

Sampo Soinio

# Ongelmanratkaisujärjestelmän kehitys työyhteisöön

---

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Tradenomi

Liiketalouden koulutusohjelma

Opinnäytetyö

6.11.2016

Tekijä Otsikko	Sampo Soinio Ongelmanratkaisujärjestelmän kehitys työyhteisöön
Sivumäärä Aika	55 sivua + 3 liitettä 6.11.2016
Tutkinto	Tradenomi
Koulutusohjelma	Liiketalouden koulutusohjelma
Suuntautumisvaihtoehto	-
Ohjaaja	Lehtori Minna Kaihovirta-Rapo
<p>Tämän opinnäytetyön aiheena oli kehittää toimeksiantajayrityksen käyttöön järjestelmä, joka auttaisi sekä esimiehiä että työntekijöitä ratkaisemaan ongelmia kestävästi ja tuloksellisesti. Kehitettävä järjestelmä oli tarkoitus koota henkilöstön osaamis- ja tietotaso kehittävistä koulutuspaketista, yleistä palautekulttuuria muovaavista pelisäännöistä sekä ongelmanratkaisutilanteissa käytettävästä lomakkeesta. Tavoitteena oli kehittää työkaluja, joiden avulla Varustelekan organisaation oppimiskyky paranisi.</p> <p>Työtä varten on koostettu viitekehys, joka itsessään on antanut tarvittavan tietosisällön henkilöstön koulutuspakettiin sekä sen teoriapohjan, jota työkalujen kehittämiseen on tarvittu. Viitekehysten keskiössä on systeemiajattelu ja sen aihepiirissä liikkuvat teoriat organisaatioiden toiminnasta ja ihmisten välisestä vuorovaikutuksesta. Tämän lisäksi työn viitekehukseen on koostettu aihepiiriin kannalta tärkeimmät viestinnän teemat ja teoriat sekä suppea katsaus niihin reunaehtoihin, jotka työsuojelulaki asettaa työntekijän ja työnantajan välisiin oikeuksiin ja velvoitteisiin. Näkökulmaa laajennetaan käsittelemällä itsepetoksen käsite ja sen vaikutus sosiaalisiin ongelmiin.</p> <p>Hypoteesiksi muodostui idea siitä, kuinka organisaation sisällä vallitseva pelko ja luottamus ovat vuorovaikutuksessa kommunikaation ja ongelmanratkaisun onnistumisen kanssa. Onnistumisen taso vaikuttaa pelkoon ja luottamukseen, jotka vastavuoroisesti vaikuttavat onnistumiseen. Työkalun merkittävin tavoite onkin edesauttaa kommunikaation ja ongelmien ratkaisun onnistumista pelosta ja luottamuksen puutteesta riippumatta ja näin ollen vaikuttaa näiden välisen systeemidynamiikan kautta luottamuksen kasvuun ja pelon vähenemiseen.</p> <p>Työn lopputuloksena muodostuneiden työkalujen ja ohjeistusten käyttöönotossa on pohdittu aihepiirien haasteellisuutta ja keinoja välittää abstrakteja ajattelumalleja työyhteisössä. Alustavien kokemusten valossa Varustelekan nuori ja innostunut esimiesjoukko on osannut sisäistää aihepiiriin koulutuksia hyvin ja palautekulttuuriin luodut käytännöt ovat vaikuttaneet positiivisesti työpaikan ilmapiiriin.</p>	
Avainsanat	Systeemiajattelu, ongelmanratkaisu, esimiestyö, organisaatiokulttuuri, itsepetos

Author(s) Title	Sampo Soinio Development of a System for Dissolving Problems Inside Organizations
Number of Pages Date	55 pages + 3 appendices 6 November 2016
Degree	Bachelor of Business Administration
Degree Programme	Economics and Business Administration
Specialisation option	-
Instructor(s)	Minna Kaihovirta-Rapo, Senior Lecturer
<p>The purpose of this thesis was to create a system of tools for the employees and managers of Varusteleka Oy. These tools aim to ease the act of problem solving and lead managers to seek sustainable solutions by dissolving problems. The collection of tools and learning material is comprised of three parts: an information package to educate employees and managers on the concepts of communication and systems thinking theory, a set of simple rules for giving and receiving feedback, and a form tool for solving problems. In short, the aim of these tools was to improve the learning capacity of Varusteleka's organization.</p> <p>The theory framework for this assignment was gathered from various sources and weighted heavily on the theories of systems thinking. To give a broader view, this work also explored the theories in communications research and has a narrow look into the boundaries set by the law on contract of employment. This work also introduced the theory of self-deception as the source of social conflicts and problems. Most of these theories have been used in the learning material and making of the rules of feedback and the problem solving form.</p> <p>One of the main theories that was formed for this work was the idea of how the rate of success in communication and problem solving affect the amount of fear and trust inside an organization, which in the same respect affect the success rate of communication and problem solving. One of the most important goals of the new tools was to allow successful communication and problem solving to happen despite fear or lack of trust. If this should happen, it should result in improved trust and disappearance of fear.</p> <p>The study also tried to seek ways to mitigate the problems of implementing and explaining these often abstract and tricky concepts to a rather wide audience of managers. So far, given by the preliminary experiences, the relatively young and energetic group of managers in Varusteleka have proved to have the capacity to grasp these concepts and the new rules of giving feedback have affected the overall mood of the working place.</p>	
Keywords	Systems thinking, problem solving, management, organization culture, self-deception

## Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Järjestelmän tavoitteet	1
1.2	Viitekehys ja rajaus	2
1.3	Työn aikataulu ja toteutussuunnitelma	3
1.4	Toimeksiantaja Varusteleka	4
1.4.1	Yritysesittely	4
1.4.2	Johdon ja henkilöstön yhteistyö Varustelekassa	5
1.5	Työn muoto	6
2	Työsopimuslaki työn johtamisen ja ohjaamisen kannalta	6
2.1	Työsopimuksen merkitys ja muuttaminen	6
2.2	Irtisanomis- ja purkamismenettelyt	9
2.3	Työntekijän velvoitteiden laiminlyönti ja niistä varoittaminen	10
3	Viestintä- ja vuorovaikutustaidot	11
3.1	Viestintävälineet	11
3.2	Transaktioanalyysi	12
3.3	Palautteenanto ja vastaanottaminen	13
3.4	Neuvottelutaidot	15
3.4.1	Neuvottelut pelinä	16
3.4.2	Neuvottelu konfliktitilanteiden ratkaisussa	18
3.5	Itsepetos sosiaalisten ongelmien taustalla	20
3.5.1	Laatikkoon päätyminen	22
3.5.2	Laatikon sisällä	23
3.5.3	Laatikoiden törmäykset	24
3.5.4	Kuinka laatikosta pääsee pois	25
4	Systeemiajattelu	27
4.1	Mielikuvamallit	29
4.2	Systeemidynamiikka ja takaisinkytkentäsilmut	30
4.3	Vaikeus oppia virheistä	33
4.4	Ongelmanratkaisu ideaalin kautta	35
4.5	DSRP – ajattelun DNA	36
4.5.1	Distinktiösääntö	38
4.5.2	Systeemisääntö	39

4.5.3	Relaatiosääntö	39
4.5.4	Perspektiivisääntö	40
4.5.5	Sääntöjen yhteistoiminta ja visualisointi	41
5	Järjestelmän kehittäminen	42
5.1	Toiminnallisen kehittämishankkeen luonne	42
5.2	Palautteenannon ja -vastaanottamisen ohjeistus ja säännöt	44
5.3	Esimiesten ohjepaketti	47
5.4	Metodityökalu ongelmanratkaisutilanteisiin	48
6	Lopuksi	51
6.1	Johtopäätökset	51
6.2	Kehitysehdotukset	52
7	Lähteet	54

#### Liitteet

Liite 1. Palautekulttuuriohje

Liite 2. Ohjepaketti: Työkalut tehokkaaseen ongelmanratkaisuun

Liite 3. Ongelmanratkaisulomake

## 1 Johdanto

Opinnäytetyöni aiheena on luoda järjestelmä, joka tukee Varustelekan esimiesten ja työyhteisön ongelmanratkaisutyötä. Työni on ensisijaisesti toiminnallinen opinnäytetyö, mutta viimekädessä tuotoksen tulisi kehittää sitä osaa organisaation kulttuurista, joka vaikuttaa tapaan käsitellä ja suhtautua ongelmiin. Järjestelmän tulee tähdätä ensisijaisesti ja erityisesti henkilöstöongelmien ratkaisuun, mutta sen pitäisi taipua myös muiden ongelmatyyppien ratkaisuun. Kokonaisuutena järjestelmän tulisi koostua esimiesten käyttöön tarkoitetusta metodityökalusta, kulttuuriin vaikuttavista pelisäännöistä ja osaamista kehittävästä opetussisällöstä.

### 1.1 Järjestelmän tavoitteet

Visionani on rakentaa kokonaisuus, joka antaa edellytykset esimiehille ja työyhteisölle selvittää ongelmia tavalla, joka vahvistaisi ihmisten välisiä positiivisia luottamussuhteita. Toiveenani olisi edistää työkulttuuria, jossa ongelmanaiheuttaja kokisi ongelmaan puuttumisen positiivisena asiana ja asioiden korjaamisen organisaation yhteisenä tavoitteena. Erityisen tärkeänä näen sen, että yrityksen sisällä vallitsevaa johdon ja työntekijöiden vastakkainasetteluajattelua saataisiin purettua. Uskon itse vahvasti siihen, että organisaatiossa, jossa jokainen osapuoli haluaa edistää yhteistä menestystä ja hyvinvointia, sekä yksilö että yritys voi paremmin.

Aihe kiinnostaakin minua juuri siksi, että koen nykyisen työnantaja vs. työntekijä ajatusmallin hyvin ongelmalliseksi. Kokemukseni työnantaja- ja ammattiliittojen toiminnasta viittaavat vahvasti siihen, että nämä yksipuolista etua tavoittelevat järjestöt pyrkivät lähinnä kylvämään riitaa henkilöstön ja yrityksen johdon välille ja näin ollen heikentävät yhteistoimintaa, hyvinvointia ja tuottavuutta. Uskon että tehokkaassa ja ihmistä kunnioittavassa työympäristössä sekä työntekijän että työnantajan edut saadaan sovitettua paremmin yhteen kuin vastakkainasettelun ilmapiirissä. Ongelma on mielestäni usein se, että keskitytään enemmän ongelman oireisiin kuin mahdolliseen ratkaisuun. Ongelman juurisyyn ratkaisuun tarvitaan taitavia esimiehiä sekä asiaan omistautuneita ja osaavia luottamushenkilöitä unohtamatta myös itse työntekijöitä ja heidän alaistaitojaan. Tässä työssä kaikkia osapuolia auttaisivat selkeät toimintamallit ja työkalut, jotka olisivat kaikille tutut.

Pitkä ja kattava kokemukseni Varustelekan työntekijänä antaa minulle hyvät eväät tämän kokonaisuuden kehittämiseen ja jalkauttamiseen. Niinä yhdeksänä vuotena, jotka olen työskennellyt Varustelekassa, olen toiminut mm. myymäläpäällikkönä, luottamusvaltuutettuna, projektipäällikkönä, tietohallintojohtajana sekä tilapäisenä toimitusjohtajana. Nykyinen roolini on kehitysjohtaja. Asemani ansiosta pystyn kehittämään Varustelekan toimintatapoja ja tutustuttamaan organisaatiota laajasti eri aihepiireihin ja työtapoihin. Myös itse Varustelekan työyhteisö on erittäin kypsä ja kykeneväinen kehittämään organisaationsa kulttuuria ja omaksumaan tarvittavat tiedot ja taidot.

## 1.2 Viitekehys ja rajaus

Kehitystyön viitekehys koostuu työsopimuslain, viestintä- ja vuorovaikutustaitojen sekä systeemiajattelun osa-alueista. Aihealueet ovat laajoja ja joudun rajaamaan niitä kehitystyöni kannalta oleellisiin asioihin. Viitekehystä kasatessani tulen kiinnittämään huomiota siihen teoriamateriaaliin, jonka haluan sisällyttää kehittämäni järjestelmän teoria- ja koulutuspakettiin. Haasteenani tulee olemaan myös tämän aineiston tiivistäminen ja selkeyttäminen sellaiseen muotoon, joka olisi mahdollisimman helposti omaksuttavissa.

Työsopimuslain osalta tulen keskittymään lain asettamiin rajoihin sekä työnantajan ja työntekijöiden oikeuksiin ja velvollisuuksiin. Nämä käytännössä määrittävät ne puitteet minkä sisällä esimiehet voivat toimia ja mitä työntekijöiltä voidaan edellyttää. Vuorovaikutustaidoissa keskityn Varustelekan esimiesten keskuudessa kiertäneen kirjan Leadership & Self-deception sisältämiin teorioihin ja neuvoihin. Pysin käsittelemään ja tiivistämään tämän kirjan esittelemän käsitteen itsepetoksesta ja sen vaikutuksesta sosiaalisiin ongelmiin. Systeemiajatteluun pyrin paneutumaan laajemmin tuodakseni esille sen ydinajatuksen ja ne perusteet, jotka ovat innoittaneet minut kehittämään tämän järjestelmän. Systeemiajattelun teorioista pyrin kasaamaan ne teoriat ja käsitteet, jotka helpottavat esimiehiä hahmottamaan monimutkaisia ongelmia ja niiden juurisyyt. Viestinnän viitekehyksessä aion tutkia vaikeiden tilanteiden hallintaa, palautteenantoa ja -vastaanottoa, erilaisten viestimien luonnetta sekä konfliktien neuvottelua.

### 1.3 Työn aikataulu ja toteutussuunnitelma

Aloitin opinnäytetyöni suunnittelun kesällä 2015 aiheen pohdinnalla. Alustavan suunnitelmani mukaan tarkoituksenani oli rakentaa kehitystyöni ranka tärkeimpine viitekehysineen syksyn aikana ja viimeistellä työ keväällä aikana. Alkuperäisenä tavoitteenani oli myös päästä testaamaan käytännössä luomiani työkaluja opinnäytetyön teon aikana ja raportoida tuloksista. Toivoin pystyväni liittämään opinnäytetyön loppuosaan arvion luomani järjestelmän toiminnasta.

Todellisuudessa työni teko viivästyi työkiireiden takia. Jokseenkin odottamattani 2015 syksynä sain tarjouksen toimia Varustelekan tilapäisenä toimitusjohtajana kun pitkään tehtävässä toiminut Henri Nyström päätti hakeutua toisiin tehtäviin. Toimenkuvani tarkoitus oli kestää vain muutaman kuukauden, mutta toimitusjohtajan vaihtoprosessi venyikin kahdeksan kuukauden mittaiseksi. Valitettavasti tämä imi aikaani, sillä työtehtäväni käytännössä tuplaantuivat kun samalla johdin yrityksen tietohallinnon kehitystä ja 2016 keväällä tapahtuneen ERP-järjestelmän vaihdoksen. Toisaalta opinnäytetyöni viivästyminen antoi minulle aikaa pohtia työn sisältöä ja opiskella aihepiiriä rauhassa. Erityisesti lisäaika antoi minulle mahdollisuuden perehtyä systeemijattelun teorioihin tiiviimmin ja uskon, että työstäni tuli tämän vuoksi parempi.

Itse työn tekemisen päätin jakaa neljään vaiheeseen. Ensimmäisessä vaiheessa tarkoituksenani oli tekemisen aloittaminen: määrittelin opinnäytetyön kirjallisen rangan ja sisällysluettelon ja loin alustavan sisällysluettelon. Tämän lisäksi määrittelin viitekehyseni rajat ja suoritin itse työn taustalla olevan byrokratian kuntoon. Toisessa vaiheessa keräsin aineistoa ja tuotin opinnäytetyön viitekehukseen sisältöä. Kolmannessa vaiheessa loin varsinaiset työkalut ja säännöt sekä niihin liittyvän ohjeistuksen. Tässä osassa myös tiivistin keräämästäni viitekehuksesta oleellisen sisällön järjestelmän opiskelumateriaaliin. Neljännessä vaiheessa keskityin johtopäätösten koostamiseen ja työn viimeistelyyn. Kuten aiemmin mainitsin, oli alkuperäinen tarkoitukseni sisällyttää työhön myös viides vaihe, joka olisi pitänyt sisällään järjestelmän testaamisen ja siitä palautteen keräämisen. Valitettavasti vain palautekulttuuriin liittyvät säännöt kerkesivät näkemään riittävästi käyttöä, jotta pystyin tekemään johtopäätöksiä tämän vaikutuksista. Näitä ajatuksia käsitelen työni johtopäätöksissä.



## 1.4 Toimeksiantaja Varusteleka

Opinnäytetyöni toimeksiantaja on työnantajani Varusteleka Oy:n, jossa olen työskennellyt vuodesta 2007 alkaen eri tehtävissä. Työni aikana Varustelekassa on ollut käynnissä johtamisjärjestelmien kehitysprojekti, jonka osaksi opinnäytetyöni on päässyt. Oman asemani vuoksi olen päässyt määrittelemään työni aiheen hyvin vapaasti ja määrittelemään sen sisällön. Koska opinnäytetyö on toimeksiannettu tehtävä, antaa se minulle mahdollisuuden peilata tietämystäni ja osaamistani työelämän tarpeisiin (Vilkkä & Airaksinen 2003, 17).

### 1.4.1 Yritysesittely

Varusteleka on suomalainen armeijatavaran erikoisliike ja alallaan Pohjoismaiden suurin. Vuonna 2014 sen liikevaihto oli 7,26 miljoonaa euroa ja se työllisti noin 53 ihmistä (Taloussanomat 2015). Liikevaihdon jakautumisen perusteella Varusteleka on ensisijaisesti vaate- ja jalkinekauppa, mutta sen laaja tuotevalikoima sisältää hyvinkin erilaista tavaraa: retkeilyvarusteita, elintarvikkeita, ampuma-asetarvikkeita, keräilyesineitä, olutta yms. Tällä hetkellä Varustelekan kaikki toiminnot ovat samassa osoitteessa Helsingin Konalassa. Verkkokaupan ja myymälän liikevaihto jakaantuu suhteessa 60 / 40. (Varusteleka 2016b.)

	2015	2016	2017/?
<b>Liikevaihto</b>	<b>8,6M€</b>	<b>12,2M€</b>	<b>20M€</b>
- Myymälä	3,1M€	3,9M€	4,2M€
- Verkko FI	4,8M€	5,3M€	5,8M€
- SWE	500t€	1,5M€	5M€
- .com	200t€	1,5M€	5M€
<b>Tulos</b>	<b>8%</b>	<b>10%</b>	<b>10%</b>
<b>Henkilöstö</b>	<b>55</b>	<b>60</b>	<b>70</b>
<b>Tuotteet</b>	<b>Bisse</b>		<b>Airsoft?</b>
<b>Kehitysprojektit</b>	<b>Johtamisjärjestelmä, ERP/Verkkokauppa, Koulutus, Markkinointi, KPI:t</b>	<b>Verkkokauppa, Ulkomaan markkinointi, Myymälä</b>	
<b>TEEMA</b>	<b>Hyvä mieli</b>	<b>Hallittu kasvu Kansainvälistyminen</b>	<b>Vakautus</b>

Kuvio 1. Varustelekan visio (Varusteleka 2015)

Varustelekan tavoitteena on olla maailman paras armeijatavaran erikoisliike ja sisällön tuottaja, joka pyrkii jatkuvaan kehittymiseen ja asioiden paremmin tekemiseen. Ensimmäisessä Varusteleka kilpaileekin itseänsä vastaan - vartenotettavia kilpailijoita on vähän. Varustelekaa vie eteenpäin ajatus siitä, että kaikki tehdään niin hyvin, että voidaan olla saavutuksista ylpeitä: asioiden hyvin tekeminen on itseisarvo, ei pelkästään välinearvo kilpailun voittamiselle. (Varusteleka 2016b.)

Varusteleka visioi tulevaisuuteensa kovaa kasvua kansainvälistymisen avulla ja tavoittelee liikevaihdon kolminkertaistamista jopa kolmen vuoden sisällä (Varusteleka 2015). Tätä varten Varusteleka on vuoden 2014 aikana investoinut etupainoisesti sisäisten prosessiensa ja varaston toimintaan. Nykyinen tilanne mahdollistaa verkkokaupan lähetysvolyymien kasvattamisen samoissa tiloissa ilman merkittäviä muuttuvien kustannusten kasvua. (Varusteleka 2016b.)

#### 1.4.2 Johdon ja henkilöstön yhteistyö Varustelekassa

Varustelekan henkilöstöstä poikkeuksellisen harva kuuluu ammattiliittoon. Tästä johtuen henkilöstö on yksimielisesti valinnut edustajakseen kaikkia työntekijöitä edustavan luottamusvaltuutetun pelkästään liittoon kuuluvia työntekijöitä edustavan luottamusmiehen sijaan. (Andersson 2015.) Olen toiminut kolme vuotta Varustelekan henkilöstön valitsemana luottamusvaltuutettuna ja voittanut kolmet peräkkäiset vaalit. Omiaan puhuu henkilöstön ja johdon yhteistyökyyvystä se, että koko tänä aikana olen toiminut myös johtotason tehtävissä. Näin henkilöstöllä on toisinsanoen ollut jatkuva edustus yrityksen johtoryhmässä. Ottaessani vastaan tilapäisen toimitusjohtajan tehtävän, luovuin roolistani luottamusvaltuutettuna.

Varustelekassa pyritään toteuttamaan jatkuvaa yhteistyötä ja avoimuutta kaikessa toiminnassa. Yhteistoimintalain määräämät pakolliset YT-neuvottelut koetaan vanhanaikaisina ja hämmentävinä muinaisjäännöksinä yrityksessä, joka toimii huomattavasti työntekijäystävällisemmin kuin laki vaatii. Utismedioiden yksipuolisen raportoinnin vuoksi YT-neuvotteluiden imagoa mustaa niiden vahva yhdistäminen irtisanomisiin. Tämän takia Varustelekan sisäisissä tiedotteissa aina muistutetaan lakisäätteisten YT-neuvotteluiden yhteydessä, että henkilöstöä ei olla irtisanomassa. (Nyström 2015.)

Luottamusvaltuutettuna olen säännöllisesti koonnut henkilöstön yhteen keskustelemaan yhteisistä asioista ja eräässä kokouksessa perustimme viihtyvyysskomitean, jonka tehtävänä oli pohtia keinoja työympäristön viihtyvyyden parantamiseksi. Johto osoitti tukensa komitealle myöntämällä heille erillisen budjetin hankinnoille.

### 1.5 Työn muoto

Toiminnallisen opinnäytetyön tavoitteena on luoda ammatilliseen toimintaan liittyvää sisältöä, joka ohjeistaa, opastaa, järjestää tai järkeistää tätä toimintaa. Tämä sisältö voi olla esimerkiksi tiettyyn käytäntöön liittyvä ohje, opas tai jopa toimintaa kehittävän tapahtuman järjestäminen. Kohderyhmästä riippuen toteutuksen muoto voi olla esimerkiksi kirja, lehtinen, internet-sivu, näyttely, tapahtuma tai vastaava tuotos. (Vilkkä & Airaksinen 2003, 9.) Tarkoituksena on siis luoda toimeksiantajayritykselle tuotos, joka kehittää tai järkeistää tämän toimintaa. Opinnäytetyöni tuotos tulee olemaan järjestelmä, joka koostuu pienemmistä osakokonaisuuksista, jotka täydentävät toisiaan.

## 2 Työsopimuslaki työn johtamisen ja ohjaamisen kannalta

Näkemykseni mukaan yritys on epäonnistunut sekä rekrytoinnissa että johtamisessa mikäli se joutuu ongelmatilanteissa turvautumaan työsopimuslain määrittelemiin sanktio- tai irtisanomismenetelmiin. Tämän vuoksi en ole halunnut painottaa työssäni sille saralle menevän ratkaisutavan viitekehystä. Tästä huolimatta on työni kannalta tärkeää käydä läpi ne perusteet, jotka määrittelevät työntekijän ja työnantajan roolit lain silmissä. Lisäksi tuon suurpiirteisesti esille ne keinot, jotka työnantajalla on käytettävissään mikäli tämä ei kykene ratkaisemaan työntekijään liittyviä ongelmia rakentavasti.

### 2.1 Työsopimuksen merkitys ja muuttaminen

Työnantajalla on täysi oikeus valvoa ja johtaa työntekijöidensä työtä niitä poikkeuksia lukuunottamatta, jolloin työnantajan käskyt rikkovat lakia, turvallisuusmääräyksiä tai altistaisivat työntekijän vaaraan. Näissä tapauksissa työntekijällä on oikeus kieltäytyä määräysten noudattamisesta. Työnantajan tulee myös noudattaa kohtuullisuutta määräysten suhteen sekä käyttää määräysoikeuttaan tasapuolisesti työntekijöidensä

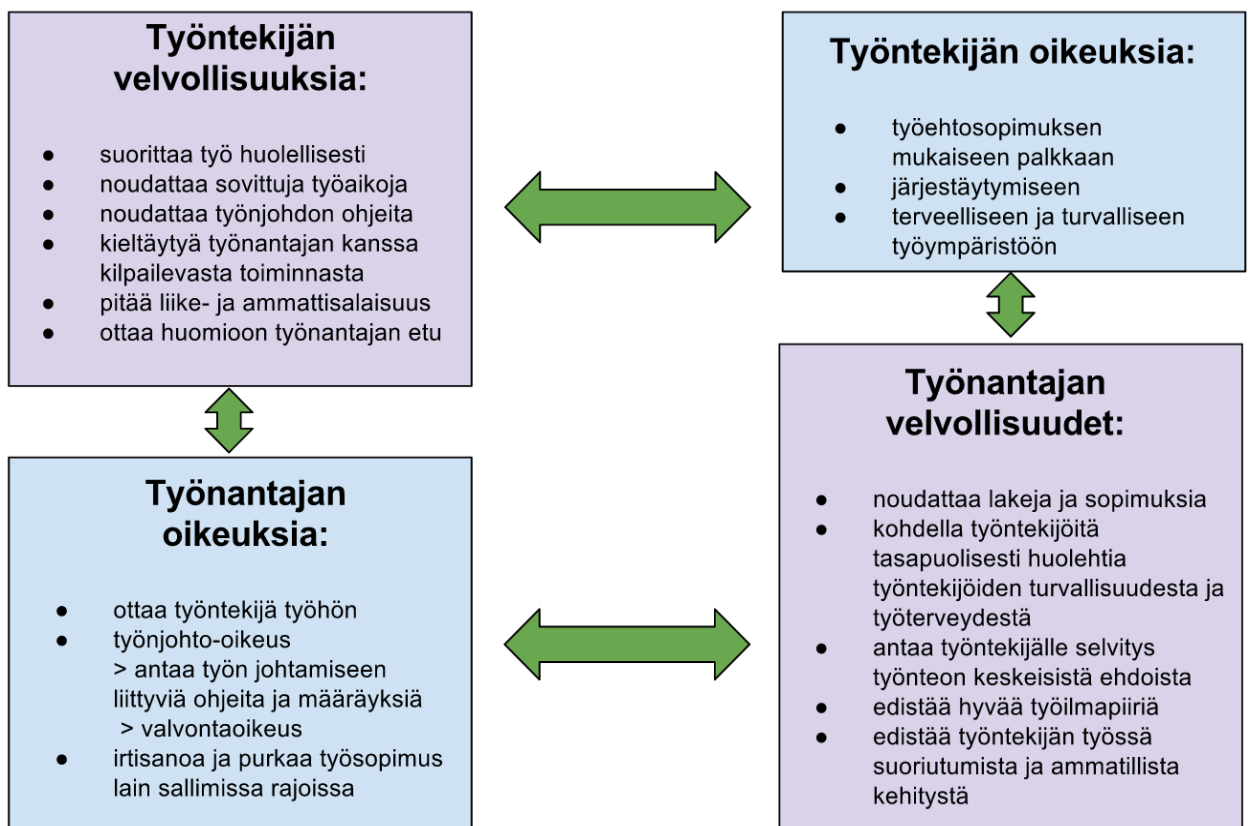
suhteen. (Äimälä, Åström & Nyssölä 2012, 30.) Työntekijän on noudatettava työnantajaltaan tai tämän edustajalta saamiaan työohjeita huolellisesti (Työsopimuslaki 55/2001, 3 luku, 1 §). Samoin työntekijällä on lain sanelema velvoite noudattaa annettuja turvallisuusohjeita ja olla varovainen. Hänen tulee myös kiinnittää huomiota ympäristöön ja muiden työntekijöiden turvallisuuteen. (Työsopimuslaki 55/2001, 3 luku, 2 §.) Vastaavasti työnantajalla on velvollisuus huolehtia työntekijöiden turvallisuudesta (Työsopimuslaki 55/2001, 2 luku, 3 §).

Ilman hyväksyttävää syytä työnantaja ei saa kohdella tai asettaa työntekijöitensä eri tilanteisiin, toisin sanoen työnantaja ei saa syrjiä työntekijöitään. Lain nimenomaan kieltämiä perusteita vaihtelevalle kohtelulle ovat ikä, vammaisuus, kansalaisuus, kansallinen- tai etninen alkuperä, terveyden tila, sukupuolinen suuntautuminen, uskonto, kieli, mielipiteet, vakaumus, perhesuhteet, ammattiyhdistystoiminta, poliittinen toiminta ja muut näihin verrattavissa olevat seikat. Myöskään työntekijän sukupuoli ei saa vaikuttaa työnantajan toimintaan tai päätöksiin. Näistä rikkeistä työnantaja voidaan tuomita maksamaan korvauksia työntekijälle ja myös työnantajan edustajalle voidaan langettaa työ- tai sukupuolisyrynnästä rangaistus. (Äimälä ym. 2012, 39-40.) Vain työntekijän työtehtävät tai asema voi toimia hyväksyttävänä perusteena poikkeavalle kohtelulle. Erikseen syrjinnästä ja yhdenvertaisuudesta sekä sukupuolten välisestä tasa-arvosta säädetään yhdenvertaisuuslaissa ja naisten ja miesten välisen tasa-arvon laissa. (Työsopimuslaki 55/2001, 2 luku, 2 §.)

Työnantajan ja työntekijän välille solmitun työsopimuksen tarkkuus vaikuttaa paljon työnantajan vapauksiin käyttää työmääräämisoikeuttaan työntekijän työtehtävien tai -ehtojen muuttamiseen. Mikäli työsopimuksessa on erikseen määritelty työntekijän työaika, työnantaja ei voi yksipuolisesti muuttaa työntekijän säännöllistä työaika. Mikäli työsopimuksen sisältämät ehdot ovat väljät, on tilanne toinen. Esimerkiksi jos työntekijän työtehtäviksi on työsopimuksessa määritelty työnantajan osoittamat työtehtävät, voidaan autonkuljettajana toimineen työntekijä siirtää vahtimestarin tehtäviin. Kirjallisesta työsopimuksesta huolimatta monet ehdot työsuhteessa voivat kuitenkin tulla työnantajaa sitoviksi vakiintuneen käytännön myötä. Työnantaja ei yksipuolisella määräyksellä voi poistaa työntekijältään palkan lisää, jota hänelle on maksettu usean vuoden ajan, vaikka sitä ei ole erikseen työsopimuksessa lukenut. Vakiintuneen käytännön syntymiseen vaikuttaa erityisesti kulunut aika, tapahtumien toistuvuus sekä muutoksen yhteydessä tehtyjen asian jatkuvuuteen liittyvät varaukset. (Äimälä ym. 2012, 51-52.)

Mikäli työnantaja haluaa muuttaa työsuhteen ehtoja on hänellä käytettävissään seuraavat vaihtoehdot: uuden sopimuksen tekeminen työntekijän kanssa, työnjohto-oikeuden asiallinen käyttö tai irtisanomismenettelyn käyttäminen. Uuden sopimuksen työnantaja ja -tekijä voivat solmia aina ja milloin vain kunhan huomioon on otettu lain ja työehtosopimusten pakottavat säädökset. Työnjohto-oikeutta asiallisesti käyttäessään työnantaja voi määrätä muutoksia työntekijän tehtäviin ja hänen on näitä määräyksiä noudatettava. Noudattamatta jättäminen tai kieltäytyminen antaa työnantajalle yleensä oikeuden katkaista työsuhteen. (Äimälä ym. 2012, 52.)

Työsopimus synnyttää työntekijälle uskollisuusvelvoitteen, jonka myötä hän sitoutuu ottamaan työnantajan edun huomioon tekemisissään ja välttämään kaikkea toimintaa, josta voisi koitua vahinkoa työnantajalle tai tämän omaisuudelle. Työntekijän tulee siis sopimuksen nojalla olla uskollinen työnantajalleen ja tämä uskollisuus alkaa työsuhteen laatisesta ja päättyy työsuhteen loppumiseen. Työntekovelvollisuudesta poiketen uskollisuusvelvoite pätee myös työajan ulkopuolella. Työntekijä ei tämän nojalla saa toimia niin vapaa-ajallaankaan niin, että tästä koituisi tälle haittaa. (Minilex 2015.)



Kuvio 2. Työntekijän ja työnantajan oikeudet ja velvollisuudet (Varusteleka 2016a)

Yllä olevassa kuviossa on havainnollistettu niitä oikeuksia ja velvollisuuksia, joita työntekijällä ja työnantajalla on toisiaan kohtaan. Kuvio on osa Varustelekan työntekijöille suunnattua perehdytysluentoa, jossa jokaiselle työntekijälle kerrotaan työsopimuslain perusteet. Tämä perehdytysluento on ollut osa Varustelekan johtamisjärjestelmien kehitysprojektia.

## 2.2 Irtisanomis- ja purkamismenettelyt

Irtisanomismenettelyitä voidaan pääsääntöisesti soveltaa vain toistaiseksi voimassaoleviin työsopimuksiin. Työsuhteen molemmilla osapuolilla on oikeus tähän. Toisin kuin työntekijällä, työnantajalla tulee olla asiallinen ja painava syy irtisanomiselle. Hyväksyttäviä syitä ovat mm. sellaisten velvoitteiden vakava laiminlyönti tai rikkominen, jotka ovat työsuhteen kannalta olennaisia, tai jos työntekijän henkilökohtaiset edellytykset, jotka ovat työnteon kannalta olennaisia, muuttuvat niin, että työntekijä ei enää suoriudu hänelle määrätystä tehtävistä. Erityisesti kiellettyjä syitä irtisanomiselle ovat sairaudet tai vammat, jotka eivät vaikuta kohtuuttoman merkittävästi tai pysyvästi työntekijän kykyyn suoriutua töistään; poliittiset, uskonnolliset tai muunlaiset mielipiteet; osallistuminen lainmukaiseen työtaisteluun sekä oikeusturvakeinoihin turvautuminen. (Työsopimuslaki 55/2001, 7 luku, 1-2 §.)

Toinen keino työsuhteen päättämiseksi on työsopimuksen purku, joka on irtisanomista ankarampi keino mm. siksi, että sen yhteydessä ei sovelleta irtisanomisaikaa. Ankaremmen luonteensa vuoksi työnantajalla tulee olla painavemmat perusteet ja sopimuksen irtisanomisesta poiketen myös työntekijällä tulee olla lain mukainen peruste työsuhteensa purkamiseen. Purkua voidaan soveltaa myös määräaikaisiin sopimuksiin. Työnantajan tekemään purkuun vaadittavien perusteluiden tulee olla poikkeuksellisen painavat. Työntekijän tulee laiminlyödä tai rikkoa velvoitteitaan niin vakavasti, että työnantajalta ei voida enää kohtuudella odottaa työsuhteen jatkamista. Merkittävää myös on se, että työnantajan on tehtävä päätös työsuhteen purusta 14 päivän kuluessa siitä kun on saanut tietoonsa ne perusteet, joilla päätös tehdään. (Äimälä ym. 2012, 157.)

Mikäli työsuhteessa määriteltyä koeaikaa on vielä jäljellä, voidaan työsopimus purkaa koeaikapurkuna. Koeaikapurkuun ei tarvita erillisiä perusteluita, mutta edellytyksenä on se että koeajasta on sovittu ja se ei ole päättynyt. Työsuhde voi myös purkautua mikäli työntekijä on pois töistä yli seitsemän päivää ilman, että hän on ilmoittanut poissaololle

pätevää syytä. Edellytyksenä purkautumiselle on se, että työntekijällä ei ole ollut pätevää syytä ilmoituksen tekemättä jättämiselle. (Äimälä ym. 2012, 158-159.)

Mikäli työsopimus päätetään päättää, tulee ennen itse päättämistä antaa työntekijälle tilaisuus tulla kuulluksi. Tämän tilaisuuden tarkoituksena on mahdollistaa työntekijälle mahdollisuus ilmaista oma käsityksensä niistä perusteista, jotka päättämiseksi on esitetty. Menettelystä ei laissa ole tarkempia ohjeita, joten se voidaan tehdä joko suullisesti tai kirjallisesti. Työntekijällä on kuitenkin oikeus käyttää tilaisuudessa avustajaa, joka voi olla esim. luottamusmies, -valtuutettu tai työtoveri. (Äimälä ym. 2012, 168.)

### 2.3 Työntekijän velvoitteiden laiminlyönti ja niistä varoittaminen

Tärkein työntekijää sitova velvoite on työn tekeminen. Poissaolo ilman pätevää perustetta on selkeä esimerkki tämän velvoitteen rikkomisesta. Poissaolo voi ilmetä mm. myöhästelyinä, liian aikaisin poistumisina tai pidempinä poissaolojaksoina. Poissaolon vakavuuteen vaikuttaa aina tapauskohtaisesti työntekijän työnkuvan luonne – tietyissä ammateissa tai työtehtävissä voidaan vaatia hyvinkin tarkkaa täsmällisyyttä ja pienilläkin myöhästelyillä on suuri painoarvo. Vastaavalla tavalla myös työntekijän huolimattomuus lasketaan velvoitteiden laiminlyönniksi ja sen vakavuuteen vaikuttaa paljon huolimattomuuden laajuus, toistuvuus ja työn luonne. (Äimälä ym. 2012, 160-161.)

Joissain tapauksissa myös ammattitaidon puute voi ilmetä riittävän merkittävänä puutoksena, jotta se voidaan todeta työntekijän olevan kykenemätön suoriutumaan velvoitteistaan. Tämä voi tapahtua niin, että työhön oton yhteydessä eikä koeajalla ole käynyt ilmi, että työntekijältä puuttuu sellaista ammattitaitoa, jota kohtuudella voidaan vaatia työntekijältä. Työntekijän työtehtävät saattavat myös kehittyä samoin kuin työntekijän taidot huonontua niin, että hän ei ammattitaitonsa puolesta enää suoriudu niistä tehtävistä, joita hän on sitoutunut tekemään. (Äimälä ym. 2012, 161.) Työntekijän voidaan siis olettaa pitävän huolta omasta ammattitaidostaan.

Kun työntekijä ei suostu noudattamaan työnantajalta saamiaan laillisia työohjeita tai toimii vastoin niitä, rikkoo hän velvoitteitaan. Työntekijällä ei ole oikeutta kieltäytyä työtehtävistä, jotka noudattavat työsopimuksta ja joihin työnantajalla on työnjohto-oikeutensa kautta oikeus käskää. (Äimälä ym. 2012, 161-162.) Työnantaja voi vaatia

työntekijältä asiallista käytöstä ja yhteistyökykyä niin esimiesten, työtovereiden kuin asiakkaidenkin kanssa (Äimälä ym. 2012, 165).

Työnantaja ei voi käyttää irtisanomis- tai purkuperusteena työntekijän uskonnollisia, poliittisia tai muita mielipiteitä. Myöskään poliittiseen toimintaan osallistumisesta ei voida työntekijää rangaista. (Työsopimuslaki 55/2001, 7 luku, 2 §.) Tästä huolimatta työntekijän on kuitenkin vältettävä kaikkea toimintaa, joka on ristiriidassa työnantajan edun kanssa. Esimerkkinä tällaisesta mielipiteenilmaisusta on julkinen työnantajan arvostelu. (Äimälä ym. 2012, 164.)

Kun työsuhteen päättämis- tai purkuperusteita tarkastellaan lain näkökulmasta, nousee tärkeäksi se, onko työntekijä saanut asian tiimoilta varoituksen. Varoituksen jälkeen laiminlyönnin toistumia voidaan katsoa hyvinkin ankarasti. (Äimälä ym. 2012, 163.) Mikäli työntekijä varoituksen yhteydessä ilmoittaa, että hän ei aio noudattaa saamiaan ohjeita tai määräyksiä, voidaan työsuhte päätätä (Äimälä ym. 2012, 161). Käytännössä työntekijää ei voida irtisanoa velvollisuksiensa laiminlyönnistä tai rikkomuksista ilman, että hänelle annetaan mahdollisuus korjata virheensä. On myös selvítettävä irtisanomisen välttäminen siirtämällä työntekijä toisiin tehtäviin. Ainoastaan jos rikkomus on niin poikkeuksellisen vakava ei näin tarvitse toimia. (Työsopimuslaki 55/2001, 7 luku, 2 §.)

### **3 Viestintä- ja vuorovaikutustaidot**

Viestintä on ihmisten välillä tapahtuvaa vuorovaikutusta, joka voi tapahtua sanallisesti tai sanattomasti. Sanallinen viestintä syntyy kun sanoja ja niistä muodostuvia kokonaisuuksia välitetään joko kirjallisena tai puheena. Sanattomaan viestintään lasketaan ääni, katseet, ilmeet, eleet, liikkeet, tilankäyttö, etäisyydet, asennot ja muut asiat, joille voidaan tulkita tarkoitus. Kaikkien näiden avulla ihmiset viestivät toisilleen usein myös tiedostamattaan. (Lohtaja & Kaihovirta-Rapo 2007, 11.)

#### **3.1 Viestintävälineet**

Johtajien käyttämät viestimet voi arvioida niiden rikkauden perusteella: rikas viestintä on sellainen, joka on välitön, luonnollinen, vuorovaikutusta sisältävä ja jossa ilmeet, eleet, puhe ym. elementit tukevat toisiaan. Köyhä viestintä on vastakohta tälle. Tähän väliin



mahtuu erilaisia muotoja. Rikkaat viestimet ovat vaikutusteholtaan toimivia, mutta ne kuluttavat enemmän resursseja. Köyhät viestimet kuluttavat vähän resursseja, mutta ovat vaikutusteholtaan heikkoja. (Åberg 2008, 158-160.)

Tehokkaat johtajat käyttävät eritasoisia viestimiä niihin sopivissa tilanteissa. Rikkaat viestimet soveltuvat tilanteisiin, joita luonnehtivat kolme asiaa: ikävien asioiden viestiminen, käsiteltävien asioiden moniselitteisyys ja sitouttamisen edellytysten luominen. Mitä vaikeampi vaikuttamisen kohde on sitä rikkaampaa viestintä tulee käyttää. (Åberg 2008, 159-160.)

Hyvät johtajat johtajat ymmärtävät vuorovaikutuksen merkityksen vaikeissa viestintätilanteissa eivätkä tyydy helpolta tuntuviin ratkaisuihin. Köyhiä viestimiä käytettäessä jaa usein jotain ymmärtämättä tai syntyy väärinkäsityksiä, jotka synnyttävät lisätyötä myöhemmin. Hodsonin mukaan ikävien asioiden käsittelyyn tulee panostaa eikä niiden kanssa saa viivytellä. (Hodson ref. Åberg 2008, 166.)

Yksilön viestimistä voi tehostaa niin, että se tehostavaa joko viestin lähettämistä, vastaanottamista tai vuorovaikutusta. Lähettämistä voit tehostaa jäsentämällä ajatuksesi valmiiksi. Samoin viestin rakennetta yksinkertaistamalla ja tuttujen sanojen käyttämisellä voi tehostaa viestin lähtemistä. Muita keinoja ovat mm. toistaminen, oivaltamisen jättäminen vastaanottajalle, ilmeiden ja eleiden hyödyntäminen ja tilan käyttäminen. (Åberg 2008, 168-172.)

### 3.2 Transaktioanalyysi

Tutkimukset osoittavat myös, että tunneäly on johtajalle tärkeä ominaisuus. Empatian avulla johtaja ymmärtää vastapuolen tunnetiloja paremmin ja osaa ottaa tämän huomioon. Tunneälyä avuksi käyttäen pystyy helpommin vaikuttamaan muiden tunnetiloihin, joka on tärkeää kun motivoidaan alaisia. (Åberg 2008, 161.)

Vuorovaikutuksen kannalta olisi hyvä pyrkiä symmetrisiin vuorovaikutustilanteisiin. Transaktioanalyysin mukaisesti viestinnän osapuolet voivat suhtautua erilaisissa rooleissa toisiinsa kolmella eri tavalla: vanhempana, aikuisena tai lapsena. Peräkkäiset transaktiot muodostavat vuorovaikutuksen ärsykkeenä ja vastauksena. Täydentyvässä transaktiossa vastaus on symmetrinen ärsykkeeseen kanssa. Aikuinen puhuu aikuiselle ja aikuinen vastaa aikuiselle. Vastaavasti täydentymättömässä transaktiossa vastaus on

ristikkäinen. Aikuinen puhuu aikuiselle, mutta vastaaja vastaakin arvostelevana vanhempana lapselle. (Åberg 2008, 175-177.) Näihin tilanteisiin, joissa suhtaudumme toisiin ihmisiin epätasa-arvoisesti, päädyimme usein silloin, kun kärsimme itsepetoksesta. Tästä itsepetoksen mekaniikasta kerron lisää tämän luvun viidennessä alaluvussa.

### 3.3 Palautteenanto ja vastaanottaminen

Palaute on ajallisesti viesti, joka kerrotaan nyt, sillä kerrotaan menneestä ja sillä tavoitellaan muutoksia tulevaisuuteen. Luottamus on tärkeässä roolissa palautteen onnistumisessa sillä se vaikuttaa sen vastaanottoon, hyväksymiseen ja hyödyntämiseen. Tämän vuoksi on tärkeää, että yhteisön sisäinen kulttuuri perustuu luottamukseen. (Lohtaja & Kaihovirta-Rapo 2007, 163.) Oman näkemykseni mukaan toimiva palautteenantokulttuuri vahvistaa yhteisön sisäistä luottamusta, vastaavasti toimimaton puolestaan rikkoo luottamusta. Luottamus ja palautteenanto muodostavatkin joko toisiaan tukevan tai heikentävän kehän.

Viestintänä palaute on aina yksisuuntaista: palautteen antaja välittää viestin palautteen kohteelle. Selkeys on erityisen tärkeää viestinnän ollessa yksisuuntaista, sillä viesti voi helposti vääristyä kun palautteen saaja tulkitsee sitä. Palautteen höyryttäminen tai vesittäminen varovaisuudella tai ikävällä pohjustuksella voi ohjata palautteen saajan hylkäämään palautteen viestin. Palautteen antaminen on tästä huolimatta hyvin helppoa, sillä sen ei pidä pitää sisällään muuta kuin itse palautteen. Kaikki ylimääräinen vie palautteelta sen tehoa pois. (Lohtaja & Kaihovirta-Rapo 2007, 164.)

Palautteen sisällön tulee siis olla puhdasta ylimääräisestä ja tarpeettomasta sisällöstä. Ongelmaksi voi kuitenkin muodostua myös palautteen epämääräisyys. Palautteen tuleekin olla täsmällinen ja selkeä kuvaus siitä mikä on hyvää tai huonoa. Yksi tapa rakentaa palaute on käyttää tilanne-tekeminen-vaikutus -mallia, jossa palaute jaetaan kolmeen osaan. Ensin määritellään selkeästi tilanne, toisena mitä ja miten tehtiin asioita ja kolmantena miten se vaikutti. (Lohtaja & Kaihovirta-Rapo 2007, 166.) Tästä esimerkkinä voisi olla palaute, jossa kerrotaan palautteen saajalle, että viime torstaina työpäivän päätteeksi palautteen saaja unohti kirjata kellokorttinsa, joka johti siihen, että työajan seuranta meni sekaisin ja esimiehelle koitui tästä ylimääräistä työtä.

Weitzel listaa yleisiksi palautteenannon virheiksi seuraavat asiat:

1. Palaute kohdistetaan henkilöön toiminnan sijaan.
2. Palautteen antaja ei anna palautetta henkilökohtaisesti vaan puhuu muiden puolesta.
3. Palautteessa liioitellaan käyttämällä sanoja kuten aina ja ei koskaan.
4. Palautteen antaja ilmaisee tekijän motiivin
5. Palautetta vesitetään ylimääräisellä tiedolla kuten neuvoilla tai omilla kokemuksilla
6. Palautteen tehoa pyritään vahvistamaan uhkauksella tai vihjataan seuraamuksilla
7. Palaute pilataan verhoamalla se sarkasmiin tai vitsiin
8. Palaute annetaan epäsuorasti kysymyksen kautta
9. Varsinainen palaute paketoidaan teennäisesti hyvien palautteiden väliin (Weitzel ref. Lohtaja & Kaihovirta-Rapo 2007, 167-168.)

Palautteen saaminen ja sen perusteella tehty muutos johtaa oppimiseen. Tämän vuoksi palautteenantajan kannattaa keskittyä omien tunteidensa ja aggressioidensa hallintaan. Henkilö, joka taipuu puolustelukannalle saadessaan palautetta, tuhlaa energiaansa tähän puolusteluun eikä tällöin tule käyttäneeksi sitä asian käsittelyyn tai oppimiseen. Halutessaan onnistua palautteensaajan tulisi osoittaa palautteenantajalle, että hänen palautettaan kuunnellaan ja katsoa häntä kohti palautetta saadessaan. Palautteensaajan ei pidä ryhtyä etsimään vikoja palautteenantajasta tai epäillä hänen ammattitaitoaan tai asiantuntemustaan eikä hänen tulisi myöskään masentua palautteesta. Palautteensaajan tulisi pysytellä asiassa ja ehkä tiedustella asiasta lisääkin kuitenkin vääristelemmättä palautetta joksikin muuksi kuin se on tarkoitettu. (Toivanen 2012.)

Ohjeet palautteen vastaanottajalle:

1. Osoita toiselle, että kuuntelet häntä. Keskity kuuntelemaan ja lopeta muu tekeminen
2. Katso toista. Jos et katso palautteenantajaa, annat toisen ymmärtää, että et ole kiinnostunut.
3. Älä etsi virheitä toisesta. ”Luuletko olevasi jotenkin parempi?”

4. Älä lannistu. ”Ei minusta taida olla tähän, mutta en minä tätä halunnutkaan tehdä.”
5. Älä vääristele toisen sanoja. ”Sanotko minua laiskaksi?”, kun saat palautetta myöhästelystä.
6. Älä vaihda aihetta. Pohdi samaasi palautetta ja sen merkitystä. Tiedustele lisää palautteenantajalta, ole utelias!
7. Älä kiellä tai väheksy palautetta. ”Tuo on vain sinun mielipiteesi, eikä sillä ole merkitystä.” (Toivanen 2012.)

### 3.4 Neuvottelutaidot

Neuvottelu on tavoitteellista vuorovaikutusta, joka voidaan mieltää peliksi kahden tai useamman tahon välillä. Tässä pelissä voidaan vuorovaikutuksen kautta pyrkiä joko rakentamaan parempaa yhteistyötä ja luottamusta tai saavuttamaan itselle mahdollisimman edullinen lopputulos. Jälkimmäisessä vaihtoehdossa on tärkeämpää saavuttaa ratkaisu, joka palvelee mahdollisimman hyvin neuvottelijaa itseänsä kun taas ensimmäisen tarkoitus on rakentaa ratkaisu, joka palvelee tulevaisuuden yhteistyötä ja palvelee siis kaikkia neuvottelun osapuolia. (Leinonen 2014, 7.) Tehtävänantoni on luoda ongelmanratkaisujärjestelmä, joka pyrkii palvelemaan suurempaa kokonaisuutta. Tätä tavoitetta ajatellen yrityksen sisäisten ongelmien ratkaisuun suunniteltu neuvottelumalli tulee lähtökohtaisesti olemaan sellainen, joka pyrkii palvelemaan neuvottelun kaikkia osapuolia – eli viime kädessä suurempaa systeemiä, yritystä.

Konsensus ei välttämättä tarkoita sitä, että kaikki osapuoliset ovat täysin samaa mieltä parhaasta mahdollisesta ratkaisusta. Jos tämä olisi konsensuksen vaatimus, sitä tuskin koskaan saavutettaisiin. Todellisuudessa konsensus tarkoittaa yhteisymmärrystä siitä, että on parempi tehdä tai päättää jostakin kuin olla tekemättä tai päättämättä – tai toisin päin. Erimielisyydet usein liittyvät faktoihin. Konsensuksen saavuttaakseen neuvottelijoiden onki saavutettava yhteisymmärrys niistä teoista, joilla näitä faktoja voidaan testata. (Ackoff, Addison & Carey 2010, 56.) Neuvottelutilanteessa esimiehen kannattaakin keskittyä sopimaan niistä teoista ja muutoksista, joilla ongelmaa yritetään korjata, eikä takertua turhanpäiväisiin faktaseikkoihin tai -olettamuksiin kuten syyllisyyteen.

### 3.4.1 Neuvottelut pelinä

Jos neuvottelu pyritään mallintamaan pelinä, jossa tavoitteena on toisen osapuolen voitto, on neuvottelun kohde yleensä tietyn suuruinen ja rajoiltaan selkeä. Neuvotteluiden toimiessa välineenä luottamuksen rakentamiselle, ajatellaan neuvottelun kohteen olevan sellainen, jonka arvoa voidaan kasvattaa kaikkien osapuolien näkökulmasta. Amerikkalaisen Roger Dawsonin mukaan on kuitenkin turhaa pyrkiä neuvottelutulokseen, joka olisi edullinen molemmille osapuolille puhtaasti siitä syystä, että tämän onnistuminen on hyvin poikkeuksellista. Dawson kuitenkin nostaa oman edun mukaiseksi sen, että vastapuolelle jää positiivinen kuva neuvottelun tuloksesta sillä tämä edesauttaa tulevaisuuden neuvotteluita samaisen tahon kanssa. (Dawson ref. Leinonen 2014, 7.) Toisin sanoen kaikkien osapuolten etu voidaan asettaa itsekäänkin neuvottelijan tavoitteeksi. Keskityn tästä huolimatta niihin pelisääntöihin, jotka selkeästi pyrkivät yhteistyön ja luottamuksen rakentamiseen.

Mikäli neuvottelutilanne ajautuu väittelyyn tai vastakkainasetteluun se tulkitaan usein uhaksi, joka voi herättää vastapuolella tunneperäisen puolustusreaktion. Tästä johtuen on järkevää pyrkiä viestimään vastapuolelle ymmärrystä tunnereaktioon ja ohjata keskustelua toisiin kysymyksiin sen sijaan, että pyrkisi kiistää vastapuolen väitteet. (Leinonen 2014, 10.)

Joskus neuvottelut voivat päättyä tilanteeseen, jossa selkeää ratkaisua ei tunnu löytyvän. Tällöin ollaan umpikujassa, josta voi olla hankala päästä eteenpäin. Tällöin ainoa toimiva ratkaisu on tuoda mukaan kaikkien osapuolien hyväksymä neutraali ulkopuolinen taho, jonka tehtävänä on edistää neuvotteluita, sovittaa ristiriitaisia näkemyksiä ja ratkaista ongelma osapuolia sitovasti. (Leinonen 2014, 18.) Tilanteen ollessa yrityksessä usein epätasapainoinen esimiehen ja työntekijän välillä, toimii näkemykseni mukaan henkilöstön valitsema luottamusvaltuutettu tehokkaimpana sovittelijana. Ennaltaehkäisevänä tekijänä luottamusvaltuutetun läsnäolo tilanteessa on muutenkin suotavaa.

Mikäli vastapuoli ei suostu asialliseen yhteistyöhön tai jos asiallinen neuvottelu ja ratkaisu osoittautuu mahdottomaksi on mahdollista turvautua oman tarjouksen perumiseen. Tämä menettely on kuitenkin aina uhkapeliä, sillä se herättää hyvin usein vihamielisen reaktion. Neuvottelusuhteiden säilymisen kannalta on järkevää vedota asiassa epämääräiseen auktoriteettiin, jonka vaatimuksien vuoksi tähän menettelyyn

on päädyttävä. (Leinonen 2014, 24-25.) Opinnäytetyöhöni liittyvissä neuvottelutapauksessa tarjottu asia on ongelman ratkaisu yhteiseksi eduksi ja tämän tarjouksen peruminen tarkoittaa käytännössä turvautumista varoituksiin ja viime kädessä irtisanomiseen mikäli ratkaisusta ei onnistuta neuvottelemaan.

Neuvottelijan ei kannata esiintyä liian tietäväisenä, sillä onnistuneen neuvottelutuloksen yksi edellytyksistä on, että onnistuu saamaan vastapuolelta enemmän tietoa kuin itse antaa. Ihmiset eivät luonnostaan pyri auttamaan ja antamaan tietoa henkilölle, joka esiintyy äärimmäisen tietävänä. Vastavuoroisesti valtaosa ihmisistä pyrkii luontaisesti auttamaan tietämättömiä ja vastaa mielellään kysymyksiin. Tätä tekniikkaa voi kuitenkin myös käyttää vastustajan nolaamiseen niin, että esiintyy tarkoituksenmukaisesti hölmönä ajaakseen vastapuolen vastauksillaan ansaan tai antamaan ilmi jotain tietoa, joka asettaa hänet kiperään tilanteeseen. Tämä dialogimuoto oli antiikin filosofin Sokrateksen tunnettu tunnettu erikoisuus. Hän johdatteli vastapuolta yksinkertaisilla kysymyksillä, joiden avulla vastapuoli antautui ylimieliseksi ja varomattomaksi. Lopulta Sokrates johdatteli vastapuolen umpikujaan vastauksillaan ja nolasi hänet. Metodien moraalista kyseenalaisuudesta puhuneen paljon se, että Sokrates tuomittiin tämän seurauksena kuolemaan. Täytyy kuitenkin mainita se seikka, että Sokrates ei pyrkinyt yhteistyöhön vaan hyvinkin kilpailuhenkiseen vastustajan murskaamiseen. (Leinonen 2014, 34-36.)

Roger Dawson kiteyttää tietämättömänä esiintymisen keskeiset puolet seuraavasti. Tietämättömänä esiintyminen vähentää vastapuolen kilpailuhalua ja kannustaa häntä olemaan avulias. On tärkeää kysyä vastapuolelta miten hän määrittelee ne asiat, joista keskustellaan. Voi aina pyytää vastapuolta selittämään asiat uudestaan. Ei saa ikinä esiintyä tietämättömänä tai epävarmana niissä asioissa, jotka kuuluvat omaan erityisosaamisalaan. (Dawson ref. Leinonen 2014, 36-37.)

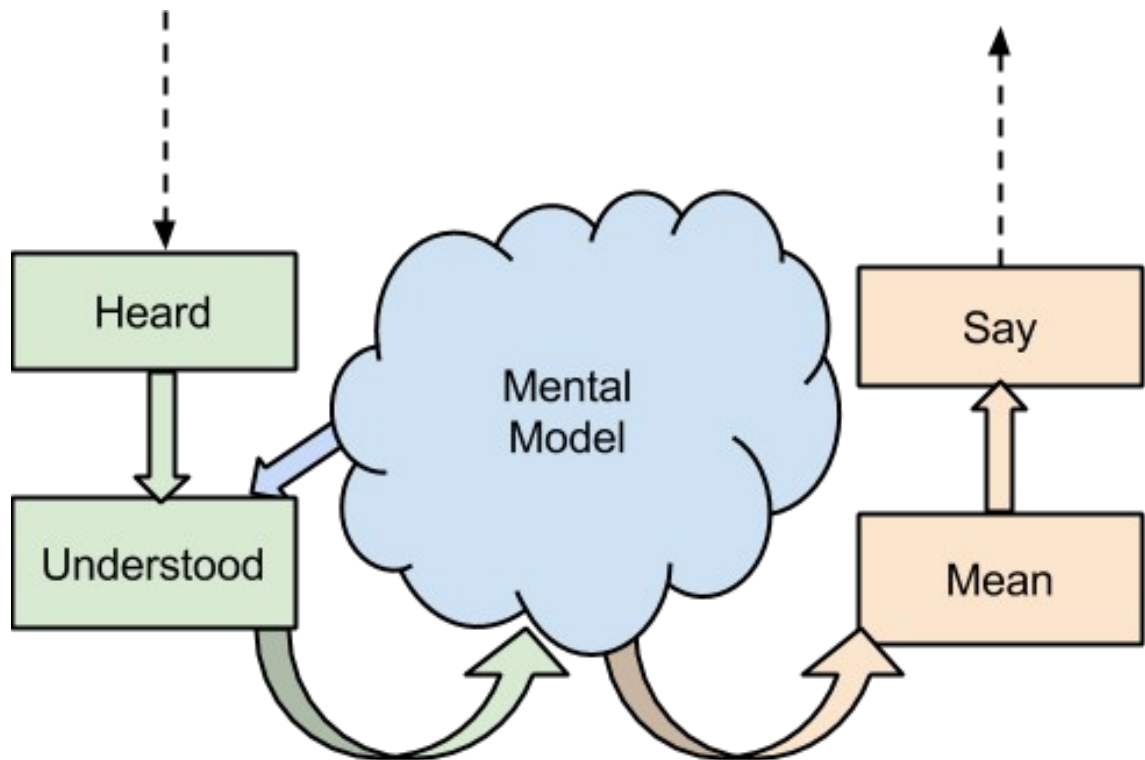
Omat tunteet on aina pystyttävä hallitsemaan neuvottelutilanteissa. Helpoin tapa onnistua tässä on keskittyä ihmisten sijaan asioihin. Kun neuvottelija onnistuu pitämään tunteensa kurissa, hän hallitsee myös ajattelunsa paremmin. Vastaavasti kiivastuessaan tai herkistyessään neuvottelija menettää oman ajattelunsa hallinnan. (Leinonen 2014, 40.) Tämä ajatus mielessä on järkevää siirtää neuvotteluita tilanteessa, jossa omat tunteet ovat pinnassa. Myös ulkopuolisen ja neutraalin osanottajan läsnäolo luo tilanteen, jossa neuvotteluosapuolet eivät kehtaa tuoda tunteitaan esiin ja neuvottelut pysyvät paremmin asialinjalla.

Neuvotteluiden loppupuolella on järkevää kohottaa vastapuolen mielialaa. Dawsonin esittämässä neuvotteluiden pelimallissa tavoitteena on saavuttaa itselle paras tulos niin, että vastapuoli on siihen tyytyväinen. Tällöin onkin tärkeää kiinnittää huomiota vastapuolen mielialaan ja neuvotteluista saatuun mielikuvaan. Erityisesti neuvotteluiden johtaessa loppupuolella haluttuun suuntaan on syytä keskittyä vastapuolen mielialaan, sillä toivottu ratkaisu voi jäädä syntymättä pienenkin seikan takia. (Leinonen 2014, 25.) Neuvotteluiden päättyessä tulisi aina onnitella ja kiittää vastapuolta, jotta hänelle jäisi positiivinen kuva neuvottelusta (Leinonen 2014, 41).

### 3.4.2 Neuvottelu konfliktitilanteiden ratkaisussa

Konfliktit syntyvät silloin kun omille periaatteille ja näkemyksille rehelliset ihmiset kohtaavat poikkeavia periaatteita tai näkemyksiä. Nämä voivat liittyä mm. arvoihin, tavoitteisiin, tavoitteiden saavuttamismetodeihin tai odotuksiin. Konfliktit saattavat aiheuttaa haittaa ja ongelmia mikäli niitä ei saada selvitettyä, mutta toisaalta ilman konflikteja syntyy harvoin uusia asioita. Jotta konflikteja voidaan hallita, tulee ne tunnistaa ja selvittää. (Lohtaja & Kaihovirta-Rapo 2007, 169-170.) Kun tämä tehdään hyvin, voivat konfliktit käynnistää ratkaisuprosessin piilossa olleiden ongelmien korjaantumiseksi tai luoda täysin uusia luovia näkökulmia ja toimintamalleja. Ratkaistut konfliktit myös lisäävät organisaation sisällä vallitsevaa keskinäistä luottamusta. (Lohtaja & Kaihovirta-Rapo 2007, 172.)

Kaikkien asioiden ymmärryksen takana ovat mielikuvamallit ja ne määrittelevät myös sen mitä ymmärrämme kuulemastamme ja mitä tarkoitamme sanomallamme. Saatamme ymmärtää toisen sanoista aivan eri asian kuin mitä hän tarkoittaa ja viestiä sanoillemme toiselle aivan eri asioita mitä itse tarkoitamme. (Ottinger 2014.) Konfliktien takana voi näin ollen olla myös eriävä tapa ymmärtää ja antaa merkitystä sanoille. Kaksi henkilöä saattavat todellisuudessa olla samaa mieltä asiasta, mutta puhua siitä eri tavalla. Alla oleva kuva havainnollistaa kuinka viesti saapuu ja tulkitaan mielikuvamallin mukaisesti ja kuin sitä kuvaavat sanat valitaan ja sanotaan. Mallin avulla on helppo ymmärtää kuinka jo kahden keskustelijan välillä voi toimia rikkinäinen puhelin.



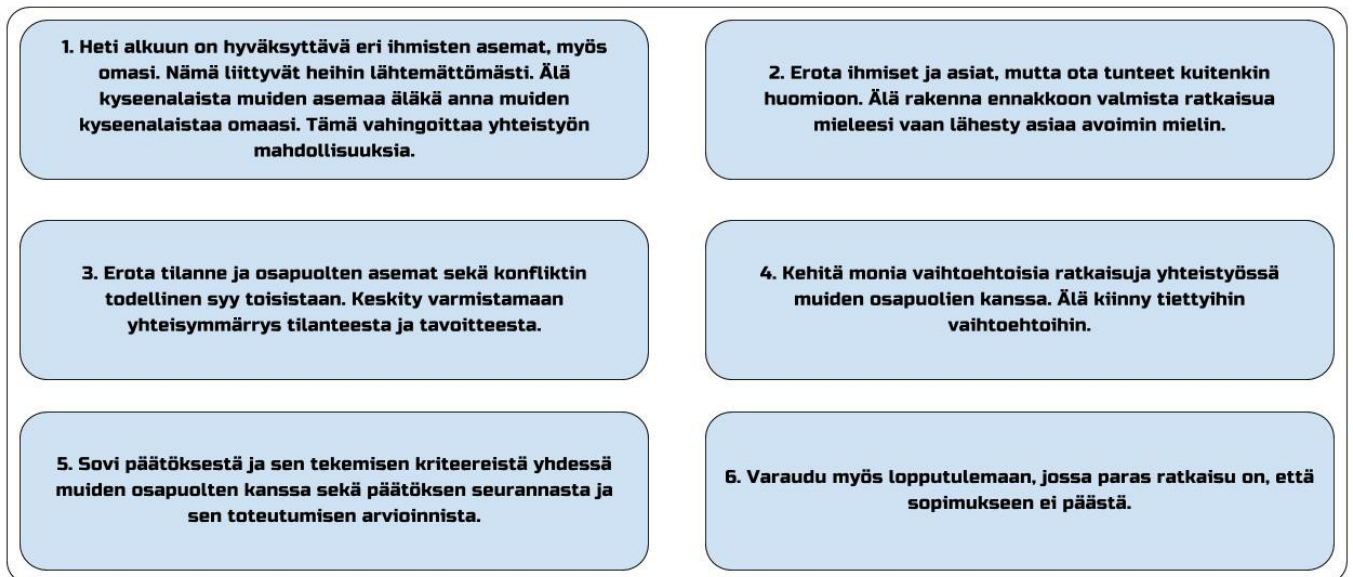
Kuvio 3. Mielikuvamalli kommunikaation välissä (Ottinger 2014.)

Konfliktien purkamiseksi meidän tulee osata kuunnella herkästi sekä valita harkiten sanamme. Erityisen vaikeaksi tämä voi osoittautua mikäli konfliktin takana oleviin aiheisiin suhtaudutaan vakavasti, esim. silloin kun ne liittyvät valtaan, persoonaan tai arvoihin. Haastavissa neuvottelutilanteissa avuksi on järkevää ottaa tueksi jonkinlainen menetelmätyökalu, sillä konfliktitilanteissa ihmiset ovat erityisen herkkiä hermostumaan. Harvardissa kehitetty Getting to YES -neuvottelumenetelmä on luotu nimenomaan konfliktin ratkaisuun. (Lohtaja & Kaihovirta-Rapo 2007, 170-171.)

Konfliktin ratkaisutilanteeseen voi olla järkevää ottaa mukaan ulkopuolinen henkilö sovittelijaksi. Tämän henkilön tulisi olla sellainen, johon konfliktin molemmat osapuolet luottavat. (Lohtaja & Kaihovirta-Rapo 2007, 171-172.) Varustelekassa on jo usean vuoden ajan vallinnut perinne luottamusmiehestä, jonka tehtävänä on edistää koko yhteisön hyvinvointia ja menestystä. Vaikka yritysmaailmassa on tapana tehdä vahva distinktio henkilöstön ja työnantajan edun välille ja lietsoa näin eripuraa ja vastakkainasettelua, on Varustelekassa lähdetty siitä ajatuksesta, että työntekijöiden ja työnantajan etu on viime kädessä sama asia. Työnantaja hyötyy työntekijöiden hyvinvoinnista ja näin ollen myös työntekijät hyötyvät työnantajan menestyksestä, jonka myötä työnantaja pystyy pitämään paremmin huolta työntekijöistään.



Luottamusvaltuutetulla on tällä logiikalla myös hyvä motivaattori toimia hyvinkin neutraalina välittäjänä, joka nauttii sekä työntekijöiden että työnantajan luottamuksesta.



Kuvio 4. Harvardin Getting to YES -menetelmä (Lohtaja & Kaihoviirta-Rapo 2007, 171.)

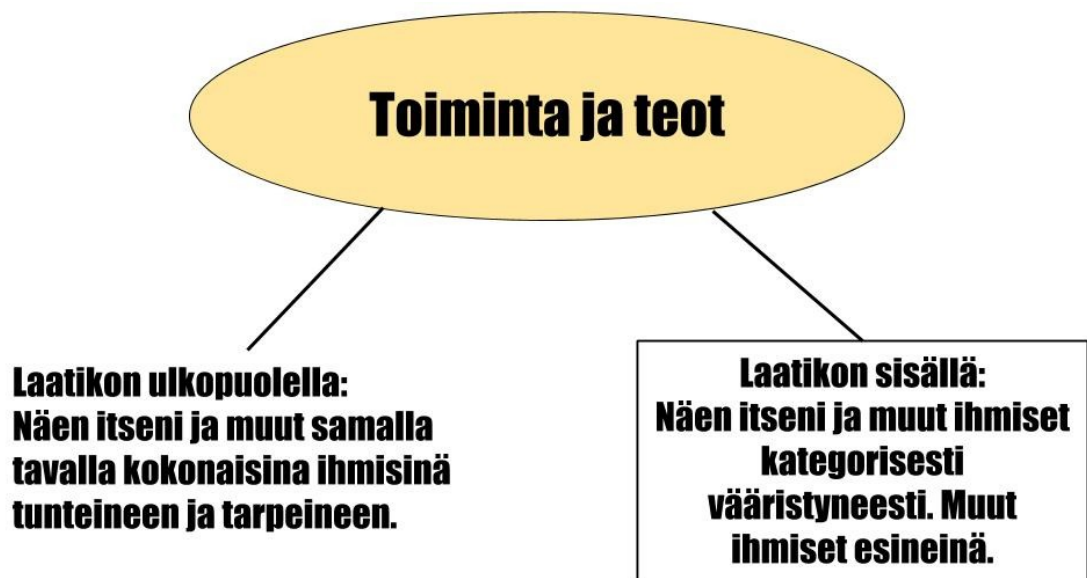
Vaikeat asiat tulee käsitellä loppuun asti ja kohteelle tulee kertoa myös tulevasta. Kielteisiä tunteita tulee esiin aina kun käsitellään ikäviä asioita. Esimiehen vastuulla on, että nämä tunteet pääsevät purkautumaan. Phillip Hodsonilla on kuusivaiheinen ikävien asioiden viestintämalli. Asiat tulee valmistella hyvin, asiasta kertominen tehdä selkeästi, kielteisiin tunteisiin reagoitava oikein ja tilannetta tulee analysoida sekä hyväksymisen kautta päästä jatkotoimien suunnitteluun ja sopimiseen. (Åberg 2008, 166-168.) Oman kokemukseni mukaan tämä on asia, joka jää helposti tekemättä. Asiat ja ongelmat käsitellään usein pintapuoleisesti ja kun näennäinen ratkaisu on saatu aikaiseksi, usein yhden osapuolen egoistisen sanelun tuloksena, unohtuu osapuolilta asian jälkipuinti. Näistä tilanteista jää osapuolten välille elämään piilotettuja kaunoja, jotka ilmenevät myöhemmin ja vähentävät ihmisten välistä luottamusta.

### 3.5 Itsepetos sosiaalisten ongelmien taustalla

Varustelekan esimiesten keskuudessa on kiertänyt kirja, joka esittelee erinomaisen kuvaavan ja oivaltavan mallin, joka selittää kaikkien ihmissuhdeongelmien taustalla piilevän syyn. Tämä kirja, *Leadership and Self-Deception – getting out of the box*, on Arbinger Institute -nimisen järjestön kirjoittama ja sen teoreettinen sanoma on puettu proosamuotoon. Kirja kertoo tarinan, jonka aikana kirjan päähenkilölle opetetaan kirjan

sanoma. Samalla päähenkilö muodostaa kyseenalaistavan osapuolen vuoropuheluun, jossa teoria perustellaan lukijalle. Kirjan epätieteellisestä muodosta huolimatta liitän tämän kirjan sisältämät teoriat osaksi viitekehystäni, sillä sen sisältämät käsitteet ovat olennainen osa Varustelekan esimiesten perehdytystä.

Ihmissuhdeongelmat voidaan mieltää sairauden oireiksi ja kuten monilla sairauksilla, on tämänkin sairauden taustalla tietty bakteeri. Tämä tauti on itsepetos ja sen taustalla oleva bakteeri on käsite, jota kutsutaan laatikoksi. (The Arvinger Institute 2010, 21.) Laatikko on mielentila, jonka sisällä ihminen voi olla. Laatikon sisällä oleva ihminen havaitsee ympäristöönsä ja itseään eri tavalla kuin ihminen, joka ei ole laatikon sisällä. Laatikon sisältä ihminen havaitsee ympärillään olevat ihmiset objekteina ja lähtökotaisesti vääristyneesti. Laatikon ulkopuolelta käsin ihminen näkee toiset ihmiset sellaisina kuin he ovat: ihmisinä. Tämä ihmisen sisäinen kokemus vaikuttaa merkittävästi siitäkin huolimatta, että hänen varsinainen toimintansa olisi identtistä. Laatikon sisällä ihminen näkee itsensä päällimmäisenä ihmisenä, jonka ympärillä pyörivät ihmiset ovat esineellistetty, joko hyödyllisiksi tai haitallisiksi. Laatikon ulkopuolella ollessaan ihminen taasen näkee ympärillään olevat ihmiset ja heidän halunsa ja tarpeensa yhdenvertaisina itsensä kanssa. (The Arvinger Institute 2010, 36-37.)



Kuvio 5. Laatikon sisällä (The Arvinger Institute 2010, 36)

Yllä oleva kuva havainnollistaa kuinka toiminnat ja teot johtavat kahteen eri tulokseen. Toisessa vaihtoehdossa henkilö on laatikon sisällä ja toisessa taas ulkopuolella.

Näiden välinen ero on hyvin merkittävä ja vaikuttaa vahvasti henkilön luomiin mielikuvamalleihin ja ymmärrykseen.

Kun olemme vuorovaikutuksessa toisten ihmisten kanssa niin sillä, miten sisäisesti ajattelemme, on usein huomattavan suuri vaikutus siihen miten meidän toimintaamme vastataan – siitäkkin huolimatta, että toimisimme täysin samalla tavalla. Näennäisesti saatamme ratkaista käsillä olevan tilanteen hyvin, mutta sillä miten suhtaudumme vastapuoleen saatamme aiheuttaa uusia ongelmia. Kyseessä ei lopulta kuitenkaan ole eroavaisuudet siinä mitä teemme tai miten käyttäydymme. Ero piilee syvemmillä. Laatikon ulkopuolella oleminen ei estä meitä olemasta kovia, ankaria tai vaativia. (The Aringer Institute 2010, 44-47.) Tämä on merkittävä huomio, sillä usein asiasta esiintyvä vastalause liittyykin juuri siihen, voiko esimies olla samaan aikaan empaattinen sekä kova ja vaativa.

Palautetta antaessa pyrimme korjaamaan tietyn esille nousseen asian ja negatiivista palautetta antaessamme joudumme usein olemaan kovia. Sillä miten näemme palautteen saajan on syvälinen vaikutus siihen miten meidät tulkitaan. Saatamme antaa täysin samanlaisen palautteen, mutta silti onnistua herättämään luottamusta tai lannistamaan vastaanottajan. Näkemällä toisen ihmisen ihmisenä – laatikon ulkopuolella – voimme viestiä niin, että herätämme rakentavan reaktion toisessa. Yksinkertaistaen kun olemme laatikon sisällä meitä vaivaa itsepetos ja tämä aiheuttaa ongelmia ympärillämme. (The Aringer Institute 2010, 48-49.) On siis merkittävää huomata, että mikäli henkilö haluaa ratkaista ongelmia, on se hänelle erityisen vaikeaa mikäli hän kärsii itsepetoksesta.

### 3.5.1 Laatikkoon päätyminen

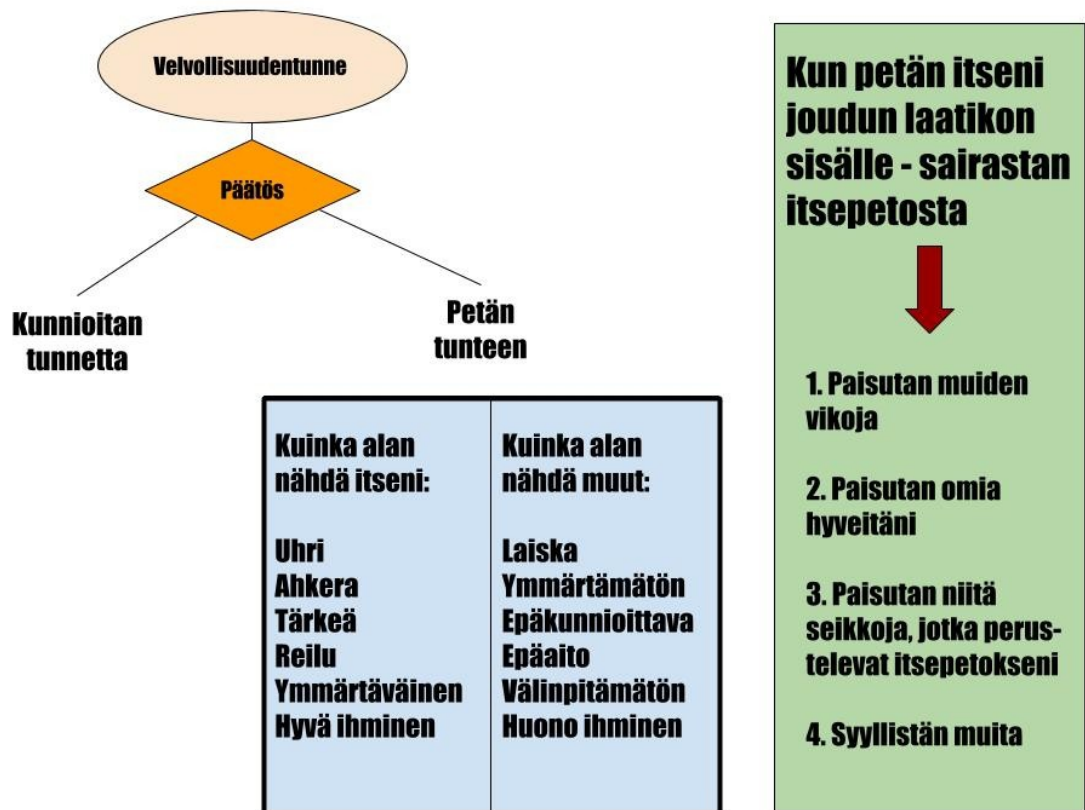
Ihminen päätyy laatikon sisälle silloin kun hän pettää itsensä. Tällä tarkoitetaan sitä hetkeä, kun ihminen tekee päätöksen toimia toisin kuin hänen sisäinen velvollisuudentunteensa toisia ihmisiä kohtaan edellyttäisi. Havainnollistavana esimerkkinä tästä voitaisiin kuvitella tilanne, jossa mies ja hänen vaimonsa heräävät yöllä lapsensa itkuun. Miehen sisäinen velvollisuudentunne kehoittaa häntä nousemaan ylös ja vastaamaan lapsen itkuun. Näin hän myös antaisi väsyneen vaimonsa jatkaa nukkumista. (The Aringer Institute 2010, 66-67.)

Kun mies päättääkin toimia vastoin velvollisuudentunnettaan hän pettää itsensä. Pettämällä itsensä mies joutuu laatikon sisälle ja häntä vaivaa itsepetos. Laatikon sisällä itsensäpettjä aloittaa systemaattisesti perustelemaan itsellensä petoksensa ja tätä myötä hän alkaa näkemään itsensä entistä parempana – hänen positiiviset ominaisuutensa antavat anteeksi hänen välinpitämättömyytensä. Ne seikat, jotka puoltavat hänen petoksensa oikeudenmukaisuutta muuttuvat entistä merkittävämmiksi. Vastaavasti hän alkaa vähätteleään niitä ihmisiä, joita kohtaan tuntemansa velvoitteen hän on pettänyt. Heidän ominaisuutensa alkavat muuttua negatiivisiksi ja heidän etujaan perustelevat seikat muuttuvat vähäpätöisiksi. Itsensäpettjä alkaa syyttämään niitä, joita kohtaan tuntemansa velvollisuudentunteensa hän on pettänyt sekä niitä, jotka kyseenalaistavat hänen itsepetoksensa oikeutukset. (The Aringer Institute 2010, 68-81.)

### 3.5.2 Laatikon sisällä

Kun ihminen pettää velvollisuudentunteensa hän päätyy laatikon sisälle. Usein emme kuitenkaan tunne velvollisuudentunnetta uusissa tilanteissa. Tämä johtuu siitä, että kannamme mukanaamme aikaisemmin luomiamme laatikoita ja viemme ne uusiin tilanteisiin, joissa olemme tekemisissä ihmisten kanssa. Tämän vuoksi on mahdollista tavata täysin vieras ja uusi tuttavuus ja olla tuntematta lainkaan empatiaa tai velvoitteita tätä ihmistä kohtaan. Nämä laatikot muuttuvatkin osaksi persoonaamme. Kun petämme luontaisen empaattisen viettimme, luomme ympärillemme laatikon, joka tukahduttaa saman vietin jatkossakin. (The Aringer Institute 2010, 83-85.) Kantaessamme vääristynyttä kuvaa itsestämme näemme muut ihmiset objekteina, jotka ovat joko liittolaisia, jotka tukevat vääristynyttä minäkuvaamme, tai vihollisina, jotka kyseenalaistavat vääristyneen minäkuvamme (The Aringer Institute 2010, 88).

Esimerkkinä ilmiön luomista haasteista voidaan pitää tilannetta, jossa laatikon sisällä oleva henkilö pitää itseään viisaana. Tämä henkilö saattaa automaattisesti suhtautua vihamielisesti muiden esittämiin uusiin ideoihin, sillä ne sotivat hänen vääristynyttä minäkuvaansa vastaan. Torjuessaan muiden ideat hän vähentää kanssaeläjiensä halun jakaa ajatuksiaan. (The Aringer Institute 2010, 90.) Tämän samaisen ilmiön voimme helposti yleistää palautteen vastaanottamiseen – laatikon sisällä olevan on hyvin vaikea ottaa palautetta vastaan rakentavasti.



Kuvio 6. Itsepetos (The Arbinger Institute 2010, 81.)

Laatikon sisällä fokuksemme on minäkeskeinen. Laatikon ulkopuolella taas se on usein asiakeskeinen. Keskitymme laatikon ulkopuolella siis asioihin ja niiden saavuttamiseen kun taas laatikon sisällä keskitymme itseemme ja itsemme oikeuttamiseen. Teemme asioita oikeuttaaksemme vääristyneen minäkuvamme. (The Arbinger Institute 2010, 109.) Kuviossa 6. esitetty kuva on suomennettu versio kirjan esimerkkikuvituksesta. Siinä kasataan itsepetokseen ja sen vaikutuksiin liittyvä perusteoria yhteen: miten laatikkoon joudutaan ja mitä se aiheuttaa.

### 3.5.3 Laatikoiden törmäykset

Kun olemme laatikon sisällä muita kohtaan me käytöksellämme ajamme muut ihmiset ympärillämme laatikon sisälle meitä kohtaan. Laatikon sisällä me luonnollisesti syyllistämme muita ihmisiä ja syyllistäminen toimii moottorina, joka ajaa muutkin ihmiset syvälle laatikon sisälle – sama mekaniikka, jota vastaan mekin puolustaudumme kun vääristynyttä minäkuvaamme kyseenalaistetaan. Huonolla ja itsekeskeisellä olemuksellamme annamme muille laatikon sisälläolijoille täydellisiä

perusteita heidän itsepetoksensa tukemiseksi. Ja kun olemme ajaneet kanssaeläjämme syvälle laatikkoon alkavat he käyttäytyä ja viestiä niin, että itsepetoksemme syvenee. (The Arbinger Institute 2010, 93-95.) Tässä syntyy siis tehokas positiivinen takaisinkytkentäilmukka – ilmiö vahvistaa itseään.

Ehkä tuhoisin puoli laatikon sisällä olemisessa onkin se, että meidän itsepetoksemme jatkuminen kerjää muilta ihmisiltä käytöstä, joka oikeuttaa paremmuutemme. Itsepetoksemme vuoksi herätämme kanssaeläjissämme juuri sitä käytöstä, mistä heitä syytämme ja mistä emme pidä. Itsetuhoinen toimintamme kulminoituu siihen kuinka edellytämme muita ihmisiä kohtelemaan itseämme kaltoin vain, jotta saisimme pysyä laatikon sisällä kiillotetun omakuvamme kanssa. Laatikon sisällä itse asiassa tarvitsemme ongelmia. (The Arbinger Institute 2010, 99-102.)

Yleisiä itsepetoksen oireita ovat mm. omistautuneisuudenpuute, rettelöinti, konfliktit, motivaationpuute, stressi, keho ryhmytyöskentely, naljailu, asenneongelmat, luottamuksenpuute, luotettavuudenpuute sekä kommunikaatio-ongelmat (The Arbinger Institute 2010, 113).

1. Kun emme toimi niin kuin velvollisuudentunteemme edellyttäisi, petämme itseämme
2. Kun petän itseäni alan nähdä ympäröivän maailman niin, että se oikeuttaa itsepetokseni
3. Kun katselen maailmaa oikeuttavasti aistimukseni alkavat vääristyä
4. Joten kun petän itseni päädyn laatikon sisälle
5. Ajan myötä omaksumme osan luomistamme laatikoista osaksi persoonaamme
6. Olemalla itse laatikon sisällä provosoimme muita ihmisiä laatikon sisälle
7. Laatikon sisällä me herätämme toisissamme vastavuoroista kaltoinkohtelua saadaksemme lisää syytä oikeuttaa itsepetoksemme. Törmäämme toisiimme antaen syytä laatikon sisällä pysymiseen. (The Arbinger Institute 2010, 105.)

#### 3.5.4 Kuinka laatikosta pääsee pois

Ratkaisun hahmottamiseksi on hyvä käydä läpi ne keinot, jotka eivät auta laatikosta ulospääsemiseksi. Koska oma itsepetos ei alkujaan ole syntynyt muiden toiminnan johdosta, on muiden toiminnan muuttaminen myös hyödytön keino oman

itsepetöksensä rikkomiseksi. Samalla tavalla on turhaa yrittää sopeutua muiden ihmisten ongelmiin, sillä muiden ihmisten ongelmat eivät ole itsepetoksen takana. Myöskään tilanteesta poistuminen ei ole toimiva keino sillä laatikko seuraa mukana minne tahansa menemmekin. Itse asiassa kukin näistä mainituista keinoista on vain yksi tapa syyllistää muita. (The Arbinger Institute 2010, 133-136.)

Laatikon sisältä ei myöskään pääse kommunikoimalla, oppimalla uusia taitoja tai edes muuttamalla omaa käyttäytymistä. Näiden ongelmana on se, että niin kauan kuin näitä asioita soveltaa laatikon sisällä, päätyy väistämättä vahvistamaan itsepetostaan. (The Arbinger Institute 2010, 136-140.)

Laatikon sisältä ei pääse pois seuraavilla keinoilla:

1. Muiden muuttamisella
2. Muihin ihmisiin sopeutumisella
3. Tilanteesta poistumisella
4. Kommunikoimalla
5. Uusien taitojen tai tekniikoiden käyttämisellä
6. Oman käytöksen muuttamisella (The Arbinger Institute 2010, 140.)

Laatikko toimii metaforana sille, kuinka vastustamme ympärillämme olevia ihmisiä. Emme passiivisesti vaan hyvin aktiivisesti. Huomattavaa on kuitenkin se, että kannamme mukana useita laatikoita. Voimme olla samaan aikaan syvällä laatikon sisällä yhtä ihmistä tai ihmisryhmää kohtaan ja täysin laatikon ulkopuolella jonkun toisen henkilön kohdalla. Tämä seikka muodostaa sen vipuvarren, jota voimme hyödyntää itsepetoksemme hälventämiseksi. Hyödyntämällä itsepetoksesta vapaita ihmissuhteitamme pystymme näkemään itsemme laatikon ulkopuolelta ja kyseenalaistamaan oman hyveellisyytemme. Tämä hyveellisyyden kyseenalaistaminen on avain itsepetoksen murentamiseen ja väylä, jonka avulla voimme herättää empatiakykymme niitä kohtaan, joihin nähden olemme olleet laatikon sisällä. Kun empatiamme herää, voimme noudattaa velvollisuudentunnettamme ja poistua laatikon sisältä. Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, että meidän pitäisi jatkuvasti juosta palvelemissa muita. Yksinkertaisesti meidän tulee vain kunnioittaa muita ihmisiä aitoina ihmisolentoina. (The Arbinger Institute 2010, 144-15.)

Yhteenveto aineistosta:

- Itsensä pettäminen johtaa itsepetokseen ja laatikkoon
- Kun olet laatikossa et pysty keskittymään tuloksiin
- Vaikutusvaltasi ja menestyksesi riippuu siitä oletko laatikon ulkopuolella
- Pääset laatikosta ulos kun lakkaat vastustamasta kanssaeläjiäsi (The Arbinger Institute 2010, 174.)

Ohjeistus siihen kuinka elät asian kanssa:

- Älä yritä olla täydellinen, mutta yritä kehittyä
- Älä käytä termiä laatikko sellaisten ihmisten kanssa, jotka eivät ole perillä kontekstista. Sovella periaatteita omassa elämässäsi.
- Älä etsi muiden laatikoita, etsi omiasi
- Älä syytä muita laatikon sisällä olemisesta. Pyri itse olemaan laatikon ulkopuolella.
- Älä luovuta kun huomaat olleesi laatikon sisällä. Jatka yrittämistä.
- Älä kiellä olleesi laatikon sisällä kun olet ollut siellä. Pyydä anteeksi ja jatka elämääsi yrittäen olla avuliaampi muita kohtaan.
- Älä keskity siihen mitä muut tekevät väärin. Keskity siihen mitä voit itse tehdä auttaaksesi.
- Älä välitä siitä, että auttavatko muut sinua. Välitä siitä, että autatko itse muita. (The Arbinger Institute 2010, 174.)

#### **4 Systemiajattelu**

Amerikkalaisen psykologin Richard Nisbettin mukaan kiinalainen ja eurooppalainen sivilisaatio ovat muodostaneet kaksi erilaista tapaa havaita maailmaa. Nisbett yhdisti tutkimuksissaan muinaisten kiinalaisten ja kreikkalaisten filosofien ajatuksia, kansainvälisiä lapsi- ja opiskelijatutkimuksia sekä psykologiaa ja hallintotieteitä. Tutkimuksillaan Nisbett osoitti, että eurooppalaiset havaitsevat maailman analyttisinä luokkina: asiat joko ovat tai eivät ole. Vastavuoroisesti itä-aasialaiset näkevät maailman dialektisesti asioiden välisten suhteiden verkkona. Tätä havainnollistettiin testillä, jossa henkilöitä pyydettiin kertomaan mitkä kaksi asiaa kolmesta kuuluvat yhteen. Kun



eurooppalaiselle esitettiin kolmikko, joka koostui apinasta, banaanista ja pandasta, yhdistivät he apinan ja pandan sillä molemmat näistä ovat eläimiä. Itä-aasialainen taas yhdistää apinan ja banaanin sillä apina syö banaaneja. (Therborn 2011, 30-31.)

Vastaavanlainen ero länsimaisen ja kiinalaisen ajattelun väliltä löytyy myös asioiden eri tilojen arvostuksen suhteen. Siinä missä länsimainen painottaa asioiden vakaata tilaa voidakseen kategorisoida ne dikotomisesti, esimerkkinä aineen tila kaasuna, nesteinä tai kiinteinä. Kiinalainen hyväksyy helpommin sen, että vesijääloska liikkuu muutostilassa ja häilyvästi. Tämän vuoksi länsimaisessa ajattelussa asioille halutaan usein määritellä selkeä alku ja loppu tai valmis tai vaillinainen tila. (Ackoff, Addison & Carey 2010, 21.) Tämä on hyvin vaillinainen tapa hahmottaa maailmaa, joka todellisuudessa muuttuu jatkuvasti ja jossa mikään asia ei ole ikinä valmis. Elämme jatkuvassa muutoksen virtauksessa.

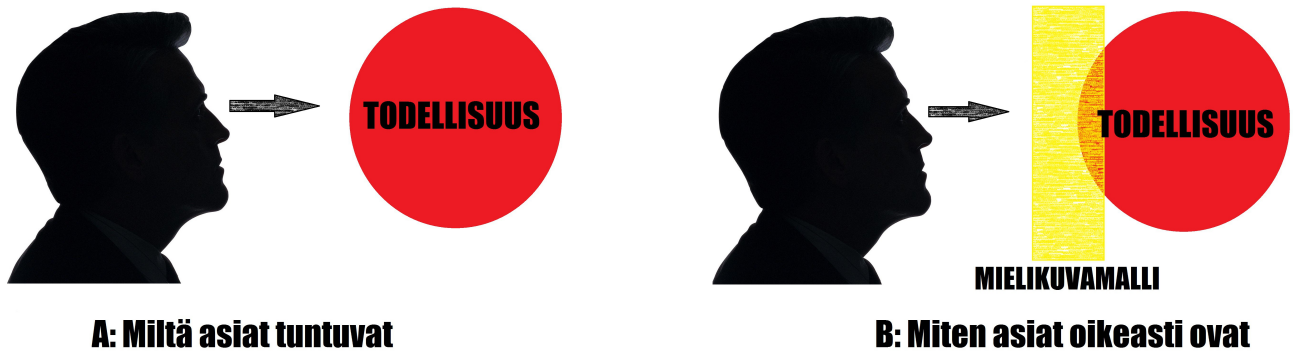
Systeemiajattelun tapa lähestyä asioita on paljon monipuolisempi kuin perinteisillä analyysimalleilla. Itse asiassa sana analyysi tarkoittaaakin alun alkaen asioiden pieniin osiin pilkkomista. Systeemiajattelu pyrkii kasaamaan osista ja niiden välisistä vuorovaikutuksista ajatusmalleja ja kokonaisvaltaisia järjestelmiä eli systeemeitä. (Aronson 1996.) Systeemiajattelua voidaankin pitää apuvälineenä asioiden ymmärtämiseen. Kun jotakin todellisen maailman ilmiötä tai asiaa pyritään mallintamaan systeemisenä kokonaisuutena hyödyntäen vuorovaikutusmalleja, saadaan usein selville ne keskeiset tekijät, jotka aiheuttavat järjestelmässä ilmeneviä ilmiöitä. Näin löydetään helpommin ongelmiin kestävä ratkaisu, kun oireiden korjaamisen sijaan paikallistetaan järjestelmässä piilevä prosessi, joka aiheuttaa ilmiön josta halutaan päästä eroon. (Mielonen 2004.)

Perinteisen ajattelun ja ongelmanratkaisumallien ongelmana onkin juuri se, että on erittäin helppoa ymmärtää ja parantaa yksittäisen osan tai osion toimintaa, mutta päätyä samalla vahingoittamaan tai jopa tuhoamaan sen järjestelmän, jonka osaa parannetaan (Ackoff ym. 2010, 5). Organisaatiota tai järjestelmää harvoin kehitetään paremmaksi kehittämällä pelkästään sen yksittäistä osaa (Ackoff ym. 2010, 33). Analyysin sijaan systeemiajattelijat pyrkii synteessin kautta mallintamaan tarkastelun kohteena olevan ympäristön järjestelminä ja ymmärtämään sen sisällä olevien osioiden välisiä vuorovaikutuksia (Ackoff ym. 2010, 24).

#### 4.1 Mielikuvamallit

Mielikuvamallit ovat ihmisen luomia käsitteellisiä ymmärrysmalleja todellisen maailman ilmiöistä, asioista ja ideoista. Näiden kautta ihminen ymmärtää, näkee ja selittää ympäröivää maailmaa itsellensä sekä tekee päätöksiä kuinka toimia. Usein ihminen kehittää mielikuvamallejansa havaitsemalla ympäristöään ja sen reaktioita ihmisen omaan toimintaan. Mielikuvamallit pyrkivät kuvaamaan todellista maailmaa mahdollisimman hyvin, sillä ne vaikuttavat vahvasti yksilön ratkaisuihin toimia ympäristössään. Kriittisimmillään mielikuvamalli voi vaikuttaa yksilön selviytymiseen. Kaksi yksilöä saattavat havaita saman joen pinnalla kelluvan möykyn, mutta tulkita sitä eri mielikuvamallin kautta: toinen selittää näkemänsä mielikuvalla, jossa möykky on kelluva puunrunko, kun taas toinen selittää näkemänsä mielikuvalla vaanivasta krokotiilista. Näiden kahden yksilön mielikuvan paikkansapitävyys todellisuuden kanssa voi siis merkitä eroa elämän ja kuoleman välillä. Paljon useammin toimintamme seuraukset eivät ole näin vakavia, mutta toimintamme aiheuttamat tapahtumat todellisessa maailmassa ovat ristiriidassa sen kanssa mitä mielikuvamallimme meille ennustavat. Tällöin tosimaailmasta saamamme poikkeavan palautteen perusteella pystymme korjaamaan mielikuvamallejamme vastaamaan todellisen maailman toimintaa paremmin. (Cabrera & Cabrera 2015, 26-27.)

Sääntönä voidaan pitää, että mielikuvamallimme ovat todellisen maailman selittäjinä aina väärässä. Oleellista on se kuinka väärässä mielikuvamallimme ovat. Esimerkkeinä mielikuvamalleista, jotka ovat kehittyneet historian aikana voidaan pitää erilaisia maailmankaikkeuden mekaniikan selitysmalleja: Ptolemaioksen, Keplerin ja Kopernikuksen mielikuvamallit aurinkokunnan toiminnasta. Mielikuvamallit ympäröivät meitä ja ne vaihtelevat arkipäivisistä käsitteistä monimutkaisiin ja turhanpäiväisistä tärkeisiin. Kaikki mielikuvamallit pyrkivät selittämään, kuvaamaan tai välittämään jonkin ajatuksen, asian tai tarkoituksen, useimmiten todellisen maailman luonteesta. Mielikuvamalli voi pyrkiä kertomaan mikä on paras tapa paistaa munakokkelia tai selittää miksi maailmassa on rasismia. Systeemiajattelun tarkoituksena on tarjota ihmisille työkaluja, joiden avulla he pystyvät luomaan jatkuvasti parempia ja paranevia – vähemmän väärässä olevia – mielikuvamalleja. (Cabrera & Cabrera 2015, 27-30.)



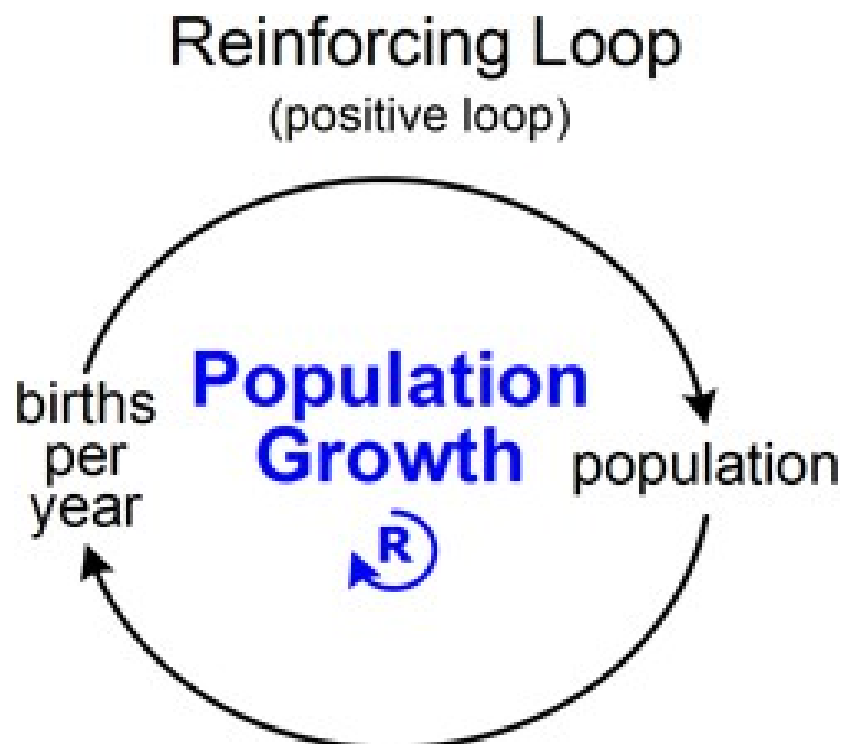
Kuvio 7. Mielikuvamallien tiedostaminen (Cabrera & Cabrera 2015, 224.)

Kehittääkseen ajatteluaan ja tapaa jolla maailmaa tulkitsee, ihmisen tulee ymmärtää, että kukaan ei ole suorassa vuorovaikutuksessa todellisen maailman kanssa. Jokainen teko perustuu ja kohdistetaan aina mielikuvamalliin ja jokainen tosimaailman tapahtuma nähdään mielikuvamallin kautta. Tämä voi olla äärimmäisen hämäävää sillä elämme illuusiassa, jossa koemme olevamme suorassa vuorovaikutuksessa todellisuuden kanssa vaikka todellisuuden ja meidän välissä on eräänlainen vääristynyt linssi, mielikuvamalli. On erityisen vaikeaa havaita omat vahvistusharhansa tai ennakoasenteensa, jos ei ymmärrä näiden olevan mielikuvamalleja todellisuuden ja itsensä välissä. (Cabrera & Cabrera 2015, 223-224.) Tämä havainnollistuu hyvin aiemmin mainitsemisani itsepetoksen ja laatikossa olemisen käsitteissä. Nämä ovat mielikuvamalleja siitä mekaniikasta kuinka todellisuutta pahoin vääristävät mielikuvamallimme muodostuvat.

#### 4.2 Systeemidynamiikka ja takaisinkytkentäsilmukat

Yksi suosittu systeemiajattelun metodi on nimeltään systeemidynamiikka. Se voi olla erittäin tehokas työkalu tietynlaisten järjestelmien kuvaamiseen. Systeemidynamiikan taustalla oleva ajatus perustuu vuorovaikutusmalleihin, joita kutsutaan takaisinkytkennöiksi ja jotka muodostavat takaisinkytkentäsilmukoita. (Cabrera & Cabrera 2015, 149.) Kansantajuisia nimiä erilaisille takaisinkytkentäsilmukoille ovat noidankehä ja hyvän kehä (Ackoff, ym. 2010, 7). Teknisempi termi takaisinkytkentäsilmukka kuvaa järjestelmärakennetta, jossa yhden osan muutoksen aiheuttama vaikutus johtaa ennen pitkään takaisin alkuperäiseen osaan vahvistamaan alkuperäistä muutosta. Näitä silmukoita on kahdenlaisia: negatiivisia eli tasapainottavia ja positiivisia eli vahvistavia. (Thwink 2014.)

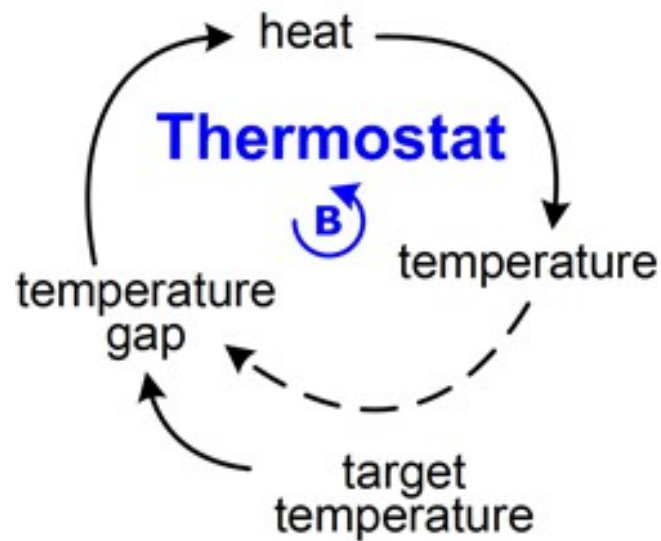
Positiivisessa takaisinkytkentäsilmukassa silmukan osat vahvistavat toisiaan ja tämä johtaa ilmiön jatkuvaan kasvuun tai pienenemiseen. Tästä esimerkkinä voidaan käyttää yksinkertaistettua väestönkehitysmallia, jossa syntyneet vauvat lisäävät väestön määrää ja väestön kasvu lisää syntyneiden vauvojen määrää ja niin edelleen. Merkittävin tekijä positiivisessa silmukassa on, että kaikki sen osaset kehittyvät samaan suuntaan toistensa kanssa: kun väestö kasvaa myös syntyneiden vauvojen määrä kasvaa. Positiivisia takaisinkytkentäsuhteita kuvataan visuaalisissa malleissa yhtenäisenä nuolena, joka osoittaa vaikutuksen suunnan. (Thwink 2014.)



Kuvio 8. Vahvistava silmukka (Thwink 2014.)

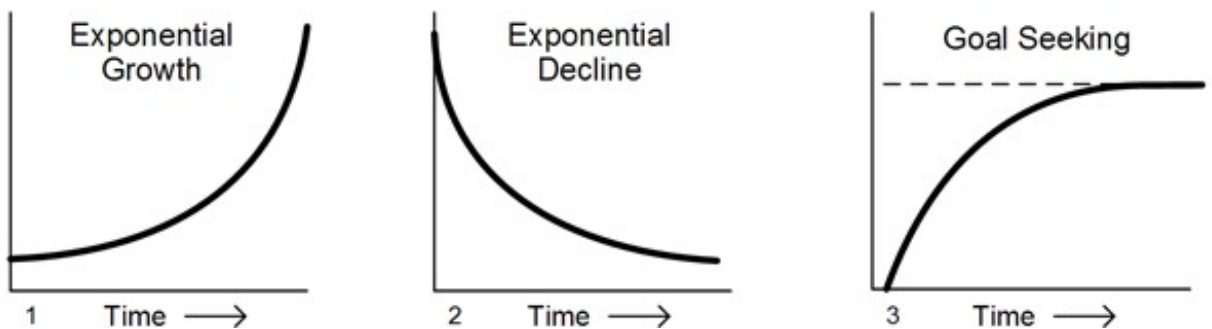
Negatiivisessa eli tasapainottavassa silmukassa tapahtuu myös käänteistä vaikutusta eri osien välillä ja visuaalisissa malleissa negatiivinen takaisinkytkentämalli kuvataan katkoviivaisella nuolella. Tästä esimerkkinä voidaan pitää lämpötermostaattia, joka pyrkii tavoittelemaan tiettyä lämpötilaa. Lämpötilan erotus tavoitelämpötilasta vaikuttaa suoraan lämmityksen voimakkuuteen, joka vaikuttaa suoraan lämpötilaan, joka taas vaikuttaa käänteisesti lämpötilan erotukseen tavoitelämpötilasta. Näitä silmukoita kutsutaankin usein tavoitteellisiksi takaisinkytkentäsilmukoiksi. (Thwink 2014.)

## Balancing Loop (negative or goal-seeking loop)



Kuvio 9. Tasapainottava silmukka (Thwink, 2014.)

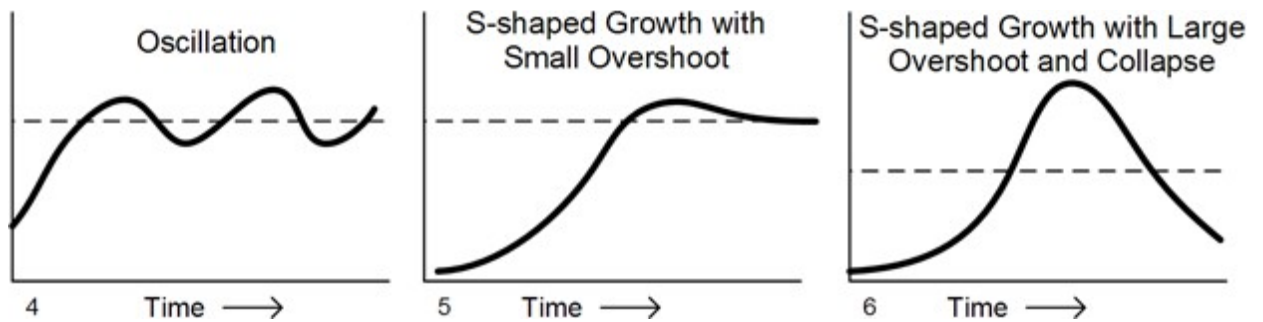
Nämä mallit muodostavat kausaalisia silmukkadiagrammeja. Järjestelmän sisäiset takaisinkytkentäsilmut vaikuttavat järjestelmän käytökseen ja sääntönä voidaan pitää, että jos ei ymmärrä järjestelmän tärkeimpiä takaisinkytkentäsilmuja, ei ymmärrä järjestelmää. Yksittäin tasapainottavat ja vahvistavat silmukat johtavat yksinkertaiseen ja suoraviivaiseen järjestelmän muutokseen. Tätä havainnollistaa kuvion 10. kehitysmallit. (Thwink 2014.)



Kuvio 10. Järjestelmien kehitys yhden silmukan mallissa (Thwink, 2014.)

Todellisuudessa jokaisessa realistisessa järjestelmämallissa on vähintään yksi vahvistava ja yksi tasapainottava silmukka. Lisäksi on huomioitava vuorovaikutusten viive, joka vaikuttaa merkittävästi järjestelmän käyttäytymiseen kun ärsykkeet vaikuttavat ja tieto liikkuu viiveellä. Kun yhdistetään vahvistavan ja tasapainottavan mallin käyrät saadaan erilaisia oskillaatiomalleja. Kuvion 11. ensimmäisessä mallissa

tasapainottava silmukka oskilloi melko tasaisesti tavoitteensa lähellä korjaavan impulssin viiveen vuoksi. Toisessa mallissa vahvistava silmukka nostaa järjestelmää lähelle tavoitetilaa ja tasapainottava takaisinkytkentä tasoittaa tilanteen hyvin nopeasti lähes ilman viivettä. Kolmannessa mallissa tasapainottavan takaisinkytkennän viive on merkittävämpi ja tämä johtaa järjestelmän romahtamiseen. Tämä malli on usein havaittavissa luonnossa populaatioiden kehityksessä. (Thwink 2014.)



Kuvio 11. Oskillaatiomalleja (Thwink, 2014.)

#### 4.3 Vaikeus oppia virheistä

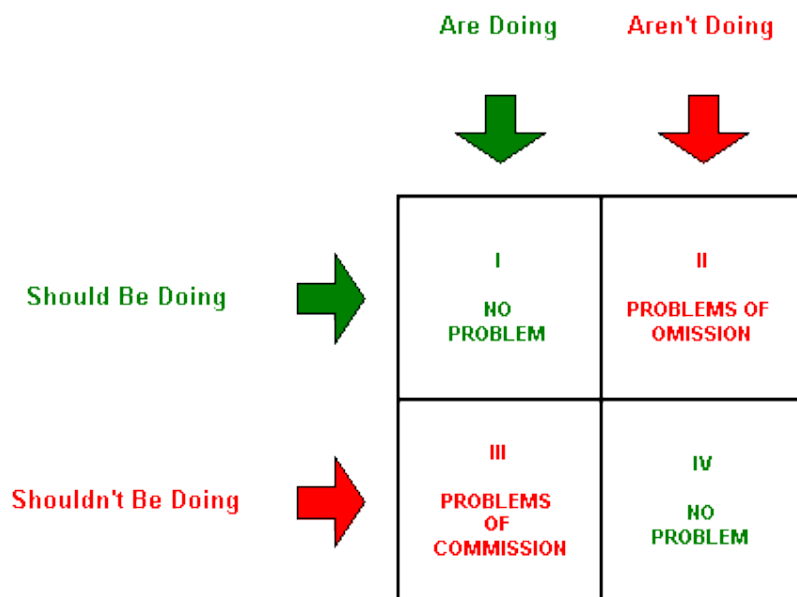
Lapsuudesta aina kouluun ja yliopistoon asti meidät kasvatetaan järjestelmässä, jossa virheet nähdään puhtaasti huonoina asioina. Virheet vähentävät saamaamme arvosanaa ja meitä palkitaan vain oikeaoppisesta ohjeiden mukaan toimimisesta. Arvostelussa ei myöskään anneta painoarvoa sille, opimmeeko tekemistämme virheistä mitään. Saamamme arvosana on peruuttamattomissa oleva saavutus, joka perustuu virheiden välttämiseen. Siirtyessämme työelämään sama jatkuu ja meille tehdään usein hyvin selväksi, että virheiden tekeminen on pahasta ja se kategorisesti vähentää arvoamme. (Ackoff 2007, 1-2.)

Me emme opi mitään uutta toimimalla virheettömästi, sillä toimiessamme virheettömästi me jo tiedämme mitä teemme. Oikein tekeminen voi tietysti vahvistaa käsitystä siitä miten asiat ovat tai miten ne tehdään oikein, mutta se ei ole uuden oppimista. Opimme uutta tunnistamalla virheemme, ymmärtämällä niiden taustalla olevat syyt ja korjaamalla ajatteluamme ja toimintaamme tämän perusteella. Näin ollen ne ihmiset ja organisaatiot, jotka kieltäytyvät tunnustamasta virheitä tai sysäävät syyllisyyden muille, eivät ikinä opi mitään uutta. (Ackoff 2007, 2.)

Ymmärtääksemme virheiden luonnetta ja syytä miksi monissa organisaatioissa virheistä ei osata oppia, meidän tulee jaotella virheet kahteen eri tyyppiin: tekemisen ja

tekemättömyyden virheisiin. Tekemisen virhe on teko, jota ei olisi pitänyt tehdä tai se on tehty väärin tai huonosti. Tekemättömyyden virheet taas ovat tekemättä jääneitä tekoja, jotka olisi pitänyt tehdä. Näistä kahdesta virhetypistä tekemättömyyden virheet ovat useimmiten seurauksiltaan vakavampia. On huomattava, että lähes aina kun organisaatio tai yritys näivettyy tai kaatuu, on se seurausta asioista mitkä on jätetty tekemättä. IBM meinasi ajautua konkurssiin jättäessään tietokoneiden koon pientymisen merkityksen huomioimatta. Kodak joutui vakaviin ongelmiin koska se ei panostanut digitaaliseen valokuvaukseen. General Motors ja Ford taasen eivät innovoineet ja jäivät japanilaisten autonvalmistajien jalkoihin. (Ackoff 2007, 2-3.)

Tekemättömyyden virheiden vaarallisuudesta huolimatta länsimaiset virheiden kirjaus- ja noteeraustavat huomioivat ainoastaan tekemisen virheet – nämä vähemmän tärkeät virheet. Näin ollen organisaatiossa tai ryhmässä, jossa virheistä rangaistaan, mutta vain tekemisen virheet havaitaan, yksilön kannattaa keskittyä siihen, että ei tee tekemisen virheitä tai ole vastuussa mistään. Tekemättömyyden virheet taasen jäävät helposti huomaamatta, sillä niitä ei useimmiten kirjata tai noteerata mitenkään. Tällaisessa ympäristössä paras selviytymisstrategia on tehdä niin vähän kuin on mahdollista ja välttää kaikkea vastuuta päätöksistä, jotka liittyvät mihinkään tekemiseen. Tämän syyn takia moni suuri organisaatio on kovin kankea tekemään radikaaleja tai edes pieniäkään muutoksia tai kokonaan uusia asioita. (Ackoff 2007, 3-4.) Oikeiden asioiden tekeminen on tärkeämpää kuin asioiden oikein tekeminen (Ackoff ym. 2010, 24).



Kuvio 12. Tekemisen ja tekemättömyyden ongelmat (Nickols 2012)

Itse lisäisin merkittävänä tekijänä molempiin virhetyyppeihin motiivin, joka voi olla joko hyvää tarkoittava tai vahingollinen. Näin ollen kun arvioidaan virhettä, olkoon se tekemisen tai tekemättömyyden virhe, on mahdollista määritellä onko virheen teko tapahtunut oikeista syistä. Esimerkiksi tekemättömyyden virhe on voinut tapahtua, vaikka motiivi olisi ollut hyvä, jos virhe on ollut rehellinen erehdys tai unohdus. Tahallisesti tehty tekemättömyyden virhe taasen juontaa laiskuudesta, pelosta tai välinpitämättömyydestä. Vastaavasti tahattomasti tehty tekemisen virhe on usein sattunut kun on haluttu tehdä asioita hyvällä syyllä: on tavoiteltu hyvää tulosta tai oppimista. Tahallisesti vahinkoa tarkoittaen tehty tekemisen virhe taasen on alun alkaenkin tehty vahingollisella motiivilla. Tavallaan onnistunut tahallinen vahingonteko ei edes ole virhe tekijänsä mielestä: hänhän on halunnut onnistua vahingon aiheuttamisessa ja saanutkin sen aikaiseksi.

#### 4.4 Ongelmanratkaisu ideaalin kautta

On kolmenlaista suunnittelua, joista perinteisimmät ovat reagoiva ja ennakoiva suunnittelu. Reagoiva suunnittelu pyrkii poistamaan heikkouksia ja vikoja olemassa olevasta kohteesta. Reagoivan suunnittelun kaksi heikkoutta: ensinnäkin se pyrkii ainoastaan poistamaan sen mitä ei haluta, mutta tällä tavalla harvoin saadaan sitä mitä halutaan. Toiseksi tämä metodi keskittyy usein reduktionistisesti korjaamaan yhteen osioon liittyvän ongelman tai puutteen ymmärtämättä korjauksen aiheuttamia muutoksia laajempaan järjestelmään. Ennakoiva suunnittelu pyrkii ennustamaan ja valmistautumaan tulevaisuuteen. Se perustuu ajatukseen, että vaikka tulevaisuus on hallitsemattomissa, sitä voidaan jossain määrin ennustaa ja sen tuomiin muutoksiin voidaan ennakoivasti valmistautua. Tämän ongelmana on se, että useimmiten tulevaisuus ei ole aivan sellainen kuin ennustamme sen olevan. Näin ollen monet ennakoivan suunnittelun luomista projekteista tehdään turhaan tai ne jäävät toteuttamatta. (Ackoff 2001, 3.)

Kolmas suunnittelumalli on interaktiivinen suunnittelu, jonka lähtökohtana on tulevaisuuden rakentaminen. Tämä malli perustuu ajatukselle, että organisaation tai yksilön asema tulevaisuudessa riippuu yhtäläillä siitä mitä tämä tekee nykyisen ja tulevan välillä kuin siitä mitä tämä tekee itse tulevaisuudelle muokkaamiseksi. Tämä saadaan aikaseksi hahmottelemalla ideaalitalanne siitä minkälainen organisaatio tai yksilö haluaisi nyt olla ja suunnitteleamalla sekä toteuttamalla keinoja, joilla ideaalin ja todellisen nykytilan välimatkaa kurotaan umpeen. Toteuttamalla kehityksen



suunnittelua tällä mallilla organisaatio tai yksilö määrittelee ja luo oman tulevaisuutensa pyrkimällä aina lähestymään sitä tilaa jossa haluaisi juuri nyt olla. (Ackoff 2001, 3.) Kun suunnittelu aloitetaan ideaalisesta tilanteesta tai vaikkapa tuotteesta, saadaan parempia ratkaisuja. Ajatus on sinällänsä yksinkertainen: suunnitellaan reitti maaliin aloittamalla päämäärästä, suunnitellaan lopusta alkuun. (Ackoff ym. 2010 24-29.)

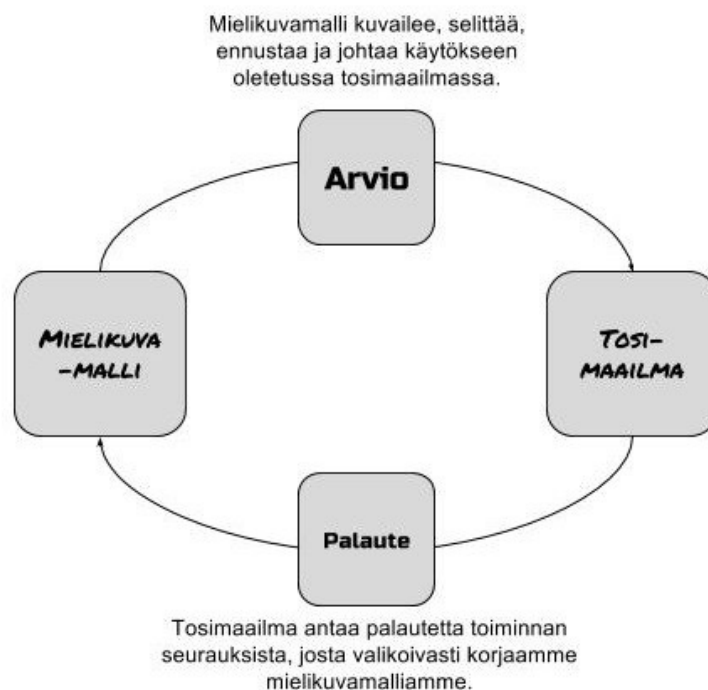
Tarkemmin vaiheistettuna interaktiivinen suunnittelu jakaantuu idealisointivaiheeseen ja toteutusvaiheeseen. Idealisointivaiheessa pyritään hahmottamaan nykyinen tila systeemisesti ja ideaali tahtotila, sekä näiden kahden väliin jäävä välimatka. Toteutusvaiheessa suunnitellaan keinot, joilla nykyisen ja ideaalin välistä eroa kurotaan umpeen, otetaan huomioon resurssit, määritellään työnjako ja aikataulu sekä määritellään tulosten seurannan periaatteet. (Ackoff 2001, 5-7.)

Ongelmat voidaan ratkaista neljällä eri tavalla. Ensimmäinen tapa on sivuuttaa ongelma. Tämä metodi usein toivoo, että ongelma katoaa itsestään. Toinen keino on ratkaista ongelma käyttämällä korjaustoimenpiteitä, joita on aiemminkin käytetty. Tämä on kokemukseen perustuva ja hyvin looginen tapa reagoida ongelmaan. Se ei kuitenkaan estä ongelman uudelleenilmentymistä eikä välttämättä edes tähtää parhaimpaan mahdolliseen korjauskeinoon. Kolmas tapa reagoida on mukautua. Mukautuessa organisaatio muuttaa käytöstään niin, että ongelma häviää vähemmän. Tämä ei muuta tai poista ongelmaa tai sen lähdeä. Neljäs ja paras keino ratkaista ongelma on hajottaa se. Kun ongelma hajoitetaan sen aiheuttanut organisaatio tai järjestelmä suunnitellaan uudestaan niin, että ongelma katoaa eikä se voi ilmetä uudestaan. Tähän pätee kiinalainen sananlasku, jossa mielummin annetaan nälkäiselle kalastusvälineet ja kyky käyttää niitä sen sijaan, että annettaisiin vain ruokaa. (Ackoff ym. 2010, 45.)

#### 4.5 DSRP – ajattelun DNA

Monen monimutkaiselta vaikuttavan asian takana piilevät yksinkertaiset säännöt ja muuttujat. Nämä monimutkaiset järjestelmät tunnetaan lyhenteellä CAS, joka tulee englanninkielisistä sanoista complex adaptive system, suomeksi monimutkainen mukautuva järjestelmä. Esimerkkinä CAS:stä voidaan pitää lintuparvea, jossa yksittäiset linnut muodostavat yhdessä yhtenäisesti liikkuvan ja reagoivan kokonaisuuden, superorganismien. Taustalla piilevät yksittäiseen lintuun liittyvät säännöt voivat olla hyvinkin yksinkertaiset: ylläpidä tiettyä etäisyyttä lajitovereista, muokkaa

liikkumissuuntaa lähimmän toverin mukaisesti ja varo saalistajia. Näitä kolmea sääntöä noudattamalla tuhannet linnut tai kalat saattavat muodostaa yhtenäisesti toimivan organismin, joka reagoi salamannopeasti ympäristöönsä. Vastaavalla tavalla maailmassa rakentuu lukemattomia monimutkaisia järjestelmiä rakennuspalikoista, jotka ovat hyvin yksinkertaisia. Shakissa on kuusi erilaista nappulaa ja yksinkertaiset säännöt, jotka voivat johtaa lähes äärettömän monimutkaisiin ja erilaisiin tilanteisiin. Koko biodiversiteettimme perustuu neljän erilaisen tyypin varaan: adeniinin, guaniinin, sytosiinin ja tyymiinin. Näillä kirjaimilla on kirjoitettu DNA, jonka ansiosta luonto on niin monimuotoinen ja monimutkainen. (Cabrera & Cabrera 2015, 37-44.)



Kuvio 13. Mielikuvamallien toiminta tosimaailman kanssa (Cabrera & Cabrera 2015, 31)

Myös ihmisen ajattelu, erityisesti systeemiajattelun muodossa, on monimutkainen mukautuva järjestelmä eli CAS (Cabrera & Cabrera 2015, 45). Ajattelumme auttaa meitä kehittämään mielikuvamallejamme, joilla pyrimme ymmärtämään todellista maailmaa (Cabrera & Cabrera 2015, 31). Jos haluamme saavuttaa systeemiajattelun tason, meidän tulee ensin oppia noudattamaan niitä yksinkertaisia sääntöjä, jotka muodostavat tämän monimutkaisen mukautuvan järjestelmän. Systeemiajattelun taustalla piilevät neljä sääntöä, jotka lyhentyvät akronyymiin DSRP, joka aukeaa tarkoittamaan distinktio-, systeemi-, relaatio- ja perspektiivisääntöä. (Cabrera & Cabrera 2015, 45.)

#### 4.5.1 Distinktionsääntö

Distinktio tarkoittaa asioiden määrittelemistä ja eron tekemistä muista asioista (Tieteen termipankki 2016). Asioiden välisten erojen määrittely on tärkeä osa niiden ymmärtämistä. Määrittelemällä asian tulemme tiedostaneeksi sen ja rajanneeksi kaiken mikä jää sen ulkopuolelle. Kun määrittelemme käsitteen me tulemme samalla todenneeksi että on olemassa muita käsitteitä, jotka ovat jotain muuta kuin määrittelemämme käsite. Distinktioimalla asioita teemme ajattelustamme helpompaa ja yksinkertaisempaa. (Cabrera & Cabrera 2015, 47.) Ensimmäinen säännön perusteluna on, että distinktioita voidaan määritellä minkä tahansa asioiden tai ideoiden välillä: ne voidaan siis määritellä distinktion kautta. Säännön mukaan mikä tahansa idea tai ajatus voidaan erottaa muista asiasta tai ajatuksista. (Cabrera & Cabrera 2015, 52.)

Ajattelullamme on käytännössä kaksi tapaa määritellä asia: joko määrittelemme asian sen perusteella mitä se on tai sen mitä se ei ole. Ratkoessamme hankalia ongelmia meidän tuleekin osata määritellä ongelman rajat. Mitä ongelma on ja mitä ei. Hyvin yleinen syy siihen, että emme onnistu ratkaisemaan ongelmia, johtuu väärin tehdystä ongelman määrittelystä. Tiedostamalla tekemämme distinktiot – määrittelemällä distinktiomme – pystymme paremmin hahmottamaan ajattelumme vääristymät ja vinoumat. Kun pohdimme tekemäämme distinktiota ongelman ympärillä, eli kun määritämme mitä ongelma on, meidän tulee tiedostaa mitä tämä tarkoittaa distinktion ulkopuolelle jäävälle osalle, sille mitä ongelma ei ole. Jos jätämme tämän huomioimatta saatamme kärsiä ikävästä ennakoasenteesta nimeltä väkivaltainen distinktio. (Cabrera & Cabrera 2015, 52.)

Väkivaltaisesta distinktiosta voidaan antaa esimerkki, jossa lapsen opettaja kuvailee lapsen olevan kiinnostuskyvytön koska hän ei ole aloitteellinen tunnilla tai keskity opetukseen. Todellisuudessa lapsi ei osoita koulussa kiinnostusta opettajan luennointiin, koska hän on kiinnostuneempi muista asioista. Näin ollen on väärin tehdä suoraviivainen johtopäätös, että lapsi on kiinnostuskyvytön vaikka todellisuudessa hänen kiinnostuksensa vain sattuu kohdistumaan asioihin, jotka ovat hänestä mielenkiintoisempia. Hän ei ole kiinnostuskyvytön vaan kiinnostunut eri tavalla. Väkivaltaisen distinktion vuoksi lapsi saattaa joutua leimatuksi ja hänet ohjataan erityiskoulutukseen. Ongelma tässä ei ole lapsen kyky kiinnostua asioista vaan se ero, mistä hän on kiinnostunut ja mistä hänen opettajansa haluaisi hänen kiinnostuvan.

Distinktiösäännöstä meidän tuleekin ymmärtää, että se implikoi aina sen mitä asia on ja mitä ei. (Cabrera & Cabrera 2015, 60.)

#### 4.5.2 Systemisääntö

Kaikki ideat ja asiat ovat kokonaisuuksia – eli systeemeitä – , jotka sisältävät osia, ja kaikki asiat ovat osia isommasta kokonaisuudesta. Ideoita ja asiota voidaan siis järjestellä osiksi ja kokonaisuiksi. Tämän säännön avulla voidaan suorittaa perinteisiä ajattelun muotoja eli asioiden hajottamista osiin ja niiden kokoamista. Sääntö implikoi vahvasti sitä faktaa, että mikään asia ei elä tyhjiössä vaan on osa suurempaa kokonaisuutta. (Cabrera & Cabrera 2015, 48.) Toinen sääntö onkin siis, että mikä tahansa asia tai idea voidaan jakaa osiin tai kasata toisten ideoiden kanssa osaksi isompaa kokonaisuutta (Cabrera & Cabrera 2015, 52).

Asioiden rikkominen osiin ja asioiden kasaaminen suuremmiksi kokonaisuuksiksi on äärimmäisen tärkeää, jotta pystymme ymmärtämään kokonaisuuksia. Yksinään holismi tai reduktionismi on merkityksetöntä sillä ilman kokonaisuuksien ymmärtämistä emme ymmärrä osien merkitystä ja ilman osien ymmärtämistä emme ymmärrä kokonaisuuksia. Tämän vuoksi on tajuttava systeemisäännön kaksi implikaatiota: kaikki asiat sisältävät osia samoin kuin kaikki asiat ovat osa suurempaa kokonaisuutta. (Cabrera & Cabrera 2015, 60-61.)

#### 4.5.3 Relaatiosääntö

Jotta ymmärtäisimme maailman ilmiöitä ja tapahtumia meidän tulee osata tunnistaa asioiden välisiä vaikutussuhteita. Kolmannen säännön taustalla vaikuttaa ajatus, että asioiden välille voidaan määritellä suhteita. Suhteet voivat olla esimerkiksi kausaalisia, korreloivia, suoria, epäsuoria tai vaikka takaisinkytkentöjä. Merkittävimmät kaksi asiaa taustalla ovat kuitenkin se, että suhteissa on taustalla tapahtuma ja vastatapahtuma, eli reaktio. Kun onnistumme tiedostamaan maailmassa vallitsevia monimutkaisia vuorovaikutusmalleja pystymme muodostamaan ekologisemman ajattelumallin. Suhdemallien hahmottaminen on tärkeää niin fyysisten järjestelmien kuin ei-fyysisten järjestelmien ymmärtämiseksi. Hyvänä esimerkkinä ovat sosiaalisten järjestelmien tai ajattelun, tunteiden ja motivaatioiden välisten suhteiden muodostaman kokonaisuuden ymmärtäminen. (Cabrera & Cabrera 2015, 49.) Kolmas sääntö on siis: mikä tahansa asia tai idea voi reagoida toiseen asiaan tai ideaan (Cabrera & Cabrera 2015, 52).

Relaatiot voivat olla konkreettisia tai konseptuaalisia. Kitaran ja vahvistimen välillä oleva johto muodostaa hyvin käsinkosketeltavan relaation näiden kahden välille kun taas sodan ja rauhan välillä oleva relaatio on hyvin konseptuaalinen. (Cabrera & Cabrera 2015, 63.) Relaatiosäännöstä tulee ymmärtää, että relaatiossa on aina ärsyke ja reaktio (Cabrera & Cabrera 2015, 49).

#### 4.5.4 Perspektiivisääntö

Kun noudatamme aiemmin aiemmin mainittuja sääntöjä, me näemme asiat aina tietystä perspektiivistä. Tämä pätee niin diskintktioiden tekoon, osien ja kokonaisuuksien määrittelemiseen kuin suhteiden hahmottamiseenkin. Se mistä perspektiivistä tarkkailemme näitä asioita, vaikuttaa siihen miten määrittelemme ne. Perspektiivi määrittelee katselijan ja katseltavan kohteen ja toisaalta rakentuu näistä kahdesta osasta. (Cabrera & Cabrera 2015, 50.) Neljännen säännön taustalla onkin ajatus, että mitä tahansa ideaa tai asiaa voidaan katsoa toisen idean tai asian näkökulmasta. Toisin sanoen neljäs sääntö on, että mikä tahansa asia voi olla perspektiivin lähde tai kohde. (Cabrera & Cabrera 2015, 52.)

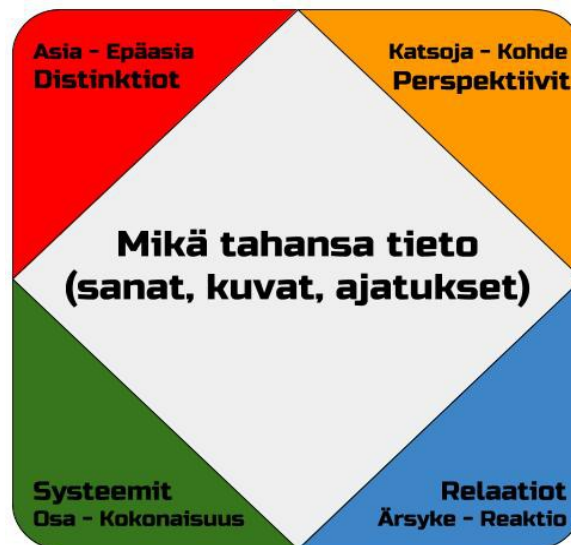
Hyvin usein ajattelemme perspektiiviä ihmiseen kiinteästi liittyvänä asiana, mutta perspektiiviä voi ajatella myös eräänlaisena linssinä, jonka läpi katsomme asiaa. Perspektiiviä vaihtamalla pystymme saamaan paremman käsityksen asioista. Sääntö ohjaa meitä pohtimaan perspektiivien olemassaoloa ja niiden vaikutusta siihen miten tulkitsemme ja luomme muita sääntöjä. (Cabrera & Cabrera 2015, 64-65.)

<b>Yksinkertainen sääntö</b>	<b>Elementti 1</b>	<b>Elementti 2</b>
<b>Distinktio (D)</b>	<b>Asia</b>	<b>Epäasia</b>
<b>Systeemi (S)</b>	<b>Osa</b>	<b>Kokonaisuus</b>
<b>Relaatio (R)</b>	<b>Ärsyke</b>	<b>Reaktio</b>
<b>Perspektiivi (P)</b>	<b>Katsoja</b>	<b>Kohde</b>

Kuvio 14. DSRP:n kahdeksan elementtiä (Cabrera & Cabrera 2015, 52.)

#### 4.5.5 Sääntöjen yhteistoiminta ja visualisointi

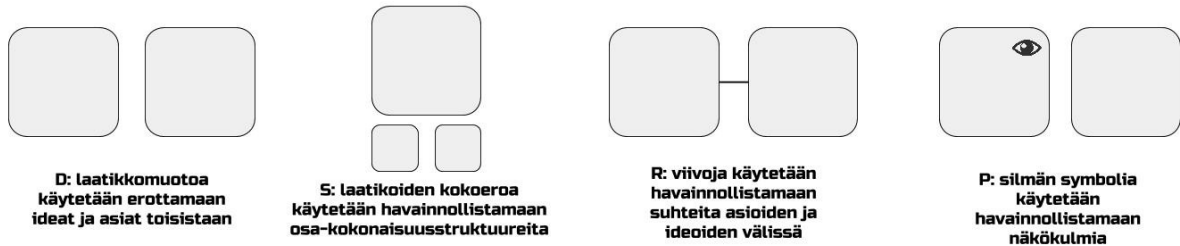
DSRP:n säännöt toimivat päällekkäin ja samanaikaisesti: mikä tahansa distinktio voi olla systeemi, relaatio ja/tai perspektiivi. Yksikään näistä säännöistä ei ole olemassa toisistaan irtonaisina vaan ne linkittyvät toisiinsa. Näin ollen me voimme kuvata mitä tahansa käsitteellistä asiaa tai tietoa neliönä, jonka kukin kulma edustaa yhtä sääntöä. Jäsentelemällä ajatteluumme näiden yksinkertaisten sääntöjen ja niistä rakentuvan dynamiikan avulla muutamme ajatteluumme systeemiseksi. (Cabrera 2015, 54-55.) Tiedostamalla ajattelumme mekaniikan tulemme ajatelleeksi ajattelua eli harrastamme metakognitiota. DSRP:n ja systeemijattelun avulla parannamme metakognitiivista tietoisuutta ja osaamme paremmin erotella ajattelumme, tunteemme ja motivaatiomme. Parantuneella metakognitiivisella tietoisuudella tulemme paremmin havainneeksi vääristyneet näkemyksemme, ennakoasenteemme sekä ymmärtämään maailmaa ja muita ihmisiä paremmin. (Cabrera 2015, 173.) Kehittämällä älyämme systeemijattelun avulla meistä tulee myös parempia ihmisiä ja parempina ihmisinä osaamme toimia parempina esimiehinä ja ongelmanratkojina.



Kuvio 15. DSRP-säännöt toimivat samanaikaisesti ja päällekkäin (Cabrera & Cabrera 2015, 54.)

DSRP:n visuaaliseksi hahmottamiseksi on kehitetty yhtenäinen ja yksinkertainen malli. Turhat ajattelua häiritsevät elementit ja vaihtelut on karsittu pois. Muodoista on valittu neliö sen käyttökelpoisuuden ja yksinkertaisuuden vuoksi. Se myös muistuttaa meitä helposti neljästä säännöstä kulmillaan. Koko ja sen vaihtelu on valjastettu täysin havainnollistamaan osa-kokonaisuusstruktuureiden mallintamista. Isomman neliön

rinnalla tai alla olevat neliöt ovat isomman neliön osia. Yhdistävien viivojen tarkoitus on rajattu puhtaasti vain relaatioiden kuvaamiseen. Merkittävä huomio tässä on, että myös relaatio voidaan määrittää omalla neliöllä viivan päällä – säännöt toimivat päällekkäin. Viimeisenä visuaalisena työkaluna on yksi symboli ja se on silmä. Silmän symboli kuvastaa perspektiivejä. (Cabrera 2015, 77-83.)



Kuvio 16. DSRP-sääntöjen symbolipaletti (Cabrera & Cabrera 2015, 81.)

## 5 Järjestelmän kehittäminen

Järjestelmän kehitystä ja toimintasuunnitelmaani määrittellessäni totesin, että minun tulee tuleen jakaa järjestelmä erillisiin osioihin, jotka tukevat toisiaan. Ilmeisimpinä osioina mieleeni tulivat ohjeistuksen luominen esimiehille, joka tukisi heidän kyvykkyyttään ratkaista ongelmia rakentavasti, sekä itse työkalu niihin tilanteisiin, joissa ongelmia ratkotaan. Oivalsin kokonaisuutta hahmotellessani, että ongelmanratkaisuprosessien onnistumisen kannalta olisi äärimmäisen tärkeää, että organisaation kulttuurin tulisi tukea mallia, jossa ongelmiin suhtaudutaan positiivisesti. Tähän ratkaisuksi päätin kehittää ja määritellä organisaation palautteenantoon liittyvät ohjeistukset ja säännöt uudestaan.

Järjestelmä sai näin ollen kolme erillistä osiota: palautteenannon ohjeet ja säännöt, esimiesten ohjepaketti ongelmanratkaisuun sekä methodologyökalu ongelmanratkaisutilanteisiin. Nämä yhdessä muodostavat opinnäytetyöni toiminnalliset osuudet.

### 5.1 Toiminnallisen kehittämishankkeen luonne

Toiminnallisen opinnäytetyön tekeminen alkaa aiheen ideonnista eli aiheanalyysistä. Tässä vaiheessa on tärkeää pohtia omia kiinnostuksen kohteita, jotka liittyvät alan

opintoihin tai työelämään. Erityisen tärkeätä on huolehtia siitä, että aihe on tekijällensä motivoiva ja riittävän ajankohtainen ja tulevaisuuteen luotaava, jotta se kiinnostaisi myös toimeksiantajaa. (Vilkkä & Airaksinen 2003, 23.) Näiden seikkojen osalta olen päässyt tekemään valintani ihanteellisissa olosuhteissa: johtamisjärjestelmien kehitysprojektin vastaavana projektipäällikkönä olen päässyt kartoittamaan toimeksiantajayrityksen kehitystarpeita yhdessä yrityksen esimiesten kanssa ja valikoimaan itseäni kiinnostavimman kehityskohteen opinnäytetyöni aiheeksi.

Toiminnallisessa opinnäytetyössä on hyvä tehdä toimintasuunnitelma, jotta työstä käy ilmi ideoiden ja tavoitteiden takana olevat perustelut ja tavoitteet sekä näiden tiedostaminen osana kokonaisprosessia. Käytännössä toimintasuunnitelma ilmenee niinä perusteluina, joilla on vastattu kysymyksiin, mitä työssä tehdään ja miksi. Osaltaan tämä muodostaa myös sen lupauksen, minkä tekijä antaa ja mihin hän sitoutuu. (Vilkkä & Airaksinen 2003, 26-27.) Näitä asioita olen käsitellyt työni johdannossa sekä tässä työn tekoa kuvaavassa ja raportoivassa luvussa.

Toiminnalliseen opinnäytetyöhön kuuluu raporttiosio itse tuotoksen tekemisestä ja siihen liittyvistä päätöksistä ja pohdintoista. Raporttiosio on tyyliltään tarinamuotoinen ja dokumentoi näin tuotoksen syntyprosessin. (Vilkkä & Airaksinen 2003, 82-83.) Kun toiminnallisen opinnäytetyön tuotos sisältää tekstiä, on työn teestämisessä kaksi tekstintuottamisprosessia: itse tuotoksen tekstiosuuden, jossa käytetään kohderyhmää paremmin puhuttelevaa kieliasua, ja tuotoksen suunnittelua ja työstämistä kuvaavan raportin kirjoittaminen (Vilkkä & Airaksinen 2003, 129).

Opinnäytetyöni tuotoksissa minun tulee siis käyttää kieltä, joka välittää haluamani viestin tehokkaasti Varustelekan työntekijöille. Ohjeistuksissa ja tietopaketeissa aion käyttää vapaamuotoista ja Varustelekalaisille tuttua kieltä, mutta näiden sisältämissä tarkemmissa muistiinpanoissa sekä virallisemmän oloisessa ongelmanratkaisulomakkeessa aion käyttää virallisempaa kieltä. Uskon, että Varustelekan esimiesten parissa osataan arvostaa ammattimaisempaa otetta virallisissa tekstiosuuksissa.

Tuotos itsessään ei ole riittävä opinnäytetyöksi. Työssä tulee olla teoreettista sisältöä viitekehyksen muodossa, jota hyödyntämällä osoitan kykeneväni yhdistämään teoreettista ja ammatillista osaamista uusien ratkaisuiden luomisessa ja kehittämään näin alani ammattikulttuuria. (Vilkkä & Airaksinen 2003, 41-42.) Tämän viitekehyksen

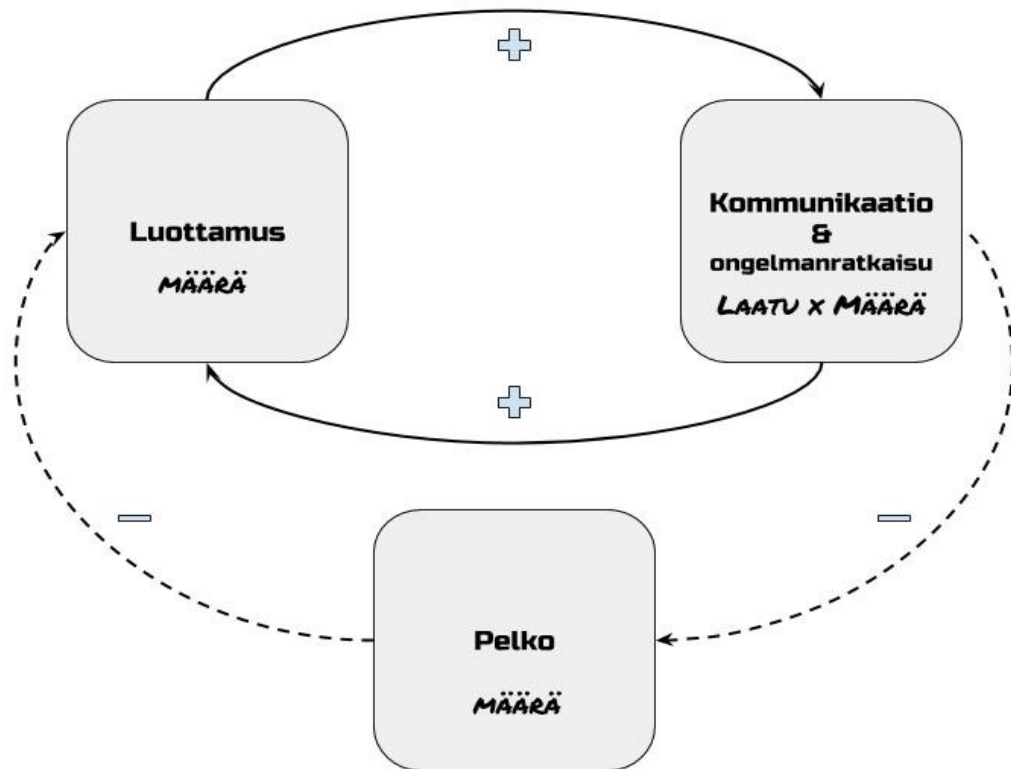


kasaamisessa ja referoimisessa pyrin ottamaan huomioon sen, että pystyn käyttämään kasaamiani teoriaosuuksia sellaisenaan tai muokattuna osana sitä aineistoa, jonka kasaan esimiesten opetuspakettiin. Tätä varten pyrin viitekehyksen jäsentämisellä ja metatekstin avulla rakentamaan viitekehuksesta eheän katsauksen niihin teorioihin, joiden pohjalta olen rakentanut työni toiminnallisen osuuden. Päädyin tähän ratkaisuun sen vuoksi, että halusin viitekehysosion toimivan myös täydentävänä oppimateriaalina itse toiminnallisten osuuksien tukena.

Toiminnallisen opinnäytetyön tutkimuksellinen osuus kuuluu osaksi tuotoksen toteutustapaan. Tämä toteutustapa tarkoittaa niitä keinoja, joilla toiminnallisen työn sisältö hankitaan ja kuinka se kasataan tai toteutetaan. Tämän aineiston ja tiedon hankinnassa ei välttämättä tarvitse käyttää tutkimuksellisia menetelmiä. Sen keruussa tuleekin käyttää harkintaa, sillä työmäärä kasvaa helposti liian suureksi, mikäli mukaan otetaan selvitystyötä. (Vilkkä & Airaksinen 2003, 56-57.) Työssäni kohderyhmä ja tarve olivat riittävän selkeitä, joten työni teko ei itsessään vaatinut tämän kaltaista tutkimuksellista selvitystyötä. Asiaa pohtiessani tulin kuitenkin ajatelleeksi, että olisi mielenkiintoista tehdä tarkempi selvitys työni vaikutuksista työyhteisöön. Koska työni laajuus olisi kasvanut tästä kohtuuttoman suureksi, päätin säästää tämän mahdolliseksi tulevaisuuden projektiksi.

## 5.2 Palautteenannon ja -vastaanottamisen ohjeistus ja säännöt

Palautteohjeen kehityksessäni jäsentelin palautteenantajan ja -vastaanottajan roolin ja näiden kahden välistä dynamiikkaa. Mallinsin kommunikaatiota hyödyntäen takaisinkytkentäsilmukoita ja havaitsin, että luottamus ja kommunikaatio muodostavat yhdessä positiivisen takaisinkytkentäsilmukan. Mikäli kommunikaatio toimii se kasvattaa luottamusta ja jos luottamus kasvaa niin se parantaa kommunikaation toimintaa – näillä on siis suora vaikutus toisiinsa. Valitettavasti sama pätee myös toiseen suuntaan ja kierteestä tulee helposti ikävä noidankehä, jossa luottamuksen ja kommunikaation taso syöksyvät yhdessä. Erityisen merkittävänä tekijänä havaitsin myös pelon. Organisaatiossa, jossa tekemisen virheet nähdään rangaistavina asioina, vallitsee usein pelko ja pelko on äärimmäisen tehokas sekä murentamaan luottamusta että vähentämään tämän kautta kommunikaatiota. Pelolla on näin ollen käänteinen vaikutus luottamukseen: kun pelko kasvaa käänteisen vaikutuksen takana olevat asiat heikkenevät. Pelkoa taasen voi vähentää onnistuneella ja laadukkaalla kommunikaatiolla ja ongelmienratkaisulla.



Kuvio 17. Luottamuksen, kommunikaation ja pelon dynamiikka

Luottamuksen, kommunikaation ja pelon välillä vallitsevaa dynamiikkaa tarkastellessani päätin, että luottamusta ja pelkoa on hyvin hankala muuttaa suoraan mallinnetun systeemin ulkopuolelta. Olisi huomattavasti helpompaa käyttää kommunikaatiota vipuna, joka vähentäisi pelkoa ja lisäisi luottamusta, joka taas vähentäisi pelkoa entisestään. Tämän lumipalloefektin luomisessa minun pitäisi vain keksiä keino lisätä kommunikaatiota organisaatiossa, jossa luottamuksesta oli puutetta ja pelkoa liikaakin.

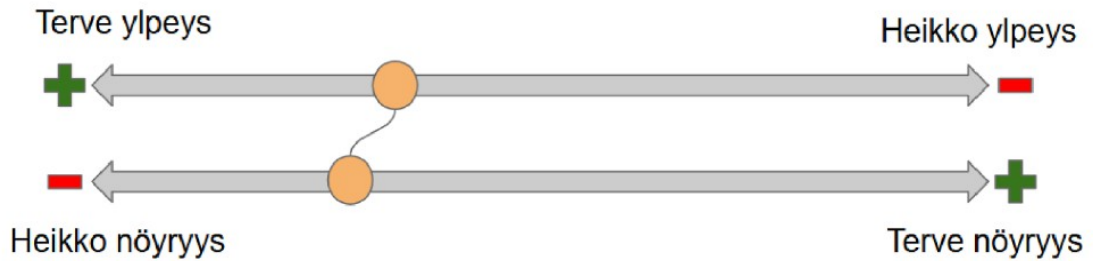
Päätin luoda järjestelmän, jossa – yrityksen korkeimman auktoriteetin siunauksella – jokaisella työntekijällä olisi mahdollisuus keskustella vaikeistakin asioista ilman pelkoa tai luottamusta. Yksinkertaisena ratkaisuna tähän loin organisaation sisälle rituaalin, jossa palautteenantaja ja -saaja tekevät sopimuksen. Sopimuksessa palautteenantaja lupautuu antamaan palautteensa niin ammattimaisesti ja rakentavasti kuin pystyy ja palautteensaaja lupautuu vastaanottamaan palautteen ja keskustelemaan nostetusta aiheesta rakentavasti. Tämä siksi, että palautteenantajan on käytännössä mahdotonta saavuttaa sellaista ymmärryksen tasoa, jossa hän ei riskeeraisi tahatonta virhettä tai loukkausta palautteenannossa. Tämä johtuu siitä, että palautteenantaja ei kontrolloi vastaanottajan ajattelua tai reaktiota.

Palautteenantaja voi siis parhaimmillaankin sitoutua tekemään parhaansa. Palautteensaajalla päinvastoin on kyky hallita omaa vastaanottokykyänsä ja tämän vuoksi häneltä voidaan vaatia ehdotonta onnistumista. Rituaalin taustalla oleva väittäjä on siis se, että on mahdotonta saavuttaa täydellinen palautteenannon taso, mutta on hyvinkin mahdollista saavuttaa täydellinen vastaanoton taso. Rituaalinmukainen sopimus syntyy kun palautteenantaja kysyy vastaanottajalta luvan antaa palautetta ja vastaanottaja vastaa myöntävästi. Rituaalin seurauksena osapuolet luovat tilanteen, jossa kumpikin sitoutuu yhteisesti sovittuihin sääntöihin: antaja tekee parhaansa ja vastaanottaja onnistuu.

Säännöt palautteenantotilanteessa:

1. Pyritään rauhoittamaan tilanne häiriöiltä
2. Palautteen antajan ja saajan välille syntyy luottamussopimus yllä mainittujen sanojen kautta
3. Saaja voi kieltäytyä tilapäisesti tilanteesta, jossa hän kokee olevansa kykenemätön vastaanottamaan palautetta täydellisesti. Kolmannella yrittämällä vastaanottajan tulee hyväksyä palautteenantotilanne.
4. Jos työkaveri kertoo sinulle palautetta toisesta henkilöstä, on sinun vastuulla ohjata hänet antamaan palaute asianomaiselle.

Palautteenantoon löytyi hyvin ohjeistusta keräämästäni viitekehuksesta ja päätin käyttää hyödyksi mm. esimerkkejä huonosta palautteesta sekä TTV-mallista. Palautteen vastaanotossa painotin omaa pohdiskelua itsetunnon rakenteesta ja sen vaikutuksesta oppimiseen. Tässä käytin hyväkseni systeemiajattelun käsitteistä oppimiani taitoja. Mallinsin itsetuntoa kahdella muuttujalla, ylpeydellä ja nöyryydellä. Pohdintojeni perusteella liitin ylpeyden ja nöyryyden mielipiteiden, eli mielikuvamallien, kehittymiseen. Nöyryys mahdollistaa vanhojen ideoiden hylkäämisen uusien tieltä kun taas ylpeys mahdollistaa uusien ideoiden luomisen. Terveesti ylpeä ja nöyrä yksilö kykenee oppimaan tehokkaasti, sillä hän on valmis hylkäämään huonoksi osoittautuneet mielikuvamallinsa sekä luomaan täysin uusia mielikuvamalleja. Usein ongelmana on kuitenkin se, että kun yksilö ylpistyy hänen nöyryytensä vähenee ja kun yksilö nöyristyy hänen ylpeytensä kärsii. Toisessa tapauksessa yksilö on kykenemätön luopumaan omista näkemyksistään ja toisessa taas kykenemätön luomaan omia ajatuksia.



Kuvio 18. Itsetunnon rakenne

Tiedostamalla tämän rakenteen yksilö pystyy hahmottamaan kykynsä vastaanottaa palautetta. Terve nöyryys onkin palautteen vastaanoton kannalta olennaista. Toisaalta myös tervettä ylpeyttä kaivataan sillä näin palautteen saaminen voi johtaa uusien ajatusten syntyyn. Yllä olevassa kuviossa havainnollistetaan esittämiäni ominaisuuksia ja näiden välisiä yhteyksiä. Mittarissa olevat pallot ovat ikään kuin yhdistetty toisiinsa kuminauhalla, joka pyrkii vetämään palloja toisiaan kohti.

Näin tarpeelliseksi myös selkeän ohjelistauksen palautteen vastaanottajalle vastapainona abstraktille itsetuntopohdiskelulle. Tähän päätin käyttää Teuvo Toivasen ohjeistusta palautteen vastaanottamiseen, jossa näin oleellimmat seikat joita palautteenantajan tulisi noudattaa. Lopullinen luentosarja Varustelekan uudesta palautteenannon ohjeista ja säännöistä löytyy opinnäytetyöni ensimmäisestä liitteestä. Tämä luentosarja on liitetty osaksi työntekijöiden perehdytysohjelmaa ja käydään jokaisen työntekijän kanssa läpi ensimmäisten työviikkojen aikana. Ohje on myös työntekijöiden saatavilla Varustelekan intranetissä ja kerrataan kaikille työntekijöille noin kerran vuodessa.

### 5.3 Esimiesten ohjepaketti

Esimiesten ohjepakettia pohtiessani mietin ensimmäisenä paketin muotoa. Halusin liittää ohjeeseen valtaosan käsittelemistäni systeemiajattelun ja itsepetoksen aiheista, mutta kattavana kokonaisuutena tämä olisi äärimmäisen raskas. Minun tuli keksiä muoto, jossa olennaisimmat asiat olisivat tiivistettynä muotoon, josta ne olisi helppo kerrata. Tämän vuoksi yhtenäinen tekstipaketti ei olisi toimiva sovellus. Asiaa mietittyäni totesin, että ohjepaketin tulisi koostua laajemmasta teoriaosuudesta ja koostetusta kertauspaketista. En kuitenkaan halunnut tehdä näistä erillisiä teoksia. Lopulta päädyin tekemään ohjepaketin sisällön dia-esitysmuotoon käyttäen Googlen Slide ohjelmaa. Tässä muodossa pystyin luomaan koostetun luentosarjan aiheista niin,

että diat toimivat samaan aikaan sekä kertauspakettina että laajemman teoriaosuuden tukipilaria. Pilvipalveluna toimiva Google Slide oli formaattina siinäkin mielessä toimiva, että se on helposti saavutettavissa tilanteessa kuin tilanteessa. Jotta teoriaosuus ei jäisi pelkkään pitämään luento, päätin lisätä dioiden kommentteiksi ne tekstiosuudet opinnäytetyöni viitekehuksesta, jotka kyseiseen diaan liittyivät. Näin sain kasattua niistä teemoista, joita olen opinnäytetyössäni käynyt läpi, digitaalisen oppaan, joka toimii sekä laajempaa ohjepakettina että suppeampana kertauskalvosarjana. Tämä kokonaisuus on löytyy opinnäytetyön toisesta liitteestä. Liitteessä ei näy suoraan pakettiin liitettyjä kommentteja, mutta liitteen lopussa on linkki varsinaiseen Google Slide dokumenttiin, jossa kommentit ovat nähtävissä.

Jätin paketista pois osan palautteenantoon ja viestintään liittyvästä materiaalista sekä lakiteknisen materiaalin kokonaisuudessaan. Näistä aiheista löytyy jo valmiiksi perehdytysmateriaalia Varustelekan intranetistä. Samalla pystyin painottamaan paketissa ongelmien pohtimistaitoja ja tavoitetta ratkaista ongelmat ilman rankaisumentaliteettia. Jotta paketin teoriakokonaisuus tulee kunnolla sisäistettyä aion henkilökohtaisesti luennoida ja kouluttaa asiat Varustelekan esimiehille.

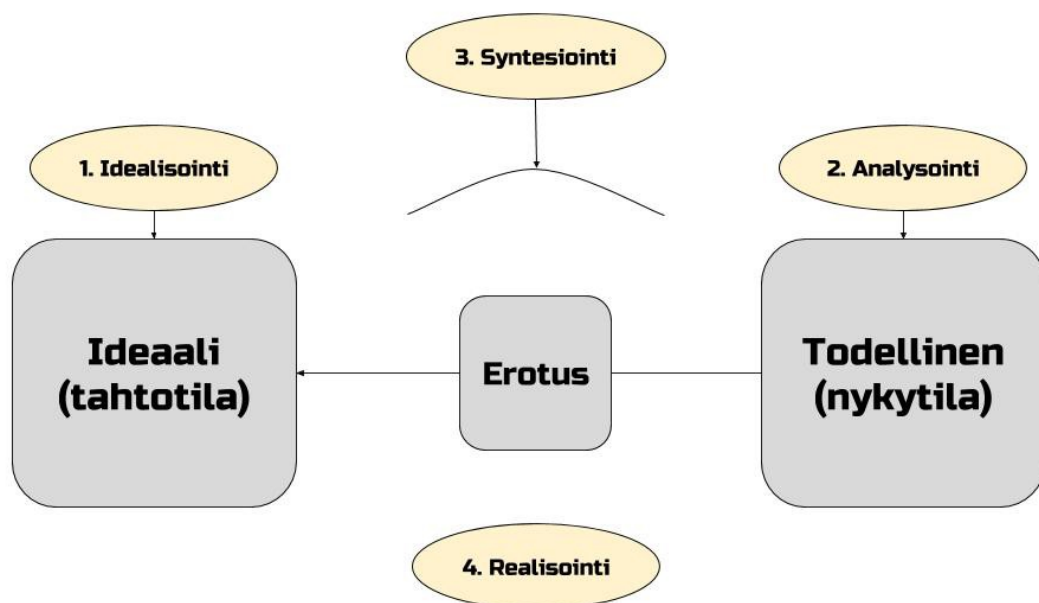
Kokonaisuuden kannalta ehkä tärkeintä on opettaa ja johtaa organisaation esimiehiä päivittäisellä tasolla ja esimerkkien kautta opettaa heidät sisäistämään paketin sisällön. Tätä työtä olen tilapäisenä toimitusjohtajana jo tehnyt ja istuttanut organisaatiomme esimiehiä yhden pöydän ääreen pohtimaan näitä teemoja antamani lyhyen luennon päätteeksi. Lisäksi olen antanut kiertoon niitä kirjoja, joista olen kasannut opetuspaketin materiaalin. Näin esimiehillä on mahdollisuus perehtyä omatoimisesti teemoihin syvemmin.

#### 5.4 Metodityökalu ongelmanratkaisutilanteisiin

Ajatuksenani oli luoda lomake, joka toimisi työkaluna ongelmanratkaisutilanteissa. Perinteisesti lomakkeet, jotka liittyvät henkilöstöongelmien selvittämisiin, ovat yleensä huomautukseen tai varoitukseen liittyviä dokumentteja. Näillekin toki löytyy sijansa, mutta oman kokemukseni mukaan ne eivät yleensä johda ongelman juurisyiden korjaantumiseen. Pahimmassa tapauksessa lomakkeesta välittyy ylilyövä uhkailu ja kiinnostuksen puute itse ongelman syihin. Tämä ajatus taustallani päätin, että työkaluni ei itsessään sisältäisi rangaistukseen tai negatiivisiin seurauksiin liittyviä elementtejä. Mikäli ongelmanratkaisuprosessi epäonnistuu työntekijästä johtuvista laiminlyönneistä,

voitaisiin ongelmanratkaisussa käytettyä lomaketta käyttää mahdollisen varoituksen liitteenä, mikäli varoitustilanteeseen päädyttäisiin.

Näen olennaisena sen, että ongelmaa ratkaisemassa olisi aina vähintään kolme henkilöä. Siinä tilanteessa, jossa esimies ja alainen selvittävät yhdessä ongelmaa ja miettivät siihen ratkaisua, olisi luottamusvaltuutetun läsnäolo toivottu lisä. Tasapainottavan ja rauhoittavan roolinsa lisäksi kolmas henkilö tuo keskusteluun yhden näkökulman lisää ja voi auttaa ongelman hahmottamisessa ja ratkaisujen löytämisessä. Lomakkeen ensivaiheissa kirjataankin ylös osallistujat, joita tulee olla vähintään kolme.



Kuvio 19. Idealisoidun suunnittelun vaiheet (Ackoff 2001, 3.)

Päätin aloittaa ongelmanratkaisukonseptin interaktiivisen suunnittelun idelisoidusta suunnittelumetodista. Ajatuksenani oli luoda lomakkeeseen valmis pohja, jonka kautta ongelma ensin tunnistetaan pohtimalla ensin ideaalitulannetta ja nykyistä tilannetta. Näiden kahden väliin jäävä erotus muodostaisi ongelman, joka pitäisi ratkaista. Mallissa olennaista on se, että siinä ei etsitä syyllisiä vaan kaikki tilanteessa olevat henkilöt pyrkivät yhdessä mallintamaan tilannetta. Todennäköisesti esimies on se, joka ensimmäisenä hahmottaa ideaalitulanteen, jonka jälkeen hän yhdessä alaisen kanssa hahmottaa nykyisen tilanteen ja väliin jäävän ongelman. Näin onnistutaan irtautumaan tilanteesta sivullisiksi ja yhdistää osallistujien voimavarat ongelman ratkaisemiseksi.

Edellisen sivun kuviossa 19. havainnollistetaan ideaalin kautta tapahtuvaa suunnittelua ja prosessia, jossa pyritään saavuttamaan tavoittila. Usein ongelmatilanteissa keskitytään liikaa nykytilassa ilmeneviin oireisiin ja ratkaisua tavoitellaan uhkauksilla. Parempi tapa onkin aloittaa ideaalista ja hahmottaa ongelmaksi ideaalin ja todellisen väliin jäävä erotus. Tämän erotuksen poistamiseksi kukin osapuoli joutuu pohtimaan todellisia juurisyytä ja miettimään kuinka nämä voitaisiin korjata.

Lomakkeen keskivaiheille päätin sijoittaa ajattelua herättävät pohdinnat tekemisen ja tekemättömyyden virheistä sekä mahdollisesta takaisinkytkentädynamiikasta. Tämän osion on lähinnä tarkoitus herättää lomakkeen käyttäjä pohtimaan näitä näkökulmia ongelman analysointivaiheessa. Mikäli näitä käsitteitä käytetään ongelman hahmottamisessa, tulee esimiehen varmistaa, että paikallaolijat ymmärtävät näiden taustalla olevat ajatusmallit. Erityisen tärkeää on painottaa sitä, että tekemisen virheet ovat lähtökohtaisesti positiivisia tapahtumia. Havainnollistaakseni tätä, olen värittänyt tekemisen virheiden tekstin vihreällä kun taas tekemättömyyden virhe on väritetty punaiseksi.

Lomake kehoittaa käyttäjiään hyödyntämään lomakkeen takapuolta ongelman laajempaan hahmottamiseen. Takapuolelle olen sijoittanut DSRP-ajattelun perusteet muistisäännöiksi, joiden avulla ongelmanratkojat osaavat ottaa erilaisia näkökulmia asioihin. Sääntöihin kytkeytyvät kysymykset on lueteltu samoin kuin niiden taustalla olevat implikaatiot. Halutessaan käyttäjät voivat myös hyödyntää DSRP-ajatteluun kehitettyjä kuvioita hahmottaessaan ongelmaa ja sen ympäristöä.

Lomakkeen tärkeimmässä osuudessa sovitaan ne toimenpiteet, joilla ongelma pyritään ratkaisemaan. Tässä vaiheessa määritellään kuka tekee, mitä hän tekee ja mitä tällä pyritään saavuttamaan. Seurantapalaveria varten tekemisen ja tavoitteen määrittelevissä osioissa on raksittavaksi tarkoitettu ruutu, johon voidaan todeta asian toteutuneen. Näiden päätösten jälkeen lomakkeessa on tilaa tulevan seurantapalaverin sopimiseksi ja pieni osio, joka täytetään seurantapalaverissa.

Lomakkeen on tarkoitus olla käytettävissä vähäisilläkin taidoilla ja olen pyrkinyt luomaan siitä mahdollisimman intuitiivisen. Näin ollen sitä pitäisi pystyä käyttämään, vaikka käyttäjällä olisikin vain pinnallinen ymmärrys systeemiajattelusta. Käytännössä työkalun tehokkuus kuitenkin skaalautuu osaamisen myötä. Lomakkeenkäytön

koulutuksessa tuleekin painottaa esimiesten asemaa ja erityisesti luottamusvaltuutetun osaamista.

## 6 Lopuksi

Opinnäytetyöni teossa kesti yli vuosi. Tämä johtui pitkälti työkiireistä ja ahneudestani aihepiiriin laajuuden suhteen. Opinnäytetyön aikana perehdyin useisiin kirjoihin ja erityisesti ymmärrykseni systeemiajattelusta parani huomattavasti. Huomasin myös ilokseni, että pakottamalla itseni luomaan koulutussisältöä ja käytännön sovelluksia monimutkaisista ja abstrakteista teoriakäsitteistä, tulin itsekin oppineeksi ne huomattavasti paremmin kuin jos olisin vain lukenut aihepiiriin liittyvät kirjat. Osan käymistäni aiheista olen jo ehtinyt jakaa työyhteisöni esimiehille yhteisissä palavereissamme.

### 6.1 Johtopäätökset

Työtä tehdessäni törmäsin epäileviin kommentteihin siitä, että pystyykö aiheeni sisältämiä käsitteitä jalkauttamaan ja kouluttamaan koko organisaatiolle tai edes sen esimiehille. Nämä kommentit olen kuullut lähinnä henkilöiltä, jotka eivät tunne Varustelekan työyhteisöä ja näin ollen ymmärrän ne. Harvassa yrityksessä vallitsee vastaava uteliaisuuden ja kehityksen ilmapiiri kuin Varustelekassa. Suurin este käsittelemieni aihepiirien oppimisessa ei ole ihmisten älykkyys vaan heidän haluttomuutensa luopua vanhoista tavoistaan ja ajattelumalleistaan. Tätä ilmiötä vahvistaa hierarkisissa organisaatioissa kukoistava ego ja keinotekoinen auktoriteettiaseman pönkittäminen. Vaikka Varustelekan organisaatiomalli muistuttaa perinteistä hierarkiaa, on sen sisällä valta ja vastuu jalkautettu hyvinkin tasaisesti.

Aihepiiriin tutustuessani olen tullut entistä vakuuttuneemmaksi siitä, että tulevaisuuden työelämässä tarvitaan uudenlaista ajattelua. Opinnäytetyötä tehdessäni olen saanut olla poikkeuksellisessa tilanteessa, jossa olen pystynyt tutustuttamaan ajatteluani työyhteisöömme. Kokemusteni ja saamani palautteen valossa voin todeta, että parantamalla organisaation yksilöiden ajattelua ja vapautta, voi saada aikaiseksi huomattavan paljon hyvinvointia ja tulosta. Toivoisinkin, että suomalaiset yritykset, niin pienistä suuriin, ottaisivat mallia ja oppia aiheista, joita olen työssäni käynyt läpi. Vaikka aihepiiri voi vaikuttaa haastavalta ei se sitä viime kädessä ole.



Vaikka loinkin organisaatioomme uutta byrokratiaa lomakkeiden ja sääntöjen muodossa, uskon luoneeni tämän byrokratian niin kuin se mielestäni kuuluisi luoda. Yleensä byrokratiaa tuodaan järjestelmiin kun luottamuksesta on pulaa. Tämä ilmenee esimerkiksi hyvin yhteiskuntamme luomasta sosiaaliturvajärjestelmästä, joka pyrkii minimoimaan sen väärinkäyttöä kankeilla ja monimutkaisilla käytännöillä. Sosiaaliturvaa tarvitseviin ihmisiin ei siis luoteta. Hyvin suunnitellun byrokratian tulisi kuitenkin pyrkiä rakentamaan sitä luottamusta, jonka puutteen vuoksi se on rakennettu. Näin ollen hyvin suunniteltu byrokratia tekee itsestään ennen pitkää tarpeettoman. Tämä on luomani järjestelmän tavoite ja uskonkin, että kun organisaatiomme kyky ajatella systeemisesti parantuu, luottamus kasvaa ja pelko vähenee, saavutamme ennen pitkää tason, jossa luomaani ongelmanratkaisulomaketta tai palauterituaalia ei enää tarvita.

## 6.2 Kehitysehdotukset

Työtä viimeistellessäni tulin miettineeksi mahdollisesti ilmeneviä käyttöongelmia työkaluissani. Näistä ehkä haasteellisimpana koin teoriapaketin kouluttamisen työyhteisölle. Paketissa yksinkertaisesti on niin paljon sisältöä, että sen oppiminen vaatisi sisällön jakamista osakokonaisuuksiin. Arbinger Instituten kirjasta on yrityksessä noin kymmenen kopiaa, jotka kiertävät jatkuvasti työntekijöiden luettavana. Lukemisen lisäksi olisi kuitenkin järkevää järjestää koulutustilaisuuksia, jossa kirjan aiheita pohdittaisiin yhdessä. Näissä tilanteissa voisi käyttää hyödyksi kasaamaani suomenkielistä viitekehystä ja kuvioita. Vastaavanlaisia koulutustilaisuuksia voisi järjestää DSRP-teoriasta ja systeemiajattelusta. Viestintä- ja palautteenantotaitoja voisi harjoitella näyttelyharjoituksilla.

Koulutusosion ympärille olisi voinut toisin sanoen rakentaa kokonaisen koulutusohjelman ja -suunnitelman. Panostamalla organisaation oppimiseen luomistani työkaluista saisi huomattavasti enemmän hyötyä. Koulutusohjelman tueksi suosittelisin riittävän kokoisen kirjakokoelman rakentamista niistä kirjoista, joita olen käyttänyt työni viitekehysten kasaamisessa. Erityisen suositeltavaksi näkisin Derek Cabreran ja Laura Cabreran *Systems Thinking Made Simple* -kirjan sekä Russell Ackoffin *F-lawsit* perehdyttävien kirjojen hankintaan.

Ongelmanratkaisulomakkeen käytöstä minun tulee kerätä palautetta ja kehittää sitä syklisesti saamani palautteen kera. Nykyisen opinnäytetyössäni esittelemäni mallin rakentamisessa en kerennyt tekemään käyttäjätestausta. Näin ollen tämän näkökulman tuominen työkalun jatkokehitykseen onkin erityisen tärkeää. Tätä kehityspalautetta varten tulen todennäköisesti rakentamaan Google Formsin avulla kyselyn, johon voi antaa palautetta lomakkeen toiminnasta ja käyttökokemuksista.

Palautekulttuuriin liittyvien sääntöjen käyttöönotto on toiminut erittäin hyvin osastojen välisten ristiriitojen ja konfliktien purkamisessa. Suurin huolenaiheeni on se, että sääntöjen käyttäminen ja helppous unohtuu. Pahin vaihtoehto olisi se, että näihin sääntöihin ei enää luotettaisi: tämä murentaisi koko järjestelmän idean. Tämän vuoksi tulee suunnitelmallisesti ja toistuvasti muistuttaa työyhteisön jäseniä säännöistä ja esimiesten esimerkillä rohkaista henkilökuntaa käyttämään tätä työkalua. Jotta tämä tulee varmasti tehtyä olisi järkevää laatia aikataulusuunnitelma palautteenantosääntöjen muistuttamisesta sekä kerätä palautetta tämän käytöstä. Ei olisi yhtään hölmö asia mitata annetun palautteen määrää työyhteisössä. Tämän tekeminen ilman turhaa byrokratiaa ja lomakkeiden täyttämistä voi toisaalta olla haasteellista. Yksinkertainen ja lyhyt selainpohjainen kysely, johon kerran kuukaudessa syötettäisiin annettujen palautteiden määrä, voisi toimia.

## 7 Lähteet

Andersson, Eric 2015. Henkilöstöpäällikkö. Varusteleka, Helsinki. Haastattelu 14.10.2015.

Ackoff, Russel L. 2001. A brief guide to interactive planning and idealized design. <http://www.ida.liu.se/~steho87/und/htdd01/AckoffGuidetoldealizedRedesign.pdf>. Luettu 21.9.

Ackoff, Russel L. 2007. Why few organizations adopt systems thinking. Ackoff Center Weblog. [http://ackoffcenter.blogs.com/ackoff\\_center\\_weblog/2007/03/why\\_few\\_organiz.html](http://ackoffcenter.blogs.com/ackoff_center_weblog/2007/03/why_few_organiz.html). Luettu 21.9.2016

Ackoff, Russel L. & Addison, Herbert J. & Carey Andrew 2010. Systems thinking for curious managers. 1. painos. Triarchy Press, Devon.

The Arbinger Institute 2010. Leadership and Self-deception. Getting out of the box. Laajennettu 2. painos. Berret-Koehler Publishers, Inc. San Fransisco.

Aronson, Daniel 1996. Introduction to Systems Thinking. Thinking Page. [http://www.thinking.net/Systems\\_Thinking/Intro\\_to\\_ST/intro\\_to\\_st.html](http://www.thinking.net/Systems_Thinking/Intro_to_ST/intro_to_st.html). Luettu 13.9.2016.

Cabrera, Derek & Cabrera, Laura 2015. Systems thinking made simple. New Hope for Solving Wicked Problems. Odyssean Press.

Leinonen, Timo 2014. Neuvottelut pelinä. Miten voittaa loukkaamatta vastapuolta. Tmi Sovittelu, Turku.

Lohtaja, Sirke & Kaihovirta-Rapo, Minna 2007. Tehoa työelämän viestintään. Puhu kuulijalle, kirjoita lukijalle. WSOY, Helsinki.

Mielonen, Samu 2004. Systeemiajattelu. Media Lab Helsinki. [http://mlab.taik.fi/polut/Yhteiskunnalliset/tyokalu\\_systeemiajattelu.html](http://mlab.taik.fi/polut/Yhteiskunnalliset/tyokalu_systeemiajattelu.html). Luettu 13.9.2016.

Minilex 2015. Työntekijän uskollisuusvelvoite. <http://www.minilex.fi/a/ty%C3%B6ntekij%C3%A4n-uskollisuusvelvoite>. Luettu 5.9.2016.

Nickols, Fred 2012. Changing someone else's behaviour. Distance Consulting. Päivitetty 27.6.2015. [http://www.nickols.us/changing\\_behavior.htm](http://www.nickols.us/changing_behavior.htm). Luettu 21.9.

Nyström, Henri 2015. Toimitusjohtaja. Varusteleka, Helsinki. Haastattelu 10.10.2015.

Ottinger, Tim 2014. Getting Through To Each Other. Agile Otter Blog. <http://agileotter.blogspot.fi/2014/09/communication-is-very-human-process.html>. Luettu 27.9.2016.

Taloussanomat. 2015. Varusteleka Oy. <http://yritys.taloussanomat.fi/y/varusteleka-oy/helsinki/2082907-8/>. Luettu 13.10.2015.

Therborn, Göran 2011. Maailma - aloittelijan opas. Polity Press, Ltd. Cabridge.

Thwink 2014. Feedback Loop. Thwink.org. <http://www.thwink.org/sustain/glossary/FeedbackLoop.htm>. Luettu 18.9.2016.

Tieteen termipankki 2016. Filosofia: distinktio. Päivitetty 18.6.2016. <http://tieteentermipankki.fi/wiki/Filosofia:distinktio>. Luettu 26.9.2016.

Toivanen, Teuvo 2012. Palautteen antamisen ja vastaanottamisen opas. Hyvejohtajuus.fi. <http://www.hyvejohtajuus.fi/7839/palautteen-antamisen-ja-vastaanottamisen-opas/>. Luettu 1.10.2016.

Työsopimuslaki 55/2001. Annettu Helsingissä 26.1.2001.

Varusteleka Oy. 2015. Varustelekan visio. <https://docs.google.com/document/d/1prRRbAd2FLeTcu9ynd9JBJoiPhV4vMFF4sA1Qdzkm1U/preview?hl=fi&forcehl=1&pli=1>. Luettu 13.10.2015.

Varusteleka 2016a. Työntekijän ja työnantajan oikeudet ja velvollisuudet. Varustelekan työntekijän perehdytysluento-sarja B.

Varusteleka 2016b. Intranet. Luettu 19.10.2016

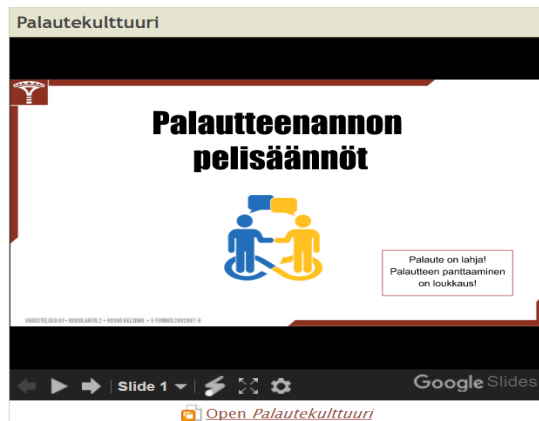
Vilkas, Hanna & Airaksinen, Tiina 2003. Toiminnallinen opinnäytetyö. Kustannusosakeyhtiö Tammi, Helsinki.

Åberg, Leif 2008. Johtamisviestintää! Esimiehen ja asiantuntijan viestintäkirja. Infor.

Äimälä, Markus & Åström, Johan & Nyyssölä, Mikko 2012. Käytännön työoikeutta esimiehille. Uudistettu 5. painos. Sanoma Pro Oy, Helsinki.

## Palautekulttuuriohje

### Ohjevideo



### Palautteen antaminen

...on helppoa!

Puhdas palaute T–T–V eli Tilanne–Tekeminen–Vaikutus –mallilla. Ensinnä kerrotaan milloin ja missä, sitten mitä tehtiin ja lopuksi miten se vaikutti.

Jos näitä ei onnistu määrittämään yksiselitteisesti, puhutaan vaikutelmasta, joka on epäpuhdasta palautetta. Tällöin tulee selkeästi kertoa, "olen saanut vaikutelman, että..." tai "Minulla on seuraavanlainen mielikuva asiasta X..."

#### Palautteenannon yleisimmät virheet

1. Palaute kohdistetaan henkilöön toiminnan sijaan
2. Palautteen antaja ei anna palautetta henkilökohtaisesti vaan puhuu muiden puolesta.
3. Palautteessa liioitellaan käyttämällä sanoja kuten "aina" ja "ei koskaan"
4. Palautteen antaja ilmaisee tekijän motiivin
5. Palautetta vesitetään ylimääräisellä tiedolla kuten neuvoilla tai omilla kokemuksilla
6. Palautteen tehoa yritetään vahvistaa uhkauksella tai vihjataan seuraamuksilla
7. Palaute pilataan verhoamalla se sarkasmiin tai vitsiin
8. Palaute annetaan epäsuorasti kysymyksen kautta
9. Varsinainen palaute paketoitetaan teennäisesti hyvien palautteiden väliin – ns. hampurilaismalli

### Palautteenannon säännöt

Antaja: "Voinko antaa palautetta?"

Saaja: "Kyllä"

Nämä sanat sanomalla antaja lupautuu antamaan niin hyvää palautetta kuin itse pystyy. Saaja lupautuu ehdottomasti ottamaan palautteen rakentavasti vastaan.

**HUOM!** Antaja sitoutuu yrittämään parhaansa. Saaja sitoutuu onnistumaan.

#### Säännöt

1. Pyritään rauhoittamaan tilanne häiriöiltä
2. Palautteen ja saajan välille syntyy luottamussopimus yllä mainittujen sanojen kautta.
3. Saaja voi vastata myös "Ei nyt", jos tilanne on sellainen, että hän ei pysty sitoutumaan onnistumisessa. Kolmannella kerralla on viimeistään suostuttava.
4. Jos työkaveri kertoo sinulle palautetta toisesta henkilöstä, on sinun vastuullasi ohjata hänet antamaan tämä palaute asianomaiselle.

### Palautteen vastaanotto

Ylpeys on nostettu tarkoituksella tärkeäksi arvoksi Varustelekassa. Tavoitteena on luoda organisaatiolle ja yksilöille terve itsetunto ja ylpeys. Ylpeys omasta ja muiden tekemisistä. Tavoitteena on se, että jokainen on ylpeä Varustelekasta kokonaisuutena. Ylpeä jokaisesta osastosta ja työkaverista.

#### Itsetunto on tärkein tekijä kun otetaan vastaan palautetta

Palautteen vastaanotto ja sitä myötä oppiminen liittyy tiukasti henkilön itsetunnon eheyteen. Terve itsetunto koostuu terveen ylpeyden ja nöyryyden yhdistelmästä. Kyvystä luoda itse mielipiteitä ja kyvystä hylätä ne.

– Epäterveesti ylpeä luo helposti mielipiteitä, mutta ei mielellään luovu niistä. Arvottaa omat sisäiset ajatuksensa ulkoisia arvokkaammiksi. Pönkittää heikkoa itsetuntoaan kehumalla itseään ja mollaamalla muita.

– Vätyks taas ei muodosta omia mielipiteitänsä vaan imee ne ympäriltään. Osaa luopua mielipiteistä, mutta ei osaa kehittää tai luoda uusia.

– Hylkäämällä ulkoiset ajatukset vaikeuttaa omaa oppimistaan.

– Ulkoistamalla mielipiteiden luonnin ulkopuolisille, laiskistuttaa oman ajatuksensa eikä itse jalosta ajatuksia.

#### OPPIMINEN ON AIKAISEMPIEN MIELIPITEIDEN HYLKÄÄMISTÄ EDISTYNEEMPIEN TIELTÄ!

#### palautetta vastaanottaessasi

1. **Osoita toiselle, että kuuntelet häntä.** Keskity kuuntelemaan ja lopeta muu tekeminen
2. **Katso toista.** Jos et katso palautteenantajaa, annat toisen ymmärtää, että et ole kiinnostunut.
3. **Älä etsi virheitä toisesta.** "Luuletko olevasi jotenkin parempi?"
4. **Älä lannistu.** "Ei minusta taida olla tähän, mutta en minä tätä halunnutkaan tehdä."
5. **Älä vääristele toisen sanoja.** "Sanotko minua laiskaksi?", kun saat palautetta myöhästelmästä.
6. **Älä vaihda aihetta.** Pohdi saamaasi palautetta ja sen merkitystä. Tiedustele lisää palautteenantajalta, ole utelias!
7. **Älä kiellä tai väheksy palautetta.** "Tuo on vain sinun mielipiteesi, eikä sillä ole merkitystä."



# Palautteenannon pelisäännöt



Palaute on lahja!  
Palautteen pantaaminen  
on loukkaus!

VARUSTELEKA OY • RUOSILANTIE 2 • 00390 HELSINKI • Y-TUNNUS 2082907-8



Nämä sanat sanomalla antaja lupautuu antamaan niin hyvää palautetta kuin itse pystyy. Saaja lupautuu ehdottomasti ottamaan palautteen rakentavasti vastaan.

**HUOM!** Antaja sitoutuu yrittämään parhaansa. Saaja sitoutuu onnistumaan.



Antajan ja Saajan välille syntyy  
luottamussopimus

VARUSTELEKA OY • RUOSILANTIE 2 • 00390 HELSINKI • Y-TUNNUS 2082907-8



# Säännöt

1. Pyritään rauhoittamaan tilanne häiriöiltä
2. Palautteen ja saajan välille syntyy luottamussopimus edellä mainittujen sanojen kautta.
3. Saaja voi vastata myös "Ei nyt", jos tilanne on sellainen, että hän ei pysty sitoutumaan onnistumisessa. Kolmannella kerralla on viimeistään suostuttava.
4. Jos työkaveri kertoo sinulle palautetta toisesta henkilöstä, on sinun vastuullasi ohjata hänet antamaan tämä palaute asianomaiselle.



## Hyvä palaute

Puhtaan palautteen malli:

**T-T-V**

**Tilanne-Tekeminen-Vaikutus**

Ensin kerrotaan milloin ja missä, sitten mitä tehtiin ja lopuksi miten se vaikutti.



## Epäpuhdas palaute

Jos näitä ei onnistu määrittämään yksiselitteisesti, puhutaan vaikutelmasta, joka on epäpuhdasta palautetta. Tällöin tulee selkeästi kertoa, "olen saanut vaikutelman, että..." tai "Minulla on seuraavanlainen mielikuva asiasta X..."

VARUSTELEKA OY • RUOSILANTIE 2 • 00390 HELSINKI • Y-TUNNUS 2082907-8



## Palautteenannon yleiset virheet

1. Palaute kohdistetaan henkilöön toiminnan sijaan
2. Palautteen antaja ei anna palautetta henkilökohtaisesti vaan puhuu muiden puolesta.
3. Palautteessa liioitellaan käyttämällä sanoja kuten "aina" ja "ei koskaan"
4. Palautteen antaja ilmaisee tekijän motiivin
5. Palautetta vesitetään ylimääräisellä tiedolla kuten neuvoilla tai omilla kokemuksilla

VARUSTELEKA OY • RUOSILANTIE 2 • 00390 HELSINKI • Y-TUNNUS 2082907-8





6. Palautteen tehoa yritetään vahvistaa uhkauksella tai vihjataan seuraamuksilla
7. Palaute pilataan verhoamalla se sarkasmiin tai vitsiin
8. Palaute annetaan epäsuorasti kysymyksen kautta
9. Varsinainen palaute paketoidaan teennäisesti hyvien palautteiden väliin - ns. hampurilaismalli



VARUSTELEKA OY • RUOSILANTIE 2 • 00390 HELSINKI • Y-TUNNUS 2082907-8



## Palautteen vastaanottaminen

Handle  
Negative  
Feedback  
Like a Pro



Palautteen vastaanotto ja sitä myötä oppiminen liittyy tiukasti henkilön itsetunnon eheyteen. Terve itsetunto koostuu terveen ylpeyden ja nöyryyden yhdistelmästä. Kyvystä luoda itse mielipiteitä ja kyvystä hylätä ne.

Epäterveesti ylpeä luo helposti mielipiteitä, mutta ei mielellään luovu niistä. Arvottaa omat sisäiset ajatuksensa ulkoisia arvokkaammiksi. Pönkittää heikkoa itsetuntoaan kehumalla itseään ja mollaamalla muita.

Vätys taas ei muodosta omia mielipiteitensä vaan imee ne ympäriltään. Osaa luopua mielipiteistä, mutta ei osaa kehittää tai luoda uusia.

VARUSTELEKA OY • RUOSILANTIE 2 • 00390 HELSINKI • Y-TUNNUS 2082907-8

Linkki Google Slide tiedostoon:

[https://docs.google.com/presentation/d/1QGpy-OZbvIVU2LD\\_YtAX\\_DqyMqQ9xH8Pdy-8zpmVks4/edit?usp=sharing](https://docs.google.com/presentation/d/1QGpy-OZbvIVU2LD_YtAX_DqyMqQ9xH8Pdy-8zpmVks4/edit?usp=sharing)



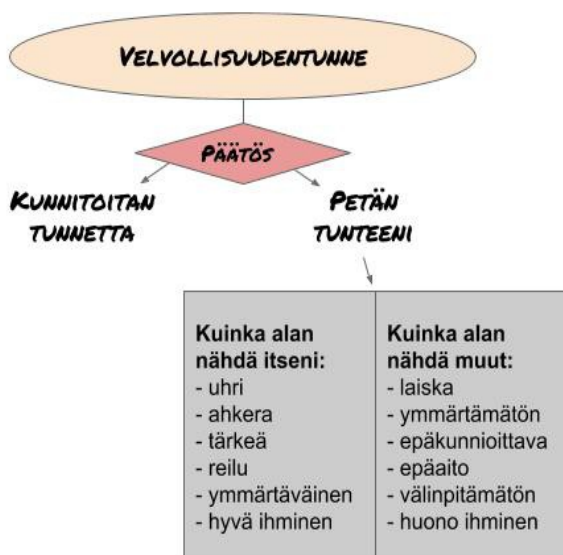
# Ohjepaketti: Työkalut tehokkaaseen ongelmanratkaisuun



VARUSTELEKA OY • RUOSILANTIE 2 • 00390 HELSINKI • Y-TUNNUS 2082907-8



## Laatikko 1/5



Kun petän itseni joudun laatikon sisälle - sairastun itsepetokseen!



1. Paisutan muiden vikoja
2. Paisutan omia hyveitäni
3. Paisutan niitä seikkoja, jotka perustelevat itsepetokseni
4. Syyllistän muita

VARUSTELEKA OY • RUOSILANTIE 2 • 00390 HELSINKI • Y-TUNNUS 2082907-8



## Laatikko 2/5

Laatikon ulkopuolella: näen itseni ja muut samalla tavalla kokonaisina ihmisinä tunteineen ja tarpeineen

Laatikon sisällä: näen itseni ja muut ihmiset vääristyneesti. Itseni parempana kuin olen ja muut esineinä ja esteinä

- 1. Ajan myötä omaksumme osan luomistamme laatikoista osaksi persoonaamme**
- 2. Olemalla itse laatikon sisällä provosoimme muita ihmisiä laatikon sisälle**
- 3. Laatikon sisällä me herätämme toisissamme vastavuoroista kaltoinkohtelua saadaksemme lisää syytä oikeuttaa itsepetoksemme. Törmäämme toisiimme antaen syytä laatikon sisällä pysymiseen.**



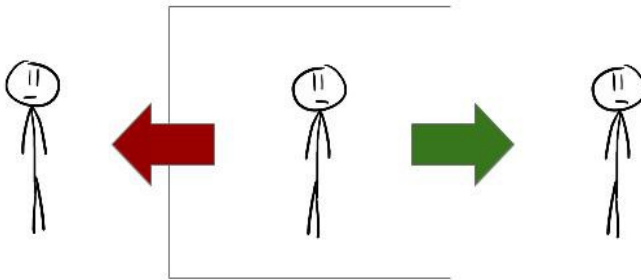
## Laatikko 3/5

**Laatikon sisältä ei pääse pois seuraavilla keinoilla:**

- 1. Muiden muuttamisella**
- 2. Muihin ihmisiin sopeutumisella**
- 3. Tilanteesta poistumisella**
- 4. Kommunikoimalla**
- 5. Uusien taitojen tai tekniikoiden käyttämisellä**
- 6. Oman käytöksen muuttamisella**



## Laatikko 4/5



**Et ole yhtään  
sen parempi  
kuin muut**

**Vain kyseenalaistamalla oman hyveellisyytesi voit päästä pois laatikosta. Ne ihmiset, joihin suhtaudut laatikon ulkopuolelta, voivat auttaa sinua vapautumaan muista laatikoista ja näkemään ihmiset ihmisinä.**



VARUSTELEKA OY • RUOSILANTIE 2 • 00390 HELSINKI • Y-TUNNUS 2082907-8



## Laatikko 5/5

### Yhteenveto aineistosta:

- Itsensä pettäminen johtaa itsepetokseen ja laatikkoon
- Kun olet laatikossa et pysty keskittymään tuloksiin
- Vaikutusvaltasi ja menestyksesi riippuu siitä oletko laatikon ulkopuolella
- Pääset laatikosta ulos kun lakkaat vastustamasta kanssaeläjäsi

### Ohjeistus siihen kuinka elät asian kanssa:

- Älä yritä olla täydellinen, mutta yritä kehittyä
- Älä käytä termiä laatikko sellaisten ihmisten kanssa, jotka eivät ole perillä kontekstista. Sovella periaatteita omassa elämässäsi.
- Älä etsi muiden laatikoita, etsi omiasi
- Älä syytä muita laatikon sisällä olemisesta. Pyri itse olemaan laatikon ulkopuolella.
- Älä luovuta kun huomaat olleesi laatikon sisällä. Jatka yrittämistä.
- Älä kiellä olleesi laatikon sisällä kun olet ollut siellä. Pyydä anteeksi ja jatka elämäsi yrittäen olla avuliaampi muita kohtaan.
- Älä keskity siihen mitä muut tekevät väärin. Keskity siihen mitä voit itse tehdä auttaaksesi.
- Älä välitä siitä, että auttavatko muut sinua. Välitä siitä, että autatko itse muita.

VARUSTELEKA OY • RUOSILANTIE 2 • 00390 HELSINKI • Y-TUNNUS 2082907-8





## Mielikuvamallit 1/2



A: Miltä asiat tuntuvat



B: Miten asiat oikeasti ovat



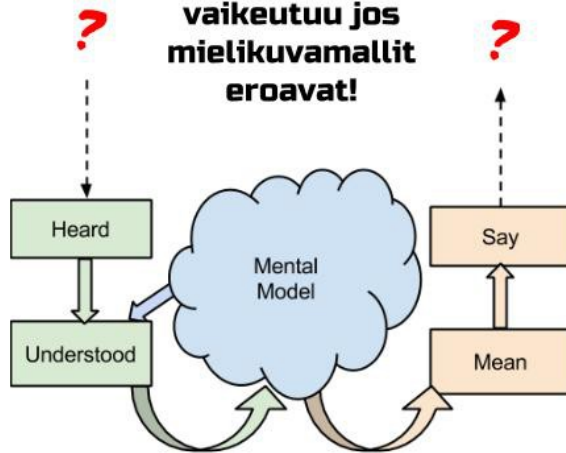
Havaitsemme maailmaa luomimme mielikuvamallien kautta. Mielikuvamallimme pyrkivät kuvailemaan todellista maailmaa.

Oleta aina, että mielikuvamallisi asioista ovat väärässä! Oleellista on rakentaa malli, joka on mahdollisimman vähän väärässä!

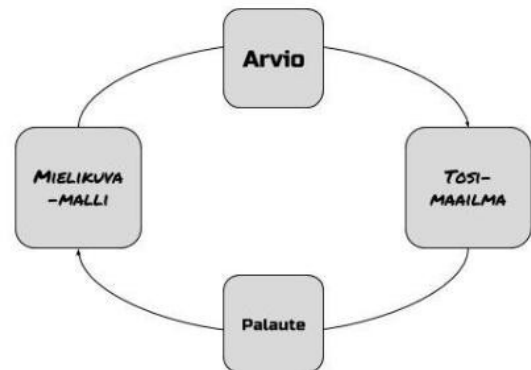


## Mielikuvamallit 2/2

**Kommunikaatio  
vaikeutuu jos  
mielikuvamallit  
eroavat!**



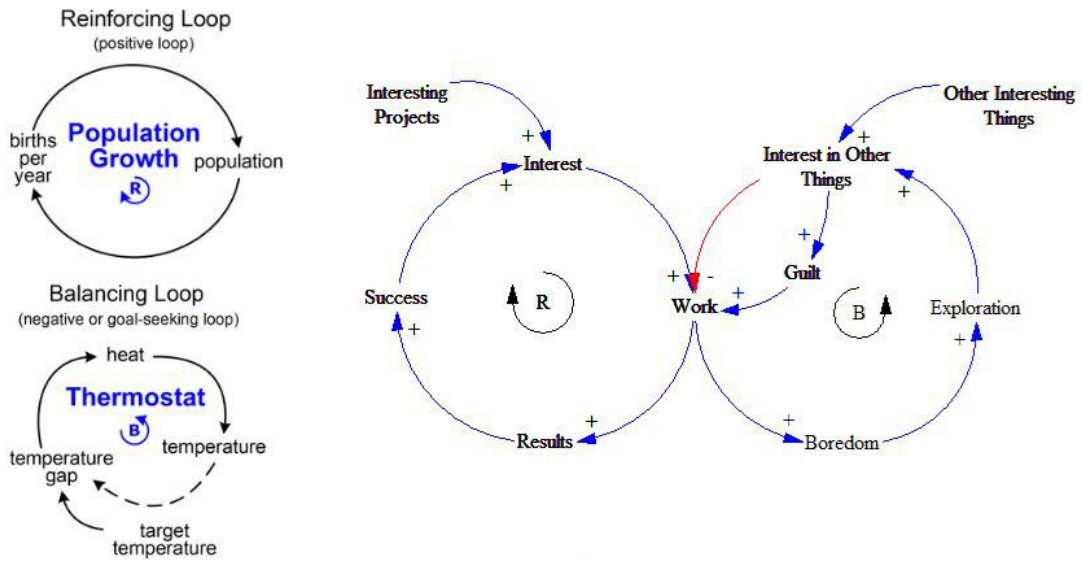
Mielikuvamalli kuvailee, selittää, ennustaa ja johtaa käytökseen oletetussa tosimaailmassa.



Tosimaailma antaa palautetta toiminnan seurauksista, josta valikoivasti korjaamme mielikuvamalliamme.



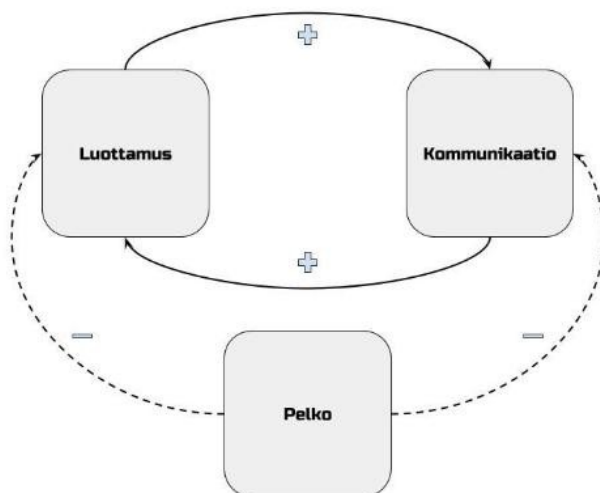
## Systemdynamikka 1/2



VARUSTELEKA OY • RUOSILANTIE 2 • 00390 HELSINKI • Y-TUNNUS 2082907-8



## Systemdynamikka 2/2



Takaisinkytkentäsilmukat ovat kätevä työkalu hahmottamaan ongelman ympärillä vallitsevaa järjestelmää.

- Viivan nuoli osoittaa vuorovaikutuksen suunnan.
- Katkoviiva tarkoittaa negatiivista vuorovaikutusta: kun vaikuttaja kasvaa vaikutettava pienenee.
- Yhtenäinen viiva tarkoittaa positiivista vuorovaikutusta: kun vaikuttaja kasvaa myös vaikutettava kasvaa.

VARUSTELEKA OY • RUOSILANTIE 2 • 00390 HELSINKI • Y-TUNNUS 2082907-8

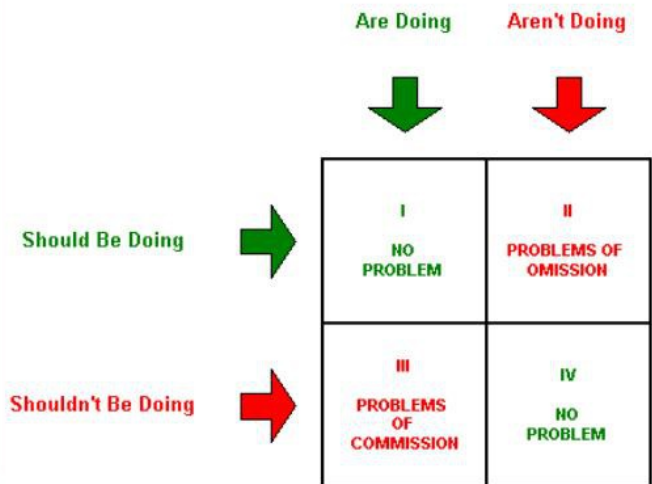


# Tekemisen Ja tekemättömyyden virheet 1/1

**Commission**

**Omission**

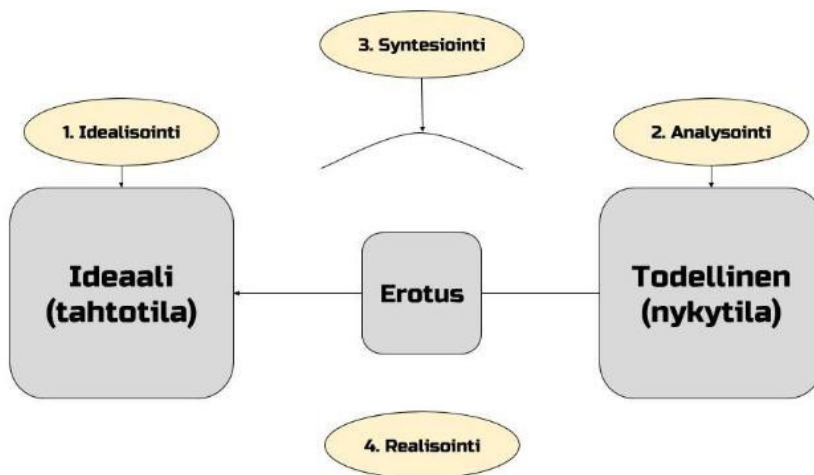
1. Me normaalisti huomioimme vain tekemisen virheet ja rankaisemme niistä.
2. Tekemisen virheistä rankaisu johtaa käytökseen, jossa vastuuta ja tekemistä vältellään. Tekemättömyyden virheistä ei jää kiinni.
3. Vain tekemisen virheiden kautta voi oppia uutta. Onnistumisen tai tekemättömyyden virheiden kautta harvoin opitaan mitään uutta.
4. Tekemisen virheet ovat siis hyvästä ja niiden välttely rangaistuksin johtaa pysähtyneisyyteen.
5. Tekemisen virheen jälkeen pitää onnistua oppimisessa!



VARUSTELEKA OY • RUOSILANTIE 2 • 00390 HELSINKI • Y-TUNNUS 2082907-8



# Ideaalin kautta suunnittelu 1/1



**Voit havainnollistaa ongelmaa tällä mallilla:**

1. Pohdi mikä on ideaalitalanne
2. Hahmota nykytilanne
3. Erotus on ongelma
4. Ratkaise ongelma

VARUSTELEKA OY • RUOSILANTIE 2 • 00390 HELSINKI • Y-TUNNUS 2082907-8



## Ongelman ratkaisutavat 1/1

### AbSolve

Ongelma sysätään pois näkyvistä tai jätetään huomioimatta. Poissa silmistä, poissa mielestä.

### ReSolve

Ongelman oire ratkaistaan samalla tavalla kuin aina ennenkin. Toistuva oireen korjausmetodi tai prosessi.

### Solve

Sopeutetaan organisaation käytöstä niin, että ongelmaan ei törmätä. Organisaatio tai ongelma ei muutu tai katoa.

### DisSolve

Organisaatio ja sen järjestelmät suunnitellaan uudestaan niin, että ongelma katoaa eikä voi ilmetä uudestaan.

VARUSTELEKA OY • RUOSILANTIE 2 • 00390 HELSINKI • Y-TUNNUS 2082907-8



## Neuvottelutaldot 1/1

1. Heti alkuun on hyväksyttävä eri ihmisten asemat, myös omasi. Nämä liittyvät heihin lähtemättömästi. Älä kyseenalaista muiden asemaa äläkä anna muiden kyseenalaistaa omaasi. Tämä vahingoittaa yhteistyön mahdollisuuksia.

2. Erotta ihmiset ja asiat, mutta ota tunteet kuitenkin huomioon. Älä rakenna ennakkoon valmista ratkaisua mieleesi vaan lähesty asiaa avoimin mielin.

3. Erotta tilanne ja osapuolten asemat sekä konfliktin todellinen syy toisistaan. Keskity varmistamaan yhteisymmärrys tilanteesta ja tavoitteesta.

4. Kehitä monia vaihtoehtoisia ratkaisuja yhteistyössä muiden osapuolien kanssa. Älä kiinnny tiettyihin vaihtoehtoihin.

5. Sovi päätöksestä ja sen tekemisen kriteereistä yhdessä muiden osapuolten kanssa sekä päätöksen seurannasta ja sen toteutumisen arvioinnista.

6. Varaudu myös lopputulemaan, jossa paras ratkaisu on, että sopimukseen ei päästä.

**HARVARD GETTING TO YES!**

VARUSTELEKA OY • RUOSILANTIE 2 • 00390 HELSINKI • Y-TUNNUS 2082907-8





## DSRP-ajattelu 1/2



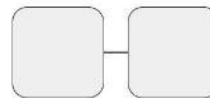
Yksinkertainen sääntö	Elementti 1	Elementti 2
Distinktio (D)	Asia	Epäasia
Systeemi (S)	Osa	Kokonaisuus
Relaatio (R)	Ärsyke	Reaktio
Perspektiivi (P)	Katsoja	Kohde



D: laatikkuuotoa käytetään erottamaan ideat ja asiat toisistaan



S: laatikoiden kokoeroa käytetään havainnollistamaan osa-kokonaisuusstruktuureita



R: viivoja käytetään havainnollistamaan suhteita asioiden ja ideoiden välissä



P: silmän symbolia käytetään havainnollistamaan näkökulmia

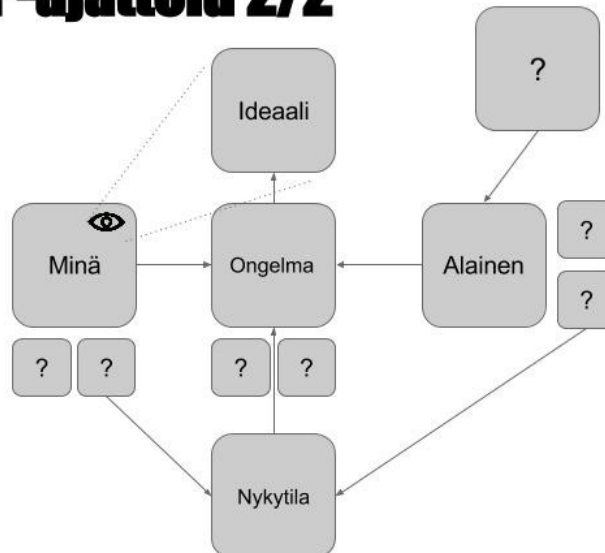
VARUSTELEKA OY • RUOSILANTIE 2 • 00390 HELSINKI • Y-TUNNUS 2082907-8



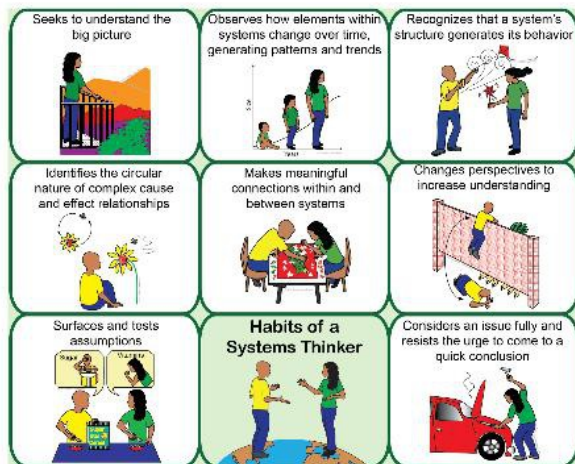
## DSRP-ajattelu 2/2

Käytä hahmottamiseen. Muista kysyä itseltäsi:

- Mikä ongelma on? Mitä se ei ole?
- Onko ongelmassa osia? Onko ongelma osa jotain muuta?
- Mihin ongelma liittyy, mihin se vaikuttaa, mikä siihen vaikuttaa? Onko ongelma itse relaatio?
- Mitä eri näkökulmia voi ottaa ongelmaan? Miltä ongelma näyttää eri näkökulmista?

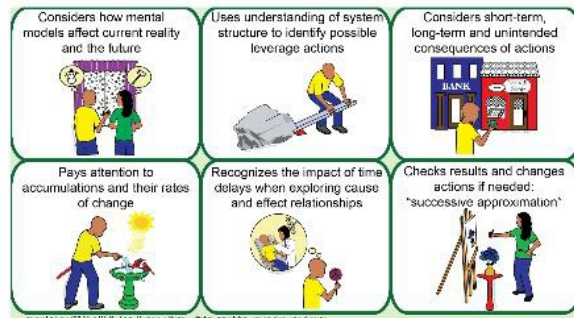


VARUSTELEKA OY • RUOSILANTIE 2 • 00390 HELSINKI • Y-TUNNUS 2082907-8



Waters Foundation: <http://watersfoundation.org/shop-online/habits-systems-thinker-poster/>

# MUISTA!



Linkki Google Slide tiedostoon:

[https://docs.google.com/presentation/d/1pFr\\_c\\_y6o42ggxsc2mGI7rOtEuHXuvlJ7RgpFuBJv4w/edit?usp=sharing](https://docs.google.com/presentation/d/1pFr_c_y6o42ggxsc2mGI7rOtEuHXuvlJ7RgpFuBJv4w/edit?usp=sharing)

## Ongelmanratkaisulomake

**Osallistujat:**  
(min 3 henkeä)

**Päivämäärä:**

**Tahtotila/ideaali:**

**Nykytila:**

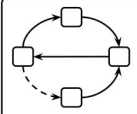
**Ongelma:**

Hahmottele ongelmaa tarkemmin sivun toisella puolella →

**Johtuuko ongelma tekemisen vai tekemättömyyden virheestä?**

	<b>Tekee</b>	<b>Ei tee</b>
Oikea teko →	OK	Tekemättömyyden virhe
Väärä teko →	Tekemisen virhe	OK

**Vallitseeko ongelman taustalla takaisinkytkentädynamiikkaa?**



<b>Kuka tekee:</b>	<b>Mitä tekee:</b>	<b>Mitä halutaan saavuttaa:</b>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Kuka tekee:</b>	<b>Mitä tekee:</b>	<b>Mitä halutaan saavuttaa:</b>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Kuka tekee:</b>	<b>Mitä tekee:</b>	<b>Mitä halutaan saavuttaa:</b>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

<b>Seurantapalaverin päivämäärä:</b>	<b>Täytetään seurantalaverissa:</b>
<small>Muista kalenterivaraukset!</small>	<p><b>Tuliko sovitut asiat tehtyä?</b> Ruksaa ruudut</p> <p><b>Saavutettiiniko toivotto vaikutus?</b> Ruksaa ruudut</p> <p><b>Ratkaistiinko ongelma?</b> Ruksaa ruudut</p> <p> <input type="checkbox"/> Ongelma ratkaistu!             <input type="checkbox"/> Ongelma ei ratkennut             <input type="checkbox"/> Yritetään ratkaista ongelmaa uudestaan       </p>

Hahmottele ongelmaa:

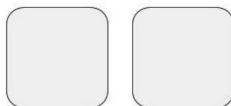
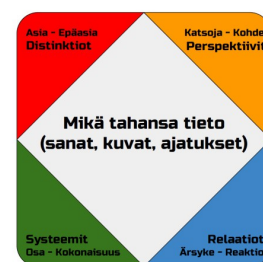
Mikä ongelma on? Mitä se ei ole?

Onko ongelmassa osia? Onko ongelma osa jotain muuta?

Mihin ongelma liittyy, mihin se vaikuttaa, mikä siihen vaikuttaa?

Mitä eri näkökulmia voi ottaa ongelmaan? Miltä ongelma näyttää eri näkökulmista?

Yksinkertainen sääntö	Elementti 1	Elementti 2
Distinktio (D)	Asia	Epäasia
Systeemi (S)	Osa	Kokonaisuus
Relaatio (R)	Ärsyke	Reaktio
Perspektiivi (P)	Katsoja	Kohde



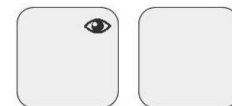
D: laatikkomuotoa käytetään erottamaan ideat ja asiat toisistaan



S: laatikoiden kokoeroa käytetään havainnollistamaan osa-kokonaisuusstruktuureita



R: viivoja käytetään havainnollistamaan suhteita asioiden ja ideoiden välissä



P: silmän symbolia käytetään havainnollistamaan näkökulmia

Linkki PDF-tiedostoon:

<https://drive.google.com/file/d/0B247-S3NmQXoWk93Y3hxTnRCa28/view?usp=sharing>