

**RAKENNUSVALVONTOJEN YHTEISTYÖN
KEHITTÄMINEN MERI-LAPIN ALUEELLA**

Tiina Havela

Opinnäytetyö
Tekniikan ja liikenteen ala
Teknologiaosaamisen johtamisen koulutusohjelma
Insinööri (ylempi AMK)

2016

Tekniikan ja liikenteen ala
Teknologiaosaamisen johtaminen
Insinööri (ylempi AMK)

Tekijä	Tiina Havela	Vuosi	2016
Ohjaaja	FT Soili Mäkimurto-Koivumaa		
Toimeksiantaja	Meri-Lapin ympäristöpalvelut		
Työn nimi	Rakennusvalvontojen yhteistyön kehittäminen Meri-Lapin alueella		
Sivu- ja liitemäärä	51 + 2		

Tämän opinnäytetyön aiheena oli rakennusvalvontojen yhteistyön kehittäminen Meri-Lapin alueella. Työn toimeksiantaja oli Meri-Lapin ympäristöpalvelut. Kehitystyö koski Meri-Lapin ympäristöpalvelujen, Kemin kaupungin ja Simon kunnan rakennusvalvontoja. Tämän työn tarkoituksena oli luoda suunnitelma, jonka avulla yhteistyötä voitaisiin lähteä tavoitteellisesti kehittämään.

Tutkimusmenetelmä oli laadullinen ja tutkimusotteena käytettiin kehittävää työntutkimusta. Tutkimusaineisto kerättiin teemahaastattelulla ja luovaa ongelmanratkaisumenetelmää käyttäen. Teemahaastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluinä kaikille tarkasteltavan alueen rakennustarkastajille. Luova ongelmanratkaisu toteutettiin ryhmässä käyttäen 8x8-menetelmää.

Tietoperustassa kerrottiin rakennusvalvonnasta, organisaatioista ja niiden välisestä yhteistyöstä sekä toimivan ryhmän muodostamisesta. Lähteinä käytettiin sekä kotimaisia että kansainvälisiä lähteitä.

Opinnäytetyön tuloksena esitettiin suunnitelma, jota noudattamalla tarkasteltavan ryhmän toimintaa voidaan kehittää. Suunnitelmassa esitettiin viisi vaihetta: perustehtävän määrittely, hyvän ilmapiirin luominen, luottamuksen rakentaminen, toiminta ja tuloksellisuus sekä muutosvastarinnan torjuminen. Suunnitelmaa tullaan käyttämään Meri-Lapin alueen rakennusvalvontojen yhteistyön kehittämiseen.

Technology, Communication and
Transport
Technology Competence Management

Author	Tiina Havela	Year	2016
Supervisor	Soili Mäkimurto-Koivumaa, PhD		
Commissioned by	Meri-Lapin ympäristöpalvelut		
Subject of thesis	Developing Collaboration of Construction Supervisions in Meri-Lappi		
Number of pages	51 + 2		

The subject of this thesis was to develop the collaboration of construction inspectors in the Meri-Lappi area. The client of this thesis was the Environmental Services of Meri-Lappi. This study dealt with the construction supervision of Meri-Lapin ympäristöpalvelut, the city of Kemi and the municipality of Simo. The aim of this thesis was to create a scheme for collaboration.

The research methods of this thesis were qualitative research and developmental work research. The research data were collected using theme interviews and a collective problem-solving method. The theme interviews were performed to all of the construction inspectors of the area in question. The used collective problem-solving method was called 8x8-method.

The theoretical framework of this thesis consists of the basics of the construction supervision in Finland, organization theory and collaboration between the organizations. A formation of an effective work team was also examined. The literature was both Finnish and international.

The result of this thesis was a scheme which enables the improvement of the group in question. The scheme includes five stages: defining the basic task, creating a good ambience, building trust, action and profitability and preventing the resistance to change. The scheme will be used in construction supervisions of Meri-Lappi.

Key words building supervision, organization, groups, collaboration

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
1.1	TYÖN TAUSTA, TAVOITE JA TARKOITUS	1
1.2	TYÖN TILAAJAORGANISAATIO	2
2	TUTKIMUSMETODOLOGIA	3
2.1	TUTKIMUSMENETELMÄ	3
2.2	TUTKIMUSOTE	4
2.3	AINEISTONKERUU	8
2.4	AINEISTON ANALYSOINTI	15
3	TEOREETTINEN VIITEKEHYS	18
3.1	RAKENNUSVALVONTA SUOMESSA	18
3.2	ORGANISAATIOT JA NIIDEN VÄLINEN YHTEISTYÖ	21
3.3	TOIMIVAN RYHMÄN MUODOSTAMINEN	24
4	TUTKIMUSTULOKSET	36
4.1	TEEMAHAASTATTELUIJEN TULOKSET	36
4.2	LUOVAN ONGELMANRATKAISUN TULOKSET	39
4.3	SUUNNITELMA YHTEISTYÖN KEHITTÄMISEKSI	41
5	JOHTOPÄÄTÖKSET	48
5.1	TULOSTEN YHTEENVETO JA POHDINTA	48
5.2	KEHITYSEHDOTUKSET JA JATKOTUTKIMUSTARPEET	49
5.3	TUTKIMUKSEN LUOTETTAVUUDEN ARVIOINTI	50
	LÄHTEET	52
	LIITTEET	57

TAULUKKOLUETTELO

TAULUKKO 1. HAASTATTELUJEN TIEDOT	11
TAULUKKO 2. AVOIMEN ORGANISAATION KESKEISET PIIRTEET.	23
TAULUKKO 3. RYHMÄN KEHITYSVAIHEET	26
TAULUKKO 4. UUDEN RYHMÄN JÄSENYYS.	27
TAULUKKO 5. ERILAISET MUUTOSTILANTEET JA NIITÄ SÄÄTELEVÄT TEKIJÄT	32

KUVIOLUETTELO

KUVIO 1. HUTTER-HENNINK –LAADULLISEN TUTKIMUKSEN SYKLI	4
KUVIO 2. KEHITTÄVÄN TYÖNTUTKIMUKSEN VAIHEET	5
KUVIO 3. 8X8 MENETELMÄN POHJA	12
KUVIO 4. LUOVAN ONGELMANRATKAISUN SÄÄNNÖT	14
KUVIO 5. 8X8-MENETELMÄN TUOTOS.....	40
KUVIO 6. SUUNNITELMA YHTEISTYÖN KEHITTÄMISEKSI	43

1 JOHDANTO

1.1 Työn tausta, tavoite ja tarkoitus

Kuntien rakennusvalvonnat ovat viime vuosina olleet muutospaineiden alaisina. Valtio on esittänyt monenlaisia suunnitelmia rakennusvalvonnan järjestämiseksi uudelleen, mutta yksikään suunnitelma ei toistaiseksi ole toteutunut. Kuntien rakennusvalvonnat ovat muutoksia odotellessa kuitenkin heränneet pohtimaan kuntien välisen yhteistyön mahdollisuuksia. Meri-Lapissa rakennusvalvonnat ovat nähneet yhteistyön kehittämisen ja tiivistämisen tarpeellisena. Osassa kunnista toimii vain yksi rakennustarkastaja, joten kuntien välinen yhteistyö nähdään tarpeellisena myös vertaistuen vuoksi.

Tarkasteltavalla alueella toimii kolme eri rakennusvalvontaorganisaatiota: Meri-Lapin ympäristöpalvelujen rakennusvalvonta, Kemin kaupungin rakennusvalvonta sekä Simon kunnan rakennusvalvonta. Alueen kuntien rakennusvalvonnoissa ei juurikaan ole resursseja kehittämistyötä varten. Meri-Lapin kuntien rakennusvalvonnat ovat tehneet yhteistyötä esimerkiksi kokoontumalla kuukausittaisiin rakennustarkastajapalavereihin. Tämän työn tarkoituksena on luoda suunnitelma, jonka avulla yhteistyötä voitaisiin lähteä tavoitteellisesti kehittämään niin, että kaikki osapuolet kokisivat saavansa siitä hyötyä.

Tämän opinnäytetyön tehtävänä on vastata seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

- Minkälaista yhteistyötä tarkasteltavalla alueella on, ja mihin suuntaan sitä toivotaan kehitettävän?
- Miten alueen rakennusvalvontojen yhteistyötä saataisiin syvennettyä?
- Mitä tulisi tehdä, jotta rakennustarkastajista koostuva ryhmä voisi toimia paremmin?

Tämä opinnäytetyö rajataan koskemaan yhteistyön peruspilareiden rakentamista. Tässä opinnäytetyössä ei esitetä tarkkoja suunnitelmia yksittäisten yhteistyöhön liittyvien asioiden toteuttamiseen, vaan tarkoituksena on kehittää polku, jota kulkemalla alueen rakennusvalvonnat voisivat parantaa kykyään tehdä yhteistyötä toistensa kanssa.

1.2 Työn tilaajaorganisaatio

Työn tilaajana toimii Meri-Lapin ympäristöpalvelut. Meri-Lapin ympäristöpalvelut on yhteistoiminta-alue, jonka muodostavat Kemin ja Tornion kaupungit sekä Keminmaa, Simon ja Tervolan kunnat. Sopimuskuntana eli isäntäkuntana toimii Tornion kaupunki, jonka palveluksessa Meri-Lapin ympäristölautakunnan henkilöstö on. Meri-Lapin ympäristölautakunta aloitti toimintansa 1.1.2014. Virkoja ja toimia ympäristöpalveluissa on 25. Tämän lisäksi ympäristöpalvelut ostavat toimistopalveluja kultakin kunnalta. (Yhteistoimintasopimus Meri-Lapin ympäristöpalveluista 2013.)

Ympäristönsuojelun ja rakennusvalvonnan osalta Meri-Lapin ympäristöpalvelut järjestää palvelut Keminmaan, Tervolan ja Tornion alueella. Palvelujen järjestämisestä ja hallinnoinnista vastaa Tornion kaupungin organisaatioon kuuluva ympäristölautakunta. Ympäristöpalvelut järjestää ympäristöterveydenhuollon kaikkien sopimuskuntien alueella. Ympäristöterveydenhuollon palvelujen järjestämisestä ja hallinnoinnista vastaa ympäristölautakunnan alainen ympäristöjaosto. Kuntien välisenä yhteistyöelimenä toimii ympäristöpalvelujen neuvottelukunta, joka muodostuu kuntien viranhaltijoista ja luottamushenkilöistä. (Yhteistoimintasopimus Meri-Lapin ympäristöpalveluista 2013.)

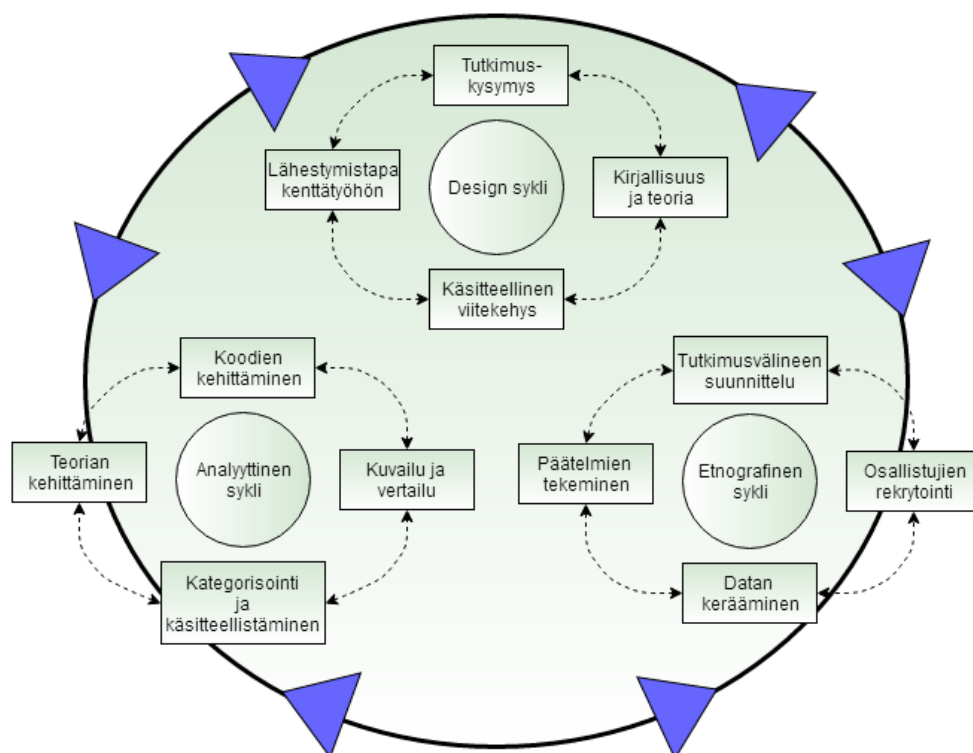
2 TUTKIMUSMETODOLOGIA

2.1 Tutkimusmenetelmä

Tutkimusmenetelmäksi opinnäytetyöhön valittiin laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimusote. Laadullisen tutkimuksen tarkoituksena on kuvata ja ymmärtää tutkittavaa ilmiötä. Laadullisessa tutkimuksessa tutkitaan yksittäistä tapausta, ja olennaista tutkimuksen tekemisessä on tutkittavan ja tutkijan välinen suora kontakti. (Kananen 2008, 24-25.) Laadullisessa tutkimuksessa on mahdollista tutkia ihmisten kokemuksia yksityiskohtaisesti käyttämällä useita aineistonkeruumenetelmiä, kuten perusteellisia haastatteluja, havainnointia ja ryhmähaastatteluja (Hennink, Hutter & Bailey 2011, 9).

Laadullinen tutkimus sopii tilanteisiin, joissa halutaan ymmärtää asioita tutkittavien näkökulmasta. Tämä vaatii tutkijalta avoimuutta, empatiaa, uteliaisuutta ja joustavuutta. Tutkijan tulee antaa tutkittaville tilaa kertoa heidän oma näkökulmansa. Laadullisen tutkimuksen tavoitteena ei ole pelkästään ymmärtää tutkittavaa ilmiötä, vaan käsittää se myös tutkittavien näkökulmasta katsottuna. (Hennink ym. 2011, 9–10, 18.)

Hennink, Hutter ja Bailey esittävät teoksessaan laadullisen tutkimuksen syklin, joka on nimetty Hutter-Hennink –laadullisen tutkimuksen sykliksi (Kuvio 1). Laadullisen tutkimuksen sykli koostuu kolmesta keskenään linkittyneestä syklistä: suunnittelun (design) syklistä, etnografisesta syklistä sekä analyttisestä syklistä. Suunnittelun sykli muodostaa laadullisen tutkimuksen käsitteellisen osion. Etnografisen syklin kuvailee laadullisen aineiston keräämisen ydintehtävät. Analyttinen sykli koostuu laadullisen aineiston analyysin ydintehtävistä. Syklin tehtäviä voidaan toteuttaa useamman kerran tai jopa samanaikaisesti analyysin aikana. Analyttisestä syklistä siirrytään takaisin suunnittelun sykliin vertaamaan saatuja tuloksia olemassa oleviin teorioihin. (Hennink ym. 2011, 4–5.)



Kuvio 1. Hutter-Hennink –laadullisen tutkimuksen sykli (Hennink ym. 2011, 4)

Hyvän laadullisen tutkimuksen tulee olla mahdollisimman läpinäkyvä. Laadullisen tutkimuksen tulee olla selkeästi kirjoitettu ja siinä tulee esittää tutkijan alkuoletukset, ennakkoasenteet ja kokemukset käsiteltävästä aiheesta. Tutkijan tulee esittää myös syyt tutkimusmenetelmän valinnalle ja esittää, kuinka menetelmä on yhteydessä tutkimusaiheeseen. Tämän lisäksi tulee esittää tutkimukseen osallistuneiden valintakriteerit ja aineistonkeruumenetelmät. Tutkijan tulee myös selittää, kuinka kerätystä aineistosta päästiin esitettyyn lopputulokseen. (Hunt 2011.)

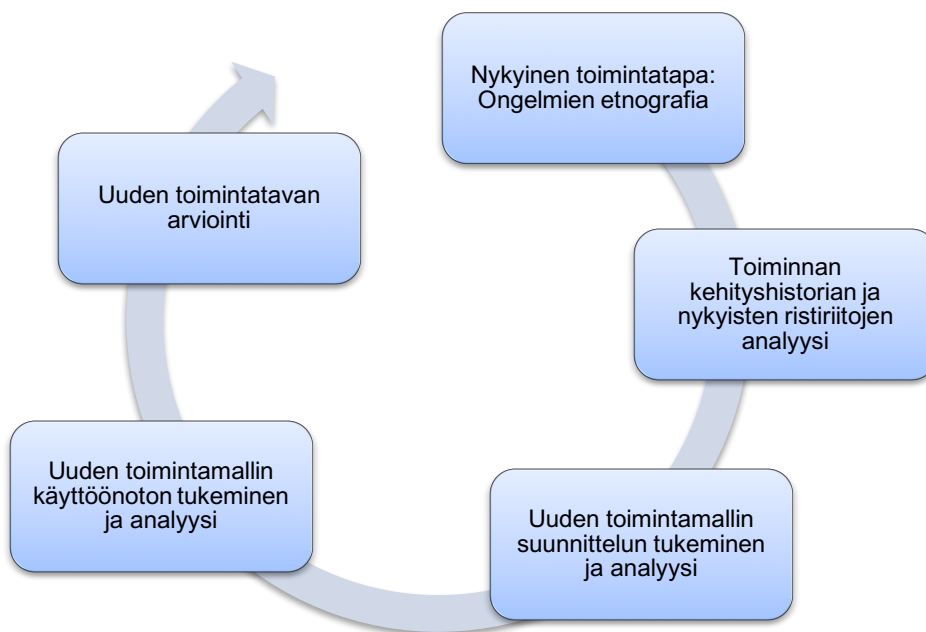
2.2 Tutkimusote

Opinnäytetyön tutkimusotteeksi valittiin kehittävä työntutkimus. Kehittävä työntutkimus sai alkunsa Suomessa 1980-luvulla. Menetelmän perusta on L. S. Vygotskin, A. N. Leontjevin ja A. R. Lurian alkuun saattamassa kulttuurihistoriallisen toiminnan teoriassa. Toiminnan teoria haluaa yhdistää yksilön ja yhteiskunnan näkökulmat. Kehittävä työntutkimus soveltaa toiminnan teoriaa työtoimintojen tutkimukseen. (Engeström 1995, 11.) Tutkimusotteen tavoitteena on tietoisesti ylittää rationalisoidun työn ja humanisoidun työn välinen ristiriita

(Toikko & Rantanen 2009, 23). Kehittävässä työntutkimuksessa työntekijät analysoivat ja muuttavat omaa työtään. Tavoitteena on tuottaa työyhteisön sisällä välineitä toiminnan erittelyyn ja uusien mallien suunnitteluun. Tarkoituksena ei ole tuoda työyhteisön ulkopuolelta valmiita ratkaisuja, vaan osallistaa työntekijät itse muutoksen suunnitteluun ja toteutukseen. (Engeström 1995, 12.)

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on esittää suunnitelma, jonka avulla eri kuntien rakennusvalvontojen yhteistyötä voitaisiin kehittää. Oleellista on osallistaa rakennusvalvontojen henkilöstö ideoimaan ja kehittämään suunnitelmaa, jotta siitä tulisi sellainen, johon kaikki voisivat sitoutua.

Yrjö Engeström on väitöskirjassaan esitellyt ekspansiivisen oppimisen syklin (Engeström 1987, 189, 322). Ekspansiivisen oppimisen syklin vaihteita ovat nykyisen toimintatavan kuvaus (tarvetila), ristiriitojen analyysi (kaksoissidos), uuden kohteen ja motiivin muodostaminen, uuden toimintamallin soveltaminen ja yleistäminen sekä uuden toimintatavan vakiinnuttaminen ja arviointi. Ekspansiivisen oppimisen sykliä voidaan käyttää kehittävässä työntutkimuksessa työn vaiheistuksen pohjana. (Engeström 1995, 87, 89–92, 126.) Kuviossa 2 on esitetty ekspansiivisen oppimisen sykli kehittävään työntutkimukseen sovellettuna.



Kuvio 2. Kehittävän työntutkimuksen vaiheet (mukaillen Engeström 1995, 128)

Kehittävän työntutkimuksen syklin ensimmäinen vaihe on työtoiminnan etnografinen kuvaaminen. Ensimmäisessä vaiheessa kuvataan toiminnan alkutila ja sen ongelmat. Tämä vaihe edellyttää kenttätutkimusta ja tehtyjen havaintojen tallentamista. Tutkittavien erilaiset näkökulmat tulee ottaa huomioon, koska työyhteisössä ei koskaan ole vain yhtä näkökulmaa. (Engeström 1995, 130–131, 134.) Etnografisen tutkimuksen tavoitteena on selittää ja kuvata ihmisten toimintaa heidän ympäristössään (Etnografinen tutkimus 2015).

Opinnäytetyössä kuvataan työtoiminnan nykytilaa käyttäen apuna yksilöhaastatteluissa kerättyä aineistoa. Haastatteluissa esitettiin kysymyksiä myös toiminnan nykytilasta ja siitä, onko nykytoiminta haastateltavan mielestä toimivaa vai ei. Haastatteluissa nousi esille hyvin erilaisia näkökulmia, jotka on kaikki pyritty ottamaan tässä työssä huomioon.

Kehittävän työntutkimuksen syklin toinen vaihe on toiminnan kehityshistorian ja nykyisten ristiriitojen analyysi. Tämä vaihe käydään läpi kolmen askeleen avulla. Nämä askeleet ovat historiallinen analyysi, nykytoiminnan analyysi ja lähikehityksen vyöhykkeen hahmottelu. Historiallisen analyysin tarkoituksena on suorittaa analyysi teoreettisten käsitteiden avulla, ei kuvailevan historiikin teko. Kehittävässä työntutkimuksessa historiallisen jakson alkuna pidetään vakiintuneen toimintatavan vähittäistä häiriintymistä. Asian koko kehityssykli nähdään yhtenä historiallisena jaksena. Nykytoiminnan analyysi ilmaisee, miten ristiriidat ilmenevät käytännössä. Analyysin keskeinen tehtävä on löytää työkäytännöt, jotka poikkeavat jatkuvasti virallisista normeista. Tärkeää on eritellä toiminnassa esiintyviä häiriöitä ja tulkita niitä rakenteellisten ristiriitojen ilmauksina. Lähikehityksen vyöhykkeen kuvauksella tarkoitetaan sitä, että kuvataan aluetta, jolla nykyisten ristiriitojen ratkaiseminen tapahtuu. (Engeström 1995, 139–140, 144.)

Yksilöhaastatteluissa kartoitettiin tutkittavien näkökulmia toiminnan nykytilasta ja tehtiin lisäkysymyksiä siitä, mitä haastatteluissa esitetyt näkemykset tarkoittavat käytännössä. Aineistonkeruun toisessa vaiheessa keskityttiin erittelemään yhteistyötä vaikeuttavia ongelmia ja ideoimaan ongelmille ratkaisuja. Yksilöhaastatteluissa esitettiin kysymyksiä siitä, mikä voisi olla toimintatapa, jossa nykytoiminnan ongelmat eivät esiintyisi.

Syklin kolmas vaihe on uuden toimintamallin suunnittelu. Uusi toimintamalli voidaan suunnitella esimerkiksi tutkijan tai kyseisen työyhteisön asiantuntijoiden toimesta. Suunnitelmaa muokataan ja tarkennetaan, kun sitä on käsitelty työntekijöiden kanssa. Vaihtoehtoisesti uusi toimintamalli voidaan suunnitella niin, että työyhteisön työntekijät toimivat uuden mallin suunnittelijoina tutkijoiden pysyessä prosessin avustajina ja seuraajina. (Engeström 1995, 146.)

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on tehdä suunnitelma, jota noudattamalla yhteistyötä voitaisiin kehittää parempaan suuntaan. Toimintamallin suunnittelee opinnäytetyön laatija. Toimintamallin kehittämisessä ja ideoinnissa on kuitenkin käytetty paljon apuna tutkittavilta kerättyä aineistoa.

Kehittävän työntutkimuksen syklin neljäs vaihe on uuden toimintamallin käyttöönotto. Syklin neljännessä vaiheessa suunnitellun toimintamallin toimivuutta testataan. Käyttöönotossa tulevat ilmi vanhan ja uuden toimintamallin törmäykset eli ristiriidat. Käyttöönoton aikana uusi toimintamalli laajenee ja vakiintuu. Syklin viimeisessä eli viidennessä vaiheessa arvioidaan toimintamallia. Arvioinnilla on kolme tehtävää: arvioida uuden toimintamallin konkreettisia vaikutuksia, tarkastella kuinka lähikehityksen vyöhyke ja suunniteltu uusi toimintamalli ovat toteutuneet sekä lopuksi arvioida itse kehittämisprosessia ja syklin läpivientitapa. (Engeström 1995, 149–150.)

Kehittävän työntutkimuksen syklin neljännen ja viidennen vaiheen toteutukset jäävät pois tästä opinnäytetyöstä aikataulullisista syistä. Opinnäytetyössä otetaan kuitenkin kantaa näiden vaiheiden toteuttamiseen. Työssä esitetään ehdotukset neljännen ja viidennen vaiheen toteutuksen väljästä aikataulusta ja painotetaan niiden toteuttamisen tärkeyttä kehittämistehtävän onnistumisen kannalta.

Hankkeet, jotka toteutetaan käyttäen kehittävää työntutkimusta, tuottavat kolmenlaisia tuloksia. Tulokset voivat edustaa konkreettisia muutoksia työssä. Tällaisia konkreettisia muutoksia voivat olla esimerkiksi organisaatioiden ja työvälineiden muutokset tai työntekijöiden työtapojen muutokset. Toisaalta tulokset voivat olla myös perinteisempiä tutkimustuloksia, kuten työn ominaispiireiden

välisiä riippuvuuksia koskevat löydökset. Työn tulokset voivat olla myös välitason analyysivälineitä eli käsitteitä ja malleja, joiden avulla kytketään havaintoaineisto yleiseen historialliseen hypoteesiin. (Engeström 1995, 155.)

2.3 Aineistonkeruu

Laadullisessa tutkimuksessa tutkittavien määrä ei yleensä ole suuri. Yleensä tutkimuksen tarkoituksena ei ole tuottaa laajasti yleistettävissä olevia tuloksia. Tarkoituksenmukaista on valita tutkittavaksi pieni joukko ihmisiä, jotta käsiteltävää aihetta olisi mahdollista tarkastella syvemmin. Jos mahdollisten tutkittavien joukko on suuri, tulee tutkittaviksi valita sellaisia henkilöitä, joilla oletetaan olevan sellaisia ominaisuuksia tai kokemuksia, joiden avulla voidaan saavuttaa ymmärrys käsiteltävästä ilmiöstä. (Hennink ym. 2011, 84–85.) Tutkittaviksi valittiin tarkasteltavan alueen kaikki rakennustarkastajat eli yhteensä viisi henkilöä. Koska mahdollisten tutkittavien joukko on niin suppea, päätettiin tutkittaviksi valita kaikki rakennustarkastajat. Jokaisella viidellä rakennustarkastajalla voidaan myös olettaa olevan sellaista tietoa, joka on opinnäytetyön toteuttamisen kannalta oleellista.

Laadullisessa tutkimuksessa aineistonkeruu ja analyysi vuorottelevat. Kerättyä aineistoa analysoidaan, minkä jälkeen kerätään uutta aineistoa analyysissä esiin tulleiden asioiden pohjalta. Uusi aineistonkeruuvaihe täydentää aiemmin kerättyä aineistoa ja analyysiä. Täydennystä voidaan hakea esimerkiksi uusilta haastateltavilta tai uusista aineistoista. Tietoa voidaan kerätä myöskin samasta tietolähteestä syventävillä jatkokysymyksillä. (Kananen 2014, 99–100.)

Ensimmäiseksi aineistonkeruumenetelmäksi valittiin haastattelu. Laadullisessa tutkimuksessa haastattelu on yleisin aineistonkeruumenetelmä kyselyn, havainnoinnin ja erilaisiin dokumentteihin perustuvan tiedon lisäksi (Hirsjärvi ym. 2009, 205; Tuomi & Sarajärvi 2012, 71; Cleary, Horsfall & Hayter 2014, 711). Haastattelut voidaan jakaa karkeasti kolmeen pääryhmään: strukturoitu haastattelu eli lomakehaastattelu, teemahaastattelu ja avoin haastattelu (Hirsjärvi ym. 2009, 208–209). Käytettäväksi haastattelutyypiksi valittiin teemahaastattelu. Haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina.

Teemahaastattelua voidaan pitää lomake- ja avoimen haastattelun välimuotona. Teemahaastattelussa haastattelun aihepiirit eli teema-alueet ovat tiedossa, mutta kysymysten tarkka muoto puuttuu. (Hirsjärvi ym. 2009, 208.) Teemahaastattelua käytetään usein silloin, kun ilmiötä ei täysin tunneta ja halutaan saada ymmärrys kohteesta. Tutkijalla tulee kuitenkin olla jonkinlainen ennakkonäkemys ilmiöstä, jotta hän voi laatia käsiteltävät teemat. Haastattelu etenee vastaajan ehdoilla. Haastattelija voi tehdä tarkentavia ja täydentäviä kysymyksiä. (Kananen 2014, 76–77.)

Teemahaastattelut toteutettiin puolistrukturoituna haastatteluna. Puolistrukturoidussa haastattelussa kaikille haastateltaville esitetään samat tai lähes samat kysymykset samassa järjestyksessä. Tämä haastattelumuoto sopii tilanteisiin, joissa halutaan tietoa tietyistä asioista, mistä johtuen haastateltaville ei haluta antaa kovin suuria vapauksia haastattelutilanteessa. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Ennen haastatteluja laadittiin puolistrukturoitu haastattelurunko (Liite 1). Haastateltaville lähetettiin haastattelurunko etukäteen sähköpostilla, jotta he voisivat miettiä käsiteltäviä teemoja valmiiksi. Haastattelurungossa kerrottiin, että käsiteltävistä teemoista voi puhua joko vapaasti tai kysymyksiä apuna käyttäen.

Teemahaastattelussa hyviä kysymyksiä ovat avoimet kysymykset, jatkokysymykset ja hypoteettiset kysymykset. Avoimilla kysymyksillä tuotetaan enemmän ja laajempaa tietoa. Jatkokysymyksillä luodaan luonnollinen vuorovaikutustapahtuma, mikä lisää haastateltavan luottamusta. Jatkokysymyksillä haastattelija osoittaa kiinnostusta haastateltavaa kohtaan ja ne voivat avata tutkijalle uusia mahdollisuuksia ilmiön ymmärtämiseksi. Hypoteettisilla ”mitä jos?” – kysymyksillä voidaan tarkastella haastateltavan näkemyksiä sellaisiin asioihin, joita hän ei ole välttämättä itse edes kohdannut. Näin voidaan saada monipuolisempaa tietoa useammasta näkökulmasta. Teemahaastattelussa tulisi välttää dikotomisista kysymyksistä eli sellaisia kysymyksiä, joihin voi vastata vain yhdellä sanalla. Myös itsestään selviä kysymyksiä tulisi välttää. (Murchison 2010, Kananen 2014, 70–80 mukaan.)

Tavoitteena oli laatia etukäteen lähetettävät kysymykset mahdollisimman avoimiksi. Jokaisessa haastattelussa olisi hyvä tulla esille tietyt asiat, mutta keskustelua ei silti haluttu ohjata liikaa liian yksityiskohtaisilla kysymyksillä. Kun haastateltavat olivat vastanneet haastattelurungossa olevaan kysymykseen, tehtiin tarvittaessa tarkentavia kysymyksiä, kuten ”mitä mieltä olisit siitä, että...” ja ”kuinka hyvin tällainen yhteistyökeino voisi näkemyksesi mukaan toimia?”. Jos ei ollut varmaa, että ymmärrettiinkö haastateltavan vastaus oikein, varmistettiin asia kysymällä ”ymmärsinkö oikein, että mielestänne...?”.

Haastattelut tulee yleensä nauhoittaa. Näin haastattelija vapautuu tarkkailemaan haastateltavaa, ja haastattelutilanteeseen on helpompi palata jälkeensä. Nauhoituksen avulla haastattelu voidaan raportoida tarkasti. Nauhoitukseen on hyvä valmistautua etukäteen ja siihen on aina saatava haastateltavan lupa. Osa haastateltavista saattaa arastella nauhoittamista. (Ojasalo ym. 2009, 96.) Jos haastattelija dokumentoi haastattelun muistiinpanoja tekemällä, voi haastateltava kiinnittää liikaa huomiota siihen, mitä tutkija kirjoittaa ja miksi juuri nyt (Kananen 2014, 85).

Haastattelut nauhoitettiin puhelimen äänitysohjelmalla. Nauhoitteet siirrettiin heti haastattelujen jälkeen puhelimesta pilvipalveluun. Nauhoitus koettiin hyväksi vaihtoehdoksi, jotta voitiin keskittyä haastattelutilanteeseen ja tehdä siitä mahdollisimman paljon keskustelunomainen. Nauhoittamalla saatiin koko haastattelun kulku talteen, kun taas pelkkien muistiinpanojen varassa tärkeitä asioita olisi voinut jäädä kirjoittamatta ylös. Haastateltaville kerrottiin nauhoituksesta hyvissä ajoin ennen haastattelun ajankohtaa. Osassa haastateltavissa oli havaittavissa nauhoituksen aiheuttamaa jännitystä. Osassa haastatteluista tilanne taas oli hyvin luonteva.

Haastattelut toteutettiin kevään 2016 aikana. Haastattelut tehtiin haastateltavien omissa työhuoneissa niin, että ulkopuoliset häiriötekijät minimoitiin esimerkiksi lukitsemalla ovet. Haastattelut kestivät vajaasta yhdeksästä minuutista yli seitsemääntoista minuuttiin. Litteroituna aineistoa tuli 24 sivua. Taulukossa 1 on esitetty haastattelujen kestot ja litteroidun aineiston sivumäärät.

Taulukko 1. Haastattelujen tiedot

Haastateltava	Kesto	Sivumäärä
H1	12:34	5
H2	17:08	6
H3	14:55	5
H4	11:18	4
H5	8:45	4

Toiseksi aineistonkeruumenetelmäksi valittiin ryhmässä toteutettava yhteisöllinen ideointimenetelmä. Yhteisöllisten ideointimenetelmien tarkoituksena on keksiä ja kehittää uusia ideoita luovia menetelmiä käyttäen. Edellytys luovan ongelmanratkaisun onnistumiselle on avoin ja positiivinen ilmapiiri. Vetäjältä vaaditaan ryhmän vetäjän taitoja ja ryhmän jäseniltä ryhmässä toimimisen taitoja sekä luovia ajattelutapoja ja asenteita. (Ojasalo ym. 2009, 143–144.)

Luovaa ongelmanratkaisua käytettäessä tulisi kieltää kaikki kritiikki (Harisalo 2011, 76). Ideointi ja ideoiden arviointi pidetään selkeästi erillään, koska arviointi voi tyrehtyttää ideoinnin. Esitetyistä ideoista tulisi ensin ottaa esille vain hyviä puolia, jottei päähuomio kiinnittyisi puutteisiin. Luova ilmapiiri vahingoittuu, jos ryhmässä esiintyy kielteisyyttä. (Ojasalo ym. 2009, 143–145.) Osallistujien ei tarvitse perustella oivalluksiaan muille, ja huomio tulee kiinnittää ideointiin, eikä ideoiden esittäjiin (Harisalo 2011, 76). Myös kiireen tuntu voi haitata luovuutta (Ojasalo ym. 2009, 144).

Tärkeää olisi saada aikaiseksi mahdollisimman paljon ideoita, koska luovuudessa määrä synnyttää laatua. Jos osallistujilta vaaditaan suurta määrää ideoita, eivät tavanomaiset ja sovinnaiset ideat enää riitä, vaan on keksittävä jotain uutta tai aluksi jopa hullulta tuntuva. (Ojasalo ym. 2009, 145.) Ideoiden suuren määrän avulla voidaan välttyä vanhan kokemuksen siirtämiseltä ja nurkkakuntaiselta ajattelulta. Luovassa ongelmaratkaisussa ei siis ole tarkoitus keksiä parasta mahdollista ideaa, vaan mahdollisimman monta ideaa. (Harisalo 2011, 75.)

Luovaan ongelmanratkaisuun on kehitelty paljon erilaisia menetelmiä ja tekniikoita. Tekniikoita on hyvä käyttää siksi, että niiden avulla voidaan päästä pois pitkään tallotulta polulta. Kun ihmisiä pakotetaan tekemään jotain sellaista, mitä he eivät normaalisti tee, on heillä mahdollisuus nähdä asioita eri näkökulmista. Tekniikoiden käyttäminen voi tuntua epämukavalta, mutta muilla tavoin ei ole mahdollista saada aikaiseksi jotain uutta. Itse tekniikat eivät ole luovia, vaan ne auttavat ihmisiä ajattelemaan luovasti. (Clegg & Birch 2007, 7.)

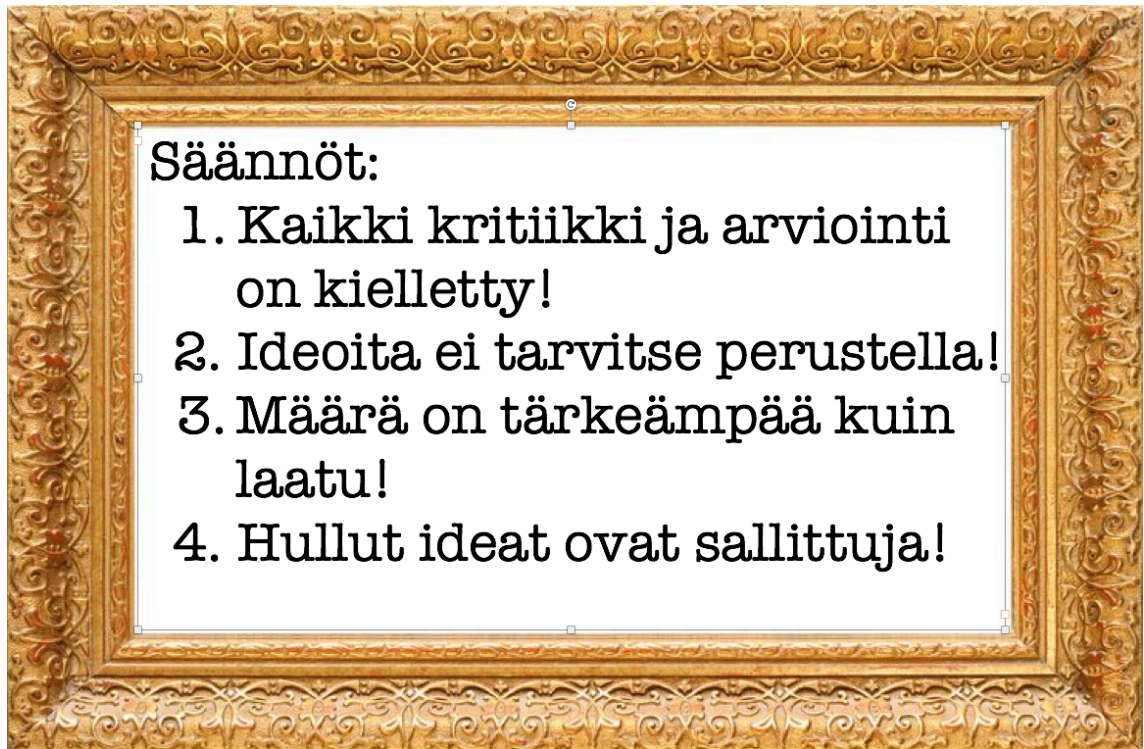
Ideointimenetelmänä käytettiin 8x8-menetelmää. Menetelmässä kirjoitetaan ongelma paperille. Paperin ympärille asetetaan kahdeksan paperia, joihin kirjoitetaan jokin ongelmasta mieleen tuleva näkökulma. Kustakin näkökulmasta tuotetaan kahdeksan ideaa. Menetelmän pohja on esitetty kuviossa 3. 8x8-menetelmää voidaan pitää ajatuskartan tapaisena ideointimenetelmänä. (Lavonen, Meisalo, Sahlberg & Kolari 2016.) Ajatuskartan ideana on kartoittaa kaikki käsitykset ja ajatukset, jotka tulevat mieleen ratkaisua vaativasta ongelmasta (Michalko 2006, 67).

Idea	Idea	Idea	Idea	Idea	Idea	Idea	Idea	Idea
Idea	Ongelma 1	Idea	Idea	Ongelma 2	Idea	Idea	Ongelma 3	Idea
Idea	Idea	Idea	Idea	Idea	Idea	Idea	Idea	Idea
Idea	Idea	Idea	Ongelma 1	Ongelma 2	Ongelma 3	Idea	Idea	Idea
Idea	Ongelma 8	Idea	Ongelma 8	Mitä ongelmia?	Ongelma 4	Idea	Ongelma 4	Idea
Idea	Idea	Idea	Ongelma 7	Ongelma 6	Ongelma 5	Idea	Idea	Idea
Idea	Idea	Idea	Idea	Idea	Idea	Idea	Idea	Idea
Idea	Ongelma 7	Idea	Idea	Ongelma 6	Idea	Idea	Ongelma 5	Idea
Idea	Idea	Idea	Idea	Idea	Idea	Idea	Idea	Idea

Kuvio 3. 8x8 menetelmän pohja (mukaillen Ojasalo ym. 2009, 148–149)

Luova ongelmanratkaisu valittiin aineistonkeruun toiseen vaiheeseen sen vuoksi, että toisessa vaiheessa haluttiin käyttää jotain ensimmäisestä vaiheesta poikkeavaa menetelmää. Teemahaastattelut toteutettiin kahden kesken jokaisen haastateltavan kanssa. Toisen vaiheen aineistonkeruu haluttiin toteuttaa ryhmässä, jotta aineistosta saataisiin mahdollisimman monipuolista. Tämän opinnäytetyön tavoitteena on kehittää yhteistyötä, ja ryhmässä toteutettu luova ideointi voisi itsessäänkin edistää tarkasteltavan ryhmän yhteishenkeä. Tarkasteltavassa ryhmässä ei aikaisemmin ole toteutettu luovaa ongelmanratkaisua, minkä vuoksi valitsin menetelmäksi suhteellisen kurinalaisen 8x8-menetelmän esimerkiksi vapaamuotoisemman aivoriihen sijasta. Toisen vaiheen aineistokeruumenetelmää valittaessa pidettiin tärkeänä sitä, ettei tilaisuutta tarvitse äänittää. Teemahaastattelujen äänittäminen sai selvästi aikaan hermostuneisuutta osassa tutkittavista, joten toisen vaiheen haluttiin olevan sellainen, ettei ainaakaan äänitys vaikuttaisi haitallisesti aineiston määrään ja laatuun.

Aineistonkeruutilaisuus toteutettiin kokoushuoneessa, jossa ei ollut ulkopuolisia häiriötekijöitä. Tilaisuudessa ei juuri kerrottu opinnäytetyössä tehdyistä päätelmistä tai siinä esitetyistä teorioista, koska ei haluttu johdatella osallistujia mihinkään suuntaan. Osallistujia pyydettiin olemaan miettimättä niitä asioita, joita teemahaastatteluissa käsiteltiin. Tilaisuuteen laadittiin kirjalliset säännöt, jotka kiinnitettiin huoneen seinälle (Kuvio 4). Säännöt ja sääntöjen syyt käytiin läpi, ja niiden noudattamisen tärkeyttä painotettiin. Osallistujille esiteltiin 8x8-menetelmän pohja, joka on esitetty aikaisemmin tässä luvussa (Kuvio 3) ja samalla kerrottiin menetelmän idea ja tarkoitus.



Kuvio 4. Luovan ongelmanratkaisun säännöt (mukaillen Ojasalo ym. 2009, 143–145, Harisalo 2011, 76)

Osallistujille jaettiin muistilappuja ja kynät. Jokainen osallistuja ideoi ongelmia ja ideoita lappuihin yksin. 8x8-taulukon keskelle kirjoitettiin käsiteltävä aihe eli ”ryhmän toiminta”. Osallistujia pyydettiin keksimään aiheeseen liittyviä ongelmia. Kun kahdeksan ongelmaa oli ideoitu, pyydettiin keksimään jokaiseen ongelmaan kahdeksan mahdollista ratkaisua. Kahteen ongelmaan saatiin kaikki kahdeksan, kolmeen ongelmaan seitsemän ja loppuihin kolmeen kuusi ratkaisuideaa.

Osallistujat lähtivät hyvin mukaan luovaan ongelmanratkaisuun. Alussa oli havaittavissa pientä jännitystä, mutta se meni nopeasti ohi. Kaikki osallistujat esittivät ideoita, eikä kukaan jäänyt selvästi taka-alalle. Esitettyjä ideoita ei kritisoitu, vaan kaikille ajatuksille annettiin tilaa. Osallistujia oli etukäteen pyydetty varaamaan tarpeeksi aikaa tilaisuudelle. Silti osalla osallistujista oli kiire muihin tehtäviin, mikä saattoi osaltaan aiheuttaa haittaa luovuudelle.

2.4 Aineiston analysointi

Laadullisen aineiston analysointi alkaa yhteismitallistamisesta eli litteroinnista. Tämän jälkeen aineistoa voidaan tarvittaessa tiivistää. Tiivistämisen jälkeen aineisto luokitellaan tai teemoitetaan, minkä jälkeen seuraa varsinainen analysointi- eli tulkintavaihe. (Kananen 2008, 88; Kananen 2014, 99.)

Litteroinnilla tarkoitetaan sitä, että erilaiset aineistot saatetaan yhteen muotoon. Äänitteet, videot ja muut tallenteet kirjoitetaan kirjalliseen muotoon, jotta niitä voidaan käsitellä. (Kananen 2014, 101.) Litterointi voidaan tehdä koko kerätyn aineiston laajuudelta tai esimerkiksi ennakolta määriteltyjen teemojen mukaisesti (Hirsjärvi ym. 2009, 222). Litterointi on hidas työvaihe, joten tutkija joutuu usein ratkaisemaan, mitä kaikkea hän litteroi (Kananen 2014, 102).

Litterointi voidaan tehdä eri tarkkuuden tasolla. Litterointi voidaan jakaa kolmeen tasoon: sanatarkkaan, yleiskieliseen ja propositiotason litterointiin. Tarkimmalla eli sanatarkalla tasolla litteroidaan puheen lisäksi eleet ja äänenpainot. Yleiskielisessä litteroinnissa murre- ja puhekielen ilmaisut on poistettu ja muunnettu kirjakielelle. Propositiotasolla vain sanoman tai havainnon ydin kirjataan ylös. Usein litteroinnissa riittää karkea taso, jossa kirjoitetaan lauseen ydin tiivistetyssä muodossa. (Kananen 2014, 102.)

Puhelimella nauhoitetut teemahaastattelut siirrettiin tietokoneelle ja ne litteroitiin Microsoft Office Word –ohjelmalla tekstimuotoon. Litterointi toteutettiin sanatarkasti kirjaamatta kuitenkaan eleitä, äänentasoja tai taukoja. Haastattelut kirjoitettiin puhekielellä, eikä toistoja tai esimerkiksi öö-ilmaisuja jätetty kirjaamatta ylös.

Litteroitu aineisto voidaan tiivistää koodaamalla. Koodauksen tarkoituksena on pelkistää aineistoa helpommin käsiteltävään muotoon. Tietoja segmentoidaan asiakokonaisuuksien mukaisesti. Koodaus ei ole aineiston analyysiä, vaan se on vaihe aineiston järjestelemiseksi analyysin mahdollistavaan muotoon. (Kananen 2014, 103–105.)

Litteroidut teemahaastatteluaineistot käytiin läpi, ja tekstit jaoteltiin segmentteihin asiakokonaisuuksien mukaan. Segmentit koodattiin käsiteltyjen aiheiden

mukaisesti. Tämän jälkeen saman koodin alaiset tekstiosuudet kopioitiin samaan dokumenttiin ja tekstien olennaisimmat asiat poimittiin ylös. Haastatteluaineistosta nousi esiin viisi asiakokonaisuutta: käytäntöjen yhtenäistäminen, ylikunnalliset rakennusvalvonnat, resurssit, rakennustarkastajapalaveri ja rakennusvalvontojen muu yhteistyö. Asiakokonaisuuksien taustalla olivat kaksi käsiteltyä teemaa eli rakennusvalvontojen yhteistyö ja käytäntöjen yhtenäistäminen. Asiat jaettiin kuitenkin useampaan kuin kahteen kokonaisuuteen analysoinnin helpottamiseksi. Muut asiakokonaisuudet muodostuivat niiden aiheiden ympärille, jotka haastatteluissa useimmin nousivat esille.

Koodauksen jälkeen seuraa luokittelu eli kategorisointi. Tässä vaiheessa koodatuille tekstisegmenteille yritetään löytää yhdistäviä tekijöitä. Luokittelun tarkoituksena on luokitella käsitteitä aina ylempiin luokkiin niin, että lopuksi aineisto on luokiteltu muutaman tai jopa yhden ainoan koodin alle. Luokittelun lopputuloksena pitäisi olla jokin käsite, joka kuvaa koodattua ilmiötä. (Kananen 2014, 113.)

Haastatteluissa esiintyneet asiakokonaisuudet olivat jaoteltavissa kahteen eri osioon: yhteistyöhön eri rakennusvalvontojen välillä ja rakennusvalvontojen yhdistämiseen. Yhteistyöhön kuuluvat seuraavat asiakokonaisuudet: käytäntöjen yhtenäistäminen, resurssit, rakennustarkastajapalaveri ja rakennusvalvontojen muu yhteistyö. Yhdistämiseen kuuluvat asiakokonaisuudet ylikunnalliset rakennusvalvonnat ja resurssit. Resurssit kuuluvat siksi molempiin osioon, koska haastattelujen perusteella resurssien puute nähtiin sekä yhteistyöhön että yhdistämiseen kannustavana tekijänä. Tarvittaessa molemmat osiot ovat luokiteltavissa koodiksi 'rakennusvalvontojen yhteistyö'. Käytettävän tutkimusmenetelmän, kehittävän työntutkimuksen, etenemistavan vuoksi jokainen asiakokonaisuus koodattiin myös erikseen kahteen osaan: nykytilan kuvaukseen sekä toiminnan kehityshistorian ja nykyisten ristiriitojen analyysiin. Tämän jälkeen tulokset kirjoitettiin auki asiakokonaisuuksittain.

Luovan ongelmanratkaisun avulla kerätyn aineiston analyysi aloitettiin tulosten puhtaaksikirjoituksella. Ensin tulokset kirjoitettiin 8x8-menetelmän taulukon mukaisesti ja sen jälkeen vielä ongelmittain eriteltynä. Ideoiden joukosta etsittiin

yhtäläisyyksiä. Esitetyt ideat olivat jaoteltavissa kolmeen eri koodiin: ylikunnallinen rakennusvalvonta, toiminta- ja työskentelytavat sekä ei suoraan liity asiaan. Luokittelun pohjalla ovat kaksi eri tutkittavan ryhmän toimintaan liittyvää näkökulmaa: yhden yhteisen organisaation muodostaminen ja toimintatapojen yhtenäistäminen nykyisten organisaatioiden välillä.

Osan ideoista koodattiin aiheeseen liittymättömiksi sen vuoksi, että ne olivat sellaisia asioita, jotka eivät suoraan vaikuta ryhmän toimintaan, ja joihin ryhmä tai sen jäsenet eivät käytännössä voi vaikuttaa. Kaikki kahdeksan ideaa, jotka koodattiin aiheeseen liittymättömiksi, koskivat elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskusta (ELY-keskusta) tai sen kanssa tehtävää yhteistyötä.

3 TEOREETTINEN VIITEKEHYS

3.1 Rakennusvalvonta Suomessa

Maankäyttö- ja rakennuslain mukaan kunnan on huolehdittava alueiden käytön suunnittelusta sekä rakentamisen ohjauksesta ja valvonnasta (Maankäyttö- ja rakennuslaki 1999/132 2:20.1 §). Viranomaistehtävistä huolehtii kunnan määräämä lautakunta tai muu monijäseninen toimielin, muttei kuitenkaan kunnanhallitus (Maankäyttö- ja rakennuslaki 1999/132 2:21.1 §). Kunnan rakennusvalvontaviranomaisen tehtävänä on valvoa kaavojen noudattamista, huolehtia rakentamista koskevien lupien käsittelemisestä sekä osaltaan valvoa rakennetun ympäristön ja rakennusten kunnossapitoa ja hoitoa (Maankäyttö- ja rakennusasetus 1999/895 1:4.1 §). Rakentamisen neuvontaa ja valvontaa varten kunnassa tulee olla rakennustarkastaja. Kunnilla voi olla myös yhteinen rakennustarkastaja. (Maankäyttö- ja rakennuslaki 1999/132 2:21.2 §.)

Rakennusvalvonnan tehtävien lähtökohtana on yleisen edun ja lain noudattamisen valvonta. Rakennusvalvonta osaltaan huolehtii, että rakennushankkeeseen ryhtyvällä on käytettävissään tarvittava asiantuntijaorganisaatio sen takaamiseksi, että rakennustyö suunnitellaan ja suoritetaan rakennusta koskevien vaatimusten mukaisesti. Rakentamisen hyvää laatua tai rakennustyön yksityiskohtaista tarkastamista ei viranomaisen pysty valvomaan, eikä se viranomaisen tehtävä olekaan. (Korpivaara & Syrjälä 2015, 11–12.)

Arvioiden mukaan Suomessa rakennusvalvonnasta vastaavia yksiköitä on 280 (Hurmeranta & Parviainen 2014, 3). Suomen rakennusvalvonnoissa työskentelee yhteensä noin 1000 henkilötyövuotta, kun tukihenkilöstö lasketaan mukaan. Rakennusvalvontayksiköt ovat pääosin pieniä. Yksiköistä vain kymmenessä prosentissa teknisen henkilöstön määrä on yli viisi henkilötyövuotta. Kuntien henkilöstön määrä rakennusvalvonnoissa ei ole juuri muuttunut 2000-luvulla. Vuonna 2014 Suomessa toimi 23 kuntienvälistä vapaaehtoista yhteistyöaluetta rakennusvalvontapalvelun tuottamiseksi. Näissä yhteistyöalueissa on mukana noin 62 kuntaa. Usein yhteistyö sisältää koko kunnan ympäristötoimen. (Korpivaara & Syrjälä 2015, 14, 16–17.)

Suomessa rakennusvalvonta on ympäristöministeriön alaisuudessa. Ympäristöministeriö vastaa rakentamisen valvonnasta ja ohjauksesta valtakunnan tasolla. Rakentamisen lainsäädäntö ja muut säädökset valmistellaan ja kehitetään ympäristöministeriössä. (Rakentamisen ohjaus – tavoitteena laadukas rakennettu ympäristö 2016.)

Tässä työssä tarkastellaan viiden kunnan rakennusvalvontoja Meri-Lapissa. Nämä kunnat ovat Tornio, Kemi, Keminmaa, Simo ja Tervola. Tornion, Keminmaan ja Tervolan rakennusvalvontapalvelut järjestää yhteistoiminta-alue Meri-Lapin ympäristöpalvelut. Kemin ja Simon rakennusvalvontapalvelut järjestetään kunnan omana toimintona.

Meri-Lapin ympäristöpalveluissa on neljä rakennustarkastajaa, joista yksi toimii virkaa tekevänä johtavana rakennustarkastajana. Johtavan rakennustarkastajan virka on täyttämättä. Rakennusvalvontaviranomaisena toimii Meri-Lapin ympäristölautakunta. Rakennusvalvontaviranomainen on delegoinut viranhaltijoille kaikkien rakennuslupa-, toimenpidelupa-, toimenpideilmoitus- ja purkulupapäätökset. Maisematyölupapäätökset tekee Meri-Lapin ympäristölautakunta.

Kemissä on tällä hetkellä yksi rakennustarkastaja ja rakennusvalvontaviranomaisena toimii ympäristöjaosto. Jaosto on delegoinut viranhaltijan päätettäväksi kaikki rakennusluvut, jotka koskevat alle 600 m²:n hankkeita. Simossa rakennustarkastajana toimii henkilö, joka tekee myös muita viranomaistehtäviä, kuten ympäristönsuojeluun liittyviä tehtäviä sekä toimii teknisen toimen päällikönä. Simon rakennusvalvontaviranomaisena toimii ympäristölautakunta. Lautakunta on delegoinut viranhaltijalle kaikki lupapäätökset.

Maankäyttö- ja rakennuslain mukaan jokaisessa kunnassa tulee olla rakennusjärjestys. Rakennusjärjestyksessä voidaan määrätä muun muassa rakennuspaikkaan, rakentamistapaan, istutuksiin, aitoihin, rakennelmiin ja paikallisiin oloihin liittyvistä asioista. Rakennusjärjestys laaditaan vuorovaikutteisesti kuntalaisia kuunnellen. Rakennusjärjestyksen hyväksyy kunnanvaltuusto. (Maankäyttö- ja rakennuslaki 1999/132 1:14, 1:15 §.)

Meri-Lapin alueella kaikilla kunnilla on oma rakennusjärjestys. Tornion kaupungin sekä Keminmaan ja Tervolan kuntien rakennusjärjestykset on päivitetty uusiksi yhteistoiminta-alueen aloittamisen jälkeen. Tornion kaupungin rakennusjärjestys on hyväksytty 27.8.2012 (Tornion kaupungin rakennusjärjestys 2012, 1), Keminmaan kunnan rakennusjärjestys 6.2.2014 (Keminmaan kunnan rakennusjärjestys 2014) ja Tervolan kunnan rakennusjärjestys 8.11.2011 (Tervolan kunnan rakennusjärjestys 2011). Rakennusjärjestykset ovat monelta osin samankaltaiset ottaen huomioon paikalliset olosuhteet. Kemin kaupungin rakennusjärjestys on hyväksytty 7.9.2009 (Kemin kaupungin rakennusjärjestys 2009) ja Simon kunnan rakennusjärjestys 18.2.2002 (Simon kunnan rakennusjärjestys 2002).

Rakennusvalvonnan uudistaminen on ollut vireillä useamman vuoden ajan. Vuonna 2011 Jyrki Kataisen hallituksen ohjelmaan tehtiin kirjaus maankäyttö- ja rakennuslain kokonaisarviointin toteuttamisesta. Tarkoituksena oli muun muassa kehittää kaavoitusprosessien sujuvuutta ja parantaa rakentamisen viranomaisohjausta. Rakennusvalvonnan ohjauksen vaikuttavuutta rakentamisen laadun valvomisessa ja energiatehokkuuden parantamisessa oli tarkoitus vahvistaa muodostamalla suurempia rakennusvalvontayksiköitä. (Pääministeri Jyrki Kataisen hallituksen ohjelma 2011, 71.) Rakennepoliittisen ohjelman toimeenpanossa Kataisen hallitus päätti, että rakennusvalvonnat kootaan isommiksi ylikunnallisiksi yksiköiksi. Suurempien yksiköiden oli määrä vahvistaa rakennusvalvontojen asiantuntemusta ja yhtenäistää toimintatapoja. Rakennusvalvontojen oli tarkoitus kattaa toimintansa täysimääräisesti lupamaksuilla, millä saataisiin myös säästöjä. Uudistus oli tarkoitus toteuttaa vuoden 2016 aikana. (Hallituksen päätös rakennepoliittisen ohjelman toimeenpanosta 2013.) Hallituksen vaihduttua on rakennusvalvonnan uudistamistyö saanut uusia käännteitä.

Pääministeri Juha Sipilän hallituksen ohjelmassa on kirjaus julkisen aluehallinnon järjestämisestä. Ministeriöt ovat tehneet selvityksiä siitä, mitkä niiden alaisista tehtävistä voitaisiin järjestää alue- eli maakuntahallinnon toimesta. Ympäristöministeriön selvityksen mukaan rakennusvalvonta olisi ympäristövalvonnan kanssa maakuntahallintoon siirrettävä toiminto. Valtionvarainministeriö asetti Lauri Tarastin selvittämään valtion aluehallinnon ja maakuntahallinnon uudista-

mista. Selvityksessään Tarasti esitti, että rakennusvalvonta siirretään maakuntahallinnon järjestämismvastuulle. Selvityksen mukaan tietyt myöhemmin säädettävät edellytykset täyttävät kunnat voisivat halutessaan ottaa rakennusvalvonnan järjestämisen vastuulleen. (Tarasti, Kouki, Saarinen, Ryyppö & Sihvonen 2016, 7, 38, 40.)

5.4.2016 hallitus linjasi, että rakennusvalvonnat siirtyvät maakuntahallinnon alaisiksi niissä maakunnissa, joissa maakunnan kaikki kunnat yhteisellä sopimuksella päättävät siirtää rakennusvalvonnan järjestämisen maakunnalle. Kuntien tulee myös osoittaa sille rahoitus. (Hallituksen linjaus maakunnille siirrettävistä tehtävistä 2016, 6.) Tällä hetkellä ei ole tiedossa, että tällaisia neuvotteluja olisi tulevan maakunnan alueen kuntien välillä käynnistetty tai suunniteltu.

3.2 Organisaatiot ja niiden välinen yhteistyö

Tämän työn tarkoituksena on kehittää kolmen eri organisaation yhteistyötä. Organisaation määrittely käsitteenä on haastavaa, koska eri organisaatiot ovat niin monimuotoisia. Käsitteenä organisaatio tarkoittaa ihmisten muodostamaa yhteistoimintajärjestelmää, jolla on tietyt päämäärät (Juuti 1992, 207). Organisaation käsite viittaa ihmisten muodostamiin vakiintuneisiin yhteistoimintoihin. Organisaatioissa toimivien ihmisten tulee olla sitoutuneita yhteisten tavoitteiden saavuttamiseen. (Bittner 1965.) Ihmisjoukkoa voidaan kutsua organisaatioksi, jos se täyttää seuraavat tunnusmerkit: se on sosiaalinen järjestelmä, jossa ihmiset toimivat keskenään jäsenyytensä vuoksi, ihmisjoukolla on yhteinen päämäärä sekä toiminta on kontrolloitua (Buchanan & Huczynski 2004, 5–6). Tässä luvussa tarkastellaan organisaatioteorioiden historiaa ja sitä, minkälainen organisaation tulisi olla, jotta se kykenisi tekemään kaikkia hyödyntävää yhteistyötä.

Klassisten organisaationäkemyksen mukaan organisaatiot ovat suljettuja järjestelmiä. Tarkastelun kohteena ovat organisaation sisäisten toimintojen tehokkuudet. (Juuti 1992, 208, 224.) Frederick W. Taylorin kehittämä tieteellisen liikkeenjohdon teoria käsittää organisaation suljettuna järjestelmänä. Taylorin teoriassa olennaista on se, että työ on jaettu niin, että suunnittelu ja tiukka valvonta on erotettu työn suorittamisesta. Teorian mukaan jokaisella toiminnalla tulee olla oma esimiehensä, ja työt tulee jakaa kapea-alaisiin tehtäviin, joilla on jokai-

sella oma suorittajansa. (Taylor 1914, Lämsän & Hautalan 2004, 23–24 mukaan.) Tieteellinen liikkeenjohdon teoria kohtasi kritiikkiä myös aikalaistensa toimesta, koska liukuhihnatyöskentely vei ihmisen vapauden ja ulotti työntekijöiden kehot tiukan kontrollin piiriin (Lämsä & Hautala 2004, 24). Suljetun organisaation rakenne soveltuu vain hitaasti muuttuviin olosuhteisiin. (Juuti 1992, 208.)

Tieteellisen liikkeenjohdon jälkeen seuraava merkittävä virstanpylväs organisaatiokäyttäytymisen historiassa on ihmissuhteiden koulukunta. Nimensä mukaisesti koulukunta näkee, että ihmisten väliset sosiaaliset suhteet ja yhteistointa ovat olennaisen tärkeää organisaation toiminnassa. (Lämsä & Hautala 2004, 25, 27.) Työntekijöiden katsotaan toimivan tehokkaammin motivoimalla, eikä tuolloin vallinneen tavan, kontrolloinnin, mukaan. (Kreitner, Kinicki & Buelens 2002, 13).

Tämän päivän työelämässä ja nopeasti muuttuvassa ympäristössä voidaan organisaation orgaanisuutta ja avoimuutta pitää avaimena menestykseen. Orgaaninen organisaatio perustuu joustavaan työnjakoon, asiantuntemuksen hyväksikäyttöön ja avoimeen tiedonkulkuun. Orgaaninen ja avoin organisaatio voidaan nähdä ympäristönsä kanssa vuorovaikutuksessa olevana verkostona, joka pyrkii sopeutumaan ympäristönsä epävarmuustekijöihin vaihtamalla tietoa ja prosessoimalla sitä. (Juuti 1992, 232–233.) Avoimen organisaation on selvitäkseen oltava jatkuvassa vuorovaikutuksessa ympäristönsä kanssa (Kreitner, Kinicki & Buelens 2002, 512). Avoimet organisaatiot sekä saavat vaikutteita ympäristöstänsä että vaikuttavat siihen (Buchanan & Huczynski 2004, 548).

Organisaatio, joka työskentelee monimutkaisessa ja dynaamisessa ympäristössä, ja jossa on korkea tekniikan aste ja korkeasti koulututtua henkilökuntaa, ei voi menestyä suljetun organisaation mallilla. Organisaatioista on pyrittävä rakentamaan sosiaalisia verkostoja, jotka ovat avoimessa vuorovaikutuksessa ympäristönsä kanssa. Avoimen ja joustavan organisaation rakenne perustuu siihen, että ihmisten välillä on jatkuvaa ja vapaaehtoista yhteistyötä. Tätä pidetään yllä avoimella viestinnällä ja ihmisten välisellä luottamuksella. (Juuti 1992, 241.)

Avoimen organisaation keskeiset piirteet ovat yhteiset päämäärät, sisäinen vastaanottavuus ja herkkyys ympäristön tapahtumia kohtaan. Yhteisiin päämääriin sitouttaminen onnistuu keskustelemalla työhön liittyvistä tavoitteista avoimesti organisaation eri tasoilla. Jokaisella tulee olla mahdollisuus olla asettamassa uusia päämääriä ja kyseenalaistaa entiset päämäärät. Organisaation kehittämiseen ja toimintaan sitoutuneet työntekijät toimivat työssään joustavasti niin, että pystyvät itse toimimaan kussakin tilanteessa parhaan vaihtoehdon mukaisesti. (Juuti 1992, 243.) Myös julkisen organisaation toiminta on oltava avointa ja asiakaslähtöistä (Sydänmaanlakka 2015, 64).

Avoin organisaatio edellyttää sisäistä vastaanottavuutta. Sisäisellä vastaanottavuudella tarkoitetaan herkkyyttä ja halua ymmärtää ja vastaanottaa organisaation sisäistä viestintää. Kaikkien osapuolten tulee olla valmiita vastaanottamaan toistensa näkemyksiä ja toimimaan yhtenäisenä joukkona. Herkkyydellä ympäristön tapahtumiin taas tarkoitetaan sitä, että organisaatio ennakoi ympäristön muutoksia, minkä vuoksi odottamattomia kriisejä ei synny. (Juuti 1992, 243.) Keskeisten piirteiden toteutuminen yksilön, osaston ja organisaation näkökulmista on esitetty alla (Taulukko 2).

Taulukko 2. Avoimen organisaation keskeiset piirteet (Juuti 1992, 244).

	Yhtenäisyys	Sisäinen vastaanottavuus	Ulkoinen vastaanottavuus
Yksilö	Omien aikomusten ja arvojen tunnistaminen	Tietoisuus omista tarpeista	Avoimuus toisten ajatuksille
Osasto	Ryhmän tavoitteisiin sitoutuminen	Ongelmaratkaisuun keskittyminen	Tietojenkeruu muiden osastojen toiminnosta
Organisaatio	Päämäärien tunnistaminen	Sisäinen viestintä erisuuntiin	Ympäristön odotuksiin vastaaminen

Monimutkaisessa ympäristössä jatkuva organisaatioiden tai yritysten yhteistyö on varmempaa, jos yritykset käyttäytyvät toisiaan kohtaan asiallisesti ja mukavasti. Jos yritykset arvioivat, että toiset eivät ole hyökkävällä linjalla, yritykset itse vähemmällä todennäköisyydellä hyökkävät. (Barr & Saraceno 2009.)

Julkisella sektorilla eri organisaatioiden välinen yhteistyö saa yleensä alkunsa johdon pakottamana. Yhteistyö on harvoin puhtaasti vapaaehtoista. (Barretta &

Busco 2011.) Monesti yhteistyöhön pakotetut organisaatiot ovat toisilleen tuntemattomia tai ovat aikaisemmin olleet jopa toistensa kilpailijoita (Barretta 2008). Julkisella sektorilla organisaatioiden muutostarpeet lähtevät yleensä strategisesta kehittämisestä. Toisin kuin yksityisellä sektorilla, kustannussäästöt eivät ole merkittävin tavoite, vaan tärkeimpänä päämääränä on yleensä palvelukyvyn parantuminen. (Juppo 2005, Kosken & Vakkalan 2007, 43 mukaan.)

Eri organisaatioiden yhteistyö voidaan nähdä myös verkostona. Verkoston menestymisen ehtona on se, että verkosto on verkoston jäsenten itse alulle pane- ma. Verkoston tulee olla myös organisaation sisäisen johdon ja ammattilaisten hyväksymä. Jos verkosto perustetaan ulkopuolisen tahon sanelemana, ei verkosto saa sisäistä legitimitettä. Tällöin uhkana on, että verkoston jäsenet eivät toimi oma-aloitteellisesti ja verkoston ilmapiiri on epäedullinen kehitykselle. (van Raaij 2006.)

Verkoston jäsenten itse luomalla verkostolla on siis parhaat edellytykset onnistua. Itsehjautuvan verkoston jäsenten tavoitteet ja tarkoitusperät eivät ole opportunistisia, eivätkä jäsenet hae verkostolla henkilökohtaista etua. Verkoston jäsenet eivät myöskään ota huomioon pelkästään oman organisaationsa hyötyä, vaan verkoston hyötyä kokonaisuudessaan. Tällaisten verkostojen lähtökohtanakin on yleensä jokin sellainen päämäärä, jota ei yksin toimiessa ilman verkostoa ole saavutettavissa. (van Raaij 2006.)

3.3 Toimivan ryhmän muodostaminen

Ryhmät käyvät muodostamisvaiheessaan läpi kypsytysprosessin, jota voidaan verrata mihin tahansa elämänsykliin. Ryhmien muodostamisesta teorioita kehittäneiden henkilöiden välillä on yhteisymmärrys siitä, että ryhmän kehityksen prosessissa on useita toisistaan eroavia ja helposti tunnistettavia vaiheita. Vaiheiden määrästä, kestosta, järjestyksestä ja luonteesta on kuitenkin eriäviä näkökulmia. (Kreitner, Kinicki & Buelens 2002, 323.)

Pienten ryhmien muodostamisessa voidaan katsoa olevan viisi eri vaihetta. Ensimmäinen vaihe on ryhmän muodostaminen (forming), mikä pitää sisällään orientaation, ryhmän toimintatapojen testauksen ja riippuvuussuhteiden määrit-

telyn. Toisessa vaiheessa määritellään ryhmän tehtävät (storming). Tässä vaiheessa ryhmän jäsenet testaavat, onko ryhmän tehtävän määrittely kaikkien hyväksymä. Jos yhteistä hyväksyntää ei löydy, johtaa se yleensä konfliktiin. Kolmas vaihe on ryhmän yhtenäisyyden kehitys (norming). Tässä vaiheessa ryhmä kerää tietoa suorittamisvaihetta varten. Avoin keskustelu ryhmän odotuksista ja tulkinnoista määrittelee ryhmän toiminnan tehokkuuden tason. Neljäs vaihe sisältää itse toiminnan (performing). Ryhmän jäsenten roolit on ratkaistu ja ryhmä keskittyy tehtävän suorittamiseen. (Tuckman 1966.) Myöhemmin teoriaan lisättiin vielä viides vaihe, siirtyminen eteenpäin (adjourning). Tässä vaiheessa ryhmän toiminta lakkaa ja on aika siirtyä muihin asioihin. Jotkut ryhmän jäsenet voivat tuntea menetyksen tunteita, joten ryhmän toiminta on hyvä päätää esimerkiksi loppuseremoniaan, jossa juhlistetaan ryhmän saavutuksia. (Kreitner, Kinicki & Buelens 2002, 323-324.)

Ryhmän kehityksen prosessin voi kiteyttää myös kolmeen vaiheeseen: ryhmän muotoutumisen vaihe, vaikean ongelman kohtaamisen vaihe ja yhteisen ongelmaratkaisun vaihe. Ryhmän muotoutumisen vaiheessa jäsenet pohtivat ryhmän tarjoamaa hyötyä itselleen ja voivat kokea ahdistuneisuutta ja epätietoisuutta. Ryhmän muotoutumisessa kohdataan yleensä ongelmia, jota johtuvat usein siitä, että ryhmän jäsenet eivät ole varmoja, että pidetäänkö heistä ja tulevatko he kuulluksi. Ongelma voidaan ratkaista parhaiten luomalla ryhmään turvallinen ja avoin ilmapiiri. Ongelmien kohtaamisen vaiheessa ryhmään alkaa muodostua osaryhmiä, jotka taistelevat keskenään vallasta. Valtataistelun vaiheesta voidaan selvittää koko ryhmän yhteisin ponnisteluin, jotka tähtäävät ongelmien ratkaisemiseen. (Bradford 1978, Juutin 1992, 133–135 mukaan.)

Ryhmän alkuvaiheen kehityksessä voidaan katsoa olevan viisi vaihetta (Taulukko 3). Ryhmän muotoutumisen alkuvaiheen epätietoisuus ilmenee varovaisuutena ja pelon tunteina. Toisessa vaiheessa ryhmän jäsenet hakevat tukea omille mielipiteillensä ja muodostavat osaryhmiä. Kolmannen vaiheen, eli ongelmien kohtaamisen onnistunut läpivienti vie ryhmää eteenpäin kohti tavoitteita. Jos kolmas vaihe epäonnistuu, taantuu ryhmä edelliseen vaiheeseen. Neljännen vaiheen heikkous on siinä, että ryhmä on liiaksikin sopeutunut ryhmän normeihin, eikä kritiikkiä enää uskalleta esittää. Neljäs vaihe toteutetaan yleensä myös

liian puheenjohtajakeskeisesti, mikä johtaa siihen, ettei ryhmän jäsenten ideoita hyödynnetä tarpeeksi. Viidennessä kehitysvaiheessa ryhmä on sitoutunut päämääriinsä ja jäsenet voivat vaihtaa roolejaan joustavasti toiminnan asettamien vaatimusten mukaan. (Bradford & Cohen 1984, Juutin 1992, 137–139.)

Taulukko 3. Ryhmän kehitysvaiheet (Bradford & Cohen 1984, Juutin 1992, 138 mukaan)

	1. Ryhmän muotoutuminen	2. Osaryhmien muodostaminen	3. Ongelmien kohtaaminen	4. Erilaistuminen	5. Yhteisvastuu
Ilmapiiri	Varovainen, tunteita ei näytetä, ei ristiriitoja	Ryhmä jakautuu osaryhmiin, osaryhmän kritisoivat toisiaan eivätkä jaa tietojaan keskenään, ollaan olevinaan yksimielisiä	Vihamielisyyden osaryhmien välillä	Luottamus, avoimuus, tyytyväisyys, rehellisyys, erilaisuuksien hyväksyminen	Tukeva, avoin, ilmaisullinen, erilaisuuksia suvaitseva
Päämäärät	Epäselvät, ei päämääriä	Päämäärätietoisuus lisääntyy, päämääristä eri näkemyksiä	Taistelua päämääristä	Useimmat hyväksyvät	Kaikki sitoutuneet
Tiedonkulku	Kuunnellaan intensiivisesti, sanomien sisällön hajonta suuri	Osaryhmien sisällä tiedot kulkevat, niiden välillä eivät	Heikkoa	Melko hyvä	Nopea ja suora tiedonkulku
Päätöksenteko	Aktiivisimmat jäsenet dominoivat	Osaryhmät pyrkivät eri päämääriin	Äänekkäimmät ja vahvimmat dominoivat	Perustuu asiantuntemukseen, päätökset tekevät esimies ja kukin asiantuntija kahdestaan	Perustuu yhteiseen näkemykseen, kollektiivinen tai yksilöllinen
Suhtautuminen esimieheen	Koetteleva	Esimiehen toimintoja vastustava	Valtataisteluja	Esimiehen toimintoja tukeva	Esimiehen toimintoja tukeva, erimielisyydet tuodaan julki
Ryhmän toiminnan arviointi ja analysointi	Ignoroitu	Tiedostettu, muttei kohdattu. Ryhmän toimintoja arvioidaan osaryhmissä ryhmän kokousten välillä	Käytetään aseena muita vastaan	Keskustelu vaihtelee kriittikittömyydestä ylisopeutuvaan	Arviointikeskustelut auttavat työsuoritusta, kuka tahansa voi käynnistää arvioinnin

Esitettyjä ryhmän kehityksen malleja on myös arvosteltu. Kritiikkiä on esitetty erityisesti liittyen mallien lineaarisuuteen eli siihen, että ryhmien toiminta olisi jatkuvaa ja ennustettavaa. Näin ei tietenkään aina ole. Vaihtoehdoksi on tarjottu epäjatkuvia lähestymistapoja, joiden mukaan ryhmän toiminta ei noudata säännönmukaista kaavaa. Ryhmä nähdään jatkuvasti muuttavana, monien toimintojen verkostona. Toimintaa ohjaavat tilanteet, sattumat ja haasteet, joita ei voi ennustaa etukäteen. Ristiriidat ja epäjatkuvuudet nähdään luovan toiminnan lähteenä, eikä kovin sitovia sääntöjä luoda. Tavoitteena on toimia joustavasti kuunnellen myös toimintaympäristöä. (Lämsä & Hautala 2004, 114–115.)

Uuden ryhmän jäsenyys muodostuu neljän ongelman kautta (Taulukko 4). Ensimmäisessä ongelmassa on kyse oman roolin ja identiteetin löytämisestä ryhmässä. Ryhmän jäsen joutuu pohtimaan, hyväksytäänkö tässä ryhmässä toimintaani. Tässä vaiheessa tyhjän uusi jäsen voi kokea turhautuneisuutta, jännitystä ja epävarmuutta. Toinen ongelma on vallan ja vaikutusmahdollisuuksien etsiminen ja jakaminen. Uuden ryhmän jäsenet ovat epätietoisia toistensa motiiveista ja halusta vaikuttaa ryhmän jäseniin ja toimintaan. Tunteet voivat ilmetä jännityksenä. Ryhmän jäsenet yrittävät selvittää toistensa motiiveja, tukevat toisiaan, hakevat liittolaisia tai ovat riippuvaisia ryhmän johtajasta. (Shein 1988, Tiuraniemen 1993, 49 mukaan.)

Kolmas ongelma liittyy ryhmän jäsenten tarpeisiin ja tavoitteisiin. Ryhmän jäsen joutuu pohtimaan, voiko ryhmässä toteuttaa omia tarpeitaan ja tavoitteitaan. Henkilö voi vetäytyä tarkkailemaan ryhmän toimintaa sivusta yrittäen arvioida, onko ryhmä sellainen, johon hän voi sitoutua. Neljäs ongelma on hyväksyminen ja läheisyys, ja niiden taso. Jos henkilö kokee, että hänet hyväksytään, voi ryhmän toiminta onnistua. (Shein 1988, Tiuraniemen 1993, 49–50 mukaan.)

Taulukko 4. Uuden ryhmän jäsenyys (Schein 1988, Tiuraniemen 1993, 50 mukaan).

Ongelma	Tunteet	Toiminta
1. Identiteetti Kuka tai millainen minun pitää olla?	Frustraatio	Taistelu, kontorolli, auktoriteettien vastustaminen
2. Kontrolli ja vaikuttaminen Voitko kontrolloida muita ja vaikuttaa muihin?	Jännitys	Tukeminen, auttaminen, liittoutuminen, riippuvuus
3. Tarpeet ja tavoitteet Otetaanko ryhmän tavoitteissa huomioon omat tarpeet?	Ahdistus	Vetäytyminen tai torjuminen, passiivisuus, järkeilyn korostaminen
4. Hyväksyminen ja läheisyys Pidetäänkö minusta ja hyväksytäänkö minua? Kuinka läheinen ryhmä haluamme olla?		

Perustettavan ryhmän tärkein tehtävä on ryhmän perustehtävän ja päämäärän määrittely (Juuti 1992, 106; Tiuraniemi 1993, 48). Perustehtävä tulee määritellä riittävän konkreettisesti, monipuolisesti ja tarkasti, jotta kaikki ryhmän jäsenet voivat ymmärtää ryhmän tehtävät ja tavoitteet. Ryhmän on helppo päättää tehtävän suorittamistavasta ja ryhmän rakenteesta, jos kaikki ryhmän jäsenet ovat suhteellisen yksimielisiä perustehtävästä. Kun perustehtävä on sellainen, jonka

kaikki ryhmän jäsenet voivat allekirjoittaa, voi ryhmä keskittyä toiminnassaan tehokkaiden toimintatapojen kehittämiseen sekä ryhmän jäsenten ja asiantuntijoiden osaamisen hyödyntämiseen. (Tiuraniemi 1993, 48–49.)

Ryhmän jäsenten välistä vuorovaikutusta voidaan pitää oleellisimpana asiana ryhmän toiminnan kannalta (Juuti 1992, 128). Vuorovaikutuksen vähyys ei aina johdu kommunikaatiotaitojen puutoksesta, vaan kulttuurista ja asenteista. Kommunikointia ei aina nähdä hyödyllisenä, koska usein omien näkemysten esille tuominen ei ole johtanut mihinkään. Luottamuksen kannalta olennaista on sellaisen vuorovaikutusilmapiirin luominen, jossa kaikkien mielipiteitä kuullaan. Monet kokevat kokousten olevan vain esimiesten tai puheenjohtajien yksinpuhelua. Yksi keino kehittää ilmapiiriä on puheenjohtajan roolin vuorottelu. Näin kokoukset voidaan kokea enemmän yhteisinä tilaisuuksina. (Mäkipeska & Niemelä 2005, 24–25, 38–39.)

Yleensä ihmiset pyrkivät olemaan samaa mieltä niiden kanssa, joista he pitävät. Ihmiset taas pitävät yleensä sellaisista ihmisistä, joiden kanssa he kommunikoi-
vat runsaasti. Voidaan siis yleisesti ottaen sanoa, että sillä, että ryhmän jäsenet pitävät toisistaan on keskeinen vaikutus ryhmän toimintaan. Keskenään toisistaan pitävät ihmiset eivät toki aina ole samaa mieltä asioista, mutta heillä on suurempi todennäköisyys muuttaa eriävätkin mielipiteensä samanlaisiksi. (Juuti 1992, 128–129.)

Jos ryhmän sisällä on erimielisyyksiä päämääristä tai jos ryhmän jäsenet taistelevat asemastaan ryhmässä tai sen ulkopuolella, ei ryhmä voi tarjota jäsenilleen siitä haettua hyötyä (Juuti 1992, 109–110). Yleisesti on ajateltu, että kilpailu tuo esiin työntekijöiden parhaat puolet. Tutkimuksen mukaan näin ei kuitenkaan ole. Tulokset osoittivat, että yhteistyö edistää tuotteliaisuutta ja saavutuksia kilpailua paremmin. Yhteistyötä tekevä ryhmä saavuttaa paremmat tulokset, jos ryhmän sisällä ei esiinny kilpailua. (Johnson, Maruyama, Johnson, Nelson & Skon 1981, Kreitnerin ym. 2002, 337 mukaan.) Myös ryhmän jäsenten kielteisen tunteiden torjuminen aiheuttaa haittaa ryhmän toiminnalle. Tunteiden torjuminen johtaa usein siihen, että joku asetetaan syntipukin rooliin. Muut jäsenet heijastavat

syntipukkiin ne kielteiset tunteet, jotka usein johtuvat ryhmän toiminnan vaikeuksista. (Juuti 1992, 110.)

Ryhmän kiinteydellä on suuri merkitys sille, pysyvätkö yksilön ryhmän jäsenenä. Kiinteydellä tarkoitetaan kaikkia sellaisia asioita, joiden seurauksena yksilö pysyy ryhmässä. (Juuti 1992, 110.) Ryhmän kiinteyttä voidaan kuvata jäsenten yhteenkuuluvuudentunteen, ryhmän vetovoiman ja yhdenmukaisuuteen pyrkimisen avulla (Ojala & Uutela 1993, 88). Kiinteän ryhmän jäsenet pitävät toisistaan sekä arvostavat ja kunnioittavat toisiaan. Jos jäsenet kokevat, että ryhmä tyydyttää heidän tarpeensa, tulee ryhmästä kiinteä. Kiinteys taas perustuu vuorovaikutukseen, avoimuuteen, luottamukseen ja kunnioitukseen. Kiinteät ryhmät saavuttavat hajanaisia ryhmiä todennäköisemmin tavoitteensa. Tavoitteiden saavuttaminen vaatii kiinteiltäkin ryhmältä suuria tavoitteita ja hyvää johtamista. (Juuti 1992, 111, 114.)

Tutkimuksen mukaan tiimin jäsenten käytöksen yhtenäisyys edesauttaa tiimin kiinteyttä. Tiimin kiinteydellä on taas merkittävä vaikutus tiimin oppimiskykyyn. (Tekleab, Karaca, Quigley & Tsang 2016.) Myös fyysisellä läheisyydellä on merkitystä kiinteyden tasoon. Toisiaan lähellä työskentelevät ihmiset muodostavat todennäköisemmin ystävyyssuhteita, jotka omalta osaltaan edesauttavat ryhmän kiinteyttä. Ryhmän koolla on myös nähty olevan merkitystä kiinteyden tasoon. Suurissa ryhmissä jäsenten välinen kommunikaatio ja vuorovaikutussuhteiden ylläpito on vaikeampaa, mikä voi johtaa osaryhmien muodostumiseen. (Juuti 1992, 111–112.) Tiimin kiinteys ei välttämättä aina tarkoita sitä, että tiimin jäsenten tulisi olla tuttavallisia tai läheisiä keskenään. Kiinteys voi olla täysin ammatillistakin. (Rosh, Offermann & Van Diest 2012.)

Eri ryhmillä, jotka pystyvät samaan suoritustasoon, on samankaltainen sisäinen verkostorakenne. Ryhmät, joilla on korkea suorituskyky, on korkea yhtenäisyys sekä tiheä sisäinen verkosto, jossa on jopa tarpeettomiakin yhteyksiä jäsenten välillä. Huonosti suorittavilla ryhmillä taas on sisäinen verkostorakenne, joka on täynnä rakenteellisia puutteita. Toisaalta taas sellaiset ryhmät, joissa on hyvin korkea luottamuksen ja yhtenäisyyden taso, eivät pysty suoriutumaan parhaalla mahdollisella tavalla. Kun ryhmä on yhtenäinen, liikkuu tieto hyvin ja jäsenet

ovat tyytyväisiä työskentelyyn. Jos yhtenäisyys on liian korkealla tasolla, voi sillä olla negatiivisia vaikutuksia. Liian korkea yhtenäisyys voi johtaa esimerkiksi ryhmäajatteluun tai innovatiivisuuden lamaan. (Wise 2014.) Ryhmäajattelu on Irving Janisin luoma käsite, jonka mukaan liiallinen lojaalius ryhmässä estää jäseniä tuomasta esiin omia eriäviä näkemyksiään, mikä taas johtaa usein huonoihin päätöksiin (Janis 1982, 12, Rosen 2011, 37 mukaan).

Jon R. Katzenbachin ja Douglas K. Smithin (1999, 45) mukaan termit ryhmä ja tiimi eivät tarkoita samaa asiaa. Tiimit ovat työryhmiä, jotka ovat kypsyneet toiminnan vaiheeseen. Kaikki ryhmät koskaan eivät kypsy tiimeiksi, mikä johtuu yleensä ryhmien valtataisteluista tai muista ratkaisemattomista konflikteista. Katzenbachin ja Smithin (1993, 112) mukaan tiimin perusolemus on yhteinen sitoutuneisuus tiimin työhön. (Kreitner ym. 2002, 325.)

Tutkimuksen mukaan tietyillä ihmisen piirteillä on merkitystä tiimin auttamisen tasoon. Tiimin auttamisen taso on korkea, jos tiimin jäsenet vapaaehtoisesti auttavat toisia jäseniä estämään tai ratkaisemaan työhön liittyviä ongelmia. Jos tiimin jäsenten sukupuoli, tunnollisuus, suostuvaisuus ja erilaisuudelle avoimuus eroavat toisistaan, vaikuttaa se negatiivisesti tiimin auttamisen tasoon. Jos taas tiimin jäsenten ikärakenne on laaja ja jäsenten ulospäin suuntautuneisuuden eli extroverttiyden taso vaihteleva, on tiimin auttamisen taso todennäköisemmin korkea. (Liang, Shih & Chiang 2015.)

Ihmisten tai organisaatioiden välinen yhteistyö perustuu luottamukseen. Luottamuksen voidaan määritellä olevan inhimillisen vuorovaikutuksen tuloksena syntyntä vakaumusta, joka vaikuttaa yhteistyön todennäköisyyteen ja laatuun. Luottamus saa ihmisten huomioimaan toisensa ja vähentämään omaa itsekkyyttään. Luottamus on avoimen kommunikaation mahdollistaja, koska toisiinsa luottavat henkilöt ovat alttiita kuulemaan toistensa näkemyksiä. Muutostilanteissa luottamus on erityisen tärkeää, koska se vaikuttaa olennaisesti yhteisöllisyyteen, ideointiin, ongelmanratkaisukykyyn ja vuorovaikutukseen. (Stenvall & Virtanen 2007, 77–78.)

Luottamuksen rakentumiselle olennaista on kokemus oikeudenmukaisuuden toteutumisesta. Työyhteisön oikeudenmukaisuudella voidaan ajatella tarkoitettavan yhteisön sääntöjä ja sosiaalisia normeja, jotka määrittelevät muun muassa sen, miten ihmisiä kohdellaan erilaisissa tilanteissa. Jos henkilö kokee, että menettelytavat ovat aikaisemmin olleet oikeudenmukaiset, on hänen helpompi hyväksyä itsensä kannalta epäedullinen päätös. Jos taas henkilö on kokenut menettelytavat epäreiluksi, hyväksyy hän yleensä vain omalta kannalta suotuisat päätökset. (Mattila 2008, 15.)

Luottamus pohjautuu rehellisyyteen, avoimuuteen ja yhteisymmärrykseen siitä, mitä kumppanuudella ja yhteistyöllä ollaan tavoittelemassa. Osapuolten on sitouduttava ja otettava vastuu yhdessä sovitusta asioista. Kun sopimus pitää käytännössä, saadaan aikaan keskinäinen kunnioitus ja arvostus. Useat tutkijat ovat sitä mieltä, että luottamusta ei voida kehittää: sitä joko on tai ei ole. (Mäkipeska & Niemelä 2005, 29, 33, 39, 42.) Luottamusta voidaan kuitenkin tavoitteellisesti lähteä rakentamaan. Ensimmäinen askel on säännöllisesti tapahtuva kommunikointi. Luottamusta rakennetaan kokemusten jakamisella, aktiivisella kommunikoinnilla ja kunnioittavalla käytöksellä. Kahdenvälisen luottamuksen avain on toisten ajatusten vilpittömän kuunteleminen ja kunnioittaminen. Luottamuksen rakentaminen vie aikaa ja vaatii vaivannäköä, mutta kantaa hedelmää pitkällä aikavälillä. (Hakanen & Soudunsaari 2012, 40–41.)

Yhteistyötä on monen tasoista (Taulukko 7). Jotta yhteistyö voisi olla syvää, tulee luottamuksen olla kunnossa. Toimijat luottavat siihen, että kokonaisuutta palvelevassa toiminnassa kukin hyötyy vuorollaan. Yhteistyössä kaikki osapuolet hyötyvät tasapuolisesti. Kilpailevassa yhteistyössä luottamus on epäilevää. Vihamielisessä yhteistyössä toiminta ei taas ole kenenkään hallussa, koska kaikki ajavat omia etujaan. Vuorovaikutus voi kuitenkin liikkua tilasta toiseen. Hyvin onnistunut yhteistyö voi poikia syvää yhteistoimintaa. (Stenvall & Virtanen 2007, 84–86.)

Taulukko 5. Erilaiset muutostilanteet ja niitä säätelevät tekijät (mukaillen Hattori & Lapidus 2003, Stenvallin & Virtasen 2007, 85 mukaan)

Yhteistyösuhteen tyyppi muutostilanteessa	Luottamuksen tila	Ajattelutapa	Käyttäytyminen	Motivoiva voima	Todennäköinen lopputulos
Syvä yhteistointa	Korkea	Synerginen	Vastuullista	Toiminnan onnistuminen kokonaisuuden kannalta	Uusien ideoiden kehittäminen muutoksissa
Yhteistyö	Vaihtosuuntautunut	Win-win	Avuliasta	Onnistunut yksittäinen muutoshanke	Ennakolta omaksuttu ja hallittu lopputulos
Kilpaileva	Vastahakoinen tai varovainen	Muutos yhteisillä pelisäännöillä	Repivää ja ristiriitaisia intressejä korostavaa	Asioiden näyttäminen hyvältä	Kompromissi
Vihamielinen	Epäluottamus	Omaa etua palveleva, muutos millä hinnalla tahansa	Itsekästä ja kovaa muita kohtaan	Häviämisen pelko	Ennalta-arvaamaton

Tiimin työskentelyn tehokkuus riippuu kahdesta tekijästä: suorituskyvystä ja elinkyvystä. Suorituskyvyllä tarkoitetaan tiimin tuotoksen hyväksyttävyyttä asiakkaan näkökulmasta. Tiimin asiakkaat voivat olla sisäisiä tai ulkoisia asiakkaita. Tiimin tuotoksella taas tarkoitetaan esimerkiksi tiimin tuottamia tuotteita, palveluita tai päätöksiä. (Sundstrom, Mause & Futrell 1990, Kreitnerin ym. 2002, 328 mukaan.) Suorituskykyä mitataan esimerkiksi laadun, määrän ja läpimeinoajan mittareilla (Buchanan & Huczynski 2004, 413). Tiimin elinkyvyllä tarkoitetaan tiimin jäsenten tyytyväisyyttä työskentelyyn ja heidän halukkuuttaan jatkaa tiimin jäsenenä (Kreitner ym. 2002, 328). Molemmat ominaisuudet ovat tärkeitä tiimin tehokkuuden kannalta. Tiimi voi saada aikaan asiakasta tyydyttävän tuotoksen, mutta samalla tuhota itsensä prosessin aikana. (Buchanan & Huczynski 2004, 413.)

Tiimin työskentely voi epäonnistua pahoin. Siksi on hyvä jo heti alussa tiedostaa tiimityöskentelyn sudenkuopat. Yleisemmät ongelmat tiimityöskentelyn toiminnassa ovat seuraavat: piilotetut tarkoitusperät, ymmärryksen puute, johtajuuden puute, vääränlainen jäsenten valinta ja epäterve työskentely-ympäristö. Tiimin jäsenet luulevat usein, että jotkut jäsenet toimivat salassa omaa etuaan tavoitellen vastoin koko organisaation hyötyä. Varsinkin työskentelyn alussa kaikki eivät ymmärrä, mitä varten tiimi on muodostettu. Tiimin johtajalta voi puuttua taitoja johtaa tiimiä tehokkaasti tai johtajaa ei ole edes nimetty. Tiimiin tulee valita

sekä sellaisia jäseniä, jotka ideoivat että sellaisia, jotka tekevät. Jos jäsenten ominaisuudet ovat epätasapainossa, ei tiimi saa aikaan joko ideoita tai konkreettisia tuloksia. Epäterve ympäristö ei kannusta jäseniä tuomaan näkemyksiään esille tarpeeksi ajoissa, mikä taas voi johtaa työskentelyn hitauteen ja epäonnistumiseen. (Yeung & Bailey 1999, Kreitner ym. 2002, 330–331 mukaan.)

Ryhmätyöskentelyn riskinä voi olla myös toiminta, jota kutsutaan sosiaalisesti vetelehtimiseksi. Sosiaalisella vetelehtimisellä tarkoitetaan sitä, että ryhmän jäsenet eivät toimi ryhmässä täydellä teholla, vaan saavat aikaan jopa vähemmän kuin olisivat saaneet yksin työskennellessään. Ryhmän tuotos on siis vähemmän kuin jäsentensä summa. Sosiaalinen vetelehtiminen voi johtua siitä, että jäsen kokee, että muutkin vetelehtivät, joten hän kokee oikeutetuksi vetelehtiä myös itse. Jos jäsenille ei ole osoitettu henkilökohtaista vastuuta jostain osa-alueesta, voivat he ajatella, että kukaan ei huomaa, jos he eivät osallistu täysmääräisesti toimintaan. Yksi syy vetelehtimiseen voi olla myös se, että koko ryhmä saa mahdollisen palkkion, joten yksi jäsen ei halua nähdä liikaa vaivaa, koska palkkio on kuitenkin kaikille sama. Jos ryhmässä on liikaa toimijoita yhden asian kimpussa, voi jäsen kokea, että on vain muiden tiellä. Tutkimusten mukaan sosiaalista vetelehtimistä esiintyy silloin, kun tehtävää ei koeta tärkeäksi tai se on liian yksinkertainen tai epäkiinnostava. Yksi syy voi olla myös se, että ryhmän jäsenet kokevat, että heidän panoksensa ei ole yksilöitävissä. Syy vetelehtimiseen voi olla myös se, että jäsenet odottavat toisten jäsenten myös vetelehtivän. (Kreitner ym. 2002, 334.)

Tiimityöskentelyssä, joka voi johtaa työtapojen muutokseen, tulee ottaa huomioon myös mahdollinen muutosvastarinta. Muutosvastarintaa pidetään yleisesti muutoksen saavuttamisen suurimpana esteenä (Muo 2014). Lester Coch ja John R.P. French julkaisivat vuonna 1948 klassikkona pidettävän tutkimuksen muutosvastarinnasta. Tutkimuksessa jaettiin työntekijät kolmeen erilaiseen ryhmään. Ensimmäiselle ryhmälle vain ilmoitettiin muutoksesta. Toiselle ryhmälle esiteltiin muutosta koulutetun työtoverin toimesta. Kolmannelle ryhmälle muutosta esiteltiin graafisin esityksin kertoen muutoksen mukana tuomista mahdollisista kustannussäästöistä. Ensimmäisen ryhmän tuottavuus putosi voimakkaasti sekä valitusten ja henkilöstön vaihtuvuuden määrä lisääntyivät. Kolmas ryhmä

koki pienen notkahduksen, minkä jälkeen tuottavuus lähti nousemaan saavuttaen ennätyslukemia. Toisesta ryhmästä saatiin taas vaihtelevia tuloksia. Osallistamisella voidaan siis nähdä olevan merkitystä muutoksen vastustamisen tasoon. (Kreitner ym. 2002, 554.)

Neljä yleistä syytä muutosvastarintaan ovat oman aseman puolustaminen ja itsetyytyväisyys, väärinymmärrys ja luottamuspula, ristiriitaiset arviot muutoksesta sekä alhainen kyky sietää muutosta. Muutosta vastustava voi ryhtyä puolustamaan omaa asemaansa, joka saattaisi järkkyyä muutosten vuoksi. Muutos voi aiheuttaa esimerkiksi vallan menetystä tai omalta mukavuusalueelta poistumista. Ihminen voi nähdä, että hänen kova panostuksensa valuu hukkaan, jos työskentely-ympäristössä tapahtuu radikaaleja muutoksia. Jos muutoksen syyt ja tavoitteet eivät ole kaikille selviä, voi muutoksesta alkaa liikkua väriä huhuja. Yleensä viestinnän ongelmat johtuvat siitä, että joko johto ei luota työntekijöihin ja sen vuoksi pimittää tietoa tai työntekijät eivät luota johtoon, mikä taas johtaa siihen, ettei johtoa uskota. (Bedeian 1980, Buchanan & Huczynski 2004, 617–618 mukaan.)

Muutoksesta voi olla ristiriitaisia näkemyksiä organisaation tai ryhmän sisällä. Toiselle muutoksen tuomat asiat ovat hyödyllisiä ja toisille taas uhkia. Yleensä eriävät näkemykset johtuvat riittämättömästä viestinnästä. Aina muutosvastarintaa ei tule nähdä huonona asiana. Joskus vastustus voi johtaa rakentavaan palautteeseen ja parannettuihin ehdotuksiin. Jos henkilö on huono sietämään muutosta, hän ei yleensä pysty kohtaamaan tuntemattomia tekijöitä tai käsittelemään epävarmuutta. Usein tällainen johtuu itseluottamuksen puutteesta. (Bedeian 1980, Buchanan & Huczynski 2004, 618 mukaan.) Vastoin yleistä stereotypiaa työntekijän korkealla iällä ei ole muutosvastarintaa lisäävää vaikutusta (Kunze, Boehm & Bruch 2013).

Vastarintaa voidaan lieventää hyvällä johtamisella. Muutosvastarinnan taltuttamiselle on keinoja. Ensimmäinen keino on koulutus ja kommunikaatio. Henkilökuntaa tulee kouluttaa etukäteen muutoksesta. Muutoksesta ja sen syistä tulee kommunikoida avoimesti. Henkilökuntaa tulisi myös osallistaa. Jos potentiaaliset vastustajat otetaan heti alussa mukaan vaikuttamaan, voidaan muutosvas-

tarintaa ehkäistä. Potentiaalisia vastustajia tulee myös tukea ja yrittää helpottaa heidän kulkuaan muutoksessa. Tuki voi olla esimerkiksi ylimääräistä koulutusta, vapaiden antamista vaativan työjakson jälkeen tai emotionaalisen tuen antamista. (Kotter & Schlesinger 1979, 5–6.)

Muutosvastarintaa voi helpottaa myös neuvottelemalla ja sopimalla. Jos muutoksesta seuraa joillekin esimerkiksi etujen menetyksiä, voi vastarintaa helpottaa neuvottelemalla joitakin etuja menestysten tilalle. Neuvottelut voivat tulla kalliiksi, mutta ne ovat tehokas keino vähentää vastustusta. Yksi keino on manipulaatio. Manipulaatiota voi harjoittaa esimerkiksi ottamalla joku arvostettu henkilö jäseneksi päätöksiä käsittelevään ryhmään, jotta työntekijöillä olisi tunne, että heitä kuunnellaan. Tällä jäsenellä ei kuitenkaan ole todellisia mahdollisuuksia vaikuttaa eli kyse on harhauttamisesta. Jos tämä harhautus tulee ilmi, voi sillä olla erittäin negatiiviset vaikutukset työyhteisön luottamukseen. Työntekijöitä voi myös pakottaa joko suorasti tai epäsuorasti. Tällä tarkoitetaan esimerkiksi uhkaamista työpaikan menetyksellä tai siirrolla. Irtisanomisiakin voidaan tehdä. Pakottaminen yleensä katkeroittaa henkilöstöä, mutta jos muutoksen toteuttamisella on kiire tai muutosvastarintaa ei muuten saada nujerrettua, voi pakottaminen olla ainoa keino muutoksen toteuttamiseen. (Kotter & Schlesinger 1979, 6–8.)

Muutosvastarinta voi olla myös myönteinen asia. Vastarinta voi kertoa siitä, että muutos on vaikuttava. Jos asiaa ei nähdä merkittävänä, ei sitä vastusteta. Vastarinta voi kertoa myös siitä, että organisaatio on sitoutunut toimintaansa. Muutosta vastustava henkilö on sitoutunut nykyiseen toimintaan niin, ettei halua luopua siitä. Muutosvastarinta voidaan nähdä myös uuden luomisen lähtökohdaksi. Vastustuksen kautta voi nousta esille asioita, joita voi käyttää hyväksi muutosprosessin läpiviennissä. Argumenttien kautta on mahdollista saada yhteisössä aikaan reflektiivisyyttä ja vuoropuhelua. (Stenvall & Virtanen 2007, 100–101.) Muutoksesta esitettävät kriittiset argumentit tulisi ottaa muutosprosessin yhdeksi rakennuspalikaksi. Muutosta kyseenalaistavia ei tulisi heti nähdä haittaa aiheuttavina, vaan heille tulisi taata, että negatiiviset palautteet otetaan huomioon ja mahdollisesti myös adaptoidaan. (Muo 2014.)

4 TUTKIMUSTULOKSET

4.1 Teemahaastattelujen tulokset

Toiminnan nykytilaa ja sen ristiriitoja käsitellään teemahaastatteluissa esille tulleiden asiakokonaisuuksien mukaisesti. Asiakokonaisuudet ovat käytäntöjen yhtenäistäminen, resurssit, rakennustarkastajapalaveri, rakennusvalvontojen muu yhteistyö ja ylikunnalliset rakennusvalvonnat.

Haastatteluissa neljässä viidestä kaivattiin yhtenäistä ohjeistusta käytäntöjen yhtenäistämiseksi. Yhdessä haastattelussa tuotiin vahvasti esille se, että käytäntöjen yhtenäistäminen on mahdollista vain niin, että kaikki alueen rakennusvalvonnat toimivat yhden organisaation alaisuudessa saman katon alla. Yhdessä haastattelussa alueen rakennusvalvontojen käytäntöjen erilaisuus nähtiin merkittävänä ongelmana. Kolmessa haastattelussa käytäntöjen erilaisuus nähtiin ongelmana, mutta käytäntöjen eriävyyksien syyt olivat haastateltavien mielestä ymmärrettäviä.

Käytäntöjen erilaisuuden syyksi esitettiin monia syitä. Esitettyjä syitä olivat alueiden erilaisuus, kuntien ja kaupunkien ympäristöjen asettamat erilaiset vaatimukset, vuosien saatossa vakiintuneet toimintatavat, ihmisten luonteiden erilaisuus, asiakaslähtöisyyden eri asteet, viranhaltijan oma työhistoria, erilaiset rakennusjärjestykset sekä maankäyttö- ja rakennuslain ja muiden sovellettavien lakien ja määräysten tulkinnanvaraisuus.

Käytäntöjen yhtenäistämistä ei yhdessä haastattelussa nähty itseisarvona. Jokainen rakennustarkastaja toimii omista lähtökohdistaan, mikä johtaa väistämättä siihen, etteivät toimintatavat aina ole samanlaisia edes saman toimiston eri henkilöillä. Suurien linjojen yhtenäistäminen nähtiin kuitenkin mahdollisena.

Kahdessa haastattelussa tuotiin voimakkaasti esille se, että käytäntöjen yhtenäistämisen prosessissa tulisi ottaa huomioon alueiden erilaisuus. Yhdessä haastattelussa nousi esille se, että kaupunkien suuremman lupamäärän vuoksi kaupunkien rakennusvalvonnoissa on oltava tiukempia lupahakemukseen vaadittavien liitteiden ja asiakirjojen määrässä. Kahdessa haastattelussa tuli esille se,

että maaseutukunnissa on mahdollista toimia joustavammin asiakkaan suuntaan pienempien lupamäärien vuoksi. Joustavuus nähtiin hyvänä asiakaspalveluna.

Kahdessa haastattelussa esitettiin selkeän ohjeistuksen laatimista lupaprosessin läpiviemiseen. Yhteistä ohjeistusta kaivattiin lupahakemukseen liitettävien asiakirjojen määrästä ja laadusta, lupapäätöksen muodosta, päätöksentekopäivien tiheydestä ja julkipanoista. Yhdessä haastattelussa esitettiin, että liian tarkka käytäntöjen yhtenäistäminen voi johtaa turhaan byrokratiaan. Ajatusta perusteltiin sillä, että jos alueella otetaan käyttöön kaupungeissa oleva käytäntö, joudutaan myös maaseutukunnissa alkamaan vaatia sellaisia asiakirjoja tai tietoja, joihin ei nykyään aina nähdä tarvetta.

Yhden haastattelun mukaan käytäntöjen eroavaisuus johtuu usein ihmisten luonteiden eroavaisuudesta. Kun lait ovat tulkittavissa, toiset tulkitsevat tiukemman kautta ja toiset löysemmän. Haastateltavan mukaan tulisi aina tulikita löysemmän kautta, koska se on asiakkaan edun mukaista. Yhteistä ohjeistusta kaivattiin siihen, että kuinka lakia voitaisiin tulkita löysästi eli asiakkaan edun mukaisesti.

Yhdessä haastattelussa esitettiin tiedottamisen monipuolistamista asiakaspalvelun parantamiseksi. Tiedottamista esimerkiksi rakennusluvan hakemisesta tulisi tehostaa muutoinkin kuin vain nettisivujen kautta. Asiakkaista suuri osa on iäkästä ja ikääntyvä väestö ei käytä internetiä.

Kolmessa haastattelussa haastateltava nosti esiin resurssien puutteen. Resurssien puute johtuu liian vähäisestä rakennustarkastajien määrästä tai siitä, että rakennustarkastajalle on annettu liikaa muitakin tehtäviä kunnassa. Yhdessä haastattelussa nousi esiin se, että kuntien välisen yhteistoiminta-alueen muodostaminen on vapauttanut rakennustarkastajan tekemään pelkästään rakennusvalvontaan liittyviä tehtäviä. Ennen yhteistoiminta-alueen muodostamista rakennustarkastajalle annettiin liikaa muitakin tehtäviä, koska haastateltavan näkemyksen mukaan rakennustarkastaja nähtiin resurssina, jolle voidaan helposti osoittaa rakennusvalvontaan liittymättömiäkin tehtäviä.

Kaksi haastateltavaa nosti esille sen, että resurssien puutteen vuoksi työhön ei pysty perehtymään asioiden vaatimalla tavalla. Yhteistyön nähtiin mahdollistavan erikoistumisen ja ajan paremman käytön. Yhdessä haastattelussa taas nähtiin, että pelkästään ylikunnallisesti ja saman katon alla toimiva rakennusvalvonta mahdollistaisi työmäärän tasaisen jakamisen.

Alueella pidettäville rakennustarkastajapalavereille kaivattiin yhden haastateltavan mukaan tarkempaa suunnitelmaa. Suunnitelmaan tulisi määritellä käsiteltävät asiat niiden ajankohtaisuus huomioon ottaen. Suunnitelmaan olisi hyvä sisällyttää suurempia asiakokonaisuuksia, jotta asioita ei käsiteltäisi liian kapeasti. Kahdessa haastattelussa rakennustarkastajapalaverit nostettiin erittäin hyväksi yhteistyömuodoksi. Toinen näistä toivoi tiheämmin, kahden viikon tai kuukauden välein pidettäviä palavereja. Toisen mukaan palaverit ovat ensiaskel syvemmän yhteistyön saavuttamiseksi. Palaverit nähtiin myös hyvänä keinona luottamuksen kartuttamiseen eri rakennusvalvontojen välille.

Yhdessä haastattelussa esitettiin ohjelmistojen erilaisuuden haittaavan yhteistyötä merkittävästi. Tällä yhteistyöllä tarkoitettiin Meri-Lapin ympäristöpalvelujen alaisuudessa toimivien rakennustarkastajien välistä yhteistyötä. Haastateltavan näkemyksen mukaan tulisi etsiä paras rakennusvalvontaohjelmisto, joka sitten rajapintojen kautta saataisiin toimimaan kuntien muilla toimijoilla käytössä olevien ohjelmistojen kanssa.

Yhdessä haastattelussa tuotiin esille, että rakennusvalvontojen välisen toimivan yhteistyön haittana on ihmisten erilaiset luonteet. Virkamiesmäinen käyttäytyminen ja ammattitaidon puute tai vähyyys nähtiin yhteistyön hidasteena. Haastateltavan mukaan nämä ominaisuudet eivät riko yhteistyötä, mutta ovat selkeänä haittana. Henkilöt näkevät eri asioiden tärkeydet erilailla, mikä johtaa siihen, että yhteisissä palavereissa puhutaan asioista, jotka eivät kaikkien mielestä ole yhtä tärkeitä. Toisessa haastattelussa nousi esille, että yhteistyö ei ole lähtenyt täysin toivotulla tavalla liikkeelle, koska kaikki eivät ole osallistuneet yhteisiin palavereihin. Syytä tapaamisista pois jäämiselle ei osattu arvioida.

Kaikissa viidessä haastattelussa keskusteltiin ylikunnallisista rakennusvalvonnista. Haastattelujen toteutusajankohtana valtioneuvoston päätöstä rakennusvalvontojen ylikunnallistamisesta tai siirtämisestä maakuntien järjestämisvastuulle ei oltu vielä julkistettu. Yleisesti ottaen ylikunnallistaminen nähtiin positiivisena asiana.

Meri-Lapin kuntien alueella muodostettava ylikunnallinen rakennusvalvonta sai kannatusta kaikissa haastatteluissa. Jokaisessa haastattelussa toimivan ylikunnallisen rakennusvalvonnan edellytyksenä nähtiin saman katon alla toimiminen. Jos rakennustarkastajat toimivat pelkästään vastuukuntiansa alueella toimipaikanaan vastuualueen kunnanvirasto tai kaupungintalo, ei ylikunnallisuuden hyötyjä pystyttäisi saavuttamaan. Suuremman yksikön eduksi esitettiin kollegoiden tuki, loma-ajan tuuraukset, työmäärän tasainen jakaminen ja mahdollisuus erikoistua eri osa-alueisiin.

Ylikunnallisen rakennusvalvonnan muodostamisen esteenä nähtiin se, että yhteistoiminta-alueen muodostamisesta päätöksen tekevät luottamushenkilöt. Viranhaltijoiden tahdolla tai mielipiteillä ei juuri ole päätöksiä tehdessä merkitystä. Ylikunnallistaminen olisi täysin mahdollista, jos siihen löytyisi tahtotilaa. Yksi haastateltava epäili, että aika ei vielä ole kypsä luottamushenkilöiden näkökulmasta katsottuna. Yhdessä haastattelussa ylikunnallisen toiminnan haittana nähtiin pitkät välimatkat, mutta toisessa haastattelussa taas nähtiin välimatkojen olevan hyvin kohtuullisia.

4.2 Luovan ongelmanratkaisun tulokset

Tutkittavat esittivät kahdeksan ryhmän toimintaan liittyvää ongelmaa: nykyinen työmäärä, ammattitaito → ei ehdi perehtyä, eri kunnat, ryhmä hajallaan, ELY, aika, käytännön työkokemus sekä kunnan nykyinen toimintatapa ja päätökset. Jokaiseen ongelmaan ideoitiin kuudesta kahdeksaan ratkaisua. Kuviossa 9 on esitetty 8x8-menetelmän tuotos valokuvattuna. Tuotos puhtaaksikirjoitettuna on liitteenä (Liite 2).

nitelmällisyyttä ja mahdollistamista. Toimintatapojen yhtenäistäminen voisi ideoiden mukaan onnistua yhteisillä tietojärjestelmillä, sähköisen asioinnin lisäämisellä, taksoja vertaamalla ja visioimalla tulevaisuutta yhdessä. Kuntien toiminnan historia tulisi kuitenkin ottaa aina huomioon. Konkreettisia ehdotuksia olivat benchmarkkaus sekä toteutuneiden hyvien ja huonojen asioiden vertailu. Byrokratian vähentäminen taas voisi ideoiden mukaan onnistua maalaisjärjen käyttöä lisäämällä ja oman toiminnan muuttamisella asiakaslähtöisemmäksi.

Ryhmän toimiminen on ideoiden mukaan mahdollista, jos asiat laitetaan tärkeysjärjestykseen ja ryhmä toimii yhdessä. Aikaa ryhmän toimintaan on vaikeaa löytää, joten toiminnan tulisi olla suunnitelmallista, jos siitä halutaan saada hyötyä. Ryhmän tapaamisten aiheet tulisivat olla kiinnostavia, ja ongelmille tulisi etsiä yhteiset ratkaisut. Yhdessä ideassa esitettiin vuosikalenterin tekemistä tapaamisia varten. Yhdessä järjestetyt saunaillat auttaisivat ryhmäytymisessä.

4.3 Suunnitelma yhteistyön kehittämiseksi

Huhtikuussa 2016 valtioneuvosto linjasi, että rakennusvalvonta siirtyy maakuntien järjestämisvastuulle vain, jos kaikki maakunnan alueen kunnat niin yhdessä sopivat (Hallituksen linjaus maakunnille siirrettävistä tehtävistä 2016, 6). Maakuntahallinnon alainen rakennusvalvonta voisi aloittaa siis aikaisintaan vuonna 2019. Opinnäytetyön tekijän näkemyksen mukaan on erittäin epätodennäköistä, että maakunnan alueen kaikki kunnat pääsisivät sopimukseen asiasta. Tämän vuoksi tässä opinnäytetyössä ei keskitytä ylikunnallisen rakennusvalvonnan muodostamiseen liittyviin asioihin, vaan eri rakennusvalvontaorganisaatioiden väliseen yhteistyöhön. Ylikunnallisen rakennusvalvonnan hyödyt ovat tutkittavien keskuudessa hyvin tiedossa, mutta tutkittavat itse eivät juuri voi vaikuttaa koko Meri-Lapin alueen kattavan ylikunnallisen rakennusvalvonnan syntymiseen.

Yksilöhaastattelujen ja ryhmätilaisuuden pohjalta voi tehdä sen johtopäätöksen, että syvempää yhteistyötä kaivataan. Ylikunnallinen rakennusvalvonta nähtiin parhaana vaihtoehtona, mutta sen muodostaminen ei ole rakennustarkastajien käsissä. Sen vuoksi tässä opinnäytetyössä pyritään esittämään suunnitelma,

jota noudattamalla nykyisten organisaatioiden välistä saataisiin syvennettyä niin, että kaikki voisivat siihen sitoutua.

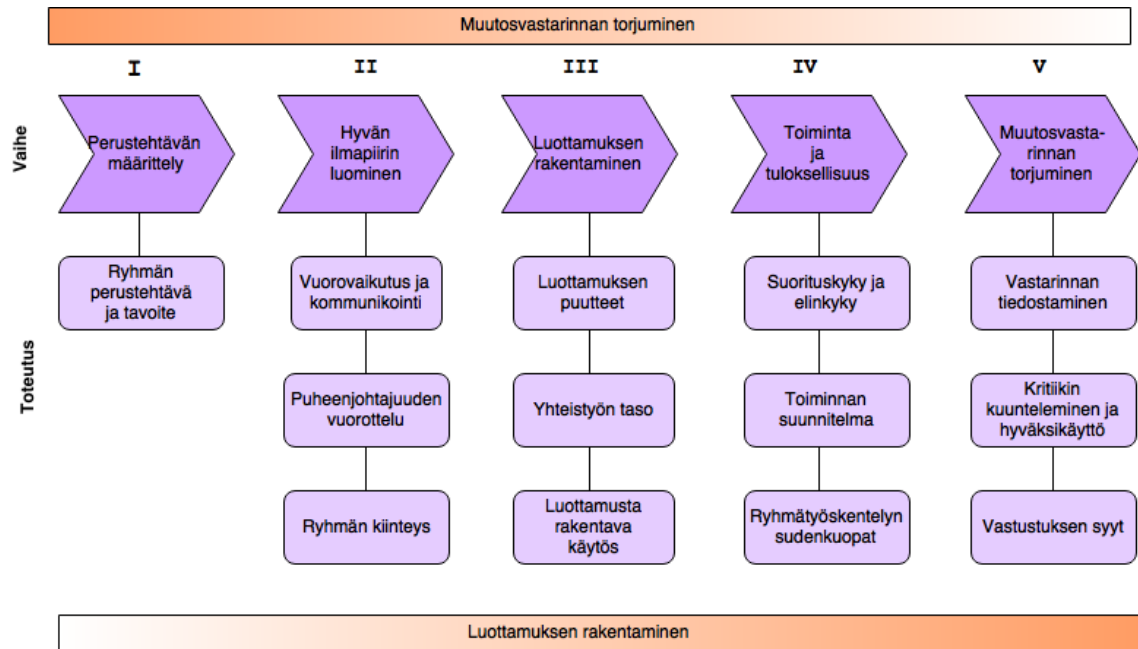
Haastatteluissa nousi esiin erilaisia näkemyksiä yhteistyöstä ja sen toteuttamistavoista. Yhden mukaan syvempi yhteistyö on mahdollista ainoastaan ylikunnallisten rakennusvalvontojen kautta. Joidenkin mielestä taas luonteiden erilaisuus haittaa yhteistyötä. Haastatteluissa esitettiin myös tarkan yhteistyösuunnitelman ja käytäntöjen yhtenäistämistä varten tehtävän työkalun laatimista. Myös ryhmätilaisuudessa kuulutettiin tiiviimmän yhteistyön perään.

Koska haastateltujen alueen rakennustarkastajien näkemykset yhteistyöstä ovat erilaiset, tullaan tässä opinnäytetyössä esittämään malli, jonka mukaan kaikki saadaan osallistumaan yhteistyömuodon valitsemiseen ja yhteistyön kehittämiseen. Kuten luvussa 3.3 on esitetty, toimivan ryhmän muodostamisen ja ryhmän päämäärän saavuttamisen edellytyksenä on se, että ryhmän jäsenet ovat sitoutuneita toimintaan ja kokevat pystyvänsä vaikuttamaan.

Meri-Lapin ympäristöpalvelujen alaiset rakennustarkastajat ovat pitäneet kuukausittaisia rakennustarkastajapalavereita vuodesta 2011 lähtien. Vuonna 2015 Kemin ja Simon rakennusvalvonnoissa tapahtui henkilöstömuutoksia, minkä jälkeen myös Kemi ja Simo ovat olleet mukana rakennustarkastajapalavereissa. Palaverien toteuttamistapaa ei tässä vaiheessa muutettu, vaan jatkettiin vanhalta mallilla uusien jäsenten kanssa. Ryhmän tarkoituksen ja tavoitteen määrittelyä ei alussa toteutettu niin, että siitä olisi tosissaan keskusteltu. Rakennustarkastajapalaveri on tällä hetkellä selkein ja näkyvin kyseisten rakennusvalvontojen välinen yhteistyömuoto. Rakennustarkastajien verkosto on itseohjautuva ja ryhmän toiminta sen tämänhetkisessä laajuudessa on lähtöisin rakennusvalvontojen omasta aktiivisuudesta.

Ryhmä voidaan katsoa tällä hetkellä olevan muotoutumisen alkuvaiheessa, jossa päämäärät ovat vielä epäselvät ja toimintaa ei ole arvioitu tai analysoitu. Tätä näkemystä tukee myös se, että osa ryhmäläisistä selvästi pohtii ryhmästä saatavaa hyötyä ja sitä, että tulevatko he kuulluksi. Näistä vaiheista ryhmän tulisi

siirtyä eteenpäin, mikä onnistuu noudattamalla seuraavaksi esiteltävää suunnitelmaa (Kuvio 6).



Kuvio 6. Suunnitelma yhteistyön kehittämiseksi

Perustettavan ryhmän tärkein tehtävä on perustehtävän ja päämäärän määrittely (Juuti 1992, 106; Tiuraniemi 1993, 48). Tämä on siis ensimmäinen askel toimivalle yhteistyölle. Ryhmän tulisi yhdessä pohtia seuraavia kysymyksiä: Mikä on ryhmän tarkoitus? Mitä hyötyä jäsenet odottavat ryhmästä saavansa? Näiden kysymysten avulla voidaan määrittää ryhmän perustehtävä. Jokaisen ryhmän jäsenen tulisi hyväksyä perustehtävä, jotta ryhmä ei juuttuisi toiminnan kehittämisessä alkuvaiheeseen. Jos päämäärä asetetaan epärealistisen korkealle, on sen saavuttaminen vaikeaa, mikä taas osaltaan aiheuttaa haittaa ryhmän kiinteydelle ja ryhmään sitoutumiselle. Perustehtävän ja päämäärän tavoittelussa tulee siis pitää mielessä se, että niiden tulee olla saavutettavissa.

Toinen vaihe on hyvän ilmapiirin luominen. Hyvän ilmapiirin luomisessa on kiinnitettävä huomiota muun muassa vuorovaikutukseen ja ryhmän kiinteyteen. Vuorovaikutusta pohdittaessa olennaista on vuorovaikutuksen määrä. Hyvä vuorovaikutus edellyttää ryhmän jäsenten välistä usein tapahtuvaa kommunikaatiota. Kommunikaatio voi olla joko virallista tai epävirallista. Luovassa on-

gelmanratkaisussa esille nostettu benchmarkkaus voisi olla hyvä keino kommunikaation lisäämiseksi. Benchmarkkauksella tarkoitetaan vertaiskehittämistä vieraillemalla toisessa yhteisössä tavoitteena oppia hyviä käytäntöjä ja kehittää omaa toimintaa (Benchmarking 2016). Hyvien toimintatapojen levittämisen lisäksi benchmarkkaus auttaisi ymmärtämään ryhmän jäsenten erilaisia työskentely-ympäristöjä ja edesauttaisi ryhmän jäsenten toisiinsa tutustumista.

Rakennustarkastajapalaverin epävirallisena puheenjohtajana on toiminut Meri-Lapin ympäristöpalvelujen rakennusvalvonnan Tornion toimipisteessä työskentelevä johtava rakennustarkastaja. Luottamuksen ja vuorovaikutuksen parane-
misen kannalta puheenjohtajuutta olisi syytä pohtia tarkemmin. Suunnitelman toteutuksen toisessa vaiheessa eli hyvän ilmapiirin luomisessa tulisi ottaa kokeiluun puheenjohtajuuden vuorottelemisen rakennustarkastajapalaverissa. Ensin ryhmä laatii palaverissa käyttöön otettavan esityslistapohjan. Vuorossa oleva puheenjohtaja laatii esityslistan, jonka kulkua noudatetaan palaverissa. Puheenjohtaja laatii myös palaverin muistion. Puheenjohtaja voi halutessaan valita jonkin teeman, jota tapaamisessa käsiteltäisiin mahdollisten vakioaiheiden lisäksi.

Kiinteän ryhmän muodostamisessa olennaista on usein tapahtuva kommunikointi. Koska kyseessä olevan ryhmän jäsenet työskentelevät eri työpisteissä, on tapaamisten tiheys olennainen asia. Tapaamisia tulisi järjestää yhdessä sovitun aikataulun mukaisesti, mieluusti ainakin kerran kuukaudessa. Yhdessä haastattelussa toivottiin jopa kahden viikon välein pidettäviä tapaamisia. Ryhmän jäseniä tulisi kannustaa pitämään yhteyttä myös tapaamisten välissä esimerkiksi puhelimitse.

Kolmas vaihe on luottamuksen rakentaminen. Luottamuksen rakentaminen on aikaa vaativaa. Jos luottamuksessa on puutteita, sen saavuttaminen voi olla hankalaa. Jo pelkästään tiedostamalla asia voidaan saada yksilöt pohtimaan luottamuksen puutteen syitä. Ensimmäinen askel ryhmän luottamuksen parantamiseen on asiasta keskustelu. Seuraavia kysymyksiä tulisi pohtia ryhmässä: Ovatko jäsenet havainneet puutteita yksilöiden välisessä luottamuksessa tai luottamuksessa koko ryhmää kohtaan? Mistä nämä puutteet voisivat johtua?

Kokevatko yksilöt tulevansa aidosti kuulluksi ja arvostetuksi? Koetaanko ryhmän toiminta oikeudenmukaiseksi? Kuten ryhmän yhtenäisyyttäkin, voidaan luottamusta alkaa kasvattaa säännöllisillä tapaamisilla ja tapaamisten välillä tapahtuvalla kahdenvälisellä kommunikoinnilla. Jokaisen ryhmän jäsenen tulee myös kiinnittää huomiota omaan käytökseensä ja asenteisiinsa. Kaikille ryhmän jäsenille tulisi antaa mahdollisuus tulla kuulluksi. Asiallinen käytös ja toisten aito kuunteleminen ja mielipiteiden huomioon ottaminen ovat luottamusta kasvattavaa käytöstä.

Jos luottamuksen puutetta tai tasoa on hankalaa hahmottaa, voidaan apuna käyttää luvussa 3.3 taulukossa 5 esitettyä yhteistyön tason mittaristoa. Ryhmän tulisi pohtia, että millä tasolla yhteistyö on tässä vaiheessa menossa ja mikä on ryhmän yhteinen tavoitetila yhteistyön syvyyden näkökulmasta. Alkuvaiheessa voi olla tarkoituksenmukaista lähteä alemmalta yhteistyön tasolta, ja toiminnan edetessä syventää yhteistyötä tavoitellulle tasolle. Luottamusta rakennettaessa tulee ottaa huomioon se, että rakentaminen ei ole vain yksi yksittäinen vaihe ryhmän toiminnan parantamisessa, vaan kaikessa toiminnassa tulee ottaa huomioon luottamusta rakentava käytös ja käytänteet.

Neljäs vaihe on ryhmän toiminta ja tuloksellisuuteen pyrkiminen. Tässä vaiheessa tulee tarkastella konkreettiseen toimintaan liittyviä asioita. Ryhmän tuloksellisuutta voidaan mitata muun muassa ryhmän elinkyvyllä ja suorituskyvyllä (Sundstrom, Mause & Futrell 1990, Kreitnerin ym. 2002, 328 mukaan). Suorituskyvyn näkökulmasta tulisi määritellä ryhmän asiakas. Kuka on ryhmän tuotoksen eli ryhmässä tehtävien päätösten asiakas? Toinen pohdittava asia on se, että minkälainen tuotos on asiakkaan näkökulmasta hyväksyttävä? Elinkyvyn näkökulmasta olennaista ovat ryhmän työskentelytavat ja niiden hyväksyminen kaikkien jäsenten toimesta. Aikaisemmin on esitelty työskentelytapoihin liittyviä kokeiluehdotuksia, kuten benchmarkkausta ja rakennustarkastajapalaverien puheenjohtajuuden vuorottelua. Tässä vaiheessa tulisi tarkastella, että ovatko kokeilut olleet toimivia ja halutaanko niistä tehdä pysyviä toimintatapoja.

Toimintaan liittyy myös aineistonkeruussa esille noussut toiminnan suunnitelman laatiminen. Yksi idea oli vuosikalenterin laatiminen. Ryhmän tulisi pohtia

yhdessä, minkälainen suunnitelma toiminnalle voitaisiin laatia. Seuraavista asioista tulisi päättää: suunnitelman aikaväli eli kuinka pitkäksi ajaksi eteenpäin suunnitelma laaditaan, suunnitelman tarkkuus, tapaamisten tiheys, kuka suunnitelman kirjoittaa puhtaaksi, millä tavoin valmis suunnitelma hyväksytään käyttöön ja kuinka suunnitelman toteutumista seurataan.

Toiminnassa tulee tiedostaa myös yleisimmät ryhmätyöskentelyn sudenkuopat. Tarkastelun alaisella ryhmällä ei ole johtajaa, eikä sen valitsemisesta ole keskusteltu. Koska ryhmän on hyvin pieni, ei johtajan valitseminen ole välttämättä tarpeellista. Johtajan puute voi kuitenkin aiheuttaa haasteita toiminnalle, joten se tulee tiedostaa. Sosiaalisen vetelehtimisen esiintymistä voidaan ehkäistä nimeämällä jokaiselle osallistujalle vastuualue tai tehtävä. Näin välttyään siltä, että joku ei joko osallistu omasta tahdostaan työskentelyyn yhtä paljon kuin muut tai koe omaa asemaansa ryhmässä tarpeettomaksi. Aikaisemminkin esillä ollut rakennustarkastajapalaverin puheenjohtajuuden vuorottelu voisi olla hyvä keino sosiaalisen vetelehtimisen estämiseksi, koska omalla puheenjohtajavuorollaan jokainen joutuisi osallistumaan toimintaan täysimääräisesti. Tällöin ryhmä voisi kokea, että jokainen kantaa kortensa kekoon.

Viides vaihe koskee muutosvastarintaa. Muutosvastarinnan selättämisessä olennaista on sen tiedostaminen. Muutosvastarinnan käsittely ei sinänsä ole oma yksittäinen vaiheensa, vaan se koskee kaikkia vaiheita, joissa on tarkoitus ottaa käyttöön uusia toimintatapoja. Esimerkiksi tarkasteltavan ryhmän tärkeimmän yhteistyömuodon eli rakennustarkastajapalaverin käytänteet ovat jo vakiintuneita, joten muutokset voivat aiheuttaa kyseenalaistamista muutoksen järkevyydestä ja tarpeellisuudesta. Kaikissa teemahaastatteluisissa muutokseen ei nähty yhtä paljon tarvetta, joten yhteiseen ratkaisuun tehtävistä uudistuksista ja muutoksista ei varmasti päästä täysin kivuttomasti ja ilman vastustusta.

Ryhmän tulisi ottaa käyttöön työskentelykulttuuri, jossa otettaisiin muutosvastarinta huomioon niin, ettei muutosta kritisoivan ääntä nujerrettaisi. Jos jotain asiaa vastustetaan, tulisi heti pohtia, mistä vastustus johtuu. Ensimmäisenä tulisi pyytää vastustajaa perustelemaan näkemyksensä. Jos kritiikki on aiheellista, tulee siinä esitetyt asiat ottaa muutoksen yhdeksi rakennuspalikaksi. Jos taas

kritiikki tuntuu muista ryhmän jäsenistä aiheettomalta, tulee pohtia vastustajan tarkoitusperiä. Jos kyseessä on esimerkiksi oman saavutetun edun menettämisen pelko, tulee vastustajalle perustella muutosta ryhmän edun kannalta. Muutoksen syyt ja odotetut seuraukset tulevat olla kaikille selviä, jotta turhilta huhuilta ja väärinymmärryksiltä vältytään.

Tässä vaiheessa tutkimusotteena käytetyn kehittävän työntutkimuksen kolme ensimmäistä vaihetta ovat käyty läpi. Neljännen vaiheen eli uuden toimintatavan käyttöönoton ja viidennen vaiheen eli arvioinnin toteutus jäävät tämän opinnäytetyön ulkopuolelle. Aikataulullisesti neljännen vaiheen toteutus voitaisiin aloittaa vuoden 2017 alusta. Vuoden ensimmäisessä rakennustarkastajapalaverissa käytäisiin läpi opinnäytetyössä esitetty suunnitelma ja sen vaiheet. Toteutusajankataulusta päätettäisiin ryhmässä yhdessä.

Suunnitelman toteutuksen arviointi voidaan aloittaa aikaisintaan yhden vuoden kuluttua suunnitelman toteuttamisen aloittamisesta. Toiminnan käynnistäminen vie aina aikansa, ja toimintaa olisi hyvä olla jo jonkin verran takana, jotta arvioinnissa voitaisiin käsitellä koko prosessia. Arvioinnissa tulisi kiinnittää huomiota siihen, että onko tässä opinnäytetyössä esitettyä suunnitelmaa noudatettu, ja jos on, niin mitkä ovat olleet sen konkreettiset vaikutukset. Ryhmän on pohdittava sitä, että onko suunnitelman vaiheiden läpikäynti parantanut yhteistyötä ja ryhmän toimintaa. Myös koko prosessin läpivientitapaa on arvioitava. Neljännen ja viidennen vaiheen läpikäynti ovat olennainen osa kehittämisprosessia. Uuden toimintamallin käyttöönoton tärkeys on ilmiselvää kehittämisprosessin kannalta. Jos opinnäytetyössä esitettyä suunnitelmaa ei lähdetä toteuttamaan, voidaan sen katsoa olevan epäonnistunut. Jos viides vaihe eli toimintamallin analyysi jää tekemättä, jää työläs kehittämisprosessi vaillinaiseksi. Toiminnan analyysi ja prosessin arviointi ovat tärkeitä sen vuoksi, että niiden avulla toimintaa voidaan kehittää edelleen parempaan suuntaan. Kun kaikki ryhmän jäsenet osallistuvat arviointiin, voivat he kokea ryhmän toiminnan omakseen.

5 JOHTOPÄÄTÖKSET

5.1 Tulosten yhteenveto ja pohdinta

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli esittää suunnitelma Meri-Lapin alueen rakennusvalvontojen yhteistyön kehittämiseksi. Yhteistyön kehittämistä tarkasteltiin sekä teorian että tutkittavilta kerätyn aineiston avulla. Haastattelujen ja luovan ongelmanratkaisun tuloksista on selvästi havaittavissa se, että syvempää yhteistyötä kaivataan.

Yhteistyön syvyydestä ja tarpeellisuudesta oltiin haastattelujen perusteella monenlaista mieltä. Koko alueen kattava ylikunnallinen rakennusvalvonta nähtiin yksimielisesti hyvänä asiana, mutta nykyisenkaltaisten organisaatioiden yhteistyön toteuttamisen mahdollisuudet koettiin eriasteinen. Erilaisten näkemysten vuoksi opinnäytetyössä keskityttiin ryhmän toiminnan kehittämiseen. Hyvin toimiva ryhmä voi itse kehittää organisaatioiden välistä yhteistyötä sellaiseksi, että se tyydyttää kaikkia osapuolia.

Suunnitelmassa esitetään viisi eri vaihetta, jotka ryhmän on käytävä läpi. Vaiheet ovat perustehtävän määrittely, hyvän ilmapiirin luominen, luottamuksen rakentaminen, toiminta ja tuloksellisuus sekä viimeisenä muutosvastarinnan torjuminen. Suunnitelmassa on otettu huomioon se, että erityisesti luottamuksen rakentaminen ja muutosvastarinnan torjuminen ovat sellaisia asioita, jotka on otettava huomioon koko prosessin ajan.

Tämä opinnäytetyö kattaa tutkimusotteena käytetyn kehittävän työntutkimuksen kolme ensimmäistä vaihetta: nykyisen toimintatavan kuvauksen, ristiriitojen analyysin ja uuden toimintamallin suunnittelun. Kaksi viimeisintä vaihetta eli uuden toimintamallin käyttöönotto ja toimintamallin arviointi jäävät toteutettavaksi opinnäytetyön valmistumisen jälkeiseen ajankohtaan.

Opinnäytetyön kannalta erittäin olennaista on toteuttaa suunnitelman käyttöönotto ja seuranta. Jos käy niin, että suunnitelmaa ei sellaisenaan oteta käyttöön, olisi ryhmän silti syytä pohtia suunnitelmassa esitettyjä teemoja. Suunnitelmassa esitetyt asiat luovat pohjan ryhmän toimivuudelle. Tarkasteltava ryhmä on

itseohjautuva, ja se on perustettu rakennustarkastajien omasta aloitteesta. Ryhmän tulee siis itse ottaa vastuu toiminnasta ja pyrkiä kehittämään sitä.

Opinnäytetyössä esitetyn suunnitelman toteuttamisvaiheessa voi esiintyä ongelmia. Olennaisinta toteutuksessa on se, että kaikki jäsenet osallistuvat ryhmän kehittämiseen. Ryhmän kehittämiseen liittyviä erimielisyyksiä ei voida pitää huonona asiana, kunhan ne eivät johda siihen, että joku ryhmän jäsenistä jätetään pois toiminnasta. Erimielisyydet tulisikin enemmän nähdä toimintaa rakentavana kuin hajottavana tekijänä. Kunkin jäsenen tulisi siis ymmärtää se, että yhteistyötä ei voida rakentaa yhden jäsenen näkemysten mukaisesti, vaan pelkästään koko ryhmän parasta ajatellen.

Tässä opinnäytetyössä ei ole lähdetty esittämään esimerkiksi tarkkaa suunnitelmaa käytäntöjen yhtenäistämiseksi, vaikka se oli yksi tavoitteista opinnäytetyön suunnitteluvaiheessa. Tutkimusprosessin edetessä oli tehtävä selkeitä rajauksia sen suhteen mitä voidaan lähteä tarkastelemaan työn laadukkaan toteuttamisen vaatimalla tasolla. Kerätyn aineiston perusteella ryhmän toiminnan kehittäminen yleisellä tasolla nähtiin merkittävimpänä asiana, koska hyvin toimiva ryhmä voi itse lähteä kehittämään toimintaansa ja saavuttaa hyviä tuloksia.

Haastattelujen perustella voidaan katsoa, että rakennusvalvontojen viranhaltijoiden näkökulmasta koko alueen kattava rakennusvalvonta olisi paras vaihtoehto. Tämän opinnäytetyön valmistumisajankohtana näyttää kuitenkin siltä, että kaikkien Meri-Lapin kuntien kattavaa rakennusvalvontaorganisaatiota ei olla perustamassa ainakaan lähitulevaisuudessa. Rakennusvalvontojen näkökulmasta asiaa olisi syytä pitää esillä, jottei yhden organisaation muodostamisen mahdollisuus unohtuisi täysin ainakaan rakennustarkastajien aktiivisuuden puutteen vuoksi.

5.2 Kehitysehdotukset ja jatkotutkimustarpeet

Aineistonkeruussa tuli vahvasti esille ylikunnallisen rakennusvalvonnan edut. Tutkittavat näkivät koko Meri-Lapin alueen kattavan yhden rakennusvalvonnan parhaana vaihtoehtona sekä asiakkaiden että rakennustarkastajien näkökulmasta. Ylikunnallisen rakennusvalvonnan hyötyjä ja haittoja tulisi tutkia ja tar-

kastella tarkemmin, jotta sitä voitaisiin esitellä asiasta päättävälle luottamushenkilöille. Luovassa ongelmanratkaisussa tuotiin esille, että päättäjille tulisi esitellä selkeästi esimerkiksi se, että mitä rahallisia hyötyjä voisi olla saavutettavissa.

Kun ryhmä on käynyt läpi tässä opinnäytetyössä esitetyt vaiheet toimivan ryhmän muodostamiseksi sekä toteuttanut kehittävän työntutkimuksen neljännen ja viidennen vaiheen, olisi ryhmän syytä alkaa pohtimaan yhteistyömuotojen kehittämistä. Tällä hetkellä ainoa säännöllinen yhteistyömuoto on rakennustarkastajapalaveri. Palaverin lisäksi tulisi ryhmän kehittää ryhmälle sopivia muita yhteistyömuotoja. Erilaiset yhteistyömuodot voivat olla sekä virallisia että epävirallisia.

5.3 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Tehdyn tutkimuksen luotettavuus on arvioitava, koska kaikessa tutkimustoiminnassa pyritään välttämään virheitä (Tuomi & Sarajärvi 2012, 134). Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arviointi on vaikeampaa kuin kvantitatiivisessa tutkimuksessa (Kananen 2010, 68), koska kvantitatiivisessa tutkimuksessa on vakiintunut luotettavuuden arviointikriteeristö (Kananen 2014, 145). Laadullisessa tutkimuksessa ei ole yhtä yhtenäistä tutkimusperinnettä, minkä vuoksi laadullisen tutkimuksen luotettavuudestakin on olemassa erilaisia käsityksiä (Tuomi & Sarajärvi 2012, 134).

Tutkimuksen luotettavuutta käsitellään usein validiteetin ja reliabiliteetin käsitteiden avulla (Tuomi & Sarajärvi 2012, 134). Validiteetilla tarkoitetaan tutkimuksen pätevyyttä eli kykyä mitata sitä, mitä on ollut tarkoituskin mitata. Reliabiliteetilla tarkoitetaan mittaustulosten toistettavuutta. (Hirsjärvi ym. 2009, 231.) Laadullisessa tutkimuksessa näiden käsitteiden käyttöä on kritisoitu siksi, että ne ovat syntyneet määrällisen tutkimuksen tarpeisiin (Tuomi & Sarajärvi 2012, 136). Ihmisten käyttäytymistä ja toimintaa tutkittaessa tutkimustilanteiden vakiominen on haasteellista, koska ihmisten toiminta ei ole kaavamaisista ja ympäristö muuttuu (Kananen 2014, 145).

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida esimerkiksi vahvistettavuuden, arvioitavuuden ja saturaation käsitteiden avulla. Vahvistettavuudella tarkoitetaan sitä, että päätyvätkö myös muut aineiston analyysissä samaan lop-

putulokseen. Myös triangulaation eli usean lähteen käyttäminen parantaa vahvistettavuutta. Arvioitavuudella tarkoitetaan dokumentaation riittävyttä. Kaikki ratkaisut tulee perustella, ja ratkaisupolun tarkistamisen tulee olla mahdollista. Saturaatiolla tarkoitetaan kylläntymistä eli sitä, että eri lähteiden tarjoamat tulokset alkavat toistua. Jos tutkimukseen liittyy vain yksi havaintoyksikkö, on määrään kuitenkin tyydyttävä. (Kananen 2014, 151–154.)

Tämä opinnäytetyö on pyritty kirjoittamaan mahdollisimman tarkasti. Aineistonkeruumenetelmät ja niiden valintaperusteet on kerrottu yksityiskohtaisesti. Aineistoa on kerätty samalta tutkittavien joukolta kahdella eri menetelmällä eli teemahaastattelulla ja luovaa ongelmanratkaisumenetelmää käyttäen. Teemahaastattelut on litteroitu sanatarkasti ja luovan ongelmanratkaisumenetelmän tulokset valokuvattu. Tutkittavien joukkoon on valittu kaikki tutkimuksen kohteena olevien organisaatioiden rakennustarkastajat, joten tutkittavien joukkoa voidaan pitää tarpeeksi laajana. Aineiston luokittelun perusteet ja lähtökohdat on kuvattu. Tietoperustaa on kerätty useista sekä kotimaisista että kansainvälisistä lähteistä. Ilmiötä on lähestytty useiden erilaisten teorioiden näkökulmasta.

LÄHTEET

- Barr, J. & Saraceno, F. 2009. Organization, learning and cooperation. *Journal of Economic Behavior & Organization* Vol 70 No 1-2, 39-53. Viitattu 16.6.2016. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jebo.2008.03.014>
- Barretta, A. 2008. The functioning of co-opetition in the health-care sector: An explorative analysis. *Scandinavian Journal of Management* Vol 24 No 3, 209-220. Viitattu 17.6.2016. <http://dx.doi.org/10.1016/j.scaman.2008.03.005>
- Barretta, A. & Busco, C. 2011. Technologies of government in public sector's networks: In search of cooperation through management control innovations. *Management Accounting Research* Vol 22 No 4, 211-219. Viitattu 17.6.2016. <http://dx.doi.org/10.1016/j.mar.2011.10.002>
- Bedeian, A. 1980. *Organization Theory and Analysis*. Fort Worth: Dryden Press.
- Benchmarking 2016. Itä-Suomen yliopisto. Viitattu 11.9.2016. <https://www.uef.fi/benchmarking>.
- Bittner, E. 1965. The Concept of Organization. *Ethnographic Studies* 2013 No 13, 175-187. Viitattu 12.6.2016. <http://dx.doi.org/10.5449/idslu-001091498>.
- Bradford, D. & Cohen, A. 1984. *Managing for Excellence: The Guide to Developing High Performance in Contemporary Organizations*. Hoboken: Wiley.
- Bradford, L. 1978. *Group Development*. San Diego.
- Buchanan, D. & Huczynski, A. 2004. *Organizational Behaviour. An Introductory Text*. 5. painos. Harlow: Pearson Education Ltd.
- Coch, L. & French, J. 1948. Overcoming Resistance to Change. *Human Relations*, 512-32.
- Cleary, M., Horsfall, J. & Hayter, M. 2014. Qualitative Research: quality results? *Journal of Advanced Nursing* Vol 70 No 4, 711-713. Viitattu 9.6.2016. <http://dx.doi.org/10.1111/jan.12172>
- Clegg, B. & Birch, P. 2007. *Instant Creativity. Simple Techniques to Ignite Innovation & Problem Solving*. 2. painos. Lontoo: Kogan Page.
- Engeström, Y. 1987. *Learning by Expanding. An Activity-Theoretical Approach to Developmental Research*. Helsingin yliopisto. Kasvatustieteiden tiedekunta. Väitöskirja.
- Engeström, Y. 1995. *Kehittävä työntutkimus. Perusteita, tuloksia ja haasteita*. Helsinki: Painatuskeskus.

- Etnografinen tutkimus 2015. Jyväskylän yliopisto. Viitattu 5.6.2016.
<https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimusstrategiat/etnografinen-tutkimus>
- Hakanen, M. & Soudunsaari, A. 2012. Building Trust in High-Performing Teams. *Technology Innovation Management Review* Vol 2 No 6, 38–41. Viitattu 24.9.2016.
<http://ez.lapinamk.fi:2068/docview/1614473230?accountid=27297>.
- Hallituksen linjaus maakunnille siirrettävistä tehtävistä 2016. Viitattu 7.6.2016.
<http://vnk.fi/documents/10616/2287640/Hallituksen+linjaus+maakuntahallinnon+teht%C3%A4v%C3%A4t+5.4.2016/101bc0ea-ca53-43a8-9252-c66e073bfe80>
- Hallituksen päätös rakennepoliittisen ohjelman toimeenpanosta 2013. Viitattu 4.4.2016.
<http://valtioneuvosto.fi/documents/10184/1043916/rakennepoliittisen-ohjelman-toimeenpano.pdf/6e77c257-6ae9-4166-a6e7-bd7dedc29b52>.
- Harisalo, R. 2011. Luovuuden teknologia. Ideointimenetelmät organisaatioiden luovuuden vahvistajina. Tampere: Tampere University Press.
- Hennink, M., Hutter, I. & Bailey, A. 2011. *Qualitative research methods*. Lontoo: SAGE Publications Ltd.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. *Tutki ja kirjoita*. 15. painos. Helsinki: Tammi.
- Hunt, B. 2011. Publishing Qualitative Research in Counseling Journals. *Journal of Counseling and Development* Vol 89 No 3, 296-300. Viitattu 5.6.2016.
<http://ez.lapinamk.fi:2068/docview/873035528?accountid=27297>
- Hurmeranta, U. & Parviainen, J. 2014. *Rakennusvalvonnan alueellistaminen – väliraportti. Rakennustarkastajille osoitetun kyselyn tulokset*. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.
- Janis, I. 1982. *Groupthink*. 2. painos. Boston: Houghton Mifflin.
- Johnson, D., Maruyama, G., Johnson, R., Nelson, D. & Skon, L. 1981. Effects of Cooperative, Competitive and Individualistic Goal Structures on Achievement: A Meta-Analysis. *Psychological Bulletin*, January, 56–57.
- Juppo, V. 2005. *Organisaation muutoksen johtaminen julkisella sektorilla*. Kunnallistieteellinen aikakauskirja Vol 2, 102-155. Helsinki: Kunnallistieteen yhdistys.
- Juuti, P. 1992. *Organisaatiokäyttäytyminen*. 2. painos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Otava.
- Kananen, J. 2008. *Kvali. Kvalitatiivisen tutkimuksen teoria ja käytänteet*. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

- Kananen, J. 2010. Opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kananen, J. 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä. Miten kirjoitan kvalitatiivisen opinnäytetyön vaihe vaiheelta. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Katzenbach, J. & Smith, D. 1993. The Discipline of Teams. Harvard Business Review, March-April.
- Katzenbach, J. & Smith, D. 1999. The Wisdom of Teams: Creating the High-Performance Organization. New York: Harper Business.
- Kemin kaupungin rakennusjärjestys 2009.
- Keminmaan kunnan rakennusjärjestys 2014.
- Koski, A. & Vakkala, H. 2007. Oikealla polulla? Muutosjohtaminen ja tuloksellisuuden arviointi seutuyhteistyössä. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.
- Kotter, J. & Schlesinger, L. 1979. Choosing Strategies for Change. Harvard Business Review Vol 57 No 2, 106–114. Viitattu 4.7.2016.
<http://nielsen.wfdemo.com/uploads/files/ChoosingStrategiesForChange.pdf>
- Kreitner, R., Kinicki, A. & Buelens, M. 2002. Organizational Behaviour. 2. painos. Berkshire: McGraw-Hill Education.
- Kunze, F., Boehm, S. & Bruch, H. 2013. Age, resistance to change and job performance. Journal of Managerial Psychology Vol 28 No 7/8, 741–760. Viitattu 6.7.2016. <http://dx.doi.org/10.1108/JMP-06-2013-0194>
- Lavonen, Meisalo, Sahlberg & Kolari 2016. Luovan ongelmanratkaisun työtavat. Viitattu 7.8.2016. <http://www.edu.helsinki.fi/malu/kirjasto/lor/main.htm>.
- Liang, H., Shih, H. & Chiang, Y. 2015. Team diversity and team helping behavior: The mediating roles of team cooperation and team cohesion. European Management Journal Vol 33 No 1, 48–59. Viitattu 3.7.2016.
<http://dx.doi.org/10.1016/j.emj.2014.07.002>
- Lämsä, A. & Hautala, T. 2004. Organisaatiokäyttäytymisen perusteet. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Maankäyttö- ja rakennusasetus 10.9.1999/895.
- Maankäyttö- ja rakennuslaki 5.2.1999/132.
- Mattila, P. 2008. Otollinen tilaisuus. Miten tarttua muutokseen. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Michalko, M. 2006. Thinkertoys. A Handbook of Creative-thinking Techniques. 2. painos. New York: Ten Speed Press.

- Muo, I. 2014. The Other Side of Change Resistance. *International Review of Management and Business Research* Vol 3 No 1, 96–112. Viitattu 6.7.2016. <http://ez.lapinamk.fi:2068/docview/1496062723?accountid=27297>.
- Murchison, J. 2010. *Ethnography Essentials*. California: Jossey Bass.
- Mäkipeska, M. & Niemelä, T. 2005. *Haasteena luottamus. Työyhteisön sosiaalinen pääoma ja syvärakenne*. Helsinki: Edita Publishing Oy
- Ojala, T. & Uutela, A. 1993. *Rakentava vuorovaikutus*. Helsinki: WSOY.
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2009. *Kehittämistyön menetelmät: uudenlaista osaamista liiketoimintaan*. Helsinki: WSOYpro.
- Pääministeri Jyrki Kataisen hallituksen ohjelma 2011. Valtioneuvoston kanslia. Viitattu 4.4.2016. <http://valtioneuvosto.fi/documents/10184/147449/Kataisen+hallituksen+ohjelma/81f1c20f-e353-47a8-8b8f-52ead83e5f1a>.
- Rakentamisen ohjaus – tavoitteena laadukas rakennettu ympäristö 2016. Ympäristöministeriö. Viitattu 31.3.2016. http://www.ym.fi/fi-FI/Maankaytto_ ja_rakentaminen/Rakentamisen_ohjaus.
- Rose, J. 2011. Diverse Perspectives on the Groupthink Theory – A Literary Review. *Emerging Leadership Journeys*, Vol 4 No 1, 37–57. Viitattu 4.7.2016. http://www.regent.edu/acad/global/publications/elj/vol4iss1/Rose_V4I1_pp37-57.pdf
- Rosh, L., Offermann, L. & Van Diest, R. 2012. Too close for comfort? Distinguishing between team intimacy and team cohesion. *Human Resource Management Review* Vol 22 No 2, 116–127. Viitattu 3.7.2016. <http://dx.doi.org/10.1016/j.hrmr.2011.11.004>
- Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. Strukturoitu ja puolistrukturoitu haastattelu. *KvaliMOTV – Menetelmäopetuksen tietovaranto*. Viitattu 11.4.2016. http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_3_3.html.
- Schein, E. 1988. *Process Consultation*. Boston: Addison-Wesley.
- Simon kunnan rakennusjärjestys 2002.
- Stenvall, J. & Virtanen, P. 2007. *Muutosta johtamassa*. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Sydänmaanlakka, P. 2015. *Älykäs julkinen johtaminen*. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Tarasti, L., Kouki, S., Saarinen, M., Ryyppö, O. & Sihvola, S. 2016. *Selvityshenkilö Lauri Tarasti: Valtion aluehallinnon ja maakuntahallinnon uudistaminen – lukuun ottamatta sosiaali- ja terveydenhuollon uudistusta*. Valtionvarainministeriön julkaisuja 3/2016.

- Taylor, W.F. 1914. Tieteellisen liikkeenjohdon periaatteet. Hämeenlinna: Arvi A. Karisto.
- Tekleab, A., Karaca, A., Quigley, N. & Tsang, E. 2016. Re-examining the functional diversity-performance relationship: The roles of behavioral integration, team cohesion, and team learning. *Journal of Business Research* Vol 69 No 9, 3500-3507. Viitattu 3.7.2016.
<http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.01.036>
- Tervolan kunnan rakennusjärjestys 2011.
- Tiuraniemi, J. 1993. Yksilö, ryhmä, organisaatio. Sosiaalipsykologian perusteita. Turku: Turun yliopiston täydennyskoulutuskeskus.
- Toikko, T. & Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Näkökulmia kehittämissprosessiin, osallistamiseen ja tiedontuotantoon. Tampere: Tampere University Press.
- Tornion kaupungin rakennusjärjestys 2012.
- Tuckman, B. 1966. Developmental Sequence in Small Groups. *Psychological Bulletin* Vol 63 No 6, 384-399. Viitattu 18.6.2016.
<http://ez.lapinamk.fi:2068/docview/205826761?accountid=27297>
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2012. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 9. painos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- van Raaij, D. 2006. Norms network members use: An alternative perspective for indicating network success or failure. *International Public Management Journal* Vol 9 No 3, 249-270. Viitattu 17.6.2016.
<http://ez.lapinamk.fi:2068/docview/218850549?accountid=27297>
- Wise, S. 2014. Can a team have too much cohesion? The dark side to network density. *European Management Journal* Vol 32 No 5, 703–711. Viitattu 4.7.2016. <http://dx.doi.org/10.1016/j.emj.2013.12.005>
- Yeung, R. & Bailey, S. 1999. Get it together. *Accountancy* Vol 123, 40.
- Yhteistoimintasopimus Meri-Lapin ympäristöpalveluista 2013. Meri-Lapin ympäristöpalvelut. Viitattu 6.1.2016.
<http://212.50.147.150/d5web/kokous/KOKOUS-3013-1-Liite-1.PDF>

LIITTEET

Liite 1. Haastattelukysymykset

Liite 2. 8x8-menetelmän tuotos puhtaaksi kirjoitettuna

Liite 1. Haastattelukysymykset

Teemahaastattelu

Haastattelun teemoja ovat rakennusvalvontojen yhteistyö ja käytäntöjen yhtenäistäminen Meri-Lapin alueella. Teemaan liittyvistä aiheista voi puhua vapaasti tai käyttää apuna seuraavia apukysymyksiä:

1. Millaista yhteistyötä tarkasteltavalla alueella on ja miten se toimii?
2. Miten ja millä keinoilla yhteistyötä voitaisiin parantaa?
3. Mitkä ovat näkemyksesi mukaan oleellimmat ongelmat toimivan yhteistyön edellä?
4. Tulisiko alueen toimintatavat ja käytännöt yhtenäistää (esim. lupa-asioissa)? Millä tavoin käytäntöjen yhtenäistäminen voitaisiin toteuttaa?
5. Onko muita asioita, joita haluaisit tuoda haastattelussa esiin?

Liite 2. 8x8-menetelmän tuotos puhtaaksi kirjoitettuna

Missä todellinen yhteistyö Meri-Lapissa?	Nykyinen resursointi pielessä.. joillakin paljon, joillakin vain yksi työ	Byrokratian purku		"Lakimieskoulutusta"	Tehtävien jako, erikoistuminen	Kaikki kunnat yhteen	Julkisuus, vertailu esim. taksat	Kuntaliitos
Maalaisjärki	Nykyinen työ määrä	Byrokrati-aa vähemmäksi	Sähköisen asioinnin lisääminen	Ammattitaito → ei ehdi perehtyä	Erikoisosaajien hyödyntäminen	Syventyvä yhteistyö	Eri kunnat	Historia
Yhtenäiset tietojärjestelmät	Uudet toimintatavat	Yhteinen toimipiste	Menettelytavat	Resurssien käyttö	Töiden organisointi			Yhteinen rakennusvalvonta
Toimintojen yhtenäistäminen	Kuntien välinen yhteistyö	Politikoille/Päätäjille selkeä perustelu	Nykyinen työ määrä	Ammattitaito → ei ehdi perehtyä	Eri kunnat	Yhteiset saunailat 1/v	Yhteinen toimipiste	Yhteiset ohjelmat
Byrokratian karsiminen	Kunnan nykyinen toimintatapa, päätökset	Kankea	Kunnan nykyinen toimintatapa, päätökset	Ryhmän toiminta	Ryhmä hajallaan	"Oman byrokratian" muutos asiakasläh- töiseksi, maalaisjärki	Ryhmä hajallaan	"Päivä kylässä" Benchmark-kaus
	Parempi yhteistyö tietojärj.	Rahallinen hyöty	Käytännön työkokemus	Aika	ELY		Toimintatapojen yhtenäistäminen	Syvämpi yhteistyö
Töiden jakamisessa huomioidaan aikaisempi työkokemus	Toteutuneet hyvät/huonot asiat	Kokemuksen huomioinen työtehtävissä	Tärkeysjärjestys	Ryhmä yhdessä	Kiinnostavat tapaamisen aiheet →ongelmat →yhteiset ratkaisut	Toimivalta pois määräytyistä asioista	Turha	Yhteistyö ELY:n kanssa
	Käytännön työkokemus	Erilaiset työtaustat tuovat erilaista osaamista		Aika	Vuosikalenteri →suunnitelma tapaamisiin	Kehke ei toimi!	ELY	Kuntayhdys- henkilöt oppi- maan kuntiin, "päivä ei riitä"!
	Visioita tulevasta → →	Yhteistyö		Töiden jakaminen	Töiden organisointi, järjestely	VON myös paikan päällä kunnassa aina virastotalolla :)	Neuvovampi ja kouluttavampi rooli	Koulutusten järjestäjä