Työn tuuli

1 / 2014

“Yksilöllisyys, yhteisöllisyys, yhteisvastuu.”

Työn tuuli

Työn Tuuli -aikakauskirjan toimitusneuvosto:

Professori Matti Vartiainen, Aalto-yliopisto, Perustieteiden korkeakoulu
Professori (emer.) Kari Lilja, Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulu, puheenjohtaja
Toimitusjohtaja, KTT Paula Kirjavainen, Novetos Oy
Toimitusjohtaja Risto Suominen, HR Practices
Valmentaja E. Olavi Salminen, Salmentor Oy
Kehitysjohtaja Anne Silfverberg, työ- ja elinkeinoministeriö
Senior Advisor Leena Malin, Henkilöstöjohdon ryhmä – HENRY ry, toimitussihteeri
Toiminnanjohtaja Maija Eklöf, Henkilöstöjohdon ryhmä – HENRY ry,
vastaava päätoimittaja

Ulkoasu ja kannet: Marsa Pihlaja | Taitto: Pirta Mikkola
Kustantaja: Henkilöstöjohdon ryhmä – HENRY ry
ISSN 1235-2055 | Paino: Euraprint Oy 2014 | Painosmäärä 3000 kpl

Tässä numerossa:

Paula Kirjavainen
4.....Pääkirjoitus: Yksilöllisyys, yhteisöllisyys, yhteisvastuu – kolmiyhteyden johtaminen

Lauri Järvilehto & Karoliina Jarenko
7.....Sisäisen motivaation johtaminen

Tuovi Haikala
13 .....Yksilönä yhteisössä

Marianne Borg Hyökki
22 .....Sosiaaliseksi syntynyt – ihminen kaipaa merkitystä ja yhteistä toimintaa

Leena Masalin
28 .....Yhteisöllisyys strategian voiman lähteenä

Matti Virkki
33 .....Yhteisöllisyys yhteiskehittelyn voimavarana – kokemuksia liiketoiminnan muodonmuutoksesta

Terhi Takanen & Pilvi Pellikka
40 .....Uudistumista yhdessä luomisen otteella – tietoinen läsnäolo arjen työssä

Erkki Virtanen – toimittaja Jukka Nortio
51 .....Vastuu ja kumppanuus luovat työhyvinvointia

Torsti Loikkanen
56 .....Menestyvän tutkimustiimin hitsautuminen yhteen tutkimusorganisaatiossa

pääkirjoitus

Paula Kirjavainen

Yksilöllisyys, yhteisöllisyys, yhteisvastuu – kolmiyhteyden johtaminen

Vuoden 2014 ensimmäinen Työn Tuuli käsittelee kolme tärkeää teemaa. Yksilöllisyys, yhteisöllisyys ja yhteisvastuu ovat kaikki ajankohtaisia ja sisältävät monenlaisia haasteita ja mahdollisuuksia tämän ajan yritysorganisaatioille ja esimiehille. Nykyaikaisen johtamisen punaisimpana hohtavin ydin piilee kuitenkin niiden yhteensovittamisessa, kolmiyhteyden johtamisessa.

Yksilöllisyys ei ole suomalaisessa perinteessä ollut koskaan sitä, mitä esimerkiksi amerikkalaisessa: Yksilön erityislaatuisuuden arvostamista ja omien lahjojen kunnianhimoista hyödyntämistä. Päinvastoin. Tällainen yksilöllisyyden korostaminen kääntyy suomalaisessa ympäristössä helposti häpeäksi ja riittämättömyyden peloksi. Kun menestystä selitetään yksilöllisillä tekijöillä, suomalainen alkaa helposti kysellä, olenko riittävän hyvä, kelpaanko minä tai mitä vikaa minussa on.

Suomessa vallitsee kunnian kulttuuri. Kunnia liittyy siihen, että haluamme tehdä työmme kunnolla emmekä anna periksi. Jos tämä sitten syystä tai toisesta estetään, syntyy valtavia häpeän tunteita. Pelkkä tunne siitä, että kunniaani on loukattu riittää.

Yksilöllisten merkityksen kokemusten aiempaa ahnaampi arvostaminen, etsiminen ja esiin nostaminen työyhteisöissä voi vapauttaa meidät tästä pahasta. *Lauri Järvilehto* ja *Karoliina Jarenko* osoittavat tämän sisäisen motivaation johtamista käsittelevässä artikkelissaan, joka perustuu *Decin* ja *Ryanin* (2000) itseohjautuvuusteoriaan. Vapauden, vastuun ja virtauksen prosessikehää kulkemalla voimme tehdä Suomesta joukkokukoistuksen mallimaan.

Yksilöllinen merkityksen kokemus on myös edellytys sille, että voimme löytää sellaista, jota niin monet työyhteisöt ja yritykset tänä päivänä peräänkuuluttavat. Ihminen, joka on löytänyt oman tiensä, on alttiimpi kunnioittamaan toisten etsintää tai johtajan roolissa jopa ruokkimaan ja tukemaan sitä. Yksilöllisyyden ja yhteisöllisyyden vahvistava vaikutus toteutuu myös toisinpäin: Olemalla aidosti ja luottavaisesti yhteydessä toisiin ihmisiin,

opimme koko ajan uutta itsestämme, syvimmästä olemuksestamme, arvoistamme ja kutsumuksestamme.

Tuovi Haikala pohtii artikkelissaan yksilöllisten tavoitteiden ja toiveiden sovittamista yhteisölliseen. Hänen ydinkysymyksensä on: Mitä organisaatiossa ja johtajuudessa voidaan tehdä, jotta ihmiset haluavat sitoutua työyhteisöön ja yhdistää yksilölliset arvostuksensa ja yhteisön edun. *Marianne Borg-Hyökin* artikkeli puolestaan tutkii ihmistä yhteisöllisyyttä tarvitsevana, sosiaalisena olentona, joka etsii merkitystä. Hänenkin johtopäätöksensä liittyvät siihen, millaista johtajuutta tarvitaan, jotta ihmiset toimisivat optimaalisesti elämässään ja työssään.

Leena Masalin alleviivaa, että myös yrityksen strategian toteutuminen vaatii yhteistä ymmärrystä, yhteisöllisyyden kokemusta ja tunne-energian voimaa. Hän kuvaa, miten yhteisöllisyydestä tehdään strategian voimanlähde.

Terhi Takanen ja *Pilvi Pellikka* puolestaan avaavat yhteisöllisyyden olemusta ja kehittymistä artikkelissaan, jonka keskiössä on yhdessä luomisen kehittämisote. Sen soveltaminen näyttää vaativan valtavaa luottamusta kehkeytyvyyden mahdollisuuksiin. Samalla voi kuitenkin syntyä tuloksia, jotka ovat parempia kuin kukaan olisi pystynyt alunalkaen tavoitteeksi asettamaan.

Matti Virkin artikkeli kuvaa liiketoiminnan muodon muutosta, jossa perinteisen liiketoimintatavan tilalle tilalle kehitetään vaiheittain uusia yritysten välisiä yhteistyömuotoja ja otetaan myös asiakaskunta mukaan tarjooman kehittelyyn. Keskiöön nousee vaihekohtaisten toimijaryhmien yhteisöllinen oppiminen. Hän myös korostaa sitä, miten johto ja sen asiantuntijatuki ovat itse jatkuvasti uuden oppimisen edessä orkestroidessaan tätä prosessia. Jollei ”orkesterin johdosta” löydy riittävästi oppimiskykyä ja -halua saatetaan ajautua käyttämään perinteisiä kehittämisotteita, jotka enemmänkin estävät kuin tukevat yhteisöllistä oppimista.

Yhteisvastuu on 2000-luvulla noussut uudenlaiseen kukoistukseen mm. *shared value* keskustelun myötä. Jaetussa arvossa ei ole kyse yritysvastuusta, hyväntekeväisyydestä tai edes kestävästä kehityksestä. Se on kokonaan uusia tapa etsiä talouskasvua, jossa hyvän tekeminen ei ole yrityksen toiminnan reunaaluetta vaan sen keskus. Kuten *Peter Drucker* on sanonut: Jokainen sosiaalinen ja globaali ilmiö on verhottu liiketoimintamahdollisuus, joka vain odottaa innovaatiota, käytännön työtä ja merkittävien yritysten strategista kapasiteettia tähdätä korkeammalle.

Jukka Nortion kansliapäällikkö *Erkki Virtasesta* tekemä haastattelu valottaa johtajuusajattelussa laajemminkin tapahtunutta muutosta yhden kokeneen ja arvostetun esimiehen tarinoilla. Samalla se nostaa esiin tärkeän yhteyden yksilön merkityksen kokemuksen ja organisaation toiminnan tarkoituksen välillä. Virtanen vakuuttaa, että ministeriöön on varsin helppo löytää osaajia, sillä siellä tehdään työtä, jolla on tarkoitus.

Torsti Loikkasen artikkeli menestyvän tutkimustiimin yhteen hitsautumisesta on oikeastaan case, jossa nousevat esiin kaikki kolme ulottuvuutta: yhteisvastuu, yhteisöllisyys ja yksilöllisyys. Loikkanen aloittaa siitä, miten tutkimustyön luonne, rooli ja missio yhteiskunnassa ovat muuttumassa. Toiseksi hän tarkastelee yhteisöllisyyden johtamista tutkimusryhmässä. Hän painottaa keskinäisen luottamuksen luomista ja sen jatkuvaa vaalimista vetäjän ja tutkijan välillä. Yksilöllisyyttä ei ilmaisuna löydy tästä artikkelista mutta sisältö komppaa vahvasti Järvilehdon ja Jarenkon ajatuksia. Loikkanen painottaa, että palkitsevinta tutkijalle on se kannustus ja tunnustus, jota hän saa kontribuutioistaan tieteelliselle yhteisölle. Puhumme siis edistymisen ja

aikaansaamisen tunteesta henkilökohtaisesti merkitykselliseksi koetussa tehtävässä.

Artikkelien yhteinen viesti on siinä, että oikeanlainen johtajuus rakentaa sillat yksilöllisyyden, yhteisöllisyyden ja yhteisvastuun väliin. Jotta management-käytänteet tukisivat tällaista johtajuutta, niiden on johdonmukaisella tavalla vastattava kaikista näistä ulottuvuuksista nouseviin haasteisiin. Ajatellaan esimerkiksi palkitsemisjärjestelmää, joka palkitsee muhkeilla bonuksilla yksittäisen tilikauden aikana taloudellisiin huippusuorituksiin yltäneet asiantuntijat. Yksilön näkökulmasta ne voivat olla perusteltuja palkitsemisen muotoja. Mutta mitä muuta tarvitaan, jotta ne tukisivat yhteisyyttä sen sijaan, että rikkovat sitä? Miten varmistetaan, että muhkeat palkkiot kannustavat yksilöitä myös tekemään hyvin sitä, mikä lopulta kuitenkin on heidän työnantajayritystensä olemassaolon tarkoitus: asiakkaiden hyvinvoinnin edistäminen ja toimivan markkinatalouden ylläpito. ■

KTT PAULA KIRJAVAINEN *on Novetos Oy:n toimitusjohtaja ja johdon konsultti, jonka yhdessä Tapio Aaltosen ja Eeva Pitkäsen kanssa kirjoittama kirja Kutsumusjohtaja ilmestyy toukokuussa (Talentum, 2014).*

Karoliina Jarenko
Lauri Järvilehto

Sisäisen motivaation johtaminen

Elämme mielenkiintoisia aikoja. Pitkälti teknologian kehityksestä johtuva muutostahdin nopeutuminen on synnyttänyt aivan uudenlaisia haasteita markkinataloudelle. Nopeasti muuttuvat markkinat haastavat yritykset toimimaan nopeammin ja ketterämmin. Enää ei riitä, että yrityksen perusprosessit toimivat jouhevasti. Yksilötason kyky reagoida nopeasti uudenlaisiin tilanteisiin korostuu.

Mutta on vaikeaa edellyttää nopeaa yksilötason reagointia, jos yksilöä ei nappaa.

Nopeatempoisessa maailmassa motivaation perusta on muuttumassa. Suhteellisen stabiilissa markkinassa sanktioilla ja bonuksilla motivointi tuotti kohtalaista tulosta. Ongelmana on, että vaikka ulkoiset motivaattorit synnyttävät toimintaa, on toiminnan laatu heikkoa.

Muuttuneessa maailmassa ihmisyksilön ja henkilöstöjohtamisen rooli tulee korostumaan aikaisempaa huomattavammin. Tässä avainasemaan nousee sisäinen motivaatio, ja erityisesti sisäisen motivaation johtaminen.

Sisäinen motivaatio

Rochesterin yliopiston professorien Richard Ryanin ja Edward Decin kehittämän itseohjautuvuusteorian ytimessä on sisäinen motivaatio. Ryan ja Deci erottavat sisäisen motivaation ulkoisesta motivaatiosta, johon kuuluvat palkkiot ja rangaistukset. Sisäinen motivaatio perustuu sen sijaan psykologisten perustarpeiden täyttämiseen.

Ryanin ja Decin mukaan perustarpeita on kolme: autonomia eli vapauden tarve, kompetenssi, eli osaamisen tarve sekä autenttisten ihmissuhteiden tarve. Ihmisillä on siis universaali tarve kokea, että he pystyvät toimimaan, että he osaavat toimia ja että heidät hyväksytään. Filosofian Akatemian tutkija Frank Martela on tutkinut Ryanin kanssa lisäksi ihmissuhteisiin läheisesti liittyvää prososiaalisuutta eli palveluasennetta. Martelan mukaan tarve olla avuksi, palvella ja tehdä hyvää on myös psykologinen perustarve. Samantapaiseen lopputulokseen ovat päätyneet myös Ryanin ja Decin teoriaa onnistuneesti popu-

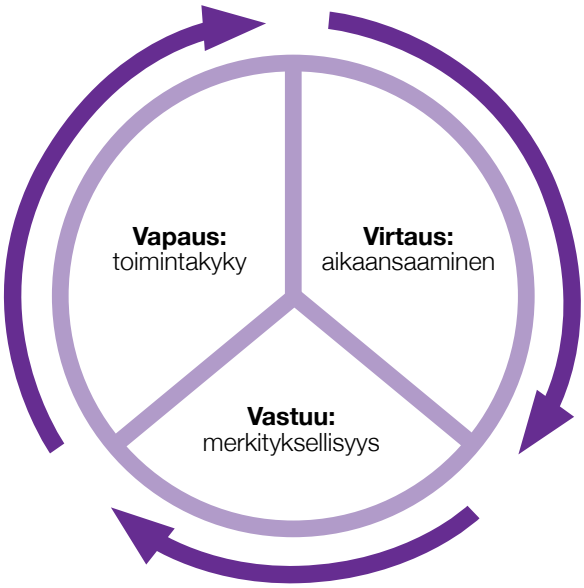
larisoineet Daniel Pink (2010) ja Roman Krznaric (2012), jotka nostavat kolmanneksi perustarpeeksi merkityksellisyyden.

Ryanin ja Decin teoria on johtava motivaatiopsykologian teoria, jota tukevat tuhannet positiiviset tutkimuslöydökset. Samantapaisiin lopputuloksiin ovat itsenäisesti päätyneet myös muut tutkijat, esimerkiksi Martin Seligman (2003), Robert Bellah (1996), Amy Wrzesniewski ja Jane Dutton (2001) sekä Howard Gardner, Mihaly Csikszentmihalyi ja William Damon (2001). Jokaiselta löytyy samantapainen hyvinvointia ja tuottavuutta ennustava kolmikanta, joka keskittyy yksilöön, toimintaan ja yhteisöön.

Filosofian Akatemialla olemme kehittäneet toiminnanohjausmallin, jonka ytimessä ovat mainitut tutkimukset ja teoriat, keskeisimpänä Ryanin ja Decin teoria. Toiminnanohjausmallissamme nimitämme näitä kolmea tekijää *vapaudeksi*, *virtaukseksi* ja *vastuuksi* (eng. *freedom*, *flow*, *fulfillment*).

Vapaus tarkoittaa yksilöllistä toimintakykyä ja itsetuntemusta. Se tarkoittaa, että yksilö kokee, ettei häntä pakoteta ulkoa päin ja että hän kykenee itse tekemään suvereeneja päätöksiä elämässään. Vapaus ei kuitenkaan tarkoita sitä, että ihminen pystyisi mihin vaan. Toimenkuva tai tavoitteet voivat olla esimerkiksi hyvin tarkkaan rajattuja, mutta ihminen voi silti tyydyttää vapauden perustarvettaan, jos hän voi esimerkiksi valita itse työn suorituspaikan tai -tavan.

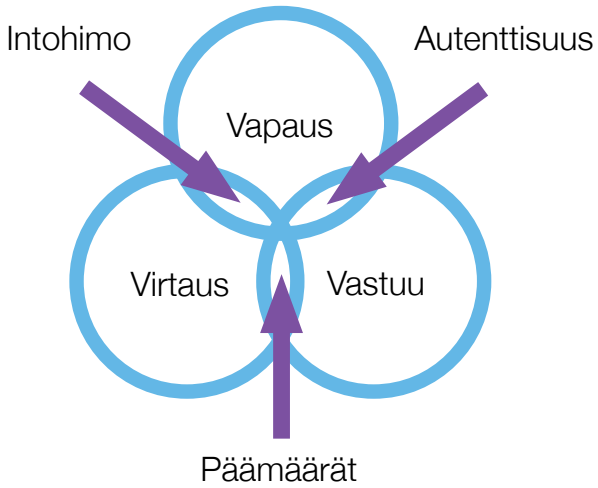
Virtaus tarkoittaa osaamisen tunnetta, aikaan saamista ja henkilökohtaista kehittymistä. Sen tyypillisin indikaattori on professori Mihaly Csikszentmihalyin tunnistama virtaus- eli flow-tila. Flow-tilassa ihminen on tuloksellisimmillaan. Samalla se on myös tutkimusten mukaan yksi nautinnollisimpia inhimillisiä olotiloja. Flow-tilassa myös kehittyminen ja oppiminen tapahtuvat tehokkaasti.
Vastuu tarkoittaa puolestaan yhteisön eteen työskentelemistä, sosiaalisen roolin täyttämistä ja merkityksellisyyden kokemista. Vas-



Kuva: Sisäisen motivaation prosessikehä.

tuu tarkoittaa sitä, että yksilö työskentelee niin, ettei työtuloksen pääroolissa ole vain oma onnistuminen vaan myös oman yhteisön palveleminen.

Vapauden, virtauksen ja vastuun leikkauskohdista löytyvät sisäisen motivaation johtamisen vaikutuspisteet. Vapauden ja virtauksen välistä löytyy intohimo. Siis se tila, jossa ihminen kukoistaa ja jossa hän on innoissaan itse tekemisestä. Robert Vallerand (2010) on tutkimuksissaan löytänyt kahdenlaista intohimoa: positiivista ja negatiivista. Negatiivinen intohimo on Shakespeare-näytelmien



Kuva: Sisäisen motivaation johtaminen

obsessiivisuutta, joka tuhoaa kaiken tieltään. Se on hybris-tila, jossa ihminen naama punaisena raivaa tiensä eteenpäin riippumatta siitä, mikä lopputulos on. Positiivinen intohimo puolestaan tarkoittaa sitä, että ihminen kokee tekemisen mielekkääksi ja palkitsevaksi niin, että hänen silmissään loistaa innostus ja valo kun hän tekee tehtäviään.

Sisäisen motivaation johtaminen

Intohimon johtamisessa keskeisintä on työntekijän yksilöllisten kiinnostuksen kohteiden kartoittaminen. Kehityskeskustelussa ei voi vain sanoa, että työntekijän pitäisi olla intohimoisempi. Sen sijaan kannattaa käyttää jotain tarjolla olevia kartoitusmenetelmää, jonka avulla on mahdollista selvittää, missä työtehtävissä työntekijä olisi parhaimmillaan. Samaten on tarjottava esimerkiksi työnkierron kautta mahdollisuuksia mukauttaa työntekijän toimenkuvaa hänen intohimojensa kohteisiin.

Virtauksen ja vastuun leikkauspisteessä ovat päämäärät. Selvät tavoitteet ovat myös flow-tilan ennakkoehto. Jos työ on epämääräistä muhjua, ihmisen hyvinvointi ja tuottavuus romahtavat. Jos sen sijaan tavoitteet ovat selvillä, työkalut toimivat ja ihminen saa vielä itse päät-

tää työtavastaan ainakin jossakin mittakaavassa, kasvavat sekä hyvinvointi että tuottavuus.

Päämäärien johtaminen tarkoittaa sitä, että esimies ja työntekijä miettivät itse yhdessä sekä kvartaali- tai kuukausitason päämäärät. Työntekijöitä voi kouluttaa käyttämään toiminnanohjausmenetelmiä, joilla he pystyvät nopeasti määrittelemään myös lyhyempiä viikkoetappeja.

Vastuuttaminen ei voi kuitenkaan toimia niin, että päämäärät on pakko tavoittaa sanktioiden uhalla. Jos vastuuttamista ohjataan ulkoisin motivaattorein, romahtaa sisäinen motivaatio. Siksi on tärkeää viestiä, että päämäärät eivät ole suoritepalkkion tai sanktion peruste, vaan ennemminkin esimiehen ja työntekijän yhdessä suunnittelemia työkaluja, suuntapisteitä, joilla aikaansaamista voidaan lisätä.

Vastuun ja vapauden leikkauskohdassa on puolestaan autenttisuus. Se tarkoittaa, että ihminen kokee työyhteisössään tulevansa hyväksytyksi sellaisena kuin on. Autenttisuuteen vaikuttavat sekä työilmapiiri ja ihmissuhteet että myöskin työtehtävien vastuutus. Jos ihmiset tekevät pääsääntöisesti turhauttavia työtehtäviä (joko intohimon tai päämäärien puutteen vuoksi), on todennäköistä, että tämä heijastuu negatiivisena työilmapiirinä. Samaten erilaiset persoonat saattavat lähtökohtaisesti vierastaa toisiaan.

Autenttisuuden johtaminen tarkoittaa sitä, että työtehtävien yksilöllisen ohjaamisen lisäksi yhteisössä selvitetään yhteisiä vastuunkannon mahdollisuuksia ja viestitään intohimon kohteista. Samalla on hyvä selvittää työntekijöille, että kaikkein parhaimmat ja tehokkaimmat työyhteisöt ovat juuri sellaisia, joissa on monenlaisia persoonallisuustyyppejä. Eli vaikka kollega saattaakin toisinaan ärsyttää, hänen erilaisuutensa saattaa olla valtava voimavara työyhteisölle.

Sanomattakin on selvää, että autenttisuuden johtamiseen kuuluu myös työpaikkakiusaamiseen välittömästi puuttuminen. Olennaista on myös vaikeiden keskusteluiden käyminen. Jos yhteisöä hiertää jokin tunnettu mutta vaiettu kipupiste, on esimiehen velvollisuus ottaa asia käsittelyyn avoimesti asianomaisten kanssa.

Lopuksi, vapauden, virtauksen ja vastuun yhteisestä leikkauspisteestä löytyy merkityksellisyys: ymmärrys siitä, mitä väliä työllä ylipäätään on. Tässä keskeinen vastuu on erityisesti yrityksen tai yhteisön ylimmällä johdolla.

Miten yrityksen tai yhteisön olemassaolon syy kommunikoidaan koko yhteisölle niin, että jokainen työntekijä saa siitä kiinni ja kokee sen omakseen. Harva työntekijä pitää mielekkäänä ajatuksena osakkeenomistajien tilin saldon kasvattamista. Sen sijaan esimerkiksi Zappos-verkkokaupan missio “delivering happiness” tai Koneen “dedicated to people flow” viestivät selvästi ja napakasti, mistä yritysten toiminnassa on kysymys.

Kohti joukkokukoistavaa Suomea

Nobel-palkittu taloustieteilijä Edmund Phelps (2013) puhuu joukkokukoistuksesta. Se tarkoittaa tilannetta, jossa materiaalinen menestys kohtaa itsensä toteuttamisen, henkilökohtaisen kasvun ja merkityksellisyyden kokemisen. Joukkokukoistus on siis ruohonjuuritasolla yksilö yksilöltä rakentuvaa materiaalista menestystä, joka seuraa vapauden, virtauksen ja vastuun toteutumisesta.

Clayton Christensenin (2011) mukaan markkinataloutta järkyttävät disruptiotapahtumat. Näiden taajuus on viime vuosisatojen aikana kiihtynyt. Gutenbergin ja Kehruu-Jennyn välillä oli vielä vuosisatoja. Hehkulampusta lentokoneeseen kymmeniä vuosia. Nykyään

markkinoita mullistavien disruptioiden väli Googlesta Wikipediaan, Facebookista iPhoneen on kutistunut vuositasolle. Ei enää riitä, että yrityksen makrotason prosessit toimivat. Voi olla, että huippukuntoon hiotut prosessit tuottavat kaupan hyllylle tuotteen, jota kukaan ei enää osta. Tämän saivat tuta esimerkiksi Nokia ja Kodak, joiden kummankin markkina-arvosta suli miljardeja lähes silmänräpäyksessä.

Jos haluamme selviytyä ikärakenteen vinoumasta aiheutuvasta kestävyysvajeesta ja alati kiihtyvästä markkinarakenteiden muutostahdista, meidän on satsattava ruohonjuuritason sisäiseen motivaatioon: joukkokukoistukseen. Tässä on tunnistettavissa kolme keskeistä vaikutuspistettä: yksilöt, yhteisöt ja yhteiskunta.

Yksilöt voivat jo nyt tehdä itse paljon. On olemassa valtavan paljon erilaisia harjoitteita ja menetelmiä, joiden avulla yksilöt voivat kirkastaa omia intohimon kohteitaan, kehittää itsensä johtamista ja etsiä itselleen parhaiten sopivaa ammattiroolitusta työmarkkinoilla.

Yksilön innostuksen sytyttäminen ei kuitenkaan riitä, jos työmarkkinat tarjoavat yhä pääasiassa vanhakantaisia, jäykkiä rakenteita. Tästä syystä työyhteisöjä tulisi kehittää niin, että johtajuus ja esimiestyö huomioisivat paremmin yksilöiden sisäisen motivaation ja sen tukemisen. Tutkimukset osoittavat myös, että sisäisen motivaation vahvistaminen kääntyy miljoonaluokan lisätulokseksi.

Lopuksi, yhteiskuntatasolla pitäisi mahdollistaa dynaamisempaa liikkuvuutta työmarkkinoilla, ohjata kouluikäisiä ymmärtämään paremmin itseään ja omia intohimojen kohteita sekä tarjota mahdollisuuksia tehdä monenlaisia työhön ja opiskeluihin liittyviä kokeiluja ilman taloudellisia sanktioita. Tärkeää on myös yleisen tietouden kasvu sisäisen motivaation merkityksestä hyvän elämän ja hyvän työn perustana.

Asenneilmaston tulisi tukea omasta työstään innostuvaa henkilöä sen sijaan, että leimaisi tämän idealistiseksi kummajaiseksi.

Jos muutokset yksilö-, yhteisö- ja yhteiskuntatasolla tapahtuvat riittävän samanaikaisesti, on tuloksena innostuneista ja intohimoisista yksilöistä koostuvia tuottavia ja kilpailukykyisiä yhteisöjä, jotka kannattelevat joukkokukoistavaa yhteiskuntaa.

Sisäisen motivaation johtamisessa hyvinvointi ja tuottavuus paiskaavat kättä. Pisa-tuloksemme ja pelialan menestyksemme ovat jo kääntäneet globaalit katseet kohti Suomea. Meillä on kaikki avaimet käsissämme muuttaa suomalainen työelämä sisäisesti motivoituneeksi ja näin näyttää mallia koko maailmalle siinä, miltä maailman paras työ näyttää.

Tehdään Suomesta hyvinvoiva ja huipputuottava joukkokukoistuksen globaali majakkamaa! ■

LÄHTEET

Amabile, T. M. (1997). Motivating creativity in organizations: On doing what you love and loving what you do. California management review, 40(1): 39–58.

Amabile, T., Barsade, S., Mueller, J., Staw, B. (2005). Affect and Creativity at Work. Administrative Science Quarterly. 50: 367-403.

Bellah, R. N., Madsen, R., Sullivan, W. M., Swidler, A., & Tipton, S. M. (1996). Habits of the Heart: Individualism and Commitment in American Life. Berkeley: University of California Press.

Christensen, C. M. (2011). The Innovator's Dilemma: The Revolutionary Book That Will Change the Way You Do Business (Kindle Edition). HarperBusiness.

Csikszentmihalyi, M. (1990). Flow: The Psychology of Optimal Performance. New York: Harper Perennial.

Csikszentmihalyi, M. (2002). Flow: the classic work on how to achieve happiness. London: Rider.

Deci, E.L. (1971). Effects of externally mediated rewards on intrinsic motivation, Journal of Personality and Social Psychology, Huhtikuu 1971, 18(1): 105-115.

Deci, E., Ryan, R. (2000a). Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions. Contemporary Educational Psychology. 25(1): 54-67.

Gardner, H., Csikszentmihalyi, M., & Damon, W. (2001). Good Work: When Excellence and Ethics Meet. New York: Basic Books.

Heskett, J.L., Jones, T.O., Loveman, G.W., Sasser, W.E. Jr., Schlesinger, L.A. (2008) Putting the Service-Profit Chain to Work. Harvard Business Review. Heinäkuu 2008.

Järvilehto, L. (2013). Upeaa työtä! Näin teet itsellesi unelmiesi työpaikan. Tammi.

Järvilehto, L. (2014). Hauskan oppimisen vallankumous. PS-kustannus.

Krznaric, R. (2012). How to Find Fulfilling Work. Croydon: Macmillan.

Lepper, Mark R.; Greene, David; Nisbett, Richard E. (1973). Undermining children's intrinsic interest with extrinsic reward: A test of the "overjustification" hypothesis. Journal of Personality and Social Psychology, Vol 28(1): 129-137.

Martela, F. (tulossa). Shared well-being in a work community - Exploring well-being generating relational systems. In N. M. Ashkanasy (Toim.), Research on Emotions in Organizations. Vol. 10.

Martela, F. & Jarenko K. (tulossa). Sisäinen motivaatio. Tulevaisuuden työssä tuottavuus ja hyvinvointi kohtaavat. Tulevaisuusvaliokunta.

Phelps, E. S. (2013). Mass Flourishing: How Grassroots Innovation Created Jobs, Challenge, and Change. Princeton, NJ.: Princeton University Press.

Pink, D. (2010). Drive: The Surprising Truth About What Motivates Us (Kindle Edition). New York: Riverhead Books.

Seligman, M. E. P. (2003). Authentic Happiness: Using the New Positive Psychology to Realize Your Potential for Lasting Fulfillment (Kindle Edition). London: Nicholas Brealey Publishing.

Spreitzer, G., & Porath, C. (2012). Creating Sustainable Performance. Harvard Business Review, 2: 1–7.

Vallerand, R., Pacquet, Y., Philippe, F. L., & Charest, J. (2010). On the Role of Passion for Work in Burnout: A Process Model. Journal of Personality, 78, 289–312.

Wrzesniewski, A., & Dutton, J. E. (2001). Crafting a Job: Revisioning Employees as Active Crafters of Their Work. The Academy of Management Review, 26(2), 179–201.

KAROLIINA JARENKON *keskeisin kiinnostuksen kohde on yksilön ja yhteisön välinen suhde. Hän haluaa rakentaa tilanteita, joissa yksilöiden henkilökohtaiset unelmat ja tavoitteet käyvät yksiin yhteisen edun kanssa. Hän on myös kiinnostunut toimintatavoista ja rakenteista, joiden puitteissa yksilö voi toteuttaa viisasta ajattelua, tehokasta toimintaa ja hyvää elämää. Johtaminen on Karoliinan mielestä intohimonormin asettamista ja toisessa olevan potentian tukemista. Karoliinan väitöskirjatutkimus koskee kommunikatiivisen suunnittelun teoriaa.*
Käynnissä olevat tutkimushankkeet:
Communicative Planning Theory Revisited
karoliina.jarenko@filosofianakatemia.fi

LAURI JÄRVILEHTO *on metafyysinen tutkimusmatkailija, maailmansalapoliisi ja Sherlock Holmes -fani. Hänen tutkimuskohteensa on lyhykäisyydessään ajattelu, ihminen ja maailma. Laurin intohimo on uusien asioiden ymmärtäminen ja ymmärryksen jakaminen toisten ihmisten kanssa.*
Käynnissä olevat tutkimushankkeet:
Intuitive Thinking and Decision Making
Principles of Systems Psychology
The Extended Mind
lauri.jarvilehto@filosofianakatemia.fi.

Tuovi Haikala

Yksilönä yhteisössä

Yhteisöllisyyden yhdistäminen yksilöllisiin toiveisiin ja tavoitteisiin on individualismia arvostavan aikamme peruskysymyksiä. Johtajuuden eri tasoilla mietitään, miten ihmiset saadaan sitoutumaan organisaatioon, sen tavoitteisiin ja arvoihin.

Ehkä kysymys pitääkin kääntää toisinpäin – mitä sellaista organisaatioissa voidaan tehdä, että yhteiset, innostavat sisällöt ja tavoitteet löytyvät? Minkälainen toimintakulttuuri ja mitkä johtamisen käytännöt luovat edellytykset sille, että ihmiset haluavat sitoutua työyhteisöön ja löytävät mahdollisuuden sitä kautta yhdistää yksilölliset toiveensa ja yhteisön edun?

Yhteisöllisyys on osa ihmisyyttä

Ihmiset ovat koko historiansa ajan muodostaneet yhteisöjä. *Ei ole ihmisen hyvä olla yksin* sanoo jo Raamatun vanha viisaus. Me haemme yhteisöistä turvaa, seuraa, yhteyttä kaltaisiimme ja haluamme olla osa jotain isompaa. Taustayhteisömme ovat merkittävä osa identiteettiämme ja siten yksilöllisyyttämme. Ne muodostuvat erilaisten kriteerien pohjalle – harrastukset, poliittiset mielipiteet, sukulaisuus, uskonnot, mielenkiinnon kohteet, tavoitteet. Joihinkin yhteisöihin kuten suku tai perhe, synnytään, toisiin liitytään erilaisten vaiheiden kautta.

Työyhteisöjen osaksi ei tulla vain oman toiveen perusteella, vaan niihin valitaan ihmisiä etukäteen määriteltyjen kriteerien perusteella tarkoin harkituilla prosesseilla. Näin ollen niissä on hyvinkin erilaisia ihmisiä erilaisine taustoineen ja toiveineen. Heillä ei aina ole kovin paljon yhteistä. Siksi yhteisöllisyyden rakentaminen vaatii tietoista pyrkimystä.

Yhteisöä ylläpitävät yhteiset tavoitteet ja toiminnan periaatteet. Niillä on jaetut arvot, joskin voidaan kysyä, onko aina niin. Esimerkiksi monikulttuurisissa työyhteisöissä lähtökohtaisesti yhteisön jäsenten oman kulttuurin arvot voivat olla hyvinkin erilaisia mutta yh-

teisö toimii, jos toimintatapaa ja työkulttuuria määrittävät periaatteet ja arvot ovat riittävästi jaettu. Muita tärkeitä tekijöitä ovat erilaiset yhteiset forumit, arvostava vuorovaikutus ja avoimuus.

Ulkoisilla tekijöillä on oma vaikutuksensa kokemuksen syntymiseen yhteisönä. Fyysinen läheisyys ja yhteisöllisyyttä tukevat työtilat auttavat yhteisön muodostumista. Uusien työnteon tapojen yleistyessä yhteisissä tiloissa työntekeminen vähenee, joten se synnyttää tarvetta miettiä tietoisia keinoja yhteisöllisyyden kokemuksen vahvistamiseen. Sama koskee työnyhteisöjä, jotka ovat hajallaan eri osoitteissa eri paikkakunnilla tai eri maissa.

Yhteisöllisyys on ollut viime vuosina taikasana, jota on tarjottu ratkaisuna erilaisiin ongelmiin. Positiivinen yhteisöllisyys toimiikin hyvin – jäsenistä pidetään huolta, he luottavat toisiinsa ja toimivat yhteisen edun hyväksi. Yhteisöllisyydellä on kuitenkin varjonsa. Mitä muuta paljon kritisoitu siiloutuminen tai klikkiytyminen ovat kuin erittäin vahvaa yhteisöllisyyttä?

Yhteisöllisyys, joka ei salli erilaisuutta ja yksilöiden omaa autenttista tapaa olla, muuttuu helposti ahdistavaksi. Siksi onnistumisen avaimet löytyvät yhteisöllisyyden ja yksilöllisyyden luovasta jännitteestä, jossa voidaan liikkua näiden kahden välillä tilanteen mukaan.

Yhteisö elää ja muuttuu

Työyhteisöt muuttuvat jatkuvasti sen mukaisesti, ketkä siihen vaikuttavat. Systeemisen johtajuusajattelun uranuurtajaa Mary Folletia lainaten: Yhteisö on prosessi. *Yhteisö on sitä, mitä ihmiset tekevät voidakseen olla sen osana ja siitä osallisina* (Wilson 2009).

Yhteisön jäsenet vaihtuvat, uusia tulee ja vanhoja lähtee. Jokainen uusi tulija tuo yhteisöön omat yksilölliset vahvuutensa ja odotuksensa, vastaavasti lähtijöiden mukana voi mennä arvokasta osaamista tai sosiaalista pääomaa. Työyhteisöjä on tärkeää arvioida niiden toimivuuden suhteen, millaisiksi eri henkilöiden roolit yhteisössä rakentuvat ja miten ne tukevat yhteisön onnistumista.

Yhteisöjen rakenteet ja tavoitteet kantavat monien muutosten yli, mutta nekään eivät ole ikuisia. Kestävin osa yhteisöä on yleensä sen toimintakulttuuri, joka saattaa sinnitellä vaikka rakenteita olisi muutettu. Vanha toimintakulttuuri voi olla yhteisön toimivuuden kannalta paha este, jos synergiaa rakenteiden, tavoitteiden, arvojen ja vuorovaikutuksen tapojen kesken ei ole.

Yhteisöllisyyden haasteena on toisaalta saada yhteisö toimimaan sisäisesti rakentavasti, yhteisön jäsenten vahvuuksia hyödyntäen ja toisaalta luoda kykyä toimia yhteisönä positiivisesti yhteistyössä toisten yhteisöjen kanssa. Työyhteisöjen kannalta avainkysymys onkin sen ymmärtäminen, miten työntekijät kokevat yhteisön rajat – käsittääkö se vain meidän tiimin, kyseisen paikkakunnan tai maan alueorganisaation vai minkä? Kontaktien ja yhteyksien rakentaminen organisaation eri osien välillä henkilötasolla on keskeistä, jos halutaan luoda avoimempaa ja laajempaa käsitystä yhteisöllisyydestä ja luoda tilaisuuksia ajattelun ja toimintatapojen uudistumiselle.

Sitoutuva ja irtisanoutuva yksilöllisyys

Yksilö-sanan etymologia vie meidät latinan sanaan *individuus (jakamaton, erottamaton)*. Jokainen ihminen on yksilö, omalla tavallaan ainutlaatuinen mutta samalla jokainen meistä kantaa mukanaan jälkiä niistä yhteisöistä, joiden osia olemme tai olemme olleet. Erilaiset kokemuksemme ovat muokanneet meitä

ja samoin erilaiset lahjakkuudet, tavoitteet ja toiveet elävät meissä.

Yksilöllisyyttä voidaan ajatella kahdesta eri näkökulmasta. Positiivisessa mielessä se on autenttisuutta, aitoa, itsenäistä ajattelua ja luovuutta, maailmaa rikastavaa. Yksilöllisyyden negatiivinen ulottuvuus on egoismia, itsekeskeisyyttä. Terho Pursiainen (2003) käyttää yksilöllisyyden negatiivisesta puolesta nimitystä *irtisanoutuva* ja positiivisesta *sitoutuva yksilöllisyys*.

Nykyisin melko yleisen irtisanoutuvan yksilöllisyyden perusmotiivi on sitoutumattomuus, halu pitää vaihtoehtoja auki. Irtisanoutuva yksilöllisyys voi olla järkevä valinta, jos ei voida luottaa siihen, että sitoutuminen on turvallista. Sen varaan ei pitkäjänteistä kumppanuutta voi kuitenkaan rakentaa, koska se perustuu ekonomistiseen kannattavuusajatteluun, oman edun valvontaan. Yritysmaailman nopeat muutokset ja työsuhteiden epävarmuus voivat osaltaan olla vaikuttamassa siihen, että irtisanoutuva yksilöllisyys korostuu. Se on reaktio siihen kokemukseen, että työnantajaan tai esimieheen ei voi luottaa ja että sitoutuminen ei ole molemminpuolista.

Sitoutuva yksilöllisyys on elämistä sitoutuneena monelle tärkeälle taholle samaan aikaan. Sitoutuneisuus luo merkityksiä, joita irtisanoutunut yksilöllisyys ei mahdollista. Toisaalta sitoutuneesti yksilöllisellä ihmisellä on abstraktia, oikkujen toteuttamisen vapautta vähemmän kuin irtisanoutuvalla individualistilla. Hänellä on eri sitoumuksista syntyviä ristiriitaisia vaatimuksia, jotka ovat moraalisesti velvoittavia, esim. työn ja yksityiselämän vaatimukset. Näiden yhteensovittaminen on tuttu työelämän haaste, johon onkin jo kiinnitetty paljon huomiota.

Yksilöllisyytemme laatu tulee esiin suhteessamme muihin, osana jotain yhteisöä. Siitä alkavat myös ristiriidat yksilöllisyytemme ja yhteisön yhteensovittamisessa. Kypsä yksilöllisyys, itsenäinen ajattelu ja autenttisuus, on tärkeä osa ihmisyyttämme. Ilman kunnioitusta yksilöä kohtaan ei voi olla yhteisöllisyyttä eikä yhteisvastuutakaan, jotka syntyvät yhteisesti koetusta merkityksellisyydestä.

Autenttinen yksilöllisyys ja yksilönvapaus

Joskus puhutaan yksilöllisyydestä, kun oikeastaan tarkoitetaan yksilönvapautta ja sen rajoja – lupaa olla miten tahtoo ja tehdä mitä haluaa. Työyhteisöjen ongelma ei ole niinkään yksilöllisyyden sovittaminen yhteisöihin vaan yksilönvapauden rajojen määrittely oikeudenmukaisella tavalla.

Filosofi Martin Heideggerin mukaan autenttisen yksilöllisyyden vastakohtana on joukkosielun henki (das Man). Siinä on kysymys siitä, että ihminen ”lankeaa kohteisiinsa” – ei osaa erottaa omaa itseään niistä, vaan sulautuu joukkosieluun. Silloin ihminen hyväksyy ryhmän arvot ja arvostukset kyseenalaistamatta niitä. Joukkosielu ei hyväksy omintakeista ajattelua vaan se pyritään murtamaan, jos vain mahdollista. (Pursiainen 2003).

Sukulaiskäsite joukkosielulle on ryhmäajattelu, groupthink, joka saa yhteisön tekemään huonoja päätöksiä, joita kukaan ryhmän jäsenistä ei olisi itsenäisesti tehnyt. Ryhmäajattelua voi esiintyä missä yhteisössä tahansa. Jos ryhmä koostuu hyvin samalla tavalla ajattelevista yksilöistä, joilla on vielä stereotyyppisiä käsityksiä muista ryhmistä ja vahva usko omaan paremmuuteensa, ryhmäajattelun uhka kasvaa. Ryhmän johtajan rooli on ratkaisevan tärkeä sen ajattelutavoissa. Jos johtajan mielipiteen kanssa ei voi olla eri mieltä, paine ryhmäajatteluun kasvaa. Hyvää johtajuutta on kannustaa yhteisön jäsenten itsenäistä ajattelua ja rohkeutta tuoda esiin erilaisia mielipiteitä.

Yhteisöllisyyttä arvioitaessa on tärkeää kysyä, onko organisaation toimintakulttuuri itse asiassa joukkosielun kulttuuri, jossa tärkein vaikutin on poistaa erilaisuuden aiheuttama kitka elämästä. Yhteisö, jossa luovuutta ja omintakeista ajattelua ei arvosteta, muodostuu ahtaaksi loukuksi.

Yleensä me ihmiset pidämme itseämme autenttisina, aitoina ja itsenäisinä. Silti jokaisen olisi hyvä pysähtyä kysymään itseltään, kuinka tietoinen on omista arvoistaan ja identiteetistään voidakseen toteuttaa omaa autenttista olemisen tapaansa vai sulautuuko joukkosieluun – yleisiin käsityksiin, perinteisiin tai ismeihin kyseenalaistamatta niitä? Vapaa, autenttinen ihminen tukee myös muiden mahdollisuutta autenttiseen yksilöllisyyteen.

Vapauden toteuttaminen ei tarkoita kaikkien mielitekojen ja oikkujen toteuttamista. Se ei myöskään edellytä sitä, että kaikessa pitää olla ulkoisesti erilainen. Kyseessä on enemmän näkökulma- tai asenne-ero kuin täysin erilainen maailma. Kyse on siitä, miten valinnat perustellaan – ei ulkopuolelta tulevalla samankaltaisuuden paineella vaan tietoisesti valitulla motiivilla. Vapaasti valittu aito sitoutuminen ja suostuminen osaksi yhteisöä toisaalta palkitsevat ihmisen vahvistuneella merkityksen tunteella.

Työyhteisön näkökulmasta olisi tärkeää käydä keskustelua siitä, kuinka pitkälle yksilönvapautta voi toteuttaa silloin kun vaihtoehdot ja resurssit ovat yhteisiä, samoin kuin tavoitteet. Miten työyhteisössä voidaan sovittaa yhteen sekä yhteisön että yksilön edut niin, että yksilöllisyys ja erilaisuus aidosti muodostavat sen vahvuuden, jota yhteisö tarvitsee?

Ihminen antaa parastaan työyhteisössä, jos hänen vahvuuksilleen ja mielenkiinnon kohteilleen löytyy yhteisön kannalta mielekäs toteutumisen kanava. Yksilöllisyys kääntyy yhteiseksi hyväksi kun sisäinen vapaus saa tilaa – autenttisen tavan tulla esiin, ei mielivaltana ja oikkuina vaan rakentavana toimintana.

Huomio psykologiseen työsopimukseen

Ihminen, jolla ei ole sidoksia, voi toteuttaa yksilönvapauttaan omien tavoitteidensa ja arvomaailmansa mukaan edellyttäen, että hänellä on siihen tarvittavat resurssit ja vaihtoehdot käytettävissään. Osana yhteisöä meidän täytyy hyväksyä se, että kaikkien omien toiveiden toteuttaminen ei aina ole mahdollista juuri niin kuin haluaisimme.

Mitä paremmin yhteisön jäsen on selvillä siitä, millaiset odotukset häneen kohdistuvat, sen helpompi on löytää rakentava tapa toimia. Tämä pätee myös toisin päin. Yhteisön on tärkeää ymmärtää myös sen jäsenen odotuksia. Olisikin tärkeää, että kirjoitetun työsopimuksen lisäksi esimiehet ja rekrytoijat kiinnittäisivät enemmän huomiota psykologisen työsopimuksen syntymiseen sekä työsuhteen alussa että työsuhteen kestäessä. Selkeys odotuksista ja mahdollisuuksista luo pohjan aidolle sitoutumiselle.

Kaikissa yrityksen muutostilanteissa psykologinen työsopimus – käsitykset itseen kohdistuvista odotuksista ja niistä mahdollisuuksista, jotka ovat käytettävissä – kyseenalaistuu ihmisten mielissä. Yhteisöllisyyttä ja yhteistä sitoutumista voidaan lisätä keskustelemalla siitä, miten työhön liittyneet odotukset ovat muuttuneet. Nämä keskustelut auttavat myös motivaation ylläpitämisessä.

Samaa keskustelua odotuksien kirkastamisesta on hyvä käydä myös tiimeissä ja kollegojen kesken. Oletusten, uskomusten ja arvailujen varassa toiminta johtaa pahimmillaan vääriin tulkintoihin ja konflikteihin.

Luottamus on sitoutumisen edellytys

Työelämässä puhutaan paljon sitouttamisesta ja motivoimisesta. Tämä puhe heijastaa vanhaa johtamisajattelua, jossa johtaja on subjekti ja johdettava objekti. Objektina, kohteena, hänelle kerrotaan mitä häneltä odotetaan ja häneen vaikutetaan myös emotionaalisesti, sitoutetaan ja motivoidaan.

Tämän kaltainen puhe kertoo omaa kieltään sen käyttäjän ihmiskuvasta. Esineellistävä tapa puhua ihmisistä kertoo autoritaarisesta ja byrokraattisesta tavasta ajatella.

Ihmiselle oman elämänsä subjektina, itsenäisenä yksilönä, sitoutuminen ja motivoituminen ovat jotain, mikä lähtee hänestä itsestään. Johdon ja esimiesten tehtävä on silloin lähinnä huolehtia siitä, että sitoutumisen ja motivoitumisen edellytykset syntyvät ja säilyvät.

Sitoutuminen ei tapahdu vain on-off- säädöllä vaan siinä on erilaisia asteita. Toisessa päässä on aito, täysi sitoutuminen, jossa ihminen hyväksyy sen, että se myös rajoittaa hänen käytössään olevia vaihtoehtoja. Vähäinen tai rajallinen sitoutuminen taas jättää ovia auki.

Jos organisaatiokulttuuri perustuu keskinäisen hyväksikäytön idealle, ei aitoa sitoutumista voida odottaa. Siinä tapauksessa ihmisten tavoitteet painottuvat oman edun suuntaan. Yritys on tärkeä niin kauan kun se tarjoaa mahdollisuuden omien uratavoitteiden toteuttamiseen, mutta tekijällä on koko ajan silmät auki uusien mahdollisuuksien varalle. Voihan olla, että tämä on joskus yrityksenkin edun mukaista, mutta kovin kestävää menestystä ei sillä keinoin saavuteta.

Aito sitoutuminen perustuu luottamukseen ja kokemukseen oman työn merkityksellisyydestä. Sitoutunut työntekijä katsoo kokonaisuuden etua ja antaa osaamisensa ja luovuutensa yhteisön käyttöön.

Luottamuksen merkitys työyhteisön ominaisuutena on ratkaiseva. Se on peruskivi, jonka varassa yhteisö seisoo tai kaatuu. Luottamuksen määrä vaikuttaa sitoutumisen lisäksi vuorovaikutussuhteisiin, hyvinvointiin, uskallukseen tuoda omia ajatuksia esiin ja uudistaa toimintaa. Siksi esimiesten ja johdon tulisi tietoisesti arvioida omaa toimintaansa sen suhteen, kuinka he luovat luottamusta työyhteisöön. Yhteisön keskinäistä luottamusta rapauttavia toimintatapoja ei tulisi sallia keneltäkään.

Luottamuksen määrä yhteisössä näkyy siinä vallitsevassa keskustelukulttuurissa. Voidaanko myös vaikeista asioista puhua suoraan, oikeilla nimillä vai tarvitaanko erilaisia muodollisia kiertoteitä ja esitystapoja? Voidakseen sitoutua johonkin, ihmisen pitää tietää mistä on kyse. Rehellisyys ja avoimuus viestinnässä auttavat siinä. Keskinäinen tuki, avoin ja kannustava dialogi, mahdollisuus tulla kuulluksi ja ymmärretyksi ja arvostuksen saaminen ovat nykyaikana kaikenikäisten oikeutettuja odotuksia hyvälle työyhteisölle.

Työyhteisöt ovat kuitenkin olemassa ensisijaisesti työhön liittyvien tavoitteiden saavuttamiseksi. Jotta sitoutuminen syntyy, tulee näiden tavoitteiden olla innostavia, riittävän kunnianhimoisia mutta silti realistisia.

Kaikki lähtee merkityksellisyydestä

Työn sisältö, sen henkilökohtainen kiinnostavuus, ”oman jutun tekeminen” on noussut erityisesti nuorilla jo rahaa tärkeämmäksi motivaatiotekijäksi. Nuoret eivät ole tässä yksin, eri-ikäiset työntekijät puhuvat aivan samasta asiasta. Ihminen haluaa kokea tekevänsä jotain itselleen tärkeää, jolla on vaikutusta.

Yksilöllisestä näkökulmasta ajatellen omien intohimon kohteiden nimeäminen on melko suoraviivaista. Työyhteisöjen kannalta näiden yksilöllisten intohimojen ja toiveiden yhteensovittaminen on kuitenkin joskus haasteellista. Kaikkiin töihin liittyy innostavien ja mielenkiintoisten sisältöjen lisäksi rutiineja ja avustavia tehtäviä, jotka ovat kokonaisuuden kannalta välttämättömiä. Kuka tekee ne tärkeät työt, jotka eivät ole ehkä niin hohdokkaita tai jatkuvaa uudistumisen ja innostuksen virtaa tarjoavia? Saako joku poimia itselleen vain mielenkiintoisia tehtäviä vai jaetaanko ne kaikkien kesken samoin kuin rutiinitkin? Yhteisöllisyyden kokemusta vahvistamaan tarvitaan työnjaon tapa, joka koetaan reiluksi ja joka antaa kaikille tilaisuuden tehdä merkitykselliseksi kokemaansa työtä.

Vaikka rutiinit lienevät harvan intohimo, niihinkin voi motivoitua merkityksellisyyden kautta. Viktor Franklin mukaan ihmisen tarve löytää tarkoitus elämälleen on hänen elämänsä primaarinen voima.
Tarkoitus on löydettävissä kustakin elämäntilanteesta, jossa ihminen on. Se ei ole vain itseilmaisua tai toiveen projisointia, ei mitään minkä ihminen ”keksii” vaan nimenomaan löytää itsensä ulkopuolelta (Frankl 1983). Tämä merkityksellisyys on löydettävissä kaikissa tilanteissa, myös päältä katsoen raskaissa ja vaikeissa.

Johtamisessa tulisikin entistä enemmän tehdä näkyväksi niitä suurempia päämääriä, joihin yrityksen toiminta tähtää. Vaikka esimerkiksi asiakaslähtöisyys on nostettu useimmissa yrityksissä keskeisiin arvoihin, yllättävän usein se nähdään vain asiakaspinnassa työskentelevien vastuuna. Auttamalla kaikenlaisissa tehtävissä toimivia työtekijöitä näkemään, mikä on heidän työnsä merkitys kokonaisuudessa, miten he ovat osa sitä ketjua, joiden kautta asiakkaita palvellaan, voidaan vahvistaa kokemusta yhteisestä vastuusta hyvän tuloksen luomisessa.

Johtamisen eettisyys vaikuttaa yhteisöllisyyteen

Toiminnan eettisyys on nykyisin vahvistuva odotus yrityksille. Itse yritystoiminnan tulee tähdätä eettisiin päämääriin ja myös johtamisen tulee eettistä. Tuoreessa tutkimuksessa (Yritysetiikka 2/2013) on osoitettu, että eettinen organisaatiokulttuuri vahvistaa sitoutumista organisaatioon ja näyttäytyy johdon tavoitteissa organisaation menestystä tukevina. Käytäntöinä tämä näkyy johdon ja esimiesten esimerkkinä eettisestä toiminnasta ja avoimena keskustelukulttuurina.

Samassa tutkimuksessa todettiin, että eettisellä organisaatiokulttuurilla on selvä positiivinen korrelaatio myös yrityksen menestykseen. Mitä eettisemmäksi organisaation työkulttuuri arvioitiin, sitä todennäköisemmin tutkittavat johtajat nimesivät organisaation menestykseen ja arvostukseen ja vaikuttamiseen liittyviä tavoitteita. Eettisyys siis vahvistaa johdon halua sitoutua ja työskennellä yhteisön hyväksi.

Vastaavasti vähemmän eettiseksi arvioiduissa organisaatioissa tavoitteet ovat yhteydessä organisaatiosta poispäin vieviin tavoitteisiin. Yksilöllisen hyödyn tavoittelu lisääntyy, oman urankehityksen näkökulma nousee yhteisön menestystä tärkeämmäksi.

Vaikka kyseinen tutkimus keskittyi erityisesti johtoon ja esimiehiin, voitaneen kuitenkin olettaa, että sama ilmiö vaikuttaa myös muissa työntekijöissä. Työpaikan eettinen toimintakulttuuri, yhteiset odotukset vastuulliselle tavalle toimia, avoin ja arvostava keskustelu ja läpinäkyvyys toimintatavoissa luovat sitoutumista. Johdon ja esimiesten esimerkki tällaisesta käytöksestä ovat kuitenkin ratkaisevia vahvan, yhteisöllisyyttä ja yhteisvastuuta tukevan kulttuurin syntymisessä ja ylläpitämisessä ja siihen sitoutumisessa.

Yhteisöissä on kyse myös vallankäytöstä

Vallan lähteet ovat nyky-yhteiskunnassa muuttumassa, totesi Royal Society of Artsin toiminnanjohtaja Matthew Taylor eräässä tilaisuudessa tammikuussa 2013. Perinteiset instituutiot ovat menettäneet auktoriteettinsa, luottamus isoihin organisaatioihin horjuu ja individualismi vahvistuu. Kun auktoriteetti ei synny enää hierarkioiden mukaisesti, se täytyy lunastaa muuten. Johtajuudesta tulee enemmän mahdollistamista, dialogin paikkojen luomista ”*leader as host*”.

Auktoriteettien heikkeneminen vaikuttaa siihen, miten erilaisia sääntöjä noudatetaan ja miten velvoittaviksi ne koetaan. Kun auktoriteetin valta on kyseenalaistettu, syntyy tilanne jossa vallankäyttö saattaa muuttua hämäräksi.

Kaikissa yhteisöissä on kyse vallan ja vastuun jakautumisesta. Vallasta puhuminen koetaan joskus hankalaksi. Valtaa kuitenkin käyttää aina joku, esimerkiksi Jean-Paul Sartren mukaan jokaisessa vuorovaikutustilanteessa on kyse vallasta, katseiden kilpailusta. Vallasta ja sen käytöstä puhumisen tulisi olla yhtä avointa kuin muistakin yhteisön ilmiöistä. Valtaan liittyvä kielenkäyttö kertoo yhteisön suhteesta siihen. Kuinka avoimesti ja suoraan asioista voidaan puhua, kuka niistä saa puhua, millaisilla forumeilla niistä puhutaan?

Vallasta ja vallankäytöstä on tärkeää puhua myös siksi, ettei jouduta lauman *yksimielisyyden illuusion* valtaan (Ollila 2013). Tässä ilmiössä on kyse siitä, että johtajan rooli korostuu ja paine yhdenmukaisuuteen saa aikaan itsesensuuria. Uusi tieto jätetään huomiotta vähämerkityksellisenä tai epäluotettavana ja suurimman huomion saa informaatio, josta vallitsee yksimielisyys. Tällöin edellytykset uudistumiseen rajoittuvat ja epäterve vallankäyttö johtaa heikkeneviin tuloksiin.

Jokaisen yhteisön vallankäytön tavat valikoituvat sille ominaisesti. Vahvasta sankarijohtajuudesta siirrytään enemmän jaettuun johtajuuteen, jossa johtajuus syntyy yhteisöllisenä ilmiönä, vuorovaikutussuhteena. Nykyiset johtamisteoriat ja – käytännöt kuten esim. leader-member-exchange-teoria tai valmentava johtajuus korostavat johtajan ja johdettavien yhteistä vuorovaikutusta johtajuuden rakentamisessa.

Kun yksilöiden mahdollisuus osallistua itse päätöksentekoon lisääntyy, vahvistuu myös heidän vastuunsa yhteisestä tuloksesta. Kuten Mary Follet sanoo: Paras johtaja tietää, miten hän saa seuraajansa tuntemaan, että heillä on valtaa vaikuttaa asioihin (Wilson 2009)

Oikeudenmukaisuus on kokemus

Jo aiemmin on viitattu oikeudenmukaisuuteen yhtenä yhteisöllisyyden ehtona. Oikeudenmukaisuutta voidaan tarkastella kolmesta eri näkökulmasta: *jakava oikeudenmukaisuus* (palkkaus, edut, etenemismahdollisuudet), *menettelytapojen oikeudenmukaisuus* ja *vuorovaikutuksen oikeudenmukaisuus* (Pohjanheimo 2012). Oikeudenmukaisuutta ei kuitenkaan voida objektiivisesti määritellä, vaan siinä on kyse kokemuksesta.

Yhteisöt ovat erittäin herkkiä oikeudenmukaisuuden loukkauksille ja jos niin tapahtuu, yhteisöllisyys kärsii siitä. Yksilöllisiä poikkeamia voidaan tehdä, mutta ne tulee voida perustella läpinäkyvästi. Päätösten selkeät perustelut myös kielteisissä tapauksissa ja avoimuus kritiikille ovat tärkeitä tekijöitä. Päätösten ja valintojen johdonmukaisuus vaikuttavat ratkaisevasti oikeudenmukaisuuden kokemukseen. Henkilöstä tai tilanteesta toiseen muuttuvat periaatteet eivät luo luottamusta, jos ennustettavuus puuttuu.

Ennustettavuus on tärkeää myös silloin kun katsotaan johdon toimintaa ryhmänä. Jos johdon edustajat toimivat eri periaatteilla, syntyy kokemus epäreilusta tai mielivaltaisesta kohtelusta. Siksi johtamisen onnistumista arvioitaessa ei pidä katsoa vain yksittäisten johtajien toimintaa, vaan johtajuuden johdonmukaisuutta koko organisaatiossa.

Oikeudenmukaisuuden kokemukseen ja sitä kautta yhteisöllisyyteen vaikuttaa paitsi se, mitä johto tekee, myös se mitä se ei tee. Ongelmia voi syntyä, jos esimies ei esimerkiksi puutu sääntöjen vastaiseen toimintaan ja muuhun työyhteisön kannalta haitalliseen käytökseen. Nämä vaikeat tilanteet eivät ole miellyttäviä ja siksi saattaa tapahtua, että esimies antaa ajan kulua ja toivoo, että ongelma poistuu itsestään. Näissä tilanteissa henkilöstöammattilaiset voivat auttaa esimiehiä hoitamaan asiat sekä yksilöiden että yhteisön kannalta hyvällä tavalla.

Yhteisöllisyyttä rakennetaan johtajuudella

Alussa esitettiin kysymys, mikä saa ihmiset sitoutumaan työyhteisöön ja auttaa löytämään mahdollisuuden yhdistää sekä yksilölliset toiveensa että yhteisön edun? Avainasemassa ovat toimintakulttuurin piirteet: luottamus, eettisyys, merkityksellisyys ja oikeudenmukaisuus. Toimintakulttuuri taas näkyy niissä arjen käytännöissä, joita organisaatiossa noudatetaan.

Johtajuuskulttuuri on avainasemassa sen suhteen, millainen toimintatapa organisaatioon muodostuu. Voidaan sanoa, että yhteisöllisyyden rakentaminen on erityisesti tämän ajan organisaatioissa johtajan tärkein tehtävä. Tämä toteutuu yhtä aikaa muiden johtamistehtävien kanssa, joita ovat erilaiset hallintoon ja talouteen liittyvät perinteiset tehtävät mutta myös oman työn arviointi ja oppiminen, työn ja osaamisen suuntaaminen ja ulkoisten suhteiden hoitaminen. (Kajanoja, 2009)

Perinteinen ajattelumme on ollut hyvin yksilökeskeistä. Huomio on ollut yksittäisissä henkilöissä ja heidän ominaisuuksissaan ja suorituksissaan. Yhteisöllisyyttä rakentavat kuitenkin parhaiten sellaiset käytännöt, jotka auttavat työntekijöitä näkemään oman työnsä ja siihen liittyvät odotukset ja vaikutukset suhteessa muihin, osana systeemiä. Erilaiset tiimitasoiset keskustelut, yhdessä tekeminen, avoin tiedon jakaminen ovat esimerkkejä tästä. Esimiesten käymät valmentavat keskustelut auttavat ihmisiä löytämään keinoja yhdistää omat yksilölliset tavoitteensa yhteisön tarpeisiin.

Henkilöstöammattilaisten rooli johdon kumppanina on näiden käytäntöjen rakentamisessa erittäin tärkeä. Johto tarvitsee tukea paitsi oikeudenmukaiseksi koetun, läpinäkyvän johtamiskulttuurin ja käytäntöjen rakentamisessa, myös monissa muissa henkilöjohtamisen tilanteissa.

Yhteiset tavoitteet yhdistävät ihmisiä. Tavoitteet eivät kuitenkaan riitä, vaan on tärkeää, että työntekijät tuntevat toisensa myös ihmisinä. Ymmärrys ja tieto toisten osaamisesta, kiinnostuksen kohteista ja arvostuksista auttaa löytämään paikkoja yksilöllisten toiveiden huomioimiselle. Siksi työyhteisössä tarvitaan aika ajoin yhteisiä keskusteluja paitsi työstä, myös siihen liittyvistä merkityksistä ja toiveista henkilökohtaisestakin näkökulmasta.

Oikeudenmukaisuuden kokemus luo luottamusta, luottamus sitoutumista, sitoutuminen synnyttää yhteisön, jossa yksilöt voivat löytää merkityksellisiä keinoja toteuttaa omia tavoitteitaan ja käyttää osaamistaan yhteiseksi hyväksi. ■

LÄHTEET JA TAUSTAKIRJALLISUUS

Frankl Viktor E 1983, Ihmisyyden rajalla, Otava

Kajanoja Jouko 2009, Kokemuksia Yhteisöllisyyden rakentamisesta, teoksessa Jukka-Pekka Heikkilä, Harri Hyyppä ja Risto Puutio (toim.) Yhteisön lumo, systeemisiä kytkeytymisiä, Metanoia Instituutti

Ollila Maija-Riitta 2013, Lauman valta; teoksessa Marjatta Jabe – Sari Kuusela, Hyvä paha valta, Talentum 2013

Pohjanheimo Esa 2012, Johda ihmistä – sosiaalipsykologiaa johtajille Talentum Media

Pursiainen Terho, 2003, Sitoutumisesta ja sitoutumattomuudesta, Kirjapaja

Wilson Jonathan, 2009, Mary Follet ja yhteisöllisyys; teoksessa Jukka-Pekka Heikkilä, Harri Hyyppä ja Risto Puutio (toim.) Yhteisön lumo, systeemisiä kytkeytymisiä, Metanoia Instituutti

Yritysetiikka 2/2013, Mari Huhtala-Taru Feldt-Katriina Hyvönen-Saija Mauno: Onko organisaatiokulttuurin eettisyys yhteydessä johtajien henkilökohtaisiin tavoitteisiin, EBEN ry

FM TUOVI HAIKALA *toimii johdon konsulttina ja coachina Novetos Oy:ssä. Hän on tehnyt yhteistyötä sekä yksityisen että julkisen sektorin organisaatioiden kanssa niiden johtamisen ja toimintakulttuurien kehittämisessä. Ennen nykyistä tehtäväänsä hän on toiminut pitkään esimies- ja johtamistehtävissä sekä Suomessa että ulkomailla.*

Marianne Borg Hyökki

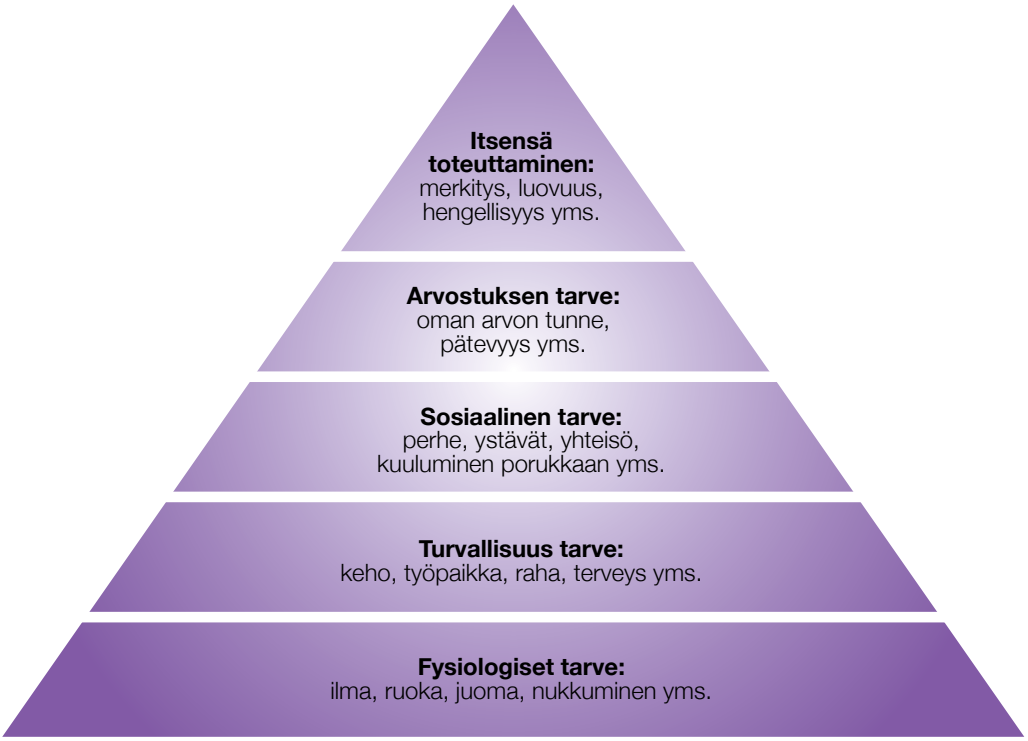
Sosiaaliseksi syntynyt – ihminen kaipaa merkitystä ja yhteistä toimintaa

Pohtiessani organisaatioita ja niiden menestystä päädyn aina ihmisiin. Ihmiset muodostavat ja ylläpitävät organisaation. Ihmiset, yksilöt, ovat organisaation soluja. Niistä se rakentuu. Ilman niitä sitä ei ole. Kun solut tai osa niistä voivat huonosti, se heijastuu koko organisaatioon. Kun solujen yhteistyö, solun laadusta tai tehtävästä riippumatta, ei toimi optimaalisesti, kokonaisuus kärsii. Kun solut toimivat yhteistyössään, jokainen omassa tehtävässään, koko organisaatio voi hyvin. Tässä artikkelissa tarkkailen ihmistä yhteisöllisyyttä tarvitsevana, sosiaalisena olentona, joka toivoo yksilönä merkitystä itselleen ja yhteisölleen. Peilaan ajatuksiani aivotutkimuksen tuloksien kautta. Lopuksi pohdin sitä minkälaista johtajuutta ja toimintakulttuuria ihminen tarvitsee toimiakseen optimaalisesti elämässään ja työssään.

Tarvitseva

Kahdenkymmenen vuoden jälkeen Gestalt-psykoterapeuttina ja noin kymmenen vuoden jälkeen coachina näen edelleen, että Abraham Maslowin tarvehierarkia kuvaa ihmistä toimivalla tavalla (Kuva 1). Vaikka ulkoinen maailma on muuttunut, ihmisinä muutumme hitaasti omalla evoluutiopolullamme. Perustarpeemme ovat hyvin samanlaisia kuin kivikaudella.

Maslowin tarpeita voidaan katsoa myös kehityksen funktiona. Vasta kun fysiologisen tason tarpeet on täytetty, yksilön tarve siirtyy seuraavalle tarvetasolle. Nälkää näkevä ihminen ei mieti korkeampia merkityksiä vaan pyrkii löytämään ruokaa. Maslowin kuvaamat tarpeet ja niiden hierarkiat eivät kuitenkaan ole absoluuttisia. Tarpeiden tyydytys ei välttämättä tapahdu hierarkian mukaisesti, vaan meillä saattaa olla tarve hakea tyydytystä korkeamman tason tarpeelle ennen kuin alempi on tyydytetty. Näin tapahtuu esimerkiksi, kun irtisanottu henkilö hakee merkitystä tapahtuneessa vaikkapa merkkinä siitä, että hänen on hyvä tehdä elämässään jotakin muuta kuin tähän mennessä.



Kuva 1. Maslowin tarvepyramidi

Suurimman osan historiansa aikana ihminen on elänyt kontrolloimattomasti muuttuvassa maailmassa, johon hänen on täytynyt sopeutua selvitäkseen hengissä. Jotta ihminen jaksaa, hän tarvitsee myös aurinkoisia kesäpäivä, joina ruokaa on riittävästi, on kivoja ihmisiä eikä mikään vaara uhkaa. Näin myös työelämässä, joka muodostaa niin suuren osan nykyelämäämme.

Sosiaaliseksi syntynyt

Tutkimusmenetelmien kehittyessä yhä tarkemmiksi olemme oppineet enemmän omasta ja aivojemme toiminnasta. Havaittiin, että aivot ja eri aivoalueet osallistuvat ja aktivoituvat eri tutkimustehtävien suorittamisen aikana. Aivomme suorittavat laskutehtäviä, kun meillä on sellainen tehtävä edessämme ja muunlaisia tehtäviä, kun ne ovat ajankohtaisia. Mutta mitä tapahtuu, kun tehtävä on suoritettu? Mitä aivot tekevät silloin? Shulman yhteistyökumppaneineen (1997) havaitsi, että tietyt alueet aivoissamme aktivoituvat, kun olemme päättäneet tehtävän emmekä tee mitään. Huomattiin, että ihmisten ajatukset yleensä pomppivat asiasta toiseen, ihmisiin, suhteisiin, tunteisiin jne. Psykologit kutsuvat tätä sosiokognitiiviseksi toiminnaksi. Ajattelemme itseämme, muita ihmisiä ja suhteitamme heihin ja heidän suhteitaan toisiin, pyrimme ymmärtämään maailmaa, ihmisiä ja itseämme. On havaittu, että tämä ajattelu käynnistyy automaattisesti ja tätä on tulkittu niin, että olemme biologisesti ohjelmoituja pohtimaan sosiaalista maailmaa ja omaa rooliamme siinä. Tämä tapahtuu koko elinkaaren aikana, vauvasta vaariksi. Luonto alkoi miljoonia vuosia sitten panostaa paljon sosiaalisuuteemme menestystekijänä, kun tästä tuli

aivojemme intohimo ja vapaa-aikatoimintaa. Panostus on onnistunut, olemme tämän planeetan dominoivin laji (Lieberman, 2013).

Synnymme siis hyvin sosiaalisina. Sosiaalisuus on ollut evoluutiomme onnistumisen ehto. On arvioitu, että tämä näkyy ihmisen aivojen koossa. Isot aivomme mahdollistavat sosiaalisen toiminnan isossa ryhmässä. Oppimalla ryhmältä säästämme voimavaroja muuhun toimintaan. Alunperin tämä on edistänyt henkiin jäämistä, kun osa porukasta on voinut pitää villejä eläimiä ja vihollisia silmällä, kun muut keräävät ruokaa kaikille tai hoitavat jälkeläisiä. Meistä on tullut ongelmien ratkaisijoita, meidän ei tarvitse keksiä kaikkea itse, vaan opimme muilta ja voimme opettaa muita.

Sosiaalisuuden tarpeemme näkyy myös sosiaalisten medioiden nopeassa leviämisessä ja suosion kasvussa. SoMe vastaa tarpeisiimme, varsinkin kun välillä tapaamme ystäviämme IRL, in real life, kasvotusten. Ystävät ovat koko elämän kannalta erittäin tärkeitä. Tästä huolimatta ystävien määrä on vähentynyt ja yksinäisyyden kokemus kasvanut viime vuosikymmeninä (Taulukko 1).

VUOSI	%-OSUUS VASTAAJISTA	YSTÄVIÄ
1985	59	Yli kolme, joiden kanssa merkityksellinen keskustelu viime kolmen kuukauden aikana
1985	10	Ei yhtään ystävää
2004	37	Yli kolme, joiden kanssa merkityksellinen keskustelu viime kolmen kuukauden aikana
2004	25	Ei yhtään ystävää

Taulukko 1. Ystävien määrän ja koetun yksinäisyyden kehitys (Lieberman, 2013)

Tämä havainto vaikuttaa myös työelämään, koska hyvinvointi on kokonaisuus. Useassa tutkimuksessa on pyydetty ihmisiä arvioimaan eri tilanteiden ja toimintojen kokemusten arvoa rahassa (Taulukko 2).

Taulukkojen tiedot kertovat siitä, että ihmisillä on vähemmän ystäviä kuin aikaisemmin. Hän tarvitsee siihen korvaavaa kokemusta työkavereilta, elämänkumppanilta, vapaaehtoistyöstä tai tutustumalla naapuriin. Kuten taulukosta 2 käy ilmi, arvostamme erilaisia yhteyksiä muihin. Jos työpaikka mahdollistaa hyvän fyysisen kunnon ylläpitämistä tukemalla liikuntaseteleillä tai pitämällä kuntosalia tiloissaan ja sallien liikunnan työpäivän aikana, tällä saavutetaan paljon hyvää, mikä näkyy myös työn tuloksessa.

Merkitystä ja yhteistä toimintaa kaipaava

Kuten yllä olen kuvannut, aivomme ovat ennen kaikkea sosiaalisia. Miljoonien vuosien kehitys on vahvistanut tätä ja sinne fokuksemme karkaa, ellemme sitä tietoisesti ja tahdonvoimalla vie muualle. Tämän lisäksi meillä on syvä tarve kuulua joukkoon. Useimmiten py-

TOIMINTA	KOETTU LISÄARVO (USD)
Vapaaehtoistyö, 1 krt/vko	+ 55.000
Lahjoitus hyväntekeväisyyteen	2 x oma palkka
Päivittäinen kontakti ystävään	+ 100.000 vuodessa
Naimisissa, suhteessa	+ 100.000 vuodessa
Ero	– 90.000 vuodessa
Säännöllinen kontakti naapuriin	+ 60.000 vuodessa
Hyvä fyysinen terveys	+ 400.000 bonus palkka

Taulukko 2. Tutkimustuloksia, miten arvokkaaksi ihmiset kokevat eri asioita (Lieberman, 2013)

rimme samaistumaan joukon mielipiteisiin ja uskomuksiin ja samalla vaimentamaan omia impulsseja yhteisen hyvän takia. Kun ihminen epäonnistuu, hän pelkää yhteisön hylkäämistä, mikä aiheuttaa tuskaa. Heimo-olennoiksi kehittyneinä olemme herkkiä pomojen ja työkavereiden mielipiteille meistä ja käyttäytymiselle meitä kohtaan. On todettu, että murtunut sydän tuntuu yhtä kivuliaalta ja aktivoi samoja aivoalueita kuin katkennut jalka.

Kaikki mikä vähentää tai estää ihmisen tarpeiden tyydyttämistä liian kauan, aiheuttaa stressiä. Stressaantuneen ihmisen aivojen etulohkojen, jotka osallistuvat päätöksentekoihin ja rationaaliseen ajatteluun, toiminta vähenee. YT-neuvottelut aiheuttavat hyvin monille suurta epävarmuutta tulevaisuuden näkymistä. Mitä jos merkityksellinen työ häviää? Tai ihminen joutuu ulos porukasta, jossa on viihtynyt? Miten pärjätä, kun perheen elanto heikkenee ja asuntolaina pitää kuitenkin maksaa? Nämä aiheuttavat häiriöitä kaikilla Maslowin tarvetasoilla. Ihmisen aivot eivät kunnolla osaa erottaa ajatusta ja todellisuutta (Holone, 2014), ne eivät ymmärrä, että YT:t ovat pieni riski, eikä elämä siihen lopu, jos joutuu lähtemään yhdestä työpaikasta. Aivot ottavat tilanteen totaalisena elämää uhkaavana asiana. Yksilö reagoi sen mukaan, ellei hänellä ole keinoja rauhoittaa itseänsä tai jos hän ei saa tukea toisilta, miten löytää ratkaisu. Tämä jo rauhoittaa aivoja.

Koettu epäoikeudenmukaisuus, joka liittyy sekä siihen miten työntekijöitä kohdellaan että siihen, miten he kokevat tulevansa palkituiksi ja arvostetuiksi verrattuna muihin, aiheuttaa paljon stressiä ja nostaa uupumisen riskiä. Samalla työn tulos heikkenee. Oikeudenmukaisuus liittyy myös palkan ja palkkioiden suuruuteen. On havaittu, että suhde 20:1 koetaan oikeudenmukaiseksi. Ylimmälle johdolle pitäisi maksaa enintään 20 kertaa enemmän kuin työntekijöille keskimäärin. Yhdysvalloissa suhde oli 319-kertainen vuonna 2008. Kun palkan ero on näin suuri, työntekijät kokevat, ettei heitä arvosteta, mikä aiheuttaa stressiä. Tämä heijastuu koko organisaatioon ja vähentää työmotivaatiota. Jossain on jopa mainittu riski yhteiskuntarauhan rikkoutumisesta.

Työelämän illuusio tänään on, että on olemassa jatkuvasti innostunut, innovatiivinen, luova ja jaksava Duracell-ihminen. Tällaista ei ole ainakaan nykyisissä olosuhteissa. Alf Rehn on

puhunut ”infoähkystä” ja siitä, ettei innovatiivisuus ole kaiken pelastava tekijä. Jatkuva vaatimus stressaa, aivojen etulohkojen toiminta heikkenee ja sen seurauksena luovuus hiipuu. Jos esimies käyttää käskevää sävyä kommunikaatiossaan, tämä vielä pahentaa tilannetta, koska ihminen kokee käskyt epämiellyttävinä.

Syvällä meissä sosiaalinen tarve on aidosti suurempi kuin itsekäs voiton tavoittelu tai omien etujen läpivieminen. Olemme näissä arvoissamme ja uskomuksissamme hukassa tämän päivän länsimaisessa kulttuurissa. Emme tiedä, kuka minä olen ja mitkä perustarpeeni ovat. Uskomme, että yhä enemmän materiaa tai valtaa tyydyttää sitä tyhjiötä, joka meissä piilee. Se on kuitenkin mahdotonta, se on väärää laatua. Sosiaalisuus ja yhdessä tekeminen täyttäisi tyhjiön, mutta sen kaltaiset arvot eivät ole tarpeeksi voimakkaita tänään.

Meissä on sekä yhteisöllisyyden että yhteisvastuun siemenet ja pienet taimet. Se miten johtajat ymmärtävät tämän ja alkavat huolehtia ja kasvattaa niitä, vaikuttaa organisaatioon, sen kulttuuriin ja tulokseen. Tämä vaikuttaa siihen, miten kestävällä pohjalla koko elämämme ja yhteiskuntamme on. Miksi ei rakenneta organisaatiota, joka myötävaikuttaa ihmisen sosiaalisuuden tarpeen kanssa? Muuten taistelemme Don Quijoten tapaan liian isoja haasteita vastaan. Ihmiset sairastelevat, uupuvat, masentuvat ja kokevat työn merkityksettömäksi, kun sosiaalinen tarve ei täyty siinä paikassa missä viettää valtaosan hereillä olon ajasta. Olemme uponneet materialistiseen suohon. Tämän väärän uskomuksemme muuttaminen vaatii tietoisuutta, päättäväisyyttä ja sinnikkyyttä. Tiedämme myös sen, että nuoremmat työntekijät eivät enää kaikki osta nykyistä mallia. Heille sosiaalisuus on tärkeää, he ovat siitä tietoisia ja ovat valmiita toimimaan omien tarpeittensa mukaan, ei niitä vastaan.

Mihin nyt?

Olisi ihanaa, jos työelämä ja toiminta muuttuisivat niin, että saisimme käyttää aivojemme intohimoa ja omaa vahvuuttamme. Mitä muutosta siihen tarvitaan? Lieberman (2013) väittää, että pienillä organisaatioiden ja omien tavoitteiden muutoksilla voimme olla fiksumpia, onnellisempia ja tuottavampia. Tämän seurauksena työpahoinvoinnin kustannukset laskisivat reilusti.

On sanottu, että ”Hyvä työpaikka on sellainen, jossa työntekijät luottavat organisaationsa johtoon, ovat ylpeitä siitä mitä tekevät ja nauttivat työkaverinsa kanssa työskentelystä” (Robert Levering, Great Place to Work Institute). Tällaisen organisaation työntekijä:

- kokee, että häntä kuullaan ja kunnioitetaan, hän kuuluu porukkaan
- löytää tasapainon elämässä työn ja muun elämän välillä. Hän ehtii levätä, liikkua ja hoitaa sosiaaliset tarpeensa
- on tyytyväinen itseensä ja tapaansa toimia ja olla rakentavassa vuorovaikutuksessa muiden kanssa. Hän saa palautetta suorituksistaan
- tekee työkseen sellaista, mistä hän pitää ja mikä on hänelle merkityksellistä
- voi luottaa johtoon ja sen päätöksiin
- saa työstään riittävän korvauksen, jotta muu elämä sujuu

Ruotsin kolmevuotisessa hankkeessa ”Friska Framgångsrika Företag” todettiin, että menestyvä organisaatio tarvitsee vahvan kulttuurin, jossa:

- ihmiset kokevat tulevansa nähdyiksi ja kuulluiksi
- on rakenteita, jotka tukevat tätä
- panostetaan ja kehitetään ihmisten osaamista ja innostusta
- ihmiset kokevat, että se mitä he tekevät, on merkityksellistä organisaatiolle
- kommunikaatio on läpinäkyvää
- otetaan kaikki tasot mukaan pohtimaan

Millä tavalla johto voi vastata tähän? Rakentamalla luottamusta, kuuntelemalla ja ottamalla mielipiteitä ja ehdotuksia vakavasti. Toimimalla autenttisina ihmisinä ja johtajina, jotka viestivät, että ”olemme kaikki samassa veneessä”. Luomalla ketteriä rakenteita ja toimintatapoja ja tietysti valitsemalla osaavia työntekijöitä oikeisiin tehtäviin. Kommunikoimalla, viestimällä selkeästi ja antamalla ihmisille aikaa sisäistää uusia asioita. Kiittämällä ja innostamalla, antamalla palautetta ja tukemalla eteenpäin. Tiedetään, että ihminen kukoistaa, kun hän saa kolmea positiivista palautetta vastaan yhden korjaavan. Tiedetään, että coachaava kulttuuri on yksilöä kuunteleva ja kunnioittava, keskusteleva ja sosiaalista tarvetta tyydyttävä samalla, kun se on tuloksellinen lähestymistapa. Kun sosiaalisilla tekijöillä vielä lisäksi on myönteinen vaikutus terveyteen, uskoisi että kannattaisi edistää sitä. Kysymykseksi jää, miten kauan vanhoille uskomuksille annetaan tilaa.

Hyviäkin merkkejä löytyy Suomesta tänään. Tiimityöskentely on tullut jäädäkseen. Suomen Kulttuurirahaston projekti ”Koko Suomi leikkii” (www.kokosuomileikkii.fi) on selkeä askel, jolla vahvistetaan sosiaalisen tarpeen tyydyttämistä lapsilla ja eläkeläisillä. Se tosiasia, että peliteollisuus on eniten kasvava tänään, kertoo myös sosiaalisuuden vaikutuksesta.

Lopuksi

Viimeistään elämämme lopussa joudumme kohtaamaan kysymyksen ”Mitä jätin lapsilleni ja lapsenlapsilleni?”. Miten vastaan, kun he kysyvät, miksen tehnyt mitään vaikka tiesin, että kulutus oli liian suuri, luonto kärsi ja epäoikeudenmukaisuus lisääntyi?

Ihmisen synnynnäinen vahvuus on voimakas sosiaalisuus. Tietoisuus sitä, mitkä asiat ihmisestä tuntuvat vastenmielisiltä, on tärkeä. Niiden välttäminen on äärimmäisen tärkeää, kun halutaan rakentaa yhteisöä, organisaatiota ja yhteiskuntaa, johon jokainen on halukas innostuneena antamaan parhaansa yhteisen ja yksilöllisen hyvän puolesta. Onko meillä varaa olla käyttämättä tätä potentiaalia? Voiko tästä syntyä se ”suomalaisen johtamisen” malli, josta toivotaan vientivalttia? ■

LÄHTEITÄ

Elliot, L. (2010). Executive pay should be capped at 20 times average, says union leader. The Guardian, January 27th, 2010.

Fredrickson, B. L. ja M.F. Losada. (2005). Positive affect and the complex dynamics of Human flourishing. American Psychologist, 60: 678-686.

Friska Framgångsrika Företag. En verksamhetsrapport från IVA-projektet 3F. Haettu 2.3.2014 osoitteesta: http://www.iva.se/Global/upload/Projekt/3F/200909-IVA-3F-slutrapport-Z3.pdf

Holone Nyhetsbrev Nr 1, februari 2014. Mindset. Kraften av föreställningar. Missing Links Consultants Ab, Stockholm.

Lieberman, M.D. (2013). Social. Why our brains are wired to connect. Oxford University Press, United Kingdom.

Yebema, J.F. (2008). Lack of fairness and reward for efforts can lead to burnout and poor job satisfaction. ID: NL0801019I, TNO Work and Employment, European Working Conditions Observatory.

MMT, MA OMD MARIANNE BORG HYÖKKI

toimii BCC Business Coaching Center Oy:ssä ja BCI Business Coaching Institute Oy:ssa. Hän on erikoistunut työhyvinvointiin ja johtajan syvään muutokseen sekä coachien koulutukseen ICF:n asessorin ja mentor coachin sekä coaching supervisorin tehtävissä. Hän on ICF-sertifioitu PCC-tasolla, Certified Mentor Coach ja Gestalt psykoterapeutti (Valvira, KELA). Hän on ollut mukana kehittämässä coachingkenttää Suomessa alusta asti. ICF Finlandin ja Suomen Coaching Yhdistyksen jäsenet valitsivat hänet Vuoden coachiksi 2013.

Leena Masalin

Yhteisöllisyys strategian voimanlähteenä

Strategian muuntuminen arjen toiminnaksi ja tuloksiksi edellyttää, että jokainen organisaatiossa kokee itsensä strategiseksi toimijaksi. Tätä haastetta kuvaa Outotecin toimitusjohtajan Pertti Korhosen lausahdus:

”ei riitä että olet kuullut, lukenut tai edes ymmärtänyt strategian – se täytyy sisäistää henkilökohtaisesti – tarvitaan valtava määrä tapaamisia ja keskusteluja”

Strategian toteutuminen vaatii yhteistä ymmärrystä, yhteisöllisyyden kokemusta ja tunne-energian voimaa. Näistä elementeistä syntyy *yhteisöllinen strateginen toimijuus.* Väitöstutkimukseni Stora Ensosta osoitti, että yhteisöllinen strateginen toimijuus tuottaa juuri sitä voimaa, jota organisaatio tarvitsee strategian viemiseksi käytäntöön. Avainhenkilöiden yhdessä tekemisen tavoissa rakentui tahtotila, joka myötävaikutti Storan ja Enson fuusion onnistumiseen ratkaisevasti. Yhteisöllisen strategisen toimijuuden tunne-energia on strategian tekemisen voimanlähde.

Yhteisöllinen strateginen toimijuus Stora Ensossa

Stora Enso syntyi vuonna 1998 toteutuneen fuusion seurauksena. Tutkimukseni sijoittuu vuosiin 1997–2000, jolloin tarkastelin aluksi Enso Groupin ja sittemmin Stora Enson strategian käytäntöjä.

Tutkimuksessani esiintyy neljä strategian käytäntöä eli vakiintunutta toimintatapaa työstää strategiaa:

1) vuosikellon muotoon rakennettu ***strategiaprosessi***
2) yhtiössä ripeästi juurtunut tapa toteuttaa ***laatujohtamista***
3) kasvun ja kansainvälistymisen strategian tueksi käynnistetyt ***johdon kehittämisohjelmat*** sekä
4) ***arvoprosessi*** yhteisen kulttuurin rakentamiseksi

Kaikissa näissä käytännöissä työstettiin taval-

la tai toisella yhtymän strategiaa, joka kiteytyi kolmeen tavoitteeseen: *kasvu, kansainvälistyminen* ja *taseen vahvistaminen*.

Seurasin Stora Enson ylimmän johdon ja heille raportoivien avainjohtajien välistä vuorovaikutusta ja sen muovautumista näiden neljän strategian käytännön parissa. Aineistoni karttui osin havainnoista, joita taltioin osallistuessani yhteistyökumppanina johdon kehittämisohjelmien suunnitteluun ja toteutukseen ennen fuusiota, fuusion tapahtuessa sekä fuusion ensimmäisen integraatiovuoden aikana. Seurasin tiiviisti kolmea peräkkäistä ohjelmaa, joista kukin kesti vuoden verran.

Fuusion pyörteisiin sijoittuvien ohjelmien aikana ylin johto ja avainjohtajat puivat tiiviisti keskustellen strategisia kysymyksiä. Yhteistyö ohjelmien parissa tarjosi tutkijalle ainutlaatuisen tilaisuuden tehdä havaintoja, kuinka ihmiset kohtasivat toisensa ja miten he käyttäytyivät keskinäisessä vuorovaikutuksessa.

Havaintoni täydentyivät pohdiskelevissa haastatteluissa, kun keskustelin yhdessä koetuista tapahtumista ylimmän johdon jäsenten kanssa ja lähes kaikkien johdon kehittämisohjelmiin osallistuneiden avainjohtajien kanssa.

Osallistujien kertomukset tulivat sanasta sanaan dokumentoiduiksi ja tutkimuksessani näiden kertojien äänet pääsevät kuuluville tutkijan ääneni rinnalla.

Tutkimus avasi myös ikkunan katsoa tarkemmin organisaation sisään: sain näkymiä Stora Enson strategian tekemisen arkeen, josta ihmiset haastatteluissa kertoivat. Ennen muuta sain kuulla niistä kokemuksista, joita yhdessä tekemisen tavat synnyttivät erityisesti johdon kehittämisohjelmien työkäytänteissä. Strategian käytännöt muovasivat ihmisiä ja yhteisöllinen strateginen toimijuus rakentui strategian käytäntöjen myötä.

Ensinnäkin, strategiaprosessin vuosikellon voittopuolisesti yksisuuntainen ohjaus ylhäältä alas ja keskustelun vähäisyys turhauttivat osallistujia – kritiikkiä esittivät sekä ylin johto että avainjohtajat.

Toiseksi, laatujohtamisessa toteutuneiden itsearviointityöpajojen vilkkaat keskustelut herättivät osallistujat arvioimaan yhtymän toiminnan tarkoitusta, yhteisiä arvoja, strategiaa ja johtamisen tapaa – monet kysymykset jäivät pohdituttamaan, koska niihin ei löytynyt tyydyttäviä vastauksia.

Kolmanneksi, johdon kehittämisohjelmien työskentelytavat, kuten *kutsumenettely*, ryhmissä työstetyt *strategiaprojektit*, ylimmän johdon puheenvuorot ja niistä seuranneet *keskustelut*, sekä vapaamuotoinen *sosiaalinen kanssakäyminen* tarjosivat osallistujille tilaisuuksia tuoda uudelleen esille laatujohtamisen itsearviointityöpajoissa heränneitä kysymyksiä. Myös monia muita askarruttavia asioita tuotiin keskusteltavaksi ja ylintä johtoa haastettiin tuottamaan yhdessä keskustellen seikkaperäisempiä vastauksia avoimiksi jääneisiin kysymyksiin. Vuorovaikutus näiden työkäytänteiden parissa vahvisti avainjohtajien strategista toimijuutta eli heidän sitoutumistaan ja vastuunkantoaan strategian toteutumisesta.

Neljänneksi, vuorovaikutus muovasi myös ylimmän johdon ajattelua. Esimerkiksi laatujohtamisen työpajat, joissa keskusteltiin paljon, saivat johdon sisäistämään, kuinka tarpeellisia ovat perusteellinen keskustelu ja yhdessä tekeminen.

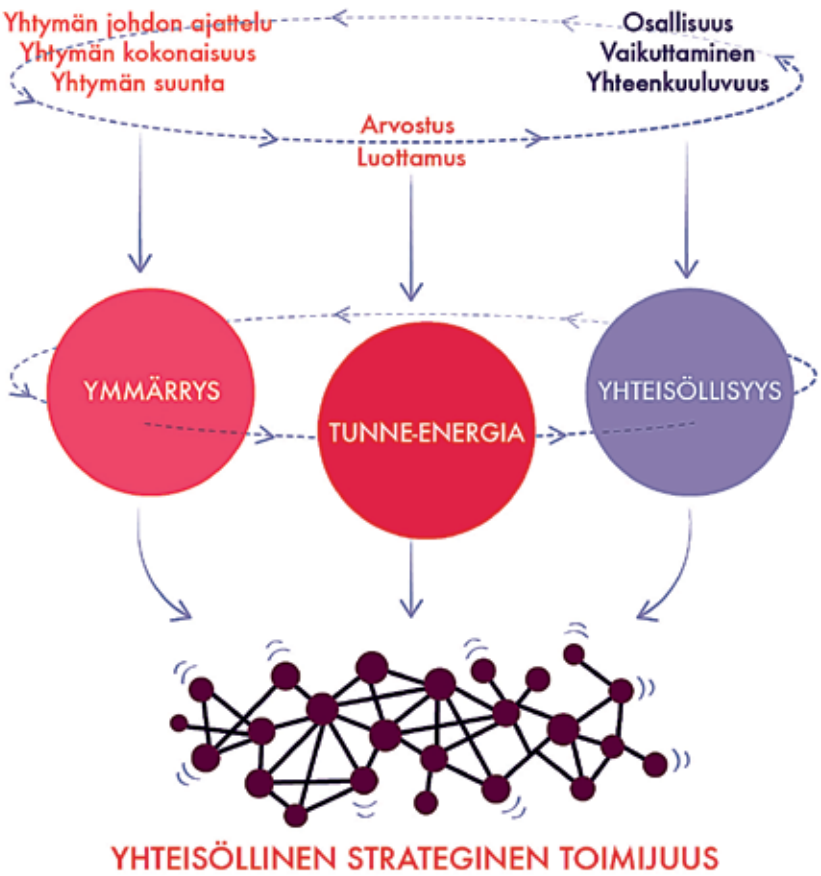
Eräs johdon jäsen luonnehti laatujohtamisessa alhaalta ylöspäin syntynyttä työntövoimaa yhteisten arvojen määrittelemiseksi tällä tavoin:
”No siinä tapahtui niin, että kenttä eteni pitemmälle ja meidän oli yritysjohdossa tietyllä tapaa pakko tarttua näiden arvojen rakenta-

miseen … laatujohtamisen asiat olivat niin pitkällä, että arvot olisivat syntyneet ihmisten toimesta tuolla yksiköissä…"

Niinpä ylin johto halusi fuusion yhteydessä tietoisesti hyödyntää arvoprosessia foorumina, johon jokainen organisaation jäsen voisi osallistua – silloisen toimitusjohtajan sanoja lainatakseni:
" se oli mahdollisuus kaikille istuutua saman pöydän ääreen miettimään yhdessä mitä haluamme olla tulevaisuudessa"

Tunnistin tutkimuksessani yhteisöllisen strategisen toimijuuden ilmiön ja muodostin siitä pelkistetyn johtopäätöksen: **yhteisöllinen strateginen toimijuus on ryhmän jakama tahtotila, jota luonnehtii määrätietoisuus toimia organisaation menestyksen puolesta ja jota kannattelee tunne-energia**.

Oheisen kuvan alosassa hahmoittelemani molekyylirakenne symboloi yhteisöllistä strategista toimijuutta: pienet pallot kuvaavat toimijoita, joita näkymättömät laatuyhteyksien säikeet kytkevät toisiinsa – palaan laatuyhteyksiin tuonnempana.



Yhteisöllinen strateginen toimijuus rakentuu ymmärryksen, tunne-energian ja yhteisöllisyyden keskinäisvaikutuksesta.

Erittelen yhteisöllistä strategista toimijuutta kuvan keskelle sijoittuvien elementtien avulla. Ne ovat ymmärrys, yhteisöllisyys ja tunne-energia.

Ymmärrys kuvaa kuinka tapaustutkimuksessani ylimmän johdon ja avainjohtajien ajatteluprosessit lähentyvät toisiaan keskinäisen vuorovaikutuksen ansiosta: yhtymän kokonaisuus ja tulevaisuuden suunta selkiytyvät ja ylimmän johdon ajattelutapa avautuu avainjohtajille.

Yksi avainjohtaja kuvailee ajattelutapojen lähentymisestä seuraavasti:
”syntyi laajempi näkemys, kokonaiskuva, joka ohjaa tapaa johtaa asioita ja viedä niitä eteenpäin omassa yksikössä - opitaan tuntemaan toisiamme, ymmärtämään toistemme ajattelutapaa ja näkökulmia paljon syvällisemmin – se muuttaa omaa ajattelutapaa”.

Toinen yhteisöllisen strategisen toimijuuden elementti – *yhteisöllisyys* – kehkeytyy osallisuuden, vaikuttamisen ja yhteenkuuluvuuden tunteesta.

Avainjohtaja kertoo osallisuuden ja vaikuttamisen kokemuksesta näin:
”erityisen inspiroivaa oli, että elimme keskellä uuden yhtiön luomisprosessia…oli hienoa, että sai kantaa kortensa kekoon, sai sanoa sanottavansa ja sillä oli todellista merkitystä – ei vain siksi, että johto kuunteli, vaan myös siksi, että saimme puhua ajatuksistamme eri areenoilla organisaatiossa”

Yhteenkuuluvaisuutta pohtii eräs avainjohtaja sanoen:
”johdon mukanaolo tarkoitti, että johto oli osa sitä kokonaisuutta, en sano suoraan, että yksi meistä, mutta välillä tuli jopa tunne, että yhtä ollaan”

Kolmas yhteisöllisen strategisen toimijuuden elementti on *tunne-energia*.

Yksi avainjohtaja ilmaisee tunne-energian kokemuksen näin:
”minusta on aika ihanaa, että sinuun kiinnitetään huomiota ja sinulle kerrotaan asioita; silloin koet, että sinuun luotetaan ja kyllä syntyy tunne, että sinua arvostetaan”

Toinen luonnehtii tunne-energiaa tällä tapaa:
”tuli sellainen tunne, että johto on sitoutunut; he olivat mukana, koska arvostavat meitä…ja se on kyllä sellainen tunne, että kun sen kokee, niin sitten jaksaa taas monta kuukautta”

Tunne-energia ilmenee ilona, energisyytenä, innostuksena, itseluottamuksena, pystyvyyden tuntona ja rohkeutena tehdä aloitteita – niitä kaikkia saatoin havaita seuratessani ylimmän johdon ja avainjohtajien välistä vuorovaikutusta ja niistä riitti haastatteluissa osallistujien kuvauksia.

Yhteisöllinen strateginen toimijuus rakentuu kasvotusten

Tunne-energia, yhteisöllisyys ja *ymmärrys* vahvistavat toisiaan jatkuvassa keskinäisvaikutuksessa – energisoiva vuorovaikutus ja myönteiset tunnekokemukset kertyvät pitempikestoiseksi voimavaraksi ja vapauttavat ihmisen ajattelua.

Yhdessä tekemisen tavat strategian käytännöissä tarjosivat toistuvia kasvokkaisia kohtaamisia ja runsaasti tilaisuuksia sanattoman vuorovaikutuksen välittymiseen. Ihmisten välille syntyi *laatuyhteyksiä*. Laatuyhteys on näkymätön kudos, jonka myötä tunne-energia, yhteisöllisyys ja ymmärrys rakentuvat. Sanaton vuorovaikutus on lahjomaton tunne-energian välittäjä ja laatuyhteyden ilmentäjä: eleet, ilmeet, katse, kosketus, kehon asento, äänensävy paljastavat kantajansa suhtautumisen ja asenteen, arvostuksen ja luottamuksen.

Kasvokkaiset kohtaamiset ja niiden tarjoama mahdollisuus sanattoman vuorovaikutuksen rikastuttavaan ilmaisuun luovat edellytyksiä yhteisöllisen strategisen toimijuuden rakentumiseen.

Fuusio koettelee aina organisaatiota ja johtamistyötä. Enson ja Storan fuusion haasteita lisäsi se, että Suomen ja Ruotsin välinen raja ylittyi ja kaksi 20 000 ihmisen organisaatiota yhdistyi.

Storan ja Enson fuusio onnistui tavanomaisilla mittareilla arvioituna: liikevaihto kasvoi, kannattavuus koheni, avainasiakkaita ei menetetty ja vain muutama avainhenkilö jätti yhtymän. Yhteisöllisen strategisen toimijuuden rakentumista voi verrata ihmisten välisten suhteiden ja yhteyksien kutomaan voimaverkkoon, joka levittäytyi laajemmalle, kantoi ja myötävaikutti osaltaan fuusion onnistumiseen. Tunne-energia antoi voimia sinnitellä fuusion kipupisteissä. Laatuyhteydet vaikuttivat johdon kehittämisohjelmiin osallistuneiden lähipiirissä leviävinä aaltoina, jotka kasvoivat osaksi yhteisöllistä strategista toimijuutta. Osallistujien välityksellä monet eri puolilla organisaatiota saivat ensi käden tietoa yhdistymisen etenemisestä.

Viesti johtamistyön kannalta

Yhteisöllinen strateginen toimijuus tarkoittaa arkisesti ilmaisten, että ryhmän jäsenet sisäistävät strategian, sitoutuvat siihen ja voivat toimia sitä toteuttaen.

Strategian suunnittelutyö ja sisällön muotoilu vievät johdon tahdittamana usein päähuomion toteuttamisprosessin kustannuksella. Näin organisaatio ajautuu helposti tilanteeseen, jossa ylin johto askeltaa edellä kovin eri tahdissa muihin nähden. Tulosten aikaansaaminen saattaa takkuilla johdon kärsimättömyyden takia.

Kun siis johtamistyössä luodaan strategian käytäntöjä, on muistettava antaa vuorovaikutuksen kanaville ja foorumeille sekä yhdessä tekemisen työkäytänteille runsaasti ajatusta, aikaa ja tilaa – strategian muuntuminen toiminnaksi vaatii valtavasti vuorovaikutusta ja vuorovaikutuksen laatu vaikuttaa ratkaisevasti toiminnan tuloksiin.

Kun kasvokkaiset kohtaamiset ja yhdessä tekeminen tuottavat laatuyhteyksiä, syntyy kanavia, joiden avulla inhimillinen potentiaali saa tilaisuuksia puhjeta kukoistukseen ja organisaation ihmisten tieto, taito, tahto ja tarmo voivat yhdistyä huikeiksi saavutuksiksi. Ihminen tulee nostaa strategian tekemisen keskiöön. ■

LÄHDE

Masalin, Leena. 2013. ”Yhteisöllinen strateginen toimijuus – tapaustutkimus metsäteollisuusyrityksestä”. Väitöstutkimus, Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulu, Doctoral dissertations 95/2013.

KTT, MBA LEENA MASALIN *toimii Strato-konsulttiverkoston Senior Partnerina, joka fasilitoi yritysjohtoa strategian toteuttamisessa sekä valmentaa johtoryhmiä ja esimiehiä. Oheinen artikkeli pohjautuu hänen väitöskirjaansa ”Yhteisöllinen strateginen toimijuus – tapaustutkimus metsäteollisuusyhtymästä”, joka valmistui vuonna 2013 Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulussa.*

Matti Virkki

Yhteisöllisyys yhteiskehittelyn voimavarana

Uudet työroolit ja yritysverkostot liiketoiminnan muodonmuutoksen käynnistäjänä ja ylläpitäjänä

Professori Matti Pohjola väittää nasevasti, että tietotekniikasta ei enää saa kilpailuetua, vaan tarvitaan uudenlaisen liiketoimintaosaamisen kehittämistä (Kauppalehti 24.2.2014). Hänen näkemyksenä on, että tietotekninen murros on kehityksensä puolivälissä. Tietosysteemien laajeneva käyttöönottaminen työyhteisöissä uudistaa radikaalisti työrooleja. Uusiin rooleihin siirtyminen edellyttää uudenlaisen ammatillisen osaamisen kehittämistä. Jos näin ei tehdä, joutuvat yritykset ja julkishallinnon organisaatiot kehittämistyössään osaamisansaan. Voitaneenkin väittää, että toimialojen murroksessa ihmisen tekemä työ ei lopu, mutta sen sisältö määrittyy monella tavalla ja useaan kertaan uudelleen. Liiketoiminnan kehittämistyötä tekevään johtoon kohdistuu suuri haaste: miten kehittää avainhenkilöstön osaamista, jonka avulla syntyy mahdollisuudet siirtyä nykyisistä työrooleista uudenlaisiin toimenkuviin. Uusissa rooleissa henkilöillä on vastuita ja tehtäviä eri organisaatioissa, prosesseissa tai funktioissa, kun lukuisat yritykset yhteistyöverkoston avulla luovat asiakkaille räätälöidyn tarjoaman.

Toimialojen suurimpien yritysten osalta yhteistyöverkostoihin pohjautuvien tarjoamien rakentamista on Suomessa tapahtunut verraten vähän. Tämä osoittaa, että yhteistyöverkostojen toimintatapojen kehittämisessä on paljon hyödyntämätöntä potentiaalia Suomen talouselämän kilpailukyvyn näkökulmasta katsottuna. Siksi Kemirasta irrottautuneen Kemira Grow-How'n syntyprosessi on kiinnostava poikkeus. Tässä artikkelissa valotankin näkemystä siitä, miten johto ja tukihenkilöstö toimivat, kun perinteisestä liiketoimintatavasta irrottaudutaan ja sen tilalle

vaiheittain kehitetään uusia yritysten välisiä yhteistyömuotoja ja otetaan myös asiakaskunta mukaan tarjoaman kehittelyyn.

Yhteistyöverkostojen kehittäminen ei tapahdu yhtenä hyppäyksenä. Se kehittyy vaiheittain. Kehitysprosessista voidaan tunnistaa vaiheittaisia ratkaisumalleja, jotka vievät eteenpäin kohti uutta liiketoimintatapaa. Johdon keskeinen rooli on valikoida ja kutsua kehitystyöhön parhaita toimijoita ja muodostaa heistä ratkaisumalleja tuottavia toimijaryhmiä. Tällöin johto ohjaa kehitystyön etenemistä vaiheittaisilla toimija-areenoilla, joilla myös uuden yhteisöllisen toimintatavan kehitys tapahtuu. Toimija-areenat ovat toimijoiden kohtaamistiloja, joissa toimijat yhdessä kehittävät vaiheittaisen ratkaisun, kun vanhasta liiketoimintatavasta siirrytään uuteen. Siirryttäessä toimija-areenalta toiselle uutta toimintaa kehittävien toimijoiden joukko jatkuvasti laajenee. Kun kehitystyö etenee samanaikaisesti useilla vaiheittaisilla toimija-areenoilla ja useiden toimijoiden välisissä suhteissa, ei johdolla ole mahdollisuutta johtaa käskemällä. Sen sijaan tarvitaan yhteisöllistä oppimista, joka rakentuu laajenevien toimijaryhmien monivaiheisen dialogin varaan.

Yllä oleva liiketoiminnan muodonmuutoksen kehitysprosessin kuvauksen yleistys pohjautuu tekemääni väitöskirjatutkimukseen Kemira GrowHow'n syntyprosessista (Virkki 2012). Kemiran lannoiteliiketoiminnasta muodostettiin vaiheittain itsenäinen yritys, joka listattiin pörssiin 2004. Vuonna 2007 valtio-omistaja myi omistamansa osakkeet Kemira Grow-How'sta kansainväliselle YARA International ASA:lle. YARA maksoi valtion omistusosuuksista yli kaksinkertaisen hinnan, kun osuuksien arvoa verrataan listaamisvaiheen arvoon vuonna 2004.

Väitöskirjatutkimukseni aineistot olen koonnut työskentelystäni Agro Suomen tulosyksikön johdon tukena. Konsultin roolissa vastasin kehittämistyön arkkitehtuurista ja sen vaihekohtaisten toimija-areenojen työn ohjauksesta. Roolissani toimin johdon tukena ja toin kehittämistyöhön kokemukseni vastaavanlaisista muodonmuutosprosesseista sekä akateemisen tutkimuksen tuntemuksen kautta toimintatapoja, joilla toimijaryhmien dialogia voitiin tukea. Kehittämisen kohteena oli siis yhteistyöverkoston tuottama tarjoama. Se muodostui monikanavaisista palveluprosesseista, joiden käyttäjiksi tulivat tuhannet maatilayrittäjät oman liiketoimintansa lähtökohdista. Ymmärsimme, että yhteistyöverkoston palveluprosessien kehittämiseen tarvittiin muita yrityksiä mukaan palvelujen kehittäjiksi. Uusien kehittäjien mukaantulo ja uusien palvelutarpeiden oivaltaminen tarkoitti sitä, että kehittämiskohteena oleva tarjoama oli jatkuvan muutoksen alainen. Kemira GrowHow'n henkilöstön näkökulmasta katsottuna tavoitteena ollut liiketoiminnan muodonmuutos merkitsi henkilöstön aiempien työtapojen ja roolien loppumista. Miten muutosprosessi käynnistyi ja eteni?

Muutosprosessin käynnistyminen

1990-luvun puolivälissä Kemiran lannoiteliiketoimintaan kohdistui liiketoimintaympäristöstä suuria muutospaineita. Suomi liittyi EU:hun ja se vaikutti monella tavoin suomalaiseen elintarvikeliiketoimintaan ja maanviljelyyn. Valtion velkaantumisen kasvu talouslaman seurauksena kohdisti huomion valtionyhtiöiden yksityistämisen tuomiin mahdollisuuksiin, jotka kytkeytyivät myös Kemira konserniin. Lisäksi ensimmäisiä merkkejä verkkoliiketoiminnan läpimurroista alkoi näkyä. Kaikki nämä seikat olivat esillä Kemiran lannoiteliiketoimintaa Suomessa johtavan tulosyksikön, Agro Suomen johtoryhmässä.

Sen ytimessä oli ns. kolmen kopla: tulosyksikön johtaja, markkinointijohtaja ja johdon työssä mukana oleva konsultti eli minä.

”Kolmen kopla” tunnisti, että EU:hun liittyminen vaikuttaa kaikkiin elintarvikeliiketoiminnan toimijoihin: alkutuotannon maatiloista, teollisuuteen, kauppaan ja kuluttajaan saakka. Kolmen kopla ymmärsi, että kyse oli koko elintarvikeliiketoiminnan muodonmuutoksesta ja ettei siihen voitu vastata kehittämällä vain sisäisesti lannoiteliiketoiminnan prosesseja. Suomen tulosyksikön johto hahmotti ajatuksellisella tasolla kehittämisen yhteiseksi kohteeksi viljelijän koko liiketoimintapotentiaalin, ei vain lannoiteliiketoiminnan. Pitihän jokaisen viljelijän uudistaa oman tilansa olosuhteissa kaikki tuotantoprosessit ja tämän aikaansaamiseksi viljelijäin piti muokata oma liiketoimintatapansa uudelleen. Ajatuksellisessa mallissaan johto hahmotti myös asiakaspotentiaalia hyödyntävät palveluprosessit, niiden yhteiskehittelyn toimintatavat, tietoalustat sekä pelisäännöt. Ajatuksellista mallia ”kolmen kopla” kypsytteli nojautuen kokemuksiin vastaavanlaisista muodonmuutoksista ja analogioiden avulla kehitti oivalluksia yhteistyöverkosta tarjooman tuottajana. Ajatuksellisen mallinsa kehittämisen avulla johto pystyi havainnollistamaan muille toimijoille yhteiskehittelyn erilaisia toimijasuhteita, muodostuvia toimijaryhmiä, ryhmien dialogeja ja yhdessä oppimisen vaateita tietoalustoilla toimittaessa.

Kolmen kopla kypsytteli ajatuksellista malliaan organisoimalla avainhenkilöiden kanssa seminaariluonteisia keskusteluita. Näissä tilaisuuksissa usean vuoden aikana ja monien dialogien kautta yhteistyöverkoston ajatuksellinen malli hioutui ja testautui ja koko johtoryhmä tuli kehittämiseen mukaan. Olihan kyseessä koko liiketoimintatavan muodonmuutos, jossa tarve uudistaa kaikkien ihmisten työroolit. Johto kertoi ajatuksellisesta mallistaan ”punaisen langan idean” avulla koko henkilöstölle, jota Suomessa olevassa yksikössä oli noin 550. ”Punainen lanka” oli kielikuva vielä hahmottumassa olevalle toiminnalliselle verkolle, joka ulottui maanviljelijästä kuluttajan ruokapöytään. Haastaessaan muita toimijaryhmiä keskusteluun ”kolmen kopla” kuunteli heidän näkemyksiään ”punaiseen lankaan” sisältyvistä ”mustista aukoista”, joita ilmeni siirryttäessä vanhasta toiminnasta toimimaan yhteistyöverkoston toimintamaailmassa. Kolmen koplalla oli uskottavia perusteluita, joiden avulla he ankkuroivat mukaan uusia toimijoita. Näin ajatuksellisella tasolla yhteinen kehityskohde jatkuvasti jäsentyi ja täydentyi. Saamansa tiedon pohjalta tulosyksikön johto organisoi yhteistyöverkostoon siirtymisen vaiheittaiset areenat sekä valikoi ja kutsui niille toimijat. Tulosyksikön johto sisäisti, että y hteistyöverkostoon siirtymiseen tarvittiin useiden vuosien kehitysohjelma ja kokemusta monivaiheisen yhteisöllisen oppimisen tukemisesta.

Miten GrowHow’n kehitysprosessi eteni?

Seuraava askel tarjoaman kehittämisessä oli se, että ”Kolmen kopla” valikoi ja kutsui uuden tarjooman palveluprosessien kehittäjiksi kymmenen henkilöä. Heitä kutsuimme ”prosessin omistajiksi”. Kunkin henkilön tehtävänä oli hahmottaa tietty palveluprosessi ja sen linkitys toisaalta toisiin palveluprosesseihin ja toisaalta viljelijän liiketoimintaan. ”Kolmen kopla” tuki ”prosessin omistajien” uusiin rooleihin oppimista organisoimalla toistuvia ns. team-building kehitystilaisuuksia. Näissä kehitystilaisuuksissa käydyn dialogin avulla osallistujat tunnistivat henkilökohtaisesti uusiin rooleihin siirtymisen kehittämiskohteet ja niiden kytkennät yhteistyöverkoston yhteiseen kohteeseen, joka jatkuvasti muut-

tui. Uusissa rooleissa ”prosessin omistajat” kartuttivat kokemustaan valikoida parhaita yhteistyökumppaneita palvelujen kehittäjiksi. Mukaan kutsutut kumppanit kuuntelivat palveluja kehittäessään toinen toisiaan, loivat keskenään uusia yhteistyömuotoja sekä kokeilivat niiden toimivuutta asiakassuhteissa. Palvelujen kehittäjien ollessa jatkuvassa yhteydessä toisiinsa ja viljelijäasiakkaisiin oli heillä jatkuva palautetieto tekemiensä valintojen toimivuudesta. Tämä loi mahdollisuuden siihen, että palvelujen kehittäjät pystyivät oman liiketoimintansa lähtökohdista oppimaan uusia yhteistyökäytänteitä yli juridisten yritysrajojen ja iteroimaan syntyneitä käytänteitä.

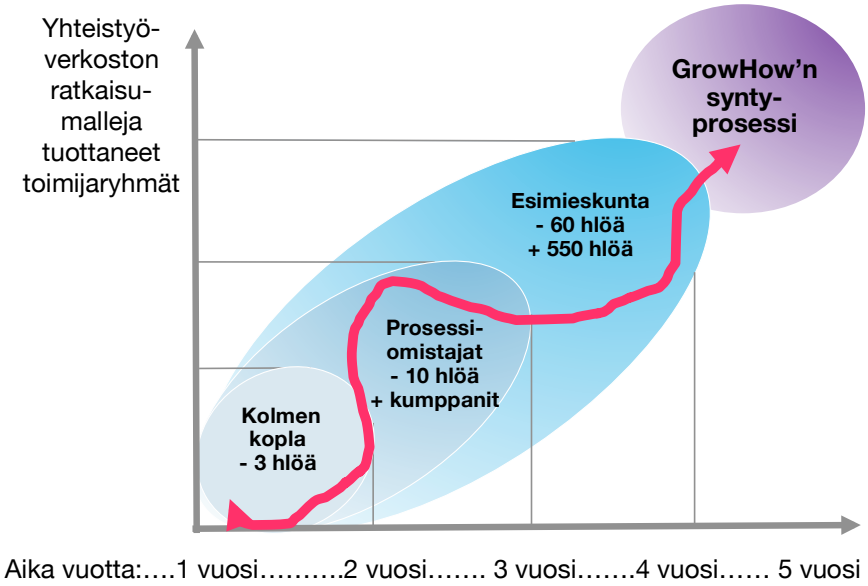
”Kolmen koplana” olimme tukemassa ”prosessin omistajien” työtä perustamalla kaksi uutta yritystä. Farmit Website Oy toimi yhteiskehittelyn tietoalustana, jolla palvelujen kehittäjät loivat uusia tietosysteemipohjaisia palvelukäytänteitä keskenään ja suhteissaan viljelijöihin. Movere Oy:n tietoalustalla materiaalilogistiikkaan kytkeytyneet toimijat tekivät yhteiskehittelyä. Kehittäjät loivat uudenlaisia logistisia toimintatapoja maatilojen ja tehtaiden välillä tapahtuviin tavarakuljetuksiin. Farmit ja Movere kehittyivät parissa vuodessa alansa markkinajohtajiksi. Näiden kahden yrityksen tietoalustat ja niillä tapahtunut yhteiskehittely oli toimintatapana uutta ja houkuttelevaa. Tästä alan parhaat toimijat eivät voineet jäädä pois.

Kolmantena vaiheena tarjoaman kehittämisessä oli 60 hengen toimijaryhmän muodostaminen. Ryhmää kutsuimme ”esimieskunnaksi”. Ryhmä valmensi koko henkilöstön toimimaan yhteistyöverkoston toimintatavassa. ”Kolmen kopla” laittoi yhteistyöverkoston esimiesten uudet roolit organisaation sisäiseen hakuun. Esimiehet olivat osallistuneet useisiin yhteistyöverkoston kehitystilaisuuksiin. Tällöin he olivat tietoisia yhteistyöverkostosta ja sen toimintatavoista. Tulosyksikön johdon toteuttamassa sisäisessä hakuprosessissa henkilöt saivat valita yhteistyöverkoston toimintatavassa henkilökohtaisille ominaisuuksilleen sopiviksi katsomansa vastuualueen. Tällä varmistimme sen, että valitut henkilöt sijoittuivat mahdollisimman hyvin heidän ominaisuuksilleen ja kehittymiselleen sopiviin rooleihin. Hakumenettely johti siihen, että valitut henkilöt kokivat myös uusiin rooleihin siirtymisen merkittävänä oman työuransa kehittymisen kannalta. Aiemman organisaation tiimivetäjistä noin puolet sijoittui myös yhteistyöverkostossa uusiin tiimivetäjärooleihin. Sen sijaan aiemmin tiimivetäjinä olleista henkilöistä noin puolet hakeutui ja valikoitui yhteistyöverkoston toimintamallissa erikoisasiantuntemusta vaativiin kehitysvastuisiin. Sellaisia olivat esim. palveluprosessien, kumppanuusyhteistyön, tieto- ja logististen systeemien sekä henkilöstöhallinnon kehitysvastuut. Yhteistyöverkoston toimintatavassa ”esimieskunta” toimi siis hyvin monitahoisissa rooleissa. Tämä ilmeni niin, että henkilöt saattoivat saada palkkansa useista yhteistyöverkoston yrityksistä, joita olivat mm. Farmit, Movere ja GrowHow.

”Kolmen kopla” organisoi uusien tiimiesimiesten, heidän uusien tiimien ja asiantuntijarooleissa työskentelevien tueksi kuuden päivän valmennuksen. Siihen osallistui 550 henkilöä 20 ryhmässä. Uusissa rooleissa toimivia esimiehiä ja heidän tiimejä valmensimme tekemään kehitystyötä siten, että he ottivat kehittämistyön lähtökohdaksi viljelijöiden sitouttamisen palvelujen käyttäjiksi. Viljelijöiltä saadun palautetiedon avulla palvelujen kehittäjät pystyivät yhdistelemään valintojaan uudella tavalla ottaen huomioon koko arvonmuodostusasetelman kuluttajan toiminnasta viljelijälle saakka. ”Esimieskunta” otti huomioon sen, miten viljelijät omassa toiminnassaan hyödynsivät palveluja ja oppivat siitä. ”Esimieskunnan” ja tiimien oppimisen ja kokemuksen karttumisen kautta yhteistyösuhteet laajenivat kytkien mukaan myös elintarviketeollisuuden. Kuluttajille elintar-

vikkeita jalostava teollisuus omissa prosesseissaan hyötyi siitä, että he pystyivät kytkeytymään tietoyhteyksien avulla alkutuotannon tiloihin ja antamaan omaa liiketoimintaansa koskevaa tietoa tilakohtaiseen tuotanto-ohjaukseen. Esimerkiksi mallasteollisuus antoi mallasohran sopimusviljelijöilleen tietoa, minkälaisesta ohrasta ja miten viljeltynä he olivat erityisesti kiinnostuneet. Näin tehdessään mallasteollisuus pystyi parantamaan hankkimansa raaka-aineen eli ohran laatuominaisuuksia paremmin maltaaksi sopivaksi. Tällaiset kehitysprosessit laajensivat yhteistyöverkkoa dominoefektin tavoin.

Havainnollistan seuraavassa, miten GrowHow'n syntyprosessissa "kolmen kopla", "prosessin omistajat" ja "esimieskunta" muodostivat vaiheittaiset toimijaryhmät, niiden areenat ja keskinäiset yhteistyökytkennät.



Funktiopohjaisesta toimintavasta siirtyminen yhteistyöverkoston toimintatapaan

Vaiheittain etenevä yhteiskehittely ja sen sisällys

GrowHow'n syntyprosessin analysoinnin avulla olen saanut esille, miten tulosyksikön johto, HR- ja ICT -henkilöstö organisoi ja räätälöi vaihekohtaisten toimijaryhmien uusien käytänteiden oppimiseen kohdistuneen tuen. Kehittämistyön johtamisen eli orkestroinnin lähtökohtana oli, että johto hahmotti ensin yhteistyöverkoston ja sen tarjoaman ajatuksellinen mallin. Tarjoaman palveluprosessien ajatuksellinen malli ulottui viljelijäasiakkaan tilakohtaiseen toimintaan, viljelijän päätöksenteon valintoihin ja oppimiseen saakka. Mikäli palvelujen kehittämisen ideaa ei olisi ulotettu loppuasiakkaan toimintata-

paan, ei palvelujen kehittäjillä ja palvelujen käyttäjillä olisi ollut mahdollisuutta toinen toisiltaan oppimiseen. Tällaista oppimista tapahtui uusien käytänteiden kokeilevassa toimeenpanossa ja toimijoiden välisessä iteratiivisessa kehittämistyössä. GrowHow'n tapaus havainnollistaa, miten tulosyksikön johto orkestroi vaihekohtaisten toimijaryhmien kehittämistyön ja sitä kautta ohjasi ja tuki uudenlaisen liiketoimintaosaamisen kehittymistä. Näin toimijaryhmäkohtainen osaamisportfolio kehittyi ja monipuolistui siirryttäessä vaiheittain yhteistyöverkostoon. Orkestroidessaan toimijaryhmien uudenlaista oppimista tulosyksikön johto oli herkkä tunnistamaan kehitystilanteet. Vaiheittaisten toimijaryhmien kehitystilanteissa tulosyksikön johto toimi ketterästi räätälöidessään oppimisen tuen.

Vaihekohtaisten toimijaryhmien kehittämää dynamiikkaa analysoidessani olen saanut esille, että toimijat ajatuksellista mallia kehittäessään määrittelivät jatkuvasti yhteistä kohdetta uudelleen. Kun yhteisenä kohteena oli palvelujen tuottaminen asiakkaan olosuhteisiin ja käyttöön, loi se edellytykset arvioida yhteiskehittelyn toimivuutta asiakkaan lisäpalvelujen ja oppimisen näkökulmasta. Jatkuvasti muuttuva kohde toimi toimijaryhmän kehittämistyön motiivina eivätkä esim. johdon antamat käskyt ja määräykset. Johto sen sijaan ollessaan mukana yhteiskehittelyn foorumeilla, haastoi ja antoi toimijoille tilaa heidän ajatuksellisten mallien esille tuomiselle. Tällaisen yhteiskehittelyn ilmapiirin olemassa olemista osoitti esimerkiksi se, että mukaan tulleet kumppanit ja asiakkaat pitivät kokemaansa yhteiskehittelyä oman liiketoimintansa lähtökohdista muita kehittämisvaihtoehtoja parempana. Grow-How'n tapauksessa avoin yhteiskehittelyn ilmapiiri loi edellytykset tehdä kehitystyötä pitkäjänteisesti. Sehän oli välttämätöntä, kun useat yritykset yhteiskehittelyn avulla loivat viljelijäasiakkaille räätälöidyn tarjoaman.

GrowHow'n syntyprosessin analysoinnin avulla olen tuonut esille, miten eri vaiheissa mukaan tulleet toimijaryhmät kytkeytyivät omista lähtökohdistaan osaksi yhteiskehittelyä. Toimijaryhmän tuottaessa omalla areenallaan ratkaisumallin siltä vaadittiin vielä huomion kiinnittämistä seuraavalle uudelle areenalle ja sen mahdollisten kehitysristiriitojen ilmenemiseen. Tällöin uusi toimijaryhmä muodostui aiemman toimijaryhmän tukemana. Grow-How'n vaiheittainen syntyprosessi havainnollistaa sitä, miten toimijaryhmät siirsivät omaa oppimistaan toisilleen ja myös miten oppiminen kumuloitui ryhmästä toiseen. Esimerkiksi "kolmen kopla" oli ohjaamassa kehitystyötä "prosessin omistajien" ja "esimieskunnan" areenoilla antaen tukensa uusien toimijaryhmien muodostumiselle. Samalla "kolmen kopla" kartutti kokemustaan johtamistyön orkestroinnissa, joka kohdistui useisiin eri vaiheissa oleviin toimijaryhmiin.

GrowHow'n syntyprosessin monitahoista dynamiikkaa olen havainnollistanut veteen heitetyn kiven synnyttämien aaltomaisten liikkeiden metaforan avulla. Pienen ydinryhmän veteen heittämän kiven synnyttämä aaltomainen liike symboloi tulosyksikön johdon herättävää käytäntöä. Veteen heitetyn kiven aaltomaisten liikkeiden laajeneminen symboloi tarjoaman yhteiskehittelyä mahdollistavaa ja kumuloituvaa käytäntöä. Aaltojen monitahoinen laajeneminen ja toinen toisiinsa kytkeytyvä liike symboloi yhteisöllisen oppimisen kokeilua ja uuteen toimintaan sitouttavaa käytäntöä. Aaltojen törmääminen tosiinsa, uusien aaltojen muodostuminen ja vasta-aallokkojen syntyminen symboloi sitä, miten toimijaryhmien herättävä käytäntö, yhteiskehittelyä mahdollistava käytäntö ja yhteisöllistä oppimista sitouttava käytäntö kumuloituivat ja saivat aikaan uudistuvia kehitysreittejä yhteistyömuotojen laajetessa.

GrowHow'n tapaus on hyvä esimerkki siitä, että ohjatessaan liiketoiminnan muodonmuu-

tosta konsulttina hän ei voi tukeutua vain aiempaan kokemukseen. Tulosyksikön johdon kanssa työtä tehdessäni olin jatkuvassa ja tiiviissä yhteydessä myös akateemiseen tutkijayhteisöön. Menossa olevasta kehittämistyöstä pidin useita alustuksia akateemisilla foorumeilla ja sain työhön palautteen. Näihin keskusteluihin osallistui myös tulosyksikön johdon avainhenkilöitä, jolloin heilläkin oli suora keskusteluyhteys akateemiseen kenttään. Käydyt keskustelut syvensivät ajatuksiamme ja lisäsivät ymmärrystä siitä, minkälaisiin asioihin on hyvä kiinnittää huomiota orkestroitaessa yhteisöllistä oppimista yhteistyöverkoston toimija-areenoilla ja niiden kytkennöissä.

Akateemiset keskustelut antoivat minulle myös herätteitä syventää omaa tietämystäni ohjatessani toimijaryhmien dialogeja. Dialogiprosesseissahan toimijat kehittivät uudenlaisen yksilö-, ryhmä- ja verkostotason oppimisen. Koin erityistä tarvetta kehittää kokemustani siitä, miten tunnistetaan henkilötasolla erilaisia taipumuksia uuden toiminnan luomiseen ja miten näitä erilaisia henkilötaipumuksia hyödynnetään ja sovitetaan yhteen uutta luotaessa, kokeiltaessa ja opittaessa. Myös GrowHow'n tapauksessa otin työvälineikseni henkilötason johtamisominaisuuksien tunnistamis- ja kartoittamismenetelmiä. Niiden avulla saamani tieto edesauttoi tunnistamaan kehittämistilanteita henkilötasolla ja henkilöiden kytkennöissä. Dialogeissa syvensimme keskustelua henkilötasolta käynnistyviin kehityskohteisiin sekä myös uudenlaisten käytänteiden aikaansaamiseen. Käydyt dialogit olivat luonteeltaan ns. maratonkeskusteluita eli jatkuivat illalla pitkään yöhön. Kehitystyössä mukana olleiden avainhenkilöiden palautteena oli, että tällaiset team-building -luonteiset ja ohjatut keskustelut veivät heidän omaa kehittymistään parhaiten eteenpäin. Niiden avulla he tunnistivat omat kehitystavoitteensa ja saivat ne kytketyksi oppimiseen omassa roolissa.

Minkälainen johtamishaaste on edessä?

GrowHow'n esimerkki tuo mielenkiintoisesti esille, miten sekä johto että konsultti orkestroidessaan vaihekohtaisten toimijaryhmien yhteisöllistä oppimista olivat myös itse jatkuvasti uuden oppimisen edessä. Voitaneen olettaa, että monet johtoryhmät ovat juuri nyt ottamassa vastaan tällaista yhteistyöverkostopohjaiseen toimintamalliin siirtymisen haastetta. Mikäli johdossa ei ole ymmärrystä, että liiketoiminnan transformaatiossa johto ja koko avainhenkilöstö siirtyy uusiin rooleihin, tarttuu johto helposti kehittämismenetelmiin, jotka eivät riitä saamaan aikaan muodonmuutosta. Johdolle itselleen ei tällöin kehity kokemusta yhteistyöverkoston vaihekohtaisten toimijaryhmien oppimisen orkestrointiin pohjautuvasta johtamiskäytännöstä. Johdon haasteena on siis ottaa ensiaskeleet omassa oppimisessaan. Tällöin johto herättää yhteisen ajattelun ja näkemyksen edessä olevasta kehittämistilanteesta ja yhteisestä kohteesta sekä hahmottamansa ajatusmallin avulla haastaa sen toimeenpanoon laajenevan toimijajoukon. ■

KIRJALLISUUTTA

Virkki, Matti (2012). Liiketoiminnan transformaation tuottaneet toimijaryhmät: Kemira GrowHown´n synty. Aalto yliopisto. Julkaisusarjat. Väitöskirjat 141/2012.

http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-60-4841-3

KTT MATTI VIRKKI *on konsultoinut useita julkishallinnon ja yritysten liiketoimintojen transformaatioita. Hän on koonnut väitöstutkimuksen aineistot Kemira GrowHow'n useita vuosia kestäneestä kehitysprosessista. Väitöstyö on tehty Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulussa. Virkin kokemuksena on, että liiketoiminnan transformaatioiden kehittämistyön läpiviennissä on suurta hyötyä yhteyksistä akateemiseen tutkijakenttään.*

Pilvi Pellikka
Terhi Takanen

Kuva: Leena Vuorenmaa

Uudistumista yhdessäluomisen otteella – tietoinen läsnäolo arjen työssä

Asiantuntijaorganisaation perimä on ollut tietämiseen ja sen todentamiseen perustuva. Lineaarinen ajattelu ja nopeus muodostaa aukoton perustelu kulloisellekin kannanotolle on ollut toiminnan ydintä. Tässä maailmassa on ollut vähän tilaa pysähtyä, olla läsnä ja kuunnella toista. Työtoverin tai asiakkaan äänen ja osaamisen kuuluvuus on ollut heikko, jossain kohdin jopa olematon. Tästä maailmasta pois oppiminen on vaatinut vuosien harjoitusta ja jatkuu yhä (Valtion työmarkkinalaitoksen neuvottelujohtaja Seija Petrow keväällä 2013 tiedotustilaisuudessa).

Vuoden 2006 lopulla samaisen organisaation osastopäällikkö Teuvo Metsäpelto oli tunnistanut tarpeen toimintatapojen uudistumiselle. Valtiovarainministeriön henkilöstöosasto eli Valtion työmarkkinalaitos, vahva pitkän historian omaava asiantuntijaorganisaatio, halusi luoda kyselevämpiä, avoimempia ja dialogisempia toimintatapoja asiakastyöhönsä – ja rakentaa hyvinvoivaa toimintakulttuuria ja uudenlaista johtajuutta. Näin sai alkunsa toimintakulttuurin uudistumisprojekti, joka toteutettiin osallistuvana toimintatutkimuksena kolmen vuoden aikana (Takanen 2013), ja mikä jatkui tämän jälkeenkin.

Terhi Takanen, pitkän organisaation kehittämistaustan omaava kehittäjä, toimi tässä uudistumisprosessissa sekä mahdollistajan että toimintatutkijan roolissa. Valtion työmarkkinalaitoksen sisäisestä kehittäjästä Pilvi Pellikasta, ja myöhemmin myös neuvottelujohtaja Seija Petrowista, tuli keskeisimmät työparit tässä prosessissa. Osallistuvan toimintatutkimuksen periaatteiden mukaisesti kaikista osallistujista tuli kanssatutkijoita, jotka tarkastelivat yhteisönsä toimintatapoja ja loivat tilaa uusille toimintatavoille.

Lähdimme rakentamaan kehittämistyötä yhdessäluovilla ja dialogisilla työskentelytavoilla. Kehittämisen ytimeksi muodostui vapautuminen toimimattomista ajattelu-ja

toimintatavoista – ei niinkään pyrkiminen parempaan. Oivalsimme osallistujien kanssa ettei niinkään tarvita jatkuvaa kehittämistä ja projektointia, vaan tilan synnyttämistä uudelle, vapautumista olemassaolevista uskomuksista mikä on mahdollista, vastuun jakamista kaikille ja yhdessäluomisen tilaa. Osallistujat käyttivät metaforaa kompostoinnista: se mikä ei enää toimi on arvokas alusta sille mikä on nousemassa (Takanen & Petrow 2010).

Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulussa hyväksytyn väitöstutkimuksen keskeisenä eisuunniteltuna tuloksena syntyi yhdessäluomisen kehittämisote (Co-Creative Process Inquiry), jossa kehittäminen lähtee ihmisistä itsestään, ei valmiista malleista eikä konsulteista (Takanen 2013). Otteen ideana on, ettei muutoksia tarvitse hallita joka hetki eikä kehittämistä kannata suunnitella liikaa. Tärkeintä on oppia vapautumaan totutuista ajattelu- ja toimintamalleista ja luomaan tilaa uusille. Tämä vaatii huomion tuomista meneillään olevaan hetkeen, menneen analysoinnin tai tulevaisuuden visioinnin sijaan. Huomion tuominen tähän hetkeen tapahtuu rakentamalla yhdessä tätä tukevia joustavia toimintatapoja, jotka sopivat juuri tähän toimintaympäristöön.

Kehittämishankkeen konkreettisimmat tulokset näkyivät kestävinä toimintatapojen muutoksina sekä uudenlaisena avoimempana suhteena itseen, kollegoihin ja asiakkaisiin Asiakkaita kuunneltiin herkemmin ja avoimemmin kuin aiemmin, ja asiakkaat otettiin mukaan toiminnan kehittämiseen yhä vahvemmin. Asiakastyytyväisyys- ja työtyytyväisyyskyselyiden tulokset nousivat merkittävästi näiden vuosien aikana vaikka tätä ei ollutkaan asetettu tavoitteeksi. Tämä yllätti monet aikana, jolloin henkilöstömäärä väheni samanaikaisesti. Näiden tulosten taustalta löytyy muutos osallistujien suhteessa itseensä ja toisiin: siihen tuli avoimuutta ja läsnäoloa tässä hetkessä. Projektissamme konkretisoitui, miten suuresti vuorovaikutuksemme tavat vaikuttavat työhyvinvointiin ja tuloksiin. (Takanen & Petrow 2010, 2013).

Tilaa uudistumiselle

Mitä tapahtuisi jos meidän ei tarvitsisi heti tietää mihin jokin johtaa, kun lähdemme kehittämistyöhön? Mitä tapahtuisi jos pystyisimme luomaan tilaa uudenlaisille toimintatavoille, jotka eivät olisi vaan muokattuja, hiukan parempia versioita aiemmista toimintatavoistamme ja uskomuksistamme?

Kun lähdimme liikkeelle meillä ei ollut kiveenhakattuja tavoitteita, vaan kyse oli jatkuvasti kehkeytyvästä prosessista. Osastopäällikkö oli kokeillut yhdessäluovaa prosessia aiemmin, ja tämä pysähtyminen kysymyksen äärelle ilman pyrkimystä vastauksiin oli synnyttänyt oivalluksen. Oivalluksen, että organisaatiossamme on paljon tietämistä, mutta vähän tilaa kysymyksille.

Johto oli alusta alkaen hyvin sitoutunut. Tärkeintä oli kuitenkin haluaisivatko työyhteisön ihmiset lähteä luomaan uusia käytänteitä ja tiedostamaan tiensä päähän tulleita ajatus- ja toimintamalleja. Niinpä lähdimme liikkeelle yhdessäluomisen päivästä, jossa osallistujat saivat lähteä tutkimaan heidän toimintansa kannalta tärkeimpiä kysymyksiä. Osallistujien odotusten vastaisesti näihin ei kuitenkaan lähdetty rakentamaan ratkaisuehdotuksia tai visioita, vaan kuunneltiin mitä kysymyksiin liittyy: millaiset ajatukset, tunteet, tuntemukset ja tarpeet ovat läsnä kysymyksissä ja mistä voisimme vapautua. Huomio tuotiin yksinkertaisella tavalla tähän hetkeen, menneisyyden analysoinnin tai tulevaisuuden visioinnin sijaan.

Keskeneräisyyden hyväksyminen ja rohkeus

Meillä taisi ihmisten välisen vuorovaikutuksen inhimillisyys – sen osoittaminen että huomaa toisen läsnäolon ja kuuntelee häntä – heikentyä jollei kadota parin viime vuosikymmenen aikana työpaikalla. Tähän vaikuttivat kiireen kokeminen ja hokeminen ja korostunut asialähtöisyys. Tietoisen läsnäolon harjoittaminen palauttaa tuon inhimillisyyden ja sen vaikutukset toisiin ihmisiin. Samalla se tuo harjoittajalleen sisäistä rauhaa, josta käsin syntyy erilaatuisia tuloksia. (Valtion työmarkkinalaitoksen tuolloinen osastopäällikkö, valtion työmarkkinajohtaja Teuvo Metsäpelto 2013)

Organisaatiolta tällainen kehittämistyö edellytti johdon sitoutumista hyvin henkilökohtaisella tavalla. Puhuimme usein itsensä likoon laittamisesta. Johdolla oli myös halukkuutta antaa kaikille mahdollisuudet rakentaa työyhteisöä ja kehittää toimintaa aidosti. Se vaati pitkäjänteisyyttä, kulttuurin uudistumishankkeessa 1,5 vuoden sitoutuminen oli hyvä alku, jonka jälkeen suuntasimme uudelleen uudistumistyötämme ja jatkoimme intensiivisesti toiset 1,5 vuotta.

Koska kyse oli koko organisaation uudistumisesta, osallistuivat kaikki uudistumistyöhön, eri vahvuisella, itselleen sopivalla intensiteetillä. Moniäänisyys sallittiin, kaikkia näkemyksiä ja kokemuksia pidettiin yhtä arvokkaina ja tärkeinä, myös kriittisimpiä.

Yhdessäluomisen mahdollistaja ja tukitiimi (organisaation kehittäjiä, johtoa, asiantuntijoita) loivat hiljalleen sellaisen keskinäisen suhteen, joka ei perustunut tavanomaiseen kehittämisasetelmaan. Sillä mahdollistaja ei asettautunut konsultiksi tai asiantuntijaksi, jolla on vastaukset miten tulisi edetä. Mahdollistaja ei tiennyt ratkaisuja etukäteen, vaan loi yhdessä tukitiimin kanssa edellytykset sille, että prosessi toimii ja työskentelytavat tukevat tietoista läsnäoloa arjen työssä. Tämä vaati myös organisaation osallistujilta perinteisestä poikkeavaa suhtautumista mahdollistajaan, ja toisaalta omaan vastuuseensa uudistumisprosessin lopputuloksesta. Aiemmin oli totuttu toisen tyyppiseen kehittämiseen, ja niissä johto sekä konsultti olivat johtaneet kokonaisuutta, ja muut toteuttaneet.

Hankkeen aikana rakensimme organisaation sisäistä kehittämisosaamista, jolloin vastuu uudistumisprosessin mahdollistamisesta siirtyi vähitellen enemmän osallistujille itselleen. Tukitiimissä oli sekä johtoa että kehittämismyönteisiä osaajia jotka sisäistivät yhdessäluomisen otteen. Tämä vaati kykyä harjoittaa tietoista läsnäoloa arjessa, keskeneräisyyden hyväksymistä ja rohkeutta olla kontrolloimatta prosessia.

Asiantuntijaorganisaatioissa on usein ”tietämisen kulttuuri”. Kuvitellaan että asiantuntijalla tulee olla valmis vastaus kaikkeen. Tämä on aikansa elänyt uskomus; tietämistä luodaan yhdessä, se syntyy vuorovaikutuksessa. Kaikkitietämisestä vapautuminen oli ainakin tässä organisaatiossa vaativaa ja palkitsevaa. Alkoi syntyä tilaa olla keskeneräinen ja rohkeutta viivästää valmiita ratkaisuja ja näkemyksiä.

Osallistujien mukaan tietoisen läsnäolon harjoittaminen yhdessäluomisen otteella paransi asiakastyytyväisyyttä ja työtyytyväisyyttä (Valtion työmarkkinalaitoksen tiedote 2013), tuotti uudenlaista johtajuutta sekä sitoutumista työhön ja asennetta työtä kohtaan.

Uudenlainen suhde asiakkaisiin

”Asiakkaiden merkitys oli Valtion työmarkkinalaitoksessa tunnistettu jo ennen tämän uudistumisprosessin alkua. Olimme pohtineet

ketkä asiakkaitamme ovat, ketkä heidän asiakkaitaan, ja tätä kautta hahmottaneet toimintamme vaikutusketjuja. Käytännön toimintatapoja ei kuitenkaan ollut vielä hahmotettu, ja niinpä uudenlaiset olemisen tavat ja käytänteet myös asiakastyössä alkoivat muotoutua tämän uudistumisprosessin myötä. Yksi uusien "kokeilualustojen", mikrokosmosten aiheista olikin Happy Customer. Siinä pohdittiin uudenlaisia tapoja toimia yhteistyössä asiakkaiden kanssa, ja koimme että tätä kautta paitsi me tulimme lähemmäs asiakkaita, myös he tulivat lähemmäksi meitä, ja enemmän osaksi päivittäistä työtämme."(Pilvi Pellikka)

Uudenlaisen suhteen luominen asiakkaisiin vaati monista aiemmista toimintatavoista irrottautumista. Käytännössä tämä tarkoitti esimerkiksi valmiista agendoista luopumista, valmiista vastauksista irrottautumista ja tilan tekemistä dialogille asiakkaan kanssa. Myös hierarkisista rooleista vapauduttiin siinä määrin, että kun tavattiin toisten virastojen johtoa ei aina tarvinnut olla omaa johtoa paikalla. Myös uudenlaisia työpareja syntyi oman organisaation yksikkörajat ylittävästi.

Kyse ei ollutkaan ainoastaan suhteen muutoksesta asiakkaaseen, vaan myös kollegoihin ja omaan itseen. Enää ei tarvinnut piilotella työroolin takana, vaan pystyi halutessaan olemaan "*enemmän oma itsensä*" työssäkin. Keskinäinen yhteistyö kollegoiden kanssa vahvistui ja synnytti enemmän uusia toimintatapoja. Assistentit eivät olleet enää hiljaisia yhteisessä kehittämistyössä, vaan kaikkien näkemykset riippumatta koulutustaustasta koettiin yhtä arvokkaiksi.

Se, mistä kaikesta osallistujat olivat vapautuneet, ja miten suhde asiakkaisiin oli muuttunut heijastui näkyi asiakas- ja yhteistyötilaisuudessa, jossa Valtion työmarkkinalaitoslaiset jakoivat tarinaansa omasta uudistumisprosessista moniäänisesti. Tarinan jakaminen asiakkaiden ja kumppanien kanssa tavalla, jota ei osattu odottaa asiakkaiden suunnasta synnytti uutta tilaa dialogille ja mahdollisti uutta identiteettiä. Valtion työmarkkinalaitoksella ei ollutkaan mallia toisille organisaatioille, miten kehittämistä tulisi tehdä vaan omakohtainen tarina heidän omasta prosessistaan.

Sitran ja Valtion työmarkkinalaitoksen yhteistyössä rakentamassa Kohtaamisten Voima- kirjan julkistamistilaisuudessa (2011) osallistujat laittoivat itsensä likoon kertomalla hyvin henkilökohtaisesti kokemuksistaan ilman työrooleja. He tulivat nähdyksi keskeneräisinä ja myös haavoittuvina. Avoimuus ja aukijättäminen synnytti kutsuvan tavan jättää tilaa yhteistyökumppaneille ja asiakkaille osallistua. Tässä tilanteessa tarinointi lähtikin rakentumaan moniäänisesti. Kaikessa tässä heijastui uudenlainen vuorovaikutuksessa olemisen tapa, jossa ei vedetty rajoja itsen ja toisen välille, eikä asetuta valmiisiin rooleihin ja tapoihin toimia ja puhua.

Tilaisuudessa jätettiin tietoisesti tilaa tuntemattomalle ja spontaaniudelle. Tilaan asettauduttiin dialogisesti ympyrään. Suhde asiakkaaseen oli tapahtuman keskiössä, ei kirja, joka julkaistiin vaan miten asiakkaat kutsutaan osaksi tätä tarinaa ja yhdessäluomisen liikettä. Erona aiempiin toimintatapoihin oli se, että kukaan ei valmistele itsekseen toimeksiantona, ei tehdä liiallista suunnittelua sulkevalla tavalla ja vapaudutaan substanssiorientoituneisuudesta antautuen tähän hetkeen ja prosessille.

Yksi asiakas-ja kumppaniorganisaation asiantuntijoista kuvasi tilaisuutta seuraavasti:

Alkusyksyn aurinko heijastuu ikkunoista, osallistujat otetaan vastaan heti eteistilassa kättelyineen. Olen odotettu, rauhallisesti ilman kiirettä kokoonnumme tummasävyiseen tilaan ja asettauduimme istumaan ympyrän muotoon. Hankkeessa mukana olleet kertovat vilpittömän tuntuisesti omista kokemuksistaan. Virallisissa yhteyksissä olen tavannut useimmat

heistä aikaisemmin. Mikä nyt pysäyttää minut ja koskettaa: ihmiset kertovat omista tuntemuksistaan ja ajatuksistaan ihan eri tavalla ja erilaisessa kontekstissa kuin olin odottanut. Yllättäen olen mukana jossain erilaisessa. Olemme selkeästi työelämän maailmassa, mutta uudesta näkökulmasta, virkamiehet ja- naiset paljastavat unelmiaan, toiveitaan, tehden itseään näkyväksi. Tauolla voin havaita osallistujien vilkkaan keskustelun. Tapahtuma tuntuu suunnitellun etukäteen huolella, paikka, tila, ajan antamisen tunne, tarjoilut ja ympäröivä maisema. Luontomaisema herättää minussa erityisiä mielikuvia, muistoja. Tunnen tilanteen ainutlaatuisuuden.

Jälkeenpäin ajattelen ettemme pystyisi enää toistamaan kohtaamista sellaisenaan. Vahva hetkessä olemisen läsnäolemisen kokemus syntyy vahvasta luottamuksesta, jonkin itselleni merkityksellisen avaamista muille. (Rauni Mannila 2011 teoksessa Takanen 2013)

Mistä vapauduimme kehittämistyössä?

Mitä sitten oivalsimme usean vuoden kokemustemme pohjalta kehittämistyöstä? Ensiksi tunnistimme, ettei ole mitään toimivaa valmista mallia muutoksen aikaansaamiseksi. Ei ole mitään askelia otettavana. Muutoksen polku ilmaantuu, kun tuomme huomion arjen tilanteisiin ja mitä niissä on syntymässä – millaisia käytäntöjä rakennamme yhdessä.

Toiseksi ei ole mitään syytä pyrkiä hallitsemaan tai ennakoimaan muutosta, koska olemme itse tuo muutos. Kyse on tälle muutokselle, uudistumisen prosessille antautumisesta. Tilan antamisesta sille – luottamuksesta ihmisiin, jotka synnyttävät toimintaa tästä hetkestä käsin ja alkavat tunnistaa, miten jokainen vuorovaikutuksen hetki synnyttää tietynlaista todellisuutta.

Mitä avautuminen meneillään oleville muutoksille itsessämme ja toimintaympäristössämme merkitsee? Se vaatii rohkeutta irrottautua ennalta tietämisen ja kontrolloinnin tavoista. Ei tarvita niinkään visiointia, ennakointia ja suunnittelua kuin arvopohjaista toimintaa tässä hetkessä. Lopputulokseen keskittyminen ei ole tärkeintä, vaan se millä tavoin toimimme nyt – mitä tässä ja nyt syntyy?

Kolmanneksi, ei ole olemassa organisaatiota ilman ihmisiä toiminnassa, näitä ei voi erottaa toisistaan eikä näin ollen ole mielekästä pyrkiä muuttamaan organisaatiota ja kuvitella ihmiset siitä erillisinä. Organisaatio ja ihmiset ovat toisiaan kietoutuvia, eivät erillisiä asioita tai olentoja. Toisin sanoen organisaatiot ovat relationaalisia, yksinkertaistaen vuorovaikutuksellisia, prosesseja, joissa me olemme (tietynlaisen todellisuuden ja siihen liittyvien käytänteiden) yhdessäluojia (ks. myös Hosking). Tämä näkemys kuten koko kehittämisote pohjautuu relationaaliselle konstruktionismille, jonka keskiössä on ymmärrys miten todellisuutemme, identiteettimme ja käytänteemme syntyvät vuorovaikutuksessa.

Neljänneksi, organisaatioissa ja meissä ihmisissä on tarve pysähtyä ja kuunnella sen sijaan että jatkaisimme tehokkuusmantroja ja kiirekulttuurin luomista yrittämällä ratkaista ja hallita niin kutsuttuja ongelmia. Tähän liittyy kyky irrottautua jatkuvasta ajattelemisesta, ja avautua tämän hetken kokemuksille – tunteille ja intuitiolle, jotka antavat tärkeää tietoa.

Viidenneksi, pysähtyminen voi mahdollistaa vapautumisen, irtipäästämisen niistä olemisen ja toimimisen tavoista, jotka eivät enää palvele tarkoituksiamme. Vapautuminen ja avautuminen merkitsee avautumista sille, mitä tässä hetkessä on läsnä ja mitä on nousemassa.

Mikä on yhdessäluomisen kehittämisote?

Yhdessäluomisen otteessa (Takanen & Petrow 2011, Takanen 2013) on kyse kokonaisvaltaisesta kehittämisotteesta (ks. Räsänen 2007) , joka mahdollistaa huomion tuomisen tähän hetkeen. Kehittämisote on systemaattinen työote, joka vastaa kysymyksiin kuka/ketkä, miten, miksi ja mitä omaleimaisella tavalla. Kyse ei siis ole jostain yksittäisestä mallista tai metodista.

Yhdessäluomisen otteessa tietoisen läsnäolon harjoittaminen työn arjessa mahdollistaa uudenlaisen suhteen asiakkaisiin, kehittämiseen ja omaan itseen väitöstutkimukseni mukaan (Takanen 2013).

Eräs tietoisen läsnäolon tunnetuimpia valmentajia Suomessa, Tapio Malinen työskentelee myös tällä otteella ja hän reflektoi omaa kokemustaan näin:

"CCPI- käytäntö (CoCreativeProcess Inquiry eli yhdessäluomisen ote) murtaa erillisyyden harhan. Antaessaan mahdollisuuden antautua ihmisen sisäiselle avaruudelle ja luomalla yhdessä ainutkertaisista kokemuksistamme todellisuuksia se tyydyttää erään keskeisen tarpeemme: kaipuun yhteyteen. Kun ihmisille annetaan mahdollisuus luoda ja kokea yhdessä kehollista, autenttista läsnäoloa, avautuu se mitä useissa viisaustieteissä kutsutaan yhteyselämäksi: luomme kadotetun yhteyden itseemme ja toisiin ihmisiin. Näin parisuhteissa, ryhmissä, organisaatioissa tulee mahdolliseksi tunnistaa elävä yhdessä luominen ja tulevaisuus tässä hetkessä. Tästä seuraa usein luonnollisella tavalla tarkoituksenmukainen – ja parhaimmillaan myötätuntoinen ja arvokas – toiminta. CCPI voi näyttää meille, että kaikki on jo aina täydellisesti niin kuin se on, mutta … se ei kuitenkaan ole tekosyy sille että jätämme tiskit tiskaamatta ja annamme niiden vain liota likaisessa sinkkialtaassa! "Tapio Malinen

Ote on ennenkaikkea eettisesti orientoitunut ja käytännönläheinen, ja rakentuu aina osallistujien arjesta käsin, mikä mahdollistaa osallistujien sitoutumisen. Yksinkertainen ja vaikuttava työskentelytapa tuo huomion yhä uudelleen käsillä olevaan hetkeen, arjen toimintaan, ja siihen miten luomme yhdessä toimintatavoillamme, ajatuksillamme ja tunteillamme tietynlaista toimintakulttuuria ja samalla maailmaa.

Yhdessäluomisen ote tuo meidät tietoiseksi kollektiivisesta vastuustamme sekä organisaatioiden toimijoina että yksilöinä. Se mahdollistaa yhteisen vastuunoton, sillä osallistujat tulevat tietoisiksi miten he rakentavat arkeaan ja toimintatapojaan. Samalla se voi tuntua vaativalta osallistujille, jos he ovat tottuneet ylhäältä käsin tapahtuvaan johtamiseen. Se edellyttää johdon aitoa sitoutumista, mikä tarkoittaa että kaikkien on laitettava itsensä likoon. Tämä vie myös oman keskeneräisyyden tunnistamisen äärelle, ja vahvistaa kykyämme kuunnella ympäristöämme herkemmin.

Toimintakulttuuria uudistettaessa tämä vaatii myös itsemme uudistumista. Kyse on enemmänkin elävistä, muuntuvista toimintatavoista kuin jostain työkalupakista. Tällainen uudistuminen voi näyttää aikaa vievältä, mutta se on uudistumista joka tapahtuu käytännön toiminnassa, niissä töissä mitä joka tapauksessa tehdään. Näin ollen tulokset ovat olleet kuitenkin varsin toisenlaisia ja kestävämpiä kuin nopeuteen ja tehokkuuteen pyrkivissä kehittämistavoissa, sillä osallistujien tapa olla vuorovaikutuksesta uudistuu monin tavoin.

Yhdessäluomisen otteen ytimessä on neljä prosessia: tiedostamisen, vapautumisen, kirkastamisen ja harjoittamisen prosessit. Näitä voi mahdollistaa monin tavoin: kyse ei ole mekanistisesta mallista. Yhdessäluomisen syklin

neljä vaihetta voidaan toteuttaa tilanteeseen ja organisaatioon sopivana ryhmäprosessina tai vaikkapa yksilöllisenä coachauksena. Nämä neljä prosessia ovat läsnä monin tavoin myös organisaation uudistumistyössä näkökulmina ja kysymyksinä kuten ”mistä voimme vapautua toimintatavoissamme nyt?” Miten harjoitamme arvojamme tässä kokouksessa”. Viereisellä sivulla on kuvattu neljän vaiheen sykli henkilökohtaisena prosessina, jota voit kokeilla saadaksesi ensituntuman työskentelytapaan.

Haluatko kokeilla nyt yhdessäluomisen otetta? Seuraavat kysymykset mahdollistavat jonkin itsellesi tärkeän kysymyksen tutkimisen:

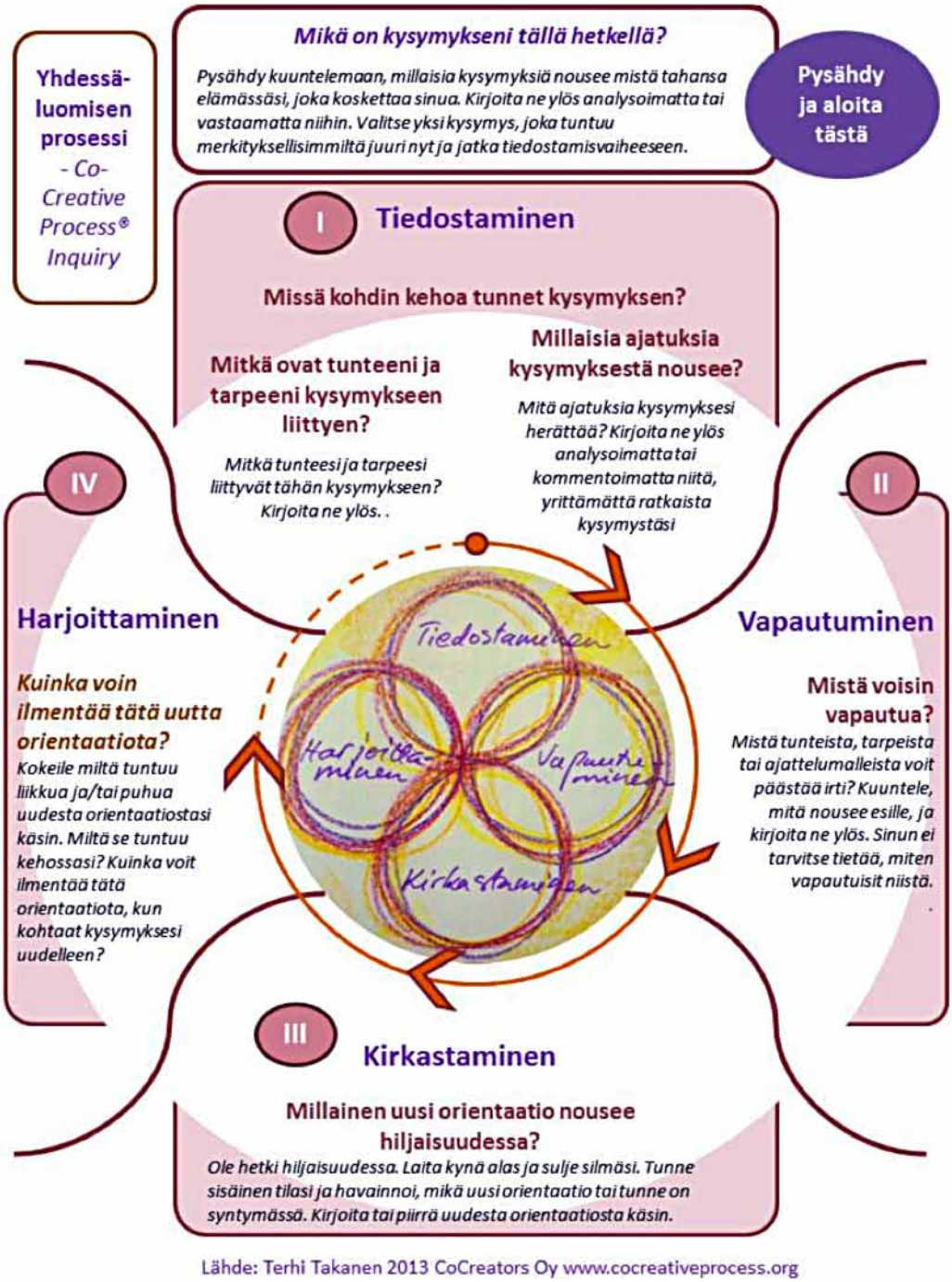
Mikä on minun kysymykseni tällä hetkellä?
Pysähdy kuuntelemaan, mitkä kysymykset nousevat.
Kirjoita ne ylös analysoimatta tai vastaamatta niihin.
Valitse yksi kysymys, joka tuntuu merkityksellisimmiltä juuri nyt.

TIEDOSTAMINEN:
Mitkä ovat tunteeni ja tarpeeni? Tuntuuko kysymyksesi jossain kohtaa kehoasi? Mitkä tunteesi ja tarpeesi liittyvät tähän kysymykseen? Kirjoita ne ylös.
Mitkä ovat ajatukseni? Mitä ajatuksia kysymyksesi herättää? Kirjoita ne ylös analysoimatta tai kommentoimatta niitä, yrittämättä ratkaista kysymystäsi.

VAPAUTUMINEN:
Mistä voin päästää irti? Mistä tunteista, tarpeista tai ajattelumalleista voit päästää irti? Kuuntele, mitä nousee esille, ja kirjoita ne ylös.

KIRKASTAMINEN:
Mikä uusi orientaatio on syntymässä? Ole hetki hiljaisuudessa. Laita kynä alas ja sulje silmäsi. Tunne sisäinen tilasi ja havainnoi, mikä uusi orientaatio tai tunne on syntymässä. Kirjoita tai piirrä.

HARJOITTAMINEN:
Kuinka voin ilmentää tätä uutta orientaatiota? Kokeile miltä tuntuu liikkua ja/tai puhua uudesta orientaatiostasi käsin. Miltä se tuntuu kehossasi? Kuinka voit ilmentää tätä orientaatiota, kun kohtaat kysymyksesi uudelleen?



Tietoinen läsnäolo: mindfullness ja being present in action -lähestymistavat

”CCPI ei ole mikään tekniikka. Se ei myöskään ole mikään projekti, jolla pyritään johonkin tai saavuttamaan jotain. Eräässä mielessä CCPI on täysin hyödytöntä toimintaa: orientaatio-tiedostamis-vapautumis-kirkastamis- ja harjoittamisen syklin aikana ei tavoitella mitään tai ei korjata mitään. Se lopettaa jatkuvan itsemme muokkaamisen tai kehittämisen antamalla mahdollisuuden antautua sellaisuudessaan sille mikä on. Tässä on mielestäni CCPI:n ydin. Se luo motivaation, joka ei synny yrityksestä muuttaa itseämme, vaan kokemuksesta olla täysin oma itsemme sellaisena kuin olemme. Tämä toteutuu ja ilmenee käytännössä mielentilana, jossa olemme jatkuvasti tietoisia kehomme ja mielemme tapahtumista ja siitä miten ehdollistuneesti vastustamme elämää sellaisena kuin se on. CCPI ei avaa mitään piilossa olevaa potentiaalia; se on vain tapa olla niin kuin me jo olemme. Se antaa meille mahdollisuuden ilmaista täyteyttämme so. sitä missä me olemme, koko ajan jo aina perillä.” Tapio Malinen

Onko tässä otteessa kyse siis tietoisesta läsnäolosta? Tietoinen läsnäolo määritellään usein hetkestä hetkeen jatkuvana, ei-arvottavana tietoisuutena (esim. Kabat-Zinn). Jos se ymmärretään vuorovaikutuksessa syntyvänä prosessina, eikä yksilöllisenä mielen tilana niin tämä määritelmä sopii otteeseen.

Otteessa ei ole kyse tietystä mindfullness-tekniikasta tai valmennusohjelmasta eikä tietoisen läsnäolon tavanomaisista muodollisista harjoituksista, jotka saattavat jäädä organisaation arjessa irralliseksi valmennukseksi. Tutkimuksen pohjalta Takanen tekee hienovaraisen eron mindfullness- (tietoinen läsnäolo) ja being present in action (tietoisen läsnäolon harjoittaminen toiminnassa) -lähestymistapojen välillä.

Tutkimustyön kuluessa yllätyimme siitä, miten tietoisen läsnäolon tutkimus organisaatioissa on vasta aluillaan. Tietoinen läsnäolo on jäänyt myös organisaatioiden kehittämisessä vielä askel askeleelta etenevien valmennusten asteelle. Tietoista läsnäolon ohjelmat toteutetaan usein modernin maailmankuvan oletuksilla ja toimintatavoilla. Näin ollen erotetaan kehittämisen subjektit (toimijat) ja kohteet (objektit), ja tällöin usein tietoinen läsnäolo ymmärretään yksilön tietoisuuden tilana.

Työmarkkinalaitoksessa tekemämme toimintatutkimus nojaa jälkimmäiseen being present in action (tietoinen läsnäolo *toiminnassa*) -lähestymistapaan, jossa tietoinen läsnäolo ymmärretään *vuorovaikutteisena prosessina* arjen tilanteissa ja sitä harjoitetaan työtilanteissa. Tällä on suuri merkitys organisaation kehittämistyön kannalta: prosessi rakentuu yhteisessä toiminnassa ja kaikki ovat toimijoina, jotka ottavat vastuun siitä miten tietoisuutemme ja orientaatiomme vaikuttaa vuorovaikutustilanteissa. On helppo tunnistaa, miten avoin orientaatio kutsuu dialogiin ja uusiin näkökulmiin. Sen sijaan etukäteen lukittu tai kiireinen orientaatio estää kohtaamista läsnäolevalla tavalla.

Yhdessäluomisen mahdollistajat ovat kokeneet, että mindfullness-tekniikat ja yhdessäluomisen ote voivat toimia toisiaan rikastavasti. Yhdessäluomisen otteessa kaikki perustuu tietoisen läsnäolon harjoittamiselle arjessa, ja siihen on luotu organisaatioihin sopivia työkäytäntöjä ja niitä synnytään joka tilanteessa yhdessä lisää tarpeen mukaan. Kokouskäytäntöjä tai vaikkapa strategiatyötä voi rakentaa tietoisen läsnäolon harjoittamisesta käsin.

Eettinen lähtökohta siitä, mitä, miten ja miksi luomme tällaista tai tuollaista todellisuutta/organisatorista arkea kiinnostaa monia esimiehiä, työntekijöitä ja kehittäjiä. Läsnäolon harjoittaminen on lähtökohtaisesti vastuullisiksi toimijoiksi tulemista, jokaisen kutsumista vastuuseen siitä mitä toimintamme synnyttää ja millaisessa maailmassa haluamme elää. ■

Yhdessäluomisen liike leviää

Valtion työmarkkinalaitoksen tarina on inspiroinut kehittäjiä ja esimiehiä monenlaisissa organisaatioissa ja tätä otetta onkin sovellettu kymmenissä organisaatioissa. Yhdessäluomisen otteen harjoittajat jakavat yhteisen arvopohjan ja etiikan. He ovat synnyttäneet yhdessäluomisen liikkeen, jossa on mukana henkilöstöalan ammattilaisia, monenlaisia kehittäjiä ja esimiehiä. Liike elää ja rakentuu erilaisissa kohtaamisissa työskennellessämme tällä otteelle itsemme ja toisten kanssa organisaatioissa ja coaching-työssä.

Liikkeen muodostavat erilaiset työyhteisöt ja kehittäjät, joilla on halu tietoiseen vastuunottoon siitä millaista maailmaa olemme luomassa ja miten se näkyy arkisissa teoissamme. Se on eräänlaista läsnäolon harjoittamista vuorovaikutuksessamme, omassa työssämme ja koko elämässä. Se johtaa vapautumiseen yhä enemmän sellaisista toimintatavoista, jotka eivät luo arvojamme vastaavaa arkea.

Yhdessäluomisen otteeseen on voinut valmentautua vuodesta 2006 alkaen. Pitkän valmennusohjelman käyneitä yhdessäluomisen mahdollistajia on tällä hetkellä Suomessa ja Hollannissa yli kolmekymmentä, ja syksyllä alkaa uudistunut kansainvälinen ohjelma kokeneille kehittäjille ja esimiehille. Avoimiin workshopeihin on osallistunut tällä hetkellä lähes 1000 osallistujaa. Kymmenet organisaatiot ovat soveltaneet yhdessäluomisen otetta tavalla tai toisella.

Yhdessäluomisen liikkeen sivuilla kerrotaan toiminnasta. Siellä on myös luettavissa useita julkaisuja ja artikkeleja sekä tuore väitöstyö aiheesta www.cocreativeprocess.org

Lisätietoja kehittämishankkeen kokemuksista Valtion työmarkkinalaitoksessa:
Seija Petrow, puh. 02955 30100, seija.petrow@vm.fi tai
Pilvi Pellikka pilvi.pellikka@vm.fi

Lisätietoja tutkimuksen ja kehittämistyön sisällöstä ja tuloksista ja yhdessäluomisen otteesta:
Terhi Takanen, puh. 0400775508, terhi.takanen@cocreators.fi

KIRJALLISUUTTA:

Hosking, D. M. (2010b) Relational Practices of Change: Poised between Politics and Aesthetics. In: C. Steyaert & B. Van Looy (eds.) Relational Practices, Participative Organizing. 221-240. Bingley: Emerald.

Hosking, D. M. (2006) Not Leaders, Not Followers: A Post-Modern Discourse of Leadership Processes. In: B. Shamir, R. Pillai, M. Bligh & M. Uhl-Bien. (eds.) Follower-Centered Perspectives on Leadership: A Tribute to the Memory of James R. Meindl. Greenwich, CT: Information Age Publishing. Printed 14.10.2011.

http://www.relational-constructionism.org/pages/publications/articles.php

Hosking D. M. & McNamee S. (eds.) (2006) The Social Construction of Organization. Advances in Organization Studies. Slovenia: Liber & Copenhagen Business School Press.

Kabat-Zinn, J., Williams, J. M.G., Teasdale J. D. &.Segal, Z.V. (2007) The Mindful Way Through Depression: Freeing Yourself from Chronic Unhappiness. NY: Guilford Press.

Kabat-Zinn, J. (1994) Wherever You Go, There You Are: Mindfulness Meditation in Everyday Life. NY: Hyperion.

Räsänen, K. (2007) Kehittämisotteet: kehittämistyö 'käytännöllisenä toimintana' [Modes of Developmental Work: Developmental Work as 'Practical Activity'].40-66. In: E. Ramstad & T. Alasoini (eds.) Työelämän tutkimusavusteinen kehittäminen Suomessa. TYKES Reports 53, Helsinki: Ministry of Labour.

Takanen, T. (2013) "The Power of Being Present at Work – Co-Creative Process Inquiry as a Developmental Approach" (http://epub.lib.aalto.fi/pdf/diss/Aalto_DD_2013_052.pdf) Väitös.

Takanen, T. & Petrow, S. (2013) The Power of Encountering – a Story of Co-Creative Process in OGE. Helsinki: Edita.

Takanen, T. & Petrow S. (2010) Kohtaamisten voima – tarina yhdessäluovasta uudistumisesta. Helsinki: Sitra.

Takanen, T. (2011) Letting Go in the Context of Organizational Renewing. In: T. Alasoini & co (eds.): Linking Theory and Practice. Learning Networks at the Service of Workplace Innovation. TYKES Reports 75. 220-247. Helsinki: TEKES.

Takanen, T. (2005) Voimaantuva työyhteisö – miten luomme tulevaisuutta? Helsinki: Sun Innovations.

Weick, K. E. & Putnam, T. (2006) Organizing for Mindfulness: Eastern Wisdom and Western Knowledge. Journal of Management Inquiry 15 (3): 275-287.

Valtion työmarkkinalaitos. Asiakastyytyväisyys kyselyn tulokset vuosilta 2007-2011. Julkaisematon dokumentti.

Valtion työmarkkinalaitos. Henkilöstötyytyväisyys kyselyn tulokset vuosilta 2007-2011. Julkaisematon dokumentti.

NETTISIVUT:

Artikkeleja ja lisätietoja relationaalisesta konstruktionismista http://www.relational-constructionism.org/

Yhdessäluomisen otteen ja ammatillisen yhteisön nettisivut www.cocreativeprocess.org

TERHI TAKANEN, *FT toimii yhdessäluomisen mahdollistajana organisaatioiden uudistumistyössä. Hän on sitoutunut yhdessäluomisen liikkeeseen, jossa toimii kymmeniä arvolähtöisiä kehittäjiä ja esimiehiä. Häntä pidetään yhdessäluomisen otteen kehittäjänä, ja hän valmentaa yhdessä kollegoidensa kanssa kokeneita esimiehiä ja kehittäjiä löytämään oman työskentelytapansa yhdessäluomisen mahdollistajana.*

PILVI PELLIKKA *on henkilöstöalan osaaja, joka on työskennellyt mm. henkilöstöpäällikkönä ja kehittämistehtävissä valtiolla. Hän on valmentautunut yhdessäluomisen mahdollistajaksi ja toimii Valtion työmarkkinalaitoksen sisäisenä kehittäjänä. Hän toimii tällä hetkellä myös kansainvälistyvän yhdessäluomisen liikkeen ydinryhmässä.*

Erkki Virtanen

Teksti: Jukka Nortio

Kuva: Pekka Nieminen (SKOY)

Vastuu ja kumppanuus luovat työhyvinvointia

Työ- ja elinkeinoministeriön kansliapäällikkö Erkki Virtasella on yli neljän vuosikymmenen kokemus suomalaisesta työelämästä.

Vaatimattomuus korostuu, kun Erkki Virtanen puhuu. Hän ei kehu saavutuksillaan tai johtamisopeillaan. Kun hän kertoo vuosistaan esimiehenä ja työyhteisön johtajana, tarina on mielenkiintoinen.

Kehityskeskustelut 1.0

Tunnollisena virkamiehenä Virtasella on vuosien varrella kertyneet tärkeät asiakirjat tallessa. Hän kävelee rauhallisesti kaapilleen ja tuo sieltä sinikantisen vihkon.

”Kun minusta tuli valtiovarainministeriön budjettiosaston apulaisbudjettipäällikkö vuonna 1989, kävin kehityskeskustelut koko kolmenkymmenen hengen porukan kanssa.”

Kehityskeskustelut olivat 1980-luvun lopulla lähes tuntematon käsite suomalaisessa työelämässä. Niinpä Virtanenkin kehitti keskustelujen rungon omasta päästään.

”Kävin jokaisen työntekijän kanssa läpi sen, mitä he tekevät, mitä osaavat ja mitä he odottavat työltään.”

Vastaanotto oli vaihtelevainen.
”Ensimmäiset ihmettelivät, mitä pahaa he olivat tehneet”, Virtanen muistelee.

Luottamus johtoon

Kun kauppa- ja teollisuusministeriössä läpikäytiin syksyllä 1998 suuri organisaatiouudis-

tus, sovelsi tuore kansliapäällikkö oppejaan uuteen tilanteeseen.

Organisaatiouudistuksen yksi syy oli valtiohallinnossa tekeillä ollut kriittinen arvio ministeriön toiminnasta. Kun Virtanen uutena kansliapäällikkönä sai tietää tästä, hän päätti toimia ennen kuin arviointi tulee julkisuuteen ja muut tahot lähtevät esittämään muutosvaatimuksia.

”Myös henkilöstömme oli tietoinen arvioinneista. He halusivat mukaan kaikkiin työryhmiin, joissa uudistusta valmisteltiin. Päätimme yhdessä näyttää, mitä me osaamme.”

”Kävin jokaisen noin kymmenen hengen vastuuyksikön kanssa epävirallisen parin tunnin rupattelutuokion. Jokainen joutui puhumaan kanssani ja kertomaan tuntemuksistaan. Selvisi, kuinka hankala ilmapiiri täällä silloin oli.”

Merkittävintä keskustelukierroksessa oli se, että työntekijät saivat esittää toiveitaan ja he kuulivat toisten näkemyksiä. Tilanne rauhoittui hiljalleen. Virtanen loi uutta kulttuuria, jonka ytimenä ovat luottamus, yhteenkuuluvaisuus ja yhteiset tavoitteet.

”Tämä on kantapään kautta opittu malli: henkilöstön pitää olla motivoitunutta ja osaavaa. Sen pitää luottaa ja uskoa johtajaan, jonka tehtävä on johtaa kaikissa tilanteissa, myös vaikeuksissa.”

Iso jumppa

Sama tilanne tuli Virtaselle eteen kymmenen vuotta myöhemmin. Silloin muodostettiin nykyinen superministeriöksi kutsuttu työ- ja elinkeinoministeriö. Siihen liitettiin kauppa- ja teollisuusministeriö ja työministeriö sekä osia sisäasiainministeriöstä. Myös tässä uudistuksessa henkilöstö oli erittäin laajasti ja aktiivisesti mukana, yli kahdessasadassa työryhmässä.

Uudessa organisaatiossa Virtasella riitti työsarkaa kaikkiaan 42 ryhmän keskustelujen kanssa. Tilanteen rauhoittaminen ja varsinkin työministeriöstä ja sisäasiainministeriöstä tulleiden vakuuttaminen yhteisestä tulevaisuudesta oli keskeinen asia.

”Tätä organisaatiota on myllätty moneen kertaan. Niissä tilanteissa on ollut keskeistä, että henkilöstö on ollut muutoksessa koko ajan täysillä mukana.”

Viestintä on arkea

Henkilöstön kuulemisen ja osallistamisen lisäksi Virtanen korostaa ennakoivan viestinnän merkitystä.

”Kun jotain lähdetään tekemään, on kerrottava heti, mitä on tekeillä. Samoin kerrotaan siitä, jos mitään erityistä kerrottavaa ei ole. Tämä ei ole vain viestintäyksikön asia, vaan jokaisen pomon ja työntekijän, jos jotain kerrottavaa havaitsee.”

Ministeriössä viestintä on kaikkien työntekijöiden arkea. Siihen on käytössä teknisten apuvälineiden kuten intran, viestintäkalenterin ja some-kanavien lisäksi perinteisiä keskustelutilaisuuksia kuten säännölliset henkilöstöpäivät ja esimiesfoorumit.

”Käymme neljästi vuodessa noin 70 lähiesimiehen voimin läpi ajankohtaisia asioita. Pureudumme arkisen työn ongelmiin. Myös työterveyslääkäri on mukana näissä tapaamisissa.”

Henkilöstöryhmien edustajien epävirallisilla keskustelutilaisuuksilla on myös tärkeä rooli. Niissä katsotaan tulevia asioita ja mietitään, kuinka ongelmia voidaan ehkäistä ennakolta.

”Meillä on kahvitteluseura, johon kuuluu ammattijärjestöjen edustajat. Heille järjestän pari kolme kertaa vuodessa vähän luottamuk-

sellisenkin tilaisuuden, jossa kuulen ajankohtaisia asioita ja voin myös itse välittää asioita epävirallisesti eteenpäin.”

Tärkeintä on kuitenkin arki.

”Työ ei ole tehty, ennen kuin viestintä on onnistunut”, Virtanen tiivistää

Johda keskeltä

Virtasella on selkeä johtajuuden malli.

”Autoritäärinen käskyttäminen on kaukana takana. Ihmisiä on johdettava keskeltä. Oleellista on vuorovaikutus porukan kanssa.”

Johtamisosaamista joko on tai ei ole.

”Kyse on yksinkertaisista asioista kuten karisma ja synnynnäinen uskottavuus. Kun olemus on uskottava, porukat uskovat, että tuo jätkä hoitaa meidän asioita hyvin.”

Voiko johtamista sitten oppia kirjoista tai kursseilta?

”Jollei ihmisessä ole tippaakaan synnynnäistä johtajaa, ei sitä tyhjään ämpäriin saa syntymään”, Virtanen aprikoi.

Jämptiys on tärkeä osa keskeltä johtamista. Kun asioista kerran on sovittu, niin myös tehdään.

”Myönnän olevani aikataulufriikki. Se helpottaa asioiden hoitamista isossa organisaatiossa.”

Kumppanuus kunniaan

Työelämän muutokset ja uusien sukupolvien odotukset työelämälle sopivat hyvin keskeltä johtavalle esimiehelle. Nuorilla, työelämään astuvilla asiantuntijoilla ei ole auktoriteettipelkoa, päinvastoin: auktoriteetteihin ei uskota ja niiden kanssa ei haluta yhteistyöhön. Tällöin vuorovaikutteisuuteen ja luottamukseen nojaava johtajuus nousee arvoon.

”Nuoret ovat usein hyviä johdettavia. He pyrkivät kumppanuuteen, jossa on hyvä esimies ja hyvä alainen.”

Paljonpuhutut alaistaidot ovat esillä myös ministeriössä.

”Alaiset ovat hyvin itsenäisiä ja he osaavat käyttää esimiehen tukea silloin, kun on tarve. Tässäkin korostuu kumppanuussuhde.”

Merkityksellistä työtä

Työn merkityksellisyys ja ministeriössä päivittäin nähtävä yhteiskunnallinen vaikuttavuus korostavat jokaisen työntekijän vastuuta omalla paikallaan. Hyvin tehdyn työn tulokset palkitsevat muutenkin kuin palkkapäivänä.

”Meidän työntekijöitä motivoi, kun työn tuloksia esitellään julkisuudessa ja vastaanotto on useimmiten positiivinen.”

Luottamuksellisessa työpaikassa, jossa työskentelee motivoituneita työntekijöitä, ei tarvita kyttäämistä ja kellokortteja. Merkityksellisyys ja työn haasteellisuus motivoivat jopa niin, että esimiesten on pidäteltävä innokkaimpia tekemästä liian pitkiä päiviä.

Parhaista osaajista kilpailu on työmarkkinoiden arkea. Julkinen sektori ei pysty kilpailemaan yritysten kanssa rahalla. Miten sitten saadaan osaajat ministeriöön?

”Täällä tehdään työtä, jolla on merkitystä. Esimerkiksi muutama vuosi sitten palkkasimme Fortumista päällikön ydinenergiaryhmään. Samoin Tukesin pääjohtajahaussa on paljon loistavia hakijoita.”

Ylpeys omasta työstä

Työtyytyväisyyteen vaikutetaan myös henkilöstöpäivissä. Tammikuussa nostettiin esille ministeriön työn vaikutukset ympäristöasioihin.

”Mehän olemme Suomen ensimmäinen Green Office -ministeriö. Elinkeinoministerin johdolla tehtiin hallituksen kestävän talouskasvun selonteko, meillä on metsäpolitiikkaa, kotimainen ilmastopolitiikka sekä cleantech ja biotech-asiat. Yhteistyömme ympäristöministeriön kanssa on päivittäistä.”

Henkilöstö kokee ylpeyttä työpaikkansa saavutuksista. Tämä innostaa tekemään työtä entistä paremmin. Se näkyy myös työolobarometreissä, jonka keskeisimmät mittarit näyttävät korkeammalle kuin koskaan aiemmin. ■

Eteenpäin

Yli neljäkymmenvuotinen ura on antanut Erkki Virtaselle perspektiiviä suomalaiseen työelämään. Missä asioissa on edistytty eniten?

”Tärkeintä on se, että käskyttävä johtaminen on pääosin loppunut. Toiseksi työkalut ja työntekotavat ovat kehittyneet roimasti. Kun aloitin työelämässä, neljän hengen huoneessa oli yksi lankapuhelin, josta sai soittaa vain esimiehen luvalla. Kolmas avainasia on maailman paras työterveyshuolto.”

Organisaatio hoitoon

Työ- ja elinkeinoministeriössä toteutetaan ennaltaehkäisevää työyhteisön hoitomallia. Organisaatiotyöhyvinvoinnin hoidossa työyksikkö hakeutuu työterveyshoidon piiriin, kun ensimmäisiä oireita alkaa ilmaantua.

”Emme odota, että ihminen sairastuu, vaan puutumme oireilevan organisaation ongelmiin jo ennakolta”, Virtanen sanoo.

Tämä toimintamalli on tuottanut upeita tuloksia: sairauspoissaolot ovat romahtaneet kahdessa vuodessa 3,6 päivällä – aiemmasta lähes kolmestatoista päivästä on tultu alas noin yhdeksään päivään.

Hämmästyttäväksi tuloksen tekee sekä se, että sairauspoissaolot olivat tasaisesti kasvaneet ennen romahtamista että se, että ministeriön henkilöstö on koko tarkastelujakson ajan vanhentunut.

Käytännössä organisaatiohyvinvoinnin projekti merkitsee johdettua prosessia, jossa organisaatio itse käy läpi kipupisteitään ja etsii niihin vastauksia. Ministeriön kumppanina on ollut lääkärikeskus Aava.

”Meillä on periaatteena se, että haluamme keskittyä terveyden, emme sairauden hoitamiseen.”

Suomalainen työ 2020

Työelämän kehittäminen on hallitusohjelman mukaisesti Työ- ja elinkeinoministeriön työsarkaa. Konkreettista työtä tehdään hankejohtaja Margita Klemetin Työelämä 2020 -hankkeessa.

Virtanen myöntää, että hanke sopii hyvin heidän rooteliin.

”Tässä on ihan itsekäskin tavoite. Paremmalla työelämällä lisätään tuottavuutta, jotta Suomi kasvaa.”

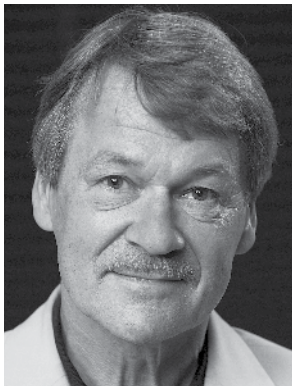
Yksilön etu kanavoituu yrityksen eduksi, josta kanavoituu koko yhteiskunnan etu.

Työelämä 2020 -hankkeessa on kaksi tukijalkaa. Toinen keskittyy työterveyden ja työhyvinvoinnin parantamiseen ja toinen luottamukseen ja yhteistyöhön. Nämä ovat perustat, jotka kannattelevat osaavaa työvoimaa sekä innovaatioita ja tuottavuutta.

Hankkeen tavoitteena on, että suomalainen työelämä on Euroopan paras vuonna 2020. Tavoitteen saavuttaminen edellyttää sekä työntekijöiden että työnantajien aktiivisuutta. Pelkällä hankkeella muutosta ei saada aikaiseksi vaan käytännön toimenpiteillä jokaisella työpaikalla. Näille kehityspoluille Työelämä 2020 -hanke tuottaa konkreettisia eväitä.

VIRTANEN, ERKKI KALEVI *syntynyt 12.5.1950 Urjalassa, kotipaikka Helsinki. Naimisissa, kolme aikuista lasta*
Koulutus: VTK, Helsingin yliopisto 1971, kansantaloustiede, tilastotiede
Työhistoria: Työ- ja elinkeinoministeriön kansliapäällikkö 1.1.2008 –, Kauppa- ja teollisuusministeriön kansliapäällikkö 1998–2007, Valtiovarainministeriön osastopäällikkö, budjettipäällikkö 1995–98, budjettineuvos, apulaisosastopäällikkönä 1989–95, budjettineuvos 1987–89, budjettisihteeri 1978–87, Tilastokeskus 1970–1978
Sotilasarvo: Kapteeni

Torsti Loikkanen



Menestyvän tutkimustiimin hitsautuminen yhteen tutkimusorganisaatiossa

Artikkelini käsittelee tutkijoiden ja tutkimusryhmän toimintaa ja johtamista tutkimustoiminnan muuttuvassa toimintaympäristössä. Käsittelen ensin tutkimuksen toimintaympäristössä ja tutkimustyössä sekä tutkimuskohteiden sisällössä ja luonteessa tapahtuneita muutoksia, jotka ovat aiheuttaneet muutoksia tutkimusorganisaatioiden toimintaan, tehtäviin ja johtamiseen. Tämän jälkeen tarkastelen kokemuksiani tutkimusryhmän toiminnasta ja johtamisesta, ensin tutkimusryhmää osana organisaatiota, sitten ryhmäläisten lähijohtamista, sekä kansainvälistymisen merkitystä. Lopuksi vedän yhteen havaintojani ja kokemuksiani tutkimusryhmän toiminnasta sekä teen joitakin tulevaisuussuuntautuneita päätelmiä toiminnan kehittämiseksi. Kokemukseni tutkimusryhmien johtamisesta perustuvat noin 15 vuoden johtamiskokemuksiin sekä linjaorganisaatio- että matriisiorganisaatiotehtävissä Teknologian tutkimuskeskus VTT:ssä.

Tutkimustoiminnan muuttuva toimintaympäristö

Tutkimuksen tehtävien ja luonteen muutokset

Tutkimuslaitosten ja tutkimusryhmien tavoitteisiin, toimintaan ja johtamiseen vaikuttavat tutkimuksen toimintaympäristössä sekä tutkimustoiminnan luonteessa tapahtuneet muutokset viime vuosikymmeninä. Yleisiä globaaleja muutostekijöitä ovat suurten kehittyvien talouksien taloudellinen ja vähitellen myös tieteellinen ja teknologinen nousu sekä Euroopan ja monien länsimaiden taloudelliset haasteet. Tutkimusyhteisöjen piirissä tapahtuvia muutoksia ovat yliopistojen autonomian kehitys sekä tutkimusstrategioiden fokusoituminen suurten globaalien yhteiskunnallistaloudellisten haasteiden ratkaisemiseen tieteellisesti perustelluilla toimilla. Niin elinkeinoelämän kuin

valtionkin niukkenevien voimavarojen oloissa tutkimuspanostusten odotetaan olevan yhä vaikuttavampia ja tehokkaampia.

Tieteellinen työ on muuttunut teknillistymisen sekä tutkimusongelmien perinteiset tieteenalat ylittävien kompleksisten tutkimustarpeiden myötä. Tulevaisuuden menestys tutkimuksessa riippuu ennakkoluulottomasta kyvystä hyödyntää tieteenalojen välisiä osaamisia (ks. esim. Loikkanen ja Eerola 2009). Kohteiden kompleksisuus edellyttää yhä systeemisempiä tarkasteluja. Hyviä esimerkkejä tällaisista tutkimustarpeista on edustamani innovaatiotoiminnan ja -politiikan alueella, samoin esimerkiksi ympäristö- ja ilmastotutkimuksessa tai kehittyvien maiden tutkimuksessa. Monilla aloilla tarvitaan yksittäisten tutkijoiden yksilökeskeisiä toimintamalleja täydentämään laajojen tutkijayhteisöjen yhteistyötä ja kriittisten massojen hyödyntämistä. Lukuisat tämän päivän teknologiset ja yhteiskunnallistaloudelliset ongelmat, esimerkiksi ilmastokysymys ja pandemia, sekä tarpeet niiden ratkaisuihin ovat luonteeltaan globaaleja mikä osaltaan korostaa monitieteellisen, tieteidenvälisen sekä maantieteelliset rajat ylittävän tutkimuksen merkitystä.

Elinkeinoelämän ja tutkimusyhteisöjen yhteistyö on siirtynyt aiempaa systeemisempään yksityisiä ja yhteiskunnallisia hyötyjä tuottavaan innovaatiotoimintaan. Tämän on osaltaan mahdollistanut tieteentekijöiden määrän kasvu. Yhä keskeisemmäksi kilpailutekijäksi ja rajoitukseksi muodostuvat käytettävissä olevat tutkimusvoimavarat, mikä osaltaan vauhdittaa niin kansallista kuin globaalia tutkimusyhteistyötä. Keskeiseksi haasteeksi nousee kyky hallita, hankkia ja hyödyntää globaalisti tuotettua teknillistieteellistä tietoa ja osaamista. Teknologioiden muutosdynamiikka luo jatkuvan haasteen koulutus- ja tiedeyhteisölle: miten koulutus ja tutkimus kyettäisiin parhaiten organisoimaan perinteiset rajat kyseenalaistavia muutostarpeita vastaavasti.

Tutkimusorganisaatioiden tehtävien ja toiminnan muutokset

Toimintaympäristön muutokset vaikuttavat eri organisaatioihin ja niiden henkilöstöjohtamiseen eri tavoin. Osaaminen ja sen jatkuva uudistaminen ovat olennaisia tehtäviä useimmissa nykyaikaisissa organisaatioissa niiden toiminnan luonteesta riippumatta. Usein puhutaan ”asiantuntijaorganisaatioista” omine erityispiirteineen. Oma kokemukseni on Teknologian tutkimuskeskus VTT:stä, tutkimusorganisaatiosta, johon liittyy erilaisista asiantuntija-, palvelu- ja tuotanto-organisaatioista erottavia piirteitä. Myös valtion tutkimusorganisaatiot, yliopistot ja valtion tutkimuslaitokset, poikkeavat toisistaan tehtävien, tavoitteiden ja toiminnan luonteesta riippuen, ja tässäkin on tapahtunut ja tapahtumassa muutoksia. Valtion tutkimuslaitokset ovat organisaatiouudistus- ja yhdistymisprosessissa ja VTT parhaillaan yhtiöittämisprosessissa. Yliopistot ovat yhä autonomisempia ja pyrkivät yhä paremmin vastaamaan yhteiskunnallista vaikuttavuutta koskevan kolmannen tehtävän asettamiin vaatimuksiin. Julkistalouden voimavarojen niukkeneminen on haaste näille kaikille.

Toimin tutkimuskeskuksessa, jonka tehtävänä on lisätä yritysten kilpailukykyä luomalla uutta teknologiaa ja innovaatioita, uudistaa teollisuutta ja luoda uusia liiketoimintamahdollisuuksia, sekä tuottaa uutta tietoa yhteiskunnan tarpeisiin ja poliittisten päätöksenteon tueksi. Toimintaa toteutetaan maksullisilla tutkimuspalveluilla sekä yhteisrahoitteisilla hankkeilla, jotka saavat osarahoitusta mm. teknologian ja innovaatioiden kehittämiskeskus Tekesin ja Euroopan Unionin tutkimusohjelmista. Valtion tutkimuslaitoksissa maksullinen toiminta yksityiselle ja julkissektorille on tullut yhä tärkeämmäksi mikä korostaa konsulttiluonteisten osaamispalvelujen merkitystä tutkimustoiminnan ohella. Maksullisen ja yhteisrahoitteisen toiminnan tehokas samanaikainen toteuttaminen asettaa kuitenkin erityisvaatimuksia

johtamiselle. Etuna tutkimuskeskuksessa niin konsultointityyppisissä kuin muissakin hankkeissa on mahdollisuus erilaisten osaamisten yhdistämiseen, esimerkiksi innovaatiopolitiikan ja ennakoinnin yhdistäminen vahvaan tekniliseen ja luonnontieteelliseen osaamiseen.

Toimin VTT:llä innovaatiotoiminnan ja -politiikan sekä teknologisen ja yhteiskunnallistaloudellisten ennakoinnin tutkimusalueella. Pääosa VTT:n osaajista toimii tekniikan- ja luonnontieteiden alueilla ja yhteiskunnallistaloudellisten tutkijoiden määrä on verraten vähäinen. Innovaatiotoiminnan ja -politiikan sekä ennakoinnin tutkijakunta omaa monipuolisen ja yhteiskunnallistaloudellisiin tieteisiin painottuvan taustan. Mukana on insinöörejä, kansantalouden ja liiketalouden tutkijoita, sosiologeja, politiikan tutkijoita, jne. Tämän tutkimuksen merkitys on arvioni mukaan kuitenkin kasvamassa mitä jouduttavat ainakin seuraavat trendit.

Yhtäältä elinkeinoelämässä perinteinen ”teknologian työntöön” perustuvan toimintamallin merkitys on vähentynyt ja menestys globaalissa kilpailussa yhä enemmän edellyttää käyttäjänäkökulmaan liittyvien yhteiskunnallisten näkökohtien, mm. innovaatioiden käyttäjien ja kuluttajien käyttäytymiseen sekä sosiaaliseen- ja ympäristövastuuseen liittyvien näkökohtien monipuolista ymmärrystä ja huomioon ottamista. Nämä näkökulmat on teknologian yhteiskunnallistaloudellisten ja ekologisten arviointiperiaatteiden (technology assessment) mukaisesti kustannustehokkainta ottaa huomioon ennakoivasti jo tutkimus- ja innovaatiotoiminnan varhaisissa vaiheissa. Näiden seikkojen merkityksen kasvaessa myös tutkimus- ja innovaatiotoimintaan liittyvän politiikan painopistettä on muutettu tähän suuntaan eli myös tutkimusrahoituksen saamiseksi on ymmärrettävä ja integroitava hankesuunnitelmiin esimerkiksi uusien teknologioiden käyttöönottoon liittyviä sosioekonomisia näkökohtia. Tämä konkretisoituu mm. Tekesin ja EU:n Horizon 2020:n tutkimusohjelmakriteereissä. Toinen yhteiskunnallistaloudellisten ja ekologisten näkökohtien merkitykseen liittyvä trendi on tutkimuksen tehokkuuden ja vaikuttavuuden arvioinnin kasvava rooli voimavarojen niukentumisen myötä. Pidemmän ajan yhteiskunnalliset ja taloudelliset vaikutukset ovat keskeisiä julkisia tutkimuspanostuksia legitimoivia indikaattoreita, joiden selvittämisessä tarvitaan monitieteellisiä talous- ja yhteiskuntatieteellisiä menetelmiä ja osaajia. Innovaatiotoiminnan- ja politiikan alueella olemme toteuttaneet useita tällaisia tutkimuksia.

Kokemuksia tutkimusryhmän toiminnasta ja johtamisesta

Tutkimusryhmän johtamista määrittää ensinnäkin koko organisaation strategia, arvot, toimintasuunnitelma ja sen toteutumisen seuranta, ryhmän toiminnan suorituskykyä koskevat indikaattorit sekä linjaorganisatoriset vastuut ja operatiivinen ohjausjärjestelmä. Toinen tärkeä johtamista määrittävä alue on henkilöstön ”lähijohtaminen” ryhmätasolla.

Tutkimusryhmä osana organisaatiota

Organisaation strategiaa, arvoja, toimintasuunnitelman toteutumista, indikaattoreita ja linjaorganisatorisia vastuita ja ohjausjärjestelmää koskevat operatiiviset tulkinnat muodostetaan vuorovaikutteisesti linjaorganisaation eri tasojen vuorovaikutuksessa. Organisaationi on näissä asioissa muuttunut vuosien mittaan useita kertoja ja menettelytavat sen mukaisesti. Jotkut keskeiset toiminnan suorituskykyä kuvaavat mittarit ovat kuitenkin pysyneet riippumatta organisaatiomuodoista (perinteinen linjaorganisaatio tai matriisiorganisaatio). Keskeisiä näistä ovat maksullisen toiminnan laajuus liikevaihdosta, tieteellistä menestystä kuvaavista mittareista tutkijoiden julkaisu-

jen määrä tieteellisen arvioinnin läpikäyneissä julkaisuissa sekä korkea projektointiaste. Kun tutkimusryhmän toiminta on organisaation yleisen strategian mukainen ja se täyttää nämä kriteerit, toiminnalla on liikkumisvaraa koko organisaation strategian ja sen operatiivisen toiminnan suuntaamisen puitteissa.

VTT:n yhtenä tehtävänä on tuottaa uutta tietoa yhteiskunnan tarpeisiin ja poliittisten päätöksenteon tueksi. Tämän mukaisesti innovaatiotoimintaan ja -politiikkaan liittyvä tutkimus ja konsultointi ovat linjassa laitoksen tehtävien kanssa. Tämän jälkeen tämän alueen tutkimuksen tulee täyttää edellä mainitut kriteerit tutkimustyön suorituskyvystä kuten maksullisen toiminnan laajuus liikevaihdosta, julkaisujen määrä tieteellisesti arvioiduissa julkaisuissa sekä projektointiaste. Kun ne ovat kunnossa, lähijohdolla on kokemukseni mukaan hyvin mahdollisuuksia suunnata oma-aloitteisesti sekä strategista että operatiivista toimintaansa. Oman tutkimusryhmämme osalta olemme hyödyntäneet liikkumavaraamme liittymällä Euroopan laajuisiin yhteistyöverkostoihin, joiden puitteissa olemme tekemässä kansainvälistä maksullista tutkimus- ja konsultointitoimintaa kansainvälistä yhteisrahoitteista toimintaa. Näin varmistamme tutkimusryhmämme tieteellisen laatutason ylläpidon ja kytkeytymisen tieteellisen työn eturintamaan.

Lähijohtaminen

Toinen tärkeä ryhmän johtamista määrittävä alue on henkilöstön ”lähijohtaminen” ryhmätasolla – miten se toimii ja miten se parhaiten hitsaa ryhmän tehokkaaksi ja vaikuttavaksi. Tutkimusryhmän johtamiselle asettuu monia vaatimuksia kuten tulkinta ja panostus organisaatiosta tuleville tehtäville ja niiden vaikutus ryhmän toimintaan, huolenpito ryhmään kuuluvien henkilötason ohjauksesta sekä ryhmäläisten hyvin toimivasta keskinäisestä yhteistyöstä, yhteisrahoitteisen ja maksullisen tutkimustoiminnan samanaikainen sisällöllinen ja taloudellisesti kestävä ohjaus, sekä ulospäin suuntautuva näkyvyys ja markkinointi. Joitakin näistä vastuista on jaettu eri tavoin eri organisaatiomuodoissa, mutta kokemukseni mukaan nämä ovat vahvasti olleet ryhmän vetämisen työlistalla organisaatiomuodosta riippumattakin.

Tutkimusryhmän johtamisessa kenties tärkein yksittäinen seikka kokemukseni mukaan on keskinäisen henkilökohtaisen luottamuksen luominen ja sen jatkuva vaaliminen vetäjän ja tutkijan välillä. Luottamus syntyy useista ulottuvuuksista. Ensinnäkin vetäjän on oltava substanssiosaamisessaan uskottava. Kaikkia osaamisalueita esimerkiksi innovaatiotoiminnan ja -politiikan ja ennakoinnin tutkimusalueella voi hallita tuskin kukaan, mutta jonkinasteinen yleinen käsitys sisällöstä, sen merkityksestä osana edustamamme tutkimusalueen kokonaisuutta, sekä siihen liittyvä kommunikointikyky ovat uskottavuuden kannalta olennaisia. Toinen tärkeä uskottavuuden ulottuvuus liittyy keskinäiseen kunnioitukseen, arvostukseen, ja jaettuihin arvoihin joiden vaaliminen on yksi tutkimustyön arjen tärkeimpiä tehtäviä.

Ajankäyttö on tutkijantyössä kriittinen seikka, johon vaikuttavat paineet menestyä maksullisessa toiminnassa, mutta toisaalta menestyä myös pidempijänteisiä tutkimuksellisia mahdollisuuksia antavissa yhteisrahoitteisissa hankkeissa. Ajankäytön kriittisyys konkretisoituu erityisesti siinä, miten hyvin tutkijat onnistuvat jakamaan aikansa projektien laadukkaan toteuttamisen sekä jatkuvan uusien laadukkaiden projektien hakemisen välillä. Tämän tueksi on haettu uusia toimintamalleja esimerkiksi maksullisen toiminnan edistämiseksi erityisten asiakas- ja markkinointivastaavien avulla. Haasteena kuitenkin ainakin omalla tutkimusalallani on se, että maksullista ja yhteisrahoitteista toimintaa on toteutettava tiiviissä ja mahdollisimman synergisessä vuorovaikutuksessa, mikä realisoituu sen tehokkuudessa ja vaikuttavuudessa.

Palkitseminen ja palkitsevuus ovat keskeisiä seikkoja tutkijankin työn motivaatiossa ja motivoinnissa. Palkitseminen ja palkitsevuus perustuvat yhtäältä taloudelliseen kannustamiseen ja toisaalta siihen kannustukseen ja tunnustukseen, minkä tutkija saa tieteelliseltä yhteisöltään sekä myös läheisiltä kollegoiltaan. Aliarvioimatta taloudellisten kannustusten merkitystä korostaisin, että kokemukseni mukaan monessa tapauksessa tutkijalle on tärkeintä tunnustus tieteelliseltä yhteisöltä. Tämä konkretisoituu erityisesti tieteellisten julkaisujen kautta. Onnellisimmillaan tutkijakollegojeni kasvot ole nähnyt silloin, kun he ovat saaneet palautteen artikkelinsa hyväksymisestä tieteellisessä julkaisussa tai silloin kun heidän kehittelemänsä ajatukset tai suositukset ovat menneet käytännössä eteenpäin. Hyviä motivaatioon ja palkitsevuuteen liittyviä palautteita olen saanut vastaavista myös konsulttityyppisten hankkeiden menestyksellisestä toteuttamisesta. Tuolloin tärkeänä indikaattorina on asiakkaan muodossa tai toisessa antama positiivinen palaute esimerkiksi median kautta.

Kansainvälistymisen välttämättömyys

Onnistuneen tutkijanuran edellytyksenä on osaamisen jatkuva kehittäminen mikä tapahtuu tieteellisten konferenssien ja tapahtumien sekä julkaisutoiminnan kautta. Tutkimus on luonteeltaan kansainvälistä ja tutkimuksen tasoa koskevat laatustandardit syntyvät globaalisti johtavissa tiedeyhteisöissä. Siten tutkimuksen korkean laatutason varmistamiseksi tutkimustoiminnan on oltava läpäisevästi kansainvälistä mikä takaa mahdollisimman korkeatasoiset tutkimuspalvelut myös kotimaisille asiakkaille. Nuorten tutkijoiden valmentaminen kansainvälisyyteen on välttämätöntä aina uran alusta alkaen.

Hyvän tutkimuksen ja siihen kykenevän tutkijan perusedellytyksenä on tasokas tutkijan peruskoulutus, siihen liittyvä systemaattinen ohjaus erityisesti uran alkuvaiheissa, sekä monipuoliset yhteistyöhön ja kanssakäymiseen, erilaisten kulttuurien kohtaamiseen, sekä esiintymiseen ja kielitaitoon liittyvät ominaisuudet ja kyvyt. Keskeinen tapahtuma tutkijan kuten asiantuntijaksi yleisesti suuntautuvan henkilön osalta on uravalintavaihe. Osa alalle halukkaista suuntautuu tutkijauralle opiskeluvaiheessa, osa tavanomaisen hakumenettelyn kautta. Esimerkiksi VTT:n tutkijoista huomattava osa on tullut keskukseen opiskeluvaiheessa tehdäkseen DI- ja gradutöitä. Tutkijaa hakevan organisaation näkökulmasta henkilökohtaisten ominaisuuksien ja sopivuuden selvittäminen on keskeinen vaihe missä VTT:kin käyttää hyväksi ammattitaitoisia henkilötestausasiantuntijoita ja -yrityksiä.

Pidempiaikaiset henkilökohtaiset yhteydet ja liittoutumat näyttelevät kansainvälisessä tieteellisessä tutkimusyhteisössä tärkeätä osaa. Niillä ja niihin perustuvilla yhteenliittymillä voidaan rakentaa yhteistä pitkäjänteistä tieteellistä tulevaisuutta sekä luoda edellytyksiä mm. EU-hankkeiden saamiseksi. Kun maksulliselle tarjouspyyntöihin perustuvalle toiminnalle on myös paljon mahdollisuuksia, voidaan myös liittoutua samankaltaisten korkea tason toimijoiden kanssa tällä alueella. VTT:n innovaatiotutkimus on hyvä esimerkki sekä tieteellisen että maksullisen tutkimustoiminnan allianssitoiminnasta erityisesti Euroopassa mutta myös globaalisti.

VTT on jäsen Eu-SPRI Forumissa (The European Forum for Studies of Policies for Research and Innovation), jonka jäsenenä on Euroopan johtavat innovaatiotoiminnan ja -politiikan tutkimuslaitokset, kuten Itävallan Austrian Institute of Technology, Ruotsin Lundin yliopiston CIRCLE, Iso-Britannian Manchester Institute of Innovation Resarch, Saksan Fraunhofer Institute for Systems and Innovation Research, Norjan Nordic Institute for Studies in Innovation ja Alankomaiden Utrechtin yliopiston Innovation Studies, Copernicus Institute of Sustainable Development.

Eu-SPRIn operatiivisesta toiminnasta vastaa Twenten yliopiston Institute of Innovation and Governance Studies. Eu-SPRI Forum tukee tutkijoiden osaamisen ja tutkijauran kehittymistä eri vaiheissa mm. tohtoriohjelmien, konferenssien, kesäkoulujen sekä jäsenorganisaatioiden välisen tutkijaliikkuvuuden avulla. Foorumi järjestää vuosittain tutkimus- ja innovaatiotoimintaa koskevia konferensseja ajankohtaisten tärkeiden teemojen ympärillä. Tavoitteena on ennakoida relevantteja tutkimusteemoja, -konsepteja ja -menetelmiä. Monitieteellisiin tutkimushaasteisiin vastaamista tuetaan yhteisillä tutkimushankkeilla ja rahoitusjärjestelyillä. VTT päätti liittyä Eu-SPRI:hin siksi, että VTT:llä on suurin kansallinen kriittinen massa innovaatiotoiminnan ja -politiikan sekä ennakoinnin tutkimuspalvelualueilla. Koska alan kotimainen yliopistotutkimus on vähäistä. oli VTT:n tutkimusryhmän kansainvälistämiseksi aktiivisesti hakeuduttava osaamistasoamme vahvistavaan alan johtavat organisaatiot käsittävään kansainväliseen yhteisöön. Nykyisin VTT toteuttaa Eu-SPRI-jäsenten kanssa useita Euroopan Unionin puiteohjelmahankkeita.

Maksullinen tutkimus- ja konsultointitoiminta on laajaa erityisesti Euroopan Komissiolle. VTT on liittoutunut Euroopassa maksullisessa toiminnassa JIIP-organisaation (Joint Institute for Innovation Policy) puitteissa. JIIP on Brysselissä sijaitseva non-profit organisaatio, jonka jäseniä VTT:n ohella ovat tutkimuslaitokset TNO Alankomaista, Joanneum Research Itävallasta ja Tecnalia Espanjasta. JIIP tukee jäsentensä ja niiden eurooppalaisiin ja globaaleihin verkostoihin perustuvalla monitieteellisellä tutkimuksella ja konsultointitoiminnalla tutkimus- ja innovaatiotoiminnan- ja politiikan suunnittelua ja päätöksentekoa EU:n eri osastoissa, kansallisella tasolla Euroopassa, ja myös kansainvälisissä järjestöissä (esim. OECD). Lisäksi se järjestää työpajoja, konferensseja ja symposiumeja päätöksentekijöille, esimerkiksi Euroopan Parlamentille ja EU:n jäsenmaille. JIIP tukee tutkijoiden osaamisen kehittymistä mm. kesäkoulujen ja tutkijoiden liikkuvuuden avulla. JIIPin puitteissa tehty maksullinen palvelutoiminta Euroopan Komissiolle on laajentunut nopeasti viime vuosina.

Päätelmiä

VTT:llä innovaatiotoiminnan ja -politiikan sekä teknologisen ja yhteiskunnallistaloudellisten ennakoinnin tutkimus on saanut vähitellen hyvän jalansijan. Se on yhä paremmin lunastanut paikkansa sisällöllisesti sitä mukaa kun yhteiskunnallistaloudellisten ja tulevaisuussuuntautuneiden näkökohtien merkitys on tutkimus- ja innovaatiotoiminnassa on kasvanut. Yhteiskunnallistaloudelliset näkökohdat ja osaajat ovat tärkeitä myös julkisen tutkimus- ja innovaatiotoiminnan aktiviteettien ja panostusten legitimointia koskevissa tehokkuus- ja vaikuttavuustutkimuksissa. Tämän alueen merkitys korostuu jatkossa niukkenevien julkisten resurssien oloissa edelleen.

Innovaatiotoiminnan ja -politiikan sekä teknologisen ja yhteiskunnallistaloudellisten ennakoinnin kanssa työskentely on erityyppisten johtamiskokemusteni mukaan varsin haastavaa suuressa ja alati muuttuvassa tutkimusorganisaatiossa. Yhteiskunnallistaloudelliset osaajat tuovat teknillisiä ja luonnontieteitä edustavaan tutkimusyhteisöön ja sekä sen elinkeinoelämälle ja julkiselle sektorille toteuttamiin tutkimushankkeisiin kasvavasti tarvittavaa moniäänisyyttä. Omien kokemusteni perusteella on helppo yhtyä Buhanistin ym. (2010) VTT:stä tekemiin päätelmiin, joiden mukaan VTT:n organisaatio olisi hyödyllistä nähdä aiempaa moniäänisempänä kokonaisuutena, minkä pohjalta voisivat nousta myös entistä paremmat johtamisen käytännöt. Heidän mukaansa tarvetta tuntuu olevan kuuntelevampaan ja koordinoivampaan johtamiseen, keskusteluprosessien kehittämiseen sekä uudenlaiseen yhteistyöverkostoja tukevaan orga-

nisatoriseen toimintaan. Näissä pyrkimyksissä onnistuminen edellyttää perinteisen hallinnan mallin kehittämistä innovatiivisen, luovuutta tukevan hallinnan mallin suuntaan. Edellä kuvattuja kokemuksia ajatellen osuvalta tuntuu edelleen myös Olli Lounasmaan aiemman muistion otsikko, huippuyksikköä ei perusteta, se syntyy (Lounasmaa 1996). ■

KIRJALLISUUS

Buhanist, P., E. Haramo, K. Kallio, T. Kostamo & H. Talja (2010). Moniäänisyyttä asiantuntijaorganisaation johtamiseen – Case VTT. VTT TIEDOTTEITA 2541.

Lounasmaa Olli V. 1996. Huippuyksikköä ei perusteta vaan se syntyy. Opetusministeriön työryhmien muistioita 3:1996. ISBN 951-53-0337-0. Helsinki. Yliopistopaino.

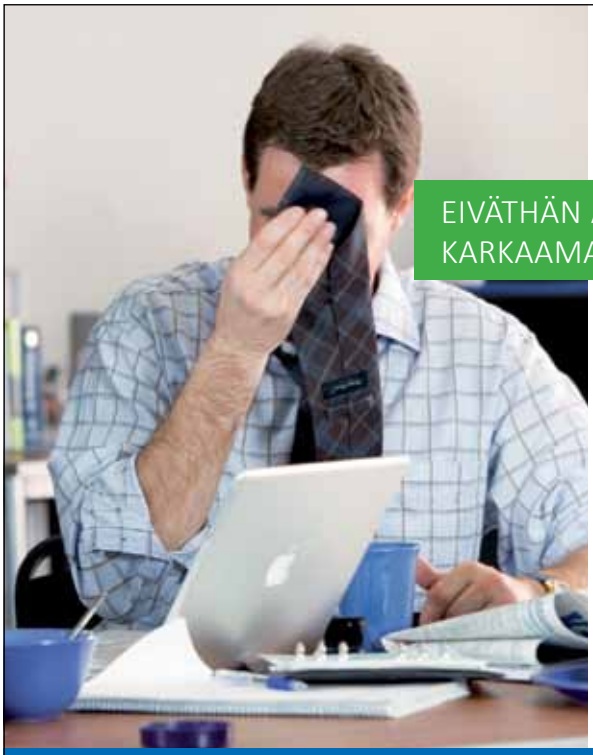
Loikkanen, T. ja A. Eerola (2009). Teknologia ja innovaatiot. Julkaisussa Ahola, E. ja A. Palkamo (2009) Ahola, E. ja A. Palkamo (2009). Megatrendit ja me. Tekesin katsaus 255/2009.

TORSTI LOIKKANEN *toimii johtavana tutkijana VTT:ssä. Hänellä on pitkä kotimainen ja kansainvälinen kokemus tutkimus- ja konsultointitoiminnassa innovaatiotoiminnan ja -politiikan, ennakointitoiminnan sekä kestävän kehityksen alueilla. Erilaisissa esimiestehtävissä hän on toiminut työuransa aikana yhteensä runsaan 16 vuoden ajan. Loikkanen on mm. innovaatiopolitiikan kansainvälisen Six Countries Programme -foorumin johtoryhmän jäsen, intialaisen Zaheer Science Foundation -säätiön kansainvälisen asiantuntijaryhmän jäsen, sekä Brysselissä toimivan Joint Institute for Innovation Policy -yksikön koordinaattori VTT:ssä.*

HENRYn kannatusjäsenet

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

- Aalto Executive Education Oy
- Academic Work Suomi Oy Ab
- Adecco Finland Oy
- Aditro Oy
- AEL Oy
- Alma Media Oyj
- Amiedu
- Ammattiopisto Luovi
- AS3 Finland Oy
- Bosch Rexroth Oy
- CGI Suomi Oy
- Cloudator Oy
- Corporate Spirit Oy
- Cubiks Finland Oy
- Danske Bank
- Discendum Oy
- Edutech
- Eilakaisla Oy
- Elbit Oy
- Elinkeinoelämän Keskusliitto
- Espoon seudun koulutuskuntayhtymä OMNIA
- FCG Finnish Consulting Group Oy
- FeedbackDialog Oy
- Feelback Oy
- Finnair Oyj
- Fitpoint Oy
- Fortum Oyj
- Haaga-Helia Oy Ab
- HAUS Kehittämiskeskus Oy
- Henkilöstöpalveluyritysten Liitto ry
- HR4 Solutions Oy
- Hyria koulutus
- Ilmarinen
- Innotiimi Oy
- Integrata Oy
- Invalidiliitto ry/Invalidiliitto-konserni
- KT Kuntatyönantajat
- LEAD Henkilöstöratkaisut Oy
- LähiTapiola Keskinäinen Vakuutusyhtiö
- Lääketeollisuus ry
- Management Institute of Finland MIF Oy
- MagnumLive 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
- Pertec Consulting Oy
- Pohto Oy
- Promenade Research Oy
- Psycon Oy
- Puolustusvoimat
- QuestBack Oy
- Rastor Oy
- Romana Management Oy
- Savonia ammattikorkeakoulu
- Silta Oy
- Smartum Oy
- Suomalainen Lääkäriseura Duodecim
- Sympa Oy
- 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
- Valtion Työmarkkinalaitos
- VR Yhtymä Oy



PALKKAVERTAILU 2014

- Ilmoittaudu heti mukaan!

EIVÄTHÄN AVAINHENKILÖSI OLE KARKAAMASSA HUONON PALKAN VUOKSI?

HENRYn palkkavertailu

- erittäin **edullinen**
- **helppo** tapa saada ajankohtaisia palkkatietoja
- **luotettava** – tiedot kootaan työnantajilta
- **ajan tasalla** – lokakuun tiedot joulukuun puolivälissä
- **pääkaupunkiseutu / muu Suomi**
- kertoo yrityksenne palkkojen **kilpailukyvyn** toimialalla
- kertoo myös tietyn tehtävän **palkkatason yli toimialarajojen**
- **sähköinen**

Ilmoittautuminen

17.10.2014 mennessä osoitteessa www.henry.fi

Lisätietoja

Henkilöstöjohdon ryhmä – HENRY ry
(09) 682 9020 tai henry@henry.fi

H•E•N•R•Y

H•E•N•R•Y

Henkilöstöjohdon ryhmä – HENRY ry