Työn tuuli

1 / 2015

Lupa onnistua - vahvoja yhdessä

Työn tuuli

Työn tuuli -aikakauskirjan toimitusneuvosto

Matti Vartiainen, professori, Aalto yliopiston perustieteiden korkeakoulu
Kari Lilja, professori, Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulu
E. Olavi Salminen, valmentaja, Salmentor Oy
Antti Kirjavainen, perustajajäsen, Flowa Oy
Riitta Viitala, professori, Vaasan yliopisto
Kristiina Mäkelä, professori, Aalto yliopiston kauppakorkeakoulu
Anne Silfverberg, kehitysjohtaja, työ- ja elinkeinoministeriö, TEM
Pentti Sydänmaanlakka, Pertec Oy

Taitto: Eric Couavoux

ISSN: 1235-2035 I © HENRY ry

H•E•N•R•Y

Henkilöstöjohdon ryhmä

Tässä numerossa:

4 Managing Complexity: The Battle between Emergence and Entropy
Julian Birkinshaw

9 Yhdessä tekeminen – julkisten palvelujen käyttäjän kanssa
Petri Virtanen

17 Why Happiness at Work is a Serious Business?
Nic Marks

26 Four Ways HR Can Develop World-Class Analytics Skills - Without Losing Its People Focus
Reijo Torpo

30 Miltä nyt tuntuu? – tunteet ja niiden johtaminen kansainvälisissä yrityskaupoissa
Niina Nummela & Melanie Hassett

Julian Birkinshaw
Professor
London Business School

Managing Complexity: The Battle between Emergence and Entropy

The business news continues to be full of stories of large companies getting into trouble in part because of their complexity. The big banks, from JP Morgan to Citibank, BNP Paribas and UBS, are all facing unprecedented levels of fines because, essentially, they were out of control – the good intentions and directives from those at the top didn't actually keep mid-level and frontline people from making bad decisions. And plenty of other companies, from Siemens to IBM to Sony, are struggling to adapt, at least in part through bureaucratic overload and burdensome decision-making processes.

It is easy to label big companies as overly complex. But what does this mean in practice? What does complexity feel like to a front-line employee or a customer? Here is a personal anecdote that makes complexity a bit more real.

A few months back, my small consultancy business received a payment of £3,000 for some consulting work I had done for one of the top 20 companies in the UK, let's call it Megafirm. I did the work twenty months earlier – it took then more than a year and a half for them to pay me.

I guess I should have been angry or frustrated at the delay, but in fact the longer it went on the more I became intrigued by what was happening (or, in fact, not happening). At no point in this 20 month period was there any dispute about whether my small business (my wife and I) was owed the money. Everyone we spoke to in the company was polite, helpful and increasingly apologetic. And yet somehow they couldn't pay us. Some sort of glitch in the payments system meant that the initial invoice wasn't paid on schedule,

at which point the problem disappeared into a big black hole.

As the delay in payment entered its second year, I started to ruminate on what had gone wrong, and I realised that this tiny problem was a microcosm of this bigger problem of complexity.

Who, I asked myself, owned the problem? If I had been trying to get paid by a small company, the answer would have been obvious: I would have talked to the boss, he would have pulled out his chequebook, end of story.

But trying to get paid by a global company with 80,000 employees, it rapidly became clear to me that no-one owned the problem. In theory there were three plausible owners. One was my immediate client, the guy I did the work for. He was on my side, and indeed suitably embarrassed by the whole thing, but powerless and just not that interested – after all, he has his own job to do, and chasing invoices was a waste of his time.

Then there was the person who ran the payables department, or whatever that internal function was called in Megafirm. But to this day, I still don't know who that person might have been, if indeed he or she existed in the first place. We spoke to people in processing centres in London, Mumbai and Warsaw, but how they were connected to each other, if at all, never became clear to us.

Then there was the person at the top – the Chief Financial Officer in this case, to whom we eventually wrote a letter, just at the point when the money finally arrived. But while he was ultimately accountable, he was also completely removed from the action. I don't think he understood the payables process in his company much better than we did. The only value in seeking his involvement was as a vague threat to the people in Mumbai and Warsaw.

So who really owned this problem? It gradually became apparent that we did. My wife invested several days sending emails and calling people in India and Poland. Megafirm had outsourced the problem to us.

The Two Faces of Complexity

Think about this point at a broader level, and the implications are scary. When companies become too complex to manage, they create costs to others. Of course, it is well known that they make life miserable for their employees –Karl Marx first observed this more than a century ago. But equally importantly, they also impose a burden on the companies who have to deal with them. Suppliers like my little business get stuck trying to figure out how to get paid. Customers despair at the lack of joined-up thinking between the various divisions. Regulators and government officials often struggle to know who to talk to. And when companies lose control of their employees, as the banks did in the mid 2000s, it is the good old taxpayers who end up footing the bill.

The complexity of our large companies is a curse. But we have to remember

that complexity is also a good thing. Companies are complex by design because it allows them to do difficult things. IBM has a multi-dimensional matrix structure so that it can provide coordinated services to its clients. Airbus has a complex process for managing the thousands of suppliers who contribute to the manufacturing of the A380. In short, complexity is a double-edged sword. As with cholesterol, there are good and bad variants, and it is never easy separating out the complexity we value from the complexity we need to cut back.

So what is a leader to do when faced with a highly complex organisation and a nagging concern that the creeping costs of complexity are starting to outweigh the benefits?

Much of the advice out there is about simplifying things - delayering, decentralising, streamlining product lines, creating stronger processes for ensuring alignment, and so on. But this advice has a couple of problems. One is that simplification often ends up reducing the costs and benefits of complexity, so it has to be done judiciously. But perhaps the bigger problem is this advice is all offered with the mentality of an architect or engineer. It assumes that Jamie Dimon was the architect of JP Morgan's complexity, and that he, by the same token, can undo that complexity, presumably through some sort of reengineering or restructuring process.

Unfortunately, organisational complexity is, in fact, more complex than that. To some extent, organisations are indeed engineered systems –we have boxes and arrows, and accountabilities and KPIs. But organisations are also social systems where people act and interact in somewhat unpredictable ways. If you try to manage complexity with an engineer's mindset, you aren't going to get it quite right.

How Complexity Comes about

I have been puzzling over complexity in organisations for a while now, both through personal experiences like not getting my invoices paid and also through higher-level conversations with executives in large companies. I have come to the view that there are three processes underway in organisations that collectively determine the level of actual complexity as experienced by people in the organisation.

1. There is **a design process** – the allocation of roles and responsibilities through some sort of top-down master plan. We all know how this works.

2. There is **an emergent process** – a bottom-up form of spontaneous interaction between well-intentioned individuals, also known as self-organising. This has become very popular in the field of management, in large part because it draws on insights from the world of nature, such as the seemingly-spontaneous order that is exhibited by migrating geese and ant colonies. Under the right conditions, it seems, individual employees will come together to create effective coordinated action. The role of the leader is therefore to

foster "emergent" order among employees without falling into the trap of over-engineering it.

3. Finally, there is **an entropic process** – the gradual trending of an organisational system towards disorder. This is where it gets a bit tricky. The disciples of self-organising often note that companies are "open systems" that exchange resources with the outside world, and this external source of energy is what helps to renew and refresh them. But the reality is that most companies are only semi-open. In fact, many large companies I know are actually pretty closed to outside influences. And if this is the case, the second law of thermodynamics comes into effect, namely that a closed system will gradually move towards a state of maximum disorder (i.e. entropy).

This may sound like gobbledegook to some people, so let me restate the point in simple language: *as organisations grow larger, they become insular and complacent*. People focus more on avoiding mistakes and securing their own positions than worrying about what customers care about. Inefficiencies and duplications creep in. Employees become detached and disengaged. The organisation becomes aimless and inert. This is what I mean by entropy.

The trouble is, all three processes are underway at the same time. While top executives are struggling to impose structure through their top-down designs, and while well-intentioned junior people are trying to create emergent order through their own initiatives, there are also invisible but powerful forces pushing the other way. The result is that everyone is running very fast just to stand still. Go into any large company, and you will see a host of internal initiatives designed to make things work better. In theory, once these initiatives have done their job, things would be fixed. In practice, there is also something else that needs fixing.

The Executive's Job in Managing Complexity

So what can we do differently? How should our leaders approach the challenge of managing their large complex organisations? Sometimes, a sharply-focused and "designed" change works well, for example, pushing accountability into the hands of certain individuals who are much closer to the customer, or outsourcing a back-office function to a provider who can do it better.

But more and more the leader's job is to manage the social forces in the organisation. And in the light of the analysis here, it should be clear that this effort can take two very different forms.

One is keeping entropy at bay. This is the equivalent of tidying your teenager's room. It involves periodically taking out layers of management, getting rid of old bureaucratic processes that are no longer fit for purpose, or replacing the old IT system. It is thankless work, and doesn't appear to add any value, but it is necessary.

The other is inspiring emergent action.

This is the equivalent of giving a bunch of bored teenagers a bat and ball to play with. It is about providing employees with a clear and compelling reason to work together to achieve some sort of worthwhile objective. It isn't easy to do, but when it works out the rewards are enormous. Here is a quick example: a friend of mine called Jesper Ek heads Roche's Diabetes Care business in Sweden. When he took over, it was losing money and morale was low. Rather than analyse the product/market segments served, or restructure the division, or change the incentive system, he invested his time in getting to know the people. He got them to develop a new vision for the division, which became "everyone with Diabetes is living their life as unrestricted as possible." This vision then inspired a series of bottom-up initiatives, emergent action that led to a rapid and successful turnaround in the fortunes of the division.

There is a third role for the leader, one that sits on top of the other two: it is to keep the company open and transparent. Recall the point I made earlier, that the more open a system is to external sources of energy, the easier it is to harness the forces of emergence rather than entropy. What this means in practice is that leaders have to continually look for ways of bringing new perspectives into their company, and exposing internally-focused procedures to external scrutiny.

My experiences with Megafirm are a case in point. Their accounts payable process lacked any sort of accountability to the people it ultimately affected, i.e. suppliers like me who need paying. The principle of greater openness suggests an obvious fix: provide all suppliers with the name and email address of the person who is responsible for payables, so that when the process goes awry (which probably isn't that often) we know who to talk to.

There are plenty of other ways of increasing openness as well: refreshing a management team with outside hires, transferring employees across divisional boundaries, making people explicitly accountable to external stakeholders, collaborating with suppliers and partners, and conducting experiments in "open innovation". These are valuable things to do in their own right, but in addition they have the broader positive benefit that they help to keep the forces of entropy at bay.

The bottom line here is that managing complexity is a real art. It has to be tackled in a thoughtful and holistic way. Leaders need to think about both faces of complexity – the costs and the benefits. And they need to develop an understanding of the social dynamics through which it emerges.

Petri Virtanen
Professori
Tampereen yliopisto

Yhdessä tekeminen – julkisten palvelujen käyttäjän kanssa

Tässä artikkelissa pohditaan sitä, miten palvelutiede tavallaan kääntää kiinnostuksen palveluorganisaatiosta palvelujen käyttäjään. Palvelujen käyttäjän ja tuottajan kohtaaminen nousee tällöin avainasemaan. Palvelukohtaaminen on näin ollen se piste, jossa mitataan tulevina julkisten palvelujen arvo. Palveluajattelun uudistamisessa strateginen henkilöstöjohtaminen on avainasemassa.

Uusia tuulia

Julkisista palveluista puhutaan nykyään paljon – ja on oikeastaan myös aina puhuttu. Puhe hyvinvointivaltiosta ja sen kriisistä on viimeisen parinkymmenen vuoden aikana tullut pysyväksi näyttämöksi julkisille palveluille. Talouden sykleille on moninaisia vaikutuksensa julkisiin palveluihin. Yhtäältä tiukentuva talous vaikuttaa julkisten palvelujen toimeenpanon reunaehtoihin. Toisaalta palvelujen käyttäjien logiikka ei seuraa tiukentuvan talouden syklejä. Esimerkiksi kirjastopalvelujen käyttö lisääntyy työttömyyden kasvaessa. Julkisten palvelujen roolia tulee siis pohtia monesta näkökulmasta, ei pelkästään talouden ehdoilla.

Julkisia palveluja koskevaa tutkimusta tehdään nykyisin paljon. Olen itse osallistunut tähän keskusteluun pohtimalla julkisen toiminnan älykkyyttä (Virtanen & Stenvall 2014c), julkisten palvelujen uudistumisen tarvetta tilanteessa, jossa toimintaympäristö on radikaalisti muuttumassa systeemisten muutostekijöiden (teknologia, robotiikka, nanoteknologia) johdosta (Virtanen & Kaivo-oja 2014), julkisten organisaatioiden roolia osana julkisen hallinnan (new public governance) keskustelua (Virtanen &

Stenvall 2014a), palveluliiketoiminnan johtamisen roolia julkisten palvelujen uudistamisessa (Virtanen & Stenvall 2014b), strategisen henkilöstöjohtamisen merkitystä älykkään organisaation menestymisen ehtona (Virtanen ym. 2013) ja uudentyyppistä tilintekovastuuajattelua julkisissa palveluissa (Virtanen ym. 2014).

Viimeksi mainittu tilintekovastuuajattelun muutos on hyvä esimerkki siitä, miten julkisten palvelujen kohdalla palvelujen käyttäjien rooli on muuttumassa ja vieläpä melko radikaalisti. Kun näihin päiviin asti julkisissa palveluissa ”etulinjan työntekijöiden” tilintekovastuun on katsottu kohdistuvan lähinnä organisaatiotoimijoihin (organisaatio itsessään, esimiehet) ja erilaisten ammattiryhmien suuntaan, on ajattelu tältä osin muuttumassa. Palveluliiketoiminnan johtamisen ajattelutavan vahvistuminen julkisissa palveluissa (esim. Osborne ym. 2013) tulee merkitsemään sitä, julkisten palvelujen tuottajat ovat tulevaisuudessa entistä enemmän sidoksissa palvelujen käyttäjiin, koska he ovat enenevässä määrin myös tilintekovastuussa palvelujen käyttäjille.

Tiede murtaa asenteellisen dualismin lukot?

Risto Harisalo (2014) on tehnyt uusia kehityspolkuja ja näköaloja avaavaa määrittelytyötä palvelutieteen paikantamiseksi hallinto- ja organisaatiotutkimuksen kentälle ja käytäntöön. Harisalo katsoo, että palveluja koskeva tieteellinen ajattelu on jäänyt paitsion kahdesta syystä, joista toinen liittyy oikeudellis-taloudellisiin näkökohtiin. Lainsäätäjää myöten on lujasti uskottu, että tietty yhdenmukainen juridinen ja palvelujen tuottamisen resursseihin liittyvä rakenne tuottaa automaattisesti hyvää julkista palvelua. Toinen syy palveluja koskevan ajattelun lapsipuolen asemaan on asenteellinen dualismi, joka on Harisalon mielestä vallannut alaa viimeisten vuosikymmenten aikana.

Asenteellinen dualismi on kärjistänyt asenteet ja mielipiteet ja estänyt rakentavan ja uutta luovan keskustelun julkisten palveluiden kehittämisestä. Tuloksena on tilanne, jossa kansalaiset ja politiikan kentällä toimivat mielipiteenmuodostajat ovat linnoittautuneet omiin leireihinsä ja pitävät tärkeimpänä tehtävänään puolustaa omaa kantaansa. Tällaisessa henkisessä ilmapiirissä julkiset palvelut on pahimmillaan alistettu omien pyrkimysten keinoiksi eikä ole nähty niihin liittyviä kehittämismahdollisuuksia.

Palvelutiede on nouseva tutkimusalue, jolle on leimallista monitieteellinen lähestymistapa, ja jonka tutkimuksellinen orientaatio kattaa palvelujärjestelmien tutkimuksen, suunnittelun ja toteutuksen. Palvelutiede on siis kiinnostunut palvelutuotannon prosessista sen alusta loppuun asti. Globaalissa taloudessa palvelut ovat kasvava teollisuudenala – muutos on niin merkittävä, että muutosta on luonnehdittu vertaansa vailla olevaksi ihmiskunnan historiassa (Spohrer & Maglio 2008).

Haasteena on pidetty tässä uudessa tilanteessa sitä, miten organisaatiot onnistuvat uusintamaan palvelukonsepte-

jaan integroimalla uusimman teknologian, palvelujen tuottajaorganisaation sosiaalisen pääoman, liikkeenjohdon ja asiakaslähtöiset kysyntäinnovaatiot toisiinsa. Globaalissa kilpailussa yritykset, julkiset organisaatiot ja kolmannen sektorin organisaatiot kilpailevat asemastaan tuottamalla asiakkailleen palveluja, joista palvelujen käyttäjät saavat lisäarvoa, ja joiden tuottamisella yritetään maksimoida palvelujen käyttäjien lojaalisuus.

Mikä on palvelutieteellisen ajattelun merkitys, jos ajattelemme asiaa palvelujen käyttämisen näkökulmasta? Palvelutiede avaa ensinnäkin näkökulman palveluprosessin uudella tavalla, palvelujen käyttäjän näkökulmasta. Palvelut ovat palvelujen tuottajan ja käyttäjän dynaaminen kohtaamisfoorumi ja rajapinta, jossa palvelujen käyttäjä ei ole pelkkä toiminnan ja intervention kohde, vaan autonominen subjekti. Liiketaloustieteellisessä ja tuotantotaloudellisiin kysymyksiin keskittyvässä tutkimuksessa on viime vuosina puhuttu asiakasintimiteetistä (customer-intimacy) tarkasteltaessa palvelujen käyttäjän kohtaamista uudella ennakkoluulottomalla tavalla – sellaisella, joka avaa palvelujen käyttäjille tasa-arvoisen aseman kokea palveluja koskevaa osallisuutta niin palvelujen suunnittelussa kuin tuotannossakin. Vaikka asiakasintimiteettiä on pidetty empiirisesti epämääräisenä käsitteenä (esim. Brock & Yu Zhou 2012), on helppo tunnistaa sen sisällöllisiä ulottuvuuksia nimenomaan julkisissa palveluissa, joissa ei ole välttämättä totuttu ajattelemaan asiakkaita tasavertaisina palvelutuotannon osallisina. Asiakasintimiteetti viittaa läheisyyteen, yhteiseen ymmärrykseen ja yhteiseen tapaan hahmottaa palveluihin liittyviä arvoja. Palvelutieteellinen ajattelu avaa organisaatioille uusia tulkinnallisia ovia kehittämiseen ja rohkaisemaan uudistaa toimintamalleja palvelukonseptien sujuvan tuottamisen edellyttämällä tavalla.

Toisaalta palveluja koskeva tieteellinen ajattelu avaa uuden näkökulman ymmärtää organisaation sisäisiä prosesseja ja uudistumista. Palveluja koskeva dynamiikka ja asiakkaiden osallistuminen palvelujen tuottamisen prosesseihin muokkaa auttamattomasti myös palvelujen tuottamisesta vastuussa olevaa organisaatiota, oli kyseessä sitten yritys, julkinen organisaatio tai kolmannen sektorin järjestö.

Kolmanneksi voidaan korostaa palvelujen ominaisuuksia suhteessa fyysisiin tuotteisiin. Näkökulma on tärkeä sen vuoksi, että organisaatiotutkimuksen valossa on tunnettua, ettei palveluorganisaation johtaminen ja toimintatapojen uudistaminen välttämättä onnistu tuotantotaloudellisten oppien mukaisesti. Tilanteen tekee entistä mutkikkaammaksi ja johtamisen kannalta mielenkiintoiseksi se, että nykyisin yritysten liiketoiminnassa suosittu strategia lähtee liikkeelle ajatuksesta perinteisten tuotteiden täydentämisellä tuotteen käyttöä tukevalla palvelutoiminnalla.

Edellä sanotun perusteella voi oikeastaan vaan ääneen ihmetellä sitä, miksei palvelutieteellistä ajattelua ole sovellettu sen enempää julkisissa organisaatioissa ja julkisissa palveluissa kuin mitä on tapahtunut?

Palvelukohtaaminen

Palvelukohtaamisen voidaan katsoa koostuvan kolmesta osatekijästä (Cook 2002, Virtanen & Stenvall 2014b). Nämä osatekijät ovat palvelun käyttäjä itse, palveluja tuottava organisaatio ja palvelukohtaamisessa mukana oleva henkilöstö. Palvelun käyttäjän yhteys välittyy organisaation suuntaan asiakastyytyväisyytenä, jota voidaan siis tarkastella organisaation osien kuin koko organisaationkin kannalta, kun taas palveluorganisaation intressinäkökulmana on vaikuttavuus – se, miten palveluilla onnistutaan saamaan aikaan aiottuja vaikutuksia palvelujen käyttäjän toiminnassa. Palveluorganisaation ja palveluhenkilöstön välisessä suhteessa on myös kyseessä kaksisuuntainen suhde. Palveluorganisaatiota kiinnostaa palvelutuotannon tehokkuus, kun taas palveluhenkilöstöä vastaavasti se, millaiset työolot ovat. Oleellista tässä suhteessa on, että palveluorganisaatio pystyy tarjoamaan palveluista vastaavista henkilöille – asiakasrajapinnassa toimivat työntekijät – sellaiset työolosuhteet, jotka tekevät mahdolliseksi työssä onnistumisen. Palveluhenkilöstön ja palvelujen käyttäjän välinen suhde on yhtälön toimivuuden avain. Palvelujen käyttäjän näkökulmasta tässä suhteessa on oleellista palveluihin liittyvä kokemuksellisuus – miten palvelutilanne koettiin – kun taas palveluhenkilöstön näkökulmasta asiaa tarkastellaan palvelukonseptin toimivuuden ja sujuvuuden näkökulmasta.

Palvelujen kokonaisvaltaisen kehittämisen kannalta on tärkeätä huomata, että kokonaisvaltainen palvelukohtaamisen kehittäminen edellyttää kaikkien edellä mainittujen osatekijöiden välisten suhteiden uudistamista. **Palveluorganisaation** kannalta kyse on siitä, että organisaatiossa annetaan tavallaan lupa uudistaa palveluja asiakaslähtöisempään suuntaan. Käytännössä tällöin annetaan palvelujen käyttäjälle iso rooli palvelutuotannon suunnan täsmentämiselle, koska tämä toimintalinja painottaa palvelujen käyttäjän mielipiteiden merkitystä. **Palvelun käyttäjältä** tämä uusi tilanne edellyttää uudenlaista kyvykkyyttä ja uudenlaisia resursseja osallistua palvelutuotannon uudistamiseen - käytännössä tämä tarkoittaa osaamista, tietoisuutta, ajan käyttöä, ja niin edelleen. **Palveluhenkilöstön** kannalta tilanne on vähintäänkin yhtä vaativa. Sen tulee omaksua aidolla tavalla asiakaslähtöisen toimintamallin periaatteet ja sisällöt ja olla kiinnostunut siitä, miten palvelun käyttäjät palvelukokemuksensa mieltävät. Palvelun käyttäjät tulee siis tästä näkökulmasta katsottuna ottaa aidolla tavalla mukaan palvelujen kehittämiseen. Palvelun käyttäjä siis tavallaan kasvaa ”pelkän” palvelun käyttämisen roolista ulos kohti palvelujen suunnittelijan roolia.

Johtopäätöksenä voidaan sanoa, että älykkään julkisen organisaation olemuksen ymmärtäminen edellyttää uudenlaista tulkintaa palvelujen käyttäjästä. Julkisessa hallinnossa palvelun käyttäjän rooli on monista syistä johtuen muuttunut kovasti siitä, millainen tilanne vallitsi vielä 1900-luvun jälkipuoliskolla. Tätä muutosprosessia ovat vauhdittaneet lainsäädännölliset muutokset (kuluttajasuojanäkökulma), tiedotusvälineiden myötä kasvanut palvelun käyttäjän parempi tietoisuus

palveluihin liittyvistä oikeuksista, mutta myös julkisessa hallinnossa Suomessa 1980- ja 1990 –luvuilla vahvistuneet ja vakiintuneet laatujohtamisen ajattelutavat ja laadunhallinnan toimintamallit. Muutos on siis ollut tavallaan monen osatekijän summa eikä riippuvainen mistään ainoasta yhdestä tekijästä. Palvelun käyttäjän asema on ratkaisevalla tavalla muuttunut julkisessa hallinnossa ja julkisissa palveluissa. Asiakasrajapintaan kohdistuu näin ollen aivan uudentyyppistä mielenkiintoa niin tutkimuksellisessa kuin palvelujen kehittämistoimintaan liittyvässä mielessä. Julkisille organisaatioille tämä asettaa uudenlaisia vaatimuksia muun muassa osaamisen ja kehittämistoiminnan suhteen.

Palvelujen uudistaminen edellyttää aidosti asiakaslähtöistä ajattelua. Asiakaslähtöisyyden vaatimus saattaa kenties kuulostaa itsestään selvältä latteudelta, mutta se on kyllä kaikkea muuta. Asiakaslähtöinen toimintamalli edellyttää nimittäin organisaatiokulttuuriin vaikuttamista, se tarkoittaa että organisaation toiminnan lähtökohdaksi otetaan asiakkaan kokonaistilanteen ymmärtäminen ja asiakkaan palveleminen.

Olen toisissa yhteyksissä (ks. Virtanen ym. 2011; Stenvall & Virtanen 2012) analysoinut asiakaslähtöisen palveluprosessin vaiheiden dynamiikkaa ja tähän perustuen voi todeta, että asiakaslähtöisyys edellyttää ensinnäkin sitä, että organisaatiolla on systemaattista tietoa palvelun käyttäjästä koskien hänen palvelujen käyttämisen profiilia ja palvelupreferenssejä. Toisaalta tärkeätä on antaa mahdollisuus palvelun käyttäjälle osallistua palveluprosessiin. Asiakaslähtöinen toimintamalli edellyttää kolmanneksi syvällistä asiakasymmärrystä ja palvelun käyttäjää koskevaa tietoa. Organisaation kannalta merkityksellistä on, että palvelun käyttäjää koskeva tieto on aikaulottuvuuden osalta sekä taakse- että eteenpäin katsovaa. On myös syytä korostaa, että asiakaslähtöinen palvelukulttuurin sisäistäminen organisaation tasolla on suuresti sidoksissa siihen, miten organisaatiota johdetaan. Johdon on omalla esimerkillä näytettävä organisaatiolle se suunta, johon se toivoo organisaation menevän.

Yhteiseen luomiseen ja yhteisiin innovaatioihin

Perinteinen kuva hallinnosta liittyy nimittäin yhä usein byrokraattisuuteen, hitauteen ja palveluja käyttävien huonoon kohteluun. Henry W. Chesbrough on kiteyttänyt organisaation avautumisen tematiikan pohtimalla avautumisen merkitystä palvelukonseptien uudistamisen ja ylipäänsä innovaatiotoiminnan näkökulmasta. Esimerkiksi teoksessa Open Innovation Chesbrough (2006) pohtii organisaation innovatiivisuutta kahden paradigman – suljetun ja avoimen – kautta.

Suljettu innovatiivisen toiminnan malli on tavallaan mennyttä aikaa. Se sisältää ajatuksen, että innovaatiot kyetään rakentamaan ja toteuttamaan yhden organisaation sisällä – ”palkkaamme parhaat ihmiset toteuttamaan palvelukonseptiemme uudistamisen”, ”tehtävämme on keksiä uudet innovaatiot ja

viedä ne markkinoille” ja niin edelleen. Avoin innovaatiotoiminta taas perustuu yhteistyökumppanien – palvelujen käyttäjät ja sidosryhmät – kanssa yhdessä tekemiseen, ei palvelujen tai tuotteiden kehittämiseen oman organisaation sisällä, ”salassa muiden katseilta”.

Avoimen innovaatioparadigman ytimessä on tiedon vapaa liikkuvuus ja organisaation kyvykkyys hyödyntää tietoa. Hyvä kysymys on, miksei laajamittaista siirtymään avoimen innovaatioparadigman suuntaan ole julkisessa hallinnossa tapahtunut? Vastaus löytyy varmasti monista osatekijöistä, mutta ainakin sillä on ollut tässä prosessissa merkitystä, millainen kyky julkisella organisaatiolla on hankkia ja käyttää tietoa, kuinka osaavaa henkilöstöä sillä on käytössään ja kuinka paljon – tai oikeastaan vähän – se asiakkaistaan ja palvelujen käyttäjistään tietää.

Esimerkiksi joukkoistaminen avaa kokonaan uusia mahdollisuuksia julkisen hallinnon avautumiselle ja toiminnan uudistamiselle, eikä pelkästään innovaatiotoiminnassa, kapeasti ajatellen. Kyseessä on siis toimintatapa, jossa julkinen hallinto ulkoistaa suurelle määrittelemättömälle (ja usein suurelle) yleisölle jonkin tehtävän tai kehittämisidean avoimen kutsun muodossa. Samalla kun julkinen palvelutuotanto muuttuu yhä avoimemmaksi ja samalla kun ulkopuoliselle tiedolle annetaan enenevässä määrin lisää painoarvoa, julkisen hallinnon rakenteet ja palvelukulttuuri pakostakin muuttuvat. Julkisia palveluja käsittelevissä viimeaikaisissa tutkimuksissa on tuotu esille rohkaisevia tuloksia siihen liittyen, miten palvelu- ja käyttävien osallistaminen avoimessa prosessissa vahvistaa yhteisöllisyyttä ja julkisten palvelujen legitimiteettiä ja luo edellytyksiä yhä demokraattisemmalle päätöksenteolle (esim. Hilgers & Ihl 2010).

Johtopäätöksiä – näköpiirissä on suuria haasteita strategisen henkilöstöjohtamisen näkökulmasta

Julkista hallintoa ja palveluja pitää uudistaa ja kehittämisellä pitää olla jokin järkevä ja kestävä suunta. On kiistatonta, että perinteinen byrokratiamalli on joutunut kovaan ”testiin” organisaatioita, johtamista ja hallintoa koskevan tieteellisen ajattelun kehittyessä viimeksi kuluneen noin 30 vuoden aikana. Palvelujen käyttäjä on nousemassa palvelutuotannon keskipisteeksi myös julkisessa hallinnossa. Palvelujen käyttäjästä on tulossa olennainen osa ja tekijä palvelujen uudistamisen prosessia.

Edellä sanotun perusteella on syytä unohtaa sellainen kaavoihin kangistunut ajattelutapa, että palveluja voidaan kehittää niin kuin teollisesti tuotettuja tuotteita on ollut tapana kehittää. On helppo ennustaa palveluja koskevalle innovaatioajattelulle pitkää ikää suomalaisessa julkishallinnossa tulevina vuosina. Julkisia palveluja ja niiden innovatiivisuutta tutkitaan tulevina vuosina kasvavassa määrin siitä näkökulmasta, millainen merkitys palveluilla

on palvelujen käyttäjille, miten palvelujen käyttäjät otetaan mukaan uudistamis- ja innovaatioprosesseihin, millaisilla edellytyksillä julkiset organisaatiot palvelutuotantoansa uudistavat ja millaista kehittämispotentiaalia uudistamiseen ja innovointiin tarvitaan.

Ajattelutavan muutos ei tapahdu nappia painamalla, vaan se edellyttää uudenlaista palveluasennetta paitsi palvelujen tuottajaorganisaatiolta, mutta myös palvelujen käyttäjältä uudenlaista kyvykkyyttä ja osallistumisen taitoja. Tutkimusten valossa on olemassa evidenssiä siitä, että organisaatiokulttuurilla on suuri vaikutus siihen, miten asiakaslähtöinen toimintamalli organisaatiossa toimintatavaksi muotoutuu.

Kokonaan oma lukunsa on, millaisia vaikutuksia asiakaslähtöisellä toimintamallilla on henkilöstöjohtamisen käytännöille. Kaiken kaikkiaan on todettava, että asiakaslähtöisyyden korostuminen vaikuttaa julkisten organisaatioiden strategisen henkilöstöjohtamisen painopisteen muuttumiseen, koska sen sisällöissä tulisi jatkossa painottaa sekä asiakaspalvelukulttuurin entistä parempaa tasoa ja toisaalta osaamisen strategista johtamista (tästä esim. Virtanen ym. 2013). Huomion kiinnittäminen asiakaspalvelukulttuurin parantamiseen ei ole vähäpätöinen asia, koska organisaatiokulttuurin muuttumista koskevista tutkimuksista tiedetään, että kulttuuriin liittyvien asioiden ja olosuhteiden muutos kestää kauan. Sama koskee osaamisen strategista johtamista olettaen, että kyseistä prosessia aidosti halutaan ja osataan kehittää. Tältäkään osin muutokset eivät tapahdu hetkessä – siis nappia painamalla.

Kirjallisuus

BROCK, K.U. YU ZHOU, J. (2012) Customer intimacy. Journal of Business & Industrial Marketing Vol. 27(5), s. 370 – 383.

CHESBROUGH, H. (2006). Open Innovation. The New Imperative for Creating and Profiting from Technology. Boston Massachusetts: Harvard Business Review Press.

COOK, L.S., BOWEN, D.E., CHASE, R.B., DASU, S., STEWART, D.M., TANSIK, D.A. (2002). Human Issues in Service Design. Journal of Operations Management 20 (2002), s. 159-174.

HARISALO, R. (2014). Palvelutiede. Vanhan kertausta vai uusi mahdollisuus? Käsikirjoitus. Ilmestyy.

HILGERS, D., IHL, C.(2010). Citizensourcing: Applying the Concept of Open Innovation to the Public Sector. International Journal of Public Participation. Vol. 4 (1), s. 67-88.

OSBORNE, S., RADNON, Z., NASI, G. (2013). A New Theory for Public Service Management?: Towards a (Public) Service-dominant Approach. The American Review of Public

Administration, 43(2): 135-158.

SPOHRER, J., MAGLIO, P. (2008). The Emergence of Service Science: Toward Systematic Service Innovations to Accelerate Co-Creation of Value. Production and Operations Management Vol. 17(3), s. 238-246.

STENVALL, J., VIRTANEN, P. (2012). Sosiaali- ja terveyspalvelujen uudistaminen. Tallinna: Tietosanoma.

VIRTANEN, P., KAIVO-OJA, J. (2014). Reforming public service systems within the framework of emerging systemic governance challenges, working paper, to be published.

VIRTANEN, P., STENVALL, J. (2014a), Organisational intelligence, open systems and new public governance, working paper, to be published.

VIRTANEN, P. STENVALL, J. (2014b), The evolution of public services from co-production to co-creation and beyond – New public management´s unfinished trajectory? International Journal of Leadership in Public Services Vol.10 No 2, pp. 91-107.

VIRTANEN, P., STENVALL, J. (2014c), Älykäs julkinen organisaatio [An intelligent public organisation, in Finnish], Tietosanoma, Helsinki.

VIRTANEN, P., STENVALL, J., LAITINEN, I. (2013), Strategic human resource management in an intelligent public organisation, Working paper, to be published.

VIRTANEN, P., STENVALL, J., KINDER, T. (2014), Do accountabilities change when public organizations transform to service systems? Financial Management & Accountability, forthcoming, accepted to be published.

VIRTANEN, P., SUOHEIMO, M., LAMMINMÄKI, S., AHONEN, P., SUOKAS, M. (2011). Matkaopas asiakaslähtöisten sosiaali- ja terveyspalvelujen kehittämiseen. Tekesin katsaus 281/2011. Tekes: Helsinki.

Nic Marks
Well-being researcher
Founder, Happiness Works

Why Happiness at Work is a Serious Business?

Happiness at work is an idea that is starting to gain some attention globally and in Finland. This article makes the case for actively promoting employee happiness. Drawing on evolutionary psychology and positive psychology, the author hypothesizes that happiness should be understood not only as a positive outcome but also as part of a dynamic process that leads to success. Organizations that improve employee happiness will be rewarded by greater staff engagement, lower absenteeism, higher productivity and even potentially higher returns for investors. Five key drivers of happiness at work are identified: good relationships, fairness, autonomy, challenge and worthwhile work. Ways of kickstarting a process that supports these key drivers is discussed.

Introduction

The very idea of thinking about happiness at work can seem strange. For most people 'work' is about putting in the time and getting paid in return whilst their 'happiness' is about what they do outside of work. It's a similar story for many organisations who are wary of taking happiness at work seriously as their focus is more on their employees' financial performance rather than their emotional experience.

However I am going to challenge this status quo as I think it is wrong headed. Why do I claim this? Well, happiness is a universal human experience - all of us experience happiness. As a general rule **we tend to feel good when things are or go well**. So happiness can be seen as an outcome of good

events. But here is where it gets really interesting as happiness is not only an outcome, it is also part of a dynamic process. It is also true that **when we feel good things tend to go well**.

For organisations that do take their employees' happiness at work seriously the sort of things that can 'go well' are:

- **lower absenteeism** - people who enjoy their work turn up to work more often
- **higher staff retention** - people don't leave a job they enjoy
- **better customer service** - everyone prefers service with a smile (as long as it is genuine!)
- **stronger motivation** - people who enjoy their work are more focused and committed
- **more innovation** - when people bring their intelligence and their enthusiasm to business challenges more creative solutions are bound to emerge
- **better internal relationships** - happier people get along with each other much better and resolve tensions more easily

As well as being good for organisations, happiness at work is also clearly good for employees - who doesn't want to be happier at work? There are clear win-wins and happiness at work is a much friendlier agenda than, say, "staff engagement". When organisations try to directly improve staff engagement it can feel to the employees that they are trying to get more out of for the same money. This problem is typical in organisations dominated by over-rationalist means-ends thinking where the wage bill is seen a business cost which either needs to be driven down or its outputs need to be increased. Whilst this sort of efficiency metric is without doubt a business reality it does lead to people being treated in an inhumane way.

Focusing on happiness at work recognises that there is an emotional connection between the organization and the employee as well as a financial one. This very recognition immediately changes the relationship into a more human (and humane) one - where people are respected and in return the organisation will gain their respect. So if organisations take happiness at work seriously they will actually improve employee engagement - it is just that they won't have called it that!

I will outline what we know about the key drivers of happiness at work and their business outcomes. I will illustrate how these key drivers can help to identify appropriate interventions by using data on gender difference from a recent survey we carried out with our partners - Human@Work - on happiness at work in Finland. Finally I will outline how any organisation can start to promote happiness at work themselves. I hope by the end of the article you will be fully convinced that the words 'happiness' and 'work' really do belong in the same sentence!

The science of happiness and positive emotions

All of us know the feeling of being happy, just as we know what it is to be sad, angry or frightened. Indeed these emotions are considered so universal that psychologists sometimes call them the four primary emotions. There was a famous experiment conducted by social psychologists Paul Ekman and Wallace Friesen where they took photographs of actors displaying these emotions and showed them to people all over the world (1971). It wouldn't matter if the subject was a psychology undergrad student in New York or a tribesperson in Papua New Guinea, they could still identify the images with specific emotions.

Evolutionary psychologists suggest that the reason emotions are so universal is that they have have helped our ancestors to survive and thrive (Nettle, 2005). Fear, for example, is hard-wired to the flight mechanism. It served us well in our distant past that when we became aware of a danger we could take evasive action. These actions needed to happen quickly without too much thought, which is why emotions are always accompanied by bodily experiences. They are readying us to act in response to stimuli in our environments.

Whilst there is not a direct one-to-one relationship between a certain emotion and a specific action there is a sort of general rule. The 'negative' emotions of sadness, anger and fear help us functionally respond to threats. Sadness is about a loss of a support system and it pays us to slow down and reflect on our experiences - rather than rushing around and inappropriately attaching ourselves to the next person we meet. Hence we tend to experience sadness as loss of energy. In contrast if we faced with what we perceive to be an injustice, or a violation of some sort, then we tend to get angry and become very energised as the body effectively prepares to fight.

Looking at the negative emotions through an evolutionary lens clearly illustrates how functional they are but it begs the question - what are happiness and other 'positive' emotions for? This is where it gets very interesting and psychologists such as Barbara Fredrickson from the University of North Carolina have been studying just that. Using methodologies such as lab-based experiments where participants are manipulated into either a good or bad mood, she has shown that positive emotions have at least two functions.

Firstly, they 'broaden' our repertoire of possible responses to a given situation - a happier person is more flexible, more creative, more open to experiences as well as being better at building relationships. Together these give us more options.

Secondly experiencing positive emotions regularly 'builds' over time our confidence, our self esteem and our resilience.

Her theory is generally called the 'broaden and build theory' of positive

emotions and is one of the most interesting new ideas to have emerged from the growing research into positive psychology (Fredrickson, 2001). It really shows that while negative emotions help us respond to threats, positive emotions help us create and seize opportunities.

However the functionality of positive emotions, indeed all emotions, does not stop with the individual. In our ancestral past it paid us to be able to communicate our emotions to those about us - indeed it still does. All of us can sometimes notice the feeling in a room when we walk into it - we sometimes call this the 'atmosphere' - it is effectively an emotional field. Indeed we sense the atmosphere well before we rationally understand what is precisely going on - and we are most likely to co-ordinate our own mood with those around us. What this means is that emotions are contagious, we catch them from the people we are with and indeed they catch them from us. In a famous health behaviour study commonly referred to as the Framlington Heart Study, social psychologists Nikalos Christakis and James Fowler (2008) were able to detect third-order effects of emotional contagion. In other words our mood effects our friend which effects their friend and then the next friend - so our emotions travel three degrees of separation. That might be about 2,000 people our happiness (or unhappiness) effects - but of course that also means that we are effected by about 2,000 people around us, too!

From the research on happiness it is fairly clear that happiness appears to be a serious issue for business. It helps us to create opportunities and it is highly contagious. In fact, happiness is almost a 'social emotion' as we experience it far more with other people than alone and I certainly look very strange if I walk down a street alone laughing!

So if happiness is as important as I argue then we would expect there to be a strong business case for happiness at work to be taken seriously.

Making the business case for happiness at work

The best piece of research that creates the overall business case for happiness at work was carried out by the US-based consultancy group Gallup which publishes an annual State of the Global Workforce (2013). Gallup's data linking employees' experience of work to various key performance indicators is of particular interest. This data is taken from their own clients so they have data on both performance and employees' work experience. It is a comparison of the performance of the most engaged teams (top 25%) with the least engaged teams (bottom 25%). Gallup defines high engagement at work when employees 'work with passion'. So engagement and happiness are almost equivalent when used in a work context even though engagement has a slightly different feel to it as it often gets used as an organisational code word for performance!

What they have found is that teams with high engagement outperform those

with lower engagement across a range of issues critical to performance:

- 38% lower absenteeism
- 25-65% higher staff retention (depending on the sector)
- 21% increased productivity
- 10% higher customer satisfaction
- Lower accidents, theft incidents and product quality issues

Whilst this study is very interesting it doesn't really address the issue of causality. Is happiness driving higher performance or the other way around? Indeed the dominant assumption in business, and also in life, is that if people perform well in their job then they will be happy. It is fairly radical to think about the other way round - that being happy might enable to perform better. But that is just what Gallup's chief researcher on well-being - Jim Harter - has shown in a recent study (2011).

The study used a really big dataset with over 140,000 employees in 2,000 teams across 11 different organisations. Their performance and happiness at work (strictly employees' perception of their experience of work) was measured across several time points (the gaps were between 6 months and 1 year). Using a methodology called Structural Equation Modelling, or pathway analysis, the relationships between the variables through time were modelled. The results are startling. The pathway from happiness (at time 1) to performance (at time 2) was much stronger than the one from performance (at time 1) to happiness (at time 2). The researchers concluded that *"these data suggest that the impact of work perceptions on financial performance are about twice as large as the impact of financial performance on work perceptions (0.11 vs. 0.05)".*

It is important to note that both pathways are statistically significant so the old model is not broken it just isn't as powerful. Indeed good businesses (or good business units) will be able to benefit from a virtuous cycle of employee happiness leading to higher performance that in turn creates more employee happiness.

The third piece of research is perhaps the most surprising of them all as it reveals a systematic underestimation of the potential value of good businesses.

Alex Edmans, now visiting professor at the London Business School, looked at the performance of companies listed in Fortune Magazine's Top 100 Places to Work. He compared their stock market valuation on the day the list was released to their valuation a full year later. His idea was that analysts need good information to inform their stock purchases and that they should include this type of soft information in their decision-making.

By comparing each company in the list with its own industry-specific benchmark, Edmans (2011) concluded that each and every year from 1985 - 2008

these companies on average outperformed the market by between 2.3 and 3.8%. Whilst this doesn't sound so much to a lay-person, stock market fortunes are made on smaller margins than these and over time these gains compound. In fact it works out that if you had invested $100 in the 'Fortune 100' by 2008 it would be worth $266 compared to just $180 for a comparable benchmark - that is a 2.1x higher return on your investment, which is pretty extraordinary.

These three pieces of research all suggest that happiness at work really does affect the bottom line of companies.

How to create workplaces with happier employees?

Of course the key challenge is what should be done to create workplaces where employees are happy at their work. To help understand this further we have been doing research globally into the drivers of happiness at work. Recently we have conducted an in-depth study of a representative sample of the Finnish workforce with our partners, Human@Work.

From this research we have identified five key factors for promoting happiness at work - both in Finland and more widely.

- **Creating good relationships at work**

  - Relationships are critical to people's happiness at work - having colleagues who you get along with and treat you with respect is one of the cornerstones of a good job.

- **Treating people fairly**

  - Feeling that things are unfair can be very corrosive in terms of employees' morale. Getting the basics right regarding fair pay and allowing people a decent work-life balance are two important foundations for creating a workplace where employees are happy to work.

- **Supporting people to be autonomous**

  - Enabling people to feel in control of their work and ensuring that they get to use their strengths is very empowering for employees. Organisations that get this right are rewarded with happier and thus more motivated employees.

- **Setting the right amount of challenge**

  - Giving people the opportunity to learn new skills and gain a sense of achievement from their job is great for their personal and professional development as well as being highly enjoyable.

- **Doing worthwhile work**

  - Last but not least is that people thrive when they feel that the work they are doing is genuinely worthwhile and makes a positive contribution to the world outside of the organisation.

These five broad factors offer the

possibility of identifying different interventions for different organisations or contexts. Indeed even within an organisation we tend to find that teams have different strengths and different challenges. Whilst it is not appropriate to share client data in an article like this an illustration of how nuanced this type of analysis can be is possible by comparing men and women's experience of work in Finland. Overall it looks like women are doing slightly better than men as 43% of them report being happy at work compared to just 37% of men (Table 1). But note that this result is not quite statistically significant so it needs to be thought as only indicative. However a look at Table 2 below indicates that men and women have different experiences across the five key factors (and ten questions that we use to measure them). Women feel they are less fairly paid than men, that they are treated less respectfully and have less autonomy at work. However they score better at relationships, using their strengths, learning new skills and a sense of accomplishment. It is only by 'unpacking' happiness at work that these differences start to appear.

Gender	Number	% Happy at Work
Male	500	37%
Female	528	43%

Please note, this is not a statistically significant result (p= 0.106) .

Table 1

If you imagine this sort of data at a team level across an organiation then it is readily apparent that different interventions for different teams are needed - one size will not fit all.

How can organisations start to take happiness at work seriously?

At Happiness Works we have found that having this sort of data is a very useful starting place for a process of creating positive organisational change. Organizations are complex systems and can often become quite locked into a current way of being. Whilst there is no magic pill that can solve every problem conducting a happiness at work survey can help organizations to take the first steps towards becoming workplaces where employees are happy at work and due to that start improving their performance.

However, measurement itself is not a change. To create genuine positive change members of the organizations will have to glean insights from the survey results, turn these into actionable ideas and then try out these changes. After some time they can re-measure so as to check to see if improvements have been made. We call this process a '4-step cycle of positive change' and our happiness at work survey tool is designed to kick-start this process and build momentum around the cycle that leads to positive changes in an organization.

FIVE KEY FACTORS	Men	Women	
% strongly endorsing question	n = 500	n = 530	p-value
Relationships			
Good team relationships	50%	63%	0,00***
Repectful climate	29%	25%	0,09*
Fairness			
Feel fairly paid	21%	19%	0,03**
Work-life balance	30%	34%	n.s.
Support			
Job control / autonomy	22%	18%	0,09*
Use strengths	40%	48%	0,07*
Challenge			
Learn new skills	39%	46%	0,04*
Sense of accomplishment	28%	37%	0,00***
Meaningful work			
Worthwile	45%	51%	n.s.
Society benefits	44%	44%	n.s.

Table 2

Happiness IS a serious business

So I hope I have convinced you that happiness is a serious business. I have made a theoretical case for significance by drawing on classic studies from evolutionary psychology and more recent research on positive psychology.

The real question is: can we persuade business firms to take the happiness of their employees seriously? I know that we at Happiness Works are going to be making this case for years to come and we are developing tools that we hope will help the process along.

About the author

Nic Marks is the founder of Happiness Works and is a fellow of the New Economics Foundation - a London based think tank where he led the award winning Centre for Wellbeing for a decade.

http://www.happinessworks.com

In Finland Happiness Works' partners are working at Human@work

http://humanatwork.fi

References

CHRISTAKIS, NICHOLAS A.; FOWLER, JAMES H. (2008). "Dynamic spread of happiness in a large social network: longitudinal analysis over 20 years in the Framingham Heart Study". British Medical Journal 337 (337) Available from: http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC2600606/

EDMANS, ALEX (2011). Does the Stock Market Fully Value Intangibles? Employee Satisfaction and Equity Prices. Journal of Financial Economics 101(3), 621-640. Available from: http://faculty.london.edu/aedmans/Rowe.pdf

EKMAN, P.; FRIESEN, W.V. (1971). Constants across cultures in the face and emotion. Journal of Personality and Social Psychology 17: 124–129.

FREDRICKSON, B. L. (2001). The role of positive emotions in positive psychology: The broaden-and-build theory of positive emotions. American Psychologist, 56, 218-226.

GALLUP (2013). The state of the global workforce. Gallup. Downloaded October 2014 from http://www.gallup.com/services/178517/state-global-workplace.aspx

HARTER, J (2010). Causal impact of employee perceptions on the bottom line of organisations; Perspectives on psychological science 5(4); 2010

HAPPINESS WORKS (2014). On line calculator available here : https://www.happinessatworksurvey.com/business-case

NETTLE D. (2005) Happiness: The Science behind your Smile. Oxford: Oxford University Press.

Reijo Torpo
HCM Sales Executive
Oracle

Four Ways HR Can Develop World-Class Analytics Skills - Without Losing Its People Focus

With C-level executives asking ever more complex questions about the workforce, HR is under pressure to develop new analytical skills. Reijo Torpo, Executive, Human Capital Management, Oracle, looks at four ways HR can build an advanced analytics capability that complements its core focus on people management and development.

Big Data is more than a buzzword – 44% of organisations already have a Big Data strategy, and 42% say pressure to recruit data scientists is coming from the very top of the organisation, according to research carried out in the UK, France and Germany by OnePoll (2013).

The reason is simple: senior executives would far rather make decisions based on evidence than on intuition. Understanding past performance is important, but the real advantage comes from the ability to scan huge volumes of data for indicators of what could happen in the future.

The analytics opportunity for HR

HR has a huge opportunity to provide CEOs with valuable, actionable data about the workforce and the wider talent market. In theory, HR can provide vital insight into which top performers are in danger of leaving, for example, or how current levels of employee engagement are likely to affect sales in the next month. This kind of insight can have a material impact on the bottom line: as Azzarello with his colleagues (2012) note “companies with highly engaged workers grew revenues two and a half times as much as those with low engagement levels.”

There's just one problem. According to a research study by Oracle and the CIPD (2013) the vast majority of HR functions don't have the capabilities to conduct this kind of complex analysis. Only 21% of business leaders polled by the CIPD say their HR function "draws insight from data to stimulate change and improvement in the organisation" – a far cry from the 63% of HR leaders who think they do just that.

Four ways to develop analytical skills

Apart from incurring frustration in the boardroom, that skills gap is preventing HR from uncovering talent and workplace trends and applying that knowledge to develop a more engaged, effective and productive workforce. So, how can HR leaders make the change? Here are four ways HR can start to develop world-class analytics skills:

1. **Decide What You Need to Know**: The sources of data available to modern HR functions are many and varied; from structured people data held in HR, learning, payroll, talent and compensation management systems, to huge volumes of unstructured data like emails, social network conversations and free-text notes on performance review forms and employee records.

   Before you can start interrogating this data for insights, you first need to establish what you want it to tell you. A good place to start is the questions that senior management frequently ask of HR, but which HR typically finds difficult to answer, such as: who are our top performers; what behaviours make them successful; how can we encourage more people to develop those behaviours; and how can we keep them here?

   Answering these questions can deliver real, performance-changing business value, and making a list of them is a good first step to defining an analytics project.

2. **Find the Right Skills**: The next step is to identify a person with the right skills to turn some or all of those questions into metrics, identify relevant data sources, gather and clean the data, run some initial analyses and create reports.

   It's important to note that the kind of analytics discussed in this article are different from the standard weekly or monthly reports that HR functions tend to run from their existing HR systems. Answering tough, multi-faceted questions like those outlined above requires a different approach to analysing data, one that's tackled on an ad-hoc, project basis to bring different data sets together and develop and apply appropriate algorithms to uncover the answers.

   If the skills to do that do not exist in HR, they may elsewhere in the organisation, potentially in marketing, which is increasingly data-driven, finance, or in a dedicated analytics function. The other options are to hire (although competition for data scientists is rife, and it may be too early to make a long-term commitment at this stage) or to engage a specialist

consultancy to run a pilot that could start to show how analytics could deliver value to HR over time.

3. **Think Long-Term**: Creating an HR analytics function – and successfully aligning it with HR strategy – is not something that happens overnight. In its report "Big data in HR: building a competitive talent analytics function – the four stages of maturity", Bersin by Deloitte (2012) sees building an HR analytics capability as a four-stage process:

1. Start with developing the basic analytics capabilities outlined above (and apply them to historical information first of all).

2. Create dashboards that link the data to key HR objectives and visualise how the organisation is performing against those metrics.

3. Start to understand how analytics can be applied to more complex areas, like the segmentation and optimisation of talent.

4. Finally, there's the development of forecasting capabilities and predictive analytics to explore forward-looking, hypothetical questions like: "What are the indicators that someone may leave the organisation – and do we want them to or not?"

4. Hire Creatively: Historically, HR has not focused on analytics skills within its own function. This largely stems from a historic feeling that mathematics have no place in a function whose value lies in managing and understanding people. If approached in a purely abstract, scientific way, analytics can undermine – rather than augment – the value that HR delivers to the organisation. However, when analytics are aligned to the HR strategy, for example to gain deeper insight into employees' motivations, sentiments and behaviours, they can provide HR with a wealth of information to drive improvement. The key here may be to hire analysts with a background that spans mathematics and social sciences, such as behavioural scientists, economists and psychologists, to work alongside more mathematically-driven data engineers.

The bottom line: analytics must complement HR's core purpose

Not every organisation or HR function is the same, of course, and some are further along the analytics maturity curve than others. HR leaders in larger organisations may be helped by having better access to internal analytics expertise, while those in smaller organisations may have to look externally for the right skills. But whether skills are developed from the inside or brought in, the key is to develop an analytics capability that reinforces the work done by HR, rather than detracting from it. When that capability is in place, the HR function will be ideally placed to develop analytics projects that enable HR teams to engage proactively with the business to deliver true business value.

References

ONEPOLL FOR TERADATA (2013) Data science in Europe - Skills gap or emerging talent? Available from: http://www.digitalstrategyconsulting.com/intelligence/2013/10/boardrooms_demand_better_benefits_from_big_data_analytics_report.php

AZZARELLO , D., DEBRUYNE, F. and MOTTURA , L. (2012) The chemistry of enthusiasm. Bain Brief.

CIPD and ORACLE (2013) Talent analytics and big data – the challenge for HR. Available from: http://www.oracle.com/us/products/applications/human-capital-management/talent-analytics-and-big-data-2063584.pdf

Niina Nummela
Professori
Kansainvälinen liiketoiminta
Turun kauppakorkeakoulu
&
Melanie Hassett
Visiting Post-Doctoral Researcher
at Oxford Brookes University
Turku School of Economics

Miltä nyt tuntuu? – tunteet ja niiden johtaminen kansainvälisissä yrityskaupoissa

”Miltä nyt tuntuu?” on kysymys, johon olemme tottuneet seuratessamme urheilutapahtumia. Kilpailun päätyttyä haastattelija lähestyy urheilijaa ja pyytää tätä kuvaamaan tunnelmiaan ja ajatuksiaan suuren voimainponnistuksen jälkeen. Usein tilanne on varsin tunteikas, riippumatta siitä onko suoritus onnistunut tai epäonnistunut. Urheilijan lisäksi tunteet jakaa myös tapahtumaa sivusta seurannut katsoja. Tilanne muistuttaa kovasti yrityselämän tilannetta, jossa yritys on juuri ostanut yksikön/liiketoimintaa ulkomailta tai vastaavasti kun yksikkö on myyty. Merkittävin ero on se, että otsikon kysymystä ei tässä yhteydessä juuri esitetä eikä vastausta siihen löydy yrityskauppoja tekevistä yrityksistä tai yrityskauppoihin liittyvästä tutkimuksesta.

Yrityskauppojen myllerryksessä

Yhä useampi suomalaisyritys on syntynyt yrityskauppojen ja divestointiprosessien tuloksena, ja monet ovat myös tehneet strategisen valinnan kasvaakseen tulevaisuudessa kansainvälisesti pääosin yrityskauppojen avulla. Jatkuva uusien operaatioiden, organisaatioiden ja ihmisten integrointi ja deintegrointi asettaa kuitenkin huomattavia haasteita johtamiselle, varsinkin kun toimitaan globaalisti ja virtuaalisessa tiimiorganisaatiossa.

Finanssikriisin jälkeisessä taloudellisessa taantumassa suomalaisyritykset ovat keskittyneet tehostamaan toimintaansa kustannuksia karsimalla ja prosesseja kehittämällä. Ensisijaisena tavoitteena on ollut kilpailukyvyn parantaminen. Manageriaalinen, prosessei-

hin ja kustannuksiin keskittyvä lähestymistapa on kuitenkin osoittautunut tehottomaksi ja usein lyhytnäköiseksi. Monet suomalaisyritykset ovatkin ymmärtäneet, että pysyvämpi, kestävä kilpailuetu syntyy vain kehittämällä tehokkuuden rinnalla johtajuutta ja varmistamalla, että työntekijät kokevat olevansa tärkeä osa organisaatiota. Tämä on välttämätön edellytys sille, että he sitoutuvat yritykseen, sen strategiaan ja tavoitteisiin. Yksilön näkökulman huomiotta jättäminen johtaa väistämättä siihen, että henkilöstön työtyytyväisyys ja – motivaatio laskee. Yritys jopa menettää arvokkaita henkilöresursseja näiden jättäessä organisaation.

Yritykset, jotka onnistuvat yhdistämään manageriaalisen lähestymistavan ja tehokkuusajattelun yksilöt huomioonottavaan johtamistapaan tulevat menestymään kansainvälisillä markkinoilla. Näiden yritysten sitoutuneet työntekijät pystyvät parempaan kuin muut. Lisäksi kyseisten yritysten maine hyvinä työpaikkoina myös houkuttelee lahjakkaimpia yksilöitä hakeutumaan juuri näihin yrityksiin töihin. Tämä on erittäin tärkeää tulevaisuudessa, kun työmarkkinoille tulevat edustavat ns. Y- tai jopa Z-sukupolvea, jolle työnteon mielekkyys ja työskentelyilmapiiri ovat tärkeämpiä motivoivia tekijöitä kuin taloudelliset kompensaatiot. Vaikka yrityksen maine ei olekaan ratkaiseva tekijä kaupantekotilanteessa, voi se myös osaltaan tasoittaa tietä liikesuhteissakin.

Johtajuuden merkitys korostuu erityisesti yrityskauppojen ja muiden suurten muutosten yhteydessä. Yrityskauppatutkimuksessa ja liikkeenjohdon konsultoinnissa on perinteisesti painotettu yrityskauppaprosessin hallintaa ja sen manageriaalista puolta, erityisesti yrityskauppaprosessin näkökulmasta. Sen sijaan johtajuus ja varsinkin yksilön näkökulma ovat jääneet vähemmälle huomiolle, aiheen tärkeydestä huolimatta. Yrityskaupat – on sitten kyse ostosta tai divestoinnista – ovat äärimmäisen tunteikkaita prosesseja ja tunnejohtamiseen liittyvät taidot tärkeitä tällaisissa murrostilanteissa. Kuitenkaan ei vielä tiedetä, miten voidaan luoda positiivinen ja/tai rakentava tunneilmapiiri organisaatioon ja minkälaisia kyvykkyyksiä se edellyttää yrityksen johdolta.

Tunteiden syntymekanismi ja seuraukset

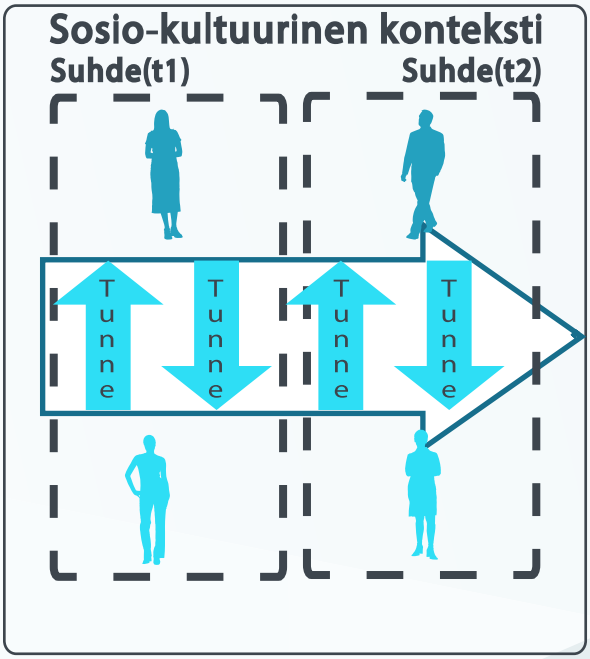
Tunteita on tutkittu paljon psykologiassa ja enenevässä määrin myös sosiaalitieteissä ja lääketieteessä, mutta liiketalouden ja organisaatioiden tutkimuksen keskiöön ne ovat nousset vasta viime vuosina. Tällä hetkellä tunteiden tutkiminen on erittäin suosittua esimerkiksi markkinoinnissa ja henkilöstöjohtamisessa. Oma tutkimuksemme nojaakin varsin tukevasti psykologiassa ja muilla tieteenaloilla kehitettyihin teorioihin ja käsitteisiin.

Ärsykkeet, kuten sosiaaliset tilanteet ja tapahtumat saavat aikaan reaktioita, joita yleisesti kutsutaan tunteiksi. Tunteita on monenlaisia ja tyypillisesti ne jaetaan vaikutustensa mukaisesti negatiivisiin ja positiivisiin. Negatiivisia ns. perustunteita ovat mm. viha, pelko, suru ja häpeä; positiivisia puolestaan tyytyväisyys, onnellisuus, rakkaus ja

ylpeys. Tunteet esiintyvät harvoin ”puhtaina”, useimmiten on kyse useamman tunteen yhteisreaktiosta, ja yhteen työpäivään saattaa mahtua koko tunteiden kirjo. Tämä johtuu siitä, että tunnereaktiot ja niiden suorat vaikutukset ovat useimmiten lyhytaikaisia.

Tunteet ovat yksilökohtaisia ja niihin vaikuttavat yksilön lisäksi sekä vuorovaikutusprosessi että sosiokulttuurinen konteksti, jossa ne syntyvät (Kuva 1). Tunteiden syntymistä voidaankin pitää tilannekohtaisena dynaamisena prosessina ja siksi tunneperäisten konfliktien ratkaisuun harvoin on universaaleja ratkaisumalleja. Kontekstisidonnaisuus korostuu myös tunteita ilmaistaessa, sillä tunteiden eri ilmaisumuodot – äänet, sanat, ilmeet, eleet, kielelliset ilmaisut ja kielikuvat sekä keskustelutyyli – ovat hyvin kulttuurisidonnaisia.

Tunteet ohjaavat toimintaa sosiaalisissa tilanteissa ja vaikuttavat siihen, miten havaitsemme ja tulkitsemme ympäristömme tapahtumia. Toisaalta, tunteiden ja sosiaalisen ympäristön yhteys on kaksisuuntainen: myös sosiaalinen ympäristö vaikuttaa tunteisiimme. Yhteisön – kuten yrityksen tai organisaation – jäsenet voivat jakaa tunteita ja jakamisen kautta yksilöiden tunteista voi tulla yhteisöllisiä tunteita. Yhteisölliset tunteet leviävät ryhmässä. Yksikin ryhmän jäsen voi ”tartuttaa” negatiivisen tunnelman koko ryhmään, mutta toisaalta myös positiiviset tunteet voivat edistää ryhmän ilmapiiriä, koheesiota, luovuutta ja tuloksellisuutta. On kuitenkin hyvä muistaa, että tunteiden seuraukset ovat monimutkaisia prosesseja, eikä voida esimerkiksi väittää, että negatiivisilla tunteilla olisi aina negatiivisia seurauksia tai positiivisilla positiivisia. Negatiiviset tunteet voivat esimerkiksi edistää päätöksentekoprosessia tai jopa luovuutta, eli yksinkertaistavia tulkintoja on syytä välttää.



Kuva 1. Tunteet dynaamisena prosessina (muokattu Boiger & Mesquita 2012, 222)

Tunteet ja niiden johtaminen organisaatiossa

Organisaatioissa syntyviä tunteita voidaan tarkastella yksilön, ryhmän ja organisaation tasolla. Aikaisempi tutkimus on suurelta osin vähätellyt tunteiden merkitystä työpaikalla, mutta nykytiedon valossa kukaan ei kiistä, että henkilöstö tulee töihin tunteiden vallassa. Tunteet ovat tärkeitä, sillä ne tuottavat energiaa ja osallistumista, välittävät merkityksiä, osoittavat huolta ja heijastavat organisaation moraalista asennetta. Toisin sanoen, tunteeton organi-

saatio ei voi edellyttää henkilöstöltään motivaatiota, sitoutumista, tai moraalista osallistumista (moral involvement). Tunteilla on siis merkitys ja tehtävä organisaatiossa. Ne ovat hyödyllisiä paitsi yksittäiselle työntekijälle mutta myös organisaatiolle laajemmin.

Tunteet esiintyvät organisaatiossa neljällä tasolla; yksilötasolla, henkilöiden välisellä tasolla, ryhmätasolla ja organisaation tasolla. Ensinnäkin tunteet koetaan ja ilmaistaan yksilötasolla. Henkilöstön tunteiden kirjoa on tutkittu paljon, ja tutkimustulokset osoittavat, että henkilöstö kokee moninaisia tunteita osana työtään.

Työhön liittyvien tunteiden kirjo on laaja, vaikka tutkimus on keskittynyt erityisesti stressin, työtyytyväisyyden, ja tunteiden ristiriidan tutkimiseen. Tunteita usein kuvataan yksilötasolla erillisinä tunteina (olen tyytymätön) – eli hetkellisenä ilmiönä. Kuten Kuva 1 osoittaa, tunteet kuitenkin kehittyvät usein pidemmän ajan saatossa (hän on tehnyt tätä minulle niin usein) ja tunteisiin vaikuttaa vuorovaikutussuhde muihin työpaikalla. Tämä ns. henkilöiden välinen taso on tunteiden toinen taso organisaatiossa.

Kolmas taso on ryhmätaso. Ryhmätason tunteilla viitataan henkilöstön sosiaaliseen tai ammatilliseen identiteettiin osana ryhmää organisaatiossa. Yhden tiimin jäsenen tunteiden merkityksen korostuminen voi vaikuttaa ryhmän identiteettiin ja ryhmässä osallistumiseen. Ryhmän jaetut tunteet muodostavat yhdessä organisaation tunneilmapiirin (emotional climate). Eri henkilöstöryhmillä on erilainen rooli tunneilmapiirin muodostamisessa ja ylläpitämisessä. Työntekijät tuovat mukanaan omat tunteensa, joita he pyrkivät hallitsemaan, mutta johtajien on asemansa vuoksi tasapainoiltava omien tunteidensa hallinnan ja organisaation tunnejohtamisen välillä. Johtajat ovatkin erityisasemassa heiltä vaadittavan tunnetyön (emotional labour) suhteen, erityisesti kun on kyse kahdenvälisestä vuorovaikutuksesta. Tunnetyö eri muodoissaan, kuten esimerkiksi tunteiden hallinta ja erityisesti niiden tukahduttaminen tai peittäminen, vaikuttaa kaikkien henkilöstöryhmien työhyvinvointiin ja tunneilmapiiriin. Toisaalta, tunneilmapiirillä voi olla merkittävä vaikutus organisaation toimintaan: esimerkiksi positiivinen tunneilmapiiri voi auttaa organisaatiomuutoksen suunnittelussa ja läpiviemisessä.

Organisaation henkilöstö voi kokea ja välittää tunteita organisaation tapahtumiin liittyen ja niitä toisaalta muovaa organisaatiokulttuuri. Tunteiden neljäs taso onkin tunteiden organisaation taso. Nämä tunteet vaikuttavat henkilöstön ammatilliseen identiteettiin, asenteisiin ja käyttäytymiseen organisaatiossa. Organisaatiotason tunteet pohjautuvat ammatillisen työyhteisöön, jossa tunteet jaetaan. Nämä tunteet eivät siten perustu yksinomaan yksilön organisaatioidentiteettiin vaan ovat luonteeltaan myös kollektiivisia. Organisaatiotason tunteet ovat haastavia, sillä organisaation sisällä voidaan kokea erilaisia tunteita eri yksiköiden välillä. Tämän vuoksi organisaatiotason tunteisiin ja organisaatiokulttuuriin ei voida viitata yhtenä kokonaisuutena.

Organisaatiotasolla organisaatiokulttuuri ja -identiteetti sekä tunteiden strateginen johtaminen vaikuttavat organisaation tunteisiin. Tunnejohtaminen edellyttää esimiehiltä sekä tunneälyä (emotional intelligence) että tunnekyvykkyyttä (emotional competence). Tunneäly on älykkyyden osa-alue, jota voidaan mitata objektiivisesti, ja joka täyttää älykkyyden kriteerit. Tunneälyn tutkimus on jakautunut kahteen koulukuntaan: ensimmäisen mukaan tunneäly on älykkyyden osa-alue, eräänlainen ryhmä kognitiivisia kykyjä (sisältäen tunteet), ja toisen mukaan se on tunneälyn ja muiden taitojen ja piirteiden yhdistelmä. Tyypillisimmin se käsitetään kyvyksi ymmärtää, arvioida, ilmaista ja säädellä tunteita. Toisin sanoen, tunneäly kohdistuu sekä itseen että vuorovaikutukseen muihin osapuoliin. Tunneäly on yksilöllistä, toisin sanoen toiset ovat emotionaalisesti älykkäämpiä kuin toiset. Tunneälyä kehittyy ihmisen elinkaaren aikana ja sitä voidaan myös kehittää myös koulutuksen avulla. Tunnekyvykkyydellä puolestaan tarkoitetaan yksilön kykyä arvioida itseään ja tunteitaan, ja johtaa ryhmää siten, että tiedostaa omat ja toisten tunteet. Kyvykkyys sisältää useita eri johtamisen osa-alueita kuten vaikuttamisen, viestinnän, konfliktien hallinnan, siltojen rakentamisen ja yhteistyön edistämisen. Toisin sanoen, tunnekyvykkyys on tunneälyä laajempi käsite, sisältäen kognitiivisen kyvyn lisäksi useita muita taitoja, joita voidaan jossain määrin kehittää koulutuksen avulla. Tunnekyvykkyyttä käsittelevissä tutkimuksissa on osoitettu, että korkean tunnekyvykkyyden omaavat yksilöt ovat myös muiden tiiminsä jäsenten mielestä hyviä johtajia.

Organisaatiotason tunteilla on paljon etuja. Tunteilla voidaan edistää organisaation tavoitteita, kuten innostunutta ilmapiiriä tai kannustavaa johtajatiimiä. Missä määrin organisaatiotason tunteet ovat aina funktionaalisia, ei ole ihan varmaa, mutta tunteet voivat häiritä organisaation toimintaa (esim. ahneet johtajat, kateus työntekijöiden välillä tai pelko esimiehiä kohtaan). Toisaalta, osa samoista tunteista – vaikkapa kateus – voi oikeassa suhteessa toimia toivottavan käyttäytymisen ajurina ja saada aikaan positiivista tulosta. Osa tunteista ei kuitenkaan ole koskaan hyväksyttäviä: esimiesten aiheuttama pelko tai kollegojen halveksunta ei ole hyväksyttävää missään organisaatiossa.

Tunteet itsessään, koetaan ne sitten yksilö-, vuorovaikutus-, ryhmä- tai organisaatiotasolla, eivät sellaisenaan ole hyödyllisiä, mutta niistä tulisi tehdä funktionaalisia ja organisaation tavoitteita edistäviä. Tunnejohtamisella valjastetaan tunteet organisaation kannalta hyödyllisiksi, ja hallitaan negatiivisia vaikutuksia. Esimerkiksi yksilötason negatiiviset tunteet saattavat kohota ryhmä- tai organisaatiotasolle ja vaikuttaa organisaatiokulttuuriin, jos organisaatio ei pääse tavoitteisiinsa tai kohtelee henkilöstöään epäoikeudenmukaisesti. Johdon tehtävä on tunnistaa tämä ja puuttua siihen. Tällöin tunneälyä joudutaan soveltamaan ryhmä- tai organisaatiotasolla, yksilötason sijaan. Koska organisaatiokulttuuri perustuu henkilöstön organisaatiotason tunteisiin, sitä voidaan muuttaa vain

niihin vaikuttamalla.

Tunteet yrityskaupoissa

Tunteet näkyvät myös yrityskauppaprosesseissa – sekä yksilö-, henkilöiden välisellä, ryhmä- että organisaatiotasolla. Toistaiseksi päähuomio on kiinnittynyt yritysjärjestelyihin liittyviin yksilöiden kokemiin negatiivisiin tunteisiin ja niiden lieveilmiöihin. Yrityskaupan toteutuessa työntekijöiden ensisijainen huoli on työn jatkuvuus ja epävarmuus työpaikasta. Lisäksi mahdollinen kaupan jälkeinen valtapeli, ja sisäiset ristiriidat saattavat lisätä pelkoa ja ahdistuneisuutta. Kuitenkin yrityskauppaan saattaa liittyä myös myönteisiä tunteita: iloa työn jatkumisesta, ylpeyttä oman organisaation osaamisesta ja menestymisestä sekä helpottuneisuutta pitkän epävarmuuden jälkeen. Myönteisiä tunteita koetaan yleensä ostavassa yrityksessä, mutta myös ostetussa yrityksessä, jos ostava yritys nähdään ”pelastavana ritarina” (White Knight), joka ratkaisee mutkikkaan ja pitkään jatkuneen ongelmallisen tilanteen organisaatiossa. Hyvä tuore esimerkki tällaisesta tapauksesta on STX:n Suomen telakoiden myynti saksalaiselle Meyerille. Tutkijat ovat kuitenkin todenneet tunteiden vaihtelevan yrityskauppaprosessin aikana voimakkaasti.

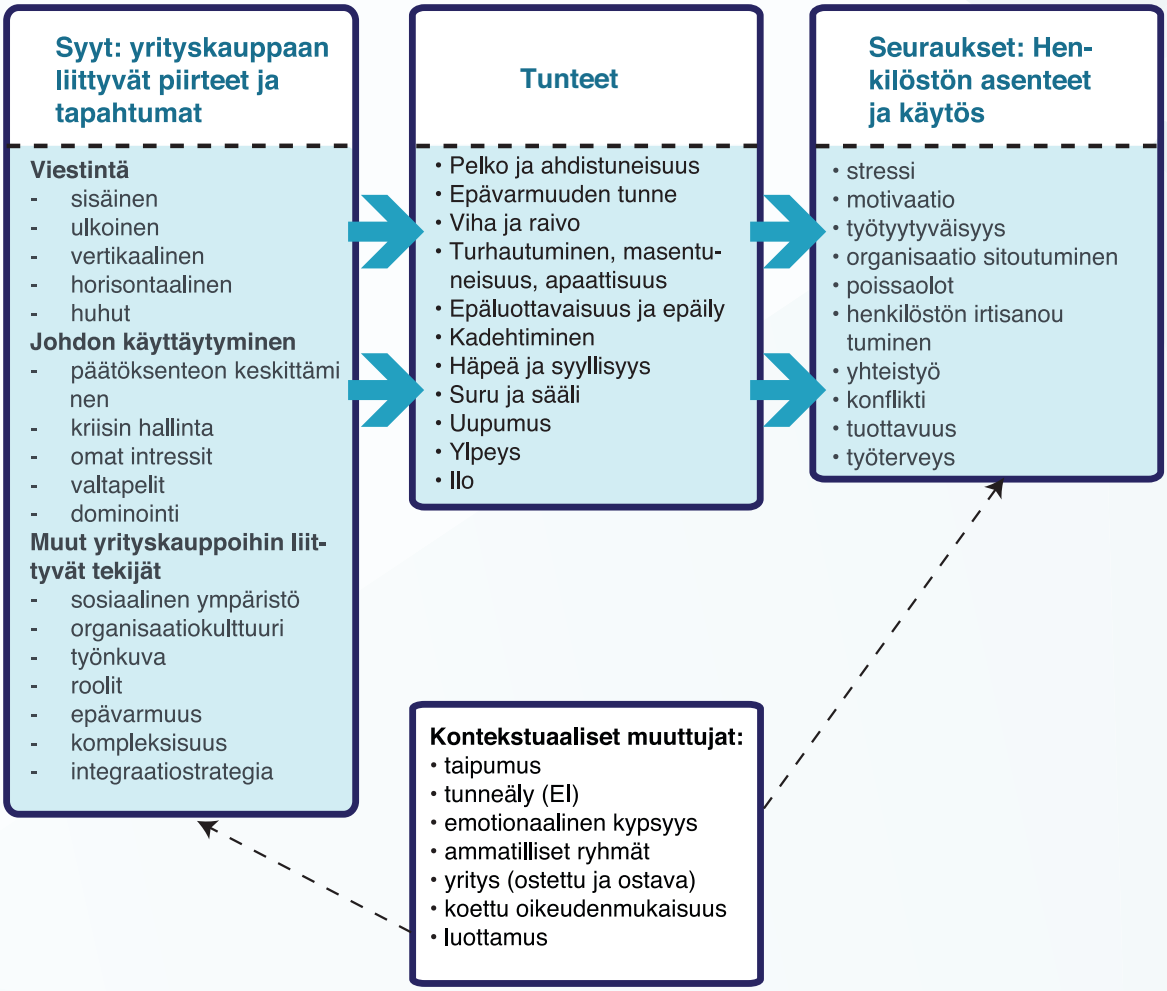
Yrityskauppatutkimuksessa on erityisesti keskitytty tutkimaan ”yrityskauppasyndroomaa” (merger syndrome), eli sitä negatiivista tunnekuohua, joka seuraa yrityskaupan julkistamista. Yrityskauppasyndrooma kuvaa työtekijöiden ja johdon reaktioita yrityskauppaan. Tunnekuohua arvioitaessa on otettava huomioon sen taustalla olevat syyt, niiden seurauksena syntyvät tunteet sekä tunnekuohun seuraukset (Kuva 2). Usein yrityskauppatilanteessa, tunnekuohut liittyvät yksilön havaitsemaan yrityskaupan arvoihin tai tavoitteisiin liittyvään haasteeseen. Lisääntynyt epävarmuus, huhut ja työpaikan menettäminen, erilaiset integraatioprosessiin ja organisaatiomuutokseen liittyvät spekulaatiot vaikuttavat henkilöstön tunteisiin. Vaikka tunteiden huippu on usein yrityskaupan julkistamisen aikoihin, tunteiden jälkipuinti voi yrityskauppatilanteessa jatkua vielä pitkään yrityskauppaprosessin läpiviemisen jälkeen. Tunnekuohun kestoon vaikuttaa yksilöiden kokemat haasteet ja kuinka kauan organisaatiossa muistellaan yrityskaupan edeltävää aikaa.

On tärkeätä huomata, että tunteita voi esiintyä missä tahansa yrityskauppaan osallistuvassa organisaatiossa ja millä tasolla tahansa. Epävarmuus tulevasta saattaa askarruttaa myös keskijohtoa, jonka tehtävänä on yhdessä integraatiomanagerin kanssa yhdistää kaksi organisaatiota. Tunnemyllerryksestä huolimatta he saattavat joutua kätkemään tunteensa toimiakseen ammattimaisesti – tilanteessa, jossa tunteet saattavat kuumentua muutenkin, ja johtajien on käytöksellään rauhoitettava tilanne. Keskijohdon ja integraatiomanagerin kohdalla vaadittava tunnetyö voikin helposti kasvaa niin merkittäväksi, että se vaikuttaa heidän työpanokseensa ja työhyvinvointiinsa.

Toisaalta johtaja ei voi olla tunteeton johtaja vaikuttamatta kylmältä. Organisaatiokulttuuri ja tunneilmapiiri ohjaavat

varsin paljon sitä, miten johtajat uskaltavat/voivat näyttää tunteitaan. Samanaikaisesti heiltä edellytetään tunneälyä, tilanteessa jossa yrityskauppa synnyttää sekä positiivisia että negatiivisia tunteita riippuen yksilöistä ja ryhmistä. Organisaation eri ryhmät kokevat yrityskaupan eri tavalla: on voittajia ja häviäjiä. Johtajilta vaaditaan kykyä tunnistaa nämä ryhmät, heidän kokemansa tunteet, niiden taustalla olevat syyt ja tunteiden mahdolliset seuraukset (kuva 2). Yrityskaupan jälkeisessä integraatiovaiheessa tunneäly ja tunnekyvykkyys ovatkin erittäin merkittäviä integraation onnistumiseen vaikuttavia tekijöitä.

Tunteilla on yrityskaupoissa lisäksi tärkeä välittäjärooli. Kuten kuva 2 osoittaa tunteet ovat seurausta ärsykkeistä, kuten viestinnästä, johtajien käyttäytymisestä ja muista tekijöistä. Tunteiden seuraukset vaihtelevat. Yrityskaupan yhteydessä tunteet voivat lisätä stressiä, työtyytymättömyyttä, alentaa sitoutumista ja johtaa työntekijän irtisanoutumiseen. Parhaimmillaan kuitenkin



Kuva 2. Tunteiden rooli yrityskaupoissa (muokattu Sinkovics, Zagelmeyer & Kusstatscher 2011) Sinkovics, Zagelmeyer & Kusstatscher 2011)

yrityskauppa voi tuottaa positiivisia tunteita kuten iloa ja helpotusta, jopa ylpeyttä, mitkä puolestaan lisäävät esimerkiksi työtyytyväisyyttä ja sitoutumista. Tunteiden syy-seuraus suhde yrityskaupoissa on kuitenkin monimutkainen prosessi, johon vaikuttavat esimerkiksi yksilön tunneäly, emotionaalinen kypsyys ja koettu oikeudenmukaisuus. Kuten totesimme aiemmin, tunteilla, erityisesti organisaatiotason tunteilla, voidaan vaikuttaa organisaatiokulttuuriin ja organisaation kykyyn viedä organisaatiomuutos läpi menestyksellisesti. Tunnejohtaminen yrityskauppojen yhteydessä on kuitenkin äärimmäisen haastavaa, erityisesti, kun otamme huomioon, että ostettu ja ostava yritys voivat sijaita maantieteellisesti kaukana toisistaan ja yhteydenpito eri yksiköiden ja esimiesten ja alaisten välillä on haasteellista. Näissä tapauksissa tunteiden johtaminen voi jäädä virtuaalisten viestintäkanavien varaan. Tunnejohtamisen haasteita tässä tilanteessa lisää se, että tunteet ja niiden ilmaiseminen ovat kulttuurisidonnaisia. Tämän vuoksi on erittäin tärkeätä ymmärtää paremmin tunteita ja niiden hallintaa yrityskauppojen yhteydessä.

Miten lisätä ymmärrystä tunteista kansainvälisissä yrityskaupoissa?

Turun yliopiston kauppakorkeakoulussa on käynnistymässä uusi tutkimushanke ”Emotions in M&A – Managing emotions in global, virtual world” (EmoMA). Hankkeessa tutkitaan miten ihmiset ja heidän tunteensa voidaan ottaa paremmin huomioon kansainvälisissä yrityskauppa- ja divestointiprosesseissa, jotka yhä useammin tapahtuvat globaalissa ja virtuaalisesti toimivissa ympäristöissä. Tutkimushanke tuottaa uutta tietoa liittyen tunteiden ilmaisemiseen, käsittelyyn ja tunneperäisten konfliktien ratkaisuun yrityskauppa- ja divestointiprosessissa. Hanke korostaa kontekstin merkitystä ottaen huomioon sekä kansainväliset kulttuurierot että virtuaalisen, tiimiperusteisen työskentely-ympäristön. Hankkeessa syntynyttä tietoa sovelletaan lisäksi yhteistyössä yritysyhteistyökumppaneiden kanssa arvioitaessa organisaation tunneilmastoa positiivisten ja negatiivisten tunteiden summana (emotional value) sekä kehitettäessä yrityskauppaprosessiin soveltuvia tunneosaamisen mittareita. Tunneosaamisen mittareita voidaan käyttää sekä avainhenkilöiden rekrytoinnissa että heidän koulutuksessaan. Yrityskauppaprosesseissa tällaisia henkilöitä ovat mm. integraatiomanagerit, keskijohto ja liiketoimintayksiköiden johto.

Monitieteisessä tutkimusryhmässämme on liikkeenjohdon tutkijoiden lisäksi asiantuntemusta mm. kulttuurien välisestä vuorovaikutuksesta, organisaatio- ja sosiaalipsykologiasta sekä kielitieteistä. Hankkeeseen osallistuvat yritykset saavat käyttöönsä työkaluja, joita ne voivat käyttää mm. arvioidessaan yrityskauppaan liittyvää tunnearvoa, kehittäessään avainhenkilöidensä tunnekyvykkyyttä tai tunneperäisten konfliktien ratkaisumalleja.

Tutkimusaiheella on selkeää uutuusarvoa, sillä tunteita yrityskauppaprosessin yhteydessä on tutkittu niukasti ja divestointiprosessiin liittyen ei lähes

lainkaan. Olemassa olevat tutkimustulokset ovat hajanaisia ja osin keskenään ristiriitaisia. Lisäksi missään aikaisemmassa tutkimuksessa ei ole otettu huomioon virtuaalisten tiimien kontekstia esittämällämme tavalla. Olemme myös käsittääksemme ensimmäisiä, jotka näin monipuolisesti hyödyntävät eri tieteenalojen tunnetutkimukseen liittyvää osaamista. Tutkimuksellisesta näkökulmasta koemmekin tekevämme merkittävän uuden avauksen omalla tutkimusalueellamme.

Lisätietoja hankkeesta antaa EmoMA –projektin vastuullinen johtaja Professori Niina Nummela (niina.nummela@utu.fi).

Lähteet

ASHKANASY, N. M. & DAUS, C. S. (2002) Emotion in the workplace: the new challenge for managers, Academy of Management Executive, 18(1), p.76–86.

BOIGER, M. & MESQUITA, B. (2012) The construction of emotion in interactions, relationships, and cultures. Emotion Review, 4(3), p.221–229.

FISCHER, A. H. & MANSTEAD, A. S. R. (2011) Functions of emotions from an organizational perspective, in (eds.) Ashkanasy, N.M. & Cooper, C.L. Research Companion to Emotion in Organizations, pp. 605–616, Edward Elgar Publishing Limited: Cheltenham, U.K.

FLEUR, J.M., LAROS, J-B. & STEENKAMP, E.M. (2005) Emotions in consumer behavior: a hierarchical approach. Journal of Business Research, 58(10), 1437-1445.

MAJID, A. (2012) Current emotion research in the language sciences. Emotion Review, 4(4), 432–443.

KUSSTATSCHER, V. & C. L. COOPER (2005) Managing emotions in mergers and acquisitions. Edward Elgar Publishing Limited: Cheltenham, U.K.

MAYER, J. D. & SALOVEY, P. (1997) What is emotional intelligence? In: P. Salovey and D. J. Sluyter (eds.) Emotional development and emotional intelligence: Educational implications, pp. 3–31, Basic Books: New York.

NUMMENMAA, LAURI (2010) Tunteiden psykologiaa. Tammi: Helsinki.

OFFERMAN, L. R., BAILEY, J. R., VASILOPOULOS, N. L., SEAL, C. & SASS, M. (2014) The relative contribution of emotional competence and cognitive ability to individual and team performance. Human Performance, 17(2), 219–243.

SCHMID, H. B. (2014) The feeling of being a group: corporate emotions and collective consciousness, In: (eds.) Christian von Scheve and Mikko Salmela, Collective emotions. Perspectives from psychology, philosophy and sociology, pp. 4–15, Oxford University Press: Oxford.

SINKOVICS, R. R., ZAGELMEYER, S. & KUSSTATSCHER, V. (2011) Between merger and syndrome: The intermediary role of emotions in four cross-border M&As, International Business Review, 20, 27–47.

Työn tuuli

H•E•N•R•Y

Henkilöstöjohdon ryhmä