

Työn **tuuli**

1 | 2017



**Innovatiiviset
johtamiskäytännöt**

Työn 1 | 2017 tuuli

Työn Tuuli -aikakauskirjan toimitusneuvosto:

Matti Vartiainen, professori, Aalto yliopiston perustieteiden korkeakoulu

Antti Kirjavainen, perustajajäsen, Flowa Oy

Riitta Viitala, professori, Vaasan yliopisto

Kristiina Mäkelä, professori, Aalto yliopiston kauppakorkeakoulu

Virpi Einola-Pekkinen, kehittämisspäälikkö, VM

Pentti Sydänmaanlakka, perustajapartneri, Pertec Consulting Oy

Marita Salo, Henkilöstöjohtoon ryhmä - HENRY ry, toiminnanjohtaja

Ulkoasu ja kannet: Marsa Pihlaja | Taitto: Pirta Mikkola

Kustantaja: Henkilöstöjohtoon ryhmä – HENRY ry

ISSN 2343-2055

26. vuosikerta



Tässä numerossa:

Marita Salo

4Pääkirjoitus: Innovatiiviset johtamiskäytännöt

Kristiina Mäkelä, Jennie Sumelius, Hertta Vuorenmaa ja Johannes Gartner

7Teknologia kirittää tietotyötä muutosten tiellä – HR:n uudet kysymykset

Essi Porkka

17Edelläkävijät näyttävät tietä

Tuukka Kostamo, Jori Jämsä, Reima Launonen

47Innostuksen johtaminen

pääkirjoitus

Marita Salo



Innovatiiviset johtamiskäytännöt

Nyt avaamasi uunituore Työn Tuuli on uudenlainen teemanumero, joka valottaa työn murrosta ja innovatiivisia johtamiskäytäntöjä niin akateemisesta näkökulmasta kuin edelläkävijäyritysten edustajien kuvaamana. Tällä kertaa suuntaamme katsetta erityisesti henkilöstöjohtamisen ja HR-tehtävien muutoksiin, joten jokaisen HR-ammattilaisen kannattaa ottaa tämä numero mukaan, vaikka laiturille lokoisien kesäpäivien varalle. Tähän teemanumeroon mukaan valitut yritykset haastavat käsityksiämme siitä, että perinteisillä toimialoilla, kuten vaikka hoiva- ja terveydenhoitoalalla, uudet innovatiiviset käytännöt eivät tule kyseeseen tai että suurissa organisaatioissa hierarkkiset rakenteet ja perinteiset toimintamallit ovat välttämättömiä.

KRISTIINA MÄKELÄ, JENNIE SUMELIUS, HERTTA VUORENMAA ja JOHANNES GARTNER herättelevät pohtimaan työelämässä käynnissä olevia merkittäviä muutoksia. Työn murroksessa eriytyvät työ ja aika, samoin kuin työ ja paikka. Nämä ovat tietotyötä tekeville jo tut-

tuja, mutta muutos ei ole valmis vaan kiihtyy. Kolmas suuri muutos koskee työn ja työsuhteen eriytymistä, jolloin yrityksen palkkalistoilla olevan työntekijän sijaan työsuorituksen tuottaa vaikkapa henkilöstöpalveluyritys, freelancer tai kevytyrittäjä. Teknologia on muuttanut ja muuttaa edelleen myös henkilöstöhallinnon ja henkilöstöjohtamisen tehtäviä. Automaatio ja digitalisaatio vapauttavat resursseja myös HR-tehtävistä. Mitä ovat ne strategiset tehtävät, joihin HR:n kannattaa tulevaisuudessa keskittyä tai mitä voidaan lisätä?

Tähän numeroon on poimittu erilaisia esimerkiksiyrityksiä, jotka ovat lähteneet uudistamaan johtamis- ja toimintakäytäntöjään. Mukana ovat **DEBORA, GOFORÉ, FONDIA, HELTTI, TELIA** ja **VINCIT**. Yritysten edustajia on haastatellut Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulun johtamisen laitoksella maisterin tutkintoa suorittava **ESSI PORKKA**. Case-yritysten haastattelut ovat myös osa hänen pro gradu -työtään.

Ensimmäinen case-yritys, DEBORA, on lähtenyt uudistamaan perinteistä toimialaa tuomalla hoiva- ja kotipalveluihin itseohjautuvat tiimit. Deboran mallilla on paljon yhtymäkohtia hollantilaisen Buurtzorgin aiemmin toteuttamaan toimintamalliin. Avainasemassa Deboran toteuttamassa uudistuksessa ovat olleet tiedon avoimuus ja keskinäinen luottamus. Haasteita mallin läpiviemiselle ovat tuoneet Suomen työmarkkinoiden kankeat puitteet, mutta toimintamallin tuomat hyödyt sekä asiakkaille että työntekijöille ovat herättäneet paljon kiinnostusta.

GOFOREn verkostomaisen organisaatiomallin keskiössä on yhdessä tekemisen kulttuuri ja myös siinä onnistumisen kulmakiviksi nousevat luottamus ja tiedon avoimuus. Yritys nostaakin esiin yhteisöllisyyden merkityksen uudelleen toimintatavan luomisessa. Lisäksi menestys edellyttää kurinalaisuutta ja työn innostavuutta. Johdon tehtäväksi on jäänyt asioiden mahdollistaminen.

Seuraavaksi kumotaan jälleen varsin perinteisen toimialan eli lakiasianpalveluiden myyttejä. FONDIA tarjoaa asiakkailleen ulkoistetun lakiosaston palveluita. Yrityksessä on matala hierarkia ja organisaatiokulttuuri perustuu avoimuuteen ja luottamukseen. Työntekijöillä on vapaus oman työnsä organisoimisessa ja työajan suunnittelussa. Organisaation muutosvaiheessa esimiehiä ei osoitettu johdon toimesta, vaan niihin saattoi osoittaa kiinnostuksensa. Esimiesroolista on mahdollista myös siirtyä takaisin juristiksi ilman statuksen alenemista.

Neljäntenä yrityksenä tutustutaan HELTIn toimintatapaan. HELTTI tarjoaa organisaatioille uudenlaista työterveyspalvelukonseptia. Yrityksen johtoryhmä on avoin kaikille työntekijöille ja johtoryhmän puheenjohtajuus on vaihtuva. Yrityksen liiketoiminnan kehittäminen on kasvufoorumin vastuulla ja myös se on avattu kaikille työntekijöille. Toiminnan kulmakivet ovat tiedon avoimuus ja yhteiset arvot.

TELIAN itseohjautuvat tiimit olivat mukana myös HENRYn ja Ilmarisen järjestämässä Henkilöstöteko 2016 -kilpailussa ja pääsivät kilpailun finaaliin asti. TELIAN esimerkki osoittaa, että suuressakin organisaatiossa työ on mahdollista organisoida itseohjautuviin tiimeihin. Erityisen kiinnostavaa tässä esimerkissä on se, että idea toiminnan organisointiin uudella tavalla lähti asiakasrajapinnassa toimivilta työntekijöiltä. Lisäksi tässä esimerkissä tuotiin esiin se, että arjen kiireisessä paineessa on helppo tehdä kuten ennenkin, joten muutoksen läpivieminen vaatii määrätietoisuutta ja tavoitteellisuutta.

VINCIT on lähtenyt muuttamaan johtamiskäytäntöjä niin, että johtamista tarkastellaan työntekijöille tarjottavana palveluna. Työntekijä voi näin ollen valita palvelutarjoomasta ne johtamispalvelut, joita katsoo tarvitsevänsä. VINCIT voitti Henkilöstöteko 2014 -kilpailun hankkeellaan Utopia, jonka keskiössä oli luopuminen esimiehistä. Sen jälkeen johtamismallin muutosta on siis viety systemaattisesti eteenpäin ja hyödynnetty mm. palvelumuotoilua. VINCIT listautui First North Finland listalle vuonna 2016, joten on mahdollista toteuttaa innovatiivisia johtamismalleja myös listatuissa yrityksissä.

Viimeisenä artikkelina on **TUUKKA KOSTAMON, JORI LÄMSÄN ja REIMA LAUNOSEN** kirjoitus innostuksen johtamisesta. Kirjoittajat katsovat, että innostus on henkilökohtainen ilmiö eikä johtajuuden roolia pidä korostaa siinä liikaa. Johtaja voi toki saada aikaan innostuksen samumisen, mutta sen synnyttäminen ulkoapäin on vaikeata. Johtajan tehtäväksi jääkin innostusta tukevien toimintatapojen muodostaminen.

Yhteistä kaikille esimerkkiyrityksille on tiedon avoimuus ja luottamus. On merkillepantavaa, että johtamismallien uudistamisessa samat asiat ovat tärkeitä niin IT-palveluja tarjoavissa yrityksissä kuin vaikka hoiva- ja terveydenhoitopalveluja tai lakiasianpalveluja tarjoavissa yrityksissä. Polku kohti uutta toimintamallia ei

ole aina helppo, mutta jos et lähde muutosmatkalle, ei tulevaisuus työn murroksen puristuksessa näytä ainakaan helpommalta.

Ajasta on työn murroksessa tullut entistäkin niukempi resurssi, joten toivomme, että napak-

ka ja helppolukuinen Työn Tuulen teemanumero lunastaa paikkansa. Toivotamme inspiroivia lukuhetkiä! Lopuksi vielä lämmin kiitos kaikille, jotka antoivat aikaansa tämän numeron mahdollistamiseksi! ■



Kristiina Mäkelä
Jennie Sumelius
Hertta Vuorenmaa
Johannes Gartner

Teknologia kirittää tietotyötä muutosten tiellä – HR:n uudet kysymykset

Käsillä on neljäs teollinen vallankumous, jossa teknologia ajaa työn eriytmistä ajasta, paikasta ja työsuhteesta. Työelämän murros on vääjäämättä taitekohta myös henkilöstöjohtamiselle. Oikeita vastauksia ei ole, mutta taltuttaaksemme teknologian haasteet meidän on osattava esittää oikeita kysymyksiä.

Pilvipalvelut, Esineiden internet (IoT), Big Data, tekoäly, virtuaalitodellisuus ja moni muu teknologian edistysaskel muuttavat perustavanlaatuisesti tapoja, joilla koulutetut ammattilaiset työskentelevät (Brynjolfsson & McAfee, 2014; Schwab, 2016). Työn muuttuessa on myös HR:n uudistuttava vastaamaan uuden ajan työelämän haasteita.

Työelämässä käynnissä olevia merkittäviä muutoksia voidaan havainnollistaa kolmen kytköksen eriytymisenä toisistaan:

- työn ja ajan eriytyminen
- työn ja paikan eriytyminen
- työn ja työsuhteen eriytyminen

Tarkastelemme tässä artikkelissa näitä kolmea ilmiötä – työn eriytymistä ajasta, paikasta ja työsuhteesta – ja tunnistamme näiden muutosten herättämiä keskeisiä kysymyksiä henkilöstötyölle. Uskomme, että näkökulma on hyödyllinen: se on tapa hahmottaa ja selkeyttää teknologian monimutkaisia vaikutuksia työhön, ja antaa pohdittavaa siihen miten henkilöstöammattilaisten kannattaa lähestyä uusia työnteon tapoja.

Työn ja ajan eriytyminen

Elämänkulku on ‘nopeutunut’ kiihtyvällä tahdilla teknologian myötä: ensin liikkuminen nopeutui huomattavasti autojen, junien ja lentokoneiden myötä. Tämän jälkeen viestintä mullistui sähkösanomien, puhelimen, radion, tietokoneen ja satelliittiteknologioiden kautta. Jokainen näistä innovaatioista on asteittain lisännyt työn itsenäisyyttä ajan kahleista. Viime vuosien eksponentiaalinen kehitys tietojenkäsittelyssä tulee viemään tätä trendiä yhä pidemmälle ja yhä nopeammin (Bittman, 2016; Wajcman, 2014).

Lisäksi teknologia mahdollistaa työnteon myös iltaisin ja viikonloppuisin, minkä myötä tuttu 35–40 tunnin työviikko jaettuna päivittäisiin 9–5 aikaikkunoihin on vähitellen katoamassa.

Kehitys on ajanut ihmiset tilanteeseen, jossa aikapaineet koetaan aiempaa kovemmiksi. Sosiologiassa käydään keskustelua siitä, mistä aikapaineet johtuvat: työn määrän lisääntymisestä, teknologian nopeutumisesta, työn ja vapaa-ajan raja-aitojen hämärtymisestä, vai muutoksista perheiden työnjaossa? Yksiselitteistä vastausta ei ole, mutta esimerkiksi Yhdysvalloissa työntekijät ovat jo pitkään viettäneet työssä enemmän aikaa kuin vanhempansa tai isovanhempansa aikoinaan. Lisäksi ihmiset tutkitusti kokevat rauhallisen vapaa-ajan vähentyneen (Colbert, Yee & George, 2016).

Työ ja työn ulkopuolinen elämä ovat myös mo-

nella yhä nivoutuneempia toisiinsa. Teknologia mahdollistaa työnteon työajan ulkopuolella – ja myös työajan käyttämisen muuhun kuin työnteoon: työntekijä saattaa surffaila sosiaalisessa mediassa työajalla ja käyttää illalla ja viikonloppuna ison siivun vapaa-ajastaan työasioihin.

Teknologian kehitys tuo monille kaivattua joustoa ja valinnanvapautta, mutta sen kääntöpuoli on vaatimus jatkuvasta tavoitettavuudesta. Työn ja vapaa-ajan välinen raja-aita hämärtyy.

Työn ja paikan eriytyminen

Etätyöjärjestelyjä ja paikasta riippumattomia työntekijöitä on yhä enemmän. Toisinaan etätyö on organisaatiolähtöistä, kustannus- ja tehokkuusvaatimusten ajaessa organisaatioita tehostamaan toimitilojensa käyttöä. Mutta – joustavat etätyöjärjestelyt ovat myös yhä enenevässä työntekijälähtöisiä: monet haluavat työskennellä kotoa käsin tai kauempana pääkonttorista esimerkiksi perhesyistä, ei pelkästään niinä perinteisinä ”etäpäivinä”, vaan säännönmukaisesti. Vielä uudempi ilmiö ovat diginomadeiksi kutsutut ammattilaiset, jotka ovat luoneet itselleen elämänmuodon, joka yhdistää työnteon ja matkustamisen, tehden heistä täysin paikasta riippumattomia (Hinds, Liu & Lyon, 2011).

Yhteistyöskentelytilat ja nopeat mobiiliyhteydet luovat yhä enemmän mahdollisuuksia tietointensiivisen työn tekemiseen kaukaa ja erilaisiin paikasta riippumattomiin työjärjestelyihin. Työn ja paikan eriytyminen tuo myös yllättäviä uusia mahdollisuuksia, kun asumisen sijainnin voikin määrätä kotiseutu, perhe, harrastukset tai vaikkapa säätila, työpaikan osoitteen sijaan.

Samalla yrityksistä on tullut koko ajan hajanaisempia; esimerkiksi työskentely globaalissa virtuaalitiimissä on nopeasti muotoutumassa käytännöksi niin isoissa monikansallisissa yrityksissä kuin yritysten välisissä yhteistyökuvioidissa (Zander, Zetting & Mäkelä, 2013).

Virtuaalineuvottelujärjestelmät myös paranevat jatkuvasti ja yhdessä pilvipalveluiden, reaali-aikaisten käännöspalveluiden ja muiden virtuaalitiimityötä tukevien teknologioiden kehittymisen kautta ne mahdollistavat tulevaisuudessa yhä joustavamman työskentelyn.

Kehittyvät työkalut nopeuttavat virtuaalista viestintäprosessia ja auttavat pienentämään välimatkoja, mutta niihin sisältyy myös riski vieläkin suuremmasta määrästä häiritsevää tai turhaa viestintää. Uusista teknologisista ratkaisuista huolimatta voi olla edelleen hankalaa ylittää psykologisia raja-aitoja, kuten kulttuurieroja.

Virtuaaliyhteistyön edistysaskeleet tarjoavat yrityksille mahdollisuuden hyödyntää parhaiden kykyjen asiantuntijuutta ja osaamista eri tavalla kuin ennen. Yksittäisille työntekijöille työn ja paikan eriytyminen merkitsee sitä, että kasvava määrä kollegoita ei ole enää samassa fyysisessä toimipisteessä – ja joissain tapauksissa töitä tehdään ihmisten kanssa, joita ei tavata koskaan. Miltä työ näyttää silloin, kun lähimmät kollegasi tai työsi kannalta tärkeimmät asiantuntijat eivät enää olekaan helposti kasvatusten tavattavissa?

Työn ja työsuhteen eriytyminen

Myös työn ja työpaikan välinen riippuvuussuhde on purkautumassa. Perinteisistä urapoluista siirrytään kohti niin kutsuttuja ”boundaryless careers” (Arthur & Rousseau, 1996) – eli itseohjautuvia uria – jossa yksilöt ottavat itse vastuun omasta ammatillisesta ja urakehityksestään sen sijaan, että luottaisivat organisaation perinteisiin tikapuumalleihin. Menestystä ei enää mitata ainoastaan hierarkkisella etenemisellä, vaan henkilökohtaisten tavoitteiden saavuttamisella, ammatillisella kehityksellä ja psykologisesti mielekkäällä työllä.

Teknologia nopeuttaa tätä kehityssuuntaa siten, että ”talenttien” markkinat tulevat avautumaan entistä globaaleimmiksi erilaisen (nykyisten ja vielä keksimättömien) alustojen kautta. Kun samaan aikaan työn ja paikan riippuvuussuhde hämärtyy ja varsinkin nuorempien ammattilaisten ura-identiteetti muuttuu itseohjautuvampaan suuntaan, käsillä voi olla tilanne, jossa osaajien liikkuvuus kasvaa dramaattisesti nykytilanteeseen nähden. Yritykset joutuvat tällöin kilpailemaan parhaista tekijöistä vielä nykyistäkin tiukemmin; esimerkiksi tarjoamalla yksilöllisiä työsuhteita, joihin voi kuulua esimerkiksi räätälöityä työn sisältöjä ja itsensä kehittämismahdollisuuksia, sekä joustavia järjestelyjä.

Suuremman itseohjautuvuuden lisäksi yksilötason urapolut muuttuvat myös siksi, että suljetut hierarkkiset organisaatiomallit menettävät asemaansa avointen alusta- ja verkostopohjaisten toimintamallien vallatessa alaa. Nämä alusta- ja verkostopohjaiset liiketoimintamallit murtavat käsitystämme työstä: perinteisestä työllistymismallista siirrytään uudenlaiseen yrittäjämäiseen keikkatalouteen, jossa työntekijän ja organisaation välinen suhde perustuu sopimuksiin eikä työsuhteeseen. Tässä mallissa ihmisen saavutukset löytyvät portfolioista, eikä meriittejä mitata perinteisellä urakehityksellä (Heckscher, 2016).

Samaan aikaan teknologia mahdollistaa organisaatioille myös uudentyyppisiä mekanismeja työn seurantaan ja jakamiseen. Esimerkiksi algoritmien avulla työvaiheita voidaan jakaa pienempiin osiin ja/tai sopiville asiantuntijoille. Tätä kehitystä on kutsuttu ”digitaaliseksi Taylorismiksi”, jossa työsuorituksia mekanisoidaan, mitataan ja ohjataan tarkasti (Spencer, 2017).

Osaamisen tai ”talentin” merkityksen kasvaessa työmarkkinat saattavat eriytyä entisestään. Globaalien kykymarkkinoiden rinnalla on paljon suurempi tarjonta nuoria ja vanhoja työntekijöitä, joilla ei ole erityisosaamista ja joilla on tämän vuoksi haastavaa päästä kiinni minkään-

laiseen työhön. Voi olla, että perinteisen sini/valkokaulus-työmarkkinajaon lisäksi tai jopa sijasta meille tulee kehitymään jako globaaleihin ja paikallisiin työmarkkinoihin.

Henkilöstöjohtamisen uudet kysymykset

Kuinka työn eriytyminen ajasta, paikasta ja työsuhteesta sitten vaikuttaa HR-käytäntöihin ja HR:n rooliin? Meidän HR-ammattilaisten on aika esittää uusia kysymyksiä, joiden avulla hahmotamme henkilöstötyön roolia parhailaan käynnissä olevassa murroksessa.

HR-kysymyksiä työn ja ajan eriytymisestä

Työn ja ajan riippuvuussuhteen pieneneminen näkyy siis kolmella keskeisellä tavalla:

- työ on yhä kiireisempää – tai ainakin tuntuu siltä
- ihmiset työskentelevät yhä useammin perinteisten työaikojen ulkopuolella
- työn ja vapaa-ajan välinen raja on hämärtynyt

Nopeampi elämänrytmi johtaa todennäköisesti reaaliaikaisempaan henkilöstöjohtamiseen (Stone et al., 2015). Dataa tulee tarjolle välittömästi, raportointi helpottuu ja seurantajärjestelmät hyödyntävät muun muassa kamera-, GPS- ja tunnisteteknologiaa.

Tämänkaltaisilla järjestelmillä on jo vakiintunut käyttäjäkunta esimerkiksi urheilusovelluksissa, ja on helppo kuvitella työpaikoille (mobiileja) tietokoneavusteisia kannustin- ja seurantajärjestelmiä, jotka perustuvat pelillistämiseen tai behavioristiseen psykologiaan, ja vähentävät esimerkiksi keskijohdon tarpeellisuutta.

Eettisten näkökohtien huomioiminen on tällaisissa skenaarioissa erittäin tärkeää. Algoritmien avulla voi olla mahdollista esimerkiksi ennakoida työntekijän toimintaa, tai sitä voidaan jopa monitoroida erilaisten puettavien laitteiden avulla – mutta vaikka tällaiset menetelmät ovat yhä enenevässä määrin mahdollisia, ne samaan aikaan herättävät monia eettisiä kysymyksiä esimerkiksi yksityisyyden suojasta. Voidaanko työntekijöitä vaatia pitämään laitteita jotka seuraavat heidän työrutiineitaan, mielialaansa, tai fyysistä olotilaansa? Entä onko hyväksyttävää seurata työntekijöitä, kun he tekevät etätöitä omissa kodeissaan? Ja jos algoritmin avulla voidaan ennustaa työntekijän käyttäytymistä, niin onko henkilöstöammattilailla oikeus tai vastaavasti vastuu ja velvollisuus reagoida potentiaaliin seurauksiin ennen kuin ne tapahtuvat – esimerkiksi ennakoida työntekijän loppuun palaminen?

Tämänhetkiset suorituksen johtamisen käytännöt saavat kasvavaa kritiikkiä siitä, että ne ovat turhan raskaita ja prosessivetoisia. Monista käytännöistä tulee pian yhä nopeampia ja joustavampia, ja edelläkävijäyritykset kokeilevat jo nyt reaaliaikaisia, teknologia-avusteisia käytäntöjä (Buckingham & Goddall, 2015). Samoin työntekijöiden palautejärjestelmät, kuten henkilöstön työtyytyväisyyskyselyt ovat siirtymässä reaaliaikaisemmiksi, tarjoten johdolle ja HR:lle saman tien käytettävää palautetta. Näiden muutosten myötä myös HR-ammattilaisten osaamisvaatimukset muuttuvat kovaa vauhtia: heidän osaamisväkensä on laajennuttava kattamaan myös data-analytiikkaa ja tilastotiedettä, ja heidän on osattava paneutua uudenlaisiin eettisiin kysymyksiin (Angrave et al., 2016; Rasmussen & Ulrich, 2015).

Työn siirtyminen perinteisten työaikojen ulkopuolelle merkitsee sitä, että HR:n on luotava yksilöllisempiä ja joustavampia työjärjestelyjä ja käytäntöjä (Hornung et al., 2010). Yksilöllisistä, henkilökohtaisiin mieltymyksiin perustuvista optimaalisista työajoista, voi tulla kilpailuetu tai

jopa uusi normi, joka johtaa mielekkäämpään elämään, parempaan työn ja vapaa-ajan yhdistämiseen, ja suurempaan tehokkuuteen töissä.

Tulevaisuudessa HR-tutkimuksessa saatetaan pohtia esimerkiksi missä määrin käytäntöjen

tulisi olla standardisoituja ja missä määrin yksilöityjä? Entä miten työn yksilöllistyminen vaikuttaa HR-ammattilaisten työhön? Tuleeko yksilöllistetyn HR-palvelun tarve työaikojen ulkopuolella kasvamaan, vai kasvaako työntekijöiden itsepalveluportaalien määrä?

TYÖN JA AJAN ERIITYMINEN	UUDET KYSYMYKSET
Nopeutuminen	Reaaliaikaisuus: - Miten HR voi tehokkaasti käyttää ja hallita reaaliaikaista työntekijädataa? - Miten tulosohejauksesta, työtyytyväisyyskyselyistä ja muista käytännöistä tehdään reaaliaikaisempia? - Miten työntekijöitä koskeva reaaliaikainen data ja palaute tai ennakoivat algoritmit vaikuttavat ja parantavat HR käytäntöjä? - Millaisia eettisiä kysymyksiä on otettava huomioon reaaliaikaisen datan käyttöön liittyen? Esimerkiksi: kuka päättää mitä tietoa kerätään ja kuinka sitä käytetään?
Työskentely perinteisten työaikojen ulkopuolella	Yksilöllistyminen: - Tuleeko yksilöllistetyimmistä ja joustavammista työjärjestelyistä uusi normi? - Mitä joustavimmat ja yksilöllistetyimmät käytännöt merkitsevät käytännössä? - Vaatiko lisääntynyt yksilöllistyminen 24/7 saatavuutta HR-ammattilaisilta? Vai toteutetaanko yksilöllisyys teknologiaa hyödyntävien HR-alustojen kautta, jolloin HR-ammattilaisten rooli pienenee?
Työn ja vapaa- ajan välisen rajan hämärtyminen	Rajanveto: - Miten työn ja vapaa-ajan rajoja tulee määritellä uudelleen, ja mikä on HR:n rooli tällä alueella? - Mitkä asiat esimerkiksi hyvinvoinnista ja työn ja vapaa-ajan tasapainosta kuuluvat henkilöstöjohtamisen piiriin, ja mitkä ovat yksilön henkilökohtaista aluetta? - Millaisia eettisiä kysymyksiä tästä nousee; esimerkiksi yksityisyyden suoja jos työntekijöitä ohjataan etäältä? - Missä kulkevat HR-toimijoiden velvollisuuksien rajat ja tilivelvollisuus?

Taulukko 1. Työn ja ajan eriytyminen: uudet kysymykset

HR-kysymyksiä työn ja paikan eriytymisestä

Teknologian mahdollistamat etätö ja virtuaalinen kommunikointi ovat keskeisimmät tekijät vaikuttamassa työn ja paikan riippuvuussuhteen muuttumiseen. Työn ja paikan eriytyminen toisistaan näkyy konkreettisesti muun muassa:

- paikasta riippumattomana työskentelynä
- virtuaalisen yhteistyön voimakkaana kasvuna
- yhteistyön ja asiantuntijuuden yhä suurempana hajaantumisena

Minkälaisia toimitiloja tarvitaan jatkossa, kun työ ja paikka eriytyvät? Miten luodaan organisaatiokulttuuria? Entä millaisia HR-käytäntöjä ja digitaalisia työkaluja tarvitaan johtamaan ja motivoimaan työntekijöitä etäältä?

Jo olemassa olevia rakenteellisia ratkaisuja ovat esimerkiksi työntekijöiden itsepalveluportaalit, videoneuvottelut, yhteistyö- ja viestintäalustat, sekä erilaiset biohakkerointisovellukset. Monet näistä teknologioista perustuvat kuitenkin käyttäjien omaan raportointiin ja niinpä kysymys etäjohtamisesta ja -valvonnasta jää edelleen ratkaisematta. Kuinka ne hoidetaan, kun niitä tarvitaan – vai tarvitaanko?

Henkilöstöjohtamisen on jatkossa keskityttävä enemmän tuloksiin kuin prosesseihin ja läsnäoloon. Kehitteillä on uusia tulosjohtamisen järjestelmiä, joissa seurataan tuloksia pisteytetyillä algoritmeilla, asiakas- ja kollega-arvioinneilla ja palautteella sekä pelillistämällä (Burke, 2014).

Uudet yksilöllistetyt itsepalveluportaalit tai ”HR palveluna” -järjestelmät ovat luomassa uusia toimintamalleja ja saattavat automatisoida osan niistä tehtävistä, joita HR-asiantuntijat tänä päivänä hoitavat. Tällaiset itseohjautuvat järjestelmät saattavat auttaa tekemään työnteosta sekä tehokkaampaa että yksilölle palkit-

sevampaa – ja parhaimmillaan sekä vähentää kustannuksia että lisätä työtyytyväisyyttä. Tällä HR-tehtävien ’ulkoistamisella’ työntekijöille voi olla mullistavia vaikutuksia myös HR-ammattilaisille: yhtäältä se vapauttaa HR-asiantuntijoiden aikaa strategisempaan työhön – ja toisaalta voi myös käydä niin, että HR-henkilöstön tarve vähenee merkittävästi.

Virtuaalinen yhteistyö tuo merkittävästi aiempaa laajemmat mahdollisuudet oppimiseen, tiedon jakamiseen ja vaikuttamiseen. Samalla kasvokkaisen ajan väheneminen voi myös vaikuttaa kielteisesti sekä organisaatiokulttuuriin että työntekijän fyysiseen ja sosiaaliseen työympäristöön, jos siihen ei panosteta tietoisesti. HR:n on keskityttävä rakentamaan organisaation sosiaalista pääomaa, jotta ihmiset tuntisivat toisensa riittävän hyvin, tietäisivät toistensa erityisosaamiset, ja pystyisivät tehokkaaseen yhteistyöhön.

Avainkysymykseksi nousee, kuinka sellaista organisaatiokulttuuria, jossa yhä useampi työntekijä työskentelee etänä ja erillään muista, johdetaan parhaalla mahdollisella tavalla? Potentiaalisia ratkaisuja voi löytyä säännöllisistä tiimipalaverista ja tiimityöhön suunnitelluista digialustoista (esim. Slack, Trello), tai viime aikoina suosittu saaneista yhteistyöskentelytiloista (esim. Mothership of Work). Virtuaali- ja lisätty todellisuus – nk. telepresence – voivat kehittyessään myös merkittävästi kaventaa virtuaalisen ja kasvokkain tapahtuvan viestinnän välistä kuilua.

HR-ammattilaisilta vaaditaan uudenlaista osaamista myös lisääntyvän virtuaalisen työnteon hallintaan. Monimutkaisten ja joskus henkisesti raskaiden työsuhteeksymysten kanssa työskentely voi olla entistään haastavampaa virtuaalisissa työsuhteissa, esimerkiksi irtisanomistilanteissa tai yksittäisten työntekijöiden ongelmatilanteissa, kuten alisuoriutumisessa tai sairastumisessa.

TYÖN JA PAIKAN ERIITYMINEN UUDET KYSYMYKSET

Etätyö

Kaukaa johtaminen:

- Millaisia käytäntöjä ja digitaalisia työkaluja HR tarvitsee johtaakseen ja ohjatakseen etäällä työskenteleviä työntekijöitä?
- Minkälaisia toimitiloja tarvitaan tulevaisuudessa, kun yhä suurempi osa työntekijöistä tekee työtä muualla? Miten mahdollistetaan etätyön ja kasvokkain tapahtuvan vuorovaikutuksen tasapaino?
- Miten HR-palvelut hoidetaan etänä? Tarvitaanko nykyinen määrä HR-ammattilaisia uusien teknologiavetoisten käytäntöjen myötä? Tuleeko HR-ammattilaisten rooli sekoittumaan IT-ammattilaisten kanssa; tai korvaavatko IT-ammattilaiset HR-osaajat?

Virtuaaliyhteistyö

Organisaatiokulttuurin luominen:

- Minkälaisen käytäntöjen avulla HR voi ylläpitää työn sosiaalisia ja kulttuurisia ulottuvuuksia, kun työntekijät työskentelevät yhä vähemmän samassa paikassa?
- Minkälaiset virtuaaliset tai lisätyn todellisuuden työkalut mahdollistavat tehokkaamman vuorovaikutuksen? Miten yhteisöllisyyttä luodaan virtuaalisesti?
- Miten HR-ammattilaisten oma työ muuttuu kasvavan virtuaalisuuden myötä? Millaisia teknisiä- ja ihmistaitoja HR-ammattilaisten itsensä on opittava hallitakseen työpaikan kasvavaa virtuaalisuutta?

Globaalit asiantuntija-verkostot

Osaamisen johtaminen:

- Millaisia vaikutuksia globaalilla kyvykkyyksien hajaantumisella on kyvykkyyksien tunnistamiseen yrityksessä ja sen ulkopuolella?
- Lisääntyykö kilpailu työntekijöistä, ryhdytäänkö osaajia esimerkiksi palkkaamaan vain siksi ettei kilpailija saa heitä?

Taulukko 2. Työn ja paikan eriytyminen: uudet kysymykset

HR-kysymyksiä työn ja työsuhteen eriytymisestä

Henkilöstöjohtamisen näkökulmasta työn ja työsuhteen eriytyminen on mullistava muutos – vielä suurempi kuin työn eriytyminen ajasta ja paikasta. Näiden riippuvuussuhteen pieneneminen näkyy erityisesti kolmella alueella:

- ihmiset haluavat yhä enemmän itse ohjata omaa työuraansa
- uudet verkosto- ja alustapohjaiset liike-toimintamallit muuttavat työn tekemisen malleja, esimerkiksi keikkatalous lisääntyy
- samalla perinteisistä hierarkkisista työ-urista tulee enenevässä määrin työ-portfolioita

Mikä henkilöstöjohtamisen rooli tulee olemaan, mikäli työ yhä enenevässä määrin irtaantuu työsuhteesta? Jos henkilöstöjohtamiselle on edelleen tarve, niin millaisia HR-toimintoja tai -käytäntöjä tarvitaan ja kenelle? Minkälaista osaamista HR-ammattilaisilta vaaditaan?

Siirrytäänkö pitkäaikaisista työsuhteista lyhytaikaisempiin keikkasopimuksiin? Monilla aloilla on jo digitaalisia markkinoita ja verkkoalustoja, joiden kautta työtä jaetaan isolle joukolle yksittäisiä freelancereita tai yrittäjiä. Edistyneet suorituksen johtamisen ja arvioinnin järjestelmät auttavat esikarsinnassa ja vähentävät riskiä – mutta ne hoidetaan yhä enenevässä määrin algoritmien, ei HR-ammattilaisten avulla. Työn siirtyminen yhä enenevässä määrin teknologiaavusteisiin alustoihin ja verkostoihin saattaa jopa täysin poistaa nykyisenkaltaisen henkilöstöjohtamisen joillakin aloilla. On mahdollista, että tulevaisuudessa työn ostajat ja myyjät kohtaavat täysin automaattisesti joukkopalautteen ja tekoälyn avulla, eliminoiden monet perinteiset HR-tehtävät kokonaan.

Joka tapauksessa HR joutuu pohtimaan uusia kysymyksiä, kuten miten kompensoida ja motiivoida freelancereita ja yrittäjiä, joiden suhde yri-

tykseen ei enää ole työnantaja-työntekijä vaan myyjä-asiakas -suhde? Myös rekrytointi joudutaan kenties hoitamaan täysin uudella tavalla.

Työn eriytyminen työsuhteesta ei oletettavasti tule tapahtumaan tasapuolisesti eri työntekijäryhmien välillä. Kilpailu osaajista todennäköisesti kiristyy ja myös globalisoituu, ja 'talentit' nauttivat jatkossakin monista eduista kuten korkeasta palkasta ja eläke-eduista, mikäli he päättävät työskennellä työsuhteessa.

Toisessa ääripäässä ovat ne työntekijät, joilla on vähemmän erikoisosaamista; he jäävät yhä todennäköisemmin vakituisten työsuhteiden ulkopuolelle. Pätkätyöt todennäköisesti lisääntyvät. On jo selkeästi nähtävissä, että robotisoinnin ja automaation seurauksena työpaikkoja on katoamassa. Myös virtuaaliteknologian ja lisätyn todellisuuden edelleen kehittyminen tulee todennäköisesti lisäämään työpaikkojen katoamista tai siirtymistä matalapalkkaisille alueille vieläkin laajemmassa mittakaavassa kuin tänä päivänä.

Mikäli työsuhteet nykyisenkaltaisina sosiaalisina sopimuksina muuttuvat, on epätodennäköistä, että henkilöstöjohtaminenkaan toimisi tulevaisuudessa samalla tavalla kuin nyt. Henkilöstöjohtamisen ammattilaisille työn ja työsuhteen eriytyminen merkitsee uudenlaisten haasteiden parissa painimista, kokonaan uudenlaista työtä – tai ei työtä lainkaan mikäli osa HR-toiminnoista automatisoidaan tai ne poistuvat. Toisaalta kehitys voi johtaa myös uusien henkilöstöjohtamisen muotojen syntymiseen, ja saatamme nähdä jatkossa esimerkiksi alustaan tai verkostoon kytkeytyviä HR-liiketoimintamalleja.

TYÖN JA TYÖSUHTEEN ERIITYMINEN	UUDET KYSYMYKSET
Uratikapuista henkilökohtaiseen merkityksellisyyteen	Sitouttaminen: - Miten varmistamme osaajien sitoutumisen, kun työurat muuttuvat itseohjautuvammiksi? - Miten suojaat ja jaat tietoa/yrityksen salaisuuksia työntekijöiden liikkuvuuden lisääntyessä?
Perinteisistä hierarkioista alustoihin ja verkostoihin	Orkestrointi: - Kuinka verkostoja ja alustoja ohjataan tehokkaasti? Millaisia HR-käytäntöjä alustat ja verkostot tarvitsevat? - Tarjetaanko myös HR-palveluja alusta- tai verkostoperusteisella liiketoimintamallilla? Tarvitaanko uudentyyppisiä HR-ammattilaisia, esimerkiksi digitaalisen markkinapaikan johtamiseen?
Työurasta työportfolioon	Sopimusten hallinta: - Miten työn ja työsuhteen eriytyminen muuttaa työsopimuksen perusteita? Mitä tämä merkitsee käytäntöjen kannalta? - Tarvitaanko nykyisenkaltaista henkilöstöjohtamista, jos nykyisenkaltaiset työsuhteet muuttuvat yhä useammin sopimussuhteiksi myyjän ja ostajan välille? Vai tarvitaanko molemmille osapuolille HR/sopimus-konsultti-osaamista? - Tuleeko HR-ammattilaisestakin itsenäinen portfolio-yrittäjä muiden joukossa?

Taulukko 3. Työn ja työsuhteen eriytyminen: uudet kysymykset

Työn muuttuessa HR muuttuu – meidän on oltava kartalla muutoksessa!

Teknologia muuttaa työelämää kiihtyvällä tahdilla ja tämän kehityksen vanavedessä myös henkilöstöhallinto on merkittävien muutosten kynnyksellä. Olemme tutkineet uusien teknologioiden mukanaan tuomaa työelämän muutosta tässä artikkelissa kahdesta näkökulmasta. Ensin tarkastelimme työn muuttumista eriyty-misen käsitteen avulla. Työn eriytyminen ajasta, paikasta ja työsuhteesta tarjoaa konkreettisen keinon havainnollistaa erityisesti tietotyöhön liittyviä moninaisia muutoksia. Seuraavaksi

pohdimme kuinka nämä muutokset tulevat vaikuttamaan henkilöstöjohtamiseen ja esitimme keskeisiä kysymyksiä, joihin HR:n on vastattava. Valmiita vastauksia meillä – ei kenelläkään – valitettavasti ole, mutta vahva viestimme on se, että silmät on pidettävä auki muutokselle nyt ja lähitulevaisuudessa.

Murros tietotyöläisten työskentelytavoissa johdtaa mitä suurimmalla todennäköisyydellä myös HR-ammattilaisten työnkuvan muuttumiseen. Automaatio voi korvata ainakin osan nykyisistä henkilöstöjohtamisen tehtävistä, ja joko vapauttaa HR-resursseja esimerkiksi strategisempaan työhön tai postaa ne kokonaan. Uusia HR:n malleja on todennäköisesti tulossa, HR-alus-toista itsenäisiin HR-yrittäjiin. Kehittyvien tek-

nologioiden hyödyntäminen vaatii joka tapauksessa jo nyt HR-ammattilaisilta tietotekniikan ja analytiikan taitojen ohella myös eettisten kysymysten huomioimista merkittävästi nykyistä enemmän. Samalla kun HR muuttuu alana, on HR-ammattilaistenkin uudistuttava. ■

LÄHTEET

- Angrave, D., Charlwood, A., Kirkpatrick, I., Lawrence, M., & Stuart, M. (2016). HR and analytics: Why HR is set to fail the big data challenge. *Human Resource Management Journal*, 26(1), 1–11.
- Arthur, M., & Rousseau, D. (1996). *The boundaryless career: A new employment principle for a new organizational era*. New York: Oxford University Press.
- Bittman, M. (2016). Working Time. In S. Edgell, G. Gottfried & E. Granter (Eds.). *Handbook of the Sociology of Work and Employment*. London: Sage pp. 520–540.
- Brynjolfsson, E., & McAfee, A. (2014). *The Second Machine Age: Work, Progress, and Prosperity in a Time of Brilliant Technologies*. London: W.W Norton.
- Buckingham, M., & Goddard, A. (2015). *Reinventing Performance Management*. Harvard Business Review, 93(4), 40–50.
- Burke, B. (2014). *Gamify: How Gamification Motivates People to Do Extraordinary Things*. Harvard: Bibliomotion. XX
- Colbert, A., Yee, N., & George, G. (2016). The digital workforce and the workplace of the future. *Academy of Management Journal*, 59(3), 731–739.
- Heckscher, C. (2016). From Bureaucracy to Networks. In S. Edgell, H. Gottfried & E. Granter (Eds.), *The SAGE Handbook of the Sociology of Work and Employment*. London: Sage, pp. 245–261.
- Hornung, S., Rousseau, D. M., Glaser, J., Angerer, P., & Weigl, M. (2010). Beyond top-down and bottom-up work redesign: Customizing job content through idiosyncratic deals. *Journal of Organizational Behavior*, 31(2), 187–215.
- Rasmussen, T., & Ulrich, D. (2015). Learning from practice: How HR analytics avoids being a management fad. *Organization Dynamics*, 44(3), 236–242.
- Schwab, K. (2016). *The fourth industrial revolution*. Geneva: World Economic Forum.

Spencer, D. (2017). Work in and beyond the Second Machine Age: The politics of production and digital technologies. *Work, Employment and Society*, 31(1), 142–152.

Stone, D., Deadrick, D., Lukaszewski, K., & Johnson, R. (2015). The influence of technology on the future of human resource management. *Human Resource Management Review*, 25(2), 216–231.

Zander, L., Zettinig, P., & Mäkelä, K. (2013). Leading global virtual teams to success”. *Organizational Dynamics*, 42(3), 228–237.

Wajcman, J. (2014). *Pressed for time: The acceleration of life in digital capitalism*. Chicago: University of Chicago Press.

KRISTIINA MÄKELÄ on Aalto-yliopiston kaup-pakorkeakoulun kansainvälisen liiketoiminnan professori ja opetuksesta vastaava varadekaani. Hän on Suomen johtavia henkilöstöjohtamisen tutkijoita, ja kysytty puhuja ja opettaja sekä Suomessa että maailmalla. Hänen tutkimuksensa keskittyy henkilöstöjohtamiseen, erityisesti uuden, globaalin työn kontekstissa.

JENNIE SUMELIUS työskentelee yliopistotutkijana Vaasan Yliopiston johtamisen laitoksella. Hänen tutkimuksensa keskittyy kansainväliseen henkilöstöjohtamiseen ja työn muutokseen. Sumelius opettaa kansainvälistä henkilöstöjohtamista maisteritasolla.

HERTTA VUORENMAA toimii tutkijatohtorina Aalto Yliopiston kauppa- ja taloustieteiden korkeakoulussa. Hänen tutkimuksensa keskittyy työn ja henkilöstöjohtamisen muutoksiin. Vuorenmaa opettaa henkilöstöjohtamista Aallon maisteriohjelmassa ja Aalto EE:ssä.

JOHANNES GARTNER is a post-doctoral researcher at the Department of Management Studies at Aalto University School of Business in Helsinki and an assistant professor at the Institute of Innovation Management at the Johannes Kepler University in Linz. His research focuses on effects of new technologies on society and business, including technology assessments.



Edelläkävijät näyttävät tietä

Johdanto

Seuraavat artikkelit tarkastelevat innovatiivisia HR- ja johtamiskäytäntöjä kuuden eri case-esimerkin valossa. Case-esimerkeiksi valikoituivat seuraavat yritykset, jotka ovat ottaneet käytön uudenlaisen tavan johtaa ja organisoida henkilöstöä ja toimintaa:

- Debora (Itseohjautuvat kotihoidon tiimit)
- Fondia (Asiantuntijalähtöinen organisoitumis- ja johtamismalli)
- Gofore (Verkostomainen organisaatiorakenne)
- Heltti (Kaikille työntekijöille avoin johtoryhmä)
- Telia (Jaetun johtajuuden start-up tiimi)
- Vincit (Johtaminen palveluna)

Artikkeleissa analysoidaan kunkin yrityksen innovatiivista johtamisratkaisua seuraavien kysymysten avulla; miten innovatiivinen toimintatapa tai -malli toimii käytännössä, miten se on syntynyt ja otettu käyttöön, minkälaisia haasteita on kohdattu matkan varrella, sekä minkälaisia tuloksia uudella toimintatavalla tai -mallilla on saavutettu. Artikkelit perustuvat pääosin

johdon edustajien kanssa tehtyihin haastatteluihin. Telian tapauksessa start-up tiimi oli lähtöisin yritysasiakaspalvelun työntekijöiltä, joten kyseistä case-esimerkkiä varten haastateltiin kahta start-up tiimin edustajaa.

Case-esimerkeissä korostuu vahvasti itseohjautuvuus ja matalaan hierarkiaan perustuva toiminta. Monilla itseohjautuvan johtamismallin taustalla on ollut pyrkimys säilyttää ketterä ja asiakaslähtöinen toimintamalli digitalisaation ja muuttuvien asiakastarpeiden edessä. Toisaalta on mielenkiintoista, miten ajatus itseohjautuvuudesta on toteutettu käytännössä hyvin eri tavoilla organisaatiokulttuurista ja toimintamallista riippuen. Uudenlaisten johtamisratkaisujen kehittämisessä ja käyttöönotossa onkin ensisijaisen tärkeää, että malli sopii juuri oman organisaation tarpeisiin ja tavoitteisiin.

Telian esimerkissä puolestaan korostuu, etteivät innovatiiviset johtamisratkaisut ole vain pienempien kasvuyritysten mahdollisuus – myös suuremmissa ja hierarkkisemmissa yrityksissä on mahdollista omaksua uudenlaisia ja ketterämpiä HR- ja johtamiskäytäntöjä.

DEBORA



Elisabeth Ritola

DEBORA yrityskuvaus

Debora on vuonna 1999 perustettu sosiaali- ja terveydenhuoltoalalla toimiva perheyritys, joka tuo asiakkaan kotiin kattavat hoiva-, kuntoutus- ja tukipalvelut. Debora tarjoaa myös palveluasumista, vastaanottopalveluita sekä räätälöityjä ratkaisuja kunnille ja yrityksille. Yritys työllistää lähes 600 sosiaali- ja terveysalan ammattilaista, ja palvelut ovat saatavilla Suomessa valtakunnallisesti. Deboran liikevaihto on tällä hetkellä n. 18 miljoonaa euroa.

Deboran itseohjautuvat tiimit ovat aloittaneet Suomen hoivamarkkinan mullistuksen

Organisaatiot ovat suurten muutosten äärellä: Monimutkaisuus ja muutosnopeus lisääntyvät samalla, kun asiakkaiden ja työntekijöiden vaatimustasot nousevat. Perinteiset hierarkiat tulevat kohtaamaan monia haasteita, minkä vuoksi monet yritykset ovat alkaneet omaksua ketterämpiä ja itseohjautuvampia organisaatiorakenteita. Debora on kuitenkin yksi ensimmäisiä hoiva-alan yrityksiä Suomessa, joissa työ on organisoitu itseohjautuvien tiimien varaan. Käytännössä hoitajat tekevät kotikäyntejä pienissä

tiimeissä, eikä toimitusjohtajan lisäksi erillisiä esimiehiä tai johtajia ole. Jotta toiminnalle on saatu yhteiset suuntaviivat ja yhteinen tavoitetaso, tiimien toimintaa ohjaavat kolme tinkimättömää tavoitetta ja arvoa. Tiimeillä on vapaus päättää, miten he saavuttavat annetut tavoitteet. Esimerkiksi työajat sekä työtehtävien jako ovat työntekijöiden vapaasti päätettävissä. Jokaiselle asiakkaalle on määrätty omahoitajat tai omahoitajaparit, jotka vastaavat palvelun toteutumisesta ja toimivat ensisijaisena kontaktina asiakkaalle tai omaiselle.

Tiimit saavat valmentavaa tukea erilaisissa rooleissa toimivilta koordinaattoreilta, jotka hoitavat osittain myös hoitotyön tehtäviä. Koordinaattoreiden tehtäväkenttä vaihtelee hyvin paljon tiimien avun tarpeen mukaan. Tiimit voivat tarvita apua esimerkiksi myynnillisessä työssä, rekrytoinneissa, tiimin jakaantumisessa tai uuden tiimin perustamisessa. Kaikki tiimit eivät kuitenkaan käytä koordinaattoreiden palveluita samalla tavalla – osa tiimeistä pärjää hyvinkin itsenäisesti, kun taas esimerkiksi muutostilanteissa olevilla tiimeillä avun tarve saattaa olla muita tiimejä suurempi. Koordinaattoreiden lisäksi organisaation tukena on pieni hallintotiimi, jossa toimii yhteensä 6 henkilöä. Hallintotiimiin kuuluu myös Deboran toimitusjohtaja, Elisabeth Ritola.

Deboran itseohjautuvuuden perusajatuksena

on, että organisaation tavoitteet ja arvot muodostavat stabiilin selkärangan, joka tukee itseohjautuvien tiimien kykyä reagoida muuttuviin tilanteisiin ja lisääntyviin asiakastarpeisiin. Käytännössä asiakasrajapinnassa toimivat itseohjautuvat tiimit muodostavat 99% Deboran kokonaiskapasiteetista, koordinaattoreiden ja hallintotiimin tukipalveluiden kautta pyritään takaamaan hoitotyön laadukas toteutus.

Hollannista mallia ketterän organisaatio- mallin toteutukseen

Debora on edelleenkin pieni perheyriys, jonka toiminta on alusta asti perustunut kykyyn vastata asiakkaan tarpeisiin nopeasti ja joustavasti. Ketterän organisaation kestävyyttä jouduttiin pohtimaan tarkemmin, kun yritys alkoi kasvaa voimakkaasti ja laajentua uusille paikkakunnille. Deborassa haluttiin välttää suurille organisaatioille tyypillinen byrokratia ja hierarkiakerroksisuus, jotka johtavat monesti tehottomuuteen ja motivaation puutteeseen. Erityisesti hoitoalalla on tärkeää pystyä säilyttämään työn merkityksellisyys, jotta asiakkaiden hyvinvointiin voidaan aidosti panostaa. Myös organisaation ulkopuoliset paineet kannustivat organisaatiomallin uudistamiseen. Asiakkaiden vaatimustaso on lisääntynyt, uusia toimijoita ja liiketoimintamalleja syntyy markkinoille yhä nopeammin, lisäksi työn monimutkaisuus ja muutosnopeus kasvavat. Deborassa nähtiin, että itseohjautuvaan organisaatioon siirtyminen voisi antaa paremmat lähtökohdat vastata asiakkaiden tarpeisiin ja markkinoiden muutoksiin ketterästi myös jatkossa.

Idea itseohjautuvista tiimeistä ei kuitenkaan syntynyt täysin Deboran oman organisaation sisällä. Ajatus oli lähtöisin Aalto-yliopiston tutkijalta, joka halusi väitöskirjaansa varten keilla hollantilaisen Buurtzorgin mallia suoma-

laisessa kotihoiva-alan yrityksessä. Buurtzorgin mallin perusajatuksena on keskittyä hoitotyön ydintehtävään mahdollisimman laadukkaasti ja ilman hierarkkisia organisaatiorakenteita. Omahoitajuus ja ammattiryhmien työnjako on uudistettu, jotta yhden käynnin aikana voidaan hoitaa esimerkiksi kodinhoidolliseen ja lääkin-tään liittyvät tehtävät, jotka tavallisesti jakautuvat useille eri hoitokäynneille. Tehtävien jako tehdään asiakkaiden tarpeiden mukaan, jotta asiakas ja asiakkaan haasteet voidaan kohdata kokonaisvaltaisesti. Buurtzorg on kymmenessä vuodessa onnistunut kasvamaan pienestä neljän hengen tiimistä yli 10 000 hoitajan organisaatioksi, tuottamaan palveluita 35% edullisemmin kuin kilpailijansa, ja saavuttamaan 70% osuuden Hollannin kotihoitomarkkinasta.

Koska mallilla saavutetut tulokset olivat vaikuttavat, Deborassa päätettiin lähteä pilotoimaan itseohjautuvia tiimejä Lahdessa keväällä 2015. Pilotti kesti noin puoli vuotta, ja positiivisten tulosten myötä ajattelutapaa haluttiin levittää myös muihin Deboran hoitotiimeihin. Itseohjautuvia tiimejä lähdettiin organisoimaan asiakkuuksien ympärille. Tämän vuoksi tiimien koot vaihtelevat paljon – esimerkiksi pieni tiimi saattaa olla vastuussa vain yhdestä, paljon apua tarvitsevasta asiakkaasta, kun taas suuremmilla tiimeillä on vastuullaan kymmeniä asiakkuuksia. Tiimit pyritään kuitenkin pitämään mahdollisimman pieninä, sillä pienessä ydinjoukossa luottamus on helpompi säilyttää ja tieto kulkee tehokkaammin. Ritola on myös huomannut, että isommissa tiimeissä alkaa herkemmin nousta tiimin toimintaa ohjaavia epävirallisia johtajia, jolloin itseohjautuvuuden ydinajatus ei enää toteudu kuten on tarkoitettu.

Deboran malli on monilta osin toteutettu Buurtzorgin esimerkin mukaan, mutta itseohjautuvuuden käyttöönotto on siitä huolimatta ollut haastava, sillä itseohjautuviin tiimeihin siirtyminen on ollut suuri kulttuurimuutos perinteiseen hoiva-alan työhön tottuneille. Osalle perinteisen hierarkian tuoman turvallisuus-

den katoaminen on ollut liikaa, minkä vuoksi työntekijöitä on myös lähtenyt organisaatiosta. Myös uusien tiimien perustaminen uusille paikkakunnille on ollut ajoittain haasteellista, sillä uuden toiminnan aloitus tarkoittaa tiimiin liittyville ihmisille monia samanaikaisia muutoksia: uusia asiakkaita, työympäristöä, kollegoita, ja työvälineitä. Kun tämän lisäksi joutuu muuttamaan perinteistä ajattelutapaa siitä, miten työ organisoidaan, muutos voi tuntua monille liian suurelta. Toisaalta Ritola myös korostaa, että ihmisten kasvaminen itseohjautuvuuden tuomaan vapauteen ja vastuuseen vie jokaisella yksilöllisen aikansa. Esimerkiksi Deborassa osa tiimeistä on edelleen muutoksen vuoksi hybridi-vaiheessa ja turvautuvat sen vuoksi paljon koordinaattoreiden apuun. Muutoksen vaatima aika on yksilöllinen, ja jotta se tapahtuisi organisaatiossa, on kehitykselle annettava riittävästi aikaa ja uskottava, että tulokset seuraavat.

Johtamismalli on edellyttänyt tiedon avoimuutta ja luottamusta työntekijöihin

Ritolan mukaan tiedon avoimuus on ollut avainasemassa itseohjautuvien tiimien toimivuuden kannalta, sillä se on mahdollistanut resurssien tehokkaan ohjaamisen asiakasrajapintaan sekä itseohjautuvien tiimien tukemiseen. Käytännössä kaikille tiimeille tehdään näkyväksi keskeiset mittarit kuten laskutusaste, asiakastytyytyväisyys sekä työtyytyväisyys. Onnistumisista pyritään viestimään mahdollisimman paljon sekä sisäisesti että ulkoisesti. Erityisesti positiivisten kokemusten ja asiakastytyytyväisyystulosten jakaminen tiimien välillä ja sosiaalisessa mediassa on ollut tärkeä osa uuden mallin omaksumista, sillä työntekijät ovat sitä kautta oppineet tunnistamaan mallin konkreettiset hyödyt sekä omas- ta että asiakkaiden näkökulmasta. Aktiivinen kommunikointi ja tiedon avoimuus ovat

auttaneet varmistamaan, toimintamallin tar- koitus ja tavoitteet ymmärretään laajasti or- ganisaatiossa, ja että henkilöstöllä on aidosti vapaus ja mahdollisuus tehdä työn organi- sointiin liittyvät päätökset.

Organisaation ja johdon osalta muutos on vaa- tinut vahvaa luottamusta työntekijöihin – haas- teista huolimatta on uskottava siihen, että ihmi- sillä on aidosti halu onnistua omassa työssään. Hoitotyö on ennen kaikkea luottamusbisnes- tä, ja työntekijöiden on voitava kantaa vastuu oman työnsä organisoinnista ja tuloksista. Kos- ka henkilöstö on yrityksessä niin iso voimava- ra, myös rekrytoinnin merkitys korostuu. Jotta tiimit kykenevät toimimaan itseohjautuvasti ja työntekijöihin voidaan luottaa, oikeiden ihmis- ten valinta ja riittävä perehdytys ovat tärkeitä. Tiimeille ja yksittäisille työntekijöille on tarjot- tava riittävästi tukea ja työkaluja uuteen organi- saatioon ja toimintatapaan siirryttäessä, ja De- borassa uudet työntekijät esimerkiksi aloittavat kotikäynnit aina yhdessä toisen hoitajan kanssa.

Jotta myös tiiminjäsenten kesken kehittyisi syvä luottamus, tiimien toiminnasta on pyritty te- kemään mahdollisimman stabiilia ja pitkäai- kaista. Kun tiimeillä on mahdollisuus toimia pitkäaikaisesti samalla kokoonpanolla, myös tavoitteiden saavuttaminen on helpompaa: Ti- imien epävarmuus ja yhteistyön puute näkyvät hyvin pian myös asiakastyössä ja henkilöstön omassa tyytyväisyydessä, jolloin myös tulosta- voitteiden saavuttaminen on vaikeaa. Itseohjau- tuvan tiimin saumaton yhteistyö vaatii kuiten- kin jokaiselta yksittäiseltä työntekijältä paljon. Kun organisaation toiminta ei perustu perinte- seen hierarkkiseen pyramidimalliin tai komen- toketjuun, jokaisen täytyy itse huomioida te- hokkuuteen ja ajankäyttöön liittyvät raamit ja tavoitteet. Työntekijöiden on oltava itse haluk- kaita muuttamaan omaa ajattelutapaansa, jotta tavoitteet voidaan saavuttaa koko tiimin osalta.

Itseohjautuvuus on mahdollistanut kokonaisvaltaisen kotihoitotyön

Ritolan mukaan itseohjautuviin tiimeihin organisoituminen on ennen kaikkea mahdollistanut kokonaisvaltaisten ja pitkäaikaisten suhteiden luomisen asiakkaisiin. Koska asiakastytyväisyys muodostuu kotihoidon alalla juuri työntekijöiden ja asiakkaiden välisistä kohtaamisista, kyky rakentaa kohtaamiset laadukkaasti kaikissa tilanteissa on ollut ensiarvoisen tärkeää. Sen sijaan, että yhden asiakkaan luona käy jopa yli 50 eri hoitajaa kuukaudessa, jokaisella asiakkaalla on oma hoitajapari tai tiimi, johon voi luoda vahvan yhteyden ja luottamuksen. Eri tehtävät on pyritty yhdistämään samoille hoitokertoille, ja pidemmät käynnit ovat mahdollistaneet paremman vuorovaikutuksen asiakkaan kanssa. Toimintamallin tulokset ovat näkyneet myös asiakkaiden toimintakyvyn parantumisena: Lahden alueella asiakkaiden suuret palvelutarpeet ovat RAI-vertailutiedon mukaan vähentyneet, ja painopiste on siirtynyt lievempiin palvelutarpeisiin. Debora on myös systemaattisesti voittanut asiakastytyväisyysvertailuita Lahden alueella, ja asiakastytyväisyys on yli 90% tasolla. Muissa kaupungeissa vastaavia eri organisaatioiden välisiä vertailulukuja asiakastytyväisyydestä ja palvelutarpeiden kehityksestä ei vielä ole saatavilla, mutta tarkoituksena on aloittaa koko Suomen laajuinen laatusuranta, jolloin toimintamallin tuloksellisuus voidaan osoittaa myös laajemmin.

Asiakastytyväisyyden lisäksi Deborahassa mitataan myös aktiivisesti oman henkilöstön tyytyväisyyttä, ja esimerkiksi työtytyväisyys- ja exit-kyselyiden kautta pyritään jatkuvasti tunnistamaan kehittämismahdollisuuksia. Vaikka työntekijöitä on muutoksen vuoksi myös lähtenyt organisaatiosta, alhaiset sairaspoissaolot ja 96% työtytyväisyys ovat osoittaneet työntekijöiden suhtautuvan positiivisesti itseohjau-

tuuden tuomaan vapauteen ja vastuuseen. Ritola itse näkee, että ajattelutavan muutos on nostanut monien työntekijöiden henkilökohtaisen ja ammatillisen kasvun uudelle tasolle – tavallisesti monet hoitotyöntekijät saattavat tehdä samaa työtä 20 vuotta, ja itseohjautuvuuden tuomat muutokset ovat auttaneet löytämään monia uusia näkökulmia ja ideoita asiakastyön toteuttamiseen.

Yksinkertaisempi rakenne ja kevyempi hallinto ovat myös auttaneet poistamaan päällekkäistä työtä ja tehostamaan koko organisaation toimintaa. Kun itseohjautuvalla tiimillä on vastuu palveluiden päivittäisestä organisoinnista, tehtäviä ei delegoida edestakaisin hierarkian eri portaalta toiselle. Kunnalliseen kotihoitoon verrattuna Debora pystyy tarjoamaan jopa 50% matalammat kustannukset. Näin yrityksen kasvuvauhti on pystytty pitämään 40% tasolla. Ritola kuitenkin korostaa, etteivät tulokset ole syntyneet hetkessä: Kun itseohjautuvuutta alettiin levittää useampiin tiimeihin ja henkilöstön työtä ja rooleja määriteltiin uudelleen, kannattavuudessa tapahtui notkahdus. Tulos on lähtenyt vähitellen ylöspäin vasta sen jälkeen, kun uudet toimintatavat on saatu juurrutettua päivittäiseen työhön ja toiminnasta on tullut vakaampaa.

Voidaanko hoitotyötä uudistaa Suomessa myös laajemmin?

Deboran tulokset osoittavat, että myös hoitoalan työ on mahdollista toteuttaa pienemmillä kustannuksilla ilman, että laadusta tingitään. Ritolan mukaan Suomessa ollaan silti kaukana siitä, mitä Buurtzorg on pystynyt mallilla saavuttamaan. Ammatillisten roolien ja työnjaon uudistaminen on osoittautunut haastavaksi, ja esimerkiksi asiakkaan sosiaalisen verkoston huomioiminen tulisi olla huomattavasti vah-

vemmassa roolissa. Myös kuntouttavasta työstä puhutaan Suomessa paljon, mutta toteutus on vielä lapsen kengissä.

Deborassa pyritään jatkuvasti löytämään keinoja, miten nykyistä toimintamallia voitaisiin kehittää eteenpäin. Ritola on tutustunut Buurtzorgiin paikan päällä Hollannissa sekä lukenut mallista tehtyjä tutkimuksia, ja vaikka tietoa organisaation toiminnasta jaetaan vain rajallisesti, Buurtzorgin esimerkistä on saatu monia kehitysideoita. Hollannissa on esimerkiksi käytössä yli 100-sivuinen raamiasiakirja, jonka avulla tiimit perehdytetään itseohjautuvaan työhön. Deborassa ei vielä toistaiseksi ole vastaavaa ohjeistusta käytössä, mutta organisaation intranettiin ollaan parhaillaan kehittämässä kokonaisuutta, jonka tavoitteena on tukea itseohjautuvien tiimien toimintaa. Toimintaohjeiden ei ole tarkoitus rajoittaa työntekijöiden innovatiivisuutta tai vapautta toimia haluamallaan tavalla, vaan toimia enemmänkin yhtenä ongelmanratkaisukeinona. Jos työntekijän tai tiimin on saatava esimerkiksi rekrytointiin liittyvään ongelmaan nopea ratkaisu, intranetin ja tiimien välisen viestinnän kautta on mahdollista löytää tapoja, joilla vastaava ongelma on aiemmin ratkaistu.

Suomessa työn tekemisen puitteet ovat kankeat, mikä on tuonut omanlaisiaan haasteita mallin toteuttamiselle ja kehittämiselle. Ritolan mukaan esimerkiksi Hollannissa suurin osa työn-

tekijöistä työskentelee osa-aikaisesti, jotta työt voidaan toteuttaa asiakkaiden tarpeiden mukaan, mutta Suomessa työaikaan liittyvät säädökset ovat rajoittaneet vastaavien muutosten viemistä eteenpäin. Viranomaisten on ollut myös vaikeaa hyväksyä ajatusta itseohjautuvuudesta ja esimiehettömistä tiimeistä. Vaikka vastuu työstä on todellisuudessa koko tiimillä, koordinaattorit tai yksittäiset tiiminjäsenet toimivat viranomaisten vaatimuksesta tiimien nimellisinä vastuuhenkilöinä.

Haasteista huolimatta on selvää, että Debora on onnistunut aloittamaan hoitotyön tulostuksen myös Suomessa. Jo lyhyen aikavälin tulokset ovat osoittaneet toimintamallin hyödyt sekä asiakkaiden, työntekijöiden että organisaation näkökulmasta. Itseohjautuvuus on auttanut tuomaan hoitotyöhön lisää merkityksellisyyttä, mikä helposti katoaa kiireen ja ajanpuutteen vuoksi. Vaikka Debora on ensimmäisiä hoiva-alan yrityksiä, jotka ovat omaksuneet itseohjautuvan organisointumallin, muutkin hoiva-alan tahot ovat jo alkaneet pilottoimaan itseohjautuvuutta. Laajempi uudistus vaatii kuitenkin perinteisestä ajatusmaailmasta luopumista: Jotta hoivatyön laatua ja vaikuttavuutta saadaan parannettua myös laajemmin, yhteiskunta tarvitsee monien muutosten edessä uusia ratkaisuja ja rohkeutta uudistaa nykyisiä rakenteita.



Erkki Salminen

GOFORE yrityskuvaus

Gofore on digitaalisten palveluiden kehittämisen asiantuntija. Vuonna 2001 perustetussa yhtiössä työskentelee nykyään yli 200 työntekijää. Vuonna 2016 sen liikevaihto kasvoi 50% 18,6 miljoonaan euroon. Toimipaikat sijaitsevat Helsingissä, Tampereella ja Jyväskylässä. Gofore on myös valittu vuonna 2017 Suomen parhaaksi työpaikaksi keskiuurten työpaikkojen sarjassa.

Goforessa toiminta perustuu yhdessä tekemisen kulttuuriin

Goforea on monesti kuvailtu työkuulttuurin uudistajana, jonka innovatiivinen johtaminen on nostanut yrityksen Suomen parhaiden työpaikkojen listalle. Yrityksen kulttuurista ja osaamisesta vastaavan Erkki Salmisen mukaan Goforen toimintaa kuvaa parhaiten verkostomainen organisaatiomalli ja toiminnan sekä organisaatiokulttuurin perustuminen yhdessä tekemiseen. Rakenne on haluttu pitää hierarkialtaan mahdollisimman matalana, ja työntekijöiden itseohjautuvuus on juurtunut syvälle yrityksen toimintatapoihin. Työtä tehdään projekteissa, joissa projektitiimit pääsääntöisesti ovat itse vastuussa työn etenemisestä ja tuloksista.

Esimiestyö on järjestetty niin sanotun esimiespoolin kautta, johon kuuluu 11 henkilöä jakautuneena Tampereen, Helsingin, ja Jyväskylän toimipisteisiin. Esimiestyön vastuulla on työntekijöiden hyvinvoinnista huolehtiminen, ei ihmisten työnteon valvonta. Esimiespoolin kesken on sovittu löyhä tiimijako, mutta käytännössä työntekijät voivat pyytää tukea keneltä tahansa pooliin kuuluvasta esimiehestä. Esimiehet vastaavat usein myös uusien työntekijöiden vastaanottamisesta.

Pääasiallinen vastuu päätöksenteosta on johtoryhmällä, johon kuuluvat Salmisen lisäksi esimerkiksi talous- ja hallintojohtaja, markkinointi- ja viestintäjohtaja, toimitusjohtaja ja myyntijohtaja. Vastuualueet ovat tarkoituksellisesti laajat, sillä Goforessa on haluttu ylläpitää yhdessä tekemisen kulttuuria. Vaikka vastuu lopullisesta päätöksestä on yksittäisillä johtoryhmän jäsenillä, työntekijöillä on usein hyvin suuri rooli päätöksenteossa päivittämisen työn kautta. Koska väliportaita ei johtoryhmän lisäksi ole, päätöksiä on tehtävä myös arjessa ja jokaisen työntekijän on otettava vastuuta omasta työstään.

Goforen rekrytointiprosessi on hyvä esimerkki siitä, miten päivittäinen työ ja päätöksenteko usein perustuvat yhteistyöhön. Vaikka Goforessa toimii noin 10 hengen rekryrinki, joka käsittelee sisään tulevat hakemukset, rekrytointiprosessi hoidetaan yhdessä kaikkien työn-

tekijöiden voimin. Työhaastatteluihin osallistui esimerkiksi viime vuonna yli 100 Goforen työntekijää, sillä yritys kasvaa voimakkaasti ja uusia henkilöitä palkattiin lähes 80. Tavallisesti rekrytoinneissa järjestetään kaksi työhaastattelukierrosta. Haastatteluihin osallistuvat goforelaiset sopivat keskenään, miten he haluavat hoitaa prosessin. Jos haastateltavasta jää kaikille työntekijöille myönteinen kuva ja uusi henkilö halutaan palkata yritykseen, Salminen tekee lopullisen päätöksen sekä työtarjouksen. Salmisen itsensä mukaan hänen tekemänsä rekrytointipäätös on kuitenkin hyvin nimellinen – työntekijöiden yhdessä tekemä päätös haastatteluprosessin jälkeen on todellisuudessa paljon merkityksellisempi lopputuloksen kannalta.

Salmisen mielestä on tärkeää, että Gofore opitaan tuntemaan juuri omien työntekijöiden kautta. Tällöin ylpeys ja innostus omasta työpaikasta välittyy aidosti myös muille ja yritykseen saadaan rekrytoitua henkilöitä, jotka sopivat nykyisten goforelaisten joukkoon. Rekrytoinnin lisäksi työntekijöitä kannustetaan osallistumaan Goforen näkyvyyden ja toiminnan edistämiseen myös muilla tavoin. Jos työntekijä kirjoittaa blogipostauksen Goforen verkkosivuille tai edustaa Goforea mediassa, näkyvyydestä on mahdollista saada 250 euron vaikuttamisbonus. Liidipalkkiolla puolestaan kannustetaan osallistumaan myynnilliseen työhön. Salminen ei kuitenkaan usko, että bonuksilla itsessään on kovin suuri merkitys työntekijöiden motivoinnin kannalta – palkkio toimii enemmänkin signaalina siitä, minkälaista toimintaa Goforessa arvostetaan. Jotta ihmiset haluavat aidosti tehdä asioita yhdessä ja edistää positiivista mielikuvaa Goforesta myös yrityksen ulkopuolella, motivaation on oltava työntekijöistä itsestään lähtöisin.

Digityökalujen käyttö tukee tiedon avoimuutta Goforelle on tunnusomaista vahva luottamus omiin työntekijöihin – yhteisen päätöksenteon ja itseohjautuvuuden kannalta on tärkeää, että toiminta perustuu mahdollisimman läpi-

näkyvään ja avoimeen tietoon. Tämän vuoksi lähes kaikki tieto on Goforessa työntekijöiden saatavilla, ellei laki tai tiedon luottamuksellisuus sitä estä. Esimerkiksi luottokorttilaskut ovat avoimia, ja työntekijöitä kannustetaan ilmoittamaan oma palkkansa yhteisessä intranetissä. Vaikka palkan ilmoittaminen on kaikille vapaaehtoista, lähes puolet työntekijöistä, toimitusjohtaja ja Salminen mukaan lukien, ovat lisänneet tietonsa muiden nähtäville. Vastaavat käytännöt saattavat tuntua pieniltä, mutta Salminen korostaa niillä olevan tärkeä merkitys työntekijöiden keskinäisen luottamuksen kannalta. Palkkatietojen avaaminen muiden nähtäville osoittaa, että oikeudenmukaisuus ja tasavertaisuus työkavereiden kesken on tärkeämpää kuin oman edun maksimointi. Tiedon avoimuus ja työntekijöiden vapaus tehdä itsenäisiä päätöksiä on myös johdon viesti siitä, että jokaista työntekijää halutaan kohdella yhdenmukaisesti.

Jotta tiedon avoimuutta ja läpinäkyvyyttä voidaan edistää mahdollisimman tehokkaasti, Goforella on panostettu digitaalisiin työvälineisiin. Salmisen mielestä erityisesti Slack on mahdollistanut aktiivisen keskustelukulttuurin, sillä työntekijät voivat osallistua keskusteluun sijainnista riippumasta – yhteisöllisyyden tunne voidaan säilyttää, vaikka toimitot sijaitsevat kolmella eri paikkakunnalla ja osa tekee työtä asiakkaiden luona. Slackin kaltainen viestintäkanava on myös madaltanut ihmisten kynnystä sanoa mielipiteitään ääneen, minkä vuoksi pienemmätkin asiat saadaan tuotua nopeasti esille. Yksi Goforen vahvuuksista onkin kulttuuri, jossa ihmiset uskaltavat antaa myös rakentavaa ja kehittävää palautetta. Palautteen antamisen kulttuuri auttaa tunnistamaan kehitysmahdollisuuksia tehokkaasti ja toimintaa saadaan jatkuvasti kehitettyä eteenpäin työntekijöiden ehdotusten kautta.

Slack on kuitenkin hyvin hetkessä elävä, eikä Salminen sen vuoksi näe sen sopivan pysyvämääräisen tiedottamiseen. Goforella on sen vuoksi käytössä myös wiki-pohjainen intranet, Con-

fluence. Tarkoituksena on ollut luoda paikka pysyvämmälle tiedolle, ja käytännössä kuka tahansa voi editoida tai kommentoida intranetin sivuja. Koska Slack ja Confluence ovat molemmat hyvin aktiivisessa käytössä, sähköpostin käyttö on vähentynyt huomattavasti. Toisaalta, vaikka Confluencella ja Slackillä on ollut suuri merkitys aktiivisen keskustelukulttuurin luomisessa, myös sähköposti on haluttu pitää tiedottamisen apuvälineenä. Esimerkiksi Salminen tiedottaa usein kirjoittamalla Confluenceen blogikirjoituksen, jonka linkin hän jakaa sähköpostitse sekä mahdollisesti osoittaa asiaan liittyvän kanavan Slackin puolella. Tapa on auttanut välttämään perinteisen viestinnän ongelman, jossa viesti jää aina joiltain saamatta tai ymmärtämättä. Useiden kanavien kautta tieto saadaan välitettyä jokaiselle työntekijälle, ja halukkaat voivat käydä asiasta jatkokeskustelua. Toki Goforellakaan ei jokainen työntekijä ehdi tai ole kiinnostunut osallistumaan keskusteluihin aktiivisesti, mutta yleinen mentaliteetti on, että jokaisella on oltava siihen mahdollisuus.

Johdon ja johtamisen tehtävä on ennen kaikkea innostaa työntekijöitä ja mahdollistaa itseohjautuva päätöksenteko päivittäisessä työssä. Tämän vuoksi Goforella pyritään välttämään turhaa ohjeistusta, ja harvoille asioille on kovin tarkkaa budjettia. Esimerkiksi tapahtumaa järjestäessä työntekijöiden on ymmärrettävä edellisten tapahtumien valossa, mitä kohtuullinen rahankäyttö kyseisen tapahtuman osalta tarkoittaa. Kun työntekijöillä on tarvittava tieto päätöksentekoa varten, ihmisillä on myös kyky tehdä fiksua päätöksiä ilman johdon asettamia rajoituksia.

Goforen kulttuuri on kasvanut ihmisten kautta. Koska Goforen vuosittainen kasvu on ollut nopeaa, nykyinen toimintamalli on syntynyt vähitellen ja käytössä oleville organisoitumis- ja johtamisratkaisuille on vaikeaa erotella tarkkaa alkupistettä. Johtamisen ja organisoitumisen kehittämistä on kuitenkin ohjannut muutama perusajatus, joihin nykyinenkin organisoitumis-

malli perustuu. Goforen alkuvaiheessa organisaatorakenne oli hierarkkisempi kuin nykyään. Esimerkiksi ohjelmistokehityksen liiketoimintayksikön työntekijät oli jaettu tiimeihin, joiden toimintaa ohjasivat hyvin perinteiseen tapaan tiimiesimiehet. Koska Goforessa on alusta asti haluttu säilyttää pienen yrityksen ketteryys ja välttää organisaation siiloutuminen, liiketoimintayksiköt purettiin ja työntekijöistä muodostettiin yhden organisaation alla toimiva Gofore Crew. Toiminnan toimivuutta tarkkaillaan jatkuvasti, ja erityisesti byrokratiaa ja turhaa työtä lisääviä toimintatapoja pyritään välttämään. Salmisen mukaan Goforessa puhutaan usein termistä ”minimum viable management”, mikä kuvaa osuvasti yrityksen tavoittelemaa ketterää kehitystä. Tavoitteena ei ole ollut poistaa kaikkea johtamista, vaan kehittää mahdollisimman vähällä ja yksinkertaisella johtamisrakenteella toimiva kokonaisuus.

Koska kasvu on ollut nopeaa ja vuosittain on rekrytoitu kymmeniä ihmisiä, myös yritykseen tulleiden työntekijöiden mukana on tullut paljon kehitysideita. Salminen näkeekin, että Goforen organisaatio ja johtaminen ovat kasvaneet nykyiseen malliin juuri ihmisten kautta. Uudet työntekijät ovat tuoneet paljon ideoita, ja toisaalta johtamista on myös jatkuvasti sopeutettu kasvavan organisaation tarpeisiin. Tämän lisäksi Goforessa verkostoidutaan aktiivisesti muiden alan yritysten kanssa ja uusista ideoista keskustellaan hyvinkin avoimesti. Vaikka monet muiden kehittämät johtamismallit eivät ole suoraan kopioitavissa, Salminen kokee ajatusten vaihtamisen hyödylliseksi koko alan kehityksen kannalta. Kulttuuriasiat ovat harvoin liikesalaisuuksia, toisilta yrityksiltä lähtöisin olevat ideat on joka tapauksessa sopeutettava omaan liiketoimintaan, arvoihin, ja kulttuuriin.

Nopea kasvu on tuonut mukanaan myös haasteita

Tähän asti verkostomaisen rakenteen ja itseohjautuvuuden säilyttäminen on ollut verrattain helppoa, mutta jatkuva kasvu on alkanut tuoda myös haasteita mallin skaalautuvuuden kannalta. Työntekijöiden määrä kasvaa, eivätkä ihmiset voi enää tuntea toisiaan samalla tavalla kuin pienemmässä organisaatiossa. Kun asiakkaiden ja henkilöstön määrä kasvaa, projektien resursoinnista tulee haasteellisempaa: Miten voidaan huolehtia, että jokaisella on mahdollisuus päästä haluamiinsa projekteihin ja että työ säilyy näin mielekkäänä? Vaikka työ perustuu itseohjautuvuuteen ja yksilöillä on suuri vastuu omasta työhyvinvoinnistaan ja suoriutumisestaan, yrityksen on silti pystyttävä huolehtimaan, etteivät työntekijät kuormitu liikaa ja että kaikilla on edelleen mahdollisuus vaikuttaa sekä organisaation että omaan työhönsä liittyviin asioihin.

Salminen sanookin ymmärtävänsä hyvin, miksi organisaatiot päätyvät kasvun vuoksi hierarkkisiin ratkaisuihin – väliportaisiin turvautuminen ja toiminnan jakaminen osiin on vastaavassa tilanteessa helppo ratkaisu. Sen aiheuttama siiloutuminen veisi kuitenkin pohjan, jolle Goforen toiminta ja kulttuuri perustuvat. Kasvuun liittyvää epätäydellisyyttä on opittava sietämään, eikä täydellistä johtamismallia voi koskaan saavuttaa. Vaikka mallia on väistämättä kehitettävä nykyisestä, Salminen ei itse usko, että itseohjautuvuuden ja yhdessä tekemisen ideologiasta olisi luovuttava. Monet ovat jo vuosia sitten kyseenalaistaneet Goforen organisaatiomallin toimivuuden, mutta toistaiseksi yhdessä tekeminen ja matalahierarkkinen rakenne ovat toimineet myös suuremman henkilöstömäärän voimin.

Oikeastaan juuri Goforen yhteisöllisyyteen perustuva kulttuuri on ollut kasvun tuomi-

en haasteiden apuna. Ihmiset välittävät aidosti toisistaan ja ovat esimerkiksi tulleet sanomaan, jos kokevat kollegansa tarvitsevan apua. Työntekijöiden työtä ja hyvinvointia halutaan tukea myös jatkossa, mutta samalla Goforessa pidetään myös tärkeänä, ettei turhia rakenteita tai johtoportaita synny kasvun seurauksena. Kuluneen kevään aikana Goforella on palvelumuotoilun keinoin selvitetty minkälaista tukea ja sisäisiä palveluita työntekijät kaipaavat esimerkiksi työhyvinvoinnin ja kehittymisen tueksi. Palveluiden muotoileminen yhdessä työntekijöiden kanssa auttaa välttämään turhia rakenteita ja löytämään sen, mikä on työntekijöiden työn onnistumisen kannalta olennaisinta.

Innostuneet ja motivoituneet työntekijät Goforen menestyksen taustalla

Goforella on takanaan yli kymmenen vuoden kannattava kasvu, joka on vuosittain ollut 40-50 % tasolla. Samaan aikaan myös henkilöstön määrä on kasvanut huimaa vauhtia, ja tänä vuonna tavoitteena on rekrytoida noin 80 uutta työntekijää. Goforen menestyksen voi kiteyttää hyvin yrityksen kahteen arvoon: Gofore on jokaiselle hyvä työpaikka ja se elää asiakkaidensa onnistumisista. Koska Goforen toiminta perustuu ihmisiin ja heidän asiantuntemukseensa, ovat asiakkaiden onnistuminen ja positiivinen palvelukokemus täysin riippuvaisia työntekijöiden hyvinvoinnista ja motivaatiosta tehdä työnsä hyvin.

Yksi tärkeimmistä tekijöistä työntekijöiden motivaation kannalta on yhteisöllisyys – se, että ihmisillä on yhteinen tavoite, jonka eteen jokainen työntekijä voi omalla yksilöllisellä osaamisellaan ja taustallaan tehdä töitä. Yhteisen tavoitteen jakaminen ja yhteisöllisyys ovat periaatteita, jotka näkyvät Goforen toiminnassa myös monissa käytännön asioissa. Esimerkiksi kanustinjärjestelmä on perustunut koko yhtiön

kannattavuuteen ja kannustinpalkkiot on jaettu tasapuolisesti kaikille rooliin tai asemasta riippumatta. Myyntiin tai projekteihin perustuvia bonuksia ei ole, mikä osaltaan kannustaa ihmisiä tekemään töitä juuri yhteisen tavoitteen eteen sen sijaan, että oma etu pyritään maksimoimaan.

Salminen näkee, että juuri työntekijöiden aito halu ja innostus tehdä töitä yhteisen mission eteen on ollut tärkeää itseohjautuvan ja matalahierarkkisen kulttuurin luomisessa. Työn vaikeavuus asiakkaalle ja yhteiskunnalle on goforelaisille tärkeää, ja työntekijöillä on vahva halu oppia ja kehittyä työssään. Tämä näkyy myös yhteisessä missiossa muuttaa maailmaa

paremmaksi digitalisaation keinoin ja työkulttuuria uudistamalla. Goforessa halutaan olla hyvä ja kehittävä työyhteisö tavalla, joka vaikuttaa positiivisesti myös ympärillä olevaan yhteiskuntaan.

Jotta työ pysyy merkityksellisenä ja Gofore kasvaa kannattavasti myös jatkossa, menestys vaatii sekä kurinalaisuutta että työn innostavuutta. Goforessa johdon tärkeimmäksi tehtäväksi onkin jäänyt juuri mielekkään työn mahdollistaminen ja työntekijöiden innostaminen – kun työ on hauskaa ja työntekijät jakavat yhteisen tavoitteen, jokaisen on helppo sitoutua mahdollistamaan myös asiakkaan onnistuminen.

FONDIA

FONDIA yrityskuvaus

Fondia on liikejuridiikan alalla toimiva lakipalveluyritys, joka on perustettu vuonna 2004. Yhtiö tarjoaa asiakkailleen lakipalveluita hyvin monipuolisiin tarpeisiin, ja toimintamalli mahdollistaa lakipalveluiden ostamisen kuukausilaskutukseen perustuen. Yhtiössä työskentelee yli 80 lakimiestä ja toimipisteet sijaitsevat Suomessa, Ruotsissa ja Virossa. Fondia on menestynyt hyvin Great Place to Work -kilpailussa ja on valittu Euroopan parhaaksi lakialan työpaikaksi.

Fondiassa toiminta perustuu asiantuntijalähtöiseen organisaatiomalliin

Fondian toimintamalli on monilta osin hyvin erilainen perinteisiin asianajotoimistoihin ver-



Pirta Karlsson

rattuna. Yritys on mullistanut liikejuridiikan toimialaa esimerkiksi tarjoamalla lakipalveluita jatkuvaan kuukausimaksuun perustuen, ja innovatiivisuus on auttanut Fondiaa raivaamaan tiensä Euroopan parhaaksi lakialan työpaikaksi. Fondia on listautunut huhtikuussa 2017 Nasdaq First North Finland -markkinapaikalle ensimmäisenä lakialan toimijana.

Innovatiivisuus korostuu myös Fondian johtamiskäytännöissä, sillä asianajotoimistoille tyy-

pillinen partner-lähtöinen organisoitumismalli on käännetty pääläelle. Perinteisen pyramidi-mallin sijaan, jossa partnerit tapaavat asiakkaita ja tuovat työt sisään muulle organisaatiolle, asiakkuuksien hoitamisesta ovat ensisijaisesti vastuussa juristit. Fondian henkilöstöjohtaja Pirta Karlsson kuvaa mallia kärjellään olevan kolmion kautta: Johto ja tukipalvelut ovat kolmion alakärjessä ja tukevat asiakasrajapinnassa työskentelevien juristien työtä.

Fondian organisaatiomalli on hyvin matalahierarkkinen, ja esimiestasoja on vain yksi. Yrityksen n. 80 juristia on jaettu kuuteen eri tiimiin, joista yksi toimii Ruotsissa ja loput viisi Suomessa. Tiimit on organisoitu eri juridiikan osa-alueiden ja työskentelyrytmien perusteella, jotta työntekijät voivat jakaa osaamistaan ja tukea toisiaan päivittäisessä asiakastyössä. Esimerkiksi työoikeusjuristit istuvat samassa tiimissä, jolloin ammatillinen sparraaminen on helpompaa. Toisaalta esimerkiksi yritysjärjestelyiden parissa töitä tekevät juristit toimivat omissa tiimissään, sillä työn syklinen luonne on hyvin erilainen muiden tiimien työhön verrattuna. Varsinainen asiakastyö tapahtuu erillisissä asiakasprojektitiimeissä, joiden kokoonpano vaihtelee projektista riippuen.

Esimiehet vastaavat tiimien osaamisen ja asiakkuuksien kehittämisestä

Koska juristit ovat kokeneita ja toimivat hyvin itsenäisesti, päivittäisjohtamisen tarve on varsin pieni. Karlssonin mukaan tiiminvetäjien rooli painottuu osaamisen ja asiakkuuksien kehittämiseen, minkä lisäksi tiiminvetäjien vastuulla on asiakastiimien määrittely. Käytännössä tiimien esimiehet arvioivat asiakkaiden tarpeet sekä työntekijöiden kapasiteetin ottaa uusia asiakkaita huomioiden myös työntekijöiden omat

toiveet. Jos työntekijä esimerkiksi haluaa kehittyä tietyllä alueella tai toimia tietyn toimialan asiakasprojekteissa, tiiminvetäjät pyrkivät mahdollisuuksien mukaan sijoittamaan työntekijät toiveidensa mukaisiin asiakkuuksiin ja projekteihin. Tiiminjohtajat ovat myös johtoryhmän jäseniä, ja näin työntekijöillä on hyvät mahdollisuudet saada äänensä kuuluviin myös päätöksenteossa. Esimiehet toimivat solmukohtana työntekijöiden ja johtoryhmän välissä, varmistaen että viestit kulkevat molempiin suuntiin.

Vastuu työstä ja sen organisoinnista on pitkälti työntekijällä itsellään – jokainen tekee asiakastyötä koskevat päätökset itse, eikä töitä tarvitse hyväksyttää ylemmillään. Jotta jokaisella juristilla on tarvittava kyky toimia itsenäisesti asiakasrajapinnassa, Fondiaan rekrytoidaan henkilöitä, joilla on jo useamman vuoden kokemus työskentelystä yritys juridiikan parissa. Vastavalmistuneita palkataan vain vähän, sillä asiakaslupauksena on tarjota aina kokenut juristi kumppaniksi.

Työntekijälähtöinen organisoitumismallin muutos

Fondia on kokeillut toimintansa aikana monia eri johtamismalleja. Esimerkiksi kolme vuotta sitten organisoitumismalli oli varsin erinäköinen kuin nykyään. Tiimejä oli silloin määrällisesti enemmän, ja juristit saivat itse valita esimiehensä, joita kutsuttiin kapteeneiksi. Vaikka malli toimi monilta osin hyvin, Fondian kasvu ja toiminnan laajeneminen uusille paikkakunnille loivat tarpeen yhdenmukaisemmille rakenteille ja toimintatavoille. Työntekijät olivat hajaantuneet eri puolille Suomea, ja lisäksi toimintaa oli myös Virossa ja Ruotsissa. Kun koko organisaatio ei enää toiminutkaan saman katon alla, huomattiin, että tieto ei kulkenut yhtä vauhtomasti kuin yrityksen alkuaikoina. Karlsson kuitenkin korostaa, ettei johtamismallin

muutoksen tarkoituksena ollut lisätä byrokrati-
aa tai kahlita kasvavan organisaation kulttuuria
tiukkaan muottiin. Tietyt prosessit ja yhteiset
periaatteet olivat tarpeellisia, jotta toiminta saa-
tiin pidettyä tehokkaana.

Toisaalta myös työntekijöiltä tuli kimmokkeita
uudenlaisen organisoitumistavan löytämiseksi.
Monet juristeista toivoivat, että saman alan
osaajat olisivat vahvemmin toistensa tukena
päivittäisessä asiakastyössä. Pieniin tiimeihin
jakautuminen ei tukenut asiakastyötä tarpeeksi
hyvin ja monet kokivat, että esimerkiksi yhdes-
sä istuminen antaisi paremmat mahdollisuudet
ammattillisen osaamisen kehittämiseen ja jaka-
miseen. Tämän lisäksi esimiehet toivoivat muu-
tosta omiin rooleihinsa, jotka oli sovittu vain
muutaman vuoden määräaikaisiksi tehtäviksi.
Koska esimiestehtävät oli täytettävä uudelleen
eikä sen hetkinen johtamismalli selvästi tukenut
työntekijöiden ja organisaation toimintaa par-
haalla mahdollisella tavalla, Fondiassa päätet-
tiin organisoida tiimit uudelleen.

Työntekijöiden osallistamisella tärkeä rooli muutoksessa

Jotta uusi johtamismalli saatiin vastaamaan
henkilöstön tarpeita mahdollisimman hyvin,
työntekijät otettiin mukaan ideointiin. Käytän-
nössä sen hetkiset tiiminvetäjät kävivät keskus-
teluita työntekijöiden kanssa rooleista, joihin he
toivoivat sijoittuvansa uudessa organisaatiossa.
Jokaista pyydettiin myös tuomaan esille, mikä-
li he toivoivat pääsevänsä esimiesrooliin. Karls-
son näkeekin tärkeänä, että esimiehiä ei osoitet-
tu pelkästään johdon toimesta vaan työntekijän
omalla innostuksella ja halulla tehdä esimies-
työtä oli merkityksensä: Usein asiantuntijayri-
tyksissä on vaikeaa löytää työntekijöitä, joille
esimiehenä toimiminen on ammatillisesti pal-
kitsevaa. Jos henkilö nostetaan asiantuntijuu-
den perusteella esimieheksi, eikä oman tiimin

johtaminen ole hänelle prioriteetti, motivaation
puute esimiestyöhön heijastuu pian myös tiimin
onnistumisiin ja suoriutuksiin. Kun ihmiset olivat
aidosti kiinnostuneita esimiestyöstä ja osoittivat
sen oma-aloitteisesti, tehtäviin saatiin motivoi-
tuneita ja sitoutuneita ihmisiä. Uutta johtamis-
mallia ja tiimien kokoonpanoa lähdettiin mietti-
mään tarkemmin uusien tiimienvetäjien kanssa.

Lopullinen muutos uuteen organisoitumismal-
liin vaati varsin konkreettisen muutoksen, sillä
uusi ajatusmalli omaksuttiin kunnolla vasta sit-
ten, kun työntekijät muuttivat istumaan omien
tiimiensä kanssa. Karlssonin mukaan muutos
itsessään oli kuitenkin helppo, sillä työntekijät
olivat olleet tiiviisti mukana jo mallin suunnit-
teluvaiheessa. Kun keskustelu tulevasta muu-
toksesta oli käyty jo ennen uuden mallin käyt-
töönottoa ja jokaiselle oli annettu mahdollisuus
vaikuttaa omaan tulevaisuuteen yrityksessä,
muutosvastarinta oli huomattavasti vähäisem-
pää kuin muissa vastaavissa organisaatiokult-
tuurin muutoksissa.

Vaikka osalle työntekijöistä annettiin suurempi
vastuu ja he siirtyivät esimiestehtäviin, kaikille
työntekijöille muutos ei tarkoittanut uralla ete-
nemistä sen perinteisessä merkityksessä. Koska
Fondiassa on hyvin matala hierarkiataso, ylös-
päin eteneviä urapolkuja ei ole ja kehittymi-
sen tunne on saatava esimerkiksi uudentyyppi-
siin tai suurempiin asiakkuuksiin siirtymisestä.
Karlsson näkeekin hyvin tärkeänä osana Fon-
dian kulttuuria, ettei esimerkiksi esimiesroolis-
ta juristiksi siirtyminen tarkoita statuksen ale-
nemistä tai kasvojen menetystä. Esimerkiksi
entinen johtoryhmän jäsen halusi uuteen johta-
mismalliin siirryttäessä palata takaisin juristik-
si tekemään työtä, joka parhaiten vastasi hänen
omaa ammatillista ydinosaamistaan. Ruotsissa
entinen tiiminvetäjä puolestaan päätyi vaihta-
maan rooleja toisen juristin kanssa, joka halusi
saada kokemusta esimiestyöstä. Vastaavat siirty-
mät nähdään luonnollisina uravaiheina ja mah-
dollisuuksina kehittyä erilaisissa tehtävissä, eikä
esimiestyöstä luopuminen välttämättä vaikuta

työsuhteen ehtoihin millään tavalla. Tärkeintä on, että jokaisella työntekijällä on mahdollisuus tehdä juuri sitä työtä, mistä nauttii eniten.

Avoim keskustelukulttuuri on tukenut uuteen organisoitumismalliin siirtymistä

Fondian jokaisella työntekijällä on vahva ammattitaito ja kokemus takanaan, joten osallistaminen ja kuunteleminen ovat olleet avainasemassa uuden johtamismallin käyttöönotossa. Vaikka muutoksessa on jouduttu luopumaan monista asioista eikä jokaisen toiveita ole voitu toteuttaa, on ollut tärkeää, että jokainen on kokenut tulleen kuulluksi. Fondiassa onkin hyvin pitkäjänteisesti pyritty rakentamaan avointa ja osallistavaa kulttuuria, jossa lähtökohtaisesti kaikki kehitystyö tehdään yhdessä työntekijöiden kanssa. Vaikka organisaation jokaista työntekijää ei ole mahdollista ottaa mukaan jokaiseen ideointiprosessiin, pyritään strategisiin hankkeisiin ja kehityshankkeisiin systemaattisesti saamaan mukaan jokin osallistava elementti. Fondiassa hyödynnetään paljon kyselyitä, tai osallistaminen voi myös tapahtua esim. tiimipalaverien kautta.

Esimerkiksi palkitsemisjärjestelmää lähdettiin kehittämään juuri henkilöstökyselyn kautta, minkä jälkeen työntekijöiden antamia kehitysideoita jatkotyöstettiin workshoppeissa. Lisäksi muutaman kerran vuodessa järjestetään Fondia Day, jolloin jokaisen maan työntekijät kokoontuvat yhteen ja työskentelevät tietyn teeman tai projektin parissa. Vaikka lopulliset päätökset tehtäisiin johtajavetoisesti, pohjatyö tehdään Fondiassa laajasti ja jokaisen työntekijän ääni pyritään tuomaan siihen mukaan.

Uusi toimintamalli on myös tarkoittanut uutta työympäristöä. Avoimuuteen ja matalaan hie-

rarkiaan perustuvaa kulttuuria on rakennettu hyvin konkreettisilla organisoitumismallilla, kuten toimistotilan suunnittelulla. Vaikka tiimeille on omat työpisteet, on toimisto suunniteltu avokonttoriksi eikä omia toimistohuoneita ole. Töiden tekeminen yhteisessä tilassa on auttanut poistamaan viimeisetkin raja-aidat työntekijöiden välillä, sillä henkinen kynnys kysyä ja keskustella madaltuu huomattavasti, kun esimerkiksi toimitusjohtaja ja harjoittelija saavat tehdä töitä vierekkäin.

Myös esimiehillä on tärkeä rooli avoimen keskustelukulttuurin edistämisessä: Tiiminvetäjät fasilitoivat tiimitapaamisia ja varmistavat, että työntekijöiden mielipiteet otetaan huomioon johtoryhmässä. Fondian kulttuurin peruskivenä on, että ihmisiä kannustetaan kyseenalaistamaan ja tuomaan ajatuksiaan esille asemasta ja kokemuksesta riippumatta.

Asiantuntijayrityksessä johtamisen on perustuttava luottamukseen

Matalan hierarkian organisoitumismalli heijastuu vahvasti Fondian kaikkiin johtamiskäytäntöihin. Koska suurimmalla osalla juristeista on jo paljon kokemusta takanaan, johtamisen on perustuttava vahvaan luottamukseen ja asiantuntijatyöhön. Käytännössä tämä on tarkoittanut kontrollista ja byrokratiasta luopumista, sillä toimintaa on vaikea ohjata yhdenmukaisesti ja systemaattisiin toimintatapoihin. Työntekijöillä on täysi vapaus oman työnsä organisoimisesta sekä oman työajan suunnittelusta, ja esimerkiksi työviikon lyhennys onnistuu työntekijän elämäntilanteesta riippumatta. Lyhimmillään työntekijät saattavat tehdä esimerkiksi 60% työviikkoa, eikä työn suunnitteluun juurikaan puututa johdosta käsin.

Matalahierarkkisen kulttuurin toimiminen vaa-

tiikin hyvin vahvaa luottamusta työntekijöihin ja johdon omaa kykyä luopua kontrollista. Koska jokaisella työntekijällä on vahva ammattitaito ja vahva näkemys oman työnsä toteuttamisesta, työn organisointia ei voi valvoa ylhäältä käsin. Työajan ja -paikan sijaan työn mittareina toimivat työn tulokset ja asiakkaan tyytyväisyys. Jos työntekijä kokee saavansa parhaat hyödyt kotikonttorilla työskentelystä, jokaisella on siihen oikeus ja mahdollisuus.

Haasteena johtamisen ja toiminnan yhdenmukaisuus

Toisaalta matalan hierarkian organisaatioon voi liittyä myös haasteita, osittain juuri työntekijöiden vahvan asiantuntijuuden vuoksi. Koska Fondian työyhteisö muodostuu vahvoista ja kokeneista asiantuntijoista, eivätkä ennalta sovitut prosessit ole ohjaamassa organisaation toimintaa, työtä voi olla vaikeaa saada yhdenmukaiseksi. Karlssonin mukaan esimerkiksi tiimien välinen toiminta ja työntekijöiden saama johtamiskokemus voivat olla hyvin erilaisia, kun tiimit ovat suuria ja samaan tiimiin kuuluvilla voi olla hyvin erityyppiset työtehtävät.

Karlsson myös näkee, ettei vastaava toimintamalli sovi kaikille. Joillekin ihmisille kontrollin puuttuminen voi tuoda liikaa epävarmuutta omaan työhön, joten Fondian kaltainen kulttuuri voi olla hyvin haastava työympäristö. Jotta vapauteen ja itsenäisyyteen perustuva toimintamalli saadaan pidettyä toimivana, kontrollia ei kuitenkaan voi lisätä yhdenmukaisuuden lisäämiseksi. Rekrytointiin on kiinnitettävä entistä enemmän huomiota, jotta kaikilla työntekijöillä on valmiudet toimia vastaavassa ympäristössä.

On huomioitava, että työntekijöiden osallistaminen vaatii mielipiteiden huomioimista myös todellisuudessa. Kun ihmisille antaa matalan

hierarkian myötä valtaa ja luottamusta osallistua päätöksentekoon, johdon on oltava valmis kuuntelemaan työntekijöiden mielipiteitä myös tilanteissa, joissa heidän omat käsityksensä kyseenalaistetaan. Jos mielipiteitä pyydetään vain näennäisesti eikä työntekijöiden ääni näy lopullisissa päätöksissä, vaikutus työtyytyväisyyteen voi olla täysin päinvastainen kuin oli tarkoitus. Vastaavassa johtamismallissa on löydettävä tasapaino johtajien ja työntekijöiden väliseen päätöksentekoon, jotta osallistava johtaminen vaikuttaa positiivisesti sekä työtyytyväisyyteen että päätösten laatuun.

Organisaation hyvinvointi tukee laadukasta asiakastyötä

Avoimuuteen ja luottamukseen perustuva organisaatiokulttuuri on auttanut luomaan työympäristön, jossa on aidosti mukavaa tehdä töitä. Jokainen työntekijä saa tulla töihin omana itsenään, ja ihmisiä kannustetaan tuomaan esille omia vahvuuksiaan ja omaa asiantuntemustaan. Kun työntekijöitä ei yritetä saada tiettyyn muottiin organisaatiokulttuurin tai johtamiskäytäntöjen kautta, työntekijät ovat motivoituneempia ja voivat paremmin.

Työtyytyväisyys ja avoimuus näkyvät myös asiakkaalle päin. Kun kulttuuri ja työympäristö kannustavat jakamaan osaamista ja kokemuksia kollegoiden kanssa, ovat työntekijät motivoituneita tekemään töitä tiimissä ja asiakastyöhön saadaan tuotua laajempaa näkemystä. Työntekijöiden keskinäinen läheisyys on myös madaltanut jokaisen kynnystä kysyä apua silloin, kun sitä tarvitsee – ketä tahansa voi lähestyä statuksesta tai kokemuksesta riippumatta. Näin ollen asiakkaalla on aidosti koko työyhteisön asiantuntemus käytössä, minkä seurauksena työn tulosten laatu ja asiakastyytyväisyys ovat kasvaneet.

Fondian missio on tehdä työt fiksummin, mikä on ollut ohjaava ajatus myös johtamis- ja organisoitumiskäytäntöjen taustalla: Johtamista ja organisaatiota pyritään kehittämään tavalla, joka parhaiten tukee sekä asiakastyötä että organisaation omaa hyvinvointia. Jotta asiakastyötä voidaan parantaa, muutoksen on alettava organisaation omien toimintatapojen ja organisaatiokulttuurin kehittämistä. Fondian mal-

li onkin esimerkillinen juuri siksi, että kehitystyö on tapahtunut työntekijöitä ja asiakkaita kuuntelemalla. Luottamukseen ja avoimuuteen perustuva organisaatio on auttanut viemään yritys juridiikan ammattilaisten työtä yksilösuorituksesta yhä enemmän tiimisuoritusta kohden, mikä näkyy laadukkaammassa asiakastyössä ja henkilöstön tyytyväisyydessä.

HELTTI

HELTTI yrityskuvaus

Heltti tarjoaa työterveys-, sairaushoito- ja hyvinvointipalveluita yli 350 yritykselle kiinteällä kuukausimaksulla. Yhtiö on toiminut vuodesta 2013 lähtien, ja yhtiön liikevaihto oli noin 1,2 miljoonaa euroa vuonna 2016. Heltissä työskentelee tällä hetkellä hieman yli 30 työterveyshoitajaa, työterveyslääkäreitä, työterveyspsykologia ja työfysioterapeuttia. Toimipisteet sijaitsevat Helsingissä, Espoossa ja Tampereella, joiden lisäksi Heltti tarjoaa asiakkailleen kattavat digitaaliset palvelut. Keskimäärin 76% työterveysasioista hoidetaan etänä.

Heltissä työntekijät ovat aidosti osa päätöksentekoa

Heltin toiminnan taustalla on vahva halu uudistaa työterveystoimialaa, ja monet perinteiset toimintatavat on käännetty pääläelle. Heltin toimitusjohtaja, Timo Lappi, kuvaa yritystä hyvinvoinnin huoltamona, jonka ensisijaisena tavoitteena on edistää ajatustyöläisten hyvinvoin-



Timo Lappi

tia. Toimintamalli perustuu asiakasyritysten kanssa ennalta sovittuun kuukausibudjettiin, mikä motivoi keskittymään ennaltaehkäisevään työhön sairaiden parantamisen sijaan. Iso osa Heltin palveluista tuotetaan digitaalisesti, mikä on myös mahdollistanut etäpalveluiden laajan hyödyntämisen.

Terveystoimialan toimintamallien haastamisen lisäksi myös johtamiseen on otettu uudenlainen lähestymistapa: Heltissä on tietoisesti lähdetty sekoittamaan klassista ajatusta organisaatiosta, jossa ihmiset jaetaan johtoon ja työntekijöihin. Hierarkiaa tai raportointilinjoi-ja ei ole, eikä henkilökunnalla ole henkilökoh- taisia toimisto- tai vastaanottohuoneita. La- pin mukaan Heltistä ollaan rakentamassa yhä

vahvemmin itseohjautuvaa organisaatiota, ja käytännössä työntekijät toimivat tiiminä, jossa jokainen voi tehdä päätöksiä oman tehtäväkenttensä mukaisesti. Jotta päätöksenteko on mahdollisimman läpinäkyvää, yhteisiä asioita käsitellään kahden viikon välein pidettävissä johtoryhmän kokouksissa sekä viikoittaisessa kasvuforumissa, joihin jokainen työntekijä voi osallistua. Kaikkien työntekijöiden yhdessä muodostama johtoryhmä onkin käytäntö, joka erottaa Heltin vahvasti monista muista organisaatioista.

Päätökset perustuvat koko organisaation näkemykseen

Miten yli 30 työntekijän johtoryhmä ja hajautettu päätöksenteko on saatu käytännössä toteutettua? Heltissä on päädytty malliin, jossa johtoryhmän toimintaa ja päätöksentekoa ohjaa joka kokoontumiskerralla vaihtuva puheenjohtaja. Puheenjohtajan pääasiallinen vastuu on koota kokouksen agenda, varmistaa kokouksen eteneminen aikataulussa sekä varmistaa tiedon saatavuus myös heille, jotka eivät pääse paikalle. Hän myös valitsee seuraavan kokouksen puheenjohtajan – näin tehtävä ei perustu organisatoriseen asemaan tai ennalta sovittuun rutiiniin, vaan jokaisella on roolistaan riippumatta mahdollisuus toimia tehtävässä. Puheenjohtajan vaihtuvuus onkin hyvin olennainen tekijä siinä, että päätöksenteko on aidosti avattu jokaiselle Heltin työntekijälle.

Vaikka johtoryhmä on avattu kaikille työntekijöille, sen ensisijaisena tarkoituksena ei kuitenkaan ole hakea mahdollisimman laajaa konsensusta päätöksentekoon. Avoimuus mahdollistaa erilaisten näkemysten ja mielipiteiden esilletuominen päätöksissä, jotka vaikuttavat koko yritykseen ja sen henkilöstöön. Johtoryhmässä käytyjen keskusteluiden perusteella jokainen

työntekijä tekee itse lopullisen päätöksen vastuualueitaan koskevista asioista – ja toisaalta kantaa siitä myös vastuun. Esimerkiksi Heltin brändiuudistuksen osalta markkinoinnin ja viestinnän vastaava toi uudistukseen liittyviä ehdotuksia johtoryhmän keskusteltavaksi, ja palautteen huomioiden teki päätökset parhaalla näkemällään tavalla. Lapin mukaan näin kaikki pääsevät vaikuttamaan, mutta päätöksentekoa ei halvaannuteta äärimmäisen yksimielisyyden hakemisella.

Johtoryhmän lisäksi myös viikoittainen kasvuforum on avattu kaikille työntekijöille. Kasvuforumin ensisijaisena tehtävänä on kehittää liiketoimintaa, sillä Heltin tavoitteena on jatkaa nopeaa kasvua sekä kotimaisilla että kansainvälisillä markkinoilla. Toisin kuin johtoryhmä, johon kaikkia työntekijöitä kannustetaan aktiivisesti osallistumaan, kasvuforum on täysin vapaaehtoinen. Tyypillisesti osallistujia on noin kolmannes koko yrityksen henkilöstöstä. Usein forumiin osallistuvat erityisesti henkilöt, joille se työtehtävien puolesta on tärkeää tai joita agenda kiinnostaa. Toisaalta forumin perustoimintamalli on sama kuin johtoryhmässäkin: Agendalle nostetaan asioita, joihin toivotaan laajempaa näkemystä ennen varsinaista päätöstä, ja kaikilla on mahdollisuus osallistua ja vaikuttaa. Sekä johtoryhmää että kasvuforumiä ohjaa ajatus, ettei päätöksiä tehdä aseman perusteella tai ilman laajempaa organisaation näkemystä.

Itseohjautuvuus mahdollistaa tasa-arvoisuuden myös päätöksenteossa

Vaikka tie kohti itseohjautuvaa organisaatiota alkoi pian Heltin perustamisen jälkeen, oli päätöksenteko aluksi hyvin perinteiseen tapaan yrityksen omistajien vastuulla. Käytännössä tämä tarkoitti sitä, että yrityksen kolme

omistajaa tekivät operatiiviset päätökset viikopalaverissa ilman muiden työntekijöiden läsnäoloa. Pian Heltissä kuitenkin huomattiin, ettei suljettu päätöksenteko mahdollistanut tehokasta tiedonkulkua työntekijöille. Lisäksi se loi hierarkkista asetelmaa yrityksen sisällä, sillä työntekijät eivät olleet täysin tietoisia kokousten päätöksistä tai keskustelujen sisällöstä. Toisaalta haluttiin myös välttää monen muun organisaation kohtaama ongelma; päätöksiä tehdään ymmärtämättä työntekijöiden todellisia tarpeita ja toiveita, mikä usein johtaa laajaan tyytymättömyyteen työntekijöiden joukossa. Nämä huomiot saivat Heltin omistajat pohtimaan tiedonkulkua ja johtamisjärjestelmää syvällisemmin – miksi tiedon saatavuutta pitäisi ylipäättään rajata organisaation sisällä?

Lopulta syntyi ajatus johtoryhmän ja kasvuforumin avaamisesta kaikille työntekijöille, ja samalla Heltti otti ison askeleen kohti modernimpaa, itseohjautuvaa organisaatiota. Erityisesti Heltin arvopohja ja tasa-arvoisuus vaikuttivat uuden johtamismallin kehittymiseen. Koettiin, ettei valta-asetelma päätöksenteossa tue muutoin luottamukseen ja yhteistyöhön perustuvaa toimintamallia. Työntekijöiden tasa-arvoisuus ja yhteistyö ovat jo alusta asti korostuneet esimerkiksi siinä, että perinteiset hierarkiaerot ja sisäinen jännite lääkäreiden ja hoitajien väliltä on poistunut. Heltissä hoitajat toimivat asiakasrajapinnassa ja tekevät hoidon tarpeen arvioinnin, kun taas lääkärit tukevat hoitajien työtä coachaavan ja konsultoivan työn kautta. Koska vastaava asetelma lääkäreiden ja hoitajien välillä on lähtökohtaisesti täysin uusi toimintatapa terveydenalalla, sen toimiminen vaatii myös muita, sitä tukevia toimintamalleja. Avoin johtoryhmä ja kasvuforum nähtiin mallina, jolla vastaava tasa-arvoisuus ja yhteistyö saatiin tuotua myös osaksi päätöksentekoa.

Vaikka ajatus avoimesta johtoryhmästä ja kehitysforumista syntyikin täysin organisaation sisällä, Lappi kertoo saaneensa inspiraatiota myös muista innovatiivisista yrityksistä. Lisäk-

si ideoita on tullut myös kirjallisuuden puolelta. Esimerkiksi ”Reinventing organizations” (Laloux, 2014) on antanut paljon ajatuksia itseohjautuvien organisaatioiden historiasta ja kehittämisestä. Lappi uskoo, että kyseistä kirjaa tullaan käyttämään työkaluna Heltin mallin kehittämiseen ja tarkempaan kuvaamiseen myös jatkossa.

Vahva arvopohja ja tiedon avoimuus jaetun johtajuuden tukena

Uuden johtamismallin käyttöönottoaminen ei toisaalta ollut heti alkuun helppoa, vaikka alle kymmenen hengen organisaatio olikin vielä pieni. Johtoryhmätyöskentelyyn työntekijät saatiin helposti mukaan, mutta kehitysforumin osalta uusi toimintatapa vaati enemmän totuttelua. Lapin mukaan asioiden avoin jakaminen ja keskusteleminen tuntui vaikealta erityisesti niille, jotka olivat tottuneet sulkeutuneeseen päätöksentekoon, sillä avoimuus altistaa toiminnan paljon suuremmalle läpinäkyvyydelle ja vaatii osallistujilta vahvaa luottamusta toisiinsa. Toisaalta hän myös korostaa, että vastaavan mallin käyttöönotossa on osattava vetää raja siihen, mitkä asiat ovat avoimen keskustelun alla. Esimerkiksi terveydenhuollon alalla potilassuhteet ovat ehdottoman luottamuksellisia, eivätkä koskaan voi olla koko johtoryhmän avoimessa keskustelussa. Myös työsuhteisiin liittyvät asiat käsitellään edelleen pienen porukan kesken, ja esimerkiksi yksilöiden kehitykseen ja suoriutumiseen liittyvät asiat hoidetaan vertaiskeskusteluiden ja arviointien kautta. Lapin mukaan on kuitenkin mahdollista, että tulevaisuudessa läpinäkyvyyttä lisättäisiin esimerkiksi palkkatiedot julkistamalla – pääasia on, että työntekijöiden ja asiakkaiden luottamus säilyy.

Kaikille vastaava Heltin avoin ja tasa-arvoinen johtamismalli ei kuitenkaan välttämättä sovi.

Avoin johtoryhmätyöskentely ja hajautettu päätöksenteko on monilta osin hyvin vaativa malli työntekijöille, sillä se edellyttää kykyä johtaa itseään ja ottaa vastuuta päätöksenteosta. Lapin mukaan tärkeintä onkin löytää ihmiset, jotka ovat valmiita toimimaan tällaisessa kulttuurissa. Heltissä vahva, yhteinen arvopohja sekä tiedon avoimuus ovat olleet avainasemassa johtamismallin onnistumiselle ja auttaneet saamaan koko organisaation mukaan muutokseen. Lappi näkee myös tärkeänä, että yrityksen arvot on sanoitettu yhdessä koko henkilöstön kanssa ja että kaikilla on ollut prosessissa samanarvoinen rooli. Vaikka Lappi itse on toimitusjohtajan asemassa, hän näkee esimerkiksi oman roolinsa olleen yhtäläinen kenen tahansa muun työntekijän kanssa. Yhdessä muotoiltu arvopohja auttaa luomaan luottamuksen kaikkien työntekijöiden välille ja toisaalta ohjaa myös yhtenäistä päätöksentekoa sekä johtoryhmän että kasvuforumin osalta. Arvojen vaikutus on näkynyt käytännön tasolla myös rekrytoinneissa, sillä potentiaalisia työntekijöitä arvioidaan näkyvästi jokaisen neljän arvon pohjalta: Työntekijöistä etsitään lempeä, hehkuu, tarmoa, ja pokkaa. Koska luottamuksen säilyminen on yksi Heltin toiminnan peruskivistä, rekrytointiin osallistuu useita helttiäisiä, ja sopivuus tiimiin on yksi tärkeimmistä rekrytointikriteereistä.

Johtoryhmätyöskentelystä osa tapahtuu virtuaalisesti

Arvojen lisäksi mallin toimivuutta tukee tiedon avoimuus. Suljetun sähköpostiviestinnän sijaan Heltin sisäisenä tietokanavana on toiminut jo vuoden ajan ensisijaisesti Slack, joka on organisaatioiden sisäiseen viestintään suunniteltu pikaviestisovellus. Lappi uskoo, että juuri Slackin käyttö on mahdollistanut avoimen ja aktiivisen keskustelun koko organisaation kesken, sillä kaikilla on mahdollisuus osallistua aktiivisesti

juuri niihin keskusteluihin, jotka kokevat itselleen tärkeinä ja kiinnostavina. Avoin tiedonkulku on ollut ehdoton edellytys sille, että kaikki tuntevat aidosti olevansa osa päätöksentekoa, vaikka eivät pääsisi osallistumaan kokouksiin. Suljettujen sähköpostiketjujen siirtäminen avoimiin Slack-kanaviin on myös tehnyt viestinnästä tehokkaampaa, ja työntekijöillä on tunne, että tietoa on aina tarvittaessa saatavilla.

Mahdollisuus jakaa keskustelut eri kanaviin on olennaisesti tukenut yhteistä johtoryhmätyöskentelyä ja kasvuforumia myös käytännön tasolla. Esimerkiksi kokousten agendat kootaan juuri Slack-kanavien kautta. Seuraavan kokouksen puheenjohtaja kokoaa yhteisen keskustelun pohjalta asiat, joita johtoryhmässä halutaan seuraavalla kerralla käsitellä. Tämän lisäksi avoin tiedonkulku on auttanut kehittämään johtoryhmän ja kasvuforumin muistiodien jakamista, sillä kokoukset tiivistetään lyhyisiin videopätkiin, jotka jaetaan Slackin kautta koko organisaatiolle. Videoiden lähtökohtainen ajatus on tehdä ”Kasvuforum minuutissa” ja näin ollen tiivistää olennainen myös niille, jotka eivät päässeet paikalle. Jotta Slack on saatu osaksi jokapäiväistä toimintaa, käyttöä on harjoiteltu aktiivisesti järjestämällä Slack-opastusta mm. juuri johtoryhmän kokouksissa.

Slack on myös auttanut tehostamaan ajankäyttöä, sillä ennalta sovittuja rutiinipalavereja on voitu virtuaalisen keskustelun kautta vähentää. Monien asioiden käsittelyä ei välttämättä tarvitse odottaa seuraavaan johtoryhmän tai kasvuforumin kokoukseen asti, vaan vastuuhenkilö voi Slackin kautta nostaa asian yhteiseen keskusteluun ja sen pohjalta tehdä lopullisen päätöksen. Lappi itse asiassa uskoo, että Heltti on yleisesti ottaen menossa kohti yrityskulttuuria, jossa kokoukset muuttuvat yhä enemmän jatkuvan virtuaalisen keskustelun suuntaan.

Päätöksenteko on laadukasta ja läpinäkyvää

Heltin johtamismalli on altistanut toiminnan paljon suuremmalle läpinäkyvyydelle, minkä seurauksena työntekijät oppivat myös paremmin ymmärtämään liiketoiminnan epävarmuuden ja riskit. Jokaisen on opittava sopeuttamaan päätöksentekoa myös vaikeisiin tilanteisiin, joita yrityksen matkan varrella vääjäämättä tulee. Tämän lisäksi päätöksiä voidaan tehdä täydellisemmällä informaatiolla kuin ennen. Lappi näkee, että esimerkiksi terveysalan koulutuksella on pystytty tuomaan liiketaloudellisiin päätöksiin hyviä ja kehittäviä näkökulmia. Toisaalta kaupallisella taustalla olevat työntekijät voivat monesti auttaa terveysalan ihmisiä näkemään asioita uudella tavalla sekä kehittämään omaa työtään. Vaikka monen mielestä päätöksenteon avaaminen ja täyden luottamuksen antaminen kaikille työntekijöille voi olla vaikeaa, Lappi näkee sen myös voimauttavana: Yhden ihmisen ei tarvitse löytää vastauksia kaikkeen tai tehdä päätöksiä täysin omalla vastuullaan, sillä loppujen lopuksi yli 30 työntekijän joukko tietää enemmän kuin kukaan yksittäinen ihminen.

Vaikka Heltti on vielä organisaationa pieni ja sen ketteryys on edesauttanut päätöksenteon avaamista kaikille työntekijöille, Lapin mielestä organisaation koko ei ole este vastaavan johtamismallin käyttöönotolle. Yrityksen kasvaessa käytännön yksityiskohtia on todennäköisesti tehtävä eri tavalla kuin nykyään, mutta muilta osin hän uskoo, että vastaava malli on skaalattavissa eteenpäin. Tärkeintä on, että johtajat uskaltavat luopua perinteisistä tavoista organisoitua ja uskaltavat ottaa käyttöön uusia, innovatiivisia tapoja johtaa. Heltin kaltainen johtamismalli vaatii ennen kaikkea rohkeutta luopua turvallisesta ajattelusta, jossa johto määrittelee tavoitteet ja tekee päätökset.

Hierarkian poistaminen ja uuteen johtamismalliin siirtyminen tarkoittaa myös usein sitä, että organisaatiota on vaikea kuvata tietyn mallin tai kaavan kautta. Esimerkiksi Heltissä yritettiin hiljattain piirtää organisaatiokaaviota ryhmätyön kautta, ja tiimit päätyivät kuvaamaan yrityksen toimintaa ja johtamismallia hyvin eri tavoin. Toisaalta, vaikka lopputulokset vaihtelivat paljon, kaikkia yhdisti sama ajatus: Heltti on tiimi ihmisiä, joiden toimintaa ohjaavat arvot ja yhteinen tavoite vaikuttaa positiivisesti ihmisten hyvinvointiin. On luotettava siihen, että ihmisillä on tarvittava kyky ja asiantuntijuus tehdä päätöksiä, mikä toisaalta vaatii myös monista klassisista, esimerkiksi työaikaan liittyvistä, mittareista luopumista.

Lappi korostaakin, että arvojen vahvistaminen ja yhdessä työstäminen on ollut olennainen osa Heltin johtamismallin kehittämistä, eikä yritys olisi päässyt näin pitkälle johtamismallin kanssa ilman arvojen eteen tehtyä työtä. Lappi pyrkii myös itse kehittämään johtamismallia aktiivisesti eteenpäin. Hänellä on esimerkiksi työn alla luoda tarkempi kuvaus Heltin toimintaperiaatteista: miten päätöksiä tehdään, miten palkat ja muut työsuhteisiin liittyvät asiat määritellään, ja mitä ihmisiltä yleisesti ottaen odotetaan. Yhteiset suuntaviivat tulevat olemaan erityisen tärkeitä yrityksen kasvaessa voimakkaasti. Tarkoituksena ei silti ole määritellä tiukkoja sääntöjä toiminnalle vaan perimmäinen ajatus on luoda yhteinen pohja keskusteluille. Loppujen lopuksi organisaatio itse kuitenkin määrittelee yhteisen toiminnan pelisäännöt.

LÄHDE

Laloux, F. (2014) Reinventing Organizations. Brussels: Nelson Parker.



Nina Stellberg



Sampsä
Korkiakoski

TELIA yrityskuvaus

Aiemmin Sonerana tunnettu Telia tarjoaa verkko-yhteyksiä ja televiestintäpalveluja ja on yksi suurimmista puhelinoperaattoreista Suomessa. Telia työllistää Suomessa yli 3300 ihmistä, ja sen liikevaihto oli vuonna 2015 noin 1,3 miljardia euroa. Telian yritysasiakaspalvelussa perustettu jaetun johtajuuden start-up tiimi oli ehdolla vuoden 2016 henkilöstöteoksi.

Jaetun johtajuuden start-up tiimi on uudistanut Telian yritysasiakaspalvelun toiminnan

Teliassa perustettu jaetun johtajuuden start-up tiimi on osoittanut, että myös perinteisessä ja hierarkkisessa yrityksessä on mahdollista omaksua itseohjautuvuuteen perustuvia toiminta- ja organisoitumistapoja. Tiimi perustettiin organisaation yritysasiakaspalvelun sisällä, ja siinä on luovuttu esimiehistä. Tiimi koostuu yhteensä 10 henkilöstä, jotka ovat ottaneet täyden vastuun omasta työstään sekä työnsä johtamisesta. Tiimin toimintaa ohjaavat yrityksen asettamat tavoitteet, mutta muilta osin työntekijöillä on vapaus organisoida asiakaspalvelutyöt ja esimiehille kuuluneet vastuut haluamallaan

tavalla. Start-up tiimistä erityisen tekee myös se, että idea nousi neljältä asiakasrajapinnassa toimivalta työntekijältä – ei esimiehiltä tai ylemmältä johtoportaalta.

Keväällä 2017 start-up tiimin toiminta-ajatusta lähdettiin laajentamaan koko 100 hengen yritysasiakaspalvelun osastolle: Alkuperäisen start-up tiimin lisäksi myös muiden tiimien toiminta perustuu itseohjautuvuuteen ja kaikki esimiestehtävät on lopetettu. Jotta jokainen työntekijä on saanut jonkinlaisen tukialustan oman työnsä organisoimiselle, ihmiset on jaettu kolmeen niin kutsuttuun pääsoluun. Työntekijöiden päätehtävät on määriteltä solujen mukaan, mutta muilta osin jokaisella on täysi järjestäytymisen vapaus. Toimintaa tukevat kolme valmentajaa, joiden tehtävänä on hoitaa esimiehille kuuluneet henkilöstövastuut, kuten kehityskeskustelut.

Pääsolujen lisäksi työntekijät voivat perustaa alkuperäisen start-up tiimin ajatuksella toimivia soluja myös omasta aloitteestaan. Esimerkiksi viiden henkilön ryhmä päätti hiljattain perustaa oman ryhmän, jossa he asettivat itselleen omat, yrityksen yhteistä tasoa korkeammat myynnilliset tavoitteet. Tämän lisäksi ryhmä toivoi mahdollisuutta jakaa myyntibonukset tiimiläisten kesken sekä antaa osa bonuksista asiakkaiden määrittelemälle hyväntekeväisyyskohteelle. Ryhmän toiminta korostaa osuvasti hyötyjä, joita Telian kaltainen itseohjautuvuus

voi parhaimmillaan tuoda – yrityksen toiminnan organisointiin saadaan aivan uudenlaisia ajattelutapoja, joiden toteutus on huomattavasti vaikeampaa hierarkkisten rakenteiden puitteissa. Muutos kuitenkin on vielä kesken, ja esimerkiksi työntekijöiden omiin soluihin jakautuminen on vasta aluillaan. Kun itseohjautuva toiminta saadaan vakiintumaan, alkuperäisen start-up tiimin saavuttamien tulosten odotetaan toistuvan koko osastolla.

Itseohjautuvuuden tavoitteena asiakaslähtöisempi työn organisoiminen

Muutoksen aloittanut jaetun johtajuuden start-up tiimi perustettiin noin vuosi sitten keväällä 2016, jolloin Teliällä oli käynnissä johtamisen kehitysprojekti. Erityisesti asiakaspalvelussa oli huomattu, ettei esimiestyö sellaisenaan tukenut asiakasrajapinnassa toimivien ihmisten työtä. Esimiesten paineet ovat kovat, eikä aika välttämättä riitä ylemmän johdon asettamien tavoitteiden ja tehtävien toteuttamisen lisäksi asiakasrajapinnassa työskentelevien päivittäiseen tukemiseen. Start-up tiimin jäsen ja sen perustamisessa mukana ollut Sampsa Korkiakoski on myös huomannut, että Telian kaltaisissa hierarkkisissa organisaatioissa asiakaspalvelutyön kokonaisuus saattaa helposti jäädä myyntitavoitteiden varjoon. Työn organisoituminen haluttiin muuttaa asiakaslähtöisemmäksi poistamalla turha työ ja keskittymällä siihen, mikä auttaa vastaamaan asiakkaan tarpeisiin ja toiveisiin.

Projektin lopputuloksena neljä yritysasiakaspalvelun työntekijää päättivät perustaa start-up tiimin, jonka periaatteina olivat työntekijöiden itseohjautuvuus ja jaettu johtajuus. Koska asiakasrajapinnassa toimivat ihmiset tuntevat asiakkaat ja heidän tarpeensa kaikista parhaiten, vastuu työn organisoimisesta ja kehittämisestä haluttiin siirtää ensisijaisesti heille. Pienen start-

up tiimin ideana olikin saada juuri asiakaspalvelun omat työntekijät löytämään toimintatavat, joilla sekä määrälliset että laadulliset tavoitteet voitaisiin saavuttaa mahdollisimman tehokkaasti – miten jokainen toimisi, jos kyseessä olisi oma yritys?

Roolit ja toimintatavat muodostuivat kokeilujen kautta

Aikaisemmin Telian yritysasiakaspalvelussa työntekijät oli jaettu n. 10 hengen tiimeihin, joista jokaisella oli oma esimies. Kun johtamisen kehitysprojektiin osallistuneet henkilöt lähtivät perustamaan start-up tiimiä, he aloittivat rekrytoimalla tiimiin myös muita työntekijöitä, jotka olivat motivoituneita kokeilemaan työskentelyä ilman esimiestä. Lopulta start-up tiimissä oli muiden tiimien tapaan mukana 10 henkilöä mukana. Esimiehelle kuuluvat tehtävät jaettiin tiimiläisten kesken. Aluksi rooleja vuoroteltiin, ja esimerkiksi palaveripäällikön vuoro kiersi tiimin jäseneltä toiselle. Ajan myötä roolit kuitenkin vakiintuivat tiimiläisten vahvuuksien mukaan. Roolit eivät ole pakotettuja, vaan ajatuksena on ollut antaa vastuita henkilöille, jotka ovat kokeneet tehtävät eniten omakseen. Tiimi myös palkkasi itselleen yritysvalmentajan, Nina Stellbergin, joka auttoi tiimiä muutoksessa ja on ollut myös myöhemmin tiiviisti mukana jaetun johtajuuden laajentamisessa koko yritysasiakaspalvelun osastolle.

Start-up tiimin kehittämiseen liittyi myös paljon haasteita, sillä esimiesten puuttuminen ja ajatus itseohjautuvuudesta oli kaikille uusi. Erityisesti alkuvaiheessa nousi paljon sisäisiä jännitteitä, kun jokainen haki omaa paikkaansa tiimissä. Kun työtä ei enää johtanutkaan esimies, oli huolehdittava, etteivät vahvemmat persoonat lähteneet korvaamaan esimiesten roolia tiimin sisällä. Tiimin keskeinen dynamiikka al-

koi kuitenkin muodostua yhä toimivammaksi, ja avoimen keskustelun kautta jokainen löysi itselleen sopivan roolin ja vastuut. Korkiakosken mukaan juuri avoimuus on ollut avainasemassa muutoksen kannalta, sillä itseohjautuvissa tiimeissä ihmisillä on oltava vahva luottamus toisiinsa. Koska itseohjautuvuus perustuu yhdessä sovittuihin tehtävi- ja roolijakoihin, tiedon jakaminen ja keskusteleminen muodostavat toiminnan perustan. Stellberg myös kokee, että jälkeen päin ajateltuna ennalta sovitut tukitoiminnot olisivat voineet auttaa tiimiä löytämään uudet toimintatavat nopeammin. Ilman sovittua tukifunktiota tiimin toiminta oli aluksi turhankin vaikeaa ja roolien hakeminen vei aikaa, ja muutos olisi voitu tehdä tehokkaammin.

Vaikka ajatus itseohjautuvuudesta ei itsessään ole uusi, idea start-up tiimistä syntyi täysin Telian omien työntekijöiden keskuudessa. Tiimiin mukaan lähteneet eivät itse asiassa tienneet, että vastaavia itseohjautuvuuteen perustuvia tiimejä on perustettu aiemmin myös muissa yrityksissä, kuten Vincitissä. Korkiakoski näkee, että tiimille tällä oli suuri merkitys. Kun idea oli aidosti heidän, työntekijöillä oli vahva motivaatio viedä muutosta eteenpäin sekä paremmat mahdollisuudet löytää juuri itselleen sopivimmat toimintatavat. Start-up tiimin kehitysvaiheessa Korkiakoski kävi tosin tutustumassa Vincitiin, mikä auttoi saamaan ideoita ja toisaalta myös välttämään mahdollisia sudenkuoppia mallin käytännön toteutuksessa. Vaikka Vincitin esimerkki ei ohjannut Telian oman start-up tiimin muodostusta kovin paljon, Korkiakosken mukaan oli tärkeää löytää vertaisverkostoja, joiden apuun voi tarvittaessa turvautua.

Vaikuttavat tulokset auttoivat laajentamaan itseohjautuvuuden koko osastolle

Haasteista huolimatta start-up tiimin toiminta lähti onnistuneesti käyntiin. Toiminnalla saavutetut määrälliset ja laadulliset tulokset ovat osoittaneet itseohjautuvuuden tuomat hyödyt sekä asiakkaiden, työntekijöiden että organisaation kannalta. Jo alkukuukausien aikana työntekijät onnistuivat ensimmäistä kertaa saavuttamaan yritysasiakaspalvelun työntekijöille asetetut myyntitavoitteet; kokonaisuudessaan tiimin myyntitulos on noussut 36%. Tiimin ensimmäisen kuukauden aikana saavuttama tulos oli myös laadullisesti paras koko yritysasiakaspalvelun osastolla.

Myynnillisten tulosten lisäksi itseohjautuvuuden tuoma vapaus on parantanut työntekijöiden työtyytyväisyyttä ja –hyvinvointia. Esimerkiksi sairaspoissaolot ovat olleet 27% vähemmän edelliseen vuoteen verrattuna. Stellberg ja Korkiakoski ovat molemmat seuranneet muiden tiimiläisten kasvua start-up tiimin perustamisesta lähtien. Molempien mielestä työntekijöiden kyky ottaa vastuuta omasta työstään on kasvanut merkittävästi. Itseohjautuvuus on auttanut kehittämään neuvottelutaitoja ja kykyä antaa palautetta, ja työntekijöiden henkilökohtainen kasvu on auttanut heitä kehittymään omalla urallaan myös tulevaisuuden kannalta.

Koska tulokset jo lyhyen kokeilun jälkeen osoittivat mallin toimivuuden, kolmen hengen ryhmä päätti osallistua Telian sisäiseen ”Usko unelmiisi ja uskalla loistaa”-ideakilpailuun uudistuva yritysasiakaspalvelu -idealla. Ryhmään kuuluivat Stellbergin ja Korkiakosken lisäksi Anne Koivula, yhden yritysasiakaspalvelussa toimineen tiimin esimies. Ryhmä voitti kilpailun ja heille myönnettiin palkinto rohkeasta ja uudenlaista ajattelua osoittavasta toiminnasta.

Voiton myötä toimintamalli sai laajemman hyväksynnän koko organisaatiossa, ja itseohjautuvuutta päätettiin lähteä laajentamaan koko yritystiasiakaspalvelun osastolle.

Jo kilpailua seuraavalla viikolla osastolle perustettiin muutosryhmä, joka otti täyden päättävällän osaston asioista. Vaikka muutos päätettiin viedä nopeasti eteenpäin, jokaiselle yritysasiakaspalvelun työntekijälle annettiin mahdollisuus hakea mukaan muutosryhmään. Myös muutosryhmän kokoukset ja muistiot olivat kaikille avoimia, jotta varsinaisen ydinryhmän ulkopuolelle jääneet saivat mahdollisimman paljon tietoa osastoa koskevista päätöksistä ja tulevista muutoksista. Muutaman kuukauden päästä osastolla pidettiin yt-neuvottelut, joissa päätettiin esimiestehtävien päättymisestä.

Vaikka tulokset ovat alkuperäisen start-up tiimin osalta jo nyt vaikuttavia, laajempi yritysasiakaspalvelun kulttuurimuutos on vielä monilta osin kesken. Monet ovat jo omaksuneet uusia toimintatapoja ja yritysasiakaspalvelun työntekijät ovat ottaneet muutoksen positiivisesti vastaan, mutta itseohjautuvuuden tuomien mahdollisuuksien löytäminen ja täysipainoinen ymmärtäminen vievät aikaa.

Muutos ei ole onnistunut ilman haasteita

Koska Telia on kansainvälinen ja monilta osin hyvin hierarkkisiin rakenteisiin perustuva organisaatio, itseohjautuvuuden laajentaminen start-up tiimistä koko osastolle on ollut haastavaa; monet toimintaperiaatteet perustuvat vaikeasti muutettaviin prosesseihin ja hierarkiarakenteisiin. Ihmiset haluavat pitää kiinni vanhoista tavoista toimia, ja Korkiakoski on esimerkiksi huomannut, että vielä pitkään start-up tiimin perustamisen jälkeenkin monilla on ollut tarve määritellä rooleja vanhojen tehtäväkuvien

mukaisesti – ihmiset eivät ole osanneet päästää irti ajatuksesta, että tehtävät ja roolit jaetaan tiimin kesken ilman esimiehiä tai ennalta sovit-
tuja muotteja. Stellberg ja Korkiakoski uskovat, että muutosvastaisuuden taustalla on kuitenkin usein pelko ja epävarmuus siitä, miltä oma rooli tulee tulevaisuudessa näyttämään.

Jotta ihmiset on saatu mukaan muutokseen, avoin keskustelu on ollut tärkeää: Usein keskusteluiden kautta on huomattu, että epäilyt itseohjautuvuuden toimivuudesta liittyvät tiedon puutteeseen. Keskustelut ja tiedon kulun varmistaminen molempiin suuntiin ovat auttaneet ihmisiä ymmärtämään, mistä itseohjautuvuudessa on kyse ja mitkä sen tavoitteet ja hyödyt ovat sekä yksittäisten ihmisten että koko organisaation näkökulmasta. Jos ihmisillä ei ole tarpeeksi tietoa saatavilla, muutos luo helposti turvattomuuden tunteen.

Toisaalta Stellberg myös näkee, että muutoksen synnyttämät vastakkainasettelut esimerkiksi esimiesten kanssa olisi voitu välttää toisenlaisella toteutustavalla. Käytännössä siirtymä itseohjautuviin tiimeihin koko osaston osalta tehtiin hyvin nopeasti, sillä kaikki osaston esimiestehtävät lopetettiin jo kahden kuukauden päästä siitä, kun muutosryhmä lähti laajentamaan start-up tiimin toimintaa. Kulttuurimuutos oli suuri, ja asteittainen siirtymä itseohjautuviin tiimeihin tai esimerkiksi uusien start-up tiimien perustaminen olisi voinut auttaa välttämään turhaa vastakkainasettelua ja mallin toimivuuden kyseenalaistamista. Stellberg kokee, että erityisesti yritysasiakaspalvelussa toimineita lähiesimiehiä olisi voitu valmistella muutokseen paremmin. Vaikka heillä oli mahdollisuus osallistua toimintamallin suunnitteluun esimerkiksi muutosryhmän ja erilaisten keskustelutilaisuuksien kautta, oman roolin muuttuminen ja tehtävien päättymisen olivat suuri muutos, minkä omaksuminen vei aikaa.

Johdon tuki avainasemassa

Korkiakosken mielestä on kuitenkin ollut tärkeää, että muutosta on lähdetty toteuttamaan ilman liian tarkkoja suunnitelmia. Jos muutosta ideoidaan ja suunnitellaan hyvin pitkään, prosessissa lähdetään helposti tavoittelemaan liian täydellistä mallia, jota ei todellisuudessa ole mahdollista saavuttaa. Kun suunnitelmat eivät toteudukaan, palataan helposti lähtöpisteeseen ilman lopullisia muutoksia toimintatavoissa. Vaikka tarkempi suunnittelu olisi voinut tehdä Telian start-up tiimin kehittämistä joiltain osin helpompaa, kokeilujen ja erehdysten kautta on onnistuttu siirtymään itseohjautuviin tiimeihin tehokkaasti ja työntekijöiden ehdoilla. Vastaavissa muutoksissa on jätettävä tilaa myös epävarmuudelle, jotta uudet toimintatavat voivat kehittyä kokemuksen ja tulosten kautta.

Haasteista huolimatta ajatus itseohjautuvuudesta on alkanut juurtua koko osastolle yhä vahvemmin ja vahvemmin. Vaikka joidenkin esimiesten ja ylemmän johdon henkilöiden mukaan saaminen on ollut haastavaa, yritysasiakaspalvelun osastopäällikkö ja ylempi johto toimitusjohtajaa myöten ovat tukeneet start-up tiimin aloittamaa muutosta. Stellbergin mukaan juuri johdon sitoutuminen on ollut olennainen asia sekä start-up tiimin että laajemman kulttuurimuutoksen kannalta: Kun johto antaa hyväksynnän muutokselle, myös muiden on helpompi nähdä sen hyödyt.

Itseohjautuvuus on mahdollisuus myös perinteisemmissä organisaatioissa

Vaikka Telian toteuttama muutos matalahierarkkisempaan toimintamalliin voi olla haastava monelle suurelle organisaatiolle, Telian esimerkki osoittaa, että muutos on mahdollinen. Start-up tiimin lean-mallinen toiminta on auttanut purkamaan hierarkiaa ja kehittämään koko osaston toimintaa ketterämmäksi, minkä vuoksi monet muutkin tahot Teliassa ovat alkaneet siirtyä itseohjautuvampiin tiimeihin. Korkiakoski itse näkee, että muutoksen tielle lähteminen juuri start-up tiimien kautta voisi olla ratkaisu laajemmallakin skaalalla: Kun pienet tiimit lähtevät askel kerrallaan haastamaan perinteisiä toimintatapoja, myös ympärillä olevien ihmisten on pakko alkaa sopeutua uusiin toimintaperiaatteisiin. Johtajilla ja jokaisella yksittäisellä työntekijällä on kuitenkin oltava rohkeus kyseenalaistaa omat, vakiintuneet toimintatapansa. Erityisesti arjen kiireessä ja paineessa on helppo lähteä vanhalle tielle, jolloin muutoksen kestävyys vaatii määrätietoisuutta ja luottamusta siihen, että itseohjautuvuudella voidaan saavuttaa merkittäviä tuloksia.



Johanna Pystynen

VINCIT yrityskuvaus

Vuonna 2007 perustettu Vincit Group tarjoaa IT-palveluita yli 200 yritysasiakkaalle ja julkisen sektorin toimijalle useilla eri toimialoilla. Yhtiöllä on hieman yli 300 työntekijää. Vuonna 2016 sen liikevaihto oli 32,1 miljoonaa euroa. Vincitillä on toimipisteet Tampereella ja Helsingissä, palvelukeskus Savonlinnassa sekä toimipiste Palo Altossa Yhdysvalloissa. Vincit on valittu Euroopan parhaaksi työpaikaksi Great Place to Work -tutkimuksessa, ja kolmesti Suomen parhaaksi työpaikaksi.

Vincitissä työntekijät voivat räätälöidä johtamisen omien tarpeidensa mukaan

Ohjelmistotalo Vincit on tunnettu innovatiivisesta johtamisestaan. Erityisesti vuoden 2015 henkilöstötekona palkittu Utopia-hanke on saanut paljon näkyvyyttä viime vuosien aikana. Hankkeen myötä Vincitissä luovuttiin hallinnollisista esimiehistä, ja työntekijöille on annettu yhä enemmän vastuuta omasta työstään. Perinteisen organisaatorakenteen kyseenalaistaminen on johtanut kasvaneeseen työhyvinvointiin ja -tyytyväisyyteen, ja Vincit on useana

vuotena palkittu Suomen sekä Euroopan parhaana työpaikkana.

Vaikka aiemmin kehitetyt toimintatavat ovat johtaneet hyviin tuloksiin, Vincitissä pyritään jatkuvasti löytämään uusia näkökulmia johtamiseen. Nykyään Vincitin johtamismalli onkin hyvin erilainen kuin vielä kolme vuotta sitten, sillä yrityksessä on päädytty hajauttamaan johtaminen palveluiksi. Ennalta sovittuja, yhteisiä johtamiskäytäntöjä ei ole: työntekijät valitsevat kolmen kuukauden välein ne johtamispalvelut, joita he kokevat tarvitsevansa tulevien kuukausien aikana. Perusajatuksena on auttaa työntekijää räätälöimään eri johtamispalveluista yksilöllinen kokonaisuus, joka tukee mahdollisimman tehokkaasti hänen hyvinvointiaan sekä työssä että vapaa-ajalla.

Valittavissa 50 eri johtamispalvelua

Jotta työntekijä voi aidosti luoda itselleen sopivan kokonaisuuden, palvelut on pyritty kohdistamaan mahdollisimman hyvin henkilöstön tarpeisiin. Tällä hetkellä valittavissa on 50 johtamispalvelua neljän eri kategorian alla. Saatavilla on esimerkiksi hyvinvointiin liittyviä palveluita, kuten stressin ja ajan hallinta, perheen, vapaa-ajan ja työn yhdistäminen, tai perhevalmennus.

Työntekijät voivat myös valita oman osaamisen kehittämiseen liittyviä palveluita, kuten mento-
rointia ja koulutuksia, tai pohtia omaa urake-
hitystään varaamalla kehityskeskustelun. Li-
iketoimintatietoon liittyvien palveluiden kautta
työntekijöillä on puolestaan mahdollisuus saa-
da lisää tietoa Vincitin tulevaisuudennäkymis-
tä tai markkinoiden tilannekatsauksia. Vaikka
monet palveluista ovat yksilöllisiä, osa voidaan
toteuttaa myös suuremmissa ryhmissä. Esimer-
kiksi Vincitin tulevaisuudennäkymät järjestet-
tiin hiljattain lounastapaamisena, jossa palve-
lun valinneet työntekijät saivat mahdollisuuden
esittää Vincitin tulevaisuuteen liittyviä kysy-
myksiä toimitusjohtajalle ja myyntijohtajalle.

Jokaisen palvelun osalta on myös erikseen mää-
ritelty, ketkä kyseistä palvelua voivat tarjota.
Suuri osa palveluista on saatavilla Vincitin omil-
ta työntekijöiltä ja vertaisverkostoilta, kuten
henkilöstöhallinnon tiimiltä, myynniltä ja toi-
mitusjohtajalta. Mukana on myös ulkoisia pal-
veluntarjoajia, joihin lukeutuvat tällä hetkellä
mm. työterveys, ulkoiset coachit sekä perheval-
mennusta tarjoava start-up yritys. Palveluntar-
joajien määrä vaihtelee hyvin palvelukohtaises-
ti, ja samaa palvelua voivat tuottaa monet eri
tahot. Esimerkiksi ajanhallinta-palvelun osalta
työntekijät voivat valita haluamansa henkilön
joko ulkoisista coacheista tai useista Vincitin
työntekijöistä, kun taas osaa palveluista saattaa
tarjota vain muutama henkilö. Jotta palveluiden
ja palveluntarjoajien valitseminen olisi mahdol-
lisimman helppoa työntekijöille, Vincitissä on
kehitetty mallia varten oma digitaalinen työka-
lu, Leadership as a Service, jonka avulla palve-
luntarjoaja ja palvelun tilaaja yhdistetään.

Tavoitteena yksilöllinen ja kustannustehokas johtamismalli

Vincitin henkilöstöjohtajan Johanna Pysty-
sen mukaan idea nykyisestä johtamismallis-

ta syntyi vuoden 2016 keväänä, kun Vincitissä
pyrittiin löytämään yksilöllisempi näkökulma
johtamiseen. Usein organisaatioissa ajatellaan
yhdessä johtamismallin sopivan kaikille, ja mo-
nesti malleja suunnitellaan vain johdon oletuk-
siin ja arvailuihin perustuen. Vincitissä kyseinen
asetelma haluttiin kääntää toisin päin – olisiko
yhteisten käytäntöjen sijaan mahdollista antaa
ihmisten valita juuri omiin tarpeisiinsa perus-
tuva johtamismalli? Näiden ajatusten pohjalta
oivallettiin, että myös johtamista voisi ajatella
palvelumuotoilun kautta. Yhdessä johtamismal-
lin sijaan työntekijöillä olisi mahdollisuus vali-
ta juuri heille sopivimmat palvelut, jolloin joh-
tamisesta saataisiin sekä laadukkaampaa että
kustannustehokkaampaa.

Idea johtamisen hajauttamisesta palveluiksi esi-
teltiin jo hyvin pian henkilöstölle, ja positiivisen
palautteen myötä mallia lähdettiin kehittämään
eteenpäin. Aluksi mallia työstettiin pienessä vii-
den hengen ryhmässä. Prosessiin otettiin pal-
jon ideoita palvelumuotoilun ajatusmaailmasta:
Henkilöstön kanssa järjestettyjen workshop-
pien kautta pyrittiin löytämään palvelukoko-
naisuus, joka vastaisi mahdollisimman hyvin
työntekijöiden sen hetkisiä tarpeita. Palvelu-
muotoiluvaiheessa tunnistettiin myös ne sisäiset
ja ulkopuoliset tahot, jotka parhaiten pystyisi-
vät tarjoamaan valitut palvelut.

Vaikka johtamismallia kehitettiin hyvin työnte-
kijälähtöisesti, vasta kokeilun kautta oli mah-
dollista nähdä, mitkä palvelut todellisuudes-
sa koetaan hyödyllisiksi. Ensimmäinen versio
otettiin käyttöön hyvin pian varsinaisen pal-
velumuotoiluvaiheen jälkeen, ja kehitystyö-
tä jatkettiin käytännön kokemusten pohjalta.
Digitaalisen työkalun kautta työntekijöillä on
mahdollisuus ehdottaa uusia johtamispalvelui-
ta sekä arvioida jokaisen käyttämänsä palvelun
hyödyllisyys asteikolla yhdestä viiteen. Jos hen-
kilö on käynyt esimerkiksi kehityskeskustelun,
arviointien perusteella nähdään, tuottaako ky-
seinen palvelu lisäarvoa työntekijöille. Toisaal-
ta arvioinnit auttavat uudistamaan osa-aluei-

ta, joiden ylläpitäminen sellaisenaan ei vaikuta kannattavalta.

Esimerkiksi ajanhallinta-palvelun osalta huomattiin, ettei pelkkä keskustelu ajan käytöstä ole sellaisenaan tarpeeksi konkreettinen herättämään työntekijöiden kiinnostusta, minkä vuoksi palvelu päätettiin hajauttaa. Nyt työntekijöillä on mahdollisuus valita ”räjäytä kalenteri” -palvelu, jossa työntekijän ajankäyttöä tehostetaan kalenteria arvioimalla - mihin aikaa on käytetty, voiko jotain delegoida tai yhdistää, ja mikä on turhaa. Nykyään palvelu tuo konkreettisemmän hyödyn, ja vastaavien muutosten kautta palvelukokonaisuudesta pyritään saamaan mahdollisimman kannattava. Palveluvalikko näyttääkin nyt hyvin erilaiselta kuin vuosi sitten, ja kehitystyötä jatketaan edelleen.

Yritykset ja erehdykset ovat olleet olennainen osa mallin kehitystä

Toisaalta mallin kokeileminen hyvin aikaisessa vaiheessa on tarkoittanut myös monia epäonnistumisia. Pystymisen mukaan haasteet kuitenkin ovat olleet olennainen osa kehitysprosessia. Vain erilaisten kokeilujen ja epäonnistumisten kautta on voitu löytää malli, joka parhaiten sopii työntekijöiden tarpeisiin. Ongelmat ovat pakottaneet oivaltamaan uudenlaisia toteutustapoja, ja ajoittain palvelun toimivuus on vaatinut hyvin radikaalejakin muutoksia. Ideoiden kehitys ja käyttöönotto ovat Vincitissä hyvin usein päällekkäisiä prosesseja. Uusia ideoita kokeillaan ja altistetaan kritiikille jo alkuvaiheessa eikä yrityksessä koskaan esitellä malleja, joiden toimivuutta ei ensin ole testattu pienellä, vapaaehtoisella porukalla. Pystymisen mukaan nykyisen johtamismallin onnistumisen taustalla onkin juuri se, että prosessi on ollut aidosti osallistava. Kun valmista mallia ei esitetä johdosta käsin ja kehitystyö tehdään

työntekijöiden arviointien ja ehdotusten pohjalta, ongelmat ja viat eivät aiheuta pettymystä vaan osataan nähdä kehittymismahdollisuuksina. Toisaalta myös vapaaehtoisten testaajien puute antaa osaltaan signaalin, ettei uutta mallia kannata lähteä kehittämään eteenpäin.

Osallistavan prosessin lisäksi on ollut tärkeää, että palveluiden ja palveluntarjoajien valitsemisessa on säilytetty mahdollisimman vahva autonomia. Kun työntekijöillä on mahdollisuus valita haluamansa palvelukokonaisuus sekä henkilöt, joilta he palvelut haluavat saada, kynnys palveluiden varaamiseen on pieni. Jokaisella säilyy myös itsenäinen päätösvalta siinä, minkälainen johtaminen vastaa heidän tarpeitaan parhaiten. Jos työntekijä päättää jättää käyttämättä palveluita, päätös nähdään aivan yhtä hyvänä kuin palveluiden jatkuva käyttökin, mikäli työtyytyväisyys ja suoriutuminen ovat hyvällä tasolla. Pääasia on, että työntekijöillä on mahdollisuus saada kaikki tarvitsemansa palvelut oman työnsä tueksi ja tehdä niitä koskevat päätökset itse.

Jotta työntekijöillä on mahdollisimman hyvät lähtökohdat luoda itselleen sopiva johtamis-malli, Vincitissä on panostettu analytiikkaan ja digitaalisiin työvälineisiin. Palveluun ollaan lisäämässä esimerkiksi työtyytyväisyysmittaus, jonka avulla työntekijät voivat itse nähdä, mitä heidän kannattaisi tehdä oman hyvinvointinsa eteen. Jos henkilö vastaa monta kertaa peräkkäin nukkuvansa huonosti, palvelu voi automaattisesti ehdottaa ongelman ratkaisevia palveluita, kuten verkkokursseja tai kirjallisuutta. Pystynen näkee tämän myös tärkeänä työntekijöiden autonomian kannalta, sillä mitä näkyvämmäksi asiat tehdään organisaatiossa, sitä paremmin ymmärretään asioiden laajempia syy-seuraussuhteita sekä sopivia johtamisratkaisuita. Jos työntekijöillä tai johdolla ei ole ymmärrystä asioiden välisistä suhteista, johtaminen joudutaan perustamaan johdon arvauksien varaan. Tällöin myöskään työntekijälähtöistä johtamismallia ei voida aidosti toteuttaa.

Kokemus johtamisen hyödyistä ja laadusta on kasvanut

Nykyinen palveluihin perustuva johtamismalli on auttanut Vinctiä löytämään kustannustehokkaan johtamistavan ilman, että työntekijöiden hyvinvoinnista on tingitty. Oikeastaan tilanne on päinvastoin, sillä ihmisten kokemus johtamisen hyödyistä ja laadusta on kasvanut. Usein uusiin johtamismalleihin siirtyminen tarkoittaa monista vanhoista käytännöistä luopumista, jolloin johtaminen saattaa joidenkin työntekijöiden kannalta mennä jopa huonompaan suuntaan. Vinctin palveluihin perustuva johtaminen on sen sijaan antanut jokaiselle työntekijälle mahdollisuuden pitää juuri ne johtamisen elementit, joista kokee saavansa eniten hyötyä. Työntekijä voi edelleen valita neljä kertaa vuodessa pidettävät kehityskeskustelut, tai toisaalta valita ulkopuolisen mentorin palvelut, jos kokee saavansa niistä itselleen enemmän lisäarvoa. Käytännössä malli on mahdollistanut ajan ja rahan kohdistamisen olennaiseen. Resursseille saadaan parempi vastine, kun ihmisten kokemus johtamisen hyödyistä kasvaa.

Johtamisen hajauttaminen monelle eri palveluntuottajalle on myös mahdollistanut laadukkaamman tuen tarjoamisen työntekijöille. Pystymisen mielestä esimiehillä ei usein ole asiantuntemusta tukea alaisiaan työelämän kaikilla eri osa-alueilla, joten työntekijöiden saama tuki saattaa jäädä hyvin kapeaksi. Esimerkiksi esimiehet olivat Vinctillä aikoinaan ohjelmistokehityksen insinöörejä, joiden keinot tukea työntekijöitä esimerkiksi työhyvinvoinnin saralla olivat loppujen lopuksi hyvin rajalliset. Kun palveluille on määritelty etukäteen tahot, joilta löytyy tarvittavat työkalut laadukkaasti palvelun tuottamiseen, resurssien käyttöä saadaan järkevöitettyä ja yksittäisten henkilöiden kuormitus vähenee. Myös ajankäytöstä saadaan huomattavasti tehokkaampaa, kun esimerkiksi kehityskeskusteluiden vetäminen on hajautettu useille

eri henkilöille ja keskusteluita järjestetään vain niille, jotka niitä aidosti tarvitsevat. Tällöin rajalliset resurssit saadaan kohdistettua asioihin, joille oikeasti on tarvetta.

Nykyinen johtamismalli on myös tukenut itseohjautuvan organisaation toimivuutta. Siirtyessä itseohjautuvaan kulttuuriin voi olla monille vaikeaa, ja valmis palveluvalikko tarjoaa helpon väylän opetella itsensä johtamista. Kun itselleen sopivien johtamistapojen löytäminen on tehty helpoksi, malli auttaa hienovaraisesti siirtämään vastuun johtamisesta työntekijöille itselleen ilman, että muutos ja vastuu tuntuvat liian suurilta. Valmiin palveluvalikon kautta on huomattavasti helpompaa rakentaa kokonaisuus, joka tukee omaa työskentelyä ja hyvinvointia mahdollisimman hyvin.

Toisaalta ajatuksena ei ole, että kaikki johtaminen tapahtuisi digitaalisen työkalun kautta. Palvelu toimii vain yhtenä vaikuttamisen väylänä. Työntekijöiden toivotaan edelleen tuovan asioita esille myös kasvotusten. Vinctissä on kuitenkin huomattu, että avoimesta kulttuurista huolimatta asioita ei välttämättä oteta tarpeeksi ajoissa esille: Kynnys kävellä toimitusjohtajan ovelle kysymyksen tai ongelman kanssa voi olla yllättävän suuri. Kun samat mahdollisuudet tuodaan esille ikään kuin etuuskina, kynnys johtamispalveluiden kokeilemiseen on paljon matalampi. Digitaalisen työkalun kautta tarjotaan helppo väylä tarttua palveluihin, jotka muuten saattaisivat jäädä käyttämättä.

Johtamismalli on jatkuvassa kehityksessä

Vinctin johtamismalli kehittyy jatkuvasti, ja nykyiset toimintatavat pyritään haastamaan päivittäin. Omia työntekijöitä kuunnellaan paljon, sillä heidän ehdotustensa perusteella pystytään parhaiten ymmärtämään, mihin suuntaan johtamismallia tulisi kehittää. Vaikka nykyinen

johtamismalli on syntynyt täysin organisaation sisällä, myös talon ulkopuolelta haetaan paljon ideoita. Pystynen mainitsee, että erityisesti muilta aloilta on saatu paljon ajatuksia, joita on voitu soveltaa Vincitin omaan toimintaan. Esimerkiksi nykyisen mallin osalta Pystynen on opiskellut palvelumuotoilua ja analytiikkaa henkilöstöjohtamisen sijaan. Myös muiden mielenkiintoisten organisaatioiden seuraaminen auttaa löytämään uusia ajatuksia, sillä esimerkiksi monet start-upit kokeilevat täysin uusia kulttuureita, joiden piirteitä voidaan soveltaa myös toisiin organisaatioihin.

Vincitin innovatiivinen ja kehityshaluinen johtaminen on herättänyt myös monien muiden organisaatioiden kiinnostuksen, ja mallia ollaan lähde-ty kokeilemaan viiden muun organisaation kanssa. Mukana olevat tahot ovat perinteisempiä organisaatioita, kuten korkeakoulu, eduskunnan alainen taho, ja tehdasympäristö. Pystynen mielestä onkin ollut hyvin mielenkiintoista nähdä, miten käyttäjälähtöinen johtamisen suunnittelu on ollut siirrettävissä täysin toisenlaisiin työkuultuureihin. Mukana olevat yritykset ovat olleet todella tyytyväisiä tähänastiseen kokeiluun, ja palveluiden yksinkertaistaminen on nähty hyödylliseksi.

Muissa yrityksissä aloitetut kokeilut ovat osoittaneet mallin perusidean tärkeyden: Kun johtamista lähdettiin kehittämään käyttäjän näkökulmasta esimerkiksi tehdasympäristössä, palvelukokonaisuudesta muodostui varsin erilainen kuin mitä alun perin työntekijöiden oli- tiin ajateltu tarvitsevan. Monesti johtaminen perustuu juuri johdon arvailuihin ja olettamuk- siin työntekijöiden tarpeista, jolloin johtamis- mallista ei saada muodostettua kokonaisuutta, joka tukee organisaation tarpeita. Pystynen mu- kaan erityisesti hierarkkisissa organisaatioissa muodostuu ajan myötä monia irrallisia palve- luita, joiden ylläpitämiseen käytetään valtavas- ti resursseja. Palvelumuotoiluvaihe on auttanut mukana olevia yrityksiä ymmärtämään, mitä ihmiset todellisuudessa tarvitsevat, ja kuinka

johtamista voidaan järkevöittää henkilöstöä hyödyttävällä tavalla.

Palvelumuotoilu tarjoaa helpon väylän aloittaa johtamisen uudistaminen

Pilottiyritysten lisäksi täysin vastaavanlaista mallia ei toistaiseksi ole muilla organisaatioilla käytössä. Pystynen uskookin sen tuovan monia mahdollisuuksia tulevaisuudessa. Toistaiseksi työkalun toimivuutta tutkitaan käynnissä ole- vien pilottien avulla, mutta sen tuotteistaminen nähdään Vincitissä mielenkiintoisena mahdol- lisuutena sekä Suomessa että ulkomailla. Di- gitalisaatio ja johtamisen uudistaminen ovat ajankohtaisia aiheita monissa yrityksissä, mut- ta käytännön muutos nähdään vaikeana – mo- net ovat epävarmoja, mitä johtamisessa pitäisi muuttaa ja mistä pitäisi lähteä liikkeelle. Digi- taalinen työkalu mahdollistaa asteittain tapah- tuvan muutoksen, sillä palveluvalikkoa voidaan muovata joustavasti työntekijöiden tarpeet huo- mioiden. Muutos voidaan aloittaa esimerkik- si työhyvinvointiin liittyvillä palveluilla, jolloin organisaation kypsyys vastaavan palvelun käyt- töönottoon pystytään tunnistamaan helpom- min. Kun työntekijät alkavat kiinnostua palve- luista ja organisaatioissa nähdään konkreettisia tuloksia, muutoksen hyödyt on helpompi pe- rustella myös laajemmin. Pystynen uskookin, että palvelumuotoiluun perustuva johtaminen auttaisi monia organisaatioita ottamaan ensim- mäisen askeleen kohti digitaalista muutosta ja kehittämään laadukkaampaa johtamista. ■

ESSI PORKKA on viimeisen vuoden maisteri- opiskelija Aalto-yliopiston johtamisen laitoksel- ta. Haastattelut ovat myös osa hänen pro-gradu tutkielmaansa, joka käsittelee innovatiivisten HR- ja johtamiskäytäntöjen käyttöönottoa yri- tyksissä.



Tuukka Kostamo
Jori Jämsä
Reima Launonen

Innostuksen johtaminen

Työelämä on muuttumassa radikaalisti. Mutta mihin suuntaan? Miten muutokset näkyvät työn tekemisen eri tasoilla? Näihin kysymyksiin on etsitty vastauksia monesta näkökulmasta. Tässä tekstissä tarkastelemme yhtä muutoksen osa-aluetta: Miten nämä esitetyt muutokset vaikuttavat työntekijän työntekoon tulevaisuudessa? Mitä häneltä vaaditaan jatkossa, millaisen ajattelutavan avulla hän voi vastata tuleviin haasteisiin ja toisaalta miten organisaatio voi tukea työntekijöitään tässä tilanteessa?

AVAINSANAT: innostuminen, johtajuus, innostuksen johtaminen

Työelämän muutoksia pohditaan niin globaalisti kuin Suomessaakin kiivaasti sekä tutkimuksessa että yleisessä keskustelussakin. Myös Työn Tuulessa on viime vuosina käsitelty työn tekemisen muutoksia. Muutoksen lähteitä on etsitty eri suunnista. Teknologisen muutoksen sanotaan siirtävän työtä yhä enemmän ihmisiltä koneille (ks. esim. Frey & Osbourne, 2017), työ-

elämään nyt tulevan sukupolven esitetään edustavan erilaisia arvoja ja suhtautuvan työhön eri tavoin kuin aiemmat sukupolvet (Jarenko & Pesonen, 2015), yritysten liiketoimintaympäristön sanotaan muuttuvan yhä nopeammin astuessamme Kondratjevin kuudenteen aaltoon (Wilenius & Kurki, 2012) ja niin edelleen.

TEKES:in rahoittamassa Leading Passion -tutkimushankkeessa lähdimme liikkeelle oletuksesta, jonka mukaan hyvin pitkälle vietyä osaamista tai sosiaalista vuorovaikutusta vaativat tehtävät tulevat olemaan keskeisiä sekä työntekijän oman että organisaatioiden menestymisen kannalta (Frey & Osbourne, 2017). Jos tämä oletus pitää paikkansa, edellyttää se työntekijöiltä aiempaa suurempaa innostumista työstään sekä sitoutumista ja omistautumista työleen. Lukuisten tutkimusten mukaan työhönsä sitoutuneet työntekijät ovat luovempia, innovatiivisempia ja, mikä tärkeintä, tuottavampia kuin vähemmän sitoutuneet (Hlupic, 2014). Tämän lisäksi sitoutumisen, tai työn imun, on osoitettu vaikuttavan positiivisesti myös työntekijän terveyteen (Hakanen, 2009).

Leading Passion -hankkeessa halusimme tarkastella nimenomaan innostusta ja sen johtamista. Valitsimme innostuksen keskeiseksi käsitteeksemme, sillä se sisältää sekä sitoutumisen että motivoitumisen elementtejä. Lisäksi se kuvaa hyvin sitä emotionaalista puolta, mikä on tärkeä aktiivisen toimintaan ryhtymisen kannalta.

Ihmisten motivoiminen ja inspiroiminen ovat olleet johtajuuskirjallisuuden keskiössä viimeistään 1980- ja 1990-lukujen transformatiivisten ja karismaattisten johtajuusnäkökulmien yleistymisen myötä¹. Tässä johtajuustutkimuksessa kuitenkin toistuvat muutamat piirteet, jotka mielestämme eivät parhaalla tavalla rikasta ymmärrystämme innostuksen johtamisesta. Näitä piirteitä ovat liika keskittyminen johtajaan ja hänen vaikutukseensa, muiden ihmisten ja tilanteen vaikutuksen liian vähäinen asema sekä innostuksen ilmiön syvällisemmän ymmärryksen puuttuminen.

¹ Tällainen suurmiesajattelu on varsin yleistä ihmiskunnan historiassa aina suurten tarujen myyttisistä sankareista asti (lisää esim. Kostamo, 2017). Sama suuntaus näkyy myös sosiaalisessa ajattelussa mm. Weberin näkemyksessä karismaattisista johtajista, jotka "pystyvät hyödyntämään intohimoisia tunteita kiihkeiden seuraajien houkuttelemiseen sosiaalisten ja organisatoristen muutosten aikaansaamiseksi" (Thanem, 2013, s. 396).

Viime aikoina yleisessä johtajuustutkimuksessa on korjattu näitä puutteita. Innostuksen ilmiön ymmärtämisen osalta tässä työssä ollaan kuitenkin vasta alussa. Tämä on tutkimuksemme aihe. Kerromme hankkeemme osatutkimuksesta, jossa halusimme ymmärtää innostuksen ja sen johtamisen käsitteitä työntekijöiden itsensä näkökulmasta². *Miten työntekijät itse kuvailevat innostusta ja sen lähikäsitteitä; mitä se heille merkitsee? Miten innostuksen johtamisesta puhutaan; miten innostuksen syntymistä voi tukea?*

Seuraavaksi käsittelemme innostuksen käsitettä ja johtajuuden tutkimuskenttää. Tarkastelemme erityisesti tutkimukssamme käytettyjä innostukseen liittyviä käsitteitä ja omaa lähestymistapaamme johtajuuteen. Tämän jälkeen kuvailemme kohdeorganisaatiomme, aineistonkeruumenetelmämme ja keräämämme aineiston. Tästä siirrymme edelleen tuloksiimme innostukselle ja sen lähikäsitteille annetuista merkityksistä sekä innostuksen johtamisesta. Lopuksi teemme yhteenvetoa tuloksisstamme ja esitämme muutamia käytännön vinkkejä siitä, miten innostusta voisi tukea organisaatioissa.

Innostus ja sen lähikäsitteet

Innostusta on tutkittu useilla erilaisilla käsitteillä. Niillä on omat, rikkaat historiansa psykologiassa ja organisaatiotutkimuksessa, joten niiden sisällöstä tähän tekstiin mahtuu vain osa. Seuraavaksi käsittelemme lyhyesti sisäistä motivaatiota (intrinsic motivation), työn imua (engagement) sekä intohimoa työssä (passion at work). Lopuksi esittelemme oman lähestymistapamme innostukseen työelämässä.

² Suurin osa tästä tekstistä perustuu aiheesta tehtyyn diplomityöhön (Jämsä, 2017).

Sisäinen motivaatio on keskeinen osa Ryanin ja Decin (2000) kehittämää **itseohjautuvuusteoriaa**. Itseohjautuvuusteorian mukaan sisäisen motivaation synnyttämisessä ja sen tukemisessa keskeisessä osassa ovat ihmisten psykologiset perustarpeet: *autonomia*, *kyvykkyys* ja *yhteisöllisyys*. Autonomiassa on keskeistä ihmisen tunne siitä, että hän pystyy vaikuttamaan omaan elämäänsä ja tekemään merkityksellisiä ja mielekkäitä asioita. Kyvykkyudessa tärkeintä on yksilön tunne osaamisesta, aikaansaamisesta sekä mahdollisuudesta oppia uutta. Yhteisöllisyydessä on kyse ihmisen tarpeesta kokea kuuluvansa johonkin yhteisöön ja pystymisestä toimia tuon yhteisön hyväksi.

Itseohjautuvuusteoria näkee ihmisen aktiivisena toimijana, joka haluaa tehdä mielekkäitä asioita ja tehdä osansa yhteisön hyväksi. Teoria tekee eron sisäisen ja ulkoisen motivaation välillä: *sisäinen motivaatio* viittaa ihmisen haluun tehdä asioita, koska kokee ne kiinnostaviksi ja nautinnollisiksi; *ulkoinen motivaatio* puolestaan tarkoittaa, että ihminen tekee asioita niistä saatavan ulkoisen palkkion toivossa. Tutkimuksissa on saatu mielenkiintoisia tuloksia sisäisen motivaation hyödyistä. Esimerkiksi Niemiec ja kumppanit (2009) havaitsivat, että sekä sisäinen että ulkoinen motivaatio vaikuttivat positiivisesti tavoitteiden saavuttamiseen. Sen sijaan sisäisiin motivaatiotekijöihin liittyvien pyrkimysten saavuttaminen vaikutti positiivisesti ihmisten hyvinvointiin, kun taas ulkoisesti motivoituneiden pyrkimysten saavuttaminen vaikutti positiivisesti ihmisten *pahoinvointiin* (Niemiec ym., 2009). Sisäisesti motivoitunut toiminta vaikuttaisi siis palvelevan sekä tuloksellisuutta että ihmisten hyvinvointia.

Suomennamme tässä tekstissä englanninkielisen termin ”engagement” työn imuksi. Yksi käytetyimmistä määritelmistä työn imulle kuvailee sitä ”positiiviseksi, täyttymykselliseksi työhön liittyväksi mielentilaksi, jota luonnehtivat tarmokkuus, omistautuminen, ja uppoutuminen” (Schaufeli ym., 2002, 74). *Tarmokkuus*

viittaa korkeaan energisyyteen ja mentaaliseen sinnikkyyteen työssä, *omistautumisessa* on kyse työn aiheuttamista merkityksellisyyden, innokkuuden ja sopivan haastavuuden kokemuksesta, ja *uppoutuminen* taas tarkoittaa syvää keskittymistä työhön, mikä aiheuttaa myös nautintoa (Bakker & Demerouti, 2008).

Myös työn imun on havaittu vaikuttavan positiivisesti sekä sitä kokeviin ihmisiin että organisaatioihin joissa he työskentelevät. Korkea työn imu vaikuttaa positiivisesti työntekijöiden mielenterveyteen, itsearvioihin omasta terveydestä sekä työkyvystään ja nostaa heidän kokemustaan työn ja vapaa-ajan hyvästä tasapainosta (Hakanen, 2009). Lisäksi korkea työn imu tekee työntekijöistä proaktiivisempia, halukkaampia tekemään paljon töitä ja pysymään organisaatiossa sekä kehittämään itseään ja oppimaan uutta (Hakanen, 2009). Näistä syistä ei olekaan yllättävää, että meta-analysissään Harter ja kumppanit (2002) löysivät merkittävän yhteyden korkean työn imun ja tuottavuuden välillä.

Intohimoa työssä on tutkittu vähemmän kuin sisäistä motivaatiota ja työn imua. Merkittävin aihealueen tutkija lienee Vallerand. Vallerand ja kumppanit (2006) määrittelevät intohimon vahvaksi haluksi jotain toimintaa kohtaan, josta yksilö pitää tai jopa rakastaa, jonka hän näkee tärkeäksi ja johon hän on valmis laittamaan aikaa ja energiaansa. He jakavat intohimon kahteen eri muotoon. *Harmoninen intohimo* syntyy vapaasta ja henkilökohtaisesta tahdosta tavoitella intohimonsa kohdetta. *Pakkomielteinen intohimo* puolestaan luo kontrolloimattoman tarpeen kiinnittyä intohimon kohteeseen. Yrittäjyystutkimuksessa Cardon ja kumppanit (2009, 517) puolestaan ovat määritelleet intohimon ”tietoisesti ymmärretyksi voimakkaaksi positiiviseksi tunteeksi, jota koetaan yrittäjyyteen liittyviä tehtäviä tehdessä”. Tämä määritelmä on yrittäjyys-sanaa lukuun ottamatta hyvin samanlainen Vallerandin ja kumppaneiden käsitteen kanssa.

Tutkimuksissa on havaittu harmonisen intohimon korreloivan positiivisesti yleisten positiivisten tunteiden kanssa näitä vahvistaen, auttaen psykologisessa sopeutumisessa ja kytkeytyen positiivisiin kokemuksiin, joita koetaan toiminnan aikana, kuten flow-tilassa³ olemiseen (Vallerand ym., 2006). Pakkomielteinen intohimo puolestaan korreloi positiivisesti negatiivisten tunteiden kanssa, aiheuttaa ylenmääräistä märehtimistä, jos intohimon kohdetta ei päästä toteuttamaan, ja joustamatonta itsepäisyyttä (Vallerand ym., 2006).

Työn imu, sisäinen motivaatio ja intohimo työssä ovat erillisiä käsitteitä, joilla on omat tutkimuskenttensä. Niillä on kuitenkin paljon yhteistä. Ne kaikki viittaavat positiiviseen mielentilaan, jota koetaan toimintaa tehtäessä. Jokaisen osalta empiiriset tutkimukset osoittavat positiivisia seurauksia sekä yksilölle että organisaatiolle, jos niihin liittyvät tekijät vahvistuvat. Lisäksi jokaisessa nähdään tämän positiivisen mielentilan kumpuavan ihmisen sisältä, mikä viittaa henkilökohtaisen kokemuksen tärkeyteen. Jokaisessa tutkimustraditiossa myös tunnustetaan se, että ympäristöllä on suuri vaikutus tämän mielentilan muodostumiseen.

Näiden käsitteellisten yhtäläisyyksien lisäksi työn imun, sisäisen motivaation ja intohimon tutkimuksissa suurin osa tutkimuksista on toteutettu määrällisellä otteella, jossa tutkijat määrittävät etukäteen ilmiön rajat ja mistä siinä on kyse pyrkien osoittamaan matemaattisia syyseuraus-suhteita. Tutkijat ovatkin kaivanneet lisää laadullista tutkimusta ilmiön rikkauden ja monimuotoisuuden takia (Bakker ym., 2011). Näin voitaisiin paremmin tarkastella innostuksen ilmiötä nimenomaan työntekijöiden omana kokemuksena.

Tässä tutkimuksessa käytämme **innostusta** yläkäsitteenä näiden eri tutkimussuuntien kuvailemalle positiiviselle mielentilalle. Alustava määritelmämme innostukselle on, Vallerandia mukaillen, seuraava: Innostus työssä on tietoisesti tunnistettava, voimakas positiivinen tunne, joka ilmenee työn tekemisen yhteydessä tietystä ympäristössä. Tätä ilmiötä pyrimme rikastamaan työntekijöiden oman kokemuksen ymmärtämisen kautta: Miten he itse sen kokevat, mistä se syntyy, mikä sen syntymistä toisaalta tukee ja toisaalta estää?

Johtajuus

Tarkastelemme myös sitä, miten innostusta voitaisiin johtaa. Millaista johtajuuslähestymistapaa innostuksen kokemukseen keskittyvä näkökulma edellyttää? Johtajuustutkimuksessa on tutkittu paljon motivointia ja jonkin verran myös työn imua. Sen sijaan intohimoa ei ole tutkittu käsitteenä lainkaan, vaikka tunteisiin vaikuttamista on tutkittu varsin paljon. Näitä tutkimuksia kuvastaa sama monotonisuus kuin johtajuustutkimusta laajemminkin: ne tehdään lähes poikkeuksetta määrällisellä otteella ja niissä keskitytään vahvasti yksittäiseen johtajaan ja hänen tekemisiinsä⁴. Tutkimukset ovat lisänneet ymmärrystämme innostukseen liittyvien teemojen johtamisesta, mutta niitä vaivaa sama ongelma kuin innostuksen tutkimusta: muiden kuin johtajien näkökulma ja ilmiön rikkaampi ymmärtäminen jäävät vajaiksi.

Innostuksen tutkimisen kannalta johtajien toimintaan keskittyminen ei ole paras mahdollinen johtajuusnäkökulma. Jos ilmiö nousee ihmisestä itsestään, kuten tutkimuksen mukaan näyttää, on keskityttävä enemmän seuraajiin.

³ Flow'lla viitataan tilaan, jossa ihminen on täysin uppoutunut johonkin tekemiseen. Flow'ta leimaavat täysi keskittyminen hetkeen ja tekemiseen, aikaansaavuuden ja pystyvyyden tunne, ajantajun katoaminen, sekä tilan kokeminen tyydyttävänä (Nakamura & Csikszentmihalyi, 2014).

⁴ Yksittäiseen johtajaan keskittyvää tutkimusta on kritisoitu laajalti. Esimerkiksi DeRue (2011, s. 126) esittää artikkelissaan, että henkilöihin keskittyvä ja hierarkkinen johtajanäkemys rajoittaa radikaalisti ymmärrystämme johtajuudesta. Toisaalla Glynnin ja Raffaellin (2010) katsaus aiheeseen osoittaa, että yli 82 prosenttia tutkimuksesta on määrällistä ja 83 prosentissa tutkimuksia keskityttiin johtajien toimiin.

Kuitenkin, tutkimuksissa on tarkasteltu myös sitä, miten ympäristö voi tukea tai estää näitä ilmiöitä (sisäisen motivaation osalta ks. Ryan & Deci 2000). Näyttää siltä, että innostuksen syntymistä voi tukea, mutta sen suora aiheuttaminen voi olla hankalampaa. Richard Ryan, itseohjautuvuusteorian toinen perustaja, sanookin usein esityksissään että sisäisen motivaation synnyttäminen on hankalaa, mutta tuhoaminen helppoa. Tällä hän tarkoittaa sitä, että vaikka sen syntymistä voi tukea monin epäsuorin tavoin, voi sen myös tuhota kohtelemalla ihmisiä huonosti.

Tästä syystä rakennamme tutkimuksemme johtajuuden jakautumisen ja johtajuuden sosiaalisen rakentumisen näkökulmien varaan. Jaettu johtajuus on laaja käsite kuvaamaan niitä lähestymistapoja, joissa korostetaan muiden kuin hierarkkisten johtajien roolia johtajuuden toteutumisessa (Denis ym., 2012). Johtajuuden sosiaalisessa rakentumisessa puolestaan kiinnitetään huomio siihen, miten johtajuus saa merkityksensä sosiaalisen vuorovaikutuksen kautta. Esimerkiksi Derue ja Ashford (2010) ovat tutkineet sitä, miten johtajuus- ja seuraajuusroolit rakentuvat johtajien ja seuraajien välisessä vuorovaikutusprosessissa.

Meidän näkemyksessämme siis korostuvat johtajuuden jaettu ja vuorovaikutuksellinen puoli. Haluamme selvittää, millaisia näkemyksiä niin alaisilla kuin esimiehilläkin on paitsi innostuksesta myös sen johtamisesta. Keskeistä meille on ihmisten oma kokemus ja miten he sitä sanoittavat. Pyrimme siis valottamaan innostuksen ja sen johtamisen piirteitä ihmisten yksilöllisten näkökulmien kautta sekä ymmärtämään millaisia ajatusmalleja yksilöillä on innostumisesta ja sen johtamisesta.

Organisaatiot ja tutkimuksen toteutus

Aineistomme kerättiin teemahaastatteluilla kol-

messalla organisaatioissa. Haastatteluja tehtiin yhteensä 23: kymmenen esimiesten ja 13 työntekijöiden haastattelua. Haastattelut kestivät keskimäärin 1,5 tuntia, ja ne toteutettiin kesän 2016 aikana. Haastattelut translitteroitiin siihen erikoistuneen yrityksen toimesta. Haastatteluisa oli kaksi osaa. Ensimmäisessä kysyttiin käsitteitä innostuksesta kolmen käsitteen avulla: innostus, intohimo ja flow. Näistä kysyttiin mm. millaisia kokemuksia ne ovat, millaiset asiat tukevat ja estävät niiden kokemista ja miten edellä mainitut kolme ilmiötä liittyvät toisiinsa. Toisessa osassa keskityttiin johtajuuteen. Haastattelulta kysyttiin muun muassa, miten johtajuus vaikuttaa innostumiseen, millaisissa käytännön tilanteissa tämä näkyy, ja miten heidän esimiehensä vaikuttaa heidän innostumiseensa.

Tutkimuksemme oli voimakkaasti aineistolähtöinen. Haastattelijat pyrkivät haastatteluissa antamaan mahdollisimman paljon tilaa haastateltaville ja olemaan ohjaamatta haastateltavaa. Kysymykset kysyttiin mahdollisimman avoimina ja tarvittaessa kysyttiin aiheeseen liittyviä apukysymyksiä lisätietojen ja tarkennusten saamiseksi. Esimerkiksi johtajuutta ei tarkoituksella käsitelty haastattelijan toimesta lainkaan haastattelun alkupuolella, jollei haastateltava itse nostanut sitä esiin.

Ensimmäinen tutkimusorganisaatiomme oli Clear Channel Suomi Oy, ulkomainontayritys joka on osa kansainvälistä Clear Channel Communications -konsernia. Yrityksen päätoimipaikka on Helsingissä, ja sillä on toimintaa myös Vantaalla. Tutkimuksessamme keskityttiin Helsingin toimistoon, jossa työskentelee noin 40 ihmistä. Toinen tutkimusorganisaatiomme oli Santander Consumer Finance Oy, suomalainen rahoitusyhtiö joka on osa kansainvälistä Santander-konsernia. Yritys toimii Helsingissä yhdessä toimipisteessä, jossa sillä on noin 170 työntekijää. Kolmas tutkimusorganisaatiomme oli Suomen Ekonomit, kauppatieteellisen yliopistotutkimnon suorittaneiden ja opiskelijoiden palvelu- ja etujärjestö. Organisaat-

tiolla on noin 60 työntekijää. Suurin osa heistä työskentelee Helsingissä, ja keskityimme tutkimuksessamme näihin henkilöihin.

Kaikissa organisaatioissa haastatellut työskentelevät toimistoissa tietointensiivisissä ympäristöissä.

Tutkimuksen lähestymistapa oli diskurssianalyttinen. Huomio keskitettiin siihen, miten eri ilmiöistä puhuttiin. Diskurssianalysissä keskeinen ajatus on se, että kielenkäyttö ei vain kuvaile tai heijasta ilmiöitä, vaan myös luo niitä; tutkimuksen kohteena on se, miten sosiaalinen todellisuus ja sen ilmiöt rakennetaan kielenkäytön kautta (Phillips ja Oswick, 2012). Tarkastelu kohdistetaan siihen, miten ihmiset käyttävät eri diskursseja sosiaalisen todellisuuden tuottamiseen. Toisaalta pyritään selvittämään, miksi jotkut diskurssit ovat voimakkaammin esillä kuin toiset (Phillips ja Oswick, 2012).

Analyysissämme siis keskityimme siihen, millaisiksi ilmiöiksi innostus ja sen lähikäsitteet rakennettiin haastatteluissa. Tässä katsottiin paitsi eri käsitteitä ja niiden saamia sisältöjä, myös pyrittiin suhteuttamaan käsitteitä toisiinsa. Lisäksi tarkastelimme sitä, millaisen roolin johtajuus sai suhteessa innostukseen. Tässä tutkimme paitsi sitä, millainen johtajuus toisaalta tukee ja toisaalta estää innostusta, myös sitä kuinka merkittävänä johtajuus nähtiin innostuksen kannalta.

Innostuksen määrittelyä

Tässä luvussa käsittelemme tutkimuksemme keskeisiä tuloksia. Tarkastelemme sitä, miten innostusta, intohimoa ja flow'ta kuvailtiin. Käsittelemme ilmiöiden sisältöjen lisäksi niiden välisiä suhteita ja mahdollisia huonoja puolia.

Innostusta kuvailtiin yleisesti hyvänä fiiliksenä, josta saa energiaa ja joka on kokemuksena erittäin positiivinen. Se säteilee henkilöstä ulos niin,

että muutkin huomaavat sen. Tämän lisäksi innostuksella nähtiin olevan kahdenlaisia positiivisia vaikutuksia. Yhtäältä innostuksen nähtiin johtavan hyvinvointiin ja työn kokemiseen merkityksellisenä ja nautittavana. Toisaalta taas innostuksella nähtiin olevan positiivinen vaikutus tehokkuuteen: innostuneena saa enemmän aikaan. Hyvinvointiin johtavia hyötyjä kuvailtiin useammin kuin tehokkuushyötyjä.

Ehkä kiinnostavin havainto innostuksesta on se, miten normatiivisena se nähtiin. Haastatellut korostivat innostuksen tärkeyttä työelämässä. Useimpien mielestä ihmisten pitäisi olla innostuneita työstään. Jos näin ei ole, niin asialle pitäisi tehdä jotakin. Kuten eräs työntekijä totesi: *”Jos et ole innostunut töissä, kannattaisi harkita työpaikan vaihtoa”*. Innostuksen normittuminen tuli esiin hyvin myös erään esimiehen haastattelussa. Hän kuvaili pitävänsä työstään, menestyvänsä siinä hyvin, saavansa hyvää palautetta alaisiltaan, mutta koki epäonnistuvansa työssään *koska ei ollut riittävän innostunut*. Tässä vastauksessa näkyy hyvin myös se, että ”oikeanlainen” innostus nähtiin jotenkin erikoisena ilmiönä. Pelkkä kiinnostus työtä kohtaan, sen hyvin hoitaminen ja hyvät tulokset eivät riitä: innostuksen pitää *huokua ulos* ihmisestä.

Yleisesti ottaen innostusta pidettiin ihmisen sisältä nousevana asiana, mutta siihen vaikuttavat monet muut tekijät. Esimerkiksi innostuksen sanottiin voivan tarttua ihmisestä toiseen ja joidenkin ihmisten kanssa katsottiin olevan helpompi innostua. Myös työpaikan ilmapiiri vaikuttaa: negatiivisessa on vaikeampi innostua kuin positiivisessa. Toiset ihmiset ja työpaikan konteksti siis voivat joko tukea tai estää innostusta, mutta eivät sanella sitä. Kaikkein vahvimmat innostusta tukevat tekijät aineistossa olivat uuden oppimisen ja kiinnostavien tehtävien tekemisen mahdollisuus ja hyvä työyhteisö. Lisäksi selkeiden tavoitteiden olemassaolo nähtiin tärkeäksi.

Intohimoa kuvailtiin pääasiassa syväksi sitou-

tumiseksi johonkin toimintaan. Intohimoinen ihminen haluaa lisää tietoa intohimon kohteestaan ja haluaa tehdä tehtävän erityisen hyvin. Toimintaa halutaan tehdä riippumatta siitä, onko sen tekemiseen käsketty vai ei. Intohimo on enemmän kuin tavallista työskentelyä: se on innostuksen syvempi muoto.

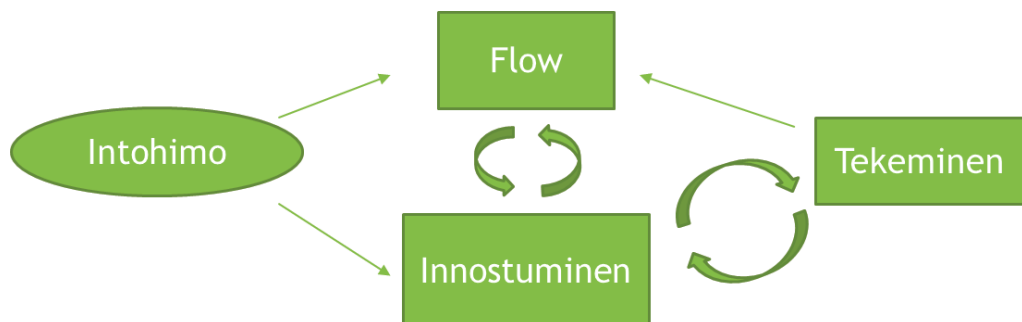
Intohimoa kuvailtiin lisäksi usein niin voimakkaaksi ilmiöksi, että se läpäisee koko elämän; se ei rajoitu työpaikalle tai -ajalle, vaan intohimon kohteeseen käytetään aikaa ja energiaa vapaa-ajallakin. Tässä mielessä intohimo on siis parhaimmillaan pitkä, elämän mittainen ilmiö. Muutamat haastateltavat toisaalta kuvasivat intohimoa lyhyeksi tunteenpurkaukseksi, joka menee nopeasti ohi. Toisin kuin innostus, jota kuvailtiin välttämättömäksi hyvän työelämän kannalta, intohimoa ei nähty yhtä olennaisena. Monet myös totesivat, ettei intohimo kuulu töihin tai etteivät he koe intohimoa töissä. Ne, jotka kokivat intohimoa työssään, kuvasivat sen hyötyjä hyvin samalla tavalla kuin innostuksen hyötyjä: Toisaalta intohimo voi olla hyvinvoinnin lähde, toisaalta sen katsottiin johtavan tehokkaampaan työskentelyyn.

Flow'n kuvaukset olivat kaikkein yhtenäisimpiä haastateltavien kesken. Flow nähtiin keskittyneen työnteon tilana, jossa työt etenevät nopeasti. Aika tuntuu kuluvan nopeammin,

ja flow'ssa tunne on tyytyväinen ja energinen. Ajallisesti flow'n nähtiin yleensä kestäväksi korkeintaan muutamia tunteja, joskus jopa koko päivän. Muutamat kuvailivat flow'ta myös niin, että se voi liittyä johonkin tiettyyn työtehtävään tai projektiin niin, että sitä tehdessä pääsee nopeasti flow'hun vaikkapa kuukausien ajan.

Yleisesti flow nähtiin yksityisenä kokemuksena. Muutamat haastateltavat kuitenkin kuvailivat flow'n tulevan joskus isommassa ryhmässä: esimerkiksi hyvässä palaverissa kaikki voivat saavuttaa flow'n yhteistyötä tehtäessä. Myöskään flow'ta ei nähty yhtä tärkeänä kuin innostusta. Se nähtiin enemmänkin tunteena ja ilmiönä, joka on kiva kokea ja joka auttaa työnteossa, mutta ei ole työnteon kannalta välttämätöntä. Flow'ta helpottavina tekijöinä mainittiin riittävä rauha ja hiljaisuus, esimerkiksi erillisessä työtilassa työskennellessä, selkeän maalin tai tavoitteen olemassaolo, sekä hyvä työyhteisö ja hyvä ilmapiiri työpaikalla.

Haastatteluissa kysyttiin myös ilmiöiden välisistä yhteyksistä (Kuvio 1). Ensinnäkin, intohimon katsottiin auttavan sekä innostuksen että flow'n syntymisessä. Flow'n ja innostuksen katsottiin ruokkivan toisiaan: flow'n synnyttävä tekemisestä on helpompi innostua, toisaalta sellainen tekeminen, josta ollaan innostuneita, aiheuttaa helpommin flow'n kokemuksia.



Kuvio 1. Intohimon, flow'n, innostumisen ja tekemisen väliset suhteet

Flow'n katsottiin syntyvän niin, että ensin lähdetään tekemään jotakin, jonka jälkeen flow saattaa syntyä. Innostuksen ja tekemisen suhde nähtiin monimuotoisempana: joskus innostus voi syntyä tekemisen alkamisen jälkeen kuten flow, toisaalta taas jostain asiasta innostuminen voi johtaa sen tekemiseen.

Kaikista käsitteistä kysyttiin myös niiden mahdollisia huonoja puolia. Kaikkien ilmiöiden kohdalla näitä huonoja puolia oli erikseen kysyttävä, ja usein huonojen puolien keksiminen oli haastateltaville hankalaa. Flow'sta keksittiin vähiten huonoja puolia, joskin muutamat pohjivat liian keskittymisen voivan johtaa liikaan työnteekoon tai ympäristön huomiotta jättämiseen. Sen sijaan innostuksesta ja intohimosta löydettiin helpommin huonoja puolia. Kummankin osalta löydetty huonot puolet voi jakaa kolmeen ryhmään.

Ensinnäkin, innostuminen voi johtaa organisaation näkökulmasta väärin asioiden tekemiseen. Muiden tärkeiden asioiden tekeminen voi unohtua ja suuri kuva voi hävitä näkyvistä. Toisaalta työntekijän hyvinvointi ja työn ja vapaa-ajan tasapaino voivat järkkäytyä, kun hän keskittyy liikaa innostavien työtehtävien tekemiseen. Kolmanneksi, innostuneena oleminen voi ärsyttää muita ihmisiä ja aiheuttaa heissä ikäviä tunnereaktioita. Intohimon negatiivisia vaikutuksia löydettiin helpommin kuin innostumisen.

Johtajuuden merkitys innostuksessa

Johtajuuden osalta tutkimuksen tulokset ovat mielenkiintoisia. Kenties kiinnostavin havainto on se, miten johtajuuden merkitys innostuksessa tuotiin esiin. Haastatteluissa oli tyypillisesti puhuttu yli tunti innostuksesta, sen lähikäsitteistä, niiden eri puolista, muiden ihmisten vaikutuksesta kyseisiin ilmiöihin, niitä tukevista ja estävistä asioista ynnä muusta. Näissä vaiheissa

johtajuus ei noussut käytännössä lainkaan esiin muutamia hajakommentteja lukuun ottamatta. Kun johtajuudesta kysyttiin suoraan, sen merkitystä innostumisessa kuvattiin suureksi, kuten yksi esimies sanoi: ”*Minusta johtajuudella on todella suuri vaikutus, esimerkiksi johtamisella on todella suuri vaikutus [innostumiseen]*”. Haastateltavat myös liittivät johtajuuden merkityksen poikkeuksetta virallisten esimiesten toimintaan; jaetun johtajuuden elementtejä nostettiin erittäin harvoin esiin.

Tässä näkyy perinteisen johtajuuskeskustelun vaikutus ja sen vakiintunut asema pääasiallisena johtajuuden viitekehyksenä. Johtajuus ei nouse esiin ennen kuin siitä kysytään suoraan, ja silloin se nähdään tärkeänä innostuksen kannalta. Johtajuutta ikään kuin ”kuuluu” pitää tärkeänä myös innostuksen kontekstissa, vaikka samaan aikaan kuvailtu ilmiö ja kokemusmaailma on hyvin yksilökeskeinen ja vailla kuvauksia johtajuudesta. Perinteistä johtajuusajattelua myötäillen johtajuus nähdään johtajien vastuulla olevana asiana ja johtajien pitäisi olla innostuneita ja innostaa alaisiaan. Tässä teemassa oli hyvin vähän vaihtelua esimiesten ja työntekijöiden ja toisaalta organisaatioiden välillä: se leikkasi läpi koko aineiston.

Tarkastelimme lopuksi haastateltavien näkemyksiä innostusta tukevasta tai sitä estävästä johtajuudesta Spicerin ja Alvessonin (2011) innoittamana johtajuuden arkkityyppien näkökulmasta. Haastatteluaineistosta rakentui kaksi normatiivista ja kuusi kuvailevampaa johtajuuden arkkityyppiä. Normatiiviset mallit on koostettu niistä haastateltavien kommentteista, joissa käsitellään sitä millainen johtajan kuuluu olla tai mitä hänen täytyy tehdä. Kuvailevamat kuvaukset eivät olleet yhtä vaativia, vaan näistä käyttäytymismalleista puhuttiin vähemmän ankaraan sävyyn.

Normatiiviset johtajuusmallit nimesimme *ohjaajaksi ja fasilitoijaksi*. Ohjaaja johtaa esimerkiksi, näyttää suuntaa ja ohjaa omaa ja alais-

tensa innostusta oikeaan suuntaan. Fasilitoija puolestaan mahdollistaa alaistensa tehokkaan toiminnan ja luo hyvät olosuhteet innostumiselle. Ohjaaja on siis enemmän suoraan aiheuttamassa ja ohjaamassa innostusta, kun taas fasilitoija enemmänkin mahdollistaa sen syntymisen pysymällä itse kauempana.

Innostusta mahdollistavia johtajuuskuvia tunnistimme neljä. *Keskustelija* kyselee alaisiltaan kysymyksiä ja heidän mielipiteitään, kuuntelee muita aktiivisesti, antaa positiivista palautetta, sekä puhuu tavoitteista ja projekteista. *Vapauttaja* antaa vastuuta ja vapautta, luottaa ihmisiin, eikä valvo alaisiaan liian tiiviisti. *Antaja* on positiivinen, henkisesti läsnä, antaa rakentavia kommentteja, kunnioittaa muita, eikä ammu muiden ideoita heti alas. *Muokkaaja* antaa ohjausta ja tavoitteita sekä muokkaa työnkuvia alaistensa kanssa niin, että ne mahdollistavat innostuksen syntymisen ja ihmisten kehittymisen. Innostusta estäviä johtajuuskuvia tunnistimme kaksi. *Diktaattori* komentelee ja mikromanageroi alaisiaan, rajoittaa toiminnan mahdollisuuksia ja johtaa autoritäärisin ottein. *Vie-raannuttaja* on välinpitämätön ja negatiivinen, ylikriittinen, etäinen, jopa loukkaava sekä antaa negatiivista palautetta ja vastustaa muutoksia.

Yhteenvetoa ja pohdintaa – Innostuksesta ja sen johtamisesta

Tutkimuksessa selvitimme, millaisena ihmiset kokevat innostumisen ja miten sitä voidaan johtaa. Saimme tutkimuksessamme ilmiöstä varsin rikkaan kuvan. Aiemmassa tutkimuksessa ilmiötä on lähestytty useilla erilaisilla käsitteillä, eivätkä niiden väliset suhteet ole olleet yksiselitteisiä. Myös ihmisten omissa kokemuksissa ja näkemyksissä innostus, intohimo ja flow vaikuttavat olevan hyvin läheisiä, osin päällekkäisiä käsitteitä. Innostuksen kuvaukset sisälsivät

piirteitä, joita yleisesti liitetään flow'hun. Into-himoa kuvailtiin usein innostuksen syvempänä ja intensiivisempänä muotona. Kuviossa 1 teimme alustavan hahmotelman ilmiöiden suhteista. Kaikki ilmiöt koettiin hyvin positiivisina ja sekä hyvinvointia lisäävinä että työntekoa tehostavina ilmiöinä. Huonoja puolia niissä nähtiin vain vähän ja nekin erikseen kysyttäessä. Kaikissa kuvattiin myös vaihtelevasti sosiaalisia piirteitä, vaikkakin kaikkien nähtiin nouseva ihmisen sisältä.

Mitä innostuksesta sitten voidaan sanoa? Tutkimuksemme perusteella näyttää siltä, että innostuminen työssä saa hyvin erilaisia muotoja ja sisältöjä riippuen siitä, keneltä kysytään. Innostus nousee ihmisen sisältä, jos on noustakseen: Jokainen on itse innostuksensa paras asiantuntija. Innostukseen kuitenkin liitetään vahvoja positiivisia piirteitä ja odotuksia. Lisäksi innostumisesta näyttää olevan tulossa yksi uusi lisävaade, jonka kokemisesta ja näyttämisestä on pidettävä huolta. Tässä piilee vaara, että ihmisiltä odotetaan *tietynlaista* innostuksen näyttämistä. Kun tämä vaade asetetaan rinnan tutkimuksessamme korostuneen innostuksen yksilöllisyyden kanssa, voi tästä seurata ikäviä ongelmia. Epätyypillisellä tavalla innostustaan ilmaisevat voivat joutua ylimääräisten odotusten kohteeksi ja kokea riittämättömyyden tunnetta koska eivät ole ”yhtä innostuneita kuin muut”.

Tutkimuksessamme näkyy myös, että ympäristöllä ja muiden ihmisten toiminnalla voi olla vaikutusta innostukseen. Johtajuudesta puhuttaessa esiin nousi kaksi erilaista normatiivista johtajakuvaa: ohjaaja, joka pyrkii aktiivisesti synnyttämään ja kanavoimaan innostusta, sekä fasilitoija, joka pyrkii ennemminkin luomaan hyvät olosuhteen innostuksen syntymiselle. Nämä tietyllä tavalla vastakkaiset johtajakuvat nousivat esiin nimenomaan silloin, kun ihmiset kertoivat millaista johtajuuden *kuuluisi* olla. Tämä vaatimus asettaa johtajat hankalan kysymyksen eteen: Kummalla tavalla hänen siis kuuluisi toimia? Kuten ihmisten kokemukset innostuksesta,

myös heidän käsityksensä hyvästä innostuksen johtamisesta vaihtelevat merkittävästi.

Kuvailevammissa johtajakuvissa innostusta tukevana tekijöinä nousivat esiin ehkä hieman yllätyksettömätkin asiat. Innostusta tukee se, että johtaja keskustelee avoimesti alaistensa kanssa, antaa sopivasti vastuuta ja vapautta, on henkisesti läsnä ja kunnioittaa muita sekä muokkaa alaistensa työtehtäviä yhteistyössä heidän kanssaan. Huomionarvoista on se, että työtehtävien muokkausta lukuun ottamatta nämä asiat ovat sellaisia, joita voi toteuttaa jokainen työyhteisössä toimiva ihminen. Näitä yleisiä periaatteita noudattamalla jokainen voi osaltaan auttaa innostusta tukevan ilmapiirin muodostumista. Johtajien kohdalla tämä on luonnollisesti vähintään yhtä tärkeää. Työtehtävien muokkaamisen mahdollisuus on edelleen useimmissa organisaatioissa kiinni esimiehistä, joten tämän mahdollisuuden antaminen näyttäisi olevan yksi tärkeä esimiehen työkalu innostuksen tukemiseen.

Innostusta haittaavina asioina johtajuudessa nähtiin mikromanagerointi, autoritäärisyys sekä yleinen negatiivisuus ja ylikriittisyys. Mikromanagerointi ja autoritäärisyys ovat edellä kuvattujen innostusta tukevien asioiden vastakohtia, joten innostuksen tukemiseksi esimiehen näyttäisi olevan keskeistä pyrkiä niistä pois päin. Negatiivisuus ja ylikriittisyys ovat jälleen sellaisia asioita, joihin jokainen voi työyhteisössään itse omalta osaltaan vaikuttaa.

Johtajuuden merkitys innostuksessa sai tutkimuksessamme ristiriitaisen vastauksen. Toisaalta johtajuudesta ei puhuttu käytännössä lainkaan innostukseen keskityttäessä. Toisaalta johtajuuden merkitystä korostettiin heti siitä kysyttäessä. Yksi tapa tulkita tätä havaintoa on sanoa, että johtajuudella on perinteistä ymmärrystä vähemmän vaikutusta innostuksen syntymisessä. Tätä näyttäisivät tukevan myös innostusta tukevien ja sitä haittaavien asioiden listaukset: suuri osa niistä on sellaisia, joista ovat vastuussa kaikki työyhteisön jäsenet, eivät vain johtajat.

Toinen mahdollisuus sille, että johtajuus ei aluksi noussut esiin, on se, että johtajuus tutkittavissa organisaatioissa on innostuksen suhteen hyvällä tolalla. Tämä näkökulma nousi esiin esitellessämme tuloksia organisaatioissa. Monet työntekijät ja esimiehet totesivat, että johtajuuden merkitys olisi noussut aiemmin esiin ainakin silloin, jos sillä olisi aktiivisesti tuhottu innostusta: negatiiviset ja mikromanageroivat esimiehet olisi mainittu heti.

Tutkimuksemme perusteella emme pysty antamaan tyhjentävää vastausta johtajuuden merkityksestä innostumisessa. Kokonaisuutena tuloksemme viittaavat kuitenkin siihen suuntaan, että johtajuuden roolia ei pidä korostaa liikaa. Innostus on ilmiönä henkilökohtainen ja nousee ihmisestä itsestään, jolloin sen pakottaminen ihmisiin ei ole mahdollista. Sen syntymiseen vaikuttavat monet asiat organisaatioissa: työympäristö, muut ihmiset, työpaikan ilmapiiri ja niin edelleen.

Näyttää siltä, että innostuksen johtamisessa korostuu johtajuuden jakautumisen teema: mahdollisuus innostukseen työpaikalla on kaikkien vastuulla. Ihminen tietää itse parhaiten, mistä innostuu, joten hän voi itse pyrkiä edistämään sen syntymistä. Jokainen voi myös toimia työpaikalla niin, että mahdollistaa tai ei ainakaan aktiivisesti tuhoa muiden innostusta. Esimiehillä on toki suuri rooli myös innostuksen syntymisessä työssä, joten hänen on toimittava sitä tukien muiden tavoin. Lisäksi hänellä on käytössään muutamia työkaluja, joiden avulla hän voi erityisesti tukea alaistensa innostusta.

Tässä kirjoituksessa olemme rikastaneet ymmärrystämme innostuksesta ja sen johtamisesta. Tutkimusta aiheesta tarvitaan kuitenkin kiipeästi lisää, jotta voimme paremmin rakentaa organisaatioita joissa jokainen voi kokea innostusta työssään. Tulevissa tutkimuksissa voitaisiin tutkia erilaisia organisaatioita esimerkiksi tietotyön ulkopuolelta, jotta erilaisten ympäristöjen vaikutusta innostukseen ymmärrettäisiin.

paremmin. Myös erilaiset tutkimusmenetelmät, esimerkiksi tapaustutkimukset, toisivat kaivattua lisätietoa siitä, miten arjessa voidaan parhaiten tukea innostuksen syntymistä. Innostuminen on tulevaisuudessa yhä keskeisempi kilpailuetu sekä yksittäiselle työntekijälle että yrityksille, joten sen parempi ymmärtäminen on jatkossa entistä tärkeämpää.

Alle olemme kirjanneet muutamia tutkimuksettamme nousevia ehdotuksia siitä, miten organisaatioissa voitaisiin tukea innostuksen muodostumista.

1. Innostus on henkilökohtainen kokemus, joten ihmisten pitäisi tuntea itsensä ja tietää, mikä hänellä työssä innostaa. Esimiesten pitäisi tuntea alaisensa ja heidän innostuksen lähteensä. Esimiesten ja alaisten tulisi toimia yhdessä innostuksen tukemiseksi ja sen esteiden poistamiseksi.

2. Esimiehet voivat tukea innostuksen syntymistä osoittamalla luottamusta alaisiinsa ja antamalla heille sopivasti vapautta ja vastuuta. He voivat myös mahdollistaa työntekijöiden työnkuvien muokkaamisen innostavampaan suuntaan. Heidän kannattaa pyrkiä innostamaan alaisiaan, mutta vielä tärkeämpää on huolehtia innostusta tukevien toimintatapojen muodostamisesta.

3. Työntekijöiden tulisi ottaa enemmän vastuuta itsensä ja muiden innostumisesta. Esimies ei voi synnyttää innostusta, ainoastaan tukea sen muodostumista. Samoin jokainen voi tukea muiden innostusta ja ainakin välttää sen estämistä. Yhdessä rakennettu innostusmyönteinen ilmapiiri on tehokkain väline innostuksen lisäämiseksi.

4. Ihmiset odottavat innostuksen johtamiselta eri asioita: toinen kaipaa aktiivista innostamista, toinen enemmän ympäristöä jossa innostuminen on mahdollista. Esimiesten tulisi keskustella alaisensa kanssa siitä, millaista johtamista hän tarvitsee. Yhdessä rakennettu kuva hyvästä innostuksen johtamisesta estää väärinymmärryksiä ja mahdollistaa hedelmällisen toiminnan. ■

LÄHTEET

Bakker, A. & Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career Development International*, 13(3), 209–223.

Bakker, A. B.; Albrecht, S. L. & Leiter, M. P. (2011). Key questions regarding work engagement. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20(1), 4–28.

Cardon M. S.; Wincent, J.; Singh, J. & Drnovsek, M. (2009). The nature and experience of entrepreneurial passion. *Academy of Management Review*, 34(3), 511–532.

Denis, J.; Langley, A. & Sergi, V. (2012). Leadership in the plural. *The Academy of Management Annals*, 6(1), 211–283.

DeRue, D. S. (2011). Adaptive leadership theory: Leading and following as a complex adaptive process. *Research in Organizational Behavior*, 31, 125–150.

DeRue, D. S. & Ashford, S. J. (2010). Who will lead and who will follow? A social process of leadership identity construction in organizations. *The Academy of Management Review*, 35(4), 627–647.

Frey, C. B. & Osborne, M. A. (2017). The future of employment: how susceptible are jobs to computerisation? *Technological Forecasting and Social Change*, 114, 254–280.

Glynn, M. A. & Raffaelli, R. (2010). Uncovering mechanisms of theory development in an academic field: Lessons from leadership research. *The Academy of Management Annals*, 4(1), 359–401.

Hakanen, J. (2009). Työn imua, tuottavuutta ja kukoistavia työpaikkoja? – Kohti laadukasta työelämää. Helsinki: Työterveyslaitos. Saatavissa: https://www.tsr.fi/tsarchive/files/Selvityksia/TSR_Tata_on_tutkittu2009.pdf. Haettu 5.5.2017.

Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: a meta-analysis. *Journal of applied psychology*, 87(2), 268–279.

Hlupic, V. (2014). *The Management Shift. How to Harness the Power of People and Transform Your Organisation for Sustainable Success*. London, UK: Palgrave McMillan.

Jarenko, K. & Pesonen, J. (2015). Sisäisen motivaation johtaminen – avain y-sukupolven johtamisen haasteisiin. *Työn Tuuli*, 2, 16–23.

Jämsä, J. (2017). On passion and leadership: A

discourse analytic approach. (Diplomityö) Aalto-yliopisto. Saatavissa: <https://aaltodoc.aalto.fi/handle/123456789/25133>. Haettu 11.5.2017

Kostamo, T. (2017). Pelkkä uusi hype? Itseohjautuvuus ja johtamisajattelun historia. Teoksessa F. Martela & K. Jarenko (toim.) Itseohjautuvuus – Miten organisoitua tulevaisuudessa? (79–110). Helsinki: Alma Talent Oy.

Nakamura, J. & Csikszentmihalyi, M. (2014). The concept of flow. Teoksessa M. Csikszentmihalyi (toim.) Flow and the Foundations of Positive Psychology, (239–263). Dordrecht, Netherlands: Springer.

Niemiec, C., Ryan, R. & Deci, E. (2009). The Path Taken: Consequences of Attaining Intrinsic and Extrinsic Aspirations in Post-College Life. Journal of Research in Personality, 43(3), 291–306.

Phillips, N. & Oswick, C. (2012). Organizational Discourse: Domains, Debates, and Directions. The Academy of Management Annals, 6(1), 435–481.

Ryan, R. & Deci, E. (2000). Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being. American Psychologist, 55, 68–79.

Schaufeli, W. B.; Salanova, M.; González-Romá, V. & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. Journal of Happiness Studies, 3, 71–92.

Spicer, A. & Alvesson, M. (2011). Metaphors We Lead By. Abingdon, England: Routledge.

Thanem, T. (2013). More passion than the job requires? Monstrously transgressive leadership in the promotion of health at work. Leadership, 9(3), 396–415.

Vallerand, R.J., Grouzet, F.M.E., Grenier, S., Rousseau, F.L., Dumais, A. & Blanchard, C.M. (2006). Passion in Sport: A Look at Determinants and Affective Experiences. Journal of Sport & Exercise Psychology, 28, 454–478

Wilenius, M. & Kurki, S. (2012). Surfing the sixth wave. Exploring the next 40 years of global change. Turku: Finland Futures Research Centre, University of Turku. Saatavissa: https://www.utu.fi/fi/yksikot/ffrc/julkaisut/e-tutu/Documents/eBook_2012-10.pdf

Lisää aiheesta: <http://www.leadingpassion.fi/passion/>

TUUKKA KOSTAMO DI, viimeistelee väitöskirjaansa Aalto-yliopiston Tuotantotalouden laitoksella aiheenaan johtajuus- ja toimijuuspuhe. Tuukka on opettanut johtajuutta yliopistolla vuodesta 2008. Hän toimii myös Filosofian Akatemian valmentajana. Parhaillaan hän tutkii innostuksen johtamista Leading Passion -tutkimusprojektissa. Johtajuuspuheen lisäksi Tuukan tutkimuskohteena ovat johtajuuskäytännöt: miten johtajuutta toteutetaan organisaatioiden arjessa.

JORI JÄMSÄ on vastavalmistunut diplomi-insinööri Aalto-yliopiston Teknillisen fysiikan ja matematiikan koulutusohjelmasta. Erikoisesta taustastaan huolimatta Jori teki diplomityönsä johtamis- ja intohimopuheesta osana Leading Passion -hanketta, jossa hän on jatkanut valmistumisensa jälkeenkin. Jorin kiinnostuksen kohteisiin lukeutuvat erityisesti johtamiseen liittyvät kysymykset sekä työyhteisöjen kehittäminen ihmisten ehdoilla liiketoimintaa unohtamatta. Nykyisin Jori toimii Futuricella projektipäällikkönä.

REIMA LAUNONEN VTM, kirjoittaa väitöskirjaa Helsingin yliopiston Poliitiikan ja talouden tutkimuksen laitoksella oikeudenmukaisuuteen liittyvistä kysymyksistä. Tämän lisäksi Reima työskentelee tutkija-valmentajana Filosofian Akatemialla, jossa hänen tutkimuksensa on keskittynyt työhyvinvointiin liittyviin kysymyksiin. Hän on ollut mukana Leading Passion -tutkimusprojektissa, jossa hän keskittynyt motivaation johtamisen ja työn kehittämisen kysymyksiin.

HENRYn kannatusjäsenet

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

- Aalto University Executive Education Oy
- Accountor HR Solutions Oy
- Adecco Finland Oy
- Aditro Enterprise Oy
- Admisol Oy
- AIG Europe Ltd. (Finland)
- ALM Partners OY
- Alma Media Oyj
- Amiedu
- Ammattien edistämislaitossäätiö AEL sr
- Ammattiopisto Luovi
- Arctia Management Services Oy
- CGI Suomi Oy
- Cloudator Oy
- Cloudriven Oy
- Corporate Spirit Oy
- Cubiks Finland Oy
- Danske Bank Oyj
- Discendum Oy
- Dittmar & Indrenius Asianajotoimisto Oy
- Eduhouse Oy
- Edutech / Tampereen teknillinen yliopisto
- Eilakaisla Oy
- Elinkeinoelämän keskusliitto EK
- Espoon seudun koulutuskuntayhtymä Omnia
- eTaika Oy
- FCG Finnish Consulting Group Oy
- FIBS Yritysvastuuverkosto
- Finla Työterveys Oy
- Fortum Oyj
- Fuell Finland Oy
- Galimatias Concept Oy Ab
- Haaga-Helia Oy Ab
- Haituva Innovations Oy
- HAUS Kehittämiskeskus Oy
- Henkilöstöpalveluyritysten Liitto ry
- Hobby Agency Oy
- HR4 Group Oy
- HRS Advisors Oy
- Humap Consultation Oy
- Hyria koulutus Oy
- Ilmarinen Keskinäinen Eläkevakuutusyhtiö
- Innotiimi Oy
- Integrata Oy
- Invalidiliitto ry
- J-Impact Koulutus Oy
- Keskinäinen Eläkevakuutusyhtiö Etera
- Keva
- Koja-Yhtiöt Oy
- KT Kuntatyöntantaj
- Laura Rekrytointi Oy
- LEAD Henkilöstöratkaisut Oy
- Liikenne- ja viestintäministeriö
- LähiTapiola Palvelut Oy
- Lääketeollisuus ry
- Lääketietokeskus Oy
- Management Institute of Finland MIF Oy
- ManpowerGroup Oy
- Markkinointi-Instituutti
- Mercuri Urval Finland
- Nordiska Institutionen för vidareutbildning inom arbetsmiljöområdet - NIVA
- Novetos Oy
- Numeron Oy
- Oikotie.fi Oy
- Opteam Yhtiöt Oy
- Oulun yliopiston kauppakorkeakoulu
- Oy Assessio Finland Ab
- Oy Integro Finland Ab
- Pertec Consulting Oy
- POHTO Oy
- Proselectum Oy
- Psycon Oy
- Puolustusvoimat
- QuestBack Oy
- Rastor Oy
- Romana Management Oy
- Saranen Consulting Oy
- Savonia ammattikorkeakoulu Oy
- Silta Oy
- Smartum Oy
- Solaforce Oy
- Sovelto Oyj
- Suomalainen Lääkäriseura Duodecim
- Suomen itsenäisyyden juhlarahasto Sitra
- Suomen Suoramainonta Oy
- Sympa Oy
- TAKK - Tampereen aikuiskoulutuskeskus
- Talent Vectia Oy
- Taloustutkimus Oy
- Teknologian tutkimuskeskus VTT Oy
- Telia Finland Oyj
- Terveystieteiden tutkimuskeskus (THL)
- Tieto- ja viestintäteknikan ammattilaiset TIVIA
- Tullihallitus
- Turun Aikuiskoulutuskeskus
- Turun yliopisto, Turun kauppakorkeakoulu, TSE exe
- Wakaru Oy
- Valtion Työmarkkinailaitos
- Verohallinto
- VR-Yhtymä Oy
- Zalaris HR Services Finland



H•E•N•R•Y

Henkilöstöjohtoon ryhmä – HENRY ry