

HENKILÖSTÖN OSALLISUUS KEHITTÄMISESSÄ

Osallistumisen malli
Suomen metsäkeskuksessa

LAHDEN
AMMATTIKORKEAKOULU
Liiketalouden ala
Ylempi ammattikorkeakoulututkinto
Yrittäjyys ja liiketoimintaosaaminen
Opinnäytetyö
Syksy 2016
Ninni Andelin

Lahden ammattikorkeakoulu
YAMK

ANDELIN, NINNI:

Henkilöstön osallisuus
kehittämisessä
Osallistumisen malli Suomen metsä-
keskuksessa

Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma (YAMK)
81 sivua, 5 liitesivua

Syksy 2016

TIIVISTELMÄ

Suomen metsäkeskuksessa aloitettiin strategian henkilöstöohjelman mukaisesti palkitsemisjärjestelmän kehittäminen. Henkilöstövision ja organisaation arvojen toteuttamisen hengessä koko henkilöstö otettiin mukaan kehittämisprojektiin käyttäen monikanavaista viestintää ja osallistumismenetelmiä. Osallisuus on kehittäjiä osallistumista toimintaan ja käytännön tekijöiden osallistumista kehittämiseen. Osallistuminen ja osallistaminen edustavat eri näkökulmia; ensimmäinen on mahdollisuuksien hyödyntämistä ja jälkimmäinen on mahdollisuuksien tarjoamista.

Kehittämishankkeen tavoitteena on pilotoida uudenlaisia osallisuuden menetelmiä ja saada laajemmin henkilöstöltä mielipiteitä, ideoita ja kommentteja kehittämiseen. Tarkoituksena on, että osallistujat saavat mahdollisuuden vaikuttaa omaa työtä koskevaan asiaan. Kehittämishanke tehtiin osallistavana toimintatutkimuksena. Aineisto kertyi henkilöstön osallisuudesta sekä palautekyselyistä. Osallistamisen lähestymistapa oli yhteistoiminnallinen kehittäminen.

Tietoperustassa käsitellään osallisuutta, sen vaikutuksia sekä menetelmiä teorioiden ja aiempien tutkimuksien mukaan sekä luodaan katsaus osallisuuden näkökulmasta keskeiseen vuorovaikutusjohtamiseen, esimiehen rooliin ja tiedon sekä osaamisen johtamiseen. Tietoperustassa esitellään osallisuuden taustaa sekä kehittämishankkeelle olennaisimpia ilmiöitä, joita ovat valtaistuminen, henkilöstö sidosryhmänä ja työntekijän ääni organisaatiossa.

Tutkimuksen tulokset osoittavat, että kehittämishankkeessa pilotoituilla osallisuuden menetelmillä saadaan kehittämistyöhön riittävästi tarkoituksenmukaista aineistoa henkilöstöltä ja osallisuus koetaan myönteisenä. Tulosten perusteella kehitettiin osallistava toimintamalli, joka soveltuu Suomen metsäkeskuksen henkilöstön osallistamiseen kehittämistyössä.

Avainsanat: osallisuus, osallistaminen, yhteistoiminnallinen kehittäminen, vuorovaikutusjohtaminen

Lahti University of Applied Sciences
Master's Degree Programme in Entrepreneurship and Business Management

ANDELIN, NINNI:

Employee Participation
Model for Employee Participation at
Finnish Forest Centre

Master's Thesis in Entrepreneurship and Business Management
81 pages, 5 pages of appendices

Autumn 2016

ABSTRACT

A development of an employee reward system was started in the Finnish Forest Centre as an implementation of organizational strategy. The whole personnel were included in a development project to implement organizational values and vision by using multiple communication channels and methods. Participation is regarded as developers' participation in a project as well as those involved in hands-on work.

The purpose of this study is to pilot new methods of participation and acquire opinions, ideas and comments from employees extensively. The aim is to give employees a possibility to influence development regarding their own work. The study was conducted as a participatory action research. The data was a result of employee participation and feedback surveys. The approach for participation was cooperative development.

The theoretical section of this study covers participation, its influences and methods according to theories and previous researches. Management by interactions, the role of supervisors as well as knowledge and competence management is considered. The theoretical part introduces the background and phenomena of participation, which are empowerment, employees as stakeholders and the voice of an employee in an organization.

The results show that adequate data can be acquired with the piloted methods of participation and the feedback is positive. Based on the results a model of participation was created. The model can be used in the future for employee participation in the Finnish Forest Centre.

Keywords: participation, cooperative development, management by interaction

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
1.1	Kehittämishankkeen kohdeorganisaatio ja tausta	1
1.2	Kehittämishankkeen tavoitteet ja tarkoitus	2
1.3	Tutkimuskysymykset, rajaukset ja teoreettinen viitekehys	3
2	OSALLISUUS MONIMUOTOISENA ILMIÖNÄ	5
2.1	Mitä osallisuus on?	5
2.1.1	Osallisuus ja osallistaminen	6
2.1.2	Joukkoistaminen	7
2.1.3	Yhteiskehittely	8
2.2	Ilmiöt osallisuuden taustalla	10
2.2.1	Valtaistuminen osallisuuden seurauksena	10
2.2.2	Henkilöstö sidosryhmänä	12
2.2.3	Työntekijän ääni organisaatiossa	14
3	OSALLISUUS ORGANISAATION KÄYTÄNNÖISSÄ	16
3.1	Osallisuuden vaikutukset	16
3.1.1	Osallisuus kannattaa	17
3.1.2	Osallisuuden haasteita	22
3.2	Monia tapoja osallistua	26
3.2.1	Kehittämisryhmät	27
3.2.2	Sosiaalinen intranet	29
3.2.3	Epävirallinen vuorovaikutus	32
3.3	Vuorovaikutusjohtaminen	34
3.3.1	Esimiehen rooli	37
3.3.2	Tiedon ja osaamisen johtaminen	41
4	KEHITTÄMISHANKKEEN TOTEUTUS	44
4.1	Kehittämishankkeen eteneminen ja vaiheet	44
4.2	Tutkimus- ja kehittämismenetelmät	45
4.3	Aineiston hankinta ja analysointimenetelmät	49
5	TULOKSET	54
5.1	Osallistavien menetelmin saadun tiedon määrä ja tyypit	54
5.2	Kokemukset osallisuudesta	56
5.2.1	Kehittämisryhmien kokemukset	56

5.2.2	Projektiryhmän kokemukset	59
6	JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA	62
6.1	Henkilöstön osallistamisen malli	62
6.2	Tulosten ja tutkimusprosessin pohdinta ja arviointi	63
6.2.1	Aineiston määrä ja tyypit	64
6.2.2	Kokemukset osallisuudesta	66
6.2.3	Osallisuuden toimintamalli	68
6.3	Jatkotutkimus- ja kehittämismahdollisuudet	69
	LÄHTEET	71
	LIITTEET	82

1 JOHDANTO

1.1 Kehittämishankkeen kohdeorganisaatio ja tausta

Kehittämishanke toteutettiin Suomen metsäkeskuksessa. Metsäkeskus on metsäalan puolueeton asiantuntijatalo, joka neuvoa metsien ja metsäluonnon hoidossa sekä hyödyntämisessä, kerää ja jakaa tietoa Suomen metsistä sekä valvoo metsälainsäädännön noudattamista. Metsäkeskus on osa välillistä valtionhallintoa ja sen toimintaa ohjaa ja valvoo maa- ja metsätalousministeriö. Toiminnan perusteet ovat laissa Suomen metsäkeskuksesta (418/2011, muut. 1421/2014), valtioneuvoston metsäpoliittisessa selonteossa sekä sen pohjalta tehdyssä Kansallinen metsästrategia 2025:ssä. Metsäkeskuksen toimintaan vaikuttavat myös lukuisat muut lait, asetukset, ministeriöiden päätökset ja ohjeet. Metsäkeskuksella on laaja, koko maan kattava toimipisteverkosto ja pääkonttori sijaitsee Lahdessa. Henkilöstömäärä Metsäkeskuksessa on noin 550.

Metsäkeskus haluaa olla metsäalan suunnannäyttäjä ja kokoava voima, jonka missiona on saada Suomen metsäala kasvuun. Toimintaa ohjaavassa strategiassa on määritelty keskeisiksi sidosryhmiksi asiakkaat, henkilöstö, kumppanit ja yhteiskunta. Jokaiselle sidosryhmälle on luotu visio. Henkilöstövision tavoitteen mukaan henkilöstöä kuunnellaan ja arvostetaan, työ tuottaa merkitystä ja henkilöstö on sitoutunut sekä motivoitunut. Strategian toteutusta tukee henkilöstöohjelma, jonka kautta pyritään lisäämään työstä koettua arvoa. Strategiaan kirjattuina Metsäkeskuksen arvoina ovat aloitteellisuus, yhdessä tekeminen, merkityksellisyys, vastuullisuus ja kehittyminen. (Suomen metsäkeskuksen strategia 2013.)

Henkilöstöohjelman yhtenä kehitysteemana on yhtenäisten palkitsemiskäytäntöjen suunnittelu ja toimeenpano. Henkilöstökyselyssä vuonna 2013 kehitysteema arvioitiin merkitykselliseksi (ka 3,56; asteikko 1-5). Palkitsemiskäytäntöjen suunnittelu aloitettiin elokuussa 2015. Valmisteluun nimettiin projektiryhmä, joka tehtävänä oli tehdä Metsäkeskuksen johtoryhmälle esitys palkitsemisjärjestelmän rakentamisesta. Henkilöstövision, arvojen ja henkilöstöohjelman toteuttamisen hengessä koko henkilöstö otet-

tiin mukaan valmisteluprosessiin käyttäen monikanavaista viestintää ja osallistumismenetelmiä.

1.2 Kehittämishankkeen tavoitteet ja tarkoitus

Kehittämishankkeessa osallistettiin henkilöstöä palkitsemisjärjestelmän kehittämiseen. Palkitsemisjärjestelmää valmistelevaan asetettiin projekti-ryhmä, johon kuului lisäksi 5 henkeä. Ryhmän tehtävänä oli tehdä esitys, millä perusteilla, kenelle ja miten henkilöstölle voitaisiin maksaa kannustimia ja tulospalkkioita hyvin suoritetuista työtehtävistä, asetettujen tavoitteiden saavuttamisesta ja aloitteista. Ryhmän valmistelutyön yksi lähtökohta oli saada laajemmin henkilöstöltä ajatuksia, kommentteja ja ehdotuksia sekä nostaa palkitseminen keskusteluun organisaatiossa.

Kehittämishanke keskittyi osallistamisen prosessiin, jonka suunnittelusta, organisoimisesta, ohjeistuksesta, viestinnästä ja läpiviennistä olin vastuussa. Osallistamisen tavoitteena oli sitouttaa henkilöstö järjestelmän käyttöönottoon, parantaa henkilöstön kuuntelemista ja tuoda työntekijöiden ja heidän osaamisensa sekä mielipiteidensä arvostaminen näkyväksi vuorovaikutuksen keinoin. Osallistamisella voidaan viedä johtamista dialogiseen suuntaan ja edesauttaa organisaation sisäisen kommunikaation paranemista (Toikko & Rantanen 2009, 93). Tavoitteena oli myös saada valmisteluprosessiin osallistumisesta koottua materiaalia, josta projekti-ryhmä ja johto saavat tietoa työntekijöiltä. Kuten Masalinkin (2010, 86–87) toteaa, palkitsemisjärjestelmä on helpompi ottaa käyttöön, jos henkilöstö on osallistunut sen kehittämiseen.

Metsäkeskuksen henkilöstöllä on ollut aiemmin mahdollisuuksia osallistua koko organisaatiota koskevaan kehittämiseen pääasiassa vastaamalla Webropol-kyselyihin ja käyttämällä intranetin vuorovaikutteisia ominaisuuksia. Tässä kehittämishankkeessa osallisuutta laajennettiin edellä mainittujen lisäksi ja pilotoitiin yhteistoiminnallista kehittämistä laajempien kehittämisyhmien muodossa. Kehittämishankkeessa kerättiin myös palautetta siitä, miten osallistuminen koettiin.

Kehittämishankkeen tuloksena on osallistamisen malli ja sen kuvaus siten, että sitä voidaan käyttää sisäisen kehittämisen ja henkilöstön osallistamisen menetelmänä kehittämistyössä myös jatkossa.

1.3 Tutkimuskysymykset, rajaukset ja teoreettinen viitekehys

Kehittämishankkeessa tarkasteltiin henkilöstön osallisuutta seuraavien tutkimuskysymysten avulla:

Millainen osallistava toimintamalli soveltuu Suomen metsäkeskuksen henkilöstön osallistamiseen kehittämistyössä?

- Millaista tietoa osallistavan menetelmän avulla saadaan kehittämissprojektin materiaaliksi?
- Miten projektiryhmä ja henkilöstö kokevat kehittämiseen osallistamisen?
- Minkälainen malli on tarkoituksenmukainen sisäiselle osallistavalle kehittämiselle?

Kehittämishanke tehtiin osallistavana toimintatutkimuksena. Aineisto hankittiin kehittämistilaisuuksien keskusteluista ja osallistamisen aikana tehdyistä muistiinpanoista. Osallistamisen lähestymistapa oli yhteistoiminnallinen kehittäminen. Osallistava toimintatutkimus soveltuu kehittämiseen, jossa halutaan lisätä uusia näkökulmia ja parantaa kommunikaatiota. Prosessi on syklinen, jossa vuorottelevat suunnittelu, toiminta ja arviointi. Kehittäjä toimii ryhmän jäsenenä ja osallistajat ovat tasa-arvoisia huolimatta asemasta. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 60–61.)

Kehittämishanke rajattiin palkitsemisjärjestelmän kehittämistyöhön ja siinä henkilöstön osallistumisen osuuteen. Osallisuutta tarkasteltiin organisaation sisäisenä toimintona ja asiakkaiden tai kumppaneiden osallistaminen ja laajemmin joukkouttaminen on rajattu pois. Palkitsemisjärjestelmän rakentamisen prosessi ja siihen liittyvät kysymykset olivat työssä ainoastaan osallisuuden kontekstina ja näin eivät olleet suoranaisesti kehittämishankkeen tutkimuksen aiheena. Henkilöstön osallistumisesta syntyneiden pal-

kitsemisjärjestelmää koskevien kommenttien sisältö ei niin ikään ollut tutkimuksen kohteena, mutta kommentteja tarkasteltiin siinä laajuudessa, että voitiin arvioida kommenttien tyyppiä.

Työn tietoperustassa käsitellään osallisuutta, sen vaikutuksia sekä menetelmiä teorioiden ja aiempien tutkimuksien mukaan. Osallisuuden taustajuontaa juurensa kauas ja sitä on sovellettu eri tieteenaloihin sekä tutkittu eri näkökulmista monipuolisesti. Keskeisin työssä käytetty aineisto rajoittuu 2010-luvulle, josta useat tutkimukset aivan viime vuosiin. Tutkimuksista ja teorioista on pyritty etsimään myös suomalaista työelämää ja julkista sektoria koskevia näkökulmia, koska kohdeorganisaatio on osa välillistä valtionhallintoa. Osallisuuden rinnakkaistermejä kuvataan määritelmien kautta ja tarkennetaan työ käsittämään osallistumista ja osallistamista organisaation sisäisenä toimintona. Henkilöstön osallistumisella kehittämiseen on useita hyötyjä sekä myös haasteita ja huomioonotettavia näkökulmia. Myös menetelmiä osallistumiselle käydään läpi ja niihin palataan työssä myöhemmin kehittämishankkeen toteutuksen yhteydessä käytännön sovelluksien kuvauksella.

Osallisuus perustuu vuoropuheluun, jonka mahdollistaa ja jota tukee johtaminen organisaatiossa. Tietoperustassa luodaan katsaus osallisuuden näkökulmasta keskeiseen vuorovaikutusjohtamiseen, esimiehen rooliin ja tiedon sekä osaamisen johtamiseen. Vuorovaikutusjohtamisella ohjataan organisaation vuorovaikutussuhteita, osallistetaan kehittämistyöhön laajemmin henkilöstöä ja mahdollistetaan työntekijöiden valtaistuminen. Henkilöstö nähdään yhtenä tärkeänä sidosryhmänä ja toimijana. Esimiestyö on avainasemassa, kun halutaan lisätä henkilöstön osallisuutta organisaatiossa. Sen onnistumiseksi tarvitaan tietoa osaamisalueista, taidoista ja tietämyksestä, jota organisaatiossa on. Näin niitä voidaan yhdistellä ja kehittää tarpeen mukaan, jotta henkilöstön osallistuminen kehittämiseen on mielekästä ja motivoivaa.

Keskeiset käsitteet kehittämishankkeessa ovat osallisuus, osallistaminen, yhteistoiminnallinen kehittäminen ja vuorovaikutusjohtaminen.

2 OSALLISUUS MONIMUOTOISENA ILMIÖNÄ

2.1 Mitä osallisuus on?

Osallisuutta kuvaavia termejä on lukuisia ja niitä käytetään kuvaamaan asiaa hieman eri näkökulmista. Osallisuuden lisäksi osallistuminen ja osallistaminen, yhteiskehittely ja joukkouttaminen ovat esimerkkejä termeistä, joilla pyritään kuvaamaan tietynlaista osallisuutta kehittämiseen, ongelmanratkaisuun tai esimerkiksi yhteisen tilannearvion tekemiseen. Historian saatossa osallisuus on kehittynyt yhteiskunnan kehityksen mukana nykypäivään ja vilkkaaseen tutkimukseen aihepiiristä.

Osallistumisesta ja osallistamisen toimenpiteistä voidaan löytää esimerkkejä jo ajanlaskun alusta lähtien, jolloin roomalainen kirjailija Columella keskusteli orjiensa kanssa, koska oli havainnut, että he työskentelevät halukkaammin, kun heidän mielipiteitään on kysytty ja neuvojaan noudatettu. Vuonna 529 luostarilaitoksen perustaja Benedictus Nursialainen kehotti apotteja konsultoimaan toiminnasta mahdollisimman laajasti luostareiden sisällä (Elele & Fields 2010, 370). Saksassa pohdittiin työntekijöistä koostuvien komiteoiden perustamista jo vuonna 1848 ja niitä perustettiin kivihiiliteollisuudessa vuodesta 1905 lähtien sovittamaan henkilöstön ja johdon ristiriitoja. 1900-luvun alusta ensimmäiset työmarkkinasuhteiden tutkijat korostivat monessa yhteydessä yhteistoimintaa ja työntekijöiden kuulemista. Yhdysvalloissa perustettiin 1920-luvulta lähtien ammattiliittoja, joiden kautta työntekijät voivat vaikuttaa. Sitten liittojen merkityksen vähentyminen on lisännyt muita etenkin suoran osallisuuden muotoja organisaatioissa. (Budd, Gollan & Wilkinson 2010, 304.)

Strauss (2006, 780–801) tunnistaa osallisuuden ja sen johtamisen tutkimuksessa ja teoretisoinnissa kolme jaksoa. 1940-luvun lopulta 1950-luvun ajan vallalla oli ihmissuhdekoulukunta, joka korosti ryhmien roolia työssä ja päätöksenteossa, aineetonta palkitsemista, vapaamuotoista osallistumista ja kehittyvän teknologian vaikutusta motivaatioon ja työtyytyväisyyteen. Johtamisessa oli tärkeää delegointi, kuunteleminen ja empatiakyky. 1960-

luvulta 1970-luvulle oli työn uudelleensuunnittelun aikaa, jossa korostettiin yksilön psykologisia tekijöitä, etenkin tarpeita ja motivaatiota. Työelämän laadun ja henkilökohtaisen kehittymisen keskustelu johti muutoksiin työn ja organisaation rakenteissa; tiimejä perustettiin ja mm. panostettiin työn mielekkyyteen. Myös osallisuus edustukselliseen ja suoraan päätöksentekoon kasvoi. 1990-luvulta lähtien on ollut tiimityön aikaa. Siihen yhdistettiin kehittyneet henkilöstöhallinnon toiminnot, laatujohtamisen mallit ja mittarit. Osallisuus sen eri muodoissa oli muutitermi ja siihen kiinnitettiin yhä enemmän huomiota. Nykyisin osallisuus on usein luonnollinen osa johtamista sekä organisaatioiden rakenteita, tiimit ovat arkipäivää ja etenkin tietotyön tekeminen on melko itsenäistä digitalisaation myötä. Osallisuuden hyötyjä ja haasteita on tutkittu laajasti ja monella tieteenalalla, ja tietoja voidaan hyödyntää organisaatioiden kehittämisessä entistä paremmin.

2.1.1 Osallisuus ja osallistaminen

Osallistuminen ja osallistaminen edustavat eri näkökulmia; ensimmäinen on osallistumismahdollisuuksien hyödyntämistä ja jälkimmäinen on mahdollisuuksien tarjoamista. Osallistamisella tarkoitetaan kehittäjien osallistumista toimintaan ja käytännön tekijöiden osallistumista kehittämiseen. Voidaankin pohtia, onko osallistuminen aitoa, kun siihen kuitenkin liittyy osallistavan henkilön vaikuttamista. Aloite osallistumiseen tulee ulkopuolelta, mutta osallistavan toiminnan oletetaan etenevän osallistujien ehdoilla ja näin ollen olevan aitoa osallisuutta. Osallistava toiminta korostaa myös itse osallisuuden merkitystä, joka ei ole vain keino parempaan lopputulokseen vaan myös itsessään tärkeää. Oikeus osallistua on niillä, joita asia koskee. (Toikko & Rantanen 2009, 11, 89–91.)

Hassan, Wrightin ja Parkin (2016, 58–60) mukaan organisaation sisäisessä osallistumisessa henkilöstö jakaa vaikuttamismahdollisuudet huolimatta siitä, missä tehtävässä tai organisaatiotasolla he työskentelevät. Osallistumisen taso voi vaihdella; se voi olla konsultoivaa ja ehdotuksien tekemistä, tasapuolista yhteistä päätöksentekoa tai kehittämistehtävä voi olla kokonaan annettu päätettäväksi osallistujille. Jotta osallistuminen on onnis-

tunutta, tarvitaan riittävästi tietoa, tukea ja aikaa. Esimiestyö on siis tärkeää henkilöstön osallistamisessa.

Osallisuus on osallistumista hieman laajempi termi. Osallisuutta on olla kehityksessä toimijana ja tekijänä, ei vain kohteena. Kun toiminnassa ollaan osallisina, voidaan paremmin nähdä ja ymmärtää merkityksiä ja yhteyksiä toimintojen välillä sekä hallita niitä. (Alasoini 2010, 25.) Osallistumista ja osallisuutta on määritelty moninaisesti ja laajasti riippuen siitä, minkä alan tutkimuksesta tai teoriasta on kysymys. Osallisuutta voidaan jaotella monin eri tavoin sen mukaan, onko kyse esimerkiksi politiikasta, kehitysyhteistyöstä, sosiaali- ja terveysalasta tai henkilöstöjohtamisesta. (Budd ym. 2010, 303–304.) Osallistumista ja osallisuutta kuvataan englanninkielisissä lähteissä usein samalla sanalla (participation) ja niitä käytetään suomenkielessä myös synonyymeina, joten eron tekeminen niiden välille on usein epäselvää. Pohjimmiltaan on kuitenkin kyse samasta asiasta siinä laajuudessa, missä sitä kulloinkin tutkitaan.

2.1.2 Joukkoistaminen

Crowdsourcing eli joukkouttaminen, joukkoistaminen tai talkoistaminen esiteltiin käsitteenä vuonna 2006 Jeff Howen artikkelissa *Wired*-lehdessä. Termiä käytetään nykyisin laajasti ja sillä tarkoitetaan sitä, miten organisaatiot työskentelevät suurten ihmismäärien kanssa saavuttaakseen jonkin tavoitteensa. Joukkoistaminen on alkanut lähinnä yrityksen henkilöstön, yhteistyökumppaneiden tai muiden valmiiden kontaktien kanssa, mutta nykyään sitä tehdään laajemmin kohdistuen erilaisiin ihmismassoihin. (Abrahamson, Ryder & Unterberg 2013, 8.) Howen artikkelin jälkeen termi otettiin nopeasti laajaan käyttöön. Historiasta kaivettiin joukkoistamisen ensimmäisiä esimerkkejä, mm. Oxford English Dictionaryn luominen 1800-luvulla, kun kansalaisia pyydettiin lähettämään sanoja ja niiden määritelmiä sanakirjaa varten. Se ei kuitenkaan ole ollut kaikkien mielestä joukkoistamista, vaan tiukemman määritelmän mukaan luomisprosessin hallinta joukkoistamisessa on keskittynyt organisaation ja ihmisjoukon välille ja on niiden yhteinen. (Brabham 2013, 4-9.) Esimerkiksi Wikipedia ei tämän

mukaan olisi varsinaisesti joukkoistamista, koska hallinta on täysin ihmisistä koostuvalla yhteisöllä, Wikipedian käyttäjillä.

Joukkoistaminen liittyy läheisesti avoimeen innovointiin, sosiaaliseen mediaan, avoimeen lähdekoodiin ja käyttäjien luomaan sisältöön. Tyypillisenä piirteenä joukkoistamisessa on se, että sitä käyttävä organisaatio pyrkii saamaan sillä tiettyä hyötyä tai voittoa. Joukkoistamista voidaan tehdä monin tavoin esimerkiksi kilpailuilla, keskustelufoorumeilla, sosiaalista mediaa hyödyntämällä tai kohdentamalla se tiettyyn ihmisryhmään. Osallistuminen voi perustua vapaaehtoisuuteen tai siitä voidaan maksaa myös pieni korvaus. (Boswijk, Peelen & Olthof 2012, 128.) Joukkoistaminen toimii lähtökohtaisesti tietoverkkojen välityksellä. Brabhamin (2013, 10–29, 45) mukaan se ei kuitenkaan ole mikä tahansa online-yhteisö. Internet tarjoaa alustan monenlaiselle joukkoistamiselle jotain tiettyä tarkoitusta varten. Sitä voidaan käyttää mm. tuotteiden kehittämiseen ja sen yhteydessä markkinointitutkimuksiin, ideoiden testaamiseen, journalistisen sisällön tuottamiseen tai jopa tieteellisten ongelmien ratkaisemiseen. Joukkoistamista ja sen tapoja voidaan jaotella eri tavoin, esimerkiksi tavoiteltavan ihmisjoukon, menetelmän tai alan mukaan. Jaottelun voi tehdä myös ratkaistavan ongelman perusteella esimerkiksi tarkoituksena tiedon, kokemusperäisen aineiston tai mielipiteisiin perustuvien arvioiden kerääminen tai suuren tietomäärän käsittely ja analysointi. Motivaatio joukkoistamiseen osallistumiselle vaihtelee; se voi olla rahan ansaitseminen, taitojen ja kokemuksen kartuttaminen, itsensä haastaminen ja muiden kanssa verkottuminen, kiinnostus osallistua yhteisen asian hyväksi tai vaikkapa vain ajan viettäminen.

2.1.3 Yhteiskehittely

Co-creation eli yhteiskehittely viittaa enemmän kuin yhden henkilön osallistumiseen ja perustuu siihen, että yhdessä saadaan enemmän aikaan, vaikka osallistujat olisivatkin toisilleen vieraita. Organisaatiot tai esimerkiksi asiakkaat voivat yhdessä kehittää, suunnitella ja innovoida siten, että molemmat osapuolet oppivat ja hyötyvät. Asiakkaiden kanssa toimiessa

lähtökohtana ja kantavana ajatuksena ovat heidän tarpeensa, mikä tekee yhteiskehittelystä asiakaslähtöisen. Yhteiskehittelystä voi muodostua innovaatioverkosto, joka koostuu asiakkaista ja yrityksistä sekä kehittämiseen soveltuvasta järjestelmästä tai alustasta. Co-creation suuntaa siis selkeämmin organisaation ulkopuolelle. Sillä pyritään asiakkaiden tai kumppaneiden kuuntelemiseen kehittämisessä. Kilpailuetua ei välttämättä enää saada tuotteilla ja niiden jakelulla vaan tarjoamalla asiakkaiden tarpeisiin kokonaisratkaisuja. Siinä asiakkaan kanssa yhdessä kehitetty palvelu tai verkoston kanssa kehitetty palvelupolku mahdollistaa tyytyväisen asiakkaan ja sen mukana tuottoa yritykselle. Yhteiskehittely toimii parhaiten, jos toiminnassa edetään järjestelmällisesti, määrittää tavoite ja prosessi tarkasti ja tunnistetaan sopivat tahot ja henkilöt, joita prosessissa tarvitaan. Yhteiskehittelylle on monenlaisia menetelmiä sekä teknisiä ratkaisuja ja onkin tärkeää valita niistä tarkoituksenmukaisimmat. Yhteiskehittelystä organisaatio jakaa kehittämisprosessin aikana jatkuvasti palautetta kehittämisen vaikutuksista ja sen tulosten käsittelystä, jotta motivaatio osallisten kesken säilyy ja toiminta jatkuu tuottavana. (Boswijk ym. 2012, 123–136.)

Osallistaminen, co-creation ja crowdsourcing ovat suosittuja termejä ja niitä käytetään useissa yhteyksissä mm. sosiaali- ja terveysalalla, kehitys-yhteistyössä, innovaatiotoiminnassa, politiikassa ja niin yksityissektorilla kuin järjestökentässä ja julkisella sektorillakin. Myös julkisuudessa termejä käytetään ahkerasti, mm. pääministeri Juha Sipilän hallituksen kärkihankkeissa osallistaminen mainitaan useissa eri alojen toimenpiteissä. Tarkoituksena on ottaa paremmin huomioon käyttäjä tai asiakas ja heidän tarpeensa (ks. <http://valtioneuvosto.fi/hallitusohjelman-toteutus>). Ilmiön muita esimerkkejä ovat mm. Suomen kuuden suurimman kaupungin yhteisstrategia 6Aika, jonka kaikkia kolmea painopistealuetta toteutetaan hankkeissa, joissa kehitetään avoimia toimintamalleja, jotka mahdollistavat kansalaisten osallistumisen kehittämistyöhön. Tavoitteena on synnyttää Suomeen uutta osaamista, liiketoimintaa ja työpaikkoja (ks. <http://6aika.fi>). Taloustutkimus Oy sekä useat sanomalehtitalot käyttävät joukkouttamista tuotekehityksessä, tiedonkeruussa ja mielipideilmaston kartoituksessa (ks.

esim. www.hs.fi/kulttuuri/a1341204562915). Co-creation on kantavana ideana mm. Espoossa sijaitsevassa Pohjoismaiden suurimmassa innovaatiokeskityksessä (ks. www.espooinnovationgarden.fi).

Tässä kehittämishankkeessa käsitellään organisaation oman henkilöstön osallisuutta kehittämiseen. Osallistumiselle ja osallistamiselle on käytetty kirjallisuudessa synonyymeinakin joukkoistamista ja yhteiskehittelyä, mutta tässä luvussa kuvattujen määritelmien mukaisesti ne viittaavat organisaatiosta ulospäin suuntautuvaan osallisuuteen. Tässä kehittämishankkeessa käytetään Toikon ja Rantasen (2009) määritelmää, jonka mukaan henkilöstön osallistaminen on osallistumismahdollisuuden tarjoamista ja osallistuminen on niiden mahdollisuuksien hyödyntämistä. Osallisuus on henkilöstön mukanaoloa, vaikuttamista ja osallistumista toimintaan. Henkilöstön osallisuudessa on tiettyjä erityispiirteitä, jotka liittyvät mm. johtamiseen sekä osallistumisen menetelmiin, taustatekijöihin ja vaikutuksiin.

2.2 Ilmiöt osallisuuden taustalla

Osallisuutta käsitellään useissa johtamisen, psykologian ja henkilöstöhallinnon tutkimuksissa ja teorioissa. Seuraavaksi kuvataan muutamaa kehittämishankkeelle olennaisinta tutkimuksissa usein esillä olevaa ilmiötä, joita ovat valtaistuminen, henkilöstö sidosryhmänä (stakeholder) ja työntekijän ääni organisaatiossa. Joitakin niitä sivuavia teorioita mainitaan syventävänä tietona ja esimerkkinä tutkimuskentän laajuudesta. Vuorovaikutusjohtamiseen ja siihen liittyviin tekijöihin paneudutaan tarkemmin luvussa 3.3.

2.2.1 Valtaistuminen osallisuuden seurauksena

Valtaistaminen (empowerment), joka on suomennettu myös valtaistumisena, valtuuttamisena tai voimaantumisenä, on monitahoinen lähestymistapa, joka käsittää tiedon, resurssien ja vallan jakamisen työntekijöiden kanssa. Fernandez ja Moldogaziev (2015, 375–377) ovat tämän määritelmän lisäksi erottaneet kirjallisuudesta kaksi eri lähestymistapaa valtaistumiselle. Psykologisesta näkökulmasta katsottuna valtaistunut henkilöstö

arvioi tehtäviään ja taitojaan positiivisessa valossa, on motivoitunut ja osallistuu aktiivisesti työhönsä liittyviin asioihin. Johtamisen näkökulmasta henkilöstön valtaistaminen on sitä, miten johtoasemassa olevat henkilöt jakavat valtaa, tietoa ja resursseja työntekijöille. Tämän ajattelutavan mukaan mitä enemmän niitä jaetaan ja työntekijöitä tuetaan tavoitteiden saavuttamisessa, sitä valtaistuneempi henkilöstö on. Valtaistaminen liittyy johtamistapaan, joka keskittyy henkilöstön osallisuuden, itsenäisyyden ja työn mielekkyyden edistämiseksi.

Valtaistaminen voidaan määritellä myös toimintoina, joiden tarkoituksena on parantaa tulosta ja tavoitteiden saavuttamista lisäämällä henkilöstön osallisuutta päätöksentekoon heitä koskevissa asioissa (Hassan ym. 2016, 59). Henkilön omaan kokemukseen valtaistumisesta vaikuttaa, onko työssä vaikuttamismahdollisuuksia, itsenäisyyttä ja edellytyksiä tehdä työ hyvin ja saavuttaa tyytyväisyyttä. Näiden lisäksi moni asia myös organisaatiossa vaikuttaa, esimerkiksi oma asema ja esimiehen rooli valtaistumisen mahdollistamisessa. (Greasley, Bryman, Dainty, Price, Naismith & Soetanto 2008, 40–41.)

Bowen ja Lawler (1992, 32) ovat esittäneet näkemyksensä johtamisen neljästä käytännöstä, joita valtaistuminen edellyttää. Suosittu määritelmä perustuu pitkälliselle organisaatiotutkimukselle ja sen pohjalta on tehty laajasti mittareita ja jatkotutkimuksia. Näkemyksen mukaisesti jotta valtaistuminen mahdollistuu, johtamisessa jaetaan henkilöstölle tietoa organisaation menestymisestä ja tekijöistä, jotka auttavat työntekijöitä ymmärtämään tavoitteita ja pääsemään niihin. Tuloksista palkitaan ja tärkeimpänä, päätöksentekovaltaa jaetaan työntekijöille. Nämä toimenpiteet liittyvät kiinteästi yhteen ja tukevat toisiaan. Pelkkä päätöksentekoon osallistaminen ei ole riittävää, jos sitä ei tue palkitseminen ja tiedon jakaminen organisaation tavoitteista. Spreitzerin (1992, 11) valtaistamisen prosessiteoria lisää näihin ajatuksiin havaintoina ilmenevät tekijät, joita ovat merkityksellisyys, pätevyys, itsemääräämisoikeus ja vaikuttavuus. Yhdessä johtamisen käytäntöjen kanssa ne vaikuttavat henkilöstön valtaistumiseen, tehokkuuteen

ja innovatiivisuuteen. Valtaistamisen vaikutukset liittyvät olennaisesti osallisuuteen ja sen lisäämiseen organisaatiossa.

Kun valtaistamista toteutetaan yllä mainituilla tavoilla, se lisää yhteenkuuluvuutta ja itseohjautuvuusteorian mukaisesti vaikuttaa motivaatioon ja työtyytyväisyyteen (Fernandez & Moldogaziev 2015, 391). Itseohjautuvuusteoriassa esitetään, että ihmisillä on sisäsyntyinen taipumus kehittymiseen ja sisäinen motivaatio sekä hyvinvointi edellyttävät yhteyden, pätevyyden ja itsemääräämisoikeuden tunteen täyttämistä (Gagné & Deci 2005, 340). Tuloksiin sidottu valtaistamista edistävä palkitseminen vähentää itsemääräämisoikeuden tarvetta, kun toimintaa ohjataan vahvasti ulkoapäin ja toisaalta kuitenkin lisää pätevyyden tunnetta, kun päämäärä palkitsemisen saavuttamiseksi tiedetään selkeästi (Fernandez & Moldogaziev 2015, 393). Valtaistumisen vaikutuksia esitellään tarkemmin luvussa 3.1.1 osallisuuden hyötyjen yhteydessä.

2.2.2 Henkilöstö sidosryhmänä

Sidosryhmiä ja niiden roolia käsittelevässä stakeholder-teoriassaan Freeman (Strand, Freeman, & Hockerts 2015, 8) määrittelee sidosryhmiksi tahot, joilla on yhteisiä intressejä organisaation kanssa. Sidosryhmien kanssa ollaan jatkuvassa vuorovaikutuksessa ja pyritään yhteisesti lisäämään arvoa sekä organisaatiolle että sidosryhmille. Harrison, Freeman ja de Abreu (2015, 859–863) lisäävät, että stakeholder-ajattelu kannustaa kohtelemaan sidosryhmiä oikeudenmukaisesti ja rehellisesti, jotta organisaatio menestyy. Kun monet tieteenalat tarkastelevat yhtä sidosryhmää kerrallaan, kuten asiakkaita tai henkilöstöä, sidosryhmäteorian kautta voidaan havaita synergiaa ryhmien yhteistoiminnassa. Sidosryhmät ovat keskenään erilaisia. Suhtautuminen yhteen sidosryhmään vaikuttaa myös muihin ja toisaalta on huomattava, että sidosryhmät eivät ole sisäisestikään yhtenäisiä.

Greenwoodin (2007, 316–321) mukaan sidosryhmiä voivat olla esimerkiksi organisaation omistajat, kumppanit, alihankkijat, asiakkaat ja henkilöstö.

Työntekijöitä pidetään yleisesti tärkeänä sidosryhmänä, jolla on suuri valta organisaation toimintaan ja myös hävittävää sen epäonnistuessa. Sidoryhmän sitoutuminen koostuu vuorovaikutuksesta, vaikutusvallan jakamisesta ja molemminpuolisen hyödyn saavuttamisesta. Mitä enemmän näitä toteutetaan, sitä suurempi sidosryhmän sitoutuminen organisaatioon on. Jotta kaikki sidosryhmät tulevat huomioiduksi, sitouttamista voidaan tehdä organisaation sisällä laajasti mm. viestinnässä, henkilöstöhallinnossa ja asiakastyössä. Sitouttaminen voi olla yhteistyön tekemistä, tietojen jakamista, henkilöstön osallisuutta, monensuuntaista vuorovaikutusta ja luottamuksen osoittamista sidosryhmälle lisäarvon saavuttamiseksi. Strand ym. (2015, 7-8) esittävätkin, että Porterin ja Kramerin kehittämä tunnettu jaetun arvon teoria pohjautuu tai on vähintäänkin hyvin samankaltainen sidosryhmäteorian kanssa. Molemmissa korostetaan lisäarvon tuottamista erilaisin keinoin organisaatiossa ja sen ulkopuolelle. Arvosta ja sen kokemisesta puhutaan myös henkilöstöhallintoa koskevissa teorioissa ja Greenwoodin (2007, 316–318) mukaan hyvä henkilöstöhallinto tuottaakin arvoa henkilöstölle valtaistamisen keinoin ja olemalla vastuullinen työnantaja. Ei ole kuitenkaan itsestään selvää, että vastuullisuus tarkoittaa moraalisesti parasta mahdollista toimintaa henkilöstöä kohtaan. Greenwood liittyy myös yritysmoraalin tarkastelun valtaistamiseen ja työntekijöiden kohtelemiseen tärkeänä sidosryhmänä. Toimenpiteistä riippuen se voi olla hyvin tai huonosti hoidettua moraalista ja yritysvastuun näkökulmista, mikä on huomionarvoinen asia, kun arvioidaan valtaistamisen merkitystä ja onnistumista.

Sidosryhmien vuorovaikutus ja sitoutuminen ovatkin yrityksen yhteiskuntavastuun ytimessä (Strand ym. 2015, 5). Yhteiskuntavastuu käsittää yleisesti vastuun yhteiskunnalle sekä sosiaaliselle ympäristölle ja se realisoituu organisaatiossa sidosryhmien kanssa toimiessa. Sen määrittäminen ei ole yksiselitteistä, koska se lomittuu muiden vastuiden kanssa. Organisaation yhteiskuntavastuuseen kuuluvat myös inhimilliset piirteet, organisaation käsittäminen ihmisistä koostuvana yhteisönä, jossa menestys perustuu johdon ja henkilöstön osaamiselle sekä sidosryhmävuoropuhelulle. (Antti-

roiko 2004, 35–39.) Yhteiskuntavastuu voidaan määritellä pääosin samoin yksityisellä ja julkisella sektorilla, ja aihetta onkin sivuttu julkisuudessa ahkerasti kilpailukykysovimukseen liittyvässä keskustelussa pääministeri Sipilän hallituskaudella.

Skandinavian aluetta pidetään johtavana organisaatioiden yhteiskuntavastuun toteuttajana. Sidosryhmien sitoutumisen ja arvon tuottamisen ajatukset ovat laajasti hyväksytyjä ja luonnollinen osa toimintaa. Henkilöstöä pidetään yhtenä tärkeänä sidosryhmänä ja sen valtaistaminen mahdollistaa myös organisaation vastuullisen toiminnan. (Strand ym. 2015, 1, 7.) Voegtlin ja Greenwood (2016, 189–194) ovat niin ikään yhdistäneet yhteiskuntavastuun ja henkilöstöhallinnon sekä todenneet, että organisaation sisäiset sidosryhmät on otettu yhä enemmän huomioon vastuullisessa toiminnassa. Henkilöstöhallinto ja -politiikka vaikuttavat suuresti siihen, miten organisaatiossa käytetään resursseja tavoitteiden saavuttamiseksi, kuinka vastuut täytetään ja kuinka sidosryhmät, kuten henkilöstö, otetaan vuorovaikutuksen keinoin mukaan.

2.2.3 Työntekijän ääni organisaatiossa

Kun henkilöstö on osallinen, sen ääni kuuluu kehittämisessä ja päätöksenteossa. Työntekijän ääntä koskevat tutkimukset pohjautuvat usein Hirschmanin exit-voice-loyalty -teoriaan ja sen sovelluksiin. Teoriaa on käytetty myös asiakassuhteita tarkastellessa. Sen mukaan tyytymättömyyttä ilmaistaan joko lähtemällä tai nostamalla asia keskusteluun. Ratkaisuun vaikuttaa sitoutumisen aste. Mitä enemmän työntekijä kokee itsensä kuulluksi ja osalliseksi tuloksesta, sitä sitoutuneempi hän on ja sitä epätodennäköisemmin valitsee lähtemisen. (Budd ym. 2010, 304–305.)

Työntekijä voi käyttää ääntään edustuksellisesti mm. ammattiliittojen kautta tai suoralla osallistumisella. Jälkimmäinen edesauttaa sitä, että työntekijän mielipiteet tulevat näkyviksi sellaisenaan ja ilman välikäsiä. Työntekijän äänen huomioimista voidaan myös perustella EU-direktiivillä (2002/14/EY), joka koskee henkilöstön kuulemista ja tiedottamista organisaatiolle oleelli-

sista asioista. Direktiivin tarkoituksena on turvata työntekijän oikeus saada tietoa ja tulla kuulluksi häntä koskevista asioista. Voidaan myös ajatella, että sitoutuneella henkilöstöllä on erityistä osaamista ja tietoa organisaatiosta ja näin ollen mielipiteitä voi olla hyödyllistä kuunnella. Seurauksena työntekijöiden arvostus tulee näkyväksi, mikä vaikuttaa työpaikkaan ja tavoitteisiin sitoutumiseen. (Royer, Waterhouse, Brown & Festing 2008, 237–243.)

Dundon, Wilkinsonin, Marchingtonin ja Ackersin (2004, 1152–1153) työntekijän ääntä koskevassa tutkimuksessa erotellaan neljä ilmaisutapaa. Tiettyyn johtamisesta aiheutuvaan ongelmaan liittyen voidaan ilmaista henkilökohtaista tyytymättömyyttä tai yhteisesti mielipiteitä ryhmänä tai esimerkiksi ammattiliiton kautta. Työntekijä voi osallistua työn johtamisen päätöksiin esittämällä kehitysideoita liittyen usein työn tehokkuuteen tai tuottavuuteen. Työntekijän äänellä voidaan tavoitella myös yhteistyötä ja vastavuoroisuutta työnantajan kanssa, minkä tarkoituksena on saavuttaa pitkäjänteiset ja kannattavat suhteet työntekijän ja johdon välille sekä huomattavaa vaikutusvaltaa päätöksiin. Organisaatiot ovatkin usein sen päätöksen edessä, missä laajuudessa työntekijöitä halutaan kuulla ja hyödyntää yhteistoiminnallisia menetelmiä, kuten tiimityötä tai tietyn ongelman ratkaisuun koottuja ryhmiä.

Työntekijöiden syyt mielipiteiden ilmaisuun voivat olla muun ohella etujen valvomiseen tai itsenäisyyden lisäämiseen liittyviä. Organisaation ratkaisuilla voi olla suuriakin vaikutuksia työntekijöihin, joten päätöksiin vaikuttamalla voidaan pyrkiä turvaamaan oma työpaikka ja saavutetut edut. Henkilöstön äänellä saatetaan myös pyrkiä vaikuttamaan itsenäisyyteen työssä. Osallisuuden lisääminen voidaan perustella itsenäisyyden hyödyillä, kun työtyytyväisyys ja hallinnan tunne lisääntyvät. (Moriarty 2010, 374–377.)

3 OSALLISUUS ORGANISAATION KÄYTÄNNÖISSÄ

3.1 Osallisuuden vaikutukset

Masalinin (2010, 86–88) mukaan organisaation muutosten suunnitteluun ja toteutukseen voidaan osallistaa vähintäänkin ne työntekijät, joita muutos koskee. Kun kehittämiseen osallistutaan, se edesauttaa muutokseen sitoutumista ja sen toteuttamista. Osallistamisen tarkoitus ei ole saada kannatusta valmiiksi mietittyyn ratkaisuun, vaan luoda ratkaisu yhteistoiminnallisesti. Parhaassa tapauksessa yhteistyö syventyy, innovaatioita luodaan ja yhdessä kehitettyyn ratkaisuun sitoudutaan, jonka jälkeen strategisten päämäärien tavoittelu helpottuu. Henkilöstön palautteen arvostaminen on oleellista ja vuorovaikutukseen panostaminen edesauttaa strategisten päämäärien tavoittelemista yhteisesti.

Huomionarvoista on, että työntekijöiden persoonallisuus voi vaikuttaa osallisuuden kokemuksiin ja halukkuuteen osallistua. Etenkin johtamisessa ja esimiestyössä tätä havaintoa voidaan käyttää hyödyksi suunniteltaessa osallistamisen menetelmiä ja kohderyhmiä. Benolielin ja Somechin (2010, 301–304) tutkimuksen mukaan ulospäin suuntautuneiden henkilöiden kohdalla osallisuuden kokemukset olivat positiivisesti yhteydessä suoritus-tasoon, osalla myös työtyytyväisyyteen. Jaettu päätöksenteko ja avoimuus edesauttoivat vuorovaikutusta ja lisäsivät työhyvinvointia. Erittäin tunnollisilla työntekijöillä osallisuus vaikutti myönteisesti suoritukseen ja työtyytyväisyyteen, sen lisäksi osallistumiseen käytetty aika ja vaiva nähtiin kannattavana. Ahdistumiseen taipuvaisilla työntekijöillä osallisuuden kokemuksista ei löydetty vaikutuksia, mutta jotkut henkilöt kokivat laajan osallistumisen painostavana ja stressaavana. Kun persoonallisuuden piirteet otetaan huomioon osallisuuden käytännöissä, voidaan saavuttaa yksilötasolla parempia tuloksia ja edistää työhyvinvointia. Edellytyksenä tälle on esimiehen kiinnostus ja työntekijöiden tunteminen niin hyvin, että eri persoonallisuuksia voidaan ottaa osallistamisessa huomioon käyttämällä erilaisia menetelmiä osallisuuden vahvistamiseksi.

Hedelmällinen yhteistyö, kommunikaatio ja osallisuus eivät ole siis itsensä selvyyksiä ja ne riippuvat monista asioista. Eisenberg, Goodall ja Trethewey (2010, 206) toteavat, että henkilöstön osallistumisen lisääminen ei ole yksinkertaista, vaikka oltaisiinkin yhtä mieltä sen tarpeellisuudesta. Osallisuudelle on useita haasteita ja huomioonotettavia asioita, joita käydään läpi hyötyjen jälkeen seuraavissa luvuissa.

3.1.1 Osallisuus kannattaa

Vapaaehtoinen osallistuminen kehittää toimintaa luovasti ja tehokkaasti. Valmiiksi tehtyä ja ohjeistettua on haasteellista viestiä yksisuuntaisesti henkilöstölle ja ottaa käyttöön, saati saada henkilöstö sitoutumaan toimenpiteisiin. Kun henkilöstö tulee asianomaiseksi kehittämisessä, se vahvistaa sitoutumista, vastuunottoa ratkaisuihin ja motivaatiota edistää yhteisesti kehitettyä ratkaisua. (Masalin 2010, 86–92.)

Yhteiseksi tekemiseen sisältyy ajatus, jonka mukaan ihmisillä on tarve tehdä työnsä hyvin ja kehittää sitä. Kun suunnitteluun ja päätöksentekoon voi osallistua, ratkaisuihin sitoudutaan ja niiden toteutuksesta otetaan vastuuta. Kun työntekijä voi nähdä itsensä organisaation tavoitteiden toteuttajana, sisäinen motivaatio on suurempi. Jotta yhdessä kehittäminen onnistuu, työntekijöillä pitää olla siihen riittävät edellytykset, esimerkiksi ajantasaista tietoa, taitoa ja aikaa. Henkilöstön osallistaminen saattaa tuoda myös monenlaisia muutoksia. Työntekijät eivät ole vain työn suorittajia, vaan osallistuvia aktiivisia toimijoita, jotka ottavat vastuuta ratkaisujen etemisessä. Johto ja esimiehet saattavat menettää perinteistä asemaansa, kun kehittämiseen osallistuu suurempi joukko ihmisiä. Sisäinen viestintä on entistä tärkeämpää ja tukipalveluille kohdistuu monenlaisia uusia odotuksia, jotta osallisuus on teknisesti ja mahdollisimman vaikuttavasti mahdollista. (Jalava & Matilainen 2010, 100–106, 238.) Myös Dulye (2007, 12) korostaa sisäisen viestinnän tärkeyttä osallisuudessa ja tiedonkulussa. Mitä parempi sisäinen viestintä, sitä enemmän tulokset voivat parantua. Toimintaan ja sen kehittämiseen osallinen henkilöstö on sitoutunut ja

sen seurauksena työtulos voi merkittävästi parantua, kun yhteisiin tavoitteisiin pyritään aktiivisesti.

Boesson ja Michelinin (2010, 490–491) tutkimuksessa tarkasteltiin sidosryhmien kohtelun vaikutusta juuri organisaation tulokseen. Tutkijat toteavat, että hyvän tuloksen mahdollistamiseksi organisaatioiden tulisi olla vuorovaikutuksessa sidosryhmiensä kanssa siinä laajuudessa, mihin organisaation strategia viittaa. Tutkimus osoitti, että vuorovaikutus henkilöstön kanssa vaikuttaa suoraan ja positiivisesti taloudelliseen tulokseen.

Henkilöstön osallisuus voi siis parantaa esimerkiksi projektien tuloksellisuutta sekä eri toimintojen tarpeiden huomioonottamista, sitoutumista kehitettävään asiaan ja hyödyllisen lisätiedon saamista kehittämiseen. Kehittäjän osallistuessa toimintaan voidaan saada uutta asiantuntemusta ja kannustaa muutokseen. Kun organisaatiossa käydään tasavertaista dialogia kehitettävästä asiasta, voidaan saada aikaan kaikkien kannalta paras mahdollinen ratkaisu, johon osapuolet ovat sitoutuneita. Kehittämisen onnistumisen tärkeä osa on osapuolten osallistuminen. Ne, jotka ovat osallisia asiaan, edistävät parhaiten kehittämistä. Osallisilta voidaan prosessin aikana kerätä mielipiteitä ja hiljaista tietoa, joiden avulla voidaan parantaa mm. palveluja, lieventää osallistujien muutosvastarintaa ja edesauttaa osallisten valtaistumista. (Toikko & Rantanen 2009, 90–99.)

Vaikutusmahdollisuudella on havaittu olevan seurauksia sekä tuottavuuteen että sitoutumiseen. Mäenniemi (2008, 21–26) tarkastelee tutkimuksia sitoutumisen tuottavuusvaikutuksista ja toteaa niiden yhteisenä tuloksena olevan positiivisten vaikutusten havaitseminen. Vaikka suoraa vaikutusta ei olisikaan, epäsuorat vaikutukset voivat olla suuria. Korkea osaamistaso Suomessa edesauttaa vaikuttamismahdollisuuksien lisääntymistä, kun työntekijän osaamiseen luotetaan ja sitä hyödynnetään antamalla työntekijän osallistua mm. työprosessien kehittämiseen. On myös huomattu, että sitoutuminen vaikuttaa työtehon lisääntymiseen ja työhyvinvointiin. Kokeemukseen työelämän laadusta vaikuttaa selkeimmin työntekijän vaikutusmahdollisuudet omaan työhönsä. Muutokset, joihin ei ole voinut itse vai-

kuttaa, voivat heikentää sitoutumista ja työtyytyväisyyttä, mikä vaikuttaa negatiivisesti tuottavuuteen.

Yksi suuri muutos organisaatiossa on palkitsemisjärjestelmän käyttöönotto ja siihen liittyvien tavoitteiden ja mittareiden asettaminen. Työn arviointi ja tuloksista palkitseminen ovat johdon työkaluja osaamisen ja henkilöstön johtamisessa. Etenkin palkitseminen koskee usein koko henkilöstöä ja sen perusteiden sekä tavoitteiden ymmärtäminen ovatkin avainasemassa tavoitteita kohti työskennellessä. Kim ja Holzer (2016, 32–51) ovat tarkastelleet tekijöitä, jotka vaikuttavat suorituksen arvioinnin ja palkitsemiskäytäntöjen hyväksymiseen julkisen sektorin työntekijöillä. He korostavat henkilöstön osallistumista käytäntöjen kehittämiseen, jotta niistä muodostuu motivoiva, oikeudenmukainen ja ymmärrettävä järjestelmä. Jos työntekijät ja esimiehet eivät hyväksy arviointi- ja palkitsemisjärjestelmää ja sen perusteita, se on hyödytön johtamisen työkaluna. Järjestelmän vastustus voi johtaa kuormittumiseen ja alisuoriutumiseen, joka on päinvastaista tarkoitukseen nähden. Henkilöstö voi osallistua tavoitteiden ja palkitsemisjärjestelmän kehittämiseen mm. arvioimalla niitä, ilmaisemalla huolenaiheita tai kehittämiskohteita ja yksinkertaistamalla moniselitteisiä rakenteita tai tavoitteita. Tällaisella osallisuudella on havaittu olevan useita hyötyjä. Järjestelmän käyttöön ja sen tavoitteisiin sitoudutaan ja ne hyväksytään, kun ne ovat yhteisesti kehitettyjä. Luottamus arviointiin ja esimiestyöhön lisääntyy ja innovointiin kannustetaan motivoivalla tavalla. Jos työntekijä ei tunnista oman työn yhteyttä tavoitteisiin pääsemiseen, organisaatio ei saa järjestelmästä haluttuja tehokkuushyötyjä vaikka palkitsemisjärjestelmän kehittämiseen osallistutaankin. Näin ollen tavoitteiden ja mittareiden yksiselitteisyys ja selkeys ovat edellytyksenä palkitsemisjärjestelmän hyväksymiselle ja hyödyntämiselle.

Osallisuudella ja valtaistumisella, kuten jo todettua, on selkeä yhteys. Valtaistuminen edellyttää sitä, että työntekijällä on päätös- ja vaikutusvaltaa omaan työhön liittyviin asioihin. Jo pienikin itsenäisyys päätöksenteossa vaikuttaa valtaistumisen kokemukseen varsinkin tehtävissä, joissa yksittäisen työntekijän mahdollisuudet vaikuttaa työn sisältöön ovat vähäiset. Val-

taistunut työntekijä ottaa vastuuta työstään ja on valmis ratkaisemaan siihen liittyviä ongelmia ja kehittämään sitä. Esimerkiksi tietyn ongelman ratkaisemiseksi koottuun ryhmään kuulumisen edesauttaa valtaistumisen kokemusta, tietojen ja taitojen lisääntymistä ja vuorovaikutusta organisaatiossa. Kehittämistiimeissä on kuitenkin tärkeää määritellä tarkat tavoitteet, jotta työtä ei koeta epämääräiseksi ja se on mielekästä. Organisaatiota, joka edistää tiimityötä, pidetään valtaistumiselle menestyksekkäänä. (Greasley ym. 2008, 46–49.)

Organisaatiotutkijat Fernandez ja Moldogaziev (2011, 2013a, 2013b, 2015) ovat tutkineet henkilöstön valtaistumista etenkin julkisella sektorilla. Tutkimuksissa valtaistaminen nähtiin keinona parantaa julkisten palvelujen laatua ja mahdollistaa julkisen sektorin työntekijöiden luovuuden hyödyntämistä sekä lisätä työtyytyväisyyttä. Vuonna 2011 julkaistussa tutkimuksessa tarkasteltiin valtaistamisen eri menettelytapojen vaikutusta työntekijän kokemaan suoritukseen Bowenin ja Lawlerin luvussa 2.2.1 esiteltyjen johtamisen käytäntöjen mukaisella jaottelulla. Tuloksissa havaittiin, että tiedon ja harkintavallan jakaminen vaikuttivat positiivisesti työntekijöiden käsityksiin suorituksista. Edelleen tutkimuksessa valtaistamisen eri keinojen vaikutuksesta työtyytyväisyyteen (2015) havaittiin positiivinen yhteys ja tarkennettiin sitä johtamisen käytäntöjen vaikutuksien tarkasteluun. Tiedon ja päätöksentekovallan jakamisella huomattiin olevan merkittäviä vaikutuksia työtyytyväisyyteen.

Fernandez ja Moldogaziev (2013a) tutkivat myös valtaistamisen käytäntöjen vaikutusta julkisen sektorin työntekijöiden innovatiivisuuteen. He havaitsivat, että niin ikään tiedon jakaminen harkintavallan lisäksi oli positiivisesti yhteydessä innovaatiohalukkuuteen ja -kykyyn. Kuitenkin jos valtaistamista pyritään lisäämään tuloksista palkitsemisella, se vähentää innovatiivista toimintaa, kun tuloksiin pyritään nykyisillä, hyväksi havaituilla keinoilla. Prosessien kehittämisestä palkitseminen sitä vastoin kannustaa innovatiivisuuteen. Tutkimuksissa on myös todettu valtaistamisen lisäävän työtyytyväisyyttä, mutta ei sen yhteyttä työntekijän tuloksiin. Jatkotutkimuksessa (2013b) tarkasteltiin valtaistamisen sekä suorita vaikutuksia

suoritusasteeseen että epäsuorasti työtyytyväisyyden ja innovatiivisuuden kautta. Tulokset kertoivat, että vaikutukset olivat positiivisia molemmissa tapauksissa siten, että vaikutukset ovat suurempia lyhyellä tähtäyksellä ja vähenevät ajan kuluessa.

Innovointi voidaan käsittää kykynä kehittää työhön liittyviä asioita, esimerkiksi tuotteita tai prosesseja. Kehittämiskykyä ja innovatiivisuutta usein edellytetäänkin työntekijöiltä, jotka usein näkevät muutokset toimintaympäristössä konkreettisesti työssään. Näin ollen mm. asiakaspalvelijat ovat yhä tärkeämmässä asemassa innovaatiotoiminnassa. Myös asiantuntijatyössä varsinkin korkeasti koulutetussa työvoimassa, kuten Suomessa, korostuu itsenäinen ongelmanratkaisu, joka edesauttaa innovatiivisuutta ja kehittämiskykyä. Jatkuva kehittyminen muuttuvan ympäristön mukana toteutetaan vuorovaikutuksessa sidosryhmien ja verkostojen kanssa. Innovointi ei ole erillistä muusta toiminnasta vaan syntyy työn tekemisessä ja prosesseissa. Sen mahdollistaa työntekijöiden osallisuus toimintaan. Puhutaan myös työntekijälähtöisestä innovaatiotoiminnasta, jonka mukana missä tahansa organisaation sisällä voi syntyä ratkaisevia kehittämissuhteita. Henkilöstöjohtamisella voidaan vaikuttaa innovoinnin mahdollisuuksiin luomalla järjestelmällisiä tapoja ja kannustimia kehittämiseen. Tiedon ja osaamisen johtaminen on myös tärkeää, jotta innovaatiot tunnistetaan ja analysoidaan tarkoituksenmukaisesti. Osallistava innovaatiotoiminta lisää työhyvinvointia, kun muutoksiin voidaan osallistua. (Alasoini 2010, 19–23.)

Työntekijöiden innovointihalukkuus ei ole itsestään selvää varsinkaan julkisessa organisaatiossa. Fernandez ja Pitts (2011, 203–217) ovat tutkineet julkisen sektorin työntekijöiden motivaatiota innovaatiotoimintaan. Tutkimuksen lähtökohtana oli ajatus, että työntekijätason henkilöstöllä on monia edellytyksiä kehittää toimintaa kokemuksen kautta ja toimintaympäristöä havainnoimalla. Tutkijat totesivat, että tiedon ja osaamisen kartuttamisen mahdollistaminen ja päätöksentekoon osallistaminen ovat oleellisia kehittämishalukkuudelle. Tulosten mukaan henkilöstön valtaistuminen ja vuorovaikutus edesauttavat kehittämistä. Julkisella sektorilla ei välttämättä

ole paljon liikkumavaraa viedä kehittämistä käytäntöön verrattuna yrityksiin, mutta tutkimuksen mukaan se osataan ottaa huomioon ja toteuttaa innovaatiotoimintaa vastuullisesti. Myös Alasoinin (2010, 24) mukaan osallisuus vaikuttaa innovointi- ja kehittämishalukkuuteen ja -kykyyn lisäämällä tietoa organisaatiosta ja toimintaympäristöstä, jolloin asioiden välillä voidaan löytää uudenlaisia yhteyksiä. Niin ikään hallinnan ja merkityksellisyyden kokemukset lisääntyvät, kun muutoksia ymmärretään ja niissä voidaan olla mukana.

3.1.2 Osallisuuden haasteita

Osallisuuden lisäämisessä organisaation sisällä on useita haasteita, vaikka sen tarpeellisuus tunnistettaisiinkin (Eisenberg ym. 2010, 206). Organisaatioviestintään erikoistuneet Stohl ja Cheney (2011) ovat kartoittaneet osallistumisen paradokseja ja haasteita yhteistoiminnalle. He toteavat, että osallistuminen voidaan kokea taakkana jo olemassa olevien työtehtävien lisäksi, joten saatetaan tulkita, että työnantaja odottaa enemmän työtä samassa ajassa ja samalla palkalla. Perehtyminen kehittämisen kohteena olevaan asiaan, osallistuminen kokouksiin ja oman panoksen antaminen tavalla tai toisella tarkoittaa lisää ajankäyttöä ja vaivannäköä. Osallistuminen voi tarkoittaa epämiellyttävää päätöksentekoa, kun myös tuloksista ja niiden toteuttamisesta ollaan yhteisesti vastuussa. Myös esimiehet voivat kokea henkilöstön osallistumisen hankalana. Työntekijöillä ei välttämättä ole samaa tieto- tai osaamistasoa kuin esimiehillä kehitettävästä asiasta. Toisaalta työntekijät voivat esittää asioihin toimivampia ratkaisuja, jolloin esimies saattaa tuntea itsensä ja paikkansa uhatuksi. Osallistuminen voi myös olla tarkoituksella tai tahattomasti näennäistä, jolloin jompikumpi osapuolista kokee sen turhauttavana. Kaikki eivät myöskään välttämättä halua vastuuta osallistua kehittämiseen tai päätöksentekoon tai haluavat sitä vain rajoitetusti kiinnostuksen, osaamisen tai resurssien puutteen vuoksi. (Greasley ym. 2008, 47–49.)

Henkilöstön osallistaminen on siis osittain ristiriitaista. Se saattaa kääntyä itseään vastaan, jos osallistuminen on pakotettua tai se tehdään liian kaa-

vamaisesti, jolloin menetetään innovatiivisuus ja joustavuus. Yksilötasolla voidaan kokea huonona päätösoikeuden ja kehittämistyön siirtyminen ryhmälle, kun ne ovat olleet aiemmin henkilöllä itsellään. Osallistumisen menetelmät voidaan valita väärin ja sillä voidaan jopa estää osallistumista, päinvastaisesta tarkoituksesta huolimatta. Osallistuva henkilöstö saattaa myös ikään kuin unohtaa oman roolinsa ja tuottaa sellaista tietoa, mitä esimerkiksi asiakkaat tuottaisivat tai mitä kuvitellaan, että esimiehet haluaisivat. Sopuisuudelle ja yksimielisyydelle voidaan myös antaa liian suuri painoarvo, jolloin kehittävät vastakkaiset näkemykset eivät tule esiin. (Stohl & Cheney 2011, 360.)

Mantere ja Vaara (2008) ovat tutkineet osallistumista strategian kehittämiseen ja selvittäneet, minkälaiset seikat ja puhetavat ovat osallistumista edistäviä tai estäviä. Tutkimuksessaan he esittelevät osallistamisen puutteen haittapuolia, joita ovat mm. heikosti rakennettu strategia, kehittämisestä pois jätettyjen tyytymättömyys, toimeenpanon hankaluus ja epätasa-arvoisuus organisaation sisällä. Osallistaminen sen sijaan tuottaa realistisempaa tietoa strategiatyöhön, parantaa toimeenpanoa sitouttamalla henkilöstöä ja edesauttaa yhteistä tiedon tuottamista.

Tutkimuksessaan Mantere ja Vaara (2008, 347–356) selvittivät kriittisellä diskurssianalyysillä strategiaan osallistumisen puhetapoja, jotka joko estävät tai edistävät osallisuutta. Osallistumista edistäviä puhetapoja eriteltiin tutkimuksen perusteella kolme: itsensä toteuttaminen, keskusteluttaminen ja konkretisointi. Itsensä toteuttamista korostavalla puhetavalla painotetaan sitä, että jokainen organisaation jäsen voi periaatteessa osallistua strategian kehittämiseen, tarkoituksena löytää käytännön toiminnan ja strategian yhteys omassa työssään ja jokaisella organisaatiotasolla. Jokainen henkilö nähdään strategian toteuttajana ja toiminnan kehittäjänä. Keskusteluttamisella pyritään luomaan kaksisuuntaista viestintää ja kehittämään strategiaa eri organisaatiotasojen ja -ryhmien yhteistyönä. Kehitystyö etenee neuvotteluilla, joissa johto on selkeästi vetovastuussa etenemisestä. Konkretisoivalla puhetavalla käsitellään strategiatyötä arkipäiväisenä osana päätöksentekoa ja työskentelyä, joka toimiakseen tehokkaasti

vaatii selkeät ohjeet ja toimintatavat. Kun säännöt ovat kaikille selvät ja organisaatiossa läpinäkyvät, se mahdollistaa kaikkien osallistumisen ohjeiden mukaan ja auttaa ymmärtämään strategiaa, sen kehittämistä ja yhteyttä omaan työhön ja arkipäivän päätöksentekoon. Johto vetää kehitystyötä, mutta noudattaa myös osaltaan yhteisiä sääntöjä ja toimintatapoja. Nämä osallistumista edistävät puhetavat auttavat henkilöstöä sitoutumaan kehittämiseen ja tukevat myös myönteistä kyseenalaistamista, joka vie kehittämistyötä eteenpäin.

Osallistumista estäviksi puhetavoiksi määriteltiin mystifiointi, kurinpito ja teknologistuminen. Nämä puhetavat yhdistetään usein perinteisempään ylhäältä alas -johtamiseen ja kehitystyöhön, jossa vain tietty ryhmä osallistuu ja tietoa ei jaeta eikä saada ryhmän ulkopuolelta organisaatiosta. Autoritäärisesti johdetussa organisaatiossa voidaan pitää hyvänä ja helpottavana sitä, että kehitystyötä tehdään esimiestasolla ja henkilöstön ei tarvitse osallistua. Näin kehitystyöhön ei kuitenkaan saada mahdollisesti hyödyllistä tietoa laajemmin organisaatiosta. Kun strategia ja sen kehittäminen on tehty salaperäiseksi ja mystiseksi, se luodaan johdossa suljetussa pienessä ryhmässä ja muut eivät osallistu työhön. Henkilöstölle esitellään valmis strategia ja heidän tehtävänsä on toteuttaa sitä kyseenalaistamatta. Kurinalaisuutta korostavassa puhetavassa painotetaan strategian toteuttamista ohjeiden mukaan. Strategiatyö tehdään johdossa ja muut toteuttavat sitä tarkasti. Organisaatiossa voi olla kontrollointia ja tottelemattomuudesta rangaistaan. Teknologiaan nojaavassa strategiatyössä jokin tietty teknologinen ratkaisu ohjaa työtä. Johto ja asiantuntijat määrittelevät ratkaisun, jonka mukaan toiminta etenee. Tietoa ei jaeta yleisesti ja tarkasti määritelty tekniikka ei mahdollista uusien toimintatapojen tai ajatusten tuomista kehitystyöhön. Osallistumista estävät tavat voivat aiheuttaa laatuongelmia kehitystyöhön, sitoutumisen puutetta ja haasteita muutoksen toimeenpanolle. (Mantere & Vaara 2008, 347–350.)

Osallistumista estävät tai edistävät puhetavat eivät ilmene välttämättä suoranaisesti, vaan niitä voidaan tunnistaa arkipäivän sosiaalisissa tilanteissa tai esimerkiksi siinä, miten ja kenelle tietoa jaetaan organisaatiossa. Puhe-

tavat ovat sidonnaisia asiayhteyksiin ja voivat olla hyvin hienovaraisia. Mantereen ja Vaaran (2008, 356) mukaan sen vuoksi ei voida suoraan osoittaa syy-seuraussuhdetta tietynlaisen puhettavan ja onnistuneen tai epäonnistuneen osallistumisen välillä. Tavat, miten kehittämiseen osallistetaan ja osallistutaan ja kuinka sitä organisaatiossa käsitellään, on kuitenkin tärkeää huomioida.

Tuomi ja Sumkin (2010, 30–32) pitävät tärkeänä, että koko henkilöstö osallistuu kehittämistyöhön varsinkin, jos koko organisaation toimintaa tarkastellaan ja se vaikuttaa kaikkien työhön. Kehittämistyön voi käsittää yhteisenä oppimisprosessina, joka edellyttää motivaatiota ja muutосkykyä. Haasteena on, että kehittämiseen osallistuu henkilöitä, joilla ei ole valmiiksi siihen tarvittavia tietoja tai taitoja. Se aiheuttaa viestinnällisen ja ohjauksellisen haasteen, mutta kantaa hedelmää loppujen lopuksi. Myös muutосvastarintaa voidaan vähentää henkilöstön osallisuudella ja sisäisellä viestinnällä. Muutосvastarinnasta nouseva myönteinen kyseenalaistaminen kehittää toimintaa tuomalla uusia, kriittisiäkin näkemyksiä kehittämiseen, kuten Mantere ja Vaarakin aiemmin esitellyssä tutkimuksessaan havaitsivat.

Johdon sitoutumisen puute sekä haluttomuus luopua vallasta ja auktoriteetista on suuri syy sille, miksi henkilöstön osallistuminen saattaa epäonnistua. Osallistuminen voidaan nähdä negatiivisessa valossa henkilöstön valtaistamisena, jonka esteenä voi olla esimiestason kyynisyys ja kykenemättömyys nähdä hyötyä osallisuudesta. Osallistuminen ja valtaistaminen voidaan myös esittää ympäröivänä sanahelinänä, jolloin sitä ei saada todellisuudessa toteutumaan. (Beirne 1999, 219.) Johdon tuki kehittämistyölle onkin olennaista. Johtaminen ja vallankäyttö organisaatiossa perustuvat vuorovaikutukselle, jonka merkitys on jatkuvasti kasvamassa.

Alasoini (2010, 24–26) huomauttaa, että kehittämisen ja innovoinnin johtaminen on tärkeää ja ilman suunnitelmallisuutta se voi aiheuttaa negatiivisia vaikutuksia. Osallisuus kehittämiseen voidaan kokea kuormittavana, epätasa-arvoisuutta lisäävänä tai vuorovaikutusta heikentävänä varsinkin, jos innovaatioista palkitsemista ei ole huolellisesti suunniteltu. Kun inno-

vaatioiden johtaminen kytketään tiiviisti muuhun strategiseen johtamiseen, voidaan tukea organisaation järjestelmällistä kehittymistä.

3.2 Monia tapoja osallistua

Osallisuudessa voidaan havaita tietynlainen elinkaari. Ne osallisuuden suunnitelmat, joita toteutetaan, ovat usein aluksi menestyksellisiä. Kehittämisen puitteisiin liittyvät haasteet saadaan ratkaistua, yhteistyö käyntiin ja työtyytyväisyyttä nostettua uuden vallantunteen myötä. Kun helpoimmat kehittämisen kohteet on työn edetessä käsitelty, kiinnostus voi laskea ja osallisuus muuttua rutiiniksi, jopa taakaksi haasteiden kasvaessa. Vuoro-vaikutus saattaa muuttua takaisin totuttuun työnjakoon ja ryhmän synergia menetetään. Lopulta kehittäminen saatetaan viedä päätökseen tuttuja keinoja käyttäen ja yhteistoiminta unohdetaan. Yhteistyön heikkenemisen estämiseksi onkin tärkeä tunnistaa, mitkä tekijät vaikuttavat osallisuuden toimivuuteen, jotta niitä voidaan hyödyntää etenkin pitkäjänteiseen kehittämistoimintaan osallistettaessa. (Strauss 2006, 783, 796.)

Osallistamiseen sopivia yhteisöllisiä menetelmiä on useita ja onkin tärkeää valita niistä sopivimmat. Yhteisölliset kehittämismenetelmät ovat tehokkaita ja edesauttavat sisäisen motivaation syntymistä osallistujissa. Menetelmiä ja osallistamista tukemaan prosessista voidaan tehdä visuaalisia to-teutuksia, jotka osaltaan auttavat ymmärtämään etenemistä ja tavoitteita. Edistyminen ja saavutukset voidaan nostaa sisäistä viestintää hyödyntäen esiin, jolloin luottamus prosessin etenemiseen ja motivaatio kehittämiseen vahvistuvat. Yhteisöllisillä menetelmillä voidaan tavoittaa erilaisia ryhmiä henkilöstöstä, sitouttaa osallistujat kehitettävänä olevaan asiaan ja helpottaa sen ymmärtämistä. Menetelminä voidaan käyttää monille tuttuja käynnistystilaisuuksia tai ryhmä- ja parityöskentelyä, mutta myös luovaan ajatteluun pyrkiviä keskustelutilaisuuksia, messutapahtumaa tai jotain muuta toiminnallista menetelmää, esimerkiksi kehittämisryhmien perustamista tietyn teeman ympärille. (Masalin 2010, 85–95.) Kehitysehdotuksia antavia ryhmiä on hyödynnetty tässä kehittämishankkeessa henkilöstön osallisuuden laajentamiseksi. Ryhmien rinnalla on käytetty monensuuntaista sisäis-

tä viestintää eri apuvälineineen, mm. vuorovaikutteista intranetiä. Epäviraalinen vuorovaikutus edesauttaa avointa viestintää ja tuo esiin avoimemmin kehitysehdotuksia. Kehittämisyhmien, sosiaalisen intranetin ja epävirallisen vuorovaikutuksen menetelmiä ja hyötyjä käydään läpi seuraavaksi.

3.2.1 Kehittämisyhmät

Yksi henkilöstön osallistamisen ja sitouttamisen menetelmä on työntekijöistä tiettyä tarkoitusta varten koostetut ryhmät tai tiimit, jotta tietoa saadaan kulkemaan organisaatiossa alhaalta ylös. Dulyen (2007, 10–19) mukaan tiimit voivat olla tilapäisiä tai pysyvämpiä ja ne koostuvat pääosin työntekijätason henkilöistä, jotka voivat olla aivan eri tehtävistä. Tavoitteena voi olla esimerkiksi suoran palautteen antaminen johdolle tietystä asiasta, ideointi, innovointi ja kehittämissuhteiden laatiminen.

Osallisuuden haasteita käytiin läpi luvussa 3.1.2. Myös tiimeissä työskentelemisessä on useiden hyötyjen lisäksi huomioon otettavia asioita. Katzenbachin ja Smithin (2015, 6-18) mukaan tiimityöskentelyä tulee pitää yhtenä keinona saavuttaa asetetut tavoitteet, ei itsetarkoituksena. Heidän tutkimustensa mukaan tuloksiin päästään yleisesti ottaen paremmin tiiminä yksilötyöskentelyyn verrattuna. Myös johtamisen laatu ja toimintojen välinen yhteistyö paranee ja esiin saadaan osallisten ratkaisuehdotukset tai yhteinen näkemys kehitettävästä asiasta hyödyntämällä erilaisia henkilöstön osaamisalueita. Haasteena voi olla, että tiimityöskentelyä ei pidetä tehokkaana tapana päästä tavoitteisiin, vaan aikaavievänä kokouksineen ja keskusteluineen. Tiimityöskentely ei myöskään ole kaikille luontaista, jolloin mielipiteitä ei välttämättä saada kattavasti esiin tai ne voivat olla värityneitä. Näihin haasteisiin voidaan vastata ohjaamalla ja kannustamalla tiimityöhön koko organisaatiossa ja painottamalla henkilökohtaisen tuloksen lisäksi myös ryhmän yhteistä tulosta.

Ryhmässä toimiminen on tiedon jakamista ja kehittämistä osaamisen kartuttamiseksi ja ryhmän tavoitteiden saavuttamiseksi. Se vaatii halukkuutta ja innokkuutta jakaa omaa tietotaitoa muiden kanssa. Jakamisen voidaan

olettaa olevan vastavuoroista ja koskevan koko ryhmää. Jos näin ei ole, motivaatio oman osaamisen jakamiselle voi heiketä ja vaikuttaa ryhmän työhön. Sen vuoksi tarvitaankin ei ainoastaan viestintää ryhmän vastuuhenkilön kanssa, vaan ryhmän jäsenten välistä aktiivista vuorovaikutusta. Kuten jo mainittu, sosiaalinen kanssakäyminen ei ole kaikille yhtä luontevaa, joten ryhmän jäsenten välinen dynamiikka, avoin tapa viestiä ja luottamus omaan ammattitaitoon vaikuttavat tiedon jakamisen motivaatioon etenkin introverteilla työntekijöillä. Toisaalta ryhmän innostunut ja avoin ilmapiiri voi olla mukaansatempaavaa ja rohkaista kaikkia osallistumaan tasapuolisesti, jolloin työtyytyväisyys ja luottamus lisääntyvät. Myös ryhmän vetäjällä on tässä tärkeä rooli. (de Vries, van den Hooff & de Ridder 2006, 116–128.) Batt (2004, 200–203) tutkimuksessaan tiimityön vaikutuksista havaitsikin kehittämissäryhmiin osallistumisen olevan yhteydessä työtyytyväisyyteen ja sitoutumiseen, koska ryhmässä voi olla osallisena päätöksenteossa omaa työtä koskeviin asioihin. Positiivisia vaikutuksia heikensivät kuitenkin joidenkin tutkittavien kokemukset siitä, että ryhmän vastuuhenkilö ei ollut valmis luovuttamaan valtaa ryhmän jäsenille tai kullekään heistä aidosti.

Tiimejä voidaan muodostaa siis eri tarkoituksiin, kuten ohjaamaan työtä, toteuttamaan käytännössä tiettyä tehtävää tai antamaan ehdotuksia tai suosituksia. Tiimit, jotka on muodostettu tekemään kehittämisehdotuksia tietyistä asiasta, toimivat usein määräaikaista. Tällaisten tiimien kohdalla on olennaista toimia alusta pitäen järjestelmällisesti ja avoimesti. Jäsenet valitaan henkilöstöstä osaamisen ja aseman kannalta tarkoituksenmukaisesti, jotta ryhmän tulokset olisivat toteuttamiskelpoisia ja kulloistenkin tavoitteiden mukaisia. Mitä enemmän tiimeihin otetaan mukaan juuri niitä henkilöitä, joita kehitettävä asia koskee tavalla tai toisella, sitä paremmin kehitysehdotukset ymmärretään ja hyväksytään sekä otetaan organisaatiossa hyötykäyttöön. Kehitystyötä tukee jos henkilöstö, jota asia koskee, osallistetaan mahdollisimman aikaisin työhön. Osallistamisen laiminlyönti voi vesittää koko kehittämistyön tulokset. Tehokkaan työskentelyn mahdollistamiseksi tavoitteet, odotukset ja työhön tarvittavat resurssit määritellään ja viestitään selkeästi sekä tiimissä että sen ulkopuolelle. Johdon tuki on

tärkeää ja sitä voidaankin käyttää apuna, mikäli tavoitteiden saavuttamiselle on organisaatiossa esteitä. (Katzenbach & Smith 2015, 250–253.)

Kauffmanin (2010, 46–49) kuvauksessa organisaatiosta, joka osallistaa henkilöstöään tiimien kautta, korostetaan niin ikään johdon tukea osallisuuden onnistumiselle. Tiimien avulla organisaatiossa kehitettiin strategista valittuja toimenpiteitä eri työntekijätasoilla. Tällaisen osallisuuden oli havaittu vaikuttavan positiivisesti tulokseen, tuottavuuteen, motivaatioon ja sitoutumiseen. Yksi kehittämisryhmä organisaatiossa oli perustettu luomaan palkitsemisjärjestelmä. Ryhmässä pidettiin tärkeänä sitä, että mielenpiteitä saadaan mahdollisimman laajasti ja eri henkilöstöryhmiltä. Ryhmän vastuuhenkilölle ja ryhmälle annettiin selkeä tehtävä ja määriteltiin päätösvaltuudet. Vaikka kehittämiseen käytettiin työaikaa, sen katsottiin olevan hyödyllistä monin tavoin osaamisen ja tiedon lisääntymisen sekä ryhmän tuloksen vuoksi. Kehittämisen seuranta ja siitä annettava palautteita sekä johdolle että työntekijöille pidettiin tärkeänä. Kehittämisryhmän onnistumisista palkittiin ja osallisuuden havaittiin palautteen perusteella vaikuttaneen edellä mainittujen hyötyjen lisäksi myös valtaistumisen kokemukseen.

3.2.2 Sosiaalinen intranet

Lundgren, Strandh ja Johansson (2012, 11–12) määrittelevät sosiaalisen intranetin järjestelmänä, joka sisältää ominaisuuksia, joiden avulla organisaation työntekijät voivat olla toisiinsa yhteydessä, kommunikoida järjestelmässä, jakaa tietoa toistensa kanssa ja kehitellä ideoita yhdessä. Niin ikään Alasoini (2010, 25) toteaa, että vuorovaikutteinen intranet on usein helppokäyttöinen, jatkuvasti päivittyvä ja tukee kehittämistoimintaa mahdollistamalla monenvälisen vuoropuhelun. Sosiaalista intranetiä voidaan hyödyntää osallistavassa kehittämisessä teknisten ratkaisujen tukemana.

Henkilöstöstä kaikki eivät käytä intranetiä samoin. Osa henkilöstöstä hakee sieltä tarvittaessa tietoa ja osa hyödyntää järjestelmän sosiaalisia vuorovaikutteisia ominaisuuksia. Luders (2013) intranetin käyttäjiä koskevassa

tutkimuksessaan päätyi jakamaan käyttäjät karkeasti ottaen kahteen päätyyppiin: edistäjät ja haluttomat. Edistäjät myötävaikuttivat tiedon jakamiseen organisaation sisällä ja halusivat pitää toimintaa läpinäkyvänä. He käyttivät intranetiä vuorovaikutteisesti vahvistaakseen yhteistyötä ja verkostoitukseen koko organisaation laajuudelta. Haluttomat pitivät parempana perinteisempien kanavien hyödyntämistä, kuten sähköpostin käyttämistä ja vuorovaikutusta jo olemassa olevien verkostojen kanssa. He käyttivät intranetiä, mutta vain hakeakseen sieltä tarvittaessa tietoa. Sosiaalisia ominaisuuksia ja vuorovaikutteisuutta ei haluttu hyödyntää. Tutkimuksessa todettiin, että haluttomasta intranetin käyttäjästä voi tulla edistäjä ja päinvastoin. Käyttötapaan ja vuorovaikutteisuuteen sekä tiedon avoimeen jakamiseen organisaation sisällä intranetiä hyödyntäen voidaan vaikuttaa tiedotuksella ja käyttäjien motivoinnilla. Koska kaikki työntekijät eivät välttämättä halua käyttää intranetiä vuoropuheluun, ei voida olettaa, että intranetin sosiaaliset käyttäjät edustavat henkilöstön mielipidettä. Sen vuoksi onkin tärkeää käyttää erilaisia, toisiaan täydentäviä menetelmiä, kun halutaan kehittää yhteistoiminnallisesti ja henkilöstöä osallistaen.

Sosiaalisuus ja vuorovaikutus ovat yhä tärkeämpiä myös organisaation menestymiselle. Asiakkaiden ja kumppanien kanssa on luontevaa olla vuorovaikutuksessa ja hyödyntää myös sosiaalista mediaa. Sosiaalinen intranet on tärkeä organisaation sisäinen sosiaalinen media. Ei kuitenkaan ole hyödyllistä, että johto tai esimiehet antavat määräyksiä alaisilleen osallistumisesta. Yhteisessä kehittämistyössä tarvitaan myös myötävaikuttajia henkilöstön keskuudesta, esimerkiksi aktiivisia työntekijöitä innostamaan ja auttamaan muita vuorovaikutuksessa. Sosiaalisen intranetin hyödyntämisaste ei nouse nopealla aikataululla, vaan kokemusten kautta vähitellen. (Kane, Palmer, Phillips & Kiron 2014, 87–88.) Tiedon jakamiselle ja kehittämiselle vuorovaikutteiset järjestelmät ovat tärkeitä. Onkin ennustettu, että sosiaalinen media vaikuttaa yhä enemmän tiedon ja osaamisen johtamiseen. Usein tiedon jakaminen on päätavoitteena ja sillä edesautetaan kehittämistoimintaa, henkilöstön valtaistumisen kokemuksia ja työtyytyväisyyttä, kuten todettiin osallisuuden hyötyjen yhteydessä. Vuorovaikutteinen teknologia kehittyy nopeasti, joten jokainen organisaatio löytäne

omaan toimintaansa sopivan tavan hyödyntää sitä. (Zhang, Gao, Yan, de Pablos, Sun & Cao 2015, 808–810.)

Sosiaalisuus järjestelmäratkaisuissa on niihin liitettynä ominaisuutena ja sitä voidaan käyttää useaan eri tarkoitukseen. Yksinkertaisimmillaan vuorovaikutteisuus voi olla napin painallus, jolla osoitetaan mielipide asiasta. Kommentointimahdollisuus on niin ikään tavallinen ja helppokäyttöinen ominaisuus. Yhteistyö ja monensuuntainen sisäinen viestintä paranevat, kun voidaan hyödyntää teknologiaa vuorovaikutteisesti. Tiedon avoimen jakamisen ja sen kehittämisen sekä kommentoinnin mahdollisuuksilla voidaan saada laajemman joukon ammattitaito, mielipiteet ja innovaatiot mukaan. (Chui, Manyika, Bughin, Dobbs, Roxburgh, Sarrazin, Sands & Westergren 2012, 7-8.) Näin voidaan toimia organisaatiosta ulospäin ihmis-
massojen kanssa, kuten luvussa 2.1 esiteltiin, tai organisaation sisällä kehittämässä henkilöstön yhteistyönä.

Sigala ja Chalkiti (2015, 55–56) tutkivat vuorovaikutteisten järjestelmien hyödyntämisen vaikutuksia juuri työntekijän innovatiivisuuteen. Tutkimuksessa todettiin, että tieto lisää luovuutta ja tiedon kehittämisessä olennaisena osana on vuorovaikutus järjestelmiä hyödyntäen. Näin ollen kun organisaation sosiaalista mediaa hyödynnetään, tietovaranto karttuu ja työntekijöillä on paremmat mahdollisuudet kehittää toimintaa ja innovoida. Monikanavaista viestintää pidettiin hyvänä ja tiedon käsittelemistä tukevana. Tuloksissa nostettiin tärkeäksi myös työntekijöiden perehdyttäminen järjestelmien käyttöön ja tiedon etsintään sekä mahdollisuudet keskustella järjestelmän vuorovaikutteisia ominaisuuksia hyödyntäen.

Vuorovaikutteinen, tietoa tehokkaasti ja selkeästi sisältävä ja jakava intranet on henkilöstölle avoin ja aina käytettävissä. Intranetistä tieto haetaan itse, se ei päädy työntekijälle ilman omaa aktiivisuutta, toisin kuin esimerkiksi sähköpostiviestit. Hagel, Brown ja Davidson (2010, 9–20) erottelevat tiedon push- ja pull-tyyppisiksi. Push-menetelmillä ikään kuin työnnetään tietoa vastaanottajille. Lähettäjä määrittelee, kenelle ja mitä tietoa annetaan. Tieto on usein valmiiksi työstettyä ja se jaetaan järjestelmällisesti eteenpäin määrätyille henkilöille. Esimerkiksi sähköpostitiedotus on push-

tiedon jakamista. Pull-tietoa haetaan aktiivisesti itse oman harkinnan mukaan, ikään kuin vedetään tietolähteistä, kuten intranetistä. Sen toimivuuden edellytyksenä on avoin tieto ja sen olemassaolo selkeällä ja löydettävällä tavalla. Olennaisena tekijänä on tiedon kehittelyyn osallistuminen, mikä kartuttaa tietovarantoa jatkuvasti. Kehittämisen tueksi voidaan käyttää teknisiä ratkaisuja, kuten virtuaalisia työtiloja. Kun tietoa kehitellään yhteisesti jokaisen osaamista hyödyntäen, se muodostuu organisaation tavoitteita tukevaksi. Tietojohdaminen ja viestintä nousevat myös tässä tärkeäksi osaksi osaamisen kehittymistä, jotta tietovarannot kehittyvät oikeaan suuntaan. Pull-tyyppisesti haettavissa oleva tieto lisää osaamista ja sitä kautta vaikuttaa suorituskyykyyn ja kehittää sitä yksilöllisesti ja motivoivasti henkilön oman päätösvallan mukaan.

3.2.3 Epävirallinen vuorovaikutus

Henkilöstö voi olla organisaatioon ja työhön liittyvissä asioissa osallisena virallisia tai epävirallisia kanavia hyödyntäen. Virallisiksi kanaviksi voidaan lukea ennakkoon tarkasti valmistellut ja määrämuotoiset keinot, kuten sisäiset tiedotteet tai kyselyt valmiilla lomakkeilla. Epävirallisia kanavia voivat olla kahdenkeskiset tai ryhmäkeskustelut, jotka on rajattu vain tiettyyn aihepiiriin. Molemmissa on tarkoituksena välittää tietoa sekä usein myös vaihtaa mielipiteitä ja kehittää ideoita. Virallisia ja epävirallisia kanavia käytetään usein rinnakkain tai vuoron perään riippuen siitä, minkälaista osallisuutta halutaan. Esimerkiksi intranetissä voidaan jakaa tietoa virallista kanavaa pitkin siten, että jokainen työntekijä saa sen samansisältöisenä ja samaan aikaan. Sitä täydentämään voidaan keskustella tiimeissä asian kehittämisestä tai sen aiheuttamista muutoksista sekä oikoa mahdollisia väärinkäsityksiä. Näin varmistetaan, että jokainen työntekijä saa oikean tiedon, vaikka ei olisikaan keskustelussa paikalla, mutta vuorovaikutukselle on myös mahdollisuuksia. Epävirallinen vuorovaikutus tapahtuu usein esimiehen kanssa, kun pyritään kehittämään työtä ja sen käytäntöjä. Käsiteltävästä asiasta voidaan myös keskustella ennakkoon henkilöstön kanssa ja vasta sen jälkeen siirtyä hyödyntämään virallisia tiedotuskanavia, kun työntekijöiden mielipide on otettu huomioon valmistelussa. Useinkaan vi-

ralliset kanavat eivät ole riittäviä levittämään tietoa organisaatiossa. Esimiestyöllä on tärkeä rooli henkilöstön osallisuudessa ja kehittämistyössä. (Marchington & Suter 2013, 286–308.)

Johtajuustutkija Gunnar Ekmanin (2004, 11–12, 72–93) käsitys johtamisesta sisältää epävirallisten kanavien käyttämisen hyvässä johtajuudessa. Arvojen ja vuorovaikutuksen muodostuminen vaatii vapaamuotoisia keskusteluja, jotka ovat jopa tärkeämpiä kuin muodolliset asiapaperit tai strategiat. Kun pyritään yhdenmukaisuuteen ja isossa organisaatiossa henkilöstön ohjaamiseen tiettyihin toimintatapoihin, päädytään usein ohjaamaan kirjallisesti teksteillä. Voi jopa olla, että ohjeisiin ja asiakirjoihin uskotaan vakaasti johdossa ja esimiestasolla, mutta niitä ei tunneta tai niistä ei välitetä työntekijöiden keskuudessa. Vuorovaikutus onkin yhä tärkeämpää. Ekmanin mukaan niin sanotut käytäväkeskustelut ovat suuressa roolissa organisaation ohjaamisessa sillä perusteella, että annettuja ohjeita on joka tapauksessa sovellettava omaan työhön ja paras tapa tehdä se on keskustella niistä yhdessä. Tieto leviää organisaatiossa siis parhaiten ja tehokkaammin vuorovaikutuksella ja yhteistyötä hyödyntäen. Ohjeilla ja joista koskevilla asiakirjoilla, kuten strategialla, on toki paikkansa. Mitä paremmin tunnetaan henkilöstön mielipiteet ja kokemukset, sitä paremmin ne voidaan ottaa mukaan ohjeiden laadintaan. Kokemukset ovat organisaation hiljaista tietoa, jota on vaikea dokumentoida. Hiljainen tieto voidaan saada esiin avoimen vuorovaikutuksen tilanteissa, joissa on mahdollisuus jakaa kokemuksia. Vain osa työhön tarvittavasta tiedosta voidaan saattaa kirjalliseen muotoon ja näin siirtää eteenpäin. Varsinkin tietotyöläisten osaaminen on organisaation pääomaa ja siitä hiljainen tieto välittyy vain vuorovaikutuksen keinoin. Myös luovuutta ja innovatiivisuutta voidaan edesauttaa mahdollistamalla viestiminen epävirallisesti ja vapaasti.

Vaikka vuorovaikutukselle ja henkilöstön osallisuudelle on organisaatiossa tietyt viralliset kanavat, ne eivät välttämättä riitä. Esimiesten tuki ja osallistuminen vuorovaikutukseen ovat olennaisia onnistumiselle. Johtajan ja alaisen välisen vaihtosuhteen teoria (leader-member exchange theory) perustuu ajatukselle, että esimiehen ja alaisen välinen suhde rakentuu

yksilölliselle vuorovaikutukselle, johon vaikuttavat molemmat osapuolet (Kim & Holzer 2016, 38). Marchington ja Suter (2013, 289–310) pitävätkin erityisen tärkeänä esimiesten aktiivista osallistumista vuorovaikutukseen sekä virallisia että epävirallisia kanavia pitkin. Vaihtosuhteorian mukaan jatkuva vuorovaikutus esimiehen kanssa edistää luottamusta, sitoutumista ja itsenäisyyttä työntekijöissä. Esimiehet, jotka ovat myös epävirallisesti vuorovaikutuksessa alaiensa kanssa, pääsevät parempiin tuloksiin osallistaessaan työntekijöitä. Kun viestintä koetaan avoimeksi, voidaan saada enemmän kehittämissuhteita ja näin parantaa organisaation toimintaa. Toisaalta suuresti esimiestyöstä riippuvainen osallisuus ei ole välttämättä tasapuolista niitä kohtaan, joiden esimies ei hyödynnä epävirallisia tai virallisiakaan vuorovaikutuskanavia tai tekee niin vain joidenkin työntekijöiden kohdalla. Esimiesten koulutus ja vuorovaikutustaitojen huomioiminen jo rekrytoinneissa onkin näin ollen olennaista.

3.3 Vuorovaikutusjohtaminen

Strategiaa ja johtamista kuvaavia käsitteitä on ollut vuosikymmenten aikana lukuisia. Kehitysvaiheiden kautta on siirrytty pitkän tähtäyksen suunnittelusta strategiseen suunnitteluun, -johtamiseen, -ajatteluun ja sittemmin vuorovaikutusjohtamiseen, jonka ajattelutavan mukaan vuorovaikutus on yksi tärkeimmistä johtamisen ja kehittämisen asioista varsinkin pitkällä tähtäyksellä. Vuorovaikutusjohtamisen merkitys tulevaisuudessa kasvaa yhä tärkeämmäksi strategisessa johtamisessa. Strategisessa vuorovaikutusjohtamisessa suositaan laajaa kehittämisen ryhmää, jonka avulla voidaan hyödyntää organisaation osaaminen, taidot ja kokemukset. (Kamensky 2010, 25, 343.) Näin ollen myös tiedon ja osaamisen johtaminen ja tuntemus organisaatiossa on vuorovaikutusjohtamisen menestykselle olennaista.

Vuorovaikutus on strategisen johtamisen yksi menestystekijöistä. Vuorovaikutusjohtamisella ohjataan tehokkaasti organisaation toimintaympäristössä olevia vuorovaikutussuhteita. Se on organisaation sisällä tapahtuvaa ja myös ulospäin suuntautuvaa ihmisten, asioiden ja itsensä johtamista.

Erilaisia vuorovaikutussuhteita on runsaasti yksilöiden, organisaation ja ympäristön välillä. (Kamensky 2010, 50.) Vuorovaikutusjohtaminen, jota syväjohtaminen esimerkiksi on, kehittää Neilimon (2012, 72) mukaan tavoitteellisia ja itsenäisiä alaisia ja rakentuu neljälle periaatteelle: johtaja ilmentää yhteistä tahtoa ja jäsentää toimintaa selkeäksi. Hän saa motivoimalla henkilöstön sitoutumaan visioon ja yhteisiin tavoitteisiin. Johtaja rohkaisee käyttämään luovuutta ja kyseenalaistaa vanhat tottumukset, ottaa erilaisuuden huomioon ja on vuorovaikutuksessa henkilöstön kanssa runsaasti ja henkilökohtaisesti.

Johdon tehtävänä on pitää yllä dialogia ja osallistaa henkilöstöä kehitettävään asiaan soveltuvalla tavalla. Vuorovaikutusjohtamisessa esimies ei pyri ohjaamaan toimintaa oman tahdon mukaan vaan pyrkii edesauttamaan parasta mahdollista toimintaa työntekijöiden ja organisaation kannalta. Esimies on mahdollisuuksien luoja sekä tukija, joka yhdessä työntekijöiden kanssa kehittää toimintaa osallistamalla heitä sopivin keinoin. (Jalava & Matilainen 2010, 238–241.)

Johtamisen lisäksi valta organisaatiossa rakentuu vuorovaikutukselle. Vaikka hierarkkinen asema määrittelee ja valtuuttaa toimintaa, vallankäytössä onnistutaan, jos voidaan tehdä yhteisesti hyväksytyjä päätöksiä ja ne, joita asia koskee, voivat osallistua. Näin ollen viestintäosaaminen johtamisessa on merkityksellistä. Vallankäyttö on oikeudenmukaista, kun organisaatiossa on luottamusta ja vuorovaikutusta. Mitä enemmän henkilöstö kokee kuuluvansa ryhmään, sitä paremmin päästään tavoitteisiin ja tehdään tulosta. Verkostojen johtaminen, vuoropuhelu ja monensuuntainen viestintä ovat hyvän johtajuuden edellytyksiä etenkin, kun johtoasema ei välttämättä määräydy aseman perusteella organisaatiossa. Perinteisen hierarkkisen aseman lisäksi valtaa voi saada asiantuntemuksella, onnistuneella vuorovaikutuksella ja motivoimalla ihmisiä yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Kun henkilöstö kokee tulevansa kuulluksi, vallankäyttö on reilua, osallistavaa ja rakentavaa sekä muutosvastarintaa vähentävää. (Jabe & Kuusela 2013, 18–28, 251–270.)

Kun valtaa jaetaan organisaatiossa, itseohjautuva henkilöstö ja tiimit saavat mahdollisuuden päästä tavoitteisiinsa ja hyviin tuloksiin. Stayer (2009) kuvaa yritystä, jossa johdon esimerkillä sekä vuorovaikutukseen ja osallistumismahdollisuuksiin vaikuttamalla työntekijät kehittyivät passiivisista seuraajista aktiivisiksi ja itseohjautuviksi vastuunottajiksi. Henkilöstön asiantuntijuus lisääntyi, kun henkilöstö kiinnostui yrityksen tavoitteista ja pyrki sekä sai mahdollisuuden kouluttautua strategisen osaamisen lisäämiseksi. Myös yrityksen tulos ja jopa tuotteiden laatu parantuivat mitattavasti. Stayerin mukaan kun työn puitteet ja vuorovaikutus organisaatiossa ovat kunnossa, työntekijöillä on mahdollisuus kehittyä vastuullisiksi, aktiivisiksi ja itsenäisiksi asiantuntijoiksi, mistä hyötyy koko organisaatio ja loppujen lopuksi myös sen asiakkaat.

Henkilöstön osallisuus ja mahdollisuudet vaikuttaa organisaatiossa nousevat esiin yhä enemmän. Jaetun johtajuuden mukaisesti osa vallasta annetaan työntekijöille, mikä on demokraattisempi johtamistyyli, mutta vaatii myös tasapainottelua perinteiden ja muutosten välillä. Kuusela (2010, 41, 149–155) on tutkinut valtaa ja vuorovaikutusta haastatteleamalla keskijohtoa ja muodostamalla vallankäyttöä kuvaavia tarinoita. Vuorovaikutuksen osalta väitöstutkimuksessa ilmeni, että yhteistä dialogia tarvitaan siten, että osallisena ovat sekä esimiehet että työntekijät. Negatiivinen tai positiivinen kokemus vallankäytöstä syntyy vuorovaikutustilanteissa. Kun esimies käy dialogia alaisten kanssa, he tuntevat arvostusta ja yhteenkuuluvuutta. Toisaalta jos vuorovaikutuksessa on koettu pettymyksiä, se voi aiheuttaa turhautumista, pelkoa ja epäluottamusta. Dialogiin ja sen ohjaamiseen onkin syytä kiinnittää huomiota.

Hujala (2008, 113–116) vuorovaikutusta ja johtamista käsittelevässä väitöstutkimuksessaan korostaa niin ikään kaikkien osapuolten osallistumista diskurssiin. Vuorovaikutusjohtamisella luodaan perusta moniäänisyydelle, jolla tavoitellaan useampien näkökulmien kuulemistä sekä hyödyntämistä organisaatiossa. Johtamista käsittelevässä keskustelussa ja tuoreimmissa teorioissa tulee esille vuorovaikutuksen ja tiedon jakamisen sekä niiden käytäntöjen merkitys organisaation ja sen henkilöstön menestyksessä.

Johdon ja esimiesten pätevyydellä on myös havaittu olevan vaikutuksia siihen, kuinka hyvin vuorovaikutusta ja osallisuutta hyödynnetään organisaatiossa. Grissomin (2012, 412–413) julkista sektoria koskevassa tutkimuksessa havaittiin, että esimiesten osaaminen ja tehokkuus vaikuttivat siihen, kuinka osallisuus koettiin. Jos esimiehellä ei ollut tarvittavia vuorovaikutustaitoja, osallisuutta pidettiin epäonnistuneena ja sillä oli negatiivisia vaikutuksia työtyytyväisyyteen. Pätevät ja henkilöstöhallintoa tuntevat esimiehet pystyivät toteuttamaan henkilöstön osallistamista menestyksellä.

3.3.1 Esimiehen rooli

Osallistava päätöksenteko (participation in decision making) on johtamistapa, jonka lähtökohtana on, että päätöksiä organisaatiossa tehdään yhdessä. Se perustuu McGregorin 1960-luvulla kehittämän teoria Y:n käsitteelle, jonka mukaan työntekijöillä on sisäinen motivaatio kehittää työtään ja halu osallistua päätöksentekoon. Ouchi esitteli muutama vuosikymmen myöhemmin teoria Z:n, joka painottaa työntekijöiden tyytyväisyyden merkitystä ja siihen vaikuttavia tekijöitä, kuten osallisuutta. (Van Kemenade 2015.) Osallistavan päätöksenteon on tutkittu vaikuttavan positiivisesti sitoutumiseen, valtaistumisen kokemuksiin, työntekijän tuottavuuteen ja vähentävän henkilöstön vaihtuvuutta. Niin ikään vaikutuksia on löydetty päätöksien laatuun ja toteutettavuuteen sekä vuorovaikutussuhteiden parantumiseen liittyen. Päätöksentekoon voidaan osallistaa henkilöstöä monin tavoin ja esimies on siinä tärkeässä roolissa. (Elele & Fields 2010, 369–373.) Greasley ym. (2008, 49) muistuttavat, että esimies ei kuitenkaan voi ulkoistaa omia tehtäviään työntekijöille. Mikäli työntekijä kokee, että osallistamisen varjolla teetetään esimiestyöhön kuuluvaa työtä tai siirretään epämiellyttävää päätöksentekoa, se vähentää työtyytyväisyyttä ja valtaistumisen tunnetta. Näin ollen on tärkeää suunnitella osallisuuden menetelmät ja toimintatavat tarkoin.

Hassan ym. (2016, 72–74) tutkimuksessaan havaitsivat, että esimiehet julkisella sektorilla osallistivat päätöksentekoon todennäköisemmin työnte-

kijöitä, joita pidettiin pätevinä ja luotettavina. Työntekijän suorituskyvylle ei havaittu olevan vaikutuksia. Mitä kiinnostuneempi oppimaan työntekijä osoitti olevansa, sitä todennäköisemmin esimies osallisti päätöksentekoon ja kehittämiseen. Tutkimuksessa todettiin myös eroja esimiehissä miesten ja naisten välillä. Miehet jakoivat päätösvaltaa harvemmin kuin naiset. Syyksi esitettiin mm. eroja havainnoissa, joita sosiaalisista vuorovaikutussuhteista tehdään, mutta todettiin myös, että vaikuttavat tekijät voivat olla monitahoisia ja vaikeasti todennettavissa.

Esimiehen roolin tärkeyttä on jo aiemmin sivuttu epävirallista vuorovaikutusta käsittelevässä luvussa 3.2.3 sekä luvussa 3.1.1 osallisuuden hyötyjen yhteydessä. Esimiehen ja alaisen välisen vaihtosuhteen teorian mukaisesti vuorovaikutus on olennaista ja se vaikuttaa moneen asiaan, mm. osallisuuden kokemuksiin ja esimiehen arvioihin alaisen työstä. Kun esimies käyttää vuorovaikutusjohtamisen periaatteita ja osoittaa luottamusta jakamalla päätösvaltaa, työntekijät todennäköisemmin kokevat valtaistumista ja tyytyväisyyttä työssään. (Kim & Holzer 2016, 38–40.) Johtamisessa ja esimiestyössä pätevyydellä ja osaamisella on myös merkityksensä henkilöstön osallisuuden kokemuksiin. Tehokas esimies, joka osallistaa työntekijöitä organisaation kehittämisessä siten, että siitä on näkyviä vaikutuksia, mahdollistaa osallisuuden myönteiset vaikutukset henkilöstölle. Toisaalta jos osallisuus on hoidettu ylimalkaisesti ja siitä ei ole havaittavissa tuloksia, vaikutus voi olla päinvastainen. Voidaan jopa todeta epäonnistuneen osallistumisen vaikuttavan henkilöstön vaihtuvuuteen. (Grissom 2012, 403–404.)

Esimiestyöllä voi myös vaikuttaa innovatiivisuuteen organisaatiossa. Yksi suurimmista tekijöistä työntekijän innovaatiohalukkuudelle on esimiehen kanssa olevan vuorovaikutussuhteen laatu. Jos esimiestä kohtaan tunnetaan luottamusta, on havaittu suurempaa motivaatiota kehittää aktiivisesti työhön liittyviä asioita. Näin ollen henkilöstöjohtaminen vaikuttaa suoranaisesti innovaatiohalukkuuteen ja -kykyyn organisaatiossa. (Fernandez ja Pitts 2011, 217.)

Henkilöstö- ja vuorovaikutusjohtamiseen liittyvä valmentava dialogi on esimiehen ja alaisten välistä kannustavaa ja valmentavaa keskustelua, jonka tarkoituksena on molemminpuolinen oppiminen ja ideointi. Se soveltuu esimiehille, jotka pitävät työntekijöitään ammattilaisina, joiden osaaminen on tärkeää organisaation kehittämiseksi. Monensuuntaisella viestinnällä ryhmässä voidaan löytää ratkaisuja haasteellisimpiinkin ongelmiin. Yhteistyö perustuu luottamukselle ja merkityksellisyyden kokemukselle. Tavoitteena on, että kehittämistyön laatu paranee, kun mukaan saadaan monia mielipiteitä ja tapauksesta riippuen eri alojen ammattilaisia. Valmentava dialogi korostaa esimiehen vuorovaikutusosaamisen tarvetta ja se voi myös epäonnistua osaamisen puuttuessa. Tavoitteiden määrittely, vaikutusmahdollisuuksien realistinen tunnistaminen, luottamuksellinen ilmapiiri ja toisen työn arvostus vaikuttavat osaltaan vuorovaikutuksen onnistumiseen. (Heinonen, Klingberg & Pentti 2011, 17–42, 72.)

Dialogi on yhteisen näkemyksen luomista. Kuusela (2013, 56–63) korostaa eri näkökulmien merkitystä vuoropuhelussa. Parhaimmillaan se on yhteistoiminnallista kehittämistä, jossa tasavertaisesti ja yhdessä etsitään ratkaisuja avoimen kommunikaation avulla. Tavoitteiden selkeys on tärkeää, jotta jokainen osapuoli pyrkii samaan päämäärään. Ryhmätoiminnasta ja -keskustelun fasilitoinnista on laajasti oppaita ja menetelmiä, joihin perehtymällä esimies voi löytää oman tapansa kommunikoida alaistensa kanssa. Osallistavalle johtamiselle on tyypillistä alaisten kuunteleminen, heidän asiantuntijuutensa arvostaminen ja päätöksentekoon mukaan ottaminen. Näin voidaan edistää yhteisöllisyyden kokemista ja myös tavoitteisiin pääsemistä entistä tehokkaammin ja jatkuvasti lisääntyvällä osaamisella.

Organisaatiotutkija Wheatleyn (2005, 67–89; 1999, 68–69) mukaan esimiehet, jotka ovat osallistaneet työntekijöitään, ovat kokeneet kasvun työntekijöiden luovuudessa, sitoutumisessa ja suorituskyvyssä. Pelkästään työstä saatava palkka ei vaikuta samoin kuin osallisuuden kokemukset. Jos suunnittelussa ei olla mukana, muutosta ei hyväksytä eikä ymmärretä. Vaikka osallistaminen vie aikaa ja resursseja, myös muutoksen jalkautta-

minen on hyvin aikaavievää, jos henkilöstöllä ei ole aiempaa kosketuspintaa asiaan. Osallisuuden onnistuminen ja vaikutukset tulokseen ovat joka tapauksessa suurempia kuin ainoastaan muutoksen jalkauttaminen. Työntekijöillä on laajasti tietoa organisaatiosta ja esimies voi sitä hyödyntää osallistamalla henkilöstöä, johon kehitettävä asia vaikuttaa. Ennakoon voi olla vaikea tietää, mihin laajennettu osallisuus johtaa, kun työntekijät toimivat omista lähtökohdistaan erilaisin tiedoin. Erilaisuutta tulisikin kannustaa, jotta kehittämistyö on hedelmällistä.

Esimiehen rooli ja vastuu kehittämistyössä ja siihen osallistumisessa on suuri. Organisaatiossa esimiehet voivat olla niitä, keitä työhön osallistetaan ja toisaalta heidän tehtävänsä on viestiä ja toimeenpanna muutokset. Jos esimiehet voivat osallistua kehittämiseen liittyviin keskusteluihin johdon kanssa, se lisää motivaatiota omassa työssä. Esimiehillä on käytännönläheistä tietoa toiminnasta ja usein osaamista arvioida muutosten läpiviemistä. Jos esimies on osallistunut kehittämiseen, hänen mahdollisuutensa viedä muutokset käytäntöön kasvavat. Esimies tunnistaa yhteyden käytännön toiminnan ja kehittämisen päämäärien välillä ja näin osallistumisesta on hyötyä sekä johdolle että esimiehelle itselleen. Myös oman tiimin toiminnan ulkopuolelta voi tulla esiin tärkeitä yhteyksiä ja muutoksia toimintaympäristössä. Esimiehiltä voidaankin saada kehittämistyöhön ainetlaatuista näkemystä työn käytännön tekemisestä ja siihen liittyvistä muutoksista. Esimies saa kehittämistyöstä motivaation lisäksi keinoja omaan työhönsä ja johtamiseen. (Suominen, Karkulehto, Sipponen & Härmäläinen 2009, 43–45.)

Esimiestyöllä vuorovaikutuksen keinoin kehitetään tietoa yhteisesti. Se vaatii myös tiedon ja osaamisen johtamista, joka käsittää niiden luomisen, jakamisen ja soveltamisen. Näin yhden työntekijän osaaminen ja hiljainen tieto muuttuu ryhmän ja organisaation tiedoksi. Kun on määriteltä, minkälainen tieto on organisaatiolle tärkeää, se voidaan saattaa näkyväksi ja jakaa sekä kehittää edelleen organisaatiossa. (Sydänmaanlakka 2012, 176.)

3.3.2 Tiedon ja osaamisen johtaminen

Kuten jo todettu, vuorovaikutusjohtamisen ja monensuuntaisen viestinnän avulla voidaan hyödyntää organisaation osaaminen, taidot ja kokemukset (Kamensky 2010, 343). Jotta osallisuutta voidaan toteuttaa, on tärkeää tietää mitä organisaatiossa tiedetään ja osataan. Näin eri osaamisalueita voidaan hyödyntää ja myös laajentaa kehittämistehtävissä. Henkilöstön osaamisen johtamiseen liittyvät mm. tietojohdaminen, strateginen osaaminen ja ymmärrys toimintaympäristöstä. Tiedon tai tietämyksen hallinta (knowledge management) käsittää tiedon olemuksen ja sen hyödyntämisen tai uuden tiedon luomisen organisaatiossa. Tietämyshallinnan avulla organisaation tieto on johdettua ja tunnistettua. Kun tunnetaan, mitä organisaatiossa tiedetään, tietoa ja osaamisalueita voidaan yhdistää ja kehittää sekä karsia organisaatiolle turhaa tietoa. (Lehtonen 2002, 75–76.)

Osaamisen johtamisella (competence management) pyritään hyödyntämään, kehittämään ja uudistamaan organisaation osaamista. Osaamisen johtaminen on oppimisen ja osaamisen hallintaa ja johtamista sekä niiden hyödyn tunnistamista. Osaamisen johtamisella tavoitellaan oppivaa organisaatiota, jossa sisäinen viestintä on avainasemassa ja kehittämistä kekeilläan järjestelmällisesti. Tietämyksen ja tiedonhallinnan sekä osaamisen johtamisen välillä on yhteys ja usein niitä käytetään termeinä sekaisin. Puuhutaan myös osaamisen johtamisesta ja tietojohdamisesta yhdessä (knowledge and competence management). On kuitenkin olemassa puhtaasti tietoa ja sen hyödyntämistä ja osaamistakin voidaan käsitellä abstraktisti esimerkiksi kilpailutekijänä. Kuitenkin osaamisen johtaminen ja kehittäminen on kokonaisuudessaan sekä tietojen että osaamisten hallintaa, johon liittyy oppiva organisaatio tietovarantoinen, taitoinen ja osaamisineen. Osaamisen johtamiseen sisältyy tiedon kehittäminen ja hyödyntäminen, vuorovaikutuksen huomioiminen sekä strateginen ulottuvuus. (Hyrkäs 2009, 16–19, 25.)

Tiedon ja tietämyksen sekä osaamisen johtamisella on siis strateginenkin näkökulma. Hyrkäs (2009, 70–72) esittää, että strateginen tietojohdaminen (strategic knowledge management) painottuu enemmän tietämyksen ja

tietojen hallintaan, joka sisältää sen, mitä tietoja ja osaamista organisaatiossa on saatavilla ja mitä osaamista tarvitaan. Tieto käsitetään aineettomana pääomana, joka realisoituu, kun sen avulla saavutetaan taloudellista lisäarvoa. Henkilöstöjohtamisesta on siirrytty enemmän strategiseen henkilöstövoimavarojen johtamiseen, joka on sidoksissa strategiaan ja organisaation tavoitteisiin. Henkilöstövoimavarojen johtamisen käytännön toimenpiteinä voivat olla esimerkiksi kehittäminen, muutoksen johtaminen, henkilöstön osallisuus ja sisäinen viestintä. Lehtosen (2002, 96–97) mukaan strategisen osaamisen johtaminen (strategic competence management) on organisaation ydinosaamisen hallintaa ja johtamista. Tällaisella osaamisella on organisaatiossa strategista merkitystä, se voi olla oleellista tavoitteiden saavuttamiseksi tai avata uusia mahdollisuuksia. Organisaation strateginen osaaminen on keskeinen voimavara, jota kehitetään ja hyödynnetään strategisen osaamisen johtamisen kautta. Strategisen tiedon johtaminen sisältyy osaamisen johtamiseen, joka pohjautuu organisaatiolle oleellisten tietojen määrittelylle.

Oppiva organisaatio sopeutuu ja uudistuu toimintaympäristön ja muuttuvien vaatimusten mukaan sekä oppii näistä kokemuksista. Älykäs organisaatio vie tämän ajatuksen vielä pidemmälle. Kun organisaatiossa tunnistetaan muutostarpeet ajoissa, saadaan kilpailuetua, uudistutaan kestävästi ja samaan aikaan huolehditaan henkilöstöstä ja asiakkaista parhaan osaamisen mukaan. Tiimioppiminen ja dialogi, joita jo käsiteltiin edellisessä luvussa, sekä tiedon ja osaamisen jakaminen ovat edellytyksiä menestykselliselle organisaatiolle. Tiedon jakaminen vaatii luottamusta organisaation sisällä, jotta kommunikaatio on avointa. (Sydänmaanlakka 2012, 55–62.)

Nonaka on esitellyt käsitteen Ba, jolla tarkoitetaan tiedon luomisen mallia hiljaisen tiedon esille saamiseksi. Käsitteen alkuperä on filosofiassa, josta sitä on sovellettu ja kehitetty edelleen kuvaamaan prosesseja, joissa tietoa luodaan. Ba on tiedon luomiselle otollinen tila, joka voi olla fyysinen, virtuaalinen, henkinen tai niiden yhdistelmä. Nonakan SECI-malli kuvaa tiedon luomista hiljaisen ja sanallisen tiedon yhdistelmänä ja vuorovaikutuksena.

Tiedon luomisen neljään vaiheeseen liittyy neljä Ba:n tyyppiä. Alkuunpaneva Ba liittyy hiljaisen tiedon luomiseen ja jakamiseen sosiaalisissa tilanteissa, vuorovaikutteinen Ba taas henkilökohtaisen tiedon muuttamista muotoon, jota muutkin voivat käyttää. Seuraava vaihe on järjestävä Ba ja tiedon yhdistely, jota voidaan tehdä myös virtuaalisesti. Kun tieto lopulta sisäistetään, on toteuttavan Ba:n vaihe, kun tieto yhdistyy henkilökohtaiseen tietämykseen ja muuttuu osittain hiljaiseksi. Vaiheet alkavat jälleen alusta, kun hiljaista tietoa jaetaan ja kehitetään vuorovaikutuksessa. (Nouna & Konno 1998, 40–47.)

Hiljainen tieto on osa organisaation aineetonta pääomaa. Sosiaaliseen pääomaan liittyy tekijöitä, jotka vahvistavat henkilöstön sitoutumista ja luottamusta sekä tukevat vuorovaikutusta organisaatiossa. Sosiaalinen ja osaamispääoma muodostuvat fyysisten puitteiden lisäksi organisaatiokulttuurista, yhteisistä asioiden tulkinnoista, normeista ja henkilösuhteista. Vuorovaikutusjohtamisella voidaan rakentaa sellaista kulttuuria, jossa henkilöstön osallisuus otetaan huomioon ja sosiaalinen pääoma karttuu. Kun organisaatiossa on tiedon luomiselle Ba-tiloja, voidaan oppia uutta ja yhdistellä olemassa olevaa tietoa uusin tavoin yhdessä toimimalla. (Sepänen 2005, 182–189.)

4 KEHITTÄMISHANKKEEN TOTEUTUS

4.1 Kehittämishankkeen eteneminen ja vaiheet

Kehittämishankkeessa on tutkittu osallistamista ja sen kokemuksia Suomen metsäkeskuksessa, jossa palkitsemisjärjestelmän valmisteluun asetettu projektiryhmä osallisti henkilöstöä kehittämiseen. Valmistelutyöhön orientoituminen alkoi kesäkuussa 2015 projektiryhmän tehtäväksiannolla. Projekti toteutettiin elokuun ja joulukuun välisenä aikana. Osallistamisesta kehittämishankkeeseen kertynyttä aineistoa kerättiin jatkuvasti ja monikanavaisesti palkitsemisjärjestelmän valmistelutyön edetessä.

Kehittämishanke ja aineiston keruu eteni projektiryhmän kokousten rytmittämässä sykleissä. Tutkimuksen menetelmänä oli osallistava toimintatutkimus, jonka tavoitteet, vaiheittainen eteneminen ja tutkijan osallistuminen sopivat projektiryhmän toimintatapaan. Osallistava toimintatutkimus soveltuu kehittämiseen, jossa halutaan lisätä uusia näkökulmia ja parantaa kommunikaatiota. Syklisessä prosessissa vuorottelevat suunnittelu, toiminta ja arviointi. Kehittäjä toimii ryhmän jäsenenä ja osallistajat ovat tasa-arvoisia. (Ojasalo ym. 2014, 60–61.)

Palkitsemisjärjestelmän valmistelun projektiryhmän kokouksia oli viisi, sen lisäksi pidettiin palautekeskustelu projektista sen päättymisen jälkeen. Ensimmäisessä kokouksessa ryhmä tutustui osallisuuden käsitteeseen ja tavoitteisiin, päätti osallistamisen menetelmistä ja hyväksyi viestintäsuunnitelman valmistelujeni pohjalta. Ryhmän jäsenille valittiin kehittämiseen omat viiteryhmät, joita osallistettiin kehittämisryhminä valmisteluun muuta henkilöstöä syvällisemmin. Kehittämishanke eteni sykleittäin; jokaisessa kokouksessa päätettiin muutama täsmällisesti muotoiltu kysymys, joista käytiin ennen seuraavaa kokousta keskustelua omien kehittämisryhmien kanssa sekä intranetin keskustelupalstalla. Kommentteja kerättiin jatkuvasti kirjalliseen muotoon ryhmän käyttöön ja ne käytiin seuraavassa kokouksessa läpi. Osallistamisen eri tapoja arvioitiin, jotta käytäntöjä voitiin jatkuvasti parantaa kokous kokoukselta. Osallistamisen lähestymistapana

oli yhteistoiminnallinen kehittäminen ja menetelminä käytettiin kehittämissyhmä, epävirallisen vuorovaikutuksen kanavia ja intranetiä, joita esitellään tarkemmin seuraavassa luvussa.

Ennen jokaista projektiryhmän kokousta kävin läpi henkilöstön osallisuudesta kertyneen aineiston, ryhmittelin sen aihepiirien mukaan ja tein yhteenvedon useimmin esille nousseista asioista. Viimeisen projektiryhmän kokouksen jälkeen tuotin koko aineistosta yhteenvedon.

Projektiryhmän työ päättyi johtoryhmälle tehdyn esityksen valmistumiseen ja ryhmän palautekeskusteluun, jonka jälkeen keräsin henkilöstöltä ja ryhmältä palautetta osallistumisen kokemuksista. Kehittämishanke päättyi joulukuussa 2015 intranetissä julkaistuu yhteenvetoon projektista ja sen palautteista.

4.2 Tutkimus- ja kehittämismenetelmät

Palkitsemisjärjestelmä on helpompi viestiä ja ottaa käyttöön, jos henkilöstö on osallistunut sen kehittämiseen (Masalin 2010, 86–87). Näin voidaan mahdollistaa se, että palkitsemisesta muodostuu motivoiva, oikeudenmukainen ja ymmärrettävä järjestelmä. Kimin ja Holzerin (2016, 32–51) mukaan suorituksen arvioinnin ja palkitsemisen yleinen hyväksyttävyyys riippuu siitä, nähdäänkö niiden perusteet ymmärrettävinä ja tasapuolisina. Kun henkilöstöllä on mahdollisuus osallistua järjestelmän kehittämiseen, sen käyttöön ja tavoitteisiin sitoudutaan todennäköisemmin, ne hyväksytään ja koetaan luotettavina. On myös havaittu osallisuuden vähentävän muutosvastarintaa.

Kehittämishankkeessa käytetyiksi menetelmiksi valikoitui yhteistoiminnallisen kehittämisen mukaisesti kehittämissyhmien ja epävirallisten vuorovaikutustilanteiden sekä sosiaalisen intranetin hyödyntäminen, jotta henkilöstöllä olisi monia keinoja osallistua itselle luontaisen tavan mukaan. Benolielin ja Somechin (2010, 301–304) havaintojen mukaisesti osallisuus vahvistuu, kun eri persoonallisuuksien piirteitä otetaan huomioon tarjoamalla erilaisia keinoja osallistua kehittämiseen. Näin voidaan saada mielipiteitä

laajemmalta ja heterogeeniseltä joukolta, ei vain aktiivisimmilta ja sosiaalisimmilta työntekijöiltä. Voidaan myös ajatella, että henkilöstöllä on erityistä osaamista ja tietämystä, joiden huomioimisella voidaan saada oleellista tietoa kehittämistyöhön ja työntekijöiden osaamisen arvostus näkyväksi (Royer ym. 2008, 237–243).

Työntekijöistä koostuvien kehittämissuuryhmien hyödyntäminen valittiin menetelmäksi, koska ryhmien avulla arvioitiin saatavan todennäköisimmin kommentteja ja mielipiteitä henkilöstöltä. Kehittämissuuryhmien jäsenet valittiin siten, että ne edustavat eri henkilöstöryhmiä ja maantieteellisiä alueita mahdollisimman kattavasti. Tätä ajattelutapaa tukee Katzenbachin ja Smithin (2015, 6-18) tutkimukset, joiden mukaan tuloksiin päästään paremmin tiiminä yksilötyöskentelyyn verrattuna. Erilaisia osaamisalueita hyödyntämällä voidaan saada kommentteja ja ehdotuksia tai ryhmän yhteinen näkemys kehitettävään asiaan. De Vries ym. (2006, 116–128) toteavatkin, että ryhmässä toimiminen vaatii halukkuutta jakaa omaa tietoutta vastavuoroisesti muiden kanssa. Ryhmän jäsenten välit, avoin tapa viestiä ja luottamus omaan ammattitaitoon vaikuttavat tiedon jakamisen motivaatioon. Ryhmän innostunut ja avoin ilmapiiri voi olla mukaansatempaavaa ja rohkaista kaikkia osallistumaan tasapuolisesti, jolloin työtyytyväisyys ja luottamus lisääntyvät. Myös ryhmän vetäjällä on osallisuuden mahdollistamisessa tärkeä rooli ja sitä on myös tässä kehittämishankkeessa tuettu.

Projektiryhmän jäsenet toimivat omien henkilöstön jäsenistä koostuvien kehittämissuuryhmiensä aineiston kerääjinä. Laadin kehittämissuuryhmien kanssa toimimiselle ohjeen ja toimintatavat sekä valmiita viestipohjia, jotta toiminta ryhmien kanssa olisi yhtenäistä ja viestintä vaivatonta. Kehittämissuuryhmien toimintatavat ja ryhmien tavoitteet viestittiin suoraan ryhmien jäsenille sekä koko henkilöstölle intranetissä. Suunnitelmallista monikanavaista viestintää pidettiin tärkeänä koko kehittämishankkeen ajan. Katzenbach ja Smith (2015, 250–253) niin ikään painottivat määrääjäksi muodostettujen kehittämissuuryhmien selkeästi asetettuja tavoitteita ja niistä viestimistä aktiivisesti. Tehokkaan työskentelyn mahdollistamiseksi tavoitteet, odotukset ja työhön

tarvittavat resurssit on syytä määritellä ja viestiä selkeästi sekä tiimissä että sen ulkopuolelle. On olennaista toimia ryhmän kanssa alusta alkaen ja projektin ajan järjestelmällisesti ja avoimesti, mitä onkin toteutettu tässä projektissa kehittämissryhmien kanssa.

Kehittämissryhmien osallisuuden toteuttamiselle annettiin useita mahdollisuuksia, joista voitiin valita kullekin ryhmälle tilanteen mukaan sopivin. Useat menetelmät pohjautuivat epävirallisiin vuorovaikutustilanteisiin, joiden avulla kokeiltiin uudenlaisia tapoja kommentoida ja osallistua. Marchingtonin ja Suterin (2013, 286–308) ajatuksia mukaillen kehittämishankkeessa käytettiin rinnakkain ja vuoron perään virallisia ja epävirallisia viestintäkanavia, joissa molemmissa oli tarkoituksena välittää tietoa, vaihtaa mielipiteitä ja kehittää ideoita. Useinkaan viralliset kanavat, kuten intranetin uutiset, eivät ole riittäviä levittämään tietoa organisaatiossa. Kehittämishankkeessa osallistumisen mahdollisuuksia laajennettiin epävirallisiin kanaviin ja mahdollistettiin keskustelu asian kehittämisestä.

Niin ikään Ekman (2004, 72–93) pitää jopa tärkeämpänä vapaamuotoisia keskusteluja ja vuorovaikutusta, joita hyödyntäen tieto leviää organisaatiossa paremmin ja tehokkaammin. Mitä paremmin tunnetaan henkilöstön mielipiteet ja kokemukset, sitä paremmin ne voidaan ottaa huomioon. Kokemukset ovat organisaation hiljaista tietoa, joka voidaan saada esiin avoimen vuorovaikutuksen tilanteissa, jossa on mahdollisuus jakaa kokemuksia. Myös luovuutta ja innovatiivisuutta voidaan edesauttaa mahdollistamalla viestiminen epävirallisesti ja vapaasti. Toisaalta on huomioitava Kuuselan (2010, 149–155) havainnot tutkimuksessaan siitä, että pettymyksen kokemukset vuorovaikutustilanteessa voivat aiheuttaa turhautumista, pelkoa ja epäluottamusta. Dialogiin ja sen ohjaamiseen onkin syytä kiinnittää huomiota, kuten kehittämishankkeessa pyrittiin tekemään luomalla ohjeita ja valmiita malleja, jakamalla tietoa kokemuksista ja jalostamalla osallisuuden menetelmien toteuttamista projektin edetessä.

Osallistumisesta kertyneen aineiston kokoamiselle oli projektiryhmän jäsenille ohjeistus, jotta henkilöstöltä saadut kommentit voitiin ottaa järjestelmällisesti ja yhtenäisesti mukaan palkitsemisjärjestelmän valmistelutyö-

hön. Projektiryhmän kokouksissa käytiin läpi kommenttien keräämistä ja kysymyksiä, joihin erityisesti haluttiin henkilöstön mielipide. Ryhmien toiminnassa Stohlin ja Cheney (2011, 360) mukaan osallistuva henkilöstö saattaa unohtaa oman roolinsa ja tuottaa sellaista tietoa, mitä kuvitellaan, että esimerkiksi ryhmän vetäjä haluaa. Sopuisuudelle ja yksimielisyydelle voidaan myös antaa liian suuri painoarvo, jolloin kehittävät vastakkaiset näkemykset eivät tule esiin. Nämä näkökohdat on pyritty kehittämishankkeessa huomioimaan ohjeistuksessa ja kannustamalla viestinnässä myös kriittisten mielipiteiden ja kysymysten esittämiseen.

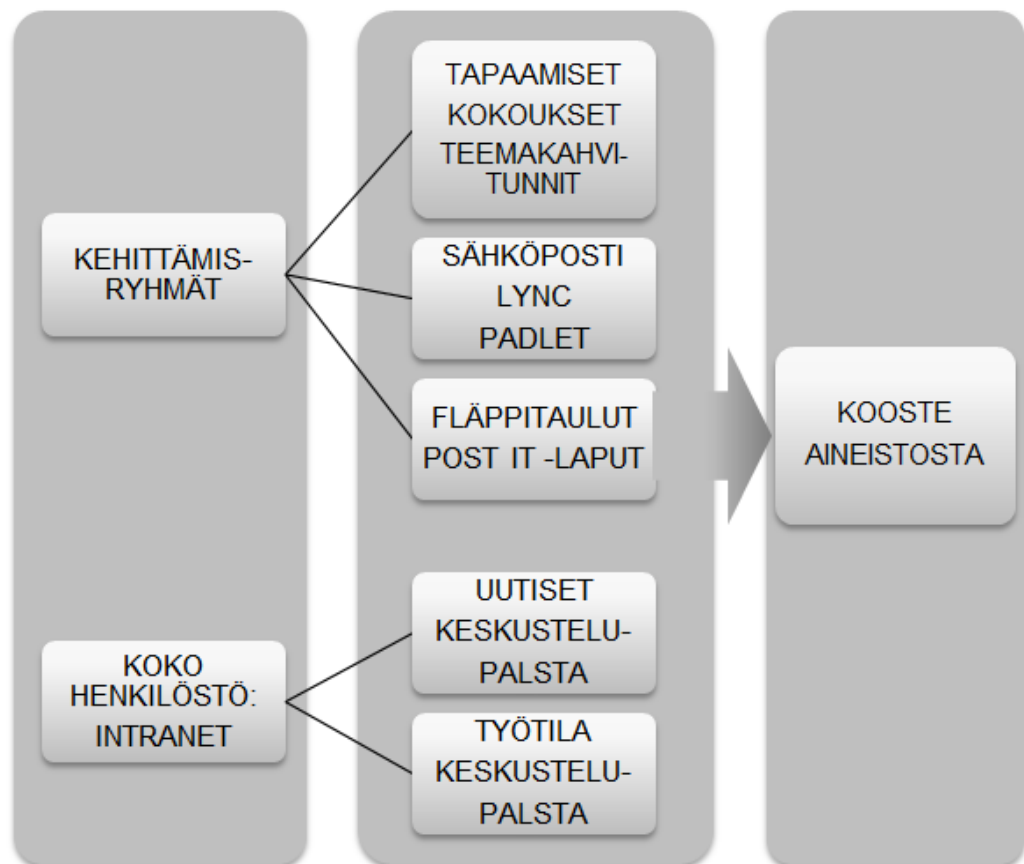
Sosiaalisen intranetin osallistaviksi kanaviksi valittiin kehittämishankkeeseen sisäiset intranetissä julkaistut uutiset ja koko henkilöstölle avoin virtuaalinen työtila, joiden keskustelu- ja kommentointipalstoilla jokaisella työntekijällä oli mahdollisuus kommentoida tai esittää kysymyksiä. Intranetin kautta henkilöstölle välitettiin ajantasaista tietoa palkitsemisjärjestelmän kehittämisestä ja mahdollisuuksista osallistua siihen. Näin jokaisella työntekijällä oli mahdollisuus saada sama tieto valmistelusta huolimatta siitä, kuuluiko johonkin kehittämisryhmistä tai ei. Intranetissä voidaan jakaa tietoa organisaation virallista sisäisen viestinnän kanavaa pitkin siten, että jokainen työntekijä saa sen samansisältöisenä ja samaan aikaan (Marchington & Suter 2013, 292). Vuorovaikutteiset järjestelmät ovat tärkeitä tiedon jakamiselle, jolla edesautetaan kehittämistoimintaa ja työtyytyväisyyttä osallisuuden kokemusten myötä (Zhang ym. 2015, 808–810). Intranetissä jaettu tieto on pull-tyyppistä, jolloin käyttäjä itse aktiivisesti hakee sitä. Sen toimivuuden edellytyksenä on selkeä ja helposti saatettava tieto. Tietovaranto karttuu käyttäjien osallistuessa ja kehittämisen tueksi voidaan käyttää teknisiä ratkaisuja, kuten virtuaalisia työtiloja. (Hagel ym. 2010, 9-20.) Kehittämishankkeessa onkin hyödynnetty koko henkilöstölle avointa intranetin työtilaa viemällä sinne projektiryhmän kaikki materiaalit, kehittämisryhmistä saadut henkilöstön kommentit ja ylläpitämällä siellä vuorovaikutteista keskustelupalstaa.

Kehittämishankkeen menetelmissä ja osallisuuden toteutuksen suunnittelussa yhdyttiin Ludersin (2013) näkemykseen: koska kaikki työntekijät ei-

vät välttämättä halua käyttää intranetiä vuoropuheluun, ei voida olettaa, että intranetin sosiaaliset käyttäjät edustavat henkilöstön mielipidettä. Yhtä lailla jollekin voi olla helpompaa osallistua intranetin kautta kuin sosiaalisessa kehittämisryhmän tilanteessa tai muissa yhteisissä keskusteluissa. Sen vuoksi pidettiin tärkeänä käyttää erilaisia, toisiaan täydentäviä menetelmiä, kun haluttiin kehittää yhteistoiminnallisesti ja henkilöstöä osallistaen.

4.3 Aineiston hankinta ja analysointimenetelmät

Kehittämishankkeen aineisto kertyi henkilöstön osallisuudesta. Eri aineistolähteistä (kuvio 1) muodostui kirjallista materiaalia, joka koostettiin yhteen osa-alueittain. Projektiryhmän jäsenet kirjasivat omien kehittämisryhmiensä jäsenten kommentit tiedostopohjaan, jonka laadin järjestelmällisen aineistonkeruun edesauttamiseksi.



KUVIO 1. Aineistolähteet

Valtaosa henkilöstön osallisuudesta toteutui kehittämisryhmissä. Työtä tukemaan laadin ohjeistuksen osallistamisen menetelmistä ja viestintäkanavista, viestipohjia sähköpostiviestintään ja PowerPoint-dioja kokouskäyttöön. Kehittämisryhmien kanssa toimimisessa onkin tärkeää määritellä tarkat tavoitteet, jotta työtä ei koeta epämääräiseksi ja se on mielekästä (Greasley ym. 2008, 49). Projektiryhmän kokouksissa päätettiin muutama täsmällinen kysymys, joista erityisesti haluttiin kommentteja kehittämisryhmiltä. Kommentoitavat asiat vietiin ryhmiin, joista kerättiin mielipiteitä, kommentteja ja kysymyksiä. Nämä kirjattiin aineistoksi, tallennettiin projektin virtuaaliseen työtilaan intranettiin ja käsiteltiin projektiryhmän kokouksissa. Ryhmissä esitetyt mielipiteet käsiteltiin kokouksissa yhteenvetoina, jolloin yksittäiset mielipiteet jäivät nimettömiksi. Kehittämisryhmät olivat kasvokkain tai eri viestimien kautta kokoontuvia. Viestintäkanavat ja -menetelmät valittiin tarkoituksenmukaisesti ja tilannekohtaisesti ryhmän kokoontumisen ja tapaamistiheyden mukaan. Myös Tuomi ja Sumkin (2010, 30–32) käsittävät osallisuuden yhteisenä oppimisprosessina, joka edellyttää motivaatiota ja muutoskykyä. On huomioitava, että kehittämiseen saattaa osallistua henkilöitä, joilla ei ole valmiiksi siihen tarvittavia tietoja tai taitoja. Se aiheuttaa viestinnällisen ja ohjauksellisen haasteen, mutta kannattaa loppujen lopuksi.

Kasvokkain tapaavan kehittämisryhmän kanssa käytiin keskustelua ja kirjattiin vuoropuhelussa nousseita ajatuksia kommenttien koosteen tiedostopohjaan. Samalla toimistolla kokoontuva kehittämisryhmä kokoontui aiheen kehittämisen teemalla kahvitunneille, jonka aikana aiheesta erityisesti keskusteltiin. Joidenkin ryhmien kohdalla toimiston taukotilojen seinälle jätettiin otsikoituja fläppipapereita tai post it -lappuja, joihin voitiin täydentää kommentteja teemakahvitunneilla sekä oman aikataulun mukaisesti. Kehittämistyötä kommentoitiin myös kahdenkeskisissä tapaamisissa ja käytäväkeskusteluissa. Ekmanin (2004, 73) mukaan niin sanotut epäviralliset käytäväkeskustelut ovat suuressa roolissa organisaation ohjaamisessa, koska annettuja ohjeita on joka tapauksessa sovellettava omaan työhön ja paras tapa tehdä se on keskustella niistä yhdessä. Tieto kertyy ja

leviää organisaatiossa tehokkaammin vuorovaikutuksella ja yhteistyötä hyödyntäen.

Virtuaalisesti kokoontuneen kehittämiss ryhmän osallisuus toteutui online-kokouksissa, joissa jokaisella oli mahdollisuus joko suullisesti tai kirjallisesti pikaviestimellä ilmaista kommenttinsa. Kommentteja lähetettiin myös Lync-pikaviestimellä ja sähköpostilla. Virtuaalisesti kokoontuneen kehittämiss ryhmän kohdalla hyödynnettiin online-kokouksien ja sähköpostiviestinnän tukena virtuaalista fläppitaulua, Padlet-sovellusta, johon työntekijät kirjasivat kommenttinsa nimettömänä. Kuten Sigalan ja Chalkitin (2015, 55–56) tutkimuksessa todettiin, organisaation sosiaalista mediaa hyödyntämällä tietovaranto karttuu ja työntekijöillä on paremmat mahdollisuudet kehittää toimintaa ja innovoida. Viestinnän avulla kehittämishankkeessa tarjottiin useita kanavia esittää mielipiteensä kehittämisen tueksi ja aineistoksi.

Perustin palkitsemisjärjestelmän valmistelulle intranettiin virtuaalisen työtilan, joka oli avoin koko henkilöstölle. Työtilassa projektiryhmä muokkasi ryhmän esitystä ja dokumentteja, taltioi kokousmuistiot ja liitteet sekä tiedostopohjaan henkilöstön kommentit. Intranetissä julkaistiin laatimani viestintäsuunnitelman mukaisesti säännöllisesti uutisia, joissa kerrottiin valmistelutyön tilanteesta ja kannustettiin osallistumaan kehittämiseen. Koko henkilöstöllä oli mahdollisuus osallistua käyttämällä työtilan keskustelupalstaa ja intranetin uutisten kommentointipalstaa sekä ottamalla yhteyttä suoraan projektiryhmän jäseniin. Niin ikään em. kanavista saadut kommentit vietiin aineiston koostamiseksi tehtyyn tiedostopohjaan.

Jotta etenkin kehittämiss ryhmän jäsenillä säilyi motivaatio ja kiinnostus aiheen kommentoimiselle, valmistelun etenemisestä kertovissa intranetin uutisissa korostettiin henkilöstön osallisuuden mahdollisuuksia, kommenttien käsittelytapaa ja vaikutusta projektiryhmän valmistelutyöhön. Kun edistyminen ja saavutukset nostetaan sisäistä viestintää hyödyntäen esiin, luottamus prosessin etenemiseen ja motivaatio kehittämiseen osallistumiseen vahvistuvat (Masalin 2010, 91).

Kehittämishankkeeseen muodostui eri aineistolähteistä kirjallista materiaalia, joka koostettiin yhtenäiseen tekstimuotoon. Tekstiaineisto luokiteltiin osa-alueittain ennalta määriteltyjen osallistamisessa käytettyjen kysymysten mukaisesti. Jokaisen osa-alueen sisältöön perehdyttiin ja sisältö teemoiteltiin aihepiireittäin. Käsittelyssä tarkasteltiin kommentin aihetta sekä sen lisäksi tyyppiä; oliko kyseessä pääosin idea, kritiikki, mielipide vai kysymys. Analysointi tehtiin aineistolähtöisesti hakemalla teksteistä yhteisiä tekijöitä (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006). Myös useimmin esiintyneet kommentit tietystä aiheesta tiivistettiin yhteenvetoon, joka tehtiin niin ikään aihepiireittäin. Aineiston tiivistämisessä käytettiin tulkintaa, jonka avulla voitiin muodostaa kustakin osa-alueesta tutkimukselle oleellinen tieto. Kommentin tyyppiä tarkasteltiin koodaamalla aineisto eri laatuisten kommenttien mukaisesti, jotta saatiin selville niiden lukumäärät. (Kananen 2015, 90.)

Palkitsemisjärjestelmän valmistelutyössä tarkasteltiin kommenttien asiasältöjä, jotka osaltaan vaikuttivat projektiryhmän työhön. Aineistosta tehtiin projektiryhmälle edellä esitellysti tiivistelmät, joiden avulla kunkin aihepiirin kommentteista saatiin valmistelutyöhön yleiskuva ja useimmin esiintyneet kommentit. Kehittämishankkeessa aineistoa jatkokäsiteltiin ja tarkasteltiin aineiston tyyppisiä ja määriä. Aineiston analyysin tavoitteena oli mahdollistaa tarkastelu siitä, saadaanko valituilla menetelmillä aineistoa, minkä tyyppistä se on ja kuinka paljon sitä saadaan. Oletuksena käytettiin Zipfin lakia, jonka mukaisesti osallistuneille tärkeimmät aiheet ovat myös aineistossa useimmin toistuvia. (Ojasalo ym. 2014, 142–143.) Aineistosta kvantifioitiin kommenttien lukumääriä, millä pyrittiin varmentamaan, että analyysi kommenttien määrästä osa-alueittain ei tukeudu olettamuksille (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006).

Projektin lopuksi kehittämissyyniin kuuluneilta työntekijöiltä pyydettiin palautetta osallisuuden kokemuksista. Palautetta pyydettiin erikseen projektiryhmän jäseniltä, koska he olivat osallistamisessa eri roolissa kuin kehittämissyynien jäsenet. Straussin (2006, 796–800) mukaan osallisuutta voidaan tutkia kartoittamalla mielipiteitä ja asenteita sekä keskittymällä

yksilön kokemukseen osallisuudesta. Mielipidetutkimuksen voi tehdä kyselytutkimuksena, jossa kerätään tietoa jo olemassa olevasta ilmiöstä. Vaikka esimerkiksi yksilöhaastattelut ovatkin tarkempia tiedon keräämisessä, niistä ei useinkaan saada suurempia määriä eri henkilöiden mielipiteitä verrattuna kyselyihin. Tämän vuoksi palautteet pyydettiin anonyymeina Webropol-kyselyinä, joista aineistoksi kehittämishankkeeseen muodostuivat palautekoosteet. Kyselylomakkeissa (liite 1 ja 2) käytettiin pääosin monivalintakysymyksiä sekä muutamia avoimia kysymyksiä, jotta lomakkeet pysyivät lyhyinä, selkeinä ja helposti vastattavina. Lomakkeet testattiin kohderyhmään kuuluvilla henkilöillä ja palautteiden perusteella tehtiin tarkennuksia ennen kyselyjen lähettämistä. (Ojasalo ym. 2014, 131–133.) Kyselyistä lähetettiin muistutukset viikko ennen vastausajan päättymistä.

Kahden mielipidetutkimuksen vastaukset koostettiin taulukoiksi Webropol-ohjelman raportointityökalulla. Avointen kysymysten vastaukset ryhmiteltiin kysymyksittäin. Tuloksista tarkasteltiin frekvenssejä ja avointen kysymysten vastaukset analysoitiin muuhun tekstiaineistoon nähden täydentävänä tietona.

Projektin etenemisen ja viestinnän vaiheet sekä huomiot niihin liittyen kirjasin kehittämishankkeen toteuttamisen tutkimuspäiväkirjaan. Siinä käytiin läpi kuukausittain ryhmiteltynä projektiryhmän kokouksien sisällöt, viestinnän toimenpiteet ja havainnot projektin etenemisestä sekä omien kehittämisryhmieni toiminnasta.

5 TULOKSET

5.1 Osallistavin menetelmin saadun tiedon määrä ja tyypit

Kehittämishankkeen tavoitteena oli tarkoituksenmukaisen osallistavan toimintamallin kehittäminen. Osallisuutta tarkasteltiin tutkimuskysymysten avulla. Kehittämishankkeessa käytetyistä menetelmistä tutkittiin, millaista tietoa niiden avulla saatiin kehittämisprojektin materiaaliksi.

Henkilöstön osallisuudesta muodostui yksi yhtenäinen tekstiaineisto aineiston keräämisen menetelmillä, kuten luvussa 4.3 on kuvattu. Kehittämisryhmiä oli 12, joissa oli yhteensä 166 henkeä. Ryhmiin kuului siis lähes kolmasosa n. 550 hengen henkilöstöstä. Ryhmät valittiin siten, että niiden jäsenet edustivat mahdollisimman kattavasti eri henkilöstöryhmiä ja maantieteellisiä alueita. Valinnassa yhdyttiin Kauffmanin (2010, 46–49) ajatukseen palkitsemisjärjestelmän kehittämiseen muodostetun ryhmän kokoonpanosta, jossa pidettiin tärkeänä sitä, että mielipiteitä saadaan mahdollisimman laajasti ja eri henkilöstöryhmiltä. Aineistossa voidaan katsoa olevan mielipiteitä eri maantieteellisten alueiden työntekijöiltä etelän, itäisen, läntisen, keskisen ja pohjoisen Suomen toimistoilla sekä suomen- että ruotsinkielellä työskenteleviltä. Ryhmiin kuului toimistohenkilöitä, asiantuntijoita, päälliköitä, johtoa sekä esimerkiksi luottamustehtävissä työskenteleviä ja edellä mainituista sekä tukipalvelujen että ydinpalvelujen henkilöitä.

Kehittämisryhmiltä ja muulta henkilöstöltä pyydettiin erityisesti kommentteja neljästä eri teemasta, joissa kussakin esitettiin muutama kysymys keskustelua herättämään. Teemat valittiin projektiryhmässä seuraaviksi:

1. Hyvän palkitsemisjärjestelmän tunnusmerkit ja riskit
2. Yhteistyötä korostavat tavoitteet sekä henkilöstöetuudet
3. Kertaluonteisten erityispalkkioiden mahdollisuudet ja periaatteet
4. Toiminnan mittarit sekä työsuorituksen seuranta

Kunkin kehittämisryhmän vetäjä kirjasi ryhmän terveiset kustakin teemasta, kuten olin kokouksissa ohjeistanut. Samat teemat esitettiin intranetin

uutisissa ja virtuaalisen työtilan keskustelupalstalla, joihin koko henkilöstölle oli mahdollisuus kommentoida. Nämä sekä muiden kanavien, kuten sähköpostin, kautta saadut yksittäiset kommentit tuotiin mukaan yhteenve-toihin. Yhteensä kirjattuja kommentteja saatiin 490 kappaletta, joista 4 kpl oli intranetin kanavien kautta saatuja. Kommentit analysoitiin ja tiivistettiin teemoittain luvussa 4.3 kuvatuilla menetelmillä.

TAULUKKO 1. Kommenttien määrä teemoittain (n=490)

	n	%
Teema 1	205	41,8
Teema 2	133	27,2
Teema 3	100	20,4
Teema 4	52	10,6
Yhteensä	490	100,0

Ensimmäiseen teemaan liittyviä kommentteja saatiin eniten (41,8 %) ja sen jälkeen kommenttien määrä oli selvästi laskeva (taulukko 1). Toisen (27,2 %) ja kolmannen (20,4 %) teeman kommentoinnissa ei ollut merkittävä eroa lukumäärissä. Viimeistä teemaa kommentoitiin lukumäärältään noin neljäsosa ensimmäiseen teemaan verrattuna ja kokonaismäärästä kymmenesosan (10,6 %).

TAULUKKO 2. Kommenttien tyypit (n=490)

	n	%
Mielipide	315	64,3
Idea	126	25,7
Kysymys	38	7,8
Kritiikki	11	2,2
Yhteensä	490	100,0

Kommenteista jaoteltiin selkeästi erottuvat ideat, kysymykset, kritiikki ja niiden lisäksi mielipiteet, jotka eivät olleet mitään edellä mainituista (taulukko 2). Aineiston koodaamisessa käytettiin tulkintaa, jonka avulla kommentit määriteltiin eri tyyppiluokkiin (Kananen 2015, 90). Mielipiteitä esitettiin selkeästi eniten, n. kaksi kolmasosaa (64,3 %) kommenteista. Ideoita oli neljännes (25,7 %) ja vasta vähemmistössä suorat kysymykset (7,8 %) sekä kritiikki (2,2 %).

5.2 Kokemukset osallisuudesta

Kehittämishankkeessa tutkittiin, miten projektiryhmä ja henkilöstö kokevat kehittämiseen osallistumisen projektissa käytetyillä menetelmillä. Kokeuksia kartoitettiin palautekyselyillä, jotka lähetettiin projektin jälkeen. Kehittämisryhmien jäsenille ja projektiryhmälle oli omat palautekyselyt. Kokeuksia kirjattiin myös tutkimuspäiväkirjaan.

5.2.1 Kehittämisryhmien kokemukset

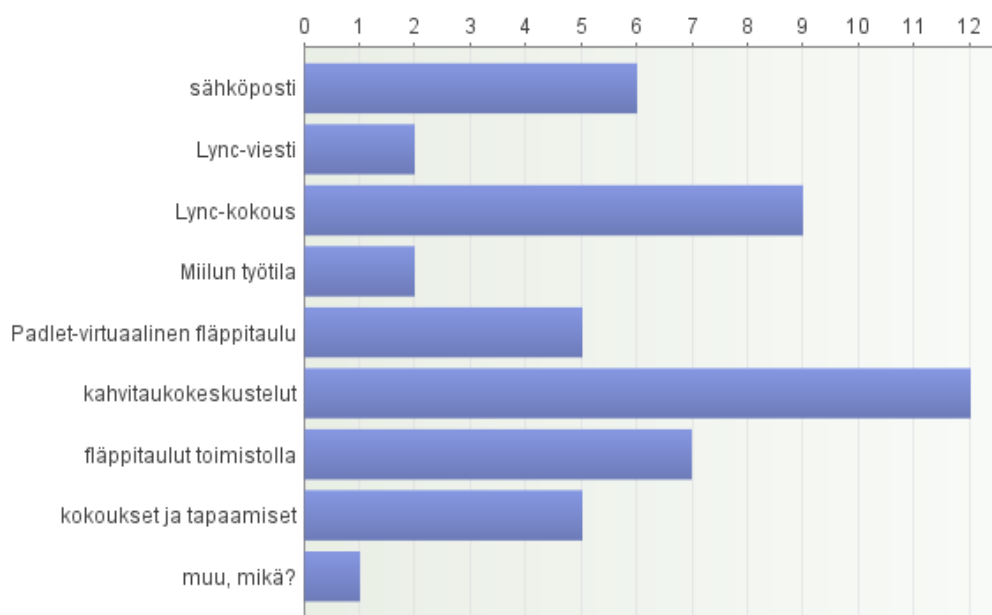
Kehittämisryhmien 166 jäsenelle lähetettyyn palautekyselyyn saatiin 24 vastausta monivalintakysymyksiin (vastausprosentti 14,5) ja avoimiin kysymyksiin kahdeksasta viiteentoista vastausta. Vastaajista 14 oli asiantuntijoita, yhdeksän neuvoja tai toimistohenkilöitä ja yksi päällikkö.

TAULUKKO 3. Tiedonsaanti ja projektin tarpeellisuus (n=24)

	Kyllä	Osittain/Ehkä	Ei
Riittävä tiedonsaanti projektin etenemisestä ja osallistumismahdollisuuksista	20	4	0
Riittävä tiedonsaanti osallistumistavoista	19	4	1
Riittävä tiedonsaanti kommenttien hyödyntämisestä	12	10	2
Henkilöstön osallistumisen tarpeellisuus	22	1	1
Osallistumisen kiinnostus jatkossa	12	6	5

Lähes kaikki vastaajat (22–24) pitivät henkilöstön osallistumista kehittämiseen tarpeellisena ja kokivat saaneensa vähintäänkin osittain riittävästi tietoa projektin etenemisestä sekä osallistumismahdollisuuksista ja -tavoista (taulukko 3). Niin ikään lähes kaikki (22) saivat tietoa siitä, miten henkilöstön kommentteja hyödynnettiin valmistelutyössä. Puolet vastaajista (12) olivat kiinnostuneita osallistumaan jatkossakin ja neljäsosa (6) osallistuisi mahdollisesti. Osallistumisen esteeksi mainittiin ajan puute muiden työkiireiden vuoksi.

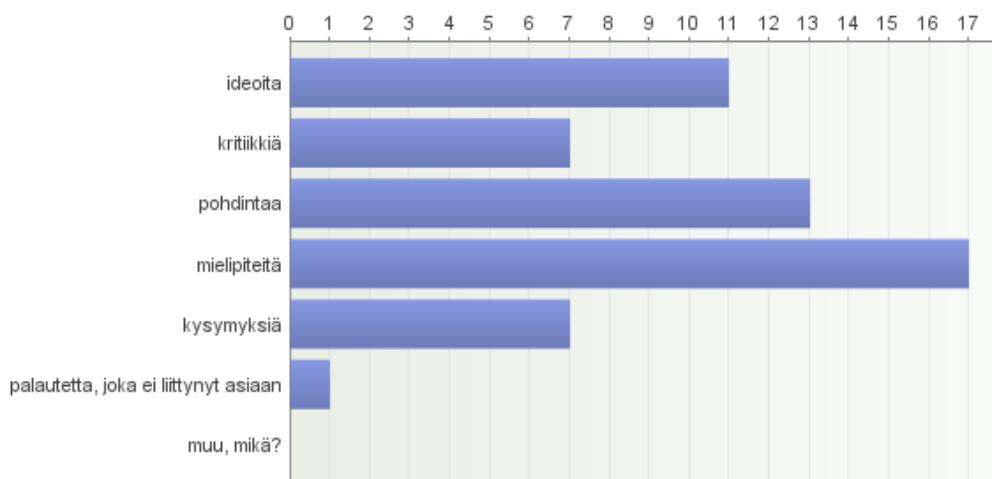
Vastaajista 21 ilmoitti osallistuneensa palkitsemisjärjestelmän valmisteluun. Kolme vastaajista ei osallistunut, syiksi ilmoitettiin ajan- ja ideoiden puute sekä se, että joku muu oli jo esittänyt samat mielipiteet.



KUVIO 2. Kommentointikanavat (n=24)

Vastaajat käyttivät useita erilaisia kommentointikanavia (kuvio 2). Kehittämishankkeessa pilotoituidut pääosin epävirallisen kommunikaation menetelmät eli kahvitaukokeskustelut, Padlet ja fläppitaulut, muodostivat puolet vastausten määrästä (24/49). Organisaatiossa jo käytössä olevia viestintäkanavia hyödynnettiin myös; Lync-kokouksissa (9), sähköpostilla (6) ja

kokouksissa (5) osallistuttiin kehittämiseen. Kaikkia kehittämishankkeessa käytettyjä mahdollisia kommentointikanavia hyödynnettiin ja yksi vastaaja täydensi antaneensa suoraa henkilökohtaista palautetta esitettyjen vaihtoehtojen lisäksi.



KUVIO 3. Annettujen kommenttien tyypit (n=24)

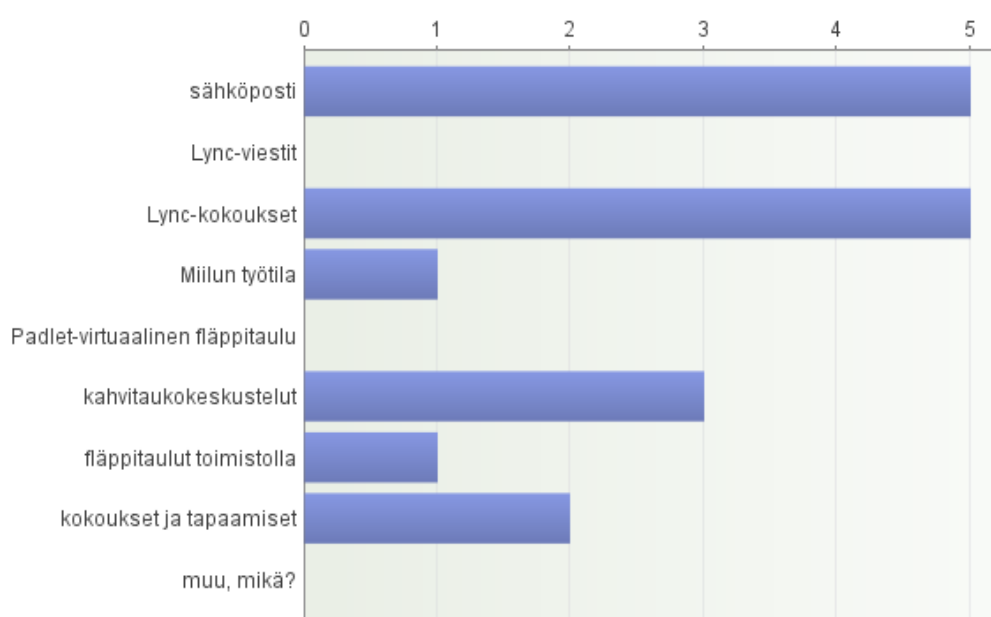
Vastaajia pyydettiin arvioimaan antamiensa kommenttien tyyppiä (kuvio 3). Aineiston analyysivaiheessa tyypeistä pohdinta on yhdistetty mielipiteisiin tekstiaineiston analyysin perusteella kommenttien sisällöllisen samankaltaisuuden vuoksi. Näitä vastaajat ilmoittivat antaneensa suurimman osan (30/56). Annetuista kommentteista on tunnistettu ideoiden (11) tuottaminen sekä kysymysten (7) ja kritiikin (7) esittäminen.

Vastaajista puolet (12) ilmoitti käyttäneensä osallistumiseen sopivasti aikaa ja 7 vastaajaa liian vähän aikaa, molemmat arviot ajankäytöstä vaihtelivat 30 minuutin ja kolmen tunnin välillä. Kaksi vastaajaa koki käyttäneensä liikaa aikaa, 1,5 ja 4 tuntia. Avoimissa vastauksissa ajankäytön arvioita tarkennettiin siten, että aktiiviseen osallistumisen ajankäyttöön ei ollut osalla huomioitu vapaamuotoisia keskusteluja.

Avoimissa vastauksissa hyviksi puoliksi nähtiin useassa kommentissa osallistumisen mahdollisuus ja erilaiset keinot, selkeät kysymykset ja tavoitteet sekä uudenlaiset menetelmät, joita kokeiltiin. Kehittämiskohteiksi löydettiin ajankohdan harkitseminen ja kysymysten määrä muiden työkiireiden vuoksi sekä viestintä kommenttien huomioonottamisesta valmistelutyössä.

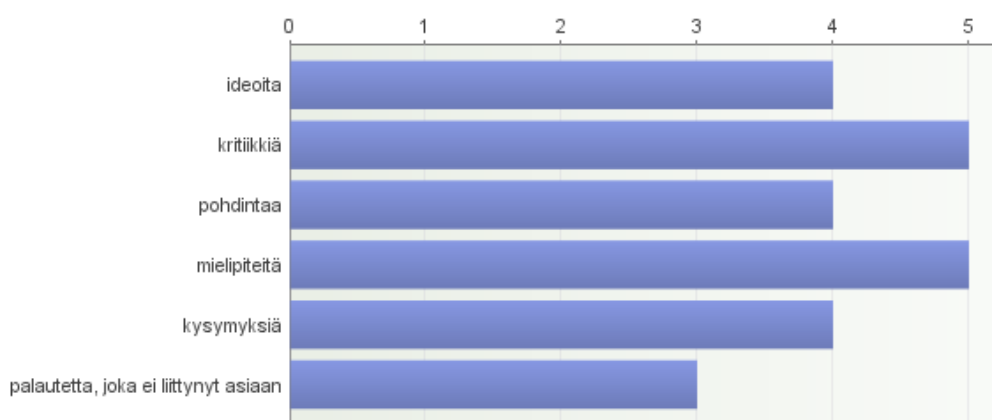
5.2.2 Projektiryhmän kokemukset

Projektiryhmälle suunnattuun palautekyselyyn saatiin jokaiselta siihen lisäkseni kuuluvalta ryhmän jäseneltä vastaus. Nämä viisi vastaajaa vastasivat kaikkiin monivalintakysymyksiin sekä avoimiin kysymyksiin. Kaikki ilmoittivat ymmärtäneensä osallistamisen tavoitteet ja keinot, pitäneensä osallisuutta tarpeellisena ja valmistelutyötä haittaamattomana sekä kiinnostuneensa hyödyntämään osallistamisen kokemuksia myöhemmissä projekteissa. Neljä vastaajaa koki saaneensa henkilöstön osallisuudesta hyötyä valmistelutyöhön, yksi vastaaja vain osittain ajan puutteen vuoksi. Aikaa osallistamiseen käytettiin sopivasti (2) tai liian vähän (3) niin ikään muiden työkiireiden vuoksi.



KUVIO 4. Viestintäkanavat (n=5)

Viestintäkanavia (kuvio 4) kehittämisryhmien osallistamiseen käytettiin monipuolisesti. Tuloksista voidaan havaita, että vastaajat ovat käyttäneet useita menetelmiä samojen ryhmien kanssa. Kolme vastaajaa ilmoitti, että käytetyt viestintäkanavat olivat sopivia ja kaksi vastaajaa vain osittain. Avoimissa vastauksissa tarkennettiin, että kokoukset ja tapaamiset kehittämisryhmän kanssa olisivat olleet jälkikäteen arvioituna tehokkaampia ja niitä olisi voinut olla enemmän.



KUVIO 5. Saatujen kommenttien tyypit (n=5)

Projektiryhmän kaikki jäsenet ilmoittivat saaneensa kritiikkiä (5) ja mielipiteitä (kuvio 5). Aineiston analyysivaiheessa tyypeistä pohdinta on yhdistetty mielipiteisiin tekstiaineiston analyysin perusteella kommenttien sisällöllisen samankaltaisuuden vuoksi. Neljä vastanneista sai kehittämisryhmiltään ideoita ja kysymyksiä ja kolme myös palautetta, joka ei liittynyt kehitettävään asiaan.

Avoimissa vastauksissa hyvänä projektissa nähtiin tiedottaminen ja henkilöstön monipuoliset osallistumismahdollisuudet ja -keinot. Palautteen koettiin olevan aitoa ja keskustelujen rakentavia ja hyödyllisiä. Kehittämiskohteina useassa vastauksessa tuotiin esille osallistamiseen kuluva aika ja sen huomioiminen jo projektien kokonaissuunnittelussa jatkossa. Projekti-

ryhmä ilmoitti saaneensa henkilöstöltä palautetta hyvistä osallistumismahdollisuuksista ja näkemysten huomioonottamisesta. Vastauksissa kommentoitiin myös sitä, että osalla työntekijöistä saattoi olla odotuksia omien ehdotustensa suhteen, vaikka kaikkea ei voida ottaa sellaisenaan mukaan valmistelun lopulliseen tuotokseen. Toisaalta myös kehitettävän palkitsemisjärjestelmän hyväksyttävyyden koettiin lisääntyneen osallisuuden seurauksena.

Olen kirjannut kehittämishankkeesta pitämäni tutkimuspäiväkirjaan projektin etenemisen seurannan lisäksi omia kokemuksia kehittämissyhmien kanssa toimimisesta ja siinä onnistumisesta. Kirjausten perusteella kokemukset olivat yhteneväisiä projektiryhmän enemmistön palautteen kanssa. On huomioitava, että en ole itse vastannut palautekyselyyn ja niin ollen esimerkiksi kuviossa 3 ei ole näkyvillä käyttämäni Padlet-sovellusta tai Lync- viestintää. Pyrin vaikuttamaan ohjeistuksella ja taustatiedoilla siihen, että osallistamisen tavoitteet ja keinot ovat selkeitä sekä sen tarpeellisuus ymmärrettään. Ajankäyttöä osallistamiselle on pohdittu päiväkirjassa ja havaittu suunnitteleminen haasteelliseksi. Viestintä kokonaisuudessaan on vienyt runsaasti aikaa.

Päiväkirjan kirjausten mukaan pian sen jälkeen, kun kehittämissyhmien kanssa toimiminen aloitettiin, projektiryhmän kokouksissa voitiin havaita henkilöstön ääni luontevana osana ryhmän keskustelua. Pohdinnoissa oli mukana ryhmän jäsenten mielipiteiden lisäksi myös henkilöstöstä nousseet kommentit tasavertaisina. Kehittämissyhmien kommenttien kerrottiin olevan omia käsityksiä vahvistavia sekä myös uuteen ajatteluun ja ideoihin kannustavia. Eri viestintäkanavien käyttöä tuettiin ohjeistuksella ja valmiilla malleilla, jotka koettiin hyödyllisiksi ja aikaa säästäviksi. Omista kehittämissyhmistäni sain kuviossa 4 esiteltyjä kaikenlaisia kommentteja ja hyödynsin jokaista kuviossa 3 mainittua viestintäkanavaa vähintään kerran. Päiväkirjassa on useita huomioita projektin ajalta etenkin epävirallisten ja uusien viestintäkanavien kautta osallisuuden onnistumisesta, jonka myös kehittämissyhmien jäsenet kokivat palautteen perusteella toimivaksi.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

6.1 Henkilöstön osallistamisen malli

Kehittämishankkeen tavoitteena oli osallistavan toimintamallin kehittäminen Suomen metsäkeskukseen. Malli kehitettiin saaduista vastauksista tutkimuskysymyksiin, joiden avulla tarkasteltiin, millaista tietoa osallistavien menetelmien avulla saatiin ja miten projektiryhmä ja henkilöstö kokivat kehittämiseen osallistumisen. Tarkoituksenmukainen malli sisäiselle osallistavalle kehittämiselle muodostui johtopäätöksenä kehittämishankkeen tuloksista.

Toimintamalli (liite 3) on otsikoitu Metsäkeskuksen kahdella arvolla, yhdessä tekeminen ja merkityksellisyys. Osallisuutta perustellaan henkilöstövision näkemyksillä siitä, että henkilöstöä kuunnellaan ja arvostetaan, työ tuottaa merkitystä ja Metsäkeskus on arvostettu ja haluttu työyhteisö. (Suomen metsäkeskuksen strategia 2013.) Osallisuuden hyödyiksi mainitaan lyhyesti kehittämishankkeen teoriapohjassakin esille tulleet sitoutumisen ja motivaation sekä työhyvinvoinnin ja luottamuksen lisääntyminen. Osallisuuteen kannustetaan varsinkin sellaisissa asioissa, jotka koskevat kaikkien työtä. Muutosten suunnitteluun ja toteutukseen kannattaa osallistaa vähintäänkin ne työntekijät, joita muutos koskee. Osallistamisen tarkoitus ei ole saada kannatusta valmiiksi mietittyyn ratkaisuun vaan luoda ratkaisu yhteistoiminnallisesti. (Masalin 2010, 86–88.) Kehittämishankkeesakin esille tullut ajankäyttö on mainittu huomioonotettavaksi asiaksi. Ajankäyttö riippuu valituista menetelmistä ja osallisuuden laajuudesta sekä tavoitteista projektikohtaisesti ja se on suunnittelussa huomioitava seikka.

Toimintamallissa on olennaista monensuuntainen viestintä ja usean eri kanavan hyödyntäminen osallistamisessa. Kanavat voidaan valita tapauskohtaisesti yhdistelemällä sopivia menetelmiä, joiden valintaan vaikuttavat projektiin käytettävissä oleva aika ja resurssit, läpiviennin aikataulutus, osallistamisen kohderyhmät ja projektin tavoitteet. Viestintää tavoitteista, kommenttien käyttämisestä ja lopputuloksesta on korostettu eri menetel-

mien yhteydessä. Tutkimuksessa pilotoidut menetelmät eli kehittämissryhmien kanssa toimiminen, epäviralliset viestintäkanavat kuten fyysiset ja virtuaaliset fläppitaulut ja kahvipöytäkeskustelut, on kehittämishankkeen tulosten perusteella otettu toimintamalliin mukaan. Muita menetelmiä ovat kehittämishankkeessa sekä jo aiemminkin Metsäkeskuksessa käytössä olleet online-kokoukset, Webropol-kyselyt sekä Miilu-intranetin vuorovai-
kutteiset toiminnallisuudet.

Malli on koostettu yhdelle sivulle helposti käyttöön otettavaksi ja omaksuttavaksi. Se ei sisällä yksityiskohtaisia ohjeita menetelmien toteuttamiseksi, koska osallisuutta voidaan toteuttaa monin eri tavoin riippuen projektista, kohderyhmästä ja mm. käytettävissä olevasta ajasta. Mallin tavoitteena on virittää ajatuksia osallisuuden mahdollisuuksista ja eri menetelmistä, joita on jo kokeiltu organisaatiossa.

6.2 Tulosten ja tutkimusprosessin pohdinta ja arviointi

Kehittämishankkeessa tarkasteltiin henkilöstön osallisuutta ja vastattiin kysymykseen, millainen osallistava toimintamalli soveltuu Suomen metsäkeskuksen henkilöstön osallistamiseen kehittämistyössä. Toimintamallin kehittämiseksi tutkittiin, millaista tietoa osallistavan menetelmän avulla saadaan kehittämissprojektin materiaaliksi, miten projektiryhmä ja henkilöstö kokevat kehittämiseen osallistumisen ja viimeiseksi tulosten perusteella, minkälainen malli on tarkoituksenmukainen sisäiselle osallistavalle kehittämiselle. Kehittämishanke tehtiin organisaation sisäisenä osallistavana toimintatutkimuksena, jonka lähestymistapana oli yhteistoiminnallinen kehittäminen. Aineisto hankittiin osallisuuden menetelmistä koostetuista teksteistä, palautekyselyistä sekä tutkimuspäiväkirjasta. Henkilöstön osallisuudesta muodostuneiden kommenttien sisältö ei ollut tutkimuksen kohteena, mutta sisältöä tarkasteltiin siinä laajuudessa, että voitiin arvioida kommenttien tyyppiä. Aineisto analysoitiin ja tarkasteltiin kvantifioimalla ja teemoittelemalla, saadaanko valituilla menetelmillä aineistoa, minkä tyyppistä se on ja kuinka paljon sitä saadaan. Teoreettisen viitekehyksen tuella tutkimuksen tulosten perusteella luotiin toimintamalli henkilöstön osallisuudelle.

6.2.1 Aineiston määrä ja tyypit

Osallistavilla menetelmillä saatiin runsaasti aineistoa kehittämistyöhön. Pilotoiduista menetelmistä etenkin kehittämissuunnitelmista koottu aineisto oli monipuolista ja sitä on saatu useita viestintäkanavia hyödyntäen. Kehittämishanke on käynnistetty sen vuoksi, että henkilöstöltä saataisiin enemmän mielipiteitä palkitsemisjärjestelmän valmistelutyöhön kuin aiemmin totuttuja menetelmiä käyttäen. Tulosten perusteella siinä on onnistuttu; mm. intranetin kautta saatiin vain muutamia kommentteja. Saatu palaute tukee havaintoa; kehittämishankkeessa kokeillut kommentointikanavat muodostivat puolet vastausten määrästä. Kehittämissuunnitelmien kokoonpanossa kiinnitettiin huomiota siihen, että ryhmien jäsenet edustivat kattavasti eri maantieteellisiä alueita, henkilöstöryhmiä ja organisaation palveluja. Ryhmien muodostaminen osoittautui tarkoituksenmukaiseksi ja sen lisäksi myös muulla henkilöstöllä oli mahdollisuus osallistua intranetin kautta. Palautteissa jo pelkästään tarjottua osallistumismahdollisuutta pidettiin hyvänä, vaikka mahdollisuutta ei käytettäisikään. Tarkka ohjeistus ryhmien toimintaan ja viestimiseen oli muilta projektiryhmän jäseniltä aikaa säästävää kehittämishankkeen myötä, jatkossa kohtuulliseen ajankäyttöön on hyvä varautua vastaavissa projekteissa.

Huolimatta jatkuvasta viestinnästä kommenttien määrä laski selvästi projektin edetessä. Osallisuudella havaittiin elinkaari, kuten Strauss (2006, 783, 796) on esittänyt. Aluksi osallisuus oli menestyksellistä ja keskustelu vilkasta, mutta kun helpoimmat kysymykset oli käsitelty, kiinnostus laski ja osallisuus saattoi muodostua jopa taakaksi. Yhteistyön heikkenemisen estämiseksi onkin tärkeä tunnistaa, mitkä tekijät vaikuttavat osallisuuden toimivuuteen, jotta niitä voidaan hyödyntää etenkin pitkäjänteiseen kehittämistoimintaan osallistettaessa. Viimeisen, neljännen teeman kommentoinnin vähyyttä voidaan myös selittää kysymyksen aiheeseen liittyneellä epävarmuudella. Toiminnan mittarit osoittautuivat osalle henkilöstöstä melko tuntemattomiksi ja näin ollen asiaan oli vaikeaa ottaa kantaa. Kim ja Holzer (2016, 32–51) muistuttavat, että tavoitteiden ja mittareiden yksiselitteisyys ja selkeys ovat edellytyksenä palkitsemisjärjestelmän hyväksymi-

selle ja hyödyntämiselle. Jos työntekijä ei tunnista oman työn yhteyttä tavoitteisiin pääsemiseen, organisaatio ei saa järjestelmästä haluttuja tehokkuushyötyjä vaikka palkitsemisjärjestelmän kehittämiseen osallistutaankin. Tarkennuksiin mittareita koskevasta teemasta ei ollut varauduttu ja kommenttien perusteella kysymys jäi osalle henkilöstöstä epäselväksi. Myös Hujala (2008, 115) korostaa tiedon jakamisen ja sen käytäntöjen merkitystä kehittämisessä. Useassa palautteessa tosin tuli esille, että osallistumiseen ja asiaan paneutumiseen ei ollut käytettävissä aikaa työkiireiden vuoksi. Palaute mukailee Stohlin ja Cheney'n (2011) havaitsemia osallisuuden haasteita, joita voivat olla osallistumisen kokeminen rasituksena jo olemassa olevien työtehtävien lisäksi ja perehtymiseen sekä osallistumiseen käytettävä aika ja vaiva.

Tutkimuksen luotettavuus aineiston määrään liittyen nojaa tarkkaan ohjeistukseen, jonka mukainen aineiston raportointi ei ollut kuitenkaan täysin yhteismitallista. Osa aineistosta oli raportoitu kehittämisryhmän kommenttien yhteenvetoina ja osa yksittäisinä kommentteina. Tämä eroavaisuus vaikutti kommenttien määrään, jota tarkasteltiin yhtenä osa-alueena. Voidaan kuitenkin todeta, että kommenttien määrä ei aineistossa laske vaan ainoastaan nousee, jos yhteenvetomaisesti raportoitu aineisto olisi kirjattu jokainen kommentti erikseen. Tuloksen tulkinta ei siis muutu raportoinnin erilaisten käytäntöjen vuoksi ja voidaan todeta, että pilotoituilla menetelmillä saatiin riittävästi mielipiteitä ja aineistoa kehittämisen tueksi.

Aineiston tyypeihin ja analysointiin liittyvässä luotettavuuden tarkastelussa otetaan kehittämishankkeessa huomioon kommenttien tulkinta ja sen aste. Teemoittelussa etsittiin selkeästi ideat, kritiikki ja kysymykset sekä mielipiteet, jotka eivät olleet mitään aiemmista. Rajanveto eri tyyppien välillä oli joissakin tapauksissa epäselvää, mutta koko aineiston analyysissä käytettiin samoja periaatteita. Aineiston tyypeistä selvitettiin eri laatuisten kommenttien määriä, jotta voitiin tehdä johtopäätöksiä, minkälaisia kommentteja osallisuuden seurauksena saadaan. Henkilöstölle esitetyissä kysymyksissä pyydettiin kommentoimaan kulloistakin aihepiiriä ja antamaan ideoita. Aineistossa mielipiteet olivatkin enemmistössä ja ideat sen jälkeen

toiseksi yleisempänä tyyppinä. Tästä voidaan päätellä, että kysymysten asettelu ja dialogi kehittämissyöhmien kanssa oli onnistunut ja sillä saavutettiin halutun tyyppisiä kommentteja. Viestinnässä kannustettiin myös kritiikkiin ja kysymysten esittämiseen, myös niitä aineistosta löydettiin. Kaikki kehittämissyöhmässä keskustellut asiat eivät päätyneet kirjalliseen raporttiin mielipiteistä ja voidaankin olettaa, että kysymyksiin on jo valtaosin vastattu keskustelutilanteissa. Oletuksessa nojataan Ekmanin (2004, 72–93) käsitykseen vapaamuotoisten keskustelujen tärkeydestä tiedon levittämisessä ja innovoinnissa. Hiljaista tietoa on vaikea saattaa kirjalliseen muotoon esim. kyselyihin vastaamalla, mutta se voidaan saada esiin avoimen vuorovaikutuksen tilanteissa, jossa on mahdollisuus jakaa kokemuksia. Myös luovuutta ja innovatiivisuutta voidaan edesauttaa epävirallisella ja vapaalla keskustelulla. Kehittämissyöhmien toimintamallia voidaan näin ollen pitää onnistuneena aineiston tyyppien suhteen, koska mielipiteiden ohella myös ideoita saatiin runsaasti. Palautteissa toistuivat aineiston tyytit vastaavasti ja tutkimuspäiväkirjan mukaan myös samoin projektiryöhmän kokousten käsittelyssä.

6.2.2 Kokemukset osallisuudesta

Lähes kaikki kehittämissyöhmään osallistuneet pitivät henkilöstön osallistumista kehittämiseen tarpeellisena. Vaikka ajankäytöstä saatiin palautetta projektin ajoittuessa kiireiseen syksyyn, myös projektiryöhmän jäsenet kokivat henkilöstön osallisuuden tarpeellisena sekä hyödyllisenä projektin etenemiselle. Useat olivat myös jatkossa halukkaita osallistumaan vastaaviin projekteihin. Hyvinä puolina nähtiin tiedottaminen ja henkilöstön monipuoliset osallistumismahdollisuudet ja -keinot. Palautteen ja osallisuuden koettiin olevan aitoa ja keskustelujen rakentavia ja hyödyllisiä. Kehittämiskohteina useassa vastauksessa tuotiin esille osallistumiseen kuluva aika. Palautteen perusteella osalla työntekijöistä saattoi olla odotuksia omien ehdotustensa suhteen, vaikka kaikkea ei voitu ottaa sellaisenaan mukaan. Tärkeäksi nouseekin jälleen viestinnän merkitys. Edistyminen ja saavutukset voidaan nostaa sisäistä viestintää hyödyntäen esiin, jolloin luottamus prosessin etenemiseen ja motivaatio kehittämiseen vahvistuvat (Masalin

2010, 85–95). Kehittämishankkeessa pidettiin tärkeänä kertoa organisaation sisäisissä uutisissa kommenttien käsittelytavoista sekä siitä, mihin kommentit vaikuttavat ja miten. Uutisissa jaettiin myös tietoa projektista ja valmistelutyön etenemisestä sekä tavoitteista. Kehitettävän palkitsemisjärjestelmän hyväksyttävyyden koettiin lisääntyneen osallisuuden seurauksena.

Organisaatiossa ei välttämättä pääse vaikuttamaan projektin ajoittumiseen. Kuitenkin kokonaissuunnittelussa pitäisi pystyä ottamaan huomioon osallisuuteen kuluva aika, mikäli henkilöstöä halutaan mukaan. Kehittämishankkeen palautteen ja oppien perusteella ajankäyttöä voidaan jatkossa arvioida tarkemmin, viestiä siitä ja varautua sekä projektin vetäjän että henkilöstön osalta. Näin ajankäyttö ja mahdollinen asiaan perehtymisen tarve ei tule yllätyksenä. Toisaalta kokonaisuuden arviointi on tarpeen myös ajankäytössä. Wheatleyn (2005, 89) ajatuksia mukaillen vaikka osallisuus vie aikaa ja resursseja, myös muutoksen jalkauttaminen kehittämissprojektin jälkeen on vähintäänkin yhtä aikaavievää, jos henkilöstöllä ei ole aiempaa kosketuspintaa asiaan. Osallisuuden onnistuminen ja vaikutukset tulokseen ovat joka tapauksessa suurempia kuin ainoastaan muutoksen jalkauttaminen.

Voidaan myös pohtia, onko kaikilla velvollisuus tai tahtoa osallistua organisaatiota tai omaa työtäkään koskevaan kehittämiseen. Mantereen ja Vaaran (2008, 347–350) mukaan joissakin etenkin perinteikkäissä organisaatioissa voidaan pitää hyvänä ja helpottavana sitä, että kehitystyötä tehdään esimiestasolla ja henkilöstön ei tarvitse osallistua. Tällöin henkilöstön osaksi jää valmiiksi mietittyjen tulosten omaksuminen ja toteuttaminen. Muutamasta palautteesta voidaan tulkita, että kommentoinnista ei koettu olevan välttämättä hyötyä. Avoimella viestinnällä voidaan vaikuttaa käsityksiin siitä, koetaanko osallistuminen näennäiseksi ja sen vuoksi turhauttavaksi. Kaikki eivät siltikään halua vastuuta kehittämisestä tai päätöksenteosta kiinnostuksen, osaamisen tai resurssien puutteen vuoksi (Greasley ym. 2008, 47–49). Myös persoonallisuus vaikuttaa halukkuuteen osallistua kulloinkin valituilla menetelmillä. Benolielin ja Somechin (2010,

301–304) havaintojen mukaan introverttien ja ekstroverttien työntekijöiden kokemukset osallisuudesta eroavat ja toiset saattavat kokea sosiaaliset tilanteet ja osallistumisen painostavana. Kun persoonallisuuden piirteet otetaan huomioon osallisuuden käytännöissä, voidaan saavuttaa yksilötasolla parempia tuloksia ja edistää työhyvinvointia. Kehittämishankkeessa on pyritty tarjoamaan erilaisia mahdollisuuksia osallistua ja palautteen perusteella kaikkia eri kommentointikanavia onkin käytetty hyödyksi. Parhaimmillaan kehittämissyöryhmien kanssa on ollut tiedon luomiselle otollisia Ba-tiloja, joissa myös osallistujien hiljainen tieto on saatu esille. Keskustelujen seurauksena tietoa jaettiin ja yhdistettiin aiempaan tietoon myös henkilökohtaisesti, jolloin syntyi uudenlaista hiljaista tietoa, jota taas seuraavissa keskusteluissa voitiin jakaa muiden kanssa (Nonaka & Konno 1998, 40–47).

Kokemusten luotettavuustarkasteluun liittyy palautekyselyjen toteutus. Sähköiset kyselyt ovat suosittuja ja kehittämissyöryhmien palautteissakin näkyi, että vastausväsymystä saattoi olla havaittavissa palautteen antamiseen tai yleisemmin kyselyihin vastaamiseen liittyen, joka taas näkyi alhaisessa vastausprosentissa (Ojasalo ym. 2014, 129). Toisaalta vähäiset vastaukset Webropol-kyselyyn paradoksaalisesti tukevat kehittämissyöryhmien ajatusta siitä, että osallisuuden toteutumiseksi ja vastausten saamiseksi viestintäkanavien olisi hyvä olla jotain muuta kuin massakysely. Vastaajista 21/24 ilmoitti osallistuneensa palkitsemisjärjestelmän kehittämiseen. Sen vuoksi voidaankin kysyä, onko tuloksiin vaikuttanut Hawthorne-ilmiö, jolla viitataan vastaajien taipumukseen vastata myönteisemmin, koska he ovat päässeet osallisiksi kysyttävästä asiasta (Batt 2004, 204). Toisaalta kehittämissyöryhmään kuulumisen ei ollut jokaisen päätettävissä, mutta aktiivinen osallistuminen toki oli.

6.2.3 Osallisuuden toimintamalli

Kehittämissyöryhmien tuloksien perusteella on muodostettu tarkoituksenmukainen malli sisäiselle osallistavalle kehittämiselle. Malli on kuvattu yksinkertaisena, yhdellä sivulla ja ohjeistuksessa on mainittu vain pääasiat.

Aiempien sekä kehittämishankkeessa saatujen kokemusten sekä kommenttien perusteella pitkät manuaalit jäivät helposti lukematta ja asiaan ei näin ollen perehdytä välttämättä ollenkaan. Pohdin vaihtoehtona organisaation asiakirjapohjalle tehtyä dokumenttia, jossa eri osallisuuden keinoja kirjoitetaan auki menetelmiseen, hyötyineen ja huomioonotettavine asioineen. Valitsin kuitenkin yhden sivun dokumentin toteutuksen muista ohjeistuksista erottuvia korostusvärejä käyttäen, jotta toimintamallista saisi vähintäänkin lähtölaukauksen ja viriävän kiinnostuksen asiaan. Toimintamalliin on otettu mukaan kehittämishankkeessa käytetyt osallisuuden kanavat kommenttien, palautteiden ja omien tutkimuspäiväkirjan kirjausten perusteella. Kanavat valittiin kehittämishankkeeseen alun perin kokeiluun, jonka tavoitteena oli saada enemmän ja laajemmalti kommentteja henkilöstöltä aiempiin kyselyihin ja esim. intranetin vuorovaikutteisien ominaisuuksien hyödyntämiseen verrattuna. Johdolle esitelty palkitsemisjärjestelmän kehittämisprosessi ja ryhmän esitys sai hyvää palautetta myös henkilöstön osallistamisen osalta. Tärkeänä nähtiin, että tässä projektissa jokaisen työtä koskevaan kehittämiseen saatiin mukaan laajemmin henkilöstön mielipiteitä ja ne myös näkyivät lopputuloksessa. Aineiston ja palautteiden perusteella kokeilussa onnistuttiin ja menetelmiä voidaan jatkossa hyödyntää kehittämisessä toimintamallin mukaisesti kuhunkin projektiin soveltuvien osin.

6.3 Jatkotutkimus- ja kehittämismahdollisuudet

Kehittämishankkeen teoreettisessa viitekehyksessä tuli toistuvasti ilmi hyvin toteutetun osallisuuden monet positiiviset vaikutukset työtyytyväisyyteen ja -hyvinvointiin, sitoutumiseen, luottamukseen, innovatiivisuuteen, työtulokseen ja mm. vaihtuvuuteen. Vaikutuksia onkin tutkittu laajasti ja monipuolisesti sekä julkista että yksityistä sektoria koskien ja näitä tutkimuksia on tässäkin kehittämishankkeessa esitelty. Kun osallisuuden toteuttamiselle on toimiva malli, seuraava kiinnostava tutkimuskohde voisikin olla menetelmien vaikutukset työhyvinvointiin ja sen osatekijöihin. Myös vaikutukset tuottavuudelle ja työsuoritukselle olisi hyödyllistä todentaa, kuten teoreettisessa viitekehyksessä esiteltyt Mäenniemi (2008), Kauffman

(2010), Benoliel ja Somec (2010), Fernandez ja Moldogaziev (2011, 2013b) sekä Wheatley (2005) ovat tehneet.

Kehittämishankkeen tuloksena on malli, jossa lyhyesti kerrotaan osallisuuden keinoista ja toteutuksesta. Kun menetelmistä sekä niiden toimivuudesta saadaan enemmän kokemuksia, voidaan mallia syventää ja tehdä laajempi katsaus keinoista, menetelmien käytöstä, käytännön vinkeistä sekä osallistujan että ryhmän fasilitaattorin näkökulmasta, viestinnästä ja kohde-ryhmistä. Kehittämishankkeen aikana keskusteltiin myös pysyvämpien sparrausryhmien muodostamisesta tietynlaista kehittämistyötä tukemaan. Pysyvämmissä ryhmissä osallisuus olisi vapaaehtoista ja näin sille osattaisiin varata aikaa. Toisaalta kehittämissyhmien toiminnan elinkaariajattelun mukaisesti motivaatio osallisuuteen saattaa laskea etenkin pidemmissä kehittämissuunnitelmissa. Tämä tulisi ottaa huomioon ryhmien tavoitteiden määrittelyssä, ajankäytön suunnittelussa sekä viestinnässä. On myös huomionarvoista, että pysyvämpiin ryhmiin saataisiin erilaisia osallistujia, mikä toteutui kehittämishankkeen ryhmissä. Heterogeenisessä ryhmässä kehittäminen voi olla hedelmällisempää ja mukaan saadaan erilaisia näkökantoja osallistujien mukaan.

Osallisuudesta on hyödyllistä pyytää palautetta etenkin sen laajemman hyödyntämisen alussa. Kuten kehittämishankkeessa todettiin, kyselyjen vastausprosentti jäänee alhaiseksi. Palautteiden keräämisessä voisi hyödyntää tutkimuksen kokemuksia ja pyytää palautetta esimerkiksi teema-haastatteluilla ryhmätilanteessa. Näin palautetta saisi mahdollisesti useammilta henkilöiltä ja kysymyksiin sekä epäselväksi jääneisiin asioihin voisi vastata samassa tilanteessa. Toisaalta kaikille ei ole luontevaa antaa varsinkaan kehittävää palautetta kasvokkain tai ryhmässä, joten tässäkin asiassa voisi käyttää toisiaan tukevia menetelmiä. Kuten jo todettua, epäviralliset keskustelut ovat organisaatiossa tärkeitä ja sitä kautta saa kattavammin levitettyä tietoa ja kerättyä mielipiteitä. Epäviralliseen palautekeskusteluun yhdistettynä määrämuotoinen palautekysely voisi tuoda osallisuuden toteutumisesta, kokemuksista ja vaikutuksista arvokasta lisätietoa.

LÄHTEET

Abrahamson, S., Ryder, P. & Unterberg, B. 2013. *Crowdstorm : the future of innovation, ideas, and problem solving*. Hoboken, NJ: Wiley.

Alasoini, T. 2010. Uusi tapa oppia ja tuottaa innovaatioita: osallistava innovaatiotoiminta. *Työpoliittinen aikakauskirja* 53/3, 17–27.

Anttiroiko, A-V. 2004. Yhteiskuntavastuu ja sen määrittelyprosessi. Teoksessa Järvinen, R. (toim.) *Yhteiskuntavastuu: näkökulmia yritysten ja julkisyhteisöjen yhteiskunnalliseen vastuuseen*. Tampere: Tampere University Press, 17-60.

Batt, R. 2004. Who Benefits from Teams? Comparing Workers, Supervisors, and Managers. *Industrial Relations*. Vol 43, Iss. 1, p. 183–212 [viitattu 3.9.2016]. Saatavissa:

<http://web.a.ebscohost.com.aineistot.lamk.fi/ehost/detail/detail?sid=5dfa4c5b-9c37-4bc1-b8ff-fcc362994190%40sessionmgr4007&vid=0&hid=4114&bdata=JnNpdGU9ZWhvc3QtbGl2ZQ%3d%3d#AN=11744328&db=bsh>

Beirne, M. 1999. Managing to empower? A healthy review of resources and constraints. *European Management Journal*. Vol. 17, Iss. 2, p. 218–225 [viitattu 11.8.2016]. Saatavissa:

<http://www.sciencedirect.com.aineistot.lamk.fi/science/article/pii/S0263237398000802>

Benoliel, P. & Somech, A. 2010. Who benefits from participative management? *Journal of Educational Administration*, Vol. 48, Iss. 3, p. 285-308 [viitattu 3.9.2016]. Saatavissa:

<http://www.emeraldinsight.com.aineistot.lamk.fi/toc/jea/48/3>

Boesso, G. & Michelon, G. 2010. The Effects of Stakeholder Prioritization on Corporate Financial Performance: An Empirical Investigation. *International Journal of Management*. Vol. 27, Iss. 3, p. 470–496 [viitattu 13.8.2016]. Saatavissa:

<http://search.proquest.com.aineistot.lamk.fi/docview/763169074?accountid=16407>

Boswijk, A., Peelen, E. & Olthof, S. 2012. *Economy of experiences*. Amsterdam: European Centre for the Experience Economy.

Bowen, D. Lawler, E. 1992. The empowerment of service workers: What, why, how, and when. *Sloan Management Review*, Vol. 33, p. 31-39 [viitattu 13.8.2016]. Saatavissa:

<http://search.proquest.com.aineistot.lamk.fi/docview/59600409>

Brabham, D. 2013. *Crowdsourcing*. Cambridge, MA: MIT Press.

Budd, J., Gollan, P. & Wilkinson, A. 2010. New approaches to employee voice and participation in organizations. *Human Relations*. Vol. 63, Iss. 3, p. 303–310 [viitattu 12.8.2016]. Saatavissa:

<http://hum.sagepub.com.aineistot.lamk.fi/content/63/3/303>

Chui, M., Manyika, J., Bughin, J., Dobbs, R., Roxburgh, C., Sarrazin, H., Sands, G. & Westergren, M. 2012. *The social economy: Unlocking value and productivity through social technologies*. Executive summary. New York: McKinsey Global Institute.

Dulye, L. 2007. *Action teams*. Teoksessa Dulye, L., Grossman, D., Quinlan, T. & Vanstone, C. *Essential techniques for employee engagement*. London: Melcrum Publishing, 9-26.

Dundon, T., Wilkinson, A., Marchington, M. & Ackers, P. 2004. The meanings and purpose of employee voice. *The International Journal of Human Resource Management*. Vol. 15, Iss. 6, p. 1149–1170 [viitattu 12.8.2016].

Saatavissa:

<http://web.a.ebscohost.com.aineistot.lamk.fi/ehost/detail/detail?sid=5bffb6eb-c325-4898-8556-e0362be7767c%40sessionmgr4008&vid=0&hid=4109&bdata=JnNpdGU9ZWhvc3QtGjZlZQ%3d%3d#db=bsh&AN=13802044>

Eisenberg, E., Goodall, H. & Trethewey, A. 2010. *Organizational communication: balancing creativity and constraint*. Boston: Bedford, St.Martin's.

Elele, J. Fields, D. 2010. Participative decision making and organizational commitment; Comparing Nigerian and American employees. *Cross Cultural Management: An International Journal*. Vol 17, Iss. 4, p. 368-392 [viitattu 13.8.2016]. Saatavissa:

<http://www.emeraldinsight.com.aineistot.lamk.fi/doi/full/10.1108/13527601011086586>

Fernandez, S. & Moldogaziev, T. 2011. Empowering Public Sector Employees to Improve Performance: Does It Work? *The American Review of Public Administration*. Vol. 41, Iss. 1, p. 23–47 [viitattu 11.8.2016]. Saatavissa:

<http://arp.sagepub.com.aineistot.lamk.fi/content/41/1/23.full.pdf+html>

Fernandez, S. & Moldogaziev, T. 2013a. Using Employee Empowerment to Encourage Innovative Behavior in the Public Sector. *Journal of Public Administration Research and Theory*. Vol. 23, Iss. 1, p. 155 [viitattu 1.8.2016]. Saatavissa:

<http://search.ebscohost.com.aineistot.lamk.fi/login.aspx?direct=true&db=bsh&AN=84544555&site=ehost-live>

Fernandez, S. & Moldogaziev, T. 2013b. Employee Empowerment, Employee Attitudes, and Performance: Testing a Causal Model. *Public Administration Review*. Vol. 73, Iss. 3, p. 490-506 [viitattu 11.8.2016].

Saatavissa:

<http://web.a.ebscohost.com.aineistot.lamk.fi/ehost/detail/detail?sid=b0afa894-f4a3-4e2b-8e5b->

Fernandez, S. & Moldogaziev, T. 2015. Employee Empowerment and Job Satisfaction in the U.S. Federal Bureaucracy. *The American Review of Public Administration*. Vol. 45, Iss. 4, s. 375–401 [viitattu 11.8.2016]. Saatavissa:

<http://arp.sagepub.com.aineistot.lamk.fi/content/45/4/375.full.pdf+html#d5f16b54adac%40sessionmgr4008&vid=0&hid=4109&bdata=JnNpdGU9ZWlvhvc3QtbGl2ZQ%3d%3d#AN=87447728&db=bsh>

Fernandez, S. & Pitts, D. 2011. Understanding Employee Motivation to Innovate: Evidence from Front Line Employees in United States Federal Agencies. *Australian Journal of Public Administration*, Vol. 70, Iss. 2, p. 202-222 [viitattu 11.8.2016]. Saatavissa:

<http://web.b.ebscohost.com.aineistot.lamk.fi/ehost/detail/detail?sid=42958d1a-3993-4a1f-ad13-77304e69a0d1%40sessionmgr120&vid=0&hid=101&bdata=JnNpdGU9ZWlvhvc3QtbGl2ZQ%3d%3d#AN=61453546&db=bsh>

Gagné, M. & Deci, E. 2005. Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*. Vol. 26, Iss. 4, p. 331 [viitattu 13.8.2016]. Saatavissa:

<http://search.proquest.com.aineistot.lamk.fi/docview/224880413?accountid=16407>

Greasley, K., Bryman, A., Dainty, A., Price, A., Naismith, N. & Soetanto, R. 2008. Understanding empowerment from an employee perspective; What does it mean and do they want it? *Team Performance Management*. Vol. 14, Iss. 1/2, p. 39-55 [viitattu 12.8.2016]. Saatavissa:

<http://search.proquest.com.aineistot.lamk.fi/docview/217105842?accountid=16407>

Greenwood, M. 2007. Stakeholder Engagement: Beyond the Myth of Corporate Responsibility. *Journal of Business Ethics*. Vol. 74, Iss. 4, p. 315–327 [viitattu 11.8.2016]. Saatavissa:

<http://search.proquest.com.aineistot.lamk.fi/docview/198011826?accountid=16407>

Grissom, J. 2012. Revisiting the Impact of Participative Decision Making on Public Employee Retention: The Moderating Influence of Effective Managers. *The American Review of Public Administration*. Vol. 42, Iss. 4, p. 400–418 [viitattu 4.9.2016]. Saatavissa:

<http://arp.sagepub.com.aineistot.lamk.fi/content/42/4/400>

Hagel, J., Brown, J. & Davidson, L. 2010. *The power of pull: how small moves, smartly made, can set big things in motion*. New York: Basic Books.

Harrison, J., Freeman, R. & de Abreu, M. 2015. Stakeholder Theory As an Ethical Approach to Effective Management: applying the theory to multiple contexts. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*. Vol. 17, Iss. 55, p. 858–869 [viitattu 13.8.2016]. Saatavissa:

<http://search.proquest.com.aineistot.lamk.fi/docview/1721707649/>

Hassan, S., Wright, B. & Park, J. 2016. The Role of Employee Task Performance and Learning Effort in Determining Empowering Managerial Practices. *Review of Public Personnel Administration*. Vol. 36, Iss. 1, p. 57–79 [viitattu 11.8.2016]. Saatavissa:

<http://rop.sagepub.com.aineistot.lamk.fi/content/36/1/57>

Heinonen, S., Klingberg, R. & Pentti, P. 2011. *Kaikkien aivot käyttöön*. Helsinki: WSOYpro.

Hujala, A. 2008. *Johtamisen moniäänisyys: johtaminen vuorovaikutuksena ja puhuntana hoivayrityksissä*. Kuopion yliopisto, yhteiskuntatieteellinen

tiedekunta. Väitöskirja. Kuopion yliopiston julkaisuja: E, Yhteiskuntatieteet, no 149.

Hyrkäs, E. 2009. Osaamisen johtaminen Suomen kunnissa. Lappeenrantaan yliopisto, kauppatieteellinen tiedekunta [viitattu 11.8.2016]. Väitöskirja. Saatavissa: <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-214-717-2>

Jabe, M. & Kuusela, S. 2013. Hyvä paha valta. Helsinki: Talentum.

Jalava, U. & Matilainen, R. 2010. Dynaaminen johtaminen: kohti yhteisöllistä ja näkemyksellistä johtamista. Helsinki: Tammi.

Kamensky, M. 2010. Strateginen johtaminen: menestyksen timantti. Helsinki: Talentum.

Kananen, J. 2015. Kehittämistutkimuksen kirjoittamisen käytännön opas: miten kirjoitan kehittämistutkimuksen vaihe vaiheelta. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kane, G., Palmer, D., Phillips, A. & Kiron, D. 2014. Finding the Value in Social Business. MIT Sloan Management Review. Vol. 55, Iss. 3, p. 81–88 [viitattu 27.8.2016]. Saatavissa: <http://search.proquest.com.aineistot.lamk.fi/docview/1514709742?accountid=16407>

Katzenbach, J.R. & Smith, D.K. 2015. The wisdom of teams: creating the high-performance organization. Boston, MA: Harvard Business Review Press.

Kauffman, C. 2010. Employee Involvement: A New Blueprint for Success. Journal of Accountancy. Vol. 209, Iss. 5, p. 46-49 [viitattu 3.9.2016]. Saatavissa: <http://web.b.ebscohost.com.aineistot.lamk.fi/ehost/detail/detail?sid=e72aebd8-07dc-4601-8e84-74cb7d1eaa68%40sessionmgr101&vid=0&hid=102&bdata=JnNpdGU9ZWVhc3QtbGl2ZQ%3d%3d#AN=50269590&db=bsh>

Kim, T. & Holzer, M. 2016. Public Employees and Performance Appraisal. A Study of Antecedents to Employees' Perception of the Process. *Review of Public Personnel Administration*. Vol. 36, Iss. 1, p. 31–56 [viitattu 14.8.2016]. Saatavissa:

<http://rop.sagepub.com.aineistot.lamk.fi/content/36/1/31>

Kuusela, S. 2010. *Valta ja vuorovaikutus johtamisessa*. Tampereen yliopisto, yhteiskuntatieteellinen tiedekunta. Väitöskirja. Tampere: Tampere University Press.

Kuusela, S. 2013. *Esimiehen vuorovaikutustaidot*. Helsinki: Sanoma Pro.

Lehtonen, T. 2002. *Organisaation osaamisen strateginen hallinta*. Tampereen yliopisto, kasvatustieteiden tiedekunta. Väitöskirja. [viitattu 11.8.2016]. Saatavissa: <http://urn.fi/urn:isbn:951-44-5341-7>

Luders, M. 2013. Networking and Notworking in Social Intranets: User Archetypes and Participatory Divides. *First Monday*. Vol. 18, Iss. 8. [viitattu 12.8.2016]. Saatavissa: <http://dx.doi.org/10.5210/fm.v18i8.4693>

Lundgren, L., Strandh, K. & Johansson, C. 2012. *The practices of the social intranets. Usage, benefits and success factors*. Sundsvall: Mid Sweden University.

Mantere, S. & Vaara, E. 2008. On the Problem of Participation in Strategy: A Critical Discursive Perspective. *Organization Science*. Vol. 19, Iss. 2, p. 341-358 [viitattu 11.8.2016]. Saatavissa:

<http://search.ebscohost.com.aineistot.lamk.fi/login.aspx?direct=true&db=bsh&AN=31746680&site=ehost-live>

Marchington, M. & Suter, J. 2013. Where Informality Really Matters: Patterns of Employee Involvement and Participation (EIP) in a Non-Union Firm. *Industrial Relations*. Vol. 52, p. 284 [viitattu 28.8.2016]. Saatavissa: <http://web.b.ebscohost.com.aineistot.lamk.fi/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=e075ebc9-e36a-4f2c-a776-ab0e35c30188%40sessionmgr120&vid=1&hid=102>

Masalin, L. 2010. Strategiaan sitoudutaan osallistumalla. Teoksessa Valpola, A., Kvist, H., Heimonen, J., Niutanen, K., Lillkäll, L., Masalin, L. & Kalin, R. Strategia toimeksi - muutosvoimana ihmiset. Espoo: Olorin

Moriarty, J. 2010. Participation in the Workplace: Are Employees Special? Journal of Business Ethics. Vol. 92, Iss. 3, p. 373–384 [viitattu 13.8.2016]. Saatavissa:

<http://search.proquest.com.aineistot.lamk.fi/docview/198176177?accountid=16407>

Mäenniemi, O. 2008. Työelämän laadun ja tuottavuuden suhteesta. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja, Työ ja yrittäjyys 38/2008. [viitattu 13.8.2016]. Saatavissa: <http://docplayer.fi/6352502-Tyoelaman-laadun-ja-tuottavuuden-suhteesta.html>

Neilimo, K. 2012. Hyvän johtamisen lähteillä. Teoksessa Kujala, J., Myllykangas, P., & Sauer, E. (toim.) Kokemus johtaa! Tampere: Tampere University Press, 67-76.

Nonaka, I. & Konno, N. 1998. The Concept of 'Ba': Building a Foundation for Knowledge Creation. California Management Review. Vol. 40, no. 3, p. 40-54 [viitattu 4.9.2016]. Saatavissa:

<http://connection.ebscohost.com/c/articles/738856/concept-of-ba-building-foundation-knowledge-creation>

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät: uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: Sanoma Pro.

Royer, S., Waterhouse, J., Brown, K. & Festing, M. 2008. Employee voice and strategic competitive advantage in international modern public corporations – an economic perspective. European Management Journal. Vol. 26, Iss. 4, p. 234–246 [viitattu 13.8.2016]. Saatavissa:

<http://www.sciencedirect.com.aineistot.lamk.fi/science/article/pii/S0263237308000340>

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. [Viitattu 11.10.2016]. Saatavissa: <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus>

Seppänen, R. 2005. Osaaminen, johtaminen ja sosiaalinen pääoma. Teoksessa Poikela, E. (toim.) Oppiminen ja sosiaalinen pääoma. Tampere: Tampere University Press, 179–200.

Sigala, M. & Chalkiti, K. 2015. Knowledge management, social media and employee creativity. International Journal of Hospitality Management. Vol. 45, p. 44–58 [viitattu 28.8.2016]. Saatavissa: <http://www.sciencedirect.com/aineistot.lamk.fi/science/article/pii/S027843191400173X>

Spreitzer, G. 1992. When organizations dare: The dynamics of individual empowerment in the workplace. University of Michigan. Väitöskirja. [viitattu 28.8.2016]. Saatavissa: <http://search.proquest.com/aineistot.lamk.fi/docview/303976719> .

Stayer, R. 2009. How I learned to let my workers lead. Harvard business review classics. Boston: Harvard Business Press.

Stohl, C. & Cheney, G. 2001. Participatory processes/paradoxical practices. Management Communication Quarterly. Vol. 14, Iss. 3, p. 349–407 [viitattu 11.8.2016]. Saatavissa: <http://search.proquest.com/aineistot.lamk.fi/docview/216344358?accountid=16407>

Strand, R., Freeman, R. & Hockerts, K. 2015. Corporate Social Responsibility and Sustainability in Scandinavia: An Overview. Journal of Business Ethics, Vol. 127, Iss. 1, p. 1-15 [viitattu 11.8.2016]. Saatavissa: <http://search.proquest.com/aineistot.lamk.fi/docview/1658374909?accountid=16407>

Strauss, G. 2006. Worker Participation - Some Under-Considered Issues. *Industrial Relations*. Vol 45, Iss. 4, p. 778-803 [viitattu 13.8.2016]. Saatavissa:

<http://web.a.ebscohost.com/aineistot.lamk.fi/ehost/detail/detail?sid=d2452a9c-5f5f-4dbd-8e0e-600984d18759%40sessionmgr4010&vid=0&hid=4109&bdata=JnNpdGU9ZWZvc3QtbGl2ZQ%3d%3d#AN=22343642&db=bsh>

Suomen metsäkeskuksen julkisten palvelujen strategia. Kasvu metsäalan suunnannäyttäjäksi ja kokoavaksi voimaksi. 2013. Lahti: Suomen metsäkeskus.

Suominen, K., Karkulehto, K., Sipponen, J. & Hämäläinen, V. 2009. Esi-mies strategiavaikuttajaksi. Helsinki: WSOYpro.

Sydänmaanlakka, P. 2012. Älykäs organisaatio. Helsinki: Talentum.

Toikko, T. & Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta: näkökulmia kehittämisprosessiin, osallistamiseen ja tiedontuotantoon. Tampere: Tampere University Press.

Tuomi, L. & Sumkin, T. 2010. Strategia arjessa: oivalluksia organisaation uudistajalle. Helsinki: WSOYpro.

Van Kemenade, E. 2015. A brief history of motivation. *Quality Progress*. Vol. 48, Iss. 11, p. 51 [viitattu 4.9.2016]. Saatavissa:

<http://search.proquest.com/aineistot.lamk.fi/docview/1734854931/fulltext/E5A989FA490A407EPQ/1?accountid=16407>

Voegtlin, C. & Greenwood, M. 2016. Corporate social responsibility and human resource management: A systematic review and conceptual analysis. *Human Resource Management Review*. Vol. 26, Iss. 3, p. 181–197 [viitattu 13.8.2016]. Saatavissa:

<http://www.sciencedirect.com/aineistot.lamk.fi/science/article/pii/S1053482215300036>

de Vries, R., van den Hooff, B. & de Ridder, J. 2006. Explaining Knowledge Sharing: The Role of Team Communication Styles, Job Satisfaction, and Performance Beliefs. *Communication Research*. Vol. 33, Iss. 2, p. 115–135 [viitattu 4.9.2016]. Saatavissa:

<http://crx.sagepub.com.aineistot.lamk.fi/content/33/2/115.full.pdf+html>

Wheatley, M. 2005. *Finding Our Way: Leadership for an Uncertain Time*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.

Wheatley, M. 1999. *Leadership and the New Science. Discovering Order in a Chaotic World*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.

Zhang, X., Gao, Y., Yan, X., de Pablos, P., Sun, Y. & Cao, X. 2015. From e-learning to social-learning: Mapping development of studies on social media-supported knowledge management. *Computers in Human Behavior*. Vol. 51, p. 803–811 [viitattu 27.8.2016]. Saatavissa:

<http://www.sciencedirect.com.aineistot.lamk.fi/science/article/pii/S074756321400702X>

Palautekysely sparrausryhmien jäsenille

Kiitos osallistumisestasi palkitsemisjärjestelmän kehittämiseen sparrausryhmän jäsenenä. Tämän kyselyn tarkoituksena on saada palautetta ja kartoittaa kokemuksia kehittämiseen osallistumisesta. Palautteen avulla pyritään kehittämään henkilöstön osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuuksia sekä -keinoja Metsäkeskuksessa. Jokainen palaute on arvokas!

Kerro aluksi, oletko *

- neuvoja/sihtööri/toimistohenkilö
- asiantuntija/suunnittelija
- johtaja/päällikkö

Arvioi oman kokemuksesi perusteella seuraavia kysymyksiä:

- Saitko tarpeeksi tietoa palkitsemisjärjestelmän valmistelun etenemisestä ja siitä, että valmisteluun oli mahdollista osallistua? *
 - kyllä
 - osittain
 - en
 - lisätietoja:
- Saitko tarpeeksi tietoa siitä, millä tavoilla olet voinut osallistua palkitsemisjärjestelmän valmisteluun? *
 - kyllä
 - osittain
 - en
 - lisätietoja:
- Saitko tarpeeksi tietoa siitä, mihin henkilöstön kommentteja käytettiin ja miten ne käsiteltiin? *
 - kyllä
 - osittain
 - en
 - lisätietoja:
- Pidätkö henkilöstön osallistumista palkitsemisjärjestelmän kehittämiseen tarpeellisenä? *
 - kyllä
 - osittain
 - en
 - lisätietoja:
- Osallistuitko palkitsemisjärjestelmän valmisteluun kommentoimalla?
*
 - kyllä
 - en
 - lisätietoja:
 - Jos et osallistunut, mistä se johtui?

Jos osallistuit valmisteluun, vastaa seuraaviin kysymyksiin:

- Mitä kanavaa käytit kommentoinnissa? Valitse yksi tai useampi:
 - sähköposti
 - Lync-viesti
 - Lync-kokous
 - Miilun työtila
 - Padlet -virtuaalinen fläppitaulu
 - kahvitaukokeskustelut
 - fläppitaulut toimistolla
 - kokoukset ja tapaamiset
 - muu:
- Minkälaisia kommentteja annoit, merkitse yksi tai useampi:
 - ideoita
 - kritiikkiä
 - pohdintaa
 - mielipiteitä
 - kysymyksiä
 - palautetta, joka ei liittynyt asiaan
 - muu:
- Arvioi, kuinka paljon aikaa käytit osallistumiseen.
 - Käytin sopivasti aikaa, kuinka paljon:
 - Käytin liikaa aikaa, kuinka paljon:
 - Käytin liian vähän aikaa, kuinka paljon:
 - lisätietoja:
- Olisitko kiinnostunut osallistumaan jatkossakin kehittämiseen?
 - kyllä
 - ehkä
 - en
 - lisätietoja:

Kerro vielä:

- Mitä hyvää osallistumisessa oli sinun mielestäsi?
- Miten osallistumista tulisi kehittää?

Voit myös jättää muita terveisiä palkitsemisjärjestelmän valmisteluryhmälle:

Palautekysely projektiryhmälle

Kiitos aktiivisuudestasi henkilöstön osallistamisessa palkitsemisjärjestelmän kehittämiseksi! Tämän kyselyn tarkoituksena on saada palautetta ja kartoittaa kokemuksia henkilöstön osallistamisesta, jota pilotoitiin palkitsemisjärjestelmän kehittämisen valmistelussa. Henkilöstön osallistamisen menetelminä käytettiin Miilun työtilaa ja uutisointia sekä sparrausryhmien kanssa toimimista.

Arvioi oman kokemuksesi perusteella seuraavia kysymyksiä:

- Ymmärsitkö henkilöstön osallistamisen tavoitteet ja keinot? *
 - kyllä
 - osittain
 - en
 - lisätietoja:
- Saitko henkilöstön osallistumisesta hyötyä valmistelutyöhösi? *
 - kyllä
 - osittain
 - en
 - lisätietoja:
- Piditkö henkilöstön osallistumista kehittämiseen tarpeellisena? *
 - kyllä
 - osittain
 - en
 - lisätietoja:
- Oliko henkilöstön osallistumisesta haittaa valmistelutyösi etenemiselle? *
 - kyllä
 - osittain
 - ei
 - lisätietoja:
- Arvioi ajankäyttöäsi henkilöstön osallistamiseen. *
 - Käytin osallistamiseen sopivasti aikaa, kuinka paljon:
 - Käytin osallistamiseen liikaa aikaa, kuinka paljon:
 - Käytin osallistamiseen liian vähän aikaa, kuinka paljon:
 - lisätietoja:
- Mitä viestintäkanavia käytit? Valitse yksi tai useampi: *
 - sähköposti
 - Lync-viestit
 - Lync-kokoukset
 - Miilun työtila
 - Padlet -virtuaalinen fläppitaulu
 - kahvitaukokeskustelut
 - fläppitaulut toimistolla
 - kokoukset ja tapaamiset
 - muu:

- Jälkikäteen arvioiden, olivatko valitsemasi viestintäkanavat sopivia osallistamiseen? *
 - kyllä
 - osittain
 - ei
 - lisätietoja:
- Minkälaisia kommentteja sait henkilöstöltä, merkitse yksi tai useampi: *
 - ideoita
 - kritiikkiä
 - pohdintaa
 - mielipiteitä
 - kysymyksiä
 - palautetta, joka ei liittynyt asiaan
 - lisätietoja:
- Oletko kiinnostunut hyödyntämään kokemuksiasi henkilöstön osallistamisesta myöhemmissä projekteissa? *
 - kyllä
 - osittain
 - en
 - lisätietoja:

Kerro vielä omin sanoin osallistamisen pilotista,

- mitä hyvää?
- mitä kehitettävää?
- minkälaista palautetta olet saanut osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuudesta henkilöstöltä?

Vapaa sana:

YHDESSÄ TEKEMINEN ON MERKITYKSELLISTÄ

Metsäkeskuksessa halutaan kuunnella ja arvostaa henkilöistöä, tuottaa työlle merkitystä ja olla arvostettu työyhteisö. Osallisuudella edesautetaan sitoutumista ja motivaatiota, työhyvinvointia ja luottamusta.

Kehitä yhdessä etenkin kaikkien työtä koskevia asioita. Valitse ruuduista menetelmä tai niiden yhdistelmä, ota huomioon osallisuuteen, viestintään ja ohjaukseen käytössä oleva aika ja selvitä sopiva projektinumero. Muista myös kertoa, mitä vaikutusmahdollisuuksia projektissasi on ja miten osallisuus huomioidaan.

Sparrausryhmät

Valitse projektiisi sopiva yksi tai useampi ryhmä, jonka kanssa kehitetään ja keskustellaan yhdessä. Ota tarvittaessa mukaan eri henkilöryhmien, palvelujen ja alueiden edustajia. Suunnittele ryhmälle aikataulu ja selkeä tavoite sekä keinot, kuinka siihen päästään. Ole aktiivisesti ja säännöllisesti yhteydessä ryhmääsi kasvotusten tai virtuaalisesti ja pidä heidät ajan tasalla kehitettävästä asiasta. Kannusta myös kriittisiin näkemyksiin. Projektin loppuvaiheessa päättää ryhmän toiminta ja kerro, mihin ryhmän jäsenten mielipiteet vaikuttivat ja miten ne huomioitiin.

Lync/Skype for Business

Hyödynnä säännöllisiä online-kokouksia ja pyydä kommentteja kehitettävään asiaan suullisesti tai pikaviesteillä. Kutsu koolle projektiin liittyvä online-kokous ja lähetä ennakkomateriaalia sekä pyyntö valmistautua kommenttoimaan. Hyödynnä myös ryhmäkeskusteluja. Kerro, mihin mielipiteitä käytetään ja miten kokouksen jälkeen voi kommentoida.

Kirjoita ja keskustele

Kerää yhdessä paikassa työskenteleviltä kommentteja esim. kahvihuoneessa fläppitauluille tai post it -lapuille. Käytä virtuaalista fläppitaulua, esim. Padlet-sovellusta, johon voidaan täyttää kommentteja omalta työkoneelta. Otsikoi asia ja kerro, mistä projektissa on kyse. Keskustele asiasta yhdessä, vastaa kysymyksiin ja kannusta sekä opasta kertomaan ja kirjaamaan kommentteja. Aseta kommentoinnille määräaika. Anna palautetta, mihin kommentteja käytetään ja miten ne huomioidaan.

Miilu

Avaa projektiisi sopiva työtila, johon voi liittää keskustelupalstan. Pidä työtilaa ajan tasalla ja jaa tietoa päivityksistä uutissyötöteessä. Kirjoita uutisia projektistasi ja liitä niihin kommentointi- ja tykkäysmahdollisuus. Pitkäaikaisemmalle kehitystyölle voi esittää alavivuston perustamista. Kannusta henkilöistöä kommenttoimaan työtilassa, uutisissa ja muista myös vastata kommentteihin.

Webropol-kyselyt

Määrämuotoinen kysely on tapa kerätä kommentteja ennalta määritettyihin kysymyksiin. Kyselystä saa selkeät koosteet sekä avoimista että monivalintakysymyksistä. Kirjoita kyselylle selkeä saate, kerro mistä on kyse ja mihin asiaan kommentteja pyydetään, miten ne käsitellään ja missä kerrotaan tuloksista. HR-tiimi toteuttaa kyselyn rakentamisen ja raporttikoosteeseen.