

### 3. Miten moderni viranomaistyö vastaa yhteiskunnan muutoksiin?

**Dan:** Valmentaminen, se on keino siihen yhteisen oppimisen johtamiseen ja auttaa kaikkia leiriytymään sen jatkuvasti muuttuvan maailman äärelle.

**Henni:** Miten valmentajaksi opitaan? Suomessa on useampi viranomainen, joka pitää huolta meidän ostamien tavaroiden, palveluiden ja teollisen toiminnan turvallisuudesta tai siitä, ettei säteilymäärät kasva liian suuriksi. Mutta minkä takia nämä viranomaiset ryhtyivät valmentajiksi?

**Mainosspiikki:** Työkulttuuripodi – lähde matkalle uudistuvan työn maailmaan ja oppimaan Hennin kanssa.

**Henni:** Tällä kertaa mun kanssa studiolla on tutkimus- ja kehitysjohtaja Minna Päivinen turvallisuus- ja kemikaalivirastosta, johtaja Jussi Heinonen säteilyturvakeskuksesta, sekä johtamiskouluttaja ja ajattelija Dan Soback. Tervetuloa kaikille!

**Minna, Jussi ja Dan:** Kiitos!

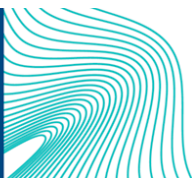
**Henni:** Valvonta ja valmentaminen. Eiks ne vähän niinku oo toistensa vastakohtia, et mistä me tänään oikeastaan puhutaan, kun aiheena on valmentava viranomaistyö?

**Minna:** Valmentava viranomaistyö on käsite, jota me ollaan käytetty tälläisestä ajattelumallista, jossa viranomainen vastaa yhteiskunnan muuttuneisiin haasteisiin ja haluaa olla meidän tapauksessa viemässä turvallisuusasioita mahdollisimman vaikuttavasti eteenpäin näille säätelyn kohteille rakentavalla ja positiivisella ja kannustavalla tavalla ja kuitenkin epäkohtiin jämäkästi puuttumalla.

**Jussi:** Ja jos tosta jatkaa, niin itse aattelen silleen, et jos ajatellaan sitä perinteistä valvontaa, et on menty tarkastamaan jotain, todentamaan jotain tällästä, mikä varmaan mielikuva on, niinku Minna sanoi, maailma muuttuu, pitää miettiä, et miten me ollaan vaikuttavampia ja miettii monipuolisia keinoja. Itte nään jotenkin, et se on tilanneymmärrystä ja viranomaiselta parhaita keinoja siihen, et se toiminnanharjoittaja sitoutuu turvallisuuteen ja hoitaa itsenäisesti asiat.

**Dan:** Mä jotenkin ite nään, että kyse on viisaasta viranomaistyöstä, jossa oikeestaan mun mielestä pitääkin löytää hyvä tasapaino siihen, että miten luodaan niitä reunaehtoja ja pelisääntöjä ja miten autetaan sitten sitä ikään kun viranomaistyön kohteena olevaa sit löytää just siihen hänen tilanteeseensa parhaimmat toimintatavat. Ja tää on mun mielestä aika pitkälti valmentamisen keskiössä myös.

Mä oon kuvannu valmentamista näin, että se on sitä, että autetaan toista ikään kun johtaan itseään tai omaa toimintaansa viisaalla tavalla osana kokonaisuutta. Ja siinä tavallaan pitää löytää just tää tasapaino, että viranomainen tuo sen ymmärryksen siitä kokonaisuudesta, mihin lainsäädäntö on menossa, mitkä on ne yhteiset pelisäännöt, mutta siihen tulee sitten rinnalle tämä uusi aspekti, elikkä autetaan sitten myös toista löytää, et mikä ois just se hänelle paras tapa toimia näiden vallitsevien olosuhteiden puitteissa.



Elikkä se on sitä tasapainon hakemista sen yksittäisen kohteen välillä ja sit niiden laajempien puitteiden välillä.

**Henni:** Ja vaatii varmasti paljon just sitä, et ymmärtää sitä ympäristöä, missä toimitaan, sitä yhteiskuntaa, maailmaa. Kaikki ne säädökset, et mikä on se, missä sitä työtä oikeasti sitten arjessa tehdään. No kun me puhutaan sit tästä valvonnasta, niin siinä on varmasti tosi paljon erilaisia säädöksiä, tietysti lainsäädäntö on ehkä se kaikkein suurin, mikä sit ohjeistaa, mut paljon myös muita ohjeita, joita täytyy sit noudattaa ja nyt kun puhutaan vielä sitten teidän tapauksessa turvallisuudesta, joka ulottuu sitten kansalaisten arkeen, ni miten käytännössä sitten viranomaisen valvontatyötä tehdään valmentavasti, et mitkä on niitä asioita, jotka siinä arkisessa tekemisessä sitten muuttuu? Miten sä Minna kuvailisit?

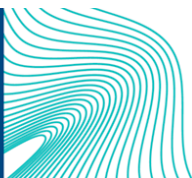
**Minna:** Oikeastaan kyse on tosi laajasta kokonaisuudesta, joka ulottuu arjessa sinne arjen eri tasoille ihan sieltä viranomaistyön suunnittelusta sinne käytännön toteutuksen tasolle. Mutta tossa Dan jo hyvin sanokin siitä, että se on ymmärrystä siitä vallitsevasta tilanteesta ja meidän kohdalla sitten, me puhutaan aika paljon riskitietosesta valvonnan ja viranomaistyön kohdistamisesta, joka tarkoittaa sitä, että ne pyritään tunnistamaan.

Esimerkkinä nyt ois vaikka sit joku yritysten tietyn lainsäädäntökokonaisuuden valvonta, niin yritysten valitseva tilanne ja se, missä kohti he ovat omaa tätä turvallisuuden kehittämisen polkua. Voi olla uusia yrityksiä, jotka ovat vasta alkumetreillä ja voi olla hyvin kokeneita yrityksiä, jotka on jo pitkällä. Eli tavallaan se tilannetietoisuus ja ymmärrys just siitä laajasta kokonaisuudesta, niinku Dan tossa jo toi hyvin esille, niin se on yksi keskeinen arjessa näkyvä piirre, et yritetään mahdollisimman hyvin sekä kohdentaa sitä meidän toimintaa ja ymmärtää, että mitä siellä kentällä siinä tietyssä kohdejoukossa tapahtuu ja mitkä ne tarpeet siellä on. Ja sit siitä lähdetään rakentamaan sitä yhteistä ymmärrystä ja sitä lainsäädännön syvimmän olemuksen ymmärrystä ja motivaatioo sitten täyttää ne velvoitteet, joita on asetettu.

**Henni:** Sä mainitsit tän motivaation. Jussi, kerrotko tän motivaation syntyisestä, et miten ehkä sitten tää uudenlainen valmentavampi toimintatapa, ni miten se on vaikuttanut motivaatioon siellä teidän organisaatiossa?

**Jussi:** No toi on varmaan, mielenkiintosta ois tarttua siihen, et miten motivoidaan toiminnanharjoittajaa, mut meidän oman porukan viranomaisten työntekijöitten motivaatio, niin siinä on varmaan, ku mä oon tätä muutosta tehty, niin siinä on laidasta laitaan. Toiset tykkää, toiset ei. Mun mielestä se on tällä hetkellä se tilanne. Ja toiset näkee sen hyvin motivoivana, että jos taas vähän karrikoi, et viranomainen tekee aina samalla tavalla ja perussaplunalla ja joka tilanteessa toimitaan samalla valvontatavalla, niin monet näkee, et ei se oo toimiva tapa ja se on se sit se oman työn merkitys ja vaikutusmahdollisuudet, kaikki sellanen, et miks mä teen sitä työtä, ni se heikkenee.

Et kylhän täst tulee sellasta, miten mä nään sen motivaation, et me pyritään elää ajassa, me mietitään, et millä tavalla nykyajassa moderni viranomainen toimii, jotta me ollaan vaikuttavia, jotta se meidän työn merkitys edelleen säilyy. Koska meillä on melkein kaikki töissä sen takia, et ne näkee sen työn merkityksen ja sen turvallisuuden ja meidän tapaukses Suomen ydin- ja säteilyturvallisuuden ja se pitää säilyä ja tää on se suunta sinne. Mut kyllähän sit, tää on nyt täs muutosvaiheessa. Toiset tarttuu, et jes, tää on just sitä,



mitä mä oon aina tehny ja haluu vahvistaa, ja toiset on, et miks tätä nyt pitää muuttaa, et miksei tää nykyinen tai vanha tapa käy. Et silleen henkilöstön motivaatio vaihtelee.

**Henni:** Dan, minkälaisia ajatuksia sulla tulee, kun sä kuuntelet heidän kertomusta tästä uudesta toimintatavasta?

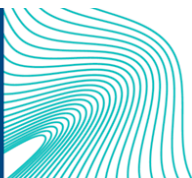
**Dan:** Joo, kuulostaa erittäin hyvältä ja oikeastaan siltä samalta, että miten on muutenkin oikeestaan meidän kulttuurissa ja ympäristössä ja työelämässä käynnissä tää muutos, et me siirrytään yhteisen oppimisen johtamisen prosessiin, jossa kaikki otetaan viisaalla tavalla, hyvällä tavalla mukaan siihen prosessiin. Ja käytännössä just niinku täs tuli esille, kun maailma muuttuu kovaa tahtia, niin pyrkimyksenä on yhdessä auttaa porukkaa leiriytymään sen kysymyksen äärelle, et mihin suuntaan maailma on nyt menossa, mitkä ne on edelleen ne yhteiset pelisäännöt, mihin me ollaan sitouduttu, mut miten sen sisällä sitten löydetään sopivat toimintatavat jokaiselle mennä sen maailman muutoksen mukana.

Et mun mielestä kyse on yhteisestä oppimisesta ja mun mielestä tää oli hieno kommentti just tästä, et löydetään niitä yksilöllisiä keinoja jokaiseen viranomaistyön kohteena olevaan, et löydetään hänelle se sopiva tapa mennä siinä kokonaisuudessa eteenpäin. Tää näkyy mun mielestä johtajuusajattelussakin, et klooniarmeijan johtamisen aika on ohi, et ajatus siitä, että yksi oikea tyyli tai tapa tai metodi nyt vaan kaikkiin, niinku myllytetään tää läpi. Tää alkaa olee vähän niinku ohi, eli vaaditaan sitä yksilölähtoisempää kohtaamista. Ja siinä tulee just tää valmentaminen, se on keino siihen yhteisen oppimisen johtamiseen ja auttaa kaikkia leiriytymään sen jatkuvasti muuttuvan maailman äärelle.

**Henni:** Ja tästä me päästään tohon asiakaskokemukseen ja asiakkaiden ymmärtämiseen oivasti. Jotenkin mua kiinnostaa tosi paljon kysyä sitten, että kun te edustatte molemmat, Minna ja Jussi, eri virastoja ja kehitätte tätä uutta toimintamallia kuitenkin yhdessä, et ootte tämmöstä verkostomaista, ja jos oon ymmärtänyt oikein, niin tiedolla johtaminen on myös teidän tän tekemisen yksi iso osa-alue. Miten sitten ne asiakastyön arkiset käytännöt on muuttunut teillä tän uuden toimintatavan myötä?

**Minna:** Tiedolla johtaminen on tosi tärkeä kokonaisuus koko tän valmentavan otteen taustalla, että me ollaan hahmoteltu sellasta kokonaisuutta, jossa tavallaan tää kokonaisuus muodostuu sekä tiedolla johtamisen isosta kokonaisuudesta, mutta se ei pelkästään riitä, vaan siihen tarvitaan myös tätä riskitietosta otetta, riskitietosta valvontaa tai viranomaistyötä, ja sen lisäksi tätä valmentavan otteen esille tuomista ja lähtökohtia, ja neljäntenä kokonaisuutena sitten tää asiakasymmärrys. Ja nää kaikki muodostaa sellasen kokonaisuuden, jolla sitten pyritään tiedon, erityyppisen tiedon ja asiantuntijanäkemyksen perusteella, plus sit tietysti isona viitekehyksenä kaiken tän taustalla on se lainsäädäntö.

Tästä muodostuu sellanen kokonaisuus, jolla me sitten pyritään haarukoimaan ja löytämään ne mahdollisimman sopivat, jämähät, kuitenkin oikeudenmukaisuutta ja yhteistä ymmärrystä ja turvallisuutta rakentavat toimintamallit suhteessa siihen kohteeseen. Eli se on aika monimutkainen konsepti, jossa tarvitaan aika isojaakin muutoksia meidän toimintatavoissa ja tiedon saanti, tiedon käsittelytavoissa esimerkiksi tai analytiikassa ja tämmösessä, jotta me pystytään sitte olemaan mahdollisimman asiakaslähtöisiä. Et tämmöstä kokonaisuutta rakennetaan pala palalta sitte eteenpäin.



**Jussi:** Jos tosta jatkaa, ni ehkä vielä se, että mehän ollaan muutosmatkalla. Me ollaan kyl aika pitkään puhuttu tästä valmentavasta valvonnasta tai valmentavasta viranomaistoiminnasta, mut se, et mitä se oikeastaan tarkoittaa ja miten se näkyy viranomaisen palveluissa ja mitä me tehdään, niin matkalla ollaan. Ja mitä me on STUKissa tehty, niin me ollaan esimerkiksi alettu tekemään asiakaskartoitusta, et vaikka niinku lainsäädäntö, josta puhuttiin, sehän on kaikille toiminnanharjoittajille sama. Mut sit ku kattoo sitä toiminnanharjoittajajoukkoa, niin siellähän on meillä esimerkiksi usean sadan hengen organisaatiosta, jotka pyörittää ydinvoimalaitoksia, yhden hengen kauneudenhoitoyrittäjiin tai johonkin muuhun, missä se odotus tai tarve sille viranomaistyölle on ihan toisenlainen. Tai et mistä he pystyy itse vastaamaan, mihin on itsellä kompetenssia.

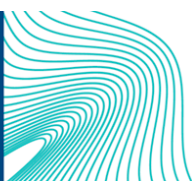
Ja sit ihmiset, kun ihmisiähän me ollaan, me ollaan erilaisia, niin me ollaan esimerkiksi kartotettu sitä, et minkälaista joukkoa meillä on, jos ei hypätä siihen, että mitä itse vaikka tekniikan alalta, ne voi olla tälläsii, jotka odottaa suoraviivaista viranomaispalvelua, et mä haluan hoitaa nää hommat, et mahdollisimman nopeesti. Tai sitten et he ei oikein tiedä, et heillä on tälläsii velvotteita. Pitää vähän herätellä ja löytää kanavat mistä me herätellään. Jotkut saattavat kaivata viranomaisen apuu ja tukee joihinkin asioihin, että tietäis, et mikä on oikein, tai sit on tälläsii osaavii, hyvii, jotka kuitenkin on yhteistyöhakusia, et he haluu hakee sitä, et miten me voidaan parantaa tai benchmarkkia tai mitä kansainvälisesti tapahtuu tai mihin meidän pitäis mennä.

Ja sit tältä pohjalta me rakennetaan meidän digipalveluja ja toisaalta sitä sellasta, sanotaan nyt läsnä viranomaistoimintaa, viestintää ja selkeyttä, ja siel tulee sitten, et miten se muuttuu ihan arkipäivässä, et minkälaisia keinoi me valitaan valvontaan, et ollaan selkeitä, ollaan ymmärrettäviä, pyritään ymmärtää se toiminnanharjoittajan tilanne. Sinänsä ihan perusjuttuja mun mielestä ihmisille, mut toiset on taitavampii ja toisilla on kehitettävä enemmän siihen. Ja ollaanhan me näin toimittu jo pitkän aikaa, nyt haetaan ehkä yhtenäisempää suuntaa, silleen et kaikki toimii tällä tavalla.

**Henni:** Joo ja toi on kiinnostavaa, kun ihan valtavan laaja skaala erilaisia tarpeita ja toiveita ja ehkä odotuksia sit sieltä asiakkaiden suunnalta. Jotenki tohon lainsäädäntöön liittyen vielä mua kiinnostais kysyä, ku et vaikka tavallaan siel virastossa olis sitte se valmentava toimintatapa, mutta sit kun kuitenkin se lainsäädäntö antaa ne raamit, niin et tukeeko se lainsäädäntökehitys ja sen trendit riittävästi sitä valmentavaa tekemistä virastoissa, mitä mieltä te ootte?

**Jussi:** Mä voin alotella. No ei varmaan optimistisesti, että siel on niinku, no sanotaan nyt vaikka, et kun me ollaan osa EU:ta ja sieltä tulee direktiivejä lainsäädäntöön, se trendi on vähän sellanen, et se on hyvin tarkkaa ja aika spesifii ja liikkumisvara viranomaiselle tai toiminnanharjoittajalle kapenee koko ajan. Ja täs on vähän mun mielestä sellasta, et kun me ajatellaan valmentamisessa sitä siinä valvonnassa, et huomioidaan sitä toiminnanharjoittajan kyvykkyyttä, et jos he on kyvykkäitä ja osaa, ni viranomainen voi antaa vähän enemmän liikkumavaraa. Sit säännöstönki pitäis mahdollistaa tää ja ehkä trendi on menossa toiseen suuntaan.

**Henni:** Katotaan mitä tulevaisuus tuo tullessaan, et ehkä jonain päivänä vielä sitte saadaan käännettyä tääkin trendi tukemaan sit virastojen toimintaa. Jäädään seuraamaan sitä. Mut Dan, sulla on pitkä kokemus johtajuuden ja valmentamisen kouluttajana. Miten sä kuvailisit sen asiakastyön ja valmentavan työotteen välistä yhteyttä?



**Dan:** Joo, elikkä oikeestaan se perus sama ydin niissä toteutuu, et jos halua hyvin yksinkertaisesti kiteyttää, ni ehkä semmonen perinteinen ei-valmentava kohtaaminen, on se sitten viranomaistyössä tai johtajuudessa tai on se vaikka kotona perhe-elämässä, niin se usein näkyy siitä, et ylempi vaan tuuppaa käskyt alemmalle ja sanoo, mitä pitää tehdä. Ei hirveesti kuuntele tai ota huomioon just sitä erilaisuutta, erilaisia tarpeita, toiveita, mitä siellä on. Ylhäältä tulee vaan käskyt ja ne vaan tuupataan.

Sitten ku se alkaa muuttua enemmän valmentamaksi, niin silloin tulee mukaan tää aito kiinnostus, et ennen ku lähetään käymään läpi niitä isoja kuvia, niin käydään vähän sitä keskustelua, et no hei, kerro vähän itestäs ja mikä on sulle tärkeetä, ja just tää mitä Jussi korosti, et mitkä on sun tarpeet, et ne on, niinku sanoit, ne on hyvin erilaiset eri kohderyhmillä. Ollaan kiinnostuneita siitä, pyritään oppia tuntemaan ja sitä kautta sitte suunnitellaan se yhteistyö sopivanlaiseksi, elikkä se on kiinnostumista, mukaan ottamista, osallistamista ja sitä kautta sitten just, et pyritään löytää ne sopivat toimintatavat just sille kyseiselle toiminnanharjoittajalle.

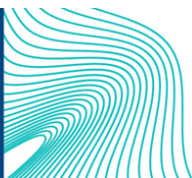
**Henni:** Ja varmaan sit aika paljon asiakkaalta oppimista siinä on mukana.

**Dan:** Just näin. Se on molemminpuolista oppimista, et nyt se ei oo vaan sitä, et tavallaan se valvonnan tai viranomaistyön kohde oppii ylempää, vaan nyt molemmat oppii toisiltaan. Ja tää on myös, miten tää näkyy nyt vaikka jos sit mietitään ihan työelämää ja työelämän vuorovaikutusta, et se on sitä, et molemmat oppii toisilta ja sitä kautta löytää ne sopivat tavat menä sitten yhdessä eteenpäin niiden laajempien puitteiden kanssa, mitä siinä sitte on.

**Jussi:** Jos tosta vielä saa jatkaa, niin just noin, kun Dan sanoo. Mut on viranomaistyössä sit se puoli, että silloin ku asiat ei oo kunnossa, niin kyllähän meidän pitää puuttua ja vaatia ja olla tiukkoja. Et ei se täs oo häviämässä, vaikka halutaan sitä sit vahvistaa, että ymmärretään sitä tilannetta ja annetaan liikkumavaraa, kun siihen on kyvykkyys ja näin. Mut jos turvallisuus vaarantuu, niin viranomainen puuttuu. Mut kyllähän sielläkin siis silti mun mielestä pitää pyrkiä ymmärtää, kuuntelee, tietyllä tavalla rakentaa sitä motivaatioo, että nekin toiminnanharjoittajat, jotka ei toimi hyvin, ni pyrkisi edes sinne parempaan suuntaan.

**Dan:** Joo, juuri näin. Myös tässä on yksi esimerkki, mitä oon joskus käyttänyt, mikä toimii valmentamisessa aika hyvin. Et se on vähän sitä, et jos aatellaan tämmöstä peliä tai muuta, ni siinä kerrotaan, et hei, tässä on nää pelikentän rajat, tässä on nää säännöt, et ton rajan yli ei vaan yksinkertaisesti voi mennä. Mutta tän pelikentän sisällä katotaan, et mikä se sun paikka siellä on, mikä se sun sijoittuminen, miten sä aiot tässä integroitua osaksi sitä kokonaisuutta ja muuta, et se on sitä jatkuvaa tasapainottelua niiden rajojen, joista ei voida ikään ku keskustella ja sit sen kuitenkin vapauden sisällä niiden rajojen puitteissa.

Ja tässä tulee varmaan nyt sitten se harmonisaation ja tasapainon haaste, että niinku tossa puhuttiin, niin lainsäädäntöhän perinteisesti pyrkii luomaan sitä tasapuolisuutta ja sitä, että kaikki tapahtuu samalla lailla ja pyritään luomaan pysyvää rakennetta ja se luontaisesti vie pois vähän sitä vapautta. Ja nyt kun me tuodaan sit tätä valmentamista siihen mukaan, ni sit aletaan tuomaan just sitä yksilöllistä vapautta ja muuta. Ja tää on varmaan se keskeinen kysymys nyt sitten, et miten yhdistää just se lainsäädännön aika vahvat rakenteet ja puitteet ja sitten se yksilöllinen vapaus.





**Henni:** Miten sitten siellä teidän työarjessa? Onko se ollu jotenki, minkälaisena ajatuksen muutoksena te ite ajattelette sitä, kun on tavallaan ehkä ollut tosi semmosta, aikasemmin kun ollaan puhuttu tästä valvonnasta, ni hirveen perinteistä tekemistä ja nyt ehkä sit kannustetaan enemmän itse tekemään niitä ratkaisuja yhdessä tiimin kanssa, niin kuvaailkaa vähän sitä fiilistä.

**Minna:** Joo. Ehkä jos palaan vielä tohon säädösten maailmaan ja siihen, että mitä sieltä tulee, koska täs on sikäli mielenkiintoinen tilanne, niinku Jussi ja Dan toi esille, et se säädöstö antaa sen pohjan, mut sit on just tää tietty vapausaste. Ja jos miettii niitä fiiliksiä, mitä on jo ehkä, niitä mahdollisuuksia, mitä tässä on, niin me on koitettu miettiä sitä, että miten me tämmösessä hyvinkin moninaisessa säädöstökentässä pystyttäs mahdollisimman monilla tavoin tuomaan sitä valmentavuutta tähän työhön.

Me ollaan nyt täs toistaseksi puhuttu aika paljon valvonnasta, eli missä ehkä assosiaatiot menee dialogisuuteen ja kahdenväliseen kommunikointiin ja vuorovaikutukseen, mut paljonhan viranomaistyöstä on myös tietynlaista luvittamista ja ilmoitusten vastaanottoa ja vähän semmosta, missä ei ehkä niin olla kasvokkain, mut et miten rakennetaan myös valmentavuutta tälläseen tilanteeseen.

Mä näkisin, että nää luo just niitä innostuksen kipinöitä sinne arkeen, et me pystytään tuomaan sitä valmentavaa otetta myös erityyppisiin viranomaisen ja sitten asiakkaitten kohtaamistilanteisiin. Ja sieltä tulee myös niitä hyviä fiiliksiä, että pystytään laventaa tätä ajattelua niin, että esimerkiksi digikeinoin tuomaan valmentavuutta jo, antamaan palautetta vaikka jostain ilmoituksen vastaanottamisesta, muutakin kuin että kiitos, olemme vastaanottaneet tämän ilmoituksesi, ja tuomaan sitä valmentavuutta ja vaikuttavuutta eri tilanteisiin ja se näkyy mun mielestä hyvänä innostuksena.

**Henni:** Ja sen takia me puhutaan siitä valmentavasta viranomaistyöstä juuri, eli se on vähän laajempi, kuin sit pelkästään ne valvontatoimet mitä tehdään siellä. No mun mielestä tää vuorovaikutus oli tosi kiinnostava ja jotenki mä haluisin vielä kysyy siitä, kun joskus vuorovaikutustilanteissa ihmisillä on sit vähän erilaisia tiedostamattomia odotuksia, mitkä sit saattaa siellä työyhteisössä tai sitten näissä asiakaskontaktipinnoilla aiheuttaa erilaista kitkaa ihmisten välillä. Voi olla ehkä erilaisia näkemyksiä toisaalta siitä, et mihin suuntaan sitä yritystä tai organisaatiota pitäis kehittää, jotta se vois sit vastata siihen muuttuvaan maailmaan paremmin tai sit toisaalta taas, jos asiakkaat ja virasto katsoo asiaa sit vähän eri näkökulmista. Miten te ootte ratkaisseet tälläisiä tilanteita?

**Jussi:** Kyl varmaan niinku sisäisesti. Sehän on aika perinteistä muutoksen läpivientiä, viestintää ja keskustelua. Et mitä on, no, strategista viestintää, mitä tää tarkoittaa käytännössä, keskustelutilaisuuksii, sit on pyritty pilotoimaan tai kokeilemaan, viemään kokeilujen kautta sitä käytäntöön, et lähetty muuttaa sitä perinteistä, et tehty vaikka tietyllä alueella meillä vähän teemakohtaista valvontaa, et katotaan joku teema ja mietitään siihen parhaat keinot, et millä kerätään sitä tietoa ja miten viedään eteenpäin. Sitten jonkun muun on, tota mitä Minna sano, et miten viedään vaikka päätöksissä, pyritään olee valmentavia, ohjaa, nyt meillä on kokeilu siitä menossa, mitä sellanen yksi hankala asia, joka on ollu vaikea korjata, et miten me oikeestaan saatat vaikuttavuutta siihen, haettua tälläsii mahdollisimman lähellä sitä arkipäivän tekemistä, kokeiluja.



Ja sitten kolmantena tai neljäntenä asiana, ni sit on mietitty kompetensseja ja osaamisia, et mitä tää muutos tuo, minkä tyyppisii osaamisia tai kompetensseja, minkälaista koulutusta tarvitaan meidän ihmisille, jotta heillä on se kyky sitten toimii ja hyvä fiilis siinä ja koetaan riittävän varmaksi itsensä sitte siinä uudessa tavassa. Koska toiset tekee tätä ihan luontaisesti ja toisilla sitte tarvitaan vähän kompetenssien parantamista. Ja sit täytyy kyl sanoo se, et mun mielestä pitää mennä vielä enemmän siihen suuntaan, et tiimeissä mietitään sit ketkä on hyviä tähän tilanteeseen, kuka vaikka kuuntelee ja ymmärtää luonnostaan ja kuka sitte osaa olla aina tiukka ja jämäkkä ja vaativa, ja sentyyppistä pitäis saada enemmän, viranomaisorganisaatiot, vähän mennään sen kunkin luontaisten ominaisuuksien mukaan.

**Henni:** Niin, eli siinä johtamisessa korostuu aika pitkälti jatkuva keskustelu niistä tavoitteista ja kehittymisestä ja toisaalta myös palautteen antaminen siinä työyhteisössä, ja et kaikkien ominaiset tavat toimia ehkä sitte huomioidaan parhaalla mahdollisella tavalla. Mut oppimisesta mä haluisin puhua teidän kanssa vielä lisää, koska se on yksi iso teema, mikä liittyy varmasti kun puhutaan muutoksesta tai uusista tavoista tehdä työtä. Mitä te sanoisitte, tää kysymys ois teille kaikille. Minkälaista oppimista me tarvitaan organisaatioissa tällä hetkellä ja miten sit ehkä voi myöskin kouluttaa tai valmentaa johonkin, jota me ei ehkä vielä tunneta? Puhutaan ennakoimattomista tapahtumista.

**Jussi:** Mä voin alottaa tosta oppimisesta sillee, et me ollaan puhuttu meidän organisaatiokulttuurista, millainen se on, tai alettu nyt taas puhumaan. Turvallisuusalalla kun me ollaan, niin me ollaan aika sellanen ohje-orientoitunut organisaatio. Me edellytetään aika paljon, et meidän valvottavilla, meidän asiakkaila on tarkat ohjeet. Ja sit se heijastuu meidän omaan organisaatioon, meillä on hyvin paljon ohjeita. Ja nyt me ajatellaan, et se jäykistää sitä organisaatioo jotenkin ja oppiminen vaikeutuu ja meidän pitäis päästä siihen, et aina arkipäivässä mietitään, et no nyt meil oli tällainen tavoite, tehtiin valvontatoimenpide, tehtiin vaikka tarkastus.

Saavutettiin me tavoitteet, oliko tää hyvä tapa, miten meidän kannattaa sit tehdä seuraavalla kerralla, kun on vastaava tilanne? Sellasta arkipäivän reflektointia, tiimin oppimista, jotenki sellasta, et mietittäis, et mikä on hyvä tapa. Ja se vaatii tietty sit, et pitää olla organisaatiossa luottamusta, sellasta kulttuuri, että jos, eihän kaikki mee sit aina kohdilleen, ei oo niinku niin tarkkoja ohjeita, miten toimitaan. Et siinä tulee vapautta ja vastuuta ja sit pitää olla luottamusta ja sietoa vähän enemmän.

**Minna:** Jos tästä jatkaa vielä, Jussi hyvin tossa jo kiteyttikin, et ehkä sitte muutama lisätulokulma tulee vielä tälläisestä niinku, erityisesti turvallisuusalalla, meillä molemmilla tämmöisestä turvallisuuden tilannekuvan muodostamisesta ja sen tiedon hyödyntämisen kehittämisestä niin, että me pystytään muodostamaan jaettava tilannekuvaa eri toimintasektoreilla esimerkiksi suhteessa vielä sit siihen, että mitä yhteiskunnassa tapahtuu. Et tää tuo ehkä semmosen oppimistarpeen ja tilannetietoisuuden tarpeen myös laajemmista yhteiskunnallisista muutoksista ja siitä, että mitä yleisellä tasolla viranomaistoiminnalta odotetaan, mihkä yhteiskunnallisiin tarpeisiin se vastaa ja mihin sen pitää vastata.

Et päästään aika syvällisille vesillekin tässä, kun aletaan miettii sitä yhteiskunnan vakautta ja eri viranomaisten roolia sen vakauden rakentamisessa. Ei pelkästään sitä omaa pientä tai laajaakin viranomaissektoria, vaan ylipäänsä sellasta yhteiskunnallista kokonaisuutta. Ja tästä tulee tietysti sitte myös oppimistarpeita esimerkiksi meidän ennakoitukyvykkyydelle ja ilmiöitten tunnistamiselle ja ilmiöihin



vastaamiselle ja niinku Jussi hyvin sanoikin just teemapohjaisesta työskentelystä tai ilmiöpohjaisesta työskentelystä, niin ne on semmosia meidän toimintakulttuuria muuttavia tapoja.

**Dan:** Mun mielestä tää oli tosi tärkeä, mitä toit esille, just tää odotuksiin liittyvä asia. Miten siellä ollaan, myös nää odotukset muuttuu merkittävästi ja niinku Jussi totesi, et tässä me ollaan vielä muutosmatkalla. Ja tää on ehkä aika fundamentaali asia, mitä mäkin itse asiassa nään kaikessa mun työssä, et me ollaan nyt merkittävästi siirtymässä näissä odotuksissa siitä, että jos puhutaan ihan jopa niinku paitsi valtion tasolla, niin johtamisen tasolla ihan koulumaailmassa. Ne odotukset siitä, että mitä se ikään kuin ylempi oleva tekee ja mikä on sitten sen toiminnan kohteena olevan funktio, että se perinteinen ajatushan oli just sitä et ylempi sanoo ja sit alempi toteuttaa. Ja sit taas tässä uusissa odotuksissa se on enemmän just sitä, et se ylempi, se viranomainen tai valtio tai muu, niin se antaa just sitä tilannekuvaa, mut kuitenkin vapautta ja sitten se toiminnan kohteena oleva saa itse päättää ja odotetaan, että se itse päättää.

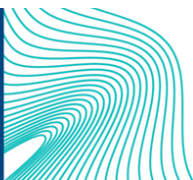
Tää on nyt tää haaste tässä, että usein mä huomaan, et meil on nyt ihmisiä, rakenteita ja prosesseja, jotka toiset elää vielä tosi vahvemmin siellä vanhassa maailmassa ja toiset elää tosi vahvemmin siellä uudessa maailmassa, ja usein tiedostamattaankin. Mä kutsun näitä vähän niinku kahdeksi eri tanssiksi, et meillä on sama elämän, työelämän tanssilattia, mut sit me tullaan tanssimaan ja tietämättämme tanssitaan eri tansseja ja sit tietysti tallotaan toistemme varpaille. Siinä tulee just näitä vähän, et mitä ihmettä sä tässä teet, kun kyseessä on se, et meil on erilaiset odotusmaailmat.

Et esimerkiksi jos otetaan nyt vaikka työelämästä johtamisesta tai vaikka sitten viranomaistyöstä tää esimerkki, et voi olla näin, että sanotaan, et viranomainen on sit lähtenyt, jes, nyt mä lähen valmentavasti kohtaamaan asiakkaat ja nyt mä teen just sitä mitä pitääkin tehdä. Mä meen sinne sen kohteen luokse ja kysyn vähän, et no hei, mites teillä ja mikä on teille tärkeetä ja miten te mietitte tätä asiaa. Sit jos siellä kohteessa edelleen ollaan totuttu siihen niin sanottuun vanhan maailman tanssiin, ni nehän vaan ärsyynty, et mitä sä tuut tänne näiden kysymysten kanssa, et kerro meille mitä pitää tehdä niin me tehdään, et siitähän sulle maksetaan. En tiedä ootteko –

**Henni:** Joo, tää kuulostaa tutulta tää tilanne.

**Dan:** – en tiedä ootteko kohdannut tätä, mut tää sama dynamiikka siinä, just tää, että mikä se on sen viranomaisen suhde siihen kohteeseen. Ja tää ihan sama ilmiö näkyy myös työelämässä silloin, kun aletaan siirtää vahvasti hierarkkia-ohjautuneista, käskyille, kertomisille, tämmönen niinku ”johtaja on vastausautomaatti” -perustaisesta toiminnasta sit tähän valmentamiseen, niin joskus sitten se saattaa kohdata tän, et mitä ihmettä nyt tapahtuu, että kerro meille mitä pitää tehdä, siitähän sulle maksetaan.

Eliikkä nää kaksi maailmaa nyt elää rinnakkain ja sen takia mun mielestä joka kontekstissa, on se sit viranomaistyötä, on se johtajuutta, on se mitä tahansa muuta, ni ensimmäisenä lähtee tähän odotusten johtamisen prosessiin, et miten tää yhteinen tanssi on nyt tässä muuttumassa. Silloin se tulee selkeeksi kaikille osapuolille. Et jos se vaan silleen niinku ilman, et siitä kerrotaan ja sit aletaan kysymään tai reflektimaan, niin joillekin se on vähän semmonen, et mitä ihmettä täs tapahtuu. Eli odotusten johtaminen on tosi tärkeetä.





**Henni:** No entä minkälaisia riskejä voi sitte tulla, et jos osa toimii siellä vanhassa maailmassa tosi vahvasti ja osa sit taas on siellä jo siirtynyt uudenlaiseen ajatteluun ja sit meil on se turvallisuuden tilannekuva. Mitä riskejä siihen voi sisältyä?

**Jussi:** Mun mielestä Dan hyvin jo toi sitä niiku odotusten, et jos me muututaan ja se toiminnanharjoittajapuoli ei muutu, siinä on riskejä, et ei vaan enää vastata toisiaan.

**Henni:** Mihin se voi pahimmillaan johtaa?

**Jussi:** No vaikka, et jos on odotus, et viranomainen on ennen kertonut, et teet näin ja näin ja näin, tai jotenkin liukenee se tai odotetaan viranomaiselta tosi tiukkaa valvontaa ja sit nähään, et no tässähän me voidaan alkaa toimii vähän köykäisemmin tai turvallisuudesta ei tarvii huolehtii niin paljon, kun ei se viranomaisenaan enää kytää silleen. Niin voihan se niinku, jos on sellanen toiminnanharjoittaja, niin on ne täs riskejä. Viranomaisen kannalta, meil on paljon pohdittavaa siihen, et miten me sitten kun eihän meillä oo resursseja valvoa kaikkea mahdollista, niin miten me löydetään mahdollisimman tehokkaasti just tälläset, mihin pitää puuttua tiukemmin ja missä voidaan antaa liikkumavaraa enemmän.

Se on yksi, et miten me onnistutaan käyttää sitä tietoo siihen valvonnan kohdentamiseen. No sit on tää odotusten hallinta eri puolilta, et mitä päättäjät tai kansalaiset tai kuka sitten odottaakin, et jos jotain tapahtuukin, jos tapahtuu joku onnettomuus ja sit viranomainen on modernisti valmentanut, mitä tapahtuu meidän maineelle esimerkiksi, uskottavuudelle. Ei se siis, kyl siitä selvittää, mut sit se vaikuttaa jatkossa moneen asiaan. Voi vaikuttaa siihen, että viranomaisen luottamus kun menee, niin se on Suomessa tosi hankala meidän yhteiskunnan kannalta. Ja sit ehkä sisäisesti just se, että ymmärretäänks tää valmentaminen oikein, et se ei oo koutsuamista niinku silleen pehmeässä mielessä.

Se on tällästä tilanteen ymmärtämistä ja sen perusteella sopivia keinoja, ja silloin kun pitää olla tiukkana, ollaan tiukkoja ja sit ku enemmän toimitaan, sanotaan pehmeemmilla keinoilla tuodaan sitä, että motivoituttaisi siihen turvalliseen, ni sit osataan toimia siellä oikein. Kyl täs on monenmoista riskiä tai mahdollisuutta, et tätä ei ymmärretä oikealla tavalla.

**Minna:** Joo ehkä tosta vois jatkaa sellasella ajatuksella, mistä ei ehkä vielä oo niin puhuttu, että aina ennen ja edelleenkin vastuu lainsäädännön toteuttamisestahan on sillä organisaatiolla tai toimijalla. Viranomaisen tehtävä on sitten taas varmistaa mahdollisimman hyvin se, että organisaatiot ja toimijat täyttää nää lainsäädännön edellyttämät velvoitteet, ja niinku Jussi tossa just sano, että tähän astikaan viranomainen ei kaikkea pysty valvoa, esimerkiksi Tukesin toimialueelle kuuluu vaikkapa kuluttajatuotteet tai kuluttajapalvelut ja on selvää, että minkään kokonen organisaatio Suomessa ei pysty jokaista markkinoilla olevaa tuotetta esimerkiksi testaamaan tai varmistamaan, vaan se vastuu on siellä valmistajilla ja maahantuojilla ja myyjillä.

Meiän tehtäväksi jää just sitten tää tämmönen, ehkä niinku vois kiteyttää sinne tiedon hyödyntämiseen, sinne riskitietosen toiminnan kohdentamiseen, mahdollisimman hyvin pystyä eri keinoin tunnistamaan niitä alueita, joissa niitä riskejä saattais olla, että missä ei esimerkiksi oo osattu tai ymmärretty lainsäädännön velvoitteita. Useinhan kyse on siitä, että tarvitaan vaan lisää tietoa, et motivaatiota on. Totta kai sit löytyy



marginaalista myös niitä tahoja, jotka sitten koittaa välttää lainsäädännön noudattamista, mutta se on marginaali.

Suurin osahan suomalaisista organisaatiosta haluaa toimia hyvin ja haluaa toimia reilulla tavalla. Mutta se, et meidän tehtävä on eri keinoin sit tunnistaa sieltä, että missä on ne meidän vaikuttamispisteet. Siinä on tietysti semmonen taustariski, että vaikka me kuinka parhaalla mahdollisella tiedolla ja taidolla ja eri toimintoja kehittämällä tähän pyritään, niin onhan se mahdollista, että sinne jää niitä aukkoja. Ja jos siellä sit, niinku Jussi sanoi, et tapahtuu joku epätoivottu tapahtuma tai onnettomuus tai joku muu, niin silloin helposti aletaan puhua just näistä vastuukysymyksistä ja siitä, että miksi sitä kohtaa ei oo viranomaisen löytänyt. Plus sit tietysti pitää puhua siitä, että miksi se taho ei ole täyttänyt niitä lainsäädännön velvoitteita, et siinä on vähän tällänen tasapainon hakemistilanne.

**Henni:** Niin, eli tavallaan nyt jos mietitään tätä viranomaisyhteistyötä, ni voiks se yksi riski olla se, että jos se tilannekuvatieto eri viranomaisten välillä ei välity riittävän hyvin, ni sit se aiheuttaa riskimahdollisuuksia?

**Jussi:** Mut se on varmaan se ehkä mitä kuvasit ni nykytilanne ja enemmän se on mahdollisuus, et me saataisi pienennettyä riskiä, kun me saataisi tieto kulkee jouhevammin. Siinä nyt tehdään, esimerkiksi Tu-kes ja STUK nyt koettaa rakentaa, et meil ois yhteinen valvontatiedot, valvontajärjestelmä, tietojärjestelmä, et me saataisi tieto liikkuu paremmin, koska meillä on samoja valvonta-asiakkaita, ketä me valvotaan. Mut ei se nykytilanne oo mikään kauhean hyvä siinä.

**Dan:** Joo, mä palaisin tavallaan siihen kysymykseen, että miten me pystytään sit, niinku Jussi sano tässä, et on hyvin erilaisia toiminnanharjoittajia, niillä erilaisia tarpeita, ja varmaan myös osaamisen asteita näiden asioiden suhteen. Mä kokisin, et se keskeinen kysymys tässä on nyt se, et miten jokaista yksittäistä toiminnanharjoittajaa pystytään auttaa tasapainoisella ja tarkoituksenmukaisella tavalla ja vähän niinku skannaamaankin, että mihin se on kykeneväinen.

Mä oon itse käyttänyt silloin kun tekee valmentavaa johtajuutta esimerkiksi niin tämmöstä käsitettä kuin vastuunkannon valmiusaste. Et mitä enemmän on vastuunkannon valmiusastetta, sitä enemmän voidaan siirtyä valmentamaan ja mitä vähäisempi se on, niin sit ehkä vielä vaatii aika ohjeistavaa, kertovaa näkökulmaa. Aika usein se vastuunkannon valmiusaste koostuu ihan tiedollisesta ymmärryksestä ja sit toisaalta vähän semmosesta, et kuinka paljon on oppinut sit ite ja haluaa tehdä valintoja. Ehkä siinä mun mielestä on tärkeä just huomata se, että jos ei oo ehkä tietämystä vielä ja halukkuutta, ni silloin se voi ollakin, et siinä suhteessa sitten on enemmän suoraviivainen, annetaan ohjeita ja kerrotaan ja muuta.

Mutta sitten just näiden joidenkin kanssa, jotka sit haluaa enemmän osallistua, heillä on tietoa, he tykkää tehdä, niin silloin siirtyä siihen hyvin valmentavaan moodiin. Jotenkin se, et miten löydetään jokaisen toimijan kanssa se sopiva vuorovaikutustanssi, joka palvelee just sitten heitä ja siinä missä he on menossa. Elikkä sitä kautta varmaan myös sit hoksotinta, et missä kukin on menossa ja sit osaa muokata sitä lähestymistapaa viranomaisenakin sitten.



**Henni:** Otetaan tähän loppuun tällänen ajatusleikki. Jos te katsotte sitä kuvitteellista kristallipalloa, niin minkälainen tulevaisuus sieltä näkyy, et voiko valmentava viranomaistyö tulevaisuudessa ratkaista joitakin tän ajan ehkä isoja ongelmia, joihin ei oo vielä löytynyt ratkaisuja?

**Minna:** Kristallipallo on ehkä vielä vähän utuisessa peitossa, mutta kyllä meiän ajatukset on siinä, että on olemassa paljon mahdollisuuksia, jolla me pystytään edistämään valmentavaa ja vaikuttavaa viranomaisytyötä. Esimerkiksi just tiedon hyödyntämisen, tiedolla johtamisen kautta ja sitä kautta sitte hakemaan myös niitä tulevaisuuden ratkaisuja ehkä entistä tehokkaammin. Näkisin, että sitä kautta pystytään sitten rakentamaan oikeudenmukaista, kannustavaa ja rakentavaa Suomea, missä viranomainen nähdään yhteiskunnan positiivisena rakennuspalikkana, joka tuottaa sitä tasapuolisuutta ja oikeudenmukaisuutta kuitenkin mahdollisimman tarkoituksenmukaisella ja vaikuttavalla tavalla. Ja meiän tapauksessa tietysti mahdollisimman turvallista Suomea.

**Henni:** Miltä Jussin kristallipallon kuva näyttää?

**Jussi:** No vähän sumuinen kanssa. Minna mun mielestä nosti tos hyviä asioita. No sellasia niinku, et no viranomainen on osa sitä yhteiskuntaa ja kuitenkin aika monessa kohtaa, kun puhutaan turvallisuusalasta, se liittyy usein johonkin liiketoimintaan. Ei oo nyt ihan meidän toiminnan ytimessä, mut Suomen kilpailukyky, kaikki tällaiset, et me toimitaan modernisti valmentavasti niin, että turvallinen toiminta on sallittua ja sitä tuetaan tai sitä helpotetaan sopivasti, jolloin tulee kansallista kilpailukykyä liiketoimintaan myös. Ei estetä sitä.

Toinen mikä, no tää nyt menee vähä tästä sivuun, mut kyl just se viranomaisen rooli vaikka nyt, kun on aika paljon myllerrystä, Ukrainassa sota, pandemia ollut, et mikä on se viranomaisen rooli tässä yhteiskunnan toimintakyvyssä, mikä palikka me siinä ollaan. Ei tälläisestä ihan perinteisestä valvontaroolista, mut tää on enemmän luottamuksen ja turvallisuuden luoja tai ylläpitäjä.

**Henni:** Dan, miltä kuulostaa tää valmentavan viranomaisen ja viranomaistyön ajatus? Ja jos sä kurkkaat sinne kristallipalloon, niin mitä sä näät siellä?

**Dan:** Mä jopa sanosin vähän ehkä jopa tälle provokatiivisesti, että tää on moodi, joka on melkein väistämättä otettava käyttöön, koska me eletään nyt semmosessa maailmassa, joka on entistä kompleksisempi, se jatkuvasti elää, se jatkuvasti muuttuu, muutokset on nopeita, toimijat on hyvin erikokosia, niillä on erilaisia juttuja menossa. Semmonen perinteinen hierarkkinen, jossa kaikki on etukäteen mietitty johonkin manuaaliin tai standardeja odotellaan vaan, että se tulee ylhäältä, niin tää ei yksinkertaisesti enää vaan toimi tässä uudessa ympäristössä, vaikka sitä haluaisi ylläpitää.

Mä väitän, että tää on väistämättä menossa tämmösestä keskitetystä valta-vastuu-päätöksentekojärjestelmästä enemmän tähän hajautettuun, jossa porukkaa otetaan mukaan. Ja jälleen kerran tää sama muutos näkyy kaikilla yhteiskunnan tasoilla, se näkyy johtajuudessa, organisaatioiden elämässä, oppimisen maailmassa ja muuta. Mä näen, että tää on melkein väistämätön muutos ja johtuu ihan nimenomaan siitä, mitä tässä on puhuttu, et mitä tapahtuu siellä yhteiskunnassa strategisessa toimintaympäristössä, et tää



Työkulttuuripodi  
Litterointi, jakso 3

Vieraat: tutkimus- ja kehitysjohtaja Minna Päivinen, johtaja Jussi Heinonen, johtamiskouluttaja, valmentamisasiantuntija ja ajattelija Dan Soback

on sitä toimivaa tarkoituksenmukaista viranomaistyötä, johtamista, vuorovaikutusta tässä uudessa maailmassa.

**Henni:** Valtavan iso kiitos tästä keskustelusta, Minna, Jussi ja Dan.

**Minna, Jussi ja Dan:** Kiitos!

