain kohtaamista

Luovia yhteisöjä tuetaan paitsi hyvällä ilmapiirillä myös riskin ottamiseen kannustamisella. ”Kokeilut pitää olla sallittuja”, Heikkilä-Tammi huomauttaa.

”Johtamisen estetiikkaan kuuluu, että hyväksytään mukaan myös tietoa, joka saadaan erilaisten aistikokemusten kautta”, Arja Ropo sanoo.

Hänen mukaansa taiteen ja kulttuurin puolelta on mahdollista hakea malleja uudensuunnitelmille, jotka parantavat luovuuden edellytyksiä. ”Ohjaajat johtavat näyttelijöitä pitkälti katseen avulla. Näyttelijät pitävät tärkeänä, että heihin kohdistuu ns. loving gaze, rakkautellinen katse. Tämän avulla he voivat tuntea olevansa hyväksytyjä jäseniä ryhmässä.”

Sanni Luodon mielestä johtajan fyysisellä läsnäololla on tärkeä merkitys. ”Haluan esimiehenä olla mahdollisimman paljon mukana henkilöstön arjessa. Katsekontakteilla voi osoittaa toiselle, että hän on hyväksytty.”

Myös nopea konfliktien ratkaiseminen nousee keskustelijoiden mielestä tärkeäksi keinoksi tukea luovuuden edellytyksiä. ”Teatterin toimintaa tutkiessani huomasin, että ongelmia ryhdyttiin heti ratkomaan, niitä ei jätetty möröiksi”, Heikkilä-Tammi kertoo.

”Luovassakin työssä pitää päämäärän, jota kohti pyritään, olla kirkkaana selvillä”, Arja Ropo muistuttaa.

Uusia näkökulmia

”Taiteen ottaminen mukaan tieteeseen ja tutkimukseen kiehtoo minua kovasti”, kuvataiteista, teatterista, musiikista ja tanssista kiinnostunut Heikkilä-Tammi sanoo.

Sanni Luoto pitää kykyjen huomaamista ja luovien käytäntöjen ylläpitämistä tärkeänä myös työyhteisöissä. Työntekijöiden taitoja voi valjastaa käyttöön erilaisissa arjen tilanteissa.

”Taiteellisesti lahjakas virkailijamme suunnitteli ja toteutti taannoin asiakastilaisuutemme persoonallisen esitteen.

Ryhmäcoaching-tilaisuudessa puolestaan hyödynsimme vanhoja valokuvia, joiden kautta pohdimme tunnetiloja”, Luoto kertoo.

Arja Ropo muistuttaa, että maailmalla käytetään taiteilijoita tuomaan uudenlaisia näkökulmia organisaatioiden tilanteisiin. Taideteosten ja kuvakorttien avulla voidaan muun muassa pohtia erilaisia ongelmia.

Ropo viimeistelee parhaillaan tutkijaryhmänsä kanssa kirjaa aiheesta johtajuuden uusi taide. Siinä peilataan eri taiteenalojen kautta johtamisen problematiikkaa uudella tavalla. ”Perinteiset taiteen muodot tarjoavat monenlaisia tulokulmia asian ymmärtämiseen.”

Osallistava johtamistyyli luo hyvät edellytykset luoviin työtapoihin. ”On tärkeää, että esimies jakaa johtajuutta ja etsii ratkaisuja yhdessä työyhteisön kanssa”, Luoto sanoo.

”Pohjavireenä pitää olla hyvä olo, jotta energia pystyy suuntautumaan luoviin ajatuksiin”, Arja Ropo puolestaan toteaa.

Heikkilä-Tammi muistuttaa, ettei kontrollia saa olla liikaa, vaan asioita pitää voida tehdä myös itsenäisesti.

Sanni Luodon mielestä ihmisten tasapäästämistä pitää varoa. ”Tehokkuusajattelussa helposti korostuu, että prosessi pitää viedä läpi samalla tavoin. Tässä ei lahjakkuuksia oteta kovin hyvin huomioon”, hän sanoo.

Kiire turmelee luovuuden

Tarpeeton kiire tai kiireen tuntu piinaavat aivotyöntekijöitä ja estävät ainakin suurten innovaatioiden syntymisen.

Kirsi Heikkilä-Tammi sanoo, että kiirettä paisutetaan lisää kiirepuheella. ”Luovuus katoaa, jos aikaraamit vedetään kovin tiukalle.”

”Lopulta tehdään vaan rutiinilla”, Ropo jatkaa.

Sanni Luoto on sillä kannalla, että yhteiskunnassa olisi nyt laajemman arvokeskustelun paikka pohtia, mitkä ovat asioita, joita tavoitellaan.

”Ja miten työt jakautuvat eri ihmisten kesken, kuinka ihmiset tulkitsevat sitä, miten ne jakautuvat”, Ropo sanoo. ”Joillekin runsas työmäärä lisää heidän omaa arvoaan, joillekin sama määrä muodostaa taakan.”

”Ainakaan suuria innovaatioita ei kiireessä synnytetä”, Kirsi Heikkilä-Tammi sanoo.

Sanni Luodon mielestä laadun vaatimuksia on syytä miettiä uusiksi. ”Kun henkilötyövuosikehykset muuttuvat, pitääkö laatua ruveta vastaavasti höllentämään?”, hän kysyy.

Arja Ropon mielestä luovuuden ja kiireen suhde on myös mielentila, johon kukin voi itse vaikuttaa. ”Kiireettömyyden tilan voi saavuttaa, vaikka olisikin hurjasti töitä, mikäli muut työn tekemisen olosuhteet ovat kohdallaan.”

Kirsi Heikkilä-Tammi kertoo vastikään kuulemansa esimerkin. ”Eräällä työpaikalla oli totuttu tekemään tietty määrä päätöksiä. Kun ne valmistuivat, asiakirjapinot voitiin poistaa työpöydältä. Mutta tietotekniikan myötä seuraavienkin päivien työt näkyivät jo jonossa koneella. Tämä stressasi etenkin vanhempia työntekijöitä.”

Kiireen hallinnan kannalta onkin ratkaisevaa, miten ihminen mieltää kiireen ja mistä hän motivoituu. ”Jos työ tuntuu mielekkäältä, ongelmiin on helpompi löytää luovia ratkaisuja”, Luoto uskoo.

Malta kuunnella muita

Kirsi Heikkilä-Tammi pitää yksilön luovuuden kannalta tärkeänä työn autonomisuutta. Myös oma työn hallinta ja halu jakaa omaa osaamistaan ryhmälle edesauttaa organisatorisen luovuuden syntymistä.

Jälleen esimerkkiä voi hakea teatterin maailmasta. ”Näyttelijöiden harjoitusryhmässä on oleellista positiivinen ilmapiiri, jonka ohjaaja pyrkii säilyttämään, vaikka se ei aina olekaan ruusuilla

tanssimista. Lisäksi ryhmällä on vahva yhteinen tavoite, joka vetää toimintaa eteenpäin. Jokaisen yksilön sitoutuminen on oleellista”, Heikkilä-Tammi kertoo.

Heikkilä-Tammen väitöstutkimuksen teatteriryhmässä näkyvät myös opitut toimintatavat. Useimmat olivat tottuneita siihen, että heitä ohjataan, tai yhteiset työskentelytavat oli omaksuttu.

Arja Ropo sanoo, että kuuntelun merkitys korostuu sinfonia- tai jazzorkesterin toiminnassa. ”Oman soiton lisäksi on tärkeää kuunnella vierustoverin soittoa, sitten oman soitinryhmän ja seuraavaksi viereisen soitinryhmän soittoa. Kapellimestari kuuntelee sitten kaikkien soittoa”, Ropo kuvailee. ”Orkesterin työskentelyssä on lopulta enemmän kuuntelua kuin soittamista.”

Sanni Luoto pitää taitoa kuunnella minkä tahansa ryhmän dialogisuuden ensimmäisenä edellytyksenä. Tämän puuttuminen voi muodostua organisaation luovuuden kehittymisen esteeksi. Avoin työskentely edellyttää hyvää keskusteluilmapiiriä, jossa mielipiteet vaihtuvat. ”Kuuntele, kunnioita ja puhu suoraan”, hän luettelee.

Arja Ropo ja Kirsi Heikkilä-Tammi tietävät, kuinka tiedeyhteisöissä ”kaikki rakastavat puhua omista tutkimuksistaan.” ”Kuinka vaikeaa onkaan kuunnella toisten ajatuksia, erityisesti asiantuntijaorganisaatioissa”, Ropo sanoo.

Haasteet inspiroivat

Kannustavalla ilmapiirillä ja riittävillä haasteilla on merkitystä luovien ratkaisujen syntymiselle. Luovuudella on puolestaan käyttöä erilaisten ongelmien ratkaisemisessa. Tämä näkyy yhtä lailla tiedeyhteisössä kuin verotoimistossakin.

”Perinteisessä virkamiesmaailmassakin tarvitaan jatkuvasti haasteita. Itsekin haluan oppia jatkuvasti uusia asioita”; Sanni Luoto kertoo. ”Ihminen on luonnostaan ongelmien ratkaisija, ei niinkään käskyjen tottelija.”

Arja Ropo sanoo usein huomanneensa, kuinka mielenkiintoista on haastavissa tilanteissa saada lopulta palikat kohdalleen.

Ympäriille tarvitaan myös virikkeitä tarjoavaa ammattilaisten ryhmää. Hänestä tuntuukin, että ”pää on helposti tyhjä”, ellei ajatuksia pääse peilaamaan myös muiden kanssa.

Kirsi Heikkilä-Tammi kertoo, että mahdottomiin tilanteisiin joutuminen kuulostaa tutulta. Niitä kaipaa ja niihin ajautuu helposti.

Keskustelijat elvyttävät omaa luovuuttaan musiikin ja tanssin keinoin. Sanni Luodolle haasteet ovat luovuuden kimmoke, myös vapaa-ajalla. ”Sen lisäksi, että lupauduin työpaikalla uusiin tehtäviin, aloitin samanaikaisesti aikuisbaletin monen vuoden jälkeen”, Luoto kertoo.

Viulua aktiivisesti nuoruudessaan soittanut Arja Ropo toivoo pian pääsevänsä takaisin työkiireiden vuoksi unohtuneen harrastuksensa pariin. ”Vararehtorikauteni päättyy kesällä, jonka jälkeen aikaa soittamiselle on luvassa.” ■

Rafael Wardi 80 v.

Rafael Wardille taiteilijan ammatti merkitsee etuoikeutettua pestiä, joka velvoittaa jakamaan lohtua niille, joilla asiat eivät ole yhtä hyvin. Hän sanoo olevansa onnellinen, että voi 80-vuotiaanakin tehdä työtä, josta pitää.

TEKSTI PIRJO KUUSMA | KUVAT SOILE KALLIO





anhuus, viisaus ja elämän värit

”IKÄ, EIHÄN TAITEILIJALLA ole eläkeikää”, taidemaalari Rafael Wardi sanoo puhelimesta heti, kuultuaan ehdotuksen haastattelun aiheesta, iän ja luovuuden rinnakkaiselosta.

”Muinaiset suuret maalarit, kuten Michelangelo, tekivät parhaat työnsä hyvin vanhoina, 90-vuotiaina. Minä vielä opin, heillä oli tapana sanoa.” Hän kuitenkin myöntää, että asioihin suhtautuu vanhemmiten eri lailla kuin nuorena. ”Minun iässä pitää olla jo sanottavaa.”

Wardille taiteilijan ammatti merkitsee etuoikeutettua pestiä, joka velvoittaa jakamaan lohtua niille, joilla asiat eivät ole yhtä hyvin. Hän itse sanoo olevansa onnellinen, että on terve ja voi 80-vuotiaanakin tehdä työtä, josta pitää.

Viisaana ajattelijana tunnettu Wardi tarkkailee yhteiskuntaa ja seuraa ajan ilmiöitä. Nytkin hän haluaa pohtia, miksi työelämässä osa voi niin huonosti, koska ”tuntee syvää myötätuntoa näitä ihmisiä kohtaan”.

Monelle rutiinityöt muuttuvat ajan myötä raskaiksi. ”Työ on siirtynyt pois ihmisten hallinnasta, se rassaa”, Wardi huokaa. ”Älykäävät ihmiset joutuvat puristuksiin.”

Myös taiteilijoilla luomisvoiman jatkuminen on yksilöllistä. ”Kaikki eivät ole Lasse Pöystejä.”

”Eläkkeelle 65-vuotiaana? Ei, ei, en olisi voinut kuvitellakaan”, hän kauhistelee.

Uuden oppiminen ja uteliaisuus elämää kohtaan pitää hänet virkeänä. Wardi saapuu päivittäin Kaapelitehtaan viidennen kerroksen työhuoneelleen ja aloittaa maalaamisen. Siinä puolen päivän maissa, jolloin suurista ikkunoista tulviva valo on parhaimmillaan.

”Pyrin lopettamaan viidenaikaan. Silloin tyttäreni Eva odottaa minun tulevan kotiin syömään.”

Käsillä tekemisen tärkeys

Wardin työt syntyvät spontaanisti. Aiheet kypsyvät ja asiat yhdistyvät tehdessä: eletty elämä, tunteet ja läheiset ihmiset ovat taiteilijalla vahvasti muistikuvissa. ”Saan tehdä koko prosessin alusta loppuun, siitä syntyy maalaamisen ilo: aiheet kumpuavat aina nähdystä ja koetusta, mutta sillä värillä kuin tuntuu, nopeasti. Se on myös sitä, että työskennellessä elää mennyttä elämää.”

”Työskentelytapaa on mahdotonta pukea sanoiksi. Menen ulos luontoon, istun ja katselen ja yhtäkkiä saan päähäni, miksen maalaisi.”

Wardia pidetään taideterapian varhaisena kehittäjänä. Hän työskenteli parikymmentä vuotta Nikkilän sairaalassa, jossa huo-



Wardin töissä keltainen kuvastaa taitelijalle itselleen voimakkaita kokemuksia. Aurinkoinen huolettomuus merkitsee myös ristiriitoja ja niiden purkamista. ”Keltainen sisältää elämän koko kirjon”, Wardi sanoo.

Kukka-asetelma. Uusissa Kultarannan valoa ja värejä tulvivissa pastellitöissä näkyy yksityiskohtia puutarhasta.

masi kuvien tekemisen vaikuttavan potilaisiin vapauttavasti.

Taiteen avulla ihminen saattaa katsella itseään, etsiä piileviä mahdollisuuksiaan. ”Vein kyniä ja värejä sairaille ja tarjosin heille tilaisuuden koettaa löytää ajatuksiaan piirtämällä. Värikirjo laajensi monelle elämää.”

Wardin mielestä näinä epävakaina aikoina itsensä ilmaisemisella ja yhdessä tekemisellä olisi tärkeä merkitys meistä jokaiselle. ”Työpaikoilla voitaisiin kannustaa ihmisiä harrastamaan käsillä tekemistä vapaa-aikanaan. Kaikissa on luovuutta, joka pitää vain houkutella esille.”

Hän näkee yhtenä ratkaisuna kerhot, jotka tarjoaisivat paikkoja luovaan työhön. Vapaaehtoisesti, ilman pakkoa tai ohjaavaa opetusta.

Väri on tunnetila

Soitto, laulu ja piirtäminen kuuluvat Wardista elämän laatuun. Samoin oleskelu luonnossa.

”Väri on paljon enemmän, se voi ilmaista tunnetilaa tai ääntä”, Wardi sanoo ja muistuttaa, kuinka lapset aistivat maailmaa väreillä heti syntymästään. ”Lastenkin tulisi antaa piirtää vapaasti. Heidän ongelmansa alkavat, kun aikuinen tunkeutuu liiaksi pienten elämään ja alkaa ohjailta. Tutkimalla, piirrosten avulla lapsi oppii elämistä. Kyse on eteenpäin menosta.”

Nähdä asiat tuoreesti, ensimmäistä kertaa. Siihen hän haluaa itsekin töissään pyrkiä.

Wardi kasvoi keskellä juutalaista perinnettä, jota hän on sittemmin halunnut yhdistää nykyhetkeen. Juutalaisille maan ja taivaan välillä ei ole eroa, kaikki on samaa.

”Elämä on tässä ja nyt. Juutalaisuudessa elämää ei jaeta kahdella, tähän elämään ja tulevaan. Ihmisten kannattaisi keskittyä elämään rikkaasti nyt, eikä puuhata liikaa taivaaseen pääsyn kanssa.”

”Jumala, se voi näkyä lapsen hymyssä, perheessä, hyvässä ruoassa...”

Kuvia elämästä

Wardin töissä on nähtävissä painopisteen siirtymistä ulkoisesta sisäiseen. Kokemukset Reetta-vaimon sairaudesta 1990-luvun lopulla toivat tummia sävyjä omien mielivärien – keltaisen, sinisen ja punaisen – rinnalle.

Öljyvärit vaihtuivat pastelleihin käytännön syistä, kun taiteilija vietti aikaa sairaalassa vaimonsa seurana. Vanhuus näkyi teemanäköinä myös Helsingin kaupunginteatterin Kvartetti-näytelmästä tehdyssä tilaustyössä.

Hän käsittelee samaa aihetta usein yhä uudelleen, vain värit ja tunnelma vaihtelevat.

Inspiraation lähteitä ovat lähiympäristön ohella tarjonneet monet esikuvat, kuten Pierre Bonnard ja Giorgio Morandi aikanaan.

Ikkuna on taulun metafora, joka toistuu monissa maalauksissa. Ikkunasommitelmat ovat urbaanien miljöiden ohella tuttua Wardia.

Meren läheisyys on Lauttasaassa syntyneelle ja siellä koko elämänsä asuneelle taitelijalle kiehtova teema. Wardi oli lapsuudessaan kulkenut lautalla kaupunkiin läpi saman maiseman. Meri näkyy myös hänen kotinsa ikkunasta. ”Luonto ja maisema ovat muistikuvissa”, hän sanoo.

Myös satamat ovat paikkoja, joita Wardi on maalannut paljon. Ateljeen ikkunoista avautuva maisema inspiroi Wardia yhä. ”Sataman salaperäiset pienet valot, ne ovat kiehtovia.”

Vanha ”Iarulainen” on aina rakastanut omaa saartaan. Ja vastatervattujen puuveneiden tuoksua keväisin. Näistä hänellä on säilynyt vahva muisto.

Taiteilija näyttää syksyistä valokuvaa, jonka aihe on siirtynyt uuteen työhön, mutta värit on eri. Ateljeen seinään nojaavassa keskeneräisessä taulussa on koivuja ja paljon vihreän sävyjä. ”Nyt on talvi, mutta minä teen kesää. Menen ajan edelle.”

Näkymättömiä voimia

”Ristiriitojen repimässä maailmassa taiteella on oma paikkansa”, Wardi muistuttaa.

Taiteilija on lukenut aamun lehdestä yhdysvaltalaisprofessorin haastattelun, jossa pohditaan koulusurmien ohella yhteisöissä tapahtuvaa kiusaamista ja hyljeksintää.

Jutussa asiantuntija muistuttaa, ettei mikään ole tuhoisampaa ihmisen mielelle kuin tulla nöyryytetyksi ja pilkatuksi vertaisryhmänsä edessä. Ongelman kitkemiseksi koulujen ja työpaikkojen ilmapiiriä tulisi muuttaa sellaiseksi, ettei kiusaamista tapahtuisi.



”Me sorsamme toisiamme, kun määrittelemme, milloin joku on liian vanha tai liian nuori. Milloin naisten tulee jäädä kotiin, milloin palata töihin. Kaiken takana on ekonominen ajattelu”, hän huokaa. ”Olemme näkymättömien voimien heiteltävänä.”

”Tässä maailmassa rasismi on pieni juttu siihen verrattuna, miten toisten uskontoja vihataan.”

Meneillään olevat irtisanomiset mietityttävät taiteilijaa. ”Ne lisäävät eriarvoisuutta ihmisten välille.”

Rafael Wardi menetti isänsä ollessaan 5-vuotias. Äiti sairastui ja kuoli hetkeä ennen, jolloin 17-vuotias nuori taiteilija sai kuulla pääsystään Taideakatemiaan ja Vapaaseen Taidekouluun.

Perhe hajosi lopullisesti ja nuori opiskelija jäi elämään yksin. Sukulaisvierailuista tuli ilmaisten illallisten myötä välttämättömiä. Muistot näistä elämän varjopuolista ja häpeän hetkistä ovat vieläkin jäljellä. ”Tuosta ajasta selvitäni en erikoisemmin ole halunnut olla tekemisissä sukulaisteni kanssa.”

Kultarannan työntekijä

Rafael Wardi ystävystyi presidentti Tarja Halosen kanssa vuonna 2002 valmistuneen muotokuvan tekovaiheessa.

Pastelliväreillä piirretty suuri työ on jälleen suuren yleisön nähtävillä huhtikuun 19. päivään saakka Didrichsenin taide-museossa Helsingissä. Laaja näyttely ”Värin sielu” kattaa viitisenkymmentä Rafael Wardin teosta vuosilta 1950–2008.

Taiteilija on sittemmin saanut kutsun joka kesä Naantalın Kultarantaan ja ollut ”yksi työntekijä” muiden joukossa, kuten hän itse sanoo. ”Presidentti soittaa, kun kukat kukkivat.”

Työskentely meren äärellä Kultarannassa on tuottanut valoa ja väriä tulvivia töitä, joista jotkut perustuvat tunnelmiin veneretkiltä ilta-aurion aikaan. Suurin osa kuvaa puutarhaa.

Wardilla riittää kysyntää myös Euroopassa. Firenzessä sijaitseva Uffizi-galleria tilaa häneltä teoksia edelleen. ”Töitäni on Ufficin kokoelmissa jo yksitoista”, hän kertoo.

Toisiaan täydentävät ilot ja surut, niitä molempia mahtuu samaan työhön. Wardi haluaa, että ilmaisussa näkyy valoisuuden rinnalla syvempiä ja raskaampia sävyjä, elämän täysi kirjo.

”Työelämään, kuten elämään yleensä, kuuluvat varjot ja tummatkin värit. Niitä ei pidä pelätä. Muutenhan kaikki on liian sievää, ilman syvyyttä”, Wardi muistuttaa. ■

May Britt Wiklund:

Erilaisuus kunniaan

Ikäjohtamisen kehittäminen nousee entistä tärkeämmäksi, kun eläkkeelle siirrytään jatkossa vanhempana.

Espoon sosiaali- ja terveystoimessa koulutuksen ja kehittämisen asiantuntijana työskentelevä May Britt Wiklund muistuttaa, että ikäjohtaminen tarkoittaa ennen kaikkea monimuotoisuuden johtamista. Siinä rikkaus syntyy eri-ikäisten, erirotuisten ja eri sukupuolta olevien työntekijöiden kohtaamisesta.

Wiklund sanoo, että muuttuvassa työelämässä tarvitaan sekä rationaalista että luovaa ajattelua. Jos toimintaohjeet ovat liian tiukkoja, jää yksilölliselle työotteelle liian vähän tilaa. Haasteiden tulisi olla ihmisen mittaisia.

”Toimintakulttuuria, työpaikan ilmapiiriä ja arvoja pitää tietoisesti johtaa niin, että erilaisuutta kunnioitettaisiin. Jokaisella ihmisellä on tarve tulla nähtyksi”, Wiklund muistuttaa.

”Jatkuvasta suorittamisen ihannoinnista tulisi luopua ja mitoittaa tehtävät ja tavoitteet nykyistä yksilöllisemmin. Aikaa ajattelulle ja luovuudelle tarvitaan.”

Espoon seniorimalli

Espoon henkilöstöstrategiassa on 1990-luvulta lähtien painotettu ikäjohtamista kriittisenä menestystekijänä. Kaupunki pyrkii olemaan monikulttuurinen ja moniarvoinen, jossa erilaisuus on oikeasti rikkaus ja voimavara.

”Monimuotoisuuden rakentamiseen tarvitaan kärsivällisyyttä, sillä ihmisille pitää sallia aikaa muuttua ja paneutua rauhassa uusiin asioihin.”

Wiklund toimi vetäjänä vuonna 2001 käynnistetyssä ikäjohtamisprojektissa, jossa selvitettiin työyhteisöjen monimuotoisuuteen liittyviä tekijöitä.

Tuloksena syntyi työkaluja mentoroinnin, uravaihdon, monimuotoisuuden johtamisen sekä arvokeskustelujen ja työhyvinvoinnin käsittelyyn. Myös aiheeseen liittyvään koulutukseen ja tiedottamiseen luotiin toimivat mallit.

May Britt Wiklund on 66-vuotiaana hyvä esimerkki kehittäjästä, joka iloitsee voivansa jakaa pitkän työuran aikana kertynyttä kokemustaan nuoremmille. ”Anoin ja pääsin 56-vuotiaana ns. seniorivakanssille, jossa sain räätälöidä itselleni sopivan työnkuvan”, hän kertoo.

Wiklund konsultoi, ohjaa mentorointia, hyödyntää sosiodraaman koulutustaan ja käyttää työnohjauksessa mm. taidekortteja.

Työviikot ovat 52,5 % varsinaisesta työajasta. Ne hän rytmittää työtehtäviinsä sopivasti ja sanoo ehtivänsä elää täysipainoista ja aktiivista elämää myös vapaa-aikanaan.

Muiden tukeminen tuottaa suurta mielihyvää. ”Toivoisin, että pitkään toimineet päiväkodin johtajat saisivat saman tilaisuuden jakaa hiljasta tietoaan nuorille esimiehille työuransa loppuvaiheessa.” ■

”Monimuotoisuuden rakentamiseen tarvitaan kärsivällisyyttä. Ihmisille pitää sallia aikaa muuttua ja paneutua rauhassa uusiin asioihin.”

Kaiku-työhyvinvointipalvelut lähetti valtion ydintehtäviä, niiden muuttumista ja muutosten vaikutuksia käsittelevän kyselyn mm. kansliapäälliköille ja ministereille. Kyselyyn vastasivat hallinto- ja kuntaministeri Mari Kiviniemi, sosiaali- ja terveysministeri Liisa Hyssälä, kansliapäällikkö Jarmo Vaittinen maa- ja metsätalousministeriöstä sekä alivaltiosihteri Juhani Turunen valtiovarainministeriöstä. Kaiku-viesti kiittää!

Valtion rakenteet muuttuvat – sielu

Valtionhallinto muuttuu ja uudistuu. Vaikka ydin pysyy, muutoksia tuovat niin sukupolvenvaihdos, rakenneuudistus kuin globalisaatio. Kaikkia keskeisiä tehtäviä ei tänä päivänä hoideta enää yksittäisen valtion voimin.

TEKSTI SARI OKKO | KUVA ELLINOR HALL/JOHNER/FENNOPRESS

HALLINNON ARVIOINTIIN ja jatkuvaan kehittämiseen kohdistuu hallinto- ja kuntaministeri Mari Kiviniemen mukaan koko ajan paineita. Näin siitä huolimatta, että Suomen hallintoa on uudistettu kiihtyvällä vauhdilla aktiivisesti jo 20 vuotta.

Hallinnon tehokas ja tulokellinen toiminta on merkittävä tekijä kansalliselle kilpailukyvyllle. ”Työvoiman ikääntyminen ja tulevina vuosina kiihtyvä eläköityminen ovat Suomelle suuria haasteita. Onneksi Suomi kuuluu niihin hallinnon kehittäjämaihin, joissa kysymykseen on varauduttu”, Kiviniemi sanoo.

”Yhteiset verovarot ja vähenevä työvoima eivät ehkä jatkossa anna mahdollisuutta kaikkien nykyisten valtion tehtävien hoitamiseen. Silloin on tärkeää keskittyä kansalaisten ja yritystoiminnan kannalta oleelliseen.”

Muutospaineita tuo myös globalisaatio. Monia keskeisiä ongelmia ja kysymyksiä, joihin valtiolta odotetaan vastausta, ei tänä päivänä hoideta valtion omilla toimilla. Esimerkiksi ilmastomuutoksen ratkaisemiseen tarvitaan valtion lisäksi yhä enenevässä määrin myös kansainvälistä yhteistyötä ja yksittäisten kansalaisten toimia.

Muutos on kiinni ajassa

Valtion tehtävät ja niiden merkitys vaihtelevat aikakausittain ja kuhunkin yhteiskunnalliseen kehitysvaiheeseen liittyen.

”Sotien jälkeen valtion merkitys oli suuri. Pääomaköyhässä maassa oli luotava toimintaedellytykset perusteellisuudelle sekä ryhdyttävä rakentamaan sitä kokonaisuutta, jota kutsumme tänä päivänä pohjoismaiseksi hyvinvointiyhteiskunnaksi”, alivaltiosihteri Juhani Turunen valtiovarainministeriöstä sanoo.

Tällä hetkellä valtion rooli on jälleen suuri. Taantuman iskiessä valtiota kaivataan näkyvästi auttamaan yritysten ja kansalaisten ahdingossa taantuman yli.

”Yleensäkin valtion rooli korostuu yhteiskunnan ohjauksessa ja vakauden varmistamisessa. Liika markkinavetoisuus on maailmalla osoittanut heikkoutensa. Valtio palaa perinteiseen rooliinsa, jossa korostuvat turvallisuus, hyvinvointi, oikeudenmukaisuus ja talouden kehityksen vakaus”, sosiaali- ja terveysministeri Liisa Hyssälä toteaa.



säilyy



”Valtio palaa perinteiseen rooliinsa, jossa korostuvat turvallisuus, hyvinvointi, oikeudenmukaisuus ja talouden kehityksen vakaus.”

Julkinen sektori ottaa Hyssälän mukaan entistä vahvemman otteen yhteiskunnasta. ”On palattava julkisen hallinnon perusolemuksen. Uudistusinnossa on menty ehkä liikaakin yrityssovelluksiin. Kaikkea ei pidä mitata rahassa eivätkä kaikki yritysmaallit toimi julkisissa organisaatioissa.”

Myös kansalaisten ja yritysten odotukset hallinnon toimintaan muuttuvat jatkuvasti. Sukupolven vaihdos edellyttää uusia toimintatapoja, organisaatioita ja palveluja. Palveluja on saatava entistä nopeammin ja asiakaslähtöisemmin. Hallinnon on ennakoitava yhteiskunnan ja ympäristön muutoksia, ei pelkästään reagoitava niihin.

”Suomen hallintoa kuvaa avoimuus, joustavuus, yhteistoiminta ja vahvat arvot. Pienenä maana yhteydet hallinnon, yritysten ja kansalaisten välillä ovat läheiset verrattuna moneen Euroopan maahan. Suomessa suhtaudutaan uudistuksiin yleisesti myönteisesti”, Turunen toteaa.

Mitä tästä seuraa?

Valtionhallinnon uudistamisen tavoitteena on saada aikaan muutoksia, jotka vastaavat tämän päivän tarpeisiin ja ennen kaikkea ennakoivat yhteiskunnallisia muutoksia. Muutosten tulee myös vahvistaa kansalaisten luottamusta hallintoon sekä vaikuttaa myönteisesti kansakunnan kilpailukykyyn.

”Uudistusten tavoitteena täytyy olla aina paremman tavoittelu. Uskon uudistusten parantavan hallinnon läpinäkyvyyttä, tietojärjestelmien yhtenäistämistä, tehokkuutta ja parempaa kansalaisten palvelua”, Hyssälä sanoo.

”Tavoitteena on turvata laadukkaat ja taloudellisesti tuotetut julkiset palvelut kaikille asuinpaikasta riippumatta. Hallinto- ja palvelurakenteiden kehittämisen taustalla on vahva tavoite entistä kansalais- ja asiakaslähtöisemmästä toiminnasta”, Kiviniemi lisää.

Ensi vuonna toimintansa aloittavat uudet aluehallintoviranomaiset ovat Kiviniemen mukaan oiva esimerkki siitä, miten usean eri hallinnonalan toimijoiden muodostama kokonaisuutta voidaan ohjata yhdessä strategisesti.

”Parhaimmillaan uudistuksilla on heijastusvaikutuksia hallinnossa laajemminkin. Näin ne edistävät yhteistoimintaa, poikki-



KUVA: LEHTIKUVA OY/VALTIONEUVOSTON KANSLIA

”Hallinto on murroksessa paitsi sukupolvenvaihdoksen ja rakenneuudistusten seurauksena, myös sähköisen hallinnon laajenemisen tuoman muutoksen takia”, ministeri Mari Kiviniemi sanoo.



KUVA: AURORA REINHARD

”Hyvinvointiyhteiskunnan ylläpidossa myös kunnilla on keskeinen rooli”, alivaltiosihteeri Juhani Turunen muistuttaa.



KUVA: LEHTIKUVA OY/VALTIONEUVOSTON KANSLIA

”Palvelujen tuottamisessa tuottajien kirjo lisääntyy sekä yksityisellä että järjestösektorilla”, ministeri Liisa Hyssälä toteaa.

”Kaiken uudistumisen pohjalla on valtionhallinnon sielu ja henki: vankka asiantuntemus, luotettavuus ja avoimuus.”

hallinnollisuutta, uusia innovatiivisia ratkaisuja ja toimintatapoja myös muualla hallinnossa”, Kiviniemi näkee.

Valtion sielu ja henki

Maailma muuttuu ja Suomi sen mukana. Miten myllerryksessä käy valtion ydintehtävien?

”Hallinto näyttäytyy nyt varsin dynaamisena ja oikeisiin taivoitteisiin pyrkivänä. On huolehdittava, ettemme menetä mitään avainosaamista ja varmistettava Suomen toimintaympäristön ja muuttuvien toimintaedellytysten mahdollisimman hyvä huomioonottaminen”, kansliapäällikkö Jarmo Vaitinen maa- ja metsätalousministeriöstä sanoo.

”Kaiken uudistumisen pohjalla on valtionhallinnon sielu ja henki: vankka asiantuntemus, luotettavuus ja avoimuus. Näistä peruselementeistä on uudistusten keskellä pidettävä erityisen hyvää huolta”, Kiviniemi korostaa.

”Toimiva, palveleva ja läpinäkyvä hallinto on suuri kilpailuetu. Vaikka hallintoa kritisoidaan, kokonaisuutena ja kansainvälisessä vertailussa se toimii kelpollisesti. Voitaisiin sanoa, että toimiva hallinto on köyhän paras turva”, Hyssälä lisää.

”Muutoksen ja jatkuvuuden tulee olla hallinnossa tasapainossa. Tämä merkitsee sitä, että vuosikymmenien aikana luotu yhteiskunnan rakenne ja luottamus luovat pohjaa sille, että nopeatkin muutokset ovat mahdollisia”, Turunen sanoo.

Paluu ytimeen

Mutta palataanpa vielä ytimeen, valtion ydintehtäviin, jotka säilyvät muuttuvasta maailmasta huolimatta. Valtion perinteisiin tehtäviin kuuluu valtiollisen ja poliittisen järjestelmän jatkuvuudesta, valtakunnan hallinnasta, oikeusjärjestyksen ylläpidosta, oikeusturvasta sekä ulkoisesta ja sisäisestä turvallisuudesta huolehtiminen.

Ydintehtäviä ovat niin ikään peruspalvelujen järjestäminen kansalaisille, elinkeinojen toimintaympäristön edistäminen, alueellisen toiminta- ja asumisympäristön tasapuolinen järjestäminen sekä kansallisvarallisuudesta, kuten luonnonvaroista, huolehtiminen.

”Viime kädessä kaikki kulminoituu kansalaisten oikeudenmukaisuuden ja perusoikeuksien turvaamiseen, sillä niiden turvaamista valtio ei voi delegoida eikä ulkoistaa muille. Parempaa mallia kuin demokratia ei ole keksitty”, Hyssälä korostaa.

”Valtion tehtävänä on turvata pitkän aikavälin rahoitusmahdollisuudet sekä viime kädessä kansalaisten perusturva ja toimeentulomahdollisuudet. Kansakunnan tulevaisuuden kannalta merkittävää on myös valtion panostus korkeampaan opetukseen, tutkimus- ja kehitystoimintaan sekä kulttuuriin”, Turunen sanoo.

”Kansalaisten mielissä parhaat arvosanat saavat yleensä puolustus ja poliisi eli ulkoinen ja sisäinen turvallisuus. Tähän liittyy suomalaisten luottamus oikeuslaitokseen ja kansalaisten tasa-arvoon lain edessä.” ■

Avoin mieli – tyhjä pää



KUVA PETRI TUOHIMAA

TYÖYHTEISÖN SISÄISEN TOIMIVUUDEN KEHITTÄMISTYÖ oli käynnistymässä ja olimme koolla ensimmäistä kertaa. Kaikki työyhteisön jäsenet olivat paikalla. Kysyttäessä osallistujilta ajatuksia, tuntemuksia ja tavoitteita alkavan kehittämishankkeen suhteen, yleisin vastaus oli: ”Avoimin mielin mukana ollaan, katsotaan...”. Tuttuakin tutumpi tilanne, joka kuitenkin aina herättää kysymyksiä. Ollaanko oikeasti mukana, seurataanko sivusta vai onko kysymys vain ihmiselle luontaisesta muutosvastarinnasta uuden edessä? Vai halutaanko jopa olla tietoisesti vaikeuttamassa yhteistä kehittämistä? Näihin kysymyksiin saadaan vastauksia vasta kehittämistyöskentelyn kuluessa. Mielenpiteet sekä asenteet muuttuvat suuntaan ja toiseen ajan myötä ja kypsyminen tuloksena.

AVOIMELLA MIELELLÄ MUKANA OLO EI AINA RIITÄ eikä tyhjällä päällä saada omia ajatuksia kuuluville. Mitä avoimella mielellä oikein tarkoitetaan tässä yhteydessä? Onko kyse passiivisesta asenteesta ja itsensä pois rajaamisesta ja vastuun torjumisesta ajatuksella ”ei kuulu minulle”? Vai onko taustalla jotain muistikuvia ja kokemuksia jostain aiemmin koetusta epäonnistumisesta? Lataammeko liikaa odotuksia siihen, että jostain ulkoapäin tai ylhäältä käsin saadaan ohjeita ja joku muu ratkaisee meidän ongelmia? Vai olemmeko jo niin leipääntyneitä jatkuviin muutosprosesseihin, että uusien käynnistämisissä nähdään punaista?

JOTTA YHTEINEN KEHITTÄMISTYÖ KANTAISI HEDELMÄÄ ja tuottaisi koko työyhteisölle tydytystä, se vaatii itsensä likoon laittamista. Yhteisen päämäärän eteen työskentely edellyttää uteliasta lapsenmieltä ja luovuuden esiin nostamista – oikeasti avointa mieltä. Liian usein joudumme törmäämään tilanteeseen, että työyhteisöllä ei ole mahdollisuuksia aitoon vuoropuheluun. Työpaikoilla jo pelkästään fyysiset puitteet ovat usein hankaloittamassa yhteisiä kokoontumisia, puhumattakaan henkisistä puitteista. Kiivastahinen työrytmi ei salli pysähtymistä ja ihmisten kohtaamiset ovat kiireen täyttämiä. Kuitenkin tiedetään, että mikään ei voi korvata puhumisen ja kuuntelemisen avulla syntyvää yhteistä ymmärrystä ja tulkintaa yhteisistä asioista.

ON TURHA PUHUA ALAISTAIDOISTA, jos työntekijällä ei ole oikeita mahdollisuuksia saada itseään kuulluksi ja jos kukaan ei osaa kuunnella heikkoja signaaleja työyhteisön sisällä. On turha puhua esimiestäidoista, jos aikaa tai kiinnostusta ei riitä vuoropuheluun työyhteisön kanssa. Johtajuus syntyy yhteistyössä työyhteisön sisällä. Sitä ei voi ulkoistaa.

Utopiaa on myös se, että kuvittelemme hyvän työyhteisön rakentuvan itsestään oman onnensa varassa.

VUOROPUHELUN LISÄÄMISESSÄ JA DIALOGIIN PYRKIMISESSÄ piilee myös ratkaisun avaimet hyvin toimivan työyhteisön rakentamiselle. Saattaa kuulostaa utopistiselta ajatukselta lisätä yhteistä aikaa ja löytää tilaa aidolle vuoropuhelulle tässä ajassa ja näissä tehokkuusvaateissa. Toisaalta utopiaa on myös se, että kuvittelemme hyvän työyhteisön rakentuvan itsestään oman onnensa varassa. Tästä pitäisi olla jo riittävästi näyttöä monista työtyytyväisyyttä mittaavissa tutkimuksissa ja tilastoissa. Asettumalla aitoon vuoropuheluun avoimella mielellä ja tyhjellä pää ennakoasenteista, voidaan keskinäistä ymmärrystä parantaa työyhteisön sisällä. Voisiko tässä olla keinoja työssäoloajan pidentämiselle – ilman ikärajan nostoa? ■

Porin, Rauman ja Kokemäen ulosottopiirit yhdistyivät **Onni**

Työyhteisön valmiuksia tuleviin muutoksiin kannattaa kehittää hyvissä ajoin. Kokonaiskuvan luominen antaa tekemiselle suunnan ja vähentää turhia pelkoja.

TEKSTI PIIRJO KUISMA | KUVA JYRKI TOIVANEN

UUDENLAISTA TYÖKULTTUURIA ja tulevaisuuden toimintamallia ryhdyttiin Satakunnassa rakentamaan toden teolla, kun tieto Porin, Rauman ja Kokemäen ulosottopiirien yhdistämisestä oli selvinnyt.

Porista käsin hallinnoitava Satakunnan ulosottovirasto aloitti aikataulun mukaan vuoden 2008 alussa. Tätä ennen aikaa valmisteluille jäi riittävästi, jopa pari vuotta.

”Muutoksen läpiviennissä esimiesten rooli korostuu, heidän on kyettävä valitsemaan oikeat keinot tukea henkilöstöä sekä perustyössä että muutosvaiheessa”, korostaa yhdistynyttä virastoa johtava kihlakunnanvoudit Pentti Pöyhönen.

Kun Kaiku-rahoituksen turvin käynnistetty UUUH eli Uniikki Uupumaton ulosottohanke saatiin alkuun, sen vetäjäksi palkattiin työnohjaukseen perehtynyt konsultti Heikki Kupiainen.

Ulkopuolisesta näkemyksestä oli paljon hyötyä. Asiat myös etenivät aikataulussa. ”Ilman jämäkkää asiantuntijaa kehittä-

mishanke olisi kangerrellut, sillä omasta organisaatiosta ei vastaavaa kokenutta ammattilaista olisi löytynyt”, Pöyhönen sanoo.

Ihmisten tukemista ja yhdessä tekemistä Hallinnon keskittäminen Poriin olisi saattanut mullistaa piirien toimintaa isommin, ellei konkreettisia suunnitelmia olisi valmisteltu huolellisesti.

Ennakotyön tärkeys osattiin Pentti Pöyhösen mukaan arvioida aiempien muutostokokemusten perusteella.

”Kaikki lähtivät mukaan ilman ennakoasenteita, esimiehetkin, vaikka olemme tällaisia yli kuusikymppisiä ukkoja ja tottuneet työskentelemään kukin tavallaan”, Pentti Pöyhönen sanoo.

Entä miten käytännössä edettiin? Esimiehinä toimivien voutien ja toimistovastaavien työnohjaus oli listalla ensimmäisenä. Työnohjauksen kuluessa osallistujat nostivat esille erilaisia ongelmatilanteita,

joita ryhdyttiin ryhmän voimin ratkomaan.

Kihlakunnanvoudit Antti Huuhka, Markku Kaunisto ja Keijo Välimäki ovat Pentti Pöyhösen tavoin pitkän työuran tehneitä asiantuntijoita. Heille yhteiseen koulutukseen osallistuminen tarjosi uusia näkökulmia ja haastoi muuttamaan omia työtapoja.

Etenkin esimiestaitojen kehittämistä on näin jälkeenpäin arvioituna osattu arvostaa. Eläkeikää lähestyvät voudit pitävät hyvänä asiana, että ehtivät vielä mukaan rakentamaan laadukasta työkulttuuria, josta nuorempien esimiesten on myöhemmin mahdollista jatkaa.

”Kokoustaminen muiden päälliköiden kanssa tuntui aluksi vieraalta, toimimmehan tätä ennen kukin oman viraston päällikkönä”, Porin päätoimipaikan vetäjä Antti Huuhka sanoo. ”Mahdolliset ennakkoluulot kuitenkin hävisivät, kun päästiin alkuun ja keskustelemaan yhdessä. Nyt

Prosessien uudistumisen myötä ulosottotyöhön on tullut lisää mielekkyyttä.



Työkulttuurin kehittämistä jatketaan Satakunnan ulosottovirastossa myös yhdistymishankkeen jälkeen. Henkilöstö on oppinut iloitsemaan laajemmasta työyhteisöstä.

stunut muutos vaatii ennakointia

voimme tarvittaessa olla myös erimieltä ja puhua isoilla kirjaimilla.”

Hallinnon keskittäminen Poriin ja Pentti Pöyhösen valinta johtavaksi kihlakunnanvoudiksi oli suurin näkyvä muutos. Hän on itse sisäistänyt roolinsa palvelutehtäväksi, jossa tärkeintä on pitää huolta koko organisaation toimivuudesta.

”Eri paikkakunnille sijoittuvien kihlakunnanvoutien työ muuttui asiantuntija virkamiehen työksi. Hyvien työolosuhteiden luominen kaikille yhteisön jäsenille on minun vastuullani.”

Prosessien uudistumisen myötä ulosottotyöhön on Pöyhösen mukaan tullut lisää mielekkyyttä.

”Ennen tässä ammatissa saattoi vanhemmiten helposti kynnistyä. Nyt sitä vaaraa ei ole, sillä muutoksen keskellä eläminen ja uuden oppiminen pitävät virettä yllä.”

Viestinnän rooli korostuu

Puolitoistavuotuisen hankkeen onnistumisen edellytyksenä oli saada eri paikkakunnilla toimivat ihmiset mukaan muutosprosessiin.

Satakunnassakin huomattiin, että muutoshankkeissa tarvitaan paljon avointa keskustelua ja hyvää tiedonkulkua. Mahdolliset karikat ja uhat saatiin selville, kun tulevia suunnitelmia ryhdyttiin pohtimaan koko henkilöstön voimin.

Konsultin johdolla tehtiin myös arvojen kartoitus. Nyt jokaisen toimipaikan seinällä komeilee arvotaulu, jossa henkilökunnan

Nyt jokaisen toimipaikan seinällä komeilee arvotaulu, jossa henkilökunnan aloitteellisuus on kirjattu mukaan arvoihin.

”Pentti Pöyhönen (oik.), Eija Sookari ja Keijo Välimäki (vas.) iloitsevat onnistuneesta muutoksesta. Kokeemukset kehittämisestä ovat olleet myönteisiä, he kertovat.



aloitteellisuus on kirjattu kehittämishankkeen kuluessa oivallettuna asiana mukaan arvoihin.

Koko henkilöstö kävi läpi mm. ryhmissä tapahtuvan työnohjauksen. Tämän lisäksi järjestettiin yhteisiä työn kehittämispäiviä. Välitehtävät tarjosivat puolestaan tilaisuuksien omille pohdinnoille.

Porissa toimistopäällikkönä viime joulukuussa aloittanut Eija Sookari sanoo henkilöstön kaipaavan nyt lisää vastaavaa ohjausta, sillä kokemukset kehittämishankkeesta olivat myönteisiä kautta linjan.

”Budjetti asettaa tiukat raamit jatkosuunnitelmille, joten joudumme valitsemaan tarkasti mihin keskitymme”, Sookari sanoo. ”Hankalat asiat olisi kyllä järkevää hoitaa työnohjauksella.”

Hyvinvointialan taustasta on kauppatieteiden maisteri Eija Sookarille hyötyä, kun hän aikoo jatkossa paneutua moniin henkilöstön hyvinvointia tukevien toimintojen parantamiseen.

Työn alla on muun muassa sisäisen viestinnän käytäntöjen luominen. Viestinnän rooli on hänen mukaansa erityisen suuri, sillä avoimella tiedonkululla varmistetaan, että työntekijät saavat riittävästi informaatiota työnsä tueksi.

Myös työn luonne on viime vuosina ulosottopiireissä muuttunut. Arkityötä tehdään nykyisin yhä enemmän yhteisöissä eikä itsenäisesti, kuten aiemmin.

”Tiedosta on tullut keskeinen elementti. Omassa työssä tarvittavaa tietoa on osattava sujuvasti hakea joko tietokannoista tai työyhteisön muilta jäseniltä”, Sookari sanoo. ”Tätä varten on luotava omat prosessinsa.”

Henkilöstöä nyt sopivasti

Satakunnassa yhdistymistä helpotti, että toimipaikkojen määrää ei vähennetty, vaikka hallinto keskittyikin Poriin.

”Kukaan ei joutunut myymään kotiaan muuttaakseen muualle eikä valtio ole onneksi ryhtynyt irtisanomisiin”, Euran, Kokemäen ja Rauman sivutoimipaikkoja johtava kihlakunnanvouti Markku Kaunisto sanoo.

Satakunnan ulosottovirastossa uskotaan kykyyn selviytyä nykyisellä henkilöstöllä, vaikka taantuman jatkuessa asiakasmäärien arvellaan kasvavan.

Uudet tietojärjestelmät on kaikaksi onneksi ehditty ajaa sisään ja organisaatio virittää toimivaksi rutiineita tehostamalla. ”Vanhan laman seuraukset saatiin juuri hoidettua alta pois”, Kaunisto huomauttaa. ”Työmme lisääntyy, jos pankit ryhtyvät sanomaan irti asiakkaidensa lainoja.”

Henkilöstön määrää ei kuitenkaan saisi tästä supistua. Tästä voudit ovat yhtä mieltä. ”Eläkkeelle siirtyvien tilalle tulisi saada aina uusi virka”, Huittisten, Kankaanpään ja Sastamalan toimipaikkoja johtava kihlakunnanvouti Keijo Välimäki muistuttaa.

Keskustelun siirtyessä eläkkeisiin työssään hyvin viihtyvä viraston voutien nestori, 62-vuotias Välimäki toteaa, ettei hänellä ole kiirettä eläkkeelle. ”Mitä mielekkäämmäksi työn kokee, sitä enemmän siihen haluaa satsata ja oppia uutta vielä myöhemmälläkin iällä.” ■

Satakunnan ulosottovirasto syntyi ulosottopiirien yhdistymisen myötä vuoden 2008 alussa. Päätoimipaikka on Porissa, ja sivutoimipaikat Huittisissa, Kankaanpäässä, Kokemäellä, Raumalla, Sastamalassa ja Eurassa. Henkilöstöä on liki 70.

Kiire koettelee ilmapiiriä ja luottoa

Tutkijat Anna-Maija Lehto, Pekka Ylöstalo ja Irma Väänänen-Tomppo ovat tuoreissa työoloja koskevissa tutkimuksissaan havainneet valtion henkilöstön pelkäävän, että väkeä supistetaan nyt liikaa työmäärään nähden.

TEKSTI PIRJO KUISMA | KUVAT SOILE KALLIO

Aiemmin tietoja kiireen tuomista haitoista ei ole otettu todesta. Tutkimusten tekijöitä on syytetty ylitulkinnasta tai pidetty asiaa ohimenevänä muoti-ilmiönä.

TYÖELÄMÄN KEHITYSTÄ SEURAAVAT ASIAANTUNTIJAT istahtivat yhteisen pöydän ääreen pohtimaan signaaleja, joita Tilastokeskuksen työolotutkimus, työ- ja elinkeinoministeriön työolobarometri ja Valtiokonttorin Kaikki hyvin työssä 2008? -kysely nostavat näkyviin.

Tilastokeskuksen kehittämispäällikkö, dosentti Anna-Maija Lehto on vastannut yli 30 vuoden ajan palkansaajien työelämää kuvaavista työolotutkimuksista. Hänen yhdessä erikoistutkija Hanna Sutelan kanssa tekemänsä raportti kuudennessa työolotutkimuksesta ilmestyi joulun alla.

”Halusimme tällä kertaa mukaan riittävän määrän haastateltavia valtiokesektorilta, sillä näiden työpaikkojen kehityssuunta huolestutti”, Lehto kertoo.

Onko työelämän laatu laskenut?

Vuoden lopulla ilmestynyt työ- ja elinkeinoministeriön työolobarometri näyttää samansuuntaisia tuloksia valtion osalta. Tutkimuksesta vastaava erikoissuunnittelija Pekka Ylöstalo kertoo, että kaikkien sektorien palkansaajat antoivat työelämän laadulle kouluarvosanan 8,01, mikä on parempi tulos kuin vuotta aiemmin. Valtiolla työskentelevien arvio työelämän laadusta oli edellisestä vuonna 8,09 ja uusi luku on tasan 8,00.

”Valtiolla ja teollisuudessa tilanne koetaan nyt aikaisempaa huonommaksi. Sen sijaan kunnissa on tapahtunut positiivinen käänne edelliseen vuoteen verrattuna”, Ylöstalo kertoo.

Työolobarometri on keskittynyt vuodesta 1992 lähtien neljään laadulliseen ulottuvuuteen. ”Seurannan kohteena ovat tasapuolinen kohtelu, työpaikan varmuus, voimavarat suhteessa vaatimustasoon sekä kannustavuus, innovatiivisuus ja keskinäinen luottamus.”

Tulokset kuvaavat samalla ihmisten suhtautumista muutokseen. Ylöstalon mielestä se, mitä ihmiset työpaikoilla havaitsevat, ovat juuri muutokset. ”Keräämme havainnoista tietoa ja teemme eri aiheista aikasarjoja. Tulokset täydentävät Tilastokeskuksen työolotutkimusta, joka antaa tarkempia lukutietoja ilmiöistä.”

Valtiokonttorin erikoistutkija Irma Väänänen-Tomppo seuraa valtion työolojen kehitystä Kaikki hyvin työssä 2008? -kyselyn avulla. Kysely on toteutettu joka toinen vuosi vuodesta 2000 alkaen.

TYÖOLOTTUTKIMUSTEN KERTOMAA

”Työolojen kehityksessä näkyy sekä huononnuksia että parannuksia. Kyselyyn vastanneiden mielestä työhyvinvoinnin taso on säilynyt ennallaan, vaikka kielteisiä muutkokokemuksia onkin nyt enemmän”, Väänänen-Tomppo kertoo.

Valtion tilanne yllätti

Anna-Maija Lehto ja Pekka Ylöstalo kehottavat huolestumaan nopeista muutoksista valtiosektorin työpaikoilla, sillä työolojen kehitys tapahtuu yleensä hitaasti. ”Hämmästyimme, kun havaitsimme ilmapiirin nopeaa huononemista”, Lehto sanoo.

Ylöstalo kertoo, että myös työolobarometrissä valtio pomp-paa esille. ”Jo viime vuonna ajattelin, että mikä siellä nyt mättää. Kiireen lisääntyminen ja tiedon saannin vaikeus eli asiat, jotka liittyvät paljolti henkilöstöjohtamiseen. Koulutus on ainoa, mikä valtiolla on vahvoilla.”

Myös Tilastokeskuksen tutkimuksissa työpaineet ja kiire kuvaavat muutosta kenties eniten. Aiemmin tietoja kiireen tuomista haitoista ei ole otettu todesta. Tutkimusten tekijöitä on syytetty ylitulokinnasta tai pidetty asiaa ohimenevänä nuoti-ilmionä.

Lehto pitää suurimpana ongelmana henkilöstön riittämättömyyttä. ”Väkeä on selvästi entistä vähemmän työmäärään nähden”, hän sanoo.

Kaikki hyvin työssä 2008? -kyselyssä kiirekokemukset tai tekemättömien töiden paineet eivät olleet lisääntyneet, mutta molempia kyllä riitti. Myös henkilöstön vähyyttä valitettiin suhteellisen paljon. ”Yllättävää oli erilaisten työntekoa katkaisevien keskeytysten ja häiriöiden yleisyys”, Väänänen-Tomppo kertoo

Pekka Ylöstalo toteaa, että työolobarometrissä kielteisiä ilmiöitä näkyy muitakin. ”Avointa keskustelua ei käydä riittävästi, kohtelua ei koeta tasapuolisena, työt on organisoitu aiempaa huonommin, uusia asioita ei kannusteta kokeilemaan... Lista on hirveän pitkä.”

Irma Väänänen-Tomppo muistuttaa, että kehitys ei tilastojen valossa kulje joko huonompaan tai parempaan yhdenmukaisesti eikä totaalisesti, vaan vaihtelua esiintyy hyvin paljon. ”Ehkä suurin yllätys olikin se, että muutoksista huolimatta työyhteisöjen tilasta kertovat asiat olivat joko pysyneet enimmäkseen ennallaan tai näyttivät jopa hienoista muutosta parempaan.”

Kilpailu kiristää

”Valtiolla puhutaan yleisesti myllerryksestä. Henkilöstölle saattaa olla uutta kokea olevansa näin konkreettisesti osa hallitusohjelman toteutusta”, Väänänen-Tomppo toteaa.

”Kyllä kunnissakin yhdistämiset ovat rankkoja, mutta nämä tulokset eivät ehtineet mukaan tutkimukseen”, Ylöstalo muistuttaa.

Lehdon mielestä kilpailuoppien soveltaminen sopii huonosti valtiosektorille. Työsuoritusten tarkkailu ja suoritusten mittaaminen häiritsevät yhdessä työskentelyä.

”Kehittymismahdollisuudet ja työtehtävien sisältö rakentavat työtyytyväisyyttä. Tässä asiassa valtio on aina ollut vahvoilla.”

– Anna-Maija Lehto

Myös Väänänen-Tomppo pitää liiallista mittaamista vaarana työmotivaatiolle etenkin, jos mittarit eivät tunnu mittaavan sitä, mitä niiden pitäisi. ”Parhaimmillaan mittaaminen tuottaa kuitenkin hyödyllistä tietoa kokonaisuuksien hallintaan.”

Esimiehen vahva asema näyttää palanneen takaisin. ”Palkan muuttuminen yksilökeskeiseksi on yksi voimakas tekijä lisäämässä pahoinvointia”, Lehto uskoo.

”Avun ja tuen saaminen esimiehiltä ja työtovereilta on meidän tutkimuksessamme pudonnut, mutta teillä ei. Tässä on jotain, jota kannattaisi miettiä, mistä erot johtuvat. Puolustetaanko tässä omaa yhteisöä?”, Lehto kysyy. ”Työntekijöiden solidaarisuus voi joskus olla vahvaa.”

”Asioita ajatellaan sekä mikro- että makrotasolla. Oman työpaikan nykytilanne voidaan nähdä aikaisempaa parempana tapahtuvia muutoksia vasten. Mutta valtiolla on myös panostettu paljon esimiestyön ja työyhteisöjen kehittämiseen. Sen vaikutuksia myös näkyy”, Irma Väänänen-Tomppo huomauttaa.

Lehtoa harmittavat puheet siitä, että väkeä on liikaa ja onko saatu aikaan suorituksia. ”Ensimmäisenä valtiolta haluaa lähteä sellainen kyvykäs oma-aloitteinen osaaja, joka tähtää uusien asioiden läpiviemiseen ja kehittämiseen.”

”Tuottavuusohjelman pääasiallinen peruste on, ettei koulutettua väkeä riitä yksityiselle sektorille. Katsoin tilastot läpi ja niiden mukaan valtio työllistää ainoastaan 6 % työllisestä työvoimasta ja yksityisen sektorin osuus on 73 %. Lähtökohtien lanseeraaminen on ollut sumutusta”, Lehto toteaa.

”Laskelmissa arvioidaan, ettei työmarkkinoille ensi kertaa tulevien nuorten määrä riitä tyydyttämään kaikkien sektoreiden uuden työvoiman tarvetta, jos tarve säilyy nykyisenä”, Väänänen-Tomppo muistuttaa.

”Toisaalta työttömien ja piilotyöttömien sekä muuten työvoiman ulkopuolella olevien joukko muodostaa maahan muuttavan työvoiman lisäksi työvoimapotentiaalia.”

Kehittyminen työssä tärkeää

Ihmisten vaatimustaso työolojen suhteen kasvaa. Siksi Ylöstalon mukaan työolojen paraneminen ei näy työtyytyväisyyden kasvuna. ”Joukossa löytyy myös niitä, jotka ovat vain töissä täällä...”

Yleinen tyytyväisyys työhön on tyypillisempää vanhemmil-le palkansaajille. ”Valtiolla työtehtäviin on sitouduttu, ja juuri työtehtävät koetaan voimakkaimmin motivoiviksi ja mielekkäiksi

”Valtiolla on panostettu paljon esimiestyön ja työyhteisöjen kehittämiseen. Sen vaikutuksia myös näkyy tutkimuksissa.”

– Irma Väänänen-Tomppo



”Virasto, jolla rahat on loppu, saattaa olla nousujohtoinen ja taas sellainen, jonka tilitiedot ovat kohdallaan, ei välttämättä tuottavuusmielessä ole menestyvä.”

– Pekka Ylöstalo



si”, Väänänen-Tomppo sanoo. ”Toisaalta nuoret, jotka ovat tyytymättömiä työoloihin, lähtevät herkemmin pois, vanhemmat koettavat päästä eläkkeelle.”

”Monella ei ole aikomustakaan vaihtaa, joten he sanovat herkästi olevansa työhönsä tyytyväisiä. Eri asia on, kokevatko he esimerkiksi painostusta eläkkeelle lähtemisestä.”

Kaikki hyvin työssä 2008 -kyselyssä ei ollut nähtävissä eroja eri ikäryhmien kokemassa työhyvinvoinnissa tai työtyytyväisyydessä. ”Myönteistä on, että työhyvinvointi tai työtyytyväisyys eivät näytä riippuvan myöskään ammattiasemasta tai sukupuolesta, vaikka jotkin yksittäiset työn piirteet voivatkin vaihdella jonkin verran niiden mukaan”, Väänänen-Tomppo toteaa.

”Kehittymismahdollisuudet ja työtehtävien sisältö rakentavat työtyytyväisyyttä selvästi. Tässä asiassa valtio on aina ollut vahvoilla”, Anna-Maija Lehto sanoo.

Huono esimies voi pilata hyvinkin työilmapiirin. Tutkimukset eivät tue väitettä, että mukava esimies poistaisi kiireestä ja työn hallinnan puutteesta johtuvan pahan olon.

Ylöstalon mukaan henkilöstön keskinäinen tuki on lisääntynyt, mutta pomojen kanssa riidellään. Tähän liittyvät myös tiimityön ongelmat. ”Tuen saaminen ja luottamus ovat kyllä työtovereiden kesken vielä yleisempiä kuin alaisten ja esimiesten kesken. Mutta ovat ne esimiesten taholtaikin voittopuolisesti hyviä ja nyt tuen saaminen on jopa viitteellisesti parantunut”, Väänänen-Tomppo huomauttaa.

Pekka Ylöstalo sanoo, että omassa tiimissä vaikutusmahdollisuuksia voi ollakin, mutta ulkoa tulevista päätöksistä ei sitten keskustella. ”Virkamiesjohdosta putoaa päätöksiä, perustelematta, että teidän osastosta pitää nyt vähentää, ja syy on se, että ihmiset eivät jää tarpeeksi nuorena eläkkeelle.”



Anna-Maija Lehto on huolissaan, ettei monella ole hinkua esimiestehtäviin. ”Rooli on muuttunut hallinnolliseksi. Esimiehiksi hakeutuvat uraohjautuneet ihmiset, joita ei välttämättä enää kiinnosta se, mitä tehdään. Asiantuntijuudelle ei jää enää aikaa.”

Ylöstalo muistuttaa, että jos esimiestyön jättää huonolle tolalle, siitä kärsii koko tiimi. ”Peli on julmaa nykyään. Tietyissä kouksissa on jonkun pakko käydä, muuten poissaolevien resurssit otetaan ensimmäisenä.”

”Valtiosektorilla on tehty pitkään aktiivista kehitystyötä. Esimiestoiminta on ollut taatusti Suomen parasta. Siksi viimeaikaiset tulokset ovat yllättäviä ja ne johtuvat ulkoisista paineista”, Lehto sanoo.

Ylöstalon mukaan tilannetta olisi syytä arvioida myös tulospalkkauksen osalta. Lähiesimiestyön uudistaminen on tärkeä kehityskohde. ”Valtiolla 95 % työntekijöistä työskentelee ryhmissä. Ei ole yhtä ainoa mallia, että tehkää näin, sillä tiimejä on monenlaisia.”

Pekka Ylöstalon mielestä valtion laitoksista ei pysty sanomaan, mikä on paremmassa jamassa kuin toinen. Tuottavuus ja tilinpäätöstiedot eivät korreloi keskenään. ”Virasto, jolla rahat on loppu, saattaa olla nousujohtoinen ja taas sellainen, jonka tilitiedot ovat kohdallaan, ei välttämättä tuottavuusmielessä ole menestyvä.”

Eläkkeelle vai ei?

Anna-Maija Lehto muistuttaa, että työssä pysymisessä on tapahtunut iso muutos. 1990-luvulta 55–64-vuotiaiden työllisyysaste on noussut 20 prosenttiyksikköä. Tätä selittää muun muassa se, että ikääntyneet ovat nyt korkeammin koulutettuja.

”Vielä 1990-luvulla suuri ongelma oli ihmisten siirtyminen aikaisin eläkkeelle. Sen perusteella tehtiin laskelmia työvoiman tarpeesta. Ja nyt työntekijöitä pyritään vähentämään. Tätä eivät ihmiset ymmärrä, ja siitä syntyy todellista turhautumista.”

Väänänen-Tomppo sanoo, että valtiolla on tapahtunut samanlaisesti sekä siirtymistä työkyvyttömyyseläkkeelle että työteon jatkamista oman eläkeiän täyttymisen jälkeen.

Suuria eroja työn mielekkyydessä

Ylöstalon mukaan työn mielekkyys valtiolla on taas vähän laskenut. ”Kävin läpi ’hyvät työpaikat’ ja ’huonot työpaikat’. Niissä on kuin yön ja päivän ero. Hyvissä keskustellaan, ollaan avoimia ehdotuksille puolin ja toisin, työpaikka on kohtuullisen varma ja siellä ei syrjitä tai ei kiusata. Näissä työn mielekkyys on ihan eri tasolla. Sama koskee kiirettä, sitä on vähemmän.”

Irma Väänänen-Tomppo kertoo, että Valtiokonttorin kyselyssä yli puolet ei ollut kokenut lainkaan muutoksia työn mielekkyydessä. Asteikolla 1–5 työn mielekkyys oli silloin 4 eli hyvä.

”Vähän yli viidenneksen mielestä työn mielekkyys oli huonontunut ja kuudenneksen mielestä parantunut. Kaikkiaan kolme neljästä piti sitä vähintään melko hyvänä”, Väänänen-Tomppo toteaa.

1) Valtiokonttori:

- Kaikki hyvin työssä 2008?
- Tehdään postikyselynä joka toinen vuosi valtion henkilöstölle
- Vastaajia 1 830
- Vastausprosentti 51 % (ollut koko kyselyn ajan 51–54 %)

2) Tilastokeskus

- Työolotutkimus 2008
- Tehdään käyntihaastatteluina 5 vuoden välein, edellinen 2003
- Vastaajia 4 392, joista valtion työntekijöiden osuus 350
- Vastausprosentti 68 %

3) Työ- ja elinkeinoministeriö

- Työolobarometri 2008
- Tehdään vuosittain puhelinhaastatteluina
- Vastaajia 1 214, joista valtion työntekijöiden osuus 71
- Vastausprosentti n. 82,8 %

Lisätietoja tutkimuksista:

www.valtiokonttori.fi/vakuutus/kaikkihyvintyossa

www.tilastokeskus.fi/til/tyolot/2008/index.html

www.tem.fi/julkaisut

Pekka Ylöstalon mukaan epäasiallista kohtelua on pidetty kuntien ja palvelualojen ongelmana. ”Suomalaiset työpaikat eivät todellakaan ole lintukotoja. Valtiolla epäasiallista kohtelua on vähintään yhtä paljon kuin muualla.”

”Yhdessä vaiheessa luultiin, että epäasiallinen kohtelu aiheutuu asiakkaiden puolelta, mutta se on fifty-fifty. Asiat myös kasaantuvat: jos kränäät asiakkaiden kanssa, kränäät työtovereiden kanssa. Kun asiakas haukkuu, haukut kavereita”, Ylöstalo summaa.

Kunnissa työn mielekkyyden kehittäminen on Ylöstalon mukaan otettu vakavasti. Hän on huolissaan siitä, minkälaisen kuvan nuoret saavat valtion nykyisistä työpaikoista.

Väänänen-Tomppo sanoo, että kiusaamisen omakohtainen kokeminen työyhteisössä on valtiolla ollut koko 2000-luvun yleisyydeltään 6–7 prosentin luokkaa. ”Samalla 83–84 % henkilöstöstä ei ole kokenut koskaan kiusaamista tai henkistä väkivaltaa työyhteisössään.”

”Valtiolla on tiedostettu hyvän henkilöstöpolitiikan merkitys jo siksin, että palkkauksella kilpaileminen on julkisella sektorilla vaikeaa, mutta asialla on myös eettisiä perusteita. Työhyvinvoinnin edistäminen esimerkiksi Kaiku-ohjelman avulla on tästä yksi esimerkki”, hän toteaa.

Pohdinnan paikka

Anna-Maija Lehto sanoo toivovansa aikaisää tuottavuusohjelman läpivientiin. Mahdollisuus tehdä työ hyvin pitäisi nostaa keskiöön. ”Nyt tarvitaan keinoja saada työn tekeminen motivoivammaksi. Esimiehen valtaa pitäisi pystyä karsimaan. Ja valtion tuottavuusohjelmasta on luovuttava mitä pikimmin.”

Myös Ylöstalon mielestä ohjelmasta saadut tulokset eivät puolla sen jatkamista. ”Pelkästään sairauspoissaolojen kasvun perusteella tuottavuusohjelmassa on päästy plusmiinus nollaan”, hän sanoo.

”Tärkeää olisi pystyä ylläpitämään muutosten keskellä ymmärrystä lisäävää läpinäkyvyyttä ja vahvistaa aktiivista osallistumista, joka luo kokemusta, että vaikeistakin asioista mennään porukkana läpi”, Irma Väänänen-Tomppo toteaa lopuksi. ■

Onko ruoho aidan takana vihreämpää?

Miten työolot poikkeavat toisistaan eri työnantajasektoreilla?

Valtionhallinnossa lähivuodet ovat olleet ja tulevat olemaan voimakasta muutosten aikaa. Vertailu osoittaa, miten työolot eroavat eri työnantajasektoreilla.

TEKSTI IRMA VÄÄNÄNEN-TOMPPU

TILASTOKESKUS TOTEUTTI keväällä 2008 kuudennen työolotutkimuksensa, ja valtionhallinnon muutokset heijastuivat siinä selvästi. Yksityisen sektorin osalta nykyisestä taloudellisesta kriisistä ei silloin ollut vielä enteitä, vaan tilanne nähtiin erittäin hyvänä.

Työolotutkimus perustuu lähes 4400 palkansaajan haastatteluihin. Siinä on mukana 350 valtion työntekijää sekä 1166 kuntasektorin ja 2876 yksityisen sektorin työntekijää. Se tarjoaa mahdollisuuden eri työnantajasektoreiden välisille vertailuille ja täydentää hyvin valtion oman Kaikki hyvin työssä? -kyselyn luomaa kuvaa valtion henkilöstön työhyvinvoinnista. Valtion työsuojelurahasto on ollut yhtenä työolotutkimuksen rahoittajana, minkä vuoksi myös Valtiokonttori on saanut tutkimusaineiston käyttöönsä. Aineisto on laaja ja seikkaperäinen.

Työolotutkimuksen mukaan eri sektoreiden perustilanne erosi tutkimusajankohtana olennaisesti niillä koettujen muutosten suhteen. Muutokset julkisella ja yksityisellä sektorilla kohdistuvat

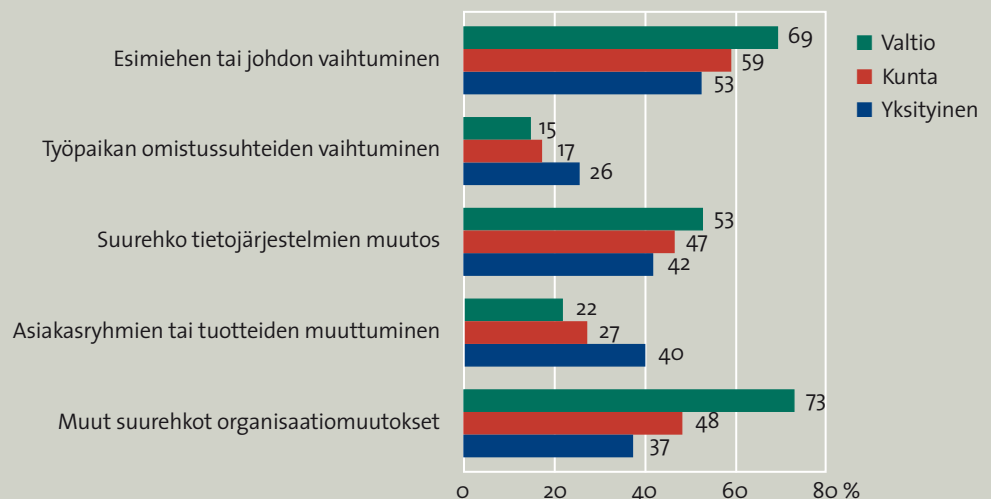
osin samoihin, osin eri asioihin. Esimiesten vaihtuminen, organisaatiomuutokset ja tietojärjestelmien muuttuminen olivat tyypillisiä kaikille sektoreille, kun taas asiakasryhmien tai tuotteiden muuttuminen tai työpaikan omistussuhteiden vaihtuminen kosketti yleisemmin yksityistä sektoria. Esimiesten vaihtuminen, tietojärjestelmien muuttuminen sekä ennen kaikkea organisaatiomuutokset olivat kaikkein yleisimpiä valtiolla (kuvio 1).

Kiire ja tiedonsaanti ongelmina

Muutosten moninaisuus selittänee ainakin osan siitä, että tiedonsaanti oli valtiolla monilta osin heikentynyt edelliseen, vuonna 2003 tehtyyn tutkimukseen verrattuna. Samalla valtio oli lähestulkoon menettänyt asemansa muita sektoreita parempana tiedonvälittäjänä.

Edelleen valtiolla hieman suurempi osa kuin muilla sektoreilla sai tietoa tulevista muutoksista jo suunnitteluvaiheessa, mutta

Kuvio 1. Työpaikalla viime vuosina tapahtuneet tai tapahtumassa olevat suurehko muutokset sektoreittain



TYÖOLOTTUTKIMUSTEN KERTOMAA

Kaikilla sektoreilla kiire ja kireät aikataulut mainittiin yleisimmin työssä viihtymistä heikentäväksi tekijäksi.

osuus oli nyt 40 %, kun se aikaisemmin oli 50 %. Ennakoimat-
tomat muutokset olivat nyt valtiolla yhtä yleisiä kuin muilla sekto-
reilla (43 %, aikaisemmin 33 %). Lisäksi niiden osuus, jotka kokivat,
että olennaista tietoa ei anneta ajoissa, oli noussut valtiolla
samalle tasolle muiden sektoreiden kanssa (nyt 28 %, aikaisem-
min 20 %).

Kaikilla sektoreilla mainittiin kiire ja kireät aikataulut yleisim-
min työssä viihtymistä heikentäväksi tekijäksi. Tätä mieltä oli noin
puolet vastaajista. Työtahti oli selvästi kiireisintä kuntasektorilla,
jossa 45 % ilmoitti työskentelevänsä vähintään puolet työajastaan
niin suuressa paineessa, ettei ehdi puhua tai ajatella mitään muu-
ta kuin työtään. Vastaava osuus muilla sektoreilla oli noin 30 %.

Eri sektoreiden toisistaan poikkeavat tehtävät heijastuvat
myös kiireeseen. Valtiosektorin työtä leimaa selvästi muita sekto-

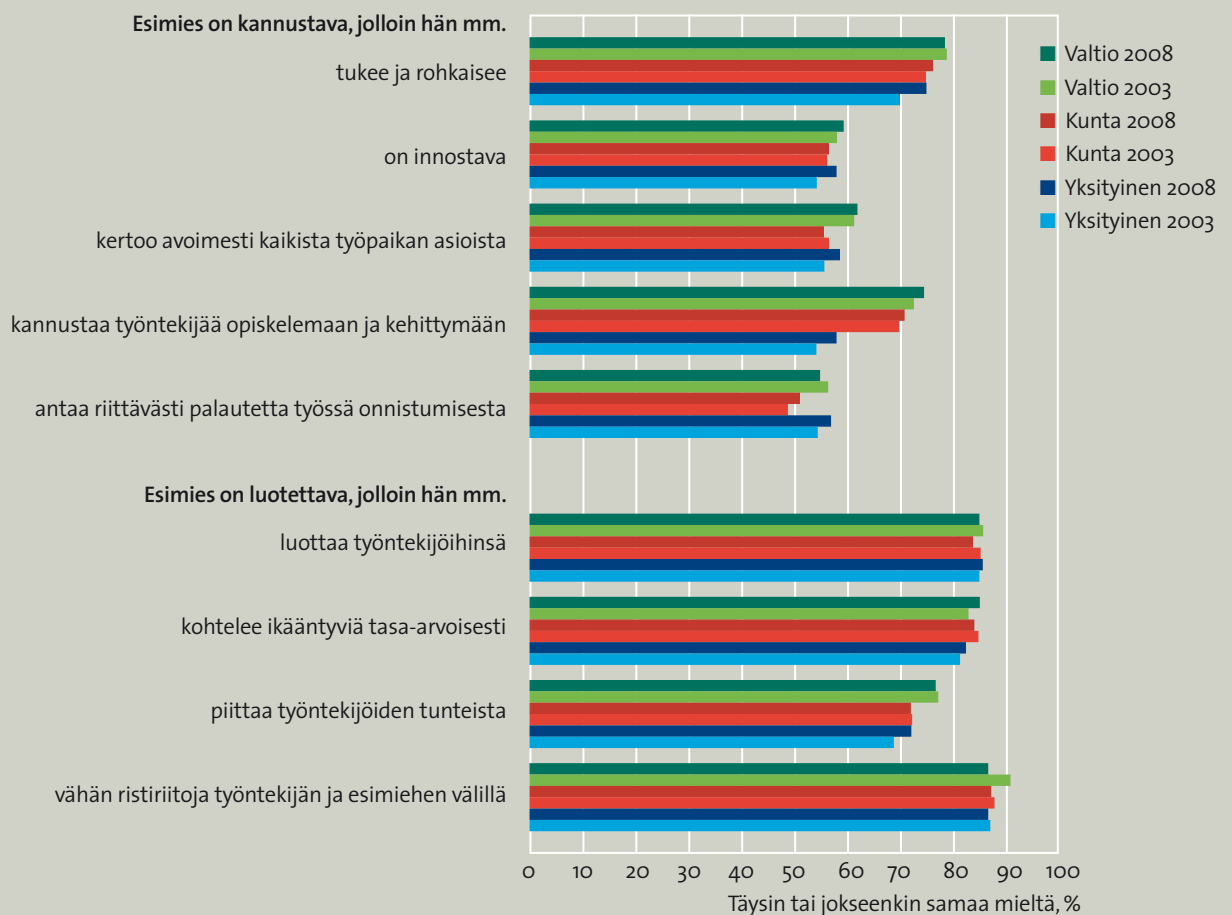
reita voimakkaammin informaation käsittelyyn liittyvä kiire. Noin
65 % valtion vastaajasta kertoi joutuvansa käyttämään paljon
aikaa jatkuvan informaatiotulvan käsittelyyn, kun vastaava osuus
oli kuntasektorilla 46 % ja yksityisellä sektorilla 38 %. Julkisella ja
etenkin kuntasektorilla kiire häiritsee töiden huolellista tekemistä
vielä enemmän kuin yksityisellä sektorilla; kaikkiaan häiritsee koki
noin 40 % vastaajista.

Eryteisesti valtiolla kiinnitettiin huomiota henkilöstön vähe-
nemiseen. Yksityisellä ja kuntasektorilla henkilöstön määrä oli
vastaajien mukaan edellisvuosina hieman useammin lisääntynyt
kuin vähentynyt. Valtiolla tilanne oli päinvastainen. Valtiolla myös
arvioitiin yleisimmin, että henkilöstöä on aiempaa vähemmän
suhteessa työmäärään (valtio 69 %, kunta 58 %, yksityinen 48 %).
Valtiolla oli myös eniten niitä, jotka arvioivat työtehtävien vaikeu-
tuneen entisestään (valtio 60 %, kunta 52 %, yksityinen 43 %).

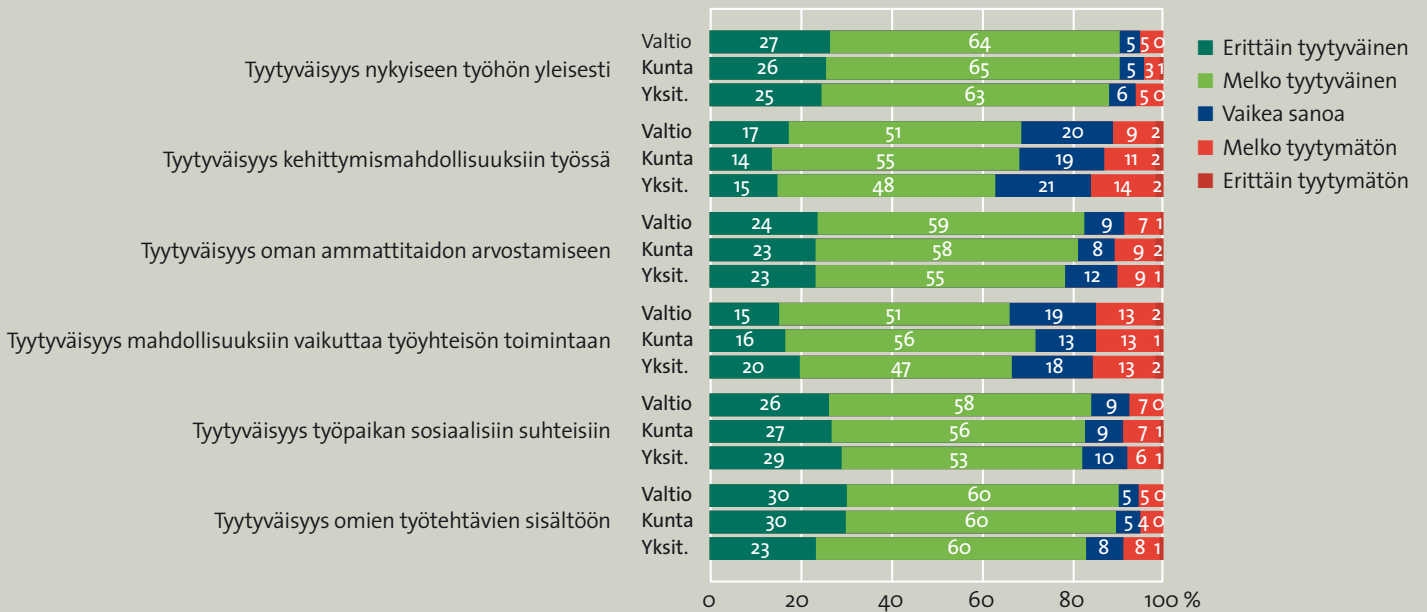
Työn sisältö on tärkeää

Työ ei ole kuitenkaan yksinomaan rasite. Työtehtävien vetovoimaa ja työn ja vapaa-ajan limittymistä kuvaa esimerkiksi se, että työntekijät miettivät ja tekevät työhönsä liittyviä asioita myös

Kuvio 2. Esimiestyön piirteitä eri sektoreilla



Kuvio 3. Tyytyväisyys nykyiseen työhön ja joihinkin työn osa-alueisiin eri työnantajasektoreilla



vapaa-aikana sen vuoksi, että työ on niin mielenkiintoista. Tätä ilmiötä esiintyi kaikilla sektoreilla, mutta valtiolla hieman muita yleisempänä (valtio 52 %, kunta 47 %, yksityinen 39 %). Kaiken kaikkiaan niiden osuudet, jotka ylipäänsä ajattelivat työasioita kotona tai vapaa-aikana, olivat kullakin sektorilla hieman edellisiä suurempia, mikä viittaa siihen, että työasiat myös painavat mieltä työajan ulkopuolella.

Valtiolla 77 % vastaajista piti työn itsenäisyyttä eniten nykyisessä työssä viihtymiseensä vaikuttavana tekijänä. Se oli jonkin verran enemmän kuin muilla sektoreilla. Työn mielenkiintoisuus lisäsi työssä viihtymistä koko julkisella sektorilla hieman enemmän kuin yksityisellä (73 % vs. 61 %), samoin työn haasteellisuus (63 % vs. 51 %). Myös aikaansaamisen ja hyödyllisyyden tunne edisti merkittävästi työssä viihtymistä, mutta kokemus oli kunnan työntekijöillä vielä selvästi yleisempi kuin valtion ja yksityisen sektorin työntekijöillä (66 % vs. 51 %).

Työn sisältö onkin yksi keskeinen palkitseva tekijä työssä. Jo edellisessä työolotutkimuksessa yli 70 % valtion vastaajista piti työnsä sisältöä jossain määrin tai ehdottomasti tärkeämpänä kuin palkkaa. Kunnalla osuus oli hieman pienempi ja yksityisellä sektorilla näin ajatteli vain puolet vastaajista. Uudessa tutkimuksessa valtion tilanne oli ennallaan, kunta oli noussut samalle tasolle sen kanssa, ja yksityisellä sektorillakin painopiste oli siirtynyt työn sisällön puolelle 56 prosentilla.

Tyytyväisiä enemmän kuin tyytymättömiä

Työn piirteisiin liittyvien tekijöiden lisäksi luonnollisesti esimiehillä ja työtovereilla on vaikutusta työssä viihtymiseen. Kaikilla sektoreilla noin kaksi kolmannesta koki suhteidensa työtovereihin lisäävän viihtyvyyttä ja runsas kolmannes koki suhteensa esimiehiin vastaavalla tavalla.

Valtion työntekijät kritisoivat hieman muita enemmän töiden organisointia työpaikalla, mutta silti kaksi kolmesta piti organisointia hyvänä. Esimiestyö oli sekä kannustavuuden että luotet-

Työn itsenäisyys, mielenkiintoisuus ja haasteellisuus lisäävät työssä viihtymistä erityisesti julkisella sektorilla.

tavuuden osalta vähintään samalla tasolla muiden sektoreiden kanssa (kuvio 2). Merkittävää on, että valtiolla esimiesten koettiin piittaavan myös työntekijöiden tunteista vähintään yhtä usein tai jopa useammin kuin muilla sektoreilla.

Jos tarkastellaan työtyytyväisyyttä ja joitakin työn osatekijöitä suurempina kokonaisuuksina, kaikilla sektoreilla tyytyväisten joukko on huomattavasti tyytymättömiä suurempi. Kuten kuvio 3 osoittaa, tyytyväisyys nykyiseen työhön yleensä on suurta ja lähes samantasoista kaikilla sektoreilla.

Tyytyväisyys kehittymismahdollisuuksiin ja työn sisältöön on sen sijaan yksityisellä sektorilla selvästi vähäisempää kuin julkisella. Kuntasektori puolestaan eroaa tyytyväisyydessä työyhteisön toimintaa koskeviin vaikutusmahdollisuuksiin. Kysymyksestä ei kuitenkaan selviä, kuinka konkreettista tai abstraktia toimintaa sillä tarkoitetaan.

Entäpä, jos kesken kaiken saisi lottovoiton, jolla voisi elää mukavasti tekemättä työtä? Kaikilla sektoreilla vain noin kuudennes työntekijöistä lopettaisi työn tekemisen kokonaan. Saman verran olisi keskimäärin niitä, jotka jatkaisivat nykyisellä tavalla.

Kun lisäksi vaihtoehtoina oli työn tekeminen vain silloin tällöin tai työajan olennainen lyhentäminen, yksityisellä sektorilla tunnettiin lievästi voimakkaampaa vetoa lottovoitosta nauttimiseen kuin julkisella. Yksityisellä sektorilla 27 % työntekijöistä jatkaisi työaikaa lyhentäen ja 18 % nykyisellä tavalla, kunnalla 34 % lyhentäisi ja 16 % jatkaisi nykyisellä työajalla. Valtiolla työaikaa lyhentäviä olisi 31 % ja nykyisellään jatkajia 22 %. Kyse ei kuitenkaan ole ehkä pelkästään työssä viihtymisestä, vaan myös koulutustasosta ja töiden raskaudesta. ■

Onko työhyvinvointityöllä vaikutus

Tampereen yliopiston Työelämän tutkimuskeskus arvioi Kaiku-

Kaiku-työhyvinvointiohjelman arvioinnissa tarkasteltiin Kaiku-hankkeita ja -kehittäjäverkostoa sekä ohjelman vaikuttavuutta työssä jatkamiseen, työhyvinvointiin ja johtamiseen. Jokaisella alueella havaittiin myönteistä kehitystä ohjelma-aikana. Tämän johdosta kokonaisarvio Kaiku-ohjelmasta oli varsin hyvä.

TEKSTI ESA JOKINEN JA TUULA HEISKANEN, TYÖELÄMÄN TUTKIMUSKESKUS

HYVÄSTÄ ARVIOSTA HUOLIMATTA valtion perinteisesti hyvin hierarkkiset järjestelmät tekevät valtiosta edelleen haavoittuvan muutospainneiden edessä. Tämä näkyy luultavasti jatkossakin tiettyinä epäkohtina työhyvinvoinnin kokemisessa.

Työssä jatkaminen lisääntyi

Kaiku-ohjelma käynnistyi projektina vuonna 2002. Vuodesta 2005 saakka sitä on toteutettu pysyvänä Kaiku-työhyvinvointipalveluna Valtiokonttorissa. Ohjelma edustaa mittavaa panostusta kokonaisen sektorin henkilöstön hyvinvointiin.

Ohjelman taustalla on vankka tutkimustieto, kokemus ja näkemys siitä, että työhyvinvointiin panostamalla on mahdollista parantaa työyhteisöjen toimintaa työhyvinvointinäkökulmasta ”sisältä päin”, paikallisjohdon ja työntekijöiden itsensä toimesta. Kyse on tällöin muun muassa organisaatiokohtaisista kehittämis-

hankkeista, koulutuksesta ja tiedotuksesta, mutta samalla myös koko valtiosektorin toimintakulttuurin uudistamisesta hyvinvointia tukevaan suuntaan.

Kaiku-ohjelma on ollut aktiivisimmin esillä erityisesti kaikkein suurimmissa valtion organisaatioissa, joiden piiriin kuuluu puolet valtion työntekijöistä. Vastaavasti asia on ollut vähemmän esillä monissa pienissä yksiköissä. Ohjelman kehittämisyörahöitusta on vuosina 2003–2007 saanut yhteensä 170 organisaatiota.

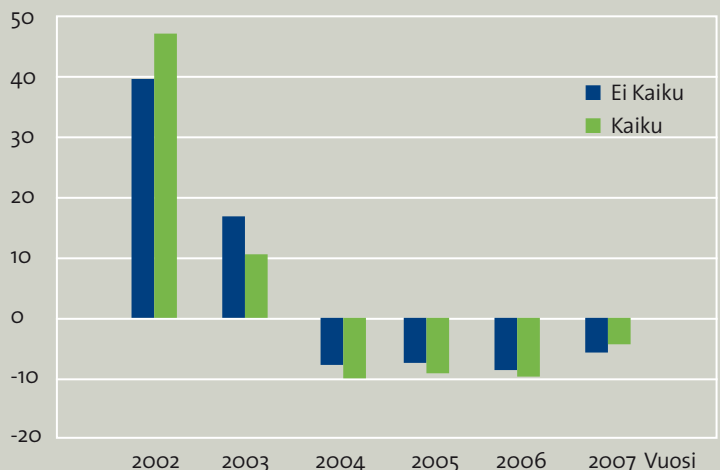
Kaiku-ohjelman vaikuttavuusarviointi osoittaa useita myönteisiä kehityspiirteitä työhyvinvoinnissa. Ylipäätään valtiolla ja erityisesti Kaiku-ohjelmarahoitusta saaneissa organisaatioissa työssä jatkaminen oli kehittynyt myönteiseen suuntaan ohjelman toiminta-aikana vuosina 2002–2006.

Valtion eläkkeelle siirtyneiden määrä (eläkealkavuudet) väheni selvästi pian Kaiku-ohjelman käynnistyttyä ja säilyi työvoiman keskimääräistä eläköitymistä noin 10 prosenttia vähäisempänä myöhemminäkin vuosina (kuvio 1). Esimerkiksi vuonna 2006 koko työvoimasta eläkkeelle siirtyi noin 2,74 %, mutta valtiolla tuo prosentti oli 2,48. Kaiku-ohjelmarahoitusta saaneissa organisaatioissa eläkealkavuus oli vieläkin vähäisempää kuin niissä organisaatioissa, jotka eivät olleet käyttäneet Kaiku-rahoitusta. Vuonna 2007 yhtä hyvä kehitys ei kuitenkaan jatkunut.

Verrattuna kunta- ja yksityiseen alaan koettu työhyvinvointi oli valtiolla monessa suhteessa parempi ja vahvistui vielä Kaiku-toimintaohjelman aikana. Muutos näkyi erityisesti siinä, että kun muiden sektorien yleinen työhyvinvointi tyypillisesti vähittäin laski, valtiolla säilyttiin suurin piirtein samalla tasolla. Tällai-

Kuvio 1: Toteutuneet eläkealkavuudet suhteessa odotettuihin (keskimääräisiin koko työvoimassa vuonna 2006) Kaiku-hankeorganisaatioissa 2002–2007.

Odotetun ja toteutuneen eläkealkavuuden erotus, %



ta?

ohjelman vaikutuksia vuosina 2002–2007

nen trendi vallitsi muun muassa työntekijöiden tietoisuudessa työpaikkansa muutoksista, työssä kehittymismahdollisuuksissa, esimieheltä saadussa tuessa ja kannustuksessa sekä yleisessä tyytyväisyydessä työhön.

Pitkäjänteisyys avainasemassa

Valtion henkilöstön hyvinvointikyselyn mukaan Kaiku-ohjelma-rahituksen saaminen on lisännyt koettua hyvinvointia merkittävästi organisaatioissa. Erityisesti työmotivaatio, työssä jaksamisen kehittäminen, työterveyshuollon ennaltaehkäisevä toiminta, esimiestuki ja koettu terveydentila ovat useampien mielestä paremmalla tolalla vuonna 2006 kuin vuonna 2002.

Kuten Irma Väänänen-Tomppo on tässä lehdessä omassa artikkelissaan arvioinut, syy saattaa olla paitsi Kaiku-kehittämisessä myös hyvinvointimyönteisten organisaatioiden valikoitumisessa Kaiku-tuen piiriin. Valikoitumista tukee myös havainto siitä, että Kaiku-hankeorganisaatioiden henkilöstö on keskimäärin hieman koulutetumpaa kuin muiden organisaatioiden. Kiistaton yhteys vallitsee myös siinä, että nimenomaan Kaiku-hankkeistamisen myötä työhyvinvointiasioissa on aktivoitunut uudella tavalla. Tällä taas on aivan olennainen vaikutus organisaatiopsykologisiin tekijöihin.

Kaiku-ohjelman toteutuksessa keskeistä on ollut pitkäjänteisyys. Organisaatioita on ohjattu muun muassa strategisilla oppailla ja ohjeistuksilla, ja Valtiokonttori on ”lobannut” työhyvinvointia koskevia ohjeistuksia myös suoraan eri ministeriöiden kautta hallinnonaloille.

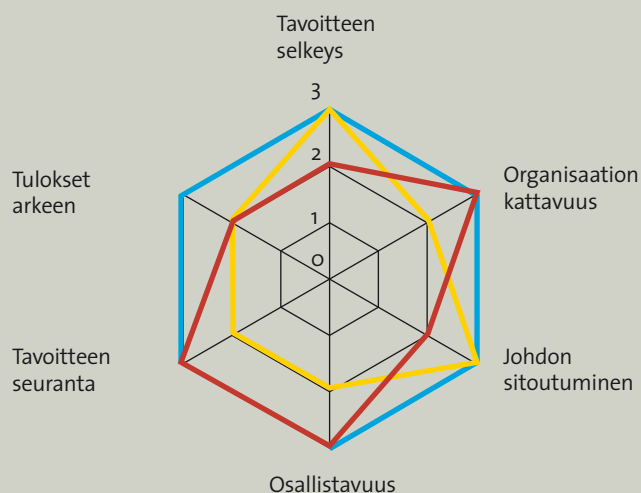
Organisaatiokohtaisten Kaiku-kehittäjien – muutosagenttien – kouluttaminen on merkinnyt työhyvinvointitoiminnan organisoimista uudella tavalla ”sisältä päin” ja ”alhaalta ylöspäin” -filosofian mukaisesti. Kaiku-klubi ja kehittäjien verkostoituminen on tällöin ollut johdonmukainen askel tukea kehittäjien työtä organisaatioissa ja käsitellä vertaistuen keinoin kehittäjille tärkeitä aiheita. Samalla Kaiku-työhyvinvointipalvelut on saanut yhden anturin lisää arjen seuraamiseen. Kehittäjäkoulutus ja verkostoituminen oli osallistujien mielestä Kaikon merkittävintä antia.

Hyvinvoinnin kehittämishankkeiden onnistumisen edellytyksistä identifioidiin kuusi keskeistä ulottuvuutta: selkeä työhyvinvointitavoite, organisaation kattavuus, johdon sitoutuminen, osallistava ote, tavoitteen toteutumisen seuranta sekä tulosten ulottuminen työyhteisön arkeen. Näin saatua kehikkoa hyödyntäen voitiin arvioida, että lähes kolmannes hankkeista on ollut riittävän tuloksekkaita, jotta niitä voitaisiin käyttää esimerkkinä myös muille. Muut hankkeet kohtasivat vaikeuksia yhdellä tai useammalla ulottuvuudella, mutta niidenkin kehittämistarinat toimivat potentiaalisina oppimisen kuvauksina.

Tiedonkeruuta ja kokonaisnäkökulmaa vahvistettava

Johtajuuden uudelleenmäärittely ja toimintakulttuurin muokkaaminen esimiestyöllä työhyvinvointi-myönteisemmäksi on koko julkisen hallinnon akuutti haaste. Kaiku-arvioinnissa korostuivat merkittävästi paikallisten organisaatiokulttuurien erot. Tämä näkyi esimerkiksi siten, että ohjelmatuun mahdollisuuksia oli arvioitava sensitiivisesti aina paikallisen työyhteisötilanteen mukaan.

Kuvio 2: Työhyvinvoinnin kehittämishankkeiden kolme esimerkkiarviota, kunkin ulottuvuuden pisteytys asteikolla 0–3.



TYÖOLOTKIMUSTEN KERTOMAA

Kaiku-ohjelman aikana esimiesten antama tuki näyttää säilyneen ennallaan valtiosektorilla, kun se muilla sektoreilla oli samanaikaisesti vähentynyt. Kaiken kaikkiaan hyvinvointinäkökulma on ottanut askeleita yhä vakiintuneempien käytäntöjen suuntaan tulossopimusten ja seurannan osalta.

Työhyvinvointitiedon ja kehittämisen hyvien käytäntöjen tiedonkeruuta tulisi arvion mukaan hyvinvointiohjelmassa huomattavasti vahvistaa. Myös ohjelmahallintaan liittyviä käytäntöjä tulisi tehdä näkyväksi.

Tietotekniikan vahvempaa hyväksikäyttöä muun muassa verkostoitumisen ja interaktiivisen tiedonhallinnan apuvälineenä tulisi tarkastella. Esimerkiksi hallinnonaloittaisten eläköitymistilastojen käyttöön liittyy ongelmia tarkasteltaessa eläköitymistä, sillä vuosittaiset vaihtelut ovat suhteellisen suuria ja havaintoyksikköjen määrä suhteellisen pieni. Käytännössä tulisi panostaa hallinnonalojen käytäntöjen kokonaisvaltaiseen kehittämiseen työhyvinvoinnin näkökulmasta niin paikallis-, alue- kuin keskuhallintotasollakin.

Viime vuosien hallitsevat pyrkimykset sujuvoittamiseen ja tehostamiseen tulisi yhdistää pohdintaan siitä, mikä on mielekäs valtionhallinnon rooli suhteessa esimerkiksi yksityisiin palveluntarjoajiin, kehittämishankkeisiin ja kansalaisyhteiskuntaan ylipäätään.

Perimmäisten kysymysten äärellä

Myönteisestä kokonaisarvioinnista huolimatta todettiin, että vuosi 2007 näytti käännekohdalta hieman heikompaan kehitykseen niin työssä jatkamisessa, työkyvyttömyyseläkkeissä kuin hyvinvoinnin kokemisessakin joiltain osin. Mistä tässä voisi olla kyse?

Johtopäätöksiä voidaan etsiä muutamista mielenkiintoisista havainnoista. Kaiku-kehittämishankkeiden arvioinnissa todettiin, että organisaation kehittämisperinteellä ja kokonaisvaltaisella kehittämisotteella on suuri merkitys hankkeiden menestykselle. Toisin sanoen hyvinvoinnin kehittäminen on herkkää organisaatioiden muutoksille ja muiden vaatimusten aiheuttamille paineille. Innostuneestikaan toteutettujen hankkeiden ei ole ollut helppo ylittää näitä reunaehtoja. Hyvinvointi on nyttemmin ehkä alkanut erottua omaksi strategiseksi prioriteetikseen jo siinä määrin, että panostukset siihen voidaan selkeämmin myös ”valita pois” tilanteen sitä vaatiessa.

Toiseksi Kaiku-arvioinnissa nousi esiin itse työntekijätason vastuu ja toiminta työyhteisöjen ja hyvinvoinnin edistämiseksi. ”Organisaatiokansalaisuus” – työn ja muun elämän yhdistävän eettisen näkökohdan voimistuminen – näyttäisi olevan vielä alkutekijöissään. Tähän liittyen valtion kasvava asiakaspalvelukesisyys muodostaa valtavan tulevaisuuden haasteen niin työntekijöiden hyvinvoinnille kuin toiminnan laadun ylläpitämisellekin.

Kolmanneksi monien hyvään suuntaan kehittyneiden subjektiivista työhyvinvointia kuvaavien indikaattoreiden rinnalla



KUVA ATTE SEPPÖNEN

Tuula Heiskanen, Esa Jokinen ja Risto Nakari tutkivat Kaiku-työhyvinvointityön vaikutuksia vuosina 2002–2007. Työ on tuottanut paljon hyvää, mutta kehitettävääkin löytyy, he summaavat.

havaittiin joitakin paikalleen jämähäneitä ja jopa heikentyneitä hyvinvointiulottuvuuksia. Myönteiset indikaattorit liittyvät muun muassa työtehtävien motivoivuuteen, työn sujuvuuteen ja terveyteen, negatiiviset taas sosiaalipsykologisiin tekijöihin – sellaisiin tekijöihin, jotka kertovat ennen kaikkea työntekijän ja työyhteisön välisestä tunnepitoisesta suhteesta, johon yksilö ”omalla tsempauksellaan” ei pysty välttämättä vaikuttamaan.

Yksi tällainen tekijä ovat pelonsekaiset odotukset, jotka liittyvät organisaatiossa odotettavissa oleviin muutoksiin. Myöskään ikätasa-arvossa, lyhyissä poissaoloissa, henkisessä hyvinvoinnissa sekä työyhteisön antamassa tuessa ja arvostuksessa ei ole tapahtunut toivottua kehitystä vaan tilanne on säilynyt jokseenkin ennallaan.

Työhyvinvoinnin kehittämisessä vielä haasteita

Voidaan ajatella, että valtion perinteisesti hyvin hierarkkinen johtamisjärjestelmä ja rationalistiseen selkeyteen perustuva hallintamalli ovat hyvin hitaasti muutettavissa. Useaan otteeseen hankearviossa tuli esiin, että työhyvinvoinnin erilliskehittäminen (”tyky-toiminta” ym.) ovat jo pitkään toimineet, mutta pidemmälle menevästä työterveyshuoltoyhteistyöstä, työyhteisön tunteiden säännöllisestä luotaamisesta sekä ennen kaikkea työn organisoinnin joustavien ratkaisujen miettimisestä oli vieläkin varsin vähän kokemuksia.

Työhyvinvointi oli säilynyt sellaisenaan johdon asialistalla ja vaikkapa henkilöstötilinpäätöksissä, mutta sen muuntaminen yksilöllisesti kunkin organisaation toimintaan vaikuttaisi jumiutuneen strategian ja johtamiskäytännön välimaastoon.

Ohjelma-arviointien hyödyntäminen kestäväen kehityksen edistäjänä on ollut pitkään EU:n strategisella asialistalla. Arviointimenetelmistä on haluttu kehittää yhä nopeampia ja reaaliaikaisempia sekä ennen kaikkea hyviä käytäntöjä identifioivia ja niiden levittämistä edistäviä. Arviointi on loppujen lopuksi osa hyvää ja toimivaa ohjelmakäytäntöä, joka onnistuessaan puhuttelee relevantilla tavalla ohjelman toimijoita eri tasoilla. ■

Henkilöstö on osa ratkaisua – ei ongelma!

Valtiokonttori
Statskontoret
State Treasury

Työhyvinvointi on tuottavuutta – ja ihmisyyttä.

Pieni kirja minusta – mitä jos itse kohtelisit itseäsi hyvin?



Pieni kirja meistä – miksi olemme olemassa ja millaisia olemme yhdessä?



Keskustele, kehitä & kehity – Kehityskeskustelu lisää työhyvinvointia – kunhan siihen paneudutaan.



Kun roolit vaihtuvat: Asiantuntijasta esimieheksi – esimiehestä asiantuntijaksi – inspiroivaa, haastavaa ja kipeääkin.

Työhyvinvointi muutoksessa – ups, miten tässä näin kävi?



Ajattele muutos – ja ajattele nyt muutakin!

Nämä oppaat ja paljon muuta löydät osoitteesta www.kaiku-tyohyvinvointipalvelut.fi

Työhyvinvointi on tahdon asia!

kaiku

Pidä muististasi huolta!

Muisti on tärkeä työväline, jota tarvitaan kaikissa työtehtävissä. Stressi, kiire, keskeytykset työssä, unenpuute ja työympäristölliset tekijät voivat aiheuttaa ongelmia muistamisessa.

TEKSTI SAMI MOKSUNEN | KUVA MASTERFILE/SUOMEN KUVAPALVELU OY



MUISTI- JA KESKITTYMISONGELMAT koskevat kaikkia ikäryhmiä. Työ ja terveys Suomessa 2006 -tutkimuksen mukaan nämä ongelmat ovat lisääntyneet erityisesti 24–35-vuotiaiden ryhmässä.

”Fyysinen rasittavuus työssä voi näkyä vaikka kipeänä selkänä. Työn henkinen kuormittavuus näkyy työssä tehtävinä virheinä, unohtamisina ja asioiden väärin muistamisena”, sanoo Työterveyslaitoksen erikoistutkija Virpi Kalakoski.

Hän työskentelee Aivot ja työ -tutkimuskeskuksessa, joka tuottaa tietoa aivojen ja aistien toiminnasta ja siihen vaikuttavista ihmiseen ja työhön liittyvistä tekijöistä. Keskuksessa tutkitaan erilaisten töiden tietoympäristöjä niiden kehittämiseksi ihmiselle sopiviksi.

Muisti on myös työyhteisöllinen asia. Muisti ja aivot reagoivat herkästi työympäristöön ja työyhteisöön.

”Hyvä työyhteisö synnyttää meissä kaikissa halua kehittää itseämme. Ihmisen pitää kokea, että häntä arvostetaan työyhteisössä ja että hän voi olla siinä mukana omalla persoonallaan. Näillä tekijöillä on selkeästi myönteistä vaikutusta aivojen ja muistin toimintaan”, toteaa työterveyslääkäri Heini Ahveninen Suomen Terveystalosta. Hän tekee muistitutkimusta yhteistyössä Työterveyslaitoksen aivotutkijoiden kanssa.

Työmuistille mahdollisimman vähän kuormaa

Muisti voidaan jakaa työmuistiin ja säilömuistiin. Työmuisti on muistijärjestelmä, jossa ylläpidetään ja työstetään juuri tehtävän suorittamisessa sillä hetkellä tarvittavaa tietoa. Säilömuisti on pitkäkestoinen muisti, jonne ovat varastoituneet oppimamme ja kokemamme asiat eli tietomme ja taitomme.

”Työmuistimme on rajoittunut. Voisi sanoa, että ihminen pystyy tekemään tehokkaasti yhtä asiaa kerrallaan. Työmuistia kuormittavat muun muassa usean tehtävän yhtäaikainen hoitaminen, jatkuvat keskeytykset sekä huomion kaappaavat ääni tai näköärsykkeet. Kaikille varsin tavalliset sisäiset tekijät, kuten univaje ja stressi, vaikuttavat nimenomaan työmuistin toimintaa heikentävästi”, kertoo Virpi Kalakoski.

Työmuistin kuormittumista voidaan helpottaa vähentämällä työympäristössä olevia häiriötekijöitä. Työ voidaan järjestää sellaiseksi, että asioita voidaan hoitaa niin paljon kuin mahdollista omaan tahtiin ja tehtävä kerrallaan. Sähköpostia ei kannata vilkuilla jatkuvasti vaan ainoastaan silloin, kun se ei keskeytä muuta työtä. Työpaikalla voidaan sopia rauhoitetuista työtunneista. Kalenterista voi varata itselleen työaika. Myös etätöiden mahdollisuutta kannattaa pohtia. Palavereita voi yhteisellä sopimuksella



Ihminen pystyy tekemään tehokkaasti yhtä asiaa kerrallaan.

Työmuistia kuormittavat muun muassa usean tehtävän yhtäaikainen hoitaminen, jatkuvat keskeytykset sekä huomion kaappaavat ääni tai näköärsykkeet.



KUVA SAMI MOKSUNEN

”Hyvä työyhteisö synnyttää meissä kaikissa halua kehittää itseämme. Ihmisen pitää kokea, että häntä arvostetaan työyhteisössä ja että hän voi olla siinä mukana omalla persoonallaan. Näillä tekijöillä on selkeästi myönteistä vaikutusta aivojen ja muistin toimintaan”, toteaa Heini Ahveninen.

lyhentää, ja vähentää palavereihin osallistuvien henkilöiden määrää.

Kuormittumisen vähentämisessä Kalakoski peräänkuuluttaa myös ns. kognitiivisen ergonomian periaatteiden käyttöönottoa, toisin sanoen että työpaikoille otettaisiin aina niin helposti ja yksinkertaisesti käytettävät tietotekniset laitteet ja järjestelmät, että lopputulos on sopusoinnussa ihmisen tiedonkäsittelyn kykyjen ja rajoitusten kanssa.

”Fyysinen ergonomia on kaikille tuttua. Tiedetään, minkälainen tuolin pitäisi olla ja miten siinä pitäisi istua. Työntekijöiden tiedonkäsittelyn kuormittumiseen ei sen sijaan vielä ole kiinnitetty riittävästi huomiota. Aivot ja muisti on otettava huomioon työn ja työtilojen suunnittelussa aivan niin kuin kehokin. Teknologia on hyvä muistin apuväline, mutta olisi kiinnitettävä huomiota siihen, että tietojärjestelmät eivät itsessään rasittaisi muistia kohtuuttomasti. Järjestelmien käytettävyyteen olisi kiinnitettävä huomiota”, toteaa Virpi Kalakoski

”Toki itsestensä huolenpitäminen fyysisesti auttaa aivoja ja muistiakin. Riittävä lepo, liikunta ja ravinto edistävät aivojen toimintaa”, muistuttaa Kalakoski.

Työmuistin toimintaa voidaan helpottaa esimerkiksi jäsentämällä tietoa ja muodostamalla siitä kokonaisuuksia. Irrallisten asioiden ryhmittely helpottaa muistamista. Esimerkiksi numerosarja 0305853352 on helpompi muistaa, kun se on ryhmitelty muotoon 030 585 3352. Myös säilömuistiaan voi kehittää esimerkiksi keksimällä oppimista helpottavia muistisääntöjä. Opitun tiedon hyödyntäminen parantaa uuden asian muistamista ja oppimista. Kun tiedot ja taidot lisääntyvät oman alan uusienkin asioiden oppiminen ja muistaminen helpottuvat.

Muistaminen on opittu taito

Muistijäljet eivät synny itsestään. Oppimiseen pitää varata aikaa, jotta asiat siirtyvät säilöön. Oppimamme säilömuistissa olevat tiedot ja taidot säästävät työmuistiamme, koska sitä kautta osa toiminnastamme ikään kuin automatisoituu, eikä vaadi jatkuvaa ajatustyötä.

”Muisti ei kuitenkaan toimi niin, että kerran sinne ladatut asiat pysyvät siellä jatkuvasti ja muuttumattomina, vaan muistia pitää päivittää koko ajan vähän kerrallaan”, kertoo Virpi Kalakoski.

”Missä tahansa työssä kokemus lisää osaamista ja ymmärrystä työn sisällöstä ja taustalla olevista asioista. Voisi olla hyvä, jos seniorityöntekijä perehdyttämisvaiheessa kertoisivat uudelle työntekijälle miten hän jäsentää työhön liittyviä asioita ja mitä kaikkea sen taustalla on. Tästä voisi olla apua muistijälkien muodostumisessa”, pohtii Kalakoski.

Muisti on hyvin altis virheille, siksi kannattaakin käyttää apuvälineitä, kuten muistioita kokouksista ja palavereista, asialistoja, muistikirjoja ja -lappuja, työsuunnitelmia ja kalentereita. Asiat sekoittuvat helposti toisiinsa ja ihmiset muistavat sovitutkin asiat

Aivot ja muisti on otettava huomioon työn ja työtilojen suunnittelussa aivan niin kuin kehokin.

usein eri tavalla. Varsinkin ne asiat, jotka sovitaan, on syytä kirjata ylös. Muistiapuvälineet auttavat näin työyhteisön kollektiivista muistiakin.

”Muistaminen on opittu taito. Jos henkilö on innostunut tai kiinnostunut jostakin, niin useimmiten hänen siihen asiaan liittyvät muistitaitonsakin ovat kehittyneet. Muistamisessa on yksilöllisiä eroja. Jotkut kokevat muistavansa lukemansa asiat hyvin ja toiset taas kuulemansa asiat. Jonkun on helppo muistaa nimiä, toisen taas numeroita.”

”Kaikkia muistikykyjä kannattaa kuitenkin tietoisesti kehittää. Muistettavaa on kuitenkin niin paljon ja monenlaista, että yhteen muistamiskeinoon ei kannata tukeutua”, painottaa Virpi Kalakoski.

Liiallinen stressi voi aiheuttaa ongelmia aivojen toimintaan ja muistamiseen. Mutta myös liian alhainen stressitaso ei ole

välttämättä hyvä, koska siitä aiheutuu ongelmia vireyden ylläpidossa, jolloin tarkkaavaisuus saattaa kärsiä ja työhön on vaikea motivoitua.

”Stressitasot ovat hyvin yksilöllisiä. Jokaisen olisi tunnistettava itselleen sopiva stressitaso. Työrutiinit, yksilöllinen osaaminen ja henkilökohtaiset ominaisuudet vaikuttavat siihen, mikä on sopiva kuormitus kullekin henkilölle. Ihan niin kuin tuoli ja pöytäkin sovitetaan. Muistiongelmien kiinnitetään erityistä

huomiota turvallisuuskriittisissä työpaikoissa. Turvallisuuskriittisillä työaloilla ollaan hyvin tietoisia muistitoimintoihinkin liittyvistä riskeistä”, toteaa Kalakoski.

Milloin muististaan pitäisi huolestua

Väsyneenä saatamme itse kukin unohtella esimerkiksi tapamiemme ihmisten nimiä. Nimimuistin häiriö ei sinänsä ole ongelma. Muistaminen voi toisinaan jumiutua, mutta yleensä asia palautuu mieleen 10–15 minuutin kuluessa.

”Jos henkilö muistaa asian, kun hänelle annetaan siitä vihje, on sekin vielä normaalin muistitoiminnan piirissä. Sen sijaan, jos henkilö ei edes muista, että tällaisesta asiasta on puhuttu, pitäisi

NÄIN AUTAT MUISTIASI:

- Etsi keinoja vähentää keskeytyksiä työssä. Älä vilkuile sähköposteja jatkuvasti, vaan keskity niiden lukemiseen muutamaan kertaan työpäivässä.
- Varaa itsellesi kalenterista työaikaa.
- Käytä apuvälineitä, kuten muistilappuja ja työlistoja.
- Muista nukkua ja rentoutua riittävästi.
- Liiku riittävästi.
- Syö terveellisesti ja monipuolisesti.

jo pienten varoituskellojen kilistä, koska silloin henkilö ei enää pysty hallitsemaan esillä olevaa asiaa tai tilannetta”, sanoo Heini Ahveninen.

”Raja, jolloin muististaan pitäisi huolestua, on liukuva ja yksilöllinen. Siinä vaiheessa kannattaa kiinnittää muistinsa toimintaan huomiota, kun huomaa että oman työn tekeminen kärsii. Asiat eivät pysy työmuistissa eikä niitä oikein saa ulos säilömuististakaan. Joutuu tekemään paljon ylitöitä. Päätöksenteko itselleen aiemmin helpoissa asioissa vaikeutuu ja venyy”, Ahveninen jatkaa.

”Ihmiset eivät yleensä tuo muistiongelmiaan spontaanisti esille, vaikka ne ovatkin varsin yleisiä. Tiedetään, että noin 20 prosentilla ihmisistä on jonkinasteisia muistiongelmia. Lääkärinkin on osattava niitä vastaanotollaan kysyä”, kertoo Ahveninen.

Heini Ahveninen on ollut mukana Työterveyslaitoksen aivotutkijoiden kanssa tekemässä maailmanlaajuisestikin uraa uurtavaa tutkimustyötä työmuistin kuormittumisesta. Alustavia tutkimuksia esitellään Työterveyslääkäreiden maailmankongressissa Kapkaupungissa Etelä-Afrikassa maaliskuun loppupuolella.

”On ihmisiä, jotka tekevät 60-tuntisia työviikkoja ja voivat näennäisesti hyvin, mutta pidemmällä aikavälillä tuollainen työtahti voi vaurioittaa muistia. Ihminen ei tätä välttämättä itse edes huomaa, mutta esimerkiksi muistitutkimuksissa se pystytään havainnoimaan helpostikin. Muistiongelmien voivat näkyä esimerkiksi henkilön työssään kokeman arvostuksen puutteena tai hänen työssään kokemiensa valintamahdollisuuksien kaventamisen kokemisena”, valottaa Ahveninen.

”Muistiongelmien on myös hoidettava, jotta muisti palautuisi normaalille toiminnan tasolle. Esimerkiksi pelkästään hyvä fyysinen kunto ei paranna eikä poista muistiongelmia. Muistia ei voi parantaa maratonia juoksemalla. Hyvä fyysinen kunto kyllä auttaa muistin elpymisessä. Muistin alueelle syntyy jatkuvasti uusia hermosoluja, jotka auttavat prosessoimaan muistimme pyrkivää tietoa. Stressitilanteessa uusia hermosoluja ei synny ja, jos tilanne on pitkäkestoinen, meiltä puuttuu aivojemme muistitoimintaa uudistava tekijä”, toteaa Heini Ahveninen. ■

LISÄTIETOA MUISTIN TOIMINNASTA:

- www.ttl.fi/aivotyo
- www.ttl.fi/muisti
- Virpi Kalakoski (2007): Muistikirja. Edita



KUVA JOUKO KESKI-SÄNTTI

”Stressitasot ovat hyvin yksilöllisiä. Työrutiinit, yksilöllinen osaaminen ja henkilökohtaiset ominaisuudet vaikuttavat siihen, mikä on sopiva kuormitus kullekin henkilölle”, toteaa Virpi Kalakoski.

Sovittelulla uuteen alkuun



Onko työpaikallasi tulehtuneita ihmissuhteita? Eivätkö Riitta ja Risto mahdu samaan huoneeseen? Puhumattomuutta ja kärjistyneitä konflikteja voi ratkaista sovittelun avulla.

TEKSTI PÄIVI RAILOTIE | KUVA TETRA IMAGES/FENNOPRESS

TYÖYHTEISÖN KONFLIKTIT ovat kaikille tuttuja. Meistä jokainen myös tietää, kuinka vaikea niihin on löytää ratkaisua. Kuitenkin konflikteilla on valtavan suuria vaikutuksia koko työyhteisön toimivuuteen ja viihtyisyyteen. Yksilötasolla pitkittyneet konfliktit voivat aiheuttaa masentuneisuutta, sairauspoissaoloja ja pahimmillaan työkyvyttömyyttä. Ne käyvät työyhteisölle kalliiksi.

Suomen Sovittelufoorumin jäsenet Timo Pehrman ja Teuri Brunila puhuvat voimakkaasti työyhteisökonfliktien sovittelun puolesta. ”Sovittelu on ainoa tapa, jolla pitkittyneet ongelmat saadaan ratkaistua ja ihmiset saavat mahdollisuuden jatkaa työssään puhtaalta pöydältä”, sanoo työpaikkasovittelusta väitöskirjaa



Presidentti Martti Ahtisaari: KRIISIN OSAPUOLET OVAT AVAINASEMASSA

Kansainvälisten kriisien sovittelutyöstä Nobelin rauhanpalkinnon saanut presidentti Martti Ahtisaari on sitä mieltä, että kriisien sovittelijoihin kohdistetaan liikaa huomiota. ”Sen myötä kriisin osapuolten osuus kutistuu ja syntyy väärä vaikutelma, että rauha tuodaan ulkopuolelta. Kuitenkin ainoat ihmiset, jotka pystyvät saamaan rauhan aikaan, ovat konfliktin osapuolet. Aivan samoin kuin he ovat vastuussa konfliktista ja sen seurauksista, heille tulisi antaa vastuu ja tunnustus rauhan paluusta.”

Ahtisaari muistuttaa, että konfliktissa aina joku osapuoli voi julistautua voittajaksi, mutta rauhan rakentamisessa täytyy kaikkien olla mukana. ”Kaikki sovittelutehtäväni ovat opettaneet minulle, että rauhanprosessissa on pitkälti kyse yhteistyöstä ja kumppanuudesta eri yksilöiden, konfliktin osapuolten, sovittelijoiden, hallitusten, kansalaisyhteiskunnan ja kansainvälisten järjestöjen välillä. Sovittelijoiden osuus perustuu kaikkien konfliktissa mukana olevien osapuolten luottamukseen. Heidän tehtävänsä on auttaa osapuolia ottamaan esille vaikeita aiheita ja ohjata näitä varovaisesti eteenpäin rauhanprosessissa.” ■

Työyhteisökonfliktit alkavat yleensä hyvin pienistä asioista ja perustuvat useimmiten väärinkäsityksiin ja juoruihin.

tekevä Pehrman. Hän työskentelee koulutuspäällikkönä Valiolla, jossa työyhteisösovittelu aloitettiin kahdeksan vuotta sitten.

Sovittelutoiminta alkoi, kun rikos- ja riita-asioiden sovittelijana vuodesta 1985 toiminut Pehrman sai idean soveltaa samaa menetelmää työyhteisökonflikteihin.

Kärpäsestä härkäseksi

Pehrman muistuttaa, että työyhteisökonfliktit alkavat yleensä hyvin pienistä asioista ja perustuvat useimmiten väärinkäsityksiin ja juoruihin. Ne kasvavat suuriksi, koska niihin ei puututa riittävän ajoissa. ”Väärinkäsitykset paisuvat väärin tulkintojen ja puhumattomuuden vuoksi. Taustalla on aina jokin syvä loukkaantuminen, joka on jäänyt käsittelemättä.”

Konfliktin synnyttämä ahdistus voi johtaa lopulta siihen, että joku joutuu lähtemään organisaatiosta tai sairastuu ja päätyy työkyvyttömyyseläkkeelle.

Työyhteisöissä ei useinkaan ole olemassa riittävästi vakiintuneita varhaisen puuttumisen keinoja, joihin voisi turvautua hankalissa tilanteissa. Siksi tilanteeseen puuttumista vältellään ja pitkitetään.

Erityisen hankalaksi tilanteen tekee, jos esimies on osallisena konfliktissa. ”Esimiehellä on asemansa tuoma valta toiseen ihmiseen. Suhde ei ole koskaan täysin tasavertainen”, toteaa Pehrman. Hän näkee, että esimiehen tehtävänä on pysyä puolueettomana ja tukea jokaista työntekijää. ”Jos esimies ajautuu mukaan konfliktiin, hän on epäonnistunut tehtävässään pysyä puolueettomana.”

Kohti sopimusta

Sovittelu alkaa aina luottamuksellisilla erillistapaamisilla, joissa jokainen osapuoli saa kertoa oman näkökulmansa asiaan. Näin sovittelija saa konfliktista kokonaiskuvan.

Yhteistapaamisessa sovittelijan tehtävänä on luoda luottamusta ja rakentaa siltaa osapuolten välille. Tavoitteena on saada riidan osapuolet ymmärtämään, että konflikti on yhteinen ja se

Sovittelussa pääsee osallistumaan ja vaikuttamaan asioihin. Samalla yksilö ja koko työyhteisö voimaantuvat ratkaisemaan omia ongelmiaan.



”Konfliktin osapuolet ovat avainasemassa ratkaisun löytämisessä. Vain he voivat saada riidan päättymään, kun asia käsitellään loppuun”, korostavat Timo Pehrman (vas.) ja Teuri Brunila.

voidaan ratkaista vain yhdessä.

Sovittelija huolehtii siitä, että osapuolet pystyvät yhdessä käsittelemään ristiriitaa ja löytävät siihen kumpaakin osapuolta hyödyttävän ratkaisun. Hän ei ratkaise ongelmaa, vaan toimii sovinnon mahdollistajana.

”Pahinta, mitä sovittelija voi tehdä, on olla itse koko ajan äänessä ja lähteä etsimään ratkaisuja konfliktiin. Tällöin hän tekee riidan osapuolista sivullisia omassa konfliktissaan ja vie heiltä mahdollisuuden oppia ja osallistua”, uskoo Pehrman.

Kun yhteisymmärrys ja sovinto ovat syntyneet, kaikki sovittelussa mukana olleet osallistuvat sopimuksen sisällön määrittelyyn ja allekirjoittavat kirjallisen sopimuksen. Tässä yhteydessä voidaan myös sopia, että tietyn määräajan kuluttua pidetään seuranta-kokous.

Sovittelu on oppimisprosessi

Timo Pehrman ja Teuri Brunila näkevät, että sovittelun avulla voidaan katkaista pitkään muhineet konfliktit ja muuttaa ne oppimismahdollisuuksiksi.

Sovittelu perustuu dialogille, halun oppia ja inhimilliseen kasvuun. ”Sovittelun lähtökohtana on aina luottamus ja avoin ja tasavertainen vuorovaikutus. Siinä keskeistä on oppia ymmärtämään toisen ihmisen näkökulmaa. Mieltä hirtävät asiat täytyy käsitellä kaikkine siihen liittyvine tunteineen, mutta menneeseen ei saa jäädä kiinni, vaan tavoitteena on luoda uusi alku, josta kiistan osapuolet voivat jatkaa eteenpäin”, Pehrman selittää.

Sekä Pehrman että Brunila korostavat, että on äärimmäisen tärkeää, että sovittelussa kukaan ei menetä kasvojaan. ”Sovittelun tulee perustua keskinäiseen kunnioitukseen. Lähtökohtana on, että toista ihmistä ja hänen näkemyksiään kunnioitetaan ja toisen virheet ollaan valmiit antamaan anteeksi. Näin sovittelusta muodostuu muutos- ja oppimisprosessi, jossa siihen osallistuneet löytävät asioihin uusia katsantokantoja ja oppivat ottamaan uudella tavalla vastuuta itsestään, tekemisistään ja koko työyhteisöstään.”

Sovittelun suurin anti on, että osapuolet pystyvät jatkossa toimimaan itsenäisemmin, pitämään paremmin puoliaan, tuomaan mielipiteensä esille sekä ymmärtämään paremmin omaa käyttäytymistään ja toisten käyttäytymistä.

”Sovittelussa ihminen tuntee, että hän pääsee osallistumaan ja vaikuttamaan asioihin. Samalla hän ja koko työyhteisö voimaantuvat ratkaisemaan omia ongelmiaan. Ihminen muuttuu uhrista, jolle tapahtuu asioita, aktiiviseksi toimijaksi, joka voi vaikuttaa omaan elämäänsä”, miettii Pehrman.

Tarvitsemme kulttuurinmuutosta

Sovittelun suurimpina esteinä ovat ihmisten piintyneet ajattelutavat, ihmisen voimakas rankaisemisen tarve ja organisaatiokulttuurit. Sovittelussa ei kuitenkaan etsitä syllistä eikä ehdotonta totuutta. Niitä harvoin yksiselitteisesti löytyykään.

”Meidän haasteenamme on kääntää koko yhteiskunnassamme vallitseva rankaisukeskeinen kulttuuri ympäri. Me uskomme rankaisun sijaan osallistavaan konfliktiin ratkaisuun. Kun ihminen korjaa tekemänsä virheen tai rikkomuksen, hän voi jatkaa elämänsä puhtaalta pöydältä eikä rangaistusta tarvita. Uskomme, että ihminen oppii, kun hän käsittelee omaa konfliktiaan”, selostaa Teuri Brunila. Hän on toiminut käräjätuomarina 30 vuotta ja tästä ajasta 10 vuotta Turun käräjäoikeuden laamannina. Hän on myös osallistunut Pohjoismaiseen sovittelun kehittämissyhteistyöhön.

Brunila näkee, että konfliktin sovittelun peruselementit ovat aina samat, oli kyse sitten rikos- ja riita-asoiden, työyhteisökonfliktien tai kansainvälisten kriisien sovittelusta. Taustalla olevat syyt ovat hyvin samankaltaisia. Hän uskoo, että sovinto on aina tahdon asia.

”Konfliktin osapuolet ovat avainasemassa ratkaisun löytämisessä. Ulkopuolinen taho voi määrätä rangaistuksen, mutta riitaa se ei saa ratkaistua. Vain konfliktin osapuolet voivat saada riidan päättymään, kun asia käsitellään loppuun.” ■

HALUATKO KOKEILLA SOVITTELUA OMASSA ORGANISAATIOSSASI?

Suomen Sovittelufoorumi kouluttaa sovittelijoita työyhteisöihin ja auttaa heitä sovitteluissa alkuun. Kurssi on kaksipäiväinen ja niitä järjestetään tarpeen mukaan.

Suomessa työyhteisösovittelua käytetään toistaiseksi ainoastaan Valiolla. Myös Euroopassa se on vasta alkuvaiheessa. Eniten sovittelua on käytössä Yhdysvalloissa, jossa idea on alunperin kehitetty.

Työyhteisösovittelun aloittamiseksi voit ottaa yhteyttä Suomen Sovittelufoorumissa Timo Pehrmaniin, p. 050-384 0089, timo.pehrman@valio.fi.



Esimiehen rooli selväksi

Yliopistollisessa eläinsairaalan työhyvinvointihankkeessa pohdittiin esimiestyötä

Helsingin yliopistollisen eläinsairaalan vuosia jatkunut sijoittamiskiihti ja organisaatiomuutos haastoivat sen kehittämään työhyvinvointia. Kaiku-työhyvinvointihanke keskittyi johtamiseen ja tiimityöskentelyyn.

TEKSTI AULI TOIVONEN | KUVA JARNO RIIPINEN

HELSINGIN YLIOPISTON YLIOPISTOLLISEN eläinsairaalan (YES) vuosia jatkunut sijoittamiskiihti ja keskustelu toimintojen mahdollisesta hajauttamisesta päättyivät, kun viimein 2000-luvun alussa sairaala päätettiin sijoittaa Viikin kampukselle.

”Sekä YES:n että tiedekunnan johto ymmärsi, että senkaltainen vaihe kuormitti henkilöstön työhyvinvointia tuomalla huomattavan epävarmuustekijän henkilökunnan elämään. Ajatus työhyvinvointihankkeesta eli jo aiemmin, mutta muutto Viikkiin sitoi useita henkilöitä uudisrakennuksen toimintojen suunnitteluun. Pääsimme aloittamaan työhyvinvointihank-

keen vuonna 2006”, kertoo Kaiku-kehittäjä, osastonhoitaja Ritva Mittilä.

Työhyvinvointihanke käynnistettiin samaan aikaan, kun sairaalan johto muuttui ja organisaatio oli myllerryksessä. Osa kliinisen eläinlääketieteen henkilöstöstä siirrettiin sairaalan henkilöstöksi ja pieneläinsairaalassa siirryttiin tiimiorganisaatioon.

”Osa lähiesimiehistä siirtyi esimiestehtäviin tiimin sisältä. Tämä merkitsi suurta roolinmuutosta, ja siksi olemme keskittyneet hankkeessa lähiesimiehen roolin tiedostamiseen ja tukemiseen”, selostaa sairaalan johtaja Jussi Anttila.

Päivystys auki 24 tuntia vuorokaudessa Työhyvinvointihanke käynnistettiin työterveysluoto Mehiläisen ja YES:in yhteishankkeena. Aluksi henkilöstön hyvinvointia tutkittiin QPS-Nordic -työilmapiirikartoituksella.

”Tehdyssä mittauksessa nousi esiin monelta osin samankaltaisia asioita kuin Helsingin yliopiston muilla laitoksilla aiemmin tehdyissä kartoituksissa on noussut. Henkilöstö kaipasi selkeyttä tehtävänkuviiin ja viestinnässä oli parannettavaa. Meidän erityishaasteenamme on se, että olemme opetussairaala ja auki 24 tuntia vuorokaudessa. Päivystyskuorma vaihtelee huomattavasti”, selostaa Ritva Mittilä.

Työpaikkana yliopistollinen eläinsairaala poikkeaa valtion perusvirastosta. Kyseessä on opetussairaala, jossa tulevat eläinlääkärit saavat tarvittavat ammatin-

”Olemme nyt rakentamassa sitä tulevaisuutta, josta aiemmin haaveilimme.”



Eläinsairaalassa paneudutaan eläinten hyvinvoinnin lisäksi työntekijöiden hyvinvointiin. Klinikaeläintenhoitaja Irina Mannonen (vas.), Ritva Mittilä (takana) ja eläinlääkäri Timo Paananen juoksuttavat amerikkalaista lämminverihevosta Rekkua juoksumatolla.

valmiustaidot, valmiit eläinlääkärit suorittavat erikoistumisopintoja ja tehdään tutkimustyötä.

Sairaala on toiminnassa koko ajan. Sen päätehtävänä on antaa opiskelijoille riittävä ammattitaito ja koko henkilöstöllä on opetusvelvollisuus. Opiskelijoita on paikalla 24 tuntia vuorokaudessa vuoden jokaisena päivänä. Hektisessä eläinsairaalan arjessa työtapaturomariski on keskimääräistä suurempi ja eläimet sekä joskus jopa eläinten omistajat saattavat käyttäytyä aggressiivisesti.

”Tulevat eläinlääkärit saavat meiltä mallin työlleen. Opiskelijat ovat meillä myös öiseen aikaan ja kannamme vastuuta siitä, että he oppivat asianmukaiset ja hyvät työskentelyn periaatteet. Meillä on melkoinen siirtovaikutus, jotta he oppivat ymmärtämään työhyvinvoinnin merkityk-

”Nykyään uskalletaan paremmin lähteä keskustelemaan. Samalla vapautuu valtavasti ongelmanratkaisutaitoa.”

sen ja jaksavat työskennellä lopun ikänsä”, jatkaa Ritva Mittilä.

Tukea johtamiseen

Syysyn 2007 ja kevään 2008 aikana järjestettiin kohdennettu esimiesvalmennus. Anttilan mielestä työhyvinvointi kulminoituu johtamiseen. ”Esimiestyössä tulee joka tasolla olla selkeät ja tasapuoliset toimintaperiaatteet, jotka perustuvat ohjeisiin ja määräyksiin. Henkilöstön tulee tuntee tavoitteet ja esimiesten kantaa niistä vastuuta. Kun nämä asiat ovat kunnossa, voi henkilöstökin paremmin.”

”Lähtötilanteessa sairaalan eri yksiköt toimivat hajanaisesti. Esimiesvalmennuksen tavoitteena oli rakentaa yhteinen missio ja kehittää sisäistä yhteistyötä. Rakensimme yliopistollisen eläinsairaalan vuoteen 2012 sijoittuvan tulevaisuusvision. Teimme sitä pienissä työryhmissä ja oli mielenkiintoista nähdä, miten eri ihmiset katsovat tulevaisuutta eri näkökulmista”, kertoo Jussi Anttila.

Mittilä ja Anttila näkevät, että esimiestyön kehittämisen hedelmiä korjataan tulevaisuudessa. Kehittäminen jatkuu edelleen eikä kaikkia vaikutuksia vielä pystytä arvioimaan.

”Esimiesvalmennus avasi keskustelua lähiesimiehen johtajuudesta, mikä jatkuu edelleen. Olemme saaneet välineitä, miten johtamisen linjaukset tuodaan ihan oikeasti arkeen. Hankkeen käynnistyminen oli lisäksi osoitus siitä, että organisaatiomme tietty rankka muutosvaihe on ohi ja nyt ollaan rakentamassa sitä tulevaisuutta, josta aiemmin haaveilimme”, pohtii Ritva Mittilä.

Lähiesimiesten rooliin ja tehtäviin paneuduttiin, jotta he oppivat ottamaan enemmän vastuuta omasta toimintakokonaisuudestaan. Tämä työ jatkuu Jussi Anttilan mukaan edelleen. ”Haasteita tulee esimerkiksi pieneläinsairaalan päivityksessä, jossa talon vanhin paikalla oleva eläinlääkäri on samalla koko paikalla olevan noin 10 työntekijän ja opiskelijan työnjohdollinen esimies.”

Kohti toimivaa tiimiorganisaatiota

Esimiestyön pohtiminen toimi lähtölaukauksena maaliskuussa 2008 käynnistetyille tiimien kehittämishankkeelle. Tiimien tehtävänä oli aluksi pohtia mm. vuorovaikutusta, tehtävää ja suhdetta muihin tiimeihin. Alkukartoituksen jälkeen tiimien annettiin luoda itse tavoitteet prosessille.

”Työtiimeissä pohdittiin monenlaisia näkökulmia. Osa harjoitteli arjen yhteistyötaitoja, osassa keskityttiin perustehtävän pohtimiseen. Palautteen perusteella keskusteluissa avartui erityisesti oma näkemys siitä, mitä toiset tekevät”, kertoo Ritva Mittilä.

Yksiköiden työhyvinvointia tuetaan myös Kaiku-materiaalin avulla ja käytössä ovat *Pieni kirja minusta* sekä *Pieni kirja meistä*. Erityisesti varhaisen puuttumisen opas elää arjessa. Vuorotyön tukena käytetään myös Työterveyslaitoksen vuorotyöopasta.

Hankkeen luoman pohjan päälle on helppo rakentaa

”Työhyvinvointihanke on johdon suunnalta konkreettinen ilmaus, että tehtävää on ja siihen halutaan tarttua. Sidoimme koko organisaation hankkeeseen ja rakensimme käynnistysalustan, josta voimme jatkaa eteenpäin”, kertoo Jussi Anttila.

Anttilan mukaan tällaisesta hankkeesta ei voi laskea suoraa kustannushyötyä, mutta oma tunne ja keskustelut muiden kanssa osoittavat, että hyvään suuntaan ollaan menossa.

”Mittari, jolla laskettaisiin toimintaa häiritseviä ongelma- ja viestejä, keskustelua, puheluita ja sähköpostiviestejä, näyttäisi varmasti laskua. Aiemmin tuli enemmän kyselyitä, joissa ihmiset kyselivät, miksi asioita ei ole hoidettu tai kenen ne pitäisi tehdä. Tällaiset viestit ovat vähentyneet selkeästi.”

”Nykyään uskalletaan paremmin lähteä keskustelemaan ja samalla vapautuu valtavasti ongelmanratkaisutaitoa. Viestejä ei ehkä enää tule, kun asioista osataan keskustella keskenään eivätkä ne henkilöidy”, jatkaa Ritva Mittilä. ■

Lisää työkaluja henkilöstömuutokseen

Tuottavuusohjelman ja alueellistamisen yhteydessä tehdyt päätökset siirtävät virastoja paikakunnalta toiselle sekä lakkauttavat ja yhdistävät virastoja. Miten valtio huolehtii työntekijöistään näissä muutoksissa?

TEKSTI PÄIVI RAILOTIE | KUVA ULLA-MAIJA SEPPÄNEN

VALTION TYÖPAIKOILLA ollaan vaikeiden kysymysten äärellä, kun tuottavuusohjelma ja alueellistamispolitiikka tuovat uusia vaatimuksia arjen toimintaan. Toimintatapoja on kehitettävä, jotta tehtävät voitaisiin hoitaa tulevaisuudessa vähemmällä henkilöstömäärällä. Samaan aikaan valtionhallinnon työpaikkojen alueellistaminen jatkuu: virastoja yhdistetään, lopetetaan ja niiden toimintoja ulkoistetaan muille toimijoille.

Muutosten keskellä valtion työntekijät ovat kovilla. Yksittäiselle työntekijälle suurin shokki on tieto, että omat työtehtävät päättyvät tai ne siirretään toiselle paikkakunnalle. Kuinka työssään 30 vuotta viihtynyt ihminen löytää uutta työtä tai osaa muuttaa toiselle puolelle maata kaupunkiin, josta ei tunne ketään?

Valtio on suurena työnantajana päättänyt panostaa henkilöstömuutosten hyvään hoitoon. Siksi Valtiokonttoriin perustettiin viime kesänä Valtion henkilöstöpalvelut -yksikkö. Sen tehtävänä on tukea virastoja tuottavuusohjelman ja alueellistamisen tuomissa henkilöstömuutoksissa niin, että valtion työntekijät sijoittuisivat sujuvasti uusiin tehtäviin ja valtiolla vältyttäisiin irtisanomisilta.

Liikkuvuus luo innovaatioita

Valtion henkilöstöpalvelut -yksikön vetäjän Helena Tammen mielestä yksikön perustaminen on selkeä osoitus siitä, että valtio haluaa olla vastuullinen työnantaja, joka huolehtii henkilöstöstään kaikissa tilanteissa. ”Valtiolle avautuu kuukausittain 400 paikkaa ja eläkkeelle lähtee 600 henkilöä. Meidän on saatava työn tarvisijat ja avautuvat paikat kohtaamaan. Näin saamme luotua valtion sisäiset työmarkkinat ja edistettyä työntekijöiden mahdollisuuksia vaihtaa tehtäviä valtiolla.”

Tammi näkee, että uudelleen sijoittuminen on suuri mahdollisuus sekä työntekijöille että valtion organisaatioille. ”Uusi alku on aina mahdollisuus löytää jotain uutta, kehittyä ja oppia. Yksittäiselle työntekijälle sitä kautta voi aueta aivan uusia tulevaisuuden

Kun työntekijät siirtyvät valtiolla tehtävästä toiseen, siirtyy samalla myös osaamista, joka mahdollistaa uudet innovaatiot.

näkymiä. Kun työntekijät siirtyvät valtiolla tehtävästä toiseen, siirtyy samalla myös osaamista. Tämä mahdollistaa uusien innovaatioiden syntymisen.”

Tammen mukaan on tärkeää, että muutoksissa noudatetaan hyvää henkilöstöpolitiikkaa. Hänen mukaansa muutosten suunnittelussa ja toteutuksessa kaikkein tärkeintä on avoin viestintä ja yhteistyö henkilöstön ja henkilöstöjärjestöjen kanssa.

”On tärkeää, että muutoksesta viestitään riittävästi, vaikka ei olisi tapahtunut oikeastaan mitään. Yksittäisellä työntekijällä suurin huoli on aina siitä, kuinka hänen muutoksessa käy. Epävarmuuden keskellä eläminen on kamalaa. Siksi yhteistyö ja avoin viestintä asian etenemisestä ovat äärimmäisen tärkeitä”, Tammi muistuttaa.

Luvassa valmiita työvälineitä

Valtion henkilöstöpalvelut -yksikkö lupaa olla virastojen tukena muutosten toteuttamisessa. ”Virastojen yhdistämiset, alueellistamiset, viraston toiminnan loppuminen ja tehtävien ulkoistaminen toisen tahon hoidettavaksi ovat henkilöstön kannalta aivan erilaisia muutostilanteita. Niistä jokainen vaatii omanlaisensa lähestymistavan”, Tammi muistuttaa.

Uusi yksikkö pyrkii olemaan mukana muutosprosessien aloituksissa ja tuoda virastojen käyttöön kaiken mahdollisen tiedon, mitä ne tarvitsevat muutoksen onnistuneeseen toteutukseen.

Yksikön työlliställä on luoda jokaista eri muutostyyppiä varten oma tukipakettinsa. ”Rakennamme parhaillaan sähköistä palvelua, jonka kautta tulevaisuudessa on saatavilla esimerkiksi henkilöstösuunnittelupohjia, yt-muistilistoja, muutoskeskustelumakkeita ja muistilistoja henkilöstön tyypillisistä kysymyksistä muutostilanteissa. Tavoittemme on löytää virastoissa jo olemassa olevat hyvät käytännöt ja laajentaa ne käyttöön koko valtionhallinnossa. Näin saamme luotua yhtenäisiä käytäntöjä”, Helena Tammi selvittää.

Tammen mukaan yhtenäiset mallit helpottavat virastojen työtä muutostilanteissa, kun pyörää ei tarvitse keksiä joka kerta uudelleen. ”Alussa uuden toimintatavan omaksuminen on tietysti aina hieman vaikeaa ja vanhoista toimintatavoista voi olla vaikea luopua. Mutta kun valmiiden mallien hyödyt alkavat näkyä käytännössä, uskon, että ne koetaan tervetulleiksi ja arkea helpottaviksi.”



”Uusi alku on aina mahdollisuus löytää jotain uutta, kehittyä ja oppia.”

Verkostomaista kehittämistä

Toimivien käytäntöjen ja uusien mallien kehittämisen avuksi valtiolle on perustettu henkilöstökoordinaattorien verkosto.

”Verkosto koostuu hallinnonala- ja virastokohtaisista koordinaattoreista. Heidän kanssaan rakennamme näitä muutostilanteiden työkaluja”, Tammi selvittää toimintamallia.

Henkilöstökoordinaattorien tehtävänä on kehittää ja välittää tietoa, kokemuksia ja hyviä käytäntöjä henkilöstömuutosten toteuttamisesta.

”Keskeinen tavoitteemme on edistää ennakoivaa henkilöstösuunnittelua. Silloin meillä olisi reaaliaikainen tieto siitä, millaisia työtehtäviä valtionhallinnossa on aukeamassa ja missä mahdollisesti on työvoimaa vapautumassa uudensuuntauksiin tehtäviin. Hyödynnämme tässä työssä mahdollisimman paljon myös olemassa olevia työvälineitä, esimerkiksi valtion rekrytointijärjestelmä Heliä”, Tammi kertoo.

Ennakoivalla henkilöstösuunnittelulla voidaan myös varautua uusiin osaamistarpeisiin ja kouluttaa uusia osaajia, joilla on mahdollisuus siirtyä uudensuuntauksiin tehtäviin, kun viraston toiminnassa tapahtuu muutoksia. ”Samalla kun työnantaja huolehtii tulevaisuuden osaamistarpeistaan, se tulee huolehtineeksi työntekijöidensä työmarkkinakelpoisuudesta ja osaamisen kehittämisestä. Tässä työssä molemmat osapuolet voivat voittaa”, uskoo Tammi.

Valtiolla henkilöstön liikkuvuus on toteutunut jonkin verran virastojen sisällä ja yksittäisten hallinnonalojen sisällä.

”Haasteena on saada parannettua liikkuvuutta myös hallinnonalalta toiselle. Henkilöstökoordinaattorien tehtävänä onkin avata hallinnonalojen sisäisiä ja niiden välisiä raja-aitoja ja tukea sen kautta henkilöstön liikkuvuutta valtiolla. Valtio on niin suuri työnantaja ja sen sisällä on niin valtava kirjo erilaisia työtehtäviä, että uskon osaaville tekijöille löytyvän uusia haasteita ja kehittämismahdollisuuksia. Näen tämän toiminnan kehittämisen valtiolla suurena mahdollisuutena”, Helena Tammi pohtii. ■

”Valtiolla on haasteena saada lisättyä henkilöstön liikkuvuutta hallinnonalalta toiselle. Näin avoimet paikat ja uusia tehtäviä tarvitsevat työntekijät saadaan paremmin koh- taamaan”, pohtii Helena Tammi.

Valtion henkilöstöpalvelut -yksikkö EDISTÄÄ HENKILÖSTÖN LIIKKUVUUTTA JA UUDELLEEN SIIJOITTUMISTA VALTIOLLA. Tavoitteena on luoda keinoja huolehtia henkilöstön työllisyydestä muutostilanteiden keskellä.

JOS ORGANISAATIOSSASI ON MENEILLÄÄN TAI TULOSSA MUUTOKSIA, jotka vaikuttavat henkilöstön työtehtäviin, määrään tai asemaan, ota yhteyttä Valtiokonttoriin Valtion henkilöstöpalvelut -yksikköön.

Olemme tukenanne muutosten hyvässä toteutuksessa.

Lisätietoja: www.valtiokonttori.fi/valtionhenkilotpalvelut

Klubin kevätpäivien kaikuja

Istun junassa. Lunta satelee Jyväskylän asemalaiturin yläpuolella ja hiihtokelit ovat Keski-Suomessa parhaimmillaan. Kuitenkin tiedän, että on jo kevät. Mistäkö? Siitä, että vain muutama hetki aiemmin olimme aplodeeranneet Kaiku-kevätpäivien päätösrunolle ja sulkeneet upean Paviljonki-kurssikeskukseen oven.

Keskisuomalaiset olivat suunnitelleet ja järjestäneet hienot päivät. Jäin hetkeksi ajatuksiini pohtimaan, mitä päällimmäisenä jäi käteen tästä tiivistä kaksipäiväisestä tapahtumasta.

Hyvinvoinnin edistäminen omassa organisaatiossa ei aina ole kovin kiitollista hommaa; rahapula ja ainaiset henkilöstösupistukset ahdistavat ihmisten mieliä, ja tänä päivänä sitä lisää jatkuva tiedontulva maailmalla tapahtuvista pörssiromahduksista ja yrityssaneerauksista. Millä ihmeen taikatempuilla saadaan ihmiset – niin nuoret kuin vanhatkin – jaksamaan työssä edes nykyiseen lailliseen eläkeikään asti?

Päivien alkuun valtiovarainministeriön edustaja toi tervetullutta perspektiiviä kertomalla pitkästä trendistä, jolla 1990-luvun alusta lähtien valtion virkamieskuntaa on toiminnan tehostamisen ja sähköistämisen myötä voitu vähentää. Kyse ei siis olekaan vain parin viime vuoden kaaoksesta eikä yksin tuottavuusohjelmasta, vaan kyse on isommasta roolimutoksesta valtiolla yövarjatehtävästä palvelutehtävään.

Tämän ajatusmuutoksen sisäistäminen auttaa hyväksymään suuria muutoksia tulevaisuudessa. Jotenkin tuo puheenvuoro lisäsi myös ymmärrystä siitä, että olemme kaikki samassa veneessä hallinnonalasta riippumatta ja että meillä todellakin on yhteinen missio pitää valtiolla työskentelevät hyvässä voimissa.

Valaisevia keskusteluja

Onneksi ohjelmaa suunnitelleet olivat ajatelleet myös meitä Kaiku-kehittäjiä ja meidän voimavarojamme; saimme välillä nauraa mykistävän verevän vuorovaikutuskouluttajan johdattelemina ihan oikeasti kaikelle tälle muutosslangille, jolla uudistuksia markkinoidaan. Tässäkin asiassa huomasimme olevamme samojen surkukupaiden asioiden edessä, oli virasto tai organisaatio mikä tahansa.

*Toi Joustie tajuntaan
pitkät trendit ja teknologian huuman
– vaan kyllä tietää kehittäjät
totuuden kuuman,
että myös käsiä lämpimiä
työhön tähän tarvitaan.*

*Muutosilmiot organisaatioita myllää
ja tunteissa jyllää
– no jyllää siellä myös
ALUT, ELYT, AVIT, ELKAKOPIT
ja mitä niitä lyhenteitä onkaan.*

*Mut kehittäjä hei
älä distressille tilaa anna
itsestäs huolta kannna.
Palaudu ja relaa,
mukavia välillä kelaa. Ja sitähan eilen teimme,
kun Harjulle kapusimme.*

*Kyl Jyväskylä on kiva paikka
ja jos vaikka kotio halaa mieli,
niin muista muutoskieli;
viesti, viesti ja vuorovaikuta,
osallista, osallista ja
jatkossakin KAIKUiluun osallistu (silloin et masennu!).
Mukaas myös muita kehittäjiä innosta.*

*Kiitos teille kaikille – erityisesti järjestäjille,
Keski-Suomen Kaiku-kehittäjille ja Valtiokonttorille.
Toivottavasti taas pian tapaamme!*

Anne Lahdenperä-Seunavaara



Näiden virallisten ohjelmien ohella arvokasta pääomaa kevätpäivillä ovat keskustelut kahvipöydässä tai lounaiden aikana. ALKU-hanketta käsitelleen esityksen jälkeen ruokapöydässä oli vain yksi kysymys: miksi?

Mielestäni oli äärettömän valaisevaa ja yleissivistävää kuunnella, kun asianosaiset kertovat, miten jokin hanke ja sen tarkoitukset ovat kummastuttaneet ja mitä on parin lähivuoden aikana odotettavissa aluehallinnon saralla. Samoin ajatuksiini jäi paljon tietoa osallistamisen mahdollisista sudenkuopista, kun iltapäiväkahvin yhteydessä sain pohtia näitä asioita Pyhäselän Vankilan kokemusten pohjalta yhdessä muiden kanssa.

Kaiku-kehittäjiä arvostetaan myös Valtiokonttorissa. Siitä ainakin itse vakuutun aina, kun juttelen tiimiläisten kanssa asioista, mutta konkreettisenä osoituksena tästä oli Valtiokonttorin tarjoama illallinen Jyväskylän hienoimmassa paikassa, ylhäällä vesitornin suojassa koko Jyväskylä jalkojen juuressa! Siellä tunsin olevansa aika arvokas; kuin valikoitunut johonkin tehtävään.

Kaikessa on kyse hyvinvoinnista!

Juna lähtee hiljalleen Jyväskylän asemalta kohti Helsinkiä. Jäseniä väsyttää, mutta mieli on innostunut ja vireä. Muistinsopukat ovat täynnä hyviä kokemuksia ja ideoita, joita muissa organisaatioissa on toteutettu.

Kaiku-kevätpäivät on selkeästi voimaannuttava tapahtuma. Sen yhteydessä, verkostojen kautta ja keskustelemalla tässä vireässä ja idearikkaassa yhteisössä voi todella tuntea Kaiku-kehittäjän roolin ja merkityksen olemassaolon. Kunpa uudemmatkin Kaiku-kehittäjät tulisivat enemmän mukaan ja voisivat tuntea tätä yhteenkuuluvuuden tunnetta!!

Suomen hallituksen uusi eläkepäätös, sen kumoaminen ja sitä myötä korostunut työhyvinvoinnin kehittämiskeskustelu ovat olleet omiaan korostamaan Kaiku-klubin uutta toiminta-ajatusta: Kaikessa on kyse hyvinvoinnista!

Katson vastapäätä istuvaa keski-ikäistä herraa – epä taida tuo mies aavistaakaan, miten tärkeää työtä tässä tehdään... ■ EEVA ROOS-KUMPULAINEN



KUVAT MONICA LINDEMAN

Muutoksessa on aina kyse ihmisestä

Viitisenkymmentä KAIKU-kehittäjää valtionhallinnon eri aloilta ja valtion eri ilmansuunnilta kokoontui klubipäiville Jyväskylään 11.–13.3.2009. Tilaisuuden olivat tällä kertaa suunnitelleet ja toteuttaneet Keski-Suomen Kaiku-kehittäjät Kari Karjalaisen johdolla. Teemana oli muutos, jota käsiteltiin perusteellisesti ja monipuolisesti käyttäen tiukkaa faktaa, draamaa, caseja ja provosointia sopivana sekoituksena.

Seuraavanlaisia toteamuksia, oivalluksia, ajatelmia ja kysymyksiä keräsin koriini kotiin vietäväksi ja myöhemmin jalostettaviksi:

- **HISTORIASTA:** Muutos kannattaa nähdä historiallisessa viitekehyksessä – yhteiskunnan muutostrendit ja valtionhallinnossa tapahtuva myllertäminen ovat liitoksissa keskenään. Finanssineuvos Heikki Joustie antoi nelisenkymmentä vuotta trendejä seuranneena mielenkiintoista pohjaa tämän päivän keskustelulle.
- **IHMISEN OSAAMINEN:** Tietotekniikan kehittyminen avaa lukuisia mahdollisuuksia mm. oppimiselle, työprosessien kehittämiseksi ja verkostoitumiselle – mutta hiljaista tietoa on vaikea, ellei mahdotonta korvata teknisillä innovaatioilla eikä se välity verkon kautta.
- **IHMINEN JA ORGANISAATIOKAAVIO:** Miten esimies voi väittää, ettei muutos ole dramaattinen, jos työntekijän koko elämän kivijalka sortuu? Tämän tyrmistyksen esitti erittäin uskottavasti Anna-Mari Laulumaa, joka yhdessä Mikko Vaismaan kanssa dramatisoi yleisön heittämiä tilanteita. Tästä syntyi oivallus siitä, että muutos on aina viime kädessä ihmisen kokoinen ja näköinen asia, ei

organisaatiokaavio. Puhe muutoksesta mahdollisuutena saattaa tässä vaiheessa olla enemmän loukkaavaa kuin lohdullista.

Laulumaan esittämän konsultin matriisiorganisaatiopiirros pani miettimään, voiko yksittäinen työntekijä löytää itsensä ja työpanoksensa organisaatiokaaviosta. Nauroimme silmät kyynelissä - tilanteiden tunnistaminen tuntui kipeältä.

- **VIESTINNÄSTÄ:** Arvostavan viestinnän merkitystä on vaikea ylikorostaa. Nimenomaan keskeneräisistä asioista on syytä tiedottaa, jolloin niihin on vielä mahdollisuus vaikuttaa.

Ihmisen muisti on pitkä. Kuinka pitkään tullaan katkeruudella muistamaan huonosti tehtyjä fuusioita, alueellistamisia, irtisanomisia? Vaatiiko se kokonaan uuden sukupolven? Tai voidaanko tehdä jotain katkeruuden vähentämiseksi?

Tällä hetkellä ei tunnu olevan muuta viestintää, kuin muutosviestintä. Ylimmän johdon pitää antaa muutokselle kasvot ja ottaa vastuuta siitä. Tomaattiallergia - sitä sairastaa johto, joka ei uskalla asettua yksittäisen ihmisen eteen ja kohdata hänen tuskaansa.

- **VOIMAVAROISTA:** Riittävä, keskeytymätön uni on erittäin tärkeää, jotta jaksaisimme. Jatkuvat ylityöt ja lyhyt tai rauhaton yöni ovat huono sijoitus: ne vaikuttavat nopeasti työkyvyn alenemisenä. Jokainen voi itse tehdä jotain unensa rauhoittamiseksi.

Työhyvinvointi on voimavara, joka hyvin ja monipuolisesti huollettuna auttaa

kohtaamaan uusia työtilanteita ja työympäristöjä.

- **KOKONAISUUS JA SEN OSAT:** Vesilinna synnytti euforisia ja symbolisia ajatuksia: Kunpa voisi nähdä asian kaikinensa ja samalla yksittäisen ihmisen tilanteen, roolin ja tunteet!

Muutoksen onnistuminen riippuu siitä, miten yksilöt lähtevät siihen mukaan ja se taas edellyttää ymmärtämistä: mitä minulle tapahtuu, mitä minulta odotetaan, mitä voin itse odottaa? Meillä on valtionhallinnossa suuri harha muutoksesta: se ei todellakaan synny paperilla, vaan yksittäisten ihmisten työn tuloksena.

- **PELOSTA JA EPÄVARMUUDESTA:** Muutos aiheuttaa negatiivisia tunteita, pelkoa ja epävarmuutta, koska se järkyttää ihmisen perusturvallisuutta ja oletuksia todellisuudesta (ontologinen turvallisuus). Muutoksessa soditaan ihmisen perusmekanismia – hengissä säilymistä – vastaan.
- **OSALLISTAMISESTA:** Jos ihmisillä on motivaatiota, niin tietoista osallistamista ei tarvita. Spontaanit pienryhmäkeskustelut toimivat silloin hyvin. Osallistamisen kulttuuri syntyy pienistä asioista ja kasvaa kohti pitkäjänteistä yhdessä kehittämistä. Osallistaminen vaatii aidon kontaktin, jota ei voi korvata sähköpostilla.
- **UUTEEN TILANTEESEEN SOPEUTUMINEN:** Siirtymisessä on huomioitava kunnollinen perehdyttäminen, joka alkaa jo ennen kuin henkilö konkreettisesti siirtyy uuteen paikkaan. Tämä ei ole suuri muutos vain siirron kohteena olevalle henkilölle vaan myös lähettävälle sekä vastaanottavalle työyhteisölle.

Montaa asiaa ei kannata muuttaa yhtä aikaa. Pitää antaa mahdollisuus pysähtymiselle ja vanhasta luopumiselle. Pitää antaa arvoa historialle ja luoda toivoa tulevaisuudelle.

Meillä on hirveästi tietoa ihmisten hyvinvointiin vaikuttavista tekijöistä. Miten saisimme ne käytäntöön?

KAIKU – niin metsä vastaa kuin sinne huudetaan! Ja niin valtion henkilöstö vastaa kuin sille viestitään. ■ MONICA LINDEMAN

Kaikunet tuo vakuutustietoa työpaikoille

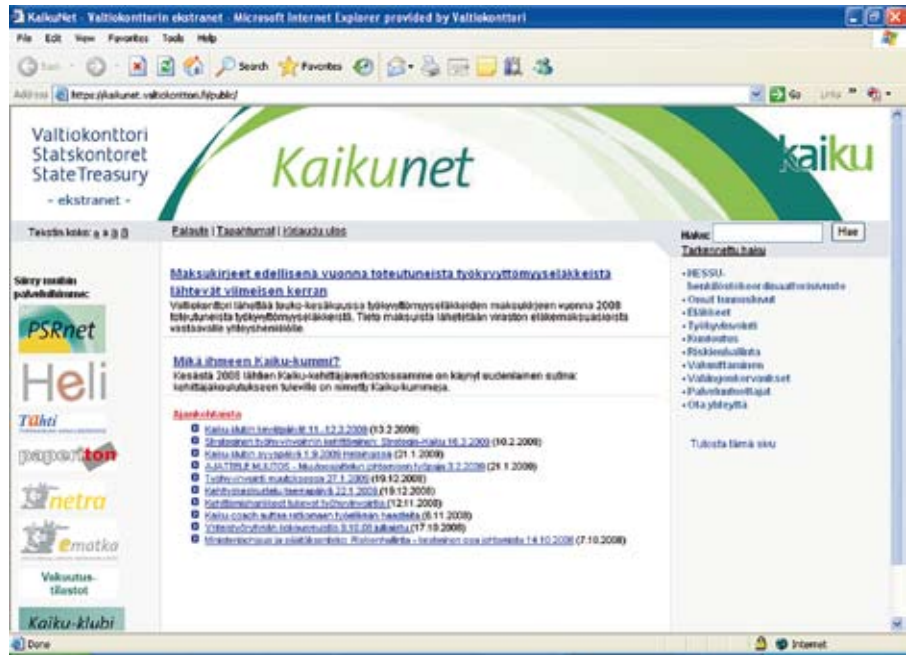
Valtiokonttori rakentaa valtion eläkelain piiriin kuuluvien työnantajien käyttöön uutta sähköistä verkkopalvelua Kaikunetiä.

Kaikunetin kautta työpaikat saavat jatkossa tiedon omista vakuutusmaksuprosenteistaan ja palvelussuhteiden ilmoitusohjeet.

Omia tunnuslukuja ja ajankohtaista tietoa verkon kautta

Palvelun kautta kerrotaan ajankohtaisista vakuuttamiseen, riskienhallintaan, työhyvinvointiin, kuntoutukseen ja työyhteisöjen kehittämiseen liittyvistä asioista ja ohjeista.

Lisäksi järjestelmän kautta on mahdollista saada kokonaiskuva oman organisaation henkilöstön tilasta ja kehityksestä viime vuosilta. Tätä kautta löytyvät mm. tiedot siitä, kuinka paljon organisaation työntekijöitä on ollut ammatillisessa kuntoutuksessa, kuinka monta Kaiku-kehittäjää ja Kaiku-hanketta organisaatiossa on ja kuinka paljon työkyvyttömyystapauksia ja tapaturmia organisaatiossa on ollut.



Kaikunetin kautta pääsee siirtymään myös muihin Valtiokonttorin kirjautumista vaativiin palveluihin (esim. PSRnet, Vakuutus-tilastot, Tahti, Heli, e-Matka ja Paperiton), jos käyttäjällä on niihin käyttöoikeus.

Kaikunet käyttöön vuoden 2009 aikana

Kaikunet on suunnattu virastojen ja laitosten esimiehille, PSRnet-yhdyshenkilöille,

eläkerahastoyhdyshenkilöille, tapaturma- ja kuntoutusyhdyshenkilöille, liikennevahinkoyhdyshenkilöille ja työsuojelupäälliköille.

Palvelu lanseerataan valtion työpaikkojen käyttöön vuoden 2009 aikana. Ensimmäisenä käyttäjäryhmänä palvelun ottavat käyttöön PSRnetin käyttäjät. He pääsevät käyttämään palvelua huhti-toukokuussa 2009. ■

KAIKU-COACH AUTTAA RATKOMAAN TYÖELÄMÄN HAASTEITA

Askarruttaako jokin asia

- organisaatiosi tai yksikkösi työhyvinvoinnissa?
- uusien toimintatapojen käyttöönotossa?
- muutostilanteissa?
- työpaikan ihmissuhteissa?
- työhyvinvoinnin kehittämisessä?

ANNA KAIKU-COACHIN AUTTAA!

Kaiku-coachilta saat tukea eri ratkaisuvaihtoehtojen punnitsemiseen ja hyvän toimintatavan löytämiseen. Coaching on ehdottoman luottamuksellista!

Varaa aika Kaiku-coachilta

Voit varata Kaiku-coachilta ajan 1–3 tapaamiseen (ä 1,5 h) tilanteesta riippuen. Coachattavaksi voit tulla yksin tai yhdessä kollegojesi kanssa. (Ryhmä-coachingiin kannattaa varata pidempi, 2h vastaanottoaika klo 13,30).

Kaiku-coaching on ilmaista, mutta vähintään kolme päivää aikaisemmin peruuttamatta jätetystä ajasta veloitamme organisaatioltasi 50 e.

Coacheina toimivat Valtiokonttorin Kaiku-työhyvinvointitiimin asiantuntijat, joilla on pitkä kokemus valtionhallinnon organisaatioista, esimiestyöstä ja työhyvinvoinnin edistämisestä.

Ajanvaraus: Valtiokonttori, Jaana Björklund, p. (09) 7725 683, etunimi.sukunimi@valtiokonttori.fi

VALTIOKONTTORIN KAIKU-TILAISUUKSIA VUONNA 2009

NIMITYKSIÄ



KUVA SOILE KALJO

Jyri Tapper Valtiokonttorin Vakuustoiimialan toimialajohtajaksi

Jyri Tapper on nimitetty Valtiokonttorin Vakuustoiimialan toimialajohtajaksi 1.1.2009.

Tapper on toiminut Valtiokonttorissa Riski- ja vakuutuspalvelut -linjan

johtajana vuodesta 2003 ja ollut keskeisesti mukana luomassa Kaiku-palvelubrändiä. Koulutukseltaan hän on taloustieteiden maisteri ja MBA.



KUVA VALTIOKONTTORI

Jaana Kekäläinen Valtiokonttorin Eläkepalvelujen linjanjohtajaksi

Jaana Kekäläinen on nimitetty 1.12.2008 alkaen Valtiokonttorin Vakuustoiimialan Eläkepalvelutlinjan johtajaksi.

Jaana Kekäläinen on työskennellyt Valtiokont-

torissa vuodesta 2003. Hän aloitti työnsä eläkeratkaisutoimistossa eläkekäsittelijänä ja siirtyi muutaman kuukauden kuluttua eläkelakimiehen tehtäviin. Koulutukseltaan Kekäläinen on oikeustieteen kandidaatti.



KUVA ULLA-WAIIJA SEPPÄNEN

Jyrki Suoninen Valtiokonttorin Riski- ja vakuutus- palvelujen oto linjanjohtajaksi

Valtiokonttorin riskienhallintapäällikkö Jyrki Suoninen on nimitetty oman toimensa ohella Valtiokonttorin Vakuustoiimialan Riski- ja

vakuutuspalvelut -linjan johtajaksi.

Suoninen on toiminut Valtiokonttorissa riskienhallintapäällikkönä vuodesta 2004 alkaen. Koulutukseltaan hän on diplomi-insinööri. Suoninen toimii linjanjohtajan tehtävässä toistaiseksi.

KAIKU-KLUBI KOKOONTUU

1.9., Helsinki
2.–3.6., Yhteistyöryhmän työleiri

KAIKU-KEHITTÄJÄKOULUTUKSET ALKAVAT

22.9., 22. kurssi

TUOTEKOULUTUKSIA

19.5., **Pieni kirja minusta**, Helsinki
2.9., **Mittarinlukija**, Helsinki
29.9., **Pieni kirja meistä**, Helsinki
8.10., **Kun roolit muuttavat**, Helsinki
11.11., **Osaaminen muutoksessa**, Helsinki
Tilaisuudet ovat kaikille avoimia

VALTIO EXPO 2009

7.5., Marina Congress Center, Helsinki
Lisätietoja: Panu Aalto, p. (09) 7725 752 ja Matti Kannari, p. 7725 713

- Tarkempia tietoja tilaisuukstamme on Valtiokonttorin verkkosivuilla www.valtiokonttori.fi/vakuutus
- Kaikista tilaisuuksista saa lisätietoja myös etunimi.sukunimi@valtiokonttori.fi
- Ilmoittautumiset kaiku@valtiokonttori.fi
- Ilmoittautuessa on mainittava tilaisuuden nimi, osallistujan nimi ja nimike, työpaikka (virasto/yksikkö) ja sähköpostiosoite.
- Osallistujille toimitetaan sähköpostitse vahvistus ilmoittautumisajan päättymisen jälkeen.

Työhyvinvointityöllä ja kuntoutuksella merkittävää vaikutusta

Työhyvinvointitoiminta vaikuttaa merkittävästi työntekijän hyvinvointiin ja työkykyyn, osoittaa Valtiokonttorissa tehty tutkimus.

Kuntoutuksella voidaan vähentää sairauspoissaoloja, nopeuttaa työhön paluuta ja vähentää työkyvyttömyyseläkkeelle siirtymistä. Myös työhyvinvointi vähentää sairauspoissaoloja.

Valtiokonttorissa arvioitiin työhyvinvointitoiminnan vaikutusta hyvinvointiin työssä ja työkykyyn sekä kuntoutuksen vaikutusta työntekijän sairauspoissaoloihin, työhön paluuseen ja työkyvyttömyyseläkkeisiin.

Tutkimusaineisto osoittaa, että työhyvinvointitoiminta vähentää selvästi sairauspoissaoloja ja lisää työkykyä. Lisäksi työhyvinvointitoiminta näyttää parantavan henkistä hyvinvointia. Erilaiset työhönpaluuhjelmat lyhentävät pitkiä sairauspoissaoloja, ja monimuotoinen kuntoutus vähentää työkyvyttömyyseläkkeelle siirtymistä. Varhaiskuntoutus näyttää vähentävän sekä sairauspoissaoloja että työkyvyttömyyseläkkeitä.

Tutkimustuloksissa korostuu, että

työhyvinvointitoiminnan tulisi kohdistua sekä fyysiseen että psykososiaaliseen työympäristöön. Liikunta sekä elintavoista ja ergonomiasta huolehtiminen ovat tehokkaita työkykyä ja työhyvinvointia ylläpitäviä toimenpiteitä. Koulutus ja psykologiset toimet yksinään käytettyinä eivät vaikuta riittävältä työhyvinvoinnin ja työkyvyn ylläpitämiseksi ja lisäämiseksi.

Tutkimuksen mukaan yksittäisellä kuntoutustoimenpiteellä voidaan saada myönteisiä vaikutuksia aikaan oireiden varhaisessa vaiheessa, mutta myöhemmissä vaiheissa se menettää tehonsa, jos sitä käytetään ainoana kuntoutusmuotona. Jos työntekijällä on pitkäaikainen työkykyä alentava sairaus, vika tai vamma tarvitaan monimuotoista lääkinnällistä ja ammatillista kuntoutusta, silloin kun tavoitteena on vähentää pitkittyviä sairauspoissaoloja ja työkyvyttömyyseläkkeelle siirtymistä. Työpaikan on ehdottomasti oltava mukana kuntoutusprosessissa.

Työhyvinvointitutkimuksen ja kuntoutustutkimuksen viitekehysten toimi Valtiokonttorissa kehitetty työhyvinvointipyramidimalli. Tutkimukset ovat osa laajempaa kuntoutusta, työhyvinvointitoimintaa ja johtamista arvioivaa tutkimusprojektia. ■ SAMI MOKSUNEN

Lisätietoja tutkimuksesta:

www.valtiokonttori.fi/vakuutus/ajankohtaista

Kauden mietelause

Jos haluat rakentaa laivan, älä rummuta ihmisiä kokoon puutavaraa keräämään äläkä jaa heille tehtäviä ja töitä, vaan opeta heidät mieluummin ikävöimään merelle.

– Antoine de Saint-Exupéry



Kaiku-viestinviestäjä

utvecklingschef Monica Lindeman,
Statskontoret

OM KONSTEN ATT BYTA PERSPEKTIV

Jag är nu inne på min tredje månad av ett halvt års arbetscirkulation på Statskontoret. Cirkulation är framför allt en övning i att byta perspektiv.

Trots en lång arbetserfarenhet som HRD-sakkunnig upplever jag mig nu som novis och osäker på det mesta. Det är mycket hälsosamt, att vara nybörjare igen och se vad som behövs för att arbetet skall börja flyta. Än en gång är datasystemen nya, de nya lösenorden otaliga, det som fingrarna lärt sig göra automatiskt, är plötsligt inte relevant. Frustrerande!

Det är hisnande och nervkittlande att betrakta statsförvaltningen så här "von oben". Ofattbart, vilken uppsjö av funktioner och arbetsuppgifter det finns bland de statliga tjänsterna! Mängden av olika förändringsprojekt ger en skrämselhicka och hjälper att sätta in den egna organisationens utmaningar i ett större sammanhang. Det är faktiskt inte bara vi, som har det jobbigt. Det kan inte förnekas, att det känns rätt bra att bli titulerad "expert" på sitt område, då man blivit van att vara en del av inredningen. Det är roligt att bli frågad till råds och det är roligt, att någon är intresserad av vad man har att säga. Det är spännande att testa sitt eget kunnande i nya situationer.

Att hoppa in i en ny organisation som vikarie för någon, kräver onekligen frejdigt mod och en stor tro på att man kan mer än man tror. Hur skall man någonsin kunna veta vad man verkligen kan, när det gäller, om man aldrig vågar utmana sig själv.

Vad har då allt detta att göra med välmående i arbetet? Faktiskt väldigt mycket. Byte av arbetsplats ger avstånd till en frustrerande arbetssituation. Det ger ett avbrott i kanske oändamålsenliga arbetsrutiner och det ger möjlighet att pröva nya idéer och arbetsmetoder. Man lär känna nya människor och breddar sitt nätverk. En ny arbetsomgivning kan ge självförtroende och en bättre känsla av att behärska sitt arbete eller en möjlighet att utnyttja sitt kunnande på ett mångsidigare sätt.

Då man vågar steget ut flyttar tyngdpunkten för trygghetskänslan från de omkringliggande strukturerna till en själv – en mycket viktig synpunkt i dessa tider av ständig förändring. Det är oerhört viktigt att våga lita på sin egen kompetens också i en ny omgivning.

Att cirkulera är som att tvätta fönstren: man får lust att titta utåt, man ser vidare vyer och nya aspekter i arbetstillvaron. Och ljuset utifrån synliggör våra egna dammiga vrår. Dags för vårstädning!

Yhteystiedot:

Valtiokonttori, Vakuutus
PL 10,
00054 Valtiokonttori

Käyntiosoite:
Sörnäisten rantatie 13, Helsinki

Puh. (09) 772 51
www.valtiokonttori.fi
etunimi.sukunimi@valtiokonttori.fi

Työhyvinvointipalvelut:

Rauni Mannila	7725 233
Marika Tammeaid	7725 588
Liisa Virolainen	7725 652
Irma Väänänen-Tomppo	7725 674
Hilppa Kajaste	7725 676

Riskienhallinta:

Jyrki Suoninen	7725 9602
Erkki Takkinen	7725 610

Palveluntuottajat:

Panu Aalto	7725 752
------------	----------

Työ- ja toimintakyvyn tuki:

Riitta Virtanen	7725 673
Anne Lamminpää	7725 704

Työnantajan eläkepalvelut:

Anna-Liisa Virtanen	7725 362
---------------------	----------

Tapaturmat:

Ulla Manninen	7725 794
---------------	----------

Vakuutusmaksut ja palvelussuhteet:

Jenni Heikkilä	7725 693
Ari Kemiläinen	7725 433
Seija Piispa	7725 364

Viestintä ja ekstranet:

Päivi Railotie	7725 8209
----------------	-----------