



# Rajoja Rikkova Työ

KOHTI SUJUVIA TOIMINTAKÄYTÄNTÖJÄ  
VERKOSTOITUVASSA JA LOHKOUTUVASSA TYÖSSÄ

Minna Janhonen ◆ Minna Toivanen ◆ Kaisa Eskelinen  
Heli Heikkilä ◆ Anu Järvensivu



Työterveyslaitos

## **Rajoja rikkova työ**

– KOHTI SUJUVIA TOIMINTAKÄYTÄNTÖJÄ  
VERKOSTOITUVASSA JA LOHKOUTUVASSA TYÖSSÄ

Minna Janhonen, Minna Toivanen, Kaisa Eskelinen,  
Heli Heikkilä ja Anu Järvensivu

Työterveyslaitos, Helsinki 2015

Työterveyslaitos

Työn ja työorganisaatioiden kehittäminen

Topeliuksenkatu 41 a A

00250 Helsinki

Kansi: Ella Smeds

© 2015 Työterveyslaitos ja kirjoittajat

Julkaisu on toteutettu Työsuojelurahaston tuella

Tämän teoksen osittainenkin kopiointi on tekijänoikeuslain (404/61, siihen myöhemmin tehtyine muutoksineen) mukaisesti kielletty ilman asianmukaista lupaa.

ISBN 978-952-261-480-3 (nid.)

ISBN 978-952-261-481-0 (PDF)

Juvenes Print, Tampere, 2015

## ESIPUHE

Alkusysäys Rajoja rikkova työ -hankkeelle syntyi vuonna 2010, kun havaitsimme olevamme kumpikin kiinnostuneita samoista työelämän ilmiöistä: lisääntyvästä verkostoitumisesta ja vallitsevien hallinnollisten ja toiminnallisten rakenteiden hajoamisesta. Toinen meistä oli kiinnostunut ennen muuta siitä, miten esimiestyö ja johtaminen muuttuvat, kun taas toista kiinnosti yhteisöllisyyden uudet rakenteet. Näkökulmien ja voimien yhdistäminen tuotti tulosta vuonna 2012, kun Työsuojelurahasto myönsi rahoituksen hankkeellemme, jonka loppuraporttia parhaillaan luet.

Vaikka hankkeemme on ollut peruslähtökohdiltaan tutkimushanke, meillä on ollut hyvin käytännönläheisiä tiedon tuottamisen tarpeita. Olemme etsineet kahteen työpaikkaan kohdistuvan tapaustutkimuksen avulla sellaisia toimintamalleja ja käytäntöjä, jotka ovat hyödyllisiä työpaikoille silloin, kun työtä tehdään yli hallinnollisten ja toiminnallisten rajojen erilaisissa projekteissa ja prosesseissa. Olemme koonneet havaintojamme ja niihin liittyviä hyviä toimintamalleja paitsi tähän loppuraporttiin myös yleistajuisiin tietolehtiisiin, joita olemme julkaisseet sekä painettuina että sähköisessä muodossa. Lisäksi olemme julkaisseet aiheesta 19 blogikirjoitusta, joista viisi on sijoitettu tämän raportin lukujen johdannoiksi ja loput liitteeseen 2. Tämä loppuraportti on syntynyt tutkimusryhmän yhteistyönä. Raportin luvuilla on kuitenkin ollut omat vastuukirjoittajansa, joiden nimet on mainittu kunkin luvun lopussa.

Haluamme kiittää erityisesti rahoittajiamme Työsuojelurahastoa ja Työterveyslaitosta. Ilman niiden tukea tätä hanketta ei yksinkertaisesti olisi. Suuret kiitoksemme myös tutkimuksemme kohdeorganisaatioille, Vahanen-yhtiöille ja Tays Ensiaapu Acutalle. Kiitos siitä, että pääsimme työpaikoillenne tutkimaan, mitä verkostomainen työ teidän toimintaympäristöissänne tarkoittaa. Erityisen suuri kiitos kaikille hankkeemme haastatteluihin ja työpajoihin osallistuneille sekä kyselyyn vastanneille.

Tällä hankkeella on ollut erityisen aktiivinen ja innostunut ohjausryhmä, joka on tukenut meitä. Lämmin kiitos kaikille ohjausryhmämme nykyisille jäsenille: Kalevi Holopaiselle Vahanen-yhtiöistä, Anu Tanskaselle Acutasta, Aila Tähtitannerille Insinööriliitto ry:stä, Anna Kukalle Tehy ry:stä, Anne-Marie Kurkalle Työsuojelurahastosta ja Marja Vilukselalle Työterveyslaitoksesta. Kiitos myös ohjausryhmämme entisille jäsenille: Riitta-Liisa Lappeteläiselle ja Hanna Laineelle. Kiitokset tuesta ja avusta myös Saku Harjunpäälle ja Atte Stambejille Vahanen yhtiöihin, Hannu Päivälle ja Taru Kotiniitylle Acutaan sekä Kaija Ojanperälle Tehyyn. Kiitos myös Anita Aallolle, joka avasi meille ovet Vahanen-yhtiöihin. Alkuvaiheessa hankkeen tutkijana toimi Suvi Vesa. Kiitokset Suville sujuvasta yhteistyöstä.

Hankkeen logon on suunnitellut Mikko Rautio Brand United Oy:stä. Muusta hankkeen visuaalisesta ilmeestä on vastannut Ella Smeds. Kiitos Ellalle lukuisista ideoista ja monista innostavista hetkistä visuaalisen ilmeen suunnittelun saralla. Hankkeemme blogikirjoitusten oikoluvusta ja kuvituksesta on vastannut Kaisa Into. Tämän loppu-raportin kieliasun on tarkastanut Virve Mertanen-Halinen. Tiivistelmän on kääntänyt englanniksi Alice Lehtinen. Kiitos hyvästä yhteistyöstä, Kaisa, Virve ja Alice!

On ollut ilo tutkia aihetta, joka on ajankohtainen ja koskettaa monia työelämässä olevia sekä Suomessa että muualla. Toivomme, että tämä hanke edesauttaa omalta osaltaan sujuvan projektityön ja työprosessien käytäntöjen eteenpäin viemistä.

Helsingissä maaliskuussa 2015 kevätauringon paistaessa

Minna Janhonen ja Minna Toivanen

## TIIVISTELMÄ

Työelämässä rikotaan nykypäivänä monenlaisia rajoja, jotka ovat sekä organisaation sisäisiä että ulkoisia, rakenteellisia ja toiminnallisia. Arkipäivän toiminnassa tapahtuvaa todellista johtamista ja esimiestyötä sekä työssä muotoutuvia yhteisöjä ei voi päätellä virallisesta organisaatorakenteesta. Työnteon kokoonpanoista on tullut muuttuvampia kuin ennen. Esimerkiksi projektit ja prosessit miehitetään osaamisen ja saatavuuden eikä tiettyyn yksikköön kuulumisen pohjalta.

Rajoja rikkova työ -hankkeen tarkoituksena on löytää erilaisia toimintamalleja ja käytäntöjä työpaikoille silloin, kun työtä tehdään verkostomaisissa projekteissa ja prosesseissa. Olemme tutkimuksessamme selvittäneet, millaisia haasteita ja mahdollisuuksia toisaalta lohkoutuminen ja toisaalta ulkoinen verkostoituminen aiheuttavat arjen esimiestyölle ja sitä tukevalle johtamiselle. Vastaavasti olemme tutkineet, millaisia edellytyksiä yhteisöllisyydelle on toisaalta työyksiköissä ja toisaalta verkostoissa, joissa työtä tehdään.

Tutkimuksen kohteena ovat organisaatiot sijoittuvat kahdelle erilaiselle toimialalle. Näistä toinen on rakennusalan insinööritoimisto ja toinen terveydenhuoltoalalla toimiva ensiapu. Tutkimuksemme lopputulemaa eli parempia toimintaedellytyksiä olemme tarkastelleet insinööritoimistossa sujuvaan projektityöhön liittyvien tekijöiden avulla ja ensiavussa erittelemällä sitä, miten työprosesseissa kohtaamiset edistävät potilasprosessin sujuvuutta.

Vaikka tutkimuskohteidemme toimintaympäristöt vaikuttavat ensin hyvin erilaisilta, niiden väliltä löytyi jopa hämmentävän paljon yhtäläisyyksiä. Kummankin työpaikan työtä ohjasivat erilaiset etukäteen määritellyt standardit. Puutteelliset lähtötiedot vaikeuttivat kummallakin työpaikalla työn sujuvuutta. Sekä insinööritoimistossa että ensiavussa vastaan tuli niin kutsuttuja hankalia tapauksia, eli tilanteita, joissa ei ollut yhtä oikeaa tapaa viedä projektia tai prosessia eteenpäin. Kummankin kohdetyöpaikan toiminnan sujuvuuteen vaikutti ennakoinnin vaikeus.

Kummassakin tutkimuskohteessamme näkyi työelämässä yleinen ongelma, miten totutun työn hallinnan ja sujuvoittamisen keinot soveltuvat verkostomaiseen työhön. Tutkimuksen perusteella standardien ja ohjeiden lisääminen ei yksin auta. On oltava valmis suunnan muutoksiin ja aikataulukojen uudelleen sopimiseen. Lisäksi työn kohteet – kuten saneeraushankkeiden ongelmatilanteet tai monien sairauksien yhtäaikainen vaikutus yhdessä asiakkaassa – ovat monimutkaisia eivätkä yhden asiantuntijan yksin hoidettavissa. Työtehtävän suorittaminen edellyttää sujuvaa, monialaista yhteistyötä.

# SISÄLLYS

<b>ESIPUHE .....</b>	<b>3</b>
<b>TIIVISTELMÄ .....</b>	<b>5</b>
Blogikirjoitus: Rajoilla .....	8
<b>1 RAJOJA RIKKOVA TYÖ .....</b>	<b>10</b>
Hankkeen tausta ja tavoite.....	10
Tutkimuskysymykset .....	12
Tutkimukseen osallistuneet työpaikat .....	14
Menetelmät ja tutkimuksen toteutus .....	19
Blogikirjoitus: Miten johdetaan verkostoa? .....	21
<b>2 JOHTAJUUS VERKOSTOISSA.....</b>	<b>23</b>
Yhdessä johtaminen insinööritoimistossa .....	24
Yhdessä johtaminen ensiavussa.....	26
Vertaisjohtaminen on merkittävää.....	28
Itsen johtaminen .....	29
Verkostoissa johtajuus on monimutkainen rakennelma .....	31
Blogikirjoitus: Verkostoituva työ muuttaa yhteisöllisyyttä.....	33
<b>3 YHTEISÖT JA YHTEISÖLLISYYS VERKOSTOISSA.....</b>	<b>35</b>
Vaihtuvat työyhteisöt.....	35
Yhteisöllisyyden lähteet vaihdoksissa.....	38
Onko aikaa tutustua? .....	40
Yksilöllinen yhteisöllisyys verkostoissa .....	42
Huokoista rihmastoyhteisöllisyyttä .....	43
Blogikirjoitus: Maailma valmiiksi ennen juhannusta.....	46
<b>4 PROJEKTITYÖ VERKOSTOISSA – PULMISTA KÄYTÄNTÖJEN KEHITTÄMISEEN ....</b>	<b>48</b>
Projektityö – periaatteessa selkeää, käytännössä kimurantinpaa .....	48
Mistä projektien ongelmissa on kyse?.....	50

Muuttuva projektinhallinta.....	51
Kehittäminen on toiminnan tasojen vuoropuhelua.....	56
Blogikirjoitus: Juuri sopivien ihmisten työpaikka .....	58
<b>5 KOHTAAMISINA JA NIIDEN LINKITYKSIÄ JÄSENTYVÄ TYÖ .....</b>	<b>60</b>
Työprosessit ovat kohtaamisten ketjuja .....	60
Kohtaamisiin tullaan monenlaisista taustoista .....	62
Työtä ohjaavat tekijät.....	63
Kohtaamisten linkit .....	70
Kohtaamisten tukeminen .....	73
Blogikirjoitus: Verkostomaista työtä ei sujuvoiteta standardeilla .....	75
<b>6 POHDINTA .....</b>	<b>77</b>
Samankaltaiset tekijät vaikuttivat työn sujuvuuteen sekä insinööritoimistossa että ensiavussa .....	77
Miten esimiestyö ja johtaminen muuttuvat, kun rajat rikkoutuvat?.....	78
Millaista johtamista ja esimiestyötä verkostomaisessa työssä tarvitaan?.....	79
Miten esimiestyötä ja johtamista pitää kehittää, jotta ne soveltuvat rajoja rikkovaan työhön? .....	80
Miten ja millaista yhteisöllisyyttä syntyy ja kehittyy rajoja rikkovassa työssä? .....	80
Millaisia virallisia ja epävirallisia osallistumisen käytäntöjä erilaiset alaryhmät kehittelevät ja hyödyntävät? .....	81
Miten yhteisöllisyyttä voidaan tukea rajoja rikkovassa työssä?.....	82
Tilanteista joustavuutta .....	82
Lähteet .....	83
Abstract .....	87
Liitteet .....	88



## BLOGIKIRJOITUS: RAJOILLA

keskiviikko 6. marraskuuta 2013



Rajat kiehtovat minua. Rajoilla on toisinaan vaarallista: voi pudota. Toisinaan taas rajan yli hyppääminen avaa uusia horisontteja ja seikkailuja. Tieteen kentällä hyppiminen rajojen yli johtaa helposti vaikeuksiin. Suotavaa olisi pysytellä oman alan rajojen sisällä ja käyttää yhteisesti sovittuja käsitteitä. En halua. Mottoni on: ihmettele paljain varpain.

Ymmärrän kuitenkin hyvin, miksi rajoja tarvitaan. Rajoilla on tehtävänsä. Rajat järjestävät, erottavat ja säätelevät virtausta rajan yli, kuten Tor Hernes on esittänyt [organisaation rajoja pohtivassa artikkelissaan](#). Minäkin yritän pitää tiukkoja rajoja eloisille pojilleni, jotta emme joutuisi kaaokseen. Säätelen, asetan rajoja pelaamiselle, karkkien syömiselle, haluan järjestystä. Pojat venyttävät rajoja, rikkovat niitä ja minulta menee hermot.

Pidän myös tiukkaa rajaa työni ja muun elämän välillä. Paitsi juuri äsken ne menivät sekaisin. Raja niiden kahden välillä rikkoutuu niin kovin helposti. Pojat tulevat mietteisäni työhöni, ja usein työ kulkeutuu kotiin ajatuksissa tai läppärin mukana. Oma puolisoni on myös rakas työtoverini. Onko tässä mitään järjestystä? Ovatko rajat huksassa, kynnykset liian matalia? Tapahtuu virtausta valtoimenaan. Vahva raja suojaisi ja estäisi vuodot rajan yli.

Työelämässä kohtaan erilaisia rajoja. Organisaatiollamme on omat rajansa, toimimme monilokeroisessa matriisissa, meillä on tiimit ja teemat. Ylitän sujuvasti rajoja toimimalla hallinnolliset rajat ylittävissä projekteissa. Työaikani jakautuu näihin rajattuihin projekteihin, ja työpäiväni koostuu rajatusta määrästä tunteja. Usein tosin tunnit paukkuvat, eri projektit limittyvät toisiinsa enkä oikeastaan aina tiedä, mille projektille milloinkin teen töitä. Tutkijan työ ei aina istu näihin rajoihin.

Viime vuosikymmeninä monet työn rajat ovat laajemminkin muuntuneet. Rajoja rikotaan, jotkut rajat hämärtyvät, toiset menettävät merkityksensä, syntyy uusia rajoja. Organisaatiomuutokset, ulkoistaminen, alihankinta, vuokratyö, verkostoyhteistyö, etätyö, matkatyö, kansainvälinen työ. Miten käy järjestyksen, kuka säätelee virtauksia, kuka on sisäpuolella, kuka jää ulos?

Rajat heijastuvat monella tapaa elämäämme. Rajat eivät kuitenkaan ole helppoja. Ne laittavat ihmettelemään. Mihin asettaa tiukat rajat, mihin taas pyrkiä luomaan joustavia rajoja? Milloin rajoja kannattaa lähteä raivokkaasti rikkomaan? Joustavat tai helposti ylitettävät rajat tuovat vapautta ja laajentavat mahdollisuuksia, mutta haasteena on kokonaisuuden hallinta ja eri osasten synkronointi. Rajat jäsentävät ja jähmettävät, erottavat ja yhdistävät, suojaavat ja eristävät. Rajojen rikkominen taas tuo joustavuutta ja kaoottisuutta, vapautta ja irrallisuutta, uuden saamista ja menetyksiä.

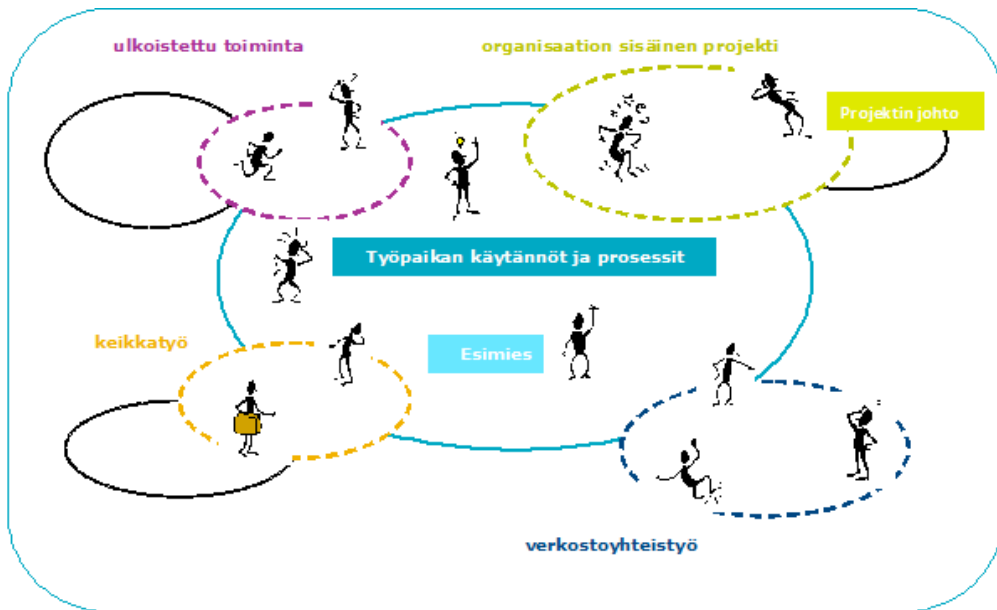
Miten rajat asettuvat sinun kohdallasi? Ovatko rajat kohdillaan? Vai onko oikea hetki ottaa kengät pois jalasta ja kävellä paljain varpain niiden yli?

*Minna Toivanen*

# 1. RAJOJA RIKKOVA TYÖ

## Hankkeen tausta ja tavoite

Tutkimuksen taustalla ovat kokemukset siitä, että työelämässä rikotaan nykypäivänä monenlaisia sekä organisaation sisäisiä että ulkoisia, rakenteellisia ja toiminnallisia rajoja. Työpaikan hallinnolliset ja toiminnalliset rajat eivät aina kohtaa, eikä organisaatiossa tapahtuvaa todellista vuorovaikutusta voi päätellä virallisesta organisaatorakenteesta. Työnteon kokoonpanoista on tullut muuttuvampia kuin ennen. Projektit ja prosessit mihitetään osaamisen ja saatavuuden eikä tiettyyn yksikköön kuulumisen pohjalta. "Rajoja rikkova työ" pitää yleisesti ottaen sisällään esimerkiksi osastojen tai tiimien rajoja ylittävää työtä, projekti- ja verkostotyötä, ulkoistettua työtä, alihankintaa ja vuokratyötä (ks. kuva 1). Raija Julkusta (2008) mukaellen voidaan sanoa, että työ on tänä päivänä vähemmän totuttuihin rakenteisiin betonoitua kuin aikaisemmin.



Kuva 1. Rajoja rikkovan työn ulottuvuuksia.

*Tietolaatikko***Totuttujen rajojen rikkoutuminen työelämässä on tutkimusten valossa varsin yleistä**

- Vuoden 2013 Työolotutkimuksen mukaan vuokratyötä käytetään joka neljännen (25 %) palkansaajan työpaikalla.
- Edelleen, ulkoistamiset ovat kohdistuneet palkansaajista kolmanneksen työpaikoille. (Sutela & Lehto 2014, 43).
- Myös työskentely työpaikan ulkopuolisten tahojen kanssa on yleistä. Vuoden 2012 Työ ja terveys -haastattelututkimuksen mukaan kaksi viidestä työssäkävystä tekee työtä oman työpaikan ulkopuolisten tahojen kanssa vähintään kerran kuukaudessa, ja peräti vajaa neljännes päivittäin.
- Työssäkävystä jo lähes kolmanneksella työ koostui ainakin osin projekteista. Pääosin projekti- ja hanketyössä työskenteli noin kuudennes työssäkävystä. Useammassa kuin yhdessä työ- tai projektiryhmässä työskenteli saman kuukauden aikana noin kolmannes projekteissa työskentelevistä (35 %).
- Erityisesti nuorimmat työssäkävivät eli 25–34-vuotiaat tekivät projektityötä, ja se oli miehillä naisia yleisempää kaikissa ikäryhmissä (Työ ja terveys Suomessa 2012, s. 45–48).

Työpaikkojen lisääntyvä ulkoinen verkostoituminen sekä työyksiköiden ja -yhteisöjen lohkoutuminen voivat aiheuttaa lukuisia muutoksia. Paineet kohdistuvat työ- ja työyhteisösuhteisiin, esimiestyöhön ja johtamiseen, yhteisöllisyyteen, osallisuuteen sekä työyhteisöjen kehittämiseen. Aikaisemmat kansainväliset tutkimukset vihjaavat, että rajojen rikkoutuminen voi muuttaa sekä organisaation rakenteellisia että toiminnallisia suhteita. Organisaation perinteisten rakenteiden lohkoutuminen ja uudet verkostomaiset työnteon muodot voivat nostaa esiin uusia ristiriitoja, ja vastuut, oikeudet ja roolit saattavat hämärtyä.

Vaikka aiemmin on esitetty, että perinteisten hierarkkisten rajojen rikkoutuminen vähentäisi esimiestyön merkitystä (esim. Manz & Sims 1993; Mohrman ym. 1995), voi sen rooli tosiasiallisesti korostua entisestään työn rakenteiden muuttuessa (esim. Janhonen 2010; Diefenbach & Sillince 2011). Esimiestyö kohtaa uusia haasteita erityisesti, jos saman henkilön työstä päättää useampi esimies eri organisaatioissa tai saman organisaation eri osissa. Työntekijät voivat olla epävarmoja, ketä kohtaan pitää olla lojaali ja kehen voi luottaa, voi syntyä intressiristiriitoja. (Rubery ym. 2002, 651–653.)

Hankkeen avulla etsittiin erilaisia toimintamalleja ja käytäntöjä työpaikoille silloin, kun työ edellyttää erilaisten rakenteellisten ja toiminnallisten rajapintojen ylityksiä. Selvittämällä rajoja rikkovaa työtä, siihen liittyviä haasteita ja mahdollisuuksia, tämä hanke luo parempia edellytyksiä niin työyhteisöjen kuin verkostojenkin toiminnalle. Näin tuetaan työorganisaatioiden tuloksekasta kehitystä.

Tässä raportissa esittelemme hankkeen kohteita, tutkimuksen teoreettisia lähtökohtia ja etenemistä. Tulososiossa kerromme, miltä esimiestyö ja johtaminen sekä yhteisöllisyys ja osallisuus näyttävät tutkimissamme organisaatioissa, projektityötä toteuttavassa insinööritoimistossa ja potilasprosessin ympärille rakentuneella ensiavussa. Lisäksi esittelemme insinööritoimiston tutkimustulosten perusteella, millä tavalla projektityön käytäntöjä voi sujuvoittaa rajoja rikkovassa työssä.

Ensiavun tapauksessa pohdimme, millaisia kohtaamisia työprosesseissa tapahtuu ja mikä edistää kohtaamisten sujuvuutta. Olemme myös tuottaneet hankkeen aikana 19 blogikirjoitusta, jotka löytyvät tässä raportissa aihekohtaisesti lukujen alusta sekä raportin liiteosiesta (Liite 2). Lisäksi olemme tehneet tietolehtisiä aiheista ”Sujuva projektityö” ja ”Sujuva yhteispäivystystyö”. Nämä löytyvät netistä osoitteesta [www.ttl.fi/rajojarikkovatyo](http://www.ttl.fi/rajojarikkovatyo). Raporttimme päättyy yhteenvetäviin pohdintoihin ja suosituksiin.

## Tutkimuskysymykset

Rajoja rikkova työ -hankkeessa tarkastelimme kahden työorganisaation toiminnan valossa, millä tavalla organisaation virallisten hallinnollisten rajojen yli tehtävä työ vaikuttaa esimiestyöhön ja johtamiseen, ja miten se muuttaa yhteisöllisyyttä. Taustalla on kaksi näkökulmaa: *lohkoutuvat työyhteisöt*, joka kuvaa organisaatioiden sisäisten rajojen ylityksiä, sekä *työ verkostoissa*, joka tarkoittaa ulkoisia rajoja leikkaavaa työtä. (kuva 2.)



Kuva 2. Rajoja rikkova työ -hankkeen lähtökohta.

Tutkimuksen kohteena olevat organisaatiot sijoittuvat kahdelle erilaiselle toimialalle. Näistä toinen on rakennusalan suunnittelutoimisto, josta käytämme jatkossa nimitystä insinööri-toimisto. Toinen tutkimukseemme osallistunut organisaatio on terveydenhuoltoalalla toimiva ensiapu.

Olemme tutkimuksessamme selvittäneet, millaisia haasteita ja mahdollisuuksia toisaalta lohkoutuminen, ja toisaalta ulkoinen verkostoituminen aiheuttaa arjen esimiestyölle ja sitä tukevalle johtamiselle. Vastaavasti olemme tutkineet, millaisia edellytyksiä yhteisöllisyydelle on toisaalta työyksiköissä ja toisaalta verkostoissa, joissa työtä tehdään. Tutkimuksemme lopputulemaa eli parempia toimintaedellytyksiä olemme tarkastelleet insinööri-toimistossa sujuvaan projektityöhön liittyvien tekijöiden avulla ja ensiavussa erittelemällä, miten työprosesseissa kohtaamiset edistävät potilasprosessin sujuvuutta. Tutkimuskysymykset on eritelty taulukossa 1.

*Taulukko 1. Tutkimuskysymykset.*

<b>Esimiestyö ja johtaminen:</b>	<b>Yhteisöllisyys:</b>
Millaisia haasteita ja mahdollisuuksia lohkoutuminen ja ulkoinen verkostoituminen aiheuttavat arjen esimiestyölle ja sitä tukevalle johtamiselle?	Millaisia yhteisöllisyyden edellytyksiä on työyksiköissä ja verkostoissa, joissa työtä tehdään?
Miten esimiestyö ja johtaminen muuttuvat, kun rajat rikkoutuvat?	Miten ja millaista yhteisöllisyyttä syntyy ja kehittyy rajoja rikkovassa työssä?
Millaista johtamista ja esimiestyötä rajoja rikkovassa työssä tarvitaan?	Miten yhteisöllisyyttä voidaan tukea rajoja rikkovassa työssä?
Miten esimiestyö ja johtaminen koetaan rajoiltaan muuntuviissa työpaikoissa ja työyksiköissä?	Miten rajojen rikkoutuminen vaikuttaa työntekijöiden välisiin suhteisiin?
Miten esimiestyötä ja johtamista pitää kehittää, jotta se soveltuu rajoja rikkovaan työhön?	Millaisia virallisia ja epävirallisia osallistumisen käytäntöjä erilaiset alaryhmät kehittelevät ja hyödyntävät?

## Tutkimukseen osallistuneet työpaikat

Molemmat tutkimukseen osallistuneet organisaatiot edustavat toimintaympäristöä, jossa useiden eri ammattiryhmien edustajat useista eri hallinnollisista yksiköistä tai organisaatioista osallistuvat yhteisiin tai toisiinsa liittyviin työprosesseihin.

*Taulukko 2. Ensiavun ja insinööritoimiston keskeiset rajapinnat, työprosessi ja organisaatorakenne.*

	Ensiapu	Insinööritoimisto
Keskeiset rajapinnat	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Perusterveydenhuolto ja erikoissairaanhoido</li> <li>• Sairaalan toimialueet ja osastot</li> <li>• Hoitaja- ja lääkäriinjit</li> <li>• Muut potilasta hoitavat tahot</li> <li>• Potilas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liiketoiminta-alueet ja yksiköt</li> <li>• Tytär- ja osakkuusyrietykset Suomessa ja ulkomailla</li> <li>• Alihankkijat</li> <li>• Urakoitsija</li> <li>• Asiakas</li> </ul>
Työprosessi	Potilaan hoito ja sen tukitoiminnot	Rakennusalan projektityö
Organisaatorakenne	Jaettu toimialueisiin	Matriisiorganisaatio

### Ensiapu

Tutkimuksen kohteena ollut ensiapu toimii suuren suomalaisen kaupungin yliopistollisen keskussairaalan yhteydessä. Ensiapu syntyi vuonna 2009, jolloin kaupungin erikoissairaanhoidon päivystys ja erään kaupunginosan terveyskeskuksen eli perusterveydenhuollon päivystys yhdistettiin. Vastaavia sairaalapäivystyksen ja terveyskeskuspäivystyksen yhteispäivystyksiä on toteutettu myös muualla Suomessa. Toimintatapaa on kuvattu tulevaisuuden toimintamalliksi, jota sosiaali- ja terveydenhuollon uudistuksella tavoitellaan. (Ulla-Maija Urho, Husin hallituksen pj, Helsingin Sanomat 5.12.2013).

Ensiavussa on tarjolla perusterveydenhuollon ja erikoissairaanhoidon palveluita. Sen ydintehtävä on tarjota hoitoa äkillisesti sairastuneille tai välitöntä terveydenhuollon palvelua tarvitseville potilaille, joita ei voi virka-aikana hoitaa omalla terveysasemal-

la. Ensiavun toiminnassa sisäisten ja ulkoisten rajapintojen rikkoutuminen tarkoittaa, että potilasprosessiin osallistuu toimijoita ensiavun sisältä, kaupungin yliopistollisen sairaalan muilta toimialueilta, muista yliopistollisen sairaalan organisaatioista, kuten sairaalahuollosta, laboratoriosta ja kuvantamiskeskuksesta, vartijayrityksestä, muista kunnista, sairaaloista, terveyskeskuksista ja yksityisistä hoitolaitoksista.

Ensiapu on muun muassa lääkäreiden, hoitajien, lääkintävahtimestarien, hallinto-henkilöstön ja hoitoprosessin tukipalveluista vastaavan henkilöstön muodostama työyksikkö. Perusterveydenhuollon lääkärit, sairaanhoitajat, hoitajat ja lääkintävahtimestarit esimiehineen ovat ensiavun palkkalistoilla. Lääkäreitä ja hoitajia johdetaan käytännössä omissa linjoissaan. Ensiavussa on omia perusterveydenhuollon lääkäreitä liki kymmenkunta ja sairaanhoitajia alle 200.

Erikoislääkärit tulevat pääosin sairaalan toisilta toimialueilta, mistä heitä myös johdetaan. Lisäksi käytössä on niin sanottu rinki-lääkärijärjestelmä, jonka avulla päivystykseen saadaan keikkatyötä tekeviä lääkäreitä ilta-, yö- ja viikonloppuvuoroihin. Rinki-lääkärien esimies on ensiavun perusterveydenhuollon esimies. Sairaalahuollon henkilöstöä, vartijoita, laboratorion ja kuvantamiskeskuksen henkilöstöä johdetaan heidän omista yksiköistään. Ensiavun toiminnan kokonaisuuden johtaminen edellyttää eri toimialojen ja organisaatioiden keskinäisiä neuvotteluja. Erialaisten sääntöjen ja työkäytäntöjen yhteensovittaminen korostuu.

Ensiavun potilasprosessin koordinointi kuuluu vuorottain vaihtuvalle triage1-hoitajalle ja vuorovastaavalle yle1-lääkärille. He hankkivat lisätyövoimaa tarvittaessa ja siirtävät resursseja ensiavun sisällä vaihtuvien potilastilanteiden perusteella. Yksittäisen potilaan hoitoa johtaa kukin hoitava lääkäri yhteistyössä hoitajan kanssa. Hallinnolliset esimiehet ovat paikalla virka-aikana.

Ensiavussa potilaat ohjautuvat hoitoon yhden arviointipisteen kautta, erikoislääkäripalvelut ovat heti saatavilla ja potilaille on tarjolla ympärivuorokautiset tutkimusmahdollisuudet. Erikoissairaanhoidon ja perusterveydenhuollon yhdistyminen näkyy erityisesti siinä, että ensiavun hoitajat tekevät sekä perusterveydenhuollon että erikoissairaanhoidon tehtäviä. Erikoislääkärit ovat kaikkien sairaalan potilaiden palveluksessa ja päivystävät ensiavussa sairaalan muulla toimialueella tapahtuvan päivätyönsä lisäksi.

### **Ensiavun työprosessikuvaus**

Tyypillinen potilasprosessi alkaa sillä, että äkillisesti sairastunut tai loukkaantunut potilas tuodaan tai tulee ensiapuun. Vastaanottava tehtävään erityisesti koulutettu triage-hoitaja arvioi hänen hoidontarpeensa ja kiireellisyysluokituksensa. Triage-hoitajan parina vastaanotossa toimii sihteeri.



Ensiksi hoitaja arvioi, onko potilaan vamma sellainen, että hän voisi myöhemmin hakeutua omaan työterveyshuoltoon tai terveysasemalle. Jos sairastuminen vaatii päivystyshoitoa, hoitaja arvioi sairauden vakavuuden. Se luokitellaan viiden eri vakavuus- tai kiireellisyyssastetta kuvaavan luokan avulla. Edelleen potilas luokitellaan tiettyyn erikoisalaan, eli onko kyseessä perusterveydenhuollon vai erikoissairaanhoidon piiriin kuuluva potilas ja tarkemmin, minkä erikoisalan potilas. Se, kuuluuko potilas erikoissairaanhoidon vai perusterveydenhuollon puolelle, perustuu sopimuksiin ja tarkkoihin ohjeistuksiin. Ensiavun henkilöstö on laatinut erikoisalojen asiantuntijoiden kanssa kaikista yleisimmistä oireista tarkat ohjeet joiden perusteella päätetään, kenelle potilas ensisijaisesti ohjataan. Jos kyseessä on erikoisalan sairaus, hoitaja soittaa suoraan erikoisalan lääkäriksi, joka aloittaa potilaan hoidon. Muussa tapauksessa hoidon aloittaa perusterveydenhuollon lääkäri. Jos kyseessä on hankalammin määriteltävä potilastapaus, triage-hoitajan apuna on päivystävä yle1-terveyskeskuslääkäri. Kun tieto kiireellisesti hätätilapotilaasta saapuu triage-hoitajalle, hän hankkii paikalle tehopäivystäjän ja tarvittavat muut lääkärit. Hätätilapotilas siirtyy ensihoitoryhmästä valvontaosastoille tai teho-osastolle.

Kiireettömät potilaat ohjataan triage-vastaanoton jälkeen aulan perusterveydenhuollon puolelle odottamaan lääkäriksi pääsyä, tai heidät ohjataan erikoissairaanhoidon tai perusterveydenhuollon vuodepaikalle. Potilaille määritellään omahoitaja tai hoitotiimi, joka hoitaa potilaan asioita ja tutkii häntä.

Kun potilas on vastaanotettu ja luokitettu tiettyyn hoitoputkeen, on tärkeää, että hoitaja informoi lääkäriä, jos joku potilas onkin syytä hoitaa kiireellisemmin kuin joku toinen. Ratkaisun täytyy perustua aina lääketieteellisiin näkökohtiin. Mikäli hoitaja ei potilasta tutkiessaan ja haastatellessaan löydä syytä potilaan asian kiiruhtamiseen, lääkäri hoitaa potilaita siinä järjestyksessä kuin heitä koskevat paperit on järjestetty triage-pisteessä. Potilasprosessin tieto kulkee siis vastaanotossa tehdyn kaavakkeen ja puhelinsoittojen perusteella. Oman työnkulun muodostaa sairaalahuollon henkilöstön työprosessi, joka liittyy potilaan hoitoprosessiin.

Potilaan hoitoprosessiin kuuluu potilaan jatkohoitopaikan selvittely. Siten ensiavun yhteistyökumppaneita ovat esimerkiksi kollegat muilla sairaalan osastoilla, kotihoidossa, terveyskeskuksissa, sairaaloissa ja yksityisissä hoitolaitoksissa. Potilaan jatkohoitopaikan selvittely saattaa edellyttää monta puhelinsoittoa. Muiden hoitavien tahojen omat säännöt, aukioloajat ja kuormitustilanteet vaikuttavat siihen, miten ne voivat vastaanottaa potilaita. Ensiavun työprosessi on hyvin riippuvainen muiden yhteistyötahojen työprosesseista.

## **Insinööritoimisto**

Tutkimuksen kohteena ollut insinööritoimisto on kansainvälistynyt monialakonserni, joka tarjoaa arkkitehtisuunnittelua, talotekniikkaa ja rakennesuunnittelua uudis- ja korjausrakentamisessa. Työ toteutetaan useimmiten projekteina. Insinööritoimistossa sisäiset ja ulkoiset rajapinnat rikkoutuvat, kun projekteja toteutetaan yhteistyössä eri yksiköiden, ulkomaisten ja kotimaisten tytäryritysten, alihankkijoiden, urakoitsijoiden, viranomaisten ja asiakkaiden kanssa.

Insinööritoimisto muodostaa matriisiorganisaation, jossa osaajat projekteihin kootaan eri liiketoiminta-alueilta, yksiköistä, yksiköitä muodostavista ulkomaisista ja kotimaisista yhtiöistä ja tiimeistä. Hallinnollisesti henkilöstö kuuluu tiimeihin ja yksiköihin. Yksiköt kuuluvat liiketoiminta-alueisiin. Liiketoimintajohtajien ja yksikönpäällikköiden lisäksi toimintaa johtavat projektipäälliköt ja tiimiesimiehet. Tiimiesimiehen tehtävä on huolehtia henkilöstön hyvinvoinnista ja projektin aikaisista työvoiman muutostarpeista. Yksikön päällikköjen tehtävä on vastata projektien kokonaisuudesta ja yksikkönsä taloudellisesta tuloksesta.

Projektiin kootaan tarvittava osaaminen eri ammattiryhmistä. Hankkeissa voi olla esimerkiksi pääsuunnittelija, arkkitehti, rakennesuunnittelija, projekti-insinööri, LVI-suunnittelija, sähkösuunnittelija ja tiedottaja. Projektia johtaa projektipäällikkö.

Insinööritoimisto on kasvanut yli 50-vuotisen historiansa aikana muutaman kymmenen henkilön toimistosta noin viidensadan henkilön kansainväliseksi keskusjohdetuksi monialaryritykseksi. Alun perin yritys toimi uudisrakennesuunnittelussa. 1990-luvun laman jälkeen se siirtyi myös korjausrakentamiseen. Kaupallinen ja kansainvälinen osaaminen, asiakasosaaminen ja tietoteknisten ohjelmien hallinta korostuvat. Projektien määrä on lisääntynyt, ja yhdellä suunnittelijalla on meneillään keskimäärin 6–10 projektia samanaikaisesti.

### **Insinööritoimiston projektityön kuvaus**

Insinööritoimiston projektit ovat kestoaltaan parista päivästä useisiin vuosiin sen mukaan, minkä tyyppinen projekti on. Putkiremontit ja uudisrakennusten suunnittelu voivat kestää useita vuosia siinä missä tietyt selvitykset ja tutkimukset kestävät lyhyen aikaa.

Olemme tässä tutkimuksessa tarkastelleet kahta isoa suunnitteluprojektia. Tällainen projekti alkaa tyypillisesti siitä, että asiakas pyytää tarjousta ja tilaa projektin. Projektille nimetään projektipäällikkö ja projektin tarpeet kartoitetaan. Projektille pidetään aloituskokous, jossa jaetaan tehtävät eri henkilöille ja suunnitellaan projektin kulkua yhdessä. Ammattiryhmien työosuudet ovat toinen toisistaan riippuvaisia, vaikka muodostavat itsenäiset kokonaisuutensa. Työt täytyy myös tehdä tietyssä järjestyksessä.

Projekti pitää kokouksia, ”tsekkipisteitä”, joissa koko projektihenkilöstö kokoontuu yhteen käymään läpi hankkeen edistymistä. Projektia johtaa projektipäällikkö, jonka tehtäviin kuuluu valvoa projektin taloutta, sovittaa yhteen, koordinoida ja valvoa suunnittelijoiden aikatauluja sekä pitää yhteyttä asiakkaaseen. Yksittäiset suunnittelijat vastaavat kukin oman suunnitelmansa sisällöstä, ja pääsuunnittelija vastaa suunnitelmien yhteensopivuudesta. Projektilla on myös ohjausryhmä, jolta projekti saa apua varsinkin projektin talouteen liittyvissä ongelmatilanteissa. Ohjausryhmään kuuluu tyypillisesti hallinnollinen esimies.

Asiakkaan käyttöön perustetaan putkiremonttihankkeissa (ja muissa asunto-osakeyhtiöiden korjaushankkeissa) nettisivusto, johon päivitetään projektin etenemistä koskevia tietoja. Valmiit suunnitelmat lähetetään asiakkaalle sovittuun päivämäärään mennessä. Suunnitelmat tarkastetaan ennen asiakkaalle lähettämistä. Tätä vaihetta kutsutaan itselleluovutukseksi. Suunnitteluvaiheen jälkeen vuorossa on loppupalaveri, jossa projektin jäsenet käyvät läpi projektin onnistumista ja antavat palautetta toinen toisilleen.

Seuraavaksi asiakas päättää siitä, eteneekö suunnitelma toteutusvaiheeseen ja ostaako se myös työmaajohdon ja valvonnan insinööritoimistolta. Sitten asiakas ja suunnittelutoimisto kilpailuttavat yhdessä urakoitsijan. Kilpailun voittaneen urakoitsijan kanssa tehdään urakkasopimus. Alkaa työmaavaihe. Työmaan johdosta vastaa aina urakoitsija. Suunnittelutoimiston valvojilta voidaan tilata rakennustyön valvonta. Jos työmaan aikana ilmenee muutostarpeita, samat suunnittelijat jatkavat työtä projektissa. Urakan valmistuttua suunnittelutoimiston vastuulla on muun muassa vuositarkastuskyselyjen tekeminen asiakkaille.

Rakennusalalla työnjakoa suunnittelijoiden kesken kuvattiin melko selväksi. Suunnittelijoiden tulee kuitenkin keskustella keskenään työnsä edistymisestä. Esimerkiksi projektissa, jota seurasimme, muut suunnittelijat eivät voineet aloittaa työtään ennen kuin arkkitehti oli tehnyt luonnokset. Suunnittelun eri osa-alueet riippuvat toisistaan siten, että yhden osa-alueen muutokset heijastuvat muihin.

Usein tieto saneerauskohteen yksityiskohdista täsmentyy vasta projektin kuluessa, ja vasta kohteessa työskentely paljastaa rakenteista suunnittelulle kriittisiä seikkoja. Joissain projekteissa työmaan aikaiset muutokset ovat mittavia. Kohteesta saatavat lähtötiedot tai niiden puute vaikuttavat työtuntiarvioiden osuvuuteen.

Asiakas saattaa muuttaa toiveitaan kesken projektin esimerkiksi kustannussyistä tai tiedonkulussa saattaa olla väärinymmärryksiä. Esimerkiksi putkiremonttiin liittyvät asiakokonaisuudet ovat laajoja ja saattavat olla maallikoille hankalia ymmärtää. Jos hankkeen aikataulu muuttuu, saattavat myös työntekijät vaihtua ja arvokasta tietoa kadota. Projekteilla on myös taipumus kasvaa ajan myötä, kun asiakas tekee lisäti-

lauksia, mikä on merkki asiakkaan tyytyväisyydestä. Aikatauluihin ja suunnitelmiin vaikuttavat myös viranomaispäätökset. Työmaanaikaiseen aikatauluun vaikuttaa lisäksi urakoitsijan toiminta.

## Menetelmät ja tutkimuksen toteutus

Hankkeessa on käytetty sekä laadullisia että määrällisiä tutkimusmenetelmiä. Ensiavussa tehtiin tutkimushaastatteluja. Insinööritoimistossa tehtiin haastattelujen lisäksi pienimuotoinen kysely sekä toteutettiin kaksi kehittämistyöpajaa. Työpaikkojen tilanteen taustoittamiseksi on perehdytty organisaatioiden nettisivuihin ja muihin tutkimusta varten saatuihin dokumentteihin. Laadullisten osuuksien analyysissa noudatettiin pääsääntöisesti aineistolähtöistä lähestymistapaa, jossa tulkinnan näkökulmina ovat olleet kuvassa 2 esitetyt hankkeen näkökulmat. Aineiston peruskoodaus on tehty Atlas-Ti-ohjelmalla.

Ensiavun haastatteluihin osallistui yhteensä 13 henkilöä: 3 esimiesasemassa olevaa lääkäriä, 3 esimiesasemassa olevaa hoitajaa sekä 6 muuta hoitajaa mukaan lukien triage-hoitajia. Lisäksi yksi toimistohenkilökunnan edustaja haastateltiin. Osaa esimiehistä haastateltiin useampaan otteeseen. Haastattelu toteutettiin lokakuusta 2012 syyskuuhun 2014 ulottuvalla aikavälillä. Haastatelluista 9 oli naisia ja 4 miehiä. Ikähaitari ulottui alle 35-vuotiaista 54-vuotiaisiin. Viidellä haastatelluista oli yliopistotutkinto, ja lopuilla ammattikorkeakoulu- tai opistotutkinto. Kaikki olivat vakituisessa työsuhteessa. Haastatteluotteiden tunnistetietoina on käytetty nimityksiä "esimies" ja "hoitaja".

Insinööritoimiston suunnitteluprojekteihin liittyen haastateltiin 25 henkilöä. Tutkimuksen kohteena oli kaksi suunnitteluprojektia, joista kummastakin haastateltiin koko suunnitteluhenkilöstö eli yhteensä 14 henkilöä. Lisäksi insinööritoimiston suunnitteluprojekteihin liittyen haastateltiin 6 esimiestä ja 5 asiakkaiden edustajaa. Haastatelluista 4 oli ryhmähaastatteluja ja loput yksilöhaastatteluja. Haastattelut toteutettiin kahden vuoden aikana alkaen syyskuussa 2012 ja päättyen syyskuuhun 2014. Haastatelluista 9 oli naisia ja 16 miehiä. Ikäjakauma ulottui alle 35-vuotiaista yli 54-vuotiaisiin. Insinööritoimiston projektihenkilöstöstä 14:lla oli yliopistotutkinto ja 6:lla ammattikorkeakoulu- tai opistotutkinto. Kaikki olivat vakituisessa työsuhteessa. Haastatteluotteiden tunnistetietoina on käytetty nimityksiä "esimies", "projektipäällikkö" ja "suunnittelija".

Haastatteluissa kartoitettiin eri toimijoiden näkemyksiä projektityöstä (insinööritoimisto) ja työprosesseista (ensiapu) heidän omissa toimintaympäristöissään, joissa usean eri ammattialan ihmiset kohtaavat yhteisen tehtävän äärellä. Haastatteluissa käsiteltävät teemat liittyivät projektien tai prosessien organisointiin ja sujuvuuteen; tiedonkulkuun ja yhteistyöhön organisaatorajojen yli työskenneltäessä; projektipäällikön, triage-

hoitajan ja suunnittelijan rooliin; esimiestyöhön ja johtamiseen sekä osallisuuden ja yhteisöllisyyden monialaisissa, organisaatioiden hallinnollisia ja toiminnallisia rajoja rikkovissa projekteissa ja työprosesseissa. Haastattelurunkojen laatimisessa hyödynnettiin aiempien esimiestyötä, osallisuutta ja työyhteisöjen toimivuutta koskeneiden tutkimusten tuloksia ja haastattelurunkoja (esim. Safex (Pahkin ym. 2011); Ahola 2006; Koivumäki 2008; Janhonen 2010).

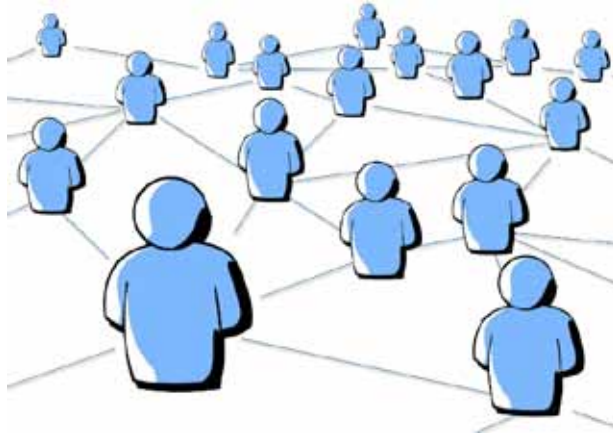
Insinööritoimistossa toteutettiin pienimuotoinen sähköinen Webropol-kysely keväällä 2014. Kyselyn aihepiirejä olivat projektitoiminnan sujuvuus, ajanhallinta, esimiestyö, työn imu ja stressi, tuki ja apu, toimintatavat ja osaaminen sekä yhteisöllisyys ja luottamus. Kysely lähetettiin 147 henkilölle seitsemään yksikköön, ja siihen vastasi 58 henkilöä. Kyselyn vastausprosentti oli 39. Aineisto analysoitiin käyttäen SPSS-ohjelmaa. Katsoimme muuttujien keskiarvoja ja ristiintaulukointeja sekä korrelaatioita. Kyselyn tulokset on raportoitu insinööritoimistolle PowerPoint-esityksissä, jotka on luovutettu yhtiön käyttöön. Kyselyn pohjalta laadittiin yksinkertainen hyvien projektikäytäntöjen tarkistuslista, joka on hankkeen nettisivuilla vapaasti saatavana. Tarkistuslistaan liittyviä tuloksia on esitetty osittain myös tässä raportissa.

Insinööritoimistossa toteutettiin myös projektitoiminnan sujuvoittamiseen tähtäävä kaksiosainen työpaja huhti–toukokuussa 2014. Työpajoihin kutsuttiin kummallakin kerralla samat 16 henkilöä, jotka edustivat insinööritoimiston henkilöstöä kaikista työntekijäryhmistä. Työpajoihin osallistui johtoryhmän edustajia, liiketoimintayksiköiden johtajia, yksikön päälliköitä, tiimiesimiehiä, projektipäälliköitä, projektisuunnittelijoita, pääsuunnittelijoita sekä assistentteja. Työpajoissa johto ja henkilöstö pohtivat yhdessä hankkeen tutkijoiden kanssa tulosten merkitystä työpaikan toiminnan ja sen kehittämisen näkökulmasta. Menetelmänä oli kehittävän työntutkimuksen lähestymistapa työn kehittämiseen. Pajoissa etsittiin toimivaa konseptia, jonka avulla työtä voitaisiin sujuvoittaa. Pajojen lopputuloksena insinööritoimistossa suunniteltiin toimeenpantavaksi muutamia kokeiluja. Työpajoja on esitelty tarkemmin luvussa 4. Työpajojen keskusteluja ei litteroitu henkilöittäin, siksi sitaateissa käytetään tunnistetta ”työpajaan osallistuja”.

*Minna Janhonen, Minna Toivanen, Kaisa Eskelinen, Heli Heikkilä ja Anu Järvensivu*

## BLOGIKIRJOITUS: MITEN JOHDETAAN VERKOSTOA?

maanantai 9. joulukuuta 2013 (Monkey Busineksen blogi, julkaistu myös Suhteiden voima -blogissa)



Työelämässä erilaiset sosiaaliset verkostot ovat syrjäyttämässä (ja osin jo syrjäyttä-neetkin) perinteiset työpaikat ja yksittäiset organisaatiot työn keskeisinä yksikköinä. Työtä tehdään erilaisissa tarpeen ja tavoitteen mukaan vaihtuvissa kokoonpanoissa. Ihmisten välille muodostuu erilaisia asiantuntijuuteen ja osaamiseen perustuvia sidoksia.

Mutta miten työ oikeastaan organisoituu tällaisissa kokoonpanoissa? Kuka johtaa ver-kostoa, ja miten sitä ylipäätään voi johtaa?

Asiaa tutkiessani törmäsin useaan kiinnostavaa artikkeliin. Lucia Crevani kumppaneineen (2010) korostaa artikkelissaan *Leadership, not leaders* sitä, että verkostojen johtamisen tutkimuksessa pitäisi keskittyä johtamiseen tapahtumana, eikä johtajien toiminnan tutkimiseen, kuten johtamistutkimuksessa on perinteisesti menetelty. Kiinnostuksen kohteeksi nousee tällöin se, miten johtajuutta harjoitetaan sosiaalisissa verkostoissa osana jokapäiväistä vuorovaikutusta.

No, miten sitä johtajuutta sitten harjoitetaan sosiaalisissa verkostoissa? Tätä kysymystä meille avaa Joe Raelinin (2011) artikkeli *The end of managerial control?*. Tutkimukses-saan Raelin tuo esille ensinnäkin erilaisia sosiaalisessa vuorovaikutuksessa ilmeneviä johtajuuden ilmenemismuotoja. Toiseksi hän nostaa keskusteluun niitä ominaisuuksia ja rooleja, mitä verkostojen johtajalta vaaditaan.

Raelinin mukaan sosiaaliseen vuorovaikutukseen perustuvassa toiminnassa tarvitaan johtajuutta, jossa kontrollia jaetaan laajalti ympäri organisaatiota. Perinteinen johtajan kontrolli korvautuu vertais- ja itsen johtamisella. Johtajan tehtäväksi jää raivata tietä sujuvalle toiminnalle esim. solmimalla suhteita uusiin kumppaneihin. Tämä rooli voidaan tosin antaa myös jollekin / joillekin verkoston jäsenelle. Eikö kuulostakin hyvälle?

Kolikolla on kuitenkin aina kääntöpuolensa. Monissa tutkimuksissa (allekirjoittaneen oma väitöstyö mukaan lukien) on todettu, että vertaiskontrolli on useissa tapauksissa osoittautunut jopa perinteistä johtajan kontrollia julmemmaksi johtamisen muodoksi. Se ottaa helposti keskinäisen kyttäilyn muodon. Raelinilla on kuitenkin ratkaisu tähän: hän ehdottaa, että verkostojen kutojan ohella ”se henkilö, joka ennen oli virallinen johtaja”, voisi toimia fasilitaattorina ja pyrkiä tietoisesti rakentamaan yhteisen osallistumisen, jakamisen ja oppimisen kulttuuria.

Myös itsen johtaminen vaatii tukea. Jotta itseään voi johtaa hyvin, tarvitsee osaamisen olla kohdallaan ja verkostojen eri toimijoiden roolit ja vastuut selvillä.

Toisin sanoen, kun työtä tehdään sosiaalisissa verkostoissa, myös johtaminen verkostoituu. Se on osa jokaisen verkoston jäsenen työtä. Valitettavan usein kuitenkin törmään verkostoihin, joiden työtä ei lopulta johda kukaan, koska asiasta ei ole erikseen sovittu. Ja voitte kuvitella mitä siitä seuraa.

Ilman johtamista ja siihen liittyviä sääntöjä ei osaavinkaan verkosto tuota yhtään mitään. Verkoston jokaisen jäsenen työkalupakista tuleekin löytyä johtamisen näkökulmasta seuraavat asiat: kyky sopia asioista muiden kanssa. Kyky olla avoin eli osallistua, jakaa ja oppia yhdessä. Kyky johtaa itseään ja tehdä tämä muiden kanssa sovittujen sääntöjen puitteissa.

*Minna Janhonen*

## 2. JOHTAJUUS VERKOSTOISSA

Johtamista osana verkostomaista projektityötä ja työprosesseja voidaan tarkastella useista eri näkökulmista. Oleellista on johtaminen jokapäiväisessä kanssakäymisessä. Johtajuus on jakautunut usealle eri ihmiselle, ja sitä harjoittaa jokainen projektin tai prosessin jäsen tavalla tai toisella.

Crevani ja kumppanit (2010) ovat esittäneet, että projektityöympäristössä ja muissa verkostomaisissa työnteon muodoissa ei ole olennaista tutkia pelkästään johtajien toimintaa vaan johtajuutta, jota näissä ympäristössä tapahtuu. Perinteiset massatuotantoon perustuvat johtamisen mallit ja teorit, joiden mukaan johtaminen tapahtuu johtaja-esimies-alainen-linjoissa, eivät välttämättä kuvaa kovin hyvin verkostoissa johtamista. Verkostoissa ihmisten kotipesät ovat usein eri yksiköissä tai eri organisaatioissa. Myös johtajuus hajautuu moninaisiksi johtajuuksiksi ja valtasuhteiksi, jotka eivät verkoston laajuudesta riippuen pysähdy yksiköiden, työpaikkojen tai edes valtioiden rajoille.

Vaikka verkostoissakin työntekijällä on yhä edelleen yleensä vain yksi lähiesimies, voi hänen työtänsä ohjata tämän lisäksi joukko projektipäälliköitä, muita toiminnanohjaajia tai kollegoja. Johtamiskirjallisuudessa puhutaan jaetusta johtamisesta<sup>1</sup> (Pearce, Conger & Locke 2008; Pearce, Manz & Sims 2009). Sillä viitataan kokonaisuuteen, jossa johtaminen verkostoissa tapahtuu. Jaettu johtajuus (shared leadership) pitää sisällään tilannekohtaisesti sekä vertikaalista eli sivusuuntaista että horisontaalista eli ylhäältä alas suuntautuvaa johtamista.

Seuraavassa avaamme sitä, millaisia muotoja johtaminen saa ja miten sitä harjoitetaan verkostomaisessa työssä. Tarkastelemme rinnakkain insinööritoimiston projektien johtamista ja ensiavun työprosesseja. Tarkastelemme jaettua johtajuutta kahden johtamisen käsitteen kautta. Ensinnäkin tarkastelemme tilannetta, jossa insinööritoimiston esimies ja projektipäällikkö (tai useat projektipäälliköt) **johtavat yhdessä** projekteja. Heillä on omat johtamisroolinsa, mutta myös paljon sellaisia tilanteita, joissa he johtivat yhdessä neuvottelemalla yksittäisten henkilöiden ja projektien toimintaa. Ensiaputehtävissä

---

1 Johtamiskirjallisuudessa ei ole konsensusta siitä, mitä jaetulla johtamisella (shared leadership) tarkoitetaan. Esimerkiksi The Leadership Quarterly -lehden sivuilla on käyty kiivasta keskustelua aiheen ympärillä. Joissain yhteyksissä sen ajatellaan olevan synonyymi esim. seuraaville termeille: distributed leadership, co-leadership, collective leadership jne. Joissain yhteyksissä näiden välille taas tehdään eroja eri teoreettisiin perinteisiin vedoten.



hoitotyön esimies (ylihoitaja) ja lääketieteen esimies (ylilääkäri) muodostivat hieman samankaltaisen yhdessä johtamisen parin. Tässä yhteydessä kuitenkin tarkastelemme osastonhoitajan, apulaisosastonhoitajien ja triage-hoitajan yhdessä johtamista, koska heidän jakamansa johtajuus asettuu ensiavun organisaatiohierarkiassa vastaavalle tasolle kuin insinööritoimiston esimies ja projektipäällikkö -parin jakama johtajuus.

Toiseksi tarkastelemme **vertaisjohtamista**, jolla tarkoitamme tilannetta, jossa hoitajat tai suunnittelijat johtavat toinen toisiaan vaihtuvissa tilanteissa. Vertaisjohtamisessa statukseltaan samanlaisissa asemissa olevat työntekijät johtavat vuorollaan toisiaan. Esimerkiksi ensiavussa triage-hoitaja saattoi toimia yhdessä vuorossa vuoronjohtajana ja seuraavassa vuorossa hoitajana. Ensiavussa triage-hoitaja myös laittoi liikkeelle hoitoketjuja. Insinööritoimistossa työntekijä saattoi olla projektipäällikkö yhdessä projektissa ja toisessa projektissa esimerkiksi suunnittelija eli yksi projektin työntekijöistä. Siten suunnittelijoiden ja projektipäälliköiden roolit vaihtuivat projektikohtaisesti, jolloin myös heidän asemansa suhteessa toisiinsa vaihteli projektista toiseen.

Tämän lisäksi työn ohjaamisessa on alettu korostaa työntekijän autonomiaa ja omaa vastuuta työsuorituksen itsenäisestä läpiviennistä. Johtamiskirjallisuudessa tästä puhutaan **itsen johtamisena** (Self Leadership, Bryant & Kazan 2013), kun taas asiaa työntekijän näkökulmasta lähestyttäessä puhutaan työntekijän autonomiasta, vastuusta ja vaikutusmahdollisuuksista. Itsen johtamisen merkitystä oman työn ohjauksessa korostettiin erittäin paljon sekä insinööritoimistossa että ensiavussa.

## Yhdessä johtaminen insinööritoimistossa

Insinööritoimisto oli organisaatorakenteeltaan matriisiorganisaatio, jossa viisi liiketoiminta-aluetta jakautuivat sisällöllisin perustein yksiköiksi. Projekteja tehtiin näiden yksikköjen välisenä yhteistyönä, matriisin poikki. Tällöin jokaisella suunnittelijalla oli oma hallinnollinen esimiehensä ja tämän lisäksi projektikohtaisesti projektipäälliköitä, jotka määräisivät yksittäisen suunnittelijan työstä. Näin projektipäälliköt ja esimies harjoittivat **yhdessä johtamista** suhteessa suunnittelijoihin. Tähän johtamiskuvioon saattoi osallistua suunnittelijan virallisen esimiehen ohella useita projektipäälliköitä tilanteen mukaan.

Esimiehen ja projektipäällikön välinen työjako oli insinööritoimistossa periaatteessa selvä. Projektien suunnitteluvaiheessa projektihenkilöstön kiinnittäminen projektiin tapahtuu virallisesti siten, että projektipäällikkö kysyy esimieheltä projektiin tarvittavia resursseja. Myös epävirallista, yksittäisen suunnittelijan tuttuuteen perustuvaa rekrytointitapaa käytettiin. Suunnittelijoillekin oli selvää, kenen puoleen piti kääntyä missäkin ongelmatilanteessa:

*Haastattelija: Tiedäks sä heti, että tätä mä kysyn projektipäälliköltä tai tätä mä kysyn esimieheltä?*

*Suunnittelija: On. Se on heti selvää kenen puoleen kääntyä. Ett yleensä aina, jos siin projektissa, jos siihen liittyy joku ongelma, mikä ei liity teknisiin asioihin (suunnittelija vastaa näistä), niin sitte voi ottaa, tai kysyy projektipäälliköltä. Mut sitte, jos on, että vaikka liikaa töitä tai - - Semmosek pitää sitte ottaa esimiehen kanssa. (suunnittelija, insinööri-toimisto)*

Haastatteluaineistossa esimiehen ja projektipäällikön työn eroja kuvataan seuraavasti:

*No pyritään siihen, että esimies oisi enemmän ulkopuolella, että se ois niinku sen rooli ois tukea ja hoitaa sitten sitä kokonaisuutta, kun siellä on sitten yksikössä niitä projekteja - - ja huolehtii rekrytoinneista ja muuta tällasesta, että ne tavallaan ne työntekijät pystyy tekemään sitä työtä, että on riittävät työkalut ja voimavarat ja resurssit ja kaikki tällaset tehdä sitä - - Esimies ei puutu projektipäällikön projektiin. Siis esimiehen tehtävä on toimia sen projektin jonkinlaisena ohjausryhmänä - - Se nimenomaan ohjaa ja tukee, mutta ei mene tekemään varsinaisesti sitä projektia, ellei tuu joku kriisi ja paniikki siellä. (projektipäällikkö, insinööri-toimisto)*

Pulmatilanteissa johtamisvastuu siirtyy esimiehelle. Perinteistä hallinnollista johtajuutta käyttävät enimmäkseen esimiehet, kuten yksiköiden päälliköt. Näihin tehtäviin kuului esimerkiksi samoja henkilöitä yhtä aikaa työllistävien projektien koordinointi kiireellisissä tai ongelmallisissa tilanteissa:

*Kyllä sen esimies päättää sitten projektin kiireellisyyden takia - - Sit vaan täytyy joskus tehdä raakaa priorisointia. Se voi perustua kiireellisyyteen, asiakassuhteeseen tai sanktioihin. (esimies, insinööri-toimisto)*

Esimiehen näkökulmasta oli kuitenkin pulmallista se, että hän ei useinkaan suoraan kuullut ongelmallisista tilanteista, jotta hän olisi voinut niihin puuttua:

*...Esimerkiks ennen vuodenvaihdetta oli tilanne, että meil oli suunnitteluprojekti ja piti valmistuu tosi monta joulukuussa ja silloin esimerkiks sitäkään ei tullu kukaan suoraan mulle sanoo, et tee jotain, mut siis, et mä kuulin sitä paljon. (esimies, insinööri-toimisto)*

Vastaavasti projektipäällikön tehtäviin kuului vastuu projektikokonaisuuden sujuvasta läpimenosta. Käytännössä tämä tarkoittaa sekä projektin sisäisen että ulkoisen toiminnan koordinoimista. Haastatteluissa projektipäällikön tehtäviä kuvattiin seuraavasti:

*Projektipäällikkö vastaa siitä, että se projekti menee, eli sen organisoimisesta ja aikatauluttamisesta ja asiakaskontakteista ja kaikesta tästä, että kyllä se*

*projektipäällikön, se vastaa siitä kokonaisuudesta sen asiakkaan suuntaan toki - - Sitten, jos projekti menee metseen, niin kyllä se on projektipäällikkö, joka selvittelee, että mitä nyt tapahtui ja miks meni pieleen ja seuraa sitä projektia koko ajan ja sitten, jos saa sen taas raiteilleen, jos tulee, kaikki muutosten hallinta ja muuta, resurssien hallinta, kun joku on sairaana ja joku toinen on jossain muualla ja niinpoispäin. Semmoista säätämistähän se on. (projektipäällikkö, insinööri)*

Aiemmissa projektityötä koskevissa tutkimuksissa painotetaan sitä, että projektipäällikkö ei ole lähtökohtaisesti hierarkkinen esimiesrooli (Raelin 2011, Crevani 2010). Hänen tehtäväkuvaansa on luonnehdittu monipuolisemmaksi, siihen kuuluvat monia projektin toiminnan kannalta kriittisempiä rooleja, kuten toiminnan koordinoija ja analysoija, verkostojen ja siltojen rakentaja, luotsaaja sekä rajapintatoimijana suhteessa organisaation muihin yksiköihin, toimintaympäristöön ja asiakkaisiin. Aiemmissa sitaateissa on kuvattu projektipäällikön toimintaa asiakasrajapinnassa. Projektipäällikön luotsaavasta roolista todettiin esimerkiksi seuraavaa:

*Toiset haluu sitä, että on semmosta tukipilaria. Se on aina vähän projektistakin kiinni, että millanen pitäis olla - - Yleensä ihmiset on tyytyväisiä siihen, että on sillai järjestelmällistä menoa eteenpäin - - Pitää olla kiinnostunu ja ajaa sitä hommaa eteenpäin ja sitte tekee yhdessä ratkasuja. (projektipäällikkö, insinööri)*

Kuitenkin toisaalta korostettiin projektipäällikön koordinoivaa, lankoja käsissä pitävää ja asioihin tarvittaessa puuttuvaa roolia muun muassa seuraavasti:

*Se on ehkä tulevissa projekteissa sitt semmoinen, mihin ite projektipäällikkönä tulee kiinnittämään enemmän huomiota, ett potkii niitä suunnittelijoita, että hei aikataulussa lukee, että sulla pitäis olla nää nyt valmiina, mikä on tilanne. (projektipäällikkö, insinööri)*

## Yhdessä johtaminen ensiavussa

Ensiavussa käytännön potilastyön johtaminen tapahtui porrastetusti lähiesimiesten yhteistyönä. Lähiesimiehiä olivat osastonhoitaja ja apulaisosastonhoitajat. Koska lähiesimiehet olivat paikalla ensiavussa vain virka-aikaan, käytännössä ensiavun kokonaistilanteesta vastasi tällöin epävirallinen vuoroittain vaihtuva esimies, triage1-hoitaja. Roolissa toimi kokeneita hoitajia. Triage-hoitajat myös vastaanottivat potilaita ja luokittelivat heitä oikeisiin hoitojonoihin oireiden perusteella.

Kuten insinööritoimistossa myös ensiavussa virallisten esimiesten ja triage-hoitajien välinen työnjako oli haastatteluiden mukaan selkeä. Ensiavussakin hallinnollinen johtaja eli osastonhoitaja vastasi riittävän ja osaavan henkilöstön rekrytoinnista. Apulaisosastonhoitajat vastasivat kukin omista vastuualueistaan (esim. perusterveydenhuolto, erikoissairaanhoido) ja laativat viikkokohtaiset työvuorojen miehitykset ja sijoitukset, joista jättivät triage1-hoitajalle raportin työpäivänsä päätteeksi. Triage1-hoitaja sijaisti hallinnollisia johtajia näiden poissa ollessa ja sijoitti käytännön hoitotilanteissa henkilöstöä erilaisiin työtilanteisiin. Triage1-hoitaja esimerkiksi päätti työntekijöiden siirtämisestä niihin hoitoryhmiin, joissa tarve oli kulloinkin suurin. Triage1-hoitajalla oli myös jonkin verran valtaa tarvittaessa kutsua töihin lisätyövoimaa ja myöntää henkilöstölle vapaita. Triage1-hoitajan johtajarooli ei kuitenkaan ollut virallisessa mielessä yhtä selkeä kuin ensiavun hallinnollisilla esimiehillä, vaikka käytännön työssä päivystysaikoina triage1-hoitajalla oli myös selkeää esimiesvaltaa.

Ensiavussa triage-hoitaja toimi verkostoijana, koordinoijana ja siltojen rakentajana ensiavun sisällä ja ulkopuolisiin tahoihin nähden. Esimerkiksi ensiavun sisällä triage-hoitaja, jaoteltaessaan potilaita hoitoputkiin, jakoi potilaita eri alojen lääkäreiden hoitettavaksi. Triage-hoitaja oli myös yhteydessä muun muassa sairaalan osastoihin ja sairaankuljetukseen.

*Sikäli se on triage, joka on se koordinoija siinä. Se on se, joka tavallaan on yhteydessä ulkomaailmaan ja on yhteydessä sisämaailmaan. (esimies, ensiapu)*

Käytännön työn kehittämistä vastuuta oli siirretty hallinnollisilta johtajilta triage1-hoitajille, koska käytännön työn tunteminen edisti kehittämistyötä parhaiten. Esimerkiksi henkilöstö otti käytännön työtä tuntevan johtajan ohjeistukset hyvin vastaan.

Käytännön potilastyöhön osallistuvien johtajien kerrottiin omaavan tietovaltaa johdettaviin. He myös näkivät ja pääsivät puuttumaan mahdollisiin ongelmatilanteisiin paikan päällä ja suoraan. Käytännön työn ja hallinnollisen esimiesroolin yhdistäminen tosin tunnistettiin kuluttavaksi. Triage1-roolista ei kuitenkaan esitetty arvioita, joissa päällekkäiset tehtävät olisivat rasittaneet roolia haitaksi asti.

Aiemman tutkimuksen (Kovanen 2012, 46–52) mukaan vastuuhoidajan eli triage-hoitajan työnkuva on laaja ja vaativa. Tutkimuksessa esitetään, että vastuuhoidajan tehtävä on työn organisointi sekä henkilökuntaresurssien tehokas ja oikea käyttö. Vastuuhoidajan rooli edellyttää tutkimuksen mukaan kliinistä päivystystyön osaamista, prosessijohtamisosaamista, viestintä- ja vuorovaikutusosaamista sekä sisäiseksi johtajuusosaamiseksi kutsuttua osaamista. Esimerkiksi tutkimuksessa todetaan, että ilman päivystystyön käytännön osaamista vastuuhoidaja ei pysty organisoimaan päivystystyön työtä. Vastuuhoidajan tehtävä edellyttää tutkimuksen mukaan myös

yhteispäivystyksen toimintaympäristön ja organisaation, sosiaali- ja terveydenhuollon palvelujärjestelmien ja päivystyshoitopotilaan hoitoketjun hyvää tuntemusta. Lisäksi tutkimuksessa todetaan, että nopeasti muuttuvat päivystystilanteet edellyttävät niin sanotun tilannejohtamisen taitoja. Myös auktoriteetin ominaisuudet, johtamistaidot ja kollegiaalisuus olivat tutkimuksen mukaan tarvittavia vastuuhoitajan piirteitä. Kaikkiaan kyse on siis vaativasta tehtävästä.

Haastatteluissamme korostui erityisesti triage1-hoitajan tehtävä varmistaa, että ensiavun sen hetkiset henkilöstöresurssit ovat oikeassa paikassa oikeaan aikaan. Triage1-hoitajan organisointikyky, kuten kyky sovittaa hoitoprotokollia vaihteleviin päivystyksen tilanteisiin ja henkilöstön osaamisen tuntemus, olivat tärkeitä tehtävässä onnistumisen edellytyksiä. Myös luontaiset auktoriteettiominaisuudet korostuivat:

*...Niin, että siis kun meilläkin on hyvin persoonallista väkeä ja on ihmisiä, jotka on ollut tyyliin kolkyt vuotta tuolla töissä, niin se voi olla sitten jonkun tällöisen alta kolmekymppisen, ei niin pitkää uraa tehneen, niin hankala tosiaan. Voi olla hankalaa mennä sanoon, että nyt, kuule. (hoitaja, ensiapu)*

Vaikka ristiriitatilanteisiin tarvittiin välillä virallista esimiestä, haastattelujen mukaan triage-johtajuus ja potilaiden hoitoputkiin luokittelu sujuivat pääosin hyvin ottaen huomioon ensiapua tarvitsevien potilaiden suuren päivittäisen määrän.

## Vertaisjohtaminen on merkittävää

Ensiavussa **vertaisjohtajuuden** selkein esimerkki oli triage1-hoitaja. Triage1-hoitajina työskentelivät vuorollaan useat kokeneet ja tehtävään erikseen koulutetut sairaanhoitajat. Tämän järjestelyn koettiin helpottavan triage1-hoitajan roolia, koska työntekijät osasivat katsoa asioita eri kannoilta ja tiesivät vuorollaan olevansa samassa tilanteessa. Vertaisjohtajaa myös kunnioitettiin, koska hän tunsu työn. Triage1-hoitajan valta nojasi kollegiaalisuuteen, jossa totteleminen perustui samaistumiseen ja vaihtuvan työnjohtajaroolin syvälliseen ymmärtämiseen. Triage1-hoitajan totteleminen oli erityisen iskostettu henkilöstölle. Virallista esimiestä tarvittiin paikalle ainoastaan, jos triage1-hoitajan valta johtaa tilanteita kyseenalaistettiin. Triage1-hoitajan rooli tarvitsi siis toimiakseen ensiavun toimintatapaan sitoutuneita johdettavia.

*...Ei sitä varmaan oo, et kun rivistä tarvis nousta satunnaiseks vuoroks tavallaan niin kun esimieheks niin kyllä siinä vaan semmosta ollu, että, jos jotain käskytää niin sit saattaa tulla mutinaa tai jotakin joskus niinku enemmänki kontaktia, mut pääsääntösesti menee ihan hyvin. Kyllä sen niinku väki tajuaa, että ei se niinku turhaan tuu hätyyttään, että tarttis mennä jonnekin kui sehän siirtää sitä*

*työvoimaa sitte aika raakastikin joskus paikasta toiseen riippuen missä on se kuormitus sitten, että hätätilapotilaat tarvii aina hoitaa, vaikka ei ois niin kun väkeekään ni sitten aina joutuu vähän haaliin sitä porukkaa, et ne ei oo niin kun ollenkaan tavallaan selviä aina välillä, että ninku olis tavallaan suoraan esimiehen asemassa. (hoitaja, ensiapu)*

Triage1-hoitajan rooli muistutti joltain osin insinööritoimiston projektipäällikön roolia. Molemmissa oli kyse vertaisjohtajuudesta ja kokeneen työntekijän roolista. Molempien johtajuus oli myös jossain määrin epäselvää: johtajuuden alasta ja sen rajapinnoista jouduttiin neuvottelemaan eri tahojen kesken. Esimerkiksi triage-hoitajan valtuuksista johtaa lääkäreitä keskusteltiin ensiavussa, sillä toisinaan koettiin, etteivät sairaanhoitajan ”natsat” riittäneet etenkin erikoislääkärien ohjeistamiseen. Niin ikään pohdittiin, voisiko hoitotyön esimiehen valtaa siirtää aiempaa enemmän triagelle.<sup>2</sup>

*Joo ainakin tiettyjä asioita on ollut mitä ei omin luvun tavallaan saa päättää, että jos tarvii lisää väkeä kotoa soitella niin sekin on päälliköltä tai sitten jotakin tarkkailuosaston paikkoja pistää kiinni, että saa henkilökuntaa vapautettua muualle tai muuta, etä nuo vähän ohjeet on tällä hetkellä työstämisen alla, et se tulee ilmeisesti vähän keventymään si niil ei tarvi sit soitella niin... (hoitaja, ensiapu)*

Projektipäällikön tehtävä oli huomattavasti määritellympi ja pitkäkestoisempi. Ensiavun triage1-hoitaja taas toimi vain yhden työvuoron kerrallaan, mutta silloin hän kantoi vastuuta koko ensiavun toiminnan sujuvuudesta. Myös insinööritoimistossa projektipäällikön toiminta toisten suunnittelijoiden johtajana koettiin luontevaksi toimintamalliksi.

## Itsen johtaminen

Työntekijän itsen johtamisella oli merkittävä rooli niin ensiavun kuin insinööritoimiston toiminnassa. Itsen johtaminen voidaan rinnastaa työntekijän autonomiaan ja siihen liittyvään vastuuseen ja vaikutusmahdollisuuksiin. Itsen johtaminen tai työn autonomia on tyypillinen piirre asiantuntijatyölle yleensäkin.

Useissa tutkimuksissa on todettu, että vaikutusmahdollisuudet edesauttavat hyvinvointia. Itsen johtamisessa on tärkeää, että itselle asetetaan tavoitteita, joiden toteutumista seurataan ja joissa onnistumisista palkitaan. Myös oman motivaation ylläpito ja niiden keinojen tietoinen miettiminen, joilla tavoitteisiin päästään, on keskeistä. (Furtner ym. 2013). Insinööritoimistossa itsen johtamisen merkityksestä todettiin seuraavaa:

<sup>2</sup> Tutkimuksen loppupuolella toimintaa alettiin ensiavussa järjestää uudelleen, koska tulossa on laki, jonka mukaan jokaisessa vuorossa tulisi olla sekä virallinen hoitaja- että lääkäriesimies.

*Kyl pääsääntöisesti lähetään siitä, että ihminen on itse vastuussa omasta työn suorituksesta. Se saa suuntaviivat joltakin ja sen jälkeen pitäis hoitaa homma. (esimies, insinööri-toimisto).*

Ensiavussa tehdyissä haastatteluissa itsen johtamisessa korostui omaan ammattitaitoon luottaminen:

*Mä koen, että se (itsen johtaminen) on varmaan yks mun semmosia vahvimpia puolia tavallaan, että mulle ei tarvi tulla sanoon, että teit huonosti, teit hyvin tai näin. Mää osaan itseäni kehua sisäisesti ja mää osaan myös kritiikkiä antaa itelleni ja kehittyä siinä - - Koulutuksessa (itsen johtamista) ei opi ja työn myötä voi oppia, jos sen tunnistaa, että näin kuuluu oppia - - Mun mielestä se on tosi oleellinen, koska työ on niin vastuullista ja tehdään paljon itsenäistä työtä, niin et sä voi olla muiden palautteiden varassa mitenkään, koska monesti sä teet työtä sillain, että kukaan muu nää, miten sä teet sitä. Enemmänkin pitäis mun mielestä korostaa. Kyllähän se on ihan opittavissa oleva asia. Mutta se pitää tiedostaa ensin, että semmoinen taito täytyis olla. (hoitaja, ensiapu)*

Insinööri-toimistossa itsen johtamisessa korostuivat erityisesti aikatauluihin liittyvät kysymykset:

*...Esimerkiks suunnittelijoilla niin niillähän on niitä muutamia projekteja ja toki niis on jonkunnäköset aikataulut tehty, mut kyl se on heidän vastuullaan sit tavallaan pitää huolta siitä, että tekeekö tätä projektia tänään ja tota huomenna ja että ne tulee tehtyä aikataulussa. (esimies, insinööri-toimisto)*

Itsen johtaminen ei kuitenkaan liity suoraan henkilön asemaan. Samalla tavoin myös johtajan tulee osata johtaa itseään. On jopa todettu, että johtajan hyvä kyky johtaa omaa toimintaansa on edellytys hänen kyvyilleen johtaa muita onnistuneesti. (Furtner ym. 2013). Oheisessa sitaatissa esimiestehtävissä toimiva henkilö kertoo itsen johtamisesta:

*Mulla on tietyt työtehtävät, mitkä mun pitää tehdä, mutta mä voin aika hyvin itse päättää, että milloin ja missä järjestyksessä ja millä tavalla mä teen ne työtehtävät - - Sun pitää olla tiukka itse itselles, ettei ne jää tekemättä tai ettei ne kerry eikä ne ainakaan saa sulle työstressiä ja ylitöitäkään ei saa syntyä. (esimies, ensiapu)*

Itsen johtaminen ei korvaa ulkoista johtamista, vaan se on rinnakkainen ilmiö sille (Stewart ym. 2011). Myös itsen johtaminen vaatii tukea. Tässä yhteydessä puhutaan usein valtuuttavasta johtajuudesta, jossa työntekijä otetaan osaksi johtamisprosessia ja valtuutetaan johtamaan itseään. Valtuuttavalla johtamisella on havaittu olevan yh-

teyttä esimerkiksi tiimin tehokkuuteen (Stewart ym. 2011). Jotta itseään voi johtaa hyvin, tarvitsee osaamisen olla kohdallaan ja verkostojen eri toimijoiden roolit ja vastuut selvillä. Oheisessa sitaatissa insinööritoimistossa toimiva projektipäällikkö pohtii omaa johtajan rooliaan valtuuttavan johtamisen näkökulmasta:

*No hyvin pitkälle toimin itsenäisesti näissä töissä. Mut meil on esimiehen kans semmonen coaching-time nytten kerran viikossa tai kahdessa, hän opastaa mua näihin esimiehen rooleihin ja tehtäviin. (projektipäällikkö, insinööritoimisto)*

Myös insinööritoimistossa toteutetussa kyselyssä nousi esille itsen johtamisen tärkeys osana asiantuntijatyötä. Oheissa muutamia otteita avovastauksista, joissa kysyttiin, mikä toimii hyvin projektityössä:

- On hyvä, kun saa ottaa vastuuta ja hoitaa työtehtäviä (ja projekteja) itsenäisesti.
- Halutessani voin tehdä itsenäisiä päätöksiä, mutta saan myös tukea jos sitä tarvitsen.
- Annettu vastuu ja luottamus motivoivat.
- Jokainen tietää hyvin oman osaamisensa ja valtuuksiensa rajat.

## Verkostoissa johtajuus on monimutkainen rakennelma

Verkostomaisessa työssä sosiaalisen vuorovaikutuksen merkitys keskeisenä osana johtamista korostuu, johtamistehtäviä jaetaan ja yksilöt johtavat osaltaan myös omaa työtään. Johtajuus hajautuu moninaiseksi johtajuuksiksi ja valtasuhteiksi, jotka eivät verkoston laajuudesta riippuen pysähdy yksiköiden, työpaikkojen tai edes valtioiden rajoille. Vaikka verkostoissakin työntekijällä on yhä edelleen yleensä vain yksi lähiesimies, voi hänen työtänsä ohjata tämän lisäksi joukko projektipäälliköitä, muita toiminnanohjaajia tai kollegoja.

Kun johtajuus on jaettava, on tärkeää sopia johtajuuteen liittyvistä tehtävistä johtajien kesken. Projektipäällikön ja esimiehen johtamisroolit erottuivat insinööritoimistossa melko selvärajaisesti toisistaan. He harjoittivat projekteissa yhdessä johtamista omien rooliensa mukaisesti. Projektipäällikön toimintaan kuului monia eri tehtäviä, jotka liittyivät niin projektin sisäiseen kuin ulkoiseen toimintaan. Se miten kurinalaista tai luotsaavaa johtamismallia projektipäällikön tuli harjoittaa, vaihteli projektikohtaisesti.

Ensiavussa vuorottain vaihtuva triage-johtajuus rakentui hoitajien keskuudessa jaetulle yhteiselle käsitykselle johtamisen tilannesidonnaisuudesta. Triage-hoitajaa toteltiin roolinsa perusteella. Kuitenkin roolin sisällöstä ja rajoista neuvoteltiin laa-



jemmin työyhteisössä, ja rooli oli muutoksessa. Kuten insinööritoimistossa, piti tämä epävirallinen johtajan rooli myös ensiavussa sisällään hyvin laajan ja vaativan tehtäväkokonaisuuden.

Vertaisjohtaminen näkyi erityisesti ensiavussa triage-hoitajan työssä, kun hän pisti liikkeelle hoitoketjuja. Insinööritoimistossa taas suunnittelijoiden ja projektipäälliköiden roolit vaihtuivat projektikohtaisesti, jolloin myös heidän asemansa suhteessa toisiinsa vaihteli projektista toiseen.

Itsen johtamisen merkitystä oman työn ohjauksessa korostettiin erittäin paljon sekä insinööritoimistossa että ensiavussa. Itsen johtamisessa korostui oman työn koordinaatio ja vastuunotto. Myös itsen johtaminen vaatii tukea. Tässä yhteydessä puhutaan usein valtuuttavasta johtajuudesta, jossa työntekijä otetaan osaksi johtamisprosessia ja valtuutetaan johtamaan itseään.

Tutkimuksessamme eri johtajuuden muodot muodostivat monimutkaisen, toisiinsa limityvästä rakennelman. Samalla johtajuus muuttuu vaikeaksi määritellä ja käsitteellistää, mikä on ollut aiemminkin johtamistutkimuksen ongelma. Pahimmassa tapauksessa johtajuuden verkostoituminen ja jakautuminen saattaa aiheuttaa johtajuusvajetta, jos roolit ja vastuut ovat epäselviä eikä niistä ole sovittu. Parhaassa tapauksessa taas johtajuus hajautuu työyhteisöissä, mikä lisää demokraattisuutta ja vaikuttamisen mahdollisuuksia sekä luo tilaa uutta luoville keskusteluille.

*Minna Janhonen ja Kaisa Eskelinen*

## BLOGIKIRJOITUS: VERKOSTOITUVA TYÖ MUUTTAA YHTEISÖLLISYYTTÄ

tiistai 13. toukokuuta 2014

Ihminen tarvitsee yhteenkuuluvuutta ja hyväksytyksi tulemista, jotka toteutuvat erilaisissa yhteisöissä.

Yhteisöllisyys on perinteisesti liitetty pysyviin sosiaalisiin rakenteisiin, kuten kyläyhteisöihin, kaupunkien asuinalueisiin tai työelämässä esimerkiksi tehdasyhdyskuntiin. Kuitenkin maailman muuttuessa myös yhteisöllisyys muovautuu uudelleen ja vaatii uudelleenmäärittelyä.



Työtä tehdään yhä useammin projekteissa, joiden henkilöstö kootaan usean eri yksikön tai työpaikan verkostosta. Vuokratyössä henkilö tulee ikään kuin lainaksi työpaikalle. Sekä projektityö että vuokratyö ovat episodimaisia: projekti vaihtuu toiseen, ja vuokratyöntekijä siirtyy vuokrasuhteen päätyttyä toiseen työpaikkaan.

Mutta mihin ihminen kiinnittyy, mistä hän löytää yhteenkuuluvuutta, hyväksytyksi tulemista ja yhteisiä arvoja projektien viidakossa? Voiko olla niin, että yksi syy työuupumukseen onkin perinteisten yhteisöllisten rakenteiden heikkeneminen?

[Rajoja rikkova työ -hankkeessa](#) ihmiset kertovat meille kasvokkaisen vuorovaikutuksen ja pysyvien rakenteiden tärkeydestä. Siksi pysyvistä rakenteista pidetään kiinni kynsin hampain. Samalla olemme kuitenkin havainneet, että ihmiset myös mukautuvat uusiin olosuhteisiin.

Erään tekemämme työpaikkakyselyn mukaan yhteiset päämäärät ovat yksi tärkeimmistä yhteenkuuluvuuden tunteen synnyttäjästä. Myös yhteinen projekti nostettiin kärkisi-joille. Nämä eivät sinänsä ole fyysiseen läsnäoloon sidottuja, joten yhteisöllisyydellä on toivoa myös verkostoituvassa työssä. Toisaalta ajatuksemme kasvokkaisuuden vahvasta merkityksestä sai sekin tukea kyselystä, sillä yhteiset tauko- ja työtilat koettiin erittäin tärkeiksi.

Yhteisöllisyys rakentuu siis yhteenkuuluvuuden tunteesta, joka voi syntyä sekä fyysisessä että henkisessä vuorovaikutuksessa. Verkostoituvan työn johtamisessa tuleekin kiinnittää huomiota riittävään henkiseen motivointiin ja mahdollisuuteen kohdata muita ryhmän jäseniä.

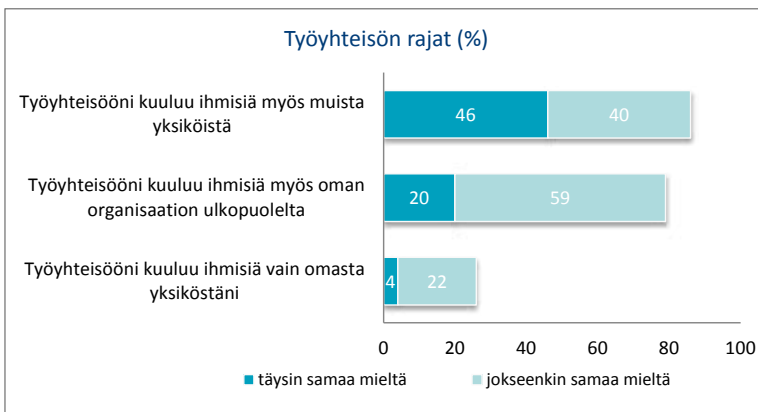
*Minna Janhonen ja Minna Toivanen*

### 3. YHTEISÖT JA YHTEISÖLLISYYS VERKOSTOISSA

Työyhteisöt ja yhteisöllisyys muuntuvat siinä kuin muutkin työhön liittyvät asiat. Kun työtä tehdään organisaatioiden hallinnolliset rajat ylittävässä kokoonpanoissa, kuten projekteissa, työyhteisö ja työhön liittyvät sosiaaliset suhteet hahmottuvat eri tavoin kuin selkeärajaisemmassa työssä. Aiemmissa tutkimuksissa on esimerkiksi havaittu, että yhteisöllisyys on vähäisempää, jos henkilö on verkostoitunut työpaikan ulkopuolelle (Koivumäki 2008). Tässä luvussa tarkastellaan työyhteisöjä ja yhteisöllisyyttä rajoja rikkovassa työssä. Kokevatko työntekijät kuuluvansa työyhteisöön? Minkä varaan yhteisöllisyys rakentuu? Vai murenevatko ja lohkoutuvatko yhteisöt ja yhteisöllisyys, kun rajat rikkoutuvat?

#### Vaihtuvat työyhteisöt

Työyhteisö mielletään usein työporukaksi, jonka rajat määrittävät selkeästi esimerkiksi organisaation sisäisten hallinnollisten rajojen mukaan. Tällöin työyhteisö rajautuu työyksikköön, tiimiin, osastoon tai muuhun organisaation sisäiseen hallinnolliseen ryhmitelyyn. Kun työprosessi kulkee yli näiden hallinnollisten rajojen, oma työyhteisökään ei enää noudata hallinnollisia rajoja. Omaan työyhteisöön voi kuulua ihmisiä muista yksiköistä tai jopa oman organisaation ulkopuolelta. Insinööritoimistossa enemmistö kyselyyn vastanneista arvioi oman työyhteisön rakentuvan yli oman työyksikön rajojen (kuva 3).

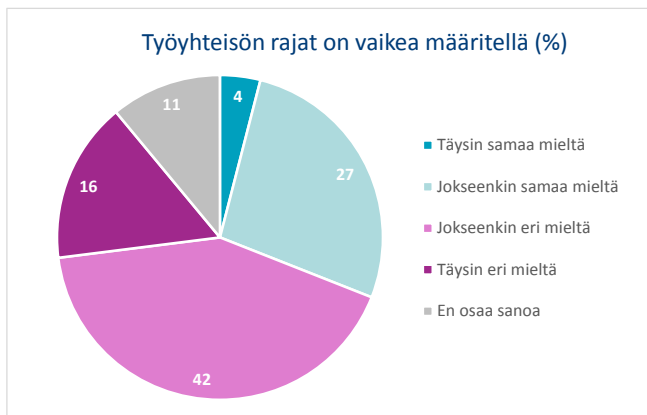


Kuva 3. Työyhteisön muodostuminen (%), insinööritoimisto.

Haastatteluistakin piirtyi kuva työstä, jota tehtiin usein vaihtuvissa kokoonpanoissa. Kokoonpanoja määrittivät erimittaiset projektit ja tilanteiden mukaan vaihtuvat prosessit. Työtä ei tehty kiinteissä, ajan mittaan tiivistyvissä työyhteisöissä. Toisinaan haastateltavien oli jopa vaikea määritellä työyhteisönsä rajoja ja yhteisön sisään laskeettiin ihmisiä, joita ei tunnettu tai joiden nimiä ei tiedetty. Ohessa esimerkki hoitajan haastattelusta:

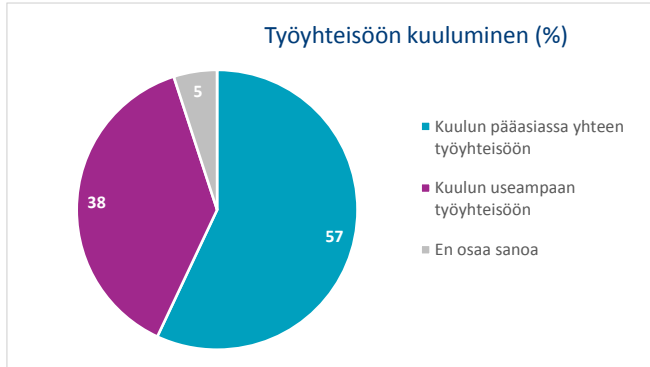
*...Kyl mä miellän tän koko puljun tavallaan tai siis nyt tässä tän meiän hoitajat ja lääkintävahtimestarit ja sihteerit, joka on nyt tää meiän. Et sitten niin kun röntgen ja labra nyt on tavallaan tämmöiset yhteistyökumppanit että ne ei niin kun ehkä. Niin no, miks ei nekin tavallaan voi olla tätä työyhteisöä. Mutta ne ei oo niin tavallaan läheistä työyhteisöä kuin tää. Et jos. Onhan se sillai, että kun meillä on niin paljon noita eri vuoroja, että ei välttämättä tiettyjä ihmistä näe viikkokausiin. Että menee vuorot niin ristiin. (hoitaja, ensiapu)*

Vastaavasti insinööritoimistossa, jossa työlle oli leimallista projektimaisuus, noin kolmannes kyselyyn vastanneista arvioi, että oman työyhteisön rajat on ainakin jossain määrin vaikea määritellä (kuva 4).



Kuva 4. Työyhteisön rajat (%), insinööritoimisto.

Yhden tiiviin työyhteisön sijaan moni katsoikin kuuluvansa useaan työyhteisöön samanaikaisesti. Esimerkiksi insinööritoimistossa näin arvioi yli kolmannes kyselyyn vastanneista (kuva 5).



Kuva 5. Työyhteisöön kuuluminen (%), insinööritoimisto.

Haastatteluaineistosta nousi esiin se, miten vaihtuvat työporukat ja kasvot tuovat värikkyyttä ja sisältöä työhön, ei pääse pitkästymään. Näkökulma tuotiin vahvasti esiin sekä insinööritoimistossa että ensiavussa.

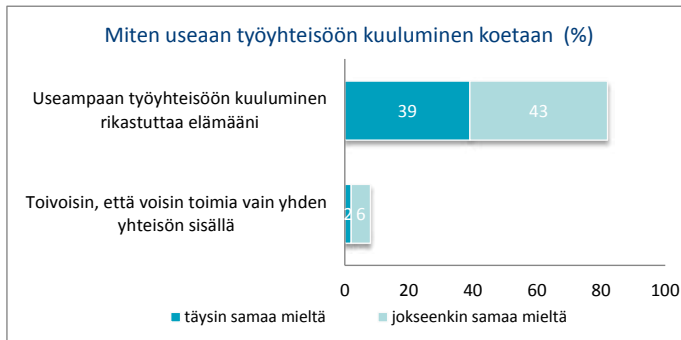
*Hyvää siinä on se, että ei ainakaan käy aika pitkäks, koska on aina eri naamat, kenen kanssa työskennellä. Samaten, jos puhutaan tilaajasta, niin jokainen projekti, niissä on ne omat ihmiset, omat persoonat, omat naamat, niin se tuo semmoista värikkyyttä ja sisältöä tähän työhön. (suunnittelija, insinööritoimisto)*

*On se hyvä että sekoittuu, että koska kuitenkin meitä on niin paljon että. Ja se on tavallaan se tän paikan suolakin että on niin paljon väkeä ja koskaan ei tiä tavallaan kenen kans sä teet töitä. (hoitaja, ensiapu)*

Toisaalta moni haastateltava toi esiin vaihtuvuuden ja pysyvän työyhteisön puuttumisen kielteisiä puolia. Kun työtoverit vaihtuvat, joudutaan etsimään yhteisiä toimintatapoja, mukauttamaan omaa toimintaa aina uudelleen, rakentamaan yhteistä ymmärrystä. Tämä näkyi erityisesti insinööritoimistossa.

*...periaatteessa joka projekti on myös sitten uus työpaikka. Siellä joutuu tutustumaan niihin ihmisiin asennoitumaan heihin heidän semmoisella tavalla, minkä he pystyy vastaanottamaan. Jossain projektissa jollekin voi heittää ihan mimmoista läppää tahansa, mutta toisessa projektissa ei voi, että pitää olla tosi asiallinen. Siinä pitää sitä omaa käyttäytymistäkin peräti ohjata sen mukaan, että mimmainen jengi siinä on kasassa. Aina joutuu opettelemaan tuntemaan uudet ihmiset vetämään sitä projektia sitten semmoisella tavalla. (suunnittelija, insinööritoimisto)*

Insinööritoimistossa useimmat kyselyyn vastanneista kuitenkin kokivat useaan työyhteisöön kuulumisen enemmän myönteisenä, elämää rikastuttavana asiana (kuva 6), vaikka myös kaipuu omaan, selvärajaiseen työyhteisöön oli läsnä monissa haastatteluissa. Pysyvän kiinteän porukan, tuttujen työtovereiden koettiin helpottavan työn tekemistä ja työn suunnittelua. Esimerkiksi *”jos tietää kenen kanssa tekee hommia, on helpompi arvioida, paljonko työaikaa tulee kulumaan”*. Oman porukan kanssa tietää, että homma toimii.



Kuva 6. Kokemus useaan työyhteisöön kuulumisesta (%), insinööritoimisto.

Ensiavussa tilanne oli hieman toinen. Siellä työprosessit muodostuivat pääsääntöisesti eri ihmisistä muodostuvien työryhmien kohtaamisista, kuten jäljempänä luvussa 5 tuodaan esiin. Työtovereita ei välttämättä tunnettu edes nimeltä, mutta se ei haitannut työntekoa. Kuitenkin haastatellut totesivat, että toisten persoonien kanssa työ sujuu paremmin kuin toisten. Työ sujui paremmin, jos tunsit henkilökohtaisesti kollegoja tai yhteistyökumppaneita. Tämä tuli esiin erityisesti silloin, kun työtoverit työskentelivät hallinnollisen rajan toisella puolella.

## Yhteisöllisyyden lähteet vaihdoksissa

Yhteisöllisyyden keskiössä on yhteenkuuluvuuden tunne, emotionaalinen kokemus kuulumisesta yhteisöön. Yhteenkuuluvuuden tunnetta tarkastellaan usein välittömien ja paikallisten henkilöiden välisten suhteiden pohjalta. Yleensä ajatellaan, että yhteisöllisyyden<sup>3</sup> synty edellyttää vähintään yhteisiä intressejä. (Aro 2011; Kangaspunta 2011;

3 Työpsykologisessa tutkimuksessa yhteisöllisyyden sijaan usein puhutaan koheesiosta, johon sisältyy työyhteisössä yhteisesti jaettuja tavoitteita, visioita ja arvoja sekä toimivia sosiaalisia suhteita ja toimivaa vuorovaikutusta, ollaan me. (Esim. Vartia 2006; Koivumäki 2008; ks. myös esim. Mamia 2007).

Pessi & Seppänen 2011; Saastamoinen 2009). Kun työtä ei tehdä yhdessä kiinteässä, tiettyyn paikkaan kiinnittyvässä porukassa, voi yhteisöllisyyden ja yhteisöllisyyden tunteen syntyminen olla hankalampaa kuin kiinteärajaissa, pysyvässä työyhteisössä.

Haastatteluaineistosta ilmeni, että myös työssä, jolle on leimallista vaihtuvat kokoonpanot, yhteisöllisyys kumpusi varsin perinteisten yhteisöllisyyden elementtien pohjalta. Sekä insinööritoimistossa että ensiavussa mahdollisuus kasvokkain kohtaamiseen, fyysinen läheisyys ja yhteiset tilat näyttäytyivät yhteisöllisyyden keskeisinä tekijöinä. Esimerkiksi yhteinen kahvihuone nousi monissa haastatteluissa esiin yhteisenä, kasvokkain kohtaamisen mahdollistavana paikkana. Myös esimerkiksi avokonttori voi osaltaan toimia yhteistyötä ja yhteisöllisyyttä tukevana, kuten seuraavasta sitaatista ilmenee:

*...meil on avokonttori ja me istutaan vierekkäin ni kyl meillä aika paljon projekti-päälliköt juttelee ja siis just tää on varsin tavallista, että ku joltaki on suunnitelmat myöhäs ja suunnittelijat ei oo toiminu ni kyl sitä jonkun muun projektipäällikön kanssa purnataan sit, et taas kävi näin ja näin, että kyl must meil on sillai hyvä yhteishenki yksikössä ja se näkyy myös siinä, että en mä usko, et kukaan kokee, että sillai on yksin niiden projektien, et ne on vielä niin samanlaisia ni kyl niist aika paljon vaihetaan kokemuksia. (esimies, insinööritoimisto)*

Vastaavasti ihmisten liikkuminen, eriaikaisuus, kohtaamattomuus ja esimerkiksi yhteisen kahvitauon viettoon sopimattomat tilat nähtiin yhteisöllisyyttä rapauttavina tekijöinä. Tämä tuotiin esiin molemmissa kohdeorganisaatioissa.

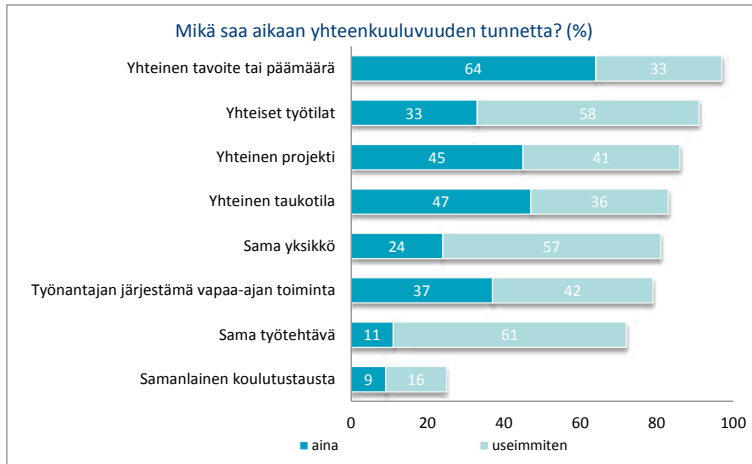
Yhteisten kohtaamispaikkojen lisäksi yhteinen tekeminen, yhteiset päämäärät ja haasteet sekä yhteinen tavoite olivat tärkeitä yhteenkuuluvuuden tunteen synnyttäjiä sekä insinööritoimistossa että ensiavussa.

*...että aino, mikä nyt ehkä, et jos on oikein joku tosi hankala projekti ni sithän siel on jotakin haasteita, mille toivottavasti hirveesti nauretaan ja ollaan sillee, et ei vitsi! Täs projektis menee ihan kaikki pieleen. Sit siitä saattaa syntyä sellasta insideläppää ja sen projektin ohessa, että se on tietysti tietynlaista yhteisöllisyyttä (esimies, insinööritoimisto)*

*On täällä siis sillai hyvä yhteishenki, et kun tää on tavallaan semmoinen työpaikka että on välillä niin vaikeita juttuja, et tavallaan pitää pystyä luottaan siihen että saa apua ja ettei oo yksin niissä, et kun ei ikinä tavallaan tiedä mitä ovesta tulee niin se että kyllä mun mielestä on hyvä yhteishenki. (hoitaja, ensiapu)*

Myös insinööritoimistossa toteutetussa kyselyssä nousivat yhteinen tavoite ja yhteiset tilat keskeisimmiksi yhteenkuuluvuuden tunnetta luoviksi tekijöiksi (kuva 9). Yhteenkuuluvuuden tunteella voi näin olla sekä fyysinen että henkinen perustansa.





Kuva 7. Mikä saa aikaan yhteenkuuluvuuden tunnetta (%), insinööritoimisto.

Vaikka toimittiin yli rajojen, oli haastatteluissa kuitenkin läsnä hallinnollisten rajojen tuoma erottelu meihin ja heihin. Vaikka yhdessä toimittaessa rajat rikkoutuvat, voivat ne joissakin tilanteissa herätä henkiin, sulkea ulos ja vaikeuttaa yhteiseen toimintaan pohjautuvan yhteisöllisyyden rakentumista.

*Mut semmoisia ulkopuolisuuden tunteita tulee noille työntekijöille jotka ei oo meidän oman hallinnon alla. Ne kokee että ne ei oo aina täysvaltaisia. Mä luulin, vaikka me ollaan. Jos meillä on työhyvinvointiviikko ja meillä on kahvihuoneessa tarjoiluja tai kaikki se. Se on kaikille tulit mistä tahansa, et ei me nyt sanota et sä et voi oottaa kun sä et oo meidän porukkaa. Ei ollenkaan sellaista. Mut on ehkä jotain semmoista. Näist TYKY-päivistä on joskus tullut just et kun ne (toisen yksikön työntekijät) ei voi tulla meidän TYKY-päivään... kyllä me voitais ottaakin. Ei se nyt niin nuukaa oo. Mutta ettei me olla sillai tarkkoja niistä. Mutta ne ite tietää sen et ne ei kuulu. (hoitaja, ensiapu)*

## Onko aikaa tutustua?

Yhteisöllisyys, yhteenkuuluvuuden tunne ja "me" eivät synny hetkessä. Haastatteluissa toistui usein jonkin yhteisen muotoutuminen pikku hiljaa: porukka hitsautuu, rakentuu, aletaan olla tuttuja. Ensiapu oli joitakin vuosia aikaisemmin rakennettu kahden eri yksikön pohjalta. Tämän jakolinjan työstäminen oli vaatinut aikaa ja jossain määrin myös työntekijäsukupolvien vaihtumista: uusille työntekijöille kah-tiajaon historia ei ollut samalla tapaa läsnä kuin jommassakummassa yksikössä

työskennelleille, jotka saattoivat järjestää vanhalla porukalla vielä epävirallista vapaa-ajan toimintaakin.

*No kyllä meillä mun mielestä on aika hyvä, että nyt tietenkin sillon kun yhdistyttiin onko siitä nyt neljä vuotta sitten toi aika kuluu niin nopeesti, niin yhdistyttiin, että tuli yhteispäivystys, että erikoissairaanhoido ja perusterveydenhuolto yhdisty ja tuli kaks päivystyspistettä iskettiin samaan, niin siinähan alkuun oli vähän semmosta me-te-jaottelua. Mutta nyt me ollaan hitsauduttu aika hyvin yhteen ja kyllä meillä on ihan hyvä yhteishenki mun mielestä täällä - - jotkut varmaan häiriintyy ja kokee sen raskaaks, että aina tavallaan vieras naama voi olla edessä ja täälläkin vaihtuvuus on kuitenkin kun on näin iso paikka, niin kohtuu kova, niin voi olla vaikee. Toki mun on sit taas helpompi, kun mä oon ollu täällä tavallaan jo sieltä vanhasta ensiavusta asti ja sitten tähän tulee mulle koko ajan pikku hiljaa lisää väkeä, niin mun on helpompi ottaa ne sillain hallintaan tai tutustua. (hoitaja, ensiapu)*

Tuttuus ja tutustuminen nousivat muutenkin vahvasti esiin haastatteluissa. Tuttuutta vaikeutti esimerkiksi kohtaamattomuus, joka saattoi johtua eriaikaisuudesta, fyysisestä etäisyydestä ja pitkästä välimatkasta. Esimerkiksi samassa vuorossa ensiavussa työskentelemisenkään ei välttämättä merkinnyt minkäänlaista kontaktia työpäivän aikana, kuten seuraavasta sitaatista ilmenee:

*Ja kun toi on niin iso yksikkö kuitenkin, että mieltii, että - - No, jos on vaikka, joku on pitkässä päivässä ja ite on vaikka iltavuorossa. Niin sit iltakymmeneltä näkee kahvihuonees, että ai, ooks säkin ollu töissä. Ku toinen on tuolla päässä (naurahtaa) ja toinen on tuolla päässä. (hoitaja, ensiapu)*

Tutustumiselle tuli luoda yhdessä tekemisen paikkoja.

*Mut usein se on semmosta, että, et se välimatka kuitenkin haittaa. Ja sitten se, että ei oikein oo sellasta, että luotetaan esimerkiks siihen, et voidaan tehdä yhteistyötä. Pitää olla joku, et olla jossain projektissa eka yhdessä väkisin tekemässä, ni siit tulee semmonen luotto ja sit se ihminen tunnetaan ja sillain, että sit sitä keskinäistä kanssakäymistä on paremmin. (esimies, insinööri)*

Haastatteluissa myös tuotiin esiin, että niin sanottu etäyhteisöllisyyskin toimii paremmin, jos sille luodaan aluksi pohjaa kasvokkain: tutustutaan ensin. Tuttuus sujuvoittaa työtä. Tuttua ihmistä on myös hankalampaa kohdella "viileästi" kuin vierasta. Tutun vuoksi joustetaan ja tehdään ikään kuin enemmän.

*...heil [yhdellä yksiköllä] on porukkaa Tallinnassa, joka suunnittelee. Sit me on tehty sillai, et me on otettu niit Tallinnan kavereita Hämeenlinnaan muutamia tekemään sinne töitä vähäks aikaa ja sen jälkeen sitte on tullu vähän luottamusta,*

*et kylhän niitten kans voi tehdä töitä, ni sit ne on palannu takasin ja sit se homma on toiminu ihan hyvin. Semmonen pieni vaihe, et saadaan porukka vähäks aikaa yhteen, ne tottuu toisiin, et on helpompi siinä samas pöydäs käydä asioita läpi ja sitte mennä näin. Ja toi, mitä mä aikasemmin sanoin, et monesti se on semmost, et ihmiset tykkää siitä, et ne asiat käydään jotenki muuten, ku läheltään papereita, sähköposteja. Ollaan silmätysten. (esimies, insinööri-toimisto)*

Etäisyyden ja välimatkan lisäksi tutustumista vaikeutti yksikön, organisaation tai työpaikan suuri koko. Yhteistä tekemistä ja tutustumisen paikkoja oli vaikea järjestää. *”Ei tämmöisiä massoja liikutella enää sill tavalla ku ennen”*, totesi eräs esimies insinööri-toimistosta.

Ensiavussa työyhteisöjen vaihtuvuudesta ja hajautuneisuudesta seurasi myös se, etteivät kollegojen väliset suhteet välttämättä kehittyneet yhtä läheisiksi kuin kiinteissä, pysyvissä yhteisöissä. Esimerkiksi työntekijät eivät olleet erityisen tuttuja toisilleen, tunnettiin ehkä vain tiettyjä jonkin ammattiryhmän edustajia. Kasvoilla ja nimillä ei juuri ollut merkitystä itse kohtaamisissa. Toiset kasvot tunnettiin, toisia ei. Yhden nimen muisti, toisen ei. Tutuus rakentuikin enemmän suhteessa taloon ja sen käytäntöihin. Se perustui henkilöstöä yhdistäviin periaatteisiin, arvoihin ja ideaaleihin, ei yksittäisten ihmisten henkilökohtaisen tuttuuden varaan.

Jos yhteistä aikaa ei ole, eikä yhteisiä kohtaamisen paikkoja, saattoi yhteinen rakentua sen luottamuksen pohjalle, jota tunnettiin toisten ammattitaitoa ja mahdollisesti yhdistävää persoonallisuutta kohtaan. Tällöin näissä pikaisissa kohtaamisissa ei niinkään korostunut yhteisö ja yhteisöllisyys, vaan ammattitaitoiset persoonat ja heidän välilleen muodostuvat yhteistyösidoskset. Tämä korostui ensiavussa.

## Yksilöllinen yhteisöllisyys verkostoissa

Työyhteisöjen ja yhteisöllisyyden muuntumista voidaan tarkastella myös yksilöllistymisen kautta. Samalla kun yksilöllistyminen ja yksilön vastuu ovat kasvaneet, yhteisöistä on tullut entistä selkeämmin yksilön yhteisöjä. Voidaan puhua myös yksilöllisestä yhteisöllisyydestä. Yksilö kuuluu moniin yhteisöihin. Yksilöt voivat liittyä yhteisöihin ja erota niistä. (Aro 2011.) Työpaikoilla tämä tarkoittaa sitä, että vaikka edelleen työn rakenteet ja työtä johtavat henkilöt muodostavat yhteisöjä, yksilöllä on väliä. Hänen yhteisön muodostamiskykynsä, -halunsa ja -osaamisensa, mutta myös työhistoriansa vaikuttavat entistä enemmän yhteisöllisyyden syntymiseen. Useimmiten tästä ilmiöstä puhutaan verkostoitumisena. Kun ihminen verkostoituu, hän myös luo itselleen yhteisöjä ja liittyy uusiin yhteisöihin ainakin jossain määrin. Ihmiselle voi siis muodostua työtä tehdessään oma useiden työyhteisöjen kudelma.

Osa yhteisöistä on yksilön ulkopuolelta määriteltyjä, virallisia. Osa taas on enemmän tai vähemmän satunnaisuuteen ja kenties myös omaan aktiivisuuteen perustuvia epävirallisia verkostosuhteita. Työpaikoilla on toki myös ennen ollut erilaisia epävirallisia yhteisöjä. Tällä hetkellä työntekijän yhteisörakennelmat ovat usein erityisesti projekti- ja ketjumaisessa työssä yksilöllisiä ja yksilöperustaisia.

Esimerkiksi ensiavussa yksilöiden omien kontaktien kautta rakentuva epävirallinen yhteisöllisyys näkyi siinä, kuka saattoi soittaa kenellekin ohi virallisten toimintakäytäntöjen omia sosiaalisia verkostoja hyödyntäen. Yksittäisillä työntekijöillä oli omat kontaktinsa sairaalan sisällä. Vastaavasti insinööritoimistossa omat verkostot saattoivat ohjata esimerkiksi projektiryhmän kokoonpanon tai muiden yhteistyösuhteiden muodostumista.

Myös työuran aikaisella liikkuvuudella sekä menneiden ja nykyisten työtehtävien luonteella oli merkityksensä yksilön verkostosuhteille. Mitä useammassa yksikössä tai useamman henkilön kanssa työntekijä oli uransa aikana työskennellyt, sitä kattavammat kontaktipinnat hänellä todennäköisesti oli. Vuosien varrella voi syntyä hyvinkin laaja verkosto. Tämän kaltaisia verkostosuhteita voisi nimittää löyhiksi sidoksiksi tai työyhteisyydeksi. Yhteys oli olemassa, mutta se ei välttämättä realisoitunut usein. Voisi puhua myös yksilön sosiaalisesta pääomasta.

Työntekijän verkostoituminen ja yhteisöllisyys, jopa yhteisöllisyyden tunteet, limittyvät yhteen. Kerran ihmisten välille jossain yhteydessä muodostunut yhteisöllisyyden tunne saattaa kantaa pitkälle ja moniin eri yhteyksiin. Löyhä, eli harvoin realisoituva kontakti, saattaa tunnetasolla kuitenkin olla tiivis.

Yhteenkuuluvuuden ja yhteisöllisyyden tunteen syntyminen saattaa vaatia aikaa. Hajautuneessa työssä tunne voi jopa olla mahdotonta. Sen sijaan yksittäisten ihmisten välillä sujuvan verkostoyhteistyön mahdollistava yhteys saattaa syntyä nopeastikin. On myös mahdollista, että samaan viralliseen yksikköön kuuluvilla työntekijöillä on monia työyhteisöjä ja erilaisia työhön liittyviä työyhteisösuhteita, joista osa voi olla esimerkiksi samoissa tiloissa liikkuvien kanssa ja osa yhteisiä työprosesseja tekevien kanssa. Ensiksi mainittujen kanssa jaetaan ehkä kahvihuone ja kenties työhön liittyvät murheet, jälkimmäisten kanssa työtehtävät.

## Huokoista rihmastoyhteisöllisyyttä

Suuren, erilaisista taustoista tulevan ihmisjoukon lyhytkestoiset kohtaamiset ja toisaalta useissa eri projekteissa toimiminen yli hallinnollisten rajojen tuottavat jossain määrin erilaisia yhteisöjä kuin mihin on totuttu teollisen ja jälkiteollisen palkkatyöyhteiskunnan aikana. Työyhteisöt olivat pitkään melko pysyviä yhteisen työnantajan porukoita. Samat

ihmiset kohtasivat ja tekivät työtä yhdessä päivittäin vuodesta toiseen. Yhteisöllisyys ja tuttuus vahvistuivat.

Nykyään työelämän sosiaalisia suhteita leimaa useammin verkostomaisuus, avoimuus, episodimaisuus ja muuntuvuus (vrt. Saastamoinen 2011, 2009), varsinkin jos työ koostuu lyhytkestoisista projekteista, tilannesidonnoisista kohtaamisista ja vaihtuvista kokoonpanoista. Työntekijä voi kuulua useaan työyhteisöön samanaikaisesti, tai yhteisön jäsenet voivat olla yhteydessä toisiinsa teknologian avulla. Aikaisemmin kuuluminen määrittyi selkeärajaisten rakenteiden kautta, nyt keskeisempää on yhteinen prosessi (vrt. Pessi & Seppänen 2011, 293) ja yksilön oma aktiivisuus omien yhteisöllisten sidosten rakentajana.

Kun yhteisöllisyys yksilöityy, samojen verkostorakenteiden sisällä yhteisöllisyys voi muodostua monella eri tavalla ja sen vahvuus vaihdella. Voidaankin pohtia työyhteisökäsitteen sisältöä, käyttökelpoisuutta ja sopivuutta verkosto- tai ketjumaiseen työhön. Jos oma työyhteisö on jotain muuta kuin mitä organisaatiokaavio osoittaa, oman työyhteisön rajat on vaikea määritellä. Kun kullakin työntekijällä on oma työyhteisökudelmansa, voi työyhteisön kehittäminen ja tutkiminen olla ongelmallista.

Vaikka nykyinen teknologia mahdollistaa yhteistyön tekemisen paikasta huolimatta, oli haastatteluissa vahvasti läsnä traditionaalisesta yhteisöllisyydestä kumpuava kaipuu olla läsnä samassa paikassa samaan aikaan. Yhteisen tilan ja kasvokkain kohtaamisen tärkeys nousivat esiin useissa haastatteluissa. Tutkimusaineistomme antoi myös viitteitä, että yhteisen rakentumista on mahdollista tukea varsin pieninkin pilarein. Yhteinen lyhytkin kasvokkain tapaaminen, yhdessä työskentely tovin samassa tilassa tai pieni tutustumisjakso voi luoda hyvän maaperän yhteiselle, vaikka jatkossa välimatka olisi pitkäkin. Lyhyetkin kasvokkain kohtaamiset tutustuttavat, tuovat toisen lähelle ja luovat "meitä".

Vaikka selkeärajainen työyhteisö voi ainakin joiltakin osin olla murenemassa ja lohkoutumassa, työelämässä on edelleen yhteisen ja yhteisöllisen rakentamisen paikkoja. Esimerkiksi yhteinen tila voi yhdistää jopa aivan uudella tavoin hajallaan olevia toimijoita. On jo useita esimerkkejä esimerkiksi avoimista työtiloista, jotka kokoavat yhteen muuten yksin työskenteleviä asiantuntijoita. Yhteiskunnallisessa ja sosiologisessa keskustelussa onkin esitetty dynaamisempaa käsitettä verkostososiaalisuus korvaamaan staattista yhteisökäsitettä. Verkostososiaalisuus kuvaa ihmisten välisiä sosiaalisia suhteita, joille on ominaista lyhytkestoisuus ja pikainen kohtaaminen (Wittel 2001). Puhutaan myös rihmastoyhteisöistä, joihin eri ihmiset sitoutuvat eri vahvuudella (ks. Hannula 2009). Lisäksi aineistossamme yhteisen, "meidän", ja yhteisöllisyyden keskiössä on edelleen yhteinen intressi: työn sisällöt, tavoitteet ja toisiaan täydentävä ammattitaito. Kun jokainen ponnistelee yhteisen päämäärän hyväksi, hoitaa oman osansa kokonaisuudesta, oli kyseessä putkiremontin suunnittelu tai potilaan hoitaminen, syntyy yhteisöllisyyttä.

Yhteisen rakentumista tukee se, että jokainen ymmärtää työnsä osana yhteistä kokonaisuutta ja jokaisen työpanos nähdään tärkeänä hyvän lopputuloksen saamiseksi.

Yhteisöllisyyden edellytykset eivät siis ole nähdäksemme kadonneet työelämästä, vaikka muutakin on väitetty. Viime vuosina on puhuttu varsin paljon yhteisöllisyyden oheneemisesta, ja monet työelämän tutkijat ja asiantuntijat niin Suomessa kuin muuallakin ovat peräänkuuluttaneet uusia yhteisöllisiä rakenteita työelämään (esim. Julkunen 2008). Yhteisöllisyydelle on tilaa työelämässä, yhteisöllisyyden kokemuksia tarvitaan ja ihmiset rakentavat yhteisöjä. Toimivat yhteisölliset suhteet tukevat työntekijöiden hyvinvointia (esim. Oksanen ym. 2008), mutta niillä on varmasti myönteisiä vaikutuksia työpaikkojen toimintaan myös laajemmin. Kuten eräs esimies toi haastattelussa esille, kokemus yhteisöllisyydestä ja hyvät myönteiset suhteet ovat ensiarvoisen tärkeitä myös esimerkiksi henkilöstön pysyvyyden näkökulmasta:

*No siis se on suvereenisti se ykkönen, et kyllä siellä se on se ihan oma perhe ja sit on tota niin, että hyviä tämmösiä tuttuja, että mennään kahville ja syömään niitä on toki muissakin yksiköissä, mutta kyl se ja niin se mun mielestä pitää ollakin, että sen yksikön hyvään fiilikseen ja yhteenkuuluvaisuudentunteeseen ni se on se ykkösasia, jos multa kysytään mikä mun tärkein tehtävä on, niinku se, että tällä hetkellä on se, et saadaan pidettyä meidän helmet meillä, et meil on niin hyviä meillä itse kasvatettuja nuoria diplomi-insinöörejä kymmenen viimisen viiden vuoden aikana, jotka on kans semmosia helmiä, että niitä verrataan koko ajan muihin firmoihin ja muuta, että pelkällä palkalla ne ei täällä pysy, vaan siin on kaikki tämmönen, että välillä pitää illalla jäädä istumaan tänne ja juttelemaan siviiliasioista, että ne on varmasti tyytyväisiä ja tota on onnistuttu monta hyökkäystä torjumaan. (esimies, insinööritoimisto)*

Verkostomaisista, katkonaisista yhteistyösidoksista voi muodostua hyvinkin lämminsävyisiä, vaikkakin ehkä perinteisiä työyhteisöjä löyhempiä rihmastoyhteisöjä. Yksilölle voi myös rakentua oma useiden työyhteisöjen kudelman. Toisin kuin kiinteä yhteisö, sosiaalinen, prosessimainen rihmasto tai kudelman voi tuoda sosiaaliseen todellisuuteen uutta vapautta, joustavuutta, uusia näkökulmia ja huokoisuutta (vrt. Toivanen ym. 2014; Hernes 2004). Yhteisöjen ja yhteistyösidosten prosessimaisuus, moniulotteisuus ja muuntuvuus voivat hämärtää ja häivyttää yhteisöjen rajoja, muuntaa "meitä". Kuitenkin tutkimuksemme pohjalta väitämme, että yhteisöt, yhteisöllisyys ja muut erivahvuiset yhteistyösidokset ovat edelleen vahvasti läsnä myös kiivaasti sykkivässä projekti- ja ketjututyössä.

*Minna Toivanen ja Anu Järvensivu*

## BLOGIKIRJOITUS: MAAILMA VALMIIKSI ENNEN JUHANNUSTA

tiistai 3. kesäkuuta 2014

Moni niitä pakertaa, vaan harva todella hallitsee. Mikä se on? Sehän on projekti, tuo työelämään jo itsestäänselvyytenä kuuluva rakenneosa.



Juhannuksen lähestyessä paikassa kuin paikassa työ ottaa loppukiriä. On deadlineja, päätöspalavereita, päällekkäisbuukkauksia – mitä kenelläkin.

Omakin kalenterini on pullistellut halkeamisen rajamailla maaliskuulta tähän päivään. Kesäkuun puolivälistä starttaava allakatyhjiö tuntuu suorastaan oudolta. Mihin maailma yhtäkkiä pysähtyy? Hanke kuin hanke vetää henkeä heinäkuun ollakseen taas elokuussa energiaa täynnä. Jahka koettaa marraskuu, joulujuhlat ja paniikki. Onko tässä mitään tolkkua?

Vaikka projekteihin suunniteltu puolen vuoden tuntimäärä näyttäisi laskennallisesti kohtuulliselta, arki harvoin sujuu niin sulavasti. Monilla aloilla hommia tuntuu olevan liikaa, ja kiirehviiput kasaantuvat. Stressi ja väsymys tuottavat monenmoista harmia yksittäiselle työntekijälle, ja sairastuminen ja toipumiseen kuluva aika verottavat myös työnantajan tienestettä.

Kaikenlaisia projektinhallinnan käsikirjoja ja ohjeita on toki tarjolla. Prosesseja tuumitaan ja laaditaan kaavioita, joissa selvästi näkyy, miten projekti etenee kauniina jana alusta loppuun. Työntekijöitä neuvotaan käyttämään kalenteria oman ajankäytön suun-

nittelussa, ja projektien kick off -tilaisuuksissa pyritään sitouttamaan epelit yhteiseen hankkeeseen. Projektiryhmän kesken saatetaan myös sopia käytänteitä esimerkiksi sähköposteihin kuluvan ajan hallitsemiseen. Samassa suossa sotketaan silti.

Ehkä haaste onkin siinä, että herkästi irrotamme projektin abstraktioksi – pois siitä kontekstista ja konkreettisesta toiminnasta juuri meidän työssämme. Uskomme kaiken olevan kiinni yksilöstä: hänen sitoutumisestaan, asenteestaan ja ajanhallintakyvystään. Sen sijaan voisimme porukalla pohtia, millaisia projektimme ovat nyt, mikä niissä on muuttunut parin vuoden aikana, keitä asiakkaamme ovat ja mihin suuntaan työelämän muutos haastaa toimintatapamme. Millaisia hankkeita priorisoimme? Millaiseen strategiaan ja konseptiin pyrimme? Tukevatko työajan- tai tuloksenseurantamme todella visiomme mukaista toimintaa?

Isoja kysymyksiä. Enkä ehdi niitä tässä nyt enempää pohtia... Kas, tiedättehän, pukkaa projektia näin kevään loppumetreillä!

*Heli Heikkilä*



## 4. PROJEKTITYÖ VERKOSTOSSA - PULMISTA KÄYTÄNTÖJEN KEHITTÄMISEEN

Insinööritoimisto oli viimeisen viiden vuoden sisällä kasvanut parinsadan henkilön yrityksestä lähes viisisataahenkiseksi matriisiorganisaatioksi, jossa työt tehdään projekteissa usean eri yksikön ja ammattiryhmän yhteistyönä (ks. luku 1). Siinä missä lyhyempien ja usein myös yhden yksikön sisäisinä hankkeina toteutettavien selvitys- ja tutkimustyyppisten projektien hallinnassa voidaan selvittää kevyemmällä projektinhallinnan työkaluilla (vrt. Hirkman ym. 2013), tulevat projektinhallinnan pulmakohdat puolestaan esiin pidempikestoisten hankkeiden yhteydessä. Tässä tutkimuksessa keskityttiin verkostomaisesti toteutettuun projektityöhön ja sen haasteisiin erityisesti pidempien, kuten saneeraus- ja uudiskohteisiin liittyvien projektien näkökulmasta.

Tässä luvussa käsiteltävä aineisto on kerätty eräästä putkiremonttiprojektista. Sen työntekijöitä ja organisaation johtoryhmän jäseniä sekä haastateltiin että haastettiin pohtimaan työtään kahdessa projektinhallinnan kehittämispajassa<sup>4</sup>. Seuraavassa kuvataan tutkimuksen löydöksiä: Mistä projektien pulmalliset tilanteet kertovat? Miten työn muutoksen tarkastelu auttaa projektityön kehittämistä?

### Projektityö – periaatteessa selkeää, käytännössä kimurantimpaa

Projektiryhmän haastatteluilissa työnjakoa eri osapuolten kesken kuvattiin selvärajaiseksi. Projektipäällikkö laatii kulloisenkin hankkeen suunnitelman melko itsenäisesti, minkä jälkeen yhteisessä aloituskokouksessa sovitaan asioista vielä koko ryhmän kesken. Suunnittelijoiden keskinäinen työnjako oli niin ikään periaatteessa selkeä. Suunnittelijoiden tulee kuitenkin keskustella keskenään työnsä edistymisestä, koska kokonaisuus rakentuu tietystä järjestyksessä. Esimerkiksi projektissa jota seurassimme, muut suunnittelijat eivät voineet aloittaa työtään ennen kuin arkkitehti oli tehnyt luonnokset.

Suunnittelun eri osa-alueet ovat toisistaan riippuvaisia siten, että yhden osa-alueen muutokset heijastuvat muihin. Sähkösuunnittelija käy arkkitehdin kanssa läpi sähköjen tilavarauksia, jotka merkitään arkkitehdin piirustuksiin. LVI-suunnittelijan näkökulmasta reittivalintoja koskevat neuvottelut ovat keskeisiä. Rakennesuunnittelija tarvitsee LVI-suunnittelijan ja sähkösuunnittelijan suunnitelmat, jotta voi tehdä rakennesuunnitte-

---

4 Tekstissä ei ole työpajakeskustelun osalta eroteltu puhujia tunnistein; haastattelulainauksiin sen sijaan on merkitty ammattiryhmä, johon henkilö kuuluu.

lun. Lisäksi arkkitehdin materiaalivalinnat vaikuttavat rakennesuunnittelijan työhön. Erilaisiin rakenneratkaisuihin voi liittyä riskejä, joita rakennefysikaaliset asiantuntijat selvittelevät tarvittaessa.

Insinööritoimistossa oli pyritty sujuvoittamaan projektityötä muun muassa kehittelemällä ja ottamalla käyttöön projektin kuvaamista ja seurantaan helpottavia työkaluja ja järjestelmiä. Lisäksi kartoitettiin työn etenemisen kannalta kriittiset pisteet ja ohjeistetaan ne. Tutkimuskohteena olevan projektin käytäntöihin kuului muun muassa juuri mainittu projektin yhteinen aloituskokous, jossa kunkin tehtävät ja niiden vaikutus toisten töiden aikatauluihin käytiin läpi. Haastatteluissa kävi kuitenkin ilmi, että projektien aikataulussa pitäminen oli hankalaa:

*...projektissa pidetään aloituspalaveri, jossa sitä aikataulutusta ja resursseja käydään läpi - - Siinä isketään ne meidän sisäiset tavoitteet eli tarkastuspaikat ja muut. (suunnittelija)*

*...periaatteessahan on laadittu koko projektille semmoinen iso aikataulu, missä on nämä riippuvuudet laitettu, että tämä suunnittelija pystyy tekemään tämän asian, kunhan nämä asiat ensin ovat valmiit. - - Mutta minusta tuntuu, että kaikkien virhe vähän tässä projektissa on ollut se, että me ei turhan orjallisesti seurattu aikataulua. (suunnittelija)*

*...tyypillisesti niin kuin talvi aina yllättää autoilijat, niin se loppuvaihe taas pääsi yllättämään - - semmoinen viimeinen suunnitelmien tarkastus ja ristiinluku, niin siihen ois pitänyt varata enemmän aikaa. (suunnittelija)*

Etukäteissuunnittelusta ja yhteisestä aloituskokouksesta huolimatta monissa kohdin projektia tapahtui ennakoimattomia tai aikataulua haastaneita käännteitä. Joskus vasta kohteessa työskentely paljasti rakenteista suunnittelulle kriittisiä seikkoja, joiden vuoksi suunnitelmat menivät uusiksi. Toisinaan taas projekti viivästyi asiakkaan vuoksi: tämä saattoi kaivata lisää aikaa pohtiakseen esiteltyjä vaihtoehtoja, kuten remonttikohteen kylpyhuonetilojen kalustusta. Asiakkaan kanssa toimiminen herättikin projektiryhmässä pohdintoja:

*Yks semmonen tietenkkin, mikä vaikuttaa aikatauluihin ynnä myöskin meidän tekemiseen on taas sitten ne asiakkaan tekemät päätökset eli osaako asiakas tehdä oikeesti päätöksiä ajoissa ja oikeita päätöksiä vielä, koska semmoinen päätöksenteko taas suoraan vaikuttaa siihen projektin kulkuun ja hankkeen sisältöön - - Tietenkin me pyritään niin paljon kuin mahdollista auttamaan sitten siinä asiassa eli esittämään asia niin selkokielisesti, että niitten pohjalta pystyy päätöksiä tekemään... (suunnittelija)*

*...projektin päällikön näkökulmasta tossa olisi pitänyt vielä täsmällisemmin noi tehtävät ja aikataulut sinne tilaajan suuntaankin esitellä, että he ois tiennyt vielä täsmällisemmin kanssa, että missä kohtaa heidän pitää ne päätökset tehdä... (projektipäällikkö)*

Erilaiset viivytykset olivat kaikille projektiryhmäläisille tuttuja, mutta niitä ei aina huomioitu projektisuunnitelmia tehtäessä. Suunnitelma laadittiin siitä lähtökohdasta, että projekti etenee kitkatta. Lisäksi kävi ilmi, että projektit saattoivat kasvaa matkan varrella.

*Tää on siinä mielessä erikoinen putkiremontti, että yhtiö halus liittää tähän sitten vielä parvekkeitten uusimisen. Se tuli vähän jälkijunassa ja meille vähän yllätyksenä sitten kesken kaiken... (suunnittelija)*

Lisätilausten saaminen oli luonnollisesti toivottuakin, mutta tätä ei ennakoitu riittävästi projektisuunnittelussa tai projektin käynnistyessä. Eräs haastateltu kuvasikin tilannetta seuraavasti:

*...fakta mikä ei näy ikinä, niin sitä tulee lisää. Olemassa oleviin projekteihin valuu lisää hommia koko ajan... (esimies)*

Eri syistä syntyneitä viivästyksiä ja projektityön katkonaisuutta oli hankala hallita muun muassa siksi, että suunnittelijat osallistuivat samanaikaisesti useaan eri projektiin. Pitkien projektien aikana saattoi lisäksi tapahtua jonkin verran henkilövaihdoksia. Muun muassa näistä syistä projekteissa ei aina pidetty loppupalaveria, vaikka sellainen periaatteessa kuului ohjeiden mukaiseen projektiprosessiin. Haastatteluissa yhtenä ratkaisuehdotuksena aikataulujen hallintaan esitettiin toive suunnittelun aikajänteen lyhentämisestä, jotta kunkin projektin asiat pysyisivät helpommin mielessä.

## Mistä projektien ongelmissa on kyse?

Haastatteluissa projektien pulmien syitä ja ratkaisumahdollisuuksia kuvattiin muun muassa seuraavasti:

*...me ei turhan orjallisesti seurattu aikataulua. Jätettiin ehkä vähän liikaa vastuuta itse suunnittelijoille just pläräämään niitä omia hommiaan siellä. (suunnittelija)*

*...suunnittelijoiden sitoutumisen aste siihen ei välttämättä oo ihan samanlainen tai ne aattelee niin eri lailla, koska niil on muitakin projekteja - - tavallaan ett he osais ja oppis sitä omaa ajankäyttöään allokoimaan... (projektipäällikkö)*

*...jos ihmisellä on jo 10 projektia valmiiks, niin miks se jossain vaiheessa ei sano 'ei kiitos, mulle ei mahdu lisää'. Se on vähän mun mielestä oma vika, jos ei osaa sanoa ei, että mulle ei mahdu lisää töitä... (suunnittelija)*

*...projektipäälliköt pitäis saada vaan motivoitumaan siihen, että ne aattelee sitä, et se koko projekti menee taloudellisesti hyvin eikä niin, et vaan tää meidän [yksikön] osuus menee hyvin. (esimies)*

Vastaavanlaiset tulkinnat, eli työn pulmien henkilöiminen tiettyyn ammattiryhmään ja sen toimintaan, ovat tavallisia työyhteisöissä silloin, kun työ ei suju odotusten mukaan. Arjen tökkiessä syitä ei aina ole helppo etsiä itse työstä – vallitsevista käytännöistä, jaetuista toimintatavoista ja säännöistä. Monessa organisaatiossa esimerkiksi erilaiset toiminnanohjausjärjestelmät ja tuloksellisuusmittarit ohjaavat vahvasti, mitä kukin pyrkii priorisoimaan ja missä määrin vaikkapa osallistumaan aina uusiin projekteihin. Se, mikä äkkiseltään näyttää yksilön omalta valinnalta tai sitoutumattomuudelta, voikin ilmentää monimutkaisempia systeemisii ja rakenteellisia jännitteitä itse työtoiminnassa.

Joissain haastatteluissa myös ideoitiin, miten projekteja voitaisiin hallita paremmin esimerkiksi käymällä suunnitelmia yhdessä läpi, oppimalla toisilta – tekemällä yhteistyötä eri tavoin kuin tällä hetkellä:

*...meil on niin samanlaisii projekteja, et meillähän on samanlaiset tavallaan mal-lipohjat niihin kaikkiin, ja sitte taas ku meil on yksikön kehityspäivii tai muita, kaikki tietää ne ongelmakohdat, että vaik projektipäällikkö aika itsenäisesti tekee sen suunnitelman - - käytäs niis yhdessä läpi - - meil on tietyt projektit sellasii, mis on samanlaisii ongelmii aina, et me ei oikein sitä aikataulutusta osata ehkä tarpeeks hyvin ni siinä pitäis varmaan tehdä enemmän yhteistyötä, et sais sellaset hyvät yhteiset käytännöt sinne. (esimies)*

Vaikka haastatteluissa käsiteltiin muun muassa organisaation muutosta ja kasvua, ei projektitoiminnan pulmia juurikaan mielletty työn muutoksista johtuviksi.

## Muuttuva projektinhallinta

Työelämä on vuosikymmenien saatossa monin tavoin muuttunut. Projektinhallinta ja johtaminen organisaatioissa eivät vain välttämättä ole kehittyneet samassa tahdissa. Schauppin ym. (2013, 21) mukaan teknologiset innovaatiot ovat tuoneet työhön uusia välineitä ja toimintatapoja, mutta muutos on monilla aloilla keskeneräinen: esimerkiksi johtamisessa on tunnistettavissa periaatteita, jotka perustuvat pitkään vallalla olleen *massatuotannon* logiikkaan. Massatuotannolle tyypillistä on muun muassa työtehtävien tarkka standardointi ja pyrkimys toiminnan ennustettavuuteen etukäteissuunnittelun

avulla. (Schaupp ym. 2013.) Projektit mielletään tällöin selkeärajaisiksi työkokonaisuuksiksi, jotka etenevät alusta loppuun suunnitelman mukaisesti: *”Periaatteessa aika pitkälle ne on kyllä vedetty sillai, että kaiken pitäis sujua”* (suunnittelija). Insinööri-toimiston projektinsuunnittelun käytänteissä olikin haastatteluaineiston perusteella vahvoja massatuotantomaisia piirteitä.

Verkostomainen työ ja esimerkiksi asiakkaan roolin muutos tuote- ja palvelutuotannossa kuitenkin kyseenalaistavat massatuotannolle tyypillisiä työn organisoinnin ja hallinnan tapoja. Insinööri-toimiston projektien suunnitteluvaiheeseen verkostomaisuus tuli omasta matriisiorganisaation mallista. Työntekijät kuuluivat eri yksiköihin ja tiimeihin, mutta työ tehtiin yksikkö- ja toimialarajat ylittävissä projekteissa. Työmaavaiheessa puolestaan verkosto laajeni esimerkiksi urakoitsijoihin ja taloyhtiöiden edustajiin.

Asiakkuuksien suhteen oli tehty tietoisia linjauksia, joiden mukaisesti pyrittiin painottamaan isoja hankekokonaisuuksia. Asiakkaan roolin tunnistettiin ylipäätään muuttuneen myös rakennusalalla. Asiakkuuksien kuvailtiin olevan kahdenlaisia sen suhteen, oliko projektin asiakkaana ammattirakentaja vai esimerkiksi asunto-osakeyhtiö: jos vielä 1990-luvulla yrityksen palvelun myyntivalttina hankkeessa kuin hankkeessa oli ennen kaikkea *vahva ammattiosaaminen*, täytyi nykyisin esimerkiksi asunto-osakeyhtiöpuolella osata tarjota *”välittämistä”*. Toisin sanoen asiakkaalla täytyy olla tunne ja luottamus siitä, että hänen asiastaan välitetään – pelkkä ammattiosaamisella markkinoiminen ei riitä.

Työ insinööri-toimistossa oli siis monin tavoin muuttunut, monimutkaistunut. Näin ollen projektinhallintaankin tarvittiin uudentyypisiä toimintatapoja ja työkaluja. Tuttu ja hyvin hallittu massatuotannon toimintamalli ei enää yksin riittänyt.

## **Massatuotannosta yhteiskehittelyyn?**

Verkostoajan uudeksi toimintamalliksi – työn organisoinnin tavaksi – on ehdotettu *yhteiskehittelyä* (esim. Schaupp ym. 2013; Victor & Boynton 1998). Massatuotannon ja yhteiskehittelyn erot voidaan kuvata karkeasti seuraavalla tavalla: Massatuotannosta yhteiskehittelyyn siirryttäessä työn kohde laajenee. Siirrytään selkeästi rajatuista tehtävä- ja hankekokonaisuuksista monimutkaisempiin kokonaisuuksiin. Työtä tehdään yhteisössä tai työryhmässä eli työn hallinnassa ei riitä yksilön työn kohdentaminen ja oma osaaminen, vaan työ laajenee ryhmän yhteiseksi tehtäväksi. Erillisten tehtäväkokonaisuuksien koordinoiminen sijaan hyödynnetään yhteistä kehittelyä, jossa monesti erilaiset tietotekniset järjestelmät ovat apuna. Kukaan ei siis ole yksin työn paras asiantuntija vaan tarvitaan eri ammattiosaamisten yhdistämistä. Massatuotannossa tuote tai palvelu on etukäteen suunniteltu ja tuotantoprosessin loputtua valmis, kun

taas yhteiskehittelyssä tuote- ja palvelukokonaisuudet muodostavat pikemminkin jatkumoa, joissa itse tuote tai palvelu on jatkuvan kehittämisen kohteena.

Massatuotanto ja yhteiskehittely ovat esimerkkejä niin kutsutuista *työtyypeistä* (Victor & Boynton 1998) eli työn eri aikakausina kehittyneistä organisoinnin periaatteista. Työtyypit muodostavat hierarkian siinä mielessä, että uusi tyyppi vaatii pohjakeseen aiemman vaiheen osaamisen ja välineet. Esimerkiksi yhteiskehittelyyn on vaikea siirtyä ilman massatuotantoon kuuluvaa standardien ja prosessien kuvausta. Työtyypit ovat kuitenkin kehittämisen näkökulmasta tasa-arvoisia. Olennaista on tunnistaa, mikä tyyppi kussakin organisaatiossa tai toimialalla on vallitseva ja missä määrin tarvitaan siirtymää uudentyypiseen.

## Työtyyppi-ajattelu projektityön kehittämisen tukena

Massatuotannon ja yhteiskehittelyn toimintamallien yleisiä kuvauksia (ks. esim. Schaupp ym. 2014; Victor & Boynton 1998) hyödynnettiin Insinööritoimistossa kahdessa projektinhallinnan kehittämisen työpajassa. Tarkoituksena oli päästä arvioimaan yrityksen toimintamallia ja sen muutosta, jotta projektinhallinnan kehittämiseen löydettäisiin laajempaa kokonaiskuvaa ja tarkoituksenmukaista suuntaa eikä mentäisi suoraan yksittäisten uusien toimintatapojen ideointiin.

Yrityksen toiminnassa ja toimintaympäristössä tunnistettiin yhteiskehittelylle ominaisia asioita: usean toimijan yhteistyö, venyvät ja matkan varrella kasvavat projektit, joissa asiakas vaikuttaa projektin sujuvuuteen, olivat tuttuja. Massatuotannon vahva perinne ja osaaminen näkyivät kuitenkin siinä, että yhteiskehittelyllisen toimintaympäristön haasteisiin pyrittiin työpajakeskusteluissakin löytämään vastauksia massatuotannon toimintatavoista.

Jossain määrin massatuotanto myös tuttuudessaan vaikutti osallistujista oikeimmalta tavalta toimia. Tätä kuvaavat osaltaan työpajaryhmän työtyypeille antamat nimitykset: *kuri ja järjestys* eli massatuotanto sekä *härdelli* eli yhteiskehittely. Nimityksistä välittyi sekin, että työtyyppinä saattaa olla aluksi vaikea mieltää toiminnan kokonaisuutta kuvaaviksi malleiksi tai konsepteiksi omine logiikkoineen ja työtapoineen – pikemminkin ne voivat aluksi rinnastua tilannekohtaisiin työtapoihin.

Työpajassa osallistujat tarkastelivat haastatteluissa kerättyjä projektien pulmakohтия ja työtyyppikuvauksia rinnakkain. Tämän seurauksena oivallettiin muun muassa seuraava projektinhallinnan haaste:

*... vaikka se yksittäinen projekti vedettäis kuinka tällä kurilla ja järjestyksellä [massatuotannolla], että meillä on aikataulu, mikä tehdään yhdessä ja käydään*

*läpi ja muuta, niin sitten oikea maailmanhan on sitä, että sitten ne muut projektit puskee sieltä - - eikä kukaan ehdikään - - kun me suunnitellaan yksittäisiä projekteja ja sit kuitenkin jokaisella on niitä niin monta - - Kukaan ei katso kokonaisuutta. Kyllähän me esimiehet yritetään, mutta se on vähän haastavaa.*

*...tosi moni näistähän [pulmatilanteista] liittyy aikatauluihin, ihan valtaosa, niin me hirveesti yritetään hallita sitä yhden projektin aikataulua, mutta kun se ei ikinä toimi...*

Kaikkien tiedettiin osallistuvan samanaikaisesti useampaan projektiin, mutta tästä syntyvä ongelma yhdistettiin nyt projektinhallinnan käytänteisiin sen sijaan, että pulmat olisi tulkittu merkiksi löyhästä sitoutumisesta tai sääntöjen laiminlyömisestä. Työpajakeskustelun myötä syntyikin oivallus ja käänne uuteen, kun eräs osallistujista tulkitsi organisaation toimintaa ja tarpeita seuraavasti:

*...vähän kuulostaa siltä koko aika tää keskustelu, että toi B [yhteiskehittely] on huono ja A [massatuotanto<sup>5</sup>] on hyvä. Mutta onhan myös niin, että me tarvitaan sellaista tiettyä rohkeutta lähteä tekemään projekteja, mitkä ei ole ehkä etukäteen selviä. Ne ei ole etukäteen suunniteltavissa, ja nähdä mahdollisuuksia, että tosta voi kasvaa jotain isompaa, jolloin me ei saada sitä etukäteen mihinkään lokeroon, muottiin, aikatauluun, suunnitelmaan, milloin meidän täytyy osata tavallaan toimii siellä - - Kyllä me ihan varmasti tarvitaan, vaikka totta kai halutaan paljon tätä selkeätä bulkkiprojektia...*

*...Mut just se ehkä, että meidän pitää oppia, osata toimia sellaisissakin projekteissa, mitkä kasvaa ja muuttuu, silloin kun ne kasvaa ja muuttuu sellaiseen suuntaan, että me saadaan sieltä lisää töitä ja euroja. Ja sitä me ei ehkä hirveen hyvin osata, kun me yritetään tällä A:lla [massatuotannolla] mennä, että meillä on tarkkaan etukäteen suunniteltu ja aikataulutettu kaikki. - - Mutta kyllä me ihan oikeesti eletään tommosessa B-maailmassa [yhteiskehittelyn maailmassa] ihan täysin..*

Tällainen organisaatiossa vallitsevien, työn kehityshistorian myötä syntyneiden käsitysten ja toimintatapojen kyseenalaistaminen on tärkeä osa kehittämistä. Työn häiriöitä ja katkoksia on osattava tulkita työn muutoksen ja toisaalta toiminnan kehittämistarpeiden näkökulmasta, jotta löydetään uusia, kestävämpiä keinoja hallita työtä nykyisellään.

Työtyyppien avulla tunnistettiin myös eroja liiketoiminta-alueiden kesken siinä, missä massatuotanto oli yhä vahva ja toimiva tuotantotapa, missä taas joko oltiin jo yhteiskehittelyn alussa tai nähtiin tarve tulevaisuudessa kasvattaa sentyyppistä osaamista.

---

5 A ja B ovat työpajan vetäjän ryhmätyön tehtävänannossa käyttämiä lyhenteitä.

Insinööritoimiston tilanne kuvaakin hyvin sitä, miten samankin organisaation sisällä eri työtyypit usein elävät samanaikaisesti ja erilaisina kerrostumina. Työelämän murros on ollut monilla aloilla hyvin nopea, mikä vaikeuttaa pitkään vallalla olleen massatuotantomaisen toimintamallin kyseenalaistamista ja uudentyyppisten ratkaisujen etenemistä. Vaikka tässä hankkeessa tutkittiin rakennusalaan ja insinööritoimistoa, samat ilmiöt ja kehittämisen haasteet koskettavat muitakin toimialoja verkostoineen (ks. esim. Seppänen ym. 2014).

## Toimintamallin tunnistamisesta projektinhallinnan keinoihin

Miten projektinhallinnan keinot sitten eroavat massatuotannon ja yhteiskehittelyn toimintamalleissa? Massatuotannon projektinhallinta perustuu siis vahvasti ennakkosuunnitteluun. Sen sijaan yhteiskehittelyn mukaisessa projektityössä keskeiseksi nousee työryhmän yhteinen työn hallinta: keinot säädellä yhteisesti projektin ajankäyttöä sekä ratkaista itse prosessissa vastaan tulevia pulmatilanteita.

Esimerkiksi IT-alalla on havahduttu perinteisten projektinhallintakeinojen riittämättömyyteen ja otettu käyttöön *ketteriä projektinhallintamenetelmiä*. Ketterissä menetelmissä on jo lähtökohtana ajatus siitä, että toimintaan kuuluu aina epävarmuutta ja vaihtelevuutta. Projektit jaetaan osakokonaisuuksiin, joiden etenemisen suunnittelusta annetaan vastuuta myös projektiryhmälle. (Hirkman ym. 2013.) Esimerkki työajan ja työn sisältöjen etenemisen yhteiseen hallintaan tähtäävästä ketterästä menetelmästä on *SCRUM-viitekehys*<sup>6</sup>. Siinä projekti pilkotaan pienemmiksi osakokonaisuuksiksi, joiden aikana tehtävän työkokonaisuuden projektiryhmä itse päättää ja suunnittelee tiettyjen periaatteiden avulla (SCRUMista ja muista ketteristä menetelmistä ks. esim. Lehtonen ym. 2014).

Yhteiskehittelyn työmuotona on käytetty myös niin kutsuttua *solmutyöskentelyä* (Engström 2008), jota viime vuosina on sovellettu rakennusalan suunnittelutehtävissä (esim. Kerosuo ym. 2013; Kerosuo 2014). Solmutyöskentely on projektiin osallistuvien yhteistä ongelmanratkaisua. Suunnittelutyössä sitä on hyödynnetty kartoittamalla projektin kriittiset pisteet, joissa työn eteneminen sujuvoituu, mikäli suunnittelijat kokoontuvat työstämään suunnitelmiaan yhteisesti. Solmutyöskentelyn tyyppisten työtapojen on havaittu muun muassa lyhentävän suunnitteluun kuluvaan aikaa (Kerosuo ym. 2013).

---

6 SCRUM-viitekehyksellä ja ketterillä menetelmillä ylipäätään on yhteisiä piirteitä lean-tuotannon kanssa (ks. Lehtonen ym. 2014). SCRUM ei suoranaisesti kuulu yhteiskehittelyn toimintamalliin, mutta sen periaatteita voi hyödyntää ponnahduslautana, kun rakennetaan yhteiskehittelyn toimintamallia.



Insinööritoimiston työpajoissa esiteltiin SCRUMia yrityksen projektinhallinnan kehittämisen tueksi. Koska työpajoja oli vain kaksi, ei varsinaiseen kehittämisidean muotoiluun tai käytännön kokeiluun ollut mahdollista edetä tutkimushankkeen aikana. Työpajassa käynnistyi kuitenkin vilkas keskustelu siitä, mitä SCRUMin tapainen työskentely mahdollistaisi ja mikä toisaalta nykyisissä toimintatavoissa haastaisi sentyyppistä yhteistyöstämistä. Mallin toimivuutta pohdittiin myös siitä näkökulmasta, missä määrin se oikeastaan tukisi tuttua massatuotannon toimintamallia, missä määrin taas loisi uudenlaista, enemmän yhteiskehittelyn mukaista toimintamallia.

*...jotenkin tää on puhtaimmillaan äärimmäisen kompleksisen kehityshankkeen tai muun [suunnitteluun]. Jos on vaikee mieltää sitä lopputuotetta tai sitä, niin siihen tää on musta omiaan. Ja ehkä kehitettykin...*

Kuten edeltävässä lainauksessa hyvin todetaan, harva malli on otettavissa käyttöön suoraan ja sellaisenaan oman toiminnan osaksi. Kehittäminen vaatiikin kokeilemista ja kokeilun tulosten yhteistä analyysia.

## Kehittäminen on toiminnan tasojen vuoropuhelua

Kuvassa 8 esitetään, miten työn kehittämisessä toimintaa on tarkasteltava samanlaisesti useammasta näkökulmasta (vrt. Virkkunen & Ahonen 2007). Kehittäminen edellyttää arjen pulmakohtien yhteistä tarkastelua ja pulmien peilaamisesta organisaation tavoittelemaan toimintamalliin.



Kuva 8. Työn kehittäminen on toiminnan tasojen vuoropuhelua (Kuvio muokattu Virkkunen & Ahonen (2007) pohjalta).

Pohdittavaksi nousee seuraavia kysymyksiä: Millaisia projektimme nykyisin ovat? Millaisiin pulmatilanteisiin tyypillisesti törmäämme ja missä vaiheessa projektia ne ilmenevät? Keitä asiakkaamme ovat; mikä asiakaskuntamme tarpeissa on viime vuosina muuttunut ja missä määrin asiakkaat osallistuvat tuotteemme tai palvelumme suunnitteluun ja toteutukseen? Mitä ja millaista palvelua tai tuotetta ylipäätään olemme tuottamassa? Mitä työssä havaitut häiriöt ja sujumattomuus kertovat organisaatiomme tai toimintaympäristömme muutoksesta ja kehittämistarpeista? Vastaavatko aikanaan luodut projektikäytäntömme yhä tämänhetkisen toimintaympäristön vaatimuksia? Mihin suuntaan haluamme toimintaamme kehittää ja mitä tämä tarkoittaa projektikäytäntöjen kannalta?

Työn nykyisiä häiriö- ja katkostilanteita tarkastellaan, tulkitaan ja ratkotaan systemisistä näkökulmasta – osana toiminnan kokonaisuutta, ei yksittäisinä pulmina tai parannusyriytyksinä. Kun toiminnan tavoite sekä nykyisen toimintatavan kehityshaasteet ja -suunnat kirkastuvat, on mahdollista luoda projekteille ja työntekijöille uusia, sujuvampia käytäntöjä. Mikäli esimerkiksi projektien hallintaa kehitettäessä huomioidaan vain projektiprosessi ja yksittäiset parannukset (kuviossa sininen ja vihreä nelikulmio), saatetaan helposti luoda keskenään ristiriitaisia toimintatapoja tai työn arki lähtee kehittymään eri suuntaan kuin strategiassa ja visioissa kuvattu tavoiteltu toimintamalli edellyttäisi. Tällainen kehittämistoiminnan tuottama epäjatkuvuus tai jännitteisyys tuottaa arkeen juuri niitä törmäyksiä ja katkoksia, jotka helposti henkilöityvät. Toisaalta organisaation julkilausuttu strategia ja toimintamalli (tai työtyyppi) ovat sellaisenaan aina abstraktio: toimintamalli muuttuu todelliseksi toiminnaksi ja työksi projektiprosesseissa, ryhmien ja yksilöiden tekojen kautta.

Työn kehittämisessä ensimmäinen haaste on monesti se, että uskalletaan kiireestä huolimatta varata työryhmälle aikaa tarkastella kriittisesti yhdessä nykyisten käytäntöjen toimivuutta. Uuden luominen vaatii kokeilevaa ja reflektointia kehittämisotetta, jossa uskalletaan kyseenalaistaa vallitsevien käytäntöjen toimivuus ja riittävyys sekä toisaalta hakea uudentyypisiä ratkaisuja toiminnan haasteisiin.

*Heli Heikkilä*

## BLOGIKIRJOITUS: JUURI SOPIVIEN IHMISTEN TYÖPAIKKA

tiistai 2. syyskuuta 2015

Ajattelin joskus, että lähes jokaisella työntekijällä on varsin pysyvä työyhteisö. Tutut työkaverit kohdataan päivästä toiseen.

Tällainen työyhteisökäsitys on kuitenkin varsin yksipuolinen. Esimerkiksi tutkimushankkeemme toisella kohdetyöpaikalla harvat työntekijät tunsivat toisensa nimitä. Työvuorot ja työpisteet vaihtelivat, ja osa työntekijöistä saapui paikalle vain muutamia kertoja vuodessa. Näistä syistä oli harvinaista päätyä peräkkäisinä päivinä työskentelemään samojen kollegojen kanssa.

Tästä huolimatta erittäin korkeaa ammattitaitoa vaativaa työtä tehtiin työpaikalla yhdessä tiiviisti pieninä, erilaisista osaajista koostuvina työryhminä. Työntekijät kuvasivat myös yhteishenkeä hyväksi. Usein tiimityö kärsii henkilövaihdoksista, koska ihmisten työtavoissa on persoonallista vaihtelua. Jotta työ sujuisi, uuden työntekijän pitääkin varsinaisen työn ohella oppia työkavereiden työtavat ja sovittaa omat tapansa niihin.



Tutkitulla työpaikalla ei jatkuvasti muuntuvista työryhmistä huolimatta ollut varaa minkäänlaisiin viivytyksiin tai virheisiin. Työtä ohjaamaan olikin kehitetty järjestelmiä ja standardeja. Työ oli kuitenkin luonteeltaan luovaa ongelmanratkaisua, jota oli vaikea ahtaa jäykkiin prosessikuvauksiin. Sitä kuvasi hyvin yhden haastattelun toteamus: ”Me saadaan aina poikkeuslupa poiketa kaikesta.”

Työn sujumisessa ja kollegojen välisen luottamuksen muodostumisessa työntekijöiden ammattitaito ja persoona merkitsivät enemmän kuin standardit. Työpaikalla vallitsi vahvana jaettu käsitys siitä, millainen persoonallisuus kyseisen työn tekijöillä on. Persoonallisuus erotti nämä työntekijät muista vastaavan koulutuksen hankkineista. Toisaalta työpaikan sisällä se yhdisti eri ammattiryhmiä. Työntekijöiden osaamiseen ja kykyyn hoitaa tehtävät luotettiin välittömästi, koska jokaisen uskottiin olevan osaamiseltaan ja persoonaltaan juuri työhön sopiva ja samalla itsen kaltainen.

Ehkä päädyit veikkaamaan, että tutkimuskohteenamme oli innovatiivisen alan yritys, vaikkapa it-firma. Kyseessä oli kuitenkin suurehko julkisen sektorin työpaikka, jonka työntekijät olivat sosiaali- ja terveysalan ammattilaisia.

Tuon työpaikan toimintakäytännöt ja sen työtä ja ihmistä koskevat käsitykset tuovat kirkkaasti esiin, että huippuunsa viritettyä tehokkuutta, virheettömyyttä ja innovatiivisuutta edellyttävässä työssä ei yksinkertaisesti ole aikaa muuhun kuin luottamiseen. Miten monilta raportointi- ja kontrollointikustannuksilta säästyttäisiinkään, jos kaikkialla työpaikalle valitun työntekijän mielletäisiin olevan hyvä ja juuri sopiva hoitamaan työnsä.

*Anu Järvensivu*

## 5. KOHTAAMISINA JA NIIDEN LINKITYKSINÄ JÄSENTYVÄ TYÖ

Tässä luvussa käsittelemme tarkemmin ensiavun työprosesseja, työn organisoitumista sekä työtä ohjaavia standardeja ja hyveitä. Erityisenä näkökulmana ovat kohtaamiset ja kohtaamisten linkittyminen toisiin kohtaamisiin. Kohtaamisella tarkoitamme työn-teen tilannetta, johon osallistuu eri ammattiryhmien työntekijöitä sekä työn kohde, eli potilas, ja mahdollisesti hänen omaisensa.

Kohtaamiset kytkeytyvät toisiinsa linkityksin ja näin syntyvästä kohtaamisten ketjusta muodostuu kulloinenkin työprosessi. Kohtaamisia toisiinsa sitovia linkityksiä voivat muodostaa esimerkiksi keskeisissä rooleissa toimivat työntekijät, joita kutsumme solmutyöntekijöiksi, tai yhtä hyvin tietotekniset järjestelmät. Työntekoa ja työprosessien muotoutumista ohjaavat tavoitteet muotoutuvat pääasiallisesti kahta kautta: ohjaavien standardien ja mittareiden välityksellä sekä työhön ja ammattiin kytkeytyvien arvojen ja ideaalien, eli hyveiden, kautta.

Ensin esittelemme ensiavussa tehtävää työtä kohtaamisten näkökulmasta. Seuraavaksi erittelemme, miten standardit sekä yhteiset työtä ohjaavat arvot ja ideaalit ohjaavat kohtaamisia. Lopuksi nostamme esille keskeisimmät kohtaamisia työprosesseiksi kuvottavat linkitykset, jotka ovat solmutyöntekijät ja tietojärjestelmät.

### Työprosessit ovat kohtaamisten ketjuja

Kun ensiavun työn organisoitumista analysoitiin yhteisöllisyyden, yhteisöjen ja osallisuuden näkökulmista, vastaan tuli ensin kaikkea toimintaa leimaava ”epämääräisyys” ja vaihtoehtojen paljous. Erilaisia toisiaan enemmän tai vähemmän leikkaavia työyhteisöjä ja työprosesseja oli niin paljon, ettei niistä tahtonut saada otetta. Työprosessien etenemiseen vaikuttivat lukemattomat tekijät ja prosessien osia toteuttavat työtä tekevien yhteisöt vaihtelivat työvuorosta toiseen.

Hiljalleen luettaessa tutkimusaineistoa läpi yhä uudelleen olennaisimmaksi piirteeksi alkoi hahmottua työhön ja työprosesseihin liittyvä nopeatempoinen syke ja prosessien kuluessa tapahtuvat työtä tekevien kohtaamiset. Työprosessit muistuttivat enemmän kohtaamisten ketjuja kuin yksiselitteisesti kuvattavissa ja ennakoitavissa olevia prosesseja. Työtä tehtiin kohtaamisissa ja työyhteisöt muodostuivat niiden kautta. Kohtaamiset olivat luonteeltaan intensiivisiä ja lyhytkestoisia, usein työvuoron mittaisia, ja niistä muodostui työprosesseja linkittävien tekijöiden kautta.

Koska ensiavussa asioi vuorokaudessa noin 200–300 potilasta, oli tärkeää, että potilaita vastaanottava triage-hoitaja luokitteli potilaat kiireellisuuden ja oireiden perusteella oikeisiin hoitoputkiin, hoito eteni ilman turhia mutkia ja tarvittaessa jatkohoitopaikka löytyi nopeasti.

Ensiavun tiloissa tapahtuvien työprosessien alkupiste oli triage-hoitajan vastaanotto. Triage-hoitajan tehtävä oli ohjata potilaat hoidon kiireellisuuden ja oirekuvan perusteella asianmukaiseen hoitoon. Tätä kutsuttiin hoitoputkeen luokitteluksi. Työn helpottamiseksi oli laadittu tarkkoja ohjeistuksia, mutta tarvittaessa hoitaja saattoi kysyä apua päivystävältä ensiavun omalta yleislääkäriltä. Lisäksi osa triage-hoitajista osallistui ensiavun johtamiseen päivystysaikana eli vastasi ensiavun kokonaistilanteesta siirtämällä työvoimaresursseja ensiavun vaihtelevan tarpeen mukaisesti esimerkiksi hoitoryhmästä toiseen. Näitä vastuuhoitajia kutsuttiin triage1-hoitajiksi.

Nopeat, oikein arvioidut kohtaamiset olivat työn ydintä. Isossa vuorotyöhön ja muuttuviin potilastilanteisiin perustuvassa yksikössä kohtaamisten virtaviivainen suunnittelu merkitsi protokollien ja elävän elämän tilanteiden jatkuvaa yhteensovittamista. Ensiavussa protokolla tarkoittaa muun muassa lääketieteen erikoisalojen ja yhteispäivystyksen keskenään sopimia sääntöjä potilaiden ohjautumisesta kiireellisyys- ja oirekuvausten perusteella eri alojen lääkäreille tai sitä, kuinka monta hoitajaa tarvitaan tiettyyn hoitotoimenpiteeseen.

Kun työ jäsentyy kohtaamisten vaihteleviksi ketjuiksi, sitä on vaikea kuvata ennakoitavissa olevina lineaarisesti etenevinä työprosesseina.

*Sitähän on yritetty meillä prosessina, tai onkin kuvattu prosessina, mutta siitä ei selkeätä prosessikaavioo saa millään. – Ne vaihtelee niin paljon. (esimies)*

Työ toki muodosti prosesseja, joita voitiin kuvata jälkeenpäin, mutta pysyviä prosessikaavioita oli mahdoton piirtää. Silti työ ja prosessin eteneminen oli aina harkittua ja tarkoituksenmukaista. Työtä ohjasivat standardien, protokollien ja työn sujuvuuden mittareiden ohella vahvasti kulloiseenkin kohtaamiseen osallistuvien työntekijöiden ammattiosaaminen ja ammatin hyveet, eli arvot ja ideaalit. Nämä olivat erityisen merkityksellisiä ja tärkeitä, koska työprosessin muotoutumiseen vaikutti lukematon määrä erilaisia tekijöitä.

Työ eteni kohtaamisten ketjuina ja kohtaamisiin kulloinkin osallistuvat ihmiset muodostivat työn teon yhteisöjä. Potilaiden osalta kohtaamiset olivat eripituisia vaihdellen lyhytkestoisista käynneistä pidempiaikaisiin hoitajaksoihin, kuitenkin enintään parin vuorokauden mittaisiin. Tieto ja työn kohteet liikkuvat kohtaamisista toisiin. Kohtaamisten välit muodostivat katkoskohtia ja rajoja, joiden ylittäminen ja linkittäminen oli

olennaista toiminnan sujuvuuden ja onnistumisen kannalta. Kohtaamiset tapahtuivat yleensä fyysisesti, mutta myös tietojärjestelmien kautta muodostuvia virtuaalisia kohtaamisia tapahtui. Niin ikään yhteydenpitoa hoidettiin soittamalla.

## Kohtaamisiin tullaan monenlaisista taustoista

Ensiavun kohtaamisiin osallistui tilanteesta riippuen useiden eri ammattiryhmien edustajia. Osa näistä oli ensiavun palkkalistoilla, osa työskenteli muualla kyseisessä sairaalassa ja osalla oli toinen päätyönantaja. He olivat siten keikkatyöläisiä ensiavussa. Kohtaamisissa oli yleensä mukana ainakin lääkäri ja sairaanhoitaja, mutta yhtä lailla laboratoriohoitajat, lääkintävahtimestarit, ambulanssihenkilöstö tai poliisi saattoivat osallistua yhteiseen työhön.

Ensiavun omien työntekijöiden enemmistö, eli hoitajat, osallistuivat eri työvuoroissaan eri hoitoryhmien työhön, eli kiersivät niissä. Osa hoitajista toimi myös potilaita vastaanottavan triage-hoitajan tehtävissä ja ensiavun kokonaisuudesta vastaavan triage1-hoitajan tehtävissä. Näissä tehtävissä toimivat kokeneet, tehtävään erikseen koulutetut hoitajat.

Perusterveydenhuollossa ensiavulla oli 6–7 omaa yleislääkärinä, joista aina joku oli työvuorossa. Suurin osa päivystävistä yleislääkäreistä tuli kuitenkin niin sanotusta ringistä sairaalan ulkopuolelta, esimerkiksi toisista kunnista. Rinkilääkäreille tehtiin työsopimus erikseen jokaisen vuoron osalta. He siis kohtasivat ensiavun työvuoro kerrallaan, oman valintansa mukaisesti.

Keskeinen kohtaamisiin osallistunut ammattiryhmä olivat eri alojen erikoislääkärit. Erikoislääkärit olivat töissä omalla erikoistoimialueellaan toisaalla sairaalaorganisaatiossa ja myös päivystivät siellä. He saapuivat ensiavun tiloihin ja kohtaamisiin toimialueiden välisten sopimusten perusteella sovituiksi työvuoroiksi.

*Ensiapu ostaa siitä klinikalta sen työpanoksen, elikkä ne eivät ole suoraan ensiavun palkkalistoilla, vaan me imuroimme ne vaan pilkkimään, käymään täällä sen tietyn työvuoron sen kunkin erikoissairaanhoidon klinikan kautta. (esimies)*

Kun yhteisissä kohtaamisissa työskenteli erilaisia taustoja omaavia ja jopa eri organisaatioista johdettuja työntekijöitä, yhteistyösuhteet muotoutuivat monimutkaisiksi. Johtamisessa tuli pohtia, minkälaisia asioita voitiin ohjeistaa suoraan ensiavusta ja minkälaisissa asioissa tuli lähestyä toisen organisaation tai yksikön työnjohtoa.

Kohtaamisiin osallistuttiin siis hyvin erilaisilta perustoilta. Potilasta hoitavat ja heidän hoitonsa tukitoimintoja tekevät ammattiryhmät kiinnittyivät ensiapuun ja siellä tehtä-

vään työhön enemmän tai vähemmän kokonaisvaltaisesti ja keskenään eri tavoin. He työskentelivät siellä työnantajansa ensiavun kanssa tekemiin sopimuksiin perustuen, yksittäisten lääkäreiden omaan kiinnostukseen perustuen tai ensiavun täysipäiväisinä työntekijöinä.

## Työtä ohjaavat tekijät

Kun työprosessit muotoutuvat ja etenevät jossain määrin ennalta-arvaamattomasti ja työntekijät tulevat prosessia jäsentäviin kohtaamisiin erilaisista taustoista, prosessin pitää olla kunnossa. Kohtaamisissa tehtävää työtä ja kohtaamisten ketjuttumista erilaisiksi työprosesseiksi ohjaavat ensiavussa toisaalta erilaiset standardit, protokollat ja mittarit. Toisaalta sitä ohjaavat ensiavussa tehtävään akuuttityöhön liittyvät (ammattilliset) arvot ja ideaalit, joita voidaan kutsua myös työn tai ammatin hyveiksi.

Protokollat ja mittarit kuvaavat enemmän organisaation ja sen johdon asettamia työn tavoitteita, kun taas työn hyveet ovat työntekijöiden koulutuksessa ja ammattiin sosiaalistumisessa omaksumia ajatuksia siitä, millaisia asioita työssä tulisi tavoitella ja miten työtä tulisi tehdä, jotta voisi kokea tehneensä työnsä hyvin. Nämä molemmat työtä ohjaavat koodistot ovat tärkeitä työn sujumiselle, mutta toisinaan ne saattavat ajautua myös törmäyskurssille.

## Standardit, protokollat ja mittaaminen

Heikosti ennustettavissa oleviksi kohtaamisten ketjuiksi organisoituvaa työtä on vaikea lähestyä käsitteillä ja logiikoilla, jotka on tarkoitettu toisenlaisen työn kuvaamiseen. Tätä kuitenkin tullaan helposti yrittäneeksi, koska vaihtoehtoisia kuvaamisen ja ohjaamisen tapoja on niukasti tarjolla. Useat työelämän tutkimuksen käsitteistöt ja lähestymistavat sekä johtamisopit on kehitetty teollisuusyhteiskunnan tarpeisiin. Tästä yhteiskuntakehityksen vaiheesta on kuitenkin siirrytty palveluvaltaisen yhteiskunnan kautta jälkimoderniin työelämään, jonka tarpeisiin olisi kehiteltävä myös uudenlaisia lähestymistapoja.

Yhteiskunnallinen murrosvaihe ja uusien lähestymistapojen etsintä näkyivät ensiavussa tehtävässä työssä. Ensiavussa oli yritetty kuvata työtä kaavamaisina prosessikuvauksina ja organisaatiokaavioina. Potilasprosessin tavoite oli linjakas ja nopea eteneminen. Läpimenoajat olivat keskeinen toiminnan onnistuneisuuden mittari, aivan kuten monissa tuotantolaitoksissakin. Työprosesseihin etsittiin lisää ennustettavuutta, standardeja ja pikkutarkkaa ohjeistusta. Vaikka tätä kautta olikin saavutettu hyötyjä ja protokollat toimivat ensiavussa pääasiassa hyvin, oli käynyt ilmeiseksi, etteivät nämä tavat ohjata työtä riittäneet eivätkä ne tavoittaneet kaikkea arjessa tapahtuvaa ohjaustoimintaa.



Johtamisen näkökulmasta hoito tapahtui ”hoitoputkissa”, jolloin toiminnan monimutkaisuus liittyi ennen muuta oikeaan hoitoputkeen ohjautumiseen. Kun potilas olisi oikeassa putkessa, prosessi etenisi lineaarisesti, tasaisesti, ennakoitavasti ja laskettavissa olevin tavoin. Ensiavussa tehtävän työn perusluonnetta kuvasi kuitenkin inhimillisuus. Ihmisen ympärille kutoutuvia monimutkaisia työprosesseja oli välillä vaikea käsitellä tavaramaailmaan kehitellyillä lähestymistavoilla, vaikka suurin osa potilaista ohjautui triage-pisteestä aivan oikeaan ”hoitoputkeen”.

Lineaarisen suoraviivaisuuden, laskettavuuden, ennakoitavuuden ja hallinnan toive sekä näiden saavuttamisen vaikeus tuli esille esimerkiksi potilaista, jotka ohjaututtuaan ensin perusterveydenhuollon puolelle todetaankin myöhemmin erikoissairaanhoidon potilaiksi. Heitä oli 5–6 prosenttia kaikista potilaista. Esimieshaastattelussa kerrottiin, että kuten muissakin Suomen vastaavissa ensiapuyksiköissä, näiden potilaiden keskimääräinen hoitoaika oli todettu pidemmäksi kuin jos lasketaan perusterveydenhuollon ja erikoissairaanhoidon keskimääräiset hoitoajat yhteen. Kertaalleen väärään prosessiin ohjatun potilaan tapauksessa lineaarinen logiikka ei pätenytäkään. Kohtaamisissa tapahtui jotain, mikä asettui numeroilla ohjaamista vastaan. Väärin ohjautuvat tapaukset olivat keskimääräisyyksiä monimutkaisempia kaiken kaikkiaan – eivät vain triagen kohdalla.

*Kun me ollaan kiinnitetty huomiota, arvioidaan toimintaa hyvin tiiviisti ja joka kuukausi katotaan läpivirtausaikoja erilaisin, pienilläkin ryhmillä.- Kiinnitettiin huomiota jo kauan sitten siihen, että perusterveydenhuoltoon triage-pisteestä ohjatuista potilaista lähetetään sitten sen hoidon aikana kuitenkin erikoissairaanhoidon lääkärille. - - Niin kiinnitettiin huomiota, että niiden potilaiden läpivirtausaika on pitempi kuin summa molemmilta puolilta keskimäärin. Ja tää sama tilanne on kaikissa Suomen päivystysyksiköissä, eli vois ajatella, että kun potilas kerran nyt jollekin lääkärille tulee, niin se hoitoprosessi olis lyhkäsempi kuin niiden kahden summa. - - Ja me keksittiin ihan hyviä ratkaisuja siihen, millä me voitais nopeuttaa ihan paril kolmella tunnillakin sitä potilaan läpivirtausaikaa. Ja yllääkärien palaverissa sovittiin sitten nää käytännön muutokset. Ja kun me sitten ohjeistettiin porukka toimimaan niin, niin porukkahän nous sitten takajaloilleen ja totes, ettei tällä tavoin voi toimia. - - Ja nyt mejän täytyy sitten valmistella asiaa uudemman kerran. (esimies)*

Kuvattua tilannetta pyrittiin ratkaisemaan muun muassa siten, että vaikeasti määriteltävissä potilastapauksissa erikoisalalan lääkäri liikkuisi katsomaan potilasta ennen kuin tämä on fyysisesti siirtynyt erikoissairaanhoidon puolelle. Erikoislääkärit kuitenkin vastustivat johdon kehittelemää ratkaisua, koska heidän mielestään toiminta oli monimutkaista ja ehdotettu muutos lisäisi työn kuormitusta. Erikoislääkärit päivystävät ensiavussa omalla toimialueella tapahtuvan työnsä lisäksi.

Peruutukset tai edestakainen liike prosessissa koettiin siis ongelmaksi. Sen sijaan johto tavoitteli henkilöstön joustavaa liikkumista tarpeen mukaan esimerkiksi hoitoryhmästä toiseen. Joustavan liikkumisen ohella henkilöstön monipuolinen osaaminen oli tärkeä tavoite ensiavun johtajille. Henkilöstön joustava liikkuvuus ja monipuolinen osaaminen edesauttoivat potilasprosessien nopeaa ja häiriötöntä etenemistä ja tätä kautta paransivat myös potilasvirtojen läpimenoaikoja sekä toiminnan ennakoitavuutta ja hallittavuutta. Tästä esimerkkinä oli hoitajien liikkuminen sujuvasti perusterveydenhuollon ja erikoissairaanhoidon tehtävien välillä. Henkilöstön kyky orientoitua siirtymään lyhyellä varoitusajalla hoitoryhmästä toiseen oli myös eräs työn sujuvuuden edellytyksistä.

*Elikkä vaikka jokainen henkilöstä on sijoitettuna jommallekummalle vastuualueelle, niin heidän työtehtävänsä vaihtelevat kuitenkin niin, että lähes kaikki toimivat lähes kaikis toimipisteissä riippuen tilanteesta. Eli, eli henkilöstö liikkuu tilanteen vaatimin tavoin. Ja jos tänään on sijoitus jossain, ni kahden viikon päästä se voi olla jossain toisessa hoitoryhmässä. Ja täl taval on voitu varmistaa, et meil on poikkeustilanteessakin sitten osaavaa porukkaa.(esimies)*

Liikkuvuuden ja laaja-alaisen hoitotyön tavoitteesta kertoi myös edellä käsitelty tarve saada erikoislääkärit liikkumaan potilaan luo, eikä päinvastoin.

Käytännössä joustavaa liikkumista organisoivat triage1-hoitajat. Koska hoitohenkilöstö kiersi jatkuvasti myös triagen roolissa, liikkuvuuden ja laaja-alaisen hoitotyön merkitys työn sujuvuudelle oli omaksuttu hoitohenkilökunnan keskuudessa. Samoin hoitajat kunnioittivat triage1-hoitajan johtajaroolia.

*No meillä se menee aika hyvin, että se on iskostettu. - - että se triaki1 se määrittää sen asian, vaikka mä voisin joku toinen vuoro olla, mutta sillen kun triaki1 on joku muu ja se sanoo, että hyppää kyykkyyyn, niin mä hyppään kyykkyyyn. Tiedostetaan se, että täällä ihan oleellista noissa nopeissa tilanteissa ja muuttuvassa paikassa on se, että ihan sama, onko se kaikkein kokenein, joka johtaa tai näin, mutta aina jonkun pitää johtaa ja muiden pitää vaan ei nyt alistua, mutta mennä sen mukaan. Tapoja on monia, miten ne tilanteet voidaan hoitaa, mutta pääasia, että yks johtaa, eikä niin, että sinne nousee useita johtajia - - se on aika hyvin meillä toimii se, että triaki1 sanoo, niin näin tehdään. Ja sit voidaan myöhemmin puida sitä, että oisko ollu järkevämpi jotenkin muuten ehkä ens kerralla voitais tehdä näin... (hoitaja)*

Triage1-hoitajan työssä työprosessien ennakoimattomuus sekä hoitoprotokollien ja henkilöstön ja sen määrän yhteensovittaminen edellyttivät etenkin henkilöstön osaamisen tuntemista. Kiiretilanteissa triage1:n taidot sovittaa yhteen työvoimaresursseja ja hoitoprotokollia korostuivat erityisesti. Tämä tarkoitti, että triage1-hoitajan oli

varmistettava samanaikaisesti, että yksittäisten potilaiden hoitoprotokollan mukaiset hoitajamitoitukset toteutuivat ja että ylipäänsä ruuhkautuneissa hoitotilanteissa oli riittävästi henkilöstöä.

Ennakointiin pyrkivien protokollien soveltamista vaikeutti se, että potilaasta saatavat esitiedot olivat välillä puutteellisia ja vaikeasti tulkittavia niin triage-hoitajalle kuin hoitaville lääkäreillekin. Koska potilaan tilassa saattoi tapahtua muutoksia hoidon aikana, oikeaan hoitoputkeen ohjautuminen ei tämänkään vuoksi ollut yksiselitteistä.

Eräs haastatelluista lääkäreistä pohti lisäksi niitä ongelmia, mitä tehostamiseen tähtäävä, inhimillisten palvelujen kokoaminen isoiksi palvelukokonaisuuksiksi asettaa hoitotyölle.

*On vaikea palvella samoja asiakkaita yhteen, jos ei ne organisaatiot oikeesti oo suunnitellu sitä, että miten sitä asiakasta palvellaan yhteen. - -Kyllähän me päästään esimerkiksi kaupungin potilaskertomukseen, mutta sehän on ihan eri asia esimerkiksi vanhustenhuollossa, jos joku oikeesti koordinoi sitä palvelujen kenttää ja koordinoi sitä päivystyksen suuntaan. - - Ethän sä voi siinä palveluketjussa toimia erinomaisesti, jos et sä tiedä, mistä se tulee ja mihin se jatkaa. - - Ja vanhuspalveluissa on se, että kun nyt on yksityisiä palveluntuottajia niin paljon, niin se isoissa kaupungeissa, se kenttä on hirveen pirstaloitunut. Joku pieni maaseutukunta on paljon kompaktimpi sen asiakkaan palvelun hoitoketjussa ja siinä koordinaatiossa. - - Sikäli en ymmärrä näitä poliittisia päätöksentekijöitä, että ne vetää isoihin sammioihin tällaisia inhimillisiä palveluja. (esimies)*

Kaiken kaikkiaan tilanteen mukaan sykkiviä prosesseja ja erilaisten työntekijöiden kohtaamisissa tekemää, ihmisten ympärille kietoutuvaa työtä oli vaikeaa sovittaa lineaarisiin ja yksiselitteisiin työn organisoitumisen ja mittaamisen malleihin. Kuten toisaalla raportissa kerromme, myöskään oletus rajattavissa olevista, pysyväisluonteisista, ajan myötä tiivistyvistä työyhteisöistä ei pätenyt tämän kaltaiseen työhön. Vuorotyön muuttuvat kokoonpanot ja kulloinkin paikalla olevien ihmisten osaaminen, muuttuvat yksittäisten potilaiden tilanteet, ruuhkahuiput ja potilaan jatkohoitopaikkoihin pääsy muodostivat tilanteittain vaihtelevia kokonaisuuksia. Tällaisen monimutkaisen työn ja epälineaaristen kohtaamisiin perustuvien työprosessien järkevää ja sujuvaa ohjautumista edellytti myös toisen kaltaisia ohjauksen tapoja, joita käsittelemme seuraavaksi.

## **Yhteiset arvot ja ideaalit ohjaavat työtä**

Johtamisjärjestelmän kautta välittyvät standardit ja edustavat protokollat. Toiminnan taustalla vaikuttivat myös työntekijöiden ammatilliset arvot ja ideaalit, jotka määrittivät

ensiavun toimintaa. Tiettyjä toimintaperiaatteita ja työntekijöiden ominaisuuksia korostettiin haastatteluissa vahvasti. Tällaisia olivat muun muassa valmius akuuttiin toimintatapaan ja siihen liittyvä nopeus sekä sitoutuva käytännön potilastyöhön osallistuminen. Nämä työn ja ammatin hyveet välittyivät myös puheessa akuuttityöhön soveltuvasta persoonasta, eräänlaisesta akuuttityön ihannetyöntekijästä. Arvot ja ideaalit toimivat työprosesseja ja yhteistyötä koordinoivina, koska ne mahdollistivat ennustettavuuden ja luottamuksen. Työlle luonteenomaista oli myös sen vääjäämätön keskeneräisyys, mikä myöskin edellytti luottamusta työtoverien kesken. Oli voitava luottaa siihen, että seuraava osaa ja jatkaa jaettujen hyveiden mukaisesti siitä, mihin itse jäi.

## Valmius akuuttiin toimintatapaan ja nopeus

Ensiavun työllä oli akuutti luonne. Työn teon rytmi oli epätasainen ja oli oltava valmis nopeisiin rytmien vaihdoksiin ja muihin muutoksiin. Myös kohtaamisia saattoi kuvata akuuttikohtaamisiksi. Työ ensiavussa rytmittyi epäsäännöllisesti ja jokseenkin ennalta arvaamattomasti. Ennakkoilmoitus hieman suuremmasta onnettomuudesta saattoi hetkessä rikkoa rauhallisen päivystysrytmin ja vaatia huomattavaa uudelleen organisointia. Oli mahdollista, että jouduttiin jopa hälyttämään lisähenkilökuntaa kotoa.

*Tää työ vaatii sen, että sä olet nopeesti tilanteisiin mukautuva. Sä et pysty suunnittelemaan työpäivääsi etukäteen. Mä oon aina sanonut, että meidän työ on tietyllä lailla stressaavaa, koska työn aikana voi tulla mitä tahansa ja sulla voi olla hirveen kiire. (esimies)*

Toiminnassa korostui nopeuden ihanne. Potilastapaus tuli ratkaista mahdollisimman nopeasti ja potilaat piti saada virtaamaan ensiavun läpi ja sieltä eteenpäin tavoite-ajoissa, pois seuraavien tieltä, mutta hoidon nopeus oli yleensä myös potilaan etu ja toive. Toisinaan ongelmanratkaisun nopea onnistuminen oli henkiinjäämisen edellytys. Näissä kahdessa tilanteessa oli kyse kuitenkin eri tavoin määrittävästä nopeudesta: nopea läpivirtaus oli enemmänkin taloudellisen tuottavuuden sanelema tavoite, kun taas nopean hoidon tavoite nousi hoitotyön etiikasta, viime kädessä ihmisen itseisarvosta. Lisäksi, ellei potilaita saatu ohjattua riittävän nopeasti jatkohoitopaikkoihin, ensiapu ruuhkautui. Konkreettisesti tämä näkyi käytävillä; ei ollut yksinkertaisesti tiloja, mihin sijoittaa jatkohoitopaikkoja odottavia potilaita. Tarvittaessa muualta lainatut lisäsängyt sijoitettiin käytäville.

Ensiavussa ja ensihoidossa työtovereiden ohella potilas kohdattiin vain hetken, mikä erotti akuuttihoitotyön monesta muusta hoito- ja hoivatyön muodosta. Potilassuhteet eivät muodostuneet pitkäkestoisiksi ja tuttuuteen perustuviksi kuten esimerkiksi sairaalan toisilla osastoilla saattoi käydä. Akuuttityöntekijät eivät sellaisia edes kaivanneet,

vaan tärkeämpää oli olla intensiivisesti läsnä kohtaamistilanteessa. Myös työnteon rytmiä ja tehtäviä oli tarvittaessa pystyttävä vaihtamaan nopeasti.

*Mutta verrattuna johonkin vanhainkotityöhön tai vuodeosastotyöhön, jos on pitkäaikaiset hoitosuhteet, niin kun sä toimit omahoitajana siellä, niin sä tiedät, että ketä mä lähden hoitamaan. - - Meillä sä voit orientoitua ehkä siihen, että mihin ryhmään menet. Mutta sen jälkeen sä et tiedä yhtään mitään. - - Sä pystyt muuttamaan sen työn rytmisi, mutta myös aistimaan niitä tilanteita ja oleen valmis huomioimaan ne potilaan äkilliset muutokset. Ja sit tää vaatii toki sitä ihmiseltä, että meidän työ on hyvin ilta-, yö-, ja viikonloppupainotteista. (esimies)*

Akuuttihoitotyötä tehtiin potilaiden parissa ja työkavereiden kanssa, ei koskaan yksin. Sen sijaan johtotehtävissä ja hallinnossa toimivat kokivat paikoin työyksinäisyyttä. Vaikka ihmisten väliset suhteet olivat työn ydintä, ne olivat samalla kuitenkin pääsääntöisesti löyhiä ja lyhytkestoisia.

Työn akuuttuus ja keskeneräisyys määrittelivät työntekijöiden välisiä suhteita. Kohtaamiset tapahtuivat kertaluonteisesti ja hetkessä eikä työ yleensä tullut tuossa kohtaamisessa valmiiksi. Haastatteluissa puhuttiinkin paljon omien työprosessien vääjäämättömästä keskeneräiseksi jäämisestä. Työtä ei saanut valmiiksi ja vain satunnaisissa tapauksissa jälkepäin kuuli, miten työ oli onnistunut: oliko potilas diagnostisoitu osuvasti heti alussa tai miten hänellä oli jatkossa sujunut.

Toisaalta haastatellut mainitsivat usein tärkeänä asiana sen, että työt eivät seuranneet kotiin, sillä aina saattoi luottaa siihen, että joku tulee ja jatkaa hoitoa samoilla tavoitteilla ja ideaaleilla. Akuuttityöhön liitetyt hyveet kantoivat kohtaamisessa keskeneräiseksi jääneen työn potilasprosessissa seuraavaan kohtaamiseen.

## Potilastyöhön osallistuminen

Haastatteluissa piirtyi selkeästi esille se, että käytännön potilastyöhön sitoutuneita ja osallistuvia työntekijöitä arvostettiin työyhteisössä erityisen paljon. Tämä heijastui esimerkiksi siinä, että työn kehittäjinä sekä vastuullisissa triage-hoitajan ja vastuuhoidajan eli triage1-hoitajan tehtävissä toimi käytännön hoitotyön hyvin tuntevia henkilöitä. Potilastyön hyvä koordinointi edellytti vankkaa tietämystä käytännön hoitotyöstä. Myös triage-hoitajan tehtävissä toimivat halusivat ylläpitää käytännön potilastyöhön liittyviä taitoja.

*Mutta sitten kuten sanoin, että miks mää teen ambulanssityötä, niin on se, että mää teen täällä niin paljon tossa Triagessa ja tavallaan sitä muuta kuin ihan potilastyötä, että mun mielestä on joskus kiva laittaa hanskat käteen ja ihan tehdä jotain potilaan kans oikein käsin, siks mä teen sitä. (hoitaja)*

Johtajissa arvostettiin erityisesti niitä, jotka laittoivat itsensä likoon osallistuen potilastyöhön vapaaehtoisesti oman hallinnollisen työnsä ohella. Käytännön potilastyötä tekevistä johtajista puhuttiin kunnioittaen, he piirtyivät haastateltujen puheessa ikään kuin sankarijohtajina. Esimerkkinä tästä oli esimies, joka tuli kesken ulkomaanmatkan päivystämään akuuttia tilannetta, kun vuoroon ei löytynyt työntekijää. Toisaalta tällainen rooli tunnistettiin myös kuluttavaksi.

## **Työn hyveet näkyvät kokeneen akuuttityöntekijän persoonassa**

Työyhteisöjen vaihtuvuudesta ja hajautuneisuudesta seurasi se, etteivät kollegojen väliset suhteet välttämättä kehittyneet läheisiksi. Työntekijät eivät olleet erityisen tuttuja toisilleen. Toisaalta ihmisen persoonan merkitystä ja persoonallisuuksien välisiä eroja tuotiin esiin vahvasti.

Satunnaisissa kokoonpanoissa työn sujuvuuteen vaikuttivat toisaalta tietyt työtä ohjaavat standardit ja toisaalta vahvasti persoonaan integroitunut osaaminen: kokemus, näkemys ja ymmärrys. Akuuttikohtaamisissa työ oli tekijänsä näköistä.

*Tota mistä se sujuu tai johtuu, on siinä henkilökemiaa aika paljon mukana, jotkut on vaan mukavia ihmisiä, jotkut on taas sitten vähemmän ja sitte joillekin on se työntekokyky ja päätöksentekokyky ja semmonen niin kun taito ihan toisenlainen, että se vaan se työ on niin kun sujuvaa, että siinä ei oo semmosia turhia niinku tavallaan tuu katkoja ja turhia tutkimuksia ja turhia konsultaatioita ja ne on tavallaan niin kun on se uskallus ja se kyky ja taito hoitaa se asia loppuun asti - -(hoitaja)*

Akuuttikohtaamisissa ei niinkään korostunut yhteisö ja yhteisöllisyys, vaan ammattitaitoiset persoonat ja heidän välilleen muodostuva yhteistyö. Haastatellut kertoivat, että ristiriitoja ei muodostunut ammattiryhmien, kuten hoitajien ja lääkäreiden, välille. Sen sijaan he totesivat ongelmien syntyvän tietyistä persoonista tai tiettyjen ihmisten välille. Persoonat vaihtuivat, mutta kohtaamisiin osallistuvat ammattiryhmät olivat pysyvämpiä. Oli voitava luottaa ihmisten ammattitaitoon ja heitä ohjaaviin jaettuihin hyveisiin.

*On täällä siis sillai hyvä yhteishenki, et kun tää on tavallaan semmoinen työpaikka että on välillä niin vaikeita juttuja, et tavallaan pitää pystyä luottaan siihen että saa apua ja ettei oo yksin niissä, et kun ei ikinä tavallaan tiedä mitä ovesta tulee niin se että kyllä mun mielestä on hyvä yhteishenki. (hoitaja)*

Persoonallisuus myös esitettiin kollegoja ja eri ammattiryhmiä yhdistäväksi tekijäksi. Moni haastateltava luonnehti ensiavun työntekijöitä muista terveydenhoitoalan työntekijöistä poikkeaviksi. Ensiavun työntekijät miellettiin persoonallisuudeltaan erilaisiksi: vaihtelusta ja sykkeestä nauttiviksi ”partiolaisiksi”.

*Siis tietyllä laillahan tämmöseen päivystystyöhön hakeutuu varmaan ne ihmiset, jotka on vähän sellasia partiolaisia. Ne on, niinku mieluummin tykkää, kun on kaikkee ennalta odottamatonta ja erilaista. Eihän kukaan semmonen niinku hakeudu, joka, joka haluaa välttää työtä ja haluaa, että jokainen päivä on samanlainen. Niin, että ne on valikoitunukin ne ihmiset vähän keskenään sitten sellasia, jotka panee poikki ja pinoon ja tykkää, että on, niinku tapahtuu ja taas mennään ja taas on jotain niin kun. Se sietokyky on ehkä kehittynyt sitten sellaseks vähän, että tapahtu mitä tahansa, niin, niin ihmiset seisoo jaloillaan. (esimies)*

*Joo kyllä täällä on huomannu että on siis semmoisia jotka elää ja hengittää niitä hätätilapotilaita ja hätätilahetkiä ja semmoisia. (hoitaja)*

Siten akuuttityöntekijän persoonallisuus toi ennakoitavuutta yhteistyöhön ja toimi yhteisöllisenä tukipilarina. Persoonallisuus ilmensi akuuttityön hyveitä, jotka työntekijät olivat sisäistäneet koulutuksessa ja työtä tehdessään. Akuuttityöntekijä koettiin luotettavaksi yhteistyökumppaniksi. Toisaalta niihin, jotka eivät tehneet akuuttityötä, suhtauduttiin varauksellisemmin.

## Kohtaamisten linkit

Työprosesseja ohjasivat edellä mainitut standardit, mittarit, protokollat ja työn hyveet, mutta kohtaamisia kuroivat yhtenäisiksi ja sujuviksi työprosesseiksi myös konkreettiset linkitykset. Käsittelemme niistä kahta erilaista: solmutyöntekijöitä ja tietojärjestelmiä.

### **Solmutyöntekijät linkittävät ensiavun toimintaa sisäisesti ja ulkoisesti**

Ensiavussa työskenteli eräänlaisia verkoston solmutyöntekijöitä. Heillä tarkoitetaan tässä henkilöitä, jotka toteuttivat koordinoivia tehtäviä ja joilla oli hallussaan ensiavun sujuvan toiminnan kannalta tärkeää tietoa, jota he välittivät työprosessiin osallistuville työntekijöille. Solmutyöntekijät myös tunsivat oikeita ihmisiä ja muodostivat linkityksiä, paitsi ensiavun sisällä, myös ensiavusta ulospäin, yhteistyöverkostoon. Sosiaalisen pääoman teorioissa puhutaan näistä välittäjärooleissa toimivina henkilöinä (esim. Scott 2001). Solmutyöntekijän roolissa korostuu tiedon jakaminen, vaihto ja päätöksenteko

koskien oleellisen tiedon keräämistä (Kapucu 2006). Ensiavun tapauksessa solmutyöntekijät voidaan nähdä työyhteisön vaihtuvuutta ja hajautuneisuutta kompensoivina toimijoina, eräänlaisina pysyvyyttä edustavina tahoina.

Solmutyöntekijät tunsivat potilasprosessin etenemisen kannalta keskeisiä osa-alueita poikkeuksellisen laajasti tai pitkältä matkalta. He olivat osaavia ja ymmärtäviä: tunsivat talon, verkoston, prosessit, keskeiset toimijat ja kumppanit ja osallistuivat vahvasti potilastyöhön. He myös tiesivät oikeat lähestymistavat ja kanavat, ja osasivat käsitellä erilaisia persoonia ja olivat neuvottelutaitoisia.

Tarpeellinen tuttuus saattoi rakentua solmutyöntekijälle esimerkiksi työpaikan tai tehtävien vaihdon kautta. Solmutyöntekijä oli joko aiemmin työskennellyt keskeisten verkostokumppaneiden palveluksessa tai hän työskenteli parhaillaan useassa organisaatiossa.

*Toki mun on sit taas helpompi, kun mä oon ollu täällä tavallaan jo sieltä vanhasta ensiavusta asti ja sitten tähän tulee mulle koko ajan pikku hiljaa lisää väkeä, niin mun on helpompi ottaa ne sillain hallintaan tai tutustua. Sit ku sä tuut ihan upouutena tänne ja vaikka jostain muualta alueelta esimerkiks, niin sithän tää näyttää varmaan ihan karmeelle, että smurffeja juoksee sinne tänne ja naamaa et tunnista. Se on varmaan haaste siis niinkun uusille. Mutta että kun on täällä organisaation sisällä kasvanut tähän hommaan ja sitten mäkin oon tehny vaihtoja teholla ja muuten, että mulla on sillain eri lailla hallussa tää. (hoitaja)*

Erityisen keskeinen rajapinnassa työskentelevä solmutyöntekijä ja koordinaattori oli triage-hoitaja. Triage-hoitaja linkitti sekä ensiavun sisäisiä kohtaamisia että yhdisti sen sisäistä toimintaa ulkoiseen toimintaan. Ensiavun sisällä triage-hoitaja vastaanotti ja luokitteli potilaat oikeisiin hoitoputkiin ja koordinoi ensiavun toimintaa ensiavusta sairaankuljetukseen ja sairaalan osastoihin. Triage1-hoitaja eli vastuuhoitaja puolestaan toimi vuorokohtaisena työnjohtajana, jonka tehtäviin kuului olla kaiken aikaa selvillä kokonaisuudesta, siirtää ensiavun sisäisiä työvoimaresursseja tarpeen mukaisesti eli esimerkiksi ohjata työntekijät kulloinkin tilanteen vaatimiin kohtaamisiin.

Osalla solmutyöntekijöistä oli koordinaattorin tehtävänkuva ja -nimike, kuten ensiavun tiloissa työskentelevällä kaupungin palkkaamalla kotiuttamisella hoitavalla henkilöllä. Hän koordinoi toimintaa erityisesti ensiavun ulkoisella rajapinnalla eli yhdisti ensiavun toimintaa ulkoiseen toimintaympäristöön.

*... ja sithän meillä on tuo rahan arvonen ihminen täällä Tampereen kaupungilta töissä toi kotiutustiimin edustaja elikä tuo Tampereen kaupungin palkkalistoilla*



*oleva henkilö mikä hoitaa näitä Tampereen jatkohoitoaikoja sitten se tietää sen palvelujärjestelmän, tietää kotihoidon, tietää kaikki pystyy järjestää laitoksiin paikkoja maksusitoumuksella ja muuallekin. (hoitaja)*

Toisilla koordinaatiotehtävät olivat osana muuta työnkuvaa. Esimerkiksi hoitoryhmissä työskentelevien hoitajien tehtäviin kuului potilaan jatkohoitopaikan selvittely. Lisäksi vakituisina työntekijöinä työskentelevillä hoitajilla oli tärkeä rooli vaihtuvien lääkärien perehdyttämisessä ensiavun toimintatapoihin. Esimerkiksi uusille työntekijöille saattoi olla epäselvää, minkälaiseen jatkohoitopaikkaan tietynlaisen potilaan voi ohjata.

Työtä ohjaavien standardien ja hyveiden lisäksi tarvittiin konkreettisia linkityksiä, jotka kuroivat kohtaamisia yhteen työprosesseiksi. Ensiavun toimintaympäristön kokonaisvaltaisesti ja syvällisesti tuntevat solmutyöntekijät olivat erityisen tärkeitä kohtaamisten linkittämisessä. Siten voidaan esimerkiksi ajatella, että tällaisten henkilöiden rekrytointi, osaamisen vahvistaminen ja hyödyntäminen työyhteisössä korostuvat.

## **Tietojärjestelmät linkittävät ja katkovat prosesseja**

Tärkeä linkitys olivat tietojärjestelmät, joiden toimintaan ei tutkimushetkellä oltu kovin tyytyväisiä. Tietojärjestelmät enemmänkin katkoivat prosesseja ja estivät kohtaamisten yhdistymisiä kuin tukivat niitä. Esimerkiksi perusterveydenhuollon ja erikoissairaanhoidon järjestelmien erillisyyksistä aiheutti ensiavussa ja sen yhteistyökumppaneissa lisätöitä.

Kaikki ammattiryhmät eivät sairaalan sisällä päässeet käsiksi kaikkiin ensiavun potilaita koskeviin tietoihin. Keinoina käytettiin tietojen tulostusta tai sanelua. Näin esimerkiksi tieto siirtyi ensiavun ja osastojen välillä. Lisäksi hoitajat välittivät tietoa lääkäreille. Työntekijät siis tarvitsivat toinen toistensa apua tietojen ulos saannissa.

*No sairaalan sisällähän meillä kulkee aika hyvin, että meillä on siis sillain poikkeuksellisesti, että perusterveydenhuolto käyttää meillä tota sairaalan puolen tietojärjestelmää, mutt jotta meillä ei ois täällä kahta päällekkäistä, niin se käyttää sitä. Sinne tulee perusterveydenhuollon teksti, joka me nähdään kyllä ihan ei mitään, mutta taas osastolla oleva henkilökunta heidän tunnukset ei näe sitä, vaikka se on siellä. Mutta että siitä on varmaan aika hyvin päästy yli tavallaan, että niitä tulostetaan tai sitten erikoissairaanhoidon lääkäri sanelee sieltä tarvittavat tiedot, jolloinka se on näkyvissä se informaatio sitten osastoilla. (hoitaja)*

*Meidän perusterveydenhuolto kuitenkin toimii samassa (järjestelmässä), vaikka meidän lääkärit ei näekään niitä, mutta hoitajat näkee, et me saadaan kyllä sieltä sitten ne. (hoitaja)*

Tietojärjestelmät eivät myöskään olleet yhteiset läheskään kaikkien muiden potilasta hoitavien tahojen kanssa. Tämä tarkoittaa esimerkiksi, että ensiapu oli terveyskeskuksista lähetettävien paperisten tietojen varassa.

Tietojärjestelmät ovat nykytyöelämässä keskeisessä roolissa työprosessien yhteen kuromisessa. Kuitenkin niiden kehitysvaihe sekä erilaisia toimijoita koskevat erilaiset säännöt ja lait vaikeuttavat tietojärjestelmien hyödyntämistä palveluketjun kokonaisuuden näkökulmasta. Siten tärkeää on miettiä, miten olemassa olevassa tilanteessa voidaan vaikkapa työyhteisön sisällä ja sen yhteistyökumppanien kesken sujuvoittaa tiedonkulkua. Tässä ammattiryhmien välinen yhteistyö on keskeistä, kuten tutkitun ensiavunkin kohdalla havaittiin. Ammattiryhmät niin sanotusti paikkasivat tietojärjestelmien tuottamia tietokatkoksia välittämällä tietoa toinen toisilleen.

## Kohtaamisten tukeminen

Kun työ organisoituu ennakoitavissa ja kuvattavissa olevien työprosessien sijasta useanlaisista taustoista tulevien työntekijöiden akuuteiksi kohtaamisiksi, kokonaisuuden hahmottaminen ja hallitseminen vaikeutuu. Mahdollisia työprosessin etenemisvaihtoehtoja on lukuisia eivätkä työprosessit ole tarkkaan ennakoitavissa. Toimintaa määrittävien ja ohjaavien mittarien, standardien ja protokollien lisäksi työtä ohjaavatkin tällöin vahvasti ammatilliset työn hyveet eli arvot ja ideaalit, jotka kiinnittyvät ihmisiin koulutuksen ja kokemuksen myötä.

Analyysimme osoittaaakin, että standardit, protokollat ja mittarit ovat vain yksi ulottuvuus kohtaamisiksi organisoituvan työn ohjaamisessa ja että yhteisten arvojen ja ideaalien osuus työprosessien ohjaajana on merkittävä. Näiden työtä ohjaavien hyveiden tunnistaminen ja niiden mukaisen toiminnan entistä parempi mahdollistaminen ja tukeminen voi olla erityisesti ihmisiin kohdistuvassa työssä keskeinen tapa lisätä työn mielekkyyttä ja sujuvuutta. Tutkimuksemme nostaa myös esille tietojärjestelmien ja solmutyöntekijöiden painoarvon ja potentiaalinen kohtaamisten linkittämisessä toisiinsa yhtenäisiksi ja sujuviksi työprosesseiksi.

Kun työ organisoituu kohtaamisiksi, kohtaamisten välit muodostavat katkoksia ja rajoja, joiden ylittäminen on olennaista toiminnan sujuvuuden ja onnistumisen kannalta. On niin ikään mahdollista ajatella, että kohtaamisten välisiä linkityksiä tunnistamalla ja tukemalla työyhteisöjen toimivuus paranee ja potilasprosessi sujuvoituu. Tässä tutkimuksessa nousi esille, että solmutyöntekijöillä on merkittävä rooli ensiavun kohtaamisten linkittämisessä. Lisäksi tutkimus osoitti, että tietojärjestelmät eivät tue kohtaamisten linkittymistä toisiinsa riittävästi.

Jatkossa kohtaamisia linkittävien tekijöiden entistä parempi tiedostaminen ja tukeminen todennäköisesti sujuvoittaisi edelleen toimintaa ensiavussa. Esimerkiksi jatkossa olisi hyvä tukea yksittäisten solmutyöntekijöiden hallussa olevan työprosessia koskevan tiedon entistä parempaa leviämistä ja hyödyntämistä työyhteisössä. Lisäksi olisi tärkeää kehittää olemassa olevien tietojärjestelmien hyödyntämismahdollisuuksia ammattilaisten yhteistyössä sairaalan sisällä ja ulkopuolella.

Ensiavun toimintaa ohjasivat vahvasti akuuttihoiton toimintaympäristöstä nousevat arvot ja ideaalit. Osallistuminen ja osallisuus määrittyivät muun ohella suhteessa arvoihin ja ideaaleihin. Siten tärkeä jatkotarkastelujen kohde olisi myös, miten jaettu arvo ja ideaalit ovat esimerkiksi eri ammattiryhmissä ja ensiavun yhteistyökumppaneiden parissa.

*Kaisa Eskelinen ja Anu Järvensivu*

## BLOGIKIRJOITUS: VERKOSTOMAISTA TYÖTÄ EI SUJUVOITETA STANDARDEILLA

torstai 26. helmikuuta 2015

Voisi ajatella, että insinööritoimiston suunnitteluprojektin ja ensiavun työprosessin sujuvuudella on varsin vähän yhtäläisyyksiä.

Rajoja rikkova työ -hankkeessa tulimme kuitenkin toisenlaiseen johtopäätökseen. Molemmassa verkostomaista työtä pyrittiin hallitsemaan etukäteen määriteltyjen standardien kautta, samoin hallinnan haasteet kumpusivat usein samantyyppisistä lähteistä.



Ensiavun hoitoprotokollat ja insinööritoimiston projektiprosessi kertoivat, miten toiminnan tulisi edetä: miten potilasprosessi tai putkiremontin suunnittelu kulkevat vaiheesta A vaiheeseen B, C ja ehkä myös D.

Kuitenkin tuohon ketjuun tai prosessiin ilmestyi toisinaan tuntematon tekijä X, joka sotki suunnittelun, hallitun etenemisen. Ilmaantui erilaisia poikkeustilanteita, kuten eri syistä johtuvia viivästyksiä insinööritoimiston suunnitteluprojekteissa tai monivamma-potilaiden hoitoa ensiavussa.

Joskus prosesseihin ja projekteihin liittyi tilanneriippuvaisia tekijöitä, joita ei voitu etukäteen tietää. Ensiavun potilasprosessissa saattoi tapahtua yllättäviä muutoksia potilaan terveydentilassa, ja insinööritoimiston projekteissa puolestaan asiakkaiden toiveita oli vaikea ennustaa.

Toisinaan puutteelliset tiedot sotkivat prosessin etenemistä. Jos oli epäselvää, mikä tapaus on kyseessä, on vaikea määritellä varmasti seuraavaa askelta. Jos maaperän koostumuksesta ei ole tietoa, on lisärakentamisen suunnittelutyötä vaikea aloittaa. Vastaavasti tiedonpuutteet potilaan nykyisestä terveydentilasta vaikeuttavat oikean hoitoprosessin aloittamista.

Samaan tapaan niin sanotut hankalat tapaukset mutkistivat työtä. Ilmestyi tapaus Q, jolle ei ollut määritelty valmista reittiä, tai kohdattiin tilanteita, joissa ei ollut yhtä oikeaa tapaa viedä projektia tai prosessia eteenpäin. Ensiavussa nämä koskivat erityisesti potilaita, joiden vammojen hoidon järjestyksestä piti neuvotella. Insinööritoimiston suunnitteluprojekteissa ei ollut yhtä oikeaa tapaa remontoida tai rakentaa uudisrakennuskohdetta, vaan ratkaisu vaati eri ammattialojen edustajien neuvotteluja ja kompromissin hakemista.

### **Miten varautua siihen, mitä ei voi ennustaa?**

Verkostomaiseen työhön siirtyminen haastaakin totutut työn hallinnan ja sujuvoittamisen keinot. Perinteisesti työelämän erilaisia ongelmia on pyritty ratkaisemaan lisäämällä ohjeita ja sääntelyä. Kuitenkin verkostomaisessa toimintatavassa, jota leimaavat ennakkoimattomuus ja muutos, tarvitaan uutta joustavuutta: valmiutta suunnanmuutoksiin ja avoimuutta uusille toimintatavoille.

Usean toimijan työt yhdistävissä projekteissa ja prosessissa keskeisemmäksi työn sujuvoittamisen keinoksi nousevat keinot ratkaista ketterästi pulma- ja katkostilanteita. Toisin sanoen ongelmatilanteita ei pyritä välttämään ennakkosuunnittelulla, vaan jo lähtöoletuksena on, että pulmakohtia esiintyy. Silloin tarvitaan ketteriä menettelytapoja tukemaan työryhmän yhteistä ongelmanratkaisua ja suunnittelutyötä.

A:sta voi seurata B, mutta jos mukaan astuu X, on syytä tarkastella tilannetta avoimesti, ketterästi, uusin silmin.

*Minna Janhonen, Minna Toivanen ja Heli Heikkilä*

## 6. POHDINTA

### Samankaltaiset tekijät vaikuttivat työn sujuvuuteen sekä insinööritoimistossa että ensiavussa

Tutkimuskohteidemme – insinööritoimiston ja ensiavun – maailmat tuntuvat ensiajatelemalta hyvin erilaisilta. Niiden väliltä löytyi kuitenkin jopa hämmentävän paljon yhtäläisyyksiä. Jo aloittaessamme tutkimuksen tiesimme, että toiminta kummallakin työpaikalla on verkostomaista ja edellyttää erilaisten hallinnollisten ja toiminnallisten rajapintojen ylityksiä. Kuitenkin tutkimuksen myötä esille nousi monia samanlaisia työn sujuvuuteen vaikuttavia tekijöitä.

Kummankin työpaikan työtä ohjasivat erilaiset etukäteen määritellyt **standardit**, joita käytetään toiminnan ohjenuorana. Kuitenkin kummassakaan työpaikassa standardeja ei voitu täysin noudattaa, sillä ne eivät huomioineet erilaisia poikkeustilanteita, kuten viivästyksiä insinööritoimiston suunnitteluprojekteissa tai monivammapotilaiden hoitoa ensiavussa.

**Puutteelliset tiedot** olivat toinen kummallakin työpaikalla työn sujuvuuteen vaikuttanut tekijä. Insinööritoimiston projekteissa lähtötiedot täydentyivät matkan varrella. Joissain saneerauskohteissa saattoi olla niinkin, että vasta saneerauksen alettua tiedettiin, mitä talon rakenteet todella pitivät sisällään ja miten projektia piti näiden tietojen valossa viedä eteenpäin. Vastaavasti ensiapuun saapuvan potilaan esitiedot olivat välillä puutteellisia, mikä hidasti diagnosointia. Puutteelliset lähtötiedot aiheuttivat sujumattomuutta projekteihin ja prosesseihin. Ne aiheuttivat usein myös ajallista viivästystä, jota ei kuitenkaan toimintaa ohjaavissa standardeissa huomioitu.

Sekä insinööritoimistossa että ensiavussa vastaan tuli niin kutsuttuja **hankalia tapauksia**, eli tilanteita, joissa ei ollut yhtä oikeaa tapaa viedä projektia tai prosessia eteenpäin. Ensiavussa nämä koskivat erityisesti potilaita, joiden vammojen hoidon järjestyksestä piti neuvotella. Insinööritoimiston suunnitteluprojekteissa ilmeni tilanteita, joissa ei ollut yhtä oikeaa tapaa remontoida tai rakentaa uudisrakennuskohdetta, vaan ratkaisu vaati eri ammattialojen edustajien neuvotteluja ja kompromissin hakemista.

Yksi kummankin kohdetyöpaikan toiminnan sujuvuuteen vaikuttava tekijä oli **ennakoinnin vaikeus**. Ensiavun potilasprosessissa ennakoimattomuus liittyi potilaan terveydentilassa tapahtuviin muutoksiin. Insinööritoimiston projekteissa muutoksia projektihenkilöstössä tai asiakkaiden toiveissa oli vaikea ennakoida. Ennakoinnin vaikeus kertoo siitä, että prosesseihin ja projekteihin liittyi tilanteen mukaan tekijöitä, joita ei voitu etukäteen tietää.

Kummassakin tutkimuskohteessamme näkyi **työelämässä yleisempi kysymys: miten verkostomaiseen työhön siirtyminen haastaa totut työn hallinnan ja sujuvoittamisen keinot**. Olennainen tutkimuksen tuoma huomio on se, että standardien ja ohjeiden lisääminen ei yksin auta. On oltava valmis suunnan muutoksiin ja aikataulujen uudelleen sopimiseen. Lisäksi työn kohteet – kuten saneeraushankkeiden ongelmatilanteet tai monien sairauksien yhtäaikainen vaikutus yhdessä asiakkaassa – ovat monimutkaisia eivätkä yhden asiantuntijan yksin hoidettavissa. Esimerkiksi prosessikuvauksia on perinteisesti laadittu siksi, että on uskottu voitavan ennakoida ja välttää erilaiset pulmat ja katkokset kuvaamalla kunkin vaiheen oletettu paras suoritustapa ja vaiheistamalla prosessi selkeästi etukäteen. Tämä ajatus on ollut vahva etenkin massatuotantomaisessa toimintatavassa, eikä tarve kuvata ja standardoida ole poistunut työstä. Työpaikoilla on kuitenkin tärkeää tunnistaa, millaisiin tilanteisiin standardit sopivat ja millaista toiminnan tasoa niillä pyritään kuvaamaan, ja milloin taas tarvitaan toisen tyyppisiä, joustavampia ja ketterämpiä toimintatapoja. Verkostomaisessa, usean toimijan työt yhdistävässä prosessissa keskeisemmäksi nousevat yleensä juuri keinot ratkaista ketterästi pulma- ja katkostilanteita. Toisin sanoen niitä ei pyritä välttämään ennakkosuunnittelulla, vaan jo lähtöoletuksena on, että pulma-kohtia esiintyy, jolloin tarvitaan ketteriä menettelytapoja tukemaan työryhmän yhteistä ongelmanratkaisua ja suunnittelutyötä.

Seuraavissa alaluvuissa pohdimme, mitä edellä kuvattu työn muutos, rajojen rikkoutuminen ja verkostomaisuus, tarkoittavat esimiestyön ja yhteisöllisyyden näkökulmasta. Tarkastelemme havaintojamme tutkimuskysymysten valossa.

## Miten esimiestyö ja johtaminen muuttuvat kun rajat rikkoutuvat?

Verkostomaisessa työssä sosiaalisen vuorovaikutuksen merkitys keskeisenä osana johtamista korostuu. Johtajuus hajautuu moninaisiksi johtajuuksiksi ja suhteiksi, jotka eivät verkoston laajuudesta riippuen pysähdy yksiköiden, työpaikkojen tai edes valtioiden rajoille. Vaikka verkostoissa työntekijällä on yhä edelleen yleensä vain yksi lähiesimies, voi hänen käytännön jokapäiväistä työtänsä ohjata tämän lisäksi lähes kuka tahansa, esimerkiksi muiden yksiköiden esimiehet tai omat kollegat.

Insinööritoimiston projektipäällikön ja suunnittelijan väliset roolit vaihtelivat projekteittain. Samoin ensiavussa käytännön toiminnan pyörittämisestä vastuussa olevan triage-hoitajan ja ”rivihoitajan” roolit vaihtelivat työvuoroittain. Käytännön toiminnan johtamista toteutettiin vuorovedoin siten, että yhdessä projektissa tai yhtenä päivänä ”alaisen” roolissa ollut henkilö oli toisessa projektissa tai toisena päivänä ”johtajana”.

Johtaminen ei ollut henkilöön sidottua vaan vaihtuvaa. Tällä tavalla järjestetty johtajuus koetaan arjen työtä tukevaksi. Toisaalta siihen saattaa sisältyä epäselvyyksiä esimerkiksi valtuuksista ja omien tehtävien rajoista.

Yksilöt johtavat osaltaan myös omaa työtään. Itsen johtamisen merkitystä oman työn ohjauksessa korostettiin erittäin paljon sekä insinööritoimistossa että ensiavussa. Itsen johtamisessa korostui oman työn koordinointi ja vastuunotto.

## Millaista johtamista ja esimiestyötä verkostomaisessa työssä tarvitaan?

Kun johtajuus on jaettua, on tärkeää sopia johtajuuteen liittyvistä tehtävistä, valtuuksista ja vastuista johtajuutta harjoittavien henkilöiden kesken. Rajoja rikkovassa työssä yksittäisen henkilön työpanosta johdetaan eri yksiköiden yhteistyönä. Yksiköillä voi olla hyvinkin erilaiset toimintakulttuurit ja tavat tehdä työtä. Johtamisesta saattaa tulla byrokraattista, jäykkää ja hidasta, mikäli johtamisvastuissa ei ole otettu huomioon sitä, mikä on paras tapa johtaa käytännön työtä toiminnan sujuvuuden kannalta. Työn sujuvoittamisen näkökulmasta on hyvä pyrkiä löytämään toimivampia, mahdollisesti kevyempiä tapoja johtaa tilanteissa, joissa toimintatavat ovat erilaisia.

Yksi sujuvien projektien ja työprosessien edellytys on se, että toimintaan jätetään riittävästi väljyyttä ja tilaa nopealle reagoinnille. Myös projektityön osittaminen entistä lyhempiin sykleihin voi vähentää moniprojektitympäristössä projektien päällekkäisyydestä aiheutuvaa "säätämistä". Liian tiukasti tehty etukäteissuunnittelu, jossa ei ole huomioitu muutosten, viivästysten ja muiden yllättävien tekijöiden mahdollisuutta, ei palvele kovin hyvin nykypäivän projekti- ja prosessimaailmaa.

Se, miten kurinalaista tai luotsaavaa johtamismallia johtajan tuli harjoittaa, vaihteli projekti- ja prosessikohtaisesti. Luottamus nousi esille yhtenä johtamisen ja yhteistoiminnan kulmakivenä ja sujuvan verkostotyön edellytyksenä. Käskyttävän johtamisen ja määrällävän vuorovaikutuksen aika on ohi. Tilalle ovat tulleet luottamus ja neuvottelut.

Virallisen esimiehen tehtävänä on toimia nykyisen tilanteen ja toiminnan muutoksen "analysoijana". Esimies ei ole se, jolla on valmiit vastaukset toiminnan haasteisiin ja joka on itse myös kyseisen työn paras asiantuntija: esimiehen tehtävänä on luoda toimintaedellytyksiä ja organisoida työryhmä kehittämään työtä yhteisesti. Johdon tehtävänä on päättää toiminnan suuntaviivoista ja katsoa ikään kuin lintuperspektiivistä verkostomaisen toiminnan mutkikasta kokonaisuutta. Kuitenkin varsinaiset työn tekemisen sujuvuutta lisäävät arjen innovaatiot ja uudet toimintatavat syntyvät työryhmän



kehittämistyön tuloksena – arki ei sujuvoin sääntöjä lisäämällä ja kirkastamalla tai strategisia ajatuksia jalkauttamalla. Strategia on suuntaviiva, jolle työryhmät yhteisesti työtä kehittäen luovat sisällön.

## Miten esimiestyötä ja johtamista pitää kehittää, jotta ne soveltuvat rajoja rikkovaan työhön?

Monissa oppaissa korostetaan johtamisen muutoksen tarvetta ja tuodaan esille sitä, millainen esimerkiksi hyvän esimiehen tai johtajan tulisi olla. Usein nämä ohjeet jäävät kuitenkin erilaisten ”hyvän tyyppin ominaisuudet –listojen” kaltaisiksi. Johtaminen on kuitenkin itsessään työtoimintaa, joka taas kohdistuu johonkin toiseen toimintaan – esimerkiksi ensiavun hektiseen arkeen ja hoitoryhmien työhön tai matriisiorganisaation yksiköihin ja niiden projekteihin. Jos johdettava toiminta muuttuu, on johtamisenkin totuttuja tapoja pohdittava uudesta näkökulmasta.

Monet organisaatioissa yhä vallalla olevat johtamisen käytänteet ja järjestelmät ovat peräisin pitkältä massatuotannon aikakaudelta. Niissä on näin ollen oma, kyseistä toimintamallia tukeva logiikkansa, joka soveltuu vaihtelevassa määrin verkostomaisen, yhteiseen kehittelyyn nojaavan ja rajoja rikkovan työn johtamiseen. Saatetaan tarvita esimerkiksi seurannan ja tuloksellisuuden mittareiden kyseenalaistamista ja kriittistä uudelleentarkastelua: Jos esimerkiksi työn tekeminen ja kehittäminen vaatii tiimityötä, missä määrin on mielekäästä ja mahdollista seurata pääasiassa yksilön työn tuloksellisuutta? Tai miten yksilötason mittaritietoja pitäisi osata tulkita ja käyttää toiminnan kehittämisen tukena? Tarvitaan kykyä hahmottaa johtamisen kohde systeemisellä toiminnan kokonaisuutena. Toiminnan näkökulma yhdistää usein erillisinä tarkastellut johtamisen osa-alueet, kuten hallinnollisen strategian, toimintaperiaatteet ja mittamisen sekä työn hyveet. Hyveitä tarkastelimme yhteisten arvojen ja ideaalien sekä akuuttityöhön soveltuvan persoonallisuuden kautta.

## Miten ja millaista yhteisöllisyyttä syntyy ja kehittyy rajoja rikkovassa työssä?

Tutkimuksemme pohjalta esitämme, että rajoja rikkovassa työssä yhteisöllisyys kumpusi varsin perinteisten yhteisöllisyyden elementtien pohjalta. Yhteinen tavoite, kohtaaminen ja fyysinen läheisyys nousivat molemmissa tutkimuskohteissamme keskeisimmiksi yhteenkuuluvuuden tunnetta luoviksi tekijöiksi.

Yhteinen tekeminen, yhteiset päämäärät ja haasteet loivat ”meitä”. Kun jokainen ponnistelee yhteisen päämäärän hyväksi, hoitaa oman osansa kokonaisuudesta omalla

ammattitaidollaan, onpa kyseessä putkiremontin suunnittelu tai potilaan hoitaminen, koetaan tämä monesti yhteisöllisyyttä luovana. Tarvitaan kuitenkin lisäksi esimerkiksi yhteisiä tiloja, joissa voi kohdata ja tutustua.

Ketjumaisessa tai projektityössä yhteisöllisyys voi kuitenkin olla luonteeltaan toisen tyyppistä kuin perinteisessä kiinteärajaisessa yhteisössä. Yhteisöllisyys on kenties huokoisempaa rihmastoyhteisöllisyyttä tai yksilöllisiä työyhteisökudelmia. Rakenteiden sijaan "meitä" muodostaa todennäköisesti aikaisempaa useammin yhteinen prosessi tai aktiiviset yksilöt. Omien yhteisöjen muodostaminen on enemmän yksilöiden itsensä vastuulla.

Yhteisöjen moneus voi olla vapauttavaa, tuoda raikkautta, uusia virkistäviä kohtaamisia. Tarvitaan kuitenkin hieman tilaa ja aikaa, että näistä kohtaamisista muodostuu "me".

## Millaisia virallisia ja epävirallisia osallistumisen käytäntöjä erilaiset alaryhmät kehittelevät ja hyödyntävät?

Jos oma työyhteisö ei rakennu kiinteiden hallinnollisten rajojen, vaan ennemminkin muuttuvien prosesseiden ja oman aktiivisuuden pohjalta, muuntuu työntekijöiden sosiaalinen todellisuus monella tapaa. Perinteinen yhteisöllisyys murenee ja lohkoutuu. Työntekijöillä on kenties enemmän paikkoja omalle osallisuudelle, mutta toisaalta ei välttämättä omaa kiinteää, tuttua selvärajaista työyhteisöä. Esimerkiksi insinööritöimistössä moni katsoi kuuluvansa yhden tiiviin työyhteisön sijaan useaan työyhteisöön samanaikaisesti. Näitä yhteisöjä muodostui esimerkiksi eri projekteissa ja päivittäisissä kohtaamisissa työpaikalla.

Ensiavussa viralliset koulutukset ja oppimistilaisuudet täydentyivät ammattiryhmien keskinäisellä tai sisäisellä epävirallisella oppimisella. Lääkärit saattoivat ottaa hoitajat tai hoitoryhmän erityisoppiinsa. Hoitajat puolestaan opastivat lääkäreitä ensiavun toimintatapoihin. Triage-hoitajien ja ylipäänsä hoitajien ammattikulttuuriin sisältyi vahva oletus siitä, että hoitajien monipuolinen tehtäväkuva auttoi heitä samastumaan toinen toistensa rooleihin.

Projekti- ja ketjumaisessa työssä itse kullekin voikin muodostua oma työyhteisöjen kudelman, josta osa voi pohjautua hallinnollisiin rajoihin, osa olla hyvinkin epävirallisia verkostosuhteita ja rakentua esimerkiksi yhteisen kahvihetken tai ammattikulttuurin pohjalta, osa kudelman taas muotoutuu työn tekemisen, yhteisen tavoitteen tai haasteen kautta. Jos kiinteiden hallinnollisten rajojen merkitys työyhteisöjen määrittäjänä pienenee, kasvaa työntekijän oma rooli verkostojen, oman osallisuuden ja yhteisöjen luojana.

## Miten yhteisöllisyyttä voidaan tukea rajoja rikkovassa työssä?

Toimivat yhteisölliset suhteet tukevat työntekijöiden hyvinvointia ja jaksamista (esim. Oksanen ym. 2008), joten yhteisen rakentumista kannattaa vahvistaa työpaikoilla. Yhteinen kasvokkain tapaaminen, yhdessä työskentely tovin samassa tilassa tai pieni tutustumisjakso luovat pohjaa yhteiselle, vaikka jatkossa välimatka olisi pitkäkin. Kasvokkain kohtaamiset tutustuttavat ja luovat ”meitä”.

Lisäksi yhteisen rakentumista tukee se, että jokainen ymmärtää oman, mutta myös muiden työpanoksen merkityksen osana laajempaa työprosessia. Siten yhteisöllisyyttä voidaan tukea huolehtimalla siitä, että eri toimijat hahmottavat riittävän hyvin oman työnsä osana laajempaa kokonaisuutta, jolloin työn tavoite rakentuu yhteiseksi. Verkostomaisessa työssä tulee antaa tilaa myös ihmisten itsensä epävirallisesti rakentamille linkityksille, käytännöille ja kontakteille, koska ne ovat usein varsin hyödyllisiä.

## Tilanteista joustavuutta

Tutkimuksemme tulosten pohjalta voimme todeta, että verkostomaisessa projektityössä ja työprosesseissa työn hallinta edellyttää tilanteista joustavuutta. Sitä voidaan ohjata tiettyyn rajaan asti etukäteissuunnittelulla ja erilaisilla oheistuksilla, mutta reagoinnin merkitys korostuu. Verkostomainen työ vaatii kykyä sovittaa yhteen eri tahojen toimintatapoja, aikatauluja ja intressejä ja huomioida toimintaympäristön merkitys.

Käytäntöjen kehittämisen pohjaksi tarvitaan yhteinen ajatus siitä, millaista toimintamallia organisaatiossa ylipäätään tavoitellaan – millaista tuotetta tai palvelua ollaan tuottamassa ja minkälaisiin asiakastarpeisiin vastaamassa. Lisäksi on pohdittava sitä, mitä mahdollisuuksia ja haasteita asiakastarpeiden ja toimintaympäristön muutos tuo organisaation toimintaan ja miten ne konkreettisesti näkyvät työn arjessa. Toimintamallin kiteytyksen pohjalta voidaan miettiä projektien ja prosessien kriittisiä pisteitä ja niissä tarvittavaa tukea ja osaamista.

Hankkeen muissa julkaisuissa (nettisivut ja tietolehtiset) olemme antaneet suosituksia sujuvan projektityön ja yhteispäivystyksen toiminnan kehittämiseen (ks. [www.ttl.fi/rajojarikkovatyo](http://www.ttl.fi/rajojarikkovatyo)). Olemme laatineet kriittisten pisteiden arviointilistan (liite 1.), jonka avulla voidaan havaintojemme mukaan arvioida monen tyyppisiä projekteja ja prosesseja. Omassa tutkimuksessamme se soveltuu sekä insinööritoimiston suunnitteluprojektien että yhteispäivystyksen työprosessien arviointiin.

*Minna Janhonen, Minna Toivanen, Kaisa Eskelinen, Heli Heikkilä ja Anu Järvensivu*

## LÄHTEET

Ahola, K. (2006). Työyhteisön toimintaedellytysten arviointi. Teoksessa Ahola, K, Kivistö, S. & Vartia, M. (toim.) *Työterveyspsykologia*. Työterveyslaitos, Helsinki.

Aro, J. (2011). Yhteisöllisyys ja sosiaalinen side. Teoksessa Kangaspunta, Seppo (toim.) *Yksilöllinen yhteisöllisyys. Avaimia yhteisöllisyyden muutoksen ymmärtämiseen* (s. 35–60). Tampere University Press, Tampere.

Bryant, A. & Kazan, A. (2013). *Self Leadership: How to become a more successful, efficient, and effective leader from the inside out*. McGrawHill, New York.

Crevani, L., Lindgren, M. & Packendorff, J. (2010). Leadership, not leaders: On the study of leadership as practices and interactions. *Scandinavian Journal of Management*, 26, 77–86.

Diefenbach, T. & Sillince, J.A.A. (2011). Formal and informal hierarchy in different types of organization. *Organization Studies* 32, 1515–1537.

Engeström, Y. (2008). *From teams to knots: Activity-theoretical studies of collaboration and learning at work*. Cambridge University Press, Cambridge.

Furtner, M.R., Baldegger, U. & Rauthmann, J.F. (2013). Leading yourself and leading others: Linking self-leadership to transformational, transactional, and laissez-faire leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 22 (4), 436–449.

Hannula, A. (2009). Vapauttavat yhteisölliset käytännöt: Pula!-ooppera ja Camera Obscura -hanke. Teoksessa Frilander, Karin & Vanhalakka-Ruoho, Marjatta (toim.), *Yhteisöllisyys liikkeessä* (s. 353–374). Aikuiskasvatuksen 48.vuosikirja Kansanvalistusseura ja Aikuiskasvatuksen Tutkimusseura.

Hernes, T. (2004). Studying composite boundaries: A framework of analysis. *Human Relations*, 57(1), 9–29.

Hirkman, P., Nyman, J.H. & Karsten, H. (2013). Kankea, kankeampi, projekti? Projektit ja joustavan johtajuuden puitteet. Teoksessa: Ansio, H. & Hirkman, P. (toim.). *Työ ja johtajuus liminaaltilassa*. Tekesin raportti 6/2013, Helsinki.

Janhonen, M. (2010). *Tiedon jakaminen tiimityössä*. Työ ja ihminen, Tutkimusraportti 39. Työterveyslaitos, Helsinki.

Julkunen, R. (2008). *Uuden työn paradoksit. Keskusteluja 2000-luvun työprosess(e)ista*. Vastapaino, Tampere.

Kangaspunta, S., Aro, J. & Saastamoinen, M. (2011). Epilogi: Yhteisyyden jatkumo. Teoksessa Kangaspunta, S. (toim.), *Yksilöllinen yhteisöllisyys*. Avaimia yhteisöllisyyden muutoksen ymmärtämiseen (s. 245–266). Tampere University Press, Tampere.

Kapucu, N. (2006). Interagency Communication Networks During Emergencies: Boundary Spanners in Multiagency Coordination. *The American Review of Public Administration*, 36, 207–225.

Kerosuo, H., Mäki, T. & Korpela, J. (2013). Knotworking – A novel BIM-based collaboration practice in building design projects. *Proceedings of the 5th International Conference on Construction Engineering and Project Management, Orange County, California <http://www.iccepm-2013.org> 9–11, January, 2013*.

Kerosuo, H. (2014). Kollektiivinen muutostoimijuus – esimerkkinä solmutyöskentely rakennusalan kehittämishankkeessa. *Aikuiskasvatus* 3/2014.

Koivumäki, J. (2008). *Työyhteisöjen sosiaalinen pääoma. Tutkimus luottamuksen ja yhteisöllisyyden rakentumisesta ja merkityksestä muuttuvissa valtion asiantuntijaorganisaatioissa*. Akateeminen väitöskirja. Sosiologian ja sosiaalipsykologian laitos, Tampereen yliopisto.

Kovanen, A. (2012) Vastuuhoitajan osaamisen tunnistaminen Keski-Suomen Keskussairaalan yhteispäivystyksessä. Teoksessa: K. Collin, S. Paloniemi & S. Herranen (toim.) *Yhteistyö ja moniammatillisuus akuuttihoitossa. Ryhmätoiminnan ja moniammatillisen yhteistyön kehittäminen sairaalan päivystysalueella* (s. 44–53). Jyväskylä University Printing House, Jyväskylä.

Lehtonen, T., Tuomivaara, S., Rantala, V., Känsälä, M., Mäkilä, T., Jokela, T., Könnölä, K., Kaisti, M., Suomi, S., Isomäki M. & Ylitolva, M. (2014). *Sulautettujen järjestelmien ketterä käsikirja*. Turun yliopisto, Työterveyslaitos, Tekes.

Mamia, T. (2007). Johdanto: yhteiskunnan ja työn organisoinnin muutoksesta ja niiden tutkimisesta. Teoksessa Mamia, T. & Melin, H. (toim.) *Tietoyhteiskunta ja työorganisaatioiden muutos*. Työsuojelurahasto, Helsinki.

Manz, C.C. & Sims, H.P. (1993). *Business without bosses: How self-managing teams are buiding highperforming companies*. Wiley, New York.

- Mohrman, S.A., Cohen, S.G. & Mohrman, A.M.jr. (1995). *Designing team-based organizations: New forms for knowledge work*. Jossey-Bass, San Francisco.
- Oksanen, T., Kouvonon, A., Kivimäki, M., Pentti, J., Virtanen, M., Linna, A. & Vahtera, J. (2008). Social capital at work as a predictor of employee health: Multilevel evidence from work units in Finland. *Social Science & Medicine*, 66, 637–649.
- Pahkin, K., Kuronen-Mattila, T., Mäki, E., Seppänen, A. & Järvenpää, E. (2011). *Asiantuntijatyö turvallisuuskriittisessä ympäristössä. SafeExpertNet 2007–2010*. Työympäristötutkimuksen raporttisarja 57, Työterveyslaitos, Helsinki.
- Pearce, C.L., Conger, J.A. & Locke, E.A. (2008). Shared leadership theory. *The Leadership Quarterly*, 19, 622–628.
- Pearce, C.L., Manz, C.C. & Sims, H.R. (2009). Where do we go from here? Is shared leadership the key to team success? *Organizational Dynamics* 38 (3), 234–238.
- Pessi, A.B. & Seppänen, M. (2011). Yhteisöllisyys. Teoksessa Saari, J. (toim.). *Hyvinvointi. Suomalaisen yhteiskunnan perusta* (s. 288–313). Gaudeamus, Helsinki.
- Raelin, J. (2011). The end of managerial control. *Group & Organization Management*, April 2011, 36: 135–160.
- Rubery, J., Earnshaw, J., Marchington, M., Cooke, F.L. & Vincent, S. (2002). Changing Organizational Forms and the Employment Relationship. *Journal of Management Studies*, 39, 5, 645–672.
- Saastamoinen, M. (2011) Intensiivistyvä yksilöllistyminen ja sosiaalisuuden muuttuvat muodot. Teoksessa Kangaspunta, S. (toim.) *Yksilöllinen yhteisöllisyys. Avaimia yhteisöllisyyden muutoksen ymmärtämiseen*. Tampere: Tampere University Press.
- Saastamoinen, M. (2009). Aikalaiskeskustelua yhteisöllisyydestä. Teoksessa Frilander, K. & Vanhalakka-Ruoho, M. (toim.) *Yhteisöllisyys liikkeessä*. Aikuiskasvatuksen 48.vuosikirja. Kansanvalistusseura ja Aikuiskasvatuksen Tutkimusseura.
- Schaupp, M., Koli, A., Kurki A-L. & Ala-Laurinaho, A. (2013). *Yhteinen muutos. Työhyvinvointia työtä kehittämällä*. Työterveyslaitos, Helsinki.
- Scott, J. (2001). *Social network analysis: A handbook (2nd ed.)* Sage, Newbury Park, CA.

Seppänen, L., Heikkilä, H., Kira, M., Lallimo, J., Ruotsala, R., Schaupp, M., Toiviainen, H., Uusitalo, H. & Ala-Laurinaho A. (2014). *Palveluverkostojen muuttuvat toimintakonseptit. Asiakasymmärrys, välineet ja työhyvinvointi verkostoyhteisössä*. Työterveyslaitos, Tietoa työstä -julkaisusarja. Juvenes Print, Tampere.

Stewart, G.L., Courtright, S.H. and Manz, C.C. (2011). Self-leadership: A Multilevel review. *Journal of Management*, 37, 185–222.

Sutela, H. & Lehto, A-M. (2014). *Työolojen muutokset 1977–2013*. Tilastokeskus, Helsinki.

Toivanen, M., Janhonen, M., Järvensivu, A. ja Vesa, S. (2014). Rajoja rikkovaa työtä: kun tehdään yhteistyötä yli hallinnollisten rajojen. *Hallinnon tutkimus*, 33 (3), 271–278.

*Työ ja terveys Suomessa 2012*. Seurantatietoa työoloista ja työhyvinvoinnista. Työterveyslaitos, Helsinki.

Vartia, M. (2006). Sosiaaliset suhteet ja vuorovaikutus työyhteisössä: Yhteisöllinen kanssakäyminen. Teoksessa Ahola, K., Kivistö, S. & Vartia, M. (toim.) *Työterveyspsykologia* (s.56–58). Työterveyslaitos, Helsinki.

Victor, B. & Boynton, A.C. (1998). *Invented here. Maximizing Your Organization's Internal Growth and Profitability*. Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts.

Virkkunen, J. & Ahonen, H. (2007). *Oppiminen muutoksessa. Uusi väline työyhteisön oppimiskäytäntöjen uudistamisessa*. Infor Oy, Vantaa.

Wittel, A. (2001). Toward a Network Sociality. *Theory, Culture and Society*, 18, 6, 51–76.

## ABSTRACT

Many different boundaries are broken in today's work life; in organizations these may be both internal and external, and structural and functional. It is impossible to tell from an organization's official structure what kind of management and supervisory work really goes on in everyday operations, or what types of communities are formed within the organization. The way in which work is carried out is more variable than it used to be. For example, projects and processes are staffed on the basis of competence and availability rather than on belonging to a specific unit.

The aim of the *Boundary-breaking work* project was to find different operating models and practices for workplaces when work is done in network-like projects and processes. Our research has investigated the kinds of challenges and opportunities that fragmentation on the one hand, and external networking on the other, create for the everyday work of supervisors and the management that supports this. We have also examined the prerequisites for communality of the work units, as well as of the networks in which the work takes place.

The target organizations of our research are from two different sectors. One is an engineering firm in the construction sector, and the other an emergency department in the health care sector. In the engineering firm, we have examined the outcome of our research, i.e. better operational preconditions with the aid of factors pertaining to fluent project work, and in the emergency department, by specifying how human contact in work processes promotes the fluency of patient processes.

Although the operational environments of our targets at first seemed very different, they actually had a surprising amount of similarities. At both places, work was guided by predefined standards, and its fluency was hampered by inadequate source information. Difficult cases had been encountered in both the engineering firm and the emergency department, i.e. situations in which there was no one right way of moving the project or process forward. The fluency of both target workplaces' operations was affected by the fact that forecasting was difficult.

A common work life problem can be seen in both our target workplaces: how to apply customary methods of managing and of making work fluent to network-like work. According to our study, merely increasing standards and instructions does not help. Projects and processes must be ready to change direction and reschedule. In addition, work targets – such as problems in renovation projects or the effect of one person's many simultaneous illnesses – are complicated and cannot be handled by one expert alone. The completion of work tasks requires fluent, diversified co-operation.



## LIITE 1.

Pohtimalla omia projekteja ja prosesseja esimerkiksi listalla esitettyjen kysymysten valossa on mahdollista hahmottaa toiminnan pulmakohтия ja edetä kohti työn kehittämistä kokonaisvaltaisesta näkökulmasta. Tällöin pohdinnan kohteeksi nousevat laajemminkin mitä, miksi, mihin suuntaan ja millä tavalla asioita pitää kehittää, jotta toiminnasta saadaan sujuvampaa.

### **Kuinka työ sujuu projektien tai prosessin läpiviennin kriittisissä pisteissä:**

Onko projektit/prosessit suunniteltu hyvin?

Onko projekteissa/prosesseissa sopivasti henkilöstöä suhteessa työtehtäviin?

Ovatko työnjako ja vastuut selkeitä?

Onko projektit/prosessit johdettu hyvin?

Onko henkilöstöllä riittävät mahdollisuudet osallistua päätöksentekoon?

Kulkeeko tieto projektien/prosessin sisällä hyvin?

Onko varauduttu muutoksiin ja yllätyksiin?

Onnistuuko eri projektien/prosessien yhteensovittaminen?

### **Annetaanko projektityölle/hoitotyölle riittävästi tukea?**

Tukevatko projektiryhmän jäsenet/ensiavun työntekijät toistensa työtä?

Ovatko projektiryhmän jäsenet/ensiavun työntekijät hyvin selvillä koko projektin/koko ensiavun tehtävistä ja tavoitteista?

Käydäänkö projektin/hoitoprosessin onnistuneisuutta läpi projektiryhmässä / prosessiin osallistuvien tahojen kesken?

Onko työpaikalla käytössä sopivia projektinhallinnan / hoitoprosessia tukevia välineitä tai järjestelmiä?

Tukevatko organisaation toimintatavat projektien/hoitoprosessien läpivientiä?

### **Onko osaaminen kunnossa?**

Onko projektihenkilöstön/hoitohenkilöstön ammatillinen osaaminen ajantasaista?

Onko henkilöstöllä riittävät valmiudet ohjata ja suunnitella omaa työtään?

Opitaanko virheistä?

Jaetaanko onnistumiset muille?

## LIITE 2. BLOGIKIRJOITUKSIA

maanantai 25. marraskuuta 2013

### Inhimillinen tekijä

Elämme keskellä verkostoitumisbuumia. Monille yrityksille verkostoituminen on toiminnan elinehto: yhä harvemmin kokonainen tuote syntyy samojen seinien sisällä.

Yritysten välisen verkostoitumisen etuja ovat toiminnan tehokkuus ja joustavuus. Firma Y voi johtaa projektia Suomessa, mutta varsinainen toteutus tehdään virolaisessa firmassa. Tuotannon tavoin myös asiantuntijuus verkottuu. Projektina toteutettava hanke voi tarvita monipuolista osaamista, jota saadaan sujuvimmin eri tahojen yhteistyönä. Syntyy ketjutettua asiantuntijuutta, jonka lopputulos on enemmän kuin osiensa summa.

Parhaimmillaan verkostoyhteistyö synnyttää uutta ja hyvää – parempaa kuin yksin nyhjäty. Mutta miten?



Vaikka verkostoon olisi koottuna miten hyvät tyypit, menetelmät tai tuotteen osat hyvänsä, kokonaisuuden aikaansaaminen vaatii hallittua johtamista. Ratkaisu sisältää myös pulman: miten johtaa verkostoa, joka voi koostua eri organisaatioiden ja ammattien edustajista, eri tavalla projektiin suhtautuvista, kiireisistä ihmisistä ja tiedostavista asiantuntijoista? Kuka johtaa, ketä ja miten?

On visioitu, että tulevaisuudessa verkostotyö muuttuu yhä virtuaalisemmaksi. Hurrjimmista kuvitelmissa on esitetty, että projektipalavereissa eivät kohtaakaan ihmiset, vaan heidän virtuaaliedustajansa, avattaret.

Kuitenkin jo lievempi virtuaalinen yhteistyö aiheuttaa päänvaivaa. Minulle projektipääällikkönä hankaluuksia aiheuttaa jo se, että projektimme jäsenet ovat ympäri Suomea. Yksi yhteisten projektien tärkeimmistä rakennusaineista on luottamus, jota on lähes mahdoton synnyttää virtuaalisessa kanssakäymisessä. Ilmeet, eleet ja tunnelmat eivät välity videoneuvottelun kautta, saati sähköpostitse. Enemmän tulee väärinymmärryksiä.

Tarvitsemme kasvokkaista vuorovaikutusta, tuttuuden tunnetta ja hyväksytyksi tuleamista, jotta voimme rakentaa luottamusta. Uskon, että virtuaalinen verkostoituminen kohtaa rajansa, ja se raja on ihmisen perustarpeissa.

Minna Janhonen

tiistai 17. joulukuuta 2013

## Rajat ja vapaus

Ihminen tarvitsee sekä rajoja että vapautta voidakseen hyvin. Työelämässä sopiva sekoitussuhde koostuu yhteisöön kuulumisen tunteesta ja siitä, että joku on kiinnostunut työn tuloksesta ja tukee tarvittaessa. Lisäksi on hyvä, jos kukaan ei valvo selän takana tai puutu liikaa työn yksityiskohtiin.



Miten rajojen ja vapauden yhtälö toteutuu nykytyöelämässä? Projektimaisuus, eripituiset ja erilaiset työsuhteet, moniammatillisuus ja organisaatorajat ylittävä yhteistyö ovat tyypillisiä, kuten myös se, että työtä tehdään ja sitä seurataan tietojärjestelmien kautta.

Organisaatorajat ylittävässä, projektimaisessa työssä yksilön kotipesä on paitsi oma yksikkö tai tiimi, myös laajempi ryhmä, jolla on yhteinen työn kohde. Tuo laajempi ryhmä voi koostua eri alan ammattilaisista tai kumppaniorganisaation työntekijöistä, joilla on omat esimiehensä ja sääntönsä. Yhteinen tavoite rajaa työtä ja synnyttää yhteenkuuluvuuden tunteen.

Työssäni tutkijana projektimaailma on käynyt hyvin tutuksi, ja se tuntuu luontevalta työnteon muodolta. Ammatissani tarvitaan sekä hiljaista yksin työskentelyä että tutkijaryhmän säännöllistä kokoontumista. Tutkijan työ on itsenäistä, mutta oman työn yhteys muiden työhön tekee siitä erityisen antoisaa.

Vapaus työssä liittyy taitoon johtaa itseään. Vapaus kasvaa, kun hallitsee työnsä hyvin. Työnhallinta kehittyy työuran myötä vähitellen. Mutta vapaus toteutuu tietyissä työnantajan määrittämässä rajoissa. Organisaatiot tarvitsevat tietoa monimutkaisen kokonaisuuden toiminnasta esimerkiksi mittaamalla työtä erilaisilla tietojärjestelmillä. Säännöt pitävät monimutkaista kokonaisuutta kasassa.

Sekä vapautta että valvontaa tarvitaan oikein annosteltuna. Kun työn yhteinen tavoite on kaikille selvä, vapauden ja rajojen sekoitussuhde toimii.

Kaisa Eskelinen

tiistai 7. tammikuuta 2014

## Rajanylittäjiä

Istuin aamulla junassa kristallipallo repussa. Pallo tulisi olemaan älypuhelimien ohella ainoa työvälineeni tänään. Olin matkalla pitämään esitelmää tulevaisuuden työstä. Pallolla halusin muistuttaa kuulijoita tulevaisuuden ennakkointiin liittyvistä epävarmuustekijöistä.



Katselin, miten kanssamatkustajat yksi toisensa jälkeen nostivat läppärit syliinsä. Mietin, millaisia reaktioita heräisi, jos ottaisin palloni esiin ja alkaisin tuijottaa sitä, kuten toiset tuijottivat mustia ruutuja. Minua pidettäisiin todennäköisesti jonkinlaisen rajan ylittäneenä. Sumuinen kristalli ei käy katu-uskottavasta käyttöliittymästä.

Työtä tehdään usein koneella, ja ihmisen ja koneen välinen suhde on kiinnostanut työn tutkijoita aina. Suhdetta on pohdittu esimerkiksi sidoksellisuuden näkökulmasta.

Erityisesti teollinen liukuhihnatyö sitoo ihmisen tiiviisti koneeseen. Kone taas sitoo ihmisen paikoilleen ja määrää työasennon ja työnteon rytmin. On pakko pysyä vauhdissa mukana ja siedettävä huonoja työasentoja. Tällainen riippuvuus on todettu monin tavoin kuormittavaksi ja stressaavaksi, ja sidoksisuutta on pyritty vähentämään erilaisin toimin 1970-luvulta lähtien.

Liukuhihnat ovat harvinaisia työssä, jossa yhä useammin rikotaan organisatorisia ja yhteisöjen välisiä rajoja. Koneen ja ihmisen välinen side ei ole kuitenkaan kadonnut, päinvastoin. Jos kone ennen satoi ihmisen tiettyyn paikkaan, nyt ihminen kantaa konetta mukanaan paikasta toiseen. Samalla ihminen raahaa mukanaan työtä, huonoja työasentoja ja työstressiä monenlaisten rajojen yli.

Kone määrittää edelleen myös työn rytmiä. Viestit kollegoilta, yhteistyökumppaneilta ja asiakkailta välittyvät koneiden kautta. Odotuksena on nopea reagointi sähköiseen impulssiin, mikä tarkoittaa yleensä uuden viestin lähettämistä takaisin tai eteenpäin. Aikarajat ylittyvät, koska koneet mahdollistavat sen.

Jos olisin 1970-luvun liukuhihnatyöntekijä, mitä ajattelisin vuoden 2014 junamatkustajista? Taitaisin pitää heitä aika outoina. He kantavat vapaaehtoisesti työkonetta mukanaan. Eivät malta jättää sitä edes illan tullen laukkuun, koska koneella voi olla tärkeää viestittävää. He jähmettyvät yksikseen paikoilleen tuntikausiksi, vaikka ei olisi pakko. He tuijottavat mustia ruutuja ja ajattelevat näkevänsä siellä koko maailman ja kaiken tiedon.

Eroaisinko minä kristallipalloineni tuon 1970-luvun työläisen mielestä jollain tapaa muista matkustajista?

Anu Järvensivu



maanantai 27. tammikuuta 2014

## Rohkeasti verkot vesiin!

Tutkijantyössäni verkosto on paitsi tutkimuksen kohde myös keino tehdä tutkimusta. Tutkijoiden ja laitosten verkostoituminen on jopa ulkopuolelta tuleva vaade. Rahoittajilta helittää helpommin euroja hankkeille, joissa häärää useamman organisaation tutkijoita ja kehittäjiä.

Ajoittain tuntuu, että verkostoissa kuluu turhauttavan paljon aikaa keskinäiseen hallintoon. Pitkiä, tulokseltaan monesti epämääräisiä keskusteluja saadaan käytyä myös siitä, mitä jokin teoreettinen käsite tarkoittaa ja miten se pitäisi yhteisessä tutkimuksessa määritellä.

Mutta verkosto myös rikastuttaa. Se haastaa perustelemaan omia lähtöoletuksia, tarjoaa kutkuttavia mahdollisuuksia oivaltaa uutta – ja tietysti monenmoisia tyyppejä työn arkea ilostuttamaan.



Vaan täytyy kai työelämän verkostoille muukin tarve olla kuin täyttää oppimis- ja kaveeraamistarpeita?

Totta vie. Kehitys on esimerkiksi monilla asiantuntija-aloilla johtanut siihen, että työtehtävät ovat pitkälle eriytyneitä ja osaaminen syvää, tiettyyn aiheeseen erikoistunutta. Jos tällainen asiantuntija olisi kalastaja, hän olisi epäilemättä onkija tai pilkkihaalariin sonnustautuva yhden, vaikkakin huikean hyvän, vavan haltija.

Työelämä ilmiöineen taas on kuin savipohjainen rantavesi myrskyn jälkeen: peijakkaan sekava eikä pohjaa näy. Lähde siinä sitten arpomaan onkipaikkaa ja oikeaa varustusta. Yksinäsi.

Tällaisessa tilanteessa näkyy verkostojen vahvuus: kun ratkaistavat kysymykset ovat laajoja ja mutkikkaita, tarvitaan isompi poppoo saalista hakemaan. Monialaisen ja -organisatorisen yhteistyön tuottama saalis on parhaimmillaan lihavampi ja monimuotoisempi kuin mitä kukaan olisi yksinään saanut kiskottua paattiin. Osaamisia kannattaa yhdistää.

Verkostoa pitää kuitenkin muistaa huoltaa: Onko verkkoa paikkailtava, jottei kala karkaa harsuuntuneesta satimesta? Onko silmäkoko tavoitteeseen nähden passeli? Joskus on oltava myös rohkeutta toimia yksinäisenä onkijana, ketterästi ja nopeasti. Ei ole aikaa odottaa verkon virittämistä. Uuden saaliin voi sitten kiikuttaa verkoston jatkotyöstettäväksi.

Verkosto ei saakaan olla itsetarkoitus – verkottumista verkottumisen vuoksi. On osattava ja uskallettava valita välineet kulloisenkin saalistoiveen mukaan.

Heli Heikkilä

tiistai 18. helmikuuta 2014

## Työn vapaasti valitut rajat?

Työ läpäisee kodin rajan helposti, mikä voi olla sekä myönteistä että kielteistä. Onko kyse vapaasta valinnasta vai vapaa-ajasta väkisin viedystä ajasta ja energiasta?

Vapaata valintaa ja väkisin vietyä on joskus vaikea erottaa toisistaan. Töitä tehdään vapaalla usein sen vuoksi, että halutaan hoitaa työt hyvin, ollaan velvollisuudentuntoisia ja vastuullisia. Ollaan vastuussa kollegoille, asiakkaille, työlle tai itselle.

Tästä syystä työpäivän ulottumista kodin piiriin pidetäänkin usein henkilökohtaisena asiana, vaikka toisinaan syyt löytyvät työpaikkatasolta, kuten liiallisesta työmäärästä tai laajemmin työelämän tihentymisestä ja tehostamispyrkimyksistä.

Monia työn rajoja ja niiden ylityksiä on hyvä ihmetellä aika ajoin vapaan valinnan ja välttämättömyyden näkökulmasta. Miten työni sisällölliset rajat asettuvat? Mihin lähden mukaan? Mitä vaadin ja mihin suostun? Mitä tavoittelen? Keiden kanssa teen yhteistyötä ja keiden kanssa en?



Joissain kohti voin oikeasti itse määrittää rajani, mutta toisinaan rajojen paikan ja vahvuuden syyt löytyvät jostain ihan muualta. Välillä muutoksia kannattaa hakea itsestä ja omasta toiminnasta, mutta joskus on paikallaan katsoa rakenteita, järjestelmiä ja totuttuja toimintatapoja, jotka houkuttelevat ja viekoittelevat toimimaan tietyllä tapaa. Miten vapaa se oma halu lopulta onkaan?

Kun puhutaan vapaasta valinnasta, unohdetaan helposti se, millaiselta pohjalta ja millaisissa olosuhteissa valintoja tehdään. Valinnat ovat usein sidoksissa moniin tekijöihin, joihin ei itse voi suoranaisesti vaikuttaa. Valinta-avaruus on laaja mutta rajattu. Joskus tosin näemme sen rajatumpana kuin se todellisuudessa onkaan.

Mikä on mahdollista tässä työssä, tässä hetkessä, tässä tilanteessa, tässä ajassa, tässä kulttuurissa ja tällaisena kuin olen? Valinta-avaruuteni on ainakin jossain määrin eri kuin sinulla. Avaruuteni rajoja voisin vielä laajentaa.

Minna Toivanen

tiistai 11. maaliskuuta 2014

## Miten rakentaa luottamusta virtuaalisesti?

Vaikka mahdollisuudet virtuaaliseen kanssakäymiseen lisääntyvät koko ajan, kasvokkainen vuorovaikutus ei ole menettänyt merkitystään. Mieluummin siis tavattaisiin ja juteltaisiin kuin viestiteltäisiin, sillä virtuaalisiin kohtaamisiin sisältyy suurempi väärinymmärryksen vaara, eikä luottamus synny samalla tavoin. Meidän on kuitenkin opittava rakentamaan luottamusta myös ei-kasvokkaisessa viestinnässä.

Sanojen ohella ilmeet, eleet ja tunteet ovat tärkeitä, kun viestimme. Sanojen merkitys tekoina korostuu sähköisessä viestinnässä, kun sanaton viestintä ei ole mahdollista. Sanattomat viestit pitää siis pukea sanoiksi.



Miia Kosonen kirjoitti taannoin [kiinnostavan jutun](#) siitä, miten luottamusta rakennetaan nettiväen kesken. Hän nosti esille kaksi epävirallista tapaa edistää luottamusta: epämuodollisen jutustelun ja innostuksen osoittamisen.

Asiapitoisen viestin sisään kannattaa upottaa luottamuksen rakentumista edistäviä lausahduksia, esimerkiksi kiitoksia jo tehdystä tai tulevasta työstä tai mainintoja siitä, miten viestin vastaanottajan ammattitaidolla asiat hoituvat.

Kannattaa myös tuoda oma persoonansa näkyviin. Eikä aina kannata turvautua ensisijaisesti sähköpostiin viestintävälineenä. Vaikeista asioista voi pirauttaa puhelimella tai ottaa videoyhteyden.

Viestintätapoina kehuminen ja kannustus ovat meille vähän vieraita ja ehkä jopa "amerikkalaisen imeliä". Kannattaakin miettiä, mikä on oman persoonallisuuden mukaista sanattomien viestien sanoiksi pukemista. Mikä tyyli sopii sinulle?

Uskon, että olemalla kohtelias ja osoittamalla luottamusta ei menetä mitään, mutta sillä voi saada paljon.

Minna Janhonen

tiistai 1. huhtikuuta 2014

## Sähköisen vuorovaikutuksen edellyttämistä taidoista

Kauas on tultu ajoista, kun puhelimen keksiminen aiheutti sosiaalisen kanssakäynnin sääntöihin hämmennystä. Yhteys äänen ja kasvojen väliltä hävisi, ja ihmisen saattoi enää tunnistaa vain äänestä.

Sähköinen viestintä on nykyään arkisinta arkea, mutta yhä on olemassa ero sen ja kasvokkain tapahtuvan viestinnän välillä. Pohdiskelin, mitä kanssakäynnin puolia ja taitoja sähköisen kanssakäynnin yleistymisen edellyttää meiltä esimerkiksi työelämässä.



Organisaatioiden tukipalvelut, esimerkiksi tietotekniset, sijaitsevat usein toisen katon alla sähköisen yhteyden päässä. Tunnistaminen tapahtuu tunnuksilla, jotka ovat salasanojen takana. Kiireetön, tarkkarajainen ongelmanratkaisu hoituukin sähköpostitse sujuvasti. Tietoa saattaa kuitenkin välillä saada runsaammin kasvokkain ja suullisesti viestien. Myös mahdolliset väärinymmärrykset on helppo korjata heti.

Sähköisen rajan yli toiminta korostaa kuullun ymmärtämisen ja selittämisen taitoja, kun vierineuvonta jää pois. Se edellyttää neuvon kysyjältä myös omatoimisuutta ja aktiivista oppijan roolia esimerkiksi tietoteknisissä asioissa. Itsepalvelu ja palvelu tavallaan yhdistyvät.

Toiseksi ystävällisyyden ja tuttavallisuuden ilmaisut ja niihin liittyvä osaaminen korostuvat. Kun neuvojan ja neuvottavan suhdetta ei määritä tuttuus, helppo lähestyttävyyys rakennetaan muiden asioiden, kuten ennakoitavan kohteliaisuuden, varaan. Saamani palvelu onkin ollut ystävällistä ja asiantuntevaa, joten kynnyks soittaa neuvoja tarvittaessa on matala.

Kasvokkaista viestintää tarvitaan erityisesti luottamuksen rakentamisessa, esimerkiksi uusien yhteistyökumppanien kanssa. Lisäksi kasvokkaisuuden myötä piirtyy konkreettinen kuva siitä, kuka vastaa mistäkin ja kenen puoleen voi kääntyä.

Sähköinen vuorovaikutus edellyttää paitsi tietoteknisten taitojen jatkuvaa opettelua ja sopivaa viestinnän tyyliä, myös taitoa arvioida, mikä viestinnän väline ja kanava palvelee käsillä olevan asian etenemistä parhaiten.

Kaisa Eskelinen



tiistai 22. huhtikuuta 2014

## Rajat, joita ei saa rikkoa

Tutkimushankkeemme nimi, [Rajoja rikkova työ](#), sai mielessäni uusia merkityksiä luetuani Antti Kasvion kirjan [Kestävä työ ja hyvä elämä](#). Kirja kertoo siitä, miten valistuksen ajan lupaus on kääntynyt vastakohtakseen. Modernissa maailmassa tehty työ ei olekaan saanut aikaan vapautumista aineellisen niukkuuden rajoista. Sen sijaan työ on hyvää vauhtia aiheuttamassa perustavanlaatuisen resurssiniukkuuden. Ihminen on työtä tekemällä rikkonut planetaariset raja-arvot.



Työn pitäisi olla inhimillisesti, sosiaalisesti, ekologisesti ja taloudellisesti kestävä. Sen pitäisi pysyä noille ulottuvuuksille määriteltävien rajojen sisällä. Resursseja ei saisi kuluttaa liikaa. Modernin ajan työ on kuitenkin koetellut ja rikkonut rajoja kaikilla kestävä toiminnan ulottuvuuksilla. Näiden rajojen rikkominen ei ole hyvä asia, sillä se vaarantaa ihmiskunnan tulevaisuuden.

Toisenlainen työnteon malli olisi kuitenkin mahdollinen. Työ voisi kuluttamisen sijasta tuottaa inhimillistä, sosiaalista ja ekologista hyvinvointia ja rikkoa siinä kaikki vanhat ennätykset. Viime aikoina on kuitenkin esitetty paljon puheenvuoroja, joissa perustellaan, että nykyisen talousjärjestelmän puitteissa se ei enää onnistu. Puheenvuorojen esittäjien mukaan nykyjärjestelmässä työ tuottaa sosiaalista epäoikeudenmukaisuutta ja inhimillistä kärsimystä sekä tuhoaa luonnon vääjäämättömällä logiikalla. Työtä tehdään väärään suuntaan. Tilanteen huomaamiseksi ei tarvitse olla tohtori.

Ihminen ei saisi työllään rikkoa inhimillisen, sosiaalisen tai ekologisen kestävyiden rajoja yksinkertaisesti siitä syystä, että ihminen ja luonto ovat itsessään arvokkaita. Noiden rajojen rikkomisesta ei seuraa mitään hyvää. Raha sen sijaan on vain ihmistyöllä luotu väline varsinaisten päämäärien saavuttamiseksi.

Raha on kuitenkin vanha keksintö, nykyinen talousjärjestelmä hieman uudempaa perua. Nykykriteereillä talousjärjestelmä ei ehkä täyttäisi innovaation kriteereitä. Se ei tuota sitä hyvää, mitä sen pitäisi. Yleensä toimimaton väline korjataan tai uusitaan. Rahan kerryttämiseksi ja siitä kilpailtaessa ollaan kuitenkin valmiita tekemään huomattavia kompromisseja inhimillisessä, sosiaalisessa ja ekologisessa mielessä.

Tämä on hämmästyttävää. Moniko takkapuuta tarvitseva jättäisi kotinsa lämmittämättä, jotta voisi säästää kirveensä teroittamiselta?

Anu Järvensivu

tiistai 17. kesäkuuta 2014

## Rattaat pyörivät

Ratas pyörähtää, saa toisen rattaan liikkeelle, kolmas ratas nytkähtää, neljäs, viides. Koneisto käynnissä, vauhti kiihtyy. Suunta selvillä. Edetään hallitusti.

Kuuluu pamaus. Kakkosratas halkeaa, kolmannen vauhti hiipuu. Neljäs ja viides yhä vauhdissa, mutta ne erkanevat muista. Ykkönen jatkaa määränpäättä kohden, yksin. Kakkonen pois pelistä. Muut omilla teillään, omissa tahdeissaan, omilla suunnillaan.



Mitä tekee mestari? Saadaanko kakkonen korjattua riittävän rivakasti tai vaihdettua uuteen, jotta koneisto ei hajoa? Vai kulkeeko ykkönen yksin perille määräaikaan ja pohtii, missä muut viipyvät? Jääkö kakkonen korjailemaan itse itseään? Huutaako apua? Entä kolmonen? Jääkö ihmettelemään hiipunutta vauhtia vai ottaako yhteyttä mestariin? Huomaako kukaan nelosen ja viitosen uutta suuntaa?

Ajaututaanko liian pitkälle ennen kuin ehditään reagoida ja korjata tilanne? Kiristyykö aikaruuvi liikaa? Entä mestari? Onko hänellä riittävästi viisautta ottaa tilanne haltuun, jotta päästään ajoissa määränpäähän? Tietääkö mestari?

Minna Toivanen

tiistai 24. kesäkuuta 2014

## Etätyö haastaa johtamisen ja yhteisöllisyyden

Vuoden 2012 [Työ ja terveys -tutkimuksen](#) mukaan monessa paikassa tai liikkuvasti työskentelee jo lähes puolet palkansaajista. Etätyötä tekevät erityisesti ylemmät toimihenkilöt, asiantuntijat sekä valtiosektorilla työskentelevät.

Mahdollisuudet tehdä työtä oman työpaikan ulkopuolella ovat lisääntymässä monesta syystä. Työtä tehdään yhä useammin erilaisissa projekteissa ja verkostoissa, joissa toimiminen edellyttää paitsi toimivia tieto- ja viestintäyhteyksiä, myös lisääntyvää liikumista paikasta toiseen. Samalla työn riippumattomuus ajasta ja paikasta lisääntyy, niin hyvässä kuin pahassa.



Työn siirtyminen pois perinteiseltä työpaikalta, esimiehen valvovan silmän alta ja työtovereiden läheisyydestä, asettaa uusia vaatimuksia johtamiselle. Johtamisen kulmakiveksi nousee silloin luottamus. Esimiehen on luotettava siihen, että työt tulevat tehdyksi myös muualla kuin työpaikalla. Etätyöhön on luotu organisaatiokohtaisia valvontakäytäntöjä, joissa on tehty ylilyöntejä molempiin suuntiin. Joillakin työpaikoilla etätyöpäivän aikaansaannokset tulee ilmoittaa kirjallisesti, kun taas toisissa raportointivelvoitetta ei ole ollenkaan.

Etätöissä keskeisin johtamisen väline on kuitenkin työntekijän kyky johtaa itseään. Andrew Bryantin ja Ana Kazanin mukaan itsensä johtaminen kukoistaa silloin, kun organisaatiossa on avoin kulttuuri ja ns. valtuuttava johtamistyyli, jossa työntekijän valtaa, vapauksia, vastuuta ja vaikutusmahdollisuuksia lisätään tietoisesti ja työntekijän omasta halusta lähtien.

Itsensä johtaminen edellyttää kurinalaisuutta, mutta tarjoaa samalla myös vapautta. Itse arvostan kotona tapahtuvan etätöiden tarjoamaa mahdollisuutta rauhoittua lukemiseen, kirjoittamiseen ja ajattelemiseen, joita ilman luovaa työtä on mahdoton tehdä. Olen oppinut tekemään työtä vaihtuvissa paikoissa – toimiston ja kodin lisäksi erityisesti erilaisissa liikennevälineissä tehtävä työ on tullut vuosien varrella hyvin tutuksi. (Itse asiassa kirjoittelen tätä blogikirjoitusta Göteborgissa, jossa olen konferenssimatkalla.) Lisäksi projekteja suunnitellaan yhä useammin yhteistyökumppanien ja asiakkaiden tiloissa tai kahviloissa.

Yhteenkuuluvuuden tunne ja hyväksytyksi tuleminen ovat perustarpeita, joiden tyydyttyminen työssä edesauttaa hyvinvointia. Johtajien ja esimiesten on tästä syystä huolehdittava, että työntekijöillä on edelleen myös epämuodollista yhteistä tekemistä sekä tilaisuuksia arkipäiväisiin käytäväkeskusteluihin, vaikka etätöitä tehtäisiinkin paljon. Meneillään olevassa Rajoja rikkova työ -tutkimuksessamme on noussut esille, että sekä yhteisöllisyyden että kasvokkain tapahtuvien tapaamisten merkitys on edelleen suuri, jotta työstä tulee sujuvaa. Etätöissä virtuaaliset kommunikaatiovälineet voivat olla tässä apuna.

Minna Janhonen

tiistai 12. elokuuta 2014

## Ajanhallinta projektimaailmassa

Yksittäisellä työntekijällä saattaa olla yhtäaikaisesti käynnissä yli kymmenen hanketta. Eräs rakennusalan projekteissa ikänsä toiminut haastateltavamme oli sitä mieltä, että aikataulujen hallinta oli alalla ollut aina yhtä vaativaa. Haastateltava oli sitä mieltä, että yksilön sopeutumiskyky ja ajan myötä kertyvä tuntuma auttavat hallitsemaan aikatauluja. Tämän allekirjoitan itsekin. Sama koskee arvatenkin projektityötä muillakin aloilla ja ylipäänsä työtä kuin työtä, koska projektimainen toimintatapa on levinnyt laajalle työelämään.

Yksilön taitojen karttuminen työuran mittaan on arvokasta pääomaa niin yksilölle kuin organisaatiollekin. Näiden taitojen ja tietojen jakaminen esimerkiksi uraansa aloitteleville työntekijöille on kullanarvoista. Silti on hyödyllistä myös miettiä, miten monia eri toimijoita yhteen sitovat projektit voitaisiin järjestää siten, että päällekkäisyyttä olisi mahdollisimman vähän.

Työajan jakautuminen samanaikaisesti useille eri projekteille tekee keskittymisestä vaikeaa, heikentää työtehoa ja heijastuu myös asiakkaalle. Lisäksi suuret projektit toteutetaan usein monien eri tiimien kesken, jolloin tiimien keskinäinen ajanhallinta on myös huomioitava. Vielä julkaisemattoman, [pohjoismaisen työelämän tutkimuspäivillä](#) esitetyn tanskalaistutkimuksen mukaan työn hallinnan keinojen parantaminen yksittäisessä projektia toteuttavassa tiimissä ei auta, jos tiimin työtä ei ole sovitettu kokonaisuuteen, jossa se toimii.



Eräs tutkimuksessamme löytämämme keino on projektien keston ja intensiteetin uudelleen organisointi. Jos projektit olisi mahdollista toteuttaa siten, että työntekijät keskittyisivät samanaikaisesti harvempiin projekteihin ja työstäisivät niitä lyhyemmän ajan, saattaisi projektien hallinta helpottua. Kyse on tietysti myös siitä, miten organisaation ulkoiset tekijät, kuten asiakkaiden toiveet ja tarpeet tai muiden yhteistyökumppanien aikataulut, istuvat uuteen jaksotukseen.

Uudenlainen projektien jaksotus voi olla myös asiakkaan etu. Kyse on toimintatavasta, jossa aikataulut sekä palvelevat asiakasta että tukevat työntekijöiden työn sujuvuutta.

Kaisa Eskelinen



tiistai 23. syyskuuta 2014

## Pilkut, vilkut ja muita yhteispelin sääntöjä

Lomalla pääsin retkeilemään ristiin rastiin Ranskassa. Autonrattiin en uskaltanut, sillä jo kartturinpaikalta täkäläinen liikenne näytti sen verran holtittomalta suhailulta, että turvallisempaa oli pysyä tarkkailijana.

Esimerkiksi vilkkua ei suinkaan jaksettu aina käyttää poistuttaessa lukemattomista liikenneympyröistä tai kääntyessä risteyksestä. Useampikaistaisilla teillä liikkuminen sen sijaan perustui vahvaan vilkunnäyttöön: kaistoja vaihdettiin jatkuvasti, ja kanssautoilijoille oma kurvaus viestittiin valoilla.



Parkkipaikkaa sai kaupungissa usein etsiä tuskallisen pitkään. Toisaalta joku saattoi ratkaista parkkipulman napsauttamalla hätävilkut päälle ja poistumalla autosta – ihan sama, missä kohtaa tietä tai parkkialuetta oltiin. Tällainen pikavisiitti sai kestää reippaan vartinkin. Eikä siinä kukaan torvia töräytellyt, sadatellut tai näytellyt käsimerkkejä. Outoa, sanoin minä, suomalainen, pelkääjän paikaltani.

Entäpä jalankulkijat? Punainen valo oli enemmän viitteellinen kuin kielto. Kerran punaisissa seistessämme näin kuskin näyttävän käsillään meille ”stop”, jotta uskoisimme hänen olevan pian aikeissa syöksähtää suojatien yli. Niin. Meillehän se punainen paloi, mutta autoilija tunsi paikallisen jalankulkijan aatokset. Milloin tahansa tennarini olisivat voineet talsia seepraraidoille.

Kaikesta sekavanolaisesta puikkelehdinnasta huolimatta en nähnyt matkallani ainutakaan liikenneonnettomuutta. Homma ei siis ollutkaan aivan kaoottista, muille kuin minulle. Olin tottunut erilaiseen.

### **Säännöistä sovellukseen**

Jos joka kielessä on pilkuille omat sääntönsä, niin totta vie on myös vilkuille. Ranskalaisessa liikenteessä oli omat kirjoittamattomat lakinsa, joita paikalliset tuntuivat sujuvasti noudattavan.

Pilkkusäännöille on omat opuksensa, jotka auttavat kirjoittajan oikeille urille. Vilkkusääntöjäkin on taatusti erilaisia eri yhteisöissä. Ei tarvitse mennä edes maasta toiseen huomatakseen, miten moninaisen koodiston harjoittamista arkeen kuuluu vaikkapa eri organisaatioissa. Sääntö ja sen käytännön sovellus – siinä vasta parivaljakko.

Seuraavan kerran, kun työpaikallanne päädytte siihen, että on syytä kirkastaa yhteisönne pelisäännöt ja laatia niistä huoneentaulu, keskustelkaa siitä, mihin pelkkä säännön kirjaaminen riittää. Miten kukin oikeastaan ymmärtää pelisäännöt: miksi niitä kaipaa juuri tiettyyn tilanteeseen tai mikä vanhoissa säännöissä mättää? Voisiko sittenkin puhua konkreettisten toimintatapojen kehittämisestä, yleiselle tasolle jäävien pelisääntöjen sijaan?

Heli Heikkilä

tiistai 14. lokakuuta 2014

## Kuka, mitä, milloin ja missä?

Vesivahinko. Lapioimme vedet kellarista, soitto vakuutusyhtiöön. Odotusta. Mukaan tarvitaan talonyhtiön hallituksen puheenjohtaja. Päivien päästä paikalle saapuu tarkastaja jostain firmasta, toisena päivänä korjaaja toisesta. Sitten taas mitään ei tapahdu. Epäselvä lasku. Eikös tämä mennytkään vakuutuksen piiriin. Soittelua eri tahoille. Homma on kesken. Kynnykset pitäisi vaihtaa, joku mies jostakin firmasta kävi irrottelemassa vanhat. Yhden kynnyksen paikalla törröttää nauvoja.

Kenelle soitamme, kenelle valitamme kehnosta viipyilevästä työstä ja törröttävistä nauloista. Kun toimitaan yhteistyössä verkostomaisesti, käytetään alihankintaa tai homma hoidetaan muuten eri tahojen yhteistyönä, homma hoituu kun jokainen hoitaa osuutensa, toimii sovitulla tavalla odotusten mukaisesti.

Miksi homma ei kuitenkaan aina rokkaa: basisti ei ole paikalla, kitara on epävireinen ja rumpali, tuo viekas kettu tapailee taas väärää kappaletta.



Työssä yhden toimiminen vastoin odotuksia voi heijastua laajalle, etenkin, jos toimitaan

verkosto- tai ketjumaisesti. Kun joku ei hoida syystä tai toisesta osuuttaan sovitusti, tämä voi sotkea kaikkien aikataulut, muuttaa työnjakoa tai heijastua muuten muiden työpäivän rakentumiseen. Toisinaan taas työn edistymistä sotkee rikkinäinen puhelin. Tieto ei kulje, se muuntuu matkalla tai tapahtuu väärinymmärryksiä.

Lisäksi kokonaisuuden tulisi olla jonkun hallinnassa. Etua on myös siitä, että jokainen kokee tekevänsä osaa kokonaisuudesta. Pieni osa ei ehkä juutu paikoilleen niin helposti, jos sen merkitys näyttäytyy oleellisena kokonaisuuden osasena.

Homma rokkaa, kun kaikki tietävät kuka soittaa ja mitä, biisi on yhteinen ja osoite ja aika myös basistin tiedossa.

Minna Toivanen

tiistai 4. marraskuuta 2014

## Monta yhteisöä, paljon hyvinvointia

Moni asia voi kosahtaa projektityössä. Epäonnistumisen paikkoja piilee aina projektin suunnittelusta jälkipuintiin asti. Toisaalta projektityö antaa parhaimmillaan kokemuksen yhteisestä saavutuksesta ja jaetusta ilosta. Hyvinvoinnin termein, projektityö voi tuottaa niin työstressiä kuin [työn imua](#).

[Rajoja rikkova työ -hankkeessa](#) keskeisinä projektityön stressitekijöinä mainittiin itseen kohdistuvat ristiriitaiset vaatimukset tai odotukset, huono suunnittelu, liian vähäiset (henkilö)resurssit, huonosti laaditut aikataulut, oman osaamisalueen ulkopuolella hääreminen ja puutteellinen esimiehen tuki. Vastaavasti työn imun koettiin lisääntyvän silloin, kun projekteja oli sopivasti yhtä aikaa, projektityö työskentelymuotona koettiin antoisaksi, esimies tuki ja kannusti sekä itseä että projekteja ja tiedon kulku oli riittävää.




Nämä seikat ovat hyvin järkeenkäypiä, mutta muistutus niiden hyvinvointivaikutuksista on aina paikallaan. Esimerkiksi aikataulupaineiden parissa painiminen on hyvin yleistä muuallakin kuin projektityössä. Oma esimies kannattaa pitää ainakin päällisin puolin tietoisena siitä, miten eri projektit kuormittavat.

Myös eräs selkeästi uudenlainen asia koettiin hyvinvoinnin kannalta myönteisenä tekijänä: kuulumisen useaan eikä vain yhteen työyhteisöön. Tutkimukseemme osallistuneet suunnittelijat olivat mukana keskimäärin 6–10 projektissa yhtä aikaa. Eräs suunnittelija totesi haastattelussa, että jokainen projekti on kuin uusi työpaikka. Se tuo mukanaan uuden tavoitteen, suunnitelman, kohteen ja usein ainakin osin uudet ihmiset joiden kanssa tehdä työtä.

Projektityön voi olettaa entisestään lisääntyvän, kun erikoistuminen ja verkostoituminen työn tekemisen muotoina varmastikin vielä lisääntyvät. Tulos, jonka mukaan useampaan yhteisöön kuulumisen koettiin lisäävän hyvinvointia ja rikastuttavan työtä, antaa viitteitä siitä, millaiset tekijät ovat tulevaisuudessakin merkittäviä hyvinvoinnin kannalta. Kannattaa kiinnittää huomiota siihen, että on riittävästi epämuodollisia tilanteita, joissa ihmiset voivat tutustua toisiinsa ja rakentaa yhteisöllisyyttä uusien ihmisten kanssa.

Minna Janhonen



**TYÖELÄMÄSSÄ RIKOTAAN MONENLAISIA RAJOJA** organisaation sisällä ja ulkopuolella: vanhat rakenteet ja toimintamallit muuttuvat. Arkipäivän johtajaa, esimiestä ja työyhteisöä ei voi enää päätellä virallisesta organisaatorakenteesta.

Työnteon kokoonpanot muuttuvat useammin kuin ennen. Työtä tehdään vaihtuvissa projekteissa ja prosesseissa, joissa tapahtuu ennalta arvaamattomia asioita. Verkostomaisessa työssä vanhat työn hallinnan ja sujuvoittamisen keinot eivät enää toimi. On oltava valmis suunnanmuutoksiin ja eri osapuolten välisen toiminnan yhteensovittamiseen.

Tässä kirjassa esitellään Rajoja rikkova työ -hankkeessa löydettyjä verkostomaisen työn kipupisteitä ja käytäntöjä, ja pohditaan tapoja niiden sujuvoittamiseen. Kirja tarjoaa eväitä projektityön ja työprosessien kehittämiseen.



**Työterveyslaitos**

Työterveyslaitos  
Työn ja työorganisaatioiden kehittäminen  
Topeliuksenkatu 41 a A  
00250 Helsinki

[www.ttl.fi/rajojarikkovatyo](http://www.ttl.fi/rajojarikkovatyo)

ISBN 978-952-261-480-3 (nid.)  
ISBN 978-952-261-481-0 (PDF)

© Työterveyslaitos 2015. Yhteistyössä:



Työsuojelurahasto  
Arbetsförhållanden  
The Finnish Work Environment Fund



**VAHANEN**

