



Osaamista
ja oivallusta
tulevaisuuden
tekemiseen

Kirsi Nipuli

Itseohjautuva organisaatio - uusi tapa työskennellä vai
toivoton yritys ulkoistaa vastuu ja valta?

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Tradenomi (YAMK)

Liiketoiminnankehittäminen

Opinnäytetyö

Päivämäärä 11.11.2019

Tekijä Otsikko	Kirsi Nipuli Itseohjautuva organisaatio, uusi tapa työskennellä vai toivoton yritys ulkoistaa vastuu ja valta
Sivumäärä Aika	44 sivua + 5 liitettä 11.11. 2019
Tutkinto	Tradenomi (YAMK)
Tutkinto ohjelma	Liiketoiminnan kehittäminen
Suuntautumisvaihtoehto	Tulevaisuuden liiketoimintamallit
Ohjaaja(t)	Raisa Varsta

Tutkimuksen aihe on itseohjautuva organisaatio – onko itseohjautuvuus uusi työskentelytapa vai toivoton yritys ulkoistaa vastuu ja valta. Tutkimus sijoittui asiantuntijaorganisaatioon, joka oli kasvanut nopeasti ja tavat tehdä työtä olivat vuosien saatossa vakiintuneet ”learning by doing” tyyppiseen toimintatapaan. Prosesseja ei juuri ollut.

Organisaatio oli vuosien saatossa läpikäynyt monta murrosta ja viimeisten yhteistoimintaneuvotteluiden jälkeen loppuvuonna 2018 kannattamattomuuden, sekä toimintaympäristön jatkuvan kompleksisuuden seurauksena ylin johto päätti purkaa vanhat johtamis- ja toimintamallit ja hypätä suoraan itseohjautuvaan organisaatiomalliin.

Toimintatutkimus käsittelee muutosta kahdeksan kuukauden aikana. Kuinka uusia ratkaisuja kokeiltiin perinteisestä mallista poiketen panostaen uuden tyyppiseen ajatteluun ja vaihtoehtoiseen johtamiskäsitykseen, itseohjautuvuuteen. Tavoitteena oli selvittää, kuinka organisaatio voi muuttua itseohjautuvaksi vastuuta antavaksi ja kantavaksi organisaatioksi? Kuinka tehdä sekä organisoida työ uudella tavalla?

Tutkimustapana oli toimintatutkimus ja aineisto kerättiin osallistumalla aktiivisesti muutokseen, haastatteluilla sekä kyselyillä. Haastatteluiden kautta selvitettiin mitä edelläkävijäorganisaation ominaisuuksia yrityksellä jo oli ja mitkä osa-alueet vaativat vielä kehitystyötä. Tutkimuksessa selvitettiin myös, miten henkilöstö on kokenut muutoksen. Nykytilan sekä teoreettisen viitekehyksen kautta määriteltiin muutoksessa ilmenneet kehityskohteet sekä niiden ratkaisuehdotukset.

Tutkimuksen perusteella läheskään koko henkilöstö ei ollut ymmärtäneet, mitä itseohjautuvuus on ja mitä se yksilötasolla antaa ja mitä se vaatii? Organisaatio, joka jo aikaisemmin kärsi rohkeuden sekä vastuunkantamisen puutteesta, ei ilman vahvaa johtamista päässyt eteenpäin. Yrityskulttuuri nousi jatkuvasti sanana esiin, mutta sen käytännön jalkauttaminen ei onnistunut. Ratkaisuksi ehdotettiin johtamisajatuksen terävöittämistä, muutoksen johtamisen ja jalkauttamisen parempaa haltuunottoa sekä selkeyttä siihen mitä eri tiimeiltä odotetaan sekä yhtiön liiketoiminnallisten tavoitteiden selkiyttämistä.

Avainsanat	organisaatiomuutos, itseohjautuvuus, jaettu johtajuus, muutostavallisuus, edelläkävijäorganisaatio
------------	--

Author(s) Title	Kirsi Nipuli Self-directed organization- whether new way of working or desperate attempt to outsource responsibility?
Number of Pages Date	44 pages + 5 appendices 11 November 2019
Degree	Master of Business Administration MBA
Degree Programme	Business Development
Specialisation option	
Instructor(s)	Lecturer Raisa Varsta
<p>The subject of the study is self-directed organization - whether self-steering is a new way of working or a desperate attempt to outsource responsibility. The research took place within an expert organization that had grown rapidly over the years and had become established in a learning by doing type of operation.</p> <p>Over the years, the organization had undergone many breakthroughs, and after the last collaboration negotiations in late 2018, as a result of unprofitability and continuing complexity in the operating environment, senior management decided to dismantle the old leadership and operating models and jump directly into a self-directed organizational model.</p> <p>The action research examines the change from baseline for the next nine months, how new solutions were tried, unlike the traditional model, with a focus on alternative types of thinking and leadership concepts, self-steering. The aim was to find out can organization become a self-directed organization and how to organize work in a new way.</p> <p>The research was based on action research and the data was collected through active participation in change, interviews, questionnaires and personal experience. Through the interviews, it was found out what features the pioneering organization already had and which areas still needed development. The study also looked at how the staff has experienced the change. The current state of affairs and the theoretical framework were used to define the development areas that emerged from the change and their solutions.</p> <p>According to the study, not everyone had understood what self-guidance is and what it gives or requires at the individual level. An organization that previously suffered from a lack of courage and responsibility could not progress without strong leadership. Corporate culture continued to emerge as a word, but its practical implementation failed. The proposed solution was to sharpen management, better sensemaking about the nature of the change and implementation, and clarity on what is expected of teams, roles and functions.</p>	
Keywords	organizational change, self-direction, shared leadership, readiness for change, pioneering organization

Sisällys

1. Johdanto ja tutkimusasetelma	1
1.1. Tausta	1
1.2. Tutkimuksen tavoite, ongelma sekä kysymykset	2
1.3. Tutkimusote ja toimintatutkimus tutkimusmenetelmänä	3
1.4. Aineistonkeruu ja mittaaminen	4
2. Kohdeorganisaatio ja nykytila-analyysi	5
2.1 Muutoksen taustalla	5
2.2 Rakenteen muutos ja kartoitus	6
3. Näkökulmia itseohjautuvuuteen ja muutosjohtamiseen	8
3.1 Työntekeminen ennen, nyt ja tulevaisuudessa	9
3.2 Muutos, uhka vai mahdollisuus?	11
3.3 Edelläkävijäorganisaatioilta opittua	13
3.4 Tunteet työpaikalla	14
3.5 Innostus ja intohimo	17
3.6 Muutoksen ja perinteisen johtamistavan yhteensopimattomuus	18
3.7 Kulttuurin muutos	22
4. Tutkimuksen toteutus	24
4.1 Suunnitteluvaihe	24
4.2 Muutosjohtamisen haasteet	30
4.3 Henkilökunnan palautekyselyn toteuttaminen	30
4.4 Henkilökunnan tyytyväisyys ja työhyvinvointi	33
4.5 Aineiston analyysi	34
4.6 Mitä muutos vaati johdolta ja mihin päädyttiin?	35
5. Pohdinta	37

Liitteet

Liite 1.Kehityksen neljä tasoa

Liite 2.Lähtötilanne tammikuussa 2019

Liite 3.Ensimmäisen tarkastelujakson tulokset toukokuu 2019

Liite 4.Team quality model

1. Johdanto ja tutkimusasetelma

Työ ja sen luonne muuttuu. Pula osaajista kasvaa ja yritysten tärkein pääoma on työntekijöissä. Hyvistä työntekijöistä halutaan pitää kiinni, kun heidät on kerran yritykseen saatu. Uudet sukupolvet ja heidän asenteensa tuovat tekemiseen omat haasteensa. Työ ei ole enää elämää hallitseva asia, jonka ympärillä muu maailma pyörii. (Alasoini 2014, 13-16.)

Yhteiskunnassa tapahtuneet nopeat muutokset ovat lisänneet työn vaatimuksia. Neljäs teollinen vallankumous, globalisaatio, halpa informaatio, teknologian huima kehitys, tuotavuuden parantaminen ja kilpailukyvyn lisääminen ovat haasteita, jotka koskettavat jokaista työyhteisöä. Kysymykset, kuinka työtä tehdään ja miten työ tulevaisuudessa organisoidaan ovat ajankohtaisempia kuin ehkä koskaan. (Työelämän kehittämisstrategia 2020.)

Liiketoimintaympäristö muuttuu jatkuvasti monimutkaisemmaksi ja yritysten pitää löytää kilpailuetu, tai edes kyky, toimia muuttuvassa ympäristössä. Onko yrityksillä tarpeeksi kyvykkyyttä ymmärtää mitä asiakas on valmis ostamaan vielä kolmen vuoden päästä, tai miksi joku ylipäättään valitsee juuri heidät kumppaniksi tai työnantajaksi? Entä onko yrityksen toiminta tarpeeksi ketterää, joustavaa ja innovatiivista, jotta osaajat saadaan pidettyä talossa ja uusia rekrytoitua? (Alasoini, Järvensivu & Mäkitalo 2012, 66.)

Tulevaisuuden kilpailukyky vaatii uusia työskentelytapoja. Ongelmana kuitenkin ovat menetelmät, joita otetaan innokkaasti käyttöön, mutta joiden jalkautus jää puolitiehen. Niitä ei osata hyödyntää ja taustalla kummittelevat vanhat toimintatavat. Pahimmillaan toiminnasta puuttuu johdonmukaisuus ja strategia. Strategian ei tarvitse olla kiveen hakattu tuleviksi vuosiksi eteenpäin, mutta jos edes lyhyen aikavälin suunnitelmaa prosesseineen ja mittareineen ei ole tehty, on sen seuraaminen ja jalkauttaminen todella haastavaa, melkein mahdotonta. Pahimmillaan samaa työtä tehdään eri yksiköissä päällekkäin siten, että oikea käsi ei tiedä mitä vasen tekee. Tuotetaan raporteja, joita kukaan ei lue ja luodaan ilmapiiri, jossa henkilöstö kokee työnsä tarkoituksettomaksi. Tällöin ihmiset turhautuvat ja työ muuttuu entistä kuormittavammaksi ja epätyytyttäväksi. Uudet tavat työskennellä perustuvat jatkuvaan oppimiseen, organisaation sekä yksilön tarpeen

ohjaamaan kehittymiseen, asiakaskeskeisyyteen sekä yhteistyöhön. (Eskola, Hakola, Koivisto & Saarisilta 2014,1-15.)

Tämä työ keskittyi muutosprosessiin, jossa asiantuntijaorganisaatiosta haluttiin tehdä itseohjautuva edelläkävijäorganisaatio, jonka tavoitteena oli rakentaa avoin organisaatiokulttuuri, jossa ihmiset ovat motivoituneita ja ohjaavat itse tekemistään. Tarkoitus oli kuvata muutosprosessia ja sitä, löydettiinkö uudenlaisia tapoja työskennellä ja mitä niiden jalkauttaminen vaati yrityskulttuurilta ja ihmisten motivaatiolta?

1.2 Tutkimuksen tavoite, ongelma ja mittarit

Tämä tutkimus syntyi kiinnostuksesta johtamiseen ja ihmisten käyttäytymiseen muutostilanteissa. Mielenkiinnosta selvittää minkälainen resepti tuottaa parhaan menestyksen ja tyytyväisimmät työntekijät? Uteliaisuudesta siihen, miten työ jatkossa organisoidaan ja kuinka se toteutetaan matalammalla hierarkialla uudella tavalla, itseohjautuvasti. Lähtökohtana on todellisen muutoksen kuvaaminen toimintatutkimuksen keinoin.

Opinnäytteen tavoitteena on selvittää, miten perinteisellä mallilla toimiva organisaatio voi muuttua itsensä toimivaksi ja ulkopuolisiin haasteisiin reagoivaksi organisaatioksi? Työpaikaksi, jossa vallitsee positiivinen innostus, uteliaisuus ja ennen kaikkea halu tehdä asioita toisin. Rohkeasti, ennakkoluulottomasti ja yhdessä. Mitkä ovat suurimmat kompastuskivet sekä mahdollisuudet uusien toimintatapojen käyttöönoton tiellä? Olin itse osa tätä muutosta ja pyrin omalla toiminnallani myötävaikuttamaan uuteen tapaan toimia.

Keskeinen tutkimusongelma:

- Mitä on itseohjautuvuus ja miten siihen siirtymistä tulisi johtaa?

Tutkimuskysymykset:

- Miten henkilöstö kokee itseohjautuvuuden?
- Mitä se on käytännössä sovellettuna?
- Mitä haasteita sekä onnistumisia on löydetty?

1.3 Tutkimusote ja toimintatutkimus tutkimusmenetelmä

Tämän tutkimuksen alkusysäys syntyi oman työn mielekkyyden pohdinnasta. Yritys päätti uudistaa itsensä kokonaan ja se edellytti meiltä kaikilta uusia tapoja toimia. Samalla se pakotti pohtimaan, onko meillä jokaisella, minulla mukaan lukien, halua kulkea yhteistä matkaa sekä kehittää niin omaa kuin muidenkin ymmärrystä muutoksesta. Mitä kaikki tämä vaatii minulta yksilönä ja mitä minulla on oikeus vaatia? Kun ryhdyin tutkimaan itseohjautuvuutta, en tiennyt siitä juurikaan mitään. Apuna tässä oli muu Dinglen henkilökunta, ulkopuolinen muutoskonsultti sekä hyvä kirjallisuus aiheesta.

Toimintatutkimus perustuu todellisen elämän kuvaamiseen ja siitä syntyvään toimintaan. Toimintatutkimus on perusteltu menetelmä juuri tästä syystä. Toimintatutkimuksen osallistujat ovat mukana toiminnan kaikissa vaiheissa. (Carr & Kemmis 1986, 164.) Toimintatutkimuksen arvon sanotaan olevan se, miten tutkimus johtaa käytäntöjen parantamiseen tutkimukseen osallistuneiden ihmisten toiminnassa. (Corey 1953, 8-12.) Parhaimmillaan se tarjoaa jokaiselle siihen osallistuneelle uusia mahdollisuuksia parantaa sekä jakaa omaa osaamistaan.

Tässä työssä pyrin hyödyntämään toimintatutkimuksen eri suuntauksista kriittistä toimintatutkimusta. Toimintatutkimusta tarkastellaan usein Habermasin (1974) määrittelemien käsitteiden pohjalta tulkinnallisesta, teknisestä ja kriittisestä näkökulmasta. (Carr & Kemmis 1983.) Kriittisen toimintatutkimuksen tavoitteena on tehokkuus, kehittyminen omassa työssään sekä vaikuttavuus. Lisäksi itseymmärryksen parantaminen, vapautuminen perinteisestä ajattelusta sekä kriittinen ajattelu ja pyrkimys muutokseen ovat keskiössä. (Huttunen, Heikkinen 1999, 169 sekä Suojanen 1999, 84.)

Kohdeorganisaatio käyttää termiä jaettu johtajuus. Juutin (2013, 13-14) mukaan jaettu johtajuus koostuu neljästä vaikuttavasta tekijästä, joita ovat:

- Esimies
- Työntekijä
- Tilanteet eli kontekstit
- Tavoiteltu päämäärä

Jaetulla johtajuudella halutaan osallistaa työntekijöitä prosessin joka vaiheessa. Heidät nähdään yhteisöllisenä vuorovaikutteisena joukkona, jossa he voivat jakaa visiot sekä tavoitteet kaikkien mukana olevien osaamista hyödyntäen.

Käsitteenä jaettu johtajuus on hyvin jäsentymätön ja sitä ei ole osattu määritellä yksiselitteisesti. Englanninkielellä termillä on monta synonymia, kuten shared leadership tai distributed leadership. Usein käytettyjä käsitteitä ovat myös collective, collaborative ja co-leadership. Ilmiönä jaettu johtajuus on siis hyvin monimutkainen ja monisäkeinen. (Kärkkäinen 2016, 8-15.)

1.4 Aineistonkeruu ja mittaaminen

Tiedonkeruun instrumenttina olivat ihmiset ja aidot tapahtumat. Tutkimuksen strategiseksi lähestymistavaksi valikoitui toimintatutkimus, joka on sosiaalinen prosessi, jossa yksilö ja yhteisö tekevät yhteistyötä. Toimintatutkimus on osallistavaa ja siihen kuuluu aina yhteistä toimintaa sekä vuorovaikutusta. (Turkki 1999, 42-48.)

Tutkimuksessa laadullista vaikuttamista mitattiin haastatteluilla. Miten muutos vaikutti motivaatioon, asenteisiin ja ihmisten kokemukseen? Ihmisten tapaan toimia ja työstää asioita?

Määrälliset tulokset saimme tekemällä kerran kvartaalissa kyselyn koko yritykselle. Mikä oli lähtötilanne, miten se kehittyi ja näkyi lukujen valossa? Miten muutos on vaikuttanut yleisen ilmapiiriin ja kulttuurin tapaan tehdä asioita?

Omaakohtainen aktiivinen osallistuminen muutokseen mahdollisti aidon reflektoinnin sisältä ulospäin. Pystyin samaistumaan yhteisön kipukohtiin, näkemään muutokset ja vaikuttamaan lopputulemaan omalla toiminnallani. Havainnoimmalla arkea osana yhteisöä näin varmasti monia sellaisia kipukohtia, onnistumisia sekä karikoita, mitkä ulkopuoliselta tutkijalta olisivat jääneet näkemättä. Otin myös työn hyvin henkilökohtaisesti aitona tavoitteenani ymmärtää paremmin sekä johdon että työntekijöiden mielenmaisemaa tässä muutoksessa.

Kehittämissuosituksat ja toimenpidesuunnitelma rakentuivat osaksi pohdintaani ja palaan niihin viimeisessä luvussa.

2. Kohdeorganisaatio ja nykytila-analyysi

Dingle on 10 vuotta vanha sisältömarkkinointitoimisto, eräänlainen hybridi mainos- media- sekä sisältömarkkinointitoimistosta, jonka omistaa Aller. Tunnen organisaation hyvin, sillä työskentelin siellä kaksi vuotta myynnin- sekä markkinoinnin vetäjänä ja tiimin esimiehenä. Muutosprosessi kosketti minua henkilökohtaisesti.

Dingle syntyi digimarkkinointitoimistoksi ja sen tehtävä oli auttaa yrityksiä hyödyntämään sosiaalisen median kanavia omassa markkinoinnissaan. Se oli lajinsa ensimmäinen eli perinteisten mainostoimistojen rinnalle syntynyt pelkästään digimarkkinointiin painottunut toimija. Hyvin äkkiä sen palvelutarjoama laajeni ja osaajien joukko kasvoi. Asiakasyritykset halusivat ostaa mahdollisimman montaa palvelua samalta luukulta, jolloin yritykseen piti saada lähes samat osaajat kuin perinteisissä mainostoimistoissa. AD, Copy, Content producer, Account Director, Project manager, Strategy, Creative ja Media Specialist olivat yleisimmät ammattinimikkeet. Kuten arvata saattaa, on kyseessä toimiala, jossa yhdistyvät taiteentekijät ja eri osaamisalueiden asiantuntijat.

Dinglen tarina on ajalleen hyvin tyypillinen start-up-kertomus. Sosiaaliseen mediaan ja sen kaupalliseen hyödyntämiseen syntynyt pieni ja ketterä toimisto paisui nopeasti yli 60 hengen yritykseksi. Tältä ajalta olivat peruja myös työskentelytavat. Prosesseja ei juurikaan ollut. Henkilökunnan keski-ikä oli alhainen ja monelle Dingle oli ensimmäinen työpaikka. Yrityksessä oli käytössä vahvat käytänteet ja kulttuuri, joka mahdollisti vapauden. Vapauden valita missä työnsä tekee, koska tekee ja millä tavalla. Yhtenäisiä käytänteitä ei juuri ollut ja jokainen sai valita itselleen parhaat tavat toimia.

2.1 Muutoksen taustalla

Töitä ja asiakkaita oli riittävästi, mutta tekeminen ei ollut järjestelmällistä eikä läheskään aina kannattavaa. Yritys ei myynyt mitään konseptoitua tuotetta tai palvelua, vaan asiantuntijoiden aikaa sekä osaamista. Tästä syytä hinnoittelu oli usein haastavaa. Yrityksen taloustilanne oli ollut pitkään heikko, ja sen seurauksena kahden viime vuoden aikana oli pidetty kahdet yhteistoimintaneuvottelut. Viimeisimmät päättyivät joulukuussa 2018 ja sen seurauksena yrityksen henkilömäärä putosi melkein puoleen eli jäljelle jäi 35 henkeä. Samalla ylin johto päätti rikkoa perinteiset organisaatiomallit eli vahvasti esi-

miesvetoisesta organisaatiosta päätettiin tehdä kertaheitolla itseohjautuva ja tiimivetoinen työyhteisö. Samalla haluttiin myös uudistaa koko yrityksen kulttuuri ja aloittaa "puhtaalta pöydältä".

Avuksi tähän palkattiin konsultti, jonka tehtävä oli eri välinein ja keinoin auttaa yritystä omaksumaan muutos ja viedä organisaatiota kohti uudenlaista tapaa tehdä ja toimia.

2.2 Rakenteen muutos ja lähtötilan kartoitus

Muutos astui voimaan heti vuodenvaiheessa 2019.

Tammikuussa toteutettiin toimitusjohtajan aloitteesta kysely siitä, missä organisaatio kokee tällä hetkellä olevansa. Sen lisäksi listasimme tehtävät ja tärkeimmät asiat, jotka tulisi viedä eteenpäin vauhdilla. Tämän jälkeen vietimme koko henkilöstön kanssa yhteisen päivän toimistomme ulkopuolella, jossa kirkastettiin ajatusta siitä, keitä me olemme ja mihin olemme menossa. Päivään osallistettiin koko henkilökunta. Tarkoitus oli määrittää askelmerkit uudelle tulemiselle koko organisaation voimin. Työpajatyöskentelun avulla jäsensimme tekemistämme ja määrittelimme sitä millainen yritys haluamme tulevaisuudessa olla.

Aloituspalaverissa synnytettiin työpajatyöskentelyä hyödyntäen yhteiset toimintaa ohjaavat periaatteet " Guiding principles". Niitä määriteltiin seitsemän kappaletta:

- Asiakkaat ensin (Clients first)
- Kunnianhimo (Ambition)
- Eteenpäin katsominen (Looking forward)
- Kaikki johtavat (Everyone leads)
- Tee mitä lupaat (Do what you promise)
- Kunnioitus/ arvostus (Appreciation)
- Juhlinta (Celebration)

Samalla määriteltiin “Must Win Battles” eli taistelut, jotka meidän piti voittaa päästäksemme tavoitteisiimme. Ne jakautuivat neljään osa-alueeseen ja ne on avattu oheisessa kuviossa.

Current struggles 1/2019

Time & resources	Lack of processes	Sharing cases internally	High threshold
Lack of guidelines on how much time can use for training and learning.	No clear processes or guidelines on how you can do cross-team learning.	Not enough internal sharing of cases we do for clients.	Threshold to go and ask for help or training is very high, because of the things mentioned before.
Other people are too busy with client work to focus on internal learning.		Sharing success cases motivates us all and gives understanding on what we are capable of doing	

Kuvio 1. Osa-alueet, jotka vaativat korjausta tammikuussa 2019.

Organisaatio oli melko yksimielinen siitä, että tämä on juuri sitä mitä meidän tulee tehdä. Kuitenkin epätietoisuus siitä miten tänne tulisimme pääsemään oli käsin kosketeltavaa. Meillä oli jo monia osa-alueita hyvin hallussa, mutta nyt tulisi määritellä vastuut ja saada ihmiset innostumaan uudesta tavasta tehdä ja luoda uutta.

Jotta pääsisimme aloittamaan puhtaalta pöydältä koko konsernina, päätimme jättää vanhat seinät taaksemme ja aloittaa uusien toimitilojen etsinnän ja niiden suunnittelun. Pääkonttorin siirtämisestä oli puhuttu jo pitkään ja nyt se realisoitui. Saimme tietää mihin olimme päätyneet. Tilavaihtoehtoja oli kaksi ja lopullinen päätös tehtiin sen mukaan, mistä henkilökunta kulkee töihin. Määrittelimme useita vaihtoehtoja ja niitä karsittiin sen mukaan, mistä ihmiset kulkivat Aller-konserniin päivittäin töihin eli sijainti haettiin tutkimalla henkilökunnan postinumeroita. Haluttiin löytää uudet tilat keskeiseltä paikalta hyvien kulkuyhteyksien varrelta. Päädyimme Sörnäisten rantatielle. Eri yksiköissä työskentelevistä henkilöistä muodostettiin pienryhmät ja ryhdyimme suunnittelemaan uusia tilojamme mitä sinne olisi hyvä tulla ja mistä voimme luopua. Tilat olivat lähes puolet pienemmät kuin vanhat, joten suunnittelu neliöiden käytön suhteen oli tärkeää. Lisäksi tämä oli loistava mahdollisuus vaikuttaa siihen, miten teemme työtä uudella tavalla. Päätimme siis jättää vanhat asenteet ja työn tekemisen tavat taaksemme Punavuoreen ja aloittaa

puhtaalta pöydältä. Linjattiin, että tiloihin ei tule kiinteitä työpisteitä, joiden arveltiin osaltaan madaltavaan kynnystä purkaa silloja ja edistää ihmisten keskinäistä tekemistä ja vuorovaikutusta. Muuttopäivä tulisi olemaan helmi-maaliskuussa.

3. Näkökulmia itseohjautuvuuteen ja muutosjohtamiseen

Yritysten toimintaympäristö muuttuu vauhdilla ja se koostuu monista erilaisista tekijöistä. Organisaatiokirjallisuudessa näitä tunnistettuja tekijöitä ovat muun muassa:

- Kansainvälistyminen ja globalisaatio
- Tekninen muutos, etenkin informaatioteknologian nopea kehittyminen
- Arvojen muutos, etenkin pyrkimys kestävän kehityksen mukaiseen toimintaan
- Koulutustason nousu
- Väestön ikääntyminen ja sukupolvien väliset työskentelyyn, kulutukseen ja elämäntapoihin liittyvät erot.

(Puusa 2012, Juuti 2017.)

Suomessa yritysten kilpailukykyä on ylläpidetty innovaatioilla, jotka ovat mahdollistaneet teknologisen etumatkan. Hintapaineisiin on vastattu tekemällä edullisempia tuotteita, nykyistä nopeammin. Paine ottaa yhä pienemmästä ihmisjoukosta enemmän irti on kasvanut, kunnes ihmistä ei ole tarvittu enää ollenkaan. Suuret puheet automaatiosta ja roboteista ovat luoneet omat pelotteensa. Ihmiset on nähty juuri niin arvokkaina kuin heidän työpanoksensa on.

Valistuneita työntekijöitä ei voi johtaa kontrolloimalla, vaan heidän oman potentiaalinsa kautta. Ihminen, joka on pakotettu noudattamaan strategiaa, joka ei vastaa hänen omia arvojaan, toteuttaa sitä pienimmällä mahdollisella liekillä. (Kilpinen, P.2008, 10-11.)

Yrityksen menestys on yhä enemmän sen työntekijöiden kasvutarinoiden summa. Yrityksen eteenpäin menemisen ehdoton edellytys on, että sillä on unelma, jota kohti se kulkee. Ihminen kaipaa elämälleen tarkoitusta ja tämä sama koskee myös työelämää. Ihmiset eivät enää halua tehdä työtä yrityksissä, joilla ei ole muita kuin numeraalisia tavoitteita. Kaivataan "Suurempaa Tarkoitusta".

3.1 Työn tekeminen ennen ja nyt

Neljännestä teollisesta vallankumouksesta syntyneitä yhtiöitä arvostetaan ja niiden vetäjiä ja perustajia kuten Mark Zuckerbergia, Larry Pagea, Jezz Bezosia ja Tim Cookia kuunnellaan ja fanitetaan kuin maailmantähtiä. Heillä on selkeä tarkoitus muuttaa ja mullistaa markkinaa. Heidän yhtiönsä eivät piittaa vanhoista säännöistä tai sääntelyistä. Esimerkiksi Uberin, Alibaban, Facebookin sekä Airbnb:n liikeidea on myydä jotain, mitä ne itse eivät edes omista. Lisäksi ne sotkevat iloisesti toimialojen rajoja liiketoiminnan ytimen ollessa kuitenkin kristallin kirkas. (Aalto-Setälä 2018, 35-46.)

UBER	Maailman suurin taksiryitys, joka ei omista yhtäkään ajoneuvoa
FACEBOOK	Maailman suosituin media, joka ei tuota lainkaan omaa sisältöä
ALIBABA	Maailman rahakkain jälleenmyyjä, jolla ei ole omaa varastoa
AIRBNB	Maailman suurin majoitusyhtiö, joka ei omista yhtäkään kiinteistöä

Kun oma isäni aikanaan meni töihin Valmetille, hän oli insinööriharjoittelija, joka teki työharjoitteluaan paikassa, jossa sittemmin vietti erilaisissa tehtävissä koko työuransa edeten aina yrityksen huipulle. Tällaista perinteistä urapolkua koulun penkiltä yhteen ammattiin ja sieltä eläkkeelle ei enää ole. Yhä useamman ihmisen työvuosiin mahtuu monta uraa. Oma osaamistaan pitää uusimman tiedon valossa päivittää vähintään kymmenen vuoden välein. Joidenkin arvioiden mukaan jopa miljoona suomalaista pitäisi kouluttaa uudelleen, mutta kukaan ei tiedä miten. (Savaspuro 2019, 13.)

Tänä päivänä ihminen saattaa viihtyä hyvinkin työpaikassaan, mutta ei silti ole valmis sitoutumaan siihen kovin pitkäksi aikaa. Hyvänä esimerkkinä toimivat maailmalla isot yritykset kuten Google tai Facebook. Ne listataan jatkuvasti maailman halutuimmiksi työpaikoiksi, mutta niissä viihdytään vain vähän aikaa. Business Insiderin mukaan Facebookissa viihdytään teknologiayhtiöistä pisimpään, kuitenkin keskimäärin vain 2,2 vuotta. Googllella työura jää 1,9 vuoteen. Syytä on molemmissa osapuolissa, mutta työn vaatavuus ja kuluttavuus ovat iso osa vaihtuvuutta. (Aalto-Setälä. 2018, 35-46.) Ei varmaan ole yllätys, että näiden yritysten työntekijät ovat iältään hyvin nuoria. Työntekijöiden keski-ikä Facebookilla on 28 vuotta ja Googllella 30 vuotta.

Eri sukupolvet suhtautuvat työhön eri tavoin. Suhde työhön on yksilöllistymässä ja erot sukupolvien välillä kasvavat. Suuret ikäluokat ovat ikääntyessäänkin säilyttäneet velvollisuusetiikan työtä kohtaan. Heidän etiikkansa mukaan ansiotyöllä on jo sellaisenaan itseisarvoa. Nuoremmissa ikäluokissa näin ei ole. Yli 30- vuotiaat eivät enää muodosta

yhtenäistä näkemystä työn merkityksestä elämänsisältönä. Alle 30-vuotiaat taas painottavat enemmän työn mielenkiintoisuutta sekä yhteensopivuutta omien arvojensa kanssa. (Alasoini.2010,13-14.)

Työelämän valtaavat 2020 vuoteen siirtyessä Y-sukupolven edustajat, joita on myös kutsuttu Peter Pan -sukupolveksi. Nimitys tulee siitä, että he viettävät pidennettyä lapsuuttaan tai nuoruuttaan vielä aikuisiässä. He odottavat, että työssä on mukavaa ja työn tulee vastata omaa arvopohjaa. Lisäksi työn ja muun elämän tulee sovittautua hyvin yhteen. He ovat syntyneet aikaan, jolloin uudet teknologiat on omaksuttu ja he ovat taitavia sosiaalisen median käyttäjiä ja aktiivisia osallistujia. (Alasoini 2010, 24-26.)

Työpaikan viihtyvyys, arvot sekä toiminnallisuus nousevat tulevaisuudessa vieläkin isompaan arvoon. Tähän tarpeeseen Digilellä haluttiin vastata uusien toimitilojen kautta. Uusien tilojen koettiin edustavan uutta alkua, koko organisaatiolle. Sen toivottiin olevan osa kokonaisuutta, jossa ihmiset haluavat kuulua yhteen ja toimia osana isompaa sekä kasvaa. Tulevaisuudessa halutaan toimia tiiminä ja ymmärrys siitä, että yhdessä syntyy enemmän ja parempaa kuin yksin, kasvaa. Tämä ei tarkoita sitä, että tulevaisuudessa kaikki työskentelevät samassa tilassa samaan aikaan tai samalla tavalla. Mutta ymmärrys siitä, että tiimi on aina yksittäistä työnsankaria, vahvempi varmasti kasvaa.

Luin Pepe Nummen Fasilitoivan johtamisen käsikirjan tilanteessa, jossa yrityksemme kulttuurin ja tiimienrakentaminen oli todella haastavassa vaiheessa. Kaipasin apua ja tukea ajatuksilleni. Kirjassa oli jo kohta, joka jäi erityisesti mieleeni. Siinä oli kysymys ”jos leijona ja tiikeri tappelisivat, kumpi voittaisi”? Tiikeri, joka on armottomampi ja joka tappaa heti? Vai leijona, joka on uteliaampi ja varautuneempi, ehkä jopa melkein ystävällinen? Vastaus oli tiikeri. Mutta jos tilannetta muuttaa siten, että vastassa on lauma leijonia ja lauma tiikereitä, miten sitten käy? Tilanne muuttuu täysin, sillä tiikeri on yksinäinen kulkija, kun taas leijona saalistaa tiiminä ja elää laumassa. Jokaisella leijonaryhmällä on johtaja, mutta ryhmä on itsenäinen ja työskentelee kohti yhteistä tavoitetta. Ryhmässä kuitenkin huomioidaan kaikkien jäsenten tarpeet ja vastataan niihin. (Nummi 2018, 15-19.) Tulevaisuuden työelämä odottaa ihmisiltä leijonan käytöstä. Muiden huomioon ottamista, osallistamista, yhdessä tekemistä ja jakamista. Yhteisten tavoitteiden ja päämäärien jakamista ja määrätietoista työskentelyä niiden tavoittamiseksi.

3.2 Muutos, uhka vai mahdollisuus?

Yleinen nyrkkisääntö ihmisen tarvitsemalle ajalle muutoksiin sopeutumiseksi on kaksi vuotta. Tämä johtuu siitä, että ihmisen elämä ja mieli elävät sykien mukaan. (Rauhala, Leppänen & Heikkilä 2013.) Yritysten johdon ongelma on, että se toivoo asioiden tapahtuvan kahdessa kuukaudessa. Kun niin ei tapahdu, johto turhautuu ja alkaa hiillostaa ihmisiä, jolloin ilmapiiri muuttuu raskaaksi. Ihmisten itseluottamus laskee ja toivottomuus lisääntyy. Syntyy molemminpuolisia pettymyksiä, joita ei välttämättä saada purettua. Aivoihin liittyvä fakta on, että pelokas ei muutu ja stressaantunut ei opi. (Rauhala, Leppänen & Heikkilä 2013.)

Ihmisen itseluottamus rakentuu onnistumiskokemuksista mutta muutostilanteissa ihmiset harvoin saavat välittömiä onnistumiskokemuksia. Näin ainakin itse koin. Elimme Dinglellä tässä kohtaa kevättä ja koin kaipaavani uskonvahvistusta siihen, että tästä selvitään, ja että edelläkävijäorganisaatiot ovat varmasti ratkaisseet tämän jotenkin. Mistä ja miten saamme onnistumiskokemuksia ja kenen tehtävänä on varmistaa, että niitä syntyy? Tähän en löytänyt vastausta.

Muutosten yhteydessä on osattava johtaa psykologista pääomaa sopivalla tavalla. Fondian Jorma Vartia on kertonut, että hänen työssään johtaminen koostuu 70% leadershipistä ja 30% managementista. Suomalainen insinööriajattelu ei varsinaisesti tätä käytäntöä tue. Olemme kautta historian olleet parempia johtamaan asioita kuin ihmisiä. Puhutaan paljon digitalisaatiosta, joka kieltämättä on neljännen teollisen vallankumouksen kantava voima. Siinä onnistuneet yritykset ovat panostaneet kahteen asiaan: johtamiseen sekä digitaitoihin. (Aalto-Setälä 2018.) Näihin myös meillä haluttiin panostaa. Siitäkin huolimatta esimerkiksi oma henkilöstöpäällikkö oli pois potkittu edellisissä yhteistoimintaneuvotteluissa ja koimme olevamme aika yksin arjessa.

Uuden oppimisen kulttuuri oli läsnä yritysten ja henkilöstön arjessa. Lisäksi johdolla pitää olla kyky tehdä sellaisia päätöksiä, joita se ei välttämättä haluaisi tehdä. Täytyy opetella luopumaan jostain saadakseen uutta tilalle. Ongelmana on, että maailma muuttuu kompleksisemmäksi ja organisaatiot sen mukana.

Globalisaatio, uudet teknologiat ja aineettomiin pääomiin siirtyminen luovat kompleksisuutta. Mikäli toimintaympäristö on kompleksinen, organisaation itsensä on miltei mahdotonta jäädä sen ulkopuolelle (Vartiainen. 2013, 13.)

Kompleksisuusajattelu haastaa traditionaaliset organisaatio- ja johtamisopit. Organisaatio nähdään ympäristöönsä kietoutuneena systeeminä, jossa kaikki vaikuttaa kaikkeen. Vuorovaikutus ei ole suoraviivaista, vaan pienetkin muutokset jossain voivat aiheuttaa merkittäviä seurauksia toisaalla. (Sydänmaanlakka 2014, 19–30.) Kompleksisen maailman vaatimukset ovat niin suuria, että niistä ei selviä perinteisillä toimintatavoilla. Järjestelmällinen suunnittelu on koetuksella tilanteessa, jossa päämäärät muuttuvat suunnittelujänteen sisällä. Suunnittelun taustalla olevat ilmiöiden syy-seuraussuhteet muuttuvat jatkuvasti. Uusia vaihtoehtoisia malleja avautuu ja aiemmat suunnitelmat osoittautuvat mahdottomiksi tai muuten merkityksettömiksi – mikään ei ole enää varmaa eikä pysyvää (Juuti 2008, 13–23.)

Perinteinen organisaatioajattelu onkin ongelmassa juuri silloin, kun päämäärät alkavat jatkuvasti muuttua ja kun maailmasta tulee nopealiikkeinen ja ennakoimaton. Monimutkaisessa maailmassa organisaation on luovuttava ajatuksesta, että joskus voitaisiin saavuttaa täydellisyyden tila, jossa kaikki olisi hyvin ja kaikki olisi valmista. Sen sijaan organisaatioiden on opeteltava avautumaan ilmiöille. (Juuti 2008, 13–23.)

Morieuxn ja Tolmanin mukaan (2014, 1–24.) kompleksisuutta syntyy myös lukuisista vaatimuksista, joita organisaatioon kohdistuu eri suunnista. Vaatimusten määrä on viime vuosina kasvanut moninkertaisesti ja ne ovat usein ristiriidassa keskenään. Kun näitä haasteita on yritetty selvittää perinteisellä organisaatiokäsityksellä; ”parhailla” johtamiskäytännöillä ja ”parhailla” toimintatavoilla (best practises), tuloksien sijaan on saavutettu vain turhautumista ja väärinymmärryksiä. Morieux ja Tolman eivät kuitenkaan näe itse kompleksisuutta varsinaisena ongelmana, vaan jopa mahdollisuutena. Sen sijaan ongelmana ovat organisaatio ja sen monimutkaisuus; nopeasti lisääntyneet hankalat ja kömpelöt rakenteet, käytännöt, säännöt ja roolit. (Morieux & Tolman, 1–24.)

Juuri sisäinen monimutkaisuus estää organisaatioita tekemästä ympäristön kompleksisuudesta kilpailuetua – ja joissakin tapauksissa jopa selviämään. Boston Consulting Group Institute for Organization (BCG) tutkimuksen mukaan yritysten käytäntöjen määrä eli hierarkian, päällekkäisten mittaristojen ja päätöksien hyväksynnän määrä on kasvanut jopa 50% – 350% tutkittavasta yrityksestä riippuen. Turhautuminen ja päällekkäinen työ ovat lisääntyneet lähes samassa suhteessa.

Samaisen BCG:n tutkimuksen mukaan monimutkaisimpien organisaatioiden esimiehet kirjoittavat 40% työajastaan raporteja ja 30% – 60% ajastaan he koordinoivat erilaisia

palavereja. Käytännössä tämä ei jätä esimiehille aikaa työskennellä riittävästi tiimiensä kanssa. Tiimit työskentelevät entistä enemmän, mutta arvoa tuottamattomien tehtävien parissa. Ei siis ihme, että tällaisissa organisaatioissa työ menettää merkityksensä, motivaatio laskee ja työntekijät ovat entistä vähemmän sitoutuneita työhönsä.

3.3 Edelläkävijäorganisaatioilta opittua

Eskola, Hakola, Koivisto ja Saarisilta (2014) selvittivät minkälaisia olivat ne yritykset, jotka vastasivat uuden työn organisoimisen haasteisiin, hyödynsivät teknologiaa sekä hallitsivat aineetonta pääomaa.

Poissaolollaan loistivat linjaorganisaatio, toimenkuvat, hierarkia, byrokratia, prosessit, kontrolli, palaverit ja tiukasti määritellyt tavoitteet sekä henkilökohtainen palkitseminen. Tämä voi jopa olla yllättävää, mutta tällä mallilla haluttiin varmistaa se, että tiimit toimivat ja tekevät yhteistyötä. Yhteinen etu voittaa yksilön edun. Avun saaminen ja antaminen olivat arkea ja se ei ole keneltäkään pois, jolloin sisäinen kilpailu jää syntymättä tai perustuu terveisiin lähtökohtiin eikä esimerkiksi myyntityössä näy itsekkäänä provision tavoitteluna. Kaikkihan me muistamme kuuluisan ismin ”sitä saa mitä mittaa”. Tästä keskustelimme myös toimitusjohtajan kanssa paljon. Sain luvan edelleen palkita asiakkuustiimejäni eli niitä henkilöitä kenen kanssa yhdessä, ilman esimiesvastuuta, tein arjessa töitä. Ostin elokuvalippuja tai kuohuviinipulloja ja pyrin antamaan ihmisille kiitosta, kun sen aika oli. Hyvin pieniä mutta heille selvästi merkityksellisiä asioita. Kannustin ihmisiä myös tiimiytymään erilaisten ihmisten kanssa, jotta emme aina työskentelisi samankaltaisten toimijoiden kanssa kuin mitä itse olemme. Näin oppisimme enemmän sekä toisistamme mutta myös omista tavoistamme toimia.

Edelläkävijäorganisaatioita tuntui yhdistävän se, että monesti ne olivat kohtuullisen nuoria yrityksiä ja niitä määrittivät työskentelytavat ja rakenteet olivat keskeinen osa yritystä sen perustamisesta saakka. (Eskola, Hakola, Koivisto & Saarisilta 2014,1-15.) Eli juuri päinvastaiset kuin tutkimuskohteessani Dinglellä.

Edelläkävijäorganisaatioissa keskiössä olivat tiimien korostettu rooli sekä verkostoituminen. Työskentelytavat olivat ketteriä ja jokaisella tiimillä ja tekijällä oli valtaa valita, kuinka he työnsä tekevät ja mitä välineitä he työn tekemiseen käyttävät. Edelläkävijäorganisaatioissa panostettiin sekä asiakkaiden että henkilöstön sitoutumiseen ja jatkuvaan kehittämiseen. Johtaminen oli fasilitointia, coachingia, kommunikaation lisäämistä ja mahdollistamista. Yhteisöllisyyttä vahvistettiin ja työntekijöitä tuettiin itsensä johtamisessa. Johto

ei sanellut yrityksen kehitystä vaan kuunteli henkilöstöä herkällä korvalla. Näin luotiin oikea käsitys siitä, mihin suuntaan yrityksen toivotaan kehittyvän.

Edelläkävijäorganisaatioissa johtajuus ilmentyi erityisesti kolmessa toisiaan täydentävässä muodossa:

- 1) vakiintuneiden käytäntöjen kyseenalaistamisena ja rikkomisena
 - 2) uusien ideoiden ja kokeilujen kannustavana esittämisenä
 - 3) yhteisöllisenä tekemisenä
- (Koivisto.T 2016.)

Martela ja Jarenko (2017,166-167.) kuvaavat hyvin neljä avainkysymystä, joihin on löydettävä ratkaisut, jotta itseohjautuvuus voi toteutua yrityksissä.

1. Löydä jokaisen hyöty, eli ymmärrys siitä, että kokonaisuuden on palveltava jollain tasolla kaikkia jäseniä paremmin kuin että jokainen toimisi yksin.
 2. Etsi toimivat mekanismit, joilla estää järjestelmän hyväksikäyttöä ja vapaamatkustamista.
 3. Työnjako on keskeinen mekanismi, jonka yhteenliittyminen mahdollistaa ja tekee siitä järkevää.
 4. Työnjako toimii ainoastaan, jos *keskinäinen koordinaatio toimii* eli on oltava toimivat kommunikaatiokanavat, jotka mahdollistavat taas sen, että jokaisen yksilön tekeminen palvelee kokonaisuuden etua.
- (Martela, Jarenko 2017,166-167.)

Edelläkävijäyrityksissä jaettua johtajuutta tuettiin ja siihen kannustettiin. Se vaati myös henkilöstöltä enemmän. Oma johtamista tuli hallita. Tekemistä ja omia ratkaisuja piti osata reflektoida ja käsitellä myös asiakastarpeiden sekä yrityksen menestymisen näkökulmasta.

3.4 Tunteet työpaikalla

Tunteet ovat aina läsnä, halusimme tai emme. Ne auttavat meitä selviytymään vaaratilanteista, ne auttavat oppimista ja muistamista sekä kertovat ympäristön tapahtumista sekä sosiaalisista suhteistamme. Tunteet vahvistavat ryhmään kuulumista ja edistävät muiden auttamista. Jotta osaisimme hyödyntää tunteitamme, on opittava säätelämään niitä. Tunteiden säätelyä on tutkittu paljon erityisesti stressi- ja selviytymiskäyttäytymisen

näkökulmasta. Hyvää tunteidensäätelykykyä pidetään yhtenä keskeisenä selviytymiskeinona vaikeissa tilanteissa. (Poijula 2018,105.)

Tämä tuli itselleni erittäin selväksi hyvin nopeasti. Omien tunteiden säätely vaati harjoittelemista mutta myös muiden ymmärtäminen ja erityisesti hyvin erilainen stressikäyttäytyminen ryhmän sisällä. Huomasin, että myös tästä ehkä vielä hieman harvemmin puhutusta asiasta kaivataan lisää tietoa ja lähdin sitä hakemaan.

Tunteiden säätelyä on tutkittu osana niin sanottua tunneälyä. Tunneälyä voidaan kuvata prosessina, jossa hankitaan tietoja, taitoja ja asenteita, joita ihmiset tarvitsevat tunnistukseen ja hallitukseen tunteitaan. Samalla opitaan välittämistä, luodaan myönteisiä ihmissuhteita sekä osataan käsitellä haastavia tilanteita rakentavasti. Tunneälyä voidaan kutsua emotionaalisen resilienssin avaimeksi. (Poijula 2018,108.)

Tunneälyyn kuuluvat vuorovaikutustaidot sekä älykkyys tunnistaa ja säädellä omia tunteita sekä voimavaroja. Tunneälykkäitä ihmisiä voidaan kuvailla optimistisiksi, joustaviksi, yhteistyökykyisiksi sekä sosiaalisesti luotettaviksi. Heillä on myös muita paremmat ongelmanratkaisu- sekä päätöksentekotaidot. (Poijula 2018.)

Psykologisen pääoman elementit ovat tunnetiloja ja mielialoja, joihin pystymme vaikuttamaan esimerkiksi erilaisilla valmennuksilla, interventioilla sekä mielen harjoittamisen menetelmillä. (Luthans, Avey, Bruce, Avolio, Norman ja Combs. 2006.)

Luonteenpiirteitä sekä mielentiloja voidaan jaotella pysyviin sekä lyhytkestoisiin neljän eri kategorian mukaisesti (Luthans, Avolio, Avey & Norman 2007.)

- 1) Puhtaat tunteet ja mielentilat, jotka ovat lyhytkestoisia sekä muutettavissa olevia
- 2) Psykologisen pääoman elementit, jotka ovat toiveikkuus, sinnikkyys, optimismi sekä itseluottamus. Nämä ovat pysyvimpiä tunnetiloja ja näitä on mahdollista kehittää.
- 3) Luonteenpiirteet, ovat pysyviä ja vakiintuneempia ja niiden kehittäminen vaatii paljon aikaa.
- 4) Lahjakkuusrakenne ja älyllinen peruskapasiteetti, jotka ovat vaikeimmin muutettavat ja niiden eteen pitää tehdä työtä pitkäjänteisesti.

Tunteet vaikuttavat kaikkialla. Myös työelämä on täynnä tunteita. Ne voivat olla myönteisiä tai kielteisiä. Ne voivat joko viedä energiaa tai tuottaa sitä. Tunteet myös tarttuvat helposti. Tutkimusten mukaan kollektiivisilla tunteilla on merkitystä ryhmän hengen ja kiinteyden sekä toiminnan tulosten kannalta.

Tiedämme, että myönteiset tunteet työryhmässä ovat yhteydessä ryhmän suoritustason. Vastaavasti myönteisesti työhönsä ja organisaatioon suhtautuvat henkilöt saavat muita parempia arvioita suorituksistaan ja heidän työskentelyään pidetään tuottavana ja tehokkaana. Myönteiset tunteet edistävät myös ongelmanratkaisussa, päätöksenteossa, luovuudessa ja ristiriitojen ratkaisemisissa. (Barsade & Gibson 2007, 42-48.)

Myönteiset tunteet ovat nykyisten monimutkaisten organisaatioiden toiminnan käyttövoimaa ja toiminnan menestyksen edellytys. Siksi tunteita on myös osattava johtaa. Joitain vuosia takaperin erilaiset läsnäolokurssit (mm. Mindfulness) olivat erittäin suosittuja johdon keskuudessa. Jos läsnäolo ja kiinnostus ihmisiä kohtaan ei tullut esimiehiltä luonnostaan, sitä haluttiin edes näennäisesti tuoda osaksi arkea. Samalla toivottiin johtajien tiedostavan omat tunteensa sekä tarpeensa. Sittemmin on ymmärretty entistä paremmin, että organisaatiossa yksittäisten ihmisten tunteet sekä mielentilat ovat juuri niitä asioita, jotka synnyttävät yrityskulttuurin. (Rauhala Leppänen, Heikkilä 2013, 56.)

Jokaisen johtajan on tärkeää tunnistaa omat tunteensa, ymmärtää niiden vaikutus muihin sekä löytää keinoja johtaa ensin omia tunteitaan ja tätä kautta muiden tunteita. Johtajan tunneilmasto vaikuttaa koko yrityskulttuuriin ja rakentaa joko pelkoa tai luottamusta. Yksittäiset tunteet synnyttävät erilaisia mielentiloja. Toistuvat mielentilat rakentavat organisaation hallitsevan ilmapiirin, josta taas rakentuu kulttuuri. Yksittäinen tunne kuten kyynisyys tai pelko synnyttävät huomaamatta negatiivisia tunteita erityisesti haastavina aikoina. Syntyy ahdistusviestejä, joita helposti toistetaan, jolloin noidankehä on valmis. Pelko tarttuu ihmisestä toiseen. (Rauhala.Leppänen.Heikkilä 2013, 56-63.)



Kuvio 2. Yksittäisen ihmisen tunteet synnyttävät yrityskulttuurin (Tuominen 2016.)

3.5 Innostus ja intohimo

Innostus ja intohimo ovat termeinä vielä vähemmän käytettyjä, mutta luovilla toimialoilla niistä on puhuttu pitkään. Innostuksen hyödyistä on alettu puhumaan muillakin toimialoilla. Työnhakuyritys Monster esittää hienosti ajatuksen ”ihminen ei tarvitse tutkintoon vastaavaa työtä, vaan intohimoaan vastaava työtä” ja lupaa auttaa intohimon löytämisessä. Aivan näin mustavalkoinen ei maailma ole, mutta ajatuksena jalo ja tavoittelemisen arvoinen. Intohimo ja innostus eivät kuitenkaan tipahda taivaasta. Ihmisille ei voi sanoa ”innostu”, ”syty” tai ”koe intohimoa”. Haaga-Helian 2017 tekemän tutkimuksen mukaan (Ihan intona, s.183) innostuksella ja ihmisten johtamisella on vahva yhteys ja innostusta mahdollistavia johtajuuskuvia tunnistettiin tutkimuksessa neljä.

- 1) Keskustelija – hän kyselee alaisiltaan kysymyksiä ja mielipiteitä, antaa positiivista palautetta tavoitteista ja projekteista
- 2) Vapauttaja – hän antaa vastuuta ja vapautta sekä luottaa ihmisiin.
- 3) Antaja – hän on positiivinen ja läsnä sosiaalisissa tilanteissa. Hän antaa rakentavaa palautetta, kunnioittaa muita eikä tyrnäytä muiden ideoita.
- 4) Muokkaaja – hän antaa ohjausta sekä muovaa työnkuvia yhdessä tiimiläisten kanssa siten että ne mahdollistavat innostuksen syntyminen ja työntekijöiden kehittymisen.

Innostumisen kannalta johtajan substanssiosaaminen ei korostu vaadittuna tai edes toivottuna ominaisuutena. (Haaga-Helia 2017, 183.)

Vastavoimana näille ovat toimineet innostusta estävät johtajuuskuvat, kuten diktaattori joka komentelee, rajoittaa toiminnan mahdollisuuksia ja johtaa autoritäärisin ottein sekä vieraannuttaja, joka on välinpitämätön ja negatiivinen, etäinen sekä loukkaava. Vieraannuttaja vastustaa muutoksia ja antaa lähinnä negatiivista palautetta.

Dinglellä johto kulminoitui lähinnä toimitusjohtajaan ja häntä voisi hyvin kuvailla useammallakin yllämainitulla termillä. Hänessä varmasti korostuu vapauttaja ja muokkaaja. Projektin aikana useampi ihminen ilmaisi kiinnostuksena kehittyä työssään ja siirtyä jopa ihan toisenlaiseen toimenkuvaan. Tähän kannustettiin ja ohjattiin esimerkiksi antamalla vanhoja työtehtäviä pois ja raivaamalla aikaa kohti uusien opettelua. Tässäkin käytännön toteutus ei vastannut lupauksia. Ihmiset jäivät yksin, mitään urapolkua tai suunnitelmaa

ei piirretty eikä avattu. Eli käytännön toteutus ja jalkautus jäivät vaillinaiseksi. Ihmiset pettyivät ja osa turhautui.

3.6 Muutoksen ja perinteisen johtamistavan yhteensopimattomuus.

Itseohjautuvuus tuli työpaikoille, mutta kenen tehtävä on kertoa, mitä itseohjautuvuus on tai miten itseään johdetaan? Sopiiko itseohjautuvuus edes kaikille?

Ei ole aivan yksinkertainen tehtävä johtaa itseään. Toisaalta ei ole aivan yksinkertaista johtaa muitakaan. Kun mietimme mistä kaikista osa-alueista johtajuus koostuu voimme varmasti yhteisesti todeta, että kyse on useamman osa-alueen kokonaisuudesta.

“Yhteiskunnassa odotamme, että ihmiset ovat kykeneviä käyttämään järkeään. Miksi tämän oletuksen pitäisi muuttua, kun siirrymme työn kontekstiin”? (Launonen R 2017.)

Perinteisissä johtamisteorioissa johtajuus käsitetään yksilöihin ja senioriteettiin liittyväksi ominaisuudeksi tai osaamiseksi. Jaetun johtajuuden ajatus ei avaudu perinteisten johtamiskäsitysten pohjalta. Jaettu johtajuus ei ilmenny johtajasta henkilönä vaan tietyyttypisistä käytännöistä ja toimintatavoista. (Koivisto 2016.)

Työntekijöiden tulee olla omatoimisia ja haluta vaikuttaa tapahtumien kulkuun.

Jokainen kiroaa jossain vaiheessa työuraansa epäpätevää esimiestään, joka teettää työnsä muilla, pakoilee vastuuta tai on muuten henkilöstön mielestä epäpätevä ääliö. Kuitenkin työpaikoilta löytyy enemmän ihmisiä, jotka kyllä mielellään kommentoivat ja kritisoivat mutta eivät kuitenkaan pysty tuomaan vaihtoehtoja tapaa toimia tai uutta ratkaisua tilalle. Omaan vaikutusvaltaansa rakastunut esimies taas on varmasti este itseohjautuvuuden tiellä.

Karoliina Jarenkon (Filosofian akatemian blogi ”Kolme tärkeintä kysymystä itseohjautuvuuden vahvistamisessa”) tarjosi hyviä näkökulmia siitä, miksi tämän hetken trendikäin aihe kiinnostaa ja mitä pitää ymmärtää ennen kuin malliin innostuu.

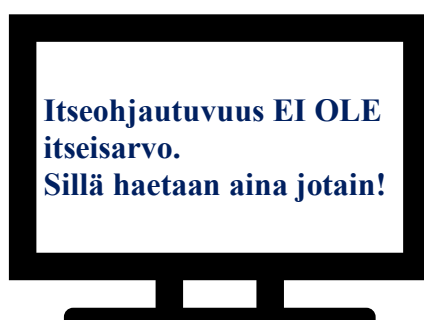
Usein organisaatioissa syntyy muutostarve mutta ihan tarkkaan ei tiedetä mitä ja miten pitäisi muuttaa? Itseohjautuvuuteen siirtyminen kuulostaa houkuttelevalta eli sen sijaan että annetaan valmiita vastauksia, toivotaan yhteisön itse tuottavan niitä ja kehittävän toimintatapoja ja ottavan vastuuta.

Kuten Jarenko 2017 kirjoitti, ”itseohjautuvuus ei ole itseisarvo eikä se tee organisaatiosta hyvää tai elämästä maistuvaa”. Hän mainitsee blogikirjoituksessaan kolme tärkeää kysymystä joihin yritysten pitäisi osata vastata ennen itseohjautuvuuteen johtavan prosessin aloitusta.

Nämä ovat:

- 1) Miksi organisaatiossa halutaan lisää itseohjautuvuutta?
- 2) Missä asioissa ihmisten toivotaan organisoituvan itse?
- 3) Miksi ihmiset eivät tällä hetkellä toimi itseohjautuvasti niissä asioissa, joissa heidän toivotaan toimivan itseohjautuvasti?

Kuvio 3. Huoneentaulu jokaiseen yritykseen, jonka agendalla on itseohjautuvuuteen siirtyminen.



Kuulostaa suhteellisen helpolta, eikö?

Teoriassa ehkä mutta tosi elämässä ei niin selkeää. Lähtökohdat ja valmiudet itsensä johtamiseen ovat meillä kaikilla hyvin erilaiset. Myös suhtautuminen ja odotukset omaan työhön vaihtelevat. Teimme kaikki Dinglellä Barret Value Centerin henkilökohtaisen arvioinnin arvoistamme. Mitkä arvot määrittelevät meidät yksilöinä ja miten henkilökohtaiset arvomme kohtaavat Dingen arvot. Tämä toimi meillä työkaluna sekä itsemme johtamisessa, mutta ennen kaikkea se antoi meille tärkeää tietoa tiimiläisistämme. Tietoa siitä mitkä ovat heidän arvonsa ja miten meidän maailmamme kohtaa. Tämä näytti todellisuudessa sen, kuinka erilaisia jo pienet ryhmämme olivat.

Paljon puhutaan arvoista. Mitä ne oikeastaan edes ovat? Barretin mukaan arvot ovat energisiä ajureita, jotka kumpuavat tavoitteistamme ja aikeistamme. Ne ovat tapa kuvata sitä, mikä on meille tärkeää joko yksilöinä tai ryhmänä. (Barrett 2017, 3.) Arvot edustavat sen hetkistä tilanne ja mikä juuri sillä hetkellä on elämässä tärkeintä.

Arvojemme perusteella meidät voitiin asemoida tiettyyn kohtaan kuviossa ja sen mukana omassa elämässämme. Tasoja oli seitsemän ja ne kertoivat meistä ihmisinä. Mitä arvotamme elämässämme juuri tällä hetkellä. Tasot 1-3 kertovat, että ihminen hakee vielä itseään, taloudellista tasapainoa, parhaita käytäntöjä, suhteita muihin ja muodostaa

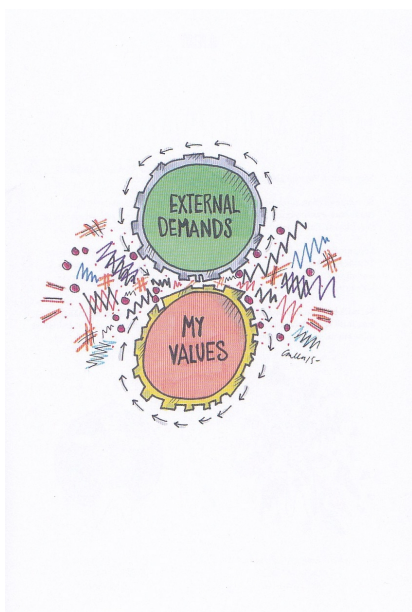
omaa minäkuvaansa. Taso neljä kertoo, että ihminen on muutoksessa joko tahtomattaan tai tarkoituksella. Hänen elämäntilanteensa voi olla muuttunut esimerkiksi työpaikanvaihdon, töiden päättymisen tai avioeron seurauksena, jolloin ihminen pohtii mihin suuntaan elämässään lähteä. Tasot 5-7 kuvaavat usein (mutta eivät aina välttämättä) henkilöä, jolla on jo maileja jonkin verran takana. Hänen taloudellinen tilanteensa on vakaa, hän ei tee työtä tai ylipäätään enää mitään rahan takia vaan motiivina ja vaikuttimena ovat isommat asiat kuten aito arvon tuottaminen, kannanottaminen ja halu vaikuttaa yhteiskunnallisiin itseään koskettaviin asioihin ja ilmiöihin.



Kuvio 4 Dinglellä käytetty arvojen työstämismalli. Mukailten Barrett.2017,64.

Käytimme tätä työkaluna Dinglellä kun halusimme lisätä ymmärrystä siitä, keitä ovat ihmiset ympärillämme. Missä minä, kahden lapsen 42-vuotias äiti, olen suhteessa 22-vuotiaaseen juuri valmistuneeseen sinkkumieheen ja kuinka me voimme ymmärtää toisiamme paremmin tätä viitekehystä vasten. Pelkästään jo tällä perusteella huomasimme, miten eri vaiheissa työuraamme ja arvopolkua me olimme. Osalle oli kehittynyt kyky ja halu toimia itsenäisesti, kun taas toiset kaipasivat paljon enemmän ohjausta. Kaipasin tästä lisää tietoa. Halusin yhtä aikaa ymmärtää muita mutta samalla alkoi tuntua siltä, että minua ei ymmärretty. Haastattelin tässä yhteydessä monia kollegoitani, joilla oli yrityksestämme pidempi kokemus kuin minulla. Halusin tietää pohtivatko he samoja asioita ja kokevatko he voivansa allekirjoittaa ne asiat, joita yrityksemme kertoi edustavansa. Sain tukea omalle näkemykselleni, valitettavasti. Tämä oli ensimmäinen kerta, kun aivan vakavissani pohdin, onko tämä oikea paikka minulle?

Kuten Richard Barrett sanoo kirjassaan *The values-driven organization* (second edition 2017, TJ international, foreword, 3-10.) Luottamus on äärettömän tärkeää työyhteisössä. Ernest & Youngin tekemässä globaalissa tutkimuksessa vajaa puolet *johtavassa asemassa olevista ammattilaisista* luotti työntekijöihinsä, esimiehiin tai kollegoihin. Viisi keskeistä asiaa, joissa luottamuspulaa erityisesti koettiin:



Epäreilu työntekijöiden kompensointi

Epätasaiset mahdollisuudet palkankorotuksiin tai ylen-
nykseen

Johtajuuden puute

Työntekijöiden iso vaihtuvuus

Työilmapiiri ja ympäristö ei tue yhdessä tekemistä

Kuvio 5. Arvoristiriita syntyy, kun omat arvot ja ulkoiset vaatimukset eivät kohtaa (Tuominen 2016.)

Voidaankin kysyä, johtuuko hypetys itseohjautuvuudesta osittain johtajuuden kriisistä ja epäluottamuksesta. Kun ylin johto ei enää tiedä ja osaa johtaa ihmisiä koko ajan muuttuvassa ja monimutkaistuvassa maailmassa, ulkoistetaan johtajuus työntekijöille. Heihin ei välttämättä luoteta, mutta koska pelimerkit omassa työssä ovat vähäiset, ulkoistetaan vähäisinkin vastuu.

Itseohjautuvuus on vapautta, autonomiaa, suuria onnistumisen kokemuksia ja voimaantumista. Se on myös itsensä ylittämistä. Itse-reflektointia ja omien kykyjen ja ominaisuuksien rehellistä arviointia. Se on myös mitä suurimmissa määrin epävarmuuden sietämistä ja epämukavuusalueella olemista. (Savaspuro 2019,11.)

3.7 Kulttuurin muutos

Kulttuurilla on merkitystä, sillä se on pysyvä, vahva ja usein tiedostamaton voima, joka määrittelee sekä yksilö- että ryhmäkäyttäytymistämme, arvojamme sekä ajatusmalleja. (Schein 2001,29.)

Vanhoja kokemuksiaan ei voi automaattisesti siirtää sellaisenaan, mutta valmiuttaan ja yrityksen kulttuuria voidaan kehittää. Ei kopioimalla jostain vaan havainnoimalla, miten voittaneet yhteisöt ovat kehittäneet omaansa, luoneet innovaatioprosessinsa, sekä määritelleet johtamisensa. (Aalto-Setälä 2018,129-135.)

Toiminta ei muutu, jos koko kulttuuri ei muutu. Kun toimintaa halutaan muuttaa vastaamaan ympäristön tarpeita ja tavoitteiden saavuttamista, tarvitaan konkreettista tekemistä, että muutokset näkyvät. (Rauhala, Leppänen & Heikkilä. 2013.)

”Vasta kun johtajaesimies ja koko henkilöstö oivaltavat jatkuvan kehityksen ja yhteen hiileen puhaltamisen merkityksen, voi syntyä jatkuvasti voimistuva yhteisen tekemisen vire. Silloin yksilö sekä yritys kukoistavat.” Matti Alahuhta.

Yrityskulttuuria voi ja pitää johtaa. Sen pitää olla tietoisista ja pitkäjänteistä tekemistä, tapaa toimia arjessa. Kulttuuri on sitä, että eletään yhteisten arvojen mukaisesti ja jaetaan yhteiset toimintatavat. Kulttuuri elää organisaation arjessa. Se lähtee johtajan ihmiskuvasta ja asenteesta muita kohtaan sekä ihmisten välisistä kohtaamisista kuten eleistä, tervehtimisestä, tiloista, tavaroista huolehtimisesta yms.

Muutostilanteet koetaan usein hämmentävinä, jolloin ihmisten energiat saattavat suuntautua asioihin, joihin he eivät pysty itse vaikuttamaan. Ihmisten näkökulmat supistuvat ja huomio kiinnittyy epäolennaisiin asioihin. Ihmisiä olisi hyvä auttaa ymmärtämään, mihin he voivat vaikuttaa ja ennen kaikkea mistä he voivat päättää itse. Tällä on olennainen merkitys ja vaikutus siihen, lähtevätkö ihmiset työskentelemään oikeiden vai epäolennaisien ongelmien parissa?

Jotta kulttuuri muuttuu ja muutoksessa onnistuttaisiin, on tärkeää varmistaa ihmisten jakaminen, motivoituminen sekä sitoutuminen. Suurin syy onnistumiskokemusten vähäisyyteen on juuri se, että muutokseen liittyvät tavoitteet ovat ihmisten mielestä liian kaukana. (Rauhala, Leppänen & Heikkilä 2013.)

Organisaatiokulttuuria edelläkävijäorganisaatioissa kuvaavat parhaiten sanat vapaus, vastuu, kokeilunhalu, testaus, avoimuus, positiivinen ilmapiiri, itseohjautuvuus, rohkeus

epäonnistua sekä työssä viihtyminen. Niissä vallitsee yhteishenki, vahva sosiaalinen yhteenkuuluvuuden tunne, vuoropuhelu sekä dialogi, jossa kollegoja arvostetaan ja kuunnellaan. (Koivisto T 2016,78-95.)

Kulttuurin merkitys vaihtelee organisaatioiden eri kehitysvaiheissa. Dingleä voidaan käsitellä keski-ikäisenä organisaationa, jolloin sen kulttuurikysymys on kolmiosainen:

1. Miten säilyttää ne kulttuurin elementit, jotka ovat edelleen sopeutuvia ja liittyvät organisaation menestymiseen?
2. Miten yhdistää, sekoittaa tai vähintäänkin yhdensuuntaistaa eri alakulttuurit, jotka ovat ajan saatossa syntyneet?
3. Miten tunnistaa ja muuttaa ne kulttuuriset elementit, jotka saattavat olla kasvavassa määrin toimimattomia, kun ulkoiset ympäristölliset olosuhteet muuttuvat? (Schein E 2001,26-56.)

Kulttuurin kehitysvaiheet ovat todella tärkeitä, sillä kuten aikaisemmin todettua, jostain pitää luopua saadakseen jotain tilalle. Se vaatii organisaatiolta oivaltamiskykyä sekä taitoa muuttaa kulttuurillisia elementtejä. Tämä edellyttää vanhojen tapojen ja toimintamallien pois oppimista. Mikäli yritys ei kehity, sopeudu ja muuta kulttuurinsa elementtejä, ne kasvavat yhä sopeutumattomiksi ja kulttuurista tulee todellinen rasite oppimiselle sekä muutokselle. (Schein E.2001, 26-56)

Dinglellä tämä prosessi päätettiin tehdä todella nopeasti eli kertalaakista. Tämä aiheutti osaltaan varmasti paniikkia sekä ymmärtämättömyyttä. Nopea poisoppiminen ja luopuminen arvossa pidetyistä asioista ovat monelle työntekijälle liian vaikeita. Työntekijät joko jättivät organisaation, kuten minä, tai heidän annettiin mennä, koska he "vastustivat muutosta" liian voimakkaasti.

4. Tutkimuksen toteutus

Tutkimus toteutettiin kriittisenä toimintatutkimuksena, jonka tehtävänä oli luoda siltoja tavoitteiden ja todellisen toiminnan välillä. (Kemmis 1999, 4-5.) Käytäntöjen muuttuessa myös toimintaa ohjaavat arvot tulkitaan uudella tavalla, jolloin reflektointi käynnistyy (Elliott 1991, 54). Kriittisessä tutkimuksessa tutkija, tässä tapauksessa minä, osallistuin toi-

mintaan tasavertaisena muutosagenttina, yhteistoiminnallisuuden järjestäjänä sekä vastuunjakajana. (Suojanen 1992, 12.) Tasavertainen asema tutkimukseen osallistujien ja tutkijan välillä on yksi toimintatutkimuksen erityispiirteitä. (Meyer 1993, 1069-1070.) Tutkimus aloitettiin tammikuussa 2019. Tutkimuksen yhtenä pohjamateriaalina käytettiin edellisen vuoden viimeistä henkilöstökyselyä, jotta lähtötilanne saatiin selville (Liite 2).

4.1 Suunnitteluvaihe

Kartoitusvaiheessa ilmenneiden seikkojen lisäksi listasimme tehtävät, joihin tulisi saada muutos nopeasti ja joita veisimme tehokkaasti eteenpäin. Kirjoitimme asiat tarralapuille ja laitoimme ne kaikkien nähtäväksi isolle valkotaululle. Lapuissa luki esimerkiksi ”Dinglen markkinoinnin suunnitteluryhmä”, ”innovaatiotyöryhmä asialle xx”, ”työryhmä henkilöstön viihtyvyyden parantamiseksi” yms. Ideana oli, että kaikki, joilla oli kiinnostusta tuottaa lisäarvoa ja jotka olivat valmiita antamaan aikaansa näihin kehityshankkeisiin, kirjoittavat nimensä lappuun. Aikaa oli neljä viikkoa, jonka jälkeen tarkoitus oli käydä laput läpi ja muodostaa niistä työryhmät, jotka aloittavat itsenäisen työskentelyn ja järjestävät sekä roolittavat itse itsensä.

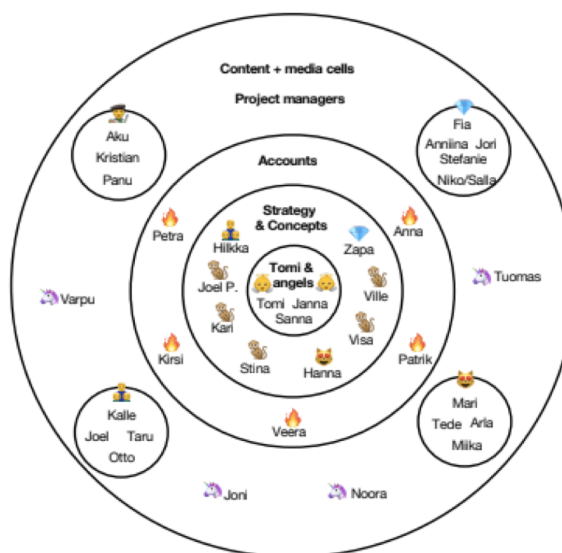
Neljän viikon jälkeen seinä näytti tyhjältä. ”Vapaaehtoisia” ei juuri ollut. Vastuunkantajia ei ilmoittautunut kuin kourallinen, alle 20% henkilöstöstä. Valitettavasti nämä henkilöt olivat vielä lähes samat, jotka kantoivat vastuuta organisaation ollessa vielä esimiesve-toinen eli ne koostuivat juuri entisistä tiiminvetäjistä sekä esimiehistä.

Yksi syy tähän oli varmasti se, että ohjeistus oli epäselvä, eli ei tiedetty mitä odotetaan ja ennen kaikkea missä ajassa. Kuinka paljon aikaa näihin tehtäviin saa käyttää ja milloin niitä tarkastellaan seuraavan kerran? Osa ryhmistä kokoontui, ryhmien jäsenet vaihtuivat matkalla, osa jättäytyi matkasta pois ja toisilla ei taas enää riittänyt tälle aikaa. Kaikkiaan noin kymmenestä eri tehtäväalueesta eteenpäin saatiin vietyä neljää, joista kaksi saatiin valmiiksi. Tämän mallin toimivuutta ei juurikaan reflektoitu vaan se kuopattiin hiljaisesti ja siirryttiin eteenpäin.

Tämän jälkeen toimitusjohtaja päätti siirtymisestä soluihin. Meille ehdotettiin pienen ryhmän mallia, jonka olivat tehneet henkilökunnan kolme edustajaa. Kutsuimme sitä revolverimalliksi (kuva alla). Tämä kuva oli syntynyt yhteistoimintaneuvotteluiden aikana, jolloin ihmisiä oli laitettu paikoilleen ja mietitty minkä kokonaisuuden osia he ovat. Päädyimme kuitenkin tiimiajatteluun ja ryhmiin, jossa samankaltaista työtä tekevät muodostavat ryhmät. Nämä nimettiin home teamiksi ja niitä syntyi neljä kappaletta sen mukaan

mitkä ryhmät tekevät samankaltaista työtä. Jokainen tiimi sai itse määritellä, kuinka usein he kokoontuvat, miten he ajan käyttävät ja määritellä sen, mikä lisäarvo heidän tapauksistaan on tarkoitus saada. Olin mukana näissä keskusteluissa, mutta valitettavasti ihmiset eivät kuitenkaan saaneet vaikuttaa itse siihen, miten tiimit muodostetaan.

Dingle revolver



Kuvio 6. Kuinka tiimit muodostettiin

Tiimit olivat:

Asiakkuusjohto ja projektipäälliköt

Media – ja sisältöspesialistit

Luovat ja strategit

Tomin enkelit eli toimitusjohtajan oma tiimi, johon kuului HR sekä operatiivinen johtaja.

Tämän vaiheen käynnistäminen oli äärimmäisen hankalaa monestakin syystä. Itse kuulin asiakkuus- ja projektinjohtotiimiin. Ensimmäisen kuukauden aikana tarkoituksemme oli istua alas kerran viikossa tunnin ajan. Tiimimme kokonaisuutena oli noin 9 henkeä. Paikalla ei ensimmäiseen kuukauteen ollut samaan aikaan kertaakaan yli neljää henkeä. Osallistuminen ei ollut pakollista, joten monelle esimerkiksi asiakastyö ajoi tämän ajan edelle. Näin ollen järjestäytyminen, yhteisen agendan luominen ja asioiden eteenpäin vieminen oli käytännössä lähes mahdotonta.

Koska tiimissä kenelläkään ei ollut vastuuta viedä asioita eteenpäin, oli todella vaikeaa päästä alkuun ja luoda yhteinen ymmärrys sille, mitä tiiminä tekisimme ja mitä asioita käsitteisimme, jotta tuottaisimme aidosti lisäarvoa toinen toisillemme. Tässä meitä auttoi ulkopuolinen konsultti, joka vietti kanssamme aikaa vähintään kerran kuukaudessa ja auttoi löytämään rakennetta näihin tapaamisiin. Hän toimi ulkopuolisena fasilitaattorina palavereissamme. Enemmistön toimesta koettiin, että näitä palavereita on turha järjestää joka viikko. Ehdotettiin, että kokoontuisimme vain joka toinen viikko. Sitoutuneisuus ja motivaatio olivat todella kateissa. Minä ja kollegani emme ymmärtäneet mitä meiltä odotettiin, mitä tavoitteita meillä olisi, miten niitä mitattaisiin ja kuinka niitä kehitettäisiin. Puhuimme tästä koko tiimin kanssa ja valitettavan usein huomasimme, että näistä tuli ventilaatiotilaisuuksia. Tilaisuuksia, joissa käsiteltiin turhan usein sitä, miten sekavaa itseohjautuvuus oikeastaan on tai mitä se edes on. Itselleni tämä oli hankalaa. Jouduin etsimään motivaatiota, innostusta ja intohimoa oman työni tekemiseen ja tästä kimmokkeena hankin myös aiheeseen liittyvää kirjallisuutta, joka avaisi minulle paremmin sen, mitä tarkoittaa sitoutua yhteiseen päämäärään ja tehdä töitä aidosti tiiminä.

Ryhmiä kokoonpanoja muutettiin matkalla hieman tarkoituksenmukaisemmiksi, koska kosketuspintaa eri yksiköiden tekemisen välille ei saatu. Ihmiset eivät tieneet, mistä eri yksiköiden tai yksilöiden työnkuva, työpäivä tai henkilökohtaiset taidot ja tiedot koostuivat. Ihmiset kokivat, että tämän ryhmän tekemä yhteistyö jäi ainoastaan tuohon kerran viikossa tapaamiseen. Sen ulkopuolella mitään ei tehty yhdessä.

Kerran kuukaudessa kokoontui avoin johtoryhmä. Tähän oli vapaa pääsy jokaisella, ja toiveena oli, että jokainen solu valitsee tänne oman edustajan. Osanotto oli todella vaihtelevaa ja pahimmillaan läsnä ei ollut kuin viisi henkilöä, jotka edustivat vain yhtä ja samaa tiimiä. Agenda annettiin harvoin etukäteen ja jos, niin edellisenä päivänä. Tähän ei kuitenkaan tarvinnut muiden juuri valmistautua etukäteen, vaan toimitusjohtaja esitteli aiheet, avasi keskustelut ja kertoi uusista ajankohtaisista asioista.

Kerran kuukaudessa kokoontui myös ”all Dingle meeting” eli palaveri, johon osallistuminen linjattiin jossain kohtaa pakolliseksi, jotta siellä tiedotettavat asiat tulisivat yhdellä kertaa kaikille kerrotuksi. Nämä palaverit olivat käytössä jo aikaisemmin ja niiden osallistumisprosentti oli hyvä. Ne lähetettiin suorana Facebookissa ja niitä pystyi katsomaan myöhemmin taltioituna. Tämän palaverin rooli oli lähinnä informatiivinen eli kuka on lähdössä, kuka tulossa, mitä asiakkaissa tapahtuu, onnistuneita asiakascaseja, hävittyjä asiakascaseja, ajankohtaisia konsernitason asioita, markkinointiasiaa, suunnan kirkastusta, visiota ja missiota. Näitä käytiin kuukausittain läpi koko henkilöstön kanssa.

Joka kvartaali tutkittiin kyselyllä sitä, miten olemme edistyneet. Ovatko tavoitteet ja niihin pääseminen selkiintynyt? (liite 4) Tiesivätkö ihmiset, mitä heiltä odotetaan ja ennen kaikkea menivätkö asiat eteenpäin oikeaan suuntaan? Yritin itse ymmärtää paremmin tapaamme toimia. Kävin säännöllisesti toimitusjohtajamme kanssa keskusteluja siitä, miten itse näen ja koen tilanteemme. Miten ihmiset kärsivät päämäärättömyydestä eivätkä he ymmärrä mitä itsensäjohtamisella tässä yhteydessä haetaan. Hain ymmärrystä myös kirjallisuudesta ja ylipäätään siitä mitä jaettu johtajuus ja itsensäjohtaminen oikeastaan edes on.

Näiden sprinttien välissä muutosvalmentajamme sparrasi henkilöstöä tarpeen mukaan ja häneltä sai tilata 30 minuutin aikoja tapaamiselle. Lisäksi hän pyrki käymään jokaisessa home teamissa kerran kuukaudessa auttaen näin niitä alkuun. Itse olin ahkera vieras hänen luonaan. Varmasti me, jotka olimme tyytymättömiä uuteen tapaamme toimia, vierailimme hänen luonaan enemmän kuin muut. Itse kaipasin tukea ja ymmärrystä tekemiseen. Halusin ymmärtää miksi ihmiset eivät halua kantaa vastuuta ja minkälainen rooli itselläni tässä pitäisi olla? Olin aikaisemmin tottunut toimimaan yrityksessämme esimiehenä, tiiminvetäjänä ja vastuuni olivat selkeät. Nyt pelko siitä, että ajamme kovaa vauhtia päin seinää ja kenelläkään ei ole selkeää kokonaiskuvaa pelotti ja aiheutti yhtä aikaa stressiä sekä turhautumista. Miksi minä otan tämän niin raskaasti, haluan kantaa vastuuni ja auttaa kun taas toiset eivät välitä yhtään? Keskustelimme paljon siitä, miten minä voisin yksilönä auttaa johtamisvajeessa ja osaltani tuoda ihmisiä lähemmäs toisiinsa ja yhdessä tekemistä. Tuntui että oma taakka vain kasvoi. Yhtä aikaa olin huolissani firman tulevaisuudesta sekä omasta asiakastyöstäni koska tämä alkoi heijastua myös sinne. Ei toimitettu mitä luvattiin tai tehtiin vähän sinnepäin koska tiimi ei ollut niin sitoutunut tekemiseen. Koin kaipaavani apua ja tutustuin alan kirjallisuuteen, joka käsitteli arvostirriitoja sekä tunteita työelämässä.

Helmikuussa 2019 päätimme panostaa palautteen antamiseen. Sen tärkeys korostui entisestään uudessa mallissamme toimia. Pidimme neljän tunnin koulutuksen palautteen antamisesta. Miten sitä annetaan ja miten sitä vastaanotetaan? Päivän aikana harjoitelimme tätä käytännössä ja avasimme sen merkitystä. Koska asiakastyö oli priorisoitu kaikkein tärkeimmäksi ja jokaisen tuli tehdä laskutettavaa työtä vähintään 70% työajastaan, oli osanotto tähän tärkeään tilaisuuteen todella laiha. Tilaisuus pidettiin toimistollamme avokonttorissa ja oli kouluttajankin puolesta todella turhauttavaa katsoa, kuinka tähän osallistui 12 henkeä kolmestakymmenestä muiden ollessa omilla työpisteillään tekemässä "oikeaa työtä". Meille, jotka istuimme koulutuksessa tuli joko huono omatunto siitä, että meidänkin pitäisi olla tekemässä "oikeita töitä" tai sitten valtava vihantunne

siitä, miksei kaikkia ole velvoitettu olemaan läsnä sillä tämä on meidän yhteinen matkamme ja asia on tärkeä ja se koskettaa meitä kaikkia.

Tämä kosketti itseäni kovasti. Muistan puhuneeni tästä useaan otteeseen toimitusjohtajallemme, joka kyllä myös allekirjoitti sen, että matka on yhteinen ja jokaisen pitää tehdä sen eteen töitä sekä yksilönä että ryhmässä. Kuitenkaan mikään ei juuri muuttunut. Hän ei halunnut puhua ”pakosta” jossa kaikkien olisi tehtävä niin tai näin eli tässä tapauksessa siis osallistua yhteisiin valmennuksiin. Puhuimme hänen kanssaan todella paljon kulttuurin muutoksesta ja hankin siihen itse lisää ymmärrystä kirjallisuudesta. Samalla tein syvällisen tutkimusmatkan arvoihin. Halusin oppia itse ymmärtämään paremmin omia sekä muiden arvoja ja ennen kaikkea sitä mistä ne koostuvat? Miksi toiset meistä kantavat koko maailman taakan selässään, tekevät tunnollisesti omat ja vielä muidenkin työt ja toiset taas matkustavat melko vapaasti muiden vanavedessä potematta siitä minäkäänlaista huonoa omatuntoa.

Maaliskuussa 2019 lanseerattiin LaaS-palvelu eli leadership as a service niminen palvelu. Tälle luotiin oma portaali, jonne pääsimme kirjautumaan ja josta jokainen sai tilata kollegoiltaan, asiantuntijoilta, toimitusjohtajalta tai muilta kollegoilta erilaisia palveluita tai vaikka 1-2-1- aikaa sen mukaan mikä henkilön itsensä tarve oli. Jos henkilö kaipasi esimerkiksi koulutusta tai apua HR-yksiköltä, hän tilasi sitä palvelun kautta. Henkilökohtaisesti toivoin päivitystä Facebookin sekä LinkedIn:in tuomista uusista mahdollisuuksista, joten laitoin pyynnön mediasuunnittelutiimimme vastaavalle henkilölle. Hän vastasi siihen viikon sisällä ja ehdotti muutamia ulkopuolisen tahon järjestämiä koulutuksia. Mediatiimissä ei ollut montaa henkilöä, jotka olisivat voineet tätä palvelua tarjota ja ne muuttamat, joilla kompetenssia olisi ollut, olivat niin kiireisiä, ettei talon sisäiseen tuottamattomaan työhön kollegoiden kouluttamiseksi ollut aikaa tai mielenkiintoa.

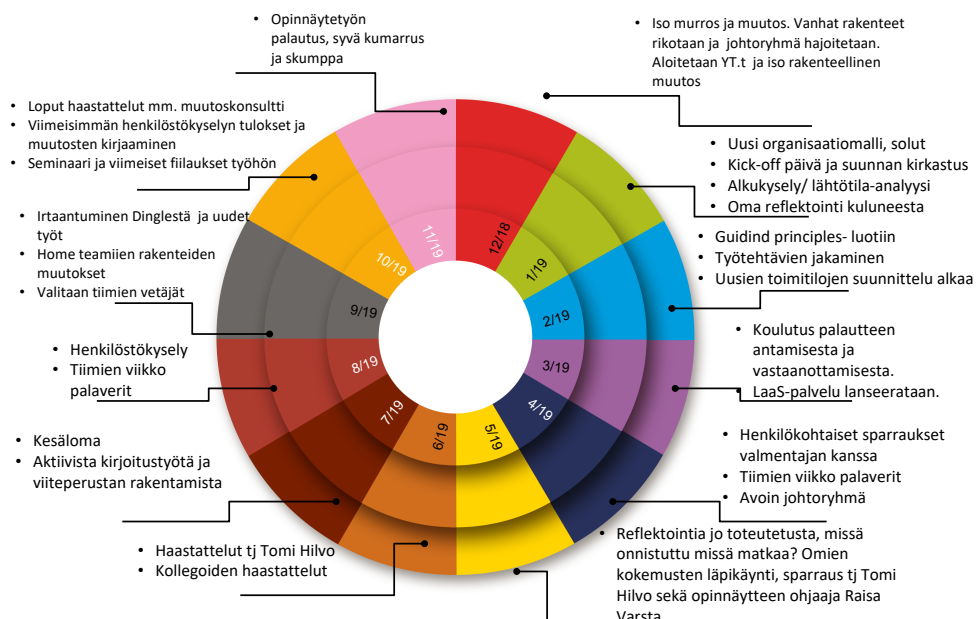
LaaS palveluna oli varmasti ajatuksena oikein hyvä, mutta valitettavasti en ollut ainoa, joka putosi tuohon sudenkuoppaan yrittäessään saada sitä kautta apua. Jos palvelun kautta pitää varata ”palautekeskustelut esimiehen kanssa” ja ne saa kuukauden päähän, on jossain jotain pahasti pielessä. Jo pelkästään palautteen antaminen on vaikeaa, saati sen pyytäminen ja saaminen järkevässä ajassa. Näin ollen tämä järjestelmä hukkui muiden järjestelmien joukkoon. Se on edelleen olemassa, mutta sen käyttöaste on olematon.

Kehittämishankkeen toteutus prosessina 12/2018 – 11/2019

Yhteistyön tärkeimmät:

Home team kokoontumiset kerran viikossa.

Ulkopuolisen konsultin sparraus sessiot 1krt/kk joita sai varata.



Kuvio 7. Kehittämishankkeen toteutuksen kuvaus

Toimintatutkimuksen vaiheet lyhyesti:

- 1) Perustelut koko firmalle miksi näin tehdään ja toimitaan
- 2) Rakenteen muutos
- 3) Ensimmäinen tapaaminen koko yrityksen voimin ja määrittelyt käsitteistä, prosessin kuvaus
- 4) Kartoitusvaihe, missä olemme nyt
- 5) Jokaisen solun kokoontumiset, suunnitteluvaihe miten pääsemme tavoitteeseen
- 6) Yhteinen kokoontuminen, sitoutumisvaihe
- 7) Toteutus & seurantavaihe
- 8) Arviointi x 3

4.2 Muutosjohtamisen haasteet

Suurin haaste koko projektille oli johtaminen ja jalkautus.

Muutoksen johtamisessa toimitusjohtajalla oli iso rooli. Se että itse ymmärtää mistä on kyse ei vielä ole tae siitä, että muut näkevät ja ymmärtävät asian samalla tavalla. Tässä oli suuri epäsuhta. Oletettiin että ihmiset kasvavat haasteiden hallintaan ja osaavat itse yhdistää uudet kokemukset vanhaan. Tämä ei kuitenkaan tapahdu itsestään ja juuri johtamisessa ja jalkauttamisessa oli isoja haasteita. Kriittisen toimintatutkimuksen kautta peilattuna siltojen luominen suunniteltujen tavoitteiden ja todellisen toiminnan välille jäi vajaaksi. Muitakin haasteita nousi esiin ja oheisessa muutoksen haasteet- kaaviossa esitän niistä mielestäni keskeisimmät.

Organisoituminen	Ajankäyttö ja priorisointi	Vastuu	Seuranta
Revolverimalli ei ollut onnistunut tapa organisoitua & muodostaa tiimejä	Asiakastyö oli keskiössä ja siihen kaikkien piti käyttää 70% työajasta	Vastuunsiirto ja kanto eivät tapahdu itsestään. Vanhasta mallista voi olla vaikeaa siirtyä itsensä ja oman työnsä johtajaksi.	Ei seurattu. Vältettiin mikromanageerausta mutta ei myöskään seurattu etenemistä jolloin tuloksia tai havaintoja ei mitattu tai raportoitu ja toimintaa kehitetty.
Muutosta ja uutta tapaa organisoitua pitää myös johtaa.	Aika ei riitä kaikkeen. Organisaation, itsensä- sekä asiakastyön kehittämiseen.	Valtaa ja vastuuta ei osattu käyttää. Ei ymmärretty että jokainen voi vaikuttaa (tai ainakin niin haluttiin viestiä).	Uusi CRM järjestelmä tuli konsernintasolla käyttöön. Koettiin kankeaksi ja sen käyttö vaihteli.
Osa tiimeistä ei vieläkään tiedä mitä niiltä odotetaan.	Uusista mahdollisuuksista innostuneilla on vaikeuksia valita mitä he haluaisivat tehdä eikä aika riitä kaikkeen.	Toiset tekevät paljon ja kantavat vastuuta. Toiset eivät mitään, matkustavat siivellä.	Seurannan jäykkyys tai sen puuttuminen kokonaan vaikuttaa ihmisten motivaatioon. Miksi teen työtä jota kukaan ei huomaa?
Tiiminjäsenet eivät ole tiimi, vaan vain joukko ihmisiä jotka eivät toisilleen lisäarvoa.	Istutaan kokouksissa ja koulutuksissa vain koska on "pakko".	Ei osattu kantaa vastuuta omista tekemisistä ja ymmärretty sitä että kyseessä on joukkuepeli. Hävitään tai voitetaan YHDESSÄ.	Onnistumisia ja vieläkin tärkeämpiä epäonnistumisia ei osattu käydä läpi yhdessä oppien ja kehittäen toimintaa.
Tiimit olivat eri tasoilla ja niitä eivät koskeneet samat pelisäännöt	Eniten tukea ja apua tarvitsivat ne, jotka eivät itse sitä nähneet tai osanneet pyytää.	Roolit ja vastuut rakentuvat varmasti ajanmyötä, mutta siihen tarvitaan enemmän apua ja tukea.	Ulkopuolinen konsultti on ottanut tästä nyt vahvemman kopin ja auttaa tiimien jäsentymisessä.

Kuvio 8. Mitkä olivat Dinglen muutoksen suurimmat haasteet

4.3. Henkilökunnan palautekyselyn toteuttaminen

Koko henkilöstölle tehtiin vuonna 2018 kvartaaleittain työtyytyväisyyskysely, jota käytettiin pohjana vuoden 2019 alusta alkaneelle muutokselle. (Liite 2) Tällä kyselyllä pyrittiin selvittämään työtyytyväisyyttä, ymmärrystä omasta työroolista sekä yhtiön suunnasta ja tavoitteista, omien taitojen kehittämisestä, sekä avun antamisesta ja saamisesta työyhteisössä. Kysely tehtiin anonymisti sähköisten kanavien kautta. Vaikka vastausprosentti ei valitettavasti yltänyt halutulle tasolle, saimme siitä kuitenkin hyvää dataa muutosten pohjaksi.

Alkukyselyssä parannettavia asioita, jotka nousivat esille: vanhemmat asiantuntijat toimivat ammattimaisesti ja strategiaamme mukaisesti (2.56/5), lähiesimieheni auttaa minua ja tiimiäni ymmärtämään paremmin sitä, kuinka me jokainen voimme auttaa strategian saavuttamisessa (2.97/5), esimieheni antaa minulle säännöllisesti palautetta (2.44/5). Koen, että vanhemmat asiantuntijat yrityksessämme kommunikoivat tehokkaasti siitä mitä yritämme työyhteisönä saavuttaa (2.91/5).

Tutkimustulosten tultua keskustelimme auki asioita, jotka meidän pitää saada toimimaan eli yllämainitut asiat tulisivat olemaan keskiössä seuraavat 8 kuukautta. Tämä tapahtui tammikuussa. (Liite 1) Ymmärsimme, että nyt olemme ryhmä ihmisiä, joiden pitää tehdä töitä päästäksemme tasolle 3-4 jolloin meistä muodostuisi tiimi. Lähtötilanteessa olimme kohdassa 1.

Tämän lisäksi otimme käyttöön Dinglen oman Team Impact -kyselyn, joka tehtiin tammikuussa 2019 sekä elokuussa 2019. Tässä tutkimuksessa haluttiin selvittää seuraavia asioita: Tavoitteet, rakenne, sisäpelit, kehitys sekä sitoutuminen. (Liite 4)

Tammikuun kyselyn perusteella positiivista oli avoin kommunikaatio, positiivinen asenne sekä jokaisen omat tavoitteet. Nämä asiat olivat ihmisille selkeitä ja ymmärrettäviä. Kehityskohteita oli kymmenen. Näistä keskeisimmät tähän työhön liittyvät olivat yhteinen missio ja sen määrittäminen, tavoitteiden seuranta ja edistyminen, palautteen antaminen ja saaminen sekä yhteistoiminta.

Elokuussa 2019 sama kysely toistettiin identtisenä. Kehitettäviä kohtia oli edelleen ja valitettavasti ne olivat edelleen samat kuin tammikuussa. Kuitenkin kokonaiskuva näytti parempaa ja keskiarvo oli noussut hieman aikaisemmasta. Suunta oli siis oikea. Jos tammikuussa kehityskohteita oli yli kymmenen, oli niitä nyt määrällisesti hieman vähemmän. Lisäksi väriasteikolla punainen -huono, keltainen -neutraali ja vihreä -erinomainen, olimme päässeet keltaiselle asteikolle. Punaisia oli edelleen mutta suhteessa hieman vähemmän kuin aikaisemmin.

Tämän lisäksi rinnalla kulkivat laadullisen vaikuttamisen keinot eli henkilökohtaiset haastattelut, joita tein projektin sisällä eri tiimeihin kuuluville henkilöille sekä johdolle eli tässä tapauksessa toimitusjohtajalle sekä muutoskonsultille. Haastattelin kuutta henkilöstön edustajaa, jotka edustivat eri tiimejä. Heiltä sain arvokasta tietoa siitä, miten projektin eri vaiheissa asioiden koettiin etenevän ja mitkä olivat syy-seuraussuhteet joidenkin pie-

nempien muutosten kanssa. Hyvää palautetta sain myös henkilöiltä, jotka olivat päättäneet jatkaa matkaansa yrityksestämme toisaalle eli mitkä olivat ne tekijät, jotka puolsivat lähtöä. Samoin uudet työntekijät, jotka tulivat kesken tämän prosessin taloon. He antoivat arvokasta näkemystään siitä, miltä tekemisemme heistä näyttää.

Pääpiirteittäin uudet työntekijät olivat yllättyneitä positiivisesta ilmapiiristä, vapaudesta sekä tekemisen meiningistä joka Dinglellä oli. Toisaalta jokainen allekirjoitti väitteet, joiden mukaan tekemistä on paljon ja työnohjaus on hyvin vaihtelevaa. Käsitykset siitä, mitä itseohjautuvuus tarkoittaa, olivat todella sekavat. Tähän kaivattiin apuja eli koettiin, että tekijät ovat aika yksin taakkansa kanssa. Yrityksestä pois lähtevät kritisoivat myös sitä, että olivat yrittäneet puhua työtaakasta ja mieltä painavista asioista eteenpäin esimiehille. Heistä tuntui että, heitä oli kuunneltu muttei kuultu. Eli mitään muutosta ei tullut tai ainakin he kokivat, että muutos tuli liian hitaasti. He eivät nähneet työssään vaikuttamisen mahdollisuuksia.

Itse otin ehkä turhankin paljon henkilöstöjohtajan roolia vaiheessa, jossa koin, että ihmiset ovat väsyneitä ja turhautuneita. Kävin lukuisia keskusteluita henkilöiden kanssa, joiden koin olevan jo niin väsyneitä, että he joko päällisin puolin näyttivätkin siltä tai sitten heidän työnsä laadussa ja aikataulunhallinnassa alkoi olla puutteita. Ihmisillä oli valtava tarve saada avautua ja puhua jonkun kanssa, tulla nähdyksi ja huomioituksi. Kysyin jokaisen keskustelun jälkeen, saanko viedä näitä viestejä eteenpäin, jotta asiat voisivat johdon taholta muuttua. Useimmat antoivat luvan. Pysin kommunikoimaan suoraan mutta rakentavasti ja nostamaan esiin hyvien tekijöiden merkityksen ja sen, että jos näihin epäkohtiin henkilön xx kohdalla ei puututa, hän mitä luultavammin vaihtaa työpaikkaa. Valitettavasti kolmen henkilön kohdalla juuri näin kävikin.

Johdon haastatteluissa kävi selväksi muutoksen tarpeellisuus. Johdolla oli varmasti selkeä visio sen suhteen, mutta valitettavasti se jäi vielä aika irralliseksi itse arjesta. Tarkoitus oli hyvä mutta käytännön toteutus ei vaan jalkautunut riittävän hyvin.

Muutoskonsultin kanssa kävimme kerran kuukaudessa keskusteluita ja niissä toistuivat samat teemat eli kuinka muutos jalkautetaan ja miten me ymmärrämme tätä muutosta ja kuinka muut sen näkevät? Entä miten saamme vastuuta jakautumaan ja ihmisiä ohjautumaan itse enemmän? Näihin kysymyksiin emme valitettavasti saaneet vielä vastausta. Muutosta tapahtui, mutta hyvin hitaasti. Projektin loppuvaiheessa kysyttäessä ”mitä olisit tehnyt toisin” vastaus oli ”paljon isompi panostus jalkautukseen”. Henkilöstölle

pitää muodostaa selkeämpi kuva siitä, mihin seuraavaksi keskitytään, mitä se käytännössä tarkoittaa ja miksi näin tehdään. Nyt esimerkiksi muutoskonsultilla ei ollut vielä lokakuun haastattelun aikana tietoa siitä, miten tästä eteenpäin eli selkeää ohjeistusta ei ole.

4.4 Henkilökunnan tyytyväisyys ja työhyvinvointi

Tarkastelujaksolla itseohjautuimme ja noudatimme yhtä pääarvoistamme, joka oli vapaus. Valitettavasti osa käsitti tämän itsetarkoituksena eikä yhtenä osana muutosta. Tarkoitus oli lisätä työn mielekkyyttä ja poistaa tehoton sekä turha työskentely. Dinglellä kurin ja komennon vastakohtaksi nähtiin osittainen vallattomuus sekä tietynlainen kurittomuus. Ymmärrys siitä, että "Tehkää mitä sanon" ja "Tehkää ihan mitä haluatte" eivät ole vastakohtia, puuttui. Useimmat haastateltavat kärsivät tästä eli he kertoivat oman motivaationsa heikentyneen, koska osa tiimistä elää kuin pellossa. Yhteisiä palaveriaikoja ei kunnioitettu, paikalle ei saavuttu ajallaan ja työtehtäviä ei tehty aikataulussa. Etätyöskentely lisääntyi huomattavasti, samoin kuin sairauspoissaolot. Tämän havainnon tein myös itse työskennellessäni osana ryhmää. Puhuin monen eri tahon kanssa tästä asiasta. Koko tiimin työskentely häiriintyi, kun joku toimi pullonkaulana jättäessään työnsä tekemättä sovittuna aikana. Näin asiat eivät edenneet kuten ne oli suunniteltu. Tämä näkyi myös asiakastyössä. En voinut enää olla varma siitä, että toimitamme sen mitä olemme luvanneet ja silloin kun pitää.

Oheisessa kuvassa työaikaseurannasta saatu data sairauspoissaoloista vuoden ensimmäiseltä neljännekseltä suhteutettuna henkilöstömäärään ja verrattuna edelliseen vuoteen. Henkilöstömäärän pudotessa sairauspoissaolot ovat lisääntyneet merkittävästi verrattuna vastaavaan ajankohtaan vuotta aikaisemmin.

Taulukko 1. Sairauspoissaolojen vertailu tarkastelujaksolla. (Lähde Aller HR 2019.)

Sairauspoissaolot tarkastelujaksolla 1.1.2019- 30.4.2019 verrattuna edellisen vuoden samaan ajankohtaan

Kuukausi	01/18	01/19	02/18	02/19	03/18	03/19	04/18	04/19
Henkilöstömäärä	55	54	53	46	56	47	61	42
Sairauspoissaolot tuntia	230,75	307,75	275,25	286,5	206	240,5	150	163,5
Sairauspoissaolojen keskiarvo per henkilö/kuukausi	4,2	5,7	5,2	6,2	3,7	5,1	2,4	3,9

4.5 Aineiston analyysi

Dinglen vastausprosentti toukokuussa tehtyyn koko konsernin ilmapiirikyselyyn oli 64% eli 33 henkilöä vastasi siihen. Kyselyssä oli yhteensä 14 kysymystä liittyen suositteluun, strategiaan, omaan tekemiseen sekä esimiestyöskentelyyn. Kysyttäessä ”suositteisitko Dingleä työpaikaksi” oli vastauksessa laskua edelliseen kyselyyn mikä antaa aiheutta huoleen. (Liite 3)

Koko kysely toteutettiin asteikolla 1-5, jossa 1 on todella huono ja 5 todella hyvä. Kokonaisuudessaan neljäntoista kysymyspatteriston keskiarvoksi tuli 3,48, jossa on lievää nousua edelliseen kyselyyn (3,29).

71% (41%) tykkää työskennellä Dinglellä,
 16% (30%) ovat neutraaleja
 27% (29%) eivät tykkää työskennellä Dinglellä.

Kyselyssä nousi sanoja kuten: sekavaa, vapaa ja rento

Edellisen tutkimuskierroksen aikana kyselyssä nousi sanoja kuten: sekavaa, epävarmuus, muutos, luottamus ja arvostus.

Eniten nousua oli kohdissa:

- Tiedän mitä minulta odotetaan omassa yksikössäni, jotta edesautan osaltani Dingleä saavuttamaan tavoitteensa. (0,72)
- Pysin tekemään työni ketterästi ja ilman turhaa byrokratiaa. (0,55)
- Koen, että on myös omalla vastuullani motivoida itseäni ja kollegoitani (0,69)
- Yritykseni Dinglen johto toimii johdonmukaisesti ja ammattimaisesti, jotta päästään haluttuihin liiketoiminnallisiin tuloksiin (0,44)

Keskeinen kyselyssä erottunut kehitystekijä oli luottamuksen rakentaminen koskien tulevaisuutta. Kysymys kuului ”Minulla on vahva luottamus Dinglen tulevaisuuteen”.

Keskeiset toissijaiset kehitystekijät ovat:

- Tiedän, mikä Aller -konsernin yhteinen strategia on
- Olen sitä mieltä, että Dinglen johto viestii tehokkaasti siitä, mitä organisaatio pyrkii saavuttamaan
- Pysin tekemään työni ketterästi ja ilman turhaa byrokratiaa
- Dinglen johto toimii johdonmukaisesti ja ammattimaisesti, jotta päästään haluttuihin liiketoiminnallisiin tuloksiin

Tämän lisäksi tein haastatteluja Dinglen henkilöstölle ja sen eri tiimien edustajille, johdolle sekä muutokonsultille projektin eri vaiheissa yhteensä 10 kappaletta.

4.6 Mitä muutos vaati johdolta ja mihin päädyttiin?

Tekemieni haastatteluiden perusteella kävi ilmi, että muutoksen merkitystä ei ymmärretty riittävästi. Muutokseen osallistujat luovat itse merkityksiä. (Andersen & Andersen 2012.) Yhteisen ymmärryksen luomista pitää siis vielä kehittää. Haastatteluista ilmeni myös, että läheskään kaikki eivät olleet selvillä entisten esimiesten tehtävistä ja niiden vaikutuksista. Näin ollen se, mikä näyttäytyi ulospäin vastuunvälttelyä, ei välttämättä sitä ollut vaan kyse oli puhtaasti ymmärtämättömyydestä.

Kvartaaleittain tehtävässä kyselyssä, samoin kuin haastatteluissakin, nousi esiin vastuun vältteleminen, palautteenannon puute sekä puutteellinen ymmärrys yrityksen suunnasta. Henkilökohtaisesti nämä olivat minullakin lopulta syitä jatkaa työuraani muualla. Vaikka näin, että Dinglessä on paljon potentiaalia koin, että muutos vanhasta uuteen

vaatii todella paljon. Muutos näyttäytyi aika ajoin kaaottisena ja tuntui kun osa kantaisi nyt muidenkin vastuun ja toiset taas elivät kuin pellossa. Ihmisten arvostus sekä palautteen saaminen työstä ei mielestäni näkynyt yrityksen arjessa. Itse koin riittämättömyyden tuntoa. Halusin antaa enemmän mutta en enää osannut enkä löytänyt keinoja. Henkilökohtaisesti olin eksyksissä ja koin, että olin antanut yritykselle viimeisen kahden vuoden aikana todella paljon, mutta nyt olimme tilanteessa, jossa yritys otti minulta enemmän kuin antoi. Irtisanouduin Dingleltä kesäkuun lopussa ja kahden kuukauden irtisanomisajan jälkeen työni päättyi elokuun lopussa.

Mikään ei muutu hetkessä. Kulttuurit asuvat syvällä ja ne on rakennettu vuosien varrelta ihmisten kokemuspohjaa peilaten. On erilaisia uskomuksia, vanhoja tapoja toimia sekä muita vakiintuneita käytäntöjä. Niistä pois oppiminen ei ole helppoa. Sain siitä itse hyvää kokemusta opintovapaalla, jolloin minulla oli kokonainen vuosi aikaa pois oppia vanhat tavat ja samalla reflektoida osaamistani. Dinglen henkilöstöllä ei tätä mahdollisuutta ole, mutta kärsivällisyys ja aika varmasti auttavat.

Toimitusjohtaja on laivan kapteeni, jonka tehtävänä on johtaa muutosta. Itsestään se ei tapahdu. Näkemykseni mukaan Dinglen toimitusjohtaja oli pyrkinyt kommunikoimaan mahdollisimman avoimesti ja suoraan koko kautensa ajan. Hän oli toiminut mielestään mahdollisimman johdonmukaisesti ja avoimesti kertomalla miksi tätä teemme ja mihin suuntaan haluamme mennä. Haasteena olivat esimerkiksi, kuinka hyvin hän pystyi itse elämään uutta kulttuuria todeksi ja se, olivatko puheet ja teot yhdensuuntaiset. Lisäksi aito kiinnostus henkilöstöä kohtaan ja aidosti kunnioittava ja kuunteleva asenne jokaista työntekijää kohtaan ovat ainoa oikea tapa edetä. Uskon, että hänen pyrkimyksensä tässä ovat hyviä, mutta omien kokemusten sekä tehtyjen haastattelujen pohjalta hänet koettiin kuitenkin vielä suhteellisen etäisenä eikä aidosti ihmisistä kiinnostuneena johtajana. Käytännön esimerkkinä haastatteluissa mainittiin, että hän kutsuu itseään helposti lähestyttäväksi, mutta istui lähes joka päivä samalla paikalla (konttorissamme, jossa ei ole omia paikkoja vaan ideana on vaihdella näitä) mahdollisimman kaukana muista, nurkkapaikalla. Tämän koettiin viestivän etäisyyttä. Toimitusjohtaja itse etääntyi muista tarkoituksella tai epähuomioissa. Lisäksi koettiin, että muutoksen johtaminen ei ole systemaattista ja että johtajuutta kaivataan lisää. Tähän vastattiin kuitenkin syyskuussa, jolloin osaamisalueisiin nimettiin vastuuhenkilöt. Heillä ei ole esimiesvastuuta mutta he tulevat, auttavat ja ovat tienraivaajia uusien toimintatapojen jalkautukseen.

Hyvä on kuitenkin tiedostaa, että yksin toimitusjohtaja ei muutosta todeksi tee. Ja ehkä tähän liian moni henkilöstön edustaja nojasi. Ikään kuin odotettiin ”Midaksen kosketusta”,

ihmistä, joka muuttaisi kaiken kullaksi ymmärtämättä, että näin se ei ole. Jokaisella yrityksen edustajalla on tässä iso rooli ja merkitys ja Dingle pitää se rooli ottaa. Kantaa vastuu ja vaikuttaa niissä kanavissa ja foorumeissa, jotka johto on mahdollistanut. Kuukaan meistä ei ole ajatustenlukija, ja jos ihmiset eivät tuo näitä asioita suusanallisesti esiin, mistä johdon pitäisi ne osata hakea? Tulosten valossa myös ryhmäytyminen ja tiimityö eivät ole vielä lähellekään sitä mitä pitäisi. Toisaalta ihmiset eivät edes tiedä, mitä erilaisilta ryhmiltä odotetaan, joten näidenkin merkitys ja rooli sekä nosto keskiöön ovat onnistumisen kannalta todella kriittisiä.

5. Pohdinta, oma prosessi ja johtopäätökset

Muutos vaikutti varmasti ihmisten motivaatioon ja asenteisiin. Osalla positiivisesti, osalla negatiivisesti. Yleinen ilmapiiri on viimeisimmän tutkimuksen lukujen valossa parantunut. (Liite 1). Tutkimuksen alkuvaiheessa olimme kohdassa 1. omaksuminen. Nyt yhdeksän kuukauden jälkeen olemme uuden tutkimuksen valossa edenneet kohtaan 2. Päämäärä on selkeämpi ja luottamus on osittain lisääntynyt johtoon. Kehitystä on havaittavissa, joskaan vielä ei olla aivan suunnitellussa tahdissa. Suunta on kuitenkin oikea. Jos Dingle pääsee tasolle kolme, on luottamus ja yrityksen rakenne jo sitä tasoa, että sen pitäisi näkyä henkilöstöntytyväisyydessä, asiakkaissa sekä liiketoiminnan taloudellisissa mittareissa.

Siltojen luominen suunniteltujen tavoitteiden sekä todellisen toiminnan välillä jäi kuitenkin vielä puolitiehen. Osittain varmasti siksi, ettei tavoitteet olleet alussa tarpeeksi selkeät eli mitä halutaan missäkin ajassa ja miten sitä mitataan.

Tässä työssä tutkija, eli minä, en ollut käsiteltävän ilmiön asiantuntija. Hain matkanvarrella paljon apua alan kirjallisuudesta, jota löytyi hyvin aiheen ajankohtaisuuden ja kiinnostavuuden vuoksi. Sen sijaan ryhmätyö ja tiimidynamiikka oli uskoakseni hallussa ja sain siitä paljon apua. Vuorovaikutustaidot olivat tässä tehtävässä tärkeitä ja tätä tehtiin kirjaimellisesti yhdessä koko organisaation kanssa. Ilman kanssakulkijoita prosessi olisi ollut todella yksinäinen. Sitä se oli nytkin, vaikka kuljimme kaikki samaa matkaa.

Käsitteiden kanssa oli haasteita. Tänäkään päivänä ei varmasti ole ihan selvää hahmottaako kohdeorganisaation eli Dingle henkilöstö itseohjautuvuuden käsitteet tässä kontekstissa. Itselleni ne aukesivat kunnolla vasta tätä työtä tehdessä, matkan varrella.

Tässä tutkimuksessa vahvasti nousseet arvot kuten empatia, arvostus, palautteen antaminen sekä saaminen olivat keskeisessä roolissa tehdessäni tätä työtä. Lisäksi työ pakkotti pohtimaan omaa käytöstäni sekä tunteitani projektin aikana.

Itseohjautuvuus ja siihen pohjautuvat uudet tavat työskennellä otettiin kohdeyrityksessä vastaan ristiriitaisesti. Kuten aina, muutos ei ole kaikista mukava asia. Lähtökohtaisesti kuitenkin ihmiset suhtautuivat tähän enemmän positiivisesti kuin negatiivisesti ja monia asioita lähdettiin edistämään innolla. Suunta oli oikea ja kehitystä oli viimeiseen tutkimukseen nähden havaittavissa. Se ei ole ollut niin nopeaa kuin johto tai henkilöstö ehkä odotti mutta suunta on varmasti oikea.

Kysymystä ”Miksi Dingle haluaa organisaatiostaan itseohjautuvan” olisi pitänyt avata paremmin. Manageeraamalla ihmisten työtä, vahtimalla resursseja ja kuluja ei pitkälle päästä. Asiantuntijaorganisaatiossa haluttiin mahdollistaa kaikkien parhaiden kykyjen hyödyntäminen oikeissa paikoissa ilman, että johto on sanelemassa mitä, kenelle ja kuinka. Tämä ei kuitenkaan ollut mahdollista ilman johtamista organisaation nuoren iän vuoksi eli ihmiset eivät tieneet missä he ovat hyviä. He eivät osanneet pukea osaamistaan sanoiksi eivätkö he ymmärtäneet mitä heiltä odotettiin ja mikä oli vallitseva tapa koska tapoja oli niin monia.

Johtopäätökseni haastatteluiden sekä kyselyiden perusteella on, että eteenpäin on menty, joskin hitaasti. Koska selkeitä tavoitteita ei asetettu, niitä ei myöskään osattu tarkastella kriittisesti ja tehdä korjausliikkeitä. Epävirallisia tavoitteita oli monia ja haastatteluiden sekä tutkimuksen perusteella niiden toteutuminen alkaa olla aika lähellä (Liite 6).

Tutkimuksesta pitäisi seuraavassa vaiheessa poistaa kehityskohteet, joita lähdetään jalkauttamaan ja kommunikoida ne selkeästi koko organisaatiolle. Reaalimaailmassa olisi hyvä koetella seuraavaksi vain tiettyä osaa, ei noin isoa kakkua. Itseohjautuvuuden jalkauttamisessa kaivattiin myös edelleen apua ja viimeisimmän kyselyn perusteella yritys on palannut vähän taaksepäin ja ottanut käyttöön Teamlead -mallin. Eri osaamisalueilla on omat vetäjänsä, jotka auttavat tässä. Heillä ei ole esimiesvastuuta mutta he toimivat toiminnan tukena ja varmasti hyvä niin.

Jossittelu on turhaa, mutta jotta mikä tahansa yritys pääsee alkuun itseohjautuvuudessa, on juuri käynnistysvaiheeseen syytä panostaa. Tämä oli Dinglelläkin kriittinen vaihe,

jossa ei onnistuttu. Tiimit olisi pitänyt saada nopeammin käyntiin ja samalla opettaa miten vastuuta otetaan. Pelkästään tiimien muodostus olisi pitänyt hoitaa ihmisten itsensä kautta, ei annettuna. Tiimit olisivat tarvinneet paljon enemmän systemaattista tukea ja apua.

Selkeä prosessin kuvaus, haasteet pienempinä kokonaisuuksina ja enemmän tarkastelujaksoja olisi ollut toimivampi malli. Epäkohtia, joita korjata ja muuttaa oli niin monta, että ne jäivät kaikki hieman lapsipuolen asemaan. Ja kun onnistumisia syntyy, niitä pitää osata juhlia. Henkilöstölle pitää muodostaa selkeämpi kuva siitä, mihin seuraavaksi keskitytään, mitä se käytännössä tarkoittaa ja miksi näin tehdään. Nyt esimerkiksi muutuskonsultilla ei ollut lokakuun haastattelun aikana tietoa siitä, miten tästä eteenpäin eli selkeää ohjeistusta ei ole. Siltojen luominen taas kerran tavoitteista todellisuuteen ja itse toimintaan jäi vajaaksi.

Kulttuurin osalta vahvistui fakta siitä, että se on ryhmän ominaisuutta. Kaikkialla missä ryhmällä on tarpeeksi yhteisiä kokemuksia, muodostuu kulttuuria. Kulttuuria on koko organisaation tasolla, jos yhteistä historiaa on tarpeeksi. (Schein.E 2001,28.) Dinglellä nojataan vahvasti yrityskulttuuriin ja se on myös omalla työurallani ollut poikkeuksellisen avoin ja salliva työyhteisö. Ihana paikka olla töissä. Uusi toimitusjohtaja on nimenomaan onnistunut kahden viime vuoden aikana kääntämään tämän yrityksen eduksi. Hän puhuu paljon kulttuurin ja ennen kaikkea ihmisten merkityksestä. Kohtaamisista ja kemioista. Ihmisten välisestä vuorovaikutuksesta. Kuitenkin liian usein huomasi ainakin omalla kohdallani tämän olevan juhlapuheita, mutta päämäärän kirkastus ja ennen kaikkea se, että kaikki olisimme soutaneet samaan suuntaan ei näkynyt arjessa.

Dinglen henkilöstön vaihtuvuus on ollut viime vuosina suurta. Osin siksi että ihmisistä on haluttu eroon, koska yrityksessä halutaan uudistaa nimenomaan kulttuuria ja löytää eri tavoin toimivia ja ajattelevia ihmisiä. Osaltaan taas ihmiset ovat turhautuneet, löytäneet parempia haasteita ja jatkaneet matkaa. Vaikka yritys on keski-ikäinen, sen henkilökunta on todella nuorta. Niin virkaiässä kuin yhteisessä Dingle -matkassaan. Näin ollen tämä on varmasti ollut yksi syy siihen, miksei yrityskulttuuria ja sitä kautta itseohjautuvuutta ole saatu toimimaan toivotulla tavalla.

Tärkeä havainto on myös ymmärrys siitä, ettei ole oikeaa tai väärää kulttuuria. Ei parempaa tai huonompaa, paitsi suhteessa siihen mitä organisaatio yrittää tehdä ja mitä sen ympäristö sallii. Tässä Dinglellä on aivan liian sallivat rajat. Se, joka huutaa isoimpaan ääneen ei aina ole oikeassa. Jokaisen ääni tulisi kuulla ja ihmiset tulisi tasapuolisesti

tehdä. Dinglellä kehoitetaan ottamaan vastuuta ja tekemään itsenäisiä päätöksiä. Ihmiisiin luotetaan mutta samalla heidän kykyjään tehdä hyviä päätöksiä epäillään. Tiimeissä tieto on valtaa ja sitä säännöstellään eri ihmisten välillä eli tiedonkulku on kaikkea muuta kuin avointa ja osallistavaa.

Samalla halutaan olla dynaamisia ja kannustaa ihmisiä erilaisiin kokeiluihin. Puhumme kokeilemisen kulttuurista, jossa tehdään ensin ja mietitään sitten. Silti lähes jokaisessa kokeiluissa esimiehen pitää olla sähköpostissa kopiona ja ilman hänen hyväksyntäänsä päätöstä ei uskalleta tehdä. Valitettavasti tämä tulee esiin sitä mukaa kun syntyy epäonnistumisia (joita väkisinkin tulee). Toimimalla näin halutaan usein lisätä kontrollia ja raportointia. Tällöin paljon peräänkuulutettua rohkeutta ei juuri ilmene ja ihmiset kokevat pääsevänsä vähemmällä kun ”keskittyvät vain omaan työhönsä”.

Tunteet ovat yksi haastavin osa muutoksessa. Tunneälyyn kuuluvat vuorovaikutustaidot sekä älykkyys tunnistaa ja säädellä omia tunteita sekä voimavaroja ovat haastava kokonaisuus. Tätä kyvykkyyttä Dinglessä pitää vielä harjoitella ja tuoda esille. Kuten edellä on mainittu, tunteet tarttuvat. Niin negatiiviset, mutta myös positiiviset. Innostus sekä intohimo ovat jokaiselle luovalla alalla työskentelevälle todella tärkeitä tunteita. Näistä puhuttiin paljon ja ihmisiä kehoitettiin jatkuvasti kertomaan, jos on jotain mikä kaivertaa mieltä. Johto järjesti erilaisia ”takkatulen ääressä” -keskusteluja, joiden tarkoitus oli puhdistaa ilmaa ja mahdollistaa ihmisten avautuminen ja kysymysten esittäminen johdolle. Slackissä oli myös keskustelukanava, jossa anonymisti sai avautua, jos mielenpäällä oli jotain. Tätä matkaa pitää ehdottomasti jatkaa, ja johdon pitää myös enemmän käyttää aikaa kahdenkeskisiin keskusteluihin ihmisten kanssa. Tähän pitää tarttua nopeasti, sillä jos pelko alkaa tarttumaan ihmisistä toisille ja negatiivinen ilmapiiri leviää, on noidankehä valmis ja siitä ulospääsy ei enää ole helppoa.

Osaamis- ja johtamisvaje sekä vastuunvälttely ovat asioita, joihin pitää ehdottomasti keskittyä itseohjautuvuuteen siirtymisessä. Muutoksen sietokyky eli resilienssi on varmasti yksi kaikkein vaikeimmista mutta myös hyödyllisimmistä taidoista muutoksessa. Epävarmuus ei poistu enää miltään toimialalta ja turvallisuuden tunne siitä että ”olemme eläkevirassa” ei enää ole arkea. Kukaan ei varmasti voi väittää, että se on helppoa, vaivatonta tai kivutonta. Ainoa keino menestyä nyt ja jatkossa on jatkuva oppiminen. Tämä pätee niin organisaatioihin kuin yksilöihin. Myös Dinglellä. Jos yritys haluaa olla aidosti itseohjautuva, on omaa osaamistaan pakko opetella jakamaan ja refleктоimaan muiden kanssa. Tähän yrityksen pitää kehittää selkeä käytäntö johon ihmiset opetetaan.

Tutkimuksen perustella muutoksen keskeisimmät haasteet tiimien sisällä koostuivat vastuun välttelystä, johtamisvajeesta sekä osaamisen puutteesta. Koska ihmiset ovat iältään vielä nuoria, he tarvitsevat riittävät taidot hallinnoida tekemistään ja suunnitella ajankäyttöään tehokkaasti. Ohjausta oikeaan suuntaan. Suurin konkreettinen muutos on juuri esimiesten puuttuminen. Tiimeille annettiin paljon vastuuta ja niiden merkitys onnistumisessa onkin keskeinen. Tiimi on joukko ihmisiä, joiden pitäisi työskennellä yhteisten arvojen ja kulttuurin ympäröimänä. Tukea sekä täydentää toinen toisiaan. Näin ei valitettavasti vielä kuitenkaan ollut ja tiimien rooli jäi todella epäselväksi. Tiimit oli määritelty etukäteen, joten on hyvä kysymys, olivatko kaikki henkilöt oikeilla paikoillaan ja pääsikä jokainen hyödyntämään omia vahvuuksiaan ja tekemään juuri sitä mistä oli itse innostunut. (Martela, Jarenko 2015.) Voisi olla mielenkiintoinen kokeilun paikka testata, millaisiksi ryhmät muodostuisivat, jos henkilöstö muodostaisi ne itse.

Tiimien pitää oppia omaksumaan uusia tapoja toimia. Ymmärtää ratkaista eteen tulevia haasteita yhdessä, toisiaan kuunnellen ja arvostaen. Vasta kun ryhmien työskentely osoittautuu tehokkaaksi ja jokaiselle sen jäsenelle on muodostunut arvostettu paikka ryhmässä, voidaan saavuttaa luottamus ja tiimit alkavat toimia.

Jokaisen osaamispääoma on valuuttaa, jolla pysymme kilpailukykyisenä työmarkkinassa ikää tai sukupuolta katsomatta. Pääomaa, johon jokaisen meistä kannattaa panostaa. Se on valuutta, jota kannamme mukamme koko elämämme työpaikasta riippumatta. Kaiken kiireen keskellä jatkuvassa muutoksessa Dinglellä koetaan vahvasti, ettei aikaa omaan kehittymiseen ole. Sille toivotaan aikaa ja tilaa mutta tällä hetkellä kehitymiselle ei ole rakennettu mitään mallia tai polkua, jota pitkin ihmiset voisivat kulkea.

Hyvät vuorovaikutustaidot, jatkuva uusiutuminen ja oppiminen ovat taitoja, joita vaaditaan koko organisaatiolta. Kriittinen arviointikyky ja tarkastelu, uusien toimintatapojen kehittäminen ja ympäristön havainnointi ovat myös keskeisessä roolissa.

Itseymmärrys on avain onneen, sillä kaikkea ei tarvitse osata, mutta oma osaamisensa tulisi kuitenkin tiedostaa ja osata tuoda esiin. (Aalto-Setälä 2018.) Dinglellä henkilöstö on vielä varsin nuorta ja kokematon. Palautetta omasta tekemisestä ei saatu riittävästi eikä tekemistä ohjattu oikeaan suuntaan. Näin esimiehillä sekä tiimiläisillä saattoi olla hyvin erilaiset käsitykset ihmisten osaamisesta sekä osaamattomuudesta. Osaamistarve myös muuttuu koko ajan, eikä yrityksessä ymmärretty antaa sille riittävästi aikaa sekä tilaa jatkuvan tuloksenteon paineen alla.

Jatkuvassa kehittyvässä kompleksisessa ympäristössä on pystyttävä itseohjautumaan tilanteen vaatimalla tavalla. Tehokkainta ja nopeinta on toiminta, jota ei ohjata ulkopuolelta vaan ihmisille on luotava sellaiset olosuhteet, joissa he voivat suoriutua tehtävistään mahdollisimman hyvin. Tärkeintä tässä on dynamiikka ihmisten kesken. Tästä Dinglellä ollaan vielä kaukana. Henkilökohtaisesti uskon, että tämä on suurin kompastinkivi sille, miksei muutosta ole juurikaan tapahtunut ainakaan niin nopeasti kuin odotettiin. Minä itse Oy Ab:n edustajia on vielä liikaa. Itselleni tämä oli liikaa ja koin etten voinut jatkaa työntekoa yrityksessä.

Aivan varmaa on, ettei uusi toimintamalli, itsensä johtaminen ja itseohjautuvuus sovi kaikille. Osa ihmisistä kaipaa ja tarvitsee turvaa ja ennustettavuutta. Lisäksi ei voida olettaa, että koko henkilöstö elää ja hengittää työnsä kautta. Joku voi oikeasti vain olla töissä, tehdä työnsä ilman ylimääräistä kipinää. Valitettavasti näitä asioita ei voida todentaa ennen kuin on varmistuttu siitä, että jokainen varmasti ymmärtää, mistä muutoksessa on kyse. Mitä itseohjautuvuudella tässä kontekstissa tavoitellaan ja miksi. Henkilöstölle pitää myös antaa aikaa sekä tilaisuus löytää oma paikka organisaatiossa.

Ihmiset toimivat itseohjautuvasti vapaa-ajallaan. Heillä on oikeus päättää ketä äänestävät, hakea pankista lainaa, mahdollisuus tehdä lapsia ja ajaa ajokortti. Miksi sitten oletetaan, että työssä he muuttuvat passiiviksi tiedon vastaanottajiksi? Käytännössä itseohjautuvuuden avulla jokaiselle työntekijälle annetaan mahdollisuus ja valta vaikuttaa omaan tekemiseen. Näin ollen sitä olisi myös järkevä hyödyntää. Toki se tuo mukanaan isoja muutoksia ja rikkoo vanhoja valtarakenteita. On turhan heppoista vetää mutkat suoriksi ja väittää, että ihmiset eivät ole tarpeeksi kyvykkäitä itseohjautuvuuteen. Ovat varmasti. Tärkeää on tunnistaa missä kohtaa ja miten ihmiset tarvitsevat tukea ja ohjausta. Johdolta, samoin kuin johdettavilta odotetaan koko ajan enemmän. Pitää ymmärtää itseään sekä muita, entistä paremmin. Palautetta pitää ja saa antaa sekä sitä pitää olla valmis myös ottamaan. Sitä jopa vaaditaan. Samoin kuin tukea sekä ohjausta.

Haasteena itseohjautuvuuteen voidaan pitää pitkään esimiehenä toimineita henkilöitä, jotka tavoittelevat urallaan valtaa tai parempia tittleitä eivät myöskään välttämättä istu itseohjautuvaan organisaatioon. Ihmisen pitäisi nähdä oma roolinsa palvelutehtävänä kysymällä itseltään "miten minä pystyn auttamaan ja myötävaikuttamaan muutokseen" ja hänen olisi osattava päästää irti vallankäytön kahvasta. Itseohjautuvassa mallissa ei siis välttämättä ole enää yhtään johdettavaa vaan parhaimmillaan kaikki toimivat tiiminä. Nyt esimiesten tehtävät leijuivat ilmassa ja toisissa tiimeissä niistä oli otettu enemmän

vastuuta kuin toisissa. Lisäksi asiakaskeskeisessä ajattelussa on varmasti vielä parannettavaa.

Muutos on menossa oikeaan suuntaan kohti itseohjautuvuutta, joustavaa tekemistä ja monia turhia toimintatapoja on jo tapettu. Henkilöstökyselyn tuloksista näkyy, että ilmapiiri koetaan parempana.



Kuvio 11. Huoneentaulu liiketoiminta- ja henkilöstöjohdolle.

Ajattelun on Dinglellä yhdistyttävä työntekoon, ja prosessi ei voi olla pitkä ja vaiheittainen lopuksi arvioitava urakka vaan sen on oltava pienistä askelista koostuva matka. Matka, jonka aikana poimitaan hyödyt ja opit ja vasta sitten siirrytään kohti seuraavaa vaihetta. Mielestäni tämä oli suurin oppi tässä projektissa. Näin ei

tehty systemaattisesti tai ainakaan sitä ei avattu henkilöstölle. Seuraavan kvartaalin selkeät tavoitteet ja askelmerkit sinne pääsemiseksi jäivät uupumaan. Mittaus oli hyvä keran kvartaalissa ja se antoi osviittaa siitä, mihin suuntaan olemme menossa, mutta mittauksista seuranneet toimenpiteet eivät vielä tarpeeksi selkeästi jalkautuneet työyhteisöön.

Muutos vaikutti perustellulta, vaikka sen käytännön toteuttaminen oli kuin äkkikuolema. Mitään välivaihetta ei ollut, kun kertalaakista tammikuussa hypättiin uuteen itseohjautuvaan malliin. Ennen muutosta tehdyn haastattelun perusteella muutos oli tarpeellinen, jotta teoriaosissa kuvatusista perinteisistä johtamisesta ja sen ongelmista päästään kohti edelläkävijyyttä. (esim. Juuti 2008.) Muutoksen tavoitteet, kuten hierarkiasta luopuminen ja henkilöstön valtuuttaminen olivat tapoja viedä toimintaa askeleen lähemmäksi Eskolan ja kumppaneiden kuvaamaa edelläkävijyyttä. Aitoon asiakaskeskeiseen toimintaan on vielä matkaa mutta tämä on hyvä alku, joskin laakereilla ei ole varaa levätä vaan avoimuuden ja luottamuksen ilmapiiri pitää rakentaa edellä mainituilla tavoilla ja sen eteen täytyy tehdä kovasti työtä. Toisto, toisto ja toisto on tarpeen, sillä muutosvastarintaa on aina ja muutokseen liittyy aina mystiikkaa. Mikään ei jalkaudu sillä, että asiasta puhutaan vain hetken vaan se pitää tuoda osaksi arkea ja sen pitää näkyä ja kuulua joka päivä. Valmista konseptia ei ole. Edelläkävijäorganisaatiot ovat luoneet omat tapansa toimia ja niin pitää tehdä Dingenkin.

Lähteet

Aalto-Setälä,P 2018. Häiriö. Johtaminen disruptiossa ja alustataloudessa. Alma Talent.

Alasoini,T 2010. Mainettaan parempi työ. Kymmenen väitettä työelämästä. EVA Raportti. Taloustieto Oy.

Alasoini,T 2014. Työn organisoinnin muutostrendit. Julkaisussa katsaus Suomalaisen työn tulevaisuuteen.

Alasoini,T. Järvensivu, A. Mäkitalo, J 2012. Suomen työelämä vuonna 2020. Miten ja miksi se on toisennäköinen kuin tällä hetkelä. Työ- ja elinkeinoministeriön raportteja 14/2012.

Barrett, Richard. Second edition 2017. The values -driven organisation.Routledge.

Barsade, Gibson 2007. Why does affect matter in organizations

Carlsson,M, Forssell C 2017. Esimies ja coaching. Oivaltava coaching johtamisen työkaluna. Tietosanoma.

Carr, W., & Kemmis, S 1983. Becoming critical: Knowing through action research.

Geelong, Deakin University Press. Artikkelin ([https://www.scirp.org/\(S\(351jmb-ntvnsjt1aadkposzje\)\)/reference/ReferencesPapers.aspx?ReferenceID=713379](https://www.scirp.org/(S(351jmb-ntvnsjt1aadkposzje))/reference/ReferencesPapers.aspx?ReferenceID=713379)). Luettu 15.8.2019.

Carr, W., & Kemmis, S 1986. Becoming critical: Education, knowledge and action research. Falmer.

Erikson,T 2018. Idiootit ympärilläni. Atena

Eriksson,P. Kovalainen,A 2008. Qualitative methods in business research.

Eskola, A, Hakola L, Koivisto T & Saarisilta J. 2014. Vaihtoehdot yritykset, millaisia ne ovat ja millaisia ne eivät ole? Julkaisu Työelämän tutkimuspäivät 2014, työn monet muodot. Työelämän tutkimuspäivien konferenssijulkaisuja 6/2015.

Haaga-Helia.AMK 2017. Ihan intona. Miten innostusta johdetaan. Grano.

Huusko,L 2007. Työpaikkana tiimi. Miten tiimi kasvaa vastuuseen? Edita.

Jarenko,K 2017. Kolme tärkeintä kysymystä itseohjautuvuuden vahvistamisesta- blogi. (Luettu 17.7.2019)

Juuti,P 2017. II-painos Jaetun johtajuuden taito. Juva: PS-Kustannus.

Kananen.J 2014. Toimintatutkimus kehittämistutkimuksen muotona. Tähtijulkaisut.

Kilpinen.P 2008. Liekeissä. Gummerus kirjapaino.

Koivisto,T 2016. Mitä tästä kaikesta voimme oppia? Teoksessa Tee tästä nyt tolkkua! Tolkunteko suomalaisissa yrityksissä. Teknologian tutkimuskeskus VTT

Kärkkäinen,M 2016. Jaettu johtajuus johtajan toimintana. Pro gradu- tutkielma, Itä-Suomen yliopisto, sosiaali- ja terveysjohtamisenlaitos.

Laloux,F 2014. Reinventing organizations. A guide to creating organizations inspired by the next stage of human consciousness. Brussels: Nelson Parker.

Launonen,R 2017. Filosofian akatemian blogipostaus. Luettu 15.7.2019.

Martela.F. Jarenko K 2017. Itseohjautuvuus. Miten organisoitua tulevaisuudessa. Alma Talent.

Morieux,Y&Tollman,P 2014. Six simple rules how to manage complexity without getting complicated. Boston Consulting Group.

Nummi, P 2018. Fasiloivan johtamisen käsikirja 9 avainhetkeä. Alma Talent.

Pojjula.S 2018. Resilienssi. Muutosten kohtaamisen taito. Kirjapaja

Puusa,A.& Juuti,P 2011. Menetelmäviidakon raivaajat. Helsinki:JTO.

Rauhala,I. Leppänen,M. Heikkilä,A 2013. Pääasia. Organisaation psykologinen pääoma. Talentum.

Savaspuro.M 2019. Itseohjautuvuus tuli työpaikoille, mutta kukaan ei kertonut miten sellainen ollaan. Alma Talent.

Schein.Edgar.H 2001. Yrityskulttuuri- selviytymisopas. Tietoa ja luuloja kulttuurimuutoksesta. Suomen Laatu keskus Koulutuspalvelut Oy.

Sydänmaalakka,P 2014. Tulevaisuuden johtaminen 2020. Pertec.

Tuominen.C 2016. Tunne kuvakirja. Tunnesekamelskasta tunteiden ymmärtämiseen. Readme.

Turunen,E, Väänänen,E 2015. YAMK- opinnäytetyö pähkinänkuoressa. Metropolia Master's Liiketoiminnan kehittämisen tutkinto-ohjelma. Päivitetty 1/2019.

Työ- ja elinkeinoministeriö.2012. Strategia työelämä 2020. http://www.tyoelama2020.fi/files/35/tyoelaman_kehittamisstrategia_final.pdf. Luettu 15.8.2019.

Vartiainen,P, Ollila, S. Raisio,H. Lindell,J 2013. Johtajana kaaoksen reunalla. Kuinka selviytyä pirullisista ongelmista. Gaudeamus Oy.

Haastattelut:

Toimitusjohtaja Dingle, kerran kuukaudessa tammikuu 2019- heinäkuu 2019
 Planner, tammikuu 2019, maaliskuu 2019, kesäkuu 2019
 Strategi, helmikuu 2019, huhtikuu 2019, kesäkuu 2019, elokuu 2019
 Sisällöntuottaja, tammikuu 2019, maaliskuu 2019, kesäkuu 2019, elokuu 2019
 Projektipäällikkö, helmikuu 2019, maaliskuu 2019, toukokuu 2019
 Asiakkuusjohtaja, maaliskuu 2019, toukokuu 2019, heinäkuu 2019
 Mediaspesialisti, tammikuu 2019, helmikuu 2019
 Operatiivinen johtaja, maaliskuu 2019, toukokuu 2019
 Ulkopuolinen konsultti, kerran kuukaudessa tammikuu 2019- syyskuu 2019

Liite 1 Kehityksen neljä tasoa

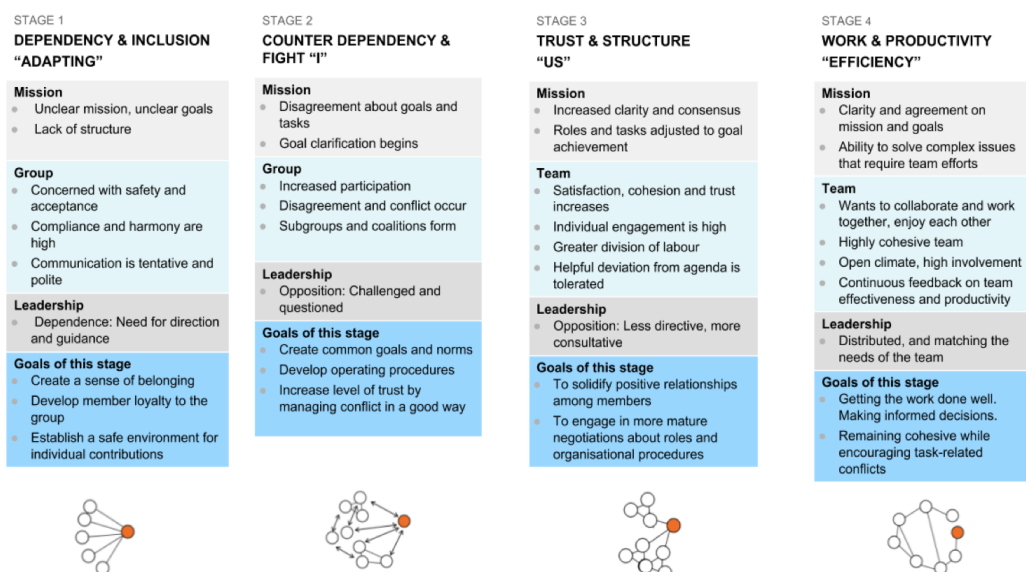
Liite 2 Lähtötilanne tammikuussa 2019

Liite 3 Ensimmäisen tarkastelujakson tulokset toukokuu 2019

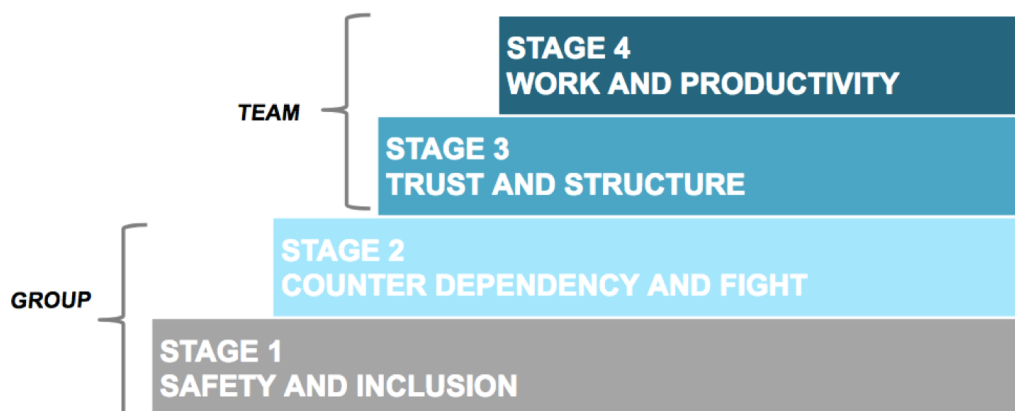
Liite 4 Team quality model

Liite 1. Kehityksen neljä tasoa

GROUP DEVELOPMENT STAGES



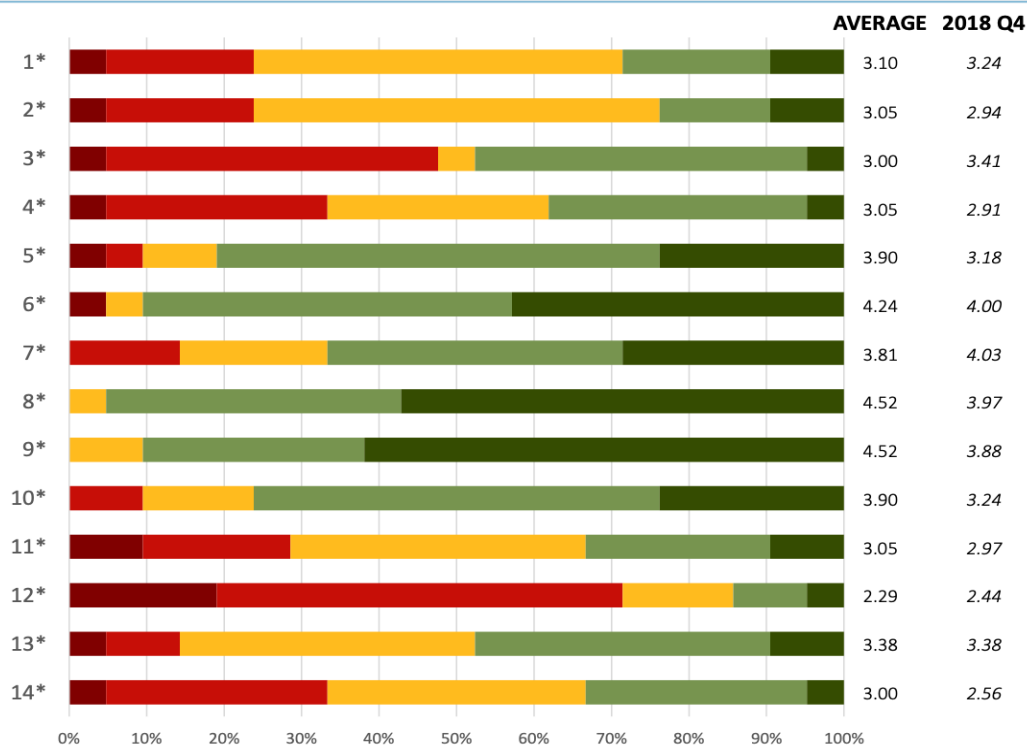
INTEGRATED MODEL OF GROUP DEVELOPMENT BY SUSAN WHEELAN



Liite 2. Lähtötilanne tammikuussa 2019

2018 Q4 ENGAGEMENT IN DINGLE

ENGAGEMENT QUESTIONS HOW ALIGNED ARE YOUR EMPLOYEES?



*QUESTIONS ASKED IN THE ALLER ENGAGEMENT SURVEY:

1. I would recommend my workplace as a great place to work to a friend
2. I have a great confidence in the future of my workplace
3. I understand the logic behind our strategy
4. I feel that senior management in my workplace effectively communicates what we as a workplace are trying to achieve
5. I know what I am expected to do to help my workplace meet its strategy
6. I understand how my performance benefits the success of my unit
7. I continuously keep my skills & competencies up-to-date
8. I do a good job minimizing or eliminating unnecessary bureaucracy
9. I take on the responsibility to motivate myself and others
10. I take decisions needed to perform within my area of responsibility
11. My immediate manager helps me and my team to better understand, how we can contribute to the achievement of our strategy
12. My immediate manager provides me routinely with feedback & coaching
13. My immediate manager creates an environment based on integrity, trust and respect
14. My senior management acts with integrity and professionalism to meet our strategy

Liite 4. Team quality model

TEAM QUALITY MODEL

GOALS

That there is a clearly expressed mutual task.

That there are short- and long term goals, that are all worth celebrating.

STRUCTURES

That there are relevant meetings that contribute to achieving the goals.

That the structures for decisions and information benefits the delivery.

That roles and areas of responsibility are clear and accepted.

INTERPLAY

That the teams internal interaction is as open and clear as needed for the task.

That the interaction with external partners is as clear and open as needed.

DEVELOPMENT CULTURE

That there is continuous learning in the everyday life.

That the capability develops.

That goals, structures etc. gets regularly updated and questioned.

ENGAGEMENT

That there is a high level of dedication in the task.

That there is a clear value in the delivery.

That there is a common focus on what is important right now.