

Työn

1 / 2013

tuuli

“Tarjolla tänään:
Toimivia uudistumisen käytäntöjä”

Managing
and Measuring
Innovation
at Work

INWORK

Työelämän
innovaatioiden
johtaminen
ja mittaaminen

LOADING 100%

MEDIA

SELECT CATEGORY:

- COLEGE
- ECONOMIC
- FINANCE
- BUSINESS
- MEDIA
- PEOPLE
- SERVICES
- TECHNOLOGY
- INVESTMENT



Työn tuuli

Työn Tuuli -aikakauskirjan toimitusneuvosto:

Toimitusjohtaja KTT Paula Kirjavainen, Novetos Oy
Professori Kari Lilja, Aalto yliopisto, Kauppakorkeakoulu,
Toimitusneuvoston puheenjohtaja
Seniorikonsultti E. Olavi Salminen, Salmentor Oy
Kehitysjohtaja Anne Silfverberg, työ- ja elinkeinoministeriö TEM
Toimitusjohtaja Risto Suominen, HR Practices
Professori Matti Vartiainen, Aalto yliopisto, Teknillinen korkeakoulu
KTT Marja Tahvanainen, IHRM Liaison
Toiminnanjohtaja Leena Malin, Henkilöstöjohdon ryhmä – HENRY ry,
vastaava päätoimittaja

Ulkoasu ja kannot: Marsa Pihlaja | Taitto: Pirta Mikkola
Kustantaja: Henkilöstöjohdon ryhmä – HENRY ry
ISSN 1235-2055 | Paino: Euraprint Oy 2013 | Painosmäärä 3200 kpl



Tässä numerossa:

Janne Tienari ja Päivi Eriksson

4Pääkirjoitus: Tarjolla tänään: toimivia uudistumisen käytäntöjä

Anna-Maija Nisula ja Aino Kianto

10Teollisuusyritys ja jatkuva uudistuminen – haaste ja mahdollisuus?

Satu Aaltonen ja Ulla Hytti

18Uudistuva leipomo

Anniina Rantakari, Sari Laari-Salmela ja Vesa Puhakka

26Ubuntu – minä olen, koska me olemme – Yhteisön tuki ja uudistuva myyntityö

Eeva Aromaa, Päivi Eriksson ja Heidi Rajamäki

324Tee – Uusi menetelmä uudistumiskäytännön kehittämiseksi

Pikka-Maaria Laine ja Susan Meriläinen

42Ohjelmistoyritys epäjohtaa uudistumista

Ulla-Maija Uusitalo ja Janne Tienari

50Luovasta tilasta rautahäkkiin? Monialaiset opiskelijat ja uudistuva työelämä

pääkirjoitus

Janne Tienari
Päivi Eriksson



Tarjolla tänään: toimivia uudistumisen käytäntöjä

Teemanumerossa esitellään esimerkkejä uudistumisesta ja sen johtamisesta. Artikkelit kertovat, miten erilaisissa organisaatioissa ympäri Suomea kehitetään uusia käytäntöjä, toimintatapoja, ideoita ja ratkaisuja, jotka mahdollistavat kannattavan liiketoiminnan muuttuvassa toimintaympäristössä. Artikkelit pureutuvat erityisesti siihen, minkälaisia osaamisia HR-ammattilaisilta odotetaan organisaatioiden mielekkäässä uudistumistyössä.

Nykyään puhutaan paljon siitä, että suomalainen työelämä on uusien haasteiden ja mahdollisuuksien edessä. Työ- ja elinkeinoministeriö johdattelee suomalaisia rakentamaan tänne Euroopan parasta työelämää. Työmarkkinajärjestöt pallottelevat työn tekemisen puitteita, tuottavuutta ja kilpailukykyä koskevia kysymyksiä. Yliopistot ja tutkimuslaitokset pohtivat suomalaisen työn ja yhteiskunnan tulevaisuutta.

Työelämän kehittämiseen ja suomalaisten yritysten kilpailukykyyn kuuluu nykyisin puhe innovaatioista ja innovatiivisuudesta eli uusien ideoiden kehittelystä ja kaupallistamisesta. Samanaikaisesti kuitenkin nykytoimintaa tulisi

alati tehostaa, kustannuksia leikata ja työn tuottavuutta parantaa. Seurauksena on jännitteinen tila, jossa eri toimijat nokittelevat toisiaan.

Koirat haukkuvat, mutta karavaani kulkee. Muuttuvan ja monimutkaisen maailman mahdollisuuksiin tartutaan suomalaisten organisaatioiden jokapäiväisessä elämässä liiketoimintaa ja organisaatiota uudistamalla. Tässä Työn Tuulen teemanumerossa esitellään kuusi erilaista esimerkkiä toimivasta uudistumisesta ja sen johtamisesta.

Innovaatio on vähän turhan juhlallinen sana kuvaamaan arjen uudistustyötä. Kannattavan liiketoiminnan kehittäminen on aina jatkuvaa

uudenlaisten käytäntöjen, toimintatapojen, ideoiden ja ratkaisujen etsimistä. Se vaatii tilaa ajatella ja vaihtaa ajatuksia. Se vaatii erilaisia ajatuksia ja vuorovaikutusta, ennakkoluulottomuutta ja rajojen ylityksiä.

Ennen kaikkea kehittyvä liiketoiminta tarvitsee yhteispeliä ja johtamista, joka mahdollistaa yhteisen toiminnan. Esimerkiksi Tekesin puheenvuoroissa ja hankkeissa korostuvat uudenlaiset työnteon tavat sekä työntekijöiden osallistuminen tuotteiden, palvelujen ja niiden tuottamisen uudistamiseen. Kilpailukykyinen liiketoiminta, tuottavuus ja ihmisten työn ilo kulkevat tässä ajattelussa rinta rinnan.

Teemanumeron artikkelit on kirjoitettu samassa hengessä. Yleiset hahmotukset ja ympäröivät julistukset ja neuvot ovat liian kauan hallinneet keskustelua suomalaisen työelämän innovatiivisuudesta tai innovatiivisuuden puutteesta. Tilastot ja keskiarvot eivät kerro innovaatiotyön arjesta, eikä madonluvuilla tai kauniilla korulauseilla pitkälle pötkitä.

Lähtökohtanamme on, että tunnistamalla uudistamistyön yksityiskohtia voidaan tätä työtä myös kehittää ja johtaa paremmin. Kun johtaminen perustuu innovoinnin arjen analysoimiseen ja ymmärtämiseen, voidaan sillä tukea henkilöstön osaamisesta lähtevää uudistamistyötä. Teemanumeron artikkelit kertovat siitä, miten erilaisissa organisaatioissa ympäri Suomea kehitetään uusia tapoja toimia, ideoita ja ratkaisuja – eli miten niissä innovoidaan, ja ilman sen suurempaa dramatiikkaa.

INWORK

Teemanumeron artikkelit pohjautuvat INWORK (Työelämän innovaatioiden johtaminen ja mittaaminen) -hankkeessa tehtyyn tutkimustyöhön. INWORK on monialainen tutkimushanke, jonka kohteena on pienten ja keskisuurten

yritysten ja muiden organisaatioiden uudistuminen (<http://www.uef.fi/fi/inwork>).

INWORK-konsortio on ainutlaatuinen, sillä siihen kuuluu tutkijoita Aalto-yliopistosta, Itä-Suomen yliopistosta, Lapin yliopistosta, Lappeenrannan teknillisestä yliopistosta, Oulun yliopistosta ja Turun yliopistosta. Tekesin rahoittama hanke koostuu kauppatieteilijöistä johtamisen ja organisaatioiden, innovaatiojohtamisen, tietojohdamisen, kansainvälisen liiketoiminnan, markkinoinnin ja yrittäjyyden aloilta.

Kaksi vuotta (2012–2013) kestävässä hankkeessa on mukana yrityksiä ja muita organisaatioita eri puolilta Suomea. Kuuden yliopiston kauppatieteilijät tutkivat, miten johtamisen avulla voidaan tukea uusia työn tekemisen tapoja ja organisaatioiden uudistamista ja uudistumista.

INWORK:in kuudessa osahankkeessa tarkastellaan muun muassa monialaista innovaatiotyöskentelyä, asiakastyön uudistamista, nuorten ja naisten johtamien organisaatioiden työkäytäntöjä, innovaatiokyvykkyyden mittaamista sekä yrittäjyyden ja uusien työn tekemisen tapojen välistä suhdetta. Tässä lehdessä esittelemme vain osan yhteistyöyrityksistämme, ja fokusoimme kirjoitukset HR-työhön.

Tutkimuksen ohella INWORK-hankkeen tavoitteena on kehittää tutkijoiden ja käytännön toimijoiden välistä yhteistyötä. Hankkeessa järjestetään työpajoja, joissa kehitetään ja vertaillaan hyviä käytäntöjä työelämän uudistamiseksi. Hankkeen välittäjäorganisaatiot (mm. HENRY) ovat tässä työssä keskeisesti mukana. Hankkeen lopputuotos on innovaatiokäytäntöjen käsikirja, joka julkistetaan syksyllä 2013.

Näkökulmana käytännöt

Teemanumeron artikkelit pohjautuvat käytänteoreettiseen ajatteluun. **Daive Nicolini** (2012) määrittelee käytännöt tietyssä ajassa ja paikassa tapahtuviksi toiminnan kokonaisuusiksi. Organisaatioiden toimintaa voidaan tästä näkökulmasta katsoen tarkastella vaikkapa strategia-, asiakaspalvelu-, perheydyttämis-, tai kokouskäytäntöinä. Käytäntöjä voidaan tarkastella eri tasoilla kuten ryhmisiä ja tiimeissä, yksiköissä, organisaatioissa ja organisaatioiden välillä.

Perinteinen innovaatiotutkimus tarkastelee ihmisiä vain järkiperaisina toimijoina, jotka tekevät loogisia valintoja. Sosiaalitieteistä liikkeelle lähteneessä käytäntötutkimuksessa on tavoitteena ymmärtää organisaatioiden arkea kaikkine epäloogisuuksineen (Gherardi & Strati 2013). Käytäntönäkökulma pudottaa innovaatiot ja innovatiivisuuden juhlapuheiden jalustalta kun erilaisten organisaatioiden jokapäiväinen elämä nostetaan tarkastelun keskiöön. Siksi mekin puhumme mieluummin uudistamistyöstä kuin innovaatioista tai innovoinnista.

Tämä saattaa HR-ammattilaisten korviin kuulostaa itsestään selvältä. Miten innovointia tai uudistumista muka voi käsitellä ja ymmärtää ilman käsitystä siitä, miten ihmiset oikeasti tekevät työtä? Valitettava totuus kuitenkin on, että innovaatiokeskustelua hallitsevat mittamiehet ja numeronikkarit, jotka katsovat asioita etäältä. Rasti ruutuun -kyselyiden, tilastojen ja omien linjanvetojensa perusteella he sanelevat meille muille neuvoja ja ohjeita.

Teemanumeron artikkelit ovat toista maata. Ne uivat sisälle erilaisiin organisaatioihin ja käytäntöjen äärelle. Ne pohjautuvat tutkimustyöhön, jossa kuuluu toimijoiden – työntekijöiden, esimiesten, johtajien ja yrittäjien – ääni. Artikkelit tarjoavat aitoja esimerkke-

jä siitä, miten vakiintuneita ajatuksia ja toimintatapoja haastamalla ja uusia ratkaisuja kehittämällä voidaan tarttua muuttuvan toimintaympäristön mahdollisuuksiin. Ratkaisut liittyvät yleensä uudenslaisiin tapoihin toimia, pikemminkin kuin suuriin läpimurtoihin.

Suuntaamalla katse käytäntöihin pyrimme tunnistamaan säännönmukaisesti toistuvaa ja rutiinoitunutta tekemistä kuten palaveeraamista, kokoustamista, työvälineiden käyttöä, puhetta ja vuorovaikutusta sekä raportointia. Lisäksi analysoimme näihin liittyviä, osin tiedostamattomia arvostuksia, uskomuksia ja itsestäänselvyksiä sekä hiljaista kehollista tietoa ja osaamista.

Miten käytäntöjä voi tutkia?

INWORK-hankkeessa tutkimuksen kohteena ovat muun muassa seuraavat organisaation käytäntöjen elementit:

- Toimintatavat (rutinoituneet ja osin tiedostamattomat tavat toimia yksin ja yhdessä).
- Oletukset ja käsitykset (jotka ovat vakiintuneet toiminnan pohjaksi, kuten esimerkiksi käsitykset siitä miksi asioita tehdään kuten tehdään, ja mitä hyvä toiminta on).
- Pelisäännöt (ajan kuluessa muotoutuneet kirjatut ja kirjoittamattomat säännöt, joihin toiminta perustuu ja josta se hakee oikeutuksensa).
- Taidot ja osaamiset (mille taidoille ja osaamisille toiminta pohjautuu; mitä arvostetaan ja mitä ei).
- Kieli (miten toimintaa kuvataan, miten sille annetaan merkityksiä ja miten sitä koskevia käsityksiä jaetaan muiden kanssa).
- Kehollisuus ja tunteet (miten tieto ja osaaminen sijaitsevat kehon muistissa, ja minkälaisia tunteita toimintaan liittyy).
- Tila (minkälaisissa fyysisissä puitteissa ja olosuhteissa toiminta tapahtuu).

Arjen uudistumistyötä ympäri Suomea

Teemanumeron artikkelit esittelevät uudistamisen käytäntöjä erilaisissa organisaatioissa, joissa on otettu vakavasti jatkuvan kehittämisen periaate. Kohdeorganisaatioitamme yhdistää myös se, että ne suhtautuvat avoimen uteliaasti yhteistyöhön tutkijoiden kanssa.

Lappeenrannan teknillisen yliopiston **Anna-Maija Nisula** ja **Aino Kianto** kertovat artikkelissaan siitä, miten henkilöstöjohtamisella saadaan lisäpotkua teollisuusyrityksen toiminnan uudistamiseen. Nastolassa toimiva Wipak Oy tuottaa elintarvike- ja sairaalatarvikepakkauksia. Nisula ja Kianto ovat olleet mukana tutkimassa ja sparraamassa yrityksen askeleita kohti toiminnan jatkuvaa parantamista ja uudistamista.

Turun yliopiston kauppakorkeakoulun **Satu Aaltosen** ja **Ulla Hytin** tutkimuskohteena on uudistuva leipomo. Yrityksen toimintaympäristö on haastava ja kilpailu alalla ankaraa. Tutkimuksen kohteena oleva turkulainen Leipomo Rosten Oy on perheyrittäjä, joka on tässä ympäristössä onnistunut keskimääräistä paremmin. Aaltonen ja Hytti avaavat niitä haasteita, joita leipomotyön logiikka asettaa henkilöstöjohtamiselle uudistuvassa organisaatiossa.

Oulun yliopiston **Anniina Rantakari**, **Sari Laari-Salmela** ja **Vesa Puhakka** tarkastelevat oululaista myynnin ja markkinoinnin palveluyritystä **Novia Finland Oy:tä**, jonka myönnteistä ilmettä ja tyytyväistä henkilökuntaa on ihmetelty myös mediassa. Tutkijat pureutuvat yrityksen toimintaan ja rikkovat myyttejä siitä, että telemarkkinoinnin kaltaiset alat ovat tuomittuja tylsään tehokkuuden tavoitteluun.

Itä-Suomen yliopiston **Eeva Aromaa**, **Päivi Eriksson** ja **Heidi Rajamäki** tekevät yhteis-

työtä **OVV Asuntopalvelut** Kuopion kanssa. Jatkuvaan kehittämiseen panostava naisvaltainen yritys on osa valtakunnallista franchising-ketjua ja siinä toimii yrittäjän lisäksi neljä työntekijää. Tutkijat kertovat ensikäden kokemuksiaan siitä, miten yrityksessä vallitsevaa uudistamiskäytäntöä voidaan yhdessä kehittää entistä paremmaksi. Artikkelissaan he kuvaavat menetelmän, jolla vallitseva uudistamiskäytäntö tehdään näkyväksi ja mielekkään, kehittävän keskustelun kohteeksi.

Lapin yliopiston **Pikka-Maaria Laineen** ja **Susan Meriläisen** tutkimuksen kohteena on ohjelmistopalveluyritys **Futurice**. Helsingin pääkallopaikalta maailmalle levinnyt yritys on erinomainen työpaikka nuorille työntekijöille. Sen ohjenuora on henkilöstön valtuuttaminen tekemään omaa työtään ja koko yritystä koskevia päätöksiä. Futuricen esimerkin pohjalta Laine ja Meriläinen haastavat HR-ammattilaiset pohtimaan, miten he voivat toimia aktiivisessa roolissa organisaation strategisen ajattelun valmentamisessa.

Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulun **Ulla-Maija Uusitalon** ja **Janne Tienarin** tutkimuskohteensa on **Design Factory**, Espoon Otaniemessä sijaitseva Aalto-yliopiston tila, joka edesauttaa kokeellisen ja ongelmalähtöisen oppimiskulttuurin syntymistä. Eri alojen opiskelijat suunnittelevat siellä yhdessä tuotekonsepteja. He oppivat törmäyttämään ajatuksiaan, ylittämään raja-aitoja ja yhdistelemään erilaisia osaamisia. Nämä moniosaajat ovat valmiita tuomaan panoksensa suomalaisen työelämän kehittämiseen. Mutta ovatko HR-osaajat valmiita ottamaan heidät vastaan?

Vaikka teemanumeron kohdeorganisaatiot toimivat hyvinkin eri aloilla, niissä tapahtuva uudistamistyö ammentaa muutamasta yhteisestä avaintekijästä:

■ Innovointi on jokapäiväistä toimintaa ja siksi käytännöt ja toimintatavat ovat mielek-

kään kehittämisen ytimessä: uudistuminen alkaa olemassa olevien käytäntöjen tunnistamisella ja itsestäänselvyyksien kyseenalaistamisella.

■ Hyvä, maalaisjärkeen perustuva arjen johtaminen ja esimiestyö on ensiarvoisen tärkeää: ihmisten innostusta ja yhteistä tekemistä on tuettava konkreettisesti ja systemaattisesti.

■ Erilaisuuksien ymmärtäminen auttaa tuloksellista uudistamistyötä: erilaisten näkemysten esittämiselle tulee luoda tila ja erilaisia ajatuksia on tietoisesti hyödynnettävä.

■ Kontekstilla eli tapahtumayhteydellä on suuri merkitys: toimivat ratkaisut ammentavat kunkin organisaation omasta tilanteesta ja tarpeista, joten muualta tuodut standardiratkaisut voivat joskus olla jopa vaarallisia.

Nämä tekijät ovat kytköksissä toisiinsa ja ne saavat erilaisia muotoja samojenkin organisaatioiden eri osissa. Uudistuminen on dynaaminen olotila; se ei ole yksittäisiä spurtteja vaan pitkäjänteistä toimintaa. Jatkuva uudistuminen edellyttää ketteryyttä, inspiraatiota ja joustavaa sitkeyttä. Ja sitä on johdettava fiksusti.

HR ja uudistumistyö

HENRY:n jäsenkuntaa kiinnostanee erityisesti se, miten HR-ammattilaiset voivat edistää organisaatioiden uudistamistyötä, ja minkälaisia osaamisia se heiltä vaatii nyt ja tulevaisuudessa. Jos tässä teemanumerossa esitetyt uudistamista edistävät ratkaisut tuntuvat itsestäänselvyyksiltä, kannattaa ottaa peili käteen.

Uudistumisessa ei ole dramatiikkaa. Se on suhteellinen käsite, joka tulee aina ymmärtää kontekstissaan. Se, mikä on innovatiivista toimintaa yhtäällä, voi olla jo tavanomainen

käytäntö toisaalla. Ja päinvastoin. Muiden onnistumisista voidaan kuitenkin oppia, ja siksi onnistumisia ja toimivia ratkaisuja on hyvä nostaa esille. Kyse ei ole ”hyvien käytäntöjen” kopioimisesta vaan tarkoituksenmukaisesta soveltamisesta.

Suomalaisesta työelämästä ollaan tekemässä Euroopan – ellei jopa maailman – paras-ta. Täällä on jo paljon, paljon hyvää. Maailmankuulu liikkeenjohdon tutkija ja konsultti **Manfred Kets de Vries** sanoi kerran arvostavansa paitsi suomalaisille tyypillistä uskoa kovaan työhön, myös täällä kukoistavaa luovaa vainoharhaisuutta. Hän viittasi tällä suomalaiseseen tapaan olla lepäämättä laakereillaan: vaikka tänään menee hyvin, huomiseen pitää jo valmistautua.

Tämä perinne näkyy suomalaisessa työelämässä ja siitä käytävässä keskustelussa. Parhaimmillaan oikein johdettuna luova vainoharhaisuus on myönteinen jatkuvan muutoksen lähde. Kun jatkuvan kehittymisen tarvetta korostava tapa toimia pysyy hallinnassa, se on suuri voima.

Hyvistä suorituksista ja menestyksestä pitää kuitenkin osata myös nauttia – ja oppia. Uudistamistyön rytmittäminen on siksi ensiarvoisen tärkeää. Johtamiselta tämä vaatii joskus malttia pikemminkin kuin henkilöstön ärhäkkää ruoskimista yhä parempiin suori-tuksiin. Välillä mielekäs uudistaminen vaatii ennen kaikkea pysähtymistä yhdessä ihmettelemään omaa toimintaa.

HR-ammattilaisilla on kaikessa tässä oma kullanarvoinen tehtävänsä, vaikka innovaatioiden ja henkilöstöjohtamisen välinen suhde on perinteisesti ollut epämääräinen (Juuti ja Luoma 2012). Tässä teemanumerossa esitellyt esimerkit kertovat, että HR-osaajilta odotetaan organisaatioiden uudistumistyössä kykyä ja näkemystä

- Analysoida organisaation käytäntöjä ja toimintatapoja sekä niiden taustalla olevia olettamuksia.
- Tukea linjajohtoa ja esimiehiä käytäntöjen näkyväksi tekemisessä, keskustelujen ohjauksessa ja kehittämisessä.
- Kehittää käytäntöjä, jotka mahdollistavat erilaisten ajatusten käsittelemisen yhdessä, rakentavasti, määrätietoisesti ja myönteisessä hengessä.
- Soveltaa muulla kehitettyjä käytäntöjä omassa organisaatiossa niin, että ne eivät sotke olemassa olevia tekemisen tapoja vaan nivoutuvat niihin luontevasti.

Nautinnollisia lukuhetkiä toimivan suomalaisen uudistamistyön parissa! ■

LUKEMISTA

Gherardi, S. & Strati, A. (2013) Learning and Knowing in Practice-Based Studies. Cheltenham: Edward Elgar.

Juuti, P. & Luoma, M. (2012) Henkilöstöjohtaminen ja innovaatiot. Helsinki: Management Institute of Finland.

Nicolini, D. (2012) Practice Theory, Work and Organization. An Introduction. Oxford: Oxford University Press.

JANNE TIENARI toimii organisaatioiden ja johtamisen professorina Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulussa ja vierailevana professorina Tukholman yliopistossa. Hän on HENRY ry:n hallituksen varapuheenjohtaja. Hänen intohimonsa on ymmärtää johtamista, uusia sukupolvia ja tulevaisuutta.

PÄIVI ERIKSSON toimii professorina Itä-Suomen yliopistossa kauppatieteen laitoksella innovaatiojohtamisen teema-alueella ja INWORK-hankkeen johtajana. Hänen mielenkiintonsa kohteita ovat innovaatiokäytäntö, johtaminen, sukupuoli ja laadulliset tutkimusmenetelmät.

Anna-Maija Nisula
Aino Kianto



Teollisuusyritys ja jatkuva uudistuminen – haaste ja mahdollisuus?

Teollisuusyritykselle jatkuva uudistuminen on haaste – vai onko? Kuvaamme artikkelissa teollisuusyrityksen uudistumisen askeleita ja sitä, miten henkilöstöjohtamisella voidaan edistää yrityksen uudistumista. Uudistumista tapahtuu kolmella tasolla: yksittäisten työyhteisöjen käytäntöjen, työyhteisöjen ja osastojen välisten käytäntöjen sekä organisaatiotason käytäntöjen tasolla.

Johdanto

”... , että ei oo hirveesti uudistuttu, että meillä on tää vanha parta porukka tietysti tässä mitä kattoo on ollu pitkään – että tänne ei tuu sellasta voimavaraa, joka rytisyttäis et hei haloo herätkää tän asian vois nyt tehdä vähän eri lailla!”

Tuttu tilanne monessa yrityksessä! Toiminta on vuosien kuluessa urautunut samoille rai-teille, eikä tekemistä juurikaan ole totuttu kyseenalaistamaan tai miettimään, voisiko asiat nähdä ja tehdä toisin. Toimintoihin juurtuu tiedostamattomia rutiineja, joilla ei varsinaisen asian ytimen kanssa ole enää merkitystä. Niis-

tä on tullut totunnaisia tapoja, näin on aina tehty -rutiineja, jotka pahimmillaan jarruttavat toimintaa. Myös jatkuva kiire ja tulipalojen sammuttaminen estävät luovan havainnoinnin ja kyseenalaistamisen, jolloin ainoa keino selviytyä on toimia kuten ennenkin.

Käynnistyäkseen uudistuminen tarvitsee kipinän tai herätteen, joita voivat olla uudet työntekijät, innovatiiviset ja energiset yksilöt työyhteisössä, ammattitaitoiset kollegat, uusi ohjelmisto, teknologia tai joku yrityksen ulkopuolelta tuleva ärsyke, esimerkiksi asiakkaiden tai yrityksen sidosryhmien vaatimukset sekä alati muuttuva toimintaympäristö. Käytännössä uudistumista tapahtuu sekä jatkuvan toimintojen parantamisen ja kehit-

tämisen että radikaalimpien kertaluontoisten muutosten kautta.

Miten perinteiset teollisuusorganisaatiot voivat uudistua ja miten niissä voidaan jatkuvaa uudistumista ja kehittymistä edistää henkilöstöjohtamisen keinoin? Tarkastelemme seuraavassa Wipak Oy:n askeleita kohti toiminnan jatkuvaa parantamista ja uudistumista.

Wipak Oy

Wipak Oy Nastolassa sijaitseva Wihuri-konserniin kuuluva muovipakkausteollisuusyritys, joka työllistää n. 450 henkilöä (v. 2012). Wipakin tuotannon päälinjat ovat elintarvikepakkauskaukset ja sairaalatarvikepakkauskaukset. Tehtaan kolme tuotanto-osastoa toimivat kolmivuorotyössä.

Kirstyvä kilpailu markkinoilla edellyttää toiminnan jatkuvaa kehittämistä, joustavuutta, innovaatioita (uusia tuotteita, palveluja, prosesseja) ja innovatiivisuutta (uusia tapoja organisoida ja tehdä työtä).

Koko henkilöstölle osoitetun kyselyn avulla kartoitettiin Wipakin uudistumiskyvyn nykytila eli se miten jatkuvaa oppimista, vuorovaikutteisuutta, kehittämistä ja innovaatioita yrityksessä tuetaan ja hyödynnetään. Kartoituksen avulla löydetään yrityksen vahvuudet ja kriittisimmät kehittämiskohteet koko yrityksen tasolla, osastoittain ja henkilöstöryhmittäin, jolloin kehittämistoimenpiteitä voidaan kohdistaa tarkoituksenmukaisesti ja tehokkaasti sinne, missä niitä kipeimmin tarvitaan.

Kyselyn tuloksia käytettiin kehittämisen lähtökohtana sekä keskustelun pohjana tutkijoiden ja yrityksen henkilöstön välisissä työpajoissa. Tulosten ja keskustelujen jälkeen kukin taho listasi itsenäisesti kriittisimmät kehittämiskoh-

teet, jotka seuraavassa työpajassa koostettiin yhteiseksi näkemykseksi.

Kehittämiskohteita löytyi useita ja monet näistä liittyivät tavalla tai toisella henkilöstöjohtamiseen. Esimerkiksi tuotanto-osastoilla esimiesroolit ja –tehtävät olivat epäyhtenäiset ja kukin yksikkö noudatti omanlaistaan tapaa toimia. Myös henkilöstön rekrytoinnit olivat hajautettuina kullekin osastolle/yksikölle. Lisäksi esimiesvalmennuksessa havaittiin puutteita.

Tärkeimmät jatkoselvitystä vaativat kehittämiskohteet listattiin myös henkilöstölehteen, joista tärkein oli henkilöstöpäällikön palkkaaminen. Henkilöstöpäällikön palkkaamisesta oli yrityksessä keskustelu jo kauan, mutta nyt se toteutui ja uusi henkilöstöpäällikkö aloitti Wipak Oy:ssä syksyllä 2011.

Teollisuusyrityksen uudistuminen

Perinteiselle teollisuustuotantoyritykselle jatkuva uudistuminen ja jatkuva kehittyminen ovat suuri haaste. Raskas teollisuuskonekanta ja niihin sidotut tuotantoprosessit ovat suhteellisen kiinteitä eikä niitä noin vaan lennossa uudisteta. Useita viikkoja kestävät tuotantoprosessit sekä se, että tuotantoa ei enää tehdä varastoon vaan varastot pyritään pitämään mahdollisimman pieninä, asettaa tuotannon uudistumiselle ja joustavuudelle omat haasteensa. Lisäksi teollisuusyrityksessä eri osastot ovat toiminnoiltaan ja luonteiltaan hyvin erilaisia (tuotanto-osastot, T&K, markkinointi ja hallinto), mikä tarkoittaa sitä, että kullakin osastolla on sen toiminnoista ja historiasta juontuvat käytännöt ja toimintamallit.

Jotta jatkuva uudistuminen kumuloituisi koko yritystä uudistavaksi, yrityksen on kyettävä

integroimaan yksittäisten osastojen tai yksiköiden, osastojen välisten toimintojen ja yrityksen strategioissa tapahtuvat uudistumista ja kehittämistä edistävät toimet yhteen. Toisin sanoen, jatkuvan uudistumisen ja kehittämisen on liikuttava kaikilla kolmella tasolla.

Ensiksi, uudistumisen tulee perustua kunkin osaston ja työyhteisön käytäntöihin, jotka ovat tuotanto-osastoilla erilaiset kuin vaikkapa markkinointiosastoilla. Tuotanto-osastojen työn organisointikäytäntöjä, vuorovaikutteisuus- ja innovointikäytäntöjä määrittävät sekä kolmivuorotyö että konekohtainen tiimityö. Uudistuminen tuotanto-osastoilla on pääasiassa jatkuvaa työssä oppimista ja toiminnan jatkuvaa parantamista. Osittain itseohjautuvat tiimit ja tiimityöskentely mahdollistavat tehokkaan tiimien sisäisen jatkuvan oppimisen ja työn parantamisen, mutta tiimien välinen kommunikointi ja oppiminen vuorotyöryhmissä ovat jatkuvan uudistumisen näkökulmasta haaste.

Markkinointiosaston henkilöstö toimii tuotannon, tuotannonohjauksen, myynnin ja asiakkaiden välisessä jatkuvasti muuttuvassa rajapinnassa. Tilanteet voivat muuttua jopa odottamattomasti ja markkinointiosaston henkilöstön työ muistuttaa ajoittain jopa improvisointia: *”Ei me olla tuudittuneitakaan siihen ajatukseen, että meidän työ olisi hirveän rutiininomaista tai että se menisi kuin juna – että asiat menisi kuin juna”*. Työn tekeminen edellyttää jatkuvaa uudelleen orientoitumusta, muuttuviin tilanteisiin vastaamista, päätösten tekemistä ”lennossa” ja jatkuvaa kommunikointia moneen suuntaan. Uudistumista tapahtuu jokapäiväisessä toiminnassa, koska jatkuvasti muuttuvissa tilanteissa henkilöstö joutuu keksimään keinoja saada työnsä tehdyksi. Markkinointiosaston käytäntönä on ollut jatkuva kokemusten ja tiedon vaihtaminen kollegojen kanssa ja oppiminen toisilta. Uudistumisen haasteena onkin kiire, joka estää uusien syntyneiden käytäntöjen reflek-

toinnin ja jakamisen sekä myös käytäntöjen kollektiivisen uudistamisen.

Toiseksi, osastojen välisten toimintojen uudistaminen vaatii siiloutuneessa yrityksessä määrätietoista toimintaa osastojen välisen yhteistyön ja vuorovaikutteisuuden lisäämiseksi. Funktionaalinen työn organisointi on tyypillistä teollisuusyrityksille, jolloin kukin osasto toimii lähes itsenäisenä yksikkönä. Osastojen välinen kommunikointi ja yhteistyö saattaa olla vähäistä. Siitä seuraa, että osastot eivät riittävästi tunne toistensa käytäntöjä, toimintakulttuuria eivätkä myöskään toistensa tuotteita, mikä voi vahvistaa siiloutumista. Koko yrityksen toiminnan uudistamisen näkökulmasta tämä on suuri haaste.

Sen sijaan sillä, missä osastojen välinen ja rajat ylittävä vuorovaikutus ja yhteistyö toimivat hyvin, myös tieto kulkee reaaliaikaisesti. Esimerkiksi, tieto tuotantoprosessissa tapahtuvasta häiriöstä välitetään välittömästi sinne, missä sitä tarvitaan. Toisin sanoen, siellä pelataan hyvin yhteen! Wipkin muovialan ammattitutkintoon sisältyvä käytännön harjoittelujakso eri osastoilla koettiin osastojen välistä yhteistyötä edistävänä. Kun harjoittelujakson aikana eri osastojen ihmiset tulevat tutuiksi keskenään, on jatkossakin helppo mennä kysymään tai keskustelemaan myös tuotantoon liittyvistä ikävistä asioista.

Kolmanneksi, yrityksen uudistumista tukevat organisaatiotason käytännöt edustavat yrityksen strategisia linjauksia eli sitä, miten jatkuvaa uudistumista tuetaan, miten sitä arvostetaan ja hyödynnetään koko yrityksen toiminnan parantamiseksi. Jatkuvasti uudistuvassa yrityksessä myös organisaatiotason uudistumista tukevat käytännöt uudistuvat. Jatkuvaa uudistumista tukevia käytäntöjä ovat mm. työn kierto, itseohjautuvat tiimit, henkilöstön ideoiden ja aloitteiden kerääminen, henkilöstön koulutus ja systemaattinen osaamisen ja uudistumiskyvyn kartoitus. Wi-

pakissa tuotanto-osastojen aloitepalkkiojärjestelmä, systemaattinen muovialan ammattitutkinto ja osittain itse-organisoituvat tiimit ovat organisaatiotason uudistumista tukevia käytäntöjä.

Miten henkilöstöjohtamisella voidaan tukea yrityksen uudistumista?

”...sitä, että tässä kuitenkin tehdään ihmisillä töitä - tämä ei ole ihan robotisoitunut vielä ja tässä loppujen lopuksi kaikki työtehtävät on loppujen lopuksi sittenkin itsenäisiä, ja hyvin pienissä ryhmissä tehdään. Täällä on aika sellasta pikkupiirteistä se työn tekeminen ja sitten, kun joku osaa jotakin hommaa, niin ei sitä voi sanoa vaatimattomaksi työksi eli se, että se johdonmukaisuus varmasti voitais saavuttaa tuollaisella [henkilöstöjohtamisen]asialla.”

Vaikka teollisuusorganisaatio on vahvasti konekantaan perustuvaa, koneet eivät yksin työskentele, vaan osaavat ja ammattitaitoiset ihmiset tekevät koneilla töitä, sillä ”*sitä enemmän mitä pidemmälle tämä on automatisoitua - sitä tärkeämpi on meidän jokainen työntekijä*”. Henkilöstöjohtamisen keskeisimpiä tehtäviä ovat osaamisen kartoittaminen, kehittäminen ja hyödyntäminen. Esimerkiksi Wipak Oy:ssä on tuotanto-osastojen henkilöstön osaamisen kehittämistä tuettu jo kauan tuotantohenkilöstön muovialan ammattitutkinnolla sekä tilanteen ja tarpeen mukaan myös konekohtaisella koulutuksella. Henkilöstöjohtamisen tuorein työkalu Wipakissa on sähköinen henkilöstökäsikirja, johon kootaan henkilöstöjohtamisen keskeisimmät dokumentit, ohjeet, käytännöt ja muut aineistot. Käsikirjaa käytetään sekä henkilöstön osaamisen kehittämisessä että uusien henkilöiden perehdyttämiseen.

”...mutta varmaan ihan hyvä - tommosta täsmäkoulutusta - ja tavallaan justiin esimiesten verkostoituminen - että pitäis saada sellanen yhteen hiileen puhaltaminen tänne ”

Wipakissa havaittiin keskeisiä puutteita sekä epäyhtenäisyyttä esimiesten työnkuissa, esimiesten valmentamisessa ja koulutuksessa. Esimiesten työnkuja ja työkuormaa on selkiytetty siirtämällä henkilöstöhallintaan liittyviä tehtäviä henkilöstöhallintoon. Henkilöstöjohtamisen tavoitteena on luoda yhteiset toimintamallit ja -tavat esimiestyöhön sekä valmentaa esimiehiä myös muutosjohtajiksi, sillä hyvään johtamiseen sisältyy aina myös muutoksen johtaminen. Periaate on erityisen tärkeä jatkuvasti uudistuvassa organisaatiossa, jossa esimiestyö ja johtaminen ovat vuorovaikutuksessa tapahtuvaa jatkuvaa oppimista, kehittymistä ja kehittämistä. Lisäksi esimiesten yhteinen koulutusohjelma mahdollistaa esimiesten verkostoitumisen, joka niin ikään koettiin yrityksessä tärkeäksi tavoitteeksi.

”*Uudet projektit, kuten LEAN, ovat olleet tervetulleita. Tämänäyppiset projektit antavat uskoa siihen, että halutaan kehittyä ja uudistua. Kunhan vain saataisiin kaikki se teoria todella muutettua käytäntöön, niin varmastikin sillä voidaan edistää jatkuvaa innovointia sekä ihmisten halua uutta.*”

Uudet kehittämishankkeet ja -projektit koettiin yrityksessä tärkeinä innovatiivisuuden ja uudistamisen edistäjinä. Henkilöstöjohtamisella voidaan sekä tukea että organisoida osasto-, työyhteisö- tai henkilöstöryhmäkohtaisesti innovatiivisuuden tarkoituksenmukaista kehittämistä. Tuotanto-osastolla aloitettu Lean -projekti on esimerkki ohjelmasta, jonka on tuonut uutta henkeä ja mahdollisuuksia uudistumiseen. Erityisen tärkeäksi nähtiin se, että saatiin ”*uusia oppimisen ja kehittämisen työkaluja*” sekä ”*ihmisten aito mukaan ottaminen johtamiseen*”.

Henkilöstöjohtamisella voidaan tukea myös yrityksen sisältä nousevien uudistusten, kuten Wipak Oy:n markkinointiosaston ”Winnovations” -ohjelman (www.winnovations.wipak.com) kaltaisia projekteja. Winnovations -ohjelma on uusi tapa tuottaa arvoa asiakkaille. Sen alla edistetään toimintaan kuuluvia tavallisia kehitysprojekteja, luodaan tietoisesti uusia ja radikaaleja kokeiluja sekä hyödynnetään uusia työskentelytapoja ja osallistavaa innovointia asiakkaiden ja muiden sidosryhmien kanssa.

”Eihän nää ollu mitään yllätyksiä nää [tulokset], nää on ollu ihan tiedossa olevia ongelmia, että jotainhan niille on joka tapauksessa tehtävä, että en usko et ne tuli kenellekkään yllätyksenä...”

Yllä olevan lainaus kuvaa kyselytulosten jälkeistä tilannetta. Ongelmakohteet ovat olleet jo jonkin aikaa ja jollakin tavalla tiedostettuja, mutta ei oikein ole tiedetty, miten niihin tartutaan ja mitä niille pitäisi tehdä. Henkilöstöjohtamisella voidaan auttaa yrityksen eri yksiköitä tai työyhteisöjä niiden omassa ongelmatilanteissa, jolloin asioihin voidaan puuttua mahdollisimman varhaisessa vaiheessa. Henkilöstöjohtamisen avulla voidaan suunnitella tarkoituksenmukaiset kehittämis-toimenpiteet ongelma-kohtien korjaamiseksi.

Henkilöstöjohtaminen on keskeisessä asemassa myös yrityksen sisäisen yhteistyön edistämässä ja tukemisessa. Kun osastojen välinen yhteistyö toimii hyvin *”saadaan reaaliaikaista tietoa virheistä ja ongelmista”*. Sen sijaan vastakkaisessa tilanteessa vallitsee ”kuppikuntaisuus”, mikä hankaloittaa ja jopa estää reaaliaikaisen tiedon välittämistä ja toiminnan kannalta kriittisen tiedon kulua. Osastojen ja tiimienkin välistä yhteistyötä ja yrityksen vuorovaikutteisuutta voidaan tukea luomalla foorumeja eli yhteisiä työpajoja, -tiloja ja tapahtumia ja keskustelupalstoja sekä tukemalla spontaanisti syntyviä foorumeja. Jälkimmäisestä hyvä esimerkki on jo edellä

mainittu Winnovations-projekti (www.winnovations.wipak.com), joka on:

”edistänyt sisäistä ja ulkoista kommunikointia ja siten aktivoi ja motivoi kehittämään uusia tuotteita ja toimintatapoja.”

Lisäksi ohjelma on edistänyt yrityksen ja asiakkaiden välistä vuorovaikutusta ja yhteistyötä:

”Winnovation ohjelma on avannut mahdollisuuden asiakkaiden osallistua helpommin tuotekehitykseen”

”Oltais tavallaan, jos joku menee pieleen – et ei etsitä vaan sitä syyllistä vaan mietitään, että miks meni pieleen ja miten voitais estää, ettei ens kerralla mee pieleen ja mitä tästä opittiin..”

Jatkuvaan oppimiseen ja oppimismyönteiseen organisaatiokulttuuriin kuuluu myös virheitä oppiminen ja virheiden näkeminen oppimisen ja uudistumisen lähteenä. Siihen kuluu sekä virheiden tunnistaminen, tunnustaminen ja niiden reflektointi. Henkilöstöjohtamisella voidaan edistää, lähinnä henkilöstökoulutuksen ja esimiesvalmennuksen kautta, työyhteisöjen kokemukseen perustuvan oppimisen hyödyntämistä sekä virheistä oppimista jatkuvan uudistumisen ja kehittymisen välineenä.

Edellä mainitut kehittämis-kohteet sisältyvät Wipakin henkilöstöjohtamisen ohjelmaan. Sen painopistealueiksi yritys nosti kolme laajempaa ja pitkäntähtäimen kehittämisaluetta: *esimiestyön kehittäminen, työhyvinvoinnin edistäminen sekä henkilöstökäsikirjan laatiminen*. Kehittämistyön painopistealueet määritettiin siten, että vuoden 2012 kehittämisen keskipisteenä olivat esimiestyön kehittäminen ja henkilöstökäsikirjan laatiminen, vuoden 2013 ohjelmassa on HR-käytäntöjen juurruttaminen organisaatioon ja työhyvinvoinnin edistäminen, vuoden 2014 kehittämisen painopisteenä on osaamisen varmistaminen. Hankkeet kuitenkin ovat päällekkäisiä, ja

kaikkien näiden osa-alueiden toteuttaminen on jo käynnissä. Henkilöstöjohtamisen tavoitteena on näiden painopistealueiden avulla luoda runko ja yhteiset toimintamallit ja -periaatteet yrityksen henkilöstö- ja esimiestyöhön sekä valmentaa esimiehiä jatkuvan oppimisen, parantamisen, innovatiivisuuden johtamiseen sekä työhyvinvoinnin edistämiseen omassa työyhteisössään.

Jatkuvan uudistumisen tielle

Kuvasimme tässä artikkelissa sitä, miten teollisuusyrityksen jatkuvaa uudistumista voidaan edistää henkilöstöjohtamisen avulla. Koska uudistuminen on jatkuvaa oppimista, parantamista, käytäntöjen uudistamista, ihmisten käyttäytymisen muutosta ja yrityksen kulttuurin muutosta, henkilöstöjohtaminen on siinä keskeisessä asemassa. Yrityksen kokonaisvaltaisen ja kestäväen uudistumisen toimenpiteiden tulee samanaikaisesti liikkua kolmella tasolla: työyhteisöjen käytäntöjen tasolla, työyhteisöjen ja osastojen välisten käytäntöjen tasolla sekä organisaatiotason käytännöissä.

Merkitystä on myös sillä, missä vaiheessa ja millaisessa tilanteessa uudistuminen yrityksessä aloitetaan. Wipak Oy:ssä kokonaisvaltaiseen organisaation uudistumiseen ja kehittämiseen herättiin yrityksen kannalta suotuisassa vaiheessa, mikä mahdollistaa kehittämistoimenpiteiden pitkántähtäimen suunnitelman. Usein uudistamis- ja kehittämistarpeet havaitaan liian myöhään ja siksi kehittämistoimenpiteet joudutaan aloittamaan samanaikaisesti jonkun suuren rakennemuutoksen tai saneerauksen yhteydessä. Suurissa rakennemuutoksissa yritys on jo valmiiksi epätietoisessa tilassa ja pienetkin lisämuutokset voivat aiheuttaa ylimääräistä kuormaa ja muutosvastarintaa. Tasapainoinen ja kestävä uudistuminen voivat toteutua

ainoastaan koko henkilöstöä osallistamalla sekä osoittamalla aikaa ja resursseja sen toteutumiselle.

Wipak Oy:n markkinointiosaston Innovations -ohjelma on esimerkki siitä, että käytäntöjen uudistamisesta on mahdollista myös innostua. Pienestä kipinästä voidaan kasvatata suurta pienten ja onnistuneiden kokeilujen kautta. Kokemusten myötä toimintaa voidaan laajentaa ja toteuttaa erilaisten ihmisryhmien kanssa, joko yrityksen sisällä, asiakkaiden ja muiden sidosryhmien kanssa.

Lopuksi kiteytämme alla olevaan taulukkoon yrityksen uudistumisen keskeisimmät askeleet. Yhtä ja ainoaa oikeaa tapaa aloittaa uudistuminen ei ole, vaan sen tulee aina perustua organisaation ja yrityksen sen hetkiseen tilanteeseen, tarpeeseen ja tavoitteisiin. Kun puhutaan jatkuvasta ja kestävästä uudistumisesta, kyse on enemmän yrityksen kulttuurin muutoksesta ja muutoksesta ihmisten käyttäytymisessä kuin rakenteellisista muutoksista. (Taulukko 1. sivulla 16)

Wipak Oy:ssä yrityksen nykytilan kartointus toteutettiin Organisaation Uudistumiskyvyn (ORCI) mittauksella (Kianto, 2008), jossa yrityksen uudistumiskyky kartoitettiin kuudella osa-alueella: johtajuus, strateginen kyvykkyys, vuorovaikutteisuus, ajan hyödyntäminen, oppimismyönteisyys ja tiedon johtaminen. Mittauksen ja siihen liittyvien haastattelujen perusteella löydettiin sekä keskeisimmät vahvuudet että kehittämiskohteet. Mittauksen lisäksi toteutettiin henkilöhaastatteluja sekä eri henkilöstöryhmissä, että eri osastoilla.

Kehittämiskohteisiin on Wipak Oy:ssä vastattu henkilöstöpäällikön palkkaamisella sekä kehittämistyön pitkántähtäimen suunnitelmalla, jossa keskeisessä asemassa on esimiestyön kehittäminen ja esimiesten valmennus. Käynnissä olevien esimiestyön kehittämi-

Miten uudistumisen tielle?

Miksi?

1. Kartoita organisaation nykytila

Organisaation nykytilan kartoitus uudistumisen näkökulmasta – vahvuudet joille rakennetaan – heikkoudet, joita kehitetään.

2. Kohdista voimavarat organisaation kannalta kriittisiin alueisiin tai heikkouksiin ja toteuta ne huolella.

Keskitytään organisaation kannalta kriittisiin kohteisiin.

3. Kommunikoij ja lisää tietoisuutta uudistumisesta läpi koko organisaation.

Henkilöstön osallistaminen ja valtuuttaminen edistävät käyttäytymisen ja organisaatiokulttuurin muutosta.

4. Korosta oppimisen, innovoinnin ja uudistumisen sosiaalista ulottuvuutta koko henkilöstön keskuudessa.

Tietoa ja tiedon luomista ei voi johtaa, sen edistämistä voidaan ainoastaan mahdollistaa luomalla suotuisat olosuhteet, tukevia käytäntöjä ja mekanismeja.

5. Kehittäminen tulisi nähdä enemmän johtamista ohjaavina toimintoina kuin johtamisvetoisina toimintoina.

Kehittyvä ja oppiva johtajuus edistää käyttäytymisen muutosta tehokkaammin kuin ”komenna ja kontrolloi”-johtaminen.

6. Kestävä uudistuminen on yhdessäluomista!

Yhdessä luodut käytännöt ovat kestävämpiä kuin ulkoapäin ”annetut” käytännöt.

Taulukko 1: Organisaation uudistumisen askeleet (Birkinshaw ja Gibson, 2004 mukaan)

sen ja valmentamisen sekä tuotanto-osaston Lean -ohjelman myötä luodaan osallistavaa ja jatkuvaa parantamista sekä innovatiivisuutta tukevaa kulttuuria.

Terveiset henkilöstöjohdolle

Teollisuusyrityksen jatkuva uudistuminen on haaste ja mahdollisuus myös henkilöstöjohtamiselle, koska yrityksen uudistuminen on

kontekstuaalista. Se on myös jatkuvaa ja tietoista totuttujen käytäntöjen ja toimintamallien kyseenalaistamista. Uudistumista tapahtuu kolmella tasolla, ja kestävä uudistuminen perustuu näiden kaikkien samanaikaiseen ja vuorovaikutteiseen kehittämiseen. Toisin sanoen, kaikkien kolmen tason käytäntöjen uudistamisen saumaton integrointi tuottaa jatkuvasti uudistuvan ja ketterän yrityksen.

1. Yksittäisten työyhteisöjen käytäntöjen uudistaminen. Työyhteisölähtöinen käytäntöjen uudistaminen on eri työyhteisöissä eri-

laista. Se mikä toimii yhdessä työyhteisössä, ei välttämättä toimi toisessa, mutta toisilta voi kuitenkin jatkuvasti oppia ja kysyä: miten me sen toteuttaisimme?

2. Työyhteisöjen ja osastojen välisten käytäntöjen uudistaminen. Työyhteisöjen ja osastojen välisten toimintojen uudistaminen siiloutuneessa yrityksessä vaatii määrätietoista toimintaa, jossa yhteisten foorumien luominen, vuorovaikutteisuuden ja kommunikoinnin edistäminen on hyvä alku. Kun yhteys toimii hyvin myös yhdessäluomisen kulttuuri alkaa kukoistaa.

3. Organisaatiotason käytäntöjen uudistaminen. Jatkuvasti uudistuvassa yrityksessä myös organisaatiotason uudistamista tukevat käytännöt uudistuvat. ■

ANNA-MAIJA NISULA, *DI, KTM, jatko-opiskelija toimii projektipäällikkönä Lappeenrannan Teknillisen yliopiston Kauppateieteellisen tiedekunnan Technology Business Reserach Center (TBRC) tutkimusyksikössä. Hänen mielenkiinnon kohteina ovat organisaation uudistumiskyvyn kehittäminen, innovatiivisuus, organisaation luovuus, kollektiivinen luovuus ja improvisointi.*

AINO KIANTO, *KTT, Professori, toimii tietojohdattamisen professorina Lappeenrannan Teknillisen yliopiston Kauppateieteellisessä tiedekunnassa. Hänen opetus- ja tutkimusalueitaan ovat tietojohdattaminen, aineeton pääoma (intellectual capital), innovaatiot ja organisaation uudistumiskyky sekä tietoperustainen näkemys organisaatioista.*

LUKEMISTA:

Bessant, J. (2003). *High-Involvement Innovation, Building and Sustaining Competitive Advantage Through Continuous Change*. Wiley, Chichester.

Kianto, A. (2008). Development and validation of a survey instrument for measuring organizational renewal capability. *International Journal of Technology Management*, 42(1/2), 69-88.

Kogut, B. & Zander, U. (1995) What firms do? Coordination, identity and learning. *Organization Science*, 7(5), 502-518.

Birkinshaw, J. and Gibson, C. (2004). *Building Ambidexterity into an Organization*. MIT Sloan Management Review, Summer 2004, 47-55.

Tsoukas, H. & Chia, R. (2002). On organizational becoming: rethinking organizational change. *Organization Science*, 13(5), 567-582.

Satu Aaltonen
Ulla Hytti



Uudistuva leipomo

Perinteikkään leipomon päällisin puolin rauhallisen ulkokuoren alta paljastuu nopeaan reagointiin valmis, jatkuvasti uudistuva yritys. Eivätkö innovatiiviset toimintatavat olekaan vain uusien ja muodikkaiden toimialojen etuoikeus? Millaisia erityisehtoja innovaatiokäytännöille asettavat tuotannollisen työn organisointitavat ja markkinoiden paineet? Tässä artikkelissa kerrotaan millaisissa ristipaineissa leipomot – ja monet tuotantoyritykset yleisemminkin – toimivat, ja millaisia haasteita niiden toimintaympäristöön liittyy innovaatiojohtamisen ja henkilöstöjohtamisen näkökulmista.

Johdanto

Innovaatiojohtamista on tutkittu useimmiten työpaikolla, joilla suuri osa työntekijöistä on niin sanottuja tietotyöläisiä eli usein pitkälle koulutettuja työntekijöitä, joiden työn tuottavuus perustuu tiedon luomiseen ja prosessointiin. Kirjallisuuden perusteella näyttää siltä kuin näillä työpaikolla uudet innovaatiot ja innovatiiviset toimintatavat vyöryisivät sisään ovista ja ikkunoista jatkuvasti kiihtyvää tahia. Näkemys tuotannollisen työn työpaikoista on usein arkisempi, jopa pysähtynyt.

Monet ns. perinteisten alojen yritykset taistelevat kuitenkin jopa kovemmin kilpailluilla markkinoilla kuin uusien markkinoiden yritykset. Kysyntää on rajallinen määrä, ulkomaiset toimijat tulevat mukaan kansallisille markkinoille ja tuotantokustannukset nousevat. Kilpailussa pärjääminen vaatii jatkuvaa halua ja kykyä uudistaa sekä tuotteita että tuotantoa. Tämä asettaa haasteita niin innovaatiojohtamiselle kuin siinä rinnalla – ja osana sitä – henkilöstöjohtamisellekin.

Perinteiset toimialat ovat joutuneet muuttamaan rajusti toimintaansa viimeisten vuosikymmenten aikana, jotta ne pystyvät vastaa-

maan nykypäivän haasteisiin. Uusilla aloilla tätä muutoksen vaatimusta ei ole ollut, sillä ne on lähtökohtaisesti rakennettu jatkuvaa uudistumista tukeviksi. Nämä rakenteelliset muutokset tuotantovaltaisissa yrityksissä ovat vieneet omistajien ja työntekijöiden voimia ja saaneet aikaan myös epävarmuuden tunnetta. Turvallisuuden ja luottamuksen tunteen rakentaminen vaatii oman huomionsa. Aktiivisuuden, vastuuntoton ja oman työn kehittämisen vaade voivat herättää työntekijöissä myös epävarmuutta. Jos työntekijän työmotivaatio kohdistuu konkreettiseen työhön, voivat muut vaatteet tuntua stressaavilta.

Haaste innovaatiojohtamiselle tuotannollisissa yrityksissä on myös työn organisoinnin tapa. Työtä tehdään usein vuoroissa, ja tuotantolinjan määrittämässä tahdissa rajatuin vapausastein. Yrityksen työntekijöiden kokominen yhteisiin tilaisuuksiin edellyttää erikoisjärjestelyitä ja tarkoittaa, että tuotanto on pysähdyksissä tai että ylimääräisestä työstä maksetaan erilliskorvaus. Vuoden varrella ei ole välttämättä yhtään tilannetta, jolloin talon väki olisi kokonaisuudessaan samaan aikaan samassa paikassa. Tuotteet ja tuotantomäärät vaihtelevat lähes viikoittain, mikä vaatii taitoa vuorolistojen suunnittelijalta sekä epävarmuuden sietokykyä henkilöstöltä. Kaikesta tästä seuraa, että johtamiseen ja tiedonkulkuun tulee kiinnittää erityistä huomiota.

Innovaatiojohtamiseen liitetään joustavuuden edistäminen, strategian todeksi tekemisen mahdollistaminen, osaamisen etsiminen yrityksen ulkopuolisesta ympäristöstä, kriittisen osaamisen tukeminen ja asiakaspalautteen hyödyntäminen. Suomalaisissa leipomoissa näitä taitoja tarvitaan päivittäin. Seuraavassa käymme läpi leipomoihin kohdistuvia paineita ja niiden vaikutuksia innovaatiojohtamisen edellytyksiin. Tämän jälkeen kerromme, millaisista lähteistä esimerkkiyrityksemme ammentaa ideoita uusiin innovaatioihin. Edellä luetelluista innovaatiojohtamisen ulot-

tuvuuksista painottuvat erityisesti ulkopuolisten verkostojen ja asiakaspalautteen hyödyntäminen liiketoiminnan apuna.

Leipomot muutoksen kourissa

Suomen leipomoala on käynyt läpi voimakkaan rakennemuutoksen parin viimeisen vuosikymmenen aikana. Leipomoiden määrä on vähentynyt tasaisesti ja yritykset ovat jakaantuneet suuriin, keskikokoisiin ja pieniin yrityksiin, joiden toimintalogiikat eroavat selvästi toisistaan. Toisaalta leipomotoiminta on keskittynyt suurempiin yksiköihin ja toisaalta pienet yritykset ovat hakeneet kannattavuutta erikoistumalla. Kaksi suurinta leipomoa, Oy Karl Fazer Ab ja VAASAN Oy, hallitsevat markkinoita. Muut leipomot jakaantuvat noin 20 keskikokoiseen leipomoon sekä pieniin, usein alle kymmenen työntekijää työllistäviin, paikallisilla ja alueellisilla markkinoilla toimiviin leipomoihin, joita on yrityskannasta yli 80 prosenttia. Näistä suuri osa on perheyrityksiä. Pienet yritykset ovat kilpailun kiristyessä joutuneet usein pienentämään valikoimaansa ja keskittymään omiin vahvuusalueisiinsa. Leipomoteollisuuden henkilöstömäärä on myös laskenut melko tasaisesti viimeisen vuosikymmenen aikana: vuoden 2000 noin 11 000 henestä nykyiseen noin 8 000 henkeen.

Kuten leipomoalalla sanotaan, leipä myydään yleensä kahteen kertaan – ensin kaupalle ja sitten kuluttajalle. Tästä syystä samanaikaisesti leipomoalan keskittymisen kanssa tapahtunut kaupan keskittyminen kahden suuren, S- ja K-ryhmän haltuun, on leipomoiden kannalta erittäin merkityksellistä. S- ja K-ryhmän yhteenlaskettu osuus päivittäistavarakaupasta on 79 prosenttia. Kilpailu hyllytilasta on kiristynyt ja tuotteiden kiertonopeus kasvanut. Kaupat haluavat jatkuvasti uusia tuotteita valikoimiinsa ja suurimmalla osalla tuotteis-



Pitkälle automatisoitu tuotantolinja. Kuva: Niko Havupalo

ta elinkaari jää melko lyhyeksi. Vain harvoista tuotteista tulee ”klassikkoja”. Tämä asettaa kovia vaatimuksia leipomojen uudistumis- ja innovaatiokyvyille. Kauppojen keskittyminen on lisännyt kilpailua, mutta toisaalta myös pakottanut leipomoja tehostamaan toimintaansa, jotta ne pystyvät tuottamaan ja jakelemaan leipänsä suurten ketjujen vaatimalla tavalla.

Leivän kysyntä on käynyt läpi melkoisen myllerryksen aivan viime vuosina. Kysynnän kokonaisvolyymi on laskenut ja kysyntä on eriytynyt. Ruuasta on tullut yhä enemmän kuluttajan elämäntapaan ja identiteettiin liittyvä asia; ruokavalintoihin sisältyy paljon muitakin merkityksiä kuin vain ravitsemuksellinen ulottuvuus. Pari vuotta sitten niin sanottu karppaaminen vähensi ruokaleivän kysyntää ja pakotti leipomot reagoimaan erilaisilla vähähiilihydraattisilla tuotteilla. Paikallisille leipomoille tuo kilpailuetua lähiruuan ja luonnonmukaisesti tuotetun ruuan arvostuksen lisääntyminen. Myös Suomen alueellisesti eriytyneet leipäperinteet vahvistavat pienempien paikallisten toimijoiden roolia. Massatuotteiden kuten ruispalojen ja paahtoleipien tuotanto on jäänyt pitkälti valtakunnallisille toimijoille ja erikoistuneempien tuotteiden valmistus alueellisille leipomoille.

Leivän kysynnän vähentymisen lisäksi tuotantokustannusten nousu on pakottanut lei-

potomot tekemään strategisia ratkaisuja. Leipomotoiminta on hyvin työvoimavaltaista ja yhä vieläkin iso osa työstä tehdään öisin ja viikonloppuisin, mikä lisää henkilöstökuluja. Vaikka leipomot ovat hakeneet tuottavuuden kasvua automatisoinnin avulla, on leipomojen keskimääräinen henkilöstömäärä pysynyt samana viimeiset vuodet. Positiivisena ilmiönä on huomattava, että työntekijää kohti laskettu liikevaihto on kuitenkin jatkanut kasvuaan, eli tuottavuutta on pystytty kasvattamaan. Työvoimakustannusten lisäksi niin leivän raaka-aineet kuin energia- ja logistiikkakustannukset ovat nousseet viime vuosina.

Eittämättä yrityksillä ja työntekijöillä on yhteinen tavoite saada alan yritykset menestymään ja sitä kautta työpaikat turvattua. Keinoista ei vain olla aina yksimielisiä. Yö- ja viikonlopputyön määrä ja työn hinta ovat olleet kiistakysymyksiä. Kevään 2010 työehtosopimuksen laatimisen yhteydessä toteutetut erityisen kovat työtaistelutoimenpiteet löivät kiilaa työnantaja- ja työntekijäosapuolten välille. Kiistaa aiheutti erityisesti kysymys keinoista, joilla lauantaityö korvataan työntekijöille. Pitkään jatkuneiden lakkojen ja työskulkujen aikana menetettiin yli 100 000 työpäivää, mikä näkyi varsinkin suurempien yritysten vuoden 2010 tuloksessa. Ehkä tuotannollisia menetyksiä suuremmat menetykset koettiin työpaikkojen yhteishengessä. Kevään 2010 arvet eivät ole kaikkialla vielääkään täysin parantuneet.

Leipomojen keinoja vastata taloudellisiin haasteisiin ovat olleet mm. erikoistuminen, verkostoituminen, automaation lisääminen, alihankinta muille ruokateollisuusyrityksille ja kaupan omien merkkien tuotanto. Pienet ja keskisuuret yritykset muodostavat viisi leipomoketjua: Alueelliset Ykkösleipurit, Perheleipurit, Paakarit, Hyvä Konditoria ja Iloiset Leipurit. Taloudellisista haasteista on seurannut toisaalta myös haasteita innovaatio- ja henkilöstöjohtamiselle, joita on kerätty seuraavaan kuvioon:

Innovatiivisuutta tukevan henkilöstöjohtamisen haasteita leipomoalalla

- **vuorotyö** → tiedonkulun ongelmia, me-hengen syntyminen vaikeampaa
- **tuotantomäärien vaihtelu** → henkilöstöressurssien käytön suunnittelu tärkeää
- **tavalliset tunnit vs. kalliit tunnit** → taiteilua kustannusten, työntekijöiden toiveiden ja asiakkaiden toiveiden välillä
- **alan yleinen epävarmuus** → vastakkainasettelua, pelkoja, yhteisen suunnan tärkeys
- **automatisointi** → uudet osaamistarpeet, muutosvastarinta, pelot
- **jatkuvasti muuttuva tuotevalikoima/uudistumisen vaatimus** → muutoskyvyn tarve, kuluttajien tarpeiden ennakoinnin tärkeys

Kun työtä tehdään vuoroissa, on yhteisistä asioista tiedottaminen ja niistä keskustelu vaikeampaa kuin sellaisissa yrityksissä, joissa kaikki työntekijät ovat samaan aikaan paikalla. Voi mennä pitkiäkin aikoja, että esimies ja alainen eivät kohtaa eivätkä kaikki samassa työpisteessä tai samalla linjalla työskentelevät kohtaa. Tämän vuoksi työskentely vuoroissa vaikeuttaa myös koko yrityksen laajuisen yhteishengen syntymistä.

Tuotantomäärien vaihtelu yhdessä vuoro-työskentelyn kanssa asettaa haasteita henkilöstöressurssien reilulle käytölle. Koska työntekijöillä on erilaisia preferenssejä sen suhteen, koska he haluaisivat työskennellä ja minkä ”hintaisia tunteja” tehdä. Niissä tilanteissa on yhteishengen kannalta tärkeää pitää huolta, että kaikki kokevat työvuorojen jakautumisen reiluksi, mutta että myös työntekijöiden yksilölliset tarpeet otetaan huomioon.

Toimialan epävarmuustekijät, työn teknistyminen ja muutokset aiheuttavat sekä pelkoja että muutosvastarintaa. Yksilö- ja yritystason lisäksi nämä tekijät heijastuvat myös työmarkkinapolitiikkaan. Työtehtävien muuttuminen tuo mukaan myös monenlaisia uusia osaamistarpeita.

¹ Leipomo Rostenia koskevat tiedot perustuvat Turun yliopiston kauppakorkeakoulun TSE Entren INWORK-hankkeessa vuosina 2012–2013 keräämään haastattelu- ja havainnointiaineistoon.

Leipomo Rosten

Leipomo Rosten on perheyritys, joka on perustettu vuonna 1939. Rosten on erikoistunut erityisesti ruokaleivän valmistukseen, mutta valikoimiin kuuluu myös kahvileipiä ja konditoriatuotteita. Yrityksen liikevaihto on noin 14 miljoonaa euroa ja henkilöstöä runsaat 90 henkeä. Emoyrityksen lisäksi konserniin kuuluu Pekan Leipä Heinolasta, jonka liikevaihto oli 5,6 miljoonaa vuonna 2010. Leipomo Rosten kuuluu siis keskikokosiin leipomoihin Suomessa.

Yritys on selviytynyt monista leipomoalan myllerryksistä viimeisen 20-vuoden aikana. Vuodesta 1999 lähtien yritystä on johtanut Meltovaaran omistajasuvusta **Kari Meltovaara**. Hänen toimitusjohtajakautenaan yrityksen liikevaihto on kolminkertaistunut ja yritys on saavuttanut hyvän aseman voimakkaasti kilpailluilla leipämarkkinoilla. Ennen nykyistä toimitusjohtajaa yritystä ovat johtaneet hänen setänsä sekä isänsä.


Rosten ja toimintaympäristön haasteet

Esimerkkinä uudistumishaluisesta ja -kykyisestä tuotannollisesta yrityksestä esittelemme Leipomo Rosten Oy:n Turusta¹. Lei-

pomo Rosten on pyrkinyt proaktiivisesti ennakoimaan toimintaympäristön muutoksia ja muuttamaan omia toimintatapojaan ja tuotevalikoimaansa mieluummin ennemmin kuin myöhemmin. Yksi tärkeä valttikortti yritykselle on ollut sen ketteryys. Yrityksen organisaatio on matala ja perheyriksenä päätösten teko käy nopeasti ja joustavasti. Näin uusiin tilanteisiin reagointinopeus on huippuluokkaa. Arjessa ketteryys näkyy siinä, että läheskään aina päätösten tekoon ei tarvita erillisiä kokouksia. Monet päätökset syntyvät saman tien, kun niille tulee tarvetta, sillä toimitusjohtajalla on laajat valtuudet tehdä sekä operatiivisia että strategisia päätöksiä.

Suomalaisten leipomojen markkinat ovat pääasiassa joko paikallisia tai alueellisia. Valtakunnallisia toimijoita on vähän, kansainvälisiä ei juurikaan. Fazer ja VAASAN ovat laajentuneet Itämeren alueelle pääasiassa yritystostojen kautta. Suomalaisen ruokaleivän viennin arvo on vain noin 5 miljoonaa euroa. Leivän vientiä ulkomaille on pidetty yleisesti melko vaikeana, sillä se on tuoretuote eikä kestä pitkää kuljetusta ja säilytystä. Leipomo Rostenilla tätäkään kasvumahdollisuutta ei ole suljettu pois. Yritys osti vuonna 2008 heinälälaisen Pekan Leivän, joka vie arvostettua suomalaista luomuleipää Saksaan. Suomen sisällä yritys on laajentunut jo osittain valtakunnalliseksi toimijaksi yhteistyössä S-ryhmän kanssa. Tämä on tuonut kasvua, mutta vaatinut myös lisäpanostuksia tuotantoon ja logistiikkaan. S- ja K-ryhmien valikoimat uusiutuvat neljä kertaa vuodessa, mikä luo kovia uudistuspaineita myös leipomon tuotetartajaan.

Mistä uudistumisen ideat sitten tulevat? Mistä suunnasta yritys etsii uusia innovaatioita? Toimitusjohtaja Meltovaara näkee, että ideoiden puute ei ole sinänsä ongelma. Yrityksen työntekijöillä on valtava määrä ajatuksia. Haasteena on vain se, miten ideat saataisiin hyödynnettyä systemaattisesti menettämättä



Case RuisRokit:

Leipomo Rostenin tuotantojohtaja **Ari Vuori** kertoo leipomon pitkäaikaisen suosikkileivän, RuisRokkien, syntytarinan. *”Olin ruokakaupan kassalla 90-luvun puolella välissä, kun kuulin pikkutyön sanovan äidilleen, ettei syö tuota tummaa leipää vaan haluaa vaaleaa. Äiti puolestaan yritti selittää, miten terveellistä tumma leipä on. Silloin ajattelin, miten saataisiin äidin tietämys ruustuotteista yhdistettyä vaalean leivän makeuteen ja pehmeuteen.”* Ari pähkäili ja mietti asiaa, ja sai kehitettyä reseptin, jonka mukaan sitten leivottiin ensimmäiset versiot RuisRokkia.

Tuohon aikaan Ari oli mukana jalkapallon junioritoiminnassa. Pojat saivat toimia uuden leivän testajina. *”Kaikki sanoivat, että tää on ihan hyvä leipä, mutta ei kukaan enää leikkaa niitä siivuja.”* Näin syntyi ajatus tehdä leipä palaleivän muotoon. Oikean muodon ja koostumuksen löytäminen vaati vähän jumppaamista Rostenin omalla porukalla, mutta lopulta tuote saatiin aikaiseksi ja se vastasi nuorten toiveita. RuisRokit syntyi siis pienen tytön tarpeista yhdistettynä kokeneen leipurin osaamiseen, ja sitä kehitettiin vuoropuheluna kohde-ryhmänä olevien nuorten kanssa.

Kuva: Leipomo Rosten Oy

kuitenkaan nopeutta, ketteryyttä ja tietynlaisia positiivista vallattomuutta. Tähän mennessä nopein ja luontevin tapa on ollut hyödyntää toimitusjohtajan omaa intoa, osaamista ja verkostoja. Hän on tuonut maailmalta monia uusia ideoita, joista on sitten talonväen kanssa muokattu varsinaissuomalaisille

markkinoille sopivia tuotteita. Henkilöstön systemaattisempi mukaanotto innovaatioprosesseihin on seuraavien vuosien tavoitteena.

Jos sisäisten ideoiden työstämisessä on vielä kehittämisen varaa, toimivat anturit ulospäin sitäkin paremmin. Ja tämä on myös linjassa yrityksen strategian kanssa. Kuten toimitusjohtaja Meltovaara kiteyttää: ”*Asiakas on ehdottomasti tärkein. Ilman asiakkaita meillä ei olisi yritystä eikä työpaikkoja*”. Keskikokoisen yrityksen, jonka voimavarat ovat rajalliset ja kilpailu kovaa, kannattaa panostaa ensisijaisesti ulkoisten signaalien keräämiseen ja tunnistamiseen.

Verkostot voimavarana

Tähän mennessä sekä yrityksen johdon että henkilöstön verkostot ovat toimineet suurena voimavarana Leipomo Rostenin tuotekehitykselle. Kari Meltovaara on aktiivisesti mukana sekä elintarvike- ja leipomoalan omissa verkostoissa, yritysten ja oppilaitosten välisessä yhteistyössä että muun muassa luomualan viljatyöryhmässä. Leipomo Rosten on mukana myös mm. yritysten kansainvälistymisvalmiuksia edistävässä Tekesin Sapuska-ohjelmassa. Näiden erilaisten verkostojen kautta yritys saa apuja tulevaisuuden ennakkointiin sekä tietoa viimeisimmistä tutkimustuloksista.

Tuotantokustannusten nousua pyritään hillitsemään verkostoitumalla muiden leipomojen kanssa. Leipomo Rosten kuuluu Alueelliset Ykkösleipurit-ketjuun. Ykkösleipurit muodostuu neljästä keskikokoisesta leipomosta: Linkosuon Leipomosta, Porin leivästä, Antellista sekä Leipomo Rostenista. Verkoston avulla sen osakkaat pystyvät tekemään yhteisiä hankintoja ja saamaan näin parempia tar-

jouksia. Työn tuottavuutta on nostettu määrätietoisella automaation määrän lisäämisellä viimeisten kymmenen vuoden aikana. Leipomossa on tehty viimeisten kymmenen vuoden aikana suuria laiteinvestointeja samoin kuin tietojärjestelmähankintoja. Myös logistiikkaratkaisuja on tehostettu.

Kaupat ovat suoraan asiakaspinnassa, joten kauppiaita ja kauppojen sisäänostajia kuunnellaan tarkasti. Myynti toimii kanavana tämän tiedon keräämiselle. Myös vapaa-ajan verkostojensa kautta yrityksen työntekijät saavat tärkeää tietoa kuluttajien toiveista ja mieltymyksistä, kuten seuraava Case RuisRo-



Toimitusjohtaja Kari Meltovaara ja lämpimäiset.
Kuva: Niko Havupalo



Työ vaatii yhä vielä tekijänsä. Kuva: Niko Havupalo

kit -esimerkki osoittaa. Näin olemassa olevat kontaktit ja verkostot integroituvat yrityksen tuotevalikoiman uudistumiseen.

Mitä tästä opimme?

Tuotannollisen työn toimintalogiikka asettaa henkilöstöjohtamisen kautta haettavalle uudistumiselle erilaiset puitteet kuin asiantuntijatyö. Esimerkkiyrityksemme avulla tunnistimme seuraavia haasteita: erityispanostusta on tärkeää suunnata tiedonkulkuun, me-hengen luomiseen, yhteisen suunnan löytämiseen, tarkoituksenmukaiseen ja reiluun henkilöstöresurssien käyttöön, osaamistarpeiden täyttämiseen, muutoskyvyn luomiseen ja ylläpitoon. Osa tunnistetuista haasteista on toimialariippumattomia. Tuoteinnovaatioiden näkökulmasta on tärkeää pystyä ennakoimaan kuluttajien tarpeita ja niiden muutoksia. Leipomo

Rostenilla on innovaatiotyöskentelyssä panostettu viime vuosina pääasiassa markkinoiden ymmärtämiseen, mutta tunnistetaan myös tarve kehittää talon oman osaamisen systemaattisempaa hyödyntämistä.

Rostenilla on jo valmiiksi monia hyviä, pieniä arjen käytäntöjä, jotka vastaavat edellä tunnistettuihin henkilöstön johtamisen haasteisiin. **Tiedonkulun** varmistaminen työpaikalla, jossa työtä tehdään vuoroissa ja kaikilla ei ole tietokonetta käytössään, vaatii erilaisia ratkaisuja kuin esimerkiksi toimistotyössä. Sähköpostiviestit tai yhteinen intranet ei tällaisessa ympäristössä toimi, ainakaan ellei niiden käyttöön luoda mahdollisuuksia sekä teknisesti, ajallisesti että käytäntöjen kautta. Perinteiset ilmoitustaulut toki toimivat yksisuuntaisen viestinnän kanavana, mutta eivät kaksisuuntaisesti. Kommunikaatio liittyy kiinteästi myös sekä **me-hengen luomiseen** että **yh-**

teisen suunnan löytämiseen. Kaikki nämä vaativat parhaimmillaan ihmisten kohtaamista kasvokkain tai vähintään virtuaalisesti. Leipomo Rostenilla näihin tarpeisiin vastaa lähettämön aamukahvikäytäntö. Lähettämön henkilöstö pitää pahimman aamuruuhkan helmitettyä puoli kahdeksalta yhteisen kahvitauon. Vaikka lähettämö tyhjeneekin näin kokonaan, luodaan yhteisellä tauolla hyvää yhteishenkeä. Samalla niin operatiivinen kuin strateginenkin tieto kulkee työntekijöiden kesken ja työntekijöiden ja työnjohtajien välillä.

Henkilöstöresurssien sekä tarkoituksenmukainen että reilu käyttö on pystytty järjestämään leipomossa niin, että suurimmalla osalla työntekijöistä vuorot kiertyvät juoksevasti, mutta osa tekee vain joko päivä- tai yövuoroa. Näin pystytään huomioimaan työntekijöiden henkilökohtaiset erityispiirteet. Työaikoja suunniteltaessa on tärkeää, että työntekijöitä kuullaan ja luodaan läpinäkyvät periaatteet, joiden perusteella henkilökohtaiset toivomukset otetaan huomioon. Työntekijöiden arvostukset eroavat toisistaan. Toisille esimerkiksi vapaa-aika johonkin tiettyyn vuorokaudenaikaan on tärkeämpää kuin palkan suuruus, kun taas toiset arvostavat tuplapalkkaa tuovia yötyötunteja enemmän kuin yövapaita. Koska arvostukset eroavat, eroavat myös mahdolliset kateuden aiheet. Tuntilistoja suunnittelevalla työnjohtajalla ei myöskään voi olla käsitystä siitä, mikä tuntuu kenestäkin reilulta, ellei asiasta keskustella. Käsitys reilusta kohtelusta linkittyy tiiviisti myös mehengen syntymiseen.

Osaamisen kehittäminen erillisten koulutuspäivien avulla on leipomossa koettu vaikeaksi. Paremmaksi keinoksi on huomattu leipomotyöntekijöiden kierrättäminen työtehtävistä toiseen. Näin työntekijöille kehittyy myös parempi ymmärrys tuotannon kokonaisprosessista, jolloin perusteltujen ***muutosten*** läpivieminenkin tulee yrityksessä helpommaksi. Työkierrolla ei kuitenkaan pystytä tuomaan

aivan uusia taitoja, joita talon sisältä ei ennestään löydy. Tällaiseen oppimiseen tarvitaan ulkopuolisia kouluttajia tai muita ulkopuolisia impulsseja.

Henkilöstön osaamisen systemaattisempaa hyödyntämistä kohti kulkeminen on aloitettu leipomo Rostenilla innovaatio- ja henkilöstöjohtamisessa kohdattavien haasteiden tunnistamisella. Havaitut haasteet eivät ole yrityskohtaisia, vaan niiden esiintuominen hyödyttää varmasti muidenkin tuotannollisten yritysten innovaatio toiminnan ja henkilöstön kehittämistä vastaavia. ■

SATU AALTONEN työskentelee projektitutkijana Tekesin rahoittamassa INWORK-hankkeessa Turun yliopiston kauppakorkeakoulun TSE Entressä. Satu on yrittäjyystutkija, joka on kiinnostunut työstä ja sen tekijöistä – niin yrittäjistä kuin palkansaajistakin. Koulutukseltaan hän on sosiologi.

ULLA HYTTI toimii yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen professorina Turun yliopiston kauppakorkeakoulussa. Ulla vastaa INWORK-hankkeen toteutuksesta Turun yliopiston kauppakorkeakoulussa. Ulla on yrittäjätutkimuksen dosentti ja häntä kiinnostavat mm. palkkatyön ja yrittäjyyden väliset yhteydet ja rajapinnat.

Anniina Rantakari
Sari Laari-Salmela
Vesa Puhakka

Ubuntu – minä olen, koska me olemme

Yhteisön tuki ja uudistuva myyntityö

Vaikka innovaatio sanana usein liitetään teknologiaan ja tuotekehitykseen, Novia Finlandin tapaus osoittaa, kuinka innovatiivisuutta voi olla myös henkilöstöjohtamisen käytäntöjen näkeminen uudella tavalla. Palveluyrityksissä kaiken lähtökohtana ovat työn tekevät ihmiset. Myös innovaatiot ovat ihmisistä lähtöisin – ja liittyvät siihen, miten he kehittyvät ja heitä autetaan kehittymään. Miten luodaan Mahtava Työpaikka toimialalla, jossa ihmiset eivät tyypillisesti viihdy työssään?

Mahtava työ vai mahtava työpaikka?

Toimialana telemarkkinointia eli tutummin puhelinmyyntiä ei tavanomaisesti ole pidetty erityisen haluttuna työllistäjänä saati innova-

tiivisena alana. Työn luonne vaatii yksittäisen myyntitapahtuman toistamista aina uudestaan ja uudestaan, eikä tätä työtä tekevien myyntityön ammattilaisten kohtaama vuorovaikutus ja palaute ole aina positiivista. Alaa kuvataankin usein niin innovatiivisuuden kuin HR-puolenkin osalta termillä 'haasteellinen'.

Novia Finland Oy on Oulussa toimiva myynnin ja markkinoinnin palveluyritys. Yrityksen palveluihin kuuluvat telemarkkinointi, myyntiedustus, ständimyynti, kohderyhmäosoitteistot, sähköinen suora sekä kohdennetut markkinointimediat. Keskittymällä henkilöstön hyvinvointiin ja tehokkaiisiin työkäytäntöihin telemarkkinoinnin toimialalla Novia Finland Oy on pystynyt luomaan tuottavan myyntiorganisaation, jossa työntekijöiden sitoutuneisuus on toimialaan poikkeuksellisen vahvaa. 1986 perustettu yritys on palkittu Great Place to Work -kyselyn tutkimuksissa useana vuonna yhtenä suomen parhaista yrityksistä. Vuonna 2013 Novia sijoittui sijalle 6 yleisessä sarjassa. Novia Finland Oy työllistää noin 200 myynnin ja markkinoinnin ammattilaista ja vuonna 2011 sen liikevaihto oli noin 7,5 miljoonaa euroa.

Mutta uskottava se on: vuonna 2013, Great Place to Work -tutkimuksessa kuuden parhaan joukossa oli myynnin ja markkinoinnin palveluyritys Novia Finland Oy. Miten yritys on tässä onnistunut?

Vaikka Novia Finlandin toimitusjohtaja ja omistaja **Lippo Mikola** ei varsinaisesti miettinyt innovaatioita yrityksensä toimintaa kehittäessään, lopputulosta voidaan kutsua innovatiiviseksi. Jos alan työtehtävien luonnetta ei voida muuttaa, voidaanko muuttaa jotain muuta? Vaikka meillä olisi ”ihan tavallinen yritys” ja ”ihan tavallisia töitä”, mutta työpaikka ja tapa tehdä niitä töitä olisivatkin uusia ja erilaisia? Mitä Mikola alun perin mietti, oli hänen yrityksensä suurin menestystekijä. Vastausta ei tarvinnut hakea kaukaa. Se löytyi hänen huoneensa viereisestä soittosalista: ne ihmiset, jotka jatkuvasti, joka päivä, pala kerrallaan rakentavat menestystä omalla työllään.

Ihmiset työn ja työpaikan tekijöinä

”Jos mä en nauttis siitä ajasta, mitä olen töissä, niin eikö se olisi ihan kamalaa?”

Jokainen, joka on työskennellyt myynnin parissa tietää, minkälainen vaikutus päivän fiiliksellä on myynnin onnistumiseen. Käytännössä Novian kaltaisten yritysten tulos

perustuu yksittäisten myyjien fiilikseen. Organisaation toiminta kulminoituu yksittäisissä asiakaskohtaamisissa, joissa myyjän tunnetilalla ja asennoitumisella on huomattava vaikutus kohtaamisen onnistumiseen. Myyjien tulisi pystyä luomaan suhteellisen lyhytkestoisessa ajassa sellainen tunnelatautunut keskusteluyhteys asiakkaaseen, joka luo mahdollisuudet myynnin onnistumiselle. Novian mielestä esimiestyön tehtävänä on luoda henkilöstölle sellaiset työn tekemisen olosuhteet, jotka mahdollistavat myyjien työssä onnistumisen. ”Myyjät ovat kuninkaita”, joita muu organisaatio palvelee.

Tässä onnistuakseen Novia on tehnyt tietoisesti töitä työyhteisönsä kehittämisen eteen. Ja työ on tuottanut tulosta: osallistuessaan ensimmäistä kertaa vuonna 2009 Great Place to Work -kilpailuun tavoitteena ei Mikolan mukaan ollut sijoittuminen sinänsä. Tärkeintä oli saada uusia ideoita ja välineitä siihen, kuinka kehittää Noviaa työpaikkana. Tavoitteena on talon moton mukaan ”innostua ja onnistua” työssä. Tutkimuksen mukaan tässä innostus on tuottanut tulosta: henkilöstön vaihtuvuus on pientä toimialan keskiarvoon verrattuna, ja jo vuonna 2009 Novia sijoittui kilpailussa yhdeksänneksi. Tänä vuonna sijoitus oli kuudes.

Onnistumisen eväät

Novia aloitti toimintansa uudistamisen 2006, jolloin kasvanut toiminta vaati työkäytäntöjen uudelleen miettimistä. Tavoitteena oli luoda yrityskulttuuri, joka tukisi työntekijöiden henkilökohtaista kehittymistä, mutta myös loisi onnistumisesta yhteisen asian. Onnistumista haluttiin jakaa koko organisaatiossa, ja tämän tavoitteen pohjalta johto lähti liikkeelle. Myyjien ”onnistumisen eväät” rakentuvat kokonaisvaltaisesta henkilöstöstä huolehtimisesta, jatkuvaan kouluttamiseen panostamisesta ja ”onnistumisen kierteen” luomisesta palkitsemisen kautta.

Lautasmallilla kuvatut onnistumisen eväät perustuvatkin toimitusjohtajan näkemykseen siitä, että

”Koko yrityksen kehittäminen ja koko meidän liiketoiminnan pohja lähtee siitä, että miten täällä meillä olisi mahdollisimman mukava olla.”



Jokapäiväinen työntekijöistä välittäminen näkyy arjessa. Työntekijät kokevat, että töihin voi tulla ”omana itsenään” ja että kaikkia kohdellaan organisaatiossa tasavertaisesti. Oma lähiesimies on tärkeä osa päivittäistä työtä. Lähiesimies on kirjaimellisesti lähellä – kuuluetaisyysdellä. Myyjien ei tarvitse jäädä yksin mahdollisten ongelmien kanssa, vaan apua saa ja täytyy pyytää, ja läheisen esimies-

alaistyöskentelyn ansiosta avun tarve myös nähdään nopeasti. Johdon ja esimiesten tärkein tehtävä on huolehtia työntekijöiden hyvinvoinnista ja inhimillisestä tarpeesta tulla kuulluksi ja nähdyksi.

Henkisen huomioimisen lisäksi yrityksessä on saatu vakiinnutettua sellaisia jokapäiväisiä käytäntöjä, joilla on merkitystä myös henkilöstön fyysiselle hyvinvoinnille. Yritys tarjoaa joka päivä päivävuorossa työskenteleville aamupalan ja iltavuorossa työskenteleville välipalan ennen työvuoron alkua. Aterialla on havaittu vaikutuksia paitsi työntekijöiden henkiseen ja fyysiseen läsnäoloon ja jaksamiseen, myös henkilöstön yhteishengen kasvamiseen.

Lautasmalliin kuuluu olennaisena osana myös kokonaisvaltainen panostaminen henkilöstön sekä sisäiseen että ulkoiseen kouluttamiseen. Myyntihenkilöstölle on luotu oma yrityksen sisäinen Myy Paremmin -uravalmennusohjelma, jonka avulla luodaan perusteet ammattimaiselle myyntityölle, mutta joka samalla toimii jatkuvana myyjien kouluttamisen ja ammatillisen kehittämisen työkaluna myös perehdyttämisvaiheen jälkeen. Myyntihenkilöstön kouluttamisen lisäksi myös toimihenkilöiden odotetaan kehittävän omaa osaamistaan jatkuvasti yrityksen tarjoaman koulutuksen kautta. Henkilöstön keskuudessa mahdollisuus oman ammattitaidon kehittämiseen koulutusten kautta nähtiin yhtenä tärkeimmistä työssä onnistumisen tekijöistä.

Onnistumisen kierre

Eväillä pyritään ruokkimaan onnistumisen kierrettä: kuinka yksittäiset onnistumiset kohottavat koko työyhteisön fiilistä ja luovat pohjaa uusille onnistumisille. Keskeinen käytäntö tässä on onnistumisten jakaminen ja henkilöstön välitön palkitseminen onnistumisista. Jokaisella on oikeus ja velvollisuus julkistaa myyntityössä onnistumisensa, ja jokainen

onnistunut asiakaskohtaaminen huomioidaan aplodeilla. Onnistumiset luovat innostuneisuutta ja edistävän tervehkistä kilpailua ja siten tuottavat uusia onnistumisia. Aamupalaverissa esimies myös nostaa esille edellisen päivän onnistujat, ja tiimi onnittelee jäseniään saavutuksista vielä yhteisesti aplodeilla.

Tiimin lähiesimies asettaa kullekin työjaksolle (esim. aamupalan ja aamupäivän kahvitauon välillä) tavoitteet ja palkitsee niiden saavuttamisesta päivittäin pienillä lisäpalkinnoilla, kuten elokuvaluipulla, lounasseteleillä tai makeisilla. Tärkeintä ei ole palkinto sinänsä, vaan onnistumisen välitön ja konkreettinen huomioiminen. Välittömällä palkitsemisella ja onnistumisen fiiliksen jakamalla työteiossää rakennetaan kulttuuria, jossa yksi onnistuminen synnyttää uusia onnistumisia.

Minä olen, koska me olemme

”Jos tämä halutaan pitää hyvänä työpaikkana, niin se on minusta kiinni. Siis jokaisesta meistä.”

Huolehtimisen, kehittämisen ja palkitsemisen käytännöt luovat pohjan hyvälle työyhteisölle, mutta ne eivät vielä tee sitä. Se, mikä on tehnyt 200 ihmisen organisaatiosta toisistaan välittävän ja läheisen yhteisön, on Novian varsinainen henkilöstöjohtamisen innovaatio. Paljon puhutaan välittävästä ilmapiiristä, positiivisesta asenteesta ja luottamukseen perustuvasta yhteistyöstä, ja moni toteuttaa näitä myös käytännössä. Mutta harva yritys pystyy nimeämään jokapäiväisiä käytäntöjä, jotka keskittyvät näiden tekijöiden tietoiseen kehittämiseen.

Novialla ilmapiiri, yhteisöllisyys ja positiivisuus on kaikkien yhteinen asia. Kun niihin vaikuttaa itse myönteisesti, samaa voi vaatia myös muilta. Yrityskulttuuri rakentuu hyvän

hengen luomiselle. Luottava ilmapiiri, yhteisöllisyys, ja tärkeimpänä positiivisuus ovatkin hyvien käytäntöjen lautasmaalia täydentävät osa-alueet.



Myyntiorganisaatio on riippuvainen myyjien päivittäin tekemästä työstä ja tuloksesta, joka puolestaan on riippuvainen myyjän asenteesta. Mikola kuitenkin huomauttaa, että johtajat tai esimiehet eivät yksinään riitä pitämään positiivisuutta yllä, vaikka johdolla onkin sen luomisessa ja ylläpitämisessä merkittävä asema. Positiivisuus lähtee kuitenkin jokaisen työntekijän omasta asenteesta. Myynnissä oikea asenne ratkaisee, sillä myyjä viestii oman tunnetilansa asiakkaalle. Vastuu onnistumisesta on kuitenkin kaikkien yhteinen. Myyjä on veloitettu kantamaan vastuuta omasta onnistumisestaan ja sitä kautta koko yrityksen tuloksesta. Vastuuta ei kuitenkaan tarvitse kantaa yksin, vaan tiimissä jokainen huolehtii yhdessä tiimiesimiehen kanssa toisten hyvinvoinnista toimimalla itse positiivisesti ja reilusti, mutta tarvittaessa myös kaveria auttamalla ja kannustamalla.

Positiivisuuden kulttuuri ei kuitenkaan rajoitu ainoastaan yksittäisessä asiakaskohtamisessa onnistumiseen. Työyhteisö on riippuvainen sen jokaisesta jäsenestä. Aamulla töihin tullessaan jokainen kantaa vastuun siitä, että kaikilla olisi hyvä olla. Jo ensimmäisessä koulutuksessa henkilöstö perehdytetään työpaikan

käyttäytymissäntöihin, jotka perustuvat hyvin perinteisiin kohteliaan käytöksen periaatteisiin, kuten kaikkien tervehtimiseen, erilaisuuden kunnioittamiseen ja siihen, että ketään ei kiusata tai jätetä keskustelun ulkopuolelle.

Novialla painotetaan työn ulkopuolisten aktiviteettien merkitystä hyvinvoinnille kannustamalla henkilöstöä esimerkiksi uusien harrastusten pariin. Yritys tarjoaa paljon mahdollisuuksia osallistua erilaisiin aktiviteetteihin, kuten kulttuuri- ja urheilutapahumiin. Yhteisen tekemisen kautta työyhteisö on tiivis myös työajan ulkopuolella. Tarjotut etuisuudet lisäävät huomattavasti henkilöstön sitoutuneisuutta, sillä työntekijöiden mukaan vastaavia etuja ei ole tarjolla muissa toimialan yrityksissä. Samalla erilaiset aktiviteetit antavat erilaisille yksilöille mahdollisuuden tuoda esille omaa osaamistaan myös työn ulkopuolella. Kannustamalla henkilöstöä yhteisöllisyyteen yritys edistää yhteisen tavoitteen ja yhteisten etujen tavoittelemista myös työpaikalla, jolloin henkilökohtainen sitoutuminen koko yrityksen yhteisiin tavoitteisiin muuntuu myös henkilökohtaiseksi tavoitteeksi.

Yhteisöllisyyteen ja positiivisuuteen liittyy myös luottavan ja rennon ilmapiirin edistäminen. Avoin ja salliva ilmapiiri on merkittävä lähtökohta onnistumisille, mutta samalla se on myös sosiaalinen edellytys sille, että organisaatiossa voidaan yhteisesti suunnitella ja luoda uusia ja vallitsevasta poikkeavia toimintatapoja. Novialla korostetaan erityisesti organisaation läpi kulkevaa yhteisöllisyyttä: ei ole merkitystä, oletko myyjä, toimihenkilö tai toimitusjohtaja. Organisaatiossa häivyttämällä pyritään viestinnän avoimuuteen ja luontevuuteen, mikä edistää oppimista ja toimialan laajempaa ymmärtämistä.

Johdon käytännöissä tämä näkyy mm. ylimmän johdon näkymisenä työntekijöille jokapäiväisessä tekemisessä. Esimerkiksi ilta-päivän kahvitauko on organisoitu kaikille

yhteiseen aikaan, jolloin koko henkilöstöllä on mahdollisuus tavata ja tutustua toisiinsa. Samoin myynnin lähiesimiesten työ on suunniteltu sellaisella tavalla, että tiimiesimiehet tekevät töitä oman tiiminsä kanssa samassa tilassa, vaikka he eivät päivittäiseen myyntityöhön itse osallistukaan. Tällöin esimies on tarvittaessa heti tavoitettavissa ja kynnys pyytää apua on pieni. Myös heti ensimmäisessä kouluksessa erityisesti myyjä kehoitettiin antamaan palautetta ja kertomaan työn tekemiseen liittyvistä mahdollisista epäkohdista kuitenkin siten, että palautteeseen tulee sisältyä myös mietitty kehitysehdotus.

Paikka, johon tullaan – vai yhteisö, johon kuulutaan?

Innovatiiviseksi Novian toimintatavan tekee juuri henkilöstöjohtamisen haasteiden lähestyminen uudella tavalla. Perinteisen työtehtävien ja työntekijöiden kehittämistavoitteiden ja palvelumuotoilun sijaan keskitytäänkin kokonaisvaltaiseen ”työpaikkamuotoiluun”. HR-ihmisille benchmarkattavia hyviä käytäntöjä voisivat olla ainakin seuraavat:

Talon tavat ohjaavat toimintaa. Kulttuuri on jotain, joka kehittyy, mutta jota voi myös tietoisesti kehittää. Novia painottaa rekrytoinnissa positiivista (onnistumisen) asennetta ja tavoitteellisuutta, ja tämä näkyy vahvasti myös työkäytännöissä, jotka ohjaavat tietynlaiseen toiminta- ja ajattelutapaan. Rekrytointi- ja perehdyttämiskäytännöt ovat avainasemassa kulttuurin tietoisessa kehittämisessä: se, mitä uusilta työntekijöiltä odotetaan, ja miten positiivinen asenne luodaan jo ensitapaamisessa, ovat positiivisuuden kulttuuria luovia ja ylläpitäviä käytäntöjä.

Laita hyvä kiertämään. Tunnista työkäytännöistä syntyvät mekanismit – miten onnistumiset syntyvät? Ja millaisten käytäntöjen

avulla niistä voitaisiin synnyttää positiivinen onnistumisen kehä? Palkitse onnistumisista välittömästi ja tee ne näkyväksi koko työyhteisölle. Onnistuminen ja sen jakaminen tuottaa onnistumista.

Tue sekä henkistä että fyysistä hyvinvointia. Armeija marssii vatsallaan, ja niin tekee myös myyntihenkilöstö. Hyvinvointiin vaikuttavat paitsi osaamisen ja työtehtävien tasapaino, myös terveelliset elämäntavat ja virkistävä vapaa-aika. Positiivisuutta ruokkii parhaiten oma hyvä olo, joka heijastuu myös kollegoihin, sanoissa ja teoissa. Mahtavassa Työpaikassa yritys ottaa aktiivisen vastuullisen roolin yhteisön rakentamisessa. Oman työn kehittämiseen panostetaan ja siitä palkitaan. Tulospalkkauksen – ensin tulos, sitten palkka – voitaisiinkin ajatella palkitsemistakin kokonaisvaltaisena kulttuuriin sidottuna käytäntönä. Onnistumisen kierre syntyy jatkuvasta kannustamisesta ja palkitsemisesta: anna ensin vähän, vaadi sitten tulosta, ja palkitse siitä taas välittömästi. Pienelläkin kiitoksella päivittäisellä tasolla on väliä.

Telemarkkinoinnin yritykset, kuten muutkin palveluihin keskittyneet yritykset, voivat tuottaa innovaatioita siinä missä teknisemmillä aloilla toimivat kollegansa. Ihmisiin ja ihmisten palvelemiseen keskittyvien yritysten innovaatiot näkyvät tuotteiden sijaan toimintatavoissa. Siinä, miten jokapäiväinen työ järjestetään, miten ihmiset kehittyvät yhdessä ja miten heitä voidaan auttaa kehittymään. Novia, kuten myös muut Mahtavat Työpaikat, haastavat tehdyllä työllään muutkin organisaatiot näkemään työtehtäviin ja puitteisiin sidoksissa olevat työpaikat yhteisöinä, joilla on oma henki ja oma kulttuuri. Työpaikka ei ole paikka, johon tullaan ja josta lähdetään, vaan yhteisö, johon kuulutaan. ■

ANNIINA RANTAKARI toimii tohtorikoulutettavana Oulun yliopistossa Johtamisen ja kansainvälisen liiketoiminnan yksikössä ja tekee väitöskirjaa organisaatioiden strategisista käytännöistä.

SARI LAARI-SALMELA toimii yliopistonlehtorina Oulun yliopistossa Johtamisen ja kansainvälisen liiketoiminnan yksikössä. Hänen tutkimuksensa keskittyy strategisointimekanismeihin, yritysten strategiaprosesseihin ja strategiaisiin käytäntöihin.

VESA PUHAKKA toimii professorina Oulun yliopistossa Johtamisen ja kansainvälisen liiketoiminnan yksikössä sekä Taloustieteiden tiedekunnan opetuksesta vastaavana varadekaanina. Hänen tutkimuskohteitaan ovat kansainvälinen yrittäjyys, liiketoimintamahdollisuuksien luominen, yritysten kasvu ja luovuus liiketoiminnassa.



Eeva Aromaa
Päivi Eriksson
Heidi Rajamäki

4Tee – Uusi menetelmä uudistumiskäytännön kehittämiseksi

Tiedätkö, miten teillä uudistutaan? Tunnistatko, minkälainen uudistumiskäytäntö organisaatiollasi on? Osaatko kehittää yrityksesi tapaa tuottaa innovaatioita? Liiketoimintaa ja organisaatiota uudistavien työtapojen analyysi on tärkeää, jotta uudistumiskäytäntöä voidaan kehittää tavoitteellisesti ja tuloksekkaasti. Etenkin tiedostamattomien tapojen tunnistaminen on vaikeaa, mutta sekin onnistuu hyvillä menetelmillä. Artikkelissamme kerromme kehittämästämme 4Tee menetelmästä, joka auttaa uudistumiskäytännön tunnistamisessa ja kehittämisessä.

Pieniä yrityksiä pidetään uudistumiskykyisempinä kuin suuria yrityksiä. Pientenkin yritysten uudistumiskäytäntöön liittyy rutii-neja ja vakiintuneita toimintatapoja, jotka ovat tyypillisesti tiedostamattomia ja tämän vuoksi vaikeasti analysoitavia. Vakiintuneet toimintatavat sisältävät arvoja, asenteita ja

uskomuksia sekä toimintaa sääteleviä materiaalisia tekijöitä kuten tilat ja työvälineet. Niihin liittyy myös kehollisuutta, toimijoiden intuitioita ja tunteita sekä erilaisten tilanteiden saamia merkityksiä.

Uudistumiskäytäntö pähkinänkuoressa

Uudistumiskäytäntö tarkoittaa liiketoiminnan ja organisaation uudistamisen tapaa. Kunkin organisaation omaan tapaan liittyy tietyt toimijat ja heidän toimintansa, hiljainen tieto sekä fyysiset tilat ja välineet.

Jo hankkeemme alkumetreillä huomasimme, että pienenkään yrityksen uudistumiskäytännön tunnistaminen ja analysointi ei ole ollenkaan helppoa. Hankkeen aikana olemme joutuneet useampaan otteeseen miettimään, miten pystymme itse analysoimaan uudistumiskäytäntöä ja samalla auttamaan johtajia, työntekijöitä ja kehittämisen asiantuntijoita tunnistamaan oman yrityksensä uudistumiskäytännön. Vain tunnistamisen kautta uudistumiskäytäntöä pääsee kehittämään. Totesimme, että uudistumiskäytäntöjen analyysiin tarvitaan uusia menetelmiä.

Hankkeessamme kehitimme käytäntöajattelulle pohjautuvan 4Tee menetelmän, jonka avulla pienen yrityksen uudistumiskäytäntö saadaan näkyväksi, tutkittavaksi ja kehitettäväksi. Kerromme tässä artikkelissa ensin siitä, miten tutustuimme yhden pienen palveluyrityksen, OVV Asuntopalvelut Kuopion, arkeen ja yrityksen tapaan uudistaa liiketoimintaansa ja organisaatiotaan. Tämän jälkeen kuvaamme 4Tee menetelmän ja kerromme, miten sitä käytimme ja minkälaiset olivat lopputulokset. Pyrimme siihen, että uudistumiskäytännön kehittämisestä kiinnostuneet henkilöstöammattilaiset voivat soveltaa menetelmäämme omassa organisaatiossaan.

Hei meillä ideoidaan! Idearikas OVV Asuntopalvelut Kuopio

Vuokra-asuntoja välittävä OVV Asuntopalvelut Kuopio on osa valtakunnallista 12 paikkakunnalla toimivaa franchising-ketjua. Vuonna 1999 toimintansa aloittaneella Kuopion toimistolla työskentelee yrittäjän lisäksi neljä kokoaikaista työntekijää. OVV-ketju välittää yksityisten henkilöiden, yritysten, asunto-osakeyhtiöitten ja yhdistysten omistamiin asuntoihin vuokralaisia. Lisäksi osa ketjuun kuuluvista toimistoista on tämän vuoden aikana aloittanut uutena liiketoimintana sijoitusasuntojen myyntivälityksen. OVV Asuntopalvelut Kuopion toimitusjohtaja **Pirjo Reinikainen** näkee liiketoiminnan ja palveluprosessien jatkuvan kehittämisen ja uudistamisen yrityksen elinehdoksi. Yrityksessä ideoidaan paljon ja Kuopion tiimi on kehittänyt viime vuosina useita uusia palvelutuotteita. Sekä uudistumiskäytännön että palveluprosessien jatkuva parantaminen pienine yksityiskohtineen on osa yrityksen arkipäivää.

Tutkimusmatkamme kohti uudistumiskäytäntöä alkaa

Aloitimme OVV:n uudistumiskäytännön analysoinnin tarkastelusta, joka suuntautui yrityksen toimintaan kokonaisuutena. Totesimme toimivaksi lähestymistavaksi työn tekemisen välittömässä yhteydessä tapahtuvan samanaikaisen havainnoinnin ja työn tekijöiden haastattelut. Tämä antoi mahdollisuuden kysyä selventäviä kysymyksiä liittyen vaikiintuneisiin toimintatapoihin, mutta myös

muuntuviin tilannesidonnaisiin ratkaisuihin: miten ja miksi asiat tehdään juuri siinä hetkessä sillä tavoin kuin ne tehdään. Kiinnitimme havainnoinnissa huomiota seuraaviin asioihin:

- Millaisia aikaa ja paikkaan sidoksissa olevia työtehtäviä yrityksessä on
- Millaisista vaiheista eri työtehtävät koostuvat pääpiirteissään
- Kuka tekee mitään, kenen kanssa
- Kuka sanoo tekemisestään mitään
- Miten työvälineet ja tilat ohjaavat toimintaa
- Millä periaatteilla toimitaan
Millaisia poikkeustilanteita on ja miten niissä toimitaan

Seuraavana etappina uudistumistyöhön liittyvät haastattelut

Seuraavaksi toteutimme toimitusjohtajan ja työntekijöiden reilun tunnin pituiset haastattelut ravintolassa mukavan lounaskeskustelun merkeissä. Haastattelujen tavoitteena oli saada monivivahteinen käsitys yrityksen tavoista uudistaa toimintaansa. Keskityimme haastatteluissa toiminnan uudistamiseen ja kehittämiseen sen kaikissa muodoissaan aina pienistä parannuksista suurien palvelu- ja liiketoimintauudistusten toteuttamiseen. Haastattelun teemoja olivat:

- Millä eri tavoilla liiketoimintaa ja palveluita uudistetaan
- Mistä uudistamistarpeet saavat alkunsa

- Ketkä osallistuvat yrityksen uudistamiseen
- Miten uudistamistilanteissa organisoidutaan
- Missä tilanteissa uudistamista tapahtuu (liiketoiminta, vuorokausi- ja vuosisykli)

Yhdessä ideoimisen iloa ja jännitteitä

OVV Asuntopalvelut Kuopiossa tehdyt haastattelut antoivat ensimmäistä yrityksen monenlaisista tavoista uudistaa omaa toimintaansa. Haastatteluissa toistuivat sekä ideointiin usein liittyvä hyvä fiilis että aiemmissa tutkimuksissa kuvatut uudistamisen jännitteet. Mietimme, minkälaiset rutinoituneet fyysiset, henkiset ja materiaaliset tavat toimia edistävät ja estävät innovointia tutkimassamme yrityksessä. Ja miten näitä pääsisi tutkimaan yksityiskohtaisemmin?

Ratkaisuna 4Tee menetelmä

Haastattelujen jälkeen mietimme, miten voimme lisätä palveluyrityksen henkilöstön ymmärrystä yrityksen uudistamiseen vaikuttavista rutinoituneista toimintatavoista, mutta myös tiedostamattomista toimintatavoista ja uudistamiseen liittyvästä hiljaisesta tiedosta. Vakiintuneisiin, rutinoituneisiin ja tiedostamattomiin tapoihin toimia vaikuttavat arjessa toistuvat yksilölliset ja yhteiset uskomukset, ajatusmallit, säännöt, tunteet ja kehon liikkeet sekä materiaalisista elementeistä esimerkiksi tilat, työvälineet ja ohjelmistot.

Yhdessä OVV:n kanssa päätimme järjestää työpajan, jonka tarkoituksena oli uudistumiskäytännön yksityiskohtaisempi kuvaaminen ja analysointi. Tätä tarkoitusta varten kehitimme **Andreas Reckwitzin** (2002) tutkimusartikkelin pohjalta konkreettisen ja käytännönläheisen 4Tee menetelmän ja testasimme menetelmää työpajassa. Kuvan 1. mukaisesti 4Tee menetelmä sisältää neljä eri näkökulmaa yrityksen uudistumiskäytännön tarkasteluun. Näkökulmien avulla analysoidaan yhdessä keskustellen uudistamiseen liittyvää tekemistä, tietoa ja osaamista, tunteita sekä tiloja ja työvälineitä.

Työpajan toteutus 4Tee menetelmän avulla

Seuraavassa kerromme tarkemmin työpajasta, jossa testasimme kehittämäämme 4Tee menetelmää OVV Asuntopalvelut Kuopion henkilökunnan kanssa.

4Tee menetelmän toteutus

Lämmittely

- Jakautuminen ryhmiin
- Graafinen esitys yrityksen uudistumiskäytännöstä

Uudistumiskäytännön tunnistaminen ja analyysi

- Itsenäinen pohdinta yhdestä näkökulmasta
- Eri näkökulmien läpikäynti
- Yhteinen keskustelu

Kehittämiskohteiden valinta

- Kehittämiskohteiden valinta
- Vastuuhenkilöiden nimeäminen
- Aikataulutus



KUVA 1. 4Tee menetelmä uudistumiskäytännön tunnistamiseen



KUVA 2. Keskustelua yrityksen uudistuskäytännöstä

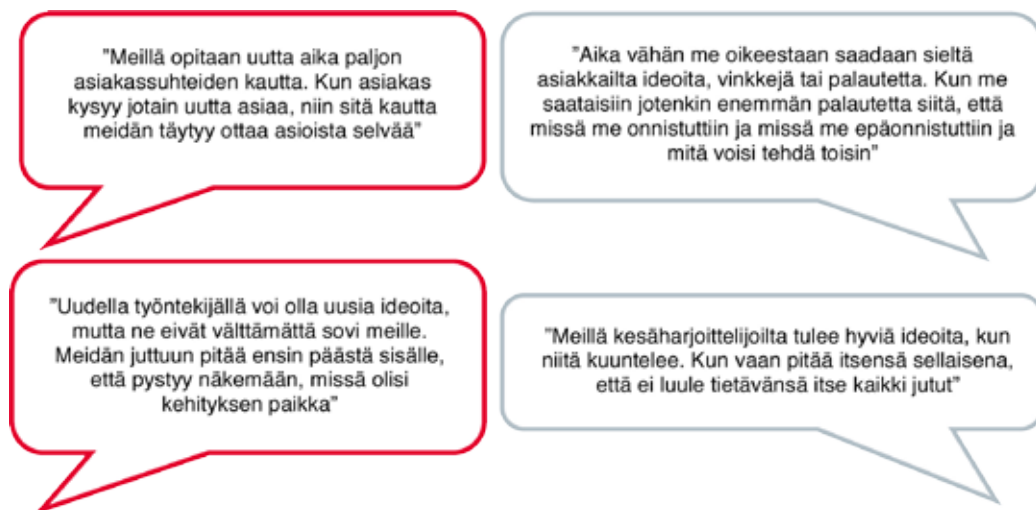
Lämmittely

Aloitimme työpajan aamukahvilla vapaamuotoisesti jutustellen ja kuulumisia vaihtaen. Kahvin jälkeen aloitimme työskentelyn lämmittelytehtävällä. Pyysimme osanottajia tuottamaan pienissä ryhmissä fläppipaperille graafisen kuvauksen yrityk-

sen uudistuskäytännöstä. Koska halusimme saada tilaisuuden vauhdikkaasti alkuun ja tarkoituksena oli vain viritellä ajatuksia päivän teemaan, annoimme aikaa esityksen tekemiselle vain 7 minuuttia. Osallistujat lähtivät työstämään kuvauksiaan innolla ja varsinkin esitysvaiheessa tilan täytti nauru ja vilkas puheen sorina (Kuva 2).



KUVA 3. Arkisen tekemisen analysointia



KUVA 4. Haastatteluista poimittuja näkemyksiä.

Molempien ryhmien kuvaukset olivat hyvin samanlaisia. Keskeisessä asemassa oli yrityksen kuukausittain pidettävä toimistopalaveri. Eri yhteyksissä saadut ideat esitellään ja niitä työstetään yrityksen toimistopalaverissa, jonka jälkeen valitaan toteuttamisesta vastaavat henkilöt. Kuvauksista ilmeni myös, että yrityksessä ideoidaan paljon, mutta ideoiden edistämiseksi ja käyttöönottamiseksi ei varata riittävästi vastuuhenkilöiden työaikaa.

Työskentelyä varten olimme järjestäneet neljän muotoisen pöydän ympärille neljä työpistettä kiinnittämällä pöydän reunaan kunkin kohdalle värillisen paperin, jossa luki kussakin yksi näkökulmista: fyysisen tekemisen näkökulma, tunteiden näkökulma, tiedon ja osaamisen näkökulma sekä tilojen ja työvälineiden näkökulma (Kuva 3).

Ennen varsinaisen työskentelyn aloittamista kävimme yhdessä keskustellen läpi jokaisen näkökulman ja puhuimme siitä, mitä kaikkea se voi pitää sisällään. Tarkoituksena ei ollut esitellä tarkkaa määritelmää eri näkökulmille. Sen si-

jaan pyrimme avaamaan, mitä kaikkea kukin näkökulma voi tarkoittaa, jotta saisimme aikaan mahdollisimman monipuolisen keskustelun.

Pöydän keskellä oli 3–5 paperilla tekemistämme haastatteluista poimittuja lainauksia keskustelun virittäjinä. Sandberg & Tsoukas (2011) ovat kirjoittaneet väliaikaisten katkosten (temporary breakdowns) olevan hedelmällisiä paikkoja päästä käytäntöihin kiinni, sillä näissä tilanteissa tulevat näkyviksi itsestään selvyyksinä pidetyt asiat. Tämän vuoksi halusimme ottaa keskustelun kohteeksi haastatteluissa esiin tulleita ristiriitaisia näkemyksiä. Kuvaukset olivat luonteeltaan lauseita tai pieniä pätkiä haastatteluista. (Kuva 4.)

Haastatteluista otettuja lainauksia olimme muokanneet kirjakielelle ja yhdistäneet katkelmia useammasta kuin yhdestä haastattelusta, jotta ketään yksittäistä henkilöä ei voinut tunnistaa lainauksesta. Keskustelujen virittäjänä toimivat lainaukset koskivat kouluttautumista, eri lähteistä tulevia ideoita, kehittämistoimintaa ja toimistorutiineja.

Näkökulmiin tutustumisen jälkeen lähdimme työstämään aihetta tavalla, jota osallistujat leikkimielisesti kutsuivat nimellä ”circuit training”. Jokainen osanottaja asettui yhden näkökulman kohdalle ja mietti parin minuutin ajan itsenäisesti haastattelulainauksiin liittyviä teemoja kyseisestä näkökulmasta. Mieleen tulleet asiat kirjoitettiin post-it lapuille. Hetken miettimisen jälkeen kukin kertoi vuorotellen, mitä oli lapuille kirjoittanut ja miksi. Tämän jälkeen aiheesta keskusteltiin yhteisesti. Korostimme ohjeissa sitä, että lapuille ei ole mitään suositeltavaa määrää; joskus mieleen tulee enemmän asioita ja joskus vähemmän. Tavoitteena oli, että lapuille kirjatusta asioista syntyy yhteistä keskustelua ja pohdintaa.

Työskentelyn aikana me tutkijat kuuntelimme ja esitimme tarvittaessa tarkentavia kysymyksiä. Kun keskustelu alkoi hiipua, vaihdoin pöydän keskelle uudet haastattelulainaukset ja samalla osallistujat siirtyivät myötöpäivään seuraavalle pisteelle. Näin jokainen pääsi pohtimaan yrityksen käytäntöjä kaikista eri näkökulmista.

Ensimmäisillä kierroksilla tehtävä vaikutti olevan haastava ja varsinkin tilojen sekä fyysisen tekemisen näkökulmaan näytti olevan vaikea päästä kiinni. Muutaman kierroksen jälkeen osallistujat saivat kuitenkin hyvin kiinni eri näkökulmien ideasta ja työskentely eteni vauhdikkaasti. Keskimäärin yhden teeman ympärillä käytävään keskusteluun kului noin 45 minuuttia.

Kehittämiskohteiden valinta

Viimeinen tunti käytettiin kahden päivän aikana keskusteluissa mainittujen kehittämiskohteiden esiin nostamiseen ja kirjaamiseen. Työskentelyssä oli tärkeää, että osallistujat saivat itse nostaa heille päällimmäisenä nousevat ongelmakohdat jatkokehittämisen kohteiksi. Tässä vaiheessa olimme tietoisia sii-

tä, että lisää kehittämiskohteita nousee sen jälkeen, kun olemme analysoineet kokonaisuudessaan työpajassa käydyt keskustelut ja katsoneet läpi videoaineiston. Yksi työntekijöistä kirjoitti palveluyrityksen valitsemat kehittämiskohteet aikatauluineen ja vastuuhenkilöineen muistiin. OVV Asuntopalvelut Kuopion toimistossa muun muassa seuraavat toiminnot nostettiin kehittämisen kohteeksi:

1. Toimistopalaverit

Yhteisen keskustelun jälkeen osallistujat sopivat kuukausipalaverien ajankohtien aikais- tamisesta illasta iltapäivään, jolloin kaikki olisivat vielä virkeitä ja aktiivisia. Tämä tarkoittaa toimiston sulkemista palaveripäivinä kahta tuntia aikaisemmin, minkä ei kerran kuukaudessa tapahtuvana ja riittävän ajoissa tiedotettuna nähty olevan ongelma asiakas- palvelun kannalta. Hyväksi koettiin, että uusi järjestely on mahdollista nykyisen työvuoro- järjestelmän puitteissa. Lisäksi kuukausipa- laverit päätettiin siirtää avarampaan asiakas- palvelussa käytettävään etuhuoneeseen, joka mahdollistaa luovemman tilankäytön. Pala- verin kirjaamiskäytäntöä päätettiin muuttaa siten, että tehdyt päätökset kirjataan palave- rin aikana suoraan sosiaalisen median sovel- lukseen Yammeriin, joka on viimeisen vuoden aikana vakiinnuttanut asemansa yrityksen sisäisen viestinnän työkaluna. Osa palavereissa perinteisesti tiedotettavista asioista päätettiin siirtää Yammeriin, jossa vakiintuneen toimin- tatavan mukaan jokainen ”peukuttaa” viestin lukemisen merkiksi.

2. Kehittämislauantait

Koska kuukausipalavereissa jää liian vähän aikaa ideointiin ja tavoitteelliseen uudistamis- työhön, päätettiin aloittaa erillisten kehittä- mispäivien pitäminen joka toinen kuukausi. Aluksi vitsinä ilmaan heitetty ajatus kehittä- mispäivän pitämisestä lauantaina sai työs- kentelyn aikana tuulta alleen. Ajatukset ke-

hittämislauantaista lähtivät muotoutumaan ensisijaisesti yhteisestä mukavasta tekemisestä. Yhteisessä keskustelussa yrityksen jäsenet päätyivät tapaamaan joka toinen kuukausi lauantaicin vuorotellen kunkin kotona. Tapaamisen alussa tehdään päivän emännän ideoimaa yhteistä mukavaa toimintaa, esimerkiksi liikuntaa. Tämän jälkeen keskitytään yhden teeman ympärille kohdistuvaan ideointiin tai tavoitteelliseen kehittämistyöhön.

3. Markkinointiin paperinen ideamappi

Yrityksessä käytetään ahkerasti sähköisen median sovellusta Yammeria ideoiden jakamiseen ja niistä keskusteluun aina kun tämä ei ole kasvokein mahdollista. Markkinointiin ideointiin ja kehittämiseen Yammeria ei kuitenkaan koettu parhaaksi mahdolliseksi työkaluksi, koska markkinointiin liittyviä ideoita halutaan usein visualisoida vaikkapa piirroksin. Yhteisen keskustelun kautta päädyttiin markkinoinnin ideoinnin ja kehittämisen osalta perinteiseen paperiseen ideamappiin. Tälle nimettiin vastuuhenkilöiksi markkinoinnin kehittämistä vastaavat kaksi työntekijää, jotka huolehtivat myös kuukausittain markkinointiin liittyvien uusien ideoiden käsittelystä toimistopalaverissa.

4. Lounasideat talteen

Koska yrityksessä ideoidaan paljon ja ideoiden tuottaminen koetaan motivoivaksi vastapainoksi arkipäiväisille asiakaspalvelurutiineille, kaikki innostuivat keittiön ikkunalaudalle sijoitettavasta värikäskantisestä ideamapista, johon voi tuottaa ideoita lounaan aikana. Tärkeäksi ideointia motivoivaksi tekijäksi koettiin erilaiset tarrat hymy- ja surunaamoinen, joilla kukin voi ilmaista mielipiteensä. Keittiön ikkunalaudalle sijoitettavan ideamapin ”tuunaamisesta” visuaalisesti inspiroivaksi käytiin vilkasta keskustelua ja lopuksi mapin vastuuhenkilöiksi nimettiin toimitusjohtaja ja yksi työntekijöistä, jotka huolehtivat kuukausit-

tain mappiin ilmestyneiden uusien ideoiden käsittelystä toimistopalaverissa.

5. Koulutuksista saadun tiedon ja ideoiden jakaminen

Yhteisessä keskustelussa osallistujat kokivat erilaiset koulutukset tärkeäksi uudistamisen lähteeksi. Yrityksessä työntekijät pääsevät koulutuksiin pareittain, mikä mahdollistaa yhdessä tapahtuvan reflektoinnin. Haasteena on kuitenkin koulutuksesta saadun tiedon jakaminen muille työntekijöille ja toimitusjohtajalle. Koulutukseen osallistuneiden tekemät referaatit koulutuksen sisällöstä eivät aiemman kokemuksen mukaan hyödytä yritystä parhaalla mahdollisella tavalla. Koulutuksesta nousseet ideat päätettiin vastaisuudessa viedä reaaliaikaisesti Yammeriin. Lisäksi yrityksessä päädyttiin varaan tulevaisuudessa kaikille yhteinen aika yrityksen kalenterista koulutusta seuraavaksi päiväksi. Tällöin koulutuksen mukanaan tuomat ideat ovat koulutukseen osallistuneilla tuoreessa muistissa ja mahdollistavat aiempaan reflektiivisemmän ja monivivahteisemmän keskustelun.

Miltä OVV:n uudistumiskäytäntö näyttää?

Ensinnäkin, OVV:n uudistumiskäytännön tunnistamisen kaikki kolme työvaihetta

- havainnointi ja haastattelu
- henkilökohtaiset haastattelut
- 4Tee menetelmälle perustuva työpaja

auttoivat tunnistamaan käytännön koostuvan viidestä toisiinsa kietoutuneesta prosessista, joihin jokaiseen liittyy omanlaisensa kehollinen ja järkiperäinen tapa toimia. OVV:lla uudistumiskäytännön ydinprosesseja ovat:

1. Johtajalähtöinen uudistaminen
2. Työntekijälähtöinen uudistaminen

3. Uudesta työntekijästä käynnistyvä uudistaminen
4. Asiakaslähtöinen uudistaminen
5. Franchising -ketjusta käynnistyvä uudistaminen

Onnistuimme myös tunnistamaan ja analysoidaan useita uudistuskäytäntöön liittyviä kehittämiskohteita. Näitä olivat:

1. Johtajälähtöisen uudistamisen muuttaminen kollektiivisemmäksi

Yrityksen idearikkaalla toimitusjohtajalla on tapana ideoida itseksensä lomilla ja öisin. Työpajassa keskusteltiin siitä, ettei työntekijöiden ole välttämättä helppoa päästä sisälle toimitusjohtajan aivoissa jo monta ajatuslenkkiä läpikäyneisiin ideoihin. Lisäksi johtajan loman aikana paineen alaisena työskennelleiden työntekijöiden on vaikea motivoitua käsittelemään virkistyneen ja inspiroituneen johtajan lukuisia ideoita. Yrityksessä tiedotetaan, että johtajälähtöisesti etenevä ideointi ja uudistaminen aiheuttavat monia haasteita perehdyttämävaiheeseen, jolloin monivaiheisiin palveluprosesseihin liittyvä uusi tieto pitää kuitenkin jollakin keinolla siirtää toimitusjohtajan päästä työntekijöille.

2. Työntekijälähtöiseen uudistamiseen enemmän itsenäistä toimintaa ja päätöksentekemistä

Työntekijät tunnistivat vakiintuneeksi tavakseen varmistella päätöksentekoa vaativia asioita toimitusjohtajalta. Työntekijöiden mukaan heillä on ammattitaitoa ja lupa tehdä itsenäisiä päätöksiä, mutta toisaalta on myös helppoa ja turvallista varmistaa asiat vielä toimitusjohtajalta. Työntekijät tunnistivat epävarmuutensa juontavan juurensa ajalta, jolloin he olivat uusia työntekijöitä. Tällöin toimitusjohtajalta kysyminen oli tärkein työssä oppimisen tapa. Toimitusjohtaja toivoo, että työntekijät tekisivät jatkossa itsenäisempiä päätöksiä. Lisäksi hän tunnistui itse

tarttuvansa turhan usein työntekijöiltä tuleviin kysymyksiin sillä tavalla, että pian hän huomaaikin hoitavansa työntekijöiden vastuualueelle kuuluvia asioita. Aktiivinen toimitusjohtaja tekee usein myös tunnistettavan kehollisen aloitteen (puhe, liikkuminen) ennen kuin ryhdytään mihinkään uuteen toimintaan. Johtajan kehoillistunut tapa toimia aina ensimmäisenä ei osallista työntekijöitä parhaalla mahdollisella tavalla, koska työntekijät tiedostamattaan odottavat toimitusjohtajan aina toimivan ensin.

3. Uudistuskäytäntöön liittyvä organisoituminen ja johtaminen

Palveluyrityksen arkipäivän työssä kietoutuivat toisiinsa saumattomiksi rutiineiksi sekä hiotut työtehtävät että luova toiminta. Yrityksen ydintoimintaan kuuluva vuokravälitysprosessi on vuosien saatossa vakiintunut uomiinsa siten, että kuka tahansa pystyy kesken välitysprosessin ottamaan asian hoitaakseen. Työpajassa tunnistimme kuitenkin, että yritys hyötyisi joissakin asioissa nykykäytäntöä järjestelmällisemmistä toimintatavoista. Näihin kuuluvat ideoiden asettaminen tärkeysjärjestykseen yhteisessä palaverissa, ideoiden toteuttamisen kirjaaminen toiminnan vuosisykliin ja ideoiden edistymisen säännöllinen seuraaminen. Väillä yrityksessä törmätään siihen, että ongelmanratkaisu jää kesken arkisten kiireiden takia ja kuukausien tai vuosien päästä sama ongelma on jälleen vastassa. Tällaisissa tilanteissa yritys hyötyy kehittämistä vaativien ongelmatapauksien ja niiden ratkaisemiseksi tehtyjen toimenpiteiden paremmasta dokumentoinnista. Näin ei tarvitsisi aina lähteä alusta uudelleen.

Työpajassa totesimme, että innovointi ja uudistaminen tarvitsee aina tekijänsä. OVV:ssa ideoita tulee paljon, mutta niiden toteuttaminen vaatii sekä aikaa että paremmin organisoitua ja johdettua työtä. Aikaisemmin vastuuhenkilöille ei ollut varattu työaika-suunnitelmaan erillistä aikaa uudistamistyöhön.

Oli oletettu, että tavoitteellista uudistamista voidaan toteuttaa sujuvasti asiakaspalvelutyön ohessa. Työpajassa tämän ajatuksen todettiin olevan harhaa.

Kuinka hyvin onnistuttiin?

Työpajan ja siinä käytetyn 4Tee menetelmän tarkoituksena oli pienen palveluyrityksen, OVV Asuntopalvelut Kuopio, uudistumiskäytännön parempi tunnistaminen ja analyysi. Oletuksena oli, että tämän avulla uudistumiskäytäntöä voitaisiin kehittää entistä paremmaksi. Mikä yritys lopulta sai tästä työskentelystä? Kysyessämme toimitusjohtajalta työpajan antia, hän vastasi ensimmäisenä yrityksen saaneen keittiönsä seinälle konkreettisen listan siitä, mikä heidän tulee tehdä uudistumiskäytäntönsä kehittämiseksi. Lista ei ole myöskään jäänyt pelkäksi seinäkoristeeksi, vaan sen mukaisesti on alettu toimia. Toiseksi hän kertoi työpajassa käytyjen keskustelujen menneen työn tekemisen ja vakiintuneiden, mutta aiemmin osittain tiedostamattomien toimintatapojen ytimeen. Hänen sanojensa mukaan yrityksellä on nyt kriittinen paikka alkaa kehittää uudistumiskäytäntöään hymistelyn sijaan. Työpajan tuottaman tiedon avulla tämä on mahdollista. Suurimman haasteen hän näkee edelleen liittyvän aloitettujen uudistamishankkeiden loppuunsaattamiseen.

Terveiset henkilöstön kehittämisen ammattilaisille

Lähes kaikki yritykset haluavat olla tulevaisuudessa innovatiivisempia kuin ennen. Harva yritys kuitenkaan tunnistaa omaa uudistumiskäytäntöään. Jos vallitsevaa käytäntöä ei tunne, ei sitä voi myöskään kehittää tai joh-

taa. Artikkelimme kertoo yhden tarinan siitä, miten pienen yrityksen uudistumiskäytäntöä pääsee katsomaan ja virittämään paremmaksi. Kehittämämme ja testaamamme 4Tee menetelmä tuo uudistumiskäytännön analyysiin ja kehittämiseen uudenlaisia tarkastelukulmia, joiden avulla voi saada esille asioita, joista monessa yrityksessä ei ole aiemmin puhuttu lainkaan. Näitä ovat erityisesti uudistumiskäytäntöön liittyvä kehoillisuus ja tunteet. ■

LUKEMISTA

Reckwitz A. (2002) Toward a theory of social practices: A development in culturalist theorizing. *European Journal of Social Theory* 5; 2: 243-263.

Sandberg J., Tsoukas H. (2011) Grasping the Logic of Practice: Theorizing Through Practical Rationality. *Academy of Management Review* 36: 2: 338-360.

OVV Asuntopalvelut Kuopion verkkosivut
<http://www.vuokrakas.com/etusivu/>

EEVA AROMAA toimii projektitutkijana *TEKES*:in rahoittamassa *INWORK*-hankkeessa Itä-Suomen yliopistossa kauppatieteen laitoksella innovaatiojohtamisen teema-alueella. Hän on *HENRY* ry:n jäsen. Hänen mielenkiintonsa kohteita ovat uudistaminen, käytäntöteoreettinen tutkimus ja sukupuoli.

PÄIVI ERIKSSON toimii professorina Itä-Suomen yliopistossa kauppatieteen laitoksella innovaatiojohtamisen teema-alueella ja *INWORK*-hankkeen johtajana. Hänen mielenkiintonsa kohteita ovat innovaatiokäytäntö, johtaminen, sukupuoli ja laadulliset tutkimusmenetelmät.

HEIDI RAJAMÄKI toimii projektipäällikkönä *INWORK*-hankkeessa Itä-Suomen yliopiston kauppatieteen laitoksella. Hänen mielenkiintonsa kohteita ovat innovaatiojohtaminen, uudistaminen ja käytäntöteoreettinen tutkimus.

Pikka-Maaria Laine
Susan Meriläinen



Ohjelmistoyritys epäjohtaa uudistumista

Kuvittele tilanne, jossa työntekijät kehittävät liiketoimintaa arjen asiakastyössään ja pohtivat keskenään muun muassa sitä, miten liiketoimintaa laajennetaan. Ohjelmistopalveluyritys Futuricessa tämä on arkea. Perinteiset johtaja-alaisroolit on romutettu. Liiketoiminnan kehittämistä 'epäjohdetaan' uudellisilla johtamisen käytännöillä.

Mistä menestystarina alkoi?

Eletään 2000-luvun alkua. Kaverukset **Hanno, Make, Mikko** ja **Tuomas** opiskelevat Polilla ja Kauppiksessa. He ovat innoissaan tietotekniikasta. Heillä on mielestään ylivertaista osaamista ja näkemystä siitä, miten mobiilipalveluja kehitetään käyttäjiä kiinnostavasti. Kaverukset päättävät perustaa yrityksen ja tehdä 'googlet'.

Kaverukset ovat tyypillisiä it-nuoria, jotka ovat innoissaan tekemisestään. He palkkaavat yritykseen ystäviään ja lisää näiden ystäviä. Kaikki ovat innoissaan tietotekniikasta.

Yritys kasvaa ja vuosikymmenen loppupuolella siellä työskentelee jo useita kymmeniä ihmisiä. Tietotekniikkaa kehitetään moniin tarpeisiin erilaisissa projekteissa.

Sitten tapahtuu jotakin: johto tekee hallituksen kanssa päätöksen liiketoiminnan fokusoisesta. Eri projekteissa tehdyt ratkaisut eivät enää välttämättä ole uuden liiketoimintafokuksen mukaisia.

Hallitus neuvoa johtokolmikkoja systematisoimaan yrityksen toimintaa. *"Kokeneet yritysjohtajat sanoivat meille, että jokaisen ammattimaisesti toimivan yrityksen tulee rakentaa järjestelmiä, joilla toimintaa hallitaan ja kontrolloidaan. Ja niin mekin sitten teimme"*, toteaa toimitusjohtaja Tuomas. Vaan

Paras työpaikka ja kannattava kasvu!

Furice on ohjelmistopalveluyritys, joka tekee asiakkaalle sekä asiakasta että asiakkaan asiakkaita hyödyttäviä tietoteknisiä ratkaisuja. Yritys perustettiin vuonna 2000. Sen liikevaihto on kasvanut kannattavasti jo 9 vuotta peräkkäin, keskimäärin noin 30 % vuosittain. Vuonna 2012 yritys teki liki miljoonan euron tuloksen vajaan 15 miljoonan liikevaihdolla.

Yrityksessä työskentelee 170 henkilöä, joiden keski-ikä on 31 vuotta. Toimistot yrityksellä on Helsingissä, Tampereella, Berliinissä ja Lontoossa. Lisäksi toimintaa on Düsseldorfissa.

Vuonna 2012 Furice valittiin sekä Suomen että Euroopan parhaaksi työpaikaksi Great Place to Work -kilpailussa pienten ja keskisuurten yritysten sarjassa. Vuonna 2013 Furice palkittiin uudelleen Suomen parhaana työpaikkana.

miten kävikään? ”*Minun aikani alkoi mennä siihen, että hyväksyin tai hylkäsin ihmisten ratkaisuja*”, Tuomas jatkaa.

”*Mietimme, ovatko ihmiset tulleet tyhmemmiksi vai ollaanko me tehty jotain tyhmää?*”, kertoo Hanno. Sen sijaan, että kaikki keskittyisivät tekemään oikeita asioita, aikaa käytettiin siihen, että asia tehdään oikein eli toimintaan sääntöjen mukaisesti.

Niinpä perinteiset kontrollijärjestelmät poistetaan. Johtokolmikko haluaa luottaa siihen, että heidän tiiminsä tekevät oikeita ratkaisuja asiakkaiden, kollegoiden ja yrityksen näkökulmasta. Luottamuksen osoittamiseksi toimitusjohtaja Tuomas allekirjoittaa pinon tyhjiä matkalaskulomakkeita kirjaston hyllylle. Lisäksi kaikille työntekijöille annetaan yrityksen luottokortti. Luottamuksen lisäksi tarvitaan kuitenkin johtamiskäytäntöjä, jotka ohjaavat jatkuvaa kehittämistä ja uudistumista.

Johtamiskäytännöt tekevät kaikista liiketoiminnan kehittäjiä

”*Toimia yhdessä samaan suuntaan ilman perinteisiä johtaja- ja alaisrooleja – nyt ja myös suuremmalla henkilöstömäärällä.*” Näin toimitusjohtaja Tuomas kiteyttää Furicen perustajien unelman. Perustajajohdolle luottamus merkitsee sitä, että he aidosti uskovat kaikkien olevan innostuneita palvelujen kehittämistä ja pyrkivän tekemään parhaansa asiakkaiden ongelmien ratkaisemiseksi.

Perinteisiä johtaja-alaisrooleja korvamaan on kehitetty johtamiskäytäntöjä. Ne ohjaavat kaikkia ymmärtämään toimintaa kokonaisvaltaisesti ja tekemään päätöksiä, jotka edistävät organisaation ja liiketoiminnan kehittämistä. Liiketoiminnan kehittämisellä ei tarkoiteta tässä niitä päätöksiä, joita johto tekee toimintaa asemoidessaan. Sen sijaan liiketoiminnan kehittämisen nähdään rakentuvan arjen työssä ja asiakasprojekteissa, kun ihmiset kehittävät työtään ja tekevät asiakkai-

ta auttavia ratkaisuja, jotka sitten laajenevat muiden käyttöön. Näin niistä tulee osa juuri sitä strategista toimintamallia, joka mahdollistaa Futuricen menestymisen toimintaympäristössään. Vastaavasti myös yksittäiset tiimit kehittävät liiketoimintaa, kun ne pysähtyvät tietoisesti pohtimaan tarjooman – ja siten koko liiketoiminnan – laajentamista.

Ketterä toimintatapa, läpinäkyvyyden käytännöt, 3*2 -periaate ja monenlaiset keskustelun tavat ja foorumit ovat esimerkkejä johtamiskäytännöistä, jotka ohjaavat toimintaa perinteisten johtaja-alaisroolien sijaan. Nämä käytännöt orientoivat liiketoiminnan ja organisaation kehittämiseen sekä arkisessa asiakastyössä että tiimipalaverissa.

Ketterästi korvat höröllä

Futuricelaiset toimivat asiakasprojekteissaan ketterän kehittämisen mallin mukaan. Ketterä toimintatapa eroaa it-alan perinteisestä projektisuunnittelusta, jossa käytetään paljon aikaa ja resursseja projektisuunnitelman tekemiseen ja jossa tilaajan ja toteuttajan roolit ovat eriytyneet. Perinteisessä projektissa toteutus kuvataan projektisuunnitelmassa lineaarisesti etenevinä vaiheina ja projektin onnistumista arvioidaan sen mukaisesti, miten hyvin suunnitelmissa on pysytty.

Tilanteet kuitenkin elävät, eivätkä projektit koskaan etene suunnitellusti. Toteutuksen edessä aikaisemmin tärkeinä pidetyt asiat voivat menettää merkitystään ja/tai esiin nousee uusia tärkeitä asioita, joita alkuperäisessä tilanteessa ei olisi voinut tunnistaa tai osata huomioida.

Futuricessa tilannejoustavuus, tekemällä eteneminen ja yhteistyö asiakkaan kanssa ovat

¹ Kaikkien kirjoituksessa esiintyvien ohjelmistoinföörien henkilöllisyys on häivytetty normaalin tutkimuskäytännön mukaisesti.

kaikkien selkäytimessä. ”Ketteryys on ajatelu- ja toimintatapa”, ohjelmistoinfööri **Elina**¹ toteaa. ”Työskentelemme yhdessä asiakkaan kanssa ja ratkaisemme ongelmia, kun niitä nousee esiin tekemisen myötä.” Ketteryys ei kuitenkaan ole vain projektityön käytäntö. Sen sijaan se ohjaa laajemminkin siihen, että kaikki ovat ohjelmistoinfööri Laten sanoin ”korvat höröllä”. Tilaisuuksiin tartutaan ja toimintaa kehitetään jatkuvasti futulaisten ja asiakkaan välisessä yhteistyössä.

Läpinäkyvyyden käytännöt

Futuricessa tavoitteet ja toiminnan tilanne halutaan koko ajan pitää kaikkien tietoisuudessa. Toiminnan tuloksellisuus ja luvut esitetään joka viikko.

Toimitusjohtaja tapaa henkilökohtaisesti kaikki 170 futulaista, esittää ajatuksen liiketoiminnan kehittämisen suunnasta ja kysyy kunkin näkemystä siitä. Tärkeintä ei ole viestiä yrityksen tavoitteesta, vaan erityisen tärkeänä pidetään kohtaamista, kuulemista ja keskustelua. ”Kyllä mä arvostan sitä, että toimitusjohtajalla on aikaa jutella jokaisen kanssa erikseen”, ohjelmistoinfööri **Veeti** toteaa.

Liiketoiminnan ja organisaation toiminnan kehittämistä käsitellään säännöllisesti myös yhdessä. Näitä tilaisuuksia ei kuitenkaan nimetä strategiatapaamisiksi, koska työntekijät eivät määritä arjen liiketoiminnan kehittämistä strategia-sanalla. Heitä ei myöskään haluta vieraannuttaa kehittämisestä strategiterminologialla.

Läpinäkyvyyteen kuuluu myös se, että jokaisen – myös toimitusjohtajan – luottokorttilaskut ovat kaikkien nähtävissä. Lisäksi ihmiset ovat aloittaneet palkkatietojensa avaamisen muille.

3*2-periaate

Miksi henkilökunta olisi kiinnostunut siitä, miten liiketoimintaa laajennetaan olemassa olevilla asiakkailla? ”No meillä on tämä 3*2-periaate”, ohjelmistoinsinööri **Perttu** sanoo. ”Päätöksiä saa tehdä, kun on pohtinut, miten ratkaisu vaikuttaa asiakkaaseen, kollegoihin ja yritykseen – nyt sekä pidemmällä tähtäyksellä”. Käytännössä tämä konkretisoituu, kun kaikki projektiin osallistuvat miettivät toiminnan kannattavuutta ja sitä, miten rakennettava palvelu liittyy asiakkaan liiketoimintaan. Kun koko tiimi puhuu näistä asioista, myös vähemmän numeroista kiinnostunut ohjelmistoinsinööri alkaa vähitellen

Arki on jakamista

Joka viikko tiimin kanssa seurataan yhdessä, miten käynnissä olevan projektin tavoitteet toteutuvat ja mitä vielä on tehtävä. Kuukausittain seurataan yhdessä sitä, miten henkilökohtaiset tavoitteet toteutuvat. Samalla seurataan myös taloudellista tilannetta.

Keskustelua käydään myös monilla mediaalustoilla: skype chatissa, yammerissa, tweetaten. Kollegat antavat vinkkejä ja seuraavat toinen toistensa jaksamista. ”Täällä saa puhua myös tunteista. Ja kaikki tietävät toistensa tyttö- ja poikaystävät nimeltä”, kertoo ohjelmistoinsinööri **Petra**.



Kuva 1. Yhteinen tavoiteasetanta ja seuranta antavat kokonaisvaltaista näkemystä, joka valtaistaa kaikkia kehittämään liiketoimintaa ja organisaation toimintaa.

omaksua tätä ajattelua. Kollegoiden osalta mietitään sitä, miten jakaa ja kehittää osaamista niin että valmiudet uusiin projekteihin paranevat. Ja luonnollisesti – kaikki osa-alueet koituvat yrityksen hyväksi.

Strategioiden jalkauttamisesta Futuricessa ei puhuta. Sen sijaan puhutaan siitä, miten kaikki tietäisivät, mitä missäkin on menossa, jotta osaisivat tarttua tilaisuuksiin. Yhdessä kehitetään koko ajan tapoja käydä keskustelua siten, että eri toimijoiden ja projektien tieto olisi yh-

teisesti käytössä. Samalla pyritään siihen, ettei keskustelun määrä kasva suhteettomasti.

Näin kaikilla on sellainen kokonaiskuva, joka auttaa ymmärtämään päätösten vaikutuksen muille toimijoille ja yritykselle. ”*Eräs asiakas oli sanonut Tuomakselle [toimitusjohtaja], että teillä kaikki tuntuvat olevan vähän niin kuin toimitusjohtajia*”, kertoo ohjelmistoinsinööri **Henry**.

Miten työntekijät kehittävät liiketoimintaa?

Kurkistetaan seuraavaksi kahden esimerkin avulla siihen, miten työntekijät kehittävät liiketoimintaa Futuricessa.

Ensimmäisessä esimerkissä ohjelmistoinsinööri **Veeran** tiimi kehittää erään asiakasprojektin yhteydessä toimintamallin, joka leviää myös muiden projektien toteutukseen. Näin siitä tulee osa sitä strategista toimintamallia, jolla tavoin toimien Futurice menestyy toimintaympäristössään.

Toisessa esimerkissä tiiminvetäjä **Antti** järjestää tiimilleen workshopin, jossa yhdessä pohditaan liiketoiminnan laajentamisen mahdollisuuksia. Tilaisuus valtaistaa jokaista miettimään omalla tahollaan sitä, miten voisi luoda lisää arvoa asiakkailleen ja kehittää näin itselleen ja muille uusia ammatillisia haasteita – sekä arvoa omalle yritykselle.

Asiakasprojektista osaksi strategista toimintamallia

Ohjelmistoinsinööri Veeralla on tapaaminen potentiaalisen asiakkaan kanssa. Asiakas on it-päällikkö suuressa yrityksessä, jossa on totuttu perinteiseen projektityöskentelyyn. Veera ymmärtää, että perinteisen projektisuun-

nitelman avulla it-päällikön olisi helpompi myydä projekti omalle esimiehelleen ja yrityksensä ylemmälle johdolle. Miten siis tukea it-päällikköä päätöksentekoportaikossa?

Veera koostaa Futuricessa projektitiimin ja kutsuu it-päällikön sekä tämän tiimin yhteiseen workshoppiin. Tiimit tapaavat kolme kertaa ja määrittävät projektin tärkeimmät elementit. Yhteisen työskentelyn kautta päädytään jaettuun näkemykseen projektin luonteesta ja investoinnin suuruudesta. Yhteistyöstä rakentuu luottamus siihen, että Veeran tiimi auttaa asiakasta kantamaan vastuuta projektin läpiviennistä.

Veeran tiimin työskentelystä rakentui malli kolmen päivän kick off -workshopille, jota voidaan hyödyntää myös muissa projekteissa. Siitä tulee osa Futuricen strategista toimintamallia.

Tiimi pohtii liiketoiminnan laajentamista

Oleskelutilaan kokoontuneet Antin tiimiläiset syövät sämpylöitä ja juovat tuoremehua ja kahvia. Antti aloittaa toteamalla, että kehittämistä voidaan tehdä ainakin neljällä tavalla. Ensiksikin johto voi miettiä kehittämistä keskenään suljettujen ovien takana. Toiseksi kehittää voidaan asiakasprojektien yhteydessä. Kolmanneksi voidaan soveltaa systemaattista myyntiprosessia. Antti korostaa kuitenkin sitä, että nyt tarkoituksena on pohtia yhdessä, mitä me haluamme tehdä – minne haluamme ammattilaisina mennä.

Toimitusjohtaja Tuomas on pyydetty alustamaan. Hän toteaa, että vaikka strategisessa suunnassa on päästy eteenpäin, suuntaa olisi vielä hyvä vahvistaa. Joku kyseenalaistaa, ettei palvelutarjoomaa voi kehittää ilman organisaation vastuurakenteen tarkastelua. Tuomas kannustaa lähtemään tarjoomasta ja muokkaamaan vastuita sen mukaisesti.

Leena, Hannu, Late ja Romppu esittävät oman asiakasasensa. ”*Me katsotaan tilannetta joka viikko yhdessä*”, Romppu selittää. ”*Ja me kylä sanotaan asiakkaalle suoraan, jos on menossa ihan päin mäntyä. Asiakas voi vähän kauhistua, mutta siitä kun me taas väännetään se kuntoon, niin yhdessähän sitä todetaan, että noinhan se menee.*”

Muutkin tiimit esittävät omat asiakasasensa, niiden tilanteet ja haasteet. Erivärisille postit -lapuille kirjataan ideoita. ”*Minulla on jo viisi lappua, kuinka monta teillä?*”, Antti kirittää ideointia. ”*Onko tämä joku kilpailu*”, huudetaan jostain. Passiivinen kuuntelu vaihtuu innokkaaseen työskentelyyn.

Ideat ryhmitellään seinälle. ”*Ne on ryhmitelty väärin*”, Antti yrittää. ”*Antti haluaa vaan siirtää ne omaan ryhmäänsä*”, joku toteaa. ”*Tule jo pois sieltä seinältä*”, Anttia komennetaan. Ryhmiteltyjä aiheita suunnitellaan eteenpäin pienryhmissä.

”*Kuka haluaa jatkaa näiden työstämistä tämän päivän jälkeen?*”, kysyy Antti. Käsiä nousee ja ihmiset sopivat jatkosta. Joku kysyy, miten tarjooman kehittämistä voidaan tehdä näin pienellä porukalla. ”*Hyvä kysymys*”, toteaa Antti. ”*Näillä nyt kuitenkin mennään*”. Tämä porukka on ottanut pioneerin roolin tarjooman – ja siten koko liiketoiminnan – laajentamisessa ja kehittämisessä.

Kolme oikeaa edellytystä viihtymiseen

Futuricella panostetaan ihmisten viihtymiseen. Monien muiden nuorten it-alan yritysten tavoin juoma- ja peliautomaatit ovat vapaasti käytettävissä. On aamusauna, biljardi ja keskiviikon aamupala, joka vieään myös asiakaiden toimitiloissa työskenteleville kollegoille. Kerran kuukaudessa kokoonnutaan Futu-Fri-

dayn merkeissä kuuntelemaan mielenkiintoisia esityksiä kollegoilta tai ulkopuolisilta, vaihtamaan kuulumisia ja syömään hyvin yhdessä.

Tässä kirjoituksessa tarkastellaan kuitenkin sitä, miten viihtyminen lähtee ensisijaisesti siitä, että voi kehittää itseään ja onnistuneita ratkaisuja asiakkaille. Futuricella kun kaikki saavat toimia organisaation ja liiketoiminnan kehittäjinä. Näin ollen ensimmäinen lähtökohta viihtymiselle on Futuricen perustajajohdon luottamus ihmisiin. Toinen lähtökohta on se, että työntekijät ovat kiinnostuneita työnsä sisällön jatkuvasta kehittämisestä. Kolmantena edellytyksenä ovat johtamiskäytännöt. Ne ohjaavat siihen, että kaikki yrityksessä saavat ja osaavat tehdä organisaation toimintaa ja liiketoiminnan kehittämistä edistäviä päätöksiä. Näiden johtamiskäytäntöjen myötä henkilöstö voi luottaa, että he voivat tehdä itsenäisiä päätöksiä ilman johdon kontrollia.

Samoja asioita eri kielellä

Perinteisesti liiketoiminnan kehittämistä on pidetty johdon tehtävänä. Se käsitetään yleensä strategiatyönä eli pohdintana siitä, mihin suuntaan toimintaympäristö on muuttumassa ja miten yrityksen tulisi suunnata toimintaansa, kuinka asemoitua toimintaympäristöön ja miten käyttää resursseja. Myös Futuricessa johto pohtii näitä asioita.

Mutta Futuricessa niitä pohtivat myös muut. Eivätkä vain pohdi, vaan etenevät jatkuvasti monin tavoin, jotta asiakkaat ja käyttäjät saavat parempia ja tarkoituksenmukaisempia tietoteknisiä ratkaisuja. Samalla he itse saavat mielenkiintoisempia haasteita – ja yritys lisämyyntiä. Ohjelmistoinsinöörit eivät kuitenkaan puhu myynnistä eivätkä myyntikielellä. He pohtivat yhdessä asiakkaan kanssa sitä, mitä asiakkaan kannattaisi tehdä. Näin he voivat kehittää uusia ratkaisuja, jotka luovat arvoa asiakkaalle. Samalla he laajentavat ja kehittävät Futuricen liiketoimintaa.

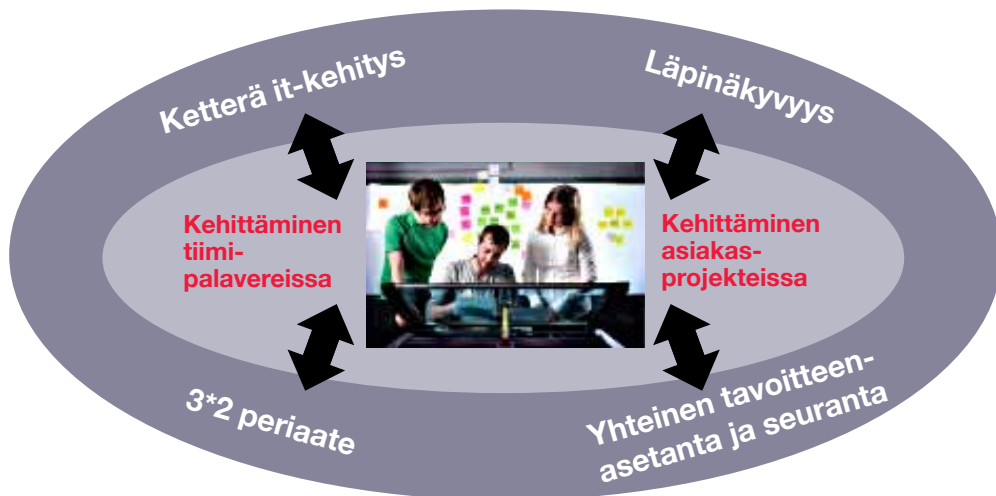
Epäjohtaminen johtaa moneen

Johto pohtii myös paljon, miten kehittää ”epäjohtamista”² – site manager **Teemun** sanontaa lainaten. Johtaja-alaisrooleja korvaavat johtamiskäytännöt orientoivat siihen, että kaikki futulaiset voivat

- toimia asiakkaiden kanssa siten, että rakentuu elementtejä, jotka leviävät osaksi koko organisaation toimintatapaa – sitä strategista toimintamallia, jolla organisaatio menestyy toimintaympäristössään (ks. esimerkki: *Asiakasprojektista osaksi strategista toimintamallia*)
- pysähtyä pohtimaan asiakkaiden tarpeiden kehittymistä ja lisäratkaisujen kehittämistä, jotta oman työn sisältö kehittyi ja samalla yrityksen liiketoiminta laajentuu (ks. esimerkki: *Tiimi pohtii liiketoiminnan laajentamista*)

Ketterä ajattelu- ja toimintatapa kantaa yli projektityön. Tilanteisiin tartutaan ja teemmällä edetään, mistä viriää kehittämistä yli nykyisten projektien. Tavoitteiden ja tulosten läpinäkyvyys sekä moninaiset kasvokkain tapahtuvat kohtaamiset ja virtuaalifoorumit antavat mahdollisuuden pohtia tavoitetta, jakaa tietoa ja haastaa sitä. Henkilökohtaisten palkkojen ja luottokorttilaskujen läpinäkyvyyttä voi verrata luottamukseen, joka on tyypillistä yleensä vain perheen tai korkeintaan lähimpien ystävien välillä. Päätöksentekoa ohjaa 3*2-periaate. ”*Kuka tahansa saa tehdä strategian ja lähteä viemään sitä*”, toteaa tiiminvetäjä **Hessu**.

Vaikka valtaistumista tavoitellaan, sillä on myös kääntöpuolensa. Kehittäjä kantaa itse vastuun toiminnastaan, eikä kehittäminen aina ole helppoa. Futulainen on itse itsensä ankarin arvostelija, vaikka asioiden eteneminen asiakkaalla ei olisi hänen yrittämisestään kiinni. Niinpä myös tähän panostamisen ja jaksamisen tasapainotteluun tarvitaan kolle-



Kuva 2: Johtamiskäytännöt, jotka ohjaavat liiketoiminnan kehittämistä asiakasprojekteissa ja tiimipalavereissa.

² Epäjohtamisesta puhuvat myös Janne Tienari ja Rebecca Piekkari kirjassaan: *Z ja epäjohtaminen* (Talentum, 2011).

goiden kanssa keskusteluissa syntyvää perspektiiviä ja tukea. Kun tapaamisia tiimien kesken ja niiden välillä on riittävän usein, kollegat tunnistavat toinen toistensa paineet ja toimivat aktiivisesti niiden purkamiseksi.

Haaste sinulle, henkilöstöjohtajaksi

Futuraiset ovat monesti kuulleet, miten heidän tapansa toimia ei ole mahdollinen muissa organisaatioissa. Miksei se voisi olla ja miten se olisi? Tätä haluamme haastaa sinut miettimään.

Vaikka liiketoiminnan kehittäminen on johdon työtä, nykyisissä asiantuntijaorganisaatioissa myös muiden toimijoiden tulisi ymmärtää työnsä omaa asiantuntija-alueensa laajemmin. Soisimme kaikille mahdollisuuden harjaantua strategisessa ajattelussa. Tämä tarkoittaa sitä, että asiantuntijat pysyvät työskennellessään tekemään päätöksiä, jotka voivat johtaa liiketoiminnan ja organisaation toiminnan kehittämiseen. Se ei välttämättä tarkoita sitä, että kaikkien pitää päästä ottamaan kantaa koko organisaation strategiaan päätöksiin. Kaikkien olisi kuitenkin hyvä nähdä oma ja oman tiiminsä työ strategisesti: miten meidän asiakkaidemme tarpeet ovat muuttumassa, miten muut alan toimijat kehittyvät, kuinka me olemme tottuneet ajattelemaan ja toimimaan sekä miten voisimme kehittää toimintaamme.

Jos Futuricen esimerkin ja yllä esitetyn ajattelun ottaa vakavasti, voi henkilöstöjohto toimia primus moottorina organisaation strategisen ajattelun valmentamisessa. Näin se käy:

- Käynnistä keskustelu johdon ja organisaation muiden toimijoiden kanssa siitä, miten organisaation strategista ajattelua voisi valmentaa.

- Suunnittele alustavat kehittämisprosessit (aika, paikka ja menetelmä), joiden puitteissa organisaation eri toimijat voivat yhdessä lähteä pohtimaan omien asiakkaidensa tarpeiden kehittymistä, omia totuttuja ajattelu- ja toimintatapojaan sekä toiminnan kehittämistä.
- Valmenna organisaation toimijoita yhteisen työskentelyn ohjaajiksi ja fasilitoijiksi.
- Valmennuta itseäsi, johtoa ja muita toimijoita avoimeen kommunikaatioon sekä totunnaisten ajattelu- ja toimintatapojen kyseenalaistamiseen.

Henkilöstöjohto voi olla muuttamassa työelämää. Futuraisen sanoin: ”Tää on meidän työtä – me voidaan siihen vaikuttaa.” ■

PIKKA-MAARIA LAINE toimii johtamisen yliopistonlehtorina Lapin yliopiston yhteiskuntatieteiden tiedekunnassa ja strategisen johtamisen dosenttina Itä-Suomen yliopistossa. Hän tutkii strategisen johtamisen ja dialogisen strategiatyön käytäntöjä sekä ammatillisen identiteetin rakentumista.

SUSAN MERILÄINEN toimii johtamisen professorina Lapin yliopiston yhteiskuntatieteiden tiedekunnassa. Hänen tutkimuksellisia kiinnostuksen kohteitaan ovat organisaatioiden sukupuolittuneet käytännöt, johtaminen ja organisaatioiden kehittäminen.

Ulla-Maija Uusitalo
Janne Tienari



Luovasta tilasta rautahäkkiin? Monialaiset opiskelijat ja uudistuva työelämä

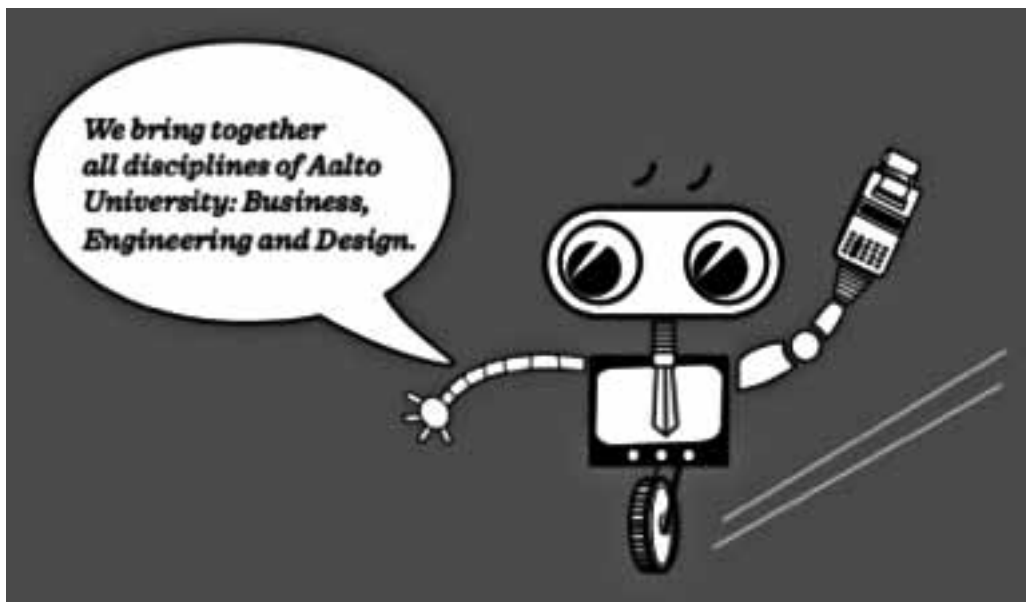
Uudenlaiset monialaiset opiskelijat ovat valmistumassa työelämään. Aalto-yliopiston Design Factory on tarjonnut heille luovan tilan, jossa voi kokeilla, ylittää rajoja ja tehdä asioita yhdessä. Onko heillä kuitenkin vastassa vakiintuneiden käsitysten ja toimintatapojen rautahäkki? Miten Aallon uudet moniosaajat voivat auttaa kehittämään ja uudistamaan suomalaista työelämää yhä paremmaksi?

Betonimiehenkujalta kajahtaa

Saatetaan yhteen 140 insinööri-, muotoilu- ja markkinointiopiskelijaa eri maista. Jaetaan heidät viiteentoista ryhmään, joka kukin toteuttaa oman projektinsa. Annetaan ryhmille yhteistyöyrityksen toimeksiannon pohjalta tavoitteeksi synnyttää uuden tuotteen tai palvelun prototyyppi.

Tarjotaan karkea aikataulu, pieni summa rahaa, omat tilat, yhteisön tuki ja... eipä paljon muuta. Hommiin, olkaa hyvä.

Näin toimii Aalto-yliopiston Product Development Project (PDP)-kurssi, joka järjestetään Design Factoryssä Otaniemen Betonimiehenkujalla. Aalto Design Factory kouluttaa uudenlaisia moniosaajia, jotka tottavat jo opintojensa aikana haastamaan rajo-



Kuva 1: Design Factoryn kantava ajatus

ja, ymmärtämään eri alojen asiantuntijoita ja tekemään asioita yhdessä¹.

Kahdeksan kuukauden kuluttua kurssin aloittamisesta PDP-ryhmät ovat saaneet aikaiseksi upeita asioita, joita he yleensä esittelevät laajalle yleisölle Design Factoryn gaalapäivässä. Jossain on onnistuttu, sillä tulokset puhuvat puolestaan.

Nyt nämä moniosaajat ovat valmistumassa työelämään. Miten he toteuttavat monialaiset projektinsa? Millaisia odotuksia ja toiveita heillä on työlle ja johtamiselle? Entä HR-ammattilaisille? Ennen kaikkea: miten uudet moniosaajat auttavat kehittämään ja uudistamaan suomalaista työelämää entistäkin paremmaksi?

Moniosaajat kunniaan! Eläköön erityisosaaminen!

Helsingin kauppakorkeakoulun, Teknillisen korkeakoulun ja Taideteollisen korkeakoulun fuusioituminen Aalto-yliopistoksi oli merkittävä virstanpylväs suomalaisessa yliopistomaailmassa. Fuusio vastaa yritysten ja muiden organisaatioiden esittämään haasteeseen entistä monipuolisemmista ja laaja-alaisemmista opinnoista, jotka valmistavat opiskelijoita alati muuttuvan työelämän haasteisiin.

Aalto Design Factory eli "suunnittelutehdas" on yksi Aalto-yliopiston luovista kärkihankkeista. Se on Otaniemessä sijaitseva, loka-

¹ Ulla-Maija Uusitalo vietti keväällä 2011 kolme kuukautta Aalto-yliopiston Design Factoryllä havainnoiden ja haastatellen. Hänen tavoitteenaan on ymmärtää miten (nuori) monialainen ja poikkitieteellinen yhteisö käytännössä toimii; miten yhteistyö muotoutuu, mitkä asiat edesauttavat tai estävät yhdessä tekemistä, ja miten toimintaa voi johtamalla edesauttaa. Design Factoryllä tuotettu aineisto muodostaa osan Uusitalon työn alla olevasta tietojohdantamisen alan väitöskirjasta.

kuussa 2008 avattu 3200-neliöinen tila, joka edesauttaa kokeellisen ja ongelmalähtöisen oppimiskulttuurin syntymistä. Se tarjoaa toiminta-alustan poikkitieteelliselle opetukselle, tutkimukselle ja yritys yhteistyölle. Erilaiset osaamiset, tietokäsitykset ja menetelmät kohtaavat ja haastavat toisiaan – ja synnyttävät jotain uutta ja kiinnostavaa.

Vaikka Design Factory on saanut muotonsa uuden Aallon myötä, sen taustalla on pitkäjänteinen työ Teknillisen korkeakoulun konetekniikan osaston piirissä. Design Factoryllä järjestetään muun muassa erilaisia projektikursseja, jotka kestävät koko lukuvuoden. Projektit rakentuvat yritys sponsoreiden määrittelemien tarpeiden ympärille ja niiden fokus on tuotekehityksessä. Design Factoryn tiloissa toimii myös start-up -yrityksiä ja se on kaksivuotisen poikkitieteellisen International Design Business Management (IDBM) -ohjelman kotipaikka.

Yksi keskeinen kurssi Design Factoryllä on Product Development Project eli PDP. Se on Aalto-yliopiston Insinööritieteiden korkeakoulun järjestämä tuotesuunnittelun kurssi opintojensa loppuvaiheessa oleville maisteritason opiskelijoille. Osallistujia on eniten Aallon insinööritieteistä sekä Taiteiden ja suunnittelun korkeakoulusta, mutta yhä useammin myös Kauppakorkeakoulusta. Kurssille osallistuu lisäksi Aallon kansainvälisten yhteistyöyliopistojen opiskelijoita.

Design Factoryn kurssit painottavat erilaisten osaamisten yhdistämistä yritysten ja muiden organisaatioiden haasteisiin vastaamiseksi. Aalto-yliopistosta valmistuvilla moniosajilla on sekä syvä asiantuntemus tietyiltä erityisaloilta että valmiudet ymmärtää ja yhdistää eri alojen osaamisia.

Yritys, erehdys ja yhteinen ratkaisu

Aalto Design Factoryn kurssitoiminta on vahvasti käytännöllistä. Oppiminen tapahtuu yhteisen tekemisen kautta. Design Factoryn tiloissa toimivia start-up-yrityksiä seuraamalla opiskelijat näkevät myös miten prototyypeistä voidaan lähteä kehittämään liiketoimintaa.

Design Factoryn toiminta korostaa sitä, että parhaat ratkaisut löytyvät usein yhdessä kokeilemalla ja yrittämällä. Kurssien osallistujat kokevat tämän motivoivana poikkeuksena opinnoissaan. ”Niin no ylipäätään se että mun mielest tääl on ollu hirveen kannustavaa,” toteaa eräs kauppatieteiden opiskelija. ”Mä muistan heti alkuun sanottiin että, niinku et, just että kannustetaan yrittämään, et ei haittaa vaikka epäonnistuu.”

”Oikeestaan tää on ainut paikka mis mä oon kouluajalla niin sen kohdattu et on sanottu näin,” kauppatieteilijä jatkaa. ”Mun mielest se on ihan loistavaa koska tota asennetta pitäis olla paljon enemmänkin niin ihmiset uskaltas ehkä enemmän yrittääkin.” Uskalaminen ja kokeileminen ovat Design Factoryn ohjenuora, samoin kuin erilaisten osaamisten yhdistäminen.

Opiskelijat odottavat samanlaisia kokemuksia myös työelämässä. Kasvava joukko korkeakoulusta valmistuneita odottaa pääsevänsä alusta saakka urallaan aidosti kokeilemaan ja tekemään, ei vain suunnittelemaan ja seuraamaan.

”Must tuntuu että ihmiset on enemmän kyl suuntautumassa sinne et ne hakee semmosta vähän luovempaa ja vapautta siihen et luotetaan ja saa tota vapaammin käyttää mielikuvitustaan ja yrittää ja kokeilla. Et mullakin on ystäviä sen takia, tai varmaan yks syy miksi

oon perustanu omii firmoja on se et saa, on ite vastuus itelleen, saa ite tehä ja kokeilla niin op-pii sitäkin kautta.” (Kauppateiteiden opiskelija)

Vapaus kokeilla ja yrittää yhdessä on kuitenkin haastavaa. PDP-ryhmät koostuvat eri alojen opiskelijoista, ja monet kertovat yllättyneensä eritaustaisten ihmisten erilaisista tavoista käsitellä asioita. Näin he ovat myös joutuneet tarkistamaan omia näkökulmiaan.

Erilaisista taustoista ja osaamisista – joissain tapauksissa myös eri kulttuureista – johtuen opiskelijat painottavat yhteisen kielen ja tavoitteen luomisen tärkeyttä uutta etsivälle työskentelylle. ”Et sekin varmaan niin kun, vois kuvitella että on tollasessa vähän niin ku poikkitieteellisemmäs hommas mis tulee porukkaa erilaisista taustoista niin just se että ei pitäisi ehkä ottaa ylipäänsä yhtään mitään itsestäänselvyyksiä, et muut ajattelee samalla tavalla tai on tottunu käyttään samanlaisia menetelmiä ja näin,” pohtii eräs opiskelija.

Eräs keino luoda yhteisen toiminnan kieltä ja määritellä sen tavoitteita on Design Factoryn käyttämä visualisointi. Jokainen PDP-ryhmä tekee heti alussa projektistaan esitteen, jossa kerrotaan projektista, ryhmästä ja sen tavoitteista. Esitteen tekemisen kautta ryhmät houkutellaan muodostamaan oma yhteinen käsityksensä, ei pelkästään tavoitteista vaan myös ryhmän toiminnasta, pelisäännöistä ja yhteisestä kielestä. Myös erilaiset prototyypit ovat PDP-työskentelyssä keskeisessä roolissa.

Näiden konkreettisten ”artefaktien” avulla eritaustaiset ihmiset voivat viedä abstraktejakin asioita yhdessä eteenpäin. Pöydällä pitää olla jotain, josta voi keskustella ja jota voi kehittää. Ajatuksia on hankala lukea. Ne tulee tehdä näkyväksi, itselle ja muille.

Kokemukset parhaista tavoista organisoitua Design Factoryn kurseilla vaihtelevat, mutta

yksi yhteinen nimittäjä nousee esiin: uutta luova ryhmä tarvitsee sekä erilaisia erityisosaamisia että ihmisiä, jotka toimivat moniosaajina luovimalla eri alojen välimaastoissa, auttaen yhdistämään muiden osaamisia.

Työhön halutaan: moniosaaja

Taito ylittää rajoja ja yhdistää muiden osaamisia on osoittautunut Design Factoryn monialaisissa projekteissa kullannarvoiseksi. Haastatelluista opiskelijoista monilla on vahva oletus – ja joissain tapauksissa myös oma-kohtaista kokemusta – tämänkaltaisen osaamisen tärkeydestä myös työelämässä.

”...mä olin ollu tuotekehitysympäristössä töissä, ja siellä mä huomasin, et miten tärkeetä ja mukavaa, kun mä olin vähän semmosena välikappaleena sitten, että oli näitä automaatio suunnittelijoita ja sähkösuunnittelijoita ja tämmöstä custom-kehityspuolta ja sitten näit muotoilijoita. Mä juoksin siin aika heiän välillä ja se tieto ei vaan kulkenu, et heil oli omat pikku ryhmät. Kun mä kävin sielt yhestä ryhmästä, esittelin tuloksia toiselle ryhmälle, niin ne oli ihan silleen at ”vau, onks tää näin”. Ne ois voinu kahvipöydässä jutella nää asiat läpi, mutta siihen tarvittiin pieni kesätyöntekijä sitten.” (Teollisen muotoilun opiskelija)

Oleellista on se, että jokainen kokee olevansa tärkeä ryhmän jäsen. Sitoutuminen yhteiseen toimintaan kumpuaa erilaisten osaamisten kunnioittamisesta. Syvä osaaminen joltain tietyltä alueelta – esimerkiksi tuotesuunnittelusta, muotoilusta tai markkinoinnista – on pääsylippu kahvipöytään. Uteliaisuus ja keskinäinen arvostus puhaltavat sitten kahvipöytään sen hengen, joka on rajat ylittävän toiminnan perusta.

Työelämän kynnyksellä oleville tulevaisuuden tekijöille myös avoimuus, aitous ja läpinäkyvyys ovat keskeisiä arvoja. Näille ihmisille kaikenlaisen uuden oppiminen on arvo sinänsä. Heillä on palava halu hahmottaa kokonaisuuksia.

”...siis oikeestaan kaikki tieto on hyvästä. Et mä ymmärrän sen sillee, että sä voit opiskella vaik antropologiaa ja sä voit kattoo jotain kulttuuritieteitä ja sä voit kattoo johtamista ja markkinointia ja miksei puunjalostustekniikkaa, ihan mitä tahansa ja se kaikki tieto tulee hyväks, et sä ymmärrät aina vähän enemmän, vähän suuremman kuvan tavallaan ymmärrät asioista. Et mä ite ainakin pidän siitä, että saa olla tekemisissä erilaisten ihmisten kanssa, jotka tavallaan käsittää myös asiat eri tavalla kun minä.” (IDBM-maisteriohjelman opiskelija)

Tällainen tapa katsoa maailmaa edellyttää myös oman toiminnan kriittistä arviointia. Design Factoryn moniosajien mukaan oman ja ryhmän tekemisen tarkasteleminen – ”reflektio” – on merkittävä oppimisen ja uudistumisen keino. Vain aika ajoin pysähtymällä, kuuntelemalla ja havainnoimalla omaa ja muiden toimintaa on mahdollista kehittää projektin seuraavia askeleita.

Jos pysähdys tulee vasta lopussa, se voi olla jo myöhäistä. Pelkän lopputuloksen arviointi ei synnytä uudistumista itse tekemisessä eli ihmisissä, toimintatavoissa ja vuorovaikutuksessa. Arkisen työn tekeminen ajatuksella ja reflektoiden voi yllättäen synnyttää sen kaivatun innovaation – ja huomaamatta, matkan varrella.

Yritysten, erehdysten ja yhteisten ratkaisujen kautta Design Factoryllä kasvaa ihmisiä, jotka mieltävät itsensä moniosajiksi. Heille on kehittymässä moniosajan identiteetti, joka kukoistaa erilaisia osaamisia arvostavassa avoimessa ympäristössä.

Tila, henki ja luovuus

Design Factoryn opiskelijoiden maailma ei ole vain virtuaalinen paikka. Erilaisten ihmisten yhteinen luova toiminta edellyttää kohtaamisia nokatusten. Design Factoryn esimerkki muistuttaa siitä miten tärkeitä ”suunnitellut sattumat” ovat.

Sattumia – eli ihmisten kohtaamisia oikeiden asioiden äärellä – tulee tietoisesti tukea tilaratkaisuille. Design Factory tarjoaa kursseille fyysisen tilan, jossa kohdata, törmäillä ja luoda uutta. Se tarjoaa myös kehyksen; kokonaisuuden, jonka puitteissa asettaa tavoitteita ja etsiä toimivia toimintatapoja. Se tarjoaa keskustelukumppaneita ja hengen, jota on kiehtovaa olla itse mukana rakentamassa.

Kaikki haastatellut kokevat Design Factoryn mahdollistavan arkisen tekemisen, ja sitä kautta projektien etenemisen. On hienoa, jos asiat kirkastuvat yhdessä välähdyksessä. Todennäköisesti kuitenkin eivät. Tuotesuunnittelun ratkaisut vaativat usein aikaa ja tilaa. Ne vaativat sekä itsenäistä että yhdessä tehtävää kehittelyä ja sinnikkyyttä. Monimutkaisimmat ongelmat ratkaistaan sotkuisesti ja meluisasti, ja useimmiten yhdessä, kerta toisensa jälkeen.

Käytettävissä oleva fyysinen tila ilmentää arvostusta. Se, että fyysistä tilaa saa vapaasti muunnella omiin tarpeisiinsa, nousi opiskelijoiden haastatteluissa vahvasti esille. Design Factoryn tila on aidosti käyttäjiään varten, ja opiskelu siellä on ainutlaatuinen, kokonaisvaltainen kokemus.

”...että tää omistajuus täs ympäristössä, nii se on viestitty niin hyvin, että nää ihmiset jotka tääl on, ni omistaa tavallaan tän paikan. Ja se että näit huoneita saa muokata ja iteki ideoida jotain, havainnoida tarpeita ja sitte ehdottaa

uutta, nii se tuo sellasta omistajuutta. Mikä ois sit vastakohtana jolleki byrokratiakoneistolle, että kestää puol vuotta minkään ajatusten käsittely jossain elimessä ja demokraattisesti valituksa tiimissä...” (Teollisen muotoilun opiskelija)

sign Factoryn työntekijät ja opiskelijat itse esimerkiksiään rakentavat, on mielekkään työskentelyn perusta. Luovuus on kohtaamisissa. Kliseistä, mutta totta.



Kuva 2: Design Factoryn vetäjä Kalevi "Eetu" Ekman

"Omistajuuden" tunne ja sen myötä uskallus kokeilla ei synny itsestään, vaan oikeanlaisien puitteiden ja avainhenkilöiden näyttämän esimerkin myötä. Design Factoryn toimintatapoihin kuuluu se, että vastataan kun kysytään. Yhteisön vetäjä, koneensuunnittelun professori **Kalevi "Eetu" Ekman** esiintyy itse mielellään valkoisessa laborioritakissa tehtaan talonmiehenä. Hän on nyrkit savessa mukana tukemassa opiskelijoita, samoin kuin Design Factoryssä työskentelevät tutkijat ja yrittäjät.

Moniosajaan identiteetti kehitty näin oikeassa ympäristössä. Kannustava, erilaisuuksia arvostava ja tasa-arvoinen henki, jota De-

Vastassa rautahäkki? Eli neljä tapaa tappaa moniosajuuus

Aalto-yliopisto ja Design Factory vastaavat suomalaisten yritysten esittämään haasteeseen, jonka mukaan työ globaalin talouden muuttuvassa ympäristössä vaatii monipuolista ja laaja-alaista osaamista. Design Factoryssä kasvavat moniosajat kuitenkin epäilevät, että heitetty haaste ei välttämättä vielä näy yritysten omassa uudistumistyössä. Opiskelijat voivat olla vähän etuajassa, eivätkä nykyiset käsitykset ja toimintatavat kannusta heitä kehittymään moniosajina.

Design Factoryn poikkiteollisissa opinnoissa yrityksen ja erehdyksen kautta rakentunut moniosaajan identiteetti kukoistaa luovassa tilassa ja vapauden hengessä. Se on kuitenkin haavoittuvainen identiteetti, jota tulee vaalia kuin kukkaa kämmenellä.

Opiskelijat kokevat moniosaajuuden paitsi kiehtovana, myös epävarmana. Onko monen alan osaamisen ymmärtäminen ja yhdistely aidosti oma osaamisalueensa, vai onko se yritysten näkökulmasta katsoen vain vesittyneet versio asi-
antuntijasta: osaa vähän kaikkea, mutta ei siten tarpeeksi mitään? Usea haastateltava tuntuu painivan tämän kysymyksen kimpussa:

*” Niin se onki just se haaste työhaastatteluis-
sa aina, et mikä se sit oikeestaan on, mutta
mikä, tää on hankala kysymys, et mikä. Mul
ei oikeen oo mitään ydinosaamisaluetta, tai
se ydinosaamisalue on ehkä just se, että... Ku
haki PDP:lle, ni mä mietin et okei mitä mä voi-
sin tehdä siellä, ni se oikeestaan ainoos mitä mä
aattelin, et okei projektinanagerina vois olla
ihan hyvä, ku ymmärrän teekkareita, ymmär-
rän kaupplaisii, ymmärrän designii, et tää se
ydinosaaminen ehkä just on aina, ei tuoda sitä
itse, mikä tää on tämmöstä substanssiosaamis-
ta vaan tuodaan sitä yhdistävää osaamista.”
(Tekniikan opiskelija)*

Tässä piilee merkittävä haaste erilaisille organisaatioille. Jos tarvitsemme uudenlaisia moniosaajia, viestimmekö tämän osaamisen arvostuksesta? Miten muut työntekijämme suhtautuvat moniosaajiin? Onko meillä tehtäviä ja toimenkuvia, joissa moniosaajuudella on käyttöä? Onko toimintatavoissamme ja käytännöissämme tilaa näille sillanrakentajille ja erilaisten osaamisen rajapinnoissa sukku-
loiville? Ja tukevatko fyysiset tilamme rajojen ylityksiä ja eri alojen osaajien yhteistä työtä?

Moniosaajuuden voi tappaa monin eri tavoin. Yksi tapa on avoimen vähättelevä ja halventava. Vanhan liiton miesten vastaus on sel-

vä: moniosaajat ovat helppoheikkejä, joita ei kannata palkata. Moniosaajuus on vain tekosyy päämäärättömälle pelleilylle ja oikeiden töiden välttelylle.

Jussi Vähämäen kirja Kuhnurien kerho kertoo uudesta työstä. Se kertoo myös epäluuloista ja peloista, joita sitä ja sen tekijöitä kohtaan tunnetaan. Moniosaajat ovat kiinnostuneita vähän kaikesta, mutta heillä ei ole kärsivällisyyttä syventyä mihinkään kunnolla. Levotomuudessaan ja sitoutumattomuudessaan he ovat vanhan liiton miesten silmissä epäilyttäviä, ja heidän työnsä on liian epämääräistä.

Vähämäki ei kuitenkaan itse sorru surkuttelemaan uutta työtä ja sen tekijöitä, vaan kehottaa meitä kaikkia pohtimaan omaa asennoitumistamme. Hän piirtää terävän kuvan työelämän suunnasta ja antaa meille mahdollisuuden suhtautua siihen myönteisesti.

Design Factoryllä kehittyvä moniosaajuus kuvastaa hyvin uutta työtä. Siinä on koko ihminen pelissä. Jotta ihminen voi tasapainoil-
la epävarman ja monimutkaisen työelämän melskeissä, hänellä tulee olla tunne siitä, että hallitsee työtään. Vapaus kokeilla ja kehittää yhdessä muiden kanssa on siksi ensiarvoisen tärkeää.

Design Factoryn moniosaajat kantavat mukanaan mielenkiintoista sekoitusta. Heillä on jonkin alan erityisosaamista, mutta lisäksi myös läjä taitoja, joiden avulla oma osaaminen voidaan yhdistellä muiden osaamisiin. Ja he pitävät tätä täysin luontevana. Päinvastoin: organisaatioissa ajan myötä muotoutuneet eri osaamisen siilot ovat heistä outoja.

Kysymys kuuluukin: sallitaanko moniosaajuus ja sen vaatima tila? Vai saavatko vähätelijät olla liikaa äänessä? Ja millä oikeudella? Toinen tapa tappaa moniosaajuus on teknokraattinen. Funktionaalinen erikoistuminen ja vahva prosessijattelu ovat luoneet organisaat-

tioihin niihin sopivat suunnittelu- ja projektimallit, jotka ohjaavat tekemistä ennalta määrättyjen vaiheiden ja tarkastuspisteiden kautta.

Dokumentaatiota on tuotettava valmiisiin pohjiin, projektien ohjausmalli on tiukasti määritelty, onnistumista mitataan vakiintuneilla mittareilla ja jopa lopputuloksilla on ennalta määrätty muotonsa. Se, mikä ei mahdu malleihin ja sapluunoihin, ei ole olemassa. Moniosaajien kokemukset onnistumisista ja hyvistä käytännöistä eivät välttämättä istu näihin ohjausmalleihin. Sallitaanko niiden rinnalle vaihtoehtoisia tapoja tehdä työtä yhdessä erilaisten rajojen ja siilojen yli? Edes pi-lottihankkeina?

Moniosaajuuden voi nitistää myös organisoi-malla. Tyypillinen keino kohdata uudet aja-tukset on eriyttää ”luova yksikkö” ja luottaa siihen, että muut oppivat niiltä, joilla on vi-rallinen lupa olla luova. Parhaassa tapauk-sessa uudet tavat toimia siirtyvät vaivihkaa muille. Liian usein kuitenkin kiveen hakatut toimenkuvat ja siilot pitävät huolen siitä, että kukaan ei lopulta uskalla irrotella. Ja eriy-tettyinä ja eristettyinä luovat ihmiset kuivuvat pikku hiljaa tyhjiin.

Eri yksiköiden ja eri alojen osaajien välinen kommunikaatio olisi tässä avainasemassa. Tai tarkemmin sanoen vuorovaikutuksen käytän-nöt: ratkaisut, jotka tukevat yhteyksiä ja yhteistyötä. Vanhan liiton miesten hallitsemat siilot estävät tehokkaasti vuorovaikutuksen. Ja määrämuotoisilla sapluunoilla nujerretaan loputkin luovuudesta.

Design Factoryn moniosaajat korostavat kehysten merkitystä luovalle työlle. ”Suunnitelut sattumat” ovat juuri niitä: suunniteltuja. Ihmisten välisiä kohtaamisia ja vuorovaiku-tusta voi edesauttaa. Sattumat eivät tapahdu itsestään ja umpiossa vaan ne valmistellaan ja tehdään fyysisten tilojen ja vuorovaikutuksen käytäntöjen avulla.

Neljäs tapa tappaa moniosaajuus on salakava-la. Se on kuoliaaksi halaamista... ja tyhjien tynnyreiden kolinaa. Jos sanot yhtä, mutta tilat, toimenkuvat, käytännöt ja muiden asenoituminen puhuvat toista, moniosaaja turhautuu nopeasti.

”...et mä oon ollu sellasessa organisaatiossa, joka ei sillai kelannut jälkikäteen, et miten hommat on menny, ei ehkä kelannu etukäteen, että miten hommat tavallaan pitäis hoitaa, ku ne vaan hoidetaan. Ja sit et tavallaan miten varmistetaan se, että opitaan asioita, nii seki on aika olennaista kuitenkin.” (Teollisen muo-toilun opiskelija)

Kun asioita ei ”kelata” etu- eikä jälkikäteen, eikä mistään opita mitään, toiminnan uskot-tavuus karisee nopeasti, heitetään juhlapuheissa mitä hyvänsä. Omaan työhön liittyviin havaintoihin perustuvien muutosehdotusten tulee johtaa muutoksiin. Pitää olla valtakirja kehittää, ihan oikeasti.

Perinteinen työtyytyväisyyskyselysyndrooma kuitenkin vaanii nurkan takana: ihmisille annetaan mahdollisuus sanoa sanottavansa, mutta kerta toisensa jälkeen heidät opetetaan siihen, että heidän ajatuksensa eivät johda mi-hinkään. Kehittämisehdotukset katoavat johonkin suureen mustaan aukkoon.

Yleisemmin riski on se, että systeemit ja mit-tarit eivät elä samaa elämää jokapäiväisen tekemisen kanssa. Systeemi ohjaa siiloihin ja mittarit mittaavat eri siilojen optimointia, ei-vätkä ne kannusta innovoimaan.

”Ja kyl, kyl tottakai sellast täytyy olla aina jo-tain kaavaa minkä mukaan tehdään koska muu-ten on tota hirveen vaikee edetä järkevästi ja saavuttaa jotain tulosta. Mut se et ehkä nii-hinkin ois hyvä sit ympätä vähän semmost va-paampimuotosta ja semmosta luovempaa, niin sanotusti luovempaa prosessii.” (Kauppatei-den opiskelija)

Kun tavoitteena on synnyttää jotain aidosti uutta, systeemi ja mittarit on syytä arvioida jatkuvasti uudelleen. Ja jos ollaan rekrytoimassa ”luovuutta”, on hyvä pysähtyä pohtimaan mahdollistetaanko tämä luovuus jokapäiväisessä tekemisessä.

”No kyl mä lähtisin siitä että tietty semmonen avarakatseisuus eri lähestymistapoja kohtaan ja semmonen tietty ehkä laatikon ulkopuolelle ajatellaan vaikka klisheinen sanonta onkin mutta sopii omasta mielestä tähän ihan hyvin et ei välttämättä niin kun, voidaan oppii siihen että ei lähetä ratkasemaan niitä ongelmia sen oman koulussa päähän fiksautuneen metodologian mukaan vaan lähetään miettimään et mikä täs on ihan oikeesti ois järkevää, et sopii-ko tähän kyseiseen keisiin nyt, kyseiseen keisiin just nyt nää tietyt opetellut ratkasumallit vai pitäiskö tässä etsii sitä niitä malleja jostain muualta?” (Tekniikan opiskelija)

Käsi sydämellä: miltä kuulostaa? Kriittinen oman toiminnan tarkastelu voi paljastaa, että kaikesta huolimatta organisaation toimenkuvat, urapolut ja ”metodologiat” on rakennettu vahvan erikoistumisen ja siilomaisen kapeiden osa-alueiden varaan. Tällaiseen rakenteeseen ei moniosaaja todennäköisesti sopeudu tai hän ei ainakaan pääse hyödyntämään aidosti vahvuuksiaan.

Aalto Design Factoryn uudenlaiset moniosaajat eivät ole naiiveja ja epärealistisia. He tunnistavat oman kokemattomuutensa, mutta heidän esimerkkinsä on arvokas. Se voi hyvinkin auttaa päätöksentekijöitä näkemään uusia mahdollisuuksia.

Uudet tulokkaat ovat mitä mainioin agenttijoukko... heillä on yksi jalka työelämässä ja toinen vielä opintojen aikaisissa yrityksissä ja erehdyksissä. Heillä on taipumus haistella uu-



Kuva 3: Tuumaustauko

sia tuulia ja haastaa itsestäänselvyyksiä. Ja tehdä tulosta, kunhan kehykset ovat kunnossa.

Oman toiminnan arvioiminen uudelleen, uusien oletusten ja kriteerien pohjalta, on virkistävää – ja ehkä jo lähitulevaisuudessa pikku pakko, sillä työelämä ei tästä varmasti ainaakaan vähemmän monimutkaiseksi ja epävarmaksi muutu.

Mahdollisuuksia

Aalto-yliopiston Design Factoryn moniosajien esiin tuomat asiat ovat lopulta aika itsestään selviä. Ja monet ratkaisumallit kietoutuvat hyvään johtamiseen ja esimiestyöhön. Miten tehdä mahdolliseksi uudistumisen käytännöt, joihin moniosajat soljahtavat? Miten muokata tehtäviä ja toimenkuvia niin, että ne tukevat rajojen ylityksiä ja kokeiluja?

Design Factoryn ”Eetu” Ekmanin tarjoama kuva johtajasta talonmiehenä on kiehtova. Hän on itsensä näköinen mies, joka johtaa omalla esimerkillään. Hän elää todeksi sen mitä opettaa, ja tämä on hänen uskottavuutensa perusta. Hän sopii johtamaansa tilaan ja sen henkeen.

Myös HR-ammattilaisilla on omat tärkeät roolinsa moniosajien tukemisessa. Seuraavassa lopuksi kolme tärkeää miettimisen aiheita, jotka liittyvät HR-ihmisten perustehäviin. Itsestäänselvyyksiä, mutta pienillä uusilla lisämausteilla:

1. Rekrytoinnin ja perehdyttämisen käytännöt. Kuuntele työnhakijoiden ja rekrytoitujen uusien tulokkaiden ajatuksia ja kokemuksia. Kysy, peilaa omiin oletuksiin ja yritä oppia. Tee se järjestelmällisesti. Ja anna uusille tulokkaille mahdollisimman nopeasti mahdollisuus omaan juttuun. Tarjoa heille mahdollisuus perehtyä talon tapoihin ja olla mukana kehittämässä omaa työtään. Ennen

kaikkea: houkuttele nykyiset esimiehet oppimaan tulokkailta. Tai ainakin valmenna heitä kohtaamaan moniosajia – ja ottamaan vastaan ja antamaan palautetta. Varoita heitä mikromanageerauksen vaaroista, ja teroita kuinka tärkeää on ottaa vastuu omasta käytöksestä ja teoista esimiehenä, vaikka kaikista ei tietenkään tule talonmiehiä.

2. Sitouttamisen käytännöt. Tarjoile uusille tulokkaille erilaisia itsensä kehittämisen (ennen: ura) polkuja, joissa yhdet voivat kehittyä syväosaajiksi jollakin alueella ja toiset moniosajiksi. Molempia tarvitaan edelleen. Järjestele kaikille mahdollisuuksia saada mentorointia ja anna heille monenlaisia tilaisuuksia reflektoida omaa ja yhteistä toimintaa. Varmista, että heidän vuorovaikutukseen ja rajanylityksiin liittyvät taitonsa eivät ruostu. Sitouta tarjoamalla palautetta, palautetta ja palautetta. Aseta tarjolle palkitsemispaletti, joka vastaa heidän elämäntilanteisiinsa ja muuttuviin tarpeisiinsa. ”Talent Management kaikille” voisi olla uuden työelämän HR-julistus.

3. Poislähtevistä huolehtiminen. Työnantajabrändin vaaliminen liittyy myös yllä oleviin käytäntöihin, mutta organisaatiosta poislähtevien kohdalla se tapaa erityisesti unohtua. Uudessa työelämässä on ensiarvoisen tärkeää pitää huoli siitä, että ne, jotka lähtevät uusiin haasteisiin muualle, puhuvat meistä hyvää. Sosiaalinen media laulaa joka tapauksessa. Tätä pitää tietysti ennakoida... Hyvä esimiestyö tulee tässä ensimmäisenä mieleen, samoin ihmisten erilaisten elämäntilanteiden ottaminen vakavasti.

Johtamisen käytäntöjen ja HR-ammattilaisten työn yhteensopivuus on tietenkin tärkeä varmistaa. Johdonmukaisuus ja oikeudenmukaisuus ovat lopulta kaikessa toiminnassa se oleellisin asia. Ei saa käydä niin, että yksi puhuu yhtä ja toinen tekee toista. Moniosajien työn kehykset tulee olla selvät, jotta niiden sisällä voi kokeilla ja yrittää.

Design Factoryn moniosaaajat ovat valmiina uudistuvan työelämän haasteisiin. Vaikka työtehtävien ja projektien sisällöt ovat usein monimutkaisia ja haastavia, itse tekemisessä pätee kunnan suomalainen maalaisjärki. Sopiva kokoonpano erityisosajia ja moniosajia, keskinäinen kunnioitus, tila ja arkiset kohtaamiset, visualisointi, konkretisointi ja reflektointi – siinä eväät uudistumisen käytännöille. Hyvä arki ratkaisee! ■

LUKEMISTA

Design Factory Research Team (2011) Aalto University Design Factory in the Eyes of Its Community. Tutkimusraportti.

Tienari, Janne & Piekkari, Rebecca (2011) Z ja epäjohtaminen. Helsinki: Talentum.

Vähämäki, Jussi (2003) Kuhnurien kerho – vanhan työn paheista uuden hyveiksi. Helsinki: Tutkijaliitto.

Ylitalo, Jari & Tienari, Janne (2012) Monitieteisyys ja johtamisen uusi ote. Teoksessa Innostava yliopisto: Kohti uudistavaa yliopistojohtamista, toim. Pirjo Stähle ja Antti Ainamo. Helsinki: Gaudeamus.

ULLA-MAIJA UUSITALO toimii myyntijohtajana S-ryhmän verkkokauppayhtiössä (S-Verkkopalvelut Oy) ja valmistelee samalla väitöskirjaansa uuden tiedon luomisen prosesseista ja niiden johtamisesta arjen käytännöissä. Ihmisten uteliaisuus, kyky luoda uutta ja tehdä yhteistyötä tavoitteiden saavuttamiseksi kiehtoo Ulla-Maijaa joka päivä.

JANNE TIENARI toimii organisaatioiden ja johtamisen professorina Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulussa ja vierailevana professorina Tukholman yliopistossa. Hän on HENRY ry:n hallituksen varapuheenjohtaja. Hänen intohimonsa on ymmärtää johtamista, uusia sukupolvia ja tulevaisuutta.

Henkilöstöjohtajien ryhmä – HENRY ry:n hallitus 2013

Puheenjohtaja

Harri Hietaranta,

OTK, henkilöstöjohtaja,

Danske Bank

Varapuheenjohtaja

Janne Tienari,

KTT, professori, Aalto-

yliopiston kauppakorkeakoulu

Jäsenet:

KTM, henkilöstöjohtaja **Mikael Frisk,** Fortum Oy

DI, HRD Consultant **Riina Hellström,** Extemporea

TkT, kehityspäällikkö **Terttu Pakarinen,** KT Kuntatyönantajat

KM, GeMBA, henkilöstöjohtaja **Johanna Salmi,** Silmäasemakonserni

Henkilöstön kehittämisspäällikkö **Wiki Wikström,** Siemens Oy

KTM, henkilöstöjohtaja **Matti Vähäkuopus**

HENRYn kannatusjäsenet

Seuraavat yritykset tukevat hyvää suomalaista henkilöstöjohtamista ja antavat näin arvokkaan panoksen yhdistyksemme toiminnalle.

- Aalto Executive Education Oy
- Aalto University Professional Development – Aalto PRO
- Academic Work Suomi Oy Ab
- Adecco Finland Oy
- Aditro Oy
- AEL Oy
- Akzo Nobel Coatings Oy
- Alexander Pay Management Oy
- Alma Media Oyj
- Amiedu
- Ammattiopisto Luovi
- AS3 Finland Oy
- BASF Oy
- Bosch Rexroth Oy
- Cloudator Oy
- Communicea Oy
- Corporate Spirit Oy
- Cubiks Finland Oy
- Danske Bank
- Discendum Oy
- Edutech
- Eilakaisla Oy
- Elbit Oy
- Elinkeinoelämän Keskusliitto
- Espoon seudun koulutus-kuntayhtymä OMNIA
- FCG Finnish Consulting Group Oy
- FeedbackDialog Oy
- Finnair Oyj
- Fitpoint Oy
- Fortum Oyj
- Haaga-Helia Oy Ab
- HAUS Kehittämiskeskus Oy
- Helsingin Sanomat
- Helsinki Business College
- Henkilöstöpalveluyritysten Liitto ry
- HR4 Solutions Oy
- Hyria koulutus
- Ilmarinen
- Innotiimi Oy
- Integrata Oy
- Invalidiliitto ry/Invalidiliitto-konserni
- KT Kuntatyönantajat
- Lappeenrannan teknillinen yliopisto
- LEAD Henkilöstöratkaisut Oy
- Logica Suomi Oy
- Lumesse AB
- LähiTapiola Keskinäinen Vakuutusyhtiö
- Lääketeollisuus ry
- Lääkärikeskus Aava Oy
- Management Institute of Finland MIF Oy
- Manpower Oy
- Markkinointi-instituutti
- Mepco Oy
- Mercuri Urval
- Norpe Oy
- Novetos Oy
- Numeron Oy
- Oikotie Oy
- Oracle Finland Oy
- Oy AGA Ab
- Oy Integro Finland Ab
- Oy Proselectum Ab
- Pohto Oy
- Prewrite Finland Oy
- Promenade Research Oy
- Psycon Oy
- Puolustusvoimat
- QuestBack Oy
- Rastor Oy
- Romana Management Oy
- Savonia ammattikorkeakoulu
- Seure Henkilöstöpalvelut Oy
- Silta Oy
- Smartum Oy
- Suomalainen Lääkäriseura Duodecim
- Sympa Oy
- Talentum Oyj
- Talent Vectia Oy
- Taloustutkimus Oy
- Tampereen Aikuiskoulutuskeskus
- Tampereen Työterveys ry
- Tecnotree Oyj
- TeliaSonera Finland Oy
- Terveyden ja hyvinvoinnin laitos (THL)
- Tietotekniikan liitto ry
- Tulli
- Turun aikuiskoulutuskeskus
- Työ- ja elinkeinoministeriö
- Uranus Oy
- Wakaru Partners Oy
- Valtion Työmarkkinalaitos
- VR Yhtymä Oy

Mikä on HENRY?



Henkilöstöjohdon ryhmä – HENRY ry on Suomessa toimivien yritysten ja yhteisöjen henkilöstön johtamisesta ja kehittämisestä vastaavien ammattilaisten yhdistys. Yhdistyksessä on lähes 3000 jäsentä.

Henkilöstöosaamisen ohittamaton kohtaamispaikka

Toiminnan tarkoituksena on edistää yhdistyksen jäsenten ammattitaitoa ja mahdollisuuksia keskinäiseen vuorovaikutukseen. Määrittelemme hyvän henkilöstöosaamisen sisällön, kokoamme siihen liittyvää tietoa ja välitämme sitä jäsenistölle, organisaatioiden johdolle sekä julkiseen keskusteluun. Tuemme liiketoimintaa henkilöstöosaamisen avulla sekä tarjoamme jäsenillemme ja sidosryhmille erilaisia foorumeita oppimiseen, kokemusten vaihtoon ja verkostoitumiseen.

Jäsenet työskentelevät niin suurissa kuin pienissä teollisuus- ja palveluyrityksissä sekä julkishallinnon organisaatioissa. HENRY on valtakunnallisesti arvostettu ja tunnettu henkilöstöjohdon yhdistys.

Verkottunutta osaamista tiedon välittäjänä

Toimimme aktiivisesti kaikkialla Suomessa, mutta myös kansainvälinen yhteistyöverkostomme on laaja. Välitämme monipuolisesti työelämätietoa sekä tietoa henkilöstöjohtamisen ja kehittämisen alueelta. Toiminnan tavoitteena on luoda edellytyksiä ja mahdollisuuksia jäsenten keskinäiseen verkottumiseen. HENRYn jaostoiminta sekä pääkaupunkiseudulla että maakunnissa on vireää. Jaokset ovat erinomainen foorumi jäsenistölle tavata, vaihtaa tietoa ja kokemuksia sekä tehdä yhteistyötä henkilöstöammattilaisten kesken.

Meillä on toimivat yhteistyösuhteet useisiin alan kansainvälisiin yhdistyksiin, joiden seminaareista, kongresseista ja uusimmista tutkimustuloksista välitämme tietoa jäsenillemme. Kansainvälisten palvelujen tarjoamisen tavoitteena on välittää osaamisen malleja, tietoa ja kontakteja jäsenten lisääntyvän kansainvälisen HR-osaamisen tarpeisiin.

Tavoitteena ihmisen ja yrityksen kestävä kehitys

HENRY on myös alan vaikuttaja ja asiantuntija, joka pyrkii vaikuttamaan henkilöstöjohtamisen ja työelämän kehittämiseen. Henkilöstöjohtamisen laatutyökaluilla pyrimme edistämään alan parhaiden käytäntöjen soveltamista yrityksissä ja työyhteisöissä. Uudista ja Uudistu -henkilöstöalan ammattitapahtuma ja messut on laajin ja merkittävin alan ammattilaisten tiedonvaihto- ja kohtaamisfoorumi.

Pitkäjänteistä ja taloudellisesti kannattavaa toimintaa

HENRY on aatteellinen ja riippumaton yhdistys. Taloudelliset tuotot tulevat sekä jäsenkunnalta – henkilö- ja kannatusjäseniltä että koulutuspalveluja, julkaisuja ja muita palveluja ostavilta asiakkailta. Tarjoamme jatkuvasti jäsenillemme uudistuvaa ja innovatiivista osaamista sekä käytännön palveluja kehittäen toimintaamme joustavasti ja pitkäjänteisesti. Henkilöstöjohdon ryhmä – HENRY ry omistaa Henrietta Oy -nimisen osakeyhtiön, joka järjestää maksullisia seminaareja, konferensseja ja tilaisuuksia henkilöstö- ja kehittämisalan ammattilaisille.

HENRYn arvot:

Olemme yhteisöllisiä

- kunnioitamme toisiamme
- jaamme osaamista, edistämme vuoropuhelua

Vaalimme työn iloa

- luomme parempaa työelämää
- kannustamme luovuuteen, uskomme unelmiin

Kuljemme edellä

- johdamme vastuullisesti
- olemme uteliaita, olemme avoimia uudelle.

Lisätietoja HENRYstä ja sen toiminnasta saat toimistostamme:

Henkilöstöjohdon ryhmä – HENRY ry, Mannerheimin aukio 1 E, 00100 Helsinki, puh. (09) 682 9020, fax (09) 682 90226, Sähköposti: henry@henryorg.fi, www.henryorg.fi



Tekes

Liideri



H•E•N•R•Y

Henkilöstöjohton ryhmä – HENRY ry