



Tee tästä nyt tolkkua!

Tolkunteko suomalaisissa yrityksissä

Liinamaaria Hakola (toim.)



Tee tästä nyt tolkkua!

Tolkunteko suomalaisissa yrityksissä

Marianne Ekonen, Anne Eskola & Liinamaaria Hakola
(toim.)

Jyväskylän ammattikorkeakoulu

Heidi Forsström-Tuominen & Sami Jantunen

Lappeenrannan teknillinen yliopisto

Tapio Koivisto

Teknologian tutkimuskeskus VTT Oy



ISBN 978-951-38-8450-5 (nid.)
ISBN 978-951-38-8449-9 (URL: <http://www.vtt.fi/julkaisut>)

VTT Technology 269

ISSN-L 2242-1211
ISSN 2242-1211 (Painettu)
ISSN 2242-122X (Verkkójulkaisu)
<http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-38-8449-9>

Copyright © VTT 2016

JULKAISIJA – UTGIVARE – PUBLISHER

Teknologian tutkimuskeskus VTT Oy
PL 1000 (Tekniikantie 4 A, Espoo)
02044 VTT
Puh. 020 722 111, faksi 020 722 7001

Teknologiska forskningscentralen VTT Ab
PB 1000 (Teknikvägen 4 A, Esbo)
FI-02044 VTT
Tfn +358 20 722 111, telefax +358 20 722 7001

VTT Technical Research Centre of Finland Ltd
P.O. Box 1000 (Tekniikantie 4 A, Espoo)
FI-02044 VTT, Finland
Tel. +358 20 722 111, fax +358 20 722 7001

Sisällysluettelo

| | |
|--|-----------|
| 1. Maailma muuttuu – pysyvätkö toiminta- ja työtavat perässä? | 5 |
| 2. Kun kaikki menee pieleen – "Ihanaa että tämä loppuu!" | 8 |
| 2.1 Kohdeorganisaatio..... | 9 |
| 2.2 Tieteellinen johtaminen ja konemetafora työn suunnittelun ohjaavana tekijänä | 10 |
| 2.3 Työnteko rappeutuvassa konemaisessa organisaatiossa | 12 |
| 2.4 Johtopäätöksiä | 16 |
| 3. Ihmiset tekevät tolkkua joka tapauksessa: Kohti yhteistä ymmärrystä liiketoiminnan tarkoituksesta..... | 20 |
| 3.1 Menneisyyden haamut..... | 21 |
| 3.2 Muutos ja parantunut työyhteisö..... | 22 |
| 3.3 Epäjohdettu työyhteisö ja puutteelliset johtamiskäytännöt..... | 24 |
| 3.4 Liiketoiminnallinen suunta puuttuu – pääasia että töissä on kivaa? | 26 |
| 3.5 Mitä siis tapahtui?..... | 27 |
| 3.6 Kohti yhteistä liiketoiminnallista ymmärrystä | 30 |
| 4. Miten tähän hommaan saisi tolkkua? | 34 |
| 4.1 Tolkunteon erilaisia tapoja..... | 35 |
| 4.2 Ohjatun kollektiivisen tolkkunteon prosessi..... | 37 |
| 4.3 Vuorovaikutuksen tukemisen käytännön keinot: Collaboration Engineering (CE) | 38 |
| 4.4 Kohdeyritys: SPYM..... | 39 |
| 4.5 Tolkuntekoa SPYM:ssä..... | 39 |
| 4.6 Opittua | 47 |
| 5. Kuukauden nuija | 50 |
| 5.1 Päämääränä mielekäs työ..... | 50 |
| 5.2 Organisointia kaaoksen keskellä | 53 |
| 5.3 Selityksiä etsimässä | 57 |
| 5.4 Lopuksi | 60 |

| | |
|--|-----------|
| 6. Tietotyömaa haastaa tehdasajattelun | 64 |
| 6.1 Organisaatioiden ongelmien muuttuva luonne..... | 64 |
| 6.2 Cynefin-malli apuvälineenä | 66 |
| 6.3 Johtaminen kompleksisessa toimintaympäristössä..... | 68 |
| 6.4 Tietotyö ja sen tuottavuus | 71 |
| 7. Mitä tästä kaikesta voimme oppia?..... | 78 |
| 7.1 Tarvitaan kyky ajatella toisin..... | 78 |
| 7.2 Rationalistisista malleista kehittyvään kykyyn tehdä tolkkua | 80 |
| 7.3 Millaista on tulevaisuuden työelämä? | 89 |
| Lähteet..... | 95 |

Tiivistelmä

1. Maailma muuttuu – pysyvätkö toiminta- ja työtavat perässä?

Ainainen kiire ja toistuvat keskeytykset, hälyisä avokonttori ja kalenterin palaveriputki. Nämä ovat monelle tuttuja tietotyön elementtejä, jotka saavat pohtimaan, voitaisiinko työn tekemisen tapoja uudistaa ja samalla lisätä työn merkityksellisyyttä ja sen tuottavuutta?

Työelämän kehittämisstrategiassa vuoteen 2020 on esitetty, että tulevaisuuden työelämässä innovointi ja tuottavuus ovat talouskasvun moottoreita. Tuottavuuden ja työelämän laadun kehittäminen tukevat toisiaan, ja erot tuottavuudessa syntyvät yhä enemmän työyhteisöissä siinä, *miten* työtä tehdään. Tätä varten työelämässä tarvitaan uudistumista, uudenlaisia toimintatapoja, työyhteisötaitoja ja teknisen kehityksen tarjoamien mahdollisuuksien hyväksikäyttöä. (Työelämän kehittämisstrategia vuoteen 2020.)

Työn tuottavuuden ja työelämän laadun parantamisessa on kysymys paljolti suomalaisten yritysten *oppimis- ja innovointikyvystä* (Bessant & Caffyn 1997; Koivisto 2005). Julkisessa keskustelussa on kehitelty idealisoituja esityksiä joustavista, ketteristä tms. yrityksistä ja organisaatioista. Sen sijaan on suhteellisen vähän tutkimuksia yritysten ja organisaatioiden oppimis- ja innovointikyvyn kehittämisen konkreettisista *mahdollisuuksista, edellytyksistä ja esteistä*. On kyllä olemassa yleistäviä esityksiä siitä, millaisia organisaatioiden *tulisi* tulevaisuudessa olla toimintaperiaatteiltaan ja -kulttuureiltaan, jotta ne menestyisivät kovassa, globaalissa kilpailussa (Garsten 1999; Hamel 2011; Seeck 2008; Silverman 2012; Tienari & Piekkari 2011; Whyte & Whyte 1988). Uudenlaisten työtapojen ja käytänteiden kehittämisen konkreettisia ehtoja, mahdollisuuksia ja esteitä ei oltu juurikaan tutkittu.

Tarve löytää uudenlaisia työ- ja ongelmanratkaisutapoja sai meidät kirjoittajat etsimään vastauksia ja tuottamaan uutta tietoa siitä, kuinka uudenlaisten työtapojen kautta ja yhteistä ymmärrystä lisäämällä voidaan kasvattaa työn merkityksellisyyttä yksilölle sekä parantaa tuottavuutta. Tutkimuksessamme tunnistimme edel-

lääkävijaorganisaatioiden piirteitä ja työtapoja sekä mallinsimme tuottavia, tulevaisuuden työn tekemisen ja organisoinnin käytänteitä, jotka parantavat tuottavuutta yhteisen ymmärryksen rakentamisen kautta. Käytännössä teimme siis yrityksissä yhteistä ymmärrystä kasvattavia kokeiluja eli tutkimme, millä keinoin yhteistä ymmärrystä voisi lisätä.

Edelläkävijäyritysten tutkimuksessamme löysimme poikkeuksellisia, niin kutsuttuja vaihtoehtoisia yrityksiä, jotka tietoisesti ovat hylänneet monet perinteisiin johtamisen teorioihin pohjautuvat käytännöt ja korvanneet ne uusilla, paremmin sopivilla tavoilla. Tätä uutta johtamisajattelua esiintyy varsinkin digitaalisten palvelujen yrityksissä, kuten Supercell, Reaktor ja Vincit. Keskeistä on, että hierarkiat on minimoitu ja vastuuta ja valtaa on jaettu työntekijöille paljon. Käytännön arjessa tämä näkyy siinä, että tiimeissä tehdään päätöksiä yhdessä eikä asioita aina kysytä johtoportaasta tai vastauksia etsitä prosessiohjeista. Johdon tehtävä on käydä dialogia henkilöstön kanssa arjessa, olla kysymässä ja välittämässä, olla yhteydessä asiakkaisiin sekä hankkia yritykselle oikeantyyppisiä, asenteeltaan ja osaamiseltaan sopivia uusia työntekijöitä.

Uuden ajan johtamisessa hierarkiat ja hallinto ovat minimissään, ihmisten vastuunotto ja itseorganisoituminen korostuvat sekä osaamisella ja sen kasvattamisella on tärkeä rooli. Vuorovaikutus on johtamisen ja arjen työtekemisen ytimessä. Yrityskulttuuri on vapaamuotoista ja organisoituminen systeemistä. Yrityksissä panostetaan tietoisesti siihen, että tehdään oikeita asioita ja annetaan ihmisten ottaa kantaa ja vastuuta. Samanaikaisesti nämä yritykset onnistuvat olemaan toimialansa kannattavimpia.

Tämä kirja kertoo kokemuksistamme. Luku 2 kuvaa casen, jossa perinteisesti johdettu yritys yrittää ratkaista uudenlaisia ongelmia vanhoilla keinoilla. Luku 3 tuo esiin tolkuntesta sen, että jos selkeät yhteiset liiketoiminnalliset tavoitteet puuttuvat, niin muut toissijaiset tavoitteet tulevat tilalle. Luvussa 4 kuvataan case, jossa kasvatettiin tietoisesti yhteistä ymmärrystä asiantuntijayrityksessä. Luku 5 kertoo uuden ajan johtamisesta edelläkävijäyrityksessä. Luvussa 6 tarkastellaan kompleksisuutta ja tietotyön johtamista valaisevaa Cynefin-mallia. Luvussa 7 pohditaan, mitä yrityskertomuksista voidaan oppia ja tiivistämme julkaisun ytimen.

Liinamaaria Hakola, kirjan toimittaja, Jyväskylän ammattikorkeakoulu

Luvun 1 lähteet:

Bessant, J. & Caffyn, S. (1997). High-involvement innovation through continuous improvement. *International Journal of Technology Management*, 14(1), 7–27.

Garsten, C. (1999). Betwixt and between: Temporary employees as liminal subjects in flexible organizations. *Organization Studies* 20(4), 601–617.

Hamel, G. (2011). First, Let's fire all the managers. *Harvard Business Review*. December.

Koivisto, T. (2005). Developing strategic innovation capability of enterprises. Theoretical and methodological outlines of intervention. VTT Publications 586. Espoo: VTT.

Seeck, H. (2008). Johtamisopit Suomessa taylorismista innovaatioteorioihin. Helsinki: Gaudeamus.

Silverman, R. E. (2012). Who is the Boss? There isn't one. *Wall Street Journal Article*.

Tienari, J. & Piekkari, R. (2011). Z ja epäjohtaminen. Hämeenlinna: Talentum.

Työelämän kehittämisstrategia vuoteen 2020. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisu.

Whyte, W. F. & Whyte, K. K. (1988). Making Mondragon: The Growth and Dynamics of the Worker Cooperative Complex.

2. Kun kaikki menee pieleen – "Ihanaa että tämä loppuu!"

Sami Jantunen, Lappeenrannan teknillinen yliopisto
Tapio Koivisto, VTT

Organisaatioiden sanotaan *rappeutuvan*, kun ne eivät enää pysty suoriutumaan tehtävistään ja saavuttamaan tavoitteitaan (Heine & Rindfleisch 2013; Sheppard 1994). Rappeutuva organisaatio kokee yleensä lisääntyvässä määrin konflikteja, salailua, syntipukkien etsimistä, oman pesän turvaamista, joustamattomuutta ja työntekijöiden vaihtuvuutta samalla kun moraali, innovatiivisuus, osallisuus ja pitkän ajan suunnittelu vähenevät (Cameron et al. 1987).

Usein organisaatio rappeutuu, koska koko toimiala on rappeutumassa. Organisaatio voi myös rappeutua, jos se ei enää kykene vastaamaan ympäristössä tapahtuneisiin muutoksiin (Heine & Rindfleisch 2013). Kun organisaatio ei enää kykene muuntautumaan uusiin olosuhteisiin, ongelma voi olla yhdeltä osin siinä, että organisaation johto käsittelee organisointiin ja johtamiseen liittyviä kysymyksiä rajoittavien mentaalisten mallien ja metaforien pohjalta. Tietty metafora luo tietyn tavan ajatella ja ymmärtää organisaatiota. Metafora voi parhaimmillaan luoda organisaatiosta hyödyllisiä oivalluksia, mutta se voi myös johtaa väärentyneeseen ja epäasianmukaiseen ajatteluun. Näin ollen metafora voi myös johtaa taipumukseen olla näkemättä organisaation haasteita (Morgan 1986) tai vaihtoehtoisia toiminnallisia ratkaisuja.

Vaikka monien organisaatioiden toimintaympäristö monimutkaistuu yhä kiihtyvämpää vauhtia, käsitykset organisoinnista ja johtamisesta eivät ole liiemmin muuttuneet (Hamel 2009; Palmberg 2009). Johtamisajattelua dominoi edelleenkin metafora, joka ohjaa meidät näkemään organisaatiot *koneistona*. Tämän näkemysmukan kukin koneiston osa suorittaa tiettyä tarkkaan määriteltyä tehtävää kokonaisuuden parhaaksi (Morgan 1986). Konemaisessa organisaatiossa pyritään prosessien avulla tehokkuuteen vakiintuneissa olosuhteissa. Joskus

tällainen ajattelutapa on hyvinkin hyödyllistä, toisinaan taas siitä seuraa valitettavia tuloksia.

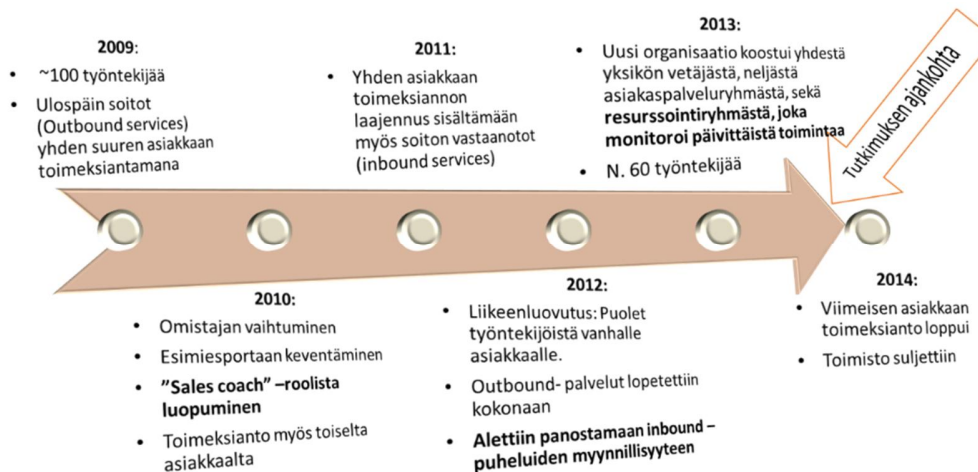
Konemaiseen organisaatioon liittyen on tunnistettu useita rajoitteita, joista monet ovat meille jo hyvinkin tuttuja. Työn organisointi tarkkaan suunniteltujen prosessien avulla a) voi luoda organisaatioita jotka eivät kykene muuntautumaan uusiin olosuhteisiin, b) voi johtaa järjettömään ja kritiikittömään byrokraatiaan, c) voi johtaa odottamattomiin ja ei-toivottuihin seurauksiin, kun työntekijöiden omat intressit saavat etusijan organisaation tavoitteilta, ja d) voi tuntua epäinhimilliseltä etenkin organisaation alimmilla hierarkiatasoilla (Morgan 1986).

Tässä luvussa kuvaamme yhden organisaation työympäristöä, jossa konemainen näkemys organisaatiosta on vahvasti ohjannut työn suunnittelua ja toteuttamista. Kohdeorganisaatio oli poikkeuksellisen mielenkiintoinen, sillä sen toiminta on hiljalleen hiipunut ja sen olemassaolo lakkasi lopullisesti pian haastatteluiden jälkeen. Tulemme tarkastelemaan etenkin, 1) miten konemetafora on ohjannut organisaation työn suunnittelua sekä 2) minkälaisia vaikutuksia konemetaforan soveltamisella on ollut organisaatiolle.

2.1 Kohdeorganisaatio

Kohdeorganisaatio toimi asiakkaidensa puhelinpalvelukeskuksena (call center). Organisaatio oli yksi suuremman yrityksen toimipisteistä. Call centeritä kutsutaan myös yhteyskeskuksiksi. Yhteyskeskukset hoitavat esimerkiksi asiakaspalvelua ja myyntityötä sekä tuottavat verkko- ja sisällöntuotantopalveluita. Toki palveluvalikoima voi olla laajempikin. Keskuksissa harjoitetaan puheluiden vastaanottoa eli asiakaspalvelua. Tätä toimintaa kutsutaan *inbound*-toiminnaksi. Vaihtoehtoisesti keskuksista soitetaan ulospäin eli kontaktoidaan asiakasta. Tätä toimintaa kutsutaan *outbound*-toiminnaksi.

Kohdeorganisaation liiketoiminta on viime vuosina ollut laskevassa suunnassa (kuva 1). Vuonna 2009 yksikössä toimi noin sata työntekijää hoitamassa *outbound*-palveluita yhden suuren asiakkaan toimeksi antamana. Omistajan vaihtuessa vuonna 2010 esimiesporrasta kevennettiin ja myynnin valmentamiseen liittyvistä työrooleista luovuttiin. Toimipisteessä koettiin myös kasvun hetkiä. Vuonna 2010 yksikkö sai toimeksiannon uudelta asiakkaalta, ja vuonna 2011 yhden asiakkaan toimeksianto laajeni sisältämään myös *inbound*-palveluita. Vuonna 2012 tapahtui liikkeenluovutus, jossa puolet yksikön henkilöstöstä siirtyi yhden asiakkaan palvelukseen. Samalla lopetettiin myös *outbound*-palvelut. Tässä vaiheessa alettiin panostamaan *inbound*-palveluiden myynnillisyyteen.



Kuva 1. Kohdeorganisaation lähihistoria.

Vuonna 2013 kohdeorganisaatiossa työskenteli noin 60 henkilöä neljässä eri asiakaspalveluryhmässä. Toimintaa valvoi yksikön johtajan lisäksi erillinen resurssointiryhmä. Yksikön viimeinen asiakas lopetti toimeksiantonsa vuonna 2014, mikä lopulta johti yksikön lakkauttamiseen. Haastattelut yksikössä on tehty hieman ennen yksikön lakkauttamista. Lopettamispäätös ei ollut tällöin vielä tiedossa.

2.2 Tieteellinen johtaminen ja konemetafora työn suunnittelun ohjaavana tekijänä

Palvelukeskukset liittyvät tehostamiseen, ja tehokkuutta niiltä vaaditaankin. Työ on kiireistä asiakkaiden palvelua tietokoneen ja puhelimen välityksellä, ja sitä tehdään pääosin avotoimistoissa (Kokko 2011). Organisaation tehokkuuden tavoittelulla on juurensa Frederick Taylorin (1911) kehittämässä *tieteellisessä johtamisessa*. Tieteellisen johtamisen taustalla on vahvasti ajatus siitä, että organisaatiot ovat rationaalisia systeemejä, joiden toiminta tulisi kehittää niin tehokkaaksi kuin suinkin mahdollista (Morgan 1986). Taylorin kantavana ajatuksena oli, että työntekoa voidaan kehittää parhaiten noudattamalla viittä periaatetta (Morgan 1986):

1. Siirrä vastuu työn suunnittelusta esimiehille.
2. Hyödynnä tieteellisiä menetelmiä määrittelemään tehokkain tapa tehdä työtä.
3. Valitse työhön parhaat mahdolliset tekijät.

4. Kouluta työntekijät suorittamaan tehtävänsä tehokkaasti.
5. Valvo, että työt tehdään niin kuin on suunniteltu ja lopputulokset ovat sellaisia kuin pitikin.

Tällaisen kehitystyön lopputuloksena syntyy usein yksityiskohtaisesti määritellyt työtehtävät, jotka on organisoitu hierarkkisesti tarkkaan määriteltujen käsky- ja kommunikointikanavien avulla. Palvelukeskusten kohdalla nämä periaatteet ovat yleisesti ottaen johtaneet siihen, että puhelintyö on johdon toimesta yksityiskohtaisesti määritelty asiasisällöltään ja tavoitteiltaan ja että työn toteuttamista ja tavoitteiden saavuttamista seurataan tarkasti. Esimerkkejä alalla käytetyistä mittareista ovat mm. myynnin toteutuminen (kappaleita/euroja), puhelu-aika, puhelumäärä, vastattujen sähköpostien määrä ja valmiinaoloaika eli se, miten nopeasti on valmis vastaanottamaan uuden tehtävän eli puhelun tai viestin (Kokko 2011).

Tieteellisen johtamisen periaatteet ovat toteutuneet myös tutkittavan organisaation toiminnassa. Työnjako kohdeorganisaatiossa on selvä. Johto päättää ja suunnittelee ja työntekijät suorittavat:

Hirveesti ei pysty kyseenalaistamaan mitään päätöksiä, mitkä tulee, vaan ne tulee. Siinä ei ole poikkisanaa sanottavaks.

Työnteko on tarkkaan määritelty ja sitä mitataan:

Puhelun sisältöön meillä on tietyt määrittelyt mitä siinä pitää olla. Sinne tulee koko ajan enemmän ja enemmän tavaraa, mutta silti meillä kuitenkin kaikki tavoiteajat ja sun muut missä se puhelu pitää käsitellä, sitä ei oteta huomioon ollenkaan että puhelun sisältö kasvaa mutta tavoitteet pysyvät ihan samana.

Tällaisen konemaisen lähestymistavan on sanottu toimivan hyvin sellaisessa ympäristössä, missä koneetkin toimisivat hyvin, eli silloin kun a) tehtävä on yksinkertainen ja suoraviivainen, b) ympäristö on niin vakaa, että työn tulokset ovat tilanteeseen varmasti sopivia, c) halutaan tuottaa aina sama lopputulema kerrasta toiseen, d) tarkkuus on arvossaan ja e) ihmis-”koneiston” osat ovat yhteensopivat ja käyttäytyvät täysin suunnitelmien mukaisesti (Morgan 1986). Haastattelut kohdeorganisaatiossa antoivat kuitenkin ymmärtää, että nämä oletukset toimintaympäristöstä eivät välttämättä pitäneet kohdeorganisaation kohdalla paikkaansa. Asiakaspalvelutilanteet eivät aina olleet samankaltaisia keskenään, eivätkä asiakkaat aina halunneet samaa lopputulosta:

Tommonen ei välttämättä toimi, koska se pitäis saada aina sen yhden puhelun aikana ne kaikki asiat käytyä läpi.

Toimintaympäristö ei myöskään ole vakiintunut, sillä palvelun kohteena olevat tuotteet ovat jatkuvassa muutoksessa:

Tässä työssä tulee hirveesti uutta koko ajan.

Käsitys tarkkuudestakin tuntuu oudolta, sillä vaikka työntekijä pyrkisi ennalta määriteltävään käyttäytymiseen, asiakas ei sitä varmasti tee.

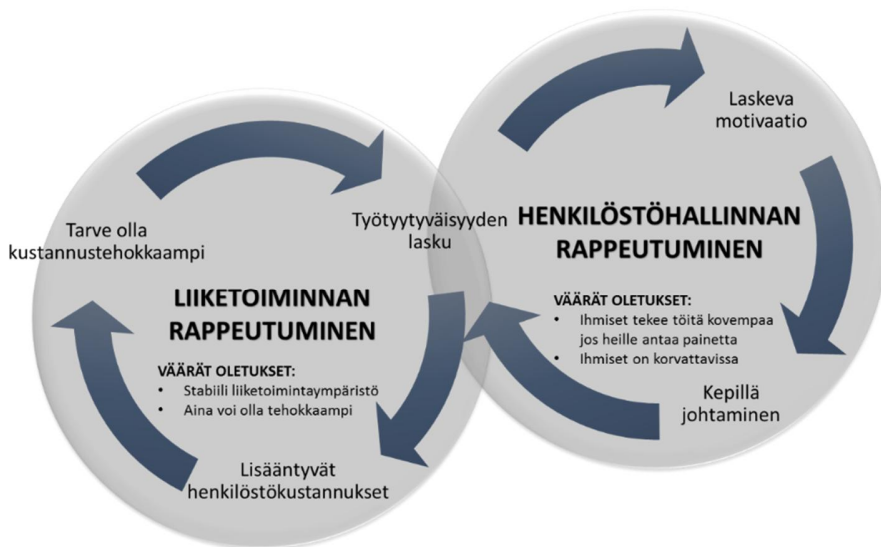
Se hyvä asiakaspalvelu ei toteudu tämmösessä, että on kymmenen ja puoli minuuttia aikaa.

Sitten niistä semmosistakin puheluista arvioinnit tai muut niin ne on aika mun mielestä naurettavia ja turhia” ”Niin. Et käynyt. No en.” ”Tai miks päästit asiakkaan karkaamaan” Mitä se huudat siinä, hei, hei, oota

Näyttäisikin siltä, että konemainen näkemys organisaatiosta on kohdeorganisaation kohdalla ainakin jossain määrin ristiriidassa sen kanssa, millainen toimintaympäristö todellisuudessa on. Herää kysymys, miten työntekijät ovat kokeneet tämän ristiriidan ja onko ristiriita osaltaan vaikuttanut organisaation rappeutumiseen.

2.3 Työnteko rappeutuvassa konemaisessa organisaatiossa

Kohdeorganisaatiossa sekä *liiketoiminta* että *henkilöstönhallinta* näyttivät olevan rappeutumassa siten, että nämä tuhoon johtavat kierteet ruokkivat toinen toistansa (kuva 2).



Kuva 2. Kohdeorganisaation kaksi rappeutumiseen johtavaa kierrettä.

Liiketoiminnan rappeutuminen

Ehkäpä alalle tyypillisesti toiminnan perustana on ajatus resurssien tehokkaasta käytöstä. Oletuksena näyttää olevan vielä, että aina on mahdollisuus toimia entistäkin kustannustehokkaammin.

Koko ajan on hintoja kiilattu alaspäin ja koko ajan pitäis puheluissa ihmisten tehdä enemmän, pitäis olla tehokkaampia.

Siinä on vähän semmonen, että älä lyö, kyllä me yritetään meininki. Ja varsinkin muutamilla, jotka on vähän kauempana siitä, että ne oottaa että ne Excelit näyttää hyviltä eikä ne tiiä siitä päivittäisestä työstä mitään ja niistä haasteista mitä me täällä koetaan. Vaan ne sanoo, että miksette oo myynyt näin paljoo tai miks te ette oo näin, että mitä te siellä touhuate oikeen. Sitten me täällä mietitään, että kun ei oo oikeen aikaa nyt käydä noilekaan läpi.

Kustannustehokkuuden seurauksena kehitystyölle ei ole enää varaa:

Viimeks kun mä kysyin omalta esimieheltäni kun meillä ei ole viikkopalavereja ollut pitkään aikaan, viikkopalaverit nimensä mukaan oli että aina keran viikossa oli palaveri, niin mä sain vastaukseksi että kun meillä on niin pitkät nää jälkikäsitteilyajat niin ei voida pitää viikkopalavereja, koska ei voi ottaa porukkaa linjasta kun ei homma toimi. Niin mä en vaan voi sille mitään, mutta sen keskustelun jälkeen ja edelleenkin aina vaan vaikka mä kuinka sitä asiaa pyörötän, mä oon sitä mieltä, että jos ne viikkopalaverit pyöris niin meidän jälkikäsitteilyajat ei välttämättä olis niin pitkiä.

Muutenhan periaatteessa me ei saada kauheasti toisiamme neuvoa, koska se on meidän työajasta pois.

Ihmisillä on kiire tossa linjassa ottaa niitä puheluita vastaan... Me ei päästä suunnitelmallisesti tekemään vaikka niitä viikkoinfoja.

Tarve olla aina vaan kustannustehokkaampi on alkanut aiheuttaa tyytymättömyyttä työntekijöissä:

Meidän johto on todella kaukana tästä meidän arkipäiväisestä toiminnasta. Eikä johdon tarviikaan siis tietää kaikkea, mutta jotta ne ymmärtäis tai kauaskantoisia päätöksiä ja suunnitelmia, jotta pystytään tekemään nin mun mielestä johdon pitää tietää, mitä se arkipäiväinen toiminta ja tuotanto täällä on.

Vähentyvä työttyväisyys on lisännyt henkilöstökuluja:

Ihmisetkin täällä aika tiuhaan tahtiin vaihtuu.

Varmaan kaikkien näitten summa on, että ollaan sitten liian kalliita, on liian kaa saikkuja ja kaikkee tämmöstä. Se sairasteluhan täällä varmasti näkykin siinä, että ei välitetä niinkään siitä työstä.

Kasvatvat henkilöstökulut puolestaan aiheuttavat yhä enemmän painetta kustannustietoisuuteen, ja kierre on näin ollen valmis.

Asiakas sanelee koko ajan, polkee koko ajan hintoja. Me nöyristellään koko ajan, kumarrellaan ja tehdään kaikki. Ja sillä kustannuksella poljetaan meidän omaa työntekijää, että saadaan sairaslomaluviut ihan järkyttäviks, vaihtuvuus on ihan kauheeta. Siis tää on tämmönen ketju.

Henkilöstöhallinnon rappeutuminen

Työnteon jatkuva tehostaminen on johtanut siihen, että tavoitteista on alkanut tulla epärealistisia ja työn mittaaminen koetaan yhä enemmän stressaavana.

Tää on hirveen stressaavaa työtä, koska tulosta mitataan koko ajan joka ikisen sekunninkin oikeestaan osalta.

Ei todellakaan toimi tällä konseptilla. Eliikkä ne tavoiteajat ja se työmäärä, mikä siellä on, niin se ei toimi enää sillä samalla mittarilla mikä siinä on toiminu tähän asti... Ja sekin johtuu ihan siitä, että ne päätökset tulee liian korkeelta. Niillä ei ole mitään käsitystä meidän työnkuvasta. Ne vaan luulee, että me revitään puhelua puhelun perään ja ollaan ihan hiljaa ja tyytyväisiä tilanteeseen. He ei käsitä kaikkee, mitä siihen yhteen puheluunkin liittyy, että minkä takia se ei ole mahdollista. Sieltäkin jos toimeksiantajalta jotka noi päätökset tekee niin tulisi vaikka pari kertaa ite kokeilemaan.

Tarve tehokkaampaan työntekoon on johtanut yhä tiukempaan valvontaan ja jopa kepillä johtamiseen.

Jotenkin ehkä stressaavammaks muuttunut ja koko aika vähän kiristetään tavoitteita. Ja puheluitten pituuksia ja kaikkea valvotaan niin minuutin ja sekunnin tarkkuudella, että tulee vähän, vaaditaan enemmän ja tavallaan tulee niitä käskyjä ja tämmösiä koko aika enemmän ja enemmän. Lyhennä puhelun pituutta ja käsittele enemmän asioita puhelussa ja muuta.

Jos sä ennen teit jotain väärin, niin siitä sanottiin sulle ihan ystävällisesti tultiin kertomaan että hei että tossa vois vähän parantaa. Mutta nyt ollaan sillai, että hei sä et toteuta puhelumallia, sä saat varoituksen.

Uhkailulla ja semmosella toimitaan.

No, just ne kovat tavoitteet, ja niistä tulee ehkä paineita että pitää aina joka ikinen päivä suorittaa ne tavoitteet tai muuten tulee huonoa palautetta.

Nykyisellä johtamistyyliillä puolestaan on ollut haitallinen vaikutus työtyytyväisyyteen.

Töissä ei saa olla kivaa. Se annetaan kyllä ymmärtää, että se hymy pyllyyn heti ja katse kohti näyttöä. Revit vaan puhelua.

Kun on vähän niinku kaikista aseista riisuttu, niin se työn ilokin on vähän hävinnyt siitä.

Heikkenevällä työtyytyväisyydellä on puolestaan haitallinen vaikutus motivaatioon.

Kaikilla on vähän suuntaan johonkin päin, niin se motivaatio. Minkälaisella motivaatiolla ihminen tekee tätä työtä? Tää on monelle ensimmäinen työpaikka missä ne vähän harjottelee.

Ei täällä ihmiset mitä muuta vinkukaan kun sitä ett kun ei tiä. He ei tiä asioista eikä oo kerrottu ja ei oo mitään palavereita. Lue sähköpostista, niin ei se motivaatio hirveen hyvin ja kauaa säily siinä, että sä luet vaan sitä tekstiä ja teet omat johtopäätökset siitä etkä pääse keskustelemaan.

Henkilöstön heikkenevä motivaatio ajaa johtoa yhä tiukemmin kepillä johtamiseen, ja henkilöstöhallinnon rapauttava kierre on näin syntynyt.

2.4 Johtopäätöksiä

Tässä luvussa on tutkittu, 1) miten konemainen käsitys organisaatiosta on ohjannut työn suunnittelua kohdeorganisaatiossa ja 2) minkälaisia seurauksia tällä on organisaatiolle ollut (taulukko 1).

Taulukko 1. Tieteellisen johtamisen periaatteiden toteutus kohdeorganisaatiossa ja siitä aiheutuneita seurauksia.

| Taylorin tieteellisen johtamisen periaatteet (Morgan 1986) | Käytännön johtamisperiaatteet kohdeyrityksessä | Seuraus vallalla olevien johtamisperiaatteiden toteutuksesta |
|---|---|---|
| Siirrä työn suunnittelun vastuu työntekijöiltä johtajalle. Johtaja ajattelee ja suunnittelee ja työntekijä tekee. | <ul style="list-style-type: none"> • Työntekijät eivät käytännössä voi vaikuttaa tavoitteisiin ja työnsä suunnitteluun. • Työntekijöille tiedotetaan yritykseen liittyvistä asioista niin vähän kuin mahdollista. | <ul style="list-style-type: none"> • Työntekijät ovat turhautuneita. • Työntekijät kokevat, että johto on lyhytnäköinen eikä ymmärrä tehtävän työn luonnetta. • Työntekijöitä ei kuunnella. Suunniteltu työ on yhä enemmän tilanteeseen sopimatonta. • Yhteisöllisyys katoaa. • Työtyytyväisyys laskee. |
| Käytä tieteellisiä menetelmiä määrittelemään tehokkain työtapa. Suunnittele ja määrittele työntekijöiden tehtävät yksikohtaisesti. | <ul style="list-style-type: none"> • Asiakaspalvelutilanne on tarkkaan suunniteltu etukäteen. • Asiat, jotka pitää keskustella asiakkaan kanssa, sekä tavoite asiakaspalvelun kestolle on etukäteen määriteltä. | <ul style="list-style-type: none"> • Tavoitteet eivät enää ole realistisia. Työntekijöillä on yhä vähemmän aikaa palvella yksittäistä asiakasta ja yhä enemmän asioita, jotka pitää palvelutilanteessa toteuttaa. Ei ole aikaa kehitystyölle. • Yhteisten tilaisuuksien puute alkaa olla ongelma. Työntekijät eivät enää tunne toisiansa. Kommunikointi sähköpostin välityksellä osoittautuu vaikuttavuudeltaan heikoksi. |
| Valitse paras henkilö suorittamaan suunniteltu tehtävä. | <ul style="list-style-type: none"> • Oletetaan, että kuka tahansa voi suorittaa tehtävät, sillä tehtävät ovat etukäteen tarkkaan määriteltä. | <ul style="list-style-type: none"> • Korkea työntekijöiden vaihtuvuus • Sairaslomia keskimääräistä enemmän • Työntekijät eivät ole sitoutuneita. Työ koetaan astinlautana johonkin muuhun. |
| Kouluta työntekijä suorittamaan tehtävänsä tehokkaasti. | <ul style="list-style-type: none"> • Oletetaan, että koulutusta ei juurikaan tarvita, sillä tehtävät ovat tarkkaan määriteltä. | <ul style="list-style-type: none"> • Ei ole aikaa kokouksiin ja koulutuksiin. Kommunikointi tapahtuu sähköpostitse • Työntekijöiden tulisi opetella palveluihin liittyvät tuotteet omin päin. |
| Valvo työntekijän tehokkuutta ja varmista, että työntekijä noudattaa ohjeita ja saavuttaa halutut tulokset. | <ul style="list-style-type: none"> • Tehtäviä mitataan tarkasti, esim. puhelujen kesto, puhelun jälkitöiden kesto, tauot, myöhästymiset. • Poikkeamista rangaistaan epäröimättä. | <ul style="list-style-type: none"> • Työntekijät eivät koe aina mielekkääksi noudattaa ennalta määritettyjä keskustelurakenteita. • Palkitsemisjärjestelmät on suunniteltu siten, että käytännössä kukaan ei voi niitä saavuttaa. • Uhkailuun perustuva johtaminen laskee työmotivaatiota. • Jatkuva vahtiminen on stressaavaa. |

Organisaation johtaminen koneenkaltaisena systeeminä ei ole johtanut kohdeorganisaatiossa suotuisaan lopputulokseen. Yritys on pikemminkin joutunut kierteeseen, jossa sekä liiketoiminta että henkilöstöhallinto ovat joutuneet rappeutumisen kierteeseen. Eräs syy tähän voi olla se, että organisaation näkeminen koneistona ei ole alun alkujaankaan ollut sopiva tapa ymmärtää työn suunnittelua. Konemaisen organisaation taustaoletukset eivät välttämättä käyneet toteen kohdeorganisaation toimintaympäristössä (taulukko 2).

Taulukko 2. Konemaisen organisaation taustaoletukset ja todellisuus kohdeorganisaatiossa.

| Konemaisen organisaation taustaoletukset (Morgan 1986) | Todellisuus kohdeorganisaatiossa |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Organisaatio suorittaa suoraviivaisia tehtäviä • Toimintaympäristö on riittävän vakiintunut, jotta tarjottavat palvelut ovat tarkoituksenmukaisia • Halutaan tuottaa tismalleen samaa palvelua kerrasta toiseen • Arvostetaan tarkkuutta • ”Koneiston” osasina toimivat työntekijät ovat keskenään yhteensopivia ja toteuttavat juuri sitä tehtävää, joka heille on suunniteltu. | <ul style="list-style-type: none"> • Asiakkaat eivät aina ole samankaltaisia, eivätkä heidän ongelmansa ole aina ennustettavissa. • Asiakaspalvelutilanteet voivat joskus olla yllätyksellisiä ja monimutkaisia. • Palveluihin liittyvät tuotteet ovat monimutkaisia ja jatkuvassa muutoksessa. • Epärealistisesti suunniteltu työ aiheuttaa kritiikkiä ja lopulta vastarintaa työntekijöissä. |

Konemainen käsitys organisaatiosta, tehtävien organisoimisesta ja inhimillisten resurssien hyödyntämisestä voi muodostua itsensä toteuttavaksi ennusteeksi (Edwards et al. 2002). Ensimmäisessä vaiheessa organisaation *oletetaan* toimivan koneenkaltaisesti. Toisessa vaiheessa organisaatiolla *ei ole muuta mahdollisuutta* ja toiminnallista optiota kuin toimia koneenkaltaisesti, toisin sanoen epäresponsiivisesti, epäluovasti ja epäinnovatiivisesti. Tämä kaikki johtaa siihen, että organisaation resurssiperusta ja vaihtoehdot kaventuvat jatkuvasti.

Kohdeorganisaatio on jo lakannut olemasta. Näyttäisi siltä, että rappeutumisen kierteistä ei olisi päästy irti ilman, että olisi samalla luovuttu vallalla olevista käsityksistä organisoinnista ja johtamisesta. Ratkaisu organisaation yhä pahenevaan tilanteeseen olisi luultavasti vaatinut radikaalisti erilaista lähestymistapaa.

Vanhojen oletusten hylkääminen ja täysin erilaisten lähestymistapojen omaksuminen on kuitenkin hyvin vaikeaa, etenkin kun organisaatio alkaa olla haastavassa tilanteessa. Tämän johdosta olisi hyvä, jos organisaatiolla olisi keinoja tunnistaa mahdollisimman varhain, jos nykyiset oletukset eivät sovi vallalla oleviin olosuhteisiin. Tilanteen parantamiseksi tarvittaisiin myös tietoisuutta siitä, minkälaiset johtamiskäsitteet toimisivat kyseisessä tilanteessa paremmin.

Tässä luvussa tunnistettiin kaksi tuhoon johtavaa kierrettä, joista toinen liittyi liiketoiminnan rappeutumiseen ja toinen henkilöstöhallinnon rappeutumiseen. Tällaisten kierteiden tunnistaminen voisi toimia yrityksille varhaisena hälytysmerkkinä siitä, että vallalla olevat toimintatavat ovat sopimattomia toimintaympäristöön.

Kun organisaatio huomaa, että sen tilanne kaikista korjaavista toimenpiteistä huolimatta ajautuu yhä huonommaksi, organisaation olisi hyvä tarkastella kriittisesti ja läpikotaisin oletuksiansa, joista monia pidetään helposti itsestäänselvyyksinä. Jos yleisesti hyväksytyt taustaoletukset toimintaympäristöstä osoittautuvat vääriksi, tässä teoksessa jäljempänä, luvussa 6 esiteltävä Cynefin-malli voi toimia yhtenä varteenotettavana apukeinona paremman toimintastrategian hahmottamiseksi.

Luvun 2 lähteet:

Cameron, K. S., Whetten, D. A. & Kim, M. U. (1987). Organizational dysfunction of decline. *Academy of Management Journal*, 30(1), 126–138.

Edwards, J. C., McKinley, W. & Moon G. (2002). The enactment of organizational decline: The self-fulfilling prophecy. *The International Journal of Organizational Analysis* 10(1), 55–75.

Hamel, G. (2009). Moon Shots for Management. *Harvard Business Review*.

Heine, K. & Rindfleisch, H. (2013). Organizational decline. A synthesis of insights from organizational ecology, path dependence and the resource-based view. *Journal of Organizational Change Management*, 26(1), 8–28.

Kokko, O. (2011). Työ asiakaspalvelukeskuksessa on pakkotahtista ja tiukasti kontrolloitua. *Taloussanomat* 11.9.2011. <http://www.taloussanomat.fi/tyo-ja-koulutus/2011/09/11/toissa-puhelinpalvelussa-minuutin-myohassa-potkut-uhkaavat/201112734/139>.

Morgan, G. (1986). *Images of Organization*. 2nd ed. Thousand Oaks, California: SAGE Publications.

Palmberg, K. (2009). Complex adaptive systems as metaphors for organizational management. *Learning Organization*, 16, 483–498.

Sheppard, J. P. (1994). Strategy and bankruptcy: an exploration into organizational death. *Journal of Management*, 20(4), 795–883.

Taylor, F. (1911). *The principles of scientific management*. USA: Harper & Brothers.

3. Ihmiset tekevät tolkkua joka tapauksessa: Kohti yhteistä ymmärrystä liiketoiminnan tarkoituksesta

Marianne Ekonen, Jyväskylän ammattikorkeakoulu

Heidi Forsström-Tuominen, Lappeenrannan teknillinen yliopisto

Saimme toimeksiannon eräästä vähittäiskaupan ja palveluiden alalla pitkään toimineesta yrityksestä, jonka eräs yksikkö oli kärsinyt heikentyneestä kannattavuudesta. Yksikön tulokset olivat jo usean vuoden ajan olleet negatiivisia monilla mittareilla mitattuna (mm. myyntiluvut, asiakas- ja henkilöstötyytyväisyyskyselyiden tulokset). Organisaation johto halusi selvittää, mikä esti kyseistä yksikköä toimimasta parhaalla mahdollisella tavalla ja saavuttamasta asetettuja liiketoiminnallisia tavoitteita.

Lähdimme tutkimaan organisaatiota ja sen toimintaa avoimella otteella kuunnellen työyhteisön jäseniä. Haastattelimme organisaation työntekijöitä ja esimiestä ymmärtääksemme heidän näkemyksiään työstä, työn teon tavoista ja työyhteisöstä sekä siitä, millaisia onnistumisia ja haasteita he ovat työssään kohdanneet.

Analysoidessamme haastatteluaineistoa huomasimme nopeasti, että organisaatiossa vallitsevat ajattelu- ja työskentelytavat saattoivat vaikuttaa organisaation toimintaan negatiivisesti. Näillä ajattelu- ja toimintatavoilla oli vahva linkki organisaation historiaan ja erityisesti siihen tapaan, jolla työyhteisöä oli aiemmin johdettu. Organisaatiossa näytti vallitsevan johtamiseen liittyvä trauma. Tämä trauma vaikutti siihen, minkälaisia merkityksiä henkilöstö rakensi vuorovaikutuksessa keskenään ja miten organisaatiossa toimittiin. Lisäksi merkitysten rakentumista ei ollut ohjattu tai johdettu nykyisen esimiehen toimesta siten, että merkitysten rakentuminen olisi keskittynyt liiketoimintaan, vaan merkitykset saivat rakentua spontaanisti aikaisempien negatiivisten johtamiskokemusten perusteella. Organisaatiosta puuttui siis yhteinen ymmärrys liiketoiminnan tarkoituksesta.

Tämä luku kuvaa case-organisaation tarinan siitä, mitkä tekijät ainakin osaltaan saattoivat johtaa organisaation heikentyneeseen kannattavuuteen. Lisäksi käymme läpi ohjatun kollektiivisen tolkun teon prosessin sekä teemme käytännön ehdotuksia yhteisen ymmärryksen rakentamiseksi organisaatioissa.

3.1 Menneisyyden haamut

Case-organisaatiossa työntekemisen merkitykset olivat rakentuneet menneisyydessä tapahtuneiden, kielteisten johtamiskokemusten varaan. Haastatteluissa työyhteisön jäsenet kertoivat toistuvasti aikaisemmasta esimiehestään ja häneen liittyvistä negatiivisista kokemuksistaan. Yllättävää oli, että kyseinen esimies oli toiminut organisaatiossa seitsemän vuotta sitten, mutta menneisyyden tapahtumat ja kokemukset olivat edelleen vahvasti läsnä organisaatiossa ja sen toiminnassa työntekijöiden kertomusten kautta. Usean vuoden jälkeen työntekijät edelleen palasivat menneisyyden kokemuksiin kuin ne olisivat vasta tapahtuneet. Edellinen esimies vaikutti siis organisaatiossa edelleen.

Aikaisemman esimiehen vaikutus työyhteisöön liittyy hänen johtamistyyliinsä. Esimiehen johtamistyyli oli tuhoava. Hän kohteli työntekijöitä epätasa-arvoisesti, käytti rangaistusta ja pelkoa johtamistekniikkana ja kritisoi työntekijöitä heidän selkiensä takana. Tällainen tapa toimia vaikutti työyhteisöön ja -hyvinvointiin negatiivisesti. Työntekijät pelkäsivät esimiehen toimintaa, työpaikalle muodostui kuppikuntia, ja työntekijöiden väliset suhteet kärjistyivät.

Työntekijöiden epätasa-arvoinen kohtelu tarkoitti esimerkiksi sitä, että esimies jakoi työntekijät ”hyviin” ja ”huonoihin” työntekijöihin. Näitä eri ryhmiä hän kohteli eri tavoin. Toisia hän suosi ja toisia piti epäsuosiossa. Tällainen toiminta repi työyhteisön osiin. Kuten työntekijät kertovat:

Aiempi [esimies] meillähän eroteltiin ihan niinkö porukka niinkö meitä oli monta alempi kasti ja ylempi kasti, jos voi sanoa sillee, että sehän meitä repi.

Sit sil oli pari semmosta tiettyä hyvää työntekijää, niin nehän osas tehdä kaikki ja me muut ei mitään.

Osa oli tosissaan hirveessä suosiossa ja toiset niinku lynkattiin ihan ja se näytettiin kyllä työvuoroilla ja kaikilla.

Esimiehen epäsuosioon oli ilmeisen helppo joutua. Tekemällä virheen työntekijä joutui esimiehen silmätikuksi ja tuli rangaistuksi. Tällaisen johtamistyylin takia työntekijät alkoivat pelätä virheiden tekemistä. Rankaisuun ja pelkoon perustuva johtamistyyli tarkoitti käytännössä esimerkiksi epäsuosittujen työvuorojen määräämistä virheen tehneelle tai muuten esimiehen epäsuosioon joutuneelle työntekijälle.

- - sit jos erehdyt suus aukasee, että menit sanomaan, mä oon semmonen, et mä niinku sanon heti sen asian hyvä vai paha, niin sittenhän mä olin puol vuotta illassa ja mul ei ollu ikänä lauantaita vapaata ja.

Semmosta ja semmonen pelko takapuolessa koko ajan, että teet jotain väärin ja jotain muuta niin siitä seuraa sitten heti rangaistus.

Myös esimiehen tapa olla vuorovaikutuksessa muiden kanssa ruokki huonoja suhteita, kuppikuntien syntymistä ja epäilystä työntekijöiden välillä. Esimies kritisoi ja puhui työntekijöistä negatiivisesti heidän kuulematta sitä suoraan häneltä itseltään. Hän pyrki miellyttämään asiakkaita, mutta työntekijöitä kohtaan toimintatapa oli kaikkea muuta kuin miellyttävä.

Me ei osattu tehdä mitään, aina etettiin ja haukuttiin ja piikiteltiin ja selän takana se ei koskaan tullu sanomaan näin, et miks sä oot tänään tehny näin, se haukku selän takana.

Se oli hirveen ihana se mejän pomo asiakkaille, siitä tykättiin, mut sit se oli meille ihan julma, ni se vaikutti myös sitten mejän väleihin.

Edellä kuvattu edellisen esimiehen johtamistyyli vahingoitti työyhteisöä huomattavasti. Johtamistyyllillä oli negatiivinen vaikutus työntekijöiden hyvinvointiin, työilmapiiriin ja työntekijöiden välisiin suhteisiin. Johtamistyylin vaikutukset ulottuivat laajalti myös työntekijöiden vapaa-ajalle.

- - ennen oon kokenu niitäkin hetkiä, että ei oo saanu yöllä nukuttua ja itkun kanssa suurin piirtein lähti töihin - -

Kyllä se oli siinä yhdessä vaiheessa tosi kurja tulla, siis se oli ihan järkyttävää kun meil oli niin kauhee se pomo siinä yhdessä vaiheessa.

Aikasempi esimies... sillon ei saanu olla töissä hauskaa. Sillon ei pysähdytty hyllyn välissä juttelemaan kenenkään kanssa, ei edes asiakkaitten kanssa.

Meillä oli tosi huonot henkilökemiat.

Et sillon aikoinaan kun oli tätä meillä kuppikuntameininkiä.

Esimiehen johtamistyyli vaikutti siis laajasti ja vahvasti työntekijöihin ja työyhteisöön. Tällaiset kokemukset pysyvät ihmisten mielissä ja jäävät helposti elämään traumana organisaatiossa varsinkin, mikäli niitä ei käsitellä aktiivisesti ja tarkoituksenmukaisesti yhdessä. Siksi on tärkeää ymmärtää organisaation menneisyyttä avoimesti ja tiedostaen.

3.2 Muutos ja parantunut työyhteisö

Kun case-organisaation johto vaihtoi esimiehen, työntekijät kokivat ymmärrettävästi olonsa helpottuneiksi. He kertoivat haastatteluissa, että esimiehen vaihtaminen oli heille kuin "lottovoitto". Uudella esimiehellä oli suuri merkitys työntekijöille. Odotukset häntä kohtaan olivat suuret ja olosuhteet vaativat.

Uusi esimies toi mukanaan uuden johtamistyylin, joka erosi huomattavasti edellisen esimiehen tavasta toimia. Lisäksi on tärkeää korostaa, että uusi esimies tuli todella haastavaan tilanteeseen ottaen huomioon menneisyyden tapahtumat organisaatiossa ja työntekijöiden negatiiviset kokemukset. Kun edellinen esimies korosti vahvaa, yksilön valtaan perustuvaa johtamista, uusi esimies häivytti omaa rooliaan. Uuden esimiehen roolia alettiin vähätellä sekä esimiehen itsensä että työntekijöiden toimesta.

- - ja niinku pomokin pitää ittensä ihan samalla viivalla, et ei se esitä, et hän on mikään esimies sen enempää, sillee ei tuu mitään eroja niinku työnkuvissa eikä missään tämmösissä.

Kyllä se tää kauppa täällä pyörii ilman minuakin (pomoa) ihan samalla lailla.

Esimiehen vaihdokseen liittyvän muutoksen myötä työyhteisöön syntyi pyrkimys tasa-arvoisuuteen, tasapuolisuuteen ja oikeudenmukaisuuteen. Kaikkia työyhteisön jäseniä tuli kohdella samalla tavalla, eikä kukaan saanut olla parempi kuin toinen. Tällainen pyrkimys tasa-arvoisuuteen alkoi ylikorostua työyhteisön jäsenten keskinäisessä kanssakäymisessä.

Kaikki ollaan samalla viivalla ja niinku esimieskin pitää ittensä ihan samalla viivalla.

(esimies) kohtelee meitä kaikkia tasapuolisesti.

Mun pitäis kohdella sitten taas tota henkilökuntaa tasavertaisesti.

Vaikka esimerkiksi tasa-arvoisuus ja oikeudenmukaisuus itsessään ovat arvona hyviä ja toimivia etenkin nykyisessä toimintaympäristössä, korostuessaan ne saattavat vääristää vuorovaikutusta ja toimintaa epätarkoituksenmukaisella tavalla. Näin tapahtuu esimerkiksi silloin, jos tasa-arvoisuus ja oikeudenmukaisuus johtavat epäselviin rooleihin tai vastuisiin.

On kuitenkin huomattavaa, että uusi johtamistyyli auttoi työyhteisöä paranemaan epäoikeudenmukaisesta kohtelusta ainakin periaatteen tasolla. Kuppikunnat hävisivät ja työilmapiiri alkoi parantua ajan myötä. Esimerkiksi riidat vähenivät ja ihmiset tulivat taas toimeen keskenään. Myöskään esimiestä ei tarvinnut enää pelätä.

Ei niitä oo erikseen parempia ja huonompia (työntekijöitä) tässä talossa enää.

Meillä oikeestaan uuden esimiehen myötä varmaan jäi eniten sitten ehkä pois ne kaikki (klikit).

Esimestä ei tarvi pelätä eikä sen kans tarvi jännittää ja sen kans voi pitää hauskaa.

Työntekijät arvostivat uutta esimestä ja näkivät hänet monella tapaa erinomaisena esimiehenä. He vertasivat nykyistä ja edellistä esimestä toisiinsa ja korostivat nykyisen esimiehen erilaisuutta suhteessa edelliseen esimieheen. Uusi esimies näyttäytyi jopa sankarillisena ja ainutlaatuisena pelastajana vanhaan esimieheen verrattuna.

Nyt meil on niin kun niin loistava pomo, et ei tommosta toista varmaan oo, että esimies on ihan niinku aina asiat hoituu.

- - uudella esimiehellähän on ollu taas ihan eri asenne tossa (henkilökemi-oissa) - -

Muutoksen ja parantuneen tilanteen myötä edellinen esimies ei ollut kuitenkaan hävinnyt työntekijöiden tarinoista. Uutta esimestä vertailtiin edelleen vanhaan esimieheen. Vanhan esimiehen vaikutuksia ei myöskään koskaan käsitelty työyhteisön sisällä aktiivisesti yhdessä.

3.3 Epä johdettu työyhteisö ja puutteelliset johtamiskäytännöt

Vaikka esimiehen vaihtaminen toiseen oli välttämätöntä ja sillä oli monia positiivisia vaikutuksia työyhteisöön ja työntekijöiden hyvinvointiin, uudenlaiset haasteet tulivat tilalle. Häivytetyn esimiesroolin myötä työyhteisö alkoi olla epä johdettu. Merkitysten rakentumista ei ollut nykyisyydessä ohjattu esimiestyön avulla, vaan merkitykset olivat rakentuneet epävirallisesti työntekijöiden kesken. Täten menneisyys oli saanut vuorovaikutuksessa vallan.

Johtamisen puute näkyi erityisesti kommunikointikäytännöissä ja vuorovaikutuksen tavoissa. Työyhteisöstä puuttuivat esimiesvetoiset ja tavoitteelliset kommunikointikäytänteet. Työntekijät olivat alkaneet kaivata erityisesti yhteisiä, säännöllisiä palavereja. Niitä ei työyhteisössä pidetty ollenkaan.

Palaverit on ollu oikeestaan vähän laiskemmin.

Yhteisiä ns. palavereita, että siinä kaikki on mukana onhan sitten lisänä järjestääkin semmoset niitä on aika vähän.

Kaikki lähtis siitä kun esimies rupeis pitää niitä palavereita. Se ei varmaan ois paljon vaadittu.

Lisäksi vuorovaikutus ei toiminut liiketoiminnan tarkoituksen hyväksi. Työyhteisössä näytti vallitsevan avoin ja jatkuvasti käynnissä oleva keskustelu työntekijöiden

kesken, mutta esimies ei johtanut eikä suunnannut keskustelua kohti liiketoiminnan tarkoitusta. Esimerkiksi toiminnan liiketoiminnallisia tavoitteita ei pidetty esillä vuorovaikutuksessa. Työntekijät eivät myöskään välttämättä saaneet päivittäiseen toimintaan liittyvää tietoa esimieheltä.

Siinä on se toinenkin puoli, että se ei aina vaan pelaa se kommunikaatio ja tää menee aika pitkälti nyt esimiehen piikkiin. (nauraa) Se on hirveen huono kertomaan meille mitään elikkä se tahtoo olla vähän niin, että ei mistään tuu sitten sitä (tietoa).

Joo ei se (esimies) kaikille ees muista kertoa sitten.

Organisaation sisäinen vuorovaikutus oli epäsuoraa, eli se tapahtui erilaisten apuvälineiden (esim. vihko, kansio) kautta. Kasvokkainen, liiketoimintaan keskittyvä vuorovaikutus näytti puuttuvan miltei kokonaan. Tämä lisäsi työntekijöiden epävarmuutta siitä, kulkeeko tieto organisaation sisällä lopulta niille ihmisille, jotka sitä tarvitsevat. Tiedon saaminen riippui pitkälti jokaisen aktiivisuudesta etsiä tietoa vihkosta, kansioista tai muistiinpanoista.

Meillä on sitten tuo vihko minne myös sitten kirjoitetaan, et jos tulee jotain tai päivän aikana mitä muiden pitää tietää, niin me laitetaan sinne vihkoon.

Lapulle ylös esimiehelle viedään niitä ja tai, jos tulee jotain, mut yleensä mä kirjoitan lapulle ja vien esimiehelle kaikki en mä tiä lukeeks se niitä.

Jos ketä se nyt kiinnostaa, niin saa selville tuolta kun se nivaskan lappuja tonne tulostaa, mutta, jos ei kiinnosta, niin.

Esimies ei myöskään antanut palautetta työntekijöille onnistumisista tai kehittämiskohteista. Työntekijät olivat kylläkin useaan otteeseen pyytäneet esimieheltä palautetta työstään. He myös kokivat, että palautteen saamisella olisi merkittävä vaikutus työyhteisön toimimiseen entistä paremmin.

Työpaikan puolesta ei kyllä saa kehuja eikä, että hyvin harvoin. Ehkä kerran vuodessa.

No suuri merkitys sitähan meil on tässä ootettu, että vaikka se tosiaan ois vaikka kerran kahteen viikkoon kun se sanois, et vähän hyvä tytöt.

Palautteen antamisella onkin keskeinen rooli toiminnan ohjaamisessa oikeisiin asioihin. Työntekijöillä on oltava tietoa siitä, mitä he ovat tehneet hyvin ja mitä olisi kehitettävä. Myös työntekijöillä pitäisi olla mahdollisuus antaa palautetta ja osallistua aktiivisesti toiminnan kehittämiseen.

3.4 Liiketoiminnallinen suunta puuttuu – pääasia että töissä on kivaa?

Johtamisen puuttuessa työntekijät joka tapauksessa rakensivat merkityksiä keskenään. Tämä merkitysten rakentaminen tapahtui vahvasti suhteessa menneisyyteen. Merkitykset palvelivat henkilökohtaisia tai työyhteisöön liittyviä tarpeita, jotka korostuessaan eivät edistäneet organisaation liiketoimintaa.

On huomattavaa, että työntekijät olivat erittäin tyytyväisiä työyhteisön senhetkiseen tilaan. Organisaation jäsenet painottivat, että heillä on hyvä työilmapiiri ja mahtava ryhmähenki. He myös kertoivat, että heillä on töissä kivaa ja että työkaverit ovat mukavia. Työssä viihtyminen näyttikin muodostuneen tavoitteeksi sekä työntekijöiden että esimiehen kohdalla. Tällaisella ajattelutavalla näyttäisi olevan vahva linkki menneisyyteen, jossa tilanne oli täysin toinen.

Tällä hetkellä tosi hyvä porukkahenki yllä.

Meillä on ihan hirveen kivaa täällä sillee, et nauretaan ja tehdään töitä ja siis semmosta lepposta, että meil ei oo semmosta pinnankiristäjää kukaan.

Kun oot lomalla, niin oikein oottaa, et ihan kun pääsee sitten töihin ne on niin tärkeitä ja kivoja nää työkaverit.

Täähän on kyllä älyttömän hyvä työpaikka, ihan huiput työkaverit, hauskaa. Siis työnteko voi olla jopa hauskaakin.

Henkilökunta kokee, että se on tyytyväinen, no sittenhän aina kokee itensä, että on onnistunu, et jos niillä on mukava olla ja mukava tulla töihin ja niin tietenkin sillan kokee itensä, että on onnistunu.

Vaikka työyhteisön ja työntekijöiden hyvinvointi on erittäin tärkeää ja keskeistä myös liiketoiminnan kannalta, organisaatiosta vaikutti puuttuvan yhteinen ymmärrys liiketoiminnan tarkoituksesta, joka ohjaisi työntekijöiden toimintaa asetettujen tavoitteiden saavuttamiseen. Liiketoiminnan tarkoitus heijastaa liiketoiminnan olemassaolon perimmäistä tavoitetta ja vastaa kysymykseen, miksi yritys ylipäättään harjoittaa liiketoimintaa (Abela 2001; Springett 2005). Liiketoiminnan tarkoitus perustuu arvoille (Abela 2001), muodostaa suunnan organisaation strategialle (Ellsworth 2002) ja määrittää asetettavia yksityiskohtaisempia tavoitteita. Liiketoiminnan tarkoitus voi olla laajempi kuin vain voiton tuottaminen (Abela, 2001).

Lisäksi koska työntekijät olivat tyytyväisiä työyhteisön nykytilaan, he olivat tulleet varovaisiksi muutoksia kohtaan. Työntekijät olivat tyytyväisiä saavutettuun tasapainoon työyhteisössä etenkin ihmissuhteiden näkökulmasta eivätkä halunneet, että tasapaino särkyisi.

En kaipaa, että kukaan tulee enää tähän mejän työyhteisöön sillai, että meillä on nyt kyllä niin hyvä tiimi täällä. Se yleensä pakkaa sitten menemään se pakka sekasin taas, kun tulee joku uus ihminen siihe.

Meil ei enää porukkakaan vaihdu kun meil on niin hyvä olla täällä.

- - et jos mä joku asia tulee, että tulee semmonen, että voisin kehittää sitä tai miettiä, että ton vois tehä toisella lailla, niin en mä välttämättä sitä niin kun lähe tekemään niinku ihan saman tien viivana, vaan ehkä mä tarviin vähän semmosta aikaa, että mä mietin sitä asiaa ja vähän sulattelen ja siten lähetään kattoo, että onnistuuko se - -

Työntekijöiden kommentit kuvaavat pelkoa siitä, että työyhteisö menettäisi tasapainonsa esimerkiksi uuden työntekijän tullessa organisaatioon. Tyytyväisyyden tunne työyhteisön tasapainoa kohtaan oli kuitenkin johtanut muutosten vastustamiseen tai jopa pysähtyneisyyden tilaan.

3.5 Mitä siis tapahtui?

Kuva 3 muodostaa yhteenvedon organisaation tilanteesta ja siihen vaikuttaneista tekijöistä. Organisaatio kärsi edelleen menneisyyden tuhoavasta johtamistyylistä, jossa työntekijöitä kohdeltiin epäoikeudenmukaisesti ja epärehellisellä tavalla ja jossa työntekijöiden tekemistä virheistä rangaistiin. Kyseinen johtamistyyli johti työyhteisön vahingoittumiseen. Kyseisillä menneisyyden tapahtumilla oli niin suuri vaikutus työntekijöihin, että se suuntasi heidät rakentamaan yhteistä ymmärrystä työyhteisöön ja henkilökemioihin liittyvistä asioista.

Kun esimies vaihdettiin uuteen, työntekijät tunsivat helpottuneisuutta. Uuden esimiehen myötä tuli uusi johtamistyyli, joka uudisti monella tapaa aikaisempia johtamiskäytänteitä ja paransi työyhteisön. Esimiehen roolia kuitenkin häivyttiin ja sen sijaan painotettiin jopa liiaksi tasa-arvoisuutta, oikeudenmukaisuutta ja työilmapiiriin parantamista. Vaikka uutta esimiestä arvostettiin työyhteisössä paljon, työyhteisöä ei johdettu. Tämä kävi ilmi palavereiden puuttumisena, epäsystemaattisena kommunikointina, välineelliseen kommunikointiin tukeutumisena ja palautteenannon vähäisyytenä.

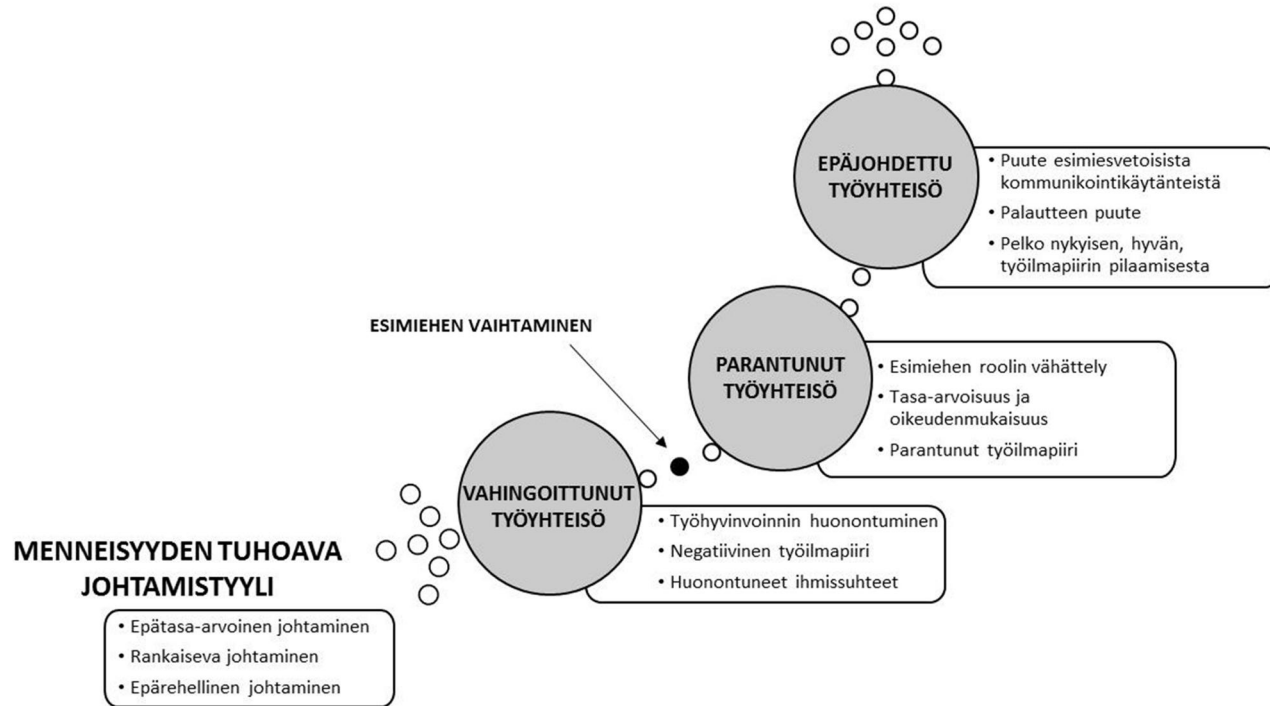
Vaikka työyhteisö oli epäjohdettu, olivat työntekijät tyytyväisiä työyhteisöönsä ja työkavereihinsa. He arvostivat nykyistä työilmapiiriä vahvasti eivätkä halunneet muuttaa siitä mitään. Tällaisen työyhteisön korostuneen arvostuksen ja johtamisen puutteiden myötä työyhteisö oli vajonnut pysähtyneisyyden tilaan, jossa tavoitteena oli olla pilaamatta nykyistä työilmapiiriä, joka vihdoinkin oli saatu parannettua. Se, että työntekijöiden yhteinen ymmärrys rakentui epäjohdetusti organisatorisen trauman ympärille, voi ainakin osaltaan selittää organisaation huonoa kannattavuutta.

Edellä kuvatussa case-organisaatiossa työyhteisön jäsenet rakensivat yhteistä ymmärrystä epäselvistä ja kompleksisista haasteista, vaikka johto ei ollut kykene-

vä ohjaamaan ymmärrystä. Tolkuntekoa tapahtuu siis aina ja joka tapauksessa. Ilman johdon kykyä ohjattuun kollektiiviseen tolkuntekoon organisaation yhteinen ymmärrys on hajaantunutta (Maitlis 2005).

Työntekijöiden moninaiset tulkinnat ja teot voivat olla ristiriidassa johdon näkemysten kanssa ja edustavat usein kapeita henkilökohtaisia tulkintoja, jotka eivät välttämättä palvele liiketoiminnan tarkoitusta. Tämä nostaa esille organisaation ohjatun kollektiivisen tolkunteen merkityksen, jotta huomio päivittäisessä työssä kiinnittyy tarkoituksenmukaisesti organisaation toiminnan kannalta kriittisiin asioihin. Ilman tätä työyhteisön jäsenet eivät ole välttämättä tietoisia tärkeistä liiketoiminnallisista tavoitteista ja sen sijaan luovat merkityksiä, jotka eivät palvele organisaation liiketoimintaa ja samalla edistä työntekijöiden hyvinvointia.

PYSÄHTYNYT JA HUONOSTI KANNATTAVA ORGANISAATIO



Kuva 3. Epäohdettu toikunteko menneisyyden organisatorisen trauman vaikutuksessa.

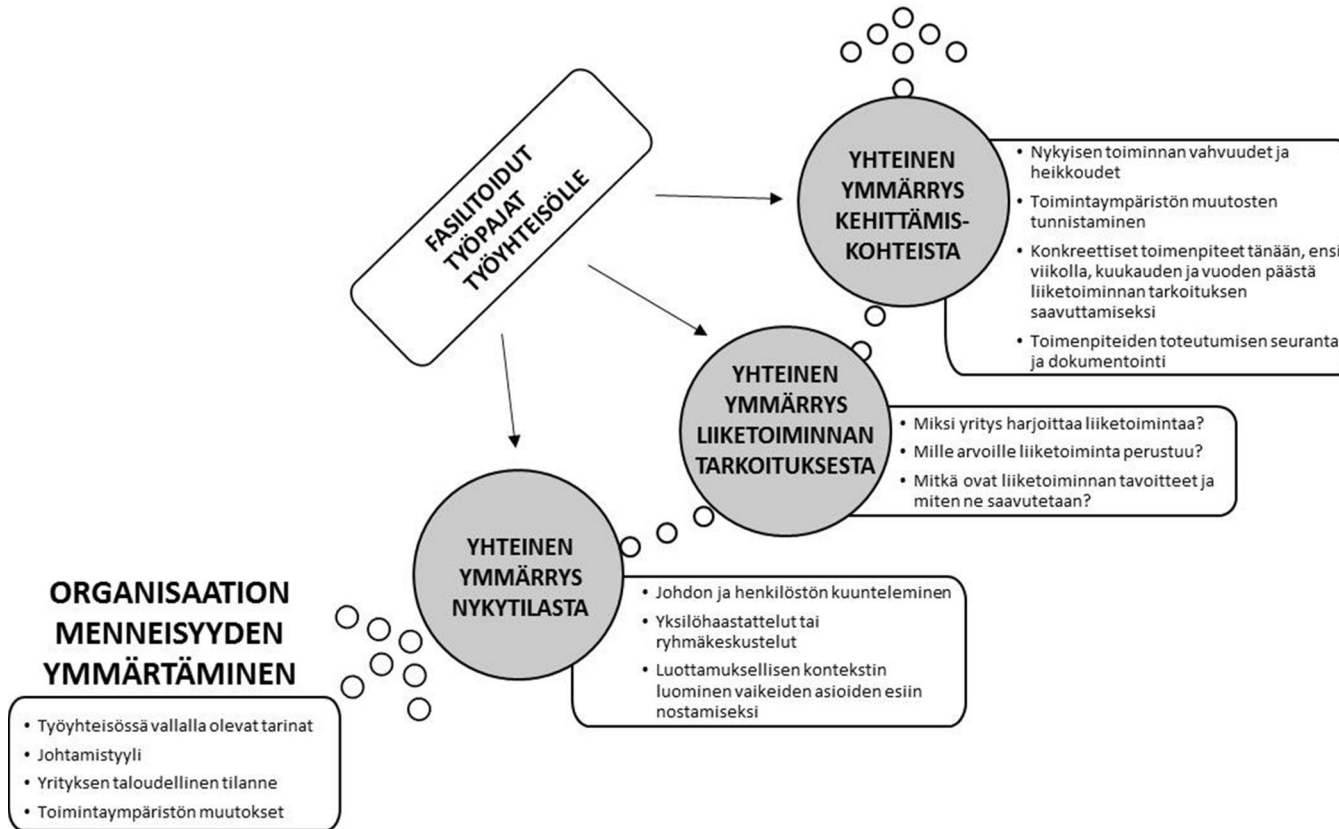
3.6 Kohti yhteistä liiketoiminnallista ymmärrystä

Nopeasti muuttuvissa liiketoimintaympäristöissä sekä johdon että työntekijöiden on yhdessä kuljettava samaan suuntaan, jossa yhdistyvät liiketoiminnan kannattavuus, työntekijöiden hyvinvointi ja työn merkityksellisyys. Usein liiketoiminnan tarkoitus voi hukkua organisaation historiassa tapahtuneiden muutosten vaikutuksesta. Organisaation menneisyydellä on kuitenkin suuri vaikutus nykytilanteeseen. Nykytilanteen ymmärtämiseksi on siis ymmärrettävä ensin menneisyyttä. Esimerkiksi esimiesten ja työntekijöiden vaihtuminen voi vaikuttaa siihen, miten ymmärrystä liiketoiminnan tarkoituksesta pidetään yllä. Myös historia organisaatiossa vaikuttaa siihen, millaista ymmärrystä ja merkityksiä työyhteisössä syntyy. Johdon ja esimiesten tulisikin huolehtia siitä, että organisaation jäsenten ajatukset ja toiminta suuntautuvat liiketoiminnan tarkoitukseen. Tämä ei sulje pois muita merkityksiä, kuten esimerkiksi työssä viihtymistä ja hauskuutta. Kuvassa 4 on yhteenveto siitä prosessista, jolla lähdimme kehittämään case-organisaation ohjattua kollektiivista tolkunkekoa yhdessä työyhteisön jäsenten kanssa kohti kannattavaa ja hyvinvoivaa organisaatiota.

Liiketoiminnan tarkoituksen terävöittäminen on usein avainasemassa silloin, kun liiketoiminnan tavoitteita ei jostain syystä saavuteta. Koska vuorovaikutuksessa rakentuvat merkitykset ohjaavat toimintaa, vääristyneet tai ylikorostuneet merkitykset saattavat vaikuttaa organisaation toimintaan ja tuloksellisuuteen negatiivisesti. Kun esimerkiksi yrityksen kannattavuus alkaa heikentyä, on tärkeää ymmärtää tarkemmin, millaisia merkityksiä työyhteisön jäsenet päivittäin rakentavat, ja lähteä sitä kautta selvittämään syitä kannattavuuden heikkenemiseen. Mikäli yhteinen ymmärrys liiketoiminnan tarkoituksesta puuttuu tai on heikko tai hajanainen, ohjattu kollektiivinen tolkunkeko auttaa ymmärtämään nykytilaa ja edelleen rakentamaan sekä yhteistä tulkintaa toimintaympäristöstä että yhteistä tahtotilaa, joka ohjaa toimintaa.

Vuorovaikutus yksilöiden välillä on jokaisen kollektiivisen ilmiön, kuten organisaation, ja kaiken yhteisöllisen toiminnan perusta (Morgeson & Hofmann 1999). Jotta työyhteisö toimii liiketoiminnan kannalta tarkoituksenmukaisesti, tulee merkityksiä rakentaa organisaatiossa aktiivisesti yhdessä. Usein suurimpana esteenä vanhojen ajattelu- ja toimintatapojen muuttamisessa on se, että konkreettiset keinot uudenlaisten työtapojen ja -käytänteiden omaksumiseen puuttuvat. Ohjattu kollektiivinen tolkunkeko auttaa rakentamaan yhteistä ymmärrystä kehittämiskohteista nykyisen toiminnan vahvuuksien ja heikkouksien arvioinnin pohjalta. Jotta asiat lähtevät konkreettisesti muuttamaan, tulee kehittämistoimenpiteet jakaa ajallisesti siten, että liiketoiminnan tarkoitus voidaan saavuttaa. Toimenpiteiden toteutumisen seuranta ja dokumentointi ovat ensiarvoisen tärkeitä yhteisten onnistumisen kokemusten saavuttamiseksi.

JATKUVASSA LIIKKEESSÄ OLEVA, KANNATTAVA JA HYVINVOIVA ORGANISAATIO



Kuva 4. Ohjattu kollektiivinen tolkkunteen prosessi.

Yhteinen ymmärrys organisaation menneisyydestä ja nykytilasta. Organisaation historia ja se, miten nykytilanteeseen on tultu, pitää käsitellä aktiivisesti yhdessä. Organisaation historian ja nykytilanteen ymmärtäminen alkaa henkilöstön ja johdon ajatusten kuuntelemisella. Tähän tarkoitukseen sopivat yksilö- ja/tai ryhmäkeskustelut, jotka tuovat tietoa työyhteisölle merkittävistä asioista. Yksilökeskustelut tarjoavat luottamuksellisen kontekstin vaikeidenkin asioiden esille tuomiseen. Ryhmähaastatteluiden avulla taas voidaan tarkastella, millaisen yhteisen näkemyksen haastateltavat muodostavat esimerkiksi organisaation menneisyyden tapahtumista.

Haastattelujen pohjalta tehdyt tulokset voidaan tarvittaessa käydä läpi organisaation ulkopuolisten tutkijoiden tai kehittäjien fasilitoimana organisaation yhteisessä työpajassa. Tällöin tutkijat ovat tehneet aineistosta tulkintoja, joita he reflektoivat yhdessä organisaation jäsenten kanssa yhteisen ymmärryksen muodostamiseksi organisaation menneisyydestä ja nykytilasta. Koska käsiteltävät aiheet ovat usein tunteita herättäviä, on hyvä, että ennen tulosten läpikäyntiä tilaisuuden fasilitaattorit suunnittelevat alkuun jonkin jäänmurtajametodin, joka auttaa luomaan positiivista ilmapiiriä ideoiden vapauttamiseksi (Summa & Tuominen 2009). Yksi keino on rakentaa tapahtumat tarinan muotoon eri ympäristöön siten, että jokaisella työyhteisön jäsenellä on tarinassa jokin rooli.

Yhteinen ymmärrys liiketoiminnan tarkoituksesta. Seuraavaksi organisaation jäsenten on yhdessä muodostettava käsitys liiketoiminnan tarkoituksesta eli siitä, miksi yritys harjoittaa liiketoimintaa, mitkä ovat ne arvot, joille liiketoiminta perustuu, ja mitkä ovat organisaation strategia ja tavoitteet. Tämä toteutetaan henkilöstön yhteisessä työpajassa, jossa henkilöstö yhdessä vastaa liiketoimintaan ja strategiaan liittyviin kysymyksiin ja saavuttaa niistä yhteisymmärryksen fasilitaattorin avulla.

Yhteinen ymmärrys kehittämiskohteista. Kun yhteinen ymmärrys organisaation menneisyydestä ja nykytilasta sekä liiketoiminnan tarkoituksesta on saavutettu, on tärkeää lähteä rakentamaan yhteistä ymmärrystä kehittämiskohteista. SWOT-analyysi on Humphreyn 1960-luvulla kehittämä nelikenttämenetelmä, jota käytetään strategian laatimisessa sekä oppimisen tai ongelmien tunnistamisessa, arvioinnissa ja kehittämisessä. SWOT-analyysin pohjalta tehdään toimintasuunnitelma siitä, miten vahvuuksia voidaan käyttää hyväksi, miten heikkoudet muutetaan vahvuuksiksi (organisaation sisäiset vahvuudet ja heikkoudet), miten tulevaisuuden mahdollisuuksia hyödynnetään ja miten uhat vältetään tai käännetään mahdollisuuksiksi (organisaation ulkoiset mahdollisuudet ja uhat) (Grant 2005).

Yhteinen ymmärrys ratkaisusta ja keinoista. SWOT-analyysin pohjalta valittujen kehittämiskohteiden viemiseksi käytäntöön voidaan rakentaa yhdessä työyhteisön kanssa vuosikello. Vuosikelloon laitetaan näkyville käytännön toimenpiteet valittuihin kehittämiskohteisiin liittyen. Vuosikello on graafinen mallinnus siitä, mitä konkreettista seuraavan vuoden aikana tapahtuu, ja samalla se näyttää pidemmän jakson tapahtumat kokonaisuutena. Vuosikello myös täsmentää tarvittavat toimenpiteet ja aikatauluttaa ne sekä auttaa hahmottamaan, milloin niihin pitää valmistautua. Muutosten läpiviemisen sitoutumista mittaa ensimmäisten tekojen nopeus. Mitä nopeammin tekoja tapahtuu, sitä todennäköisemmin muutos lähtee

liikkeelle. Ensimmäinen askel on miettiä, mitä konkreettista tehdään heti kyseisenä päivänä. Tämän jälkeen päätetään, mitä tehdään seuraavan viikon, kuukauden, kolmen kuukauden, puolen vuoden ja yhden vuoden aikana.

Edistymisen seuranta ja tekeminen näkyväksi. Kun tavoitteet kehittämiselle on asetettu, niiden toteutumista pitää seurata säännöllisesti. Toimenpiteiden toteutumisen seuranta on ensiarvoisen tärkeää, jotta asiat tulevat tehdyksi. Työyhteisössä toimenpiteiden seuranta voi olla esimiehen vastuulla tai tarvittaessa jollakin toisella siihen tehtävään valitulla työyhteisön jäsenellä. Uusien toimintamallien mahdollistamiseksi työyhteisössä kannattaa tehdä nopeita kokeiluja, jotta työyhteisön jäsenet saavat lyhyen aikavälin onnistumisia. Lisäksi on hyvä luoda onnistumisen mittarit. Esimiehellä on keskeinen rooli toimia kannustajana, positiivisen palautteen antajana ja onnistumisista palkitsijana. Toteutuneet, konkreettiset teot on hyvä dokumentoida ja tehdä edistymistä sitä kautta näkyväksi. Tähän tarkoitukseen voidaan suunnitella työyhteisön oma dokumentointitapa, joka voi koostua esimerkiksi valokuvista tai positiivisista asiakaspalautteista, organisaation toiminnasta ja tavoitteista riippuen.

Luvun 3 lähteet:

Abela, A.V. (2001). Profit and more: Catholic social teaching and the purpose of the firm. *Journal of Business Ethics*, 31, 107–116.

Ellsworth, R.R. (2002). *Leading with purpose: The new corporate realities*. Stanford, CA: Stanford Business Books.

Grant, R.M. (2005). *Contemporary strategy analysis*. 5. painos. Malden, MA: Blackwell.

Maitlis, S. (2005). The Social Processes of Organizational Sensemaking. *Academy of Management Journal*, 48(1), 21–49.

Morgeson, F.P. & Hofmann, D.A. (1999). The structure and function of collective constructs: implications for multilevel research and theory development. *Academy of Management Review*, 24(2), 249–265.

Springett, N. (2005). Evaluating corporate purposes by the psychological contracts they produce. *Strategic Change*, 14(7), 357–366.

Summa, T. & Tuominen, K. (2009). *Fasilitaattorin työkirja. Menetelmiä sujuvaan ryhmätyöskentelyyn. Kehitysyhteistyön palvelukeskus Kepa ry: Miktor.*

4. Miten tähän hommaan saisi tolkkua?

Sami Jantunen, Lappeenrannan teknillinen yliopisto

Organisaatiot ovat viime vuosina kohdanneet yhä enemmän monimutkaisia kehityshaasteita, joiden ratkaisemiseksi kukaan ei yksin ole riittävää asiantuntijuutta, vaikutusvaltaa tai voimavaroja (De Vreede et al. 2009). Tällaisissa tilanteissa henkilöiden tulisi olla aktiivisessa vuorovaikutuksessa ja keskustella toistensa näkökulmista ja tulkinnoista. Kompleksisten haasteiden kanssa voisi tulla paremmin toimeen, jos organisaatioilla olisi *yhteinen tulkinta* toimintaympäristöstä ja *yhteinen tahtotila* ohjaamassa toimintaa. Tämän vuoksi organisaatiot tarvitsevat metaforia ja muita mentaalisia malleja luomaan mielikuvia ja ymmärryksiä siitä, miten asiat liittyvät toisiinsa (Hill & Levenhagen 1995). Kun mentaalisia malleja luodaan yhdessä, ne muodostavat pohjan organisaation uskomuksille ja päätöksille. Tätä kautta mentaaliset mallit vaikuttavat organisaation analyyseihin, menettelytapoihin ja toimintatapoihin. Jotta yhteiset mentaaliset mallit olisivat vaikuttavia, niiden pitää olla hyvin artikuloitu ja yhteisesti hyväksytty, sillä henkilöt tulkitsevat ja kontrolloivat ympäristöänsä niiden kautta (Hill & Levenhagen 1995).

Karl Weick ehdotti kirjassaan *Sensemaking in Organizations* (1995) viitekehystä, jonka avulla voidaan selittää, kuinka yksittäiset henkilöt ja organisaatiot pyrkivät ymmärtämään ympäristöänsä. Weickin viitekehyksessä sensemaking voidaan käsitellä prosessina, jonka myötä 1) luodaan uskottava tulkinta muuttuvasta maailmasta, 2) testataan yhdessä tulkinnan paikkansapitävyyttä keskustelemalla, toimimalla ja keräämällä lisätietoa sekä 3) hylkäämällä tai päivittämällä luotua tulkintaa saatujen kokemusten pohjalta (Ancona 2012). Vapaasti käännettynä sensemaking¹ voisi tarkoittaa "tolkuntekoa", joka mahdollistaa muuttamaan työympäristön jatkuvan monimutkaisuuden sanoin kuvattaviksi tilanteiksi, mikä puolestaan toimii ponnahduslautana toimenpiteille (Weick et al. 2005)

Tolkunteko (Weick 1995) on havaittu yhdeksi keinoksi tukea ryhmän jäsenten pyrkimyksiä ymmärtää ja keskustella kompleksisuudesta (Rutledge 2009). Valitet-

¹ Tökkärin (2012) mukaan Weickin viitekehystä soveltava tutkimus on ollut vähäistä Suomessa eikä sensemaking-käsitteelle ole vakiintunutta suomennosta. Kääntämisen ongelmana on säilyttää sense-sanon monimerkityksisyys (esim. tunne, järki, taju, merkitys, mielekkyys) ja yhdistää se käyttökelpoiseen suomenkieliseen ilmaisuun (Tökkäri 2012).

tavasti hyvin vähän on toistaiseksi puhuttu siitä, miten tulkuntekoa voisi tukea käytännön tasolla, jotta mentaalisia malleja voisi systemaattisesti luoda, jakaa toisten kanssa ja muokata (Böhler 2014). Toisaalta tiedossa on jo tällä hetkellä käytännön menetelmiä, jotka tähtäävät vuorovaikutuksen tukemiseen. Yksi tällainen esimerkki on Collaboration Engineering (CE), joka pyrkii kehittämään, soveltamaan ja evaluoimaan sellaisia vuorovaikutteisia tekniikoita, joita työntekijät voivat noudattaa ilman ammattimaisen fasilitaattorin läsnäoloa (De Vreede et al. 2009).

Tässä luvussa pyrimme ymmärtämään paremmin, kuinka tulkuntekoa voidaan tukea käytännön vuorovaikutustekniikoita hyödyntäen. Pyrkimyksenämme on ymmärtää ensin paremmin, mitä periaatteita noudattaen organisaatiot luovat kollektiivisesti tulkunkua, ja tämän jälkeen suunnitella ja kokeilla kollektiivisen tulkunteon prosessia yhdessä yrityksessä hyödyntäen CE:n tarjoamia vuorovaikutustekniikoita.

4.1 Tulkunteon erilaisia tapoja

Viime vuosien kasvava kiinnostus tulkunteon tapoihin on johtanut myös kasvaviin erimielisyyksiin tulkunteon merkityksestä (Maitlis & Christianson 2014). On kiistelty mm. siitä, 1) tekevätkö ihmiset tulkunkua pääosin yksittäisinä henkilöinä vai tapahtuuko tulkunteko kollektiivisesti ihmisten välisen vuorovaikutuksen seurauksena sekä 2) onko tulkunteko pohjimmiltaan menneisyyttä tulkitsevää vai voisiko se olla myös tulevaisuutta ennustavaa (Maitlis & Christianson 2014). Meitä kiinnosti ymmärtää paremmin, kuinka tulkuntekoa voidaan tukea organisaation *yhteisenä* aktiviteettina. Tämä aihe on ollut yleisestikin ottaen kasvavana kiinnostuksen kohteena (esim. Maitlis 2005 ja Martin 2014).

Kun tulkunteko ymmärretään kollektiivisena tapahtumana, sen kanssa usein puhutaan myös *tolkun antamisesta* (sensegiving) (Gioia & Chittipeddi 1991) – pyrkimyksestä vaikuttaa tulkuntekoon ja ymmärryksen luomiseen, jotta tulnaisiin halutunlaiseen tulkintaan organisaation toimintaympäristöstä. Tolkun antaminen (Gioia & Chittipeddi 1991) on kuitenkin käsitteenä ongelmallinen, sillä se luo kuvan ymmärryksestä sellaisena, jonka voi siirtää muuttumattomana henkilöltä toiselle (Wright 2006). Toisin sanoen tolkun antaminen perustuu vanhentuneeseen käsitteeseen kommunikaatiosta (Luhmann 1995; Qvortrup 2003). Tästä syystä puhumme tolkun antamisen sijaan johtajien kohdalla *fasilitoivasta johtamisesta* (Cufaude 2005) ja työntekijöiden kohdalla *dialogisuudesta* (Isaacs 1999). Näkemyksemme mukaan nämä termit painottavat tolkun antamista enemmän yhteistä oppimista.

Fasilitoiva johtajuus ja dialogisuus eivät pelkästään sisällä kykyä artikuloida ja jakaa ajatuksia. Näihin käsitteisiin sisältyy myös kyky kuunnella, kunnioittaa toisten ajatuksia sekä kyseenalaistaa vallalla olevia oletuksia. Fasilitoivaan johtajuuteen kuuluu muun muassa (Cufaude 2005) kyky 1) kuunnella aktiivisesti, kerrata, tehdä yhteenvetoja, reflektoida ja kysellä, 2) osallistaa kollektiiviseen keskusteluun, 3) stimuloida luovaan ajatteluun aivoriihen ja muiden ideoita luovien mene-

telmien avulla, 4) kannustaa strategiseen ajatteluun ja harkittuihin päätöksiin vaihtoehtoja punnitessa, 5) hallita ristiriitaisia näkökulmia ja mielipiteitä, jotka voisivat johtaa konfliktitilanteisiin ryhmissä, 6) auttaa henkilöitä ja ryhmiä refleктоimaan kokemuksiansa ja tunnistamaan keskeiset opitut asiat ja 7) auttaa määrittelemään strategisesti keskeisempiä kysymyksiä. Dialogisuus puolestaan auttaa asianomaisia hyödyntämään erimielisyyksistä kumpuavan energian yhteisen oppimisen saavuttamiseksi 1) tuomalla esille henkilöiden aidot mielipiteet, 2) kuuntelemalla aktiivisesti muita, 3) kunnioittamalla muiden näkökulmia ja 4) lykkäämällä arviointia ja oman näkökulman muodostamista (Isaacs 1999).

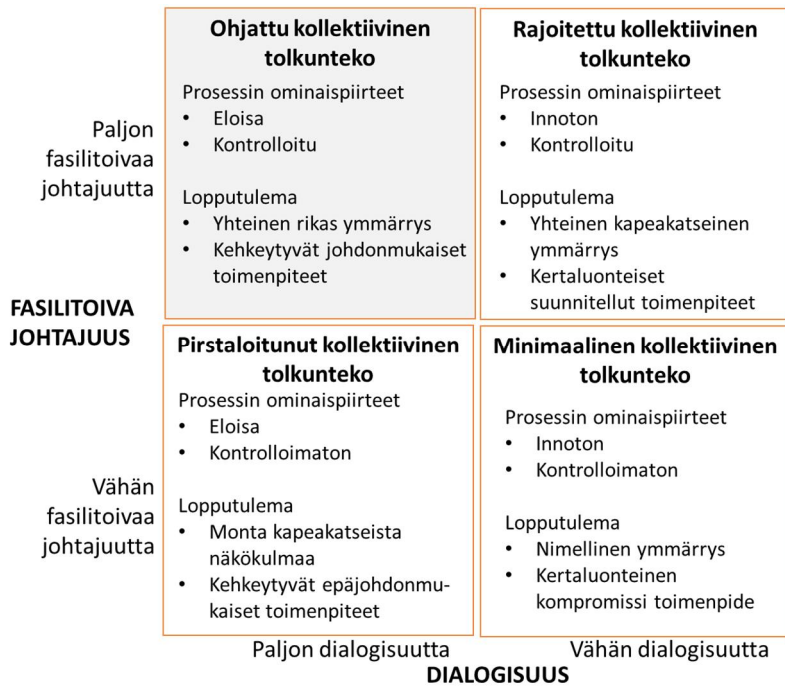
Fasilitoivan johtajuuden ja asianomaisten dialogisuuden aktiivisuuden perusteella voidaan tunnistaa neljä erilaista kollektiivista tolkunteen tapaa (kuva 5) (Maitlis 2005). Kun johtajilla on aktiivinen ote fasilitointiin ja kun kaikki asianomaiset vuorovaikuttavat dialogisuuden periaatteita noudattamalla, organisaatio kykenee *ohjattuun kollektiiviseen tolkunteeseen*. Tällaiselle tolkunteelle on tyypillistä eloisa, systemaattinen ja organisoitu vuorovaikutus, joka tyypillisesti johtaa yhteiseen rikkaaseen ymmärrykseen yrityksen toimintaympäristöstä sekä kehkeytyvään sarjaan johdonmukaisia toimenpiteitä.

Pirstaloitunutta kollektiivista tolkuntekoa tapahtuu, kun johtajat eivät yritä organisoida tai hallita keskusteluja, joissa asianomaiset tuovat aktiivisesti esille ongelma-kohtia, luovat tilanteista tulkintoja ja esittävät mahdollisia ratkaisuja. Tällöin seurauksena on monia henkilökohtaisia kapeakatseisia tulkintoja (Maitlis 2005).

Rajoitettu kollektiivinen tolkunteko kuvaa tilannetta, jossa johtajat tuovat aktiivisesti esille haasteita, jotka asianomaiset ottavat vastaan ilman pyrkimystä esittää vaihtoehtoisia tulkintoja. Tällöin tuloksena syntyy usein dominoiva tulkinta tilanteesta, mikä edustaa pääosin johtajan näkökulmaa (Maitlis 2005).

Minimaalisessa kollektiivisessä tolkunteossa niin johtajat kuin asianomaisetkin ovat innottomia käsittelemään haasteita ja luomaan ymmärrystä tilanteesta. Tällöin tuloksena on vain muodollisia tulkintoja tilanteesta (Maitlis 2005).

Koska tavoitteemme tässä luvussa on pyrkiä tukemaan kollektiivista tolkuntekoa, rajaamme kiinnostuksemme kohteeksi tästä eteenpäin *ohjatun kollektiiviseen tolkunteen*.

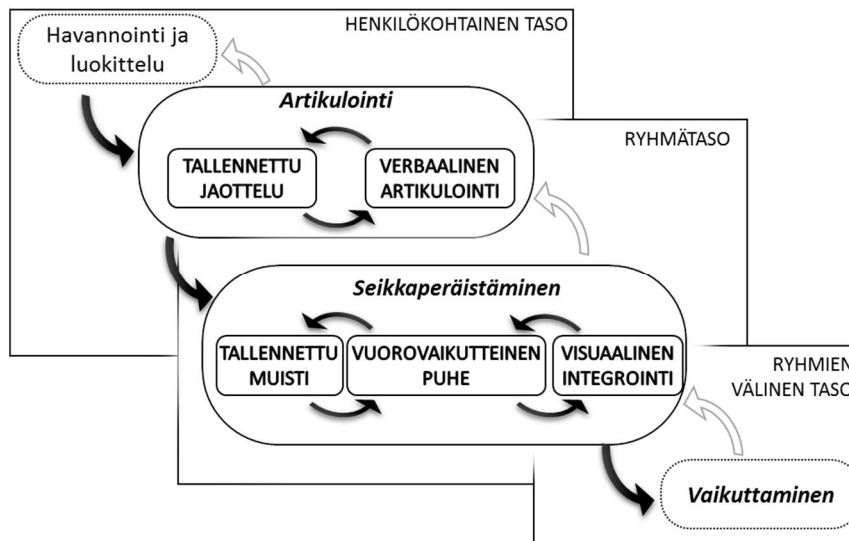


Kuva 5. Neljä tapaa tehdä kollektiivisesti tolkkua (Maitlis 2005).

4.2 Ohjatun kollektiivisen tolkunteen prosessi

Vaikkakin kiinnostuksemme kohde on nyt merkittävästi fokuoitunut, meillä ei vielä ole riittävän hyvää kuvaa siitä, miten ohjattua tolkuntekoa voidaan tukea käytännön tasolla. Suurin osa tutkimuksista on painottanut *keskustelevia* käytäntöjä, jotka jollain tavalla auttavat muodostamaan yhteisten tulkinna haasteesta (Stigliani & Ravasi 2012). Jos kollektiivinen tolkunteko ymmärretään etupäässä verbaalisenä aktiviteettina, saatamme kuitenkin väheksyä dokumenttien ja työtapojen merkitystä tolkunteen tukena (Stigliani & Ravasi 2012). Tästä syystä Stigliani ja Ravasi mallinsivat, kuinka yhdessä yrityksessä käsitys yrityksen toimintaympäristöstä kehittyi yksilötasolta yhteiseksi ymmärrykseksi keskustelevan tyylin ja materiaalien käytäntöjen vuoropuheluna (kuva 6). Kehitetyn mallin (Stigliani & Ravasi 2012) mukaan henkilöt tarkoituksellisesti kertovat kokemuksistaan, jotta heidän havaintonsa tulisivat kollektiiviseen tietoisuuteen. Ryhmän jäsenet pyrkivät sitten tietoisesti organisoimaan nämä kokemukset, jotta niistä syntyisi syvällisempi ymmärrys tilanteesta. Tämä tapahtuu pääosin artikuloimalla alustavia tulkintoja tilanteesta samalla kun päivitetään ymmärryksen luomista tukevia dokumentteja. Artikulointivaiheen on havaittu auttavan ryhmän jäseniä havaitsemaan esille tuoduis-

sa kokemuksissa ja ideoissa samankaltaisuuksia ja erilaisuuksia, mikä puolestaan on helpottanut havaintojen organisointia ja keskeisten teemojen tunnistamista (Stigliani & Ravasi 2012).



Kuva 6. Ohjatun kollektiivisen tulkunteen prosessimalli (Stigliani & Ravasi 2012).

Kun yhteinen ymmärrys alkaa kehkeytä artikulointivaiheessa, kollektiivinen pohdinta alkaa keskittyä erilaisten tulkintojen yhdistämiseen (seikkaperäistäminen) (Stigliani & Ravasi 2012). Tämä tapahtuu pääosin vuorovaikutteisissa keskusteluissa siten, että samanaikaisesti päivitetään talteen otettuja havaintoja (tallennettu muisti) ja visualisoidaan alustavia yhteyksiä kehkeytymässä oleviin mentaaliin rakenteisiin (visuaalinen integrointi). Tällainen prosessi jatkuu, kunnes ryhmä kokee kehittäneensä riittävän uskottavan tulkinnan keräämistään havainnoista.

4.3 Vuorovaikutuksen tukemisen käytännön keinot: Collaboration Engineering (CE)

Vaikka edellä kuvattu prosessimalli (Stigliani & Ravasi 2012) on lisännyt tietoa siitä, miten organisaatio voi tehdä ohjatusti kollektiivisesti tolkkua, käytännön tason tutkimukset ovat vielä harvassa. Edistysaskeleet tällä saralla olisivat tärkeitä, sillä vuorovaikutusta tukevien tekniikoiden on havaittu parantavan ryhmän tuloksia (Briggs et al. 2009) ja eri näkökulmia edustavien ryhmien on havaittu suoriutuvan tehtävistään paremmin kuin homogeeniset ryhmät (Bittner & Leimeister 2014)

Collaboration Engineering (CE) -tutkimusala on viime vuosien aikana kehittänyt, soveltanut ja arvioinut erilaisia vuorovaikutustekniikoita, joiden tavoitteena on tukea ryhmien toimintaa siten, että ammattimaista fasilitaattoria ei tarvittaisi (De Vreede et al. 2009; Briggs et al. 2003). Fasilitaattorin tietotaito pyritään CE:n lä-

hestymistavassa kodifioimaan pieniksi *thinkLet*-paketeiksi, joita yhdistelemällä ryhmän vuorovaikutus voidaan suunnitella ja toteuttaa tietyn päämäärän saavuttamiseksi (Briggs et al. 2003). Lyhyesti sanottuna thinkLet kuvaa fasilitaattorin silmin yksittäisen vuorovaikutteisen tekniikan siten, että käyttäjää ohjataan noudattamaan vuorovaikutteisen tekniikan askeleita ja ohjeistetaan tekemään onnistuneita päätöksiä ryhmän käyttäytymisen perusteella (Briggs & De Vreede 2009). Jokainen thinkLeteistä luo tietynlaisen ryhmäkäyttäytymisen, jossa päämääränä voi olla ideointi (divergenssi), ideoiden yhdistely (konvergenssi), ideoiden jäsentely, evaluointi tai konsensuksen saavuttaminen (Briggs & De Vreede 2009).

Ohjattu kollektiivinen tolkunteko voidaan mieltää yhdeksi esimerkiksi vuorovaikutteista prosessia, joka tähtää tiettyyn päämäärään (yhteinen ymmärrys ja yhteinen tahtotila). Näin ollen thinkLetit ovat potentiaalisesti hyödyllisiä rakennuspalikoita, kun ohjatun kollektiivisen tolkunteen prosessia suunnitellaan ja toteutetaan käytännön tasolla. Tämän johdosta lähdimme suunnittelemaan ja toteuttamaan thinkLetien avulla ohjatun tolkunteen prosessia yhdessä Organisaatio 2.0 -hankkeen yrityksessä.

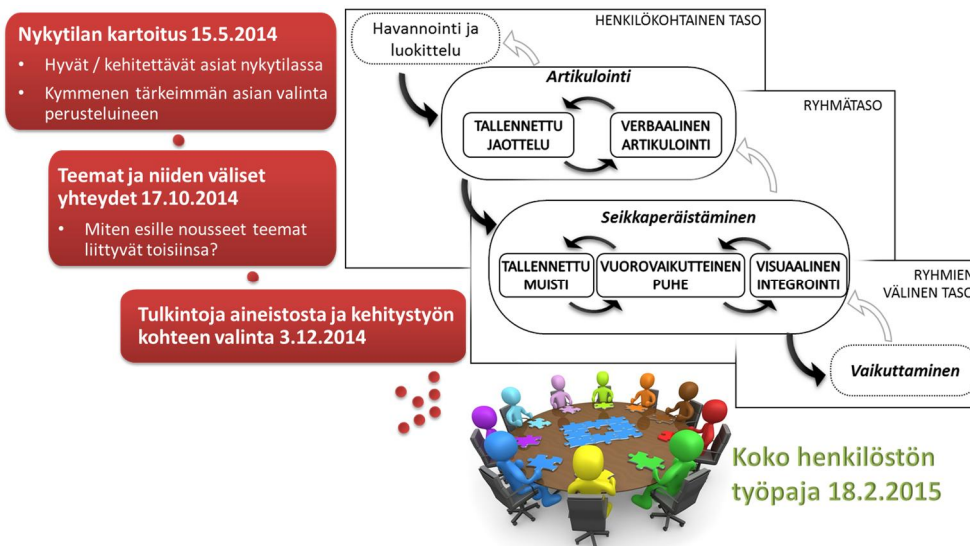
4.4 Kohdeyritys: SPYM

Kohdeyrityksenä on *Suomen Pienyrittäjien Mainostoimisto* (SPYM), joka tarjoaa monipuolisen valikoiman mainostoimistopalveluita sähköisestä markkinoinnista sisällöntuotantoon ja graafiseen suunnitteluun. SPYM aloitti vuonna 2008 toimintansa tarjoamalla palveluita pienyrityksille. Pienyrittäjät toivovat SPYM:itä usein nopeaa reagoitua ja hyvin käytännönläheistä yhteistyötä. Vuosien saatossa palveluvalikoima on laajentunut ja asiakkaaksi on tullut yhä suurempia yrityksiä, jotka puolestaan ovat tottuneet pienyrityksiä suunnitelmallisempaan yhteistyöhön.

Tällä hetkellä SPYM:ssä on töissä 16 henkilöä, joiden lisäksi SPYM tekee laajaa yhteistyötä useiden alihankkijoiden kanssa. Jatkuva tasapainoilu reaktiivisen ja suunnitelmallisen työn välillä, laajentunut palvelutarjonta sekä kasvava yhteistyöverkosto ovat ajan saatossa johtaneet SPYM:n henkilöstön kohtaamaan työssään enenevässä määrin sekaannuksia, tehottomuutta ja jopa uupumista. Edellä mainitut muutokset ovat osaltaan ajaneet SPYM:n tilanteeseen, jossa yrityksen on löydettävä uudenlaisia työnteon tapoja, jotta se voisi pitää jatkossa paremmin huolta henkilöstönsä jaksamisesta ja tulla paremmin toimeen kompleksisten ja jatkuvasti muutoksessa olevien työtilanteiden kanssa.

4.5 Tolkuntekoa SPYM:ssä

Päämääränämme oli suunnitella prosessi, jonka avulla SPYM voisi tehdä ohjatusti tolkkua työympäristöstään ja määrittää sen kehitykselle toimenpiteet. Tähän tavoitteeseen päästäksemme otimme lähtökohdaksi luvussa 4.2 kuvatun ohjatun kollektiivisen tolkunteen prosessimallin ja toteutimme sitä käytännössä sarjana erilaisia työpajoja (kuva 7), jossa kussakin pyrimme rakentamaan työpajan sisällön thinkLetejä hyödyntäen.

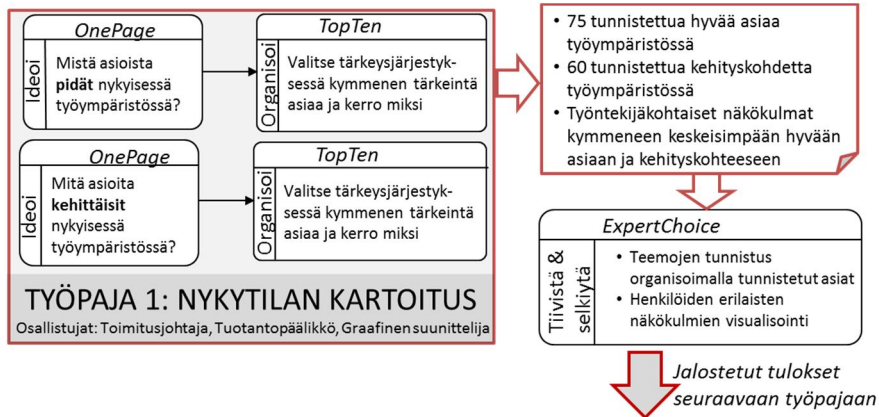


Kuva 7. SPYM:ssä toteutetut työpajat ja niiden suhde ohjatun kollektiivisen tolkun-
teon prosessiin.

Työpaja 1: Nykytilan kartoitus

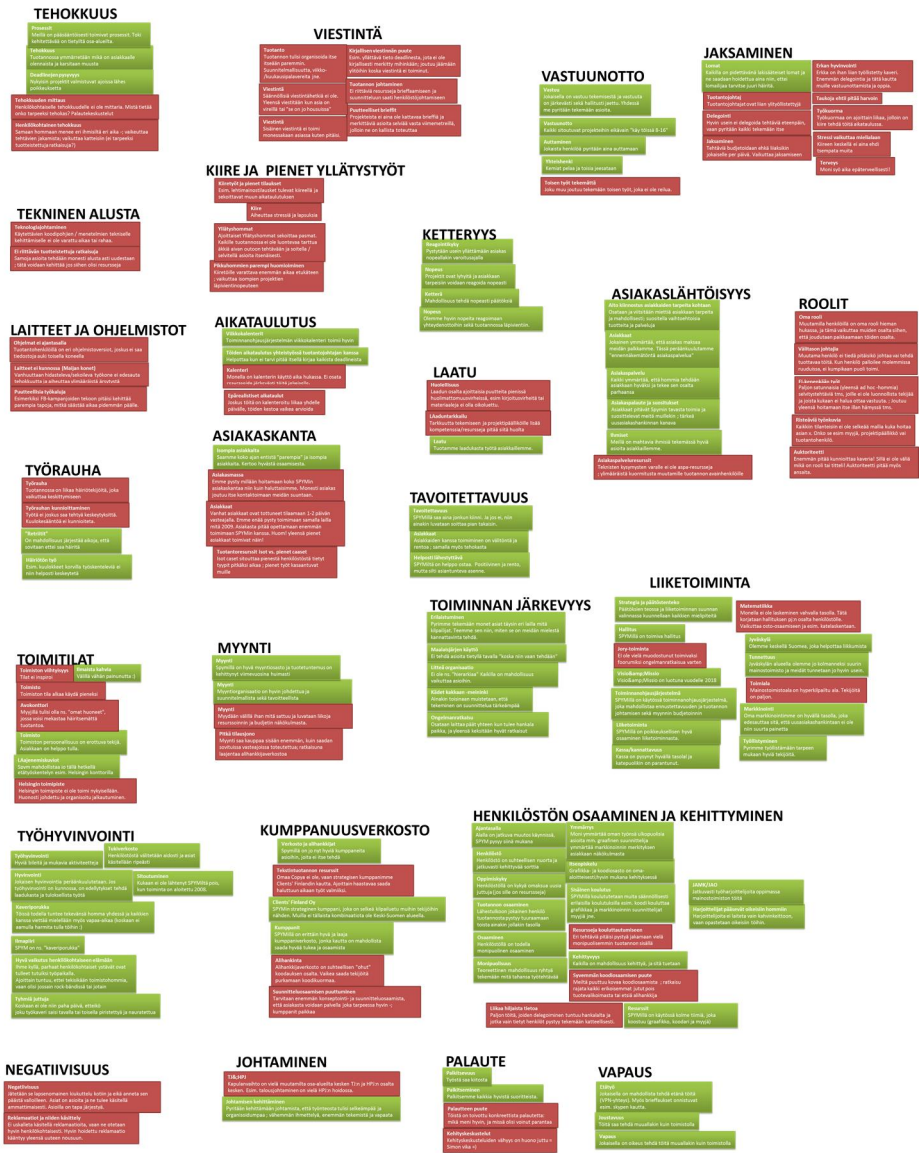
Ohjattu kollektiivinen tolkun-
teko alkaa, kun ryhmän jäsenet artikuloivat omia ko-
kemuksia muiden tietoisuuteen (Stigliani & Ravasi 2012). Tämän johdosta en-
simmäisen työpajan päämääränä oli kerätä kokemuksia SPYM:n työympäristöstä
niin kuin ne eri työntekijöiden näkökulmasta koettiin (kuva 8). Työpaja toteutettiin
kahtena eri aivoriihenä, jotka toteutettiin *OnePage-thinkLetin* (Briggs & De Vreede
2009) mukaisesti.

Kolme SPYM:n avainhenkilöä (toimitusjohtaja, tuotantopäällikkö, graafinen
suunnittelija) artikuloivat yhteiseen tietoisuuteen ensin 1) asioita, jotka ovat nykyi-
sessä työympäristössään heistä hyvin, ja sitten 2) asioita, joita heidän mielestään
tulisi kehittää jatkossa. Näiden työvaiheiden seurauksena kerättiin 75 artikuloitua
asiaa, jotka koettiin hyvänä, ja 60 asiaa, joita toivottiin kehitettävän. Aivoriihen
jälkeen osallistujia pyydettiin itsenäisesti valitsemaan kymmenen tärkeintä hyvää
asiaa ja kymmenen tärkeintä kehitettävää asiaa. Poimitut asiat tuli laittaa tärkeys-
järjestykseen ja niiden valinta tuli perustella. Tämä työvaihe, jonka nimesimme
TopTen-thinkLetiksi, pyrki jalostamaan henkilökohtaisia näkökulmia pidemmälle
ennen kuin niistä käytäisiin keskustelua kollektiivisesti.



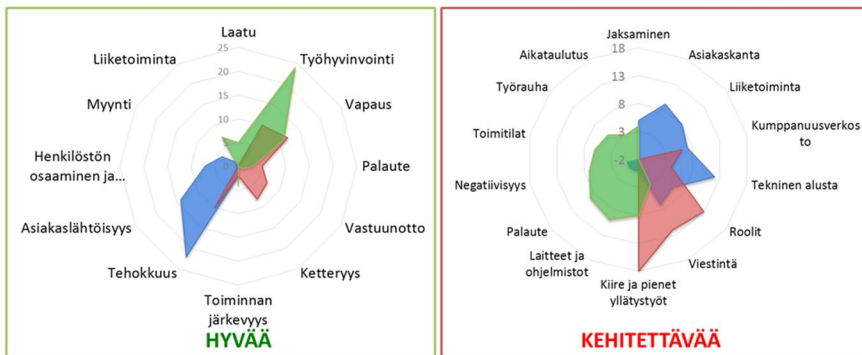
Kuva 8. Ensimmäisen työpajan toteutus ja kerätyn materiaalin jälkianalysointi.

Ensimmäisen työpajan tulokset ovat esimerkki kouriintuntuvista kokemuksista, jotka on artikuloitu ryhmälle ja tallennettu myöhempiä tulkinnallisia prosesseja varten (Stigliani & Ravasi 2012). Jatkossa ryhmän jäsenet tulevat pyrkimään pukemaan sanoiksi uuden ymmärryksensä näiden talteen otettujen kokemusten perusteella (Stigliani & Ravasi 2012). Yksi tyypillinen keino on ryhmitellä kerättyjä kokemuksia laajemmiksi kokonaisuuksiksi (Stigliani & Ravasi 2012). Näin tehtiin tässäkin tutkimuksessa. Työpajan jälkeen kaikki ideoituneet tulokset vietiin tyhjälle Excel-työpöydälle siten, että kukin ideoitu asia (joko hyvä asia tai kehitettävä asia) esitettiin yksittäisenä tekstilaatikkona. Jokaiselle tekstilaatikolle asetettiin taustaväri sen perusteella, sisälsikö se hyvän asian vai kehitettävän asian. Hyvät asiat esitettiin vihreällä taustavärillä ja kehitettävät asiat punaisella. Tämän jälkeen tekstilaatikoita ryhmiteltiin visuaalisesti siten, että sisällöltään samankaltaiset tekstilaatit siirrettiin lähelle toisiaan. Tämä työvaihe on samankaltainen *ExpertChoice*-thinkletin (Briggs & De Vreede 2009) kanssa, ja sen tuloksena kehkeytyi ryhmiä sisällöltään samankaltaisia tekstilaatikoita. Jokaiselle kehkeytyneelle tekstilaatikoryhmälle annettiin sen sisältöä parhaiten kuvaava nimi. Nämä annetut nimet kuvaavat samalla myös teemoja, jotka on koettu tärkeäksi SPYM:n työympäristössä (kuva 9).



Kuva 9. Ryhmitellyt kokemukset ja keskeiset teemat.

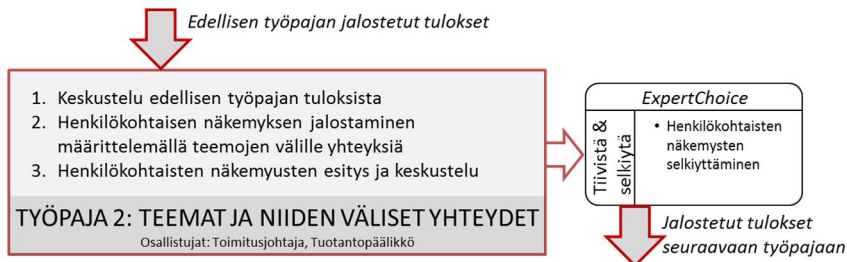
Työpajassa tuotetut henkilökohtaiset näkemykset kymmenestä keskeisimmästä hyvästä asiasta ja kymmenestä kehityskohteesta analysoitiin myös tässä vaiheessa. Tuloksena syntynyt visuaalinen esitys toi selvästi esille eri henkilöiden vahvasti erilaiset näkökulmat SPYM:n toimintaympäristöön ja sen kehittämiseen (kuva 10).



Kuva 10. Erilaiset henkilökohtaiset näkökulmat SPYM:n toimintaympäristöön. Kukin väritetty alue edustaa yksittäisen henkilön näkökulmaa.

Työpaja 2: Teemat ja niiden väliset yhteydet

Kun uusi ymmärrys alkaa kehkeytyä, kognitiivinen työ alkaa yhä enemmän keskittyä tunnistettujen keskeisten asioiden kytkemiseen kompleksisempiin ajatusmalleihin (Stigliani & Ravasi 2012). Toisen työpajan päämääränä olikin luoda alustavia tulkintoja keskeisistä teemoista ja siitä, kuinka ne liittyvät toisiinsa (kuva 11).

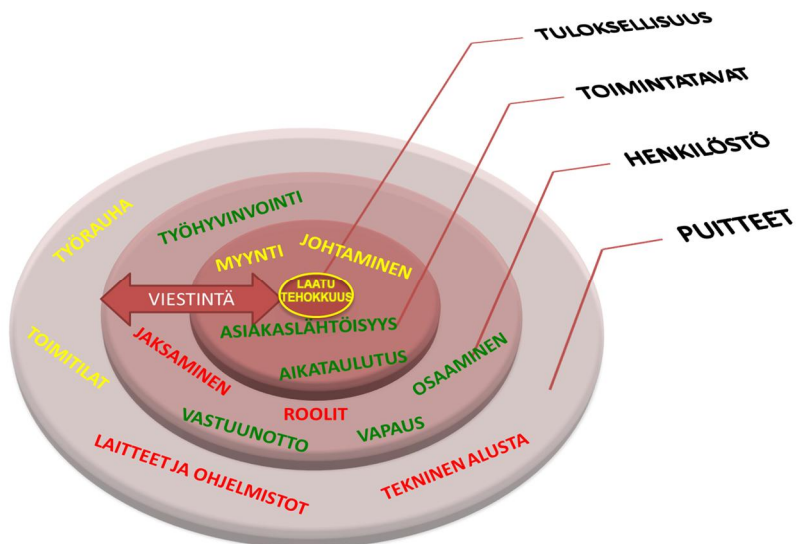


Kuva 11. Toisen työpajan toteutus ja kerätyn materiaalin jälkianalysointi.

Tätä tarkoitusta varten sekä toimitusjohtajalle että tuotantopäällikölle annettiin A3-kokoinen paperi, johon oli tulostettu harvasti sijoitellusti keskeiseksi tunnistetut teemat. Osallistujien tehtävänä oli nyt piirtää ja selittää teemojen välille kytköksiä, minkä jälkeen osallistujat esittivät tuloksensa.

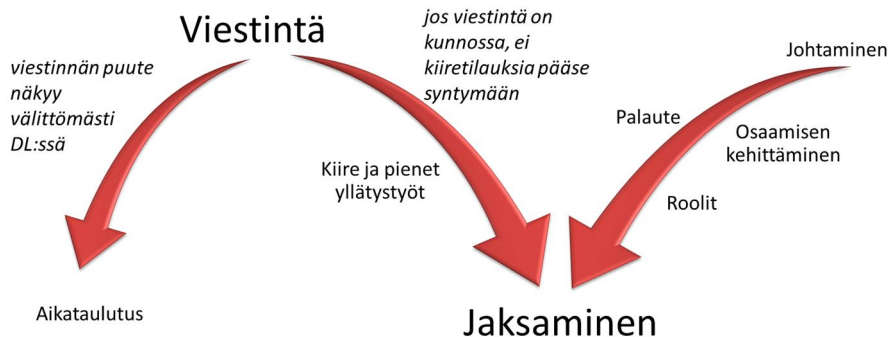
Näitä henkilökohtaisesti luotuja työpajan tuloksia (esim. kuva 12) tulkittiin ja yksinkertaistettiin työpajan jälkeen (*ExpertChoice*-thinkLet, Briggs & De Vreede 2009), jotta voitaisiin luoda ymmärrys siitä, mikä on SPYM:n työympäristön kehittämisen kannalta keskeistä ja mihin asioihin tulevat kehittämistyöt tulisi etenkin kohdistaa.

Yhden tällaisen tulkinnan mukaan (kuva 13) yrityksen päämääräksi koettiin tuloksellisuus, joka voidaan määritellä laadun ja tehokkuuden kautta. Tämän tulkinnan mukaan tuloksellisuuteen voidaan vaikuttaa pitämällä huolta puitteista, henkilöstöstä ja lopulta työkäytänteistä. Lisäksi *viestintä* nähtiin keskeisenä mahdollistajana työtapoja kehittäessä ja tuloksellisuutta tavoiteltaessa.



Kuva 13. Yksinkertaistus yhden työntekijän tulkinnasta.

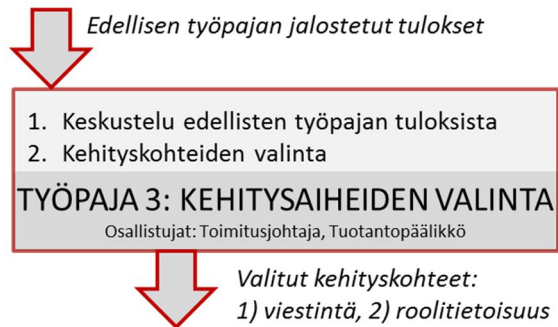
Toisen henkilön yksinkertaistetun tulkinnan mukaan (kuva 14) viestinnän puute vaikutti aikataulutukseen ja synnytti kiirettä ja yllättäviä tehtäviä, mikä puolestaan vaikutti negatiivisesti työntekijöiden jaksamiseen. Tämän tulkinnan mukaan henkilöstön jaksamiseen pystytään vaikuttamaan myös johtamiskäytänteillä, selkiyttämällä rooleja, antamalla työntekijöille palautetta sekä kehittämällä heidän osaamistaan.



Kuva 14. Yksinkertaistus toisen työntekijän tulkinnasta.

Työpaja 3: Tulkintoja aineistosta ja kehitysaiheiden valinta

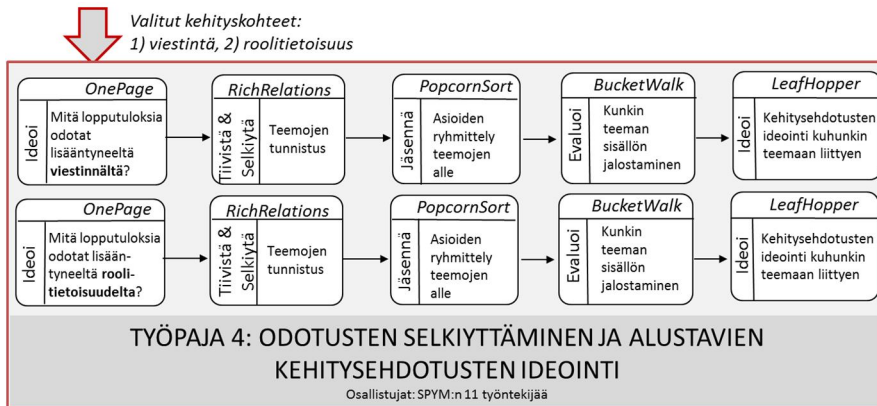
Kolmannen työpajan tarkoituksena oli käydä läpi analysointitulokset ja luoda niiden pohjalta yhteinen ymmärrys SPYM:n työympäristöstä ja kehityskohteista. Esitettyjen tulosten koettiin kuvaavan hyvin SPYM:n toimintaympäristöä. Työpajan aikana osallistujat päättivät, että vaikka tuloksellisuus on yrityksen lopullinen päämäärä, toimintaympäristöä pyritään kehittämään etenkin 1) kehittämällä viestintäkäytäntöjä sekä 2) lisäämällä työntekijöiden roolietoisuutta (kuva 15).



Kuva 15. Kolmannen työpajan toteutus.

Työpaja 4: Koko henkilöstön työpaja.

Nyt kun viestintä ja roolietoisuus oli valittu SPYM:llä kehityskohteiksi, ohjatun kollektiivisen tolkunteen tavoitteeksi tuli yhteisen ymmärryksen luominen ja siihen liittyvien kehitystoimenpiteiden alustava ideointi. Tätä tarkoitusta varten koko SPYM:n henkilöstölle järjestettiin työpaja, jossa 1) keskusteltiin tähän mennessä saaduista tuloksista, 2) varmistettiin, että saadut tulokset vastaavat myös työntekijöiden näkökulmia, sekä 3) alustettiin kollektiivinen keskustelu kehitystoimenpiteistä, joilla viestintää ja roolietoisuutta voitaisiin parantaa SPYM:llä (kuva 16).



Kuva 16. Neljännen työpajan toteutus.

Työpajan alussa hyödynnettiin *OnePage*-thinkLetiä (Briggs & De Vreede 2009) ideoimaan asioita, joita työntekijät odottivat lisääntyneeltä viestinnältä. Ideoitujen asioiden perusteella tunnistettiin yhdessä niihin liittyviä teemoja *RichRelations*-thinkLetiä [22] hyödyntäen, minkä jälkeen työntekijät ryhmittelivät ideoidut asiat teemoittain (*PopcornSort*-thinkLet, Briggs & De Vreede 2009). Tämän jälkeen kunkin teeman sisältöä jalostettiin yhdessä *BucketWalk*-thinkLetin (Briggs & De Vreede 2009) avulla. Lopulta työntekijät saivat ideoida, kommentoida ja muokata kehitysehdotuksia mihin tahansa tunnistettuun teemaan liittyen (*LeafHopper*-thinkLet, Briggs & De Vreede 2009). Tämän jälkeen samanlainen prosessi toteutettiin roolittietoisuuden kehittämiseen liittyen.

4.6 Opittua

SPYM:llä tehdyt toimenpiteet osoittavat, että thinkLetit tarjoavat käyttökelpoisen ratkaisun tukea kollektiivista tolkuntekoa organisaatiossa. Koska tolkunteen kirjallisuus suosittelee jalostamaan henkilökohtaisia ymmärryksiä, ennen kuin niistä käydään kollektiivisesti keskustelemaan, täydensimme thinkLetien käyttöä henkilökohtaista ymmärrystä lisäävillä tekniikoilla. Ensimmäisessä työpajassa hyödynsimme TopTen-tekniikkaa, joka aineiston tiivistämisen sijaan pyrki kehittämään yksittäisiä näkökulmia ja näin ollen loi ongelmaan vaihtoehtoisia tulkintoja (Baer et al. 2013). Myös toisen työpajan toimenpiteet tähtäsivät henkilökohtaisten näkökulmien jatkojalostamiseen, vaikkakin näkökulmia esiteltiin toisille ja niistä keskusteltiin yhdessä. Kokemuksemme mukaan thinkLetien käyttökelpoisuus kasvoi sitä mukaa, mitä kollektiivisemmaksi työpajatyöskentely muotoutui.

Kun Stigliani ja Ravasi (2012) hahmottelivat ohjattua kollektiivista tolkunteen mallia (luku 4.2), heidän kiinnostuksen kohteenaan oli etenkin selvittää, 1) miten keskustelu ja materiaaliset käytänteet vuorovaikuttavat sekä 2) miten tolkunteko siirtyy henkilökohtaiselta tasolta kollektiiviselle tasolle. Myös muut ovat tiedostaneet materiaalistien käytänteiden tarpeellisuuden kollektiivisessa tietotyössä. Orli-

kowskin (2006) mukaan "ymmärryksemme kollektiivisesta tiedosta, oppimisesta ja kyvykkyyksistä on siinä mielessä rajallinen, että me jätämme huomioimatta tai jopa väheksymme materiaalistien muotojen, dokumenttien, tilojen ja infrastruktuurien kriittistä roolia päivittäisessä tietotyössämme". Orlikowski (2006) ehdottaakin *rakennustelineitä* metaforaksi ymmärtämään, kuinka materiaaliset asiat tukevat ihmisten tietotyötä. Kun rakennusteollisuudessa rakennustelineillä tarkoitetaan fyysisten kohteiden rakentamisen tai korjaamiseen tarkoitettuja tilapäisiä rakenteita, organisaatioiden kohdalla rakennustelineet voitaisiin nähdä tilapäisinä dokumentteina, tiloina ja infrastruktuureina, jotka auttavat asianomaisia ajattelemaan ja kehittämään toimintonsa tavoin, jotka eivät olisi onnistuneet ilman telineitä. Kun tavoitteet on saavutettu, rakennustelineet voidaan purkaa.

Olemme tässä tutkimuksessa pyrkineet tukemaan ohjattua kollektiivista tolkun-tekkoa yhdessä yrityksessä. Tässä työssä käytetyt tekniikat (thinkLetit) ja tuotetut dokumentit ovat esimerkkejä tietotyötä tukevista rakennustelineistä. Työpajoihin osallistuneet henkilöt arvioivat suunnitellun ja kokeillun prosessin positiiviseksi.

Luvun 4 lähteet:

Ancona D. (2012). "Sensemaking: Framing and acting in the unknown," in *The Handbook for Teaching Leadership: Knowing, Doing, and Being*, S. Snook, N. Nohria, and R. Khurana, Eds. Thousand Oaks: SAGE Publications Ltd., 3-21.

Baer, M. Dirks, K. T. and Nickerson, J. A. (2013). Microfoundations of strategic problem formulation. *Strategic Management Journal*, 34, 197-214.

Bittner, E. A. C. and Leimeister, J. M. (2014). Creating Shared Understanding in Heterogenous Work Groups: Why It Matters and How to Achieve It. *Journal of Management Information Systems*, 31, 111-143.

Briggs, R. O., De Vreede, G.-J. and Nunamaker, J. F. J. (2003). Collaboration Engineering with ThinkLets to Pursue Sustained Success with Group Support Systems. *Journal of Management Information Systems*, 19, 31-64.

Briggs R. O. and De Vreede, G.-J. (2009). *ThinkLets: Building Blocks for Con-certed Collaboration*. Omaha: Center for Collaboration Science, University of Nebraska.

Briggs, R. O., Kolschoten, G. De Vreede, G.-J. Albrecht, C. Dean, D. R. and Lukosch, S. (2009). A Seven-Layer Model of Collaboration: Separation of Concerns for Designers of Collaboration Systems, presented at International Conference on Information Systems, Phoenix.

Böhler, D. (2014) *On the Nature of Distributed Organization*. Wiesbaden: Springer.

Cufaude, J. (2005). The art of facilitative leadership: Maximizing others' contribution. *Systems Thinker*, 15.

- De Vreede G.-J., Briggs R. O. and Massey A. P. (2009). "Collaboration engineering: foundations and opportunities: editorial to the special issue on the journal of the association of information systems.," *Journal of the Association for Information Systems*,10, 121-137.
- Gioia, D. A. and Chittipeddi, K. (1991). Sensemaking and sensegiving in strategic change initiation. *Strategic Management Journal*, 12, 433-448.
- Hill R. C. and Levenhagen M. (1995). Metaphors and Mental Models: Sense-making and Sensegiving in Innovative and Entrepreneurial Activities. *Journal of Management*, 21, 1057-1074.
- Isaacs, W. (1999). *Dialogic Leadership. The Systems Thinker*, 10.
- Luhmann, N. (1995). *Social Systems*. Stanford: Stanford University Press.
- Maitlis, S. (2005). The Social Processes of Organizational Sensemaking. *Academy of Management Journal*, 48, 21-49.
- Maitlis, S. and Christianson, M. (2014). Sensemaking in Organizations: Taking Stock and Moving Forward. *The Academy of Management Annals*, 8, 57-125.
- Martin, C. J. (2014). Group Sense making in Dynamic Environments: A Complex Adaptive System Perspective. Presented at Fourth International Conference on Engaged Management Scholarship, Tulsa.
- Orlikowski, W. J. (2006). Material knowing: the scaffolding of human knowledgeability. *European Journal of Information Systems*, 15, 460-466.
- Qvortrup, L. (2003). *The Hypercomplex Society*. New York: Peter Lang.
- Rutledge, M. (2009). Sensemaking as a Tool in Working with Complexity. *Organization Development Practitioner*, 41, 19-24.
- Stigliani, I. and Ravasi, D. (2012). Organizing thoughts and connecting brains: Material practices and the transition from individual to group-level prospective sensemaking. *Academy of Management Journal*, 55, 1232-1259.
- Weick K. E. (1995). *Sensemaking in Organizations*. Thousand Oaks. California: Sage Publications.
- Weick, K. E., Sutcliffe K. M., and Obstfeld D. (2005). Organizing and the Process of Sensemaking. *Organization Science*, 16, 409-421.
- Wright, A. (2006). The role of scenarios as prospective sensemaking devices. *Management Decision*, 43, 86-101.

5. Kuukauden nuija

Sami Jantunen, Lappeenrannan teknillinen yliopisto

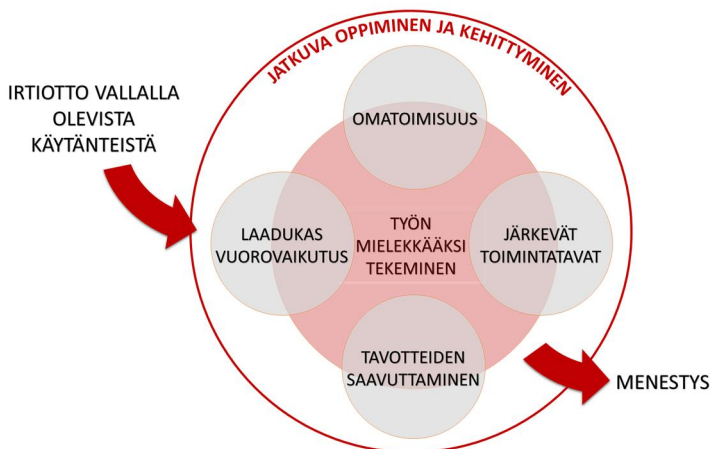
Anne Eskola, Jyväskylän ammattikorkeakoulu

Kun Mikko Kuitunen vuonna 2007 päätti perustaa kaverinsa kanssa firman, he kirjoittivat yrityksen tavoitteen lasinaluseen Näsinneulan alakerran kahvilassa: että maanantaina ei vituttaisi tulla töihin. Kaverukset skoolasivat vissyllä ja kolalla ja löivät kättä päälle (Mattila 2014). Tästä hetkestä sai alkunsa Vincit, josta on kehittynyt menestystarina sekä taloudellisesti että asiakkaiden ja työntekijöiden tyytyväisyyden näkökulmasta.

Vuosien saatossa Vincitille on tullut palkintoja ja huomionosoituksia pitkälti toistakymmentä niin kotimaasta kuin ulkomailtakin. Perusteina ovat olleet johtamiskäytännöt, liikevaihdon kasvu, tulosparannus, työhyvinvointi ja henkilöstöhallinto (Kaartinen 2015). Vincitin huomionarvoinen menestys herättää kiinnostavan kysymyksen: kuinka tämä on saatu aikaiseksi? Tätä lähdimme Organisaatio 2.0 -hankkeessa selvittämään.

5.1 Päämääränä mielekäs työ

Mikko Kuitunen näki edellisessä työpaikassaan paljon byrokratiaa ja ammattimaisesta johtamista. Hän tuli nopeasti sellaiseen lopputulokseen, että asioita voisi tehdä paremminkin (Tikkanen 2011). Suuryrityksen palveluksessa Kuitusta otti päähän etenkin kaksi asiaa: esimiesten sanelupolitiikka ja salamyhkäiset päätökset (Marjamäki 2014). Kuitunen päätti, että jos hän on joskus pomo, hän on avoimempi ja reilumpi (Mattila 2014). Pettymys johtamisen nykykäytäntöihin ja halu tehdä asioita toisin ovat vaikuttaneet vahvasti Vincitin toimintatapoihin (kuva 17).



Kuva 17. Yksi tulkinta Vincitin toimintaympäristöstä:
Päämääränä työn mielekkääksi tekeminen.

Taloudellisen tuloksen suoran tavoittelun sijaan Kuitunen uskoi, että suomalaisilla on korkea työmoraali ja että työt halutaan hoitaa siten, että niistä voidaan olla ylpeitä. Ellei tähän anneta mahdollisuutta ja estetään yksilökohtainen liikkumavara, hukataan yrityksissä iso osa potentiaalista, kun työntekijät tuskastuvat (Lahna-järvi 2015). Mikko Kuitusen mukaan: ”Kasvu itsessään on keho tavoite. Vincit on pohjannut alusta asti oman menestyksensä siihen, että työntekijät ja asiakkaat ovat aina huomenna tyytyväisempiä kuin tänään.” (GreatPlaceToWork 2016). Tämä ajattelutapa ei ole muuttunut tähän päivään mennessä. ”Vincitin organisaatio ja toimintatapa ohjaavat siihen, että mitä tahansa teemme, ensimmäiseksi mietimme, edistääkö se työhyvinvointia ja oman porukan viihtyvyyttä. Pääajatuksenamme eivät ole tietyt markkinat, liiketoiminta, voitto tai asiakkaat”, Kuitunen sanoo (Kaartinen 2015).

Käytäntö on osoittanut, että Kuitunen ei ole ollut ajatustensa kanssa yksin. Monet Vincitiin pyrkineistä ovat olleet yhtä lailla pettuneitä johtamisen nykykäytäntöihin ja ovat pitäneet Vincitin ajattelutapaa houkuttelevana:

Tosi moni, joka meille hakee sanoo, että on kyllästynyt siihen perinteiseen organisaatiobyrokraatiaan ja haluaa jotain muuta. Sen takia ne on kiinnostunut sitten meistä. Vincit, HR

Vincitille on tärkeää, että se pysyisi jatkossakin työelämän jatkuvana innovatiivisena kehittäjänä. Riskinä on, että perinteisiin johtamismalleihin tottuneet uudet työntekijät jarruttavat uudenlaisten työtapojen kehittymistä ja pyrkivät löytämään ratkaisuja vakiintuneiksi käytännöiksi juurtuneista työtavoista.

Semmoinen ihminen, joka kaippaa sitä ohjeistusta ja käytäntöä, niin niille Vincit ei sovellu, koska lähtökohtaisesti meillä kuitenkin se on aina sitä ti-

lanteessa soveltamista ja sen parhaan mahdollisen ratkaisun tekoa siinä tilanteessa. Tämä on aika nopeatahtinen, dynaaminen, paljon vastuuta työntekijöillä, et täytyy olla semmoinen itseohjautuva ja vähän yrittäjähenkkinen, jos meillä työskentelee. Vincit, HR

Tämä on yksi syistä, minkä vuoksi Vincit kiinnittää paljon huomiota rekrytointikäytäntöihinsä. Kuitusen mukaan ”tämä ala on täysin kiinni ihmisistä, heidän yksilöosaamisestaan ja tiimipelitaidoistaan. Tuottavuuserot ohjelmistokehittäjien välillä ovat valtavia. On aivan oleellista, että oikeat tyypit hakevat meille töihin” (Kaartinen 2015)

Vincit palkkaa ihmisiä, joille ohjelmistokehitys on intohimo ja usein myös harrastus (GreatPlaceToWork 2012). Kuitunen kokee, että Vincitin pitää pystyä auttamaan työntekijöitänään saavuttamaan unelmiensa. ”Vaikka tarjolla olisi kuinka hyvä koodaaja, mutta jos me pääsemme vain hyvin epätodennäköisesti toteuttamaan hänen varsinaisia kiinnostuksen kohteitaan, joudumme kieltäytymään palkkaamisesta”, Kuitunen jatkaa (Kaartinen 2015).

Vincitillä varmistetaan työssä viihtyvyyden ja yhteisöllisyyden edellytykset osallistamalla haastatteluihin eri rooleissa työskenteleviä työntekijöitä kautta organisaation. Ennen rekrytointipäätöstä myös lähitiimi tapaa potentiaalisen uuden kollegansa, samoin toimitusjohtaja (GreatPlaceToWork 2012). Jos huolellisista rekrytointikäytännöistä huolimatta työntekijä on työhönsä tyytymätön, voi hän hyödyntää uusille työntekijöille taattua työtyytyväisyydestä, jolloin hän saa tuntevan irtisanoutumiskorvauksen (Tepsi 2014).

Pohjimmiltaan työhyvinvointi lähtee yrityksen hengestä – siitä, että jokainen tulee kuulluksi ja kokee kuuluvansa yhteisöön, jolla on sama tavoite. Kaikki muu on kuorutusta (Marjamäki 2014). Työntekijöiden voimaannuttaminen on työhyvinvoinnin kannalta keskeistä. Työntekijät voivat esimerkiksi päättää omista töistään, asiakasprojekteista ja jopa siitä, kuka heitä johtaa ja millä tavalla (Mattila 2014). ”Ei me silti olla hippileiri vaan liikeyritys. Kaikki tietävät, että asiakas maksaa lopulta kaiken. Mutta jos tilanne on hyvä, valta valita asiakkaat on työntekijöillä”, Kuitunen sanoo (Mattila 2014).

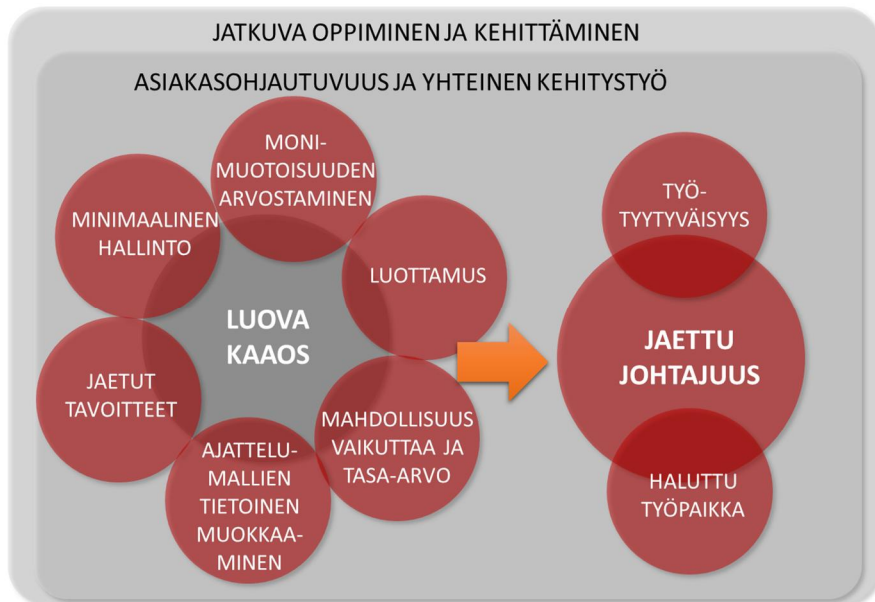
Vincitläiset uskovat, että jos asioita tehdään mielekkäällä tavalla, hyvä tulos seuraa perässä. Käytäntö on osoittanut, että työviihtyvyyden yhdistäminen yrityksen taloudelliseen menestymiseen on paljon vaivattomampaa kuin se, että tavoiteltaisiin kovaa kasvua ja yritettäisiin sen avulla pitää toiminta jotenkin kasassa (Kaartinen 2015). Vincitin työntekijöillä on yhteinen unelma olla huippuasiantuntijaorganisaatio, jota muut yrittävät jäljitellä ja jonka asiakkaaksi haluaisivat kaikki (GreatPlaceToWork 2012). Toistuva menestys yritysarvioinneissa ja jatkuvat huomionosoitukset osoittavat, että Vincit on jo saavuttanut tämän tavoitteensa.

Vaikka tavallaan näyttää, että se toimijuus on ihan rajatonta ja Vincitillä sä voit tehdä ihan mitä sä haluat eikä kukaan kāske, mitä sä teet, mutta tällä alalla ja tässä bisneksessä se kaikki tulee sieltä asiakkaalta. Ei mejän tavallaan Vincitin sisällä tarvi niitä raameja kauheesti laittaa, kun se asiakas laittaa ne raamit sen budjetin ja aikataulun ja mitä tehään ja muuta. Sitten

sen puitteissa luodaan ne omat tavat toimia, mutta se asiakas on ikään kun se pomo. Vincit, HR

5.2 Organisointia kaaoksen keskellä

Teimme Vincitin toimintaympäristöstä myös toisen tulkinnan (kuva 18). Vaikka monet tunnistetuista teemoista ovat hyvin samankaltaisia aiemmin esitetyn tulkinnan kanssa, yksi tietty teema nousee tulkinnassa vahvasti esille. Vincit näyttää olevan jatkuvassa luovassa kaaostilassa, joka näytti olevan tarkoituksella aikaansaatu.



Kuva 18. Toinen tulkinta Vincitin työympäristöstä: organisointi kaaoksen keskellä.

Resursointi koettiin yhtenä kaaottisena asiana:

Meidän pitää reagoida niin nopeesti ja me tarjotaan koko ajan enemmän projekteihin, kun mitä meillä toteutuu. Me myydään enemmän totta kai kun mitä me tehdään projekteja. Me ei koskaan tiedetä, et mikä tarjous menee läpi ja sit me ei voida pitää ihmisiä varalla jotain tarjousta varten, vaan meidän pitää sit kun niitä tarjouksia klousaantuu, ni sit senhetkisellä tilanteella löytää siihen tekijät. Vincit, HR

Tämä on osaltaan vaikuttanut siihen, että Vincitissä ei ole selvää organisatorista rakennetta eikä kenelläkään ole selvää tilannekuvaa Vincitistä:

Varmaan meillä ei kellään ole täällä sellaista kauheen kokonaisvaltasta selkeätä kuvaa, että mitä Vincitillä kullakin hetkellä tapahtuu, koska tapahtuu niin paljon ja monet ihmiset vie omia asioitaan eteenpäin ja siihen enemminkin kannustetaan. Vincit, HR

Vincit ei ole myöskään määritellyt työntekijöilleen toimenkuvia vaan painvastoin kannustaa työntekijöitä löytämään oman intohimonsa ja sellaisen roolin yrityksessä, jossa he voivat nauttia ja menestyä:

Yhtäkään tavoitetta ei asetettu silloin, kun mä tulin. Ja jos vähän kyselin, että mitä pitäis tehdä, niin vastaus oli, et no kato mitä tarvii tehdä. Vincit, HR

Luovaa kaaostilaa ylläpidetään myös jatkuvan oppimisen ja kehittämisen kulttuurilla. Vincit kuuntelee työntekijöitensä tarkalla korvalla. Tätä kuvastaa hyvin ”no broken windows” -periaate, eli jos jokin on rikki, se korjataan välittömästi [9]. Yrityksessä keskustellaan myös jokaisen tiimin ja yksilön unelmista ja mietitään, miten unelmat saataisiin ketterästi toteutettua. Unelmat voivat liittyä esimerkiksi työn parempaan sujuvuuteen, omaan kehitykseen tai työn ja vapaa-ajan tasapainoon. Työn merkityksellisyys syntyy näiden unelmien toteutumisen kautta (Ilmarinen 2015).

Osallisuuden toteutuminen ei kuitenkaan Vincitillä jää pelkästään työntekijöiden kuuntelun tasolle. Työntekijöitä kannustetaan myös omatoimisuuteen monin eri tavoin. Yksi tällaisista käytännöistä on ”kuukauden nuija”. Käytännön mukaan joka kuukausi yksi vincitiläinen saa nuijaa napauttamalla tehdä päätöksen, joka toteutetaan automaattisesti. Ei budjettia, ei sääntöjä, ei ohjeita. Ainoana rajoitteena on, että päätöksen tulee tehdä Vincitistä entistäkin parempi työpaikka mahdollisimman monelle. Nuija vaihtuu aamiaisella aina seuraavalle henkilölle, jonka edellinen nuijan haltija on valinnut seuraajakseen (ParempiTyöelämä).

Kuukauden Nuija -käytäntö on tavallaan tosi iso luottamuksenosotus, että justiin luotetaan siihen, että ei tuu tavallaan mitään ylilyönnejä ja sitte just se, että tääl on selkeästi se politiikka, että johto ei halua sanella käytäntöjä, vaan haluaa kuunnella koko aika henkilöstöä, että mihin suuntaan henkilöstö haluaa, että firma kehittyy. Vincit, Ohjelmistokehittäjä

Monet muutkin Vincitin käytännöistä tähtäävät siirtämään työhyvinvointiin ja kehittymiseen liittyvää vastuuta suoraan työntekijöille. Eräs tällainen esimerkki on Utopia-hanke, jonka lopputuloksena hallinnollisista esimiehistä on luovuttu kokonaan. Utopia hanke näkyy kasvaneena työtyytyväisyytenä ja henkilöstötuottavuutena (Ilmarinen 2015):

Kun meillä ei oo mitään semmosta turhanpäiväsen byrokratian pyrittämistä niin me voidaan käyttää mejän aika tälläseen, mikä on oikeesti tärkeetä. Vincit, HR

Hallinnollisten esimiesten poistuminen on lisännyt tasa-arvoisuuden tuntua:

Kukaan ei oikeestaan tunnu hirveesti pomoilta tai esimiehiltä. Tuntuu, että oltais ihan vertaisia keskenämme. Vincit, Ohjelmistokehittäjä

Se on myös lisännyt luottamusta henkilöstöön:

Meillä ei mitään asioita sillä lailla seurata tai ei oo mitään seurantaa, että ihan siitä lähtien, että noista mejän henkilöstöeduista alkaen niin vaikka joku ilmanen hieronta niin luotetaan siihen, että ihmiset käyttää sitä järkevästi, vaikkei me seuratakaan, kuka ja kuinka paljon sitä käyttää ja monia muita näihin etuihin liittyviä ja kaikilla on firman luottokortti, ketkä siellä sen haluaa ja muuta. Tee niiku itte tekisit ja omia rahojas käyttäisit. Vincit, HR

Tapa, jolla palkat määräytyvät Vincitillä, on toinen esimerkki siitä, miten HR-käytänteitä on saatu karsittua ja samalla lisätty avoimuutta ja reiluuutta. Toimitusjohtaja Kuitunen kaipasi kasvavaan yritykseen omaa, oikeudenmukaista palkkamallia. Yritys pyrki ensin porukalla löytämään kriteerit, joiden avulla palkat voitaisiin avoimesti määrittellä. Puolen vuoden kuluttua tultiin kuitenkin tulokseen, että kriteereitä ei löytynyt (Kaartinen 2015). Yritys päätyi eri vaihtoehtoja mietittyään mahdollisimman yksinkertaiseen palkkamalliin, jossa yritys päätti julkaista henkilöstönsä palkkatiedot (Takala 2015). Idea palkkojen julkistamisesta syntyi yhdessä, niin kuin Vincitissä on tapana. Epämääräinen palkkaspekulointi on hävinnyt uudistuksen myötä, ja ihmiset keskustelevat palkoistaan luontevasti. Uudistuksen seurauksena 98 prosenttia henkilöstöstä koki, että oma palkka on oikeudenmukainen. Oma palkka osataan suhteuttaa, kun tiedetään, mitä toiset tienaaavat (Takala 2015).

Vincit on ohjelmistokehitystyössä formaalimpi kuin yleisjohtamisesta voisi päätellä. Samoin asiakkaiden kanssa tapahtuva vuorovaikutus on perinteisen asialähtöistä (Kaartinen 2015). Asiakastyytyväisyydestä pitää huolen rahat takaisin - tyytyväisyystakuu, joka kuuluu Vincitin tuotteisiin ja palveluihin. Kun asiakasprojekteja oli ollut Vincitillä 240 kappaletta, vain kaksi asiakasta on hyödyntänyt tyytyväisyystakuuta. Toisella näistä kerroista aloite tuli Vincitiltä.

Aktiivinen asiakasvuorovaikutus koetaan tärkeänä myös työn viihtyvyyden kannalta, koska sitä kautta saadaan työlle palautetta ja merkitystä. Vincitillä pyritään siihen, että tiimit tapaisivat säännöllisesti asiakkaita. Näin kaikki asiantuntijat pääsevät esittelemään työnsä tuloksia ja saavat yhdessä suoraa palautetta työstään. Asiakaspalautte tuodaan kaikkien kuultavaksi ja hyvin menneitä projekteja juhlistetaan yhteisissä tapahtumissa, kuten joka toinen viikko pidettävässä koko henkilöstön yhteisessä tilaisuudessa (GreatPlaceToWork 2012).

Lisäksi työntekijöiden palkitseminen tapahtuu asiakastyytyväisyyden perusteella. Puolen vuoden välein yrityksen voitoista annetaan 7,5 % jaettavaksi projektitiimille asiakaspalautteen perusteella. Mitä positiivisempi asiakaspalautte tiimille on, sitä suurempi on palkkion määrä. Tiimiläiset päättävät itse, miten saatu palkkio jaetaan henkilöiden kesken.

Kun Vincitin tavoitteena on karsia turha byrokratia ja voimaannuttaa työntekijänsä, herää helposti kysymys, miten yritystä pystytään ylipäättänsä hallinnoimaan. Ratkaisuna näyttää olevan pyrkimys johtaa yritystä yhteisen ymmärryksen ja yhteisten päämäärien kautta. Yksi havainnollistava esimerkki tästä voidaan löytää Vincitin alkutaipaleelta. Vincitin ensimmäiseksi asiakkaaksi oli löytynyt 200 000 hengen yhdysvaltalaisyritys. Tyytyväinen toimitusjohtaja nouti pitkää päivää painaneille koodareille pizzaa eikä tajunnut, että firmalla olisi hyvä olla muitakin asiakkaita. Yhden ison asiakkaan riski laukesi nopeasti, kun asiakas antoi tulosvaroituksen syksyllä 2007 ja lopetti tuotekehitysprojektit (Tikkanen 2011). Asiakkaita ei ollut, mutta palkat juoksivat, ja Kuitusen niskassa painoi 200 000 euron pankkilaina.

Konkurssiuhan edessä roolit menivät Vincitissä vaihtoon ensimmäisen kerran. Työntekijät kirjoittivat toimitusjohtajan puolesta sähköposteja, jotta Kuituselle jäisi aikaa kiertää hankkimassa asiakkaita. Kaikkien palkkoja jouduttiin laskemaan. Silloin Kuitusen avoimuusperiaatetta testattiin käytännössä. Porukalla istuttiin toimiston sohville ja sovittiin, millä rahalla kukin tulee toimeen. Kuitunen itse teki puolella palkalla 16-tuntisia päiviä. Avoimuus kannatti. Kukaan ei irtisanoutunut. Puolen vuoden kitkuttelun jälkeen asiakkaita alkoi löytyä (Mattila 2014).

Yhteistä ymmärrystä ja yhteistä tahtotilaa muokataan Vincitillä vieläkin aktiivisesti. Kun Vincit menetti merkittävän asiakkaan vuonna 2011, kolmannes työntekijöistä oli taas vailla asiakasprojekteja. Uhkaavaa tilannetta vastaan luotiin Battle Plan -konsepti. Luodun taistelusuunnitelman seurauksena jokainen Vincitillä alkoi hyödyntää verkostoansa uusien asiakasprojektien etsinnässä. Battle Plan toimi lopulta niin hyvin, että menetetyistä asiakkaista huolimatta vuosi 2011 oli taloudellisesti edellistä vuotta parempi.

Aina kun tulee uus vastaava tilanne, niin ne muistaa sen, et me ollaan oltu ennenkin tässä ja pärjätty aina, et täytyy vaan oikeesti tehdä paljon töitä sen eteen, et päästään yli. Meil on se luottamus siellä, et me ei lähetä saman tien YT-leikkuria päälle, vaan että tietää, että tää on taas tilanne, missä pitää oikeesti vähän enemmän taistella. Vincit, HR

Vincit oli jälleen haastavassa tilanteessa vuonna 2012. Laman vaikutuksesta Vincitillä oli laskutettavia asiakasprojekteja jäljellä vain kahdeksi kuukaudeksi. Sen jälkeen tilauskirjat eivät näyttäneet laskutettavaa työtä eivätkä uusia tilauksiakaan. Vincitillä tultiin siihen tulokseen, että numeroiden tarkastelu johtaa vain halvaantumiseen ja lopulta henkilöstömäärää rajoittaviin YT-neuvotteluihin. Negatiivisen kierteen sijaan Vincit päätti kääntää tilanteen pääläelleen. Se julisti aloittavansa positiivisen YT-neuvottelun, jonka tavoitteena oli lisätä henkilöstöä. Tästä seurasi merkittävässä määrin mediajulkisuutta, joka puolestaan poiki kiinnostusta asiakkaissa ja työnhakijoissa:

Varmaan 100 työhakemusta tuli, että haluan osaksi teidän YT-neuvotteluita ja tota se alko elään, mikä sit innosti taas mejän porukkaa täällä sisäisesti käymään niitä YT-neuvotteluita, kun siit tuli semmonen ilmiö. Sit me, se to-

siaan taas johti siihen, että nyt kun asiakkaat alko kiinnostuun meistä ja halus tehdä töitä meidän kanssa, niin me saatiin käyrät siihen malliin, että sitten me pystyttiin palkkaan - siitä puolen vuoden sisään oltiin palkattu 10 työntekijää taloon. Eli siitä tilanteesta, että laskutusaste-ennuste oli kohta 0, parin kuukauden päästä päästiin siihen, et tarvittiin 10 tyyppiä lisää tekeen hommia. Tää on kans hyvä esimerkki siitä, että miten siinä tilanteessa sen näkökulman vaihtaminen, ni sil on todella iso merkitys myös taloudellisen toiminnan kannalta, jos siihen pystytään. Vincit, HR

Vincitin halu ylläpitää luovaa kaaosta ja voimaannuttaa henkilöstöään on lopulta johtanut tilanteeseen, jossa johtajuus jatkuvasti jakautuu työntekijöiden kesken tilanteen määräämällä tavalla. Tällä on ollut positiivinen vaikutus työtyytyväisyyteen, ja se on tehnyt Vincitistä halutun työpaikan.

5.3 Selityksiä etsimässä

Perinteisen johtamiskäsityksen mukaan tarkkaan määrätyt toimintatavat, viralliset kontrollimekanismit ja hierarkkinen auktoriteettirakenne ovat kaikki organisoidun yhteistyöskentelyn olennaisia osia, joiden avulla työ saadaan yksinkertaistettua ennalta määriteltäväksi ja ennustettavaksi (Plowman, Solansky, Beck, Baker, Kulkarni & Davis 2007). Vaikka perinteisellä ajattelutavalla on saavutettu hyviä tuloksia etenkin tavaratuotantoon pohjautuvissa talouksissa, vallalla olevat johtamistavat sopivat kuitenkin huonosti tietotyön johtamiseen (Uhl-Bien, Russ and McKelvey 2007). Tarkastelumme Vincitin toimintatavoista osoittaa, että Vincit on tehnyt samankaltaisen johtopäätöksen johtamisen uudistumisen tarpeesta.

Vincit on omaksunut valtavirrasta täysin poikkeavan tavan johtaa yritystä. Vincitläiset tiedostavat työympäristönsä kompleksisuuden ja jatkuvan muutoksen, eivätkä he edes yritä hallita sitä perinteisin keinoin. Sen sijaan työntekijöitä kannustetaan kaikkiin mahdollisiin tavoin olemaan omatoimisia ja vaikuttamaan tapahtumien kulkuun. Tällaisen vaihtoehtoisen johtamiskäsityksen seurauksena on syntynyt erilainen tapa toimia ja olla vuorovaikutuksessa toisten kanssa (Mitleton-Kelly 2003). Organisaation mekanistisen johtamisen sijaan järjestyksen uskotaan kehkeytyvän itseorganisoitumalla ja pienistä käytännön tason vuorovaikutuksista, minkä seurauksena muodostuu toimivampia joustavia organisaatiomuotoja kuin keskitetysti suunnittelemalla saataisiin (Heylighen 2009). Kompleksisuustutkimuksessa tällaisen organisaation sanotaan olevan esimerkki kompleksisesta adaptiivisesta systeemistä (CAS).

Kompleksiset adaptiiviset systeemit koostuvat agenteista, jotka organisaation tapauksessa voivat olla ihmisiä, ryhmiä tai koalitio ryhmiä (Ashmos, Duchon, McDaniel & Huonker 2002; Anderson 1999). Agentit, sekä organisaation sisä- että ulkopuolella, vuorovaikuttavat dynaamisesti vaihtaen tietoa ja yrittäen koordinoita toimintojansa (Plowman et al. 2007). Agentit eivät ole keskenään samanlaisia, ja tämä on tärkeä edellytys selviytymiseen tarvittavalle luovuudelle (McDaniel 2007). Millään agentilla ei ole selvää ja kokonaisvaltaista tilannekuvaa yrityksen toimin-

nasta. Sen sijaan jokainen agentti havainnoi ympäristönsä ja pyrki tekemään toimenpiteitä saavuttaakseen haluamansa tavoitetilan. Haasteena on se, että yhden agentin etu ei välttämättä ole muille agenteille eduksi (Heylighen 2009). Näin ollen agentit eivät vain muuntau ympäristönsä ja toisiinsa, vaan ne kehittyvät yhdessä, kunnes ne löytävät tilanteeseen sopivan tasapainon (Heylighen 2009; McDaniel & Driebe 2005).

Johtajien on havaittu hyödyntävän kolmea eri keinoa mahdollistaa itseorganisointi ja uudenlaisen toiminnan kehkeytyminen: 1) vakiintuneiden käytäntöjen rikkominen, 2) uusiin ideoihin kannustaminen ja 3) tolkunkeko (sensemaking) (Plowman et al. 2007). Tutkimuksemme Vincitistä antoivat samansuuntaisia havaintoja. Ensinnäkin Vincit haluaa tietoisesti pitää työympäristönsä epätasapainossa, jotta yritykseen kehkeytyisi entistäkin toimivampia työtapoja. Tätä tavoitetta tuetaan etenkin pitämällä yllä jatkuvan oppimisen ja kehittämisen kulttuuria sekä ylläpitämällä luovaa kaaostilaa byrokratiaa karsimalla ja työntekijöitä voimaannuttamalla. Toiseksi Vincitin johto kannustaa painokkaasti työntekijöitään omatoimisuuteen ja ottaa tunnollisesti huomioon työntekijöidensä toiveet ja ehdotukset. Tämä kannustaa työntekijöitä etsimään luovia ratkaisuja kokemuksiinsa ongelmiin. Kolmanneksi havaintomme osoittavat, että Vincit ryhmänä pyrkii aktiivisesti ymmärtämään toimintaympäristöään ja luomaan ymmärryksen pohjalta yhteisen tahtotilan. Tällaisen toiminnan seurauksena toteutuu organisatorinen tolkunkeko.

Vincitin pyrkimys johtaa organisaatiotaan kompleksisena adaptiivisena systeeminä osittain selittää sen menestyksen. Aiemminkin on tunnistettu, että kompleksiset adaptiiviset systeemit menestyvät taloudellisesti perinteisiä organisaatioita paremmin (Ashmos et al. 2002). Kun työntekijöille annetaan liikkumavaraa, he pystyvät etsimään ongelmiinsa ratkaisuja suuremmasta määrästä ratkaisuvaihtoehtoja (Ashmos et al. 2002). Työtapojen kehittymistä on myös mahdollista kiihdyttää (Heylighen 2009). Jos organisaatiota pidetään epätasapainotilassa, se joutuu tekemään kokeiluja ja etsimään uusia ratkaisumahdollisuuksia, ja tämän seurauksena se löytää uudenlaisia työtapoja ja organisointimuotoja (Mitleton-Kelly 2003).

Organisaation johtaminen kompleksisena adaptiivisena systeeminä ei kuitenkaan yksistään selitä Vincitin menestystä. Yhtenä Vincitin kulmakivistä oli myös ajatus siitä, että tyytyväinen työntekijä on tuottava työntekijä. Tähän liittyy Vincitin vahva usko siihen, että ihmisten tulee pystyä saavuttamaan unelmiensa. Yrityksen tehtävä on olla tietoinen näistä unelmista ja miettiä, miten niiden tavoittaminen saataisiin mahdolliseksi.

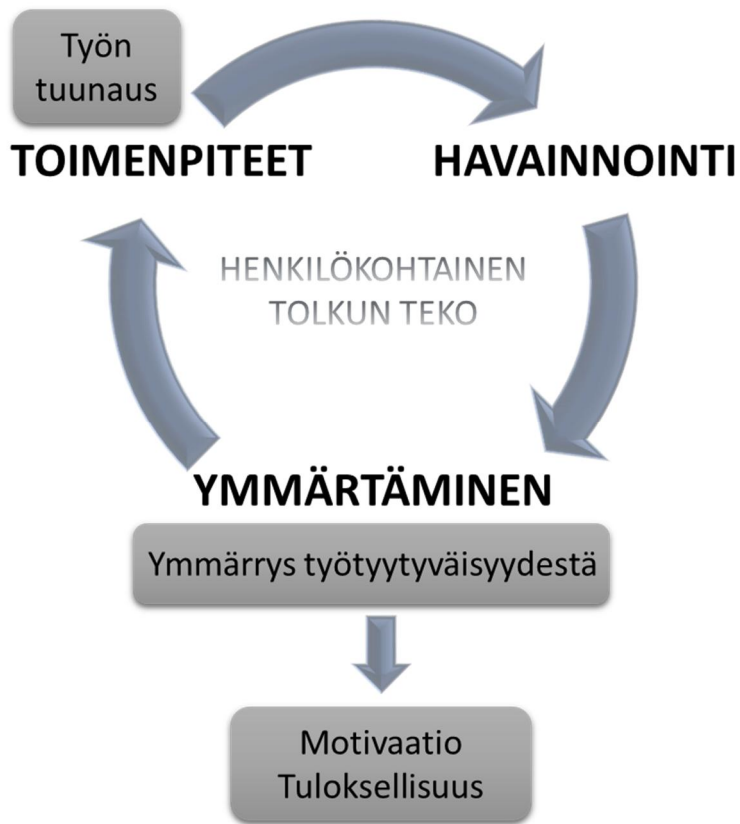
Työntekijöiden näkökulmasta on tärkeää, että he voivat tehdä intohimonsa mukaista työtä sellaisilla työtavoilla, jotka he kokevat tarkoituksenmukaisiksi. Tästä syystä tarkastelemme seuraavaksi yksittäisen työntekijän (agentin) ajattelu- ja toimintatapoja ja niiden yhteyttä työtyytyväisyyteen.

Jokaisella työntekijällä on omanlainen ymmärrys ympäristöstään, mikä määrittelee, kuinka työntekijä toimii kussakin tilanteessa (Anderson 1999). Kun työntekijä on vuorovaikutuksessa muiden kanssa, ymmärrys ympäristöstä saattaa muuttua, minkä johdosta työntekijä saattaa tulevaisuudessa toimia samanlaisessa tilanteessa eri tavalla. Yksittäiset työntekijät havainnoivat ympäristönsä, luovat uskot-

tavan ymmärryksen siitä ja toimivat sen pohjalta (McDaniel & Driebe 2005). Tämä toiminta muistuttaa tolkunneon prosessia, joka on kuvattu tarkemmin luvussa 4.2.

Kun työntekijä havaintojensa pohjalta luo uskottavaa tolkkua tilanteesta, hänelle syntyy samalla käsitys siitä, missä määrin nykyiset työolosuhteet vastaavat hänen tavoitetilaansa (kuva 19). Tästä syntyy käsitys työntekijän työtyytyväisyydestä, joka puolestaan vaikuttaa henkilön työmotivaatioon ja tuottavuuteen. Käsitys nykyisestä työtyytyväisyydestä vaikuttaa myös henkilön tekemiin toimenpiteisiin, joissa *työn tuunaus* on yksi keskeinen keino parantaa työtyytyväisyyttä.

Työntekijöillä on Vincitillä merkittäviä vapauksia muokata omaa työtänsä. Työn tuunauksen avulla voidaan vaikuttaa työnkuvaan kolmella eri tavalla (Berg, Dutton and Wrzniewski 2013): 1) valitsemalla itselleen projektit ja tehtävät (tehtävätuunaus), 2) valitsemalla, kenen kanssa tekee töitä (vuorovaikutustuunaus), sekä 3) valitsemalla, miten mieltää oman työnsä (kognitiivinen tuunaus). Havaitimme Vincitillä merkkejä kaikista työn tuunauksen muodoista. Ensinnäkin henkilöstöllä oli suuri vapaus valita itselleen tehtäviä. Toiseksi Vincit oli organisaationa hyvin tarkka siitä, minkälaisia ihmisiä yritykseen palkataan. Kolmanneksi työntekijöiden mielikuvat asiakasprojekteista koettiin tärkeänä ja projekteista jopa kieltäydyttiin, mikäli ne eivät olleet yhteensopivia henkilöstön mielikuvien kanssa.



Kuva 19. Työntekijän tolkun tekon prosessi.

5.4 Lopuksi

Liiketoimintaympäristöt ovat nykyään yhä kiihtyvämässä muutoksessa. Tämän myötä myös käsitysten organisaatioista täytyy muuttua. Kun toimintaympäristö muuttuu kompleksiseksi ja turbulentiksi, monet perinteisistä työelämän itsestään selvinä pidetyistä uskomuksista menettävät uskottavuutensa (kuva 20).



Kuva 20. Organisaatiot koneistona vs. organisaatiot kompleksisina adaptiivisina systeeminä.

Kun ennen organisaatioiden johtamisen uskottiin perustuvan mekaaniseen toimintaan, jossa työ suunniteltiin ennalta tarkkaan, sen toteuttamiseen etsittiin sopivimmat resurssit ja työn suoritusta kontrolloitiin, kompleksisten organisaatioiden johtamisessa pyritään fasilitoivaan otteeseen. Siinä keskeistä on yhteinen oppiminen. Kun ennen tähdättiin organisaation tehokkuuteen prosessien ja työpanoksen maksimoinnin kautta, kompleksiset organisaatiot pyrkivät muuntautumaan olosuhteiden mukaisesti, jotta toiminta olisi mahdollisimman vaikuttavaa. Kun ennen uskottiin stabiliteettiin minimoimalla konfliktit ja epävarmuustekijät, kompleksiset organisaatiot hyväksyvät epävarmuuden ja suorastaan luovat konflikteja, jotta ongelmat opitaan ymmärtämään paremmin.

Vincit on omaksunut kompleksisen organisaation periaatteet ja osoittanut, miten näitä periaatteita voidaan toteuttaa käytännössä. Lisäksi Vincit on osoittanut, että nämä periaatteet todella toimivat ja että niillä saadaan tuloksia aikaiseksi.

Luvun 5 lähteet:

Anderson, P. (1999). Complexity Theory and Organization Science. Organization Science 10, 216-232.

Ashmos, D. Duchon, D. McDaniel, R. R. J. and Huonker, J. W. (2002). What a mess! Participation as a simple managerial rule to complexify organizations. Journal of Management studies, 39, 189-206.

Berg, J. M., Dutton, J. E. and Wrzeniewski, A. (2013). Job crafting and meaningful work in Purpose and meaning in the workplace, B. J. Dik, Z. S. Byrne, and M. F. Steger, Eds. Washington, DC: American Psychological Association, 81-104.

GreatPlaceToWork, (2016). Suomen parhaat työpaikat 2016 julkistettu. 2016.

GreatPlaceToWork, (2012). Hyvä työpaikka ei tapahdu, se tehdään! – Vincit

Heylighen, F. (2009). Complexity and Self-Organization, in Encyclopedia of Library and Information Sciences, M. J. Bates and M. N. MAack, Eds., 3rd Edition ed: Taylor & Francis.

Ilmarinen (2015). Henkilöstöteko-kilpailun voittaja Vincit toteutti unelmia - ja luopui esimiehistä.

Kaartinen, V. (2015). Vincitin toimitusjohtaja: "Olen huono esimies". Telma, 2.

Lahnajärvi, A. (2015). Tamperealaisfirma uudistaa työelämää: myös työntekijöiden puolisojen tyytyväisyys selvitetään. Tamperealainen.

Marjamäki, R. (2014). Ohjelmistofirma lupaa toteuttaa unelmat. Helsingin Sanomat, Helsinki.

Mattila, R. (2014). Sata työntekijää, vain kaksi pomoa. Helsingin Sanomat. Helsinki.

McDaniel, R. R. J. (2007). Management Strategies for Complex Adaptive Systems: Sensemaking, Learning and Improvisation. Performance Improvement Quarterly, 20, 21-42.

McDaniel R. R. J. and Driebe D. J. (2005). Uncertainty and Surprise: An Introduction, in Uncertainty and Surprise in Complex Systems: Questions on Working with the Unexpected, R. R. J. McDaniel and D. J. Driebe, Eds. Berlin: Springer.

Mittleton-Kelly, E. (2003). The principles of complexity and enabling infra-structures in Complex systems and evolutionary perspectives on organizations: the application of complexity theory to organizations, Advanced series in management, E. Mittleton-Kelly, Ed. Oxford, UK: Elsevier Science Ltd, 23-50.

ParempiTyöelämä, "Vincit," n.d.

Plowman, D. A., Solansky, S., Beck, T. E., Baker, L., Kulkarni, M. and Travis, D. V. (2007). The role of leadership in emergent, self-organization. Leadership Quarterly, 18, 341-356.

Takala, S. (2015) Ohjelmistoyrityksessä kaikki tietävät toistensa palkat – kateus ei lisääntynyt. Helsingin Sanomat, Helsinki.

Tepsi (2014). Ohjelmistoyhtiö Vincer heitti roskeen henkilöstöhallinnon ruostuneet käytännöt. Työhyvinvoinnin hyvien käytäntöjen tietopankki.

Tikkanen, J. (2011). It-yritys nousi pohjalta nopeasti. Kauppalehti 13.12.2011.

Uhl-Bien, M., Russ, M. and McKelvey, B. (2007). Complexity Leadership Theory: Shifting leadership from the industrial age to the knowledge era. *The Leadership Quarterly*, 18, 298-318.

6. Tietotyömaa haastaa tehdasajattelun

Anne Eskola, Jyväskylän ammattikorkeakoulu

6.1 Organisaatioiden ongelmien muuttuva luonne

Kompleksisuusteoriaa (Mitleton-Kelly 2003) pidetään yhtenä viime vuosisadan merkittävimpänä tuotoksena, jolla on ollut vaikutusta niin luonnontieteisiin kuin tekniikkaan ja talouteenkin. Kompleksisuusteorioissa tarkastellaan kokonaisvaltaisesti ilmiöiden välisiä riippuvuussuhteita ja jonkin järjestelmän osien välistä vuorovaikutusta, jonka ansiosta järjestelmän lopputulos on jotakin muuta kuin osiensa summa. Luonnontieteissä kompleksisuusteoria on auttanut ymmärtämään esimerkiksi ekosysteemien käyttäytymistä tai solubiologiaa, tekniikassa innovaatioiden syntymistä ja taloudessa vaikkapa kansantalouksien kehitystä tai organisaatioiden muutosta. Organisaatioita tarkasteltaessa on jouduttu luopumaan ajatuksesta, että kaikki olisi etukäteen mallinnettavissa tai ennustettavissa.

Organisaatiot alkavat kohdata haasteita yleensä siinä vaiheessa, kun niiden kohtaamien ongelmien luonne muuttuu joko niin, että organisaation käsittelemien asioiden dynaaminen kompleksisuus lisääntyy, tai käyttäytymiseen liittyvä kompleksisuus lisääntyy. (Roth & Senge 1996.) Tätä kuvataan kuvassa 21.

| | | Dynaaminen kompleksisuus | |
|-------------------------|--------|--------------------------|-------------------|
| | | Matala | Korkea |
| Käytöksen kompleksisuus | Korkea | Pirulliset ongelmat | Pirulliset sotkut |
| | Matala | Kesyvät ongelmat | Sotkut |

Kuva 21. Organisaatioiden ongelmien muuttuva luonne.

Käytöksen kompleksisuudella viitataan siihen, miten monimuotoisia ovat päätöksentekijöiden arvot, uskomukset ja toiveet – eri päätöksentekijöillä kun on taipumusta tarkastella asioita hyvin eri näkökulmista. Korkea käytöksen kompleksisuus (eli hyvin erilaiset arvomaailmat, toiveet ja uskomukset) takaa päätöksentekotilanteissa vuorenvarmasti sen, että ristiriitoja syntyy ja on vaikea päästä yhteisymmärrykseen siitä, mitä organisaatiossa pitäisi tehdä. Toisaalta käytöksen kompleksisuuden tason ollessa matalalla päätöksentekijät jakavat saman arvomaailman, samat uskomukset ja samat tavoitteet, joten on hyvin helppoa kehittää yhteinen näkemys siitä, mihin organisaatiossa kannattaa ryhtyä ja miten se käytännössä kannattaa toteuttaa.

Dynaaminen kompleksisuus tarkoittaa syyn ja seurauksen ajallista ja paikallista etäisyyttä. Kun dynaaminen kompleksisuus on matala, ollaan tilanteessa, jossa on helppoa nähdä yhteys toimenpiteiden ja niiden vaikutusten välillä. Kun dynaaminen kompleksisuus on korkea, tätä yhteyttä ei pystytä näkemään. Suuret organisaatiot ovat esimerkkejä korkeasta dynaamisesta kompleksisuudesta. Suurille organisaatioille on tyypillistä, että harvat ihmiset organisaatiossa – jos kukaan – pystyvät hahmottamaan syyn ja seurauksen yhteyksiä. Tästä syystä suurille organisaatioille on myös tyypillistä se, että toimenpiteet, joilla yritetään parantaa organisaation toimintaa lyhyellä tähtämellä, johtavat yleensä siihen, että ongelmat pitkällä tähtämellä vain pahenevat. Usein onkin niin, että organisaation ongelmat ovat tahatonta seurausta aikaisempien ongelmien ratkaisuyrityksistä. Ongelmat muuttavat muotoaan jokaisella kerralla, kun niitä yritetään ratkaista – eivätkä yleensä helpompaan suuntaan.

Kesyt ongelmat ovat sekä dynaamiselta kompleksisuudeltaan että käyttäytymisen kompleksisuuden suhteen matalia. Niiden ratkaiseminen on yksinkertaista; tarvitaan vain analyyttisiä menetelmiä, hieman dataa ja staattinen analyysi, ja ongelman ratkaisu on kristallinkirkas. Perinteisesti tämänkaltaisia ongelmia on totuttu ratkaisemaan siten, että ongelma on jaettu pienempiin osasiin, joiden ratkaisemiseen on voitu valjastaa eri asiantuntijoita. Kun ratkaisut ovat valmiina, ne on pystytty yhdistämään yhdeksi saumattomasti toimivaksi isommaksi kokonaisratkaisuksi, koska osien välillä ei ole merkittäviä yhteyksiä ja kaikki prosessiin osallistuneet ovat jakaneet saman arvomaailman ja tavoitteet. Tällaisissa tilanteissa on myös täysin selvää, milloin on tullut se hetki, kun ratkaisu ongelmaan on täysin valmis.

Pirulliset ongelmat kuvaavat tilanteita, joissa käyttäytymisen kompleksisuus on korkea, koska päätöksentekijöiden arvomaailmat ja uskomukset ovat ristiriidassa keskenään. Ongelmiin on vaikea löytää ratkaisua, koska ongelmat muuttavat muotoaan jokaisella ratkaisuyrityksellä, eikä edes ongelman muotoilu itsessään ole helppoa, koska päätöksentekijöillä voi keskenään olla varsin erilainen käsitys siitä, mikä todellisuudessa on ongelman ydin ja mihin ratkaisussa kannattaisi keskittyä. Tällaiset ongelmat ovat myös ainutkertaisia siinä mielessä, että yleensä ei ole olemassa aiempia tilanteita, joista voitaisiin edes oppia tai ottaa mallia. Monesti ei myöskään ole helppoa tietää, milloin ollaan siinä pisteessä, että ongelmaa voidaan pitää ratkaistuna. Organisaatioille tällaisia tilanteita tulee, kun ne

kohtaavat odottamattomia muutoksia, joiden seurauksena on muutettava strategiaa, tuotantoa tai tuotteita.

Tutkimusten mukaan onkin niin, että suurin osa organisaatioiden ratkaisua vaativista tilanteista on luokiteltavissa pirullisiksi ongelmiksi. Tästä syystä vanhat ongelmanratkaisutavat ovat usein lakanneet toimimasta jo aikoja sitten. Usein ongelmia kuitenkin yritetään edelleen ratkaista tavalla, joka soveltuu hyvin kesyjen ongelmien ratkaisuun, siis antamalla jonkun organisaation päätöshierarkiassa korkealla olevan määrittellä ne muutamat asiantuntijatahot, jotka ratkaisevat ongelman. Pirullisten ongelmien tapauksessa tämä ei kuitenkaan ole toimiva ratkaisu, koska se jättää liian monta tärkeää näkökulmaa ja potentiaalista ratkaisuvaihtoehtoa vaille huomiota. Pirullisten ongelmien ratkaisussa tärkeämpää olisi löytää yhteinen näkemys ja tulkinta siitä, mikä ylipäätään on se ongelma, jota yritetään ratkaista, ja sen jälkeen pyrkiä kollektiivisen viisauden avulla löytämään ratkaisu ongelmaan.

6.2 Cynefin-malli apuvälineenä

Ei ole yhtä ja ainoaa oikeaa tapaa johtaa yritystä. Yritysten toimintaympäristöt saattavat olla täysin toisistaan poikkeavia, ja olisi liioitellun yksinkertaista kuvitella, että sama tapa voisi toimia erilaisissa tilanteissa. Johtamiseen on tarjolla monenlaisia eri viitekehyksiä, ja tässä esitellään niistä yksi: Cynefin-mallissa (Kurz & Snowden 2003; Snowden & Boone 2007) tarkastellaan erilaisia yritysten toimintaympäristöjä ja niihin soveltuvia johtamistapoja. Mallin juuret ovat kompleksisuusajattelussa ja tietotyön johtamisessa. Malli perustuu ajatukseen siitä, että monet johtamisongelmat aiheutuvat itse asiassa yrityksen toimintaympäristön ja johtamistyylin välisestä yhteensopimattomuudesta.

Cynefin-mallissa (kuva 22) yrityksen toimintaympäristöt jaetaan neljään tyyppiteltyyn ryhmään. Järjestäytyneitä toimintaympäristöjä kutsutaan yksinkertaiseksi ja monimutkaiseksi toimintaympäristöksi. Järjestäytymättömiä toimintaympäristöjä taas kuvataan joko kompleksiseksi tai kaottiseksi. Järjestäytymättömyys ei kuitenkaan tarkoita niinkään järjestyksen puutetta, vaan se kuvaa ennemminkin uutta, syntymässä olevaa järjestystä. Mallia tarkasteltaessa on huomioitava, että mitään mallissa esitettyä yrityksen toimintaympäristöä ei voi pitää toistaan parempana. Mallissa on mukana myös viides ulottuvuus: epäjärjestys. Sillä kuvataan tilaa, jossa yritys ja sen johto on kykenemätön tunnistamaan omaa toimintaympäristöään.



Kuva 22. Cynefin-malli.

Yksinkertaisella yrityksen toimintaympäristöllä tarkoitetaan sellaista ympäristöä, jossa tapahtumien syy- ja seuraussuhde on selkeä. Tällaisessa ympäristössä on mahdollista määrittellä ennakoita, faktoihin perustuen, oikeat toimenpiteet jokaiseen eri tilanteeseen. Koska ympäristö on hyvin ennustettavissa ja tulevaisuutta on helppo määrittellä menneisyyden kokemusten perusteella, toimintaa pystytään kehittämään selkeiden rutiinien ja standardoitujen prosessien avulla. Tätä ympäristöä voidaankin luonnehtia parhaiden käytänteiden ympäristöksi.

Monimutkainen ympäristökin on ennustettava, mutta se tarjoaa jo enemmän vaihtelua, koska syy ja seuraus ovat kaukana toisistaan sekä ajallisesti että paikallisesti. Tällaisesta ympäristöstä on kuitenkin mahdollista siirtyä yksinkertaiseen ympäristöön, jos vain käytettävissä on tarpeeksi aikaa ja resursseja. Vaikka ympäristö tarjoaakin haasteellisia tilanteita, joihin on nähtävissä monia eri toimintavaihtoehtoja, näistä pystytään asiantuntijoiden avulla löytämään optimaalinen vaihtoehto – tarvitaan vain roppakaupalla analyysiä, suunnittelua ja ajattelua. Monimutkainen ympäristö onkin tyypillinen oppivan organisaation ympäristö, jossa pystytään löytämään, jos ei nyt aivan parhaita käytänteitä, niin ainakin riittävän hyviä käytänteitä.

Kompleksinen ympäristö kuvaa yritysten toimintaympäristöä kompleksisuusteorian tarjoaman ajatuskehikon läpi – ympäristössä kehittyä koko ajan uusia toimintatapoja agenttien eli toimijoiden välisen vuorovaikutuksen ansiosta. Kompleksiselle ympäristölle on tyypillistä se, että syyn ja seurauksen välistä yhteyttä ei tunneta eikä sitä pystytä juurikaan ennakoimaan. Tietoa kyllä on, mutta se on jäsentymättömässä muodossa, eikä sitä pystytä luokittelemaan tai analysoimaan. Tästä syystä päätöksenteko ei voi perustua tietoon tai tiedon analysoimiseen vaan yritys

joutuu siirtymään kokeilukulttuuriin ja vuorovaikutukseen, jota vahvistavat vahvat narratiiviset tekniikat: yritystä ja sen toimintaa pysytään parhaiten kuvailemaan mieleenpainuvien tarinoiden ja kertomusten avulla, jotka selittävät yrityksen toimintaa rationaalisten päätösten sijaan. Johtaminen kompleksisessa ympäristössä perustuu fasilitointiin, koska kompleksinen ympäristö vaatii eri näkökulmien monipuolista ymmärrystä. Tehtyjen toimenpiteiden järjestyksin selviää vasta jälkikäteen – toimenpiteiden järjestyksin on kyllä havaittavissa, mutta ei ennustettavissa.

Kaoottinen toimintaympäristö on yhtä aikaa turbulentti, monimutkainen, yllättävä ja haastava. Se on kompleksista ympäristöä vaikeampi, koska syyn ja seurauksen välistä suhdetta ei pystytä määrittelemään. Tietoa on saatavissa palasina, mutta näiden tiedonmurusten välistä yhteyttä on usein vaikea hahmottaa. Usein kirjallisuudessa onkin todettu, että kaoottista toimintaympäristöä on usein, ironista kyllä, edeltänyt parhaiden käytänteiden soveltaminen. Kaoottisessa ympäristössä tarvitaan kriisijohtamista, jotta turbulenssia saadaan pienennettyä. Kaoottisessa ympäristössä on toki hyväkin, koska uudet käytänteet ja innovaatiot syntyvät yleensä juuri silloin, kun yritys on päätyttyä kaoottiseen tilaan. Siksi sinne saattaa joku joskus pyrkiäkin avatakseen uusia mahdollisuuksia, vaikka kirjallisuudessa usein näkee esitettävän, että vain hullut pyrkivät kaaokseen vapaaehtoisesti...

Lopuksi epäjärjestys on tila, jossa yritys ei tunnista omaa toimintaympäristöään eikä näin ollen pysty ratkaisemaan konfliktitilanteitaan, koska kaikki katsovat samaa tilannetta eri näkökulmista ilman yhteistä ymmärrystä. Epäjärjestyksen tilassa ihmiset yleensä toimivat siten, miten heille on miellyttävintä. Epäjärjestyksen tilaa on tällöin alettava rajaamaan, ja tämä tapahtuu rohkaisemalla ja vahvistamalla yhteistä ymmärrystä – sekä itse tilanteen että soveltuvien toimintatapojen suhteen.

6.3 Johtaminen kompleksisessa toimintaympäristössä

Cynefin-malli tarjoaa erityisen hyvän välineen yritysten tarkasteluun kompleksisissa toimintaympäristöissä. Tällaisten toimintaympäristöjen kohdalla yrityksen toimintaedellytykset paranevat yleensä esimerkiksi kommunikaatiota tehostamalla, uusien ajatusten ja toimintatapojen edistämällä, erilaisuuden lisäämisellä ja aktiivisella toimintaympäristön tarkkailulla. Jotta mallia voitaisiin soveltaa toiminnan kehittämiseen, onkin huomattava, että aivan yhtä mielenkiintoista kuin on tarkastella yrityksen nykyistä toimintaympäristöä, on myös tarkastella mahdollisuuksia toimintaympäristön muutokseen, jolloin myös johtamistyylin on muututtava.

Järjestäytyneille toimintaympäristöille (eli yksinkertaiselle ja monimutkaiselle toimintaympäristölle) on leimallista se, että johdon ja henkilöstön väliset sidokset ovat vahvoja. Tällaisissa yrityksissä on yleensä paljon rakenteita, joilla kontrolloidaan toimintaa, esimerkiksi ohjeita ja prosesseja. Toisaalta järjestäytymättömissä ympäristöissä (eli kompleksisessa ja kaoottisessa ympäristössä) yhteydet johdon ja henkilöstön välillä ovat ennemminkin heikkoja eikä rakenteellisia kontrollin välineitä ole olemassa. Monimutkaisissa ja kompleksisissa toimintaympäristöissä henkilöstön väliset yhteydet ovat vahvoja, mikä mahdollistaa erilaisten uusien

käytänteiden syntymisen helposti. Sen sijaan yksinkertaisessa ja kaoottisessa ympäristössä henkilöstön väliset yhteydet jäävät heikoiksi.

Koska yksinkertaisessa ympäristössä syy-seuraussuhteet ovat selkeitä, päätöksentekomalli perustuu havainnointiin, havaintojen kategorisointiin ja niiden perusteella tehtäviin toimenpiteisiin eli reagointiin. Usein reagointi perustuu parhaisiin käytänteisiin. Monimutkaisessa ympäristössä syy-seuraussuhteet ovat niin ikään selkeitä, mutta yhden ratkaisuvaihtoehdon sijaan on usein mahdollista erottaa monia erilaisia ratkaisuja. Päätöksentekomalli perustuu silloin havainnointiin, havaintojen analysointiin ja reagointiin. Tähän tarvitaan siis asiantuntijatyötä, ja toimenpiteet edustavat ennemminkin hyviä kuin parhaita käytänteitä, koska hyviä vaihtoehtoja on monia.

Kompleksinen toimintaympäristö on ennustamaton syyn ja seurauksen suhteen. Vasta jälkikäteen on mahdollista tarkastella tehtyjen toimenpiteiden järjestyttä. Toimenpiteet voidaan siis valita kokeilemalla, jolloin niiden vaikutusta havainnoidaan vasta jälkikäteen ja sen perusteella reagoidaan jatkossa. Kaoottisessa toimintaympäristössä ei ole mahdollista etsiä oikeita vastauksia. Päätöksentekomalliksi jää tällöin toiminta, jota voidaan havainnoida jälkikäteen, ja sen perusteella voidaan reagoida vastaisuudessakin. Tämä on kriisijohtamista.

Kriisit syntyvät usein siitä, että yritys ei ole huomionut heikkoja signaaleja eikä havainnut yksinkertaisen toimintaympäristön muutosta joksikin muuksi. Tällaisessa tilanteessa käy usein niin, että parhaat käytännöt lakkaavat toimimasta ja organisaatio suistuu katastrofaalisella tavalla kohti kaaosta. Tilanteessa jää oikeastaan kaksi vaihtoehtoa: joko se, että johto ottaa päättäväisesti tilanteen haltuunsa ja yrittää palauttaa yrityksen pakolla takaisin kaaoksesta yksinkertaiseen tilanteeseen, tai sitten se, että jäädään katsomaan, mitä uutta järjestystä kaaoksesta alkaa syntyä.

Jos kaaos synnyttää jotakin sellaista uutta toimintaa, jota voidaan pitää toivottavana, johdon tehtäväksi jää vahvistaa näitä hyödyllisiä toimintatapoja ja yrittää levittää niitä mahdollisimman laajalle organisaatiossa. Tällä tavoin yritys voi siirtyä kaoottisesta toimintaympäristöstä joko kompleksiseen tai monimutkaiseen toimintaympäristöön. On kuitenkin huomattava, että kumpikaan näistä johdon vaihtoehdoista ei takaa automaattisesti onnistumista.

Kuten aiemmin todettiin, mallin tavoitteena ei ole jaotella erilaisia johtamistyyliä hyväksi tai huonoiksi, vaan auttaa tunnistamaan toimintaympäristö ja siihen soveltuva johtamistyyli. Jos toimintaympäristö on ennustettava ja vakaa, byrokratia (byrokratialla viitataan tässä Weberin hallintomalliin ilman negatiivista sävyä) johtamisjärjestelmänä on toimiva. Aivan samalla tavalla monimutkaisessa ympäristössä asiantuntijaorganisaatio on tehokkaasti toimiva organisaatiomuoto. Hyvänä esimerkkinä tästä voidaan mainita it-alan yritykset. Jos ohjelmistokehitys nähdään monimutkaisena tehtävänä, joka voidaan jakaa pienempiin osiin ja antaa asiantuntijoiden ratkaista nämä pienemmät osaset siten, että niistä voidaan myöhemmin yhdistää laajempi, toimiva kokonaisuus, on mahdollista toimia asiantuntijaorganisaation mallilla. (Pelrine 2011.)

Jos kuitenkin käy niin, että toimintaympäristön monimutkaisuus ja ennakoimattomuus lisääntyvät siten, että edellä kuvatut organisaatiomallit lakkaavat toimimas-

ta, joudutaan tilanteeseen, jossa järjestyksen ja kontrollin ylläpito käy mahdottomaksi ja jossa työntekijöiden on alettava tekemään keskenään yhteistyötä paljon tiiviimmin ja otettava asiakas mukaan yrityksen toimintaan. Jos tällaisessa tilanteessa yritetään pitää kiinni vanhoista, entisessä toimintaympäristössä hyvin toimineista käytänteistä, voi käydä niin, että ennen pitkää yritys ajautuu kaotoiseen tilanteeseen tai – mikä pahempaa – täydelliseen epäjärjestykseen. Ja vaikka kumpikaan edellä mainituista ei toteutuisi, ainakin on mahdollista, että juuri byrokratia ja asiantuntijavetoisuus ovat innovaatioiden suurimpina esteinä.

Jos käytetään esimerkkinä edelleen it-alan yrityksiä, on mahdollista tarkastella ohjelmistotuotantoa myös kompleksisena, alati muuttavana ongelmana, jossa jokainen ongelman ratkaisuyritys muuttaa myös sen muita osasia. Tällaisissa toimintaympäristöissä asiantuntijavetoiset ratkaisut lakkaavat toimimasta ja yritykset alkavat ottaa käyttöön kommunikaatiota helpottavia tiimiorganisaatiomalleja sekä nopeita muutoksia mahdollistavia ketteriä ohjelmistokehitysmenetelmiä, joihin myös asiakas on mahdollista ottaa mukaan tiiviisti. Tällöin organisaatiossa korostuvat kommunikaatio, ryhmädynamiikka ja itseohjautuvuus, ja johtamisen tehtäväksi jää fasilitoida tiimien toimintaa.

Tavoitteenasetantakin muuttuu, sillä tavoitteet eivät tule enää omasta organisaatiosta ”jostakin ylhäältä” vaan asiakkaalta. Ei haittaa, vaikka asiakas ei projektin alussa ymmärräkään kaikkia lopputuotteen vaatimuksia, koska muutoksia pystytään tekemään joustavasti kaiken aikaa sitä mukaa kun muutostarpeita ilmenee. Ketterät menetelmät eroavat perinteisemmästä vaiheittaisesta tuotekehityksestä siten, että ne korostavat kokeilemista ja oppimista – ja niistä syntyvää iloa. Ketterillä menetelmillä voidaankin nähdä yhtäläisyyksiä Cynefin-mallin kompleksisen toimintaympäristön päätöksentekologiikan kanssa: kokeileminen, havainnointi ja reagointi kuvaavat parhaiten vuorovaikutuksellisen kokeilukulttuurin toimintatapaa, jossa yrityksen perimmäisenä tavoitteena on mahdollisimman suuri asiakastytyväisyys yhdistettynä oman henkilöstön tyytyväisyyteen.

Yritysten tapa organisoida sekä niiden kulttuuri kuvaavat niiden tapaa hahmottaa ympäristöään ja vastata ympäristön muutoksen tuomiin haasteisiin. Perinteiset yritykset (kuva 23), joita kuvaavat tyyppillisesti hierarkkinen tapa organisoida ja järjestäytyneet yrityskulttuuri, ovat järjestäytyneet tavalla, joka soveltuu erityisen hyvin silloin, kun toimitaan ennustettavassa toimintaympäristössä. Tällainen ympäristö on joko Cynefin-mallin yksinkertainen toimintaympäristö, jossa on mahdollista määrittellä ennakolta oikeat toimenpiteet jokaiseen eri tilanteeseen ja nojautua ennalta määrättyihin prosesseihin tai parhaisiin käytänteisiin, tai Cynefin-mallin monimutkainen ympäristö, jossa toiminta ei ole niin suoraviivaista kuin yksinkertaisessa ympäristössä, mutta on kuitenkin asiantuntijoiden avulla hallittavissa. Kuitenkin kun toimintaympäristö ympärillä alkaa muuttua yhä kompleksisempaan suuntaan, nämä ennen niin hyvin toimineet käytänteet alkavat osoittautua toimimattomiksi tai jopa muuttua suoranaisiksi rasitteeksi, mikä näyttäytyy yrityksessä tehottomana toimintana.

Joo ja silloin tehtiin aika paljon ehkä vääräkin asioita. Meil oli esimerkiks tapana, että jos oli jotain, tehtiin jotain kehitystä, niin siihen kirjotettiin tosi

tarkat tekniset määrittelyt. Joskus arkkitehti saatto vähän siitä sanoa, että niin kun sinä aikana, kun hän kirjottaa nää määrittelyt, niin hän ois jo tehnyt sen toteutuksen melkein valmiiksi.



Kuva 23. Organisoituminen ja kulttuuri.

Tässä luvussa esimerkkinä toimii suurehko ohjelmistosuunnittelun alan yritys, jolla on pitkät perinteet alalla. Yritys on päällisin puolin tarkasteltuna rakenteeltaan perinteisen hierarkkinen ja kulttuuriltaankin järjestäytynyt, mutta pinnan alla kyttee muutos. Muutostarve syntyy paitsi toimintaympäristön muutoksesta myös siitä, että yrityksen kanssa samoilla markkinoilla toimii toisia yrityksiä, jotka pystyvät ketterämmin vastaamaan asiakkaiden tarpeisiin. Esimerkki johdattelee tarkastelemaan, miten perinteisellä mallilla toimiva organisaatio voi muuttua toimintatavoiltaan joustavammaksi ja miten muutoksen voi käytännössä toteuttaa.

6.4 Tietotyö ja sen tuottavuus

Tiedosta on tullut yhteiskunnan tärkein hyödyke. On syntynyt tietotyöntekijä, jonka erityistaitoihin kuuluu pirullisten ongelmien ratkominen. Tietotyöntekijä poikkeaa perinteisestä työntekijästä siten, että sidos tietotyöntekijän ja hänen työnantajansa välillä on paljon tiiviimpi kuin mihin on perinteisesti totuttu. (Storey & Quintas 2001.) Moni yritys onkin havainnut, että vanhat tavat organisoitua eivät toimi tietotyömaalla – eivätkä myöskään vanhat tavat johtaa yritystä. Edellisessä luvussa kuvatut vaihtoehtoiset yritykset toimivat ympäristössä, jota vastaa yleisimmin Cynefin-mallin kompleksinen ympäristö. Tällaiselle ympäristölle on tyypillistä ennakkoimattomuus, joka yleensä aiheuttaa tarvetta nopeaan reagointiin ja muutokseen.

Perinteisesti järjestäytyneissä yrityksissä erityisen ongelmalliseksi nousevat usein raja-aidat yrityksen sisällä, jotka estävät tarpeellisiksikin koetut muutokset.

Nyt se tuppaa aina meneen siihen, että siellä vähän siiloudutaan ja johtajat kattoo omia liikevaihtojaan ja kannattavuuksiaan ja sit sitä yhteistyötä ei käydäkään niin paljon kun pitäis, vaikka siitä ois hyötyä enemmän asiakkaillekin...

Kaikki tuntu semmoselta tosi hitaalta ja kankeelta ja pitkissä kantimissa olevalta, että saatto olla, että tuo - se oli vähän sillä lailla että kaikkeen melkein piti olla lupa. Ja sitten lupaa ei koskaan kuitenkaan saanu oikein mihinkään.

Perinteinen hierarkkinen organisoituminen soveltuu hyvin ennakoitavaan ympäristöön, mutta aiheuttaa joustamattomuutensa takia vaikeuksia kompleksisemmassa ympäristössä. Ensimmäinen askel muutoksessa onkin usein hallinnon vähentäminen sekä vallan ja vastuun levittäminen laajemmalle organisaatioon. Käytännössä tähän pyritään usein itseorganisoituvien tiimien avulla.

Se on enemmänkin sillai, että tiimillä on se yhteinen kasa sitä tekemistä ja siitä sitten tiimi ite vähän jakaa sitä parhaaks katsomallaan tavalla keskenään, että kuka tekee ja milloin tekee ja ketkä auttaa.

Maalaisjärki, se semmonen vastuu tekemisestä syntyy automaattisesti eikä niin, että ensiks pitää synnyttää se vastuu ja sitten annetaan se vapaus. Vaan se on nimenomaan toisin päin, että se kasvaa siihen sisälle.

Organisoituminen yksistään ei kuitenkaan riitä, vaan rinnalle tarvitaan myös organisaatiokulttuuri, joka tukee organisoitumista. Toimittaessa yksinkertaisessa ympäristössä sidokset johdon ja työntekijöiden välillä ovat vahvat, mutta työntekijöiden väliset keskinäiset sidokset jäävät suhteellisen heikoiksi. Monimutkaisemmassa asiantuntijaorganisaatioissa sidokset sekä johdon että työntekijöiden välillä ja työntekijöiden keskinäiset suhteet ovat kaikki hyvin vahvoja. Siirryttäessä kuitenkin kompleksisempaan toimintaympäristöön työntekijöiden keskinäiset suhteet ovat edelleen vahvat, mutta sen sijaan johdon ja työntekijöiden välinen suhde heikenee, ja johdon rooliksi muotoutuu toiminnan fasilitointi. Tällöin tarvitaan vapauteen nojaavaa, avointa organisaatiokulttuuria perinteisen järjestyksen ja kontrollin tilalle ja yhteistä ymmärrystä organisaation jäsenten välille organisaation tavoitteista. Yhteisen ymmärryksen saavuttamiseksi kaikkien organisaation jäsenten on pystyttävä vaikuttamaan yrityksen tavoitteisiin.

Se toimintamalli pelkästään ei takaa sitä, et jos nyt onkin tiimit ja muut, että se homma toimis. Sit se olis yhtäkkiä kannattavuus, tehokkuus ja laatu kunnossa. Se vaatii siihen ympärille paljon just avoimuutta ja et kaikilla on halu sen kanssa edetä.

Yks semmonen, minkä mielellään nostasin, on se itseohjautuvuus ja autonomia, minkä pohjalle niitä pitää rakentaa ihan ehdottomasti. Tavallaan kaikki se semmonen: funktionaaliset organisaatiot, erikoistuneet roolit, osastot, ne on kaikki sitä vanhaa peliä. Ne on just sitä, mikä tukee sitä tehottomuutta, vaikka se on paradoksi, että aatellaan, että ne tuo sitä tehokkuutta ja niitä voidaan hallita. Mutta se on illuusio. Ja sitten jos aatellaan, että meillä pitäis olla synergiaetuja tai jotain sellasta, niin sit ne piilokustannukset on kymmenkertaiset. Ja sitten pitää toisaalta päästää irti sellasesta kontrolli-illuusiosta, et ei me voija johtaa sitä, jos ne on autonomisia. Pitäs mieluummin pystyä rakentamaan autonomia yksiköitä, jotka keskenään sopii, mitä ne halua tehdä ja sit ne saa itseohjautua ihan niin kun ne haluaa. Niin siellä voi olla jotain päällekkäisyyttä, OK, mut se on fine. Se on elävä systeemi.

Lisääntynyt asiantuntemus lisää työnantajan riippuvuutta tietotyöntekijästä, ja työnantajien onkin investoitava paljon henkilöstön lojaalisuuden säilyttämiseen, sillä muutoin työnantajalle syntyy riski henkilöstön menettämisestä. Tästä syystä tietotyöntekijöillä on yleensä huomattavasti valtaa sellaisiin asioihin kuin työskentely-ympäristöön tai ajalliseen ja paikalliseen joustavuuteen. Yleensä tietotyöntekijöille onkin tyypillistä, että he vaativat erilaisia asioita kuin perinteiset työntekijät. (Donnelly 2006.)

Ihmisethän valitti ihan kaikista asioista: Parkkipaikkojen puuttumisesta, ei oo kahvia, ei oo sitä, ei oo tätä, on kiire, ei jaksu tehdä mitään ja kaikki menee huonompaan suuntaan. Avainpelaajat lähtee, projektit epäonnistuu, jatkuva kiire, pomot on huonoja, ihan kaikki. Kaikki ongelmat, mitä maailmassa voi softatalossa olla, niin oli tuolla meillä. Kaikki. En nyt oikein ees voi keksiä, että mitä ongelmaa siellä ei olis ollu. Projektit meni huonosti, liiketoiminta sakkas, kohta ois varmaan laitettu lappu ovelle. Ei ollu enää paljon tehtävissä. Kaikki modernit johtamistavat ja tiimiytymiset ja esimiesalaisyjärjestelyt ja kaikki muut diipadaapat oli jo kokeiltu.

Tietotyöntekijöille on tärkeää, että työ ja työpaikka heijastelevat heidän omaa työfilosofiaansa ja elämänfilosofiaansa. Toisaalta on todettava, että myös tietotyöntekijä on jossain määrin riippuvainen työnantajastaan, sillä juuri työnantaja tarjoaa tietotyöntekijälle mahdollisuuden kehittää taitojaan ja pääsyn sellaisten resurssien äärelle, jossa taidot kehittyvät.

Miksi meidän ihmisten mieli tai sielu tunnistaa sen oikein tekemisen? On helppo raakata yritykset kahteen eri leiriin: Ne, jotka toimii hyvin ja joita sä arvostat ja ne, joita sä et arvosta. (...) Hyvin arvokkaasti, viisaasti, järkevästi korkealla moraalilla toimiminen houkuttelee ihmisiä uskomaan asioihin, saamaan ne viemään yhteisiä asioita eteenpäin.

Tietotyöntekijän työpanoksella on korkea markkina-arvo. Tämä tosiasia siirtää valtaa työnantajalta tietotyöntekijälle, joka perinteiseen työntekijään verrattuna on vähemmän riippuvainen työnantajastaan asiakkaan pitäessä huolta siitä, että tietotyöntekijän osaamiselle riittää kysyntää. Ainoa etu, jonka työnantaja voi tietotyöntekijälle palkan lisäksi antaa, onkin mahdollisuus taitojen kehittämiseen. Tietotyöntekijän kohdalla on tärkeää, että hänen tietojaan ja asiantuntemustaan kehitetään koko ajan, jotta asiakkaat pysyisivät tyytyväisinä. Tämä taas johtaa molemminpuoliseen hyötyyn: työntekijän yksilöllinen markkina-arvo nousee samalla kun yritys saa kilpailuetua. (Alvesson 2000.)

Sillä ei oo tavallaan niin väliä, millä prosessilla mennään tai mitä on jossakin komiteassa sovittu, että millä tavalla toimitaan. Minun mielestä se ei oo olennaista, vaan se, et jos se tiimi kokee, että työ on merkityksellistä ja mukavaa ja kivaa ja sitten on hyvä yhteistyö asiakkaan kanssa, niin se on kaikki mitä tarvitaan.

Tietotyön tuottavuuden arviointi ei ole helppoa – ei ainakaan perinteisin liiketaloudellisin määrällisin mittarein. Perinteiset tuottavuusmittarit ovat sopimattomia tietotyön tuloksellisuuden mittaamiseen, sillä tietotyö on aina luonteeltaan kompleksista, aineetonta ja yksilöllistä. (Antikainen & Lönnqvist 2006.) Onkin esitetty, että tietotyössä tuottavuusmittareiden tulisi keskittyä työprosessien subjektiivisiin näkökulmiin, kuten työskentelyilmapiiriin, työntekijöiden innovaatiokykyyn, oppimiseen ja asiakaskokemuksiin.

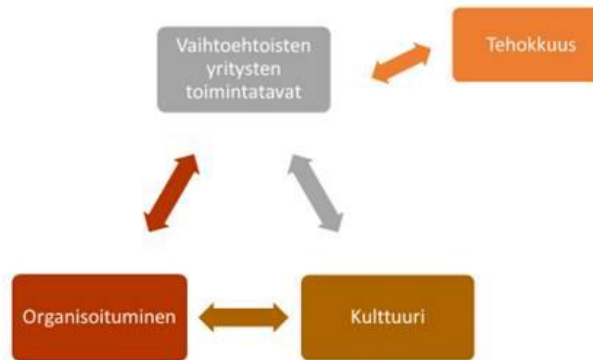
Ja sitten täs on se, että vaikka se tilaajaorganisaatio, ne sisäisesti päättäis, että meil on miljoona euroa, vuosi aikaa ja nämä asiat sen pitäis tehdä, niin sen projektin tavote pitää olla, että siitä tulee halvempi, se tulee nopeammin ja siit tulee parempi. Sen pitää olla organisaation haaste, että ei se saa maksaa miljoonaa. Se on vaan se katto. Ei se saa kestää vuotta. Se on vaan se katto. Ja sen pitää olla parempi, kun mitä me nyt tiedetään tästä sisällöstä. Pitää olla halvempi, nopeampi ja parempi...

Koska sekin on joskus vaikee mitata, että vaikka tehään erilaisia toimenpiteitä, et onks se laatu nyt parempaa vai ei. Mutta siitä nyt oikeestaan voi sanoo, että kyllä se tuntuu että se on. Asiakastyytyväisyys on. Se aina kärsii sillon, jos se laatu on huonoa.

Tietotyön tehokkuus, tuottavuus tai kannattavuus ei synny määrällisiä tavoitteita asettamalla, vaan ne ovat ennemminkin sivutuotteita, joihin päästään automaattisesti muiden asioiden ollessa kunnossa (kuva 24). Perusedellytyksinä voidaan nähdä organisoituminen ja yrityskulttuuri, jotka antavat mahdollisuuden uudenaisten toimintatapojen ja työskentelytapojen kehittämiseen.

... se sivuvaikutus tästä kaikesta yhteisöllisestä tekemisestä on itse asiassa tehokkuus...

Kyllä mä luulen, että meillä ihan sama juttu, että ehkä sitä tehokkuutta ei niin kannata, tartte erikseen hakea, koska se on sit seuraus siitä merkityksellisyydestä, hauskuudesta, asiakasfokuksesta.



Kuva 24. Tehokkuus syntyy sivutuotteena.

Tietotyön jatkuva parantaminen vaatii uusia työskentelytapoja, sillä yrityksen alati muuttuva toimintaympäristö haastaa yritystä koko ajan tehostamaan toimintaansa. Henkilöstö on usein paras tiedonlähde, kun etsitään keinoja työskentelyn helpottamiseen. Uudet työskentelytavat on käsitteenä sekä monimuotoinen että monitieteinen: se yhdistelee henkilöstöhallinnon, informaatioteknologian ja tilapalvelujen tuottamaa tietoa. Oleellisinta uusien työskentelytapojen määrittämisessä on kuitenkin se, että ymmärretään, että uudet työskentelytavat syntyvät organisaatiossa aina alhaalta ylöspäin; kyse on tavoista, jotka muotoutuvat organisaatiossa ja vievät sen jatkuvan parantamisen sykliin sen sijaan, että ne suunniteltaisiin ylhäältä päin annettuina. (By 2005.) Joskus saattaa kuitenkin olla tarpeen tasapainottaa tilannetta, mutta tällöinkin johdon rooliksi jää enemmän muotoilu kuin kontrollointi.

Jos nähdään, että meillä on haasteita kannattavuuden suhteen, tehokkuuden suhteen tai vaikka henkilöstötyytyväisyyden suhteen tai asiakastytyytyväisyyden suhteen, niin kyllä meidän tällä porukalla pitää pystyä siihen reagoimaan itse ja tehdä sitten asioita sen tilanteen parantamiseksi. Sen tyyppisiä asioita on turha oikeastaan odottaa, et joku tulee ylempää sanomaan, et ne pitää laittaa kuntoon.

...ei se lähde managerista eikä johdosta eikä mistään se muutos, että pitää lähteä kääntään se suunta, vaan se lähtee siitä, ihan sieltä, missä sitä työtä

tehdään, oman työn tekeminen niin hyvin kuin osaat, yksilönä, tiiminä. Niin hyvin kuin osaa. Ottaa maailmalta paras mahdollinen tapa tehdä se työ ja sitten tehdä sitä.

On hankalaa ajatella, että menestyttäisiin sillä, että panostetaan enemmän ylhäältä johdettuun organisaatioon. Kyllä se menestys tulee sit siitä enemmän yhdessä tekemisestä ja se on se suunta. Mitä enemmän me saadaan ihmisiä yhteen ja tekemään yhdessä töitä, se vie meitä sitten myös eteenpäin.



Kuva 25. Tietotyö ja muutos.

Miten sitten perinteinen organisaatio voi toteuttaa muutoksen (kuva 25)? Cynefinmallin yhteydessä todettiin, että kriisit syntyvät yleensä muutoksista, joita ei ole pystytty ennakoimaan, koska heikot signaalit ovat jääneet havaitsematta. Kriiseihin voidaan suhtautua joko siten, että niistä pyritään pois mahdollisimman pian vakauttamalla tilanne, tai sitten hyväksytään rohkeasti kriisi osana yrityksen muutosprosessia: kriisin avulla on mahdollista saada selville, mitä uusia käytänteitä kriisin seurauksena voisi muodostua.

...me jouduttiin toimiin normien vastaisesti, mutta muuttakaapa nyt normeja. Sit se organisaatio, joka tulee meidän jälkeen, niin ei tarte enää tehdä sääntöjen vastaisesti, vaan sit se voi tehdä jo oikein ihan luvan kanssa. Ja tää tämmönen tavallaan rohkeus on, ei kun luottamus siihen, että tää, mitä tekee on oikein. (...) Ei tää maailma mee eteenpäin sillee, että kaikki vaan odottelee. Se on, ehkä jotenkin turhauttavinta on se ihmisten saamattomuus ja uskaltamattomuus.

Luvun 6 lähteet:

- Antikainen, R. & Lönnqvist, A. (2006). Knowledge work productivity assessment. Institute of Industrial Management. Tampere University of Technology.
- Alvesson, M. (2000). Social identity and the problem of loyalty in knowledge-intensive companies. *Journal of Management Studies*, 37(8), 1101–23.
- By, R. T. (2005). Organisational change management: A critical review. *Journal of Change Management*, 5(4), 369–380.
- Donnelly, R. (2006). How 'free' is the free worker? An investigation into the working arrangements available to knowledge workers. *Personnel Review*, 35(1), 78–97.
- Kurtz, C. & Snowden, D. (2003). The new dynamics of strategy: Sense-making in a complex and complicated world. *IBM Systems Journal*, 42(3), 462–483.
- Mittleton-Kelly E. (Ed.) (2003). *Complex Systems and Evolutionary Perspectives on Organisations: The Application of Complexity Theory to Organisations*. Oxford: Pergamon.
- Pelrine, J. (2011). On Understanding Software Agility: A Social Complexity Point of View. *E:CO Issue*, 13(1–2), 26–37.
- Roth, G. L. & Senge, P. M. (1996). From theory to practice: research territory, processes and structure at an organizational learning centre. *Journal of Organizational Change Management*, 9(1), 92–106.
- Snowden, D. J. & Boone, M. E. (2007). A Leader's Framework for Decision Making. *Harvard Business Review*. November 2007, 69–76.
- Storey, J. & Quintas, P. (2001). Knowledge management and HRM. In: Storey, J. (Ed.) *Human Resource Management*. London: Thomson, 339–63.

7. Mitä tästä kaikesta voimme oppia?

Tapio Koivisto, VTT

7.1 Tarvitaan kyky ajatella toisin

Yritysten kynnys etsiä aktiivisesti uudenlaisia tuottavuutta ja työn mielekkyyttä edistäviä ratkaisuja saattaa olla korkea. Tämä voi johtua esimerkiksi seuraavista tekijöistä (Alasoini 2011):

- Tiedon puutteesta. Yrityksiltä voi puuttua näkemystä ja tietoa siitä, millaisilla toimenpiteillä kestävä tuottavuuskehityksen edistäminen on mahdollista.
- Osaamisen puutteesta. Yritysten kyky toteuttaa tarvittavia toimenpiteitä voi olla puutteellinen. Syynä voi olla varsinaisen kehittämisosaamisen puutteen ohella myös esimerkiksi johdon ja henkilöstön vähäinen kokemus yhteistoinnallisesta kehittämisestä ja tähän mahdollisesti liittyvä jonkin osapuolen suoranainen vastarinta.
- Motivaation puutteesta. Johdolla tai yrityksessä toimivilla toimijoilla ei ole välttämättä erityistä motiivina ryhtyä toteuttamaan omaksutuista käytännöistä poikkeavia muutoksia. Tämä voi johtua siitä, että asiakkaiden, kilpailijan tai minkään muunkaan sidosryhmän puolelta ei ole tähän erityistä painetta.
- Muutoksiin liittyvistä epävarmuuksista ja riskeistä. Tuottavuuden ja työelämän laadun parantamisen vaatimat panostukset voivat olla ainakin lyhyellä aikavälillä suuremmat kuin niistä odotettavissa tai saatavissa olevat hyödyt. Markkinoiden kehitys voi olla siinä määrin epävarmaa, että yrityksessä on vaikea nähdä, millaisia investointeja sen pitäisi tehdä.

Edellä mainittujen seikkojen yhteisenä nimittäjänä on kysymys epävarmuudesta ja epävarmuuksien lisääntymisestä muuttuvassa ja monimutkaistuvassa maailmassa. Yritysten toimintaympäristöä monimutkaistavia tekijöitä on lukuisia. Yksi yrityksen toiminnan kannalta keskeinen haaste on asiakastarpeiden monimerkityksellisuuden kasvaminen. Yrityksen asiakaskunnan kasvaessa uusi asiakas saattaa esittää toiveita, jotka ovat vahvasti riippuvaisia tai jopa ristiriidassa nykyisten asiakkaiden toiveiden ja tarpeiden kanssa. Myös kriteerit, jotka määrittävät ratkaisujen menestyksen, muuttuvat koko ajan. Tämä haaste on erityisen suuri silloin, kun

yrittäjien tarjoama tuote tai palvelu tuodaan uudelle markkina-alueelle tai uudelle asiakassegmentille. (Jantunen, Smolander & Gause 2007.)

Uudenlaisten ratkaisujen kehittämisen esteet voivat olla myös organisaatioiden tai asiantuntijayhteisöjen historiallisesti itse tuottamia ja ylläpitämiä. Yritykset, organisaatiot ja asiantuntijayhteisöt voivat olla itse luomiensa toiminta- ja ajattelutapojen – tavallisten rajoitteiden, esteiden ja lukkiutumien – vankeja.

Uudenlaisten ratkaisujen etsiminen ja kehittäminen voi olla haasteellista juuri siksi, että organisaation oman toiminnan ja historian kuluessa omaksumat ja sisäistämät toiminta- ja ajattelutavat (mentaaliset mallit) rajoittavat vaihtoehtoisten ratkaisujen tunnistamista ja kehittämistä. Esimerkiksi ylimmän johdon kaikkietävyttä, täydellistä rationaalisuutta ja yksisuuntaista kommunikaatiota korostavat ajattelutavat voivat rajoittaa eri osapuolten osallistumista ja jaettua johtajuutta korostavien käytäntöjen omaksumista ja leviämistä. Tuotelähtöiset ja ”teknologista työntöä” korostavat ajattelu- ja toimintatavat voivat rajoittaa uudenlaisten palvelujen ja ratkaisujen kehittämistä asiakaslähtöisestä näkökulmasta ja sitä kautta palveluinnovaatioiden syntymistä (vrt. Lusch et al. 2007; Koivisto et al. 2015).

Käsitykset organisaatioista koneenkaltaisina järjestelminä (Morgan 1986) tai ”triviaaleina koneina” (von Foerster 1984) saattavat rajoittaa esimerkiksi osallistavien, jaettujen ja eri sidosryhmien osaamista hyödyntävien johtamiskäytäntöjen kehittämistä ja kehittymistä. Organisaatioissa ja asiantuntijayhteisöissä omaksutut ajattelutavat voivat jossakin tapauksessa johtaa tilanteeseen, jota on luonnehdittu ”paradigmaparalyysiksi” (Jantunen 2012). Kysymys on kyvyttömyydestä ja haluttomuudesta nähdä vallitsevien käytäntöjen ja ajattelutapojen ylitse ja kokeilla ennakkoluulottomasti vaihtoehtoisia liiketoiminnan ja työn tekemisen mahdollisuuksia.

Suomalaisten organisaatioiden palvelu-, innovaatio- ja ongelmanratkaisukyvyyn parantaminen tietoisella ja tavoitteellisella tavalla edellyttää, että laajennetaan ja avarretaan näkemystä vaihtoehtoisista ja uudentyyppisistä toiminnallisista ja johtamistavallisista ratkaisuista ja mahdollisuuksista. Lisäksi on hyödyllistä syventää ymmärrystä organisaatioiden palvelu- ja innovaatiokyvyyn kehitykseen positiivisesti ja/tai rajoittavasti vaikuttavista ”syvärakenteista” (Schein 1987), prosesseista ja tolkunteen (sensemaking) mekanismeista. Muodikkaiden johtamisoppien (lean-johtaminen, tilannejohtaminen, syväjohtaminen jne.) pinnallinen kartoitus ja imitoiminen ei vielä sellaisenaan auta parantamaan suomalaisten yritysten palvelu- ja innovointikykyä. Suomalaisten yritysten ja organisaatioiden on kyettävä sekä hyödyntämään valikoivasti ja kriittisesti jo olemassa olevaa tietoa että tuottamaan proaktiivisesti uutta osaamista ja tietoa. Kirjallisuudessa tällaista kyvykkyyttä on nimitetty ”kaksikäisytyksi” (March 1991; Andriopoulos & Lewis 2009).

Yleisesti on tiedossa, että yritysten kilpailu- ja palvelukyvyssä on suuria ja usein melko pysyviäkin eroja. Näitä eroja on usein selitetty erilaisten staattisten tilanetekijöiden ja resurssierojen avulla. Dynaamisemman näkemyksen mukaan keskeistä on se, missä määrin yritykset kykenevät tekemään tolkkua jo olemassa olevasta tiedosta ja tuottamaan uutta asiakkaita, omistajia ja jäsenistöä palvelevaa kollektiivista osaamista ja tietoa. Tätä kautta kysymys suomalaisen työelämän tuottavuuden ja työelämän laadusta voidaan kiteyttää kysymykseksi organisaatioi-

den tolkuntekokyvyn kehittymisen ja kehittämisen (Neill et al. 2007; Werle & Seidl 2012; Akgün et al. 2014) edellytyksistä ja mahdollisuudesta.

7.2 Rationalistisista malleista kehittyvään kykyyn tehdä tolkkua

Tämän tutkimuksen tehtävänä on ollut ensinnäkin rikastaa ja "komplisoida" (Bartunek et al. 1983; Astley & Zammuto 1992) empiirisen tutkimuksen avulla tietämystä vaihtoehtoisista menettelytavoista, käytännöistä, toimintatavoista ja ratkaisuista suomalaisissa työyhteisöissä ja organisaatioissa. Toiseksi tutkimuksen tehtävänä on syventää käsitteellisesti ja konseptuaalisesti ymmärrystä organisaatioiden kehitykseen vaikuttavista prosesseista, mekanismeista ja tekijöistä tulkitsevan näkemyksen (Weick) ja tiettyjen kompleksisuusteoreettisten oletusten perustalta. Tutkimuksen yhteydessä on tehty havaintoja hyvin erilaisissa tilanteissa ja kehitysvaiheissa olevista yrityksistä ja organisaatioista – taantuvista organisaatioista edelläkävijöihin. Tutkimuksen perusteella on mahdollista tehdä yleistäviä päätelmiä yritysten kilpailukyvyn kehitykseen vaikuttavista prosesseista ja tekijöistä.

Organisaatiot ja organisaatioiden ympäristöt ovat tuotettuja

Perinteisen rationalistisen näkemyksen ja ajattelutavan mukaan yritysten käytännöt ja toimintatavat kehittyvät johdettujen, tietoisten, suunnitelmallisten ja kontrolloitujen menettelytapojen mukaisesti. Huomio kiinnitetään vaihtoehtojen puntarointiin ja suunnitelmallisuuteen eikä niinkään toimintaan ja tekemiseen. Toimintojen ja käytäntöjen oletetaan kehittyvän ennalta luotujen suunnitelmien ja strategioiden mukaisesti. Yrityksen ylin johto vastaa suunnittelusta ja strategiatyöstä (Mintzberg 1994; Sotarauta 1996). Rationalistisen suunnittelun ideoita on kritisoitu liiallisesta uskosta muun muassa siihen, että suunnittelun ja toteuttamisen (ajattelun ja toiminnan) sekä suunnittelijoiden ja toteuttajien jyrkkä erottaminen on mielekäästä ja mahdollista, suunnittelun ja toteutuksen etenemisessä on kyse lineaarisesta ja suoraviivaisesta prosessista, ratkaisujen seuraukset ja vaikutukset on mahdollista tiedostaa ennakolta ja että eri toimijat on mahdollista sitouttaa jo suunnitteluvaiheessa ratkaisujen toteuttamiseen.

Sittemmin on alettu kiinnittää lisääntyvästi huomiota siihen, että perinteisiin ajattelumalleihin sisäänrakennetut uskomukset ja oletukset varmuudesta (Dewey (1999) ovat muuttuvassa ja monimutkaisessa maailmassa monella tavalla harhaanjohtavia. Yritysten toimintaa ohjaavia päätöksiä ei tyypillisesti tehdä varmuuden ja täydellisen tiedon vallitessa. Monimutkaisessa ja muuttuvassa maailmassa käytännöllisiä ratkaisuja on usein pakko tehdä epätäydellisen tiedon perustalta ja erilaisten epävarmuustekijöiden vallitessa (Alvarez & Barney 2005; Luhmann 2005; Shackle 1972).

Päätöksiä tehtäessä ei välttämättä ole täyttä varmuutta liiketoimintaympäristössä tapahtuvista ja tapahtumassa olevista muutoksista, asiakkaiden vaatimuksista ja niiden kehittymisestä tai yrityksen toiminnan ja jatkuvuuden kannalta merkittä-

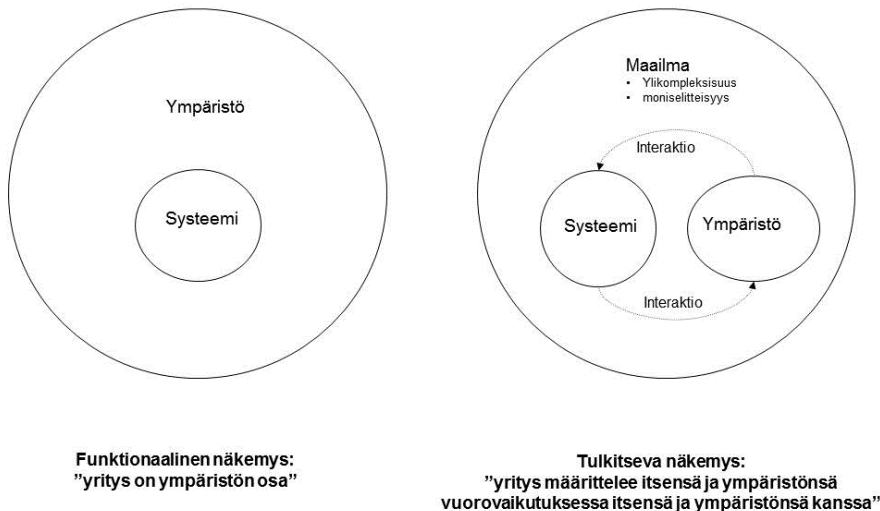
vistä seuraussuhteista ja tekijöistä. Ihmisten ja organisaatioiden kyky käsitellä informaatiota on aina rajallinen (Simon 1982).

Perinteisen funktionalistisen ajattelutavan (Burrell & Morgan 1979) mukaan yrityksen menestyminen kilpailussa ja markkinoilla riippuu siitä, missä määrin yritys kykenee sopeuttamaan rakenteensa ja toimintansa ympäristön asettamiin vaatimuksiin. Sikäli kun ympäristöön sopeutumista ei tapahdu, yrityksen tai organisaation olemassaolo ja jatkuvuus voivat vaarantua. Johdon tehtävänä on havainnoida yrityksen ympäristössä tapahtuvia muutoksia ja sopeuttaa yrityksen rakenteet, toiminta ja strategia ympäristön vaatimusten mukaisiksi. Yrityksen tai organisaation toimintaympäristö käsitetään merkityksellisten ominaisuuksiensa suhteen objektiivisesti olemassa olevaksi, ennalta määräytyksi ja ennalta annetuksi.

Tulkitsevan tai ymmärtävän lähestymistavan (interpretive view) mukaan yritykset ja organisaatiot ovat merkityksillä operoivia ja merkitysvälitteisiä järjestelmiä (Tulkitsevasta lähestymistavasta Weick 1979; Smircich & Stubbart 1985; Toiminnan merkitysvälitteisyydestä Luhmann 2000). Merkitysvälitteisyys tulee esille esimerkiksi organisaation omien liiketoimintaideoiden, strategioiden, tavoiteasettelujen ja erilaisten itseä koskevien kuvausten muodossa. Tulkitseva lähestymistapa lähtee siitä, että yritys ja ympäristö ovat "säädettyjä" (enacted), tulkittuja ja konstruoituja (Daft & Weick 1984; Smircich & Stubbart 1985; Weick 2001; Normann 2001).

Organisaation ympäristössä ei ole kyse organisaatioon nähden erillisestä objektiivisesta vaikutuskentästä ja voimasta, joka vaikuttaa deterministisesti organisaation toimintaan ja päätöksentekoon. Organisaation konkreettinen toimintaympäristö – samoin kuin organisaatio itse – on luotu ja tuotettu organisaationaalisten päätösten, toimintojen ja toiminnasta tehtyjen tulkintojen välityksellä. Aidosti innovatiivisten ratkaisujen syntyminen on mahdollisia juuri siksi, että yritysten toiminnassa on lähtökohtaisesti kyse uutta luovasta, kokeilevasta (Achterbergh & Vriens 2010) ja vuorovaikutteisesta prosessista – ei niinkään reaktiivisena sopeutumisena ennalta olemassa olevan ympäristön asettamiin paineisiin ja vaatimuksiin.

Perinteisen näkemyksen mukaan järjestelmä ymmärretään ympäristön "osaksi". Uudemman näkemyksen mukaan organisaatiot ja yritykset säätävät ja määrittelevät itsensä ja ympäristönsä (Weick 1979; Vos 2002). Organisaatio ja ympäristö muodostuvat pitkälti niistä käsityksistä, joita organisaationaalisilla toimijoilla on oman itsensä (esimerkiksi erityinen osaaminen, identiteetti) ja toimintaympäristönsä (esimerkiksi sidosryhmien tarpeet ja odotukset) suhteen. Perinteisen ja uudemman organisaationäkemyksen eroa voidaan kuvata kuvan 26 mukaisesti.



Kuva 26. Perinteisen ja uudemman järjestelmänäkemyksen ero.

Organisaation ja ympäristön suhteen muodostaminen eli säätäminen (enactment) on aktiivinen tekemisen, toimimisen ja huomion kiinnittämisen (attention) prosessi. Tulkitsevasta näkökulmasta yrityksen toimintaympäristö muodostuu rajallisesta määrästä tapahtumasarjoja, ilmiöitä ja asioita, joihin on kiinnitetty huomiota ja joista on tehty tolkkua organisaation toimijoiden ja päätöksentekijöiden toimesta. Organisaation ympäristö viittaa toiminnalle merkitystä muodostavaan kontekstiin, joka on konstruoitu toimijoiden tekojen, havaintojen ja toiminnassa muotoutuneiden ajattelumallien avulla. Jälkikäteen katsoen organisaatiot saattavat näyttää hyvin sopeutuneilta ympäristöönsä juuri siksi, että ne ovat muokanneet toimintaympäristöään ja tehneet siitä itselleen sopivan (Tsoukas 1998; Granovetter 1992).

Säätäminen tarkoittaa, että havaintoja tekevän toimijan tulkintojen kohteena olevat ilmiöt ovat samalla havaintojen tekijän luomia. Esimerkiksi toimijan tulkintoilla osakemarkkinoiden kehityksestä voi olla vaikutusta investointeja koskeviin päätöksiin. Investointeja koskevat päätökset voivat puolestaan vaikuttaa osakemarkkinoiden kehitykseen. Toisin sanoen toiminnalliset ratkaisut sekä kokemukset ja tulkinnat toiminnasta ja toiminnan tuloksista voivat vaikuttaa toisiinsa kehämäisesti ja toinen toisiaan vahvistaen. Vastaavasti voidaan sanoa, että organisaatiot luovat tekojensa, toimintojensa ja valikoivien havaintojensa kautta omat erityiset toimintaympäristönsä, joihin ne sitten reagoivat (Weick 1979; Brooks 1995; Lant 2002).

Yritystä ja organisaatiota voidaan luonnehtia jatkuvassa muutoksessa olevaksi dynaamiseksi järjestelmäksi, joka käy jatkuvaa vuoropuhelua toimintaympäristönsä kanssa (Aula 2000). Yritykset ja organisaatiot ovat itseorganisoituvia järjestelmiä. Itseorganisoitumisen prosessi on puolestaan pitkälti tolkun tekemisen (sensemaking) prosessi. Tolkun tekemisen prosessi luo edellytyksiä ja perusteita itseorganisoitumiselle. Tolkun tekemisen prosessissa on kyse tapahtumien, asioiden ja tilanteiden organisoimisesta, järjestämisestä ja kehystämisestä tietyllä, kullekin yritykselle tai organisaatiolle tyypillisellä tavalla (Weick 1995).

Monimutkaisessa ja muuttuvassa maailmassa toimiminen mielekkäällä tavalla edellyttää, että moniselitteiset tilanteet ja tapahtumat ja kokemukset kyetään jäsentämään ja esittämään ymmärrettävästi. Tolkun tekemisen prosessissa mentaalisisilla malleilla, skeemoilla ja kehyksillä on keskeinen merkitys. Kehykset ja skeemat ovat monitulkintaisuutta vähentäviä ja päätöksentekoa ohjaavia, piileviä tai julkilausuttuja ajattelun malleja (Denzau & North 1994; Bettis & Prahalad 1995; Santos & Eisenhardt 2005; Aoki 2007).

Kehykset ja skeemat tulevat esiin monimutkaista sosiaalista todellisuutta jäsentävien ja monimutkaisuutta vähentävien ideoiden ja ajattelumallien muodossa. Niiden avulla on mahdollista muodostaa jäsentynyt kuva tilanteesta, ongelmista, seurauksista ja ratkaisuista.

Kehyksillä ja mentaalisisilla malleilla on informaatiota jäsentävä ja suodattava merkitys. Yhtäältä ne voivat edistää yhteisymmärryksen syntymistä ja antaa suuntaa tuleville toiminnoille. Toisaalta huomiolla on taipumus kiinnittyä ainoastaan sellaisiin tapahtumiin, jotka näyttävät sopivan vallitsevaan kehykseen ja näkökulmaan. Vallitsevan kehyksen ja näkökulman kannalta yhteen sopimaton tieto jätetään yleensä ottamatta huomioon. Yleistyneille ja vakiintuneille kehyksille, skeemoille ja tulkintatavoille on tyypillistä, että ne samalla sekä edistävät että rajoittavat organisaation oppimista.

Kehystäminen on joidenkin puolien valitsemista ja esille nostamista keskustelun tai havaintojen tekemisen kohteena olevasta asiasta tai tapahtumasarjasta ja näiden erityisten puolien tekemistä muita näkyvämmäksi. Kehystäminen on ongelmien ja ratkaisujen hahmottamisen sekä tulkintojen ja johtopäätösten tekemisen väline (Koivisto & Myllyoja 2011). Kehystämiseen liittyy olennaisesti se, miten ongelma kulloinkin nimetään ja millaisia sanallisia tai visuaalisia symboleja sen kuvaamiseen ja määrittelyyn käytetään. Kehystämisen välineitä ovat esimerkiksi metaforat, esimerkit, iskulauseet ja visuaaliset kuvat. Sama asia tai tapahtumasarja voidaan kehystää monella eri tavalla. Organisaatioita voidaan lähestyä monen erilaisen metaforan pohjalta (Morgan 1986).

Yrityksissä ja asiantuntijayhteisöissä merkitystä antavat ja huomiota suuntaavat kehykset, mentaaliset mallit ja skeemat ovat tyypillisesti yksinkertaistavia käsityksiä ja kuvauksia monimutkaisista ja muuttuvista tapahtumasarjoista. Kysymys on monimutkaisuutta yksinkertaistavista kuvauksista ensinnäkin aikaulottuvuuden ja aikaperspektiivin suhteen. Toimintaa ohjaavat ajattelumallit ovat usein takautuvia (retrospective) yleistyksiä ja kiteytyksiä aikaisemmin toteutuneista, koetuista ja läpikäytyistä tapahtumista ja prosesseista. Yleistykset nojautuvat usein suhteellisen lyhyeltä aikaväliltä saatuihin kokemuksiin ja lyhyellä aikavälillä tapahtuneisiin

tapahtumiin (March & Levinthal 1993). Toiseksi kysymys on usein ylimmän johdon tai hallitsevien ryhmien muodostamista ja ilmaisemista käsityksistä ja siinä mielessä sosiaalista todellisuutta ja sosiaalisen todellisuuden monitoimijuutta ja monimerkityksisyyttä yksinkertaistavista käsityksistä (Kaplan 2008). Kolmanneksi kysymys on usein monimutkaisuutta yksinkertaistavista ajattelumalleista ja skeemoista myös teemojen ja asiasisältöjen suhteen (Hahn et al. (2014) Organisaatioissa asioita lähestytään ja käsitellään tiettyjen, tyypillisesti taloudellista tehokkuutta ja tuottavuutta painottavien skeemojen kehysten pohjalta.

Taantuville organisaatioille on tyypillistä, että toimintaa ohjaavat ajattelutavat ja menettelyt kapeutuvat ajan mittaan. Toisin sanoen tiedostettujen vaihtoehtojen määrällä on taipumus supistua "yhteen ainoaan oikeaan" menettelytapaan. Edelläkävijäorganisaatioissa tiedossa ja käytettävissä olevien vaihtoehtojen määrä pysyy riittävän suurena tai jopa kasvaa.

Edelläkävijäorganisaatioille on tyypillistä tulevaisuuteen suuntautuva tolkunkeko (prospective sensemaking). Tutkimuksessa mukana olleessa ohjelmistoalan yrityksessä toteutettu "taistelusuunnitelman" laatiminen (battle plan) on yksi esimerkki tulevaisuuteen suuntautuvasta tolkunkeosta ja tietoisesta vaihtoehtojen ratkaisujen ja -mahdollisuuksien pohdinnasta. Edelläkävijäorganisaatioille on lisäksi tyypillistä, että organisaatioissa hyödynnetään ylhäältä alas tulevan ohjauksen ja kontrolloinnin sijaan moniäänisyyttä ja jaettua tai jakautunutta johtajuutta. Yksiuolteisen taloudellisen tehokkuusajattelun sijaan edelläkävijäorganisaatioissa päätöksiä ja ratkaisuja tehdään monien täydentävien kriteerien ja näkökulmien perusteella (Vrt. Hahn et al. 2014). Tehokkuuden lisäksi ratkaisujen hyötyjä ja haittoja tarkastellaan asiakasnäkökulmasta, ympäristönäkökulmasta ja yhteiskunnallisen vastuullisuuden näkökulmasta.

Johtajuus ja johtamismallitkin kehittyvät ja muuttuvat

Perinteiset johtamisen ja johtajuuden mallit ja paradigmat perustuvat käsitykseen organisaatioista koneenkaltaisina systeemeinä. Perinteiset johtamisteoriat lähtevät siitä, että organisaatioissa tarvitaan ylhäältä alas tulevaa visioiden ja suunnan näyttämistä, hierarkkista ohjausta ja erilaisia valvonta- ja kontrollointimekanismeja. Hierarkkista ohjausta ja kontrollointia tarvitaan siksi, että monenkirjavasta joukosta työntekijöitä koostuva työjaollinen järjestelmä saadaan toteuttamaan tehtävänsä tehokkaalla ja tuloksia tuottavalla tavalla. Työntekijät käsitetään pikemminkin fyysisiksi resursseiksi ja "käsiksi" kuin "aivoiksi" ja itsenäisesti ajattelemaan kykeneviksi tietotyöläisiksi. Johtamiskäytäntöjä leimaa epäluottamus osaamiseen ja hyvään tahtoon. Työntekijöiden harkintakykyyn ja osaamiseen ei luoteta eikä myöskään työntekijöiden moraaliiin ja hyvään tahtoon.

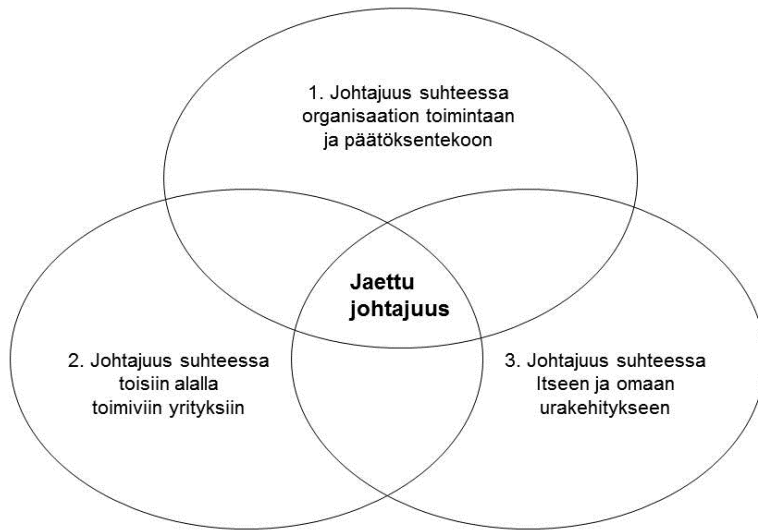
Perinteiset rationalistiset ja byrokraattiset johtamismallit ovat olleet kutakuinkin toimivia fyysisten tuotteiden valmistamiseen ja mittakaavaetujen hyödyntämiseen perustuvassa teollisessa tuotannossa ja yksinkertaisessa, suhteellisen hyvin ennakoitavassa toimintaympäristössä. Tietotyön ja eri toimintojen tietointensivisyyden lisääntyessä ja liiketoimintaympäristöjen monimutkaistuessa on tullut tarve kehittää perinteisestä poikkeavia johtamistapoja ja perinteisten johtamismallien rajat

ylittäviä menettelytapoja. Toiminta- ja ajattelutapojen yksinkertaistamisen sijaan haasteena on luoda aikaisempaa kehittyneempiä ja ”kompleksisempia” käytäntöjä, jotta olisi mahdollista toimia entistä monimutkaisemmassa ja vaikeammin ennustettavassa toimintaympäristössä (Uhl-Bien et al. 2007).

Tutkimuksen kohteena olleissa edelläkävijäyrityksissä johtajuus ja johtamistehtävien hoitaminen on kehittynyt ja kehittymässä kohti jaettua ja jakautunutta johtajuutta (Ropo et al. 2005). Johtamistehtävien ja -vastuiden jakaminen nojaa muodollisen johdon ja jäsenistön ja yleensä eri toimijoiden keskinäiseen, pitkälle menevään luottamukseen. Organisaation jäsenet ovat sitoutuneita omaan työhönsä ja yrityksen toimintaan. Organisaation jäsenet kykenevät tarkastelemaan omia ratkaisujaan reflektiivisesti ja harkintakykyisesti omien henkilökohtaisten intressiensä, asiakastarpeiden ja yrityksen menestymisen näkökulmasta.

Perinteisissä johtamisteorioissa johtajuus käsitetään tietyllä tavalla kvalifioituneisiin yksilöihin ja senioriteettiin kytkeytyväksi ominaisuudeksi tai osaamiseksi. Jaetun johtajuuden ajatusta onkin vaikea ymmärtää perinteisten johtamiskäsitysten pohjalta. Jaettu tai jakautunut johtajuus edellyttää ja vaatii sekä käytännön toimijoilta että tutkijoilta uudentyyppistä osaamista ja ymmärrystä. Jaettu johtajuus kehittyy, kumpuaa ja nousee (emergeoittaa) tietyntyyppisistä käytännöistä ja toimintatavoista. Jaettu johtajuus on toisin sanoen tulos tietyntyyppisistä käytännöistä. Samaan aikaan jaettu johtajuus realisoituu, ilmenee ja tulee esille näissä toimintatavoissa ja käytännöissä.

Jaetun ja jakautuneen johtajuuden kokonaisuutta voidaan jakaa Mary Crossanin ja kumppaneiden (Crossan et al. 2008) ajatuksia soveltaen kolmeen toisiaan täydentävään osa-alueeseen: johtajuus suhteessa organisaation toimintaan ja päätöksentekoon, johtajuus ja kilpailukyky suhteessa toisiin alalla toimiviin yrityksiin ja johtajuus suhteessa itsen (kuva 27). Mira Ylénin (2015) tutkimusta soveltaen ja referoiden jaetulle johtajuudelle edellytyksiä luovia käytäntöjä voidaan vastaavasti luonnehtia osallistamisen ja osallistumisen käytännöksi, yhdessä kehittämisen ja kokeilemisen käytännöksi, omaehtoisen oppimisen käytännöksi sekä itsenäisten projektitiimien käytännöksi. Osallistaminen ja osallistuminen mahdollistavat toimijuuden ja johtajuuden kehittymisen suhteessa organisaation toimintaan ja päätöksentekoon. Yhdessä kehittäminen, kokeileminen ja jatkuva parantaminen mahdollistavat johtajuuden ja etulyöntiaseman kehittymisen suhteessa muihin alalla toimiviin yrityksiin. Omaehtoinen oppiminen mahdollistaa toimijuuden ja johtajuuden kehittymisen suhteessa itsen ja omaan urakehitykseen. Itsenäisten projektien ja projektitiimien käytäntö mahdollistaa toimijuuden kehittymisen suhteessa työn tekemiseen.



Kuva 27. Jaettu johtajuus osa-alueineen (muokattu lähteestä Crossan ym. 2008).

Osallistamisen ja osallistumisen käytäntö luo edellytykset jaetulle johtajuudelle päätöksenteossa ja päätöksenteon eri tasoilla (Ylén 2015). Osallistamisen ja osallistumisen käytäntöön liittyy keskeisesti läpinäkyvä ja avoin viestintäkulttuuri, joka mahdollistaa organisaatioiden jäsenten osallistumisen ja vaikuttamisen sekä oman työnsä että koko työorganisaation tasolla. Viestintäkanavia on lukuisia, ja jokaisella on mahdollisuus saada äänensä kuuluviin ja keskustella mistä tahansa aiheesta. Lähes kaikki tieto on avointa, ja esimerkiksi johdon ja myynnin kokouksiin on vapaa pääsy. Johto kehottaa jatkuvasti ilmaisemaan, jos on jotain sanottavaa tai kysyttävää. Vastaavasti työntekijät odottavat osallistumista ja läpinäkyvyyttä yrityksen asioihin. Valta ja vastuu eivät ole vain muodollisella esimiehellä, vaan kaikilla niin omasta hyvinvoinnista kuin yhteisön menestymisestä ja jatkuvuudesta. Osallistamisen ja osallistumisen käytäntö hajauttaa valtaa ja vastuuta johdolta kaikille organisaation jäsenille ja mahdollistaa sitä kautta sekä ammatillisen toimijuuden että jakautuneen johtamisen kehittymisen.

Yhdessä kehittämisen ja kokeilemisen käytäntö mahdollistaa toimijuuden ja jaetun johtajuuden kehittymisen jatkuvaa parantamista tukevalla ja edistävällä tavalla (Ylén 2015). Yhdessä kehittämisen ja kokeilemisen käytännön myötä toimintatavat ovat jatkuvassa muutoksessa. Erilaisia menettelytapoja ja työkaluja kokeillaan ja pilotoidaan jatkuvasti eikä vanhoista epäröidä luopua. Tämä pitää paikkansa oli kyse sitten projektien sisäisistä palavereista tai koko yrityksen kattavista toimintatavoista. Yksi yhdessä kehittämisen ja jatkuvan parantamisen muoto ovat retrospektiivit. Projektin aikana ja sen jälkeen projektitiimi ja asiakas tarkastelevat yh-

dessä muun muassa sitä, miten projektissa on onnistuttu, millä osa-alueilla on parantamisen varaa ja mitä kaikkea voidaan oppia jatkoa ajatellen. Retrospektiivien muistiinpanot jaetaan kaikille organisaation jäsenille. Periaatteena on se, että kaikkia epäonnistumisia ei tarvitse kokea itse, jotta niistä voidaan ottaa opiksi. Käytännössä tämä menettelytapa tukee organisaationaalista oppimista yli projekti-rajojen. Kehitystyön kohteena on ulkoisten tuotosten ja tuotteiden kehittämisen lisäksi tuotteiden ja palvelujen tuottamisen prosessi.

Omaehtoisen kehittymisen käytäntö mahdollistaa toimijuuden ja jakautuneen johtajuuden kehittymisen suhteessa oman uraan ja urakehitysnäköaloihin (Ylén 2015). Perinteisissä organisaatioissa ammatillisen osaamisen ja työhyvinvoinnin kehittämisessä noudatetaan ylhäältä annettuja ja organisaation kokonaisuudesta määrättyjä urapolkuja, koulutuskokonaisuuksia ja kehityskeskustelumalleja. Pitkälle viedyissä jaetun johtajuuden yrityksissä näitä ylhäältä määrättyjä urapolkuja, koulutuspaketteja ja kehityskeskustelumalleja ei ole, vaan jokaisen odotetaan pohtivan henkilökohtaisia tavoitteitaan ja intressejään omista lähtökohdistaan yrityksen liiketoiminnan määrittämässä raameissa. Tämä tukee vastuullisuutta omasta itsestä ja urakehityksestä. Toisaalta se edellyttää yksilöltä valmiutta ja halukkuutta pohtia omia urakehityksintressejään ja -pyrkimyksiään sananmukaisesti uusia uria luovalla tavalla. Jaettua johtajuutta tukeva organisaatio voi tukea tätä prosessia erilaisten heurististen mallien avulla (Vincity Street Map, Competence Avenue). Omaehtoisen kehittymisen käytäntö ottaa huomioon ammatillaisen uran kokonaisuutena. Osaamisen kehittämisen lisäksi esimerkiksi työaikajärjestelyistä voidaan sopia yksilökohtaisesti

Itsenäisten projektien ja projektitiimien käytäntö mahdollistaa toimijuuden kehittymisen suhteessa työn sisältöön ja tekemiseen (Ylén 2015). Projektitiimi tai joku projektitiimin jäsenistä on usein mukana asiakasprojektissa jo ennen kuin se varsinaisesti käynnistyy ja tekee yhteistyötä myyntitiimin kanssa tarjousten tekemisessä ja työmäärien arvioinnissa. Projektien aikana projektitiimi on yhteydessä asiakkaan kanssa jatkuvasti. Yksityiskohtaista kuvaa siitä, mitä projektin aikana tehdään, ei ennakolta aina ole. Kehittäjät määrittelevät työnsä sisältöä jatkuvasti yhteistyössä asiakkaan kanssa. Asiakas saattaa joskus antaa tiukat reunaehdot sille, mitä tehdään, joskus kaikki luodaan alusta asti yhdessä. Projektitiimin vastuulla on pitää huolta siitä, että aikatauluissa ja budjeteissa pysytään – tai neuvotella näistä rajoitteista. Projektitiimin jäsenet pyrkivät tekemään parasta mahdollista työtä aikataulu- ja budjettirajoitteiden mukaisesti. Tiimit kehittävät projekteilleen sopivia tapoja työn tulosten ja laadun arvioimiseksi.

Kaiken kaikkiaan voidaan sanoa, että edelläkävijäyritykset ovat omaksuneet valtavirrasta selvästi eroavan tavan johtaa yritystä. Yritykset tiedostavat työympäristönsä kompleksisuuden ja jatkuvan muutoksen eivätkä edes yritä hallita sitä perinteisin keinoin. Sen sijaan työntekijöitä kannustetaan olemaan omatoimisia ja vaikuttamaan tapahtumien kulkuun. Tällaisen vaihtoehtoisen johtamiskäsityksen seurauksena on syntynyt erilainen tapa toimia, kommunikoida, tehdä päätöksiä ja yhteiskehittää. Organisaation mekanistisen johtamisen sijaan järjestyksen uskotaan kehkeytyvän itseorganisoitumalla pienistä käytännön tason vuorovaikutuksis-

ta, minkä seurauksena muodostuu toimivampia joustavia organisaatiomuotoja kuin keskitetysti suunnitteleamalla saataisiin.

Vaakasuora yhteistyö, jatkuva parantaminen ja laaja osallistuminen päätöksentekoon eivät poista johtajuuden tarvetta ja merkitystä koko yrityksen tasolla. Johtajuudella on yhteistyölle, jatkuvalla parantamiselle ja osallistumiselle mahdollistava ja edellytyksiä luova merkitys ja tehtävä monesta suhteellisen itsenäisestä toimijasta ja projektista muodostuvassa työyhteisössä (vrt. Pearce 2004). Organisoidun yhteistoiminnan kehittymisessä on kyse prosessista, joka saa muotonsa ylhäältä alaspäin tapahtuvan suoran tai epäsuoran ohjauksen (edellytysten luomisen, mahdollistamisen) ja alhaalta ylöspäin syntyvän organisoitumisen yhteisvaikutuksesta (Jalonen et al. 2013).

Edelläkävijäorganisaatioissa ylhäältä alas tapahtuva vaikuttaminen ja ohjaus on tyypillisesti epäsuoraa, so. mahdollistavaa ja edellytyksiä luovaa. Jotta jatkuva uusiutuminen ja oppiminen olisi mahdollista koko organisaation tasolla, minkä tahansa organisaation on kyettävä arvioimaan ja tarkastelemaan kriittisesti vakiintuneita toimintatapojaan, kehittämään uusia ja tekemään tolkkua itsestään ja ympäristöstään. Taantuviissa ja paikallaan polkevissa organisaatioissa itsearviointin ja itseuudistumisen kyky on tyypillisesti heikko. Edelläkävijäorganisaatioissa ja monimutkaisissa sopeutuviissa järjestelmissä johtajuus tulee esille erityisesti kolmessa toisiaan täydentävässä muodossa: 1) vakiintuneiden käytäntöjen kyseenalaistamisena ja rikkomisena, 2) kannustavana suhtautumisena uusien ideoiden esittämiseen ja uudensuuntaisiin kokeiluihin ja 3) yhteisöllisenä tulkuntekona (sense-making) (Plowman et al. 2007).

Monille perinteisille ja erityisesti nykyajan tietointensiivisille organisaatioille on tyypillistä, että työtä tehdään suhteellisen itsenäisissä projekteissa ja hankkeissa (Koivisto 2011). Vaikka osaavien toimijoiden yhteistyö suhteellisen itsenäisissä hankkeissa voi synnyttää palvelujen tuotannossa vaadittavaa joustavuutta, projektiluonteiseen yhteistyöhön sisältyy myös epäonnistumisen mahdollisuuksia. Yksittäiset onnistumiset projekteissa eivät aina muutu järjestelmätason tuottavuudeksi, eivätkä yksittäiset asiakasprojektit tee palveluorganisaatiosta kokonaisvaltaisella ja pysyvällä tavalla asiakaslähtöistä (vrt. Jalonen et al. 2013).

Kuten aikaisemmin todettiin (luku 6.1), johtamiseen ja organisointiin liittyviä ongelmia voidaan luonnehtia pirullisiksi, sillä kysymys on muun muassa yksittäisten ongelmien ja ratkaisuyritysten kytkeytymisestä osaksi laajempaa kokonaisuutta. Itse asiassa itseorganisoitumiseen perustuvassa yhteistyössä on kysymys paradoksisista, jossa kompleksisuutta pyritään hallitsemaan keinoilla, jotka itsessään lisäävät toiminnan ja päätöksenteon kompleksisuutta. Samalla kun itseorganisoitumiseen perustuva yhteistyö ratkaisee ongelman yhtäällä, se aiheuttaa ongelman toisaalla. Lopputuloksena ei ole aina ”joukkojen viisaus”. Avoimen ja käyttäjälähtöisen innovoinnin sijaan organisaatio voi käpertyä sisäänpäin. Seurausta voidaan nimittää innovaatiovajeeksi. Kompleksisuustermeillä ilmaisten kysymys on epäonnistuneen itseorganisoitumisen pohjalta kehkeytyneestä emergentistä järjestyksestä, jossa painopiste on vakiintuneiden käytäntöjen uusintamisessa tai enintään niiden vähittäisessä parantamisessa (Jalonen et al. 2013). Tällaista epäonnistuneeseen itseorganisoitumiseen perustuvaa tapausta kuvattiin luvussa 3.

Edelläkävijäyrityksissä yrityksen johto pyrkii tietoisesti pitämään käytännöt ja toimintatavat jatkuvassa muutoksessa, jotta yritykseen kehkeytyisi entistäkin toimivampia työtapoja. Tätä tavoitetta tuetaan etenkin pitämällä yllä jatkuvan oppimisen ja kehittämisen kulttuuria sekä luovaa kaaostilaa olemassa olevien käytäntöjen kyseenalaistamisen avulla. Toiseksi yrityksen johto kannustaa työntekijöitään uusien ideoiden esittämiseen ja uudenlaisten kokeilujen tekemiseen. Kokeiluista ja niiden tuloksista tiedotetaan avoimesti koko yrityksen laajuisesti. Tämä johtaa uusien luovien ratkaisujen kehittämiseen – ei vain yksittäisten projektien vaan myös koko organisaation tasolla. Kolmanneksi yritys pyrkii aktiivisesti edistämään yhteisen ymmärryksen syntymistä yrityksestä ja ympäristöstä ja luomaan ymmärryksen pohjalta yhteisen näkemyksen nykytilasta ja tulevaisuudesta. Tämä kaikki tukee ja edistää erityisesti tulevaisuuteen suuntautuvaa organisaationaalista tolkkun-tekkoa.

7.3 Millaista on tulevaisuuden työelämä?

Kertaamme lopuksi kirjan esimerkkien ydinkohdat ja nostamme niistä väittämiä, joiden uskomme pätevän myös tulevaisuuden työelämässä.

Ihanaa kun tämä loppuu kuvaa organisaatiota, jossa konemainen organisaatiokäsitys ohjasi työn suunnittelua ja sen seurauksia organisaatiolle. Organisaatiossa oli havaittavissa vallalla olevien toimintatapojen sopimattomuus toimintaympäristöön. Luvussa pohditaan, miten rappeutuvan kierteen voisi pysäyttää. Kun tilanne korjaavista toimenpiteistä huolimatta ajautuu yhä huonommaksi, tulisi tarkastella kriittisesti ja läpikotaisin myös itsestäänselvyksinä pidettyjä oletuksia.

Ihmiset tekevät tolkkua joka tapauksessa kertoo organisaatiosta, jonka liiketoiminnan tarkoitus oli hämärtnyt johtamiseen liittyvän trauman ja epäohdetun työyhteisön vuoksi. Työntekijöiden kielteiset johtamiskokemukset aikaisemmasta esimiehestään vaikuttivat organisaation toimintaan edelleen, sillä esimiehen vaihduttua esimiesrooli oli häivytetty ja johtamiskäytänteet olivat puutteellisia. Tällöin työntekemisen merkitykset rakentuivat epävirallisesti työntekijöiden kesken aikaisempien kielteisten johtamiskokemusten varaan ja palvelivat työntekijöiden henkilökohtaisia tai työyhteisöön liittyviä tarpeita, eivät niinkään organisaation liiketoimintaa. Tämä saattoi näkyä organisaation heikentyneenä kannattavuutena. Esimerkki osoittaa, että liiketoiminnan tarkoitus on pidettävä näkyvänä ja selkeänä kaikkien organisaation jäsenten mielissä samalla, kun pidetään huolta työhyvinvoinnista. Muutoin liiketoiminnan tarkoitus saattaa hukkua organisaation historian myötä ja toiminta ajautua epätarkoituksenmukaiseen suuntaan. Esimerkissä epäohdettu organisaatio saatiin fasilitoitujen työpajojen avulla liikkeelle kohti nykytilan tiedostamista, toiminnan kehittämistä, organisaation kannattavuutta ja organisaation jäsenten hyvinvointia.

Miten tähän hommaan saisi tolkkua? korostaa vuorovaikutuksen tärkeyttä tolkkun-tekun tukemisessa. Fasilitoiva johtajuus ja työntekijöiden dialogisuus edellyttävät kykyä kuunnella, kunnioittaa toisten ajatuksia sekä kyseenalaistaa vallalla

olevia oletuksia. Luku kuvaa seikkaperäisesti tekniikoita yhteisen ymmärryksen kasvattamiseksi.

Kuukauden nuija valottaa yritystä, josta on karsittu turha byrokratia ja jota johdetaan yhteisen ymmärryksen ja yhteisten päämäärien kautta. Luovan kaaoksen ylläpitämisen ja henkilöstön voimaantumisen myötä johtajuus jakautuu jatkuvasti työntekijöiden kesken. Yrityksessä ymmärretään, että työympäristö on jatkuvassa muutoksessa ja kompleksinen, eikä sitä edes yritetä hallita perinteisin keinoin. Keskitetyn suunnittelun ja mekanistisen johtamisen sijaan yrityksessä itseorganisoituu käytännön tason vuorovaikutuksessa toimivia, joustavia organisaatiomuotoja. Artikkelissa kuvataan, kuinka yritys toteuttaa kompleksisen organisaation periaatteita käytännössä. Yrityksen menestys osoittaa, kuinka fasilitoivalla johtamisella saadaan tuloksia aikaiseksi.

Tietotyömaa haastaa tehdasajattelun johdattelee pohtimaan, miten perinteisellä mallilla toimiva organisaatio voi muuttua toimintatavoiltaan joustavammaksi. Ennustettavassa ja vakaassa ympäristössä byrokratia on toimiva johtamisjärjestelmä, mutta ympäristön monimutkaistuessa ja ennakoimattomuuden kasvaessa järjestyksen ja kontrollin ylläpito hankaloituu. On ensiarvoisen tärkeää tunnistaa organisaation toimintaympäristö ja siihen soveltuva johtamistyyli.

Näiden tutkimiemme yrityselämän esimerkkien pohjalta voidaan kirjan ydin tiivistää seuraavasti:

- Työelämä toimii usein itseään toteuttavasti: kohtelemalla työntekijöitä koneina saadaan heidät myös käyttäytymään konemaisesti.
- Tolkkuu tehdään joka tapauksessa, ja johtamisen pitää fokusoida se oikeaan suuntaan.
- Ihmisten välinen laadukas vuorovaikutus on tärkeää.
- Johtajuutta on meissä kaikissa.
- Erilaisissa toimintaympäristöissä ongelmia pitää ratkaista erilaisilla tavoilla.
- Muutosten täytyy tapahtua jokaisessa.
- Johdon rooli on luoda edellytyksiä ja antaa työntekijöiden kukoistaa.

Luvun 7 lähteet:

Achterbergh, J., & Vriens, D. (2010). *Organizations. Social Systems Conducting Experiments* (Second revised ed.). Berlin: Springer-Verlag.

Akgün, A. E., Keskin, H., Byrne, J. C., & Lynn, G. S. (2014). Antecedents and consequences of organizations' technology sensemaking capability. *Technological Forecasting and Social Change*, 88, 216-231.

Alasoini, T. (2011). *Hyvinvointia työstä. Kuinka työelämää voi kehittää kestäväällä tavalla?* Helsinki: Tekes. Tykes raportteja 76.

Alvarez, S. A., & Barney, J. B. (2005). How Do Entrepreneurs Organize Firms Under Conditions of Uncertainty? *Journal of Management*, 31(5), 776-793.

- Andriopoulos, C., & Lewis, M. W. (2009). Exploitation-Exploration Tensions and Organizational Ambidexterity: Managing Paradoxes of Innovation. *Organization Science*, 20(4), 696-717.
- Aoki, M. (2007). Endogenizing institutions and institutional changes. *Journal of Institutional Economics*, 3(1), 1-31.
- Astley, W. G., & Zammuto, R. F. (1992). Organization science, managers, and language games. *Organization Science*, 3(4), 443-460.
- Aula, P. (2000). *Johtamisen kaaos vai kaaoksen johtaminen?* Porvoo: WSOY.
- Bartunek, J. M., Gordon, J. R., & Weathersby, R. P. (1983). Developing "Complicated" Understanding in Administrators. *Academy of Management Review*, 8(2), 273-284.
- Bettis, R. A., & Prahalad, C. K. (1995). The dominant logic: Retrospective and Extension. *Strategic Management Journal*, 16, 5-14.
- Burrell, G., & Morgan, G. (1979). *Sociological paradigms and organizational analysis*. London: Heineman.
- Brooks, G. R. (1995). Defining market boundaries. *Strategic Management Journal*, 16(7), 535-549.
- Crossan, M., Vera, D., & Nanjad, L. (2008). Transcendent leadership: Strategic leadership in dynamic environments. *The Leadership Quarterly*, 19(5), 569-581.
- Daft, R. L., & Weick, K. E. (1984). Toward a Model of Organizations as Interpretation Systems. *Academy of Management Review*, 9(2), 284-295.
- Denzau, A. T., & North, D. C. (1994). Shared Mental Models: Ideologies and Institutions. *KYKLOS*, 47(1), 3-31.
- Dewey, J. (1999). *Pyrkimys varmuuteen: tutkimus tiedon ja toiminnan suhteesta*. Helsinki: Gaudeamus.
- Granovetter, M. (1992). Problems of Explanation in Economic Sociology. In: N. Nohria & R. G. Eccles (Eds.), *Networks and Organizations: Structure, Form, and Action* (25-56). Boston, Mass.: Harvard Business School Press.
- Hahn, T., Preuss, L., Pinkse, J., & Figge, F. (2014). Cognitive frames in corporate sustainability: Managerial sensemaking with paradoxical and business case frames. *Academy of Management Review*, 39(4), 463-487.

- Jalonen, H., Lindell, J., Puustinen, A., & Raisio, H. (2013). Yhteistyön kääntöpuoli - kun itseorganisoituminen epäonnistuu ja ilmaantuminen yllättää. *Hallinnon tutkimus*, 32(4), 284-300.
- Jantunen, S. (2012). *Making Sense of Software Product Requirements*. Acta Universitatis Lappeenrantaensis 470. Lappeenranta University of Technology.
- Jantunen, S., Smolander, K. & Gause, D. C. (2007). How Internationalization of a Product Changes Requirements Engineering Activities: An Exploratory Study in 15th IEEE International Requirements Engineering Conference (RE 2007). New Delhi.
- Kaplan, S. (2008). Framing Contests: Strategy Making Under Uncertainty. *Organization Science*, 19(5), 729-752.
- Koivisto, T., Mikkola, M., & Kaarela, I. (2015). Initiating Business Opportunity Creation in Nascent Markets.
- Koivisto, T. (2011). Uusi innovaatioregiimi Schumpeter Mark III. In: T. Koivisto, T. Mikkonen, T. Vadén, K. Valkokari, M. Ahonen & N. Vainio (Eds.), *Rajoja ylittävä innovointi* (152-191). Tampere: Tampere University Press.
- Koivisto, T., & Myllyoja, J. (2011). Improvisoi! Organisaation kehittäminen interventiotutkimuksen ja vuorovaikutuskoulutuksen metodeilla. Espoo: VTT Publications 779.
- Lant, T. K. (2002). Organizational Cognition and Interpretation. In: J. A. Baum (Ed.), *The Blackwell Companion to Organizations* (344-362). Oxford: Blackwell.
- Luhmann, N. (2000). *Organisation und Entscheidung*. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Luhmann, N. (2005). The Paradox of Decision Making. In: D. Seidl & K. H. Becker (Eds.), *Niklas Luhmann and Organization Studies*, 85-106. Kristianstad: Liber & Copenhagen Business School Press.
- Lusch, R. F., Vargo, S. L., & O'Brien, M. (2007). Competing through service: Insights from service-dominant logic. *Journal of Retailing*, 1, 5-18.
- March, J. G. (1991). Exploration and Exploitation in Organizational Learning. *Organization Science*, 2(1), 71-87.
- March, J. G., & Levinthal, D. A. (1993). The Myopia of Learning. *Strategic Management Journal*, 14, 95-112.
- Mintzberg, H. (1994). *The Rise and Fall of Strategic Planning*. New York: The Free Press.

- Morgan, G. (1986). *Images of Organization*. Beverly Hills: Sage.
- Neill, S., McKee, D., & Rose, G. M. (2007). Developing the organization's sense-making capability: Precursor to an adaptive strategic marketing response. *Industrial Marketing Management*, 36, 731-744.
- Normann, R. (2001). *Reframing Business: When the Map Changes the Landscape*. Chichester: Wiley.
- Pearce, C. L. (2004). The future of leadership: Combining vertical and shared leadership to transform knowledge work. *Academy of Management Executive*, 18(1), 47-57.
- Plowman, D. A., Solansky, S. T., Beck, T. E., Baker, L. T., Kulkarni, M., & Travis, D. V. (2007). The role of leadership in emergent, self-organization. *The Leadership Quarterly*, 18, 341-356.
- Ropo, A., Eriksson, M., Sauer, E., Lehtimäki, H., Keso, H., Pietiläinen, T., & Koivunen, N. (2005). *Jaetun johtajuuden särmät*. Helsinki: Talentum.
- Santos, F. M., & Eisenhardt, K. M. (2005). Organizational Boundaries and Theories of Organization. *Organization Science*, 16(5), 491-508.
- Schein, E. H. (1987). *Organisaatiokulttuuri ja johtaminen*. Espoo: Weilin+Göös.
- Shackle, G. L. S. (1972). *Epistemics and Economics*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Simon, H. A. (1982). *Models of Bounded Rationality. Behavioral Economics and Business Organization (Vol. 2)*. Cambridge, Mass.: The MIT Press.
- Smircich, L., & Stubbart, C. (1985). Strategic Management in an Enacted World. *Academy of Management Review*, 10(4), 724-736.
- Sotarauta, M. (1996). Ohjelmallinen aluepolitiikka ja alueelliset strategiat: Klassinen suunnittelukone vai kommunikatiivinen prosessi. In: *Puheenvuoroja aluekehityksestä*, 145-164. Tampere: Tampereen yliopisto, Aluetieteen laitos, Julkaisuja sarja A 18.
- Tsoukas, H. (1998). The word and the world: A critique of representationalism in management research. *International Journal of Public Administration*, 21(5), 781-817.
- Uhl-Bien, M., Marion, R., & McKelvey, B. (2007). Complexity Leadership Theory: Shifting leadership from the industrial age to the knowledge era. *The Leadership Quarterly*, 18(4), 298-318.

Von Foerster, H. (1984). On Constructing a Reality. In: P. Watzlawick (Ed.), *The Invented Reality*, 41-61. New York: W.W. Norton & Company.

Vos, J.-P. 2002. *The Making of Strategic Realities: An Application of the Social Systems Theory of Niklas Luhmann*. Eindhoven: Eindhoven University Press.

Weick, K. (1979). *The Social Psychology of Organizing* (Second ed.). London: Addison-Wesley.

Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in Organizations*. Thousand Oaks: Sage.

Weick, K. E. (2001). Enactment Process in Organizations. In: K. E. Weick (Ed.), *Making Sense of the Organization*, 179-206. Malden, MA: Blackwell.

Werle, F., & Seidl, D. (2012). *Inter-Organizational Strategizing as Extension of Sensemaking Capacities*. UZH Business Working Paper Series No. 317. Zurich: University of Zurich.

Ylén, M. (2015). *Labor, Amor, Vincit. Ohjelmistotalon käytännöt ammatillisen toimijuuden tilana*. Helsinki: Aalto-yliopisto, Kauppakorkeakoulu, Johtamisen laitos.

Lähteet

Achterbergh, J., & Vriens, D. (2010). *Organizations. Social Systems Conducting Experiments* (Second revised ed.). Berlin: Springer-Verlag.

Ackoff, R. L. (1974). *Redesigning the Future*. New York: John Wiley & Sons.

Akgün, A. E., Keskin, H., Byrne, J. C., & Lynn, G. S. (2014). Antecedents and consequences of organizations' technology sensemaking capability. *Technological Forecasting and Social Change*, 88, 216-231.

Alasoini, T. (2011). Hyvinvointia työstä. Kuinka työelämää voi kehittää kestäväällä tavalla? Helsinki: Tekes. Tykes raportteja 76.

Alvarez, S. A., & Barney, J. B. (2005). How Do Entrepreneurs Organize Firms Under Conditions of Uncertainty? *Journal of Management*, 31(5), 776-793.

Alvesson, M. (2000). Social identity and the problem of loyalty in knowledge-intensive companies. *Journal of Management Studies* 37 (8) 1101-23.

Ancona D. (2012). "Sensemaking: Framing and acting in the unknown," in *The Handbook for Teaching Leadership: Knowing, Doing, and Being*, S. Snook, N. Nohria, and R. Khurana, Eds. Thousand Oaks: SAGE Publications Ltd., 3-21.

Andriopoulos, C., & Lewis, M. W. (2009). Exploitation-Exploration Tensions and Organizational Ambidexterity: Managing Paradoxes of Innovation. *Organization Science*, 20(4), 696-717.

Anscombe, G. E. M., & Von Wright, G. H. (Eds.). (1969). *Ludwig Wittgenstein On Certainty*. New York: Basil Blackwell.

Antikainen, R., & Lönnqvist, A. (2006). Knowledge work productivity assessment.

Aoki, M. (2007). Endogenizing institutions and institutional changes. *Journal of Institutional Economics*, 3(1), 1-31.

Ashmos, D. Duchon, D. McDaniel, R. R. J., & Huonker, J. W. (2002). What a mess! Participation as a simple managerial rule to complexify organizations. *Journal of Management studies*, 39, 189-206.

Astley, W. G., & Zammuto, R. F. (1992). Organization science, managers, and language games. *Organization Science*, 3(4), 443-460.

Aula, P. (2000). Johtamisen kaaos vai kaaoksen johtaminen? Porvoo: WSOY.

- Baer, M. Dirks, K. T. and Nickerson, J. A. (2013). Microfoundations of strategic problem formulation. *Strategic Management Journal*, 34, 197-214.
- Baraldi, C., Corsi, G., & Esposito, E. (1997). *GLU. Glossar zu Niklas Luhmanns Theorie sozialer Systems*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Bartunek, J. M., Gordon, J. R., & Weathersby, R. P. (1983). Developing "Complicated" Understanding in Administrators. *Academy of Management Review*, 8(2), 273-284.
- Berg, J. M., Dutton, J. E. and Wrzeniewski, A. (2013). Job crafting and meaningful work in Purpose and meaning in the workplace, B. J. Dik, Z. S. Byrne, and M. F. Steger, Eds. Washington, DC: American Psychological Association, 81-104.
- Bessant, J., & Caffyn, S. (1997). High-involvement innovation through continuous improvement. *International Journal of Technology Management*, 14(1), 7-27.
- Bettis, R. A., & Prahalad, C. K. (1995). The dominant logic: Retrospective and Extension. *Strategic Management Journal*, 16, 5-14.
- Bittner, E. A. C. and Leimeister, J. M. (2014). Creating Shared Understanding in Heterogenous Work Groups: Why It Matters and How to Achieve It. *Journal of Management Information Systems*, 31, 111-143.
- Bogner, W. C., & Barr, P. S. (2000). Making Sense in Hypercompetitive Environments: A Cognitive Explanation for the Persistence of High Velocity Competition. *Organization Science*, 11(2), 212-226.
- Briggs, R. O., De Vreede, G.-J., & Nunamaker, J. F. J. (2003). Collaboration Engineering with ThinkLets to Pursue Sustained Success with Group Support Systems. *Journal of Management Information Systems*, 19, 31-64.
- Briggs R. O., & De Vreede, G.-J. (2009). *ThinkLets: Building Blocks for Concerted Collaboration*. Omaha: Center for Collaboration Science, University of Nebraska.
- Briggs, R. O., Kolschoten, G. De Vreede, G.-J. Albrecht, C. Dean, D. R., & Lukosch, S. (2009). A Seven-Layer Model of Collaboration: Separation of Concerns for Designers of Collaboration Systems," presented at International Conference on Information Systems, Phoenix.
- Brooks, G. R. (1995). Defining market boundaries. *Strategic Management Journal*, 16(7), 535-549.
- Burrell, G., & Morgan, G. (1979). *Sociological paradigms and organizational analysis*. London: Heineman.

- By, R. T. (2005). Organisational change management: A critical review. *Journal of Change Management*, 5(4), 369–380.
- Böhler, D. (2014). *On the Nature of Distributed Organization*. Wiesbaden: Springer.
- Campbell, D. T. (1969). Variation and Selective Retention in Socio-Cultural Evolution. *General Systems*, 14, 69-85.
- Chia, R., & Holt, R. (2008). On Managerial Knowledge. *Management Learning*, 39(2), 141-158.
- Cooper, R. (1990). Organization/disorganization. In: J. Hassard & D. Pym (Eds.), *The theory and philosophy of organizations*. London: Routledge.
- Crossan, M., Vera, D., & Nanjad, L. (2008). Transcendent leadership: Strategic leadership in dynamic environments. *The Leadership Quarterly*, 19(5), 569-581.
- Cufaude, J. (2005). The art of facilitative leadership: Maximizing others' contribution. *Systems Thinker*, 15.
- Czarniawska, B. (2005). On Gorgon Sisters -Organizational Action in the Face of Paradox. In: D. Seidl & K. H. Becker (Eds.), *Niklas Luhmann and Organization Studies*, 127-142. Kristianstand: Liber & Copenhagen Business School Press.
- Daft, R. L., & Weick, K. E. (1984). Toward a Model of Organizations as Interpretation Systems. *Academy of Management Review*, 9(2), 284-295.
- D'Aveni, R. (1994). *Hypercompetition. Managing the Dynamics of Strategic Maneuvering*. New York: The Free Press.
- Denzau, A. T., & North, D. C. (1994). Shared Mental Models: Ideologies and Institutions. *KYKLOS*, 47(1), 3-31.
- Dewey, J. (1999). *Pyrkimys varmuuteen: tutkimus tiedon ja toiminnan suhteesta*. Helsinki: Gaudeamus.
- De Vreede G.-J., Briggs R. O. and Massey A. P. (2009). "Collaboration engineering: foundations and opportunities: editorial to the special issue on the journal of the association of information systems.," *Journal of the Association for Information Systems*, 10, 121-137.
- Diehl, E., & Serman, J. D. (1995). Effects of Feedback Complexity on Dynamic Decision Making. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 62(2), 198-215.
- Dill, W. R. (1958). Environment as an Influence on Managerial Autonomy. *Administrative Science Quarterly*, 2(4), 409-443.

- Donnelly, R. (2006). How 'free' is the free worker? An investigation into the working arrangements available to knowledge workers. *Personnel Review* 35(1) 78-97.
- Garsten, C. (1999). Betwixt and between: Temporary employees as liminal subjects in flexible organizations. *Organization Studies* 20(4), 601–617.
- Geertz, C. (1973). *The Interpretation of Cultures: Selected Essays*. New York: Basic Books.
- Gioia, D. A., & Chittipeddi, K. (1991). Sensemaking and sensegiving in strategic change initiation. *Strategic Management Journal*, 12, 433-448.
- Gomez, P.-Y., & Jones, B. (2000). Conventions: An Interpretation of Deep Structure in Organizations. *Organization Science*, 11(6), 696-708.
- Granovetter, M. (1992). Problems of Explanation in Economic Sociology. In: N. Nohria & R. G. Eccles (Eds.), *Networks and Organizations: Structure, Form, and Action* (25-56). Boston, Mass.: Harvard Business School Press.
- GreatPlaceToWork, (2016). Suomen parhaat työpaikat 2016 julkistettu. 2016.
- GreatPlaceToWork, (2012). Hyvä työpaikka ei tapahdu, se tehdään! – Vincit
- Haaparanta, P. (2013). Suomen kilpailukykyongelma johtuu yritysjohton heikosta liiketoimintaosaamisesta. *Talous ja yhteiskunta*, 41(1), 2-11.
- Hahn, T., Preuss, L., Pinkse, J., & Figge, F. (2014). Cognitive frames in corporate sustainability: Managerial sensemaking with paradoxical and business case frames. *Academy of Management Review*, 39(4), 463-487.
- Hall, R. I. (1984). The natural logic of management policy making: Its implications for the survival of an organization. *Management Science*, 30(8), 905-927.
- Hamel, G. (2011). First, Let's fire all the managers. *Harvard Business Review*. December 2011.
- Heylighen, F. (2009). Complexity and Self-Organization, in *Encyclopedia of Library and Information Sciences*, M. J. Bates and M. N. MAack, Eds., 3rd Edition ed: Taylor & Francis.
- Hill, R. C., & Levenhagen M. (1995). Metaphors and Mental Models: Sensemaking and Sensegiving in Innovative and Entrepreneurial Activities. *Journal of Management*, 21, 1057-1074.
- Ilmarinen, (2015). Henkilöstöteko-kilpailun voittaja Vincit toteutti unelmia - ja luopui esimiehistä.

- Isaacs, W. (1999). Dialogic Leadership. *The Systems Thinker*, 10.
- Jalonen, H., Lindell, J., Puustinen, A., & Raisio, H. (2013). Yhteistyön kääntöpuoli - kun itseorganisoituminen epäonnistuu ja ilmaantuminen yllättää. *Hallinnon tutkimus*, 32(4), 284-300.
- Jantunen, S. (2012). Making Sense of Software Product Requirements. *Acta Universitatis Lappeenrantaensis* 470. Lappeenranta University of Technology.
- Jantunen, S., Smolander, K. & Gause, D. C. (2007). How Internationalization of a Product Changes Requirements Engineering Activities: An Exploratory Study in 15th IEEE International Requirements Engineering Conference (RE 2007). New Delhi.
- Kaartinen, V. (2015). Vincitin toimitusjohtaja: "Olen huono esimies". *Telma*, 15.5.2015.
- Kaplan, S. (2008). Framing Contests: Strategy Making Under Uncertainty. *Organization Science*, 19(5), 729-752.
- King, J. B. (1993). Learning to Solve the Right Problems: The Case of Nuclear Power in America. *Journal of Business Ethics*, 12(2), 105-116.
- Koivisto, T. (2005). Developing strategic innovation capability of enterprises. Theoretical and methodological outlines of intervention. Espoo: VTT Publications 586.
- Koivisto, T. (2011). Uusi innovaatioregiimi Schumpeter Mark III. In: T. Koivisto, T. Mikkonen, T. Vadén, K. Valkokari, M. Ahonen & N. Vainio (Eds.), *Rajoja ylittävä innovointi (152-191)*. Tampere: Tampere University Press.
- Koivisto, T., Mikkola, M., & Kaarela, I. (2015). Initiating Business Opportunity Creation in Nascent Markets.
- Koivisto, T., & Myllyoja, J. (2011). Improvisoi! Organisaation kehittäminen interventiotutkimuksen ja vuorovaikutuskoulutuksen metodeilla. Espoo: VTT Publications 779.
- Kurtz, C. & Snowden, D. (2003) The new dynamics of strategy: Sense-making in a complex and complicated world, *IBM Systems Journal*, 42(3), 462-483.
- Lahnajärvi, A. (2015). Tamperelaisfirma uudistaa työelämää: myös työntekijöiden puolisojen tyytyväisyys selvitetään. *Tamperelainen*.
- Langley, A. (2007). Process thinking in strategic organization. *Strategic Organization*, 5(3), 271-282.

- Langley, A., Smallman, C., Tsoukas, H., & Van de Ven, A. H. (2013). Process studies of change in organization and management: Unveiling temporality, activity, and flow. *Academy of Management Journal*, 56(1), 1-13.
- Lant, T. K. (2002). Organizational Cognition and Interpretation. In: J. A. Baum (Ed.), *The Blackwell Companion to Organizations*, 344-362. Oxford: Blackwell.
- Levine, S., & White, P. E. (1961). Exchange as a Conceptual Framework for the Study of Interorganizational Relationships. *Administrative Science Quarterly*, 5(4), 583-601.
- Luhmann, N. (1971). Sinn als Grundbegriff der Soziologie. In: J. Habermas & N. Luhmann (Eds.), *Theorie der Gesellschaft oder Sozialtechnologie - Was leistet die Systemforschung?* Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Luhmann, N. (1990). *Die Wissenschaft der Gesellschaft*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Luhmann, N. (1995). *Social Systems*. Stanford: Stanford University Press.
- Luhmann, N. (1998). *The Ecology of Ignorance*. In: N. Luhmann. *Observations of Modernity*. Stanford: Stanford University Press.
- Luhmann, N. (2000). *Organisation und Entscheidung*. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Luhmann, N. (2005). The Paradox of Decision Making. In: D. Seidl & K. H. Becker (Eds.), *Niklas Luhmann and Organization Studies*, 85-106. Kristianstad: Liber & Copenhagen Business School Press.
- Lusch, R. F., Vargo, S. L., & O'Brien, M. (2007). Competing through service: Insights from service-dominant logic. *Journal of Retailing*, 1, 5-18.
- Maitlis, S. (2005). The Social Processes of Organizational Sensemaking. *Academy of Management Journal*, 48, 21-49.
- Maitlis, S. and Christianson, M. (2014). Sensemaking in Organizations: Taking Stock and Moving Forward. *The Academy of Management Annals*, 8, 57-125.
- Malsch, T. (1995). Problembegriff und "Problem solving": Ein Essay über künstliche Intelligenz und Wissensgenese. In: W. Rammert (Ed.), *Soziologie und künstliche Intelligenz*, 133-160. Frankfurt: Campus Verlag.
- March, J. G. (1991). Exploration and Exploitation in Organizational Learning. *Organization Science*, 2(1), 71-87.

- March, J. G. (1994). *A Primer on Decision Making. How Decisions Happen*. New York: The Free Press.
- March, J. G., & Levinthal, D. A. (1993). The Myopia of Learning. *Strategic Management Journal*, 14, 95-112.
- Marjamäki, R. (2014). Ohjelmistofirma lupaa toteuttaa unelmat. *Helsingin Sanomat*, 13.4.2014.
- Martin, C. J. (2014). Group Sense making in Dynamic Environments: A Complex Adaptive System Perspective. Presented at Fourth International Conference on Engaged Management Scholarship, Tulsa.
- Mattila, R. (2014). Sata työntekijää, vain kaksi pomoa. *Helsingin Sanomat*. Helsinki.
- McDaniel, R. R. J. (2007). Management Strategies for Complex Adaptive Systems: Sensemaking, Learning and Improvisation. *Performance Improvement Quarterly*, 20, 21-42.
- McDaniel, R. R. J., & Driebe D. J. (2005). Uncertainty and Surprise: An Introduction, in *Uncertainty and Surprise in Complex Systems: Questions on Working with the Unexpected*, R. R. J. McDaniel and D. J. Driebe, Eds. Berlin: Springer.
- Mintzberg, H. (1994). *The Rise and Fall of Strategic Planning*. New York: The Free Press.
- Mitleton-Kelly, E. (Ed.) (2003). *Complex Systems and Evolutionary Perspectives on Organisations: The Application of Complexity Theory to Organisations*, Oxford, Pergamon.
- Mitleton-Kelly, E. (2003). The principles of complexity and enabling infra-structures in Complex systems and evolutionary perspectives on organizations: the application of complexity theory to organizations, *Advanced series in management*, E. Mitleton-Kelly, Ed. Oxford, UK: Elsevier Science Ltd, 23-50.
- Morgan, G. (1986). *Images of Organization*. Beverly Hills: Sage.
- Neill, S., McKee, D., & Rose, G. M. (2007). Developing the organization's sense-making capability: Precursor to an adaptive strategic marketing response. *Industrial Marketing Management*, 36, 731-744.
- Normann, R. (2001). *Reframing Business: When the Map Changes the Landscape*. Chichester: Wiley.
- Orlikowski, W. J. (2006). Material knowing: the scaffolding of human knowledgeability. *European Journal of Information Systems*, 15, 460-466.

Ortmann, G. (1999). Innovation als Paradoxentfaltung - Eine Schlussbemerkung. In: D. Sauer & C. Lang (Eds.), *Paradoxien der Innovation*, 249-262. Frankfurt: Campus.

ParempiTyöelämä, Vincer, n.d.

Pearce, C. L. (2004). The future of leadership: Combining vertical and shared leadership to transform knowledge work. *Academy of Management Executive*, 18(1), 47-57.

Pelrine, J. (2011). On Understanding Software Agility: A Social Complexity Point of View, *E:CO Issue*, 13 (1-2) 26-37.

Plowman, D. A., Solansky, S. T., Beck, T. E., Baker, L. T., Kulkarni, M., & Travis, D. V. (2007). The role of leadership in emergent, self-organization. *The Leadership Quarterly*, 18, 341-356.

Porac, J. F., Thomas, H., & Baden-Fuller, C. (1989). Competitive groups as cognitive communities: The case of Scottish knitwear manufacturers. *Journal of Management Studies*, 26(4), 397-416.

Porac, J. F., Thomas, H., & Baden-Fuller, C. (2011). Competitive Groups as Cognitive Communities: The Case of Scottish Knitwear Manufacturers Revisited. *Journal of Management Studies*, 48(3), 646-664.

Prahalad, C. K., & Bettis, R. A. (1986). The dominant logic: A new linkage between diversity and performance. *Strategic Management Journal*, 7(6), 485-501.

Qvortrup, L. (2003). *The Hypercomplex Society*. New York: Peter Lang.

Rittel, H. W., & Webber, M. M. (1973). Dilemmas in a General Theory of Planning. *Policy Sciences*, 4, 155-169.

Ropo, A., Eriksson, M., Sauer, E., Lehtimäki, H., Keso, H., Pietiläinen, T., & Koivunen, N. (2005). *Jaetun johtajuuden särmät*. Helsinki: Talentum.

Roth, G. L., & Senge, P. M. (1996). From theory to practice: research territory, processes and structure at an organizational learning centre. *Journal of Organizational Change Management*, 9(1), 92-106.

Rutledge, M. (2009). Sensemaking as a Tool in Working with Complexity. *Organization Development Practitioner*, 41, 19-24.

Sandberg, J., & Tsoukas, H. (2014). Making sense of the sensemaking perspective: Its constituents, limitations, and opportunities for further development. *Journal of Organizational Behavior*, 36(1), 6-32.

- Santos, F. M., & Eisenhardt, K. M. (2005). Organizational Boundaries and Theories of Organization. *Organization Science*, 16(5), 491-508.
- Sauer, D., & Lang, C. (Eds.). (1999). *Paradoxien der Innovation. Perspektiven sozialwissenschaftlichen Innovationsforschung*. Frankfurt: Campus.
- Schein, E. H. (1987). *Organisaatiokulttuuri ja johtaminen*. Espoo: Weilin+Göös.
- Seeck, H. (2008). *Johtamisopit Suomessa taylorismista innovaatioteorioihin*. Helsinki: Gaudeamus.
- Shackle, G. L. S. (1972). *Epistemics and Economics*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Shotter, J., & Tsoukas, H. (2014). Performing *phronesis*: On the way to engaged judgment. *Management Learning*, 45(4), 377-396.
- Silverman, R. E. (2012). Who is the Boss? There isn't one. *Wall Street Journal Article*.
- Simon, H. A. (1961). *Administrative behavior. A study of decision-making processes in administrative organization* (2. ed.). New York: Macmillan.
- Simon, H. A. (1982). *Models of Bounded Rationality. Behavioral Economics and Business Organization* (Vol. 2). Cambridge, Mass.: The MIT Press.
- Simon, H. A. (1991). Organizations and Markets. *Journal of Economic Perspectives*, 5(2), 25-44.
- Smircich, L., & Stubbart, C. (1985). Strategic Management in an Enacted World. *Academy of Management Review*, 10(4), 724-736.
- Snowden, D. J., & Boone, M. E. (2007). A Leader's Framework for Decision Making. *Harvard Business Review*. November 2007, 69-76.
- Sotarauta, M. (1996). Ohjelmallinen aluepolitiikka ja alueelliset strategiat: Klassinen suunnittelukone vai kommunikatiivinen prosessi. In: *Puheenvuoroja aluekehityksestä*, 145-164. Tampere: Tampereen yliopisto, Aluetieteen laitos, Julkaisuja sarja A 18.
- Sterman, J. D. (2006). Learning from Evidence in a Complex World. *American Journal of Public Health*, 96(3), 505-514.
- Stigliani, I., & Ravasi, D. (2012). Organizing thoughts and connecting brains: Material practices and the transition from individual to group-level prospective sensemaking. *Academy of Management Journal*, 55, 1232-1259.

- Storey, J., & Quintas, P. (2001). Knowledge management and HRM. In Storey, J. (Ed.), *Human Resource Management*, Thomson, London, 339-63.
- Takala, S. (2015). Ohjelmistoyrityksessä kaikki tietävät toistensa palkat – kateus ei lisääntyntykään. *Helsingin Sanomat*, 9.8.2015.
- Taylor, J. R., & van Every, E. J. (2000). *The emergent organization: Communication as its site and surface*. Mahwah: Lawrence Erlbaum.
- Tepsi (2014). Ohjelmistoyhtiö Vincit heitti roskeen henkilöstöhallinnon ruostuneet käytännöt. Työhyvinvoinnin hyvien käytäntöjen tietopankki.
- Tienari, J. & Piekkari, R. (2011). *Z ja epäjohtaminen*. Hämeenlinna: Talentum.
- Tikkanen, J. (2011). It-yritys nousi pohjalta nopeasti. *Kauppalehti*, 13.12.2011.
- Tsoukas, H. (1998). The word and the world: A critique of representationalism in management research. *International Journal of Public Administration*, 21(5), 781-817.
- Työelämän kehittämisstrategia vuoteen 2020. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisu.
- Uhl-Bien, M., Marion, R., & McKelvey, B. (2007). Complexity Leadership Theory: Shifting leadership from the industrial age to the knowledge era. *The Leadership Quarterly*, 18(4), 298-318.
- Von Foerster, H. (1984). On Constructing a Reality. In: P. Watzlawick (Ed.), *The Invented Reality*, 41-61. New York: W.W. Norton & Company.
- von Hoffmannswaldau, A. M. (2004). *Organising in team based new ventures*. Thesis, Otto-Friedrich-Universität Bamberg, Bamberg.
- Vos, J.-P. (2002). *The Making of Strategic Realities: An Application of the Social Systems Theory of Niklas Luhmann*. Eindhoven: Eindhoven University Press.
- Weick, K. (1979). *The Social Psychology of Organizing* (Second ed.). London: Addison-Wesley.
- Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in Organizations*. Thousand Oaks: Sage.
- Weick, K. E. (2001). Enactment Process in Organizations. In: K. E. Weick (Ed.), *Making Sense of the Organization*, 179-206. Malden, MA: Blackwell.
- Weick, K. E. (2003). Enacting an Environment: The Infrastructure of Organizing. In: R. Westwood & S. R. Clegg (Eds.), *Debating organization: point-counterpoint in organization studies*, 184-194. Malden: Blackwell.

Weick, K. E., Sutcliffe K. M., and Obstfeld D. (2005). Organizing and the Process of Sensemaking. *Organization Science*, 16, 409-421.

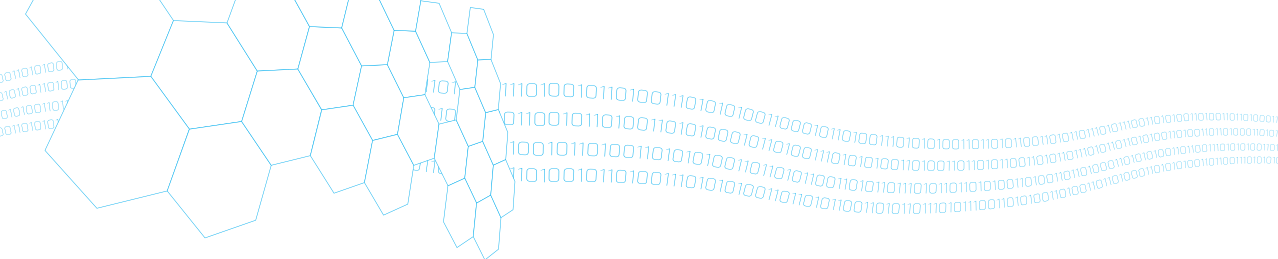
Werle, F., & Seidl, D. (2012). Inter-Organizational Strategizing as Extension of Sensemaking Capacities. UZH Business Working Paper Series No. 317. Zurich: University of Zurich.

Whyte, W. F. & Whyte, K. K. (1988). Making Mondragon: The Growth and Dynamics of the Worker Cooperative Complex.

Wright, A. (2006). The role of scenarios as prospective sensemaking devices. *Management Decision*, 43, 86-101.

Ylén, M. (2015). Labor, Amor, Vincit. Ohjelmistotalon käytännöt ammatillisen toimijuiden tilana. Helsinki: Aalto-yliopisto, Kauppakorkeakoulu, Johtamisen laitos.

| | |
|-----------------|--|
| Nimeke | Tee tästä nyt tolkkua! Tolkunteko suomalaisissa yrityksissä |
| Tekijä(t) | Marianne Ekonen, Anne Eskola, Heidi Forsström-Tuominen, Liinamaaria Hakola (toim.), Sami Jantunen & Tapio Koivisto |
| Tiivistelmä | <p>Kuinka uudenlaisten työtapojen kautta ja yhteistä ymmärrystä lisäämällä voidaan kasvattaa työn merkityksellisyyttä yksilölle sekä parantaa tuottavuutta? Tutkimuksessa tunnistettiin edelläkävijäorganisaatioiden piirteitä ja työtapoja sekä mallinnettiin tuottavia, tulevaisuuden työn tekemisen ja organisoinnin käytänteitä, jotka parantavat tuottavuutta yhteisen ymmärryksen rakentamisen kautta. Käytännössä yrityksissä tehtiin yhteistä ymmärrystä kasvattavia kokeiluja ja tutkittiin, millä keinoin yhteistä ymmärrystä voisi lisätä.</p> <p>Edelläkävijäyrityksistä löytyi poikkeuksellisia, niin kutsuttuja vaihtoehtoisia yrityksiä, jotka tietoisesti ovat hylänneet monet perinteisiin johtamisen teorioihin pohjautuvat käytännöt ja korvanneet ne uusilla, paremmin sopivilla tavoilla. Keskeistä on, että hierarkiat on minimoitu ja vastuuta ja valtaa on jaettu työntekijöille paljon. Käytännön arjessa tämä näkyy siinä, että tiimeissä tehdään päätöksiä yhdessä eikä asioita aina kysytä johtoportaasta tai vastauksia etsitä prosessiohjeista. Johdon tehtävä on käydä dialogia henkilöstön kanssa arjessa, olla kysymässä ja välittämässä, olla yhteydessä asiakkaisiin sekä hankkia yritykselle oikeantyyppisiä, asenteeltaan ja osaamiseltaan sopivia uusia työntekijöitä. Uutta johtamisajattelua esiintyy varsinkin digitaalisten palvelujen yrityksissä, kuten Supercell, Reaktor ja Vincit.</p> <p>Uuden ajan johtamisessa hierarkiat ja hallinto ovat minimissään, ihmisten vastuunotto ja itseorganisoituminen korostuvat sekä osaamisella ja sen kasvattamisella on tärkeä rooli. Vuorovaikutus on johtamisen ja arjen työntekemisen ytimessä. Yrityskulttuuri on vapaamuotoista ja organisoituminen systeemistä. Yrityksissä panostetaan tietoisesti siihen, että tehdään oikeita asioita ja annetaan ihmisten ottaa kantaa ja vastuuta. Samanaikaisesti nämä yritykset onnistuvat olemaan toimialansa kannattavimpia.</p> |
| ISBN, ISSN, URN | ISBN 978-951-38-8450-5 (nid.) ISBN 978-951-38-8449-9 (URL: http://www.vtt.fi/julkaisut) ISSN-L 2242-1211 ISSN 2242-1211 (Painettu) ISSN 2242-122X (Verkojulkaisu) http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-38-8449-9 |
| Julkaisu-aika | Elokuu 2016 |
| Kieli | Suomi |
| Sivumäärä | 105 s. |
| Projektin nimi | Organisaatio 2.0 |
| Rahoittajat | Innovaatorihoituskeskus Tekes, Jyväskylän ammattikorkeakoulu, Lappeenrannan teknillinen yliopisto, Teknologian tutkimuskeskus VTT Oy |
| Avainsanat | vaihtoehtoiset yritykset, itseorganisoituminen, tolkkunteko, kompleksisuus |
| Julkaisija | Teknologian tutkimuskeskus VTT Oy PL 1000, 02044 VTT, puh. 020 722 111 |



Tee tästä nyt tolkkua! Tolkunteko suomalaisissa yrityksissä

ISBN 978-951-38-8450-5 (nid.)
ISBN 978-951-38-8449-9 (URL: <http://www.vtt.fi/julkaisut>)
ISSN-L 2242-1211
ISSN 2242-1211 (Painettu)
ISSN 2242-122X (Verkkójulkaisu)
<http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-38-8449-9>

