

OPPIMATERIAALEJA 47

PUHEENVUOROJA

RAPORTTEJA

TUTKIMUKSIA

Ilona Tanskanen & Suvi Nenonen (toim.)

MUUTOS, VERKOT JA VERKOSTOT

Oppivan työyhteisön
solmukohdissa



TURUN AMMATTIKORKEAKOULU
TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

OPPIMATERIAALEJA 47

PUHEENVUOROJA

RAPORTTEJA

TUTKIMUKSIA

Ilona Tanskanen & Suvi Nenonen (toim.)

MUUTOS, VERKOT JA VERKOSTOT

Oppivan työyhteisön
solmukohdissa



TURUN AMMATTIKORKEAKOULU
TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES



TURUN AMMATTIKORKEAKOULUN
OPPIMATERIAALEJA 47

Turun ammattikorkeakoulu
Turku 2009

ISBN 978-952-216-096-6 (painettu)

ISSN 1457-7933 (painettu)

Painopaikka: Tampereen yliopistopaino – Juvenes Print Oy, Tampere 2009

Myynti: <http://julkaisut.turkuamk.fi>

ISBN 978-952-216-097-3 (PDF)

ISSN 1796-9972 (elektroninen)

<http://julkaisut.turkuamk.fi/isbn9789522160973.pdf>



SISÄLTÖ

ESIPUHE	4
ALAISESTA POSTMODERNIKSI YRITYSKANSALAISEKSI – PATRUUNASTA VALMENTAJAKSI <i>Tiina Häkkinen</i>	6
JOHTAJUUDEN VALMENNUSKONSEPTIT JA NIIDEN HAASTEET <i>Eila Jylhä & Terhikki Rimmanen</i>	20
OPPIMINEN MODERNIN TYÖN MENETELMÄNÄ <i>Olli Hietanen & Eila Jylhä</i>	45
ENNAKOINTI- JA MUUTOSLABORATORIOMENETELMÄT MOBIILIN JA MONIPAIKKAISEN TYÖN KEHITTÄMISESSÄ <i>Olli Hietanen & Ursula Hyrkkänen</i>	70
WORKING LIFE COMMUNICATION AND SOCIAL WEB <i>Minna Scheinin, Mervi Varhelahti & Paula Aali</i>	95
2.0-AIKAKAUSI <i>Terhikki Rimmanen & Olli Hietanen</i>	117
KIRJOITTAJAT JA TOIMITTAJAT	129

ESIPUHE

Muutos, verkot ja verkostot – oppivan työyhteisön solmukohdissa on Turun ammattikorkeakoulun tutkimusohjelma FUTIKSEN (Future Work and Innovative Services) toinen artikkelikokoelma ja perustuu Moderni työ – uusi esimies-alais-toiminnan konsepti -hankkeessa esiin nousseisiin teemoihin. Artikkelikokoelma toimii osaltaan projektin perustelevana osana. Moderni työ -hanke oli Turun ammattikorkeakoulun kehittämishanke (2007–2008), jossa sovellettiin mobiiliin, monipaikkaisen työn tutkimisesta kertynyttä tietoa ja osaamista alais- ja esimiesosaamista tukevien työvälineiden kehittämiseen. Hankkeessa kehitettiin konsepti modernien työtapojen alais- ja esimiestaitojen valmennukseen.

Kehittämishankkeen projektipäälliköinä toimivat vuonna 2007 koulutuspäällikkö Ursula Hyrkkänen ja vuonna 2008 täydennyskoulutuspäällikkö Tiina Häkinen. Tutkijoina hankkeessa työskentelivät koulutuspäällikkö ja FUTIS-tutkimusohjelman johtaja Ursula Hyrkkänen, koulutuspäällikkö Eila Jylhä sekä tutkija Marjukka Kallio. Kehittämishankkeeseen sisältyi yhteistyötä eri asiantuntijatahojen kanssa. Hankkeen ulkopuolisena asiantuntijana toimivat Matti Vartiainen Teknillisestä korkeakoulusta ja Olli Hietanen Turun kauppakorkeakoulusta. Työelämän kehittämiskeskus Tykes rahoitti modernin työn kehittämishanketta.

Modernin työn kehittämishankkeen ytimessä oli kysymys, mitä on johtaminen, työn tekeminen ja oppiminen, kun toimintaympäristönä on verkosto ja työntekijät liikkuvat paikasta ja tehtävästä toiseen. Työskentely ja oppiminen tapahtuvat tällöin jakamalla tietoa ja kokemuksia monia kanavia käyttäen, monissa paikoissa samanaikaisesti ja eriaikaisesti toimien. Johtamisen valta ja vastuu ovat vaarassa pirstaloitua. Samanaikaisesti johtamisen valtaa ja vastuuta voi ja on välttämätöntäkin jakaa – asiantuntijayhteisöissä esimiehen on tunnistettava ja tunnustettava työntekijän (asiantuntija)valta omaan työhönsä ja työtehtäviinsä. Tämän teoksen artikkeleissa esitellään uuden toimintakulttuurin edellyttämiä ja mahdollistamia työmenetelmiä ja -välineitä.

Teoksen avaa Tiina Häkkisen artikkeli *Alaisesta postmoderniksi yrityskansalaiseksi – patruunasta valmentajaksi*, jossa tarkastellaan esimiehen ja työntekijän suhteeseen liittyviä haasteita myös historiallisesti. Tulevaisuuden johtajuuden valmennuskonsepteja käsitellään Eila Jylhän ja Terhikki Rimmasen artikkelissa *Johtajuuden valmennuskonseptit ja niiden haasteet*. Olli Hietasen ja Eila Jylhän artikkelissa *Oppiminen modernin työn menetelmänä* osaamista ja oppimista tarkastellaan merkittävänä modernin työn haasteena ja työtapana. Olli Hietanen ja Ursula Hyrkkänen tarkastelevat artikkelissaan *Ennakointi- ja muutoslaboratoriomenetelmät mobiilin ja monipaikkaisen työn kehittämisessä* modernin työn kehittämishankkeessa kehitettyjä asiantuntijafoorumien työtapojen periaatteita taustaoletuksineen käyttäjäkeskeisessä suunnittelussa. Sosiaalisen median mahdollisuuksia työelämän viestinnässä tarkastelevat artikkelissaan *Working Life Communication and Social Web. The challenges of training personel towards better working life communication in the social web* Minna Scheinin, Mervi Varhelahti ja Paula Aali. Terhikki Rimmanen ja Olli Hietanen saattelevat lukijan tulevaisuuden työelämän haasteisiin ja mahdollisuuksiin artikkelissaan *2.0-aikakausi*.

Tämän päivän ja tulevaisuuden työ muutoksineen herättää monia ajatuksia, odotuksia ja tuntemuksia. Perhospia vatsassa – vai taloudessa, lehahdellen verkoissa ja verkostoissa? Tämän artikkelikokoelman artikkelit tarjoavat kellekellekin ja peräsimiä työelämään, jotta voisimme pysyä pinnalla ja halutussa suunnassa muutoksen pyörteissäkin.

Ilona Tanskanen & Suvi Nenonen

ALAISESTA POSTMODERNIKSI YRITYSKANSALAISEKSI – PATRUUNASTA VALMENTAJAKSI

Tiina Häkkinen

JOHDANTO

Esimiehet ja työntekijät ovat isojen haasteiden edessä, kun perinteiset työn tekemisen tavat ja säännöt eivät enää toimi. Tarvitaan uusia tapoja työstä sopimiseen, työn johtamiseen ja oman työn hallintaan. Työelämän kehittämisen tueksi on tunnistettava ne ilmiöt, jotka vaikuttavat työelämässä esimiehen ja työntekijän suhteeseen nyt ja tulevaisuudessa. Tällaisia tekijöitä ovat mm. työnjako, valta- ja organisaatorakenteet, auktoriteettisuhteet, kontrolli- ja ohjausjärjestelmät sekä työn ja yksityiselämän rajapinta. Käsittelen artikkelissani esimiehen ja työntekijän suhteeseen liittyviä haasteita Kiran (2003, 88) kuvaamien byrokraattisen ja jälkibyrokraattisen työelämän piirteiden kautta. Aihe nousi esiin Turun ammattikorkeakoulussa toteutetussa *Moderni työ – uusi esimies-alaistominnan konsepti* -hankkeessa, jossa kehitettiin valmennuskonsepti tukemaan hajautettua työtä ja työn johtamista. Muina lähteinä olen käyttänyt lähinnä suomalaisia työelämän muutosta kuvaavia työpoliittisia tutkimuksia ja artikkeleita.

Organisaatioiden rakenteet ovat muuttuneet yhteiskunnallisten muutosten myötä. Klassisessa teollisuusajan organisaatiossa vallitsivat byrokraattisen organisaation piirteet. Byrokratia vastasi aikansa yhteiskunnallisiin tarpeisiin. Teknologian kehittymisvaiheen kautta organisaatiot ovat muuttuneet kohti postmoderneja informaatio- ja tietoyhteisöjä. Työelämän byrokraattiset piirteet ovat korvautuneet tai korvautumassa jälkibyrokraattisilla piirteillä. Sama ilmiö on tapahtunut esimiehen ja työntekijän välisessä suhteessa.

Hirschhornin ja Gilmoren (1993, 157–169) mukaan byrokraattiset tehtävä- ja roolirajat korvautuvat uudenaikaisilla rajapinnoilla jälkibyrokraattisessa organisaatiossa. Hirschhorn ja Gilmore tunnistavat seuraavat jälkibyrokraattiset rajapinnat:

- toimivaltarajapinta
- tehtävärajapinta
- poliittinen rajapinta
- identiteettirajapinta.

(Termien suomennokset Kira 2003, 19.)

Työntekijät ja esimiehet kohtaavat toisensa päivittäin näillä uudentyyppisillä rajapinnoilla, ja heidän kykynsä hallita niitä määrää jälkibyrokraattisen organisaation toimivuuden. Tarkastelen artikkelissani esimiehen ja työntekijän suhdetta näiden rajapintojen kautta.

TOIMIVALTARAJAPINTA – ASEMAN TUOMASTA VALLASTA HENKILÖ- JA TILANNEKOHTAISEEN VALTAAN

Toimivaltarajapinnalla esimiehet ja työntekijät määrittävät toimivaltuuksiaan. Esimiehen ja työntekijän suhdetta tarkastellaan toimivaltuuksien ja johtamisvaltuuksien kautta. Keskeiseksi nousevat valta ja vastuu.

Vuosituhanne vaihteessa teollisen vallankumouksen alkaessa ja tehtaiden sekä kellokorttien tullessa osaksi käsityöläisten ja entisten maatyöläisten todellisuutta alkoi myös työntekijän ja työnantajan välisen suhteen kehitys. Kun työntekijät tuotiin tehtaaseen saman katon alle, oli tehtaanjohtajan mahdollista kontrolloida työntekijöitään uudella tavalla, erityisesti ajallisesta näkökulmasta katsottuna. Tehtaista tuli massatuottajia, joissa työläisillä ei juuri ollut valtaa vaikuttaa oman työnsä sisältöön ja tehtaalla vallitseviin työolosuhteisiin. Työntekijän ja työnantajan välinen suhde oli transaktionaalinen, jossa tarkkaan määritellystä työtehtävästä maksettiin tietty palkka. (Rousseau 1995, 94.)

Teollisuusyhteisössä työnantaja tai patruuna johti yritystään ja työyhteisöään patriarkaalisten arvojen mukaisesti. Patruuna oli koko yhteisön ”isä”, jonka valta ulottui työntekijöiden perheisiin ja vapaa-aikaan. Työväki sai rakentaa patruunan maille talonsa, tai he asuivat työväenkasarmeissa. Patruuna palkkasi ja erotti työntekijänsä. Hän järjesti juhlia, perusti ja ylläpiti sairaalaa, koulua ja kauppaa. Hän myös tarjosi työn ja määräitti palkkatason. Vastavuoroisesti patruuna odotti työväeltä ahkeruutta, lojaalisuutta ja kuuliaisuutta itseään kohtaan. Tämä työnantajan ja työntekijän välinen suhde oli vastavuoroisen vaihdon suhde. Vaihdon panoksina olivat patruunan puolelta työ ja toimeentulo, isäl-

linen suojele sekä työntelijän puolelta työpanos ja kuuliaisuus. (Ojala, Hakoluoto, Hjorth & Luoma-Aho 2006, 22.)

Myöhemmin tehtiin alkoi syntyä hierarkkisia rakenteita, joiden avulla pyrittiin hallitsemaan kasvavan toiminnan tehokkuutta. Valtaa jaettiin ylhäältä alaspäin, jolloin yhä suurempien työjoukkojen organisoiminen oli mahdollista. Kunkin henkilön valta riippui hänen asemastaan järjestelmässä. Monimutkaiset hierarkkarakenteet mahdollistivat työntekijöille liikkuvuuden organisaation sisäisillä tasoilla, ja työsuhteet alkoivat saada relationaalisia piirteitä. Organisaation muisti ja kyvyt olivat tallentuneina työntekijöiden ja työnantajien mieliin, ja heitä pidettiin organisaation tulevaisuuden kannalta korvaamattomina. Avainsanana relationaalisessa suhteessa oli molemminpuolinen luottamus yhteiseen tulevaisuuteen. (Rousseau 1995, 94.)

Muutoksessa painiskelevissa nykyorganisaatioissa ja erityisesti uusia innovatiivisia ratkaisuja etsivissä työyhteisöissä ei enää uskota, että ylimmällä tasolla tai yleensä johtajilla on koko organisaation aivot ja muiden pitää sokeasti toteuttaa, mitä kyseiset aivot kulloinkin sanovat. (Heikkilä & Heikkilä 2001, 27–28.) Jälkibyrokraattisessa organisaatiossa on edelleen esimiehiä ja alaisia. Hierarkkia ei kuitenkaan rajaa ihmisten toimintaa. Työntekijät ovat valtuutettuja päättämään työnsä ohjaamisesta ja toteutuksesta itse, mutta samalla heillä on vastuu kokonaisuuden toimivuudesta. Johtamisella on tärkeä, mutta ryhmän yhdessä sopima merkitys. Kaikilla ryhmän jäsenillä on mahdollisuus vaikuttaa työtehtävien jakoon. (Asp & Peltonen 1991, 228.)

Johtajuus saa uuden sisällön, kun esimiesten tehtävänä on tukea työntekijöitä heidän päivittäisessä työssään työn kontrolloinnin ja työntekijöiden käskytämisen sijasta. Toisinaan työntekijän tulee johtaa ja viedä eteenpäin työtoimintaa esimiesten tukiessa, toisinaan esimiesten tulee harjoittaa määrätietoista johtajuutta. Jälkibyrokraattinen johtaminen merkitsee aikaisempaa voimakkaampaa henkilökohtaista sitoutumista johtamisprosessiin. Esimiehen tehtävänä on taata sellaisten rakenteiden, sääntöjen ja menetelmien olemassaolo, joiden kautta työntekijöiden on turvallista ja selkeää osallistua johtamisprosessiin ja työpaikan tapahtumiin. (Kira 2003, 19–20.)

Nykyisissä organisaatioissa haasteena on, miten päätöksenteko- ja valtajärjestelmät saadaan sellaisiksi, että ne eivät tukahduta luovuutta ja uuden kehittämistä, vaan tukevat niitä. Innovatiivisissa organisaatioissa valta ja vastuu jakautuvat tasapuolisemmin kuin perinteisissä, tehokkuuteen tähtäävissä organisaatioissa. Valta ei voi olla ainoastaan ylimmän johdon käsissä, eikä sen

käyttäminen voi perustua organisaatiohierarkian määrittämään asemaan. Valtaa on siirrettävä työntekijöille laajamittaisesti. Kun valtaa jaetaan työntekijöille, tämä saa heidät ottamaan vastuun tekemästään työstä aidosti omiin käsiin. Lisäksi valtuuttaminen saa aikaan kollektiivista, jaettava vastuuntunnetta. Valtuuttaminen lisää myös työmotivaatiota sekä sitoutumista tehtävään ja organisaatioon. (Stähle, Sotaranta & Pöyhönen 2004, 95–96.)

TEHTÄVÄRAJAPINTA – TARKOIN MÄÄRITELLYSTÄ TYÖNJAOSTA JATKUVAAN TEHTÄVIEN MÄÄRITTELYYN

Kirjallisuudessa esimiehen ja alaisen suhdetta on tarkasteltu aiemmin lähinnä johtamisen kautta. Johtajuutta ja esimiestaitoa on tutkittu ahkerasti niin Suomessa kuin kansainvälisestikin. Johtamisessa on nähtävillä eri sukupolvia (mestari – työnjohtaja – kumppani – coach – fasilitaattori) seuraten organisaatioiden historiallista kehitystä. Johtamistavalla on ollut suuri merkitys työpäivällä vallitseviin suhteisiin. Esimies ja alainen ovat vaikeita käsitteitä. Niihin on liitetty perinteisesti valtasuhde. Sana ”alainen” herättää ihmisissä usein negatiivisia tuntemuksia. Käsitteet juontavat aikaan, jolloin ihanneorganisaatio nähtiin selkeän hierarkkisena ja jolloin esimies kenties aidosti osasi alaisiaan paremmin. Alainen-sanan sisältämän alamaisuuden ja alisteisuuden merkityksen voi tiputtaa pois, kun mieltää alaisen työntekijän roolissa olevaksi. Vastinroolina sille on esimiesroolissa oleva henkilö. Tehtävärajapinnalla sekä työntekijä että esimies voivat tarkastella erilaisia rooleja ja tehtäviä.

Mekaanisten organisaatioiden toimintaperiaatteita palvelivat tarkoin määritellyt tehtävät ja työnjako. Organisaation rakenteet olivat hierarkkisia, ja keski johdolla oli tärkeä rooli työn organisoinnissa. Organisaatorakenteiden muuttuessa myös tehtävät ja roolit ovat muuttuneet. Työn organisointi on muuttunut entistä tilannekohtaisemmaksi. (Valtioneuvoston selonteko työelämästä 2004, 26.) Työtehtäviä ja niiden etenemistä ei ole enää mahdollista määrittää yksityiskohtaisesti ennalta käsin. Organisaatioiden rakenteet ja työntekijöiden tehtävät tulee jättää aukinaisiksi. Staattisten rakenteiden ja tehtävien sijalle nousee jatkuva yhteistyö organisaation sisällä rakenteiden ja tehtävien määrittelemiseksi. Työntekijöiden ja esimiesten täytyy määrittää työn kulkua jatkuvasti. Työntekijät ja heidän esimiehensä neuvottelevat luodakseen hallittavia työtehtäviä ja yhteistyörakenteita. Esimiehen tehtävänä on taata sellaisten rakenteiden, sääntöjen ja menetelmien olemassaolo, joiden kautta työntekijöiden

on turvallista ja selkeää osallistua johtamisprosessiin ja työpaikan tapahtumiin. Jälkibyrokraattinen johtaminen merkitsee esimiehen aikaisempaa voimakkaampaa henkilökohtaista sitoutumista johtamisprosessiin. (Kira 2003, 18–20.)

Jälkibyrokraattisen organisaation kantava idea on kaikkien jakama vastuuntunne kokonaisuuden toimivuudesta. Kyky sopeutua jatkuviin ja yhä nopeammassa tahdissa tapahtuviin muutoksiin on tärkeää. Nykyiset tiimi- ja projektimaiset työtavat korostavat työntekijöiden oman työn johtamista. Puhutaan paljon alaistaidoista, jotka koskettavat kaikkia organisaation jäseniä. Alaistaitoja on alettu tutkia 1990-luvun alkupuolella. Kun puhutaan alaistaidoista, sana viittaa esimiesroolin vastinpariin. Työntekijä ja esimies muodostavat esimies-alaisuuden, jossa esimies toteuttaa esimies- ja johtamistaitoja ja työntekijä alaitaitoja. Alaistaidot ovat keinoja ja mahdollisuuksia vaikuttaa työntekijän näkökulmasta ensinnäkin johtamiseen (esimies-alaisuuteeseen) ja toiseksi perustehtävän tekemiseen. Esimiestyö on erottamaton osa alaitaitojen toteuttamista. Etäinen ja autoritaarinen esimies nolaa nopeasti työntekijän mahdollisuudet toteuttaa hyvää alaitaitoa. (Keskinen & Rehnback 2005, 6–7.)

Esimiehen on omilla johtamistapoihinsa liittyvillä valinnoilla luotava puitteet, joiden sisällä työntekijä voi toteuttaa ja kehittää alaitaitojaan. Uudet johtajuusteoriat olettavat, että esimies luo kunkin alaisen kanssa oman, ainutlaatuisen esimies-alaisuuden. Sekä esimiehellä että alaisella on mahdollisuus vaikuttaa ajan mittaan syntyvään vuorovaikutussuhteeseen. Ennalta ja ”ylhäältäpäin” päätetyt säännöt ja työnkuvaukset korvautuvat dialogeilla. Esimiesten tehtävänä on huolehtia dialogiprosessista, ohjata merkityksellisen työn, työroolien ja työn rajojen etsimiseen. Lisäksi esimiehen vastuulla on organisaation yleisen suunnan ja sen toimintaperiaatteiden selväksi tekeminen. (Kira 2003, 85.)

Uudet organisaatiot rakentuvat prosessien ja tiimien ympärille. Viime vuosikymmenten aikana hallitseva kehityssuunta on ollut kohti hajautettuja, keskenään verkottuvia organisaatioita. Verkosto-organisaatioissa työtä tehdään etupäässä perinteiset ammatti- ja tehtävärajat ylittävissä tiimeissä. Verkosto-organisaatiossa toimitaan samanaikaisesti monessa systeemissä ja tiimeissä ja ohjausta saadaan monelta taholta. Jokaisen panos on tärkeä. Tiimin jäsenten välinen kunnioitus ja luottamus ovat avaintekijöitä menestykseen. Ammattitaidon monipuolisuuden ja laaja-alaisuuden merkitys voimistuu, kun ammattirajat madaltuvat ja siirtymät tehtävästä toiseen yleistyvät verkostomaisten (tiimit, tuotantoryhmät, projektiryhmät) organisaatiomuotojen yleistyessä. (Niemelä 2003, 67.)

Hajautetun työn johtamiselta vaaditaan hyvin erilaista päätöksentekotyyliä, kontrollointitapaa, luottamusta työntekijöihin ja osallistamista kuin paikallisen ryhmän johtajalta. Tiukka koordinointi ja keskitetty johtajuus eivät ole oikea tapa johtaa hajautettua ryhmää. Johtajuutta tulisi mieluummin jakaa ja antaa enemmän vastuuta ryhmälle itselleen. Hajautetussa työssä on tärkeää tiedottaa avoimesti työnjaosta. Jokaisen ryhmän jäsenen on tiedettävä, kuka on vastuussa mistäkin osa-alueesta ja voitava luottaa toistensa panostukseen. Yhteisymmärrys tavoitteista, toimintasäännöistä ja rooleista vaatii ryhmän jäsenten osallistumisen niiden määrittelyyn. Hajautetussa työssä myös palautteen tärkeys korostuu. Työntekijät eivät voi aistia esimiehen tyytyväisyyttä ilmeistä ja eleistä sähköpostin välityksellä. Tällöin esimiehen on ilmaistava palautteensa selkein sanoin, korostettava välietappien saavuttamista ja huomioitava pienetkin aikaansaannokset. Onnistumisen kokemukset nostavat työntekijöiden motivaatiota ja tyytyväisyyttä. Hajautettu työskentely edellyttää vahvistettua, jopa ylikorostunutta ja tietoista kommunikointia. (Vartiainen, Kokko & Hakonen 2004, 127–128.)

Myös odotukset johtamiselle voimistuvat. Nykyajan nuoret odottavat esimieheltä henkilökohtaista ohjausta ja kiinnostusta. Valmentava johtaminen tulee tärkeäksi osaksi esimiestyötä. Yksi vahvimpia syvästi vaikuttavia muutoksia työelämässä on kasvavasti tarvittava yhteyksien määrä. Vanhoissa organisaatioissa työtä ohjattiin pääsääntöisesti esimiehen ja alaisen yhteydenpitona. Nykyään jokainen työntekijä hoitaa tarvittavat yhteydet itse esimieheen, asiakkaisiin, tiimin jäseniin, prosessin eri vaiheiden yhteyshenkilöihin, ulkopuolisiin asiantuntijoihin ja virikkeiden hankintaan. Työelämässä vaaditaan lisääntyvästi vuorovaikutustaitoja. Kysymys on myös omien töiden tahokkaasta organisoinnista. Emme ole vielä tottuneet ottamaan huomioon ajankäytössämme ja töiden läpimenoajoissa, miten paljon aikaa yhteydenpito vie. (Valpola 2007, 10–12.)

POLIITTINEN RAJAPINTA – TYÖELÄMÄN SUHTEISTA KOHTI YRITYSKANSALAISUUTTA

Eturistiriidat ja näkemyserot eivät katoa jälkibyrokraattisessa organisaatiossa. Päinvastoin niiden näkyväksi tekeminen ja rakentava hyödyntäminen ovat monimutkaisessa ympäristössä entistä tärkeämpiä. Työntekijän ja työnantajan välisen suhteen säätely muuttuu. Hirchhornin ja Gilmoren (1993) mukaan työntekijät ja työnantajat käsittelevät näitä asioita poliittisella rajapinnalla.

Teollinen massatuotanto ja byrokraattinen organisaatiomalli perustuivat ajatukseen toiminnan vakaudesta ja suuresta ennustettavuudesta. Tämä heijastui myös työnantajan ja työntekijän väliseen suhteeseen. Myös sen sääntely byrokratisoitui työehtosopimusten kattavuuden ja organisaatioiden henkilöstöhallinnollisten järjestelmien laajenemisen myötä erityisesti toista maailmansotaa seuranneella massatuotannon kukoistuskaudella. (Asp & Peltonen 1991, 123.) Industrialismissa vaurauden ja tuottavuuden välttämätön edellytys on hyvä ja saatavilla oleva työvoima. Kun pääoma, tehtaiden omistajat ja työläisten ammattiyhdistysliike istuivat neuvottelupöytään, voitiin olla suhteellisen varmoja että neuvottelutulos saavutetaan, koska kumpikin osapuoli tarvitsi toisiaan. (Saastamoinen 2002, 81–119.) 60- ja 70-luvuilla tärkeitä asioita olivat työelämän suhteet (työehtosopimukset ja työmarkkinasuhteet). Työlainsäädännön piiriin kuuluvat lait ja asetukset sekä työmarkkinajärjestöjen keskinäiset sopimukset loivat työpaikalle normit, joille työntekijöiden ja työnantajien suhteet ovat rakentuneet. Erityisesti työsopimus ja työsuhde koskettavat läheisesti kumpaakin osapuolta. (Asp & Peltonen 1991, 123.)

Aiemmin työntekijän ja työnantajan suhde ymmärrettiin epätasa-arvoiseksi suhteeksi, jossa työnantajalla oli vahva asema, ja tätä työnantajan aseman vahvuutta tasapainotettiin esimerkiksi hyvinvointivaltion interventioin. Nykyään työntekijän ja työnantajan suhde on yhä useammin kaupallinen suhde kahden eri ”yrityksen” välillä, ja työntekijää ja työnantajaa tarkastellaan voimiltaan tasa-arvoisina. Työntekijä ymmärretään yritykselle ulkoiseksi alihankkijaksi, joka ei saa palkkaa työnsä siitä osasta, jonka pitäisi riittää hänen työvoimansa uusintamiseen, vaan pelkästään korvauksen palvelun suorittamisesta. Työntekijä käyttää omalla kustannuksellaan työhön aikaansa, toisin sanoen huolehtii itse omasta uusintamisestaan. Hänen ei kenties tarvitse olla työpaikalla työaikana ja suorittaa määrättyjä tehtäviä, vaan tuottaa vain vaadittu palvelu tai tulos. Hän on eräänlainen ”yhdenmiehen yritys” tai ”yksilöyritys”. (Kasvio & Tjäder 2007, 257.) Yhä useammat työntekijät toimivat perinteisen palkkatyön ja yrittäjyyden välimaastossa työllistämällä itsensä ammatinharjoittajina ja työskentelemällä joko yhdelle tai samanaikaisesti useammalle työnantajalle. (Valtioneuvoston selonteko työelämästä 2004, 26–27.) Työsopimuksen muoto ei riitä prekaarin postfordistisen työn erityispiirteiden osoittamiseen, koska tässä työssä työsuhteen juridinen luonne muuttuu.

Työntekijät ottavat riskejä, huolehtivat omasta työmarkkinakunnostaan eivätkä odota työnantajan ottavan siitä vastuuta. Mitä enemmän työnantajan tulee huolehtia työntekijästä ja päinvastoin, sitä enemmän korostuvat yhteiset velvoitteet

(vastavuoroinen lojaalisuus). Aikaisempi työsopimuslaki ei sisältänyt kyseisiä velvoitteita. Myöskään uuteen työsopimuslakiin ei sisälly tällaista, vaikka yhteiset velvoitteet ovat tulleet ajankohtaisiksi sitä kautta, että työntekijällä on nykyisin enemmän vapauksia ja vastuuta oman työnsä suhteen kuin aikaisemmin. Työpaikan suhteita ei ole enää tarkoituksenmukaista säännellä yksinomaan työnantajan velvollisuuksia korostaen. Uudessa laissa tätä asiaa ei ole kuitenkaan huomioitu. Uudessa työsopimuslaissa työnantajan yleisluonteiset velvoitteet kuvaavat verkosto- ja projektityölle tyypillisiä asioita, esimerkiksi huolehtimista toisen osapuolen selviytymisestä muuttuneista ja uusista tehtävistään, työssä kehittymisestä sekä työuralla etenemisestä. (Koskinen 2003, 85–86.)

Paikallisen sopimisen määrä ja laajuus ovat kasvaneet selvästi 1990-luvun alun lamavuosien jälkeen. Paikallinen sopiminen on nykyisin varsin yleistä suomalaisessa työelämässä. Työaikajärjestelyistä sopiminen toimipaikoissa on jo arkipäivää, ja sen mahdollisuudet ovat laajat. Vuosituhannen vaihteessa ovat sopimisen kohteina nousseet esille erityisesti uudet työaikamuodot sekä työn ja perhe-elämän yhteensovittaminen. Myös palkka-asioista sopiminen on jo hyvin yleistä ja yleistyy edelleen. Paikallisia sopimuksia tehdään runsaasti mm. palkkausjärjestelmistä ja tulospalkkioista. Paikallinen sopiminen laajenee edelleen myös työn ja tuotannon organisoinnin, organisaation kehittämisen, tuottavuuden parantamisen sekä koulutuksen asiaryhmissä. Järjestöjen rooli tiedon ja osaamisen välittäjänä kasvaa. Järjestöt ovat keskeinen tiedon välittämisen kanava paikallisen sopimisen asioissa, ja ne muokkaavat myös asenteita. (Uhmavaara 2003, 30.)

Suurissa yrityksissä, joissa on henkilöstöasiat ja sopimismenettelyt tuntevia työnantajan edustajia ja luottamusmiehiä, osataan jo sopia paikallisesti. Asioita soviin jossain määrin myös työntekijäryhmien tai tiimien kanssa ja jopa yksilötasolla, mutta luottamusmiehen rooli on edelleen keskeinen asioita valmisteltaessa ja sovittaessa. Pienissä yrityksissä sopiminen tapahtuu käytännössä useimmissa tapauksissa suoraan henkilöstön kanssa. Pienissä yrityksissä olisi kuitenkin kehitettävä niin työnantajan kuin työntekijöidenkin osaamista ja valmiuksia paikalliseen sopimiseen. Koska on myös työnantajan etu, että henkilöstöllä on edustaja sopimassa asioista, voidaan olettaa, että luottamusmiehjärjestelmä tulee edelleen vahvistumaan sopimisen yhteydessä. Ammattijärjestöjen taholta tämä edellyttää luottamusmiehjärjestelmän kehittämistä ja kouluttamista sekä myös paikallistason ammattiyhdistystoiminnan elvyttämistä. (Uhmavaara 2003, 30–31.)

Työntekijöiden ja esimiesten tulee osata ajaa omia näkemyksiään ja omia etujaan tuhoamatta mahdollisuutta yhteistyöhön. Kyky kuunnella muita, asettua

heidän asemaansa ja kyky ymmärtää monia erilaisia näkemyksiä ovat keskeisiä resursseja jälkibyrokraattisessa työelämässä. (Kira 2003, 19.) Uudenlaiset toimintatavat korostavat luottamuksellisten työelämän suhteiden merkitystä. Luottamuksen rakentaminen ja ylläpitäminen ovat kuitenkin alinomaa hyvin hauraassa tilassa uudenlaisia toimintatapoja omaksuneissa yrityksissä.

IDENTITEETTIRAJAPINTA – TYÖN PYSYVYYDESTÄ UUDENLAISEEN PSYKOLOGISEEN SOPIMUKSEEN

Myös jälkibyrokraattisessa organisaatiossa on erilaisia ryhmittymiä. Identiteettirajapinnalla nämä ryhmittymät ja niiden edustajat kohtaavat toisensa ja keskustelevat mahdollisuuksista löytää yhdistäviä tekijöitä tai tulla toimeen näkemuserojen kanssa. Työntekijöille ja esimiehille on haaste toimia sitoutuneena ryhmän jäsenenä ja samalla pysyä kuitenkin avoimena muita ryhmiä kohtaan. Identiteettirajapinnalla nousee esiin mm. työntekijän ja työnantajan välisen psykologisen sopimuksen muuttuminen.

1930-luvulla Mayon kuuluisien Hawthorne-tutkimusten annin myötä syntyi ns. ihmissuhde-koulukunta, jossa panostuksen ihmisten sosiaaliseen vuorovaikutukseen nähtiin tuovan etuja tuottavuuteen työpaikalla. Mayon näkemyksen mukaan työnteke on keskeinen identiteetin tuottaja. Hän näki modernin palkkatyön luonteeltaan vieraannuttavaksi ja patologiseksi. Pakkotahtinen tehdastyö ei rakenna ihmisen identiteettiä, vaan vieraannuttaa ihmisen hänen aidosta ja todellisesta identiteetistään sekä samalla muista ihmisistä. Mayo kumppaneineen pyrki organisoimaan uusia työnteon tapoja, jotka tyydyttäisivät ihmisen luontaisia yhteenkuulumisen tarpeita. Työpaikoille alkoi syntyä työn yhteisöllisyyttä korostava kulttuuri, jossa ihmisiä motivoitiin tuottavuuteen ja sitoutumiseen erilaisten bonusten ja palkintojen kautta. Syntyi uudenlainen ”me olemme kaikki samassa veneessä” -ilmapiiri, joka vähensi vastakkainasettelua johtajien ja työntekijöiden välillä. (Saastamoinen 2002, 81–119.)

Fordismin synnyn myötä pystyttiin ehkä tehokkaimmin yhdistämään taylorismin tieteellinen työn organisointi uudenlaiseen yritys yhteisöllisyyteen, jossa ihmisiä motivoitiin me-henkeen mm. kilpailijoita paremmilla palkoilla. Perusteena oli ehkäistä työvoiman liikkuvuutta, koska tehtaas tarvitsevat paljon pysyvää työvoimaa. Työntekijät saivat parhaimmillaan elinikäisen jatkuvuuden ja turvan toimeentulolleen sitoutuessaan tietyn yrityksen palvelukseen. Jatkuvuus ja pysyvyys synnyttivät rutiinin, joka kaikesta epäinhimillisyydes-

tään huolimatta loi pysyvän kehyksen oman elämän hahmottamiselle. Tehtaiden konemainen suunnitelmallisuus ulottui myös työntekijöiden vapaa-ajan valvontaan. Rakennettiin malliyhdyskuntia, työläisten asuinyhteisöjä tehtaiden ympärille. Tällä pyrittiin turvaamaan työläisten moraalinen elämä painottamalla perhe-elämän hyveitä. Tehtaiden omistajat olivat kuin turvallisia isähahmoja tehdasyhteisöille. Yhteisöllisyyden hyveitä pyrittiin yhdistämään teollisen tuotantotavan kulttuuriin. (Saastamoinen 2002, 81–119.)

1950–60-luvuilla useimmille työntekijöille työpaikka oli varmallalla pohjalla ja työurien uskottiin pysyvän vakaina koko työssäoloajan. Tämä pysyvyys toi turvallisuutta ja vahvan siteen työntekijän ja organisaation välille. Työntekijä tunsi lojaalisuutta organisaatiota kohtaan. Organisaatio puolestaan tarjosi vakaan työpaikan, ura- ja kehittymismahdollisuuksia sekä huolenpitoa. Suhde perustui molemminpuoliseen luottamukseen. (Hiltrop 1995, 286–287.) Sen etuna oli niin työnantaja- kuin työntekijäpuolenkin kannalta pelisääntöjen selkeys ja tähän perustuva ennustettavuus. Yksilön työuran ja jopa koko elämän hallinnan näkökulmasta sen voi ajatella muodostaneen eräänlaisen lineaarisen narraatiivin, joka loi perustaa ihmisen identiteetille. (Alasoini 2007, 35–38.)

Nykyään organisaatiot elävät jatkuvassa muutoksessa. Yritykset eivät pysty enää lupaamaan ”elinikäisiä” työpaikkoja, niin kuin oli vielä tapana 1980-luvun alussa. Olemme itse asiassa kaikki enemmän tai vähemmän pätkätyöläisiä. Organisaatioiden ja prosessien uudelleenjärjestelyt murentavat monen työntekijän lojaalisuutta. Siirtyminen kilpailemaan asiakaskohtaisuudella, nopeudella ja innovaatioilla taas korostaa työntekijän kokonaisvaltaisen sitoutumisen tarvetta. (Alasoini 2007, 35–38.) Uudenlaisissa verkosto-organisaatioissa johto, tuotekehitys, tuotanto ja markkinat voivat sijaita eri puolilla maailmaa ja muodostaa silti toimivan kokonaisuuden. Eritasoiset verkostot merkitsevät osallistujien välisten linkkien ja vuorovaikutuksen lisääntymistä. Yhden esimiehen sijaan henkilöllä on monta esimiestä, ja esimies-alaisuudet ovat lyhytaikaisia. Fyysisen työpaikan ja sosiaalisen työyhteisön merkitys vähenee, kun yhä suurempi osa työstä tehdään asiakkaan tiloissa, tien päällä tai kotona. Tällöin kasvokkaiset esimies-alaiskohtaamiset vähenevät ja korvautuvat virtuaalikohtaamisilla. Verkosto- ja virtuaaliorganisaatiot ovat asettaneet perinteiselle osaamiselle ja perinteiselle tavalle työskennellä organisaatiossa suuria haasteita. Työntekijöille ei ole vielä syntynyt vastaavia rakenteita. Henkilöstön on edelleen vaikea sopeutua jatkuvaan muutostilaan. Selkeä jako työhön ja vapaaseen ei ole monella työpaikalla enää mahdollista. Projektiluonteisen työn lisääntymisen myötä työyhteisön sosiaalinen vuorovaikutus ja työyhteisön yhteinen identiteetti vähenee. (Kasvi 2007, 4–6.)

Jatkuvassa muutoksessa ja epävarmuudessa työntekijän sitoutuminen yhteisiin tavoitteisiin heikkenee. Muutoksen seurauksena työnantajan ja työntekijöiden välinen entisenlainen psykologinen sopimus on uhattuna, kun organisaatiot eivät voi enää tarjota pitkäaikaisia työsuhteita tai olla velvollisia vastaamaan työntekijöidensä taitojen kehittämistä. Kun vanhan psykologisen sopimuksen ehdot eivät enää päde työntekijän ja työnantajan välisessä suhteessa, yritysten henkilöstöhallinto on kohdannut uuden haasteen. Uudessa psykologisessa sopimuksessa keskitytään siihen, kuinka luottamusta ja sitoutumista pidetään yllä nyt, kun työn pysyvyys ja organisaation tarjoamat urakehitysmahdollisuudet ovat rajalliset. Organisaatiot pyrkivät luomaan työntekijöilleen mahdollisuuksia kehittää itse itseään ja omia taitojaan, jotka auttavat heitä työllistymään myös muualla, kyseisen organisaation ulkopuolella. Uuden psykologisen sopimuksen turvin määritellään uudestaan työntekijän ja työnantajan välisiä suhteita. Työntekijöiden tulee itse huolehtia omasta urakehityksestään. Oma urakehitys ja työllistyvyys ovat yhä enemmän työntekijän omalla vastuulla. (Hiltrop 1995, 288–289.)

Yritysten tulisi etsiä sopimusta, joka olisi aiempaa joustavampi mutta tarjoaisi samalla työntekijälle myös mahdollisuuden sitoutua emotionaalisesti. Yritysten tulisi pystyä tarjoamaan pysyvien työsuhteiden sijasta työntekijöille palkkioksi jotain muuta. Palkkiona voi olla esim. työskentely päämäärätietoisessa työyhteisössä, johon työntekijät sitoutuvat määräajaksi, joka tarjoaa haasteellisia tehtäviä ja oppimis- ja kehittymismahdollisuuksia ja tarvittaessa mahdollistaa myös muunlaisten henkilökohtaisten intressien toteutumista sekä tätä kautta tukee työntekijän työllistettävyyttä. Määräaikaisuus ei viittaa tässä määräaikaisiin työsuhteisiin, vaan työnantajan ja työntekijän keskenään sopimiin yhteisiin projekteihin. Projektin käsite ei viittaa projektimaiseen työhön sinänsä, vaan tietyksi määräajaksi sovitun molempia osapuolia palvelemaan tavoitteeseen, joka edellyttää vahvaa molemminpuolista sitoutumista. (Kasvio & Tjäder 2007, 114–115.)

Uudenlaisen psykologisen sopimuksen sisältönä voisi Suomen oloihin sovellettuna olla ajatus, jonka mukaan työnantaja pyrkii johtamisen ja työn organisoinnin avulla takaamaan palkansaajille entistä parempia mahdollisuuksia haasteelliseen työhön ja osaamisen jatkuvaan kehittymiseen sekä huolehtimaan tällä tavoin heidän työllistettävyydestään. (Alasoini 2006, 115.) Työntekijälle on työsuhteen kautta tarjolla sellaisia haasteellisia tehtäviä, jotka tukevat hänen jatkuvaa oppimistaan ja kehittymistään työssä sekä auttavat tällä tavalla selviytymään työelämän muutostilanteissa paremmin. Kehittävä ja oppimismahdollisuuksia tarjoava työ on tulevaisuuden työelämässä työntekijän ainoa todellinen muutosturva. (Alasoini 2007, 35–38.) Uudenlaiseen psykologiseen

sopimukseen sisältyy ajatus palkansaajien osaamisen jatkuvaan kehittymiseen perustuvasta ”ennakoivasta muutosturvasta”.

LOPUKSI

Artikkelissa tehty katsaus työelämän piirteiden muutoksista ei ole kattava, mutta antaa kuvan siitä, millaisten haasteiden eteen työelämässä esimiehet ja työntekijät joutuvat työelämän rajapinnoilla. Yhteenvetona voidaan todeta, että työelämässä toimivaltuudet ja johtamisvaltuudet muuttuvat. Nykyään vaaditaan erityisesti vuorovaikutustaitoja, useiden roolien hallintaa sekä ajankäytön ja itsensä johtamisen taitoja. Työntekijät odottavat työnantajan tarjoavan haasteellista ja itseään toteuttavaa työtä, jonka myötä työntekijän työmarkkina-arvo kasvaa. Tätä kautta työntekijöiden turvallisuuden tunne kasvaa ja sitoutuminen lisääntyy. Jos työpaikalla ei pystytä tyydyttämään turvallisuuden ja yhteenkuuluvuuden tarpeita, saattavat työntekijän motivaatio ja sitoutuminen jäädä alhaiseksi.

Alla olevassa taulukossa on tiivistettynä jälkibyrokraattisen organisaation rajapinnat, joilla esimiehet ja työntekijät kohtaavat toisensa.

TAULUKKO I. *Jälkibyrokraattisen organisaation rajapinnat.*

Rajapinnat	Keskeiset piirteet
toimivaltarajapinta	henkilö- ja tilannekohtainen valta, matala hierarkia
tehtävärajapinta	jatkuva tehtävien ja työnkulun määrittely, jaettu johtajuus
poliittinen rajapinta	yksilöyrittäjyys, paikallinen sopiminen
identiteettirajapinta	työllistettävyydestä huolehtiminen, uudenlainen psykologinen sopimus

Luottamus on ollut esillä yhä enemmän työelämässä 2000-luvulla. Työelämän jatkuvat muutokset haastavat luottamussuhteita työpaikoilla. Esimiestyö muuttuu. Esimiehen työssä korostuvat uudenlaiset luottamuksen kasvattamisen keinot. Kun varmoja työpaikkoja ei ole enää tarjolla, täytyy työntekijä sitouttaa muulla tavoin, esim. työntekijän työllistettävyyttä parantamalla. Kun johtaminen siirtyy verkostoihin ja virtuaaliympäristöön, tärkeäksi nousee esi-

miehen kyky rakentavaan dialogiin työntekijän kanssa. Dialoginen johtaminen haastaa esimiehen ohjaustaidot, innostavuuden ja energian antamisen. Esimiehen henkilökohtaiset ominaisuudet nousevat keskiöön aseman sijasta. Kun esimies onnistuu näissä, pysyy esimiehen ja työntekijän välinen psykologinen sopimus positiivisena voimavarana.

Erityisen tärkeää on lisätä esimiesten ja työntekijöiden kykyä ymmärtää modernissa työssä syntyviä uusia haasteita ja yhteistoiminnallisesti etsiä niihin eri toimijoita, työyhteisöjä ja organisaatioita palvelevia ratkaisuja. Alaisosaaminen ja esimiesosaaminen korostuvat entisestään. Uusissa työmuodoissa on tarve kehittää esimiehen ja työntekijän välisen kommunikaation käytäntöjä. Esimiesten ja työntekijöiden on löydettävä myös uusia toimintatapoja työstä sopimiseen. Esimiehen ja työntekijän suhteen toimivuus on elinehto koko työyhteisön toimivuuden kannalta. Hyvin toimivat esimies-alais-suhteet edesauttavat sekä yksilöiden että koko työyhteisön hyvinvointia modernissa työssä. Hyvinvointi taas edistää työn sujuvuutta ja tuloksellisuutta. Esimiehen ja työntekijän suhteen kehittäminen on koko työyhteisön ja organisaation etu.

LÄHTEET

Alasoini, T. 2006. Työnteon mielekkyyden muutos Suomessa vuosina 1992–2005. Työolobarometrin aineistoihin perustuva analyysi. Tykes-raportteja 45. Helsinki: Työministeriö.

Alasoini, T. 2007. Työelämä muuttuu – millaista henkilöstöjohtamista tulevaisuudessa tarvitaan? Työn tuuli, työelämän ja työn tulevaisuus 2/2007, 34–38.

Asp, E. & Peltonen, M. 1991. Työelämän sosiologia. Keuruu: Otava.

Heikkilä, J. & Heikkilä, K. 2001. Dialogi – Avain innovatiivisuuteen. Vantaa: WSOY.

Hiltrop, J.-M. 1995. The Changing Psychological Contract. The Human Resource Challenge of the 1990s. European Management Journal, vol. 13, No. 3, 286–294.

Hirschhorn, L. & Gilmore, T. 1993. The New Boundaries of the "Boundaryless" Company. Teoksessa Howard, R. & Haas, R. The Learning Imperative. Managing People for Continuous Innovation. Boston: A Harvard Business Review Book, 157–170.

Kasvi, J. 2007. Työ, perhe ja elämä – elämänhallinnan haasteet yhteiskunnan murroksessa. Työn tuuli, Työelämän ja työn tulevaisuus 2/2007, 3–6.

Kasvio, A. & Tjäder, J. 2007. Työ murroksessa. Työterveyslaitoksen artikkelikokoelma. Keuruu: Otava.

Keskinen, S. & Rehnback, K. 2005. Työhyvinvointia alaistaidoilla ja esimiestyön hallinnalla. Helsinki: Kuntien eläkevakuutus.

Kira, M. 2003. Byrokratian jälkeen – kohti uudistavaa työtä ja kestäväää työjärjestelmäkehitystä. Työpoliittinen tutkimus 254. Helsinki: Työministeriö.

Koskinen, S. 2003. Verkostotalous, projektityöt ja työsopimuslaki. Teoksessa Kairinen, M.; Koskinen, S.; Laitinen, A.; Niemelä, J. & Uhmavaara, H. Työelämän muutossuunnat. Työpoliittinen tutkimus 252. Helsinki: Työministeriö, 79–96.

Niemelä, J. 2003. Yritysten toimintatapojen muutokset. Teoksessa Kairinen, M.; Koskinen, S.; Laitinen, A.; Niemelä, J. & Uhmavaara, H. Työelämän muutossuunnat. Työpoliittinen tutkimus 252. Helsinki: Työministeriö, 67–77.

Ojala, J., Hakoluoto, T., Hjorth, A. & Luoma-Aho, V. 2006. Hyvä paha sosiaalinen pääoma. Teoksessa Jokivuori P.; Latva-Karjanmaa, R. & Ropo, A. (toim.). Työelämän taitekohtia. Työpoliittinen tutkimus 309. Helsinki: Työministeriö, 13–33.

Rousseau, D. M. 1995. Psychological contracts in organizations. Understanding written and unwritten agreements. Thousand Oaks, California: Sage Publications.

Saastamoinen, M. 2002. Yhteisöt epävarmuuden ajassa – yhteisöllisyyskeskustelun myöhäis-moderneja virtauksia. Teoksessa Kuusela, P. & Saastamoinen, M. (toim.) Polis ja Kosmos. Kulttuurisen globalisaation suuntia. Jyväskylä: SpPhi 72, 81–119.

Stähle, P.; Sotaranta, M. J. & Pöyhönen, A. 2004. Innovatiivisten ympäristöjen ja organisaatioiden johtaminen. Teknologian arviointeja 19. Eduskunnan tulevaisuusvaliokunnan julkaisu 6/2004.

Uhmavaara, H. 2003. Työsopimuslain toimintaympäristön muutokset. Teoksessa Kairinen, M.; Koskinen, S.; Laitinen, A.; Niemelä, J. & Uhmavaara, H. Työelämän muutossuunnat. Työpoliittinen tutkimus 252. Helsinki: Työministeriö, 13–60.

Valpola, A. 2007. Työelämän suuret muutokset. Työn tuuli, Työelämän ja työn tulevaisuus 2/2007, 8–12.

Valtioneuvoston selonteko työelämästä 2004. Saatavilla: <http://www.valtioneuvosto.fi/toiminta/selonteot/selonteot/fi.jsp?oid=130026> [viitattu 25.5.2004].

Vartiainen, M.; Kokko, N. & Hakonen, M. 2004. Hallitse hajautettu organisaatio: paikan, ajan, moninaisuuden ja viestinnän johtaminen. Helsinki: Talentum.

JOHTAJUUDEN VALMENNUSKONSEPTIT JA NIIDEN HAASTEET

Eila Jylhä & Terhikki Rimmanen

JOHDANTO

Työelämän toimintaympäristöt muuttuvat jatkuvasti muun muassa kiristyvän kilpailutilanteen, uudistuvan tietotyön, teknologian kehityksen, organisaatioiden hajaantumisen ja verkostotyön vuoksi. Samaan aikaan työnantajan menestys ja työntekijän hyvinvointi ovat tiiviisti riippuvaisia toisistaan. Työnantaja menestyy, kun työntekijä voi hyvin, ja työntekijä voi hyvin, kun organisaatio menestyy. Avainasemassa ovat esimiehet, jotka omalla johtamisellaan ja esimiestyöllään kytkevät, liimaavat, organisaation ja verkoston eri osia toisiinsa. Em. asiat muuttavat sekä esimiesten että työyhteisön jäsenten osaamisvaatimuksia. Esimiehellä tulisi olla kyky hahmottaa kokonaisuuksia, tunnistaa yksityiskohtia, luoda suhteita ja johtaa ihmisiä perinteisen managementin rinnalla. Riittävätkö nykyisten johtamiskonseptien sisällöt ja menetelmät vastaamaan näihin haasteisiin? Lähestymme tulevaisuuden johtamiskonseptien avainkysymyksiä peilaten niitä perinteisten valmennusten mukanaan tuomiin haasteisiin.

PERINTEISET JOHTAJUUDEN VALMENNUSKONSEPTIT

Perinteinen johtajuusajattelu ja sen mukaiset valmennuskonseptit

Tämän vuosituhannen alkuun asti esimiehen tehtävä oli viestiä tahtotila ylhäältä alaspäin, suunnitella ja johtaa asioita organisaation tavoitteiden suunnassa sekä mitata ja tehdä korjaavia toimintoja tavoitteiden saavuttamiseksi. Menestyvä esimies käytti omaa valtaansa traditionaalisen ihmis- ja oppimiskäsityksen perinteitä kunnioittaen.

Johtajuutta lähestyttiin hyvin pitkään ominaisuuksien ja johtajan ihanneprofiilin kautta. Tutkimusraporteissa kuvattiin yli 70 eri ominaisuutta, joiden välityksellä kerrottiin, mitä ominaisuuksia johtajilla ja esimiehillä tulee olla. Perinteinen johtajuusajattelu keskitti huomion siihen, millaiseksi esimiehen pitäisi tulla, jotta hän menestyy omassa tehtävässään. Ei siis hyödynnetty tietoa siitä, millainen hän on ja miten hyviä ominaisuuksia voidaan vahvistaa. Perinteinen johtajuusajattelu ei myöskään liittänyt ominaisuuksia tilanteisiin tai kontekstiin, osaksi kokonaisuutta. Siinä ei myöskään huomioitu suhteita, jotka vaikuttavat ratkaisevasti esimiehen ominaisuuksiin, käyttäytymiseen, vuorovaikutukseen ja niiden kehittymiseen.

Työn moninaistuminen ja uuden oppimiskäsityksen vallankumous ovat muuttaneet käsitystä organisaatioiden kehittymisen kulmakivistä. Tämän myötä syntyneet johtajuusteoriat voidaan jakaa kronologisiin vaiheisiin sen mukaan, miten käsitykset johtajuudesta ovat muuttuneet. Hay ja Hodgkinson (2006) luettelevat näitä vaiheita seuraavasti:

1. piirreteoriat, joissa keskitytään johtajaominaisuuksien tunnistamiseen
2. käyttäytymisteoriat, joissa huomio kohdistuu johtajien käyttäytymistyyliin
3. kontingenssiteoriat, joissa pohditaan käyttäytymistyylien sopivuutta tilanteisiin
4. uudet johtajuusteoriat, joissa keskiössä on vision artikulointi.

Modernin työn ja uuden esimies-alaissuhdeajattelun tuomat haasteet johtajuuteen

Työ ja organisaatiot ovat viimeisen kymmenen vuoden aikana muuttuneet. Työ on prosessimaista, ja sitä tehdään yhä enemmän asiantuntijatiimeissä ja verkostoissa. Työelämän arkeen juurtuneet jatkuvat muutokset sekä hajautunut toimintamalli pakottavat asiantuntijat itseohjautuvuuteen ja suurempaan vastuuseen. Esimies-alaissuhteet ovat tämän myötä astuneet uusien haasteiden eteen. Verkossa ja verkostossa organisaatorakenteet madaltuvat, delegoiva johtaminen vähenee ja lähettäjä-vastaanottajasuhde muuttuu yhä vuorovaikutteisemmaksi. Siksi systeemisyys ja tärkeät työhön vaikuttavat suhteet ovat pääasemässä työelämässä aivan uudelleenlaiseen valoon.

Yhä useammat työyhteisöt luokitellaan nykyisin asiantuntija- tai tietointensiiviseksi organisaatioiksi, ja niissä esimiehisyteen ja johtajuuteen liittyvillä ongelmilla sanotaan olevan vielä kohtalokkaammat seuraukset kuin muuntyyppisissä organisaatioissa. Näiden organisaatioiden tuotantoprosessi perustuu osaamista vaativaan luovaan ongelmanratkaisuun. Kun asiantuntijalla on henkilökohtaisia ongelmia tai vaikkapa urakriisi, esimiehen täytyy suhtautua siihen samalla vakavuudella kuin teollisuuden esimiehen jonkin keskeisen koneen reistailuun.

Asiantuntijaorganisaatioissa johtajuus kehittyy myös helposti jaetuksi johtajuudeksi sanan arveluttavassa merkityksessä; asiantuntija on itsenäinen ja työssään vastuuta ottava, mutta samalla herkästi ylianalysoiva ja itselleen kuulumattomiin asioihin puuttuva. Samaan suuntaan toimiminen vaatii paljon keskustelua, yhteistä ymmärrystä, sovittelua, koordinoitua ja visioitua. Epäterveessä asiantuntijaorganisaatiossa voi esiintyä keskinäistä kilpailua, tiedon panttaamista, kyräilyä ja kampittamista. Asiantuntijoille on lisäksi tyyppillistä koetella paitsi toisiaan myös esimiestään ja hänen asiantuntemustaan.

Viestintä on siirtynyt verkossa tapahtuvaksi. Sähköisessä viestinnässä mielikuvat saavat suuren merkityksen, ja uudenlaisiksi haasteiksi onkin tullut sähköisen viestinnän tulkitseminen ja yhteisen ymmärryksen luominen, miten viestinnästä saadaan dialogia tukevaa ja yhteistä organisaatiokulttuuria rakentavaa (Åberg 2006). Vielä ei ole tunnistettu yhtä oikeaa tapaa johtaa verkossa (Humala 2007). Esimiehen haasteena on, miten ihmiset kokevat tekevänsä mielekästä työtä ja miten yhteistyö tuottaisi luovia ja innovatiivisia tuloksia. Jokaisen esimiehen olisi osattava analysoida omat alaisensa ja oma johtamistyylinsä suhteessa virtuaalisuuden synnyttämään tilanteeseen ja kontekstiin.

Asiantuntijaorganisaation esimiehet pohtivat työnsä haasteellisuutta mieltiesään muun muassa, miten voi olla samanaikaisesti tarvittavan jämäkkä ja innostava, osata kannustaa, osallistaa ja tukea osajiaan organisaation linjausten mukaisesti sekä samalla antaa tilaa itsenäisyydelle ja uudistumiselle – verkossa ja kasvokkain. Asiantuntija on monessa tapauksessa pätevämpi kuin esimies. Asiantuntijaorganisaatiossa ei asennemielessä saisikaan olla alaisia, jotka seuraavat johtajaa, vaan ihmisten on saatava tuntea olevansa yhteistyökumppaneita ja osallisia, eikä seuraajia tai sellaisia, joita katsellaan ylhäältä. Johtajuuden valmennuksissa olisikin huomioitava tämä paradoksi: johtajuutta ei voi opettaa, mutta johtajuutta voi oppia (Allio 2005).

Organisaation johtamisjärjestelmät ja seurantatyökalut ovat samankaltaisten haasteiden edessä. Mm. esimiestyön onnistumista on mitattu ja mitataan edelleen kokonaisuuden ja sen osien näkökulmista. Näistä hyviä esimerkkejä ovat Balance Score Card, 360-mittarit ja henkilöstökyselyt. Haasteena on, että nämä kaikki menetelmät tekevät yksilöistä passiivisia, mitattavia objekteja. Esimerkiksi perinteiset henkilöstökyselyt on rakennettu niin, että yksilö pohdii, miten esimies on taidoissaan kehittynyt tai organisaatio muuttunut. Kyselyn tulisi herättää yksilössä ajatuksia, olenko minä ja mihin suuntaan minä olen omalla toiminnallani viemässä tätä työyhteisöä, esimiehen johtajuutta ja koko organisaatiota. Esimiehen näkökulmasta haasteena on, miten luoda suhteita, jotka synnyttävät ja vahvistavat verkoston jäsenten sitoutumista ja vastuullisuutta. Siksi johtamisjärjestelmien tulisi pystyä kuvaamaan suhteita ja niiden sisään kytkeytyvää vuorovaikutusta ja toimintaa. Tämänkaltaisia ovat mm verkostanalyysit, joita ei ole kuitenkaan vielä monissakaan organisaatiossa osattu hyödyntää.

Modernin työn mukanaan tuoma haaste siis on, ettei johtajuusajattelu ole lähtenyt kehittymään työn kehittymisen kanssa samaan tahtiin; monen mielestä se on jopa juuttunut paikalleen. Johdon ja esimiesten kehittämisestä onkin esitetty aika murskaavaa arviointia niin tutkimusraporteissa kuin työpaikoilla. Monet ovat kokeneet, että työpaikoilla ovat yhä käytössä 1960- ja 1970-lukujen johtamisteoriat, jotka tukevat linjaorganisaation hierarkkista rakennetta ja ylhäältä alaspäin ”valuvaan” johtajuutta (esimerkiksi Allio 2005; Buharist 2007). Monet johtajuuden kehittämissuunnitelmat ovat myös epäonnistuneet. On esitetty, että vain 10–15 prosenttia kehittämissuunnitelmista johtaa pitkäkestoisiin muutoksiin työpaikalla (Ladyshevsky 2007). Toisaalta uusien johtamisteorioiden vaikutus ei voi päästäkään esiin, jos käsitys organisaatiosta, ihmisestä, oppimisesta ja muutoksesta ovat peräisin viime vuosikymmeneltä.

Mihin suuntaan johtajuus on muuttunut?

Åberg (2008) kuvaa johtajuuden muutosilmiöiksi seuraavia:

- suunnan näyttäminen tarinoiden avulla, hyvä fiilis, elämyksellinen johtaminen
- kollektiivinen, jaettu johtajuus
- herkkähipiäisten osajien heimon johtaminen
- suunnitelmallisuuden ja pitkäjänteisyyden kunnioittaminen
- tärkeänä verkko- ja perinteisen johtamisen yhdistäminen

- tiedon ja tietämyksen roolin on merkittävyys
- esimies-alainen-suhteen muuttuminen.

Nämä kehityssuunnat ovat ilmenneet muun muassa ”uuden johtajuuden” esiinnousuna. Johtajuuden kehittämistä puhuttaessa ero pitäisi tehdä johtajuuden kehittämisen ja johtajien kehittämisen välillä (Popper 2005). Eron ydin näiden välillä on siinä, kehitetäänkö henkistä pääomaa (johtajien kehittäminen) vai sosiaalista pääomaa (johtajuuden kehittäminen). Jos orientoidutaan henkisen pääoman kasvattamiseen, painotetaan sellaisten vuorovaikutuksen perustana olevien yksilöllisten kykyjen, kuten itsetietoisuus ja motivaatio, kehittämiseen. Sosiaalisen pääoman kehittämisessä puolestaan painottuvat luottamuksen ja kunnioituksen perustana olevien vastavuoroisten velvollisuuksien ja sitoumusten kehittäminen.

Johtamisen mentaalimalleista tärkeimpien joukkoon tuntuu nousseen käsitys muutoksesta: mikään ei ole niin pysyvää kuin muutos (Hannukainen ym. 2006, 145). Muutos on haastanut johtajat ajattelu- ja toimintatapojen muutokseen. Viime vuosien ajattelumuutoksia johtajuuden tutkimuksessa:

- lineaarisesta muutosprojektista moninaiseksi ja ennakoimattomaksi muutosprosessiksi
- staattisesta ja analyttisestä ajattelusta kokonaisuuksia ja systeemejä tarkastelemaan ajatteluun
- rationaalisesta ajattelusta tunteita ja elämyksiä huomioivaan ajatteluun
- staattisesta ohjekirjajohtamisesta tilanneherkkyyteen, jossa liike ja konteksti peilaavat toimintaa
- rakennekeskeisestä ajattelusta ihmiskeskeiseen ja vuorovaikutusta korostavaan ajatteluun
- arvovaltaa ja auktoriteettia ilmentävästä ajattelusta aktiiviseen ja osallistavaan ajatteluun.

Muutosta ja uudistumista korostavat johtajuusteoriat ovat nostaneet esiin transformationalisen johtajuuden (Bass & Avolio 1992), jossa johtaja kannustaa johdettaviaan muuttamaan motiivejaan, uskomuksiaan ja arvojaan sekä kehittämään kykyjään siten, että oma kiinnostus ja omat tavoitteet tulisivat yhteneviksi organisaation tavoitteiden kanssa. Tärkeä osuus tässä johtajuudessa on karismaattisuudella. Karismaattinen johtajuus -ajattelu on saanut oman jalansijansa tutkimuksessa ja kirjallisuudessa. Karismaattisuutta ja muita vas-

taavia johtajuuden teorioita on kritisoitu siitä, että niissä johtajan nähdään olevan asiantuntija, joka kontrolloi ja motivoi alaisiaan käyttäytymään tietyllä tavalla, joka on yhteneväinen organisaation tavoitteiden kanssa. Työyhteisön jäsenten sisäiset ajurit eivät saa silloin riittävästi tilaa, joka sitouttaisi tuottamaan yhteistoiminaan. Siksi nämä ”uudet” johtajuuskäsitykset eivät tuokaan vaihtoehtoisia näkökulmia johtajuuteen.

Systemaattisuuteen ja kontrolliin painottuvan johtajuuden tilalle on suositeltu prosessia, suhteita ja systeemisyyttä korostavaa (process-relational thinking) johtajuusajattelua (Hay ja Hodgkinson 2006). Organisaation näkeminen prosessien ja suhteiden valossa muuttaa näkökulmia organisaatioon siten, että enää ei ajatellakaan organisaatiota tiettyihin tavoitteisiin pyrkivänä. Tavoitteiden tilalla on visioita ja yhteisiä suuntia, joita kohti mennään. Organisaation kehityssuunnat ovat osittain suunniteltuja, mutta niiden tulee jättää tilaa ennakoimattomalle, prosessissa syntyvälle toiminnalle ja kehittymiselle. Vain nämä mahdollistavat tavoitteiden ylittämisen, uudistumisen ja innovaatioiden syntymisen. Johtajuus mielletään tässä prosessiksi, jossa johtaja on vaikutusvoimastaan huolimatta vain yksi osa prosessia. Muita tekijöitä ovat johdettavat ja tilanne. Silloin esim. Batesonin mukaan yksilön ja hänen ympäristönsä välinen vuorovaikutus ei prosessina sijoitu yksilöön eikä hänen ympäristöönsä, vaan etenee toisesta toiseen ja takaisin. Viitalan (2005) mukaan kehityssuunnan kannalta ratkaisevinta on, mitä näissä suhteissa tapahtuu. Kaikki organisaatiota ohjaavat hallinnalliset systeemit ja rakenteet, kuten seurantatyökalut, ohjeistetut kehityskeskustelut, estävät uudistumista ja ”aitojen” suhteiden syntymistä.

Johtamisen työmenetelmien kehittämisessä keskiöön nousevat ihmisten johtamisen taitojen lisäksi taidot ohjata luovia prosesseja. Oppimisympäristöjen kehittämisen taustalla on työn luonne, työn hallinta ja organisointi sekä työyhteisön yhteiset tavoitteet ja työympäristön monimuotoisuus, jotka vaikuttavat merkittävästi suhteiden luomisen ja työpaikalla tapahtuvan oppimisen mahdollisuuksiin. 2000-luvun alussa organisaatiot loivat tekijöilleen työympäristöjä, joissa haluttiin synnyttää tilanteita vapaamuotoiseen keskusteluun. Tämän avulla uskottiin saatavan aikaan uusia ideoita ja sitä kautta innovaatioita. Tällä hetkellä hajautuneissa verkostoissa olemme uuden haasteen edessä. Miten luoda suunniteltuja sattumia ihmisten välille, jotka kommunikoivat pääsääntöisesti sähköisten työvälineiden kautta? Johtamisnäkökulmasta tämä tarkoittaa työn tiloja, joissa jaettua aikaa voidaan käyttää sekä viralliseen että epäviralliseen keskusteluun: viralliseen faktakeskusteluun, epäviralliseen sosiaaliseen vuorovaikutukseen sekä pohdiskelvaan ja arvioivaan työskentelyyn (vrt.

Barge 2003). Esimiehet tarvitsevat osaamista näiden kasvokkaisten, verkossa tai mobiileilla laitteilla toteutettujen yhteisten tilojen luomiseen ja johtamiseen. Johtajuus on muuttunut suuntaan, jossa yhä tärkeämpää on saada epäviralliset keskustelut virallisiksi. Tämän kautta piilossa olevaa tietoa, taitoa ja tunnetta saadaan suunnattua paremmin yhteisesti toivottuun suuntaan.

JOHTAJUUDEN VALMENNUSKONSEPTIT NYT

Johtajuus organisaatiossa

Johtajuuden kehittämisen näkökulmasta ajateltuna merkittävin päätelmä vuosikymmenten tutkimuksista on, ettei ole sopimusta siitä, mitä on tehokas johtajuus. Tämän ajattelun mukaan jokainen voi olla johtaja.

Esimiesten kehittämistä on aikaisemmin vähätelty siksi, että esimiestaitoja pidettiin ikään kuin synnynnäisinä. Nykyisin ymmärretään, että esimieheksi kasvetaan ja opitaan (Jylhä 2005). Vuosien mittaan näkökulma on siirtynyt ”käske ja valvo” -johtajuusajattelusta kohti strategista johtajuutta, joka painottaa enemmän organisaation, ihmisten tai ryhmän johtajuutta kuin esimiesasemaan yksistään liittyvää johtajuutta. Johtajuus ei siis ole enää yksilöllinen vaan kollektiivinen ilmiö, jota tulisi myös tukea ihmiskeskeisellä strategialla. Tämän ajattelutavan mukaan johtajuuspotentiaalia on kaikkialla organisaatiossa ja erilaisuutta tulisi pystyä hyödyntämään nykyistä paremmin.

Johtajuustutkimus ja -ajattelu ovat keskittyneet enemmän läpi organisaation ja tiimeihin hajautettuun johtajuuteen kuin yksilöiden luonteenpiirteisiin tai käyttäytymiseen. Jokainen nähdään jossakin määrin leaderinä. Helena Åhman (2004) toteaa oman mielen johtamista ja itsensä haastamista käsittelevässä julkaisussaan, että tulevaisuuden menestys on kiinni uudistumisesta ja että uudistumisen määrää se, miten pystymme johtamaan itseämme ja mieltämme, organisaation kaikilla tasoilla. Menestyksen avaimet ovat siis jokaisen omassa persoonassa, ja siksi jokainen yksilö tarvitsee entistä enemmän henkilökohtaisia strategioita menestyäkseen johtajana, esimiehenä tai työyhteisön jäsenenä. Etenkin liike-elämässä muutokset olivat ennen asteittaisia. Nyt tietoyhteiskunnassa muutos on elinehto; ympäristö vaatii jatkuvaa toiminnan ja sen takana olevan ajattelun uudelleenarviointia sekä elinikäistä oppimista. Se jokin on ihmillisen potentiaalın ymmärtäminen toiminnan kannalta.

Tämä uusi johtajuusajattelu on tuonut keskusteluun sellaisia käsitteitä kuten transformationaalinen ja visionäärinen johtajuus. Uudelle johtajuudelle on tyyppillistä, että esimies valtuuttamalla ja muutosjohtamisella energisoi ihmisiä ja kykenee innostamaan omaa ryhmäänsä voittamaan isoja haasteita ja tekemään totutuista tavoista poikkeavia tekoja, poisoppimaan vanhoja toimintatapoja ja oppimaan uusia. Esimies ei voi valvoa tai manipuloida ryhmänsä kulttuuria, mutta hän voi vaikuttaa sen suuntautumiseen. Esimiehen tehtävänä on myös tuoda ja tulkita organisaation johdon näkemyksiä siitä, mitä toimintaympäristössä on tapahtumassa ja mihin suuntaan ollaan menossa (Silvennoinen & Kauppinen 2006). Tämä merkitsee sitä, että toimitaan koko ajan organisaation kielen kanssa kolmella tasolla: organisaatio, tiimi/ryhmä ja yksilö. Esimiehen tulisi siis yhä paremmin kuunnella ja kuulostella, missä näillä kaikilla tasoilla ollaan menossa sekä virallisissa että epävirallisissa keskusteluissa.

Esimiehen rooli nyt ja jatkossa on enemmän fasilitaattorin, joka kytkee ja liittää organisaation eri osia yhteen. Yksilöllisellä tasolla haasteena on se, että meidän tulee pystyä sitoutumaan organisaation tavoitteisiin ja samalla tunnistamaan omat motivaatiota ja sitoutumista tukevat asiat. Sitoutumista on tutkittu useasta näkökulmasta, mutta keskeisiksi asioiksi lähes kaikissa ovat nousseet seuraavat:

1. Työ koetaan mielekkääksi ja merkitykselliseksi.
2. On kokemus työn riittävästä hallinnasta.
3. Omataan selkeät toimintamallit, jotka ovat tarpeeksi pysyviä mutta joita voidaan kehittää.
4. Työstä saadaan palautetta sekä esimieheltä että työtovereilta.
5. Tarvittaessa on mahdollisuus saada tukea.
6. Työtä voi kehittää, ja se mahdollistaa oman kehittymisen.

Monien tutkimusten mukaan sitoutuminen edellyttää omien ja organisaation arvojen selkeyttä ja yhdensuuntaisuutta. Yhteiset arvokeskustelut kannustavat parhaimmillaan kaikkia osallistumaan ja ovat tasa-arvoista dialogia. Yhteisen työskentelyn avulla pääsemme luomaan yhteisiä tulkintoja ja merkityksiä. Voimme kokea, että esimies ja työtoverit kuuntelevat meitä, ja voimme tuntea tilanteessa hyväksyntää ja arvostusta. Silloin keskinäinen kunnioitus ja arvostus voivat lisääntyä ja luottamus vahvistua.

Henkinen kuormittavuus on fyysistä raskaampaa asiantuntijatyössä ja työt ovat kestoltaan aiempaa lyhytkestoisempia. Tämä näkyy 2000-luvun projektitöiden ja pätkätöiden valtakautena. Lyhytkestoisuus luo haasteen sitoutumiselle,

joka on tutkimusten mukaan kytköksissä työn laatuun. Keskinen (2005) liittää sitoutumisen myös alaitaitoihin, jotka ilmenevät korkeana työmotivaationa ja haluna kehittää omaa työtä ja omia tapoja tehdä työtä. Pertti Jokivuoren mukaan sitoutumista voi tapahtua kolmella asteella: Alhaisin sitoutuminen on mukautumista, jossa alainen käyttäytyy muita ja organisaatiota kohtaan suopeasti, mukautuvasti ja toivotusti saavuttaakseen tietyt edut. Seuraava sitoutumisen aste edellyttää organisaation arvojen hyväksymistä, kunnioittamista ja omaksumista. Korkein sitoutumisen aste vaatii, että yksilön työhön panostaminen perustuu yksilön arvojen, asenteiden ja tavoitteiden yhdensuuntaisuuteen organisaation arvojen ja tavoitteiden kanssa.

Sitoutuminen organisaatioon muodostuu näiden yksilöä ja organisaatiota ohjaavien tekijöiden ja kytkentöjen kautta, joissa tunne, suhde ja asenne saavat erilaisia voimakkuusasteita yksilön ja organisaation välillä. Siksi yhteisten käsitysten luominen auttaa esimiehiä ja alaisia ymmärtämään toimintaa ohjaavia taustatekijöitä, motivaatiotekijöitä ja vahvuuksia, joiden päälle suhdetta voidaan rakentaa. Jos alaiset eivät ymmärrä organisaation tai tiimin arvoja ja tavoitteita tai ne ymmärretään eri tavoin, voi lopputuloksena olla sekä huono tulos että pahoinvoivat ihmiset. Yhteisten arvojen ja tavoitteiden löytämiseksi tarvitaan paikka, jossa niitä käsitellään yhdessä, jotta ne voidaan ymmärtää ja hyväksyä. Johtajuus organisaatiossa on siis erilaisten työtilojen, kontekstien luomista, joka mahdollistaa arvostavan keskustelun ohjaamaan ajattelua ja toimintaa. Virtuaalisessa toimintaympäristössä joudumme toimimaan enemmän mielikuvien avulla kuin kasvokkain tehtävässä yhteistyössä. Silloin tarvitsemme mahdollisimman monikanavaista vuorovaikusta ja viestintää, joka mahdollistaa läsnäolon tunteen ja suhteen syntyminen etäisyysistä huolimatta.

Johtajuus johtajan työssä – johtajuus kumpuaa omasta työstä

Itsensä johtamisen kirjallisuutta on saatavilla tällä hetkellä paljon, eikä turhaan. Johtajan tärkeimmät kivijalat ovat itsetuntemus ja itsekunnioitus. Johtajan on tunnettava itsensä ja tultava hyvin toimeen itsensä kanssa. Työyhteisössä hänen on senniteltävä vielä, kun muut uupuvat, ja hänellä on oltava halua vaikuttaa voidakseen palauttaa ryhmän suunnan ja energian.

Persoonallisuus ja aitous ovat osa johtajuutta. Jokainen johtaa omalla tyylillään ja vaikuttaa sillä johdettaviinsa positiivisesti tai negatiivisesti. Vuorovaikutus ja viestintä ovat avainasemassa, kun mietitään johtamisen vaikuttavuutta. Keskustelut ja vuorovaikutus esimiehen kanssa synnyttävät ja ohjaavat tekijöiden

ajattelua ja sitä kautta vaikuttavat ihmisten toimintoihin. Systemisestä näkökulmasta tarkasteltuna keskustelut siis ohjaavat hyvin pitkälle, kuinka tehokkaasti, laadukkaasti ja tuottavasti yksilöt ja sitä kautta tiimit ja koko organisaatio toimii. Perinteiset stereotyypit ja mielikuvat kuitenkin istuvat ihmisten mielissä vahvasti estämässä vuorovaikutteisen johtajuuden kehittymistä. Vanhoja ajatusmalleja on purettava, jotta uudet pääsisivät vaikuttamaan.

Roolit jäsentävät esimies-alaisuhdetta, joka ilmenee vuorovaikutuksessa. Mitä paremmin esimiehen ja työntekijän roolit täydentävät toisiaan, sitä sujuvampaa, luontevampaa ja selkeämpää esimiehen ja työntekijän vuorovaikutus on. Keskinen (2005) tutkimuksen mukaan suurimmat rooliristiriidat syntyvät kaksoisroolitalanteissa, joissa ollaan samaan aikaan esimies omille alaisille ja alainen omalle esimiehelle, tai jos ollaan samanaikaisesti esimies ja kollega. Roolin sisäiset ristiriidat syntyvät tilanteista, joissa esimiehelle kuuluu samanaikaisesti useita eri yksiköitä. Ongelmina ovat mm. ajan riittämättömyys ja yksiköiden eri odotukset ja tarpeet. Modernissa työssä tämänkaltaiset rooliristiriidat ovat läsnä jatkuvasti.

Verkostomaisessa rakenteessa ja työssä esimiehen roolissa on samaan aikaan läsnä useita vastinpareja: asioiden ja ihmisten johtaminen, sisäisistä ja ulkoisista tehtävistä vastaaminen, muutoksen ja pysyvyyden tukeminen, tulevaisuuden ja menneisyyden valottaminen, kannustaja ja kontrolloija, kuuntelija ja sparraaja, itseohjautuvuuden tukija ja yhteishengen luoja, vapauksien antaja ja rajojen vetäjä, esimies ja vertainen, mahdollisuuksien tarjoaja ja priorisoija. Näiden vastinparien samanaikainen läsnäolo haastaa oman roolin jäsentymistä. Allio (2005) näkee hyväksi tarkastella johtajuuden rooleja seuraavien määritelmien kautta: 1) luo ja vahvista arvoja ja tarkoitusta, 2) kehitä visio ja sen saavuttamiseksi tarpeelliset strategiat, 3) rakenna strategioiden toteuttamisen kannalta tärkeät suhteet ja yhteisö, 4) käynnistä ja johda kasvun ja hengissä pysymisen kannalta tarpeelliset muutokset. Näiden roolien hallitsemiseksi tarvitaan johtajuuskäyttäytymisessä luonnetta, luovuutta, herkkyyttä ja myötätuntoa.

Johtajuus on entistä enemmän yhdessä tekemistä ja kollektiivista osaamista. Asiat ovat vaikeampia, monimutkaisempia ja kytkeytyvät erilaisiin ryhmiin ja verkostoihin. Vallan keskittymistä ei nykyinen työelämä kestä, sillä asiantuntijoiden ja ryhmien luovuutta ja panostusta, järjenkäyttöä ja kekseliäisyyttä tarvitaan entistä enemmän. Vahva kaikkietävyys ei toimi johtajuuden mallina tänä päivänä. Ropon ym. (2005) mukaan onkin aika heittää romukoppaan hokema ”vastuuta ei voi jakaa” tai ”äly, tunteet ja aistit voi jättää kotiin, koska työpaikalla ei ole sijaa kuin älylle”. Kun asioita valmistellaan ja prosessoidaan, tarvitaan mo-

nenlaista asiantuntijuutta, ja silloin päätöstäkin tärkeämpiä ovat toimintaprosessi, käytännöt, yhteydet ja tapaamiset. Vastuu jakautuu tällaisessa yhteiskehittelyssä uudella tavalla, ja se mahdollistuu vain luottamuksellisissa suhteissa.

Nyt tarvitaan johtoon rohkeita ja asiantuntevia miehiä ja naisia, joilla on sopivassa suhteessa tunnetta ja älyä ja jotka osaavat tukea työyhteisönsä jäseniä ja synnyttää tarvittavaa arvostusta ja luottamusta. Esimiehen arvot eivät voi olla vaikuttamatta esimies-alaissuhteisiin. Sanat ja teot tai tekemättä jättämiset ovat kaikki keinoja ilmaista omia arvoja. Esimiehinä me emme voi olla kommunikointimatta (vrt. Bateson). Tämä tarkoittaa, että yhtä paljon sähköpostiin vastaamatta jättäminen kuin siihen vastaaminenkin on kommunikointia ja vuorovaikutusta. Se kertoo siitä, mihin esimies kiinnittää huomionsa tai minkä hän asettaa omista prioriteeteistaan etusijalle. Mihin esimies kiinnittää huomiota, mistä hän palkitsee tai miten puuttuu ongelmatilanteisiin? Näiden kautta esimies tuo esiin omia arvojaan ja samalla vahvistaa tai heikentää koko organisaation arvoja. Jos esimies näkee ongelmatilanteen mahdollisuutena oppia, rohkaisee se väistämättä työyhteisön jäseniä uusille tekemisen ja mahdollisuuksien poluille.

Ropon ym. (2005) mukaan johtajuus on nostettu esiin viime vuosina siksi, että on alettu ymmärtää sen vaikutus työhyvinvointiin ja tuloksellisuuteen ihmisten kokiessa epäoikeudenmukaisuutta ja arvostuksen puutetta. Uudenlaista johtajuutta tarvitaan myös siksi, että yhä korkeammin koulutetut ja korkean osaamistason omaavat asiantuntijat tarvitsevat uudenlaista arvostusta ja mahdollisuutta vaikuttaa asioihin. Silloin bottom up -mallit ovat tarpeelliset paitsi sitouttamisen ja yhteisen suunnan ja merkityksen luomisessa myös asiantuntijuuden hyödyn maksimoinnissa sekä yksilön että organisaation näkökulmista.

Alaistaitoja ja psykologista sopimusta ei ole juurikaan käsitelty suomalaisessa tieteellisessä kirjallisuudessa. Psykologinen sopimus (Guest 2004) on sopimus, jonka esimies ja alainen tekevät heti suhteen alkaessa. Se koostuu ääneen lausumattomista molemminpuolisista sitoutumisista, odotuksista ja velvoitteista, jotka ovat aina läsnä, kun uusi esimies-alaissuhde alkaa. Omaksutut roolit ja suhteissa käytetty vuorovaikutus paljastavat, minkälaisen psykologisen sopimuksen eri osapuolet ovat tehneet. Siksi psykologisen sopimuksen merkitys koko esimies-alaissuhteen elinkaarelle on erittäin merkityksellinen.

Henkilökohtaisia johtajuuden kehittämismenetelmiä

Tämän ajan vaatimusten mukaista esimiesten kehittämistä ja kehittämismenetelmiä kuvataan muun muassa termeillä työssä oppiminen, toimintaoppiminen, räätälöidyt esimiesvalmennukset, henkilökohtainen valmennus, mentoointi, coaching ja työnohjaus. Menetelmiä voidaan tarkastella ja jaotella sen perusteella, mistä tai keneltä oppia saadaan. Kun lähteenä on toinen henkilö, on menetelmä esimerkiksi valmennus, coaching, mentoointi tai roolioppiminen. Kun kehittyminen kumpuaa työstä ja tehtävistä, ovat menetelminä esimerkiksi esimiesten kehittämisprosessit, erityisprojektit, työkierto, työkoennukset, työtoverin varjostus ja viransijaisuudet. Yhdessä oppimisen menetelmiä ovat esimerkiksi toimintaoppinen tai työssä oppiminen kehitymisryhmissä ja oppivat verkostot. (Häkkinen & Savolainen 2008.)

Mihin johtajuuden kehittämisen menetelmiä modernissa työssä tällä hetkellä tarvitaan? Cronen (1994) on kuvannut työssä tapahtuvia ilmiöitä itseään syövien kehien kautta. Kehät rakentuvat keskenään vastakkaisista asioista. Esimerkiksi arvostus, luottamus, läpinäkyvyys, valta ja itseohjautuvuus synnyttävät tällä hetkellä työelämässä paljon vastakohtapareja: avoimuus ja läpinäkyvyys kilpailua ja tiedon panttaamista, vallan jakaminen ja itseohjautuvuus pelkoa esimiehen roolin menettämisestä. Yhdessä ne muodostavat kehän, jossa organisaation jäsenet toimivat. Tällaisissa tilanteissa ihmiset tavallisesti kokevat olonsa kummallisiksi osaamatta tarkemmin kuvata, mistä outo tunne johuu. Asiat näyttävät vain tapahtuvan jotenkin ristiriitaisesti. Kehässä ollessaan ihmiset alkavat tehdä juuri sitä, mistä haluavat päästä eroon, ja yritys korjata ongelmaa vain pahentaa sitä.

Argyris huomasi jo vuosikymmeniä sitten, että useimmat asiantuntijat ovat hyviä yhden kehän oppimisessa, jossa virheet huomataan ja korjataan ja toiminta jatkuu ilman, että muutetaan perusteena olevaa käytäntöä. Tämä oli mahdollista aikana, jolloin työympäristöt ja prosessit olivat lineaarisia. Moninaisessa ympäristössä virheiden estäminen edellyttää kuitenkin kaksoiskehän ymmärtämistä ja oppimista. Ja sitä puolestaan estää syyllisyys ja puolusteleisuus. Toisen asiantuntijan hyväksikäyttö oppimisen tukijana edellyttää paradigman muutosta siitä, kuinka yritykset edistävät ja tukevat esimiesten ja asiantuntijoiden oppimista ja asioiden näkyväksi tekemistä. Tämä paradigman muutos tarkoittaa sitoutumista näkemään virheet – ei häpeänä, vaan mahdollisuutena oppia niin taidoista, tiedosta kuin käytännöistäänkin. Siksi muutosta tarvitaan myös puhumisen tapaan. Aito uteliaisuus ja arvostava puhe kannustavat. Va-

litettavan usein puhetta ohjaavat kuitenkin asiantuntijan omat intohimot ja pätevyys osoittamisen tarve.

Omia, työyhteisön tai organisaation kehää on vaikea tunnistaa ilman ulkopuolisen tukea. Kokemuksellinen oppiminen yhdessä coachingin kanssa auttaa oikeisemaan kaksoiskehää ja jopa kolmoiskehää (Argyris 1993). Kaksoiskehän oppiminen tapahtuu, kun coach auttaa muokkaamaan ja uudelleen jäsentämään uskomuksia siten, että ohjattava kykenee tekemään erilaisia asioita. Kolmoiskehän oppiminen on vieläkin uudistavampaa, sillä siinä coach on peili ja ohjattava oppii katsomaan itseään uusista perspektiiveistä.

Kohdennetuista ja yksilöllisistä kehittämismalleista tunnetuimpia ovat työnohjaus (johdon työnohjaus), mentorointi, coaching ja sparraus. Malleilla on monia yhteisiä piirteitä ja niillä kaikilla on esikuvia kaukaa historiasta. Niiden perusolemukseseen kuuluu henkilökohtaisuus ja tilanteessa eläminen, ja tavoitteena on johtamisen ja asiantuntijuuden hallinnan laadullinen parantaminen. Myös samantyyppisten menetelmien käyttö on yhteistä näille kehittämismalleille. Niiden erot liittyvät mallien erilaisiin lähihistorioihin ja soveltamisaloihin, eri viitekehyksiin sekä niihin liitettäviin mielikuviin ja merkityksiin. (Aaltonen & Kirjavainen 2006.)

Mentorointi

Mentoroinnin lähtökohtana on kreikkalainen mytologia: ”Kerro hänelle kaikki mitä tiedät”. Tämä tarkoittaa, että mentori kertoo tietonsa, taitonsa ja kokemuksensa toiselle, esimerkiksi esimiesuraansa aloittavalle henkilölle. Mentori toimii ohjaajana ja auttaa mentoroitavaa oppimaan taitoja ja organisaation toimintatapoja. Mentorointi nähtiin aluksi Suomessa lähinnä johdon etuutena ja kehittämismenetelmänä. Sitten se on levinnyt koko henkilöstön kehittämiseen.

Mentorointi kuuluu henkilökohtaisen valmentamisen muotoihin. Mentorointi on vuorovaikutteista ja luovaa toimintaa ohjattavan ja mentorin välillä, ja menetelmän toimivuuden perustana on vahva luottamus. Keskeinen piirre on, että kaksi osapuolta tuo mentorointisuhteeseen ainutlaatuisen yhdistelmän tarpeita ja mahdollisuuksia omista historioistaan. Ohjaajan kokemuksellisuutta korostetaan toiminnalle asetettujen tavoitteiden suhteen. Kokeneempi ohjaa kokemattomampaa niin, ettei tämän tarvitseCOMPASTUA tuntemattomaan ammatillisen tai henkisen kasvun polulla. Suunta oli aikaisemmin lähinnä kokeneelta kokemattomalle, mutta tilanne on muuttumassa. Sekä kokeneet

esimiehet että vasta-alkajat tuntevat samaa epävarmuutta työpaikan jatkuvuudesta ja ovat riippuvaisia toisista ihmisistä taitojen ja pätevyyden hankkimisessa sekä oman identiteetin rakentamisessa. Nykyisin mielletään, että kokeneelta voi myös oppia, on kyse oppimiskumppanuudesta. (Aaltonen & Kirjavainen 2006; Tunkkari-Eskelinen 2005.).

Mentori on ohjattavalleen usein roolimalli, hän on esimerkki päivittäisessä työssä tai yhteistyökumppani yhdessä suoritettavissa tehtävissä. Mentorilla on nykyisessä verkostoitumiseen entistä enemmän perustuvassa toiminnassa myös merkittävä sillanrakentajan rooli hyödyllisten kontaktien löytämisessä. Mentori pohdituttaa ajatusmalleja ja kuuntelee, kyselee ja kommentoi ideoita. Hänellä on uskallusta sanoa mentoroitavalle sellaisiakin asioita, joita muut eivät uskalla kertoa. Olennaista on kriittinen arviointi, tilanteiden puntarointi ja luovien ratkaisujen etsiminen. (Juusela, Lillia & Rinne 2000.).

Ajatusmallit ohjaavat vahvasti tekemistä, ja siksi mentoroinnin voima on oivalluskyvyn ja näkemysten kehittämisessä. Mentoroitava saa tilaisuuden peilata omia ajatuksiaan ja selkiyttää niitä suunnitelmiksi jonkun kanssa. Tutkimusten mukaan mentoroinnilla on pystytty perinteisiä kehittämismuotoja paremmin lisäämään taitoja etenkin riskinotossa, toimintasuuntautuneisuudessa sekä uskossa ja luottamuksessa omaan itseensä (Sooyoung 2007). Mentoroinnissa ihmiset kokevat suhteen auttaneen heitä tajuamaan, kuinka tärkeää on johtaa omaa kehittymistään ja uraansa ennakoivasti.

Työnohjaus

Työnohjauksen teoreettisesta perustasta ei vielä ole yksimielisyyttä, vaan teoriapohja on monisäikeinen. Teoreettiseksi viitekehykseksi on ajateltu muun muassa kokemuksellista oppimista, konstruktivismia, psykoanalyttistä teoriaa, ryhmäilmioita tai systeemiteoriaa. Sen sisältöä kuvataan käsitteillä käyttöteoria, reflektio ja dialogi. Menetelmän päämääränä on vahvistaa ja selkeyttää ohjattavan ammatillista kasvua ja ammatti-identiteettiä. Menetelmän avulla tutkitaan omaa työtapaa ja toimintaa ohjaavaa tietoa. Näitä ovat arvot, ajatukset, uskomukset ja ennakko-olettamukset, jotka toimivat tiedostamattomalla tasolla ajattelun ohjausjärjestelmänä.

Työnohjausmuotoja ovat suora tai välillinen yksilö-, esimiestason ja työryhmän työnohjaus. Yksilötyönohjauksessa keskitytään työnkuvan ja työroolin tarkasteluun. Ryhmätyönohjauksessa ryhmä osallistuu reflektiiviseen työskente-

lyyn ohjaajan apuna. Kansainvälisessä kirjallisuudessa työnohjausta on käsitelty myös sateenvarjokäsitteenä, jonka alle sijoitetaan myös mentorointi, perehdytys ja coaching. Suomessa, etenkin terveydenhuollon alalla, johtajille suunnatulla hallinnollisella työnohjauksella ymmärretään johtamisen kysymyksiin keskittyvää työnohjausta. Johtajat ja esimiehet ovat olleet tutkimuksen kohteena, mutta varsinaista hallinnollista työnohjausta on toistaiseksi tutkittu vähän ja käsite elää voimakkaasti (Sirola-Karvinen 2008).

Sparraus

Sparraus on juurtunut työelämän sanojen joukkoon varsin yleisesti. Useimpien meistä on helppo tunnistaa omasta historiasta henkilö tai henkilöitä, jotka ovat saaneet aikaan jonkin muutoksen, tuoneet muutamalla sanalla kokonaan uuden näkökulman omaan ajatteluun. Työtoverille sanotaan hyvinkin luontevasti, että ”sparraa minua, auta tässä pulmassa”. Sana sparraaja merkitsee harjoitusvastustajaa. Sparraaja auttaa ohjattavaansa löytämään ratkaisuja asioihin, tilanteisiin tai ihmisiin liittyviin ongelmiin siten, että lopputulemana on win-win tilanne. Sparraajan väline on kysyminen, ei neuvominen, miten toisen tulee hänen mielestään edetä. Hän käyttää avoimia kysymyksiä ja johdattelee siten tunnistamaan ongelman tai ilmiön ytimen, ihanneratkaisun, tavoitteen saavuttamisen sparrattavan käytettävissä olevilla keinoilla ja lopuksi varmistamaan ihanneratkaisua eri näkökulmista tarkastelemalla.

Coachaus

Coachaukseen liittyy usein viitattu tarina, jonka mukaan tämä käsite tulee sanasta ”kocs”, pienen unkarilaisen vaunuja valmistavan kylän nimestä. Englantilaiset yliopisto-opiskelijat alkoivat käyttää sanaa kuvaamaan erinomaisia opettajiaan, joiden he kokivat kuljettavan heitä heidän akateemisella uralla vaunuissaan.

Coaching on yksilöiden ja ryhmien kehittämistä. Yksilön kohdalla voi olla kyse jopa kokonaisvaltaisesta elämäntaidon valmennuksesta. Organisaatioissa (business coaching, executive coaching, leadership coaching) sen käytöllä on yhteys strategiaan; usein on kysymys strategian vauhdittamisesta (Salomaa 2007). Tavoitteena on tukea esimiestä kehittämään toimintaansa tai tiimin toimintaa omia henkilökohtaisia työtapojaan kehittämällä (Rock & Donde 2008). Organisaatiot sekä tarjoavat esimiehille henkilökohtaisia coacheja että valmentavat heitä coachaajiksi omille alaisilleen.

Hyvä coachaaja haastaa valmennettavansa ja auttaa häntä löytämään sisäisiä resursseja, edistämään yksilöllistä oppimista, tuntemaan itsensä paremmin, kehittymään roolissa ja parantamaan ratkaisevasti henkilökohtaista tehokkuutta (ks. esimerkiksi Hirvihulta 2006; Du Toit 2007). Tavoitteena on kehittää strategian luomisessa ja toteuttamisessa tarvittavia alueita, jotka samalla edistävät osaamispotentiaalin käyttöä ja jopa kokonaisvaltaista omaa elämänhallintaa. Näin edistetään sekä yksilön että organisaation uudistumista. Tämä tapahtuu omien näkemysten, ajattelumallien ja toiminnan vaikutusten analysoinnin avulla. Coaching keskittyy rajoituksia enemmän mahdollisuuksiin ja potentiaaliin, se on oppimisen mahdollistamista ennemmin kuin opettamista ja tulee valmennettavaa ottamaan omista mahdollisuuksista kaikki irti. Coachaaja pyrkii saamaan esiin ”työminän” tilalle valmennettavan ”mahdollisen minän”. Coachingilla ei pyritä muuttamaan ketään toisenlaiseksi, vaan saamaan hänet arvostamaan, kehittämään ja hyödyntämään omaa potentiaaliaan niin, että siitä on hyötyä sekä itselle että organisaatiolle.

Miksi coaching tuntuu niin hyvin istuvalta tämän hetken työelämässä? Muutokset, nykyisin usein strategiset, eivät onnistu, ellei organisaation kulttuuri tue muutosta. Organisaatiokulttuuri puolestaan ei muutu, elleivät yksilöiden ajattelumallit muutu. Tehokas kehittämismenetelmä on sellainen, jossa päästään riittävästi tarkastelemaan ja tarkistamaan omia ajattelutapoja. Coachaaja käyttää sokraattista kyselymenetelmää kysymällä ”mistä tiedät?” tai ”mitä tapahtuisi, jos...” virittäessään pohdiskeluun ja aktiiviseen oppimiseen.

360 JA HENKILÖSTÖKYSELYT ARVIOINNIN JA KEHITTÄMISEN VÄLINEENÄ

Viime vuosikymmenen aikana 360 asteen menetelmä on tullut hyvin suosituksi johtajuuden kehittämisohjelmissa. Kun sitä käytetään kehittämisen välineenä, arvioinnin pitäisi tähdätä rikkaan aineiston tuottamiseen vahvuuksista ja heikkouksista. Kun menetelmää käytetään arvioinnin välineenä, sillä pitäisi olla terveet psykometriset ominaisuudet, etenkin jos sitä käytetään hallinnollisiin tarkoituksiin, esimerkiksi ylennysten ja palkankorostusten ajamiseen. (Ladyshevsky 2007.)

Myös henkilöstökyselyt ovat toimineet lähes kaikissa organisaatioissa arvioinnin välineenä. Haasteena henkilöstökyselyiden rakenteessa on ollut kuitenkin se, että ne ovat asettaneet henkilöstön hyvin passiiviseen rooliin. Henkilöstö

on arvioinut kehittymistä, muutosta, hyvinvointia, johtamista ja organisaatiota katsojan roolissa, ikään kuin heidän omalla asenteellaan ja toiminnallaan ei olisi vaikutusta näihin asioihin. Viimeisen vuoden aikana henkilöstökyselyjä on edistyksellisimmissä organisaatioissa lähdetty rakentamaan systemisen kehittämisen näkökulmasta ja esimies-alaissuhdetta tukien. Siinä jokainen vastaaja on arvioinut myös omaa toimintaansa ja sitä, miten se tukee esimiehen, johtamisen ja koko työyhteisön onnistumista ja hyvinvointia.

Perinteisten henkilöstökyselyiden tulosten käsittely on myös koettu monissa organisaatioissa erittäin suurena haasteena. Esimiehet kertovat tulokset ja niistä nousseet kehitysideansa valmiiksi pureksittuina työyhteisönsä jäsenille. Organisaation ylemmillä tasoilla puolestaan keskitytään eri yksiköiden väliseen vertailuun ja sitä kautta kehityskohteiden tarkasteluun. Moderni työ vaatisi kuitenkin tilanteen numeerisen selittämisen sijaan enemmän yhteistä ymmärrystä olemassa olevista ilmiöistä. Niiden kautta tulisi luoda yhteinen tahtotila ja kehityssuunnitelmat yhdessä henkilöstön kanssa.

Kehittäminen investointina, vaikuttavuuden arviointi

Tarve mitata ja arvioida kehittämisen vaikutuksia on kasvanut viime aikoina selvästi. Siksi kehittämiselle asetetaan mitattavissa olevia tavoitteita ja niistä tehdään investointiohjelmiä. Haasteena kuitenkin on muuttaa johtamisen kehittymisestä seuraavat tuotot mitattaviksi. Se helpottuu, jos alkuvaiheessa pystytään konkretisoimaan perusteluja valmennukselle ja uudistumisen tarpeelle. Niiden pohjalta määritellään tavoitteet ja oikeat mittarit sekä kehitetään vaihtoehtoiset ratkaisut.

Vaikuttavuuden mittaaminen on prosessi. Valmennusprosessissa mitataan erilaisia asioita, niistä tärkeimpänä oppiminen ja oppimisen muuttuminen uudistuneiksi ajatus-, käyttäytymis- ja toimintamalleiksi. Oppimisen mittaaminen huomioi muutoksia yksilöiden ja ryhmien tiedoissa, taidoissa ja asenteissa. Siksi kysymyspatteristojen tulisi olla yksilöiden omaa toimintaa ja ajattelua tutkivia. Tämän kaltaisia menetelmiä ovat mm. systemisesti rakennetut arvostavan haastattelun (appreciative inquiry) keinot (Barge & Oliver 2003). Kun kysymykset itsessään synnyttävät ajattelua ja toimintaa, ne toimivat interventioina kaikilla organisaation tasoilla. Valmennusten päätavoitteena on toiminnan muutos ja liiketoimintavaikutukset, joita voidaan mitata esimerkiksi henkilöstötutkimuksissa ja liiketoiminnallisilla mittareilla. Pyrkimyksiä on

myös mitata valmennusprosessin ROI (Return on Investment), jossa verrataan kehittämisen taloudellista nettohyötyä suhteessa hankkeen kustannuksiin.

JOHTAJUUDEN KONSEPTIEN KEHITTÄMINEN

Johtajuuden kehittämiskonseptien haasteita

Epäonnistuminen johtajuuden kehittämisessä johtuu osaltaan siitä, että valitsee sekaannusta, mitä johtajat tekevät ja mitä johtajuus on – etenkin asian-tuntijaverkostossa. Johtajuuden kehittämiskonseptit ovat edelleen pitkälti perinteistä koulutusta. Mm. erikoisammattitutkinnot ja MBA-ohjelmat ovat säilyttäneet tietyn aseman. Kehitystä koulutusohjelmissa on kuitenkin tapahtunut; koulutus räätälöidään ja toteutuksessa tavoitellaan henkilökohtaistamista ohjelmiin kuuluvien oppimistehtävien kautta. Tämän hetken räätälöidyissä konsepteissa parhaat ideat tulevatkin useimmiten osallistujan omasta tiimistä. Tämä edellyttää, että uskalletaan kysyä ryhmältä, mitä he haluavat valmennukselta ja mihin suuntaan he haluavat yhdessä mennä valmennusprosessin aikana. Mallit perustuvat vielä kuitenkin liikaa osallistujilla jo olevan osaamisen ja näkemysten hyödyntämiseen.

Konseptien haaste on vielä, ettei niissä tueta esimiehen taitoa olla aidosti utelias kumppani, joka yhdistää organisaation ja verkostojen osia yhteen. Silloin esimiehen ajattelua ja toimintaa eivät saisi johtaa hänen omat intohimonsa. Hänen tulisi paremminkin pystyä tunnistamaan, minkälaisissa keskusteluissa hän luo organisaation ympärilleen – minkälaista todellisuutta puheet synnyttävät. Esimiehen tulisi olla valmis kuuntelemaan ja olemaan avoin organisaatiossa liikkuville heikoille ja vahvoille signaaleille. Uusi haaste esimiehille on, että he tarvitsevat työkaluja oman tiiminsä keskustelutilojen luomiseen, osallistamiseen, kuulemiseen ja kysymiseen. Systemisyyden tarkoituksena ei ole saada vain tietoa vaan yrittää ymmärtää, miten toinen näkee maailmaa (Barge & Oliver 2005). Muutokset ja päätökset eivät tapahdu paperilla tai vaan ihmisten mielisissä. Faktoja on paljon, mutta niiden merkitys on jokaiselle ihmiselle erilainen. Monimutkaisessa työympäristössä johtaminen ei olekaan enää faktajohtamista vaan asioihin liittyvien yhteisten merkitysten syntyprosessien johtamista. (Virolainen & al. 2008.) Ihminen tahtoo hyvän esimiehen, ja hän tahtoo kehittää työtä ja toimintaa. Esimiehen tulee auttaa työyhteisön jäseniä elämään muutoksessa ja rakentamaan sitä proaktiivisesti yhdessä. Tähän tarvittavia kompetensseja valmennuskonseptit eivät ole vielä pystyneet tarjoamaan.

Mihin suuntaan johtajuuden kehittämisen mallien ja konseptien tulisi kehittyä?

Kerkkonen (2008) esittelee Dotlichin, Cairon ja Rhinesmithin kirjassa *Head, Heart & Guts: How the World's best Companies Develop Complete Leaders* käsiteltyä kolmiulotteisen johdon kehittämismallia. Tämän mallin mukaan johdon kehittämisessä tarvitaan nyt ja tulevaisuudessa kolmea ulottuvuutta:

- pään kautta: on tehtävä strategisia päätöksiä siitä, mitä taitoja yritys ja yksikkö tarvitsevat. Tässä korostetaan johtajuuden kehittämistä investointina, jonka on sovittava yhteen strategian kanssa.
- sydämen kautta: on luotava kehitettäviin luottamukselliset suhteet, jotka mahdollistavat kykyjen ja pyrkimysten totuudenmukaisen tarkastelun. Luottamus varmistaa avoimen puheen vahvuuksista, heikkouksista ja henkilökohtaisista tavoitteista. Se puolestaan tarjoaa molemmille osapuolille mahdollisuuden rakentaa räätälöidyt kehitymissuunnitelmat. Sydänjohtajuutta harjoittava johtaja on valmentaja, coach ja mentori ohjattavalleen ja ohjaa tätä laajentamaan ja vahvistamaan taitojaan.
- hermojen, ”kantin”, kautta: laitetaan kyvykkäitä esimiehiä vaativiin tehtäviin, joissa he voivat onnistua – tai epäonnistua. Hermoilla johtamisen nimitys johtuu siitä, että autettaessa toista hankkimaan kokemusta ja ottamaan riskejä venymistä vaativissa hankkeissa riski epäonnistumisesta on myös ohjaajan riski.

Viime vuosien tutkimus on siirtänyt huomion työnjohdollisesta johtajuudesta (johtajuus organisaatiossa) strategiseen johtajuuteen (organisaation johtajuus). Postmodernissa prosessitoimintaan painottuvassa työssä monien johtajien ajasta 90 prosenttia kuluu vuorovaikutukseen, erikokoisten joukkojen edessä puhumiseen ja face-to-face tilanteisiin (Buhanist 2007). Johtajuus on muuttunut siis suuntaan, jossa johtajan tehtävänä on luoda ihmiskeskeinen strategia. Tämä sisältää organisaation eri tasojen, prosessien, sisäisten ja ulkoisten verkostojen kytkeytymisen toisiinsa. Näitä kytköksiä johtaja luo keskustelutiloilla, joissa synnytetään kaksisuuntaista vuorovaikutusta ja dialogia. Arkisimmillaan tämä on tavallista juttelua ja kuuntelua työyhteisön virallisissa ja epävirallisissa palavereissa tai kahden kesken. Niissä johtajan odotetaan ottavan kantaa, mutta vielä tärkeämpää on kuunnella, kysyä ja osallistaa muut osapuolet yhteiseen ajatteluun jäsentämään moninaisuutta ja uudistamaan pysyvyyttä. (Rimmanen 2008.) Organisaatio on täynnä erilaisia esimies-alaisuuksia ja konteksteja, joihin vuoro-

vaikutusta ja siinä syntyneitä luottamusta peilataan. Siksi myös luottamuksen tulisi nousta johtajuudessa osaksi strategista ajattelua (Iivonen 2004).

Havaintomme vaikuttavat ajattelumme ja toimintaamme (Cronen & Lang 1994). Se, mitä havaitsemme ympäristöstämme, ohjaa siis käyttäytymistämme, keskustelujamme ja toimintaamme myös esimies-alaisuudessa. Fasilitoidessaan tai coachatessaan alaisiaan esimiehet pyrkivät vaikuttamaan alaisensa ajatuksiin ja toimintaan. Oiva kysymisen taito, eli epäsuora kyselevä ohjaavuus, on janan ääripäässä ja käskävä ohjaavuus toisessa. Miten reagoimme vaikuttaa ja kuinka tunteet ja järki ovat suhteessa toisiinsa? Ihmiskeskeisesti reagoivat havainnoivat inhimillisiä piirteitä, ja asiakeskeisesti reagoivat ilmaisevat itseään ja tunteitaan asioiden ja erilaisten tehtävien kautta. Näiden kautta yksilöille syntyy sosiaaliset tyylit: suunnitteleva, käynnistävä, rakentava ja innostava, jotka heijastuvat vuorovaikutuksessa ja reagoinnissa. Näihin kytkeytyvät tietoisuuden tilat voivat olla epävirallisia, sosiaalisia, ryhmän rakentamiseen tai tilaan liittyviä. Vuorovaikutuksessa esimies pystyy seuraamaan henkilöstön ja yksilöiden keskustelua, tunteita ja ajattelua sekä niiden kautta omilla kysymyksillään ohjaamaan ja edistämään työyhteisön tietoisuutta, toimivuutta ja tuloksellisuutta positiiviseen ja energisoivaan suuntaan.

Ihmisen elinympäristöt, kontekstit, tekevät kielenkäytön valintoja puhujan puolesta (vrt. Wittgenstein). Organisaation jäseniksi tullaan oppimalla puhumiskäytäntöjä ja niihin kytkeytyviä merkityskarttoja. Merkityksiä, eli ihmisten välistä todellisuutta, tuotetaan kielen avulla organisaation jäsenten monimuotoisessa vuorovaikutuksessa. Merkitykset ovat kuitenkin vaikeasti hallittavia ja arvaamattomia, ja siksi Puutio (2002) puhuu merkitysmysteristä. Näitä merkitysmysteerejä tapahtuu keskusteluissa, ja uusien keskustelujen avaaminen on taito, jota esimiehen tulisi pystyä tietoisesti rakentamaan. Esimerkiksi uuteen työpaikkaan siirtyessämme opimme nopeasti, miten missäkin ympäristössä saa puhua ja mistä asioista ei saa puhua. Käytämme kieltämme valikoiden, ja siksi meidän tulisi tietoisesti luoda uusia merkityksiä, joiden avulla luomme uutta todellisuutta ja samalla saamme aikaan muutosta. Kun merkitysmysteeriin lisätään moderni asiantuntijatyö ja sähköisten välineiden haastavuudet, ovat merkitysmysterit vallitsevassa asemassa ohjaamassa toimintaa. Esimies tarvitsee enemmän tietoa ja taitoa kohdata näitä haasteita.

Verkostomaiset rakenteet ja työn muutos ovat vahvistaneet myös piiloorganisaation vaikutusta ja ohjaavuutta. Puution mukaan (vrt. Wittgenstein) organisaatioilla on taipumus kiinnittyä joihinkin ulottuvuuksiin, mikä kaventaa

todellisuuskuvauksia ja siten vähentää toiminnan mahdollisuuksia ja niiden kehittymistä. Organisaatioiden puhetta voidaan tutkia myös puhumisen teemoja kuvaavien seitsemän ulottuvuuden kautta:

- epäkohta – hyvin toimiva
- esteet – mahdollisuudet
- toiminta – pohdinta
- toiveet – uhkakuvat
- leikki – tosiasiat
- menneisyys – tulevaisuus
- säilyttäminen – muuttaminen.

Piilossa olevat ja vaikeasti näkyväksi saatavat asiat nostavat luottamuksen yhä tärkeämmäksi johtamisen elementiksi (Dirks & Scarlinci 2004). Aiempien tutkimusten mukaan luottamuksella on havaittu olevan vahvoja yhteyksiä myös työtyytyväisyyteen, työsuoritukseen ja työhön sitoutumiseen. Se myös lisää työtehoa ja oppimista, vähentää monimutkaisuutta ja epävarmuutta, parantaa yhteistyötä ja luo pohjan innovatiivisille ratkaisuille (Iivonen 2004). Mielenkiintoinen havainto on – vielä harvojen tähänastisten suomalaisten tutkimusten perusteella – se, että johtamisella ja luottamuksella on yhteys tuottavuuden kehittämiseen, nimenomaan juuri johtamisen kautta. Tuottavuuden pitkäjänteisessä kehittämisessä on satsattava luottamuksen ja yhteistyön ilma-
piirin vahvistamiseen (Seretin 2005). Luottamus syntyy ainoastaan vuorovaikutuksessa ja yhteisessä tekemisessä. Johtajuuden luomisen mallia (Graen & Uhl-Bien 1998) ja luottamuksen rakentamisen mallia (Lewicki & Bunker 1996) yhdistää esimies-alaisuuden muuttuminen ja kehittyminen vaiheittain. Molemmat vaativat kahdenvälistä ja -suuntaista jatkuvaa vuorovaikutusta, mikä mahdollistaa suhteen etenemisen seuraavalle tasolle.

Sias, Krone ja Jablin (2002) erottelevat työpaikan suhteet muista suhteista kolmen dimension avulla: status, etäisyys ja valinta. Organisaatorakenteissa vuorovaikutussuhteet poikkeavat toisistaan ihmisten erilaisen aseman ja niihin liittyvän suhtautumisen myötä. Myös läheisyys-etäisyys-dimensio vaihtelee eri suhteissa. Valinnan kautta luomme eri alaisiin tai esimiehiin läheisemmän tai etäisemmän suhteen. Suhteen etenemisen esteinä ovat osapuolten halukkuus edistää suhdetta sekä käytettävissä olevat resurssit, kuten aika ja voimavarat (ks. Lewicki & Bunker 1996, 125; Graen & Uhl-Bien 1998). Esimies-alaisuudessa esimiehellä on mahdollisuus rakentaa johtajuutta annetusta ansaittuun, mikä perustuu lähtökohtaisesti muodolliseen valta-asemaan (Northou-

sen 2007) ja kehittyä kohti ansaittua, henkilökohtaista valtaa. Johtajuuden kehittyminen ja vallan muuttuva rooli tukevat luottamuksen rakentamista ja ylläpitämistä esimiehen ja alaisen välillä. Siksi johtajuuskonseptien tulisi antaa esimiehille riittävät eväät uuden roolin muotoutumiseen, vallan ja vastuun uusjakoon sekä luottamuksen rakentamiseen. Esimiehelle on modernissa työssä tärkeää myös tunnistaa, mitkä tekevät joistakin yhteistyösuhteista vaikuttavia ja ohjaavia ja joistakin hiipuvia. Näiden tunnistamisen kautta esimies pysyy ohjaamaan toimintaa toivottuun suuntaan. Miten vaikuttavia ja ohjaavia suhteita saadaan aikaiseksi, onkin esimiestyön kannalta kaikkein merkityksellisintä. Näiden suhteiden tunnistamiseen ja vahvistamiseen tulisi johtamisvalmennuksen suunnata voimavaransa.

Ominaisuudet vaikuttavat taitoihin ja toimintaan, siksi ajatuksena on, että toimintaa voidaan kehittää parhaiten henkisen kasvun kautta. Tähän liittyy perinteinen ajatus heikkouksista ja vahvuuksista. Uskomus siitä, että heikkouksien kehittämiseen kannattaa käyttää paljon aikaa, on ollut vahvempi kuin vahvuuksien korostaminen, joka on kuitenkin menestyksen edellytys. Heikkouksien tiedostaminen on kehittymisen kannalta tärkeää: heikkoudet on hyvä tunnistaa ja nähdä sen verran vaivaa niiden kehittämisessä, etteivät ne vie turhaan energiaa, häiritse liikaa tai aiheuta turhaa epävarmuutta. Esimiehelle on kuitenkin tärkeämpää voida tunnistaa omia vahvuuksiaan ja kehittämiskohteitaan. Tätä tulisi tukea mm. 360 asteen arvioinnin muodossa. Tämä arvio kertoo, miten esimiehen käyttäytyminen ja osaaminen näkyy muille. Haasteena tässä mittarissa on, että aito johtajuus ja esimiehisyydet lähtevät ihmisen omista voimavaroista. Silloin esimiehellä olisi oltava mahdollisuus arvioida syvemmin työssä menestymisen taitojaan myös omien vahvuuksien ja henkilökohtaisten tarpeidensa valossa.

Edellä kuvattujen perusteella voimme todeta, että johtajuuden kehittämisen mallien ja konseptien tulisi muuttua suuntaan, joka tukee paremmin asian tuntijaorganisaatioiden elinvoimaisuutta. Hyvinvoivat ihmiset ovat ehto elinvoimaisuuden syntymiselle ja säilymiselle. Kaikki ovat vastuussa siitä, että keskustelusta tehdään arvostavaa, ajattelua rikastavaa ja kysymysten kautta uutta avaavaa. Esimiehen tehtävä on mahdollistaa nämä keskustelut, luoda suhteita ja kytkeä ihmiset keskustelun kautta tuottavaan yhteistoimintaan. Tämän onnistumiseksi johtajat ja esimiehet tarvitsevat uutta ymmärrystä systeemisestä, transformaalisesta ja ihmiskeskeisestä johtajuudesta.

LÄHTEET

Aaltonen, T. & Kirjavainen, P. 2006. Mentorointi, coaching ja työnohjaus – monta tietä avainhenkilöiden hyvinvointiosaamiseen. *Työn Tuuli*, 2, Helsinki: Yliopistopaino, 69–75.

Allio, R. J. 2005. Leadership development: teaching versus learning. *Management Decision* 43, No 7/8, 1071–1077.

Argyris, C. 1993. *Knowledge for Action. A guide to overcoming barriers to organizational change*. San Francisco: Jossey Bass.

Barge, J. K. & Oliver, C. 2003. Working with appreciation in managerial practise. *Academy Management Review*. Vol.28. No 1, 124–142.

Bass, B.M. & Avolio, B.J. 1994. Introduction. In Bass, B. M. & Avolio, B. J. (eds.) *Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership*. London – New Delhi – Thousand Oaks: Sage Publications.

Buhanist, P. 2007. Johtajan ei tarvitse olla elämää suurempi sankari. *Promo* 46, *Terveyden edistämisen lehti* 1, 16–18.

Cronen, V. & Lang, P. 1994. Language and action: Wittgenstein and Dewey in the practise of therapy and consultation. *Human systems: The journal of Systemic consultation & Management*. Vol.5, 5–43.

Dirks, K.T. & Scarlicki, D. P. 2004. Trust in leaders: existing research and emerging issues. *Tekoksessa Kramer, R. M. & Cook, K. S. (eds.) Trust and distrust in organizations: dilemmas and approaches*. New York: Russell Sage Foundation, 21–40.

Du Toit, A. 2007. Making sense through coaching. *Journal of Management Development* 26, 3, 282–291.

Graen, G. & Uhl-bien, M. 1998. Relationship-based approach to leadership: development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: applying a multi-level multi-domain perspective. *Leadership: the multible-level approaches* 24, 123.

Guest, D. E. 2004. The psychology of employment relationship: An analysis based on the psychological contract. *Applied Psychology* 53, 541–555.

Hannukainen, T.; Slotte, S.; Kilpi, E. & Nikiforow, R. 2006. *Johtamisen kuntokoulu*. Helsinki: Talentum.

Hay, A. & Hodgkinson, M. 2006. Rethinking leadership: a way forward for teaching leadership? *Leadership & Organisational Development Journal* 27, 2, 144–158.

- Hirvihuhta, H. 2006. Coaching – valmenna ja sparraa menestykseen. Keuruu. Tammi.
- Humala, I. 2007. Johda Verkossa. Virtuaalijohtamisen monet ulottuvuudet. Helsinki: WS Bookwell Oy.
- Häkkinen, H. & Savolainen, T. 2008. Luottamus organisaation sisäisissä toimijasuhteissa: muutoksen tuki. Henkilöstöjohtamisen foorumi 2008. Johtamistaidon Opisto.
- Iivonen, M. 2004. Trust building as a management strategy. Teoksessa Huotari, M-L & Iivonen, M. (toim.) Trust in knowledge management and systems in organizations. Hershey: Idea group publishing, 30–50.
- Juusela, T.; Lillia, T. & Rinne, J. 2000. Mentoroinnin monet kasvot. Jyväskylä: Gummerus.
- Jylhä, E. 2005. Esimiestyön kehittäminen lähtee itsestä. Teoksessa Keskinen S.; Leimala L. & Romana A. (toim.) Työnohjaus, sparraus ja coaching esimiestyössä. Turun yliopiston täydennyskoulutuskeskuksen julkaisuja B: 20, Turku, 151.
- Kerkkonen, A. 2008. Kolmiulotteinen johdon kehittäminen. Fakta 1/2008, 56–58.
- Keskinen, S. 2005. Alaistaito – luottamus, sitoutuminen, sopimus. Vammala: Kunnallissalan kehittämissäätiön Polemia-sarjan julkaisu nro 57.
- Ladyshevsky, R. K. 2007. A strategic approach for integrating theory to practice in leadership development. Leadership & Organisation Development Journal 28, 5, 426–443.
- Lewicki, R.J. & Bunker, B.B. 1996. Developing and maintaining trust in work relationship. Teoksessa Kramer R. M. & Tyler, T.R. (toim.) Trust in organizations: frontiers of theory and research. Thousand oaks: Sage, 114–139.
- Miller D. & Desmarais S. 2007. Developing your talent to the next level: five best practices for leadership development. Organisational Development Journal 25, 3 Autumn, 37–42.
- Northouse, P. G. 2007. Leadership: Theory and Practice (4th ed.). London: Sage.
- Popper, M. 2005. Main principles and practices of leader development. Leadership & Organisation Development Journal 26, 1, 62–75.
- Puutio, R. 2002. Merkitysmysteeri – organisaatiot ja kehittämisen kieli. Jyväskylä: Odeco Oy.
- Rimmanen, T. 2008. Hajautuneiden organisaatioiden ja modernin työn hyviä käytänteitä. Helsinki: Humap Oy.
- Rock, D. & Donde, R. 2008. Driving organisational change with internal coaching programmes. Industrial and commercial training 40, 2, 75–80.

Ropo, A.; Eriksson, M.; Sauer, E.; Lehtimäki, H.; Keso, H.; Pietiläinen, T. & Koivunen, N. 2005. Jaetun johtajuuden särämät. Helsinki: Talentum.

Salomaa, R. 2007. Business Coaching. Seminaarityö, AKO-53, Teknillinen Korkeakoulu, tuotantotalouden osasto.

Sias, P. M.; Krone, K. J. & Jablin F. M. 2002. An Ecological Systems Perspective on workplace Relationships. Teoksessa Knapp, M. L. & Daly, J. A. (toim.) Handbook of interpersonal Communication. 3rd ed. Thousands oaks: Sage, 615–642.

Seretin, L. 2005. Moninaisuuden hyödyt käyttöön työelämässä. Kuntatyönantaja, 2, 26.

Silvennoinen, M. & Kauppinen, R. 2006. Onnistu alaisena – näin johdan esimiestäni ja itseäni. Jyväskylä: Tammi.

Sirola-Karvinen, P. 2008. Hallinnollinen työnohjaus inhimillisten voimavarojen johtamisen menetelmänä terveydenhuollon organisaatioissa. Pro gradu -tutkielma. Kuopion yliopisto, Terveyshallinnon ja talouden laitos.

Sooyoung, K. 2007. Learning goal orientation, formal mentoring and leadership competence in HRD: A conceptual model. Journal of European Industrial Training, 31, 3, 181–194.

Tunkkari-Eskelinen, M. 2005. Mentored to feel free: Exploring Family Business Next Generation Members' Experiences of Non-Family Mentoring. Jyväskylä Studies in Business and Economics 44. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.

Vesala, K. M. 2001. Gregory Bateson. Relationistinen sosiaalipsykologia. Teoksessa Hänninen, V.; Partanen, J. & Ylijoki O.-H. (toim.) Sosiaalipsykologian suunnannäyttäjiä. Tampere: Vastapaino, 155–174.

Viitala, Riitta 2005. Osaamisen johtaminen. Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Helsinki: Infor.

Virolainen, L.; Purokuru, V.; Rimmanen, T.; Gardemeister, S. 2008. Ajattele – muutos. Helsinki: Valtiokonttori, Kaiku-palvelut.

Virolainen, L. & Tokola, P. 2008. Pieni kirja meistä. Helsinki: Valtiokonttori, Kaiku-palvelut.

Åberg L. 2008. Johtamisviestintää. Esimiehen ja asiantuntijan viestintäkirja. Helsinki: Infor.

Åhman, H. 2004. Menestyvä johtaminen – haasta itsesi. Helsinki: WSOY.

OPPIMINEN MODERNIN TYÖN MENETELMÄNÄ

OSAAMISAJATTELUN MUUTOKSEN TAUSTALLA TYÖELÄMÄN MURROS

Olli Hietanen & Eila Jylhä

Työelämän murros on ollut monin tavoin varsin järjestyttävä, ja dynaamisuus on lisääntynyt tavalla, jota ei vielä 20 vuotta sitten olisi osannut edes kuvitella. Tässä artikkelissa selvitetään osaamisen ja oppimisen ilmiöitä eri näkökulmista sekä niihin liittyviä haasteita ja kehittämismahdollisuuksia.

Hyvä osaaminen on kaikkien organisaation toiminnassa mukana olevien yhteinen etu: osaaminen tuottaa organisaatiolle tulosta ja onnistumisen elämyksiä, mutta osaamattomuus voi johtaa työuupumukseen. Yhä useammassa yrityksessä ja julkisorganisaatiossa korostetaan osaamisen tärkeyttä tuotannon tekijänä ja on myös alettu oivaltaa, että koska korkeatasoista osaamista voidaan soveltaa monilla alueilla ja monenlaisiin kohteisiin, antaa se organisaatiolle strategista liikkumavaraa, kykyä ja valmiutta muuttaa toimintaa. Kyky oppia ja uudistua, muuttua toimintaympäristön muuttuessa ja kehittyä sisäisesti, onkin nousemassa ydintekijäksi organisaation menestyksen tavoittelussa.

Osaamisen ja oppimisen merkityksen muutoksen taustalla on meneillään oleva työelämän murros. Alvin Toffler on aikoinaan nimittänyt tätä muutosta kolmanneksi aalloksi, ihmiskunnan kolmanneksi suureksi kehitysprosessiksi. Nykyinen murros on verrattavissa teolliseen vallankumoukseen. Globalisaatio ja informaatioteknologia ovat niitä tällä hetkellä vallitsevia megatrendejä markkinaehtoistumisen ja tuottavuuden kehittämisen rinnalla, jotka vaikuttavat työelämän kehitykseen. Eletään kahden kasvukauden välistä teknologiavalankumousta, jota ohjaavat informaatio- ja viestintäteknologiset innovaatiot.

Esimerkiksi Manuel Castellsin (1996, 1997 ja 1998) mukaan maailman keskeisimmillä talousalueilla on ollut jo 1960-luvulta lähtien käynnissä voimakas muutos kohti informaatioyhteiskuntaa (information society, Information

Age). Castells kutsuu tätä muutosta informatisoinniksi (informatization). Informaatioyhteiskunnalla Castells ei tarkoita pelkästään lisääntyvää tietotekniikan käyttöönottoa, vaan huomattavasti laajempaa ja merkittävämpää yhteiskunnan sosiaalisten ja tuotannollisten rakenteiden muutosta.

Informatisointi perustuu tietotekniikan kehitykseen sekä maailmantalouden ja muun sosiaalisen toiminnan voimakkaaseen globalisoitumiseen ja verkottumiseen informaatioverkoiksi (networks), jotka ovat uuden informaatioyhteiskunnan keskeisiä sosiaalisia rakenteita ja toimijoita. Castells löytää informaatioyhteiskunnan tunnuspiirteiksi kaksi tärkeää indikaattoria. Ensinnäkään yritykset eivät informaatioyhteiskunnassa pelkästään käytä samanlaisia laitteita ja metodeja eri puolella maailmaa, vaan ne voivat olla yhteydessä toisiinsa reaaliajassa ja toimia yhtenä kokonaisuutena. Tällaisia yhtenä kokonaisuutena toimivia yritysten muodostamia verkkoja Castells kutsuu verkostoyhtiöiksi (network enterprises).

Verkottumisen edelläkävijöitä ovat olleet taloudelliset toimijat, minkä ansiosta maailmantaloudesta on Castellsin mukaan kehittynyt maailmanlaajuinen, verkostoituneiden yhtiöiden muodostama kokonaisuus, informaatioverkko, jonka toimintaa luonnehtii informaatioyhteiskunnan toinen keskeinen piirre: nk. informaatiokapitalismi. Yritykset ovat Castellsin mukaan viime vuosikymmeninä läpikäyneet tuotantorakenteiden muutoksen, jossa yritysten keskeiseksi tavoitteeksi on tullut informaation tuottaminen, hallitseminen ja käsitteleminen. Informaatio on ratkaiseva tuotantotekijä. Informaatioyhteiskunnassa verkko yritysten menestymisen avaintekijä on informaation prosessoinnin määrä ja tehokkuus, eli oppiminen. Oppimisen täytyy olla jatkuvaa, sillä työn vaatimukset muuttuvat nopeasti, asiantuntijoidenkin on vaikea pysyä selvillä oman alansa tuoreimmista kehityspoluista. Tieto uusiutuu kiihtyvää tahtia, samalla kun ympäristö muuttuu yhä kompleksisemmäksi. Kompleksisuuden lisääntyessä osaamisen vaikeuskerroin kasvaa.

Tietoyhteiskunnallistumisen seurauksena yrityksistä yms. organisaatioista on kehittynyt toimialasta riippumatta asiantuntijaorganisaatioita. 2000-luvulla tietoyhteiskunnan rinnalle on noussut luova talous. Luovan talouden taustalla on huomio siitä, että tieto vanhenee nopeasti. Tiedon lyhyt ikä edellyttää jatkuvaa uusiutumista ja oppimista. Siksi tietoa tärkeämpää on kyky löytää tietoa, oppia, uusiutua ja luoda uutta tietoa. Luovassa taloudessa yritysten kilpailukykytekijöitä ovat toimialasta riippumatta dynaamisuus ja muuntumiskyky.

Erilaiset ja jatkuvasti käynnissä olevat muutos- ja murrosprosessit ovat olennainen osa modernia taloutta – mutta uutta on näiden muutosprosessien nopeutuminen. Esimerkiksi maa- ja metsätalouden työllisyys kasvoi Suomessa vähintään 2500 vuotta, savupiipputeollisuuden noin 250 vuotta ja tietoyhteiskunnan vain 25 vuotta. Tietoyhteiskunnan ”sisällä” puolestaan ovat jo iduillaan muun muassa palvelu-, verkosto-, bio- ja vaikkapa mediayhteiskunnan siemenet. Jos muutoksen nopeutumisen trendi jatkuu, niin seuraava yhteiskuntavaihe menestysklustereineen työllistää suomalaisia vain 2,5 vuotta – ja siitä seuraavat vaiheet ja klusterit vain joitakin kuukausia, viikkoja, päiviä, tunteja jne. Tällaisessa toimintaympäristössä kilpailukyvyyn ja osaamisen keskiössä ovat dynaamisuus ja muutoskyky: kilpailussa pärjäävät vain ne toimijat, jotka kykenevät uudistamaan osaamistaan jatkuvasti. (Hietanen 2005a.) Tätä toimintaympäristön muutoksen ja yritysten elinkaaren nopeutumista voidaan kutsua perhostaloudeksi.

Teollisen ajan työelämän logiikan keskiössä olivat tavartuotannon välineet, ja ihmiset olivat siinä ajattelumallissa korvattavissa olevia resursseja. Teollinen aikakausi painotti ammattialojen mukaista työnjakoa, ja hierarkia korosti taitoja ja kokemusta. Oppimisen vahvaksi perinteeksi muodostui, että nuorena kouluttaudutaan, ja sen jälkeen loppuelämä menee työn parissa. Tätä perinnettä saattaa vielä edelleenkin olla jonkin verran näkyvillä meidän työmarkkinoillamme. Puohiniemen (2006) suomalaisten arvoja kartoittanut tutkimus muutama vuosi sitten osoitti, että 39 prosenttia suomalaisista sietää heikosti toimintaympäristössä tapahtuvia muutoksia.

Käännepisteet ja jatkuva muutos aiheuttavat yleensä ristiriitoja, epävarmuutta ja epätasapainoa yhteiskunnan, yhteisöjen ja yksilöiden arjessa, ja niistä pois pääseminen edellyttää radikaalejakin uudistuksia niin rakenteissa, toimintamalleissa ja pelisäännöissä kuin ihmisten arjessa ja ajattelumalleissakin. Työnteon paradigman muutosta pohtineet ovat luokitelleet epävarmuuden kolmeen tyyppiin: strategiseen, rakenteelliseen ja työhön liittyvään. Työhön liittyvän epävarmuuden kokeminen on näistä vaikeinta; ihmiset kokevat olevansa kaaoksen keskellä, ja silloin esimerkiksi viestinnän ja tiedon lisääminen ei ole ratkaisu. Sen sijaan työkäytäntöjen muuttaminen entistä osallistavammiksi, esimerkiksi yhteistä suunnittelua kehittämällä, vähentää epävarmuuden tunteita. (Juholin 2007.)

Teknologiavallankumouksen ohella työelämän muutoksia ohjaavat myös muut muospaineet, eli esimerkiksi ympäristöön, energiatalouteen, turvallisuuteen, väestökehitykseen, talous- ja yhteiskuntarakenteisiin sekä ihmisten elämään ja arvoihin liittyvät muospaineet. Teollinen yhteiskunta on muuttunut tietoyh-

teiskunnaksi, ja tällä hetkellä muodostumassa on verkostoyhteiskunta (Stähle 2007) ja siihen olennaisesti liittyvä luova talous (Wilenius 2004).

Luovan talouden piirteitä ovat muun muassa elämykset, tarinat, huomion tavoittelu (muun muassa sosiaalisessa mediassa) ja osallistuminen. Floridan (2002) sekä Floridan ja Tingalin (2004) mukaan luovien kansantalouksien kilpailukyky riippuu niiden kyvystä kasvattaa luovia kansalaisia – eli tieteen, tutkimuksen ja kehittämisen, teknologian kehittämisen, taiteiden, musiikin, kulttuurin, estetiikan, muotoilun sekä tietointensiivisten terveystalouksien, talouden ja lain parissa ”aivoillaan” työskenteleviä ihmisiä. Himanen (2004) puolestaan on nostanut luovuuden ja hyvinvoinnin yhdistävän globaalin tietoyhteiskunta 2.0:n avainkäsitteiksi verkostomaisen organisaatiomuodon ja innovaatioille perustuvan kasvun. Wilenius (2004) korostaa erityisesti kulttuurialan työtehtäviä ja liiketoimintamahdollisuuksia. Wileniuksen mukaan olemme siirtymässä talouteen, jonka keskeisenä moottorina on kulttuuriosaaminen ja siitä kumpuava inhimillinen ja organisatorinen luovuus. (Hietanen 2005a.)

Osaamisen ja kilpailukykyyn ydinasioiksi ovat viime vuosina nousseet mm. verkostomainen työkuultuuri, oppiva organisaatio, innovaatiojärjestelmät sekä osaamiseen ja luovuuteen liittyvä yhteisöllisyys. Verkostomainen työelämä edellyttää laaja-alaista verkosto-osaamista ja ryhmätyötaitoja. Tietoyhteiskunnan informaatiohäyry ja toisaalta faktatiedon ja informaation lyhyt ikä puolestaan edellyttävät informaation etsimisen ja tiedoksi jalostamisen taitoja faktojen ja ulkoa opettelemisen sijaan. Koulutusjärjestelmän haasteena on näiden tarpeiden myötä siirtyä tulevaisuudessa tiedon opettamisesta taitojen oppimiseen. Osaamisessa korostuu jatkuva muutos ja uuden oppiminen. (Hietanen 2005a.)

Tekninen kehitys on samaan aikaan tuonut tullessaan virtuaalisia oppimisympäristöjä, sähköisiä koulukirjoja sekä profiloitavia älytuotteita ja funktionaalisia materiaaleja, jotka mukautuvat käyttäjänsä tapoihin ja taitoihin. Älykäs ympäristö voi opettaa ja valistaa käyttäjänsä – ja käyttäjä voi vastaavasti opettaa ja profiloita ympäristöään. Tuloksena on luovia ja interaktiivisia työ- ja toimintaympäristöjä, joissa työn, oppimisen ja kehittämisen rajapinnat sumenevat. Tämän murroksen ytimessä ovat elinikäinen ja elämänlaajuinen oppiminen: ihminen oppii, ymmärtää ja kasvaa henkisesti koko elämänsä ajan, kaikissa elämän tilanteissa. Oppimista tapahtuu koko ajan ja kaikkialla (Hietanen 2005a.)

Koulua on perinteisesti käyty nuorena ja opetus on vastaavasti tapahtunut kouluissa yms. opetusta varten rakennetuissa tiloissa. Myöhemmällä iällä ihminen kohtaa koulutuksen esimerkiksi muunto-, aikuis- ja täydennyskoulu-

tuksen kautta. Koulutuksen sisällössä on korostunut tieto. Tutkivan opetuksen ja taidon näkökulmasta koulutusjärjestelmän tulisi kuitenkin opettaa etsimisen, ymmärtämisen ja uuden keksimisen taitoja. Varsinainen ymmärtäminen yms. henkinen kasvu ja innovatiivisuus tapahtuvat koulun ulkopuolella – arkielämässä. Siksi suomalaisen koulutusjärjestelmän todellisena haasteena on kehittää koko Suomesta (ja jokaisesta työyhteisöstä) sellainen oppimisympäristö, joka aktiivisesti tukee oppimista siellä ja silloin, missä uutta osaamista tarvitaan. (Hietanen & Rubin 2004.)

Taitojen lisäksi opetuksen ja oppimisen haasteina ovat myös arvot ja yleissivistys. Globaalin verkostoyhteiskunnan arkipäivässä korostuvat nopeasti muuttuvat sisällöt, joita tuottavat omiin tarkoituksiinsa erilaiset tahot ja toimijat. On aina vain vaikeampaa hallita yhä monimutkaisempia kokonaisuuksia, erottaa oikea väärästä, objektiivinen subjektiivisesta ja hyvä huonosta. Siksi kouluilla on entistäkin suurempi vastuu eettisyyden, syvällisyyden ja kaukokatseisuuden synnyttäjänä ja turvaajana. Informaatiota ja tietoa on tietoyhteiskunnassa saatavilla aihyksi saakka, mutta ymmärrys, viisaus ja korkea moraalit ovat vaikeasti tavoitettavia ominaisuuksia myös tietoyhteiskunnassa. (Hietanen 2005a.) Yhteiskunnan kestävä kehitys todellisena koetinkivenä voidaan siksi pitää tiedon, inhimillisen ymmärryksen ja viisauden kasvua - sillä vain niiden varassa kyetään jatkuvaan uusiutumiseen. Haasteena on luoda kommunikaatiota, dialogia ja yhteisöllisiä toimintakulttuureja, joiden avulla työyhteisö jatkuvasti kehittyy yhteisöllisessä oppimisprosessissa. (Hietanen 2005b.)

Itseohjautuvuus, työntekijän henkilökohtaiset suhteet ja verkostoituminen ovat avainsanoja. Menestyksen perustana on osaamisen ohella sosiaalinen pääoma, luottamus ja siihen perustuvat verkostot. Ne ovat se uusi, moderni ”tuotantomiljö”, jossa ihminen tekee työtään. Työ on kehittynyt perinteisestä työskentelystä tiimi- ja projektimaiseksi työskentelyksi ja siitä edelleen moderniksi, uudistuvaksi ja 2.0-työksi. Aineettomassa, tietämykseen ja luovuuteen perustuvassa verkostotaloudessa osaavat ihmiset eivät ole kustannuksia ja resursseja perinteisessä mielessä, vaan he ovat itse arvonmuodostuksen ydintä, pääomaa ja tuotannontekijöitä (inhimillinen pääoma). Uutena näkökulmana on ihminen keskiössä. (Kautto-Koivula 2007.)

Muutokset ovat tuoneet myös mahdollisuuksia löytää uusia toimintatapoja ja osaamisen yhdistelmiä. Juuri kukaan ei enää voi osata kaikkea, mitä työssä tarvitaan. Tarvittavan ja tuotettavan tiedon ja osaamisen määrä kasvaa nopeasti, työn osana on jatkuva muutoksiin sopeutuminen ja oppiminen. Oppimisen-

kin haasteet ovat muuttuneet: tärkeää on kyky poisoppia vanhaa ja oppia nopeasti, uutta luovasti ja yhdessä muiden kanssa. Tarvitaan aivan uusia älyllisiä ja sosiaalisia valmiuksia. Castells (2000) puhuu symbolianalyttisestä työstä, joka edellyttää monenlaista ongelmien tunnistamis- ja ratkaisukykyä. Myös johtamistoiminnan on muututtava; ja tässä ollaan isojen kysymyksen edessä; muutosten hallintaan niin yksilö- kuin organisaatiotasolla ei ole paneuduttu kovin hyvin. Muutosyritykset eivät läheskään aina ole onnistuneet eivätkä johdaneet uudistumiseen.

OSAAMISEEN LIITTYVIÄ KÄSITTEITÄ

Toiminta ja suorituskky ovat hyvin riippuvaisia osaamisesta ja osaamisen tasosta. Osaamisesta käytävän keskustelun kannalta on tärkeää, että osaamisen käsite määritellään. Usein haasteena on terminologian ja merkitysten epäselvyys, ja määrittely koetaan hankalaksi. Se on johtanut siihen, että tyyppillinen arkitulkinta esimerkiksi osaamisen johtamisesta on, että se on osaamiskartoitusten tekemistä, osaamisen arviointia ja koulutustoimintaa, vaikka käsite on huomattavasti laajempi sisällöltään.

Osaaminen liittyy sekä yksilöihin että organisaatioihin. Kummankin kohdalla osaaminen on mielletty keskeiseksi kilpailutekijäksi ja tärkeimmäksi resurssiksi, vaikka sisältöä ei aivan yksiselitteisesti olekaan määritelty. Osaamisen johtaminen on vaikeaa, ellei ole selvitetty, mitä johdetaan.

Yksilön osaaminen

Osaaminen on tärkeää paitsi organisaatiolle, myös yksilölle itselleen – ei vähiten työhyvinvoinnin kannalta. Työntekijä kokee omassa olossaan osaamisen vaikutuksia: kun tehtävät sujuvat ja onnistuvat tavoitellusti ja ihminen kokee pätevyyden tunnetta, tuottaa työ iloa ja imua, eli nk. flow-elämyksiä (Csikszentmihályi 1992). Flow edellyttää, että yksilön osaaminen ja työn vaikeus ovat tasapainossa.

Yksilön osaamisen määrittely tapahtuu usein työn ja toiminnan kautta, ja silloin viitataan tietojen ja taitojen hallintaan sekä niiden soveltamiseen käytännön työtehtävissä. Kun osaaminen määritellään työn ja toiminnan kautta ja dynaamisesta prosessinäkökulmasta, se on jotain, mitä yksilö tekee. Osaaja suoriutuu tehtävistä tavoitteiden mukaisesti. Osaaminen on helppo mieltää,

kun ajattelee toimintaa: osaaminen on hyvää työntekoa, se on vähän kuin laatu. Tätä kuvaa sanonta: *sen* tunnistaa kun sen kohtaa!

Osaaminen, tai kompetenssi eli pätevyys, perustuu riittävään koulutukseen, perehtymiseen ja kokemukseen. Se on tietoja, taitoja, asenteita, kokemusta ja kontakteja, jotka mahdollistavat mahdollisimman hyvän lopputuloksen kuskakin tilanteessa. Asenne on myös osa osaamista, ja siihen kuuluu motivaatio käyttää taitojaan ja kyky nähdä asioiden merkitys ja tarkoitus. Taitojen joukkoon on viime aikoina alettu omana osa-alueenaan nimetä alaistaidot sekä itsensä motivoinnin ja johtamisen taidot (alaistaidoista ovat kirjoittaneet muun muassa Keskinen 2005, Manka 2006, Silvennoinen & Kauppinen 2006). Tämän taitoalueen korostaminen on perusteltua myös yksilön kannalta, sillä itsensä motivointi ja myönteiset asenteet ovat tärkeitä oman jaksamisen kannalta. Tämä osaamisen määritelmä perustuu työtehtäviin ja tavoitteisiin, mutta henkilöllä voi kuitenkin olla paljon sellaista osaamista, jota hän ei jostain syystä käytä tai hänen ei tarvitse käyttää.

Osaamisen jaotteluja on useita. Yhtenä esimerkkinä on jako työminäosaamiseen, toimintaympäristö- ja välineosaamiseen sekä ydinosaamiseen (Bergström, Huuskonen, Rönnemaa & Vuorio 2001). Työminätaitoihin kuuluvia asioita ovat vastuunotto, aloitteellisuus, vuorovaikutteiset työtavat, palautetaidot sekä määrätietoisuuden kehittäminen. Kasvaneet vaatimukset merkitsevät sopeutumista, ja työntekijöiden on pitänyt omaksua uutta työkulttuuria, jossa jatkuva muutos on keskeisin elementti. Uusi työkulttuuri edellyttää kehitysmuutoksista asennetta. Toimintaympäristöosaaminen tarkoittaa oman tai tiimin tehtävän ja organisaation tavoitteiden välisten syy-seuraus-suhteiden ymmärtämistä sekä yrityksen toimintatapojen sekä kaikille yhteisten pelisääntöjen tuntemista. Välineosaaminen on teknisiä tai muita taitoja ja ammatille tyypillisiä työmenetelmiä, esimerkiksi tietoteknistä osaamista, kielitaitoa tai matematiikan tai fysiikan taitoa.

Tietointensiivisessä työssä varsinkin osaamista on tarkasteltu kolmena alueena: taitopääomana, sosiaalisena pääomana ja sivistyspääomana. Tietotyölle on tyypillistä, että osaaminen on harvoin yhden ihmisen hallussa, ja siksi tietoa ja osaamista pitää jakaa. Taitopääoma muodostuu alalle ominaisista erikoistiedoista ja -taidoista sekä organisaation toiminnan kokonaisuudesta. Se on alakohtaista asiantuntemusta, ja siihen sisältyy myös tarvittavien työvälineiden hallinta sekä kyky toimia ja vaikuttaa organisaatiossa. Sosiaalinen pääoma liittyy viestintä- ja vuorovaikutustaitoihin sekä asiakastyöhön. Se on myös kykyä ymmärtää itsensä ja muiden toimintaa, nähdä oma työ osana kokonaisuutta

ja taitoa toimia yhteisöllisesti. Sosiaaliseen pääomaan kuuluvat itsensä johtaminen, vuorovaikutus, verkostoituminen ja muiden johtaminen. Sivistyspääomaan sisältyvät arvot ja ihmiskäsitys sekä kielellinen ja käsitteellinen ymmärtäminen. Siihen kuuluu myös tieteen, taiteen ja tiedonalojen sekä kulttuurien ja yhteiskuntien tuntemus.

Osaamista osaamispääomana voidaan arvioida siis myös henkilöittäin: kuinka hyvin hänen kompetenssinsa sopii organisaation osaamistarpeisiin. Olenaista ei ole arvioida, onko joku henkilö hyvä vai huono työntekijä tai mitata absoluuttisia arvoja, vaan arvioidaan sitä, onko hänen kykyjensä ja ominaisuuksiensa yhdistelmä sopiva. Tällaisessa auditoinnissa analysoidaan seuraavia asioita: 1) mitä ammatillista tai muuta taidollista osaamista henkilöllä on, 2) mitkä henkilön motivaatio ja mielenkiinnon kohteet ovat, eli mitkä arvot ovat hänelle tärkeitä ja minkälaiset asenteet hänellä on työtänsä kohtaan, 3) henkilön toimintamallit ja persoonallisuus, miten hän kommunikoi, millaiset sosiaaliset taidot hänellä on ja miten hän toimii erilaisissa tilanteissa, 4) edellä kuvattujen kolmen asiakokonaisuuden yhteensopivuus. Onko syntyvä kombinaatio sellainen, jota tarvitaan? Onko työntekijä itse ymmärtänyt tehtävänsä mukaisen roolin oikein, jotta pystyy toimimaan tavoitteiden mukaisella tavalla? Sopivuus on niin organisaation kuin yksilönkin etu. (Isoaho 2007.)

Osaaminen ja tieto ilmenevät kahdessa eri muodossa: hiljaisena ja näkyvänä. Hiljainen tieto on henkilön tietämystä, tietotaitoa, mentaalisia malleja ja uskomuksia, jotka ohjaavat hänen toimintaansa. Osaaminen on henkilösidonnaista, ja se näkyy toiminnassa, mutta sitä on vaikea käsitteellistää ja siirtää. Nyt haetaan työkäytäntöjä, joissa tieto siirtyy yhdessä opettelemisessa ja erilaisia yhteistyömenetelmiä käytettäessä.

Hiljainen tieto on lähellä monitasoista ja laaja-alaista viisautta. Tätä nykyä hyvin usein esiintyvää käsitettä ovat olleet luomassa Nonaka ja Takeuchi (1996) sekä Polányi (1966). Hiljaisen tiedon ulottuvuuksia ovat tekninen ja tiedollinen (Virtainlahti 2007). Toisen jaottelun mukaan ulottuvuuksina nähdään tekninen, kognitiivinen ja sosiaalinen hiljainen tieto (Nurminen 2000). Myös intuitio on hiljaista tietoa. Tekninen hiljainen tieto on tehtävän suorittamista rutiinilla. Se on vaikeasti määriteltäviä taitoja, esimerkiksi leipurilla ”tuntuma sormenpäissä”. Tiedollinen ulottuvuus sisältää kaavoja, malleja, uskomuksia ja odotuksia, jotka otetaan helposti itsestään selvyyksinä ja jotka heijastavat näkemyksiä todellisuudesta. Sosiaalinen hiljainen tieto ilmenee organisaation rutiineissa, kulttuurissa ja vuorovaikutuskäytännöissä. Edellä olevien lisäksi on

hiljaiseen tietoon mainittu kuuluvaksi myös kehollinen ulottuvuus, jolla viitataan ruumiillisen kokemuksen tuottamaan parhaimpaan oppimistulokseen. Eri aistit auttavat tulkitsemaan kokemuksen avulla viestejä, esimerkiksi kuulee koneen tärinästä, että toimintaa uhkaa häiriö (Hovila & Okkonen 2006).

Hiljaisen ja näkyvän tiedon lisäksi on erotettu myös kolmas tiedon muoto: itsensä ylittävä tieto (self-transcending knowledge, not yet embodied). Tällä tarkoitetaan tietoa, joka ei ole vielä ilmennyt mitenkään. Se on kykyä aistia jonkin mahdollisuuden läsnäolo. Itsensä ylittävä tieto liitetään usein taiteilijoihin, mutta sitä löytyy myös esimerkiksi ennakointiin kykeneviltä johtajilta (Hannula ym. 2003).

Yksilön osaamiseen liittyy organisaation kannalta hyvin ratkaiseva seikka: motivaatio käyttää osaamistaan. Suoritus, työn lopputulos on seuraavan kertolaskun tulosta: $\text{kyky} \times \text{motivaatio} = \text{suoritus}$. Monilla tekijöillä on merkitystä ja ratkaiseva rooli siinä, miten ihmisten osaaminen saadaan yhteiseen käyttöön ja syntykö yhteistyöllä lisäarvoa tuottavaa toimintaa.

Organisaation osaaminen

Osaaminen on kykyä toteuttaa strategiaa, että tavoitteet saavutetaan. Organisaation osaamisella tarkoitetaan sekä yksittäisten ihmisten osaamista että organisaation rakenteisiin, järjestelmiin, toimintamalleihin ja yrityskulttuuriin siirtynyttä kollektiivista osaamista. (ks. esimerkiksi Sydänmaanlakka 2007). Yhteisöllinen osaaminen on erikokoisten ihmisryhmien osaamista ja taitavaa työskentelyä, ja se toteutuu erilaisten yhteisten mekanismien, vuorovaikutuksen ja toimintatapojen kautta, joilla organisaatio tai jokin sen yksikkö, kuten tiimi tai projekti, tekee yhteistyötä, kommunikoi ja hyödyntää erilaisia teknologioita yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi.

Organisaation osaaminen muodostuu yksilöiden osaamisen yhdistämisestä, vasta toimia yhdessä ja luoda uutta. Se edellyttää osaavia yksilöitä, jotka hallitsevat toiminnan kannalta keskeisiä tietoja ja taitoja, teknologisia apuvälineitä, verkostoja ja prosesseja. Se edellyttää myös ihmisten yhteistyötä ja osaamisen yhdistämistä tukevia toimintatapoja sekä sellaista ilmapiiriä ja kulttuuria, jossa ihmiset ovat valmiit jakamaan osaamistaan, uskaltavat kyseenalaistaa vanhaa ja kokeilla uutta, virheidenkin uhalla. Yksilöiden osaaminen muuttuu organisaation tai yhteisön osaamiseksi, kun ihmiset jakavat, yhdistävät ja kehittävät osaamistaan yhdessä ja kun osaaminen muutetaan yhteiseksi näkemykseksi ja

yhteiseksi toiminnaksi (Ojala 2008). Myös organisaation osaaminen on näkyvää ja hiljaista. Näkyvää ovat ohjeet, toimintatavat, prosessikuvaukset, laatukäsikirjat jne. Hiljaista tietoa ovat ”kirjoittamattomat pelisäännöt”, epävirallinen organisaatio, tarinat sekä asenteet ja arvot. Se on sellaista tietoa, joka yhdessä tiedostetaan; tiedetään vain, että tietyllä tavalla toimitaan.

Organisaation kannalta osaamisen haaste liittyy yhteisöllisyyteen. Organisaation tarvitsema osaaminen edellyttää koko työyhteisöä koskevaa osaamisen yhteen kerääntymistä ja yhdistymistä tehokkaalla tavalla. Osaamisella on aika vähän arvoa, jos sitä ei johdeta oikeaan käyttöön (Ojala 2008). Yksilötason osaaminen on tärkeää, mutta jos liian suuri osa osaamisesta saapuu ja poistuu päivittäin yrityksen ovesta ilman, että se muuttuu jaetuksi tai yhteisölliseksi, kasvavat toiminnalliset riskit (Viitala 2005). On tunnistettava organisaation osaamiset, ja on kyettävä jakamaan osaamista talon sisällä. On hyvä tuntee yksittäisten työntekijöiden osaamiset, laatia niistä yhteisesti tiedossa oleva kuvaus esimerkiksi osaamismatriisina, päivittää sitä ja turvata riittävä moniosaaminen. Yhtä tärkeää on samalla tiedostaa ryhmien osaamiseen liittyvä piirre, koska siitä suuri osa on luonteeltaan hiljaista tietoa – sitä ei voida kuvata tyhjentävästi erilaisten taitojen luettelona tai yhdistelmänä.

Tärkeä näkökulma yhteisölliseen osaamiseen on luovuuden yhteisöllisyys. Esimerkiksi *Kansallisen tietoyhteiskuntastrategian tulevaisuusverstaissa* (Hietanen ym. 2006) nousi vahvasti esille se, että tärkeintä eivät ole osaavat ja luovat yksilöt – vaan se, mitä nämä luovat ja osaavat ihmiset saavat aikaan yhdessä. Luovuuden ja osaamisen yhteisöllinen ja taloudellinen merkitys syntyy vain yhdessä muiden kanssa. Myös *Moderni työ – uusi esimies-alaistoiminnan konsepti* -hankkeen tulevaisuusverstaissa nousi esille oppimisen ja osaamisen dynaamisuus. Luovan ja kilpailukykyisen yrityksen ei tarvitse hakea osaamistaan ulkopuolelta (uusista asiantuntijoista), vaan haasteena on oppimisjärjestelmän ja luovan yhteisön luominen. Luovassa yrityksessä voidaan tietoisesti kylvää osaamattomuutta (”liian suuria saappaita”) osaamisen kasvattamiseksi niin, että ihmiset kasvavat uusien haasteiden/saappaiden mittaisiksi. Tällaisessa luovassa/oppivassa organisaatiossa osaaminen ei lopu koskaan, vaan oppiminen on jatkuvaa ja arkipäiväistä. Merkittävää tässä on erityisesti se, että oppimisen ja johtamisen kohteena ei ole yksilö, vaan luova ryhmä.

Verkostomaisessa ja projektoidussa työssä puhutaan osaamisen suhteellisuudesta (relaationalisuudesta), jolla tarkoitetaan sitä, että työntekijä joutuu jatkuvasti käyttämään osaamistaan erilaisina kokonaisuuksina eri projektien teh-

tävien ja niihin liittyvien verkostosuhteiden mukaisesti. Tämä tarkoittaa yksilön osaamisen räätälöitymistä suhteessa muihin, yhden tiimin osaamisen räätälöimistä suhteessa muihin tiimeihin ja yrityksen osaamisen suhteuttamista suhteessa verkoston muihin yrityksiin. Yhteisössä kehittyi niin kutsuttu transaktiivinen muisti (Moreland 1999) siitä, kuka ryhmässä tietää mitäkin.

Organisaatiossa on strategian toteutumisen kannalta tarkastellen eritasoista osaamista. Sitä ovat muun muassa yksilöiden osaamiset, prosessien toimivuuden ja strategioiden toteutumisen kannalta kriittiset osaamiset ja kyvykkyydet sekä ydinosaaminen. Ydinosaamisen määrittely on osaamiskeskustelun kiteyttämistä, se palvelee yhteisen ymmärryksen luomisessa ja yhteisen toiminnan kohteen hahmottamisessa. Ydinosaamisella (Pralahad & Hamel 1990) on selkeä yhteys organisaation visioon, tavoitteisiin ja arvoihin. Se on organisaation ainutlaatuisista kykyä yhdistellä teknologioita ja tuotannollisia taitoja sekä tuottaa lisäarvoa asiakkaille. Ydinosaaminen on aina organisaation osaamista, eli se ei ole sidottu yhteen henkilöön. Se on oppimisen myötä organisaatioon ja työyhteisöön syntyneitä toimintatapoja. Vahvalla ydinosaamisella on mahdollista selvittää muuttuvassa toimintaympäristössä.

Ydinosaamisen rinnalla vaikuttaa organisaationaalinen kyvykkyys (Teece 2001, Ståhle & Wilenius 2006). Kyvykkyydet ovat toimintopohjaisia, esimerkiksi markkinointi- tai innovaatiokyvykkyys, ja ne muodostuvat ihmisten osaamisesta ja tavoista tehdä työtä sekä oppimisesta. Ne ovat potentiaalista osaamista, jolla ei ole tarkkaa kohdetta, suuntaa tai sisältöä. Kyvykkyyksien merkitys tulee esiin erityisesti monimutkaisissa ja nopeasti muuttuvissa tilanteissa, kun ei ole olemassa valmiita ratkaisuja, vaan vain jokin tuntuma siitä, miten kannattaisi edetä. Niiden avulla yritys voi saada kestävästä kilpailuetua, toisin kuin pelkästään teknologisten, taloudellisten tai tuote- ja markkinalähtöisten tekijöiden avulla.

Otala (2008) tarkastelee organisaation osaamista osana yrityksen aineetonta pääomaa. Ihmisten tiedot ja taidot ovat aineettomia resursseja. Kun niitä hyödynnetään tekemiseen, niitä jalostetaan ja niillä luodaan uutta osaamista, syntyy osaamispääomaa, joka on organisaation varallisuutta. Tähän osaamispääomaan kuuluvat myös keskeiset yhteistyökumppanit ja verkostot sekä asiakassuhteet, jotka tuovat lisää mahdollisuuksia.

OPPIMISEEN LIITTYVIÄ KÄSITTEITÄ

Työelämässä meneillään oleva murros haastaa oppimista aivan erityisesti. Käsi-työnä konkreettisesti tehtävä työ on käynyt kovin vähiin, ja myös koneellisen tapa tehdä työtä on väistymässä. Tilalle on tullut laajeneva työ, luova kyvykkyys ja organisaatio, jossa tavoitellaan entistä joustavampia ratkaisuja. Oleellista on pyrkimys kokonaisempiin työnkuviin ja laaja-alaiseen ammatinhalintaan ja asiantuntijuuteen. Tietyllä tapaa on kysymys paluusta käsityömaiseen työhön siinä mielessä, että työ on nytkin kokonaisuuden hallintaa: työn hankkimisesta suunnittelun ja eri työvaiheiden kautta asiakasta tyydyttävän tuotteen tai palvelun toimittamiseen siihen liittyvine oheistehtävineen. Uusi asiantuntijuus poikkeaa kuitenkin aikaisemmasta käsityöläisen työstä. Se pitää sisällään vahvana elementtinä kokeilun ja kehittämisen, kun taas vanha ammattikuntalaitos suorastaan ylläpiti vanhoja työtapoja eikä ollut kiinnostunut uusien työtapojen kokeilemisesta ja tietojen vaihdosta.

Oppiminen yksilön näkökulmasta

Osaaminen syntyy oppimisesta, sen tasoilla etenemisestä; se on tiedon lisääntymistä, muistamista ja toistamista, sovellusta, ymmärrystä, asian näkemistä uudessa valossa ja viimeisenä tasona muuttumista ihmisenä. Aloitteellisuus oppimiseen lähtee perimmiltään minäkäsityksestä, itsearvostuksesta ja itsekontrollista. Oppimismyönteistä ja kasvusuuntaista persoonallisuutta voidaan kuvata täsmällisen itsearvioinnin ja myönteisten oppimisasenteiden yhdistelmällä (ks. esimerkiksi Ruohotie 200). Siihen liittyy tiedostettujen tarpeiden tai vaatimusten tunnistamista ja uskoa omaan pärjäämiseen, eli hyvää itseluottamusta. Tämä edellyttää itsensä johtamistaitoja. Moderni työ -hankkeen edetessä itsensä johtaminen ja itsensäätelytaidot nousivat esiin tärkeinä osaamisalueina.

Korpelaisen ja Vartiaisen (2006) mukaan työelämän muutos vaikuttaa paitsi työn järjestelyihin, sisältöihin ja toimintatapoihin myös itse oppimisprosesseihin. Tässä prosessissa ihminen toimii aiempien kokemusten ja sellaisen muualta saadun tietoperustan varassa, joka ohjaa työn suunnittelua, siihen liittyvää vuorovaikutusta sekä itse konkreettista toimintaa. Tärkeä osa oppimista on itsearviointi ja toiminnasta saatava palaute.

Oppimisen kehittämistä helpottaa, jos ymmärretään erilaisia osaamisen ja oppimisen tapoja. Ihmiset oppivat eri tavoin, ja mitä paremmin tuntee oman osaamisensa tilan ja oman tapansa oppia, sitä tehokkaammin voi suunnata op-

pimistaan. Esimiehille taito tunnistaa työryhmänsä jäsenten oppimista on yksi tämän ajan avaintaidoista. Erilaisten työskentely- ja oppimistyylien ymmärtäminen ja huomioonottaminen hyödyntävät myös verkossa ja virtuaalisesti tapahtuvaa työskentelyä. Monet työyhteisöjen ongelmista johtuvat ihmisten erilaisuudesta: erilaisista persoonallisista työotteista tai tavoista tarttua uusiin asioihin sekä ilmaista ajatuksiaan. Erilaisuus heijastuu yhteisen oppimisen tilanteissa. Dryden ja Voss (2002) ovat ryhmitelleet kirjassaan Oppimisen valankumous oppimistapoihin vaikuttavia tekijöitä seuraavasti:

1. tapa vastaanottaa informaatiota: näkemällä, kuulemalla, liikkumalla tai koskettamalla
2. tavat järjestää ja käsitellä informaatiota: oikean tai vasemman aivopuoliskon hallitsevuus, tai analyttisyys tai kokonaisuuksien hahmottaminen
3. vaatimukset informaation vastaanoton ja tallentamisen olosuhteille: emotionaaliset, sosiaaliset, fyysiset ja ympäristölliset edellytykset.

Erilaisuuden tunteminen ja tunnustaminen auttaa löytämään piileviä voimavaroja ja hyötyjä yhteisen työnteon kannalta. Esimerkiksi virtuaalisyössä tavoiteltu luova prosessi tarvitsee tuekseen erilaisia lähestymistapoja ja oppimiso-rientaatioita (Humala 2007).

Oppimisen tutkimuksissa on osoitettu, että syvällinen oppiminen ja uuden tiedon luominen on työläs ja ponnistelua vaativa prosessi, joka tapahtuu ihmisen mielessä. Tiedonhankinnan näkökulmasta katsoen perinteinen oppiminen on yksilöllinen prosessi, jossa oppija omaksuu jotakin tietoa kirjoista jonkun johdolla. Oppiminen on aktiivista tietojen ja taitojen konstruointia uusien tietojen ja taitojen hankkimiseksi. Oppimisessa toimii yhteysmuisti, jolloin uudet asiat liitetään ennestään tuttuihin asioihin ja olemassa oleviin tietorakenteisiin. Tämä on ikääntyneiden ja kokeneiden työntekijöiden vahvuus työyhteisössä, sillä vaikka he usein ovat saaneet matalamman peruskoulutuksen, on heillä kuitenkin erilaiset tiedolliset valmiudet kuin nuoremmilla yhteysmuistin hyödyntämisen kautta. (Hakkarainen ym. 2006.)

Kumulatiivisuus ja strukturaalisuus oppimisessa viittaavat aikaisemman tiedon rooliin uuden oppimisessa. Aikaisempi tieto on sekä oppimisen mahdollistaja että joskus myös oppimisen este. Oppimisen itseohjautuvuus ja strategisuus kuvaavat oppimista taitona, ja siihen liittyy myös vastuu omasta oppimisesta.

Itseohjautuva ja strategisesti korkeatasoinen oppiminen on keskeinen taito tietoyhteiskunnassa, ja sitä on usein kuvattu myös yksilön työsuhteturvana.

Moderni, mobiili ja hajautettu työ vaatii yksilöiltä muuttumista ja oppimista, näin etenkin, jos työ on globaalia ja sisältää paljon monikulttuurisia elementtejä. Mezirowin (1996) esittämän uudistavan oppimisen teorian keskeisimpiä käsitteitä ovat ennako-olettamukset, eli merkitysperspektiivit. Ne ovat kulttuuristen ja psykologisten oletusten rakennelma, jonka puitteissa ihminen yhdistää ja jäsentää uusia kokemuksia aikaisempiin ja jotka ohjaavat yksilön toimintaa, esimerkiksi oppimista. Nuo oletukset ovat kulttuurisesti sidonnaisia yhteisiä koodeja, jotka auttavat ymmärtämään ympäröivää maailmaa, mutta ne voivat lisäksi sisältää myös tapoja ymmärtää itseä sekä käsitellä itseen liittyviä tunteita. Kun sopeutuminen uusiin kulttuureihin tarkoittaa muutoksia käyttäytymisen tasolla, niin omien kulttuurisesti sidonnaisten ennako-olettamusten tiedostaminen, kriittinen reflektointi ja muuttaminen luovat haasteellisen lähtökohdan paljon matkustavien valmennuksessa. (Metsänen 2007.)

Perinteisen oppimiskäsityksen lisäksi on huomattava, että oppimisessa tapahtuu muutakin kuin pelkästään tietojen siirtymistä ja yksilön mielessä tapahtuvaa konstruointia. Siinä omaksutaan yhteisön arvoja ja normeja, ja siinä muovautuu identiteetti. Oppimisen ymmärretään tapahtuvan yhä useammin sosiaalisessa vuorovaikutuksessa, kun omia ajatuksia saa peilata tai testata toisten ihmisten kanssa. Prosessissa syntyy uusia sosiaalisia verkostoja, ja oppiminen on tämän oppimiskäsityksen mukaan osallistumisen prosessi. (Hakkarainen ym. 2006.)

Viitala (2006) toteaa, että vuorovaikutusta voidaan pitää kaiken inhimillisen oppimisen perustana. Organisaatiossa tapahtuvan oppimisen tärkeänä edellytyksenä pidetään dialogia, kokemuksellista vastavuoroisuutta, vuoropuhelua muiden kanssa. Tämä tarkoittaa avointa mielipiteiden ja tiedon esille tuontia, aktiivista kuuntelua, pyrkimystä ymmärtää muiden näkemyksiä sekä kyseenalaistaa ja koetella omia näkemyksiään vuorovaikutustilanteessa.

Muodollisen eli koulutuksessa tapahtuvan oppimisen ohella entistä tärkeämmäksi on tullut työssä oppiminen ja tekemällä oppiminen. Työssä oppiminen on ollut perinteisesti jonkin työtehtävän tai ammatin oppimista työpaikalla. Lähtökohdانا on ollut työtoiminta, jossa työprosessi itsessään on nähty oppimisprosessina. Vanha sananlasku ”työ tekijäänsä opettaa” kuvastaa hyvin vahvaa työn ja oppimisen suhdetta. Mestari-kisälli-oppimismalli perustuu myös työssä oppimiseen.

Työssä oppimista on tarkasteltu monista eri näkökulmista painottaen joko yksilöllistä tai organisaatioon liittyviä kysymyksiä. Joissakin painopisteenä on työyhteisö ja joissakin itse työtoiminta. Paljon käytettyjä käsitteitä tässä yhteydessä ovat muun muassa informaali- ja satunnaisoppiminen, kokemuksellinen ja ekspansiivinen oppiminen, oppimisen osallistuminen prosessina käytäntöyhteisössä sekä oppiva organisaatio. Viime aikoina oppimista on käsitelty paljolti yhteisöllisenä tapahtumana. (Heikkilä 2006.).

Työssä oppimisella tarkoitetaan omista kokemuksista ja organisaation perinteestä oppimista sekä monitaitoisuuden edistämistä, joka voi tapahtua myös työkierron, ristiinoppimisen, tehtävien vaihdon sekä tutkimus- ja kokeiluprojekteihin osallistumisen avulla. Oppimista tapahtuu myös vuorovaikutuksessa työtovereiden kanssa, havainnoimalla ja analysoimalla virheitä ja onnistumisia, perehdyttäjänä ja osallistumisessa toiminnan suunnitteluun ja arviointiin.

Useat niistä ongelmista, joita ihmiset joutuvat ratkaisemaan työelämässä, ovat tätä nykyä liian vaativia yhdelle. On opittava jakamaan älyllisiä ponnistuksia tiimissä tai sosiaalisissa verkostoissa. Tällaisissa prosesseissa tapahtuu paitsi osallistujien asiantuntijuuden kehittymistä heidän omalla erikoisalueellaan myös oman osaamisen suhteuttamista työtovereiden osaamiseen. Näiden kahden osaamisen rinnakkainen esiintyminen johtaa Engeströmin (2004) mukaan korkeatasoiseen suoritukseen.

Yhdessä oppiminen modernin työn työskentelytapana

Organisaation oppimisen tarve vaihtelee toimintaympäristön vaatimusten mukaisesti, ja nämä vaatimukset vaihtelevat paljonkin eri aikoina. Argyris ja Schön ovat klassisessa oppivan organisaation teoksessaan vuodelta 1978 kuvanneet eron yksinkertaisen ja kaksinkertaisen oppimisen välillä. Yksinkertainen, korjaava oppiminen riittää vakaassa ja suhteellisen muuttumattomassa ympäristössä. Se perustuu virheiden havaitsemiseen ja niiden korjaamiseen toimintaa ohjaavien normien puitteissa. Kun pelkkä korjaaminen ei riitä, vaan toiminnan perusteita on myös muutettava, on kyse kaksinkertaisesta, kyseenalaistavasta oppimisesta. Ihmisillä on tällöin oltava kykyä katsoa tilannetta niin, että hyväksytyjen ja vallitsevien normien pätevyys kyseenalaistetaan. Tämä oppiminen riittää epävakaisissa mutta kuitenkin ennakoitavissa oloissa.

Muutokset voivat tapahtua monta eri reittiä pitkin. Muutokset jaetaan suunniteltuihin ja emergentteihin sekä toisaalta jatkuviin ja episodisiin. Staattiselle ympäristölle ovat tyyppillisiä suunnitellut ja episodiset, eli lineaariset, muutokset, dynaamiselle emergentit ja jatkuvat, eli systeemiset muutokset. (Aro 2007.) Levollisessa ympäristössä riittää yksilöiden osaaminen, mutta monimutkaisessa ympäristössä osaamisen yksikkönä ja tyyppinä on yhteisö. Silloin yhteisöllisen oppimisen tarve ja merkitys kasvavat. Uudistuminen voi olla myös sisäistä muutosta, transformaatiota. Käytännön esimerkkinä transformaatiosta on yhteisöllinen oppiminen. Tämä on haaste työyhteisön kehittämislle; on löydettävä uusia keinoja uudenlaisen osaamisen kehittämisen tukemiseen.

Oppimisen roolia toiminnassa kuvaa hyvin seuraava: modernin työn työtapana on oppiminen.

Uusimman oppimiskäsityksen mukaan oppimisessa hankitaan, yhdessä tutkitaan ja luodaan avoimessa ja luovassa tilassa, dialogisessa prosessissa. Siinä ratkaistaan päivittäin uusia ongelmia ja työskentely kohdistuu yhteisen kohteen kehittämiseen. Se on kohteellista oppimista. Uuden tiedon määrän jatkuvasti kasvaessa tiedon käyttökelpoisuus aika lyhenee, mikä tarkoittaa sitä, että samanaikaisesti korostuu sekä tietoon perustuva osaaminen että nopea, välitön sovellettavuus omassa työympäristössä. Tämä oppimiskäsitys istuu hyvin tämän päivän organisaatioiden oppimistarpeiden tyydyttämiseen: oppiminen halutaan tuoda yhteiseksi asiaksi, se nähdään laajempaan työyhteisön kehittämisenä, jolloin toimintajärjestelmä muuttuu. (Hakkarainen ym. 2006.)

Uudistavaa eli oivaltavaa oppimista tapahtuu silloin, kun tutkitaan, kyseenalaiseksitetään ja tarkistetaan niitä havaintoja, joilla merkityksiä luodaan, ja kun tehdään kehittämisohjelmia ja niistä edetään toiminnan ja tietoperustan muuttamiseen. Olennaista on, että toimintatavat muuttuvat konkreettisesti. Uudistava oppiminen pohjautuu toiminnan jatkuvaan arviointiin. Keskeiset termit ovat kokemus ja reflektointi ja nimenomaan niin, että kokemusta reflektoidaan ja reflektoinnin pohjalta syntynyt oivallus viedään käytäntöön (Sydänmaanlakka 2006).

Uudistuminen on mahdollista työyhteisön dialogin, eli yhteisöllisen ajattelun ja etsimisen, avulla. Siinä pyritään luomaan yhteisiä merkityksiä ja yhteistä ajattelua. Tähän voidaan pyrkiä virallisissa, varta vasten oppimiseen tähtäävissä tilanteissa, esimerkiksi työyhteisön kehittämispäivässä. Epävirallisia oppimistilanteita syntyy spontaanisti ja usein yhteisen kiinnostuksen siivittämänä. Modernin työn työyhteisössä ovat spontaanit, satunnaiset kohtaamiset nousemasa arvoonsa. Nyt haetaan keinoja, joilla näitä spontaaneja kohtaamisia voisi

luoda tai niiden syntymistä edistää. Ne ovat tärkeitä oivallusten ja innovaatioiden syntymisen edistäjiä, ja niissä voi tulla aiottua parempia lopputuloksia.

Uutta tietoa luoville tiedonrakentamisyhteisöille (Scardamalia ja Bereiter 2003) on luonteenomaista työskentely yhteisöllisen oppimisen edistämiseksi, ei pelkää yksilöllisen oppimisen saavuttamiseksi. Ihmiset työskentelevät niissä tyypillisesti usein oman suorituksensa ylärajalla ja asettavat asteittain yhä vaativampia suorituskriteerejä. Työtä voi luonnehtia progressiiviseksi ongelmanratkaisuksi yhteisön lähikehityksen vyöhykkeellä.

Korpelainen ja Vartiainen (2006) ovat koonneet alla esitetyn taulukon oppimisen tavoista organisaation eri tasoilla ja erilaisissa toimintaympäristöissä, oppimistilanteista ja erilaisista oppimisen ja osaamisen kehittämisen tavoista ja keinoista organisaatioyksiköiden sisällä, yksiköiden ja projektien kesken ja koko organisaatiossa.

Kun oppimista ja uudistumista ajatellaan työyhteisössä ihmisten näkökulmasta, tärkeintä on ihmisten johtaminen muutoksessa (Aro 2007). Perinteisen muutosjohtamisen, change management, rinnalle on nostettu uudistumisen johtaminen, change leadership. Kurt Lewin totesi jo vuonna 1951, että muutos ja oppiminen edellyttävät ihmisen siirtymistä pois mukavuusalueeltaan. Pois siirtymisen edellytyksenä on, että ihminen on riittävän tyytymätön nykytilaan tai että uusi koetaan riittävän ymmärrettävänä ja hyväksyttävänä. Mikään ei nimittäin muutu, elleivät ihmiset muutu. Se puolestaan edellyttää ainakin kolmea kriittistä asiaa: ihmisillä pitää olla mahdollisuus saada tietoa muutoksesta, keskustella muutoksesta aidossa dialogisessa prosessissa. Toiseksi heidän täytyy voida käsitellä ja työstää muutosta ja omaa suhdettaan siihen. Kolmanneksi muuttuminen merkitsee ja edellyttää psykologisen sopimuksen uudelleen solmimista suhteessa muuttuneeseen työkontekstiin. Aro (2007) painottaa tätä muutoksen psykologisen työstämisprosessin tärkeyttä. Tämä prosessointi on organisaation oppimista ja parantaa organisaation toiminta- ja kilpailukykyisyyttä.

Uudistumisessa näyttää nousevan keskeiseksi kysymykseksi, miten tietoa rationaalisesti käsittelemään tottunut organisaatio saadaan muuttumaan elävän organismin tavoin tietämystään kehittäväksi ja tiedostavaksi sekä oppivaksi. Organisaation oppimisen edellytys on oppiva organisaatio. Työyhteisön tiedetään joko edistävän tai estävän oppimista (Åhman 2003). Yhteisön merkitys korostuu erityisesti siinä, kuinka hyvin se pystyy hyödyntämään organisaatiossa jo olevaa osaamista ja sen avulla muuttamaan toimintaansa sekä miten se lisää tai lannistaa halukkuutta oppia uutta. Oppimisen ja organisaatiokulttuurin välistä yhteyttä on syytä korostaa.

TAULUKKO I. *Oppimisen tapoja organisaation eri tasoilla ja erilaisissa toimintaympäristöissä (Korpelainen ja Vartiainen 2006.)*

	Korjaava oppiminen, vakaa ympäristö	Kyseenalaistava oppiminen, epävakaa ympäristö	Uudistava oppiminen, epävakaa ympäristö
Organisaatioyksikön sisällä	<ul style="list-style-type: none"> • luokka-huoneopiskelu • tiimin itseohjautuvuuden lisääminen • työkierto, työn laajentaminen • kokeneemman esimerkin tarjoaminen, perehdyttäminen, pari-työskentely • muiden neuvot (tuutori, mentori) • itsearviointin tekeminen • tietotuki-järjestelmien ja oppimisympäristöjen käyttäminen 	<ul style="list-style-type: none"> • reflektointi • dialogi • parityöskentely • kehitysryhmä, opintopiiri • spontaani ryhmä • ulkopuolinen katselempi 	<ul style="list-style-type: none"> • dialogi • luova ongelmanratkaisu
Organisaatio – yksiköiden ja projektien kesken	<ul style="list-style-type: none"> • kehitysryhmä • hyvien käytäntöjen kerääminen • työkierto • oppimiskeskukset • tietotuki-järjestelmien ja oppimisympäristöjen käyttäminen • osaamisyhteisöt 	<ul style="list-style-type: none"> • kehitysryhmä • hyvien käytäntöjen kerääminen • osaamisyhteisöt 	<ul style="list-style-type: none"> • dialogi • osaamisyhteisöt

Koko organisaatiossa	<ul style="list-style-type: none"> • aloitejärjestelmät • toimintatilastot • kyselyt • laatujärjestelmät • omat kurssit ja koulutusohjelmat • tietotukijärjestelmien ja oppimisympäristöjen käyttäminen 	<ul style="list-style-type: none"> • hyvät käytännöt • markkina-analyysit • riskianalyysien tekeminen • simulointi • skenaario-työskentely • ulkopuolinen asiantuntija 	<ul style="list-style-type: none"> • dialogi • heikkojen signaalien kartoittaminen • riskianalyysien tekeminen • simulointi • skenaario-työskentely
-----------------------------	---	--	--

Senge, oppivan organisaation ja yhdessä oppimisen tunnetuimpia kirjoittajia, nosti jo 1990-luvun puolivälissä esiin viisi keskeisintä organisaation oppimiseen liittyvää tekijää: systeemijattelu, itsehallinta, mentaaliset mallit, yhteisesti muodostettu ja jaettu visio sekä tiimioppiminen. Oppivaa organisaatiota on sanottu ihannemalliksi. Se kattaa ajatuksen koko organisaation elinikäisestä oppimisesta (Juuti 2003). Ihannemallien hyöty käytännön toimintaan on siinä, että ne tarjoavat vertailukohtaan nykytilan arviointiin ja kiintopisteitä kehittämistyölle. Oppiva organisaatio on sellainen, jossa sekä kyetään oppimaan kokemuksista että kyetään myös arvioimaan sitä tapaa, jolla kokemuksista kyetään oppimaan. Kun organisaatio onnistuu kehittämään jotain toimintoa merkittävästi, eli uudistumaan, merkitsee se toimintaympäristön todellisuuden muuttumista. Kaikkien, jotka haluavat pysyä mukana, on huomioitava tämä ja vastattava haasteeseen. Tavoitteena on parantaa osaamisen liikkumista, käyttöä ja uusimista sekä sitä kautta kilpailukykyä ja hyvinvointia (Ojala 2008).

Kuinka jotkut työyhteisöt pystyvät toisia paremmin ylittämään yleiset suorituskriteerit ja pääsemään poikkeukselliseen osaamiseen? Tätä on pyritty selittämään kulttuurin oppimisen teoriolla (Tomasello 1999). Tämän teorian mukaan yhteisöllisen oppimisen tulokset kiteytyvät asteittain kasautuviksi. Jonkin vaikean ongelman tai asian oppiminen voi viedä kauemmin, mutta samalla kehittyä myös rutiineja, joiden välityksellä opitaan paremmin hallitsemaan taitoja. Uusia saavutuksia pystytään täten rakentamaan aikaisemman histori-

an tuottamien tulosten varaan tarvitsematta kokea uudestaan vaivalloista kehitysprosessia. Innovatiiviset tietoyhteisöt hallitsevat hyvin näitä kulttuurisen oppimisen prosesseja.

Kyky mobilisoida sitoutumista yhteisölliseen ongelmanratkaisuun on erityisesti tärkeää dynaamisilla toimialoilla, joiden kilpailuympäristö ja osaamistarpeet muuttuvat nopeasti. Tämä on kuvattu ”dynaamiseksi kyvykkyydeksi”. Se on kykyä suunnata ja muotoilla uudelleen, muuntaa ja integroida ydinosaamista ulkopuolisten resurssien ja toisiaan täydentävien kykyjen kanssa kohtaamaan aikapaineet nopeasti muuttuvassa kilpailun ja imitoinnin hallitsemassa maailmassa. Modernin ajan organisaatio pyrkii tunnistamaan tulevaisuuttaan ajateltaessa säilytettävän ydinosaamisensa, uudenlaisen ydinosaamisen, ennakoitavissa olevan ydinosaamisen sekä uuden ammatillisen osaamisen. Dynaamisen kyvykkyyden käsitteessä Teece (esimerkiksi 2001) kumppaneineen erottelevat kolmenlaista organisatorista kyvykkyyttä suhteessa pysyvyyteen ja joustavuuteen. Koordinoivat ja integroivat kyvyt ovat melko pysyviä. Sen sijaan kolmas kyvykkyyden, osaamisen ja tietojen uudelleenahmottaminen ja -koostaminen (”uuskonfigurointi”) voi johtaa olemassa olevien kyvykkyyksien merkittävään muuntumiseen ja sitä kautta muuttaa yritystä radikaalilla tavalla. (Miettinen 2007.)

Modernissa työssä oppimiseen tarvitaan joustavia toteutuksia, jotta erilaisissa työsuhteissa ja eri puolilla maailmaa työskentelevät ihmiset voivat ylläpitää ja kehittää osaamistaan. Etenkin tietotyössä ja hajautetussa, modernissa työssä syntyy suuria haasteita silloin, kun kotiorganisaatiosta ollaan jatkuvasti etäällä. Vartiainen, Kokko ja Hakonen (2004) ovat selvittäneet tutkimuksissaan hajautetussa työssä tarvittavia henkilökohtaisia ominaisuuksia ja toiminnallisia taitoja. Niitä ovat 1) itsenäisyys ja sosiaalisen eristyneisyyden sietokyky, itseohjautuvuus ja aktiivisuus, 3) luotettavuus ja vastuuntuntoisuus, 4) työkokemus ja vahva ammattitaito sekä 5) toimivat sosiaaliset verkostosuhteet. Tarvittavia taitoja ovat kommunikaatio- ja yhteistyövälineiden käyttötaidot, tietotulvan hallinta sekä kirjallisen ilmaisun taito.

Modernissa, hajautetussa työssä tiimit ovat laajat verkostot omaavia globaaleja tiimejä. Niiden tulisi pystyä nopeatempoiseen, tehokkaaseen yhteisölliseen työskentelyyn. Uuden tiedon kehittäminen ja ongelmien ratkaiseminen ovat oleellinen osa työtä, sekä sosiaalisesti jaettu uuden tiedon rakentaminen ja tiedon hallitseminen korostuvat entisestään. Uuden tiedon yhdessä luomisessa on noussut esiin uudenlaisia ongelmia. Verkostotekniset ratkaisut tukevat ihmisten välistä tekstipohjaista kommunikointia ja yhteisen tiedon varastointia

ja käyttöä mutta eivät yhtä hyvin esimerkiksi sitoutumista, vastavuoroista ymmärrystä, yhteistyön koordinoimista ja kokemuksen myötä kertyneen hiljaisen tiedon tallentamista. Yhteisöllistä oppimista voi haitata, jos ryhmän jäsenet eivät tunne toisiaan, mistä voi seurauksena olla esimerkiksi konfliktitilanteita, väärinymmärryksiä ja asiantuntijatiedon hankalaa saatavuutta. Näihin haasteisiin on haettu keinoja, kehitetty malleja ja työskentelymenetelmiä myös tässä Moderni työ – uusi esimies-alaistoinnin konsepti -hankkeessa.

INFRASTRUKTUURI PERUSTANA OSAAMISELLE JA OPPIMISELLE

Kun toimintaympäristö muuttuu, ihmiset saavat haasteita, tilaisuuksia oppia ja kehittyä yhdessä sekä kehittää toimintaa omissa organisaatioissaan ja verkostoissa. Samalla kehittyvät uusia oppimis- ja osaamistarpeita, mikä puolestaan haastaa myös kouluttajat, koulutusjärjestelmän ja koko kehittämisorganisaatiokentän. Edellisissä luvuissa esiteltyjen muutostrendien vuoksi oppimisen ja osaamisen asetelmat ja muodot ovat kovassa muutospainuksessa. PISA-tutkimuksissa Suomen koulutusjärjestelmä on niittänyt kunniaa kovalla tasollaan – mutta myös koululaisten tyytymättömyydellä. Suomalaisen yhteiskunnan, talouselämän ja koulutusjärjestelmän on syytä herätä siihen todellisuuteen, että hyvinvoiva ja kilpailukykyinen Suomi johtaa myös esim. eräissä kielteisissä yhteiskunnan kehitystilastoissa, itsemurha- ja väkivaltatilastoissa. Globaali muutos ravistelee suomalaista yhteiskuntaa – on nähty, että vähenevät resurssit ja kasvavat vaatimukset ovat hankala yhdistelmä. Julkinen sektori on viime vuosina ominut talousoppeja yksityiseltä sektorilta, muun muassa tulosvastuullisuuden, ulkoistamisen ja kustannustehokkuuden. Nyt olisi aika omia seuraava oppi: investoiminen tulevaisuuteen ja sinisen meren strategiat.

Ammatteja häviää ja syntyy, oppilaitokset fuusioituvat ja monet opiskelevat samaan aikaan useissa eri koulutusorganisaatioissa – yhä useammin myös kansainvälisissä yhteistyökouluissa. Nk. hybridiopiskelu on yleistymässä. (Aalto, Ahokas ja Kuosa 2008.) Koko koulutusjärjestelmämme päiväkodista yliopistoihin ja aikuiskoulutukseen on merkittävän uudelleenarvioinnin edessä. Koulutusjärjestelmän kannalta merkittäviä tulevaisuuden haasteita ja trendejä ovat erityisesti oppimiseen liittyvän teknologian kehittäminen sekä verkostomainen yhteistoiminnan kulttuuri. Trendit haastavat myös pedagogiikan ja oppilaan ohjauksen – sekä myös opetuksen taustalla olevan filosofian. Yleissivistyksen

ja arvojen merkitys opetuksessa kasvaa samalla, kun tiedon merkitys vähenee. Samalla elinikäisen oppimisen ympärille syntyy uusia koulutusorganisaatioita ja jopa kokonaisia koulutusjärjestelmiä.

Huomiota on kiinnitettävä myös oppimis- ja innovaatioympäristöihin: mikä tekee jostakin paikasta todellisen, oppimista tukevan oppimisympäristön eroutuksena pelkkään satunnaiseen paikkaan, jossa oppiminen tapahtuu? Uusi nk. ubiikkiteknologialla rakennettu arjen äly antaa tähän erinomaiset mahdollisuudet. Esimerkiksi painettu nanoelektroniikka sekä oppivat/älykkäät materiaalit mahdollistavat uuden sukupolven oppimisympäristöjen rakentamisen, jos tämä mahdollisuus vain ymmärretään ja osataan käyttää hyödyksi. Teknologia on jo olemassa. Haaste on pedagogiikan sekä uusien sisältöjen ja toimintakulttuurien puolella, jotta tarvittavaa osaamista pystytään luomaan. Sosiaalinen osaaminen yhdistettynä vahvaan tehtävien vaatimaan tietotaitoon tulee ratkaisemaan kilpailukyvyn tavoittelussa. Ihmiset yksilöinä ja oppija- tai työryhminä on tuotava ja pidettävä huomion keskipisteessä.

LÄHTEET

Aalto, H.-K.; Ahokas, I. & Kuosa, T. 2008 Yleissivistys ja osaaminen työelämässä 2030 – menestyksen eväät tulevaisuudessa. Hankkeen loppuraportti. Tulevaisuuden tuitkimuskeskuksen julkaisuja 1/2008. Raisio: Newprint.

Aro, A. 2007. Uudistuva organisaatio. Teoksessa Aro, A.; Feldt, T. & Ruohomäki, V. (toim.) Puheenvuoroja työ- ja organisaatiopsykologiasta. Helsinki: Edita.

Aro, A.; Feldt, T. & Ruohomäki, V. (toim.) 2007. Puheenvuoroja työ- ja organisaatiopsykologiasta. Helsinki: Edita.

Bergström, M.; Huuskonen, M. S.; Rönnemaa, A & Vuorio, R. 2001. Miten pienyrityksissä olevat ovat varmistaneet osaamisensa? Verkkolehti Työterveiset 1. Saatavilla: <http://www.ttl.fi/NR/exeres/E4216E1D-5217-41AF-923B-888F19DD5A1F.htm> [viitattu 12.12.2008].

Castells, M. 1996. The Information Age, Economy, Society and Culture Vol. 1: The Rise of the Network Society. Blackwell UK.

Castells, M. 1997: The Information Age, Economy, Society and Culture, Vol 2: The Power of Identity. Blackwell UK.

Castells, M. 1998: *The Information Age, Economy, Society and Culture*, Vol 3. End of Mil-
lenium. Blackwell UK.

Csikszentmihályi, M. 1990. "Flow: The Psychology of Optimal Experience". New York: Har-
per & Row.

Dryden, G. & Voss, J. 2002. *Oppimisen vallankumous. Ohjelma elinikäistä oppimista varten.*
Helsinki: Tietosanoma Oy.

Engeström, Y. 2004. *Eksansiivinen oppiminen ja yhteiskehittely työssä.* Tampere: Vastapaino.

Florida, R. 2002. *The rise of the creative class – and how it's transforming work, leisure, com-
munity and everyday life.* New York: Basic Books. Saatavilla: http://www.creativeclass.org/acrobat/Europe_in_the_Creative_Age_2004.pdf [viitattu 12.10.2008].

Florida, R. & Tingali, I. 2004. *Europe in the Creative Age. February 2004.* Saatavilla: http://www.creativeclass.org/acrobat/Europe_in_the_Creative_Age_2004.pdf [viitattu 12.10.2008].

Hakkarainen, K.; Paavola, S. & Lonka, K. 2006. *Tiedonluomisen psykologia.* WSOY.

Hannula, M.; Kukko, M. & Okkonen, J. 2003. *Osaamisen ja tietämyksen hallinta suomalai-
sissa suuryrityksissä.* Tampere: Tampere University of Technology and University of Tampere.

Heikkilä, K. 2006. *Työssä oppiminen yksilön lähtökohtien ja oppimisympäristöjen välisenä
vuorovaikutuksena.* Tampere: Tampere University Press.

Hietanen, O. 2005a. *Wanhasta taloudesta uuteen – ja uudesta digitaaliseen talouteen.* Suoma-
laisen tietoyhteiskunnan kestävä kehityksen potentiaalit. Teoksessa Kasvio, A.; Inkinen, T. &
Liikala, H. (toim.) *Tietoyhteiskunta, myytit ja todellisuus.* Tampere: Tampere University Press
Tampereen yliopistopaino Oy – Juvenes Print, 45–106.

Hietanen, O. 2005b. *Sosiaalisesti ja kulttuurisesti kestävä tietoyhteiskunta: Social high tech.*
Teoksessa *Virtuaalihalleja ja hyvinvointia. Suomalaisen tietoyhteiskunnan kehitys ja haasteet.*
Sitran raportteja 50. Helsinki: Edita, 124–136.

Hietanen, O.; Kaivo-oja, J.; Lauttamäki, V. & Nurmi, T. 2006. *Suomen kansallinen tietoyh-
teiskuntastrategia, Loppuraportti Tulevaisuusverstaista.* Tutu-julkaisu 6/2006.

Hietanen, O. & Rubin, A. 2004. *Oppimisympäristöjen tulevaisuus – tutkimuksen ja yhteis-
kunnan haasteita.* Tutu-julkaisuja 4/2004. Tulevaisuuden tutkimuskeskus, Turun Kauppakor-
keakoulu, 73.

Himanen, P. (toim.) 2004. *Globaali tietoyhteiskunta, kehityssuuntia Piilaaksosta Singaporeen.*
Teknologiakatsaus 155/2004. Sipoo: TEKES.

- Hovila, H. & Okkonen, J. 2006. Kokemus organisaation voimavaraksi. Tampere: Tampere University of Technology and University of Tampere.
- Humala, I. 2007. Johda verkossa. Virtuaalijohtamisen monet ulottuvuudet. Helsinki: Infor.
- Isaacs, W. 1999. Dialogue and the art of thinking together. New York: Doubleday.
- Isoaho, M. 2007. Rohkea johtaja. Hyödynnä kritiikki ja villit ideat. Helsinki: WSOY.
- Juholin, E. 2007. Työelämän muutos haastaa työyhteisöviestinnän ajatusmallit. Tiedotustutkimus 2007/2, 30, 2, 4–16.
- Juuti, P. 2003. Johtaminen ja organisaation alitajunta. Keuruu: Otava.
- Kautto-Koivula, K. 2007. Työelämän suuri murros. Mistä tasapaino työn ja vapaa-ajan välille tulevaisuudessa? Esitelmä Henry ry:n Uudista ja Uudistu 2007 -tilaisuudessa.
- Korpelainen, E. & Vartiainen, M. 2006. Yhteistyöjärjestelmien käyttö ja toimivuus henkilöstön osaamisen kehittämisen ja ylläpidon näkökulmasta. Working Paper, Teknillinen korkeakoulu.
- Manka, M.-L. 2006. Tiikerinloikka työniloon ja menestykseen. Helsinki: Talentum.
- Metsänen, R. 2007. Työntekijöiden sopeutuminen uuteen kulttuuriin ja sopeutumisen tukeminen ohjauksellisin keinoin. Teoksessa Aro, A.; Feldt, T. & Ruohomäki, V. (toim.) Puheenvuoroja työ- ja organisaatiopsykologiasta. Helsinki: Edita.
- Mezirow, J. 1996. Kriittinen reflektio uudistavan oppimisen käynnistäjänä. Teoksessa Mezirow, J. et al. (toim.) Uudistava oppiminen. Kriittinen reflektio aikuiskoulutuksessa. Helsinki: Helsingin yliopiston Lahden tutkimus- ja koulutuskeskus, 17–37.
- Miettinen, A. 2007. Osaamisen tulevaisuudesta. Työn Tuuli 2, 45–50.
- Moreland, R. L. 1999. Transactive memory: Learning who knows what in work groups and organisations. Teoksessa Thompson, L. L.; Levine, J.M. & Messick, D. M. (toim.) Shared cognition in organisations. The management of knowledge, 3–31.
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. 1995. The Knowledge-Creating Company – How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation. New York: Oxford University Press.
- Nurminen, R.. 2000. Intuitio ja hiljainen tieto hoitotyössä. Kuopion Yliopiston julkaisusarja E 60. Kuopio: Kuopion Yliopisto.
- Otala, L. 2008. Osaamis pääoman johtamisesta kilpailuetu. Helsinki: WSOY .
- Polanyi, M. 1967. The tacit dimension. London: Routledge.

- Puohiniemi, M. 2006. Täsmäelämän ja uusyhteisöllisyyden aika. Espoo: Limor Kustannus.
- Prahalad, C. K. & Hamel, G. 1990. The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review* May-June, 79–91.
- Ruohotie, P. 2004. Minäkäsityksen ja -identiteetin muuttuminen johtamisen tavoitteena. *Amattikasvatuksen aikakauskirja* 1, 4–15.
- Scardamalia, M. & Bereiter, C. 2003. Knowledge building. Teoksessa Guthrie, J.W. (toim.) *Encyclopedia of education*. Second ed. New York: Macmillan Reference, 1370–1373.
- Senge, P. 2005. *The Fifth Discipline. The Art and Practice of the Learning Organisation*. London: Century Business.
- Stähle, P. & Sotarauta, M. 2003. Alueellisen Innovaatiotoiminnan tila, merkitys ja kehityshaasteet Suomessa. Loppuraportti. Tulevaisuusvaliokunta, Teknologian arviointeja 15. Eduskunnan kanslian julkaisu 3/2003.
- Stähle, P. & Wilenius, M. 2006. *Luova tietopääoma – tulevaisuuden kestävä kilpailuetu*. Helsinki: Edita.
- Sydänmaanlakka, P. 2006. *Älykäs itsensä johtaminen*. Helsinki: Talentum.
- Teece, D. J. 2001. *Managing Intellectual Capital, Organisational, Strategic and Policy Dimensions*. USA: Oxford University Press.
- Tomasello, M. 1991. *The Cultural Origins of Human Cognition*. Cambridge: Harvard University.
- Vartiainen, M.; Kokko, N. & Hakola, M. 2004. *Hallitse hajautettu organisaatio – paikan, ajan, moninaisuuden ja viestinnän johtaminen*. Helsinki: Talentum.
- Viitala, R. 2005. *Osaamisen johtaminen. Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön*. Helsinki: Infor.
- Wilenius, M. 2004. *Luovaan talouteen. Kulttuuriosaaminen tulevaisuuden voimavarana*. Helsinki: Sitra ja Edita.
- Virtainlahti, S. 2005. Hiljaisen tiedon tunnistaminen ja siirtäminen. Moilanen R., Tasala M., & Virtainlahti S. (toim.) *Hiljainen tieto näkyväksi*. Helsinki: Edita.
- Ähman, H. 2003. *Oman mielen johtaminen: näkemyksiä ja kokemuksia yksilön menestymisestä postmodernissa organisaatiossa*. Espoo: Teknillinen korkeakoulu.

ENNAKOINTI- JA MUUTOS- LABORATORIOMENETELMÄT MOBIILIN JA MONIPAIKKAISEN TYÖN KEHITTÄMISESSÄ

Olli Hietanen & Ursula Hyrkkänen

JOHDANTO

Yhteiskunnan muuttuminen (esim. globalisaatio, nopeat liikkumisen tavat) ja työteon välineiden kehittyminen ovat johtaneet siihen, että yhä harvemman työntekijän työ toteutuu yhdessä paikassa. Monipaikkaisessa työssä kasvokkaiset esimies-alaiskohtaamiset ovat vähentyneet ja korvautuneet virtuaalikohtaamisilla, jotka toteutuvat erilaisten sähköisten viestintä- ja yhteistyövälineiden kautta (ks. Verburg, Testa, Hyrkkänen & Johansson 2006). Mm. mobiilin työn tutkimuksessa työntekijät ovat kokeneet olevansa ”kentälle heitettyjä”, joskus jopa ”jätettyjä”, ja kaivanneet nykyistä täsmällisempää työn ohjaamista ja tukea työlle (ks. Hyrkkänen & Vartiainen 2005). Vastaavasti esimiehet ovat kuvanneet moderniin työhön liittyvien työvälineiden puutetta ja tarkoittaneet tällä sitä, ettei kyse ole välttämättä ICT-välineiden puuttumisesta, vaan enemmänkin esimerkiksi etätyön, mobiilin työn tai monipaikkaisen työn asettamista uusista haasteista hallita syntynyttä uudenlaista mentaalista ja sosiaalista työtilaa (vrt. Nonaka, Toyama & Konno 2000), yhteistyötä, esimiestyötä samoin kuin alaisena olemista. Moderneissa työnteon tavoissa sekä alaisoiminnan että esimiestoiminnan konseptit ovat murroksessa ja asettavat haasteen määrittää niitä uudella tavalla.

Moderni työ – uusi esimies-alaisoiminnan konsepti -kehitysprojektissa mobiilin ja monipaikkaisen työn piirteitä koskevaa tutkimustietoa sovellettiin alaisosaamista ja esimiesosaamista tukevien työvälineiden kehittämiseen. Projektin tavoitteena oli yhteistyössä esimiesvalmennuksista vastaavien kouluttajatahojen sekä yritysten henkilöstöhallinnon toimijoiden ja esimiesryhmien kanssa

kehittää valmennusohjelma, joka soveltuu modernien työtapojen esimies- ja alaistaitojen valmennukseen.

Esimiesten- ja alaisten valmennusohjelman konseptisuunnitteluun valittiin menetelmät, jotka ottavat valmennusohjelman käyttäjät alusta asti mukaan suunnittelu- ja kehitystyöhön (ks. esim. Hyysalo 2006). Menetelmiksi valittiin tulevaisuusverstaas ja muutoslaboratorio siten, että muutoslaboratorio oli kehitystyön kokonaisuutta jäsentävä työtapo ja tulevaisuusprosessia käytettiin sen osana. Tulevaisuusverstaasyöskentelyn tavoitteena oli tuottaa kehitystyöhön osallistuville yhteinen ja jaettu käsitys tulevaisuuden työstä ja työelämän haasteista. Muutoslaboratorion tavoitteena oli nostaa esiin henkilöstöhallinnon kohtaamia modernin työn ohjaamiseen liittyviä kehitystarpeita ja niiden ratkaisuja.

Koska Mobiili työ -hankkeen tutkijat eivät pitäneet tärkeänä korostaa kehitystyöhön osallistuville tulevaisuusverstaas ja muutoslaboratorion teoreettisia lähtökohtia, toimintaa päädyttiin kutsumaan yksinkertaisesti asiantuntijafoorumiksi. Asiantuntijafoorumin jäsenet valittiin Varsinais-Suomen alueella toimivista yrityksistä ja organisaatioista, joiden työntekijöiden tiedettiin työskentelevän mobiilisti ja monipaikkaisesti. Kohdeorganisaatioista valittiin ne henkilöt, joiden vastuulle kuului henkilöstön osaamisen kehittäminen. Tällä perusteella työhön osallistui henkilöstöhallinnon asiantuntijoita seitsemästä organisaatiosta (kustakin organisaatiosta kaksi asiantuntijaa). Kaikilla valituilla on omassa organisaatiossaan vastuu samasta työn kohteesta: henkilöstöstä ja sen osaamisen kehittämisestä.

Tämän artikkelin tavoite on ensinnä kuvata asiantuntijafoorumin työtapojen periaatteet ja toiseksi vertailla käytettyjen menetelmien taustaoletuksia ja yhteensopivuutta käyttäjäkeskeisen suunnittelun välineinä.

ASiantuntijafoorumin työtapojen periaatteet

Tulevaisuusprosessin periaate

Moderni työ -hankkeen asiantuntijafoorumin tulevaisuusverstaassa hyödynnettiin Turun kauppakorkeakoulun Tulevaisuuden tutkimuskeskuksessa kehitettyä ACTVOD-tulevaisuusprosessia, joka yhdistää viisi tulevaisuuden tutkimuksen perusmenetelmää: tulevaisuusverstaas, tulevaisuuspyörän, tulevaisuusstaulukon, pehmeän systeemimetodologian sekä tarvittaessa Delfoi-kyselyn.

Tulevaisuusverstaas on toimijoita laaja-alaisesti osallistava tulevaisuuden tekemisen väline. Verstaasyöskentelyssä voidaan osallistujista, tavoitteista ja sisällöistä riippuen hyödyntää hyvinkin erilaisia ryhmätyömenetelmiä. Verstaaiden rakenteelle on kuitenkin ominaista se, että verstaas jakaantuu sisällöllisesti viiteen työvaiheeseen (Nurmela 2003):

- valmisteluvaiheeseen, joka tapahtuu ennen verstaasta
- ongelmavaiheeseen, jossa määritellään käsiteltävä ongelma ja lähtötilanne
- mielikuvitusvaiheeseen, jossa etsitään vaihtoehtoisia ratkaisuja
- todellistamisvaiheeseen, jossa etsitään konkreettisia toimenpiteitä sekä
- jälkitoimenpiteisiin, jotka tapahtuvat verstaan jälkeen.

Ongelma-, mielikuvitus- ja todellistamisvaiheissa voidaan hyödyntää erilaisia tulevaisuudentutkimuksen ryhmätyömenetelmiä riippuen siitä, mihin tulevaisuusverstaalla pyritään. Moderni työ -hankkeen valmennuskonseptia kehittävässä verstaassa todellistamisvaiheessa ja jälkitoimenpiteiden toteuttamisessa siirryttiin käyttämään muutoslaboratoriomenetelmää. Seuraavassa kuvataan lyhyesti tulevaisuusverstaassa (ACTVOD-tulevaisuusprosessissa) käytetyt tulevaisuuden tutkimuksen menetelmät.

Delfoi-menetelmä on kehitetty erityisesti asiantuntijoiden tulevaisuutta koskevien käsitysten keräämiseen ja analysoimiseen. Menetelmä ei perustu kattavaan tilastolliseen otantaan, vaan siinä keskitytään rajatun asiantuntijaryhmän vastauksiin ja vastauksissa esitettyjen tulevaisuusväitteiden perusteluihin. Monta kyselykierrosta sisältävä Delfoi-kysely perustuu asiantuntijoiden välillä käytävään dialogiin, diskurssiin ja argumentaatioon. Delfoi-kyselyssä kootaan aluksi asiantuntijapaneeli, jolle lähetetään esimerkiksi sähköinen kyselylomake. Tässä kyselyssä voidaan kysyä esimerkiksi asiantuntijoiden mielipiteitä siitä, mihin suuntaan jokin teknologia kehittyy 20 vuoden aikajänteellä. Kehityssuunnan ohella asiantuntijoilta kysytään myös perusteluja: miksi asiantuntija uskoo asioiden kehittyvän kyseiseen suuntaan. Näitä asiantuntijoiden ensimmäisen kyselykierroksen vastauksia perusteluineen käytetään kyselyn toisessa vaiheessa keskustelun/kysymysten lähtökohtana. Delfoi-kyselyn järjestäjä voi esimerkiksi toisella kyselykierroksella lähettää kullekin asiantuntijalle yksilöllisesti profiloidun kyselyn, johon on kerätty toisten asiantuntijoiden vastauksista kaikki eriävät mielipiteet perusteluineen. Asiantuntijaa voidaan tällöin pyytää vastaamaan näihin vasta-argumentteihin. Kyselykierroksia on normaalisti 2–3 kap-

palettea. Tällä tavalla Delfoi-prosessi syventyy vaihe vaiheelta/kierros kierrokselta tarkasteltavan ongelman nykytilaan ja tulevaisuuden näkymiin. Asiantuntijapaneeliin kuuluvat asiantuntijat tavallaan keskustelevat toistensa kanssa – ja voivat siksi myös vaihtaa mielipidettään Delfoi-kyselyn aikana (päätyä kolmannella tai neljännellä kierroksella eri tulokseen kuin ensimmäisellä kierroksella). Toisinaan Delfoi-prosessiin voidaan sitouttaa matkan varrella myös uusia asiantuntijoita. Esimerkiksi jos Delfoi-kyselyn ensimmäisellä kierroksella päädytään yllättäviin teemoihin, niin asiantuntijapaneelin asiantuntemusta näistä uusista teemoista voidaan lisätä kutsumalla mukaan uusia asiantuntijoita. Panelisteja voi muutenkin pyytää ensi alkuun nimeämään heidän tuntemiaan aihealueen asiantuntijoita. Tätä kutsutaan lumipallomenetelmäksi, jossa asiantuntijuus kumuloituu prosessin kuluessa. Tällä tavalla voidaan varmistaa Delfoi-prosessiin osallistuvien asiantuntijoiden laatu. Olennaista Delfoi-prosessille on peräkkäisissä työvaiheissa tapahtuva tiedon kumuloituminen. (Kuusi 2003; Linstone 1999.) Moderni työ -hankkeen asiantuntijafoorumissa ei hyödynnetty varsinaisesti Delfoi-kyselyä, mutta monivaiheinen verstastyökentely ja useiden eri menetelmien ketjuttaminen itsessään muodosti eräänlaisen Delfoi-prosessin, jossa edellisen vaiheen tulos oli aina seuraavan vaiheen lähtökohtana. Delfoi-kyselyä voidaan tulevaisuusprosessissa käyttää myös vastausta tuotettujen tulevaisuuskuvioiden todennäköisyyden ja haluttavuuden analysoimiseen – sekä toimenpiteiden määrittelyyn.

Tulevaisuuspyörä on nk. miellekarttamenetelmä, jossa käsiteltävänä oleva teema – esimerkiksi työn tulevaisuus – puretaan kerros kerrokselta osiinsa. Tulevaisuuspyörän keskelle asetetaan ensimmäisessä ryhmätyötehtävässä alustava ”tulevaisuuskysele”, kuten esimerkiksi ”Työelämä 2015”. Tämän jälkeen asiantuntijat keskustelevat aiheesta esimerkiksi PESTE-jaottelulla: politiikan, talouden, sosiaalisten rakenteiden, teknologian ja ympäristön näkökulmasta. Tulevaisuuspyörä-tehtävän toisessa vaiheessa pyörän eri osa-alueet voidaan ”haastaa” erilaisilla tulevaisuustrendeillä, kuten esimerkiksi ikääntyminen, globalisaatio jne. Asiantuntijoita pyydetään tällöin arvioimaan, millä tavalla nämä yleisesti tunnetut megatrendit vaikuttavat tulevaisuuspyörän/kuvion eri osiin. Tällä tavalla muodostetaan käsitystä siitä, mikä on käsiteltävänä olevan tulevaisuusteeman kokonaisuus ja miten erilaiset trendit ja megatrendit vaikuttavat kokonaisuuden eri osa-alueisiin. Samalla voidaan tarkastella systeemin osien välisiä vuorovaikutussuhteita. (Glenn 1994.) Moderni työ -hankkeen asiantuntijafoorumissa tulevaisuuspyörää käytettiin ryhmätyön ensimmäisessä vaiheessa miellekarttana, johon kerättiin (ensi vaiheessa ilman kritiikkiä) asiantuntijoiden erilaisia käsityksiä ja odotuksia työn tulevaisuudesta (muun

muassa esimiesten ja alaisten välisistä suhteista) vuoden 2015 aikajänteellä (Kuvio 2).

Tulevaisuustaulukko on skenaariomenetelmä vaihtoehtoisten skenaarioiden hahmottamiseen. Kun vaihtoehtoiset tulevaisuuskuvat sisältävät myös kuvauksen niihin johtavista poluista, voidaan puhua skenaarioista. Tulevaisuustaulukko on tarkastelumatriisi, jonka vasempaan laitaan (pystysarakkeeseen) merkitään kaikki tutkittavaan asiaan tai ilmiöön vaikuttavat muuttujat. Taulukon vaakarivit puolestaan sisältävät näiden muuttujien erilaisia tiloja. Tutkittavan asian vaihtoehtoisia tulevaisuuskuvia muodostetaan valitsemalla taulukon riveiltä erilaisia tilapareja – yleensä yksi arvo riviltään (Taulukko 1). (Seppälä 2003; Kuusi & Kamppinen 2003.)

TAULUKKO I. *Tulevaisuuskuuvan vasempaan sarakkeeseen kirjoitetaan tutkittavan asian erilaiset sektorit/osa-alueet mahdollisimman kattavasti. Riveille kirjoitetaan kunkin sektorin tilat samalla mahdollisimman kattavasti. Tulevaisuustaulukkaan sisältyvien tulevaisuuskuvien lukumäärä lasketaan kertomalla kunkin sektorin tulevaisuus-tilojen lukumäärät keskenään. Esimerkissä tämä tarkoittaa $3 \times 3 \times 3 \times 3 = 81$ tulevaisuuskuuvaa (= 3 potenssiin 4 eli tilat potenssiin sektorit). (Seppälä 2003.)*
 Moderni työ -hankkeen asiantuntijafoorumin tulevaisuusverstaissa käytetty ACTVOD-tulevaisuustaulukko on tehty yhdistämällä tulevaisuustaulukko ja

SEKTORIT \ TILAT	A	B	C
1.	T1A	T1B	T1C
2.	T2A	T2B	T2C
3.	T3A	T3B	T3C
4.	T4A	T4B	T4C

pehmeä systeemimetodologia, ts. Peter Checklandin ym. (1990) kehittämä CATWOE-malli.¹ CATWOE-mallin tavoitteena on hahmotella ja mallintaa systeemin toimintaa. **Pehmeää systeemimetodologiaa** sovelletaan etenkin inhimillisen toiminnan selittämiseen (erotuksena luonnon systeemeistä). Systeemi-menetelmässä jonkin laajan kokonaissysteemin toiminta jaetaan osasysteemeihin ja näiden välisiin rajapintoihin sekä myös eri systeemien välisiin vuorovaikutussuhteisiin. (Rubin 2003.)

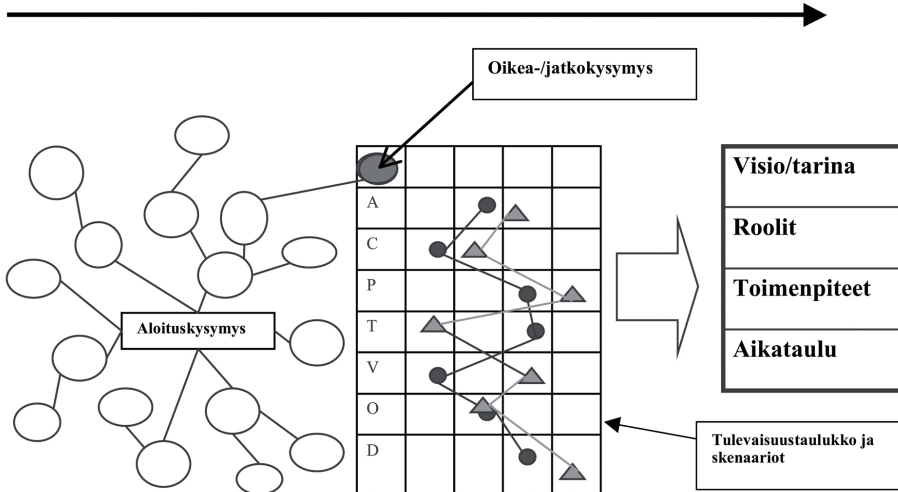
Näiden menetelmien yhdistäminen on *ACTVOD-tulevaisuustaulukossa* tehty siten, että tulevaisuustaulukon vasempaan laitaan muuttujiksi/tekijöiksi, on asetettu CATWOE-mallin muuttujat, joita on samalla hieman muokattu ja järjestelty (Taulukko 2).

TAULUKKO 2. *Checklandin Catwoe-muuttujat ja niistä tehty ACTVOD-sovellus. (Hietanen ym. 2006.)*

<u>Checklandin muuttujat:</u>	<u>ACTVOD-taulukon muuttujat:</u>
C = customer (asiakas, jonka toimintaan prosessi vaikuttaa)	A (actors) = ne toimijat, jotka tuottavat ja tekevät asioita
A = actors (toimijat, jotka saavat prosessin aikaan)	C (customers) = ne toimijat, joille tehdään
T = transformation process (muutosprosessi, jossa systeemiin tuleva resurssi muuttuu tuotteeksi; eli kuvaus siitä muutoksesta, jonka eri toimijat yrittävät toiminnallaan saada aikaan)	T (transformation process) = toiminnan tavoite ja toimijoiden perustehtävät eli se, mitä on tarkoitus saada toiminnan avulla aikaan: asiantila X muuttuu toiminnan Z avulla asiantila Y:ksi.
W = worldview (maailmankuva)	V (values) = arvot, jotka liittyvät toimintaan (mm. asiakkaiden ja toimijoiden arvot)
O = owners (omistajat, jotka voivat pyytää muutoksen)	O (obstacles) = ne tekijät, jotka ovat esteitä tavoitteiden ja päämäärien tavoittamiselle ja toteutumiselle
E = environmental constraints (toimintaympäristön asettamat vakiot eli ulkoiset rajoitukset)	D (drivers) = ne resurssit yms. tekijät, jotka auttavat toimijoita saavuttamaan päämääränsä

1. CATWOE-mallista ks. esimerkiksi Checkland & Holwell 1998 ja Checkland & Scholes 1990.

ACTVOD-taulukkoa voidaan myös tulevaisuusverstaissa myös tapauskohtaisesti täydentää uusilla muuttujilla, kuten esimerkiksi ydinosaamisalueilla, tuotteilla, teknologioilla jne. Kun ACTVOD-tulevaisuustaulukkoon yhdistetään myös tulevaisuuspyörä, voidaan puhua *ACTVOD-tulevaisuusprosessista* (Kuvio 1):



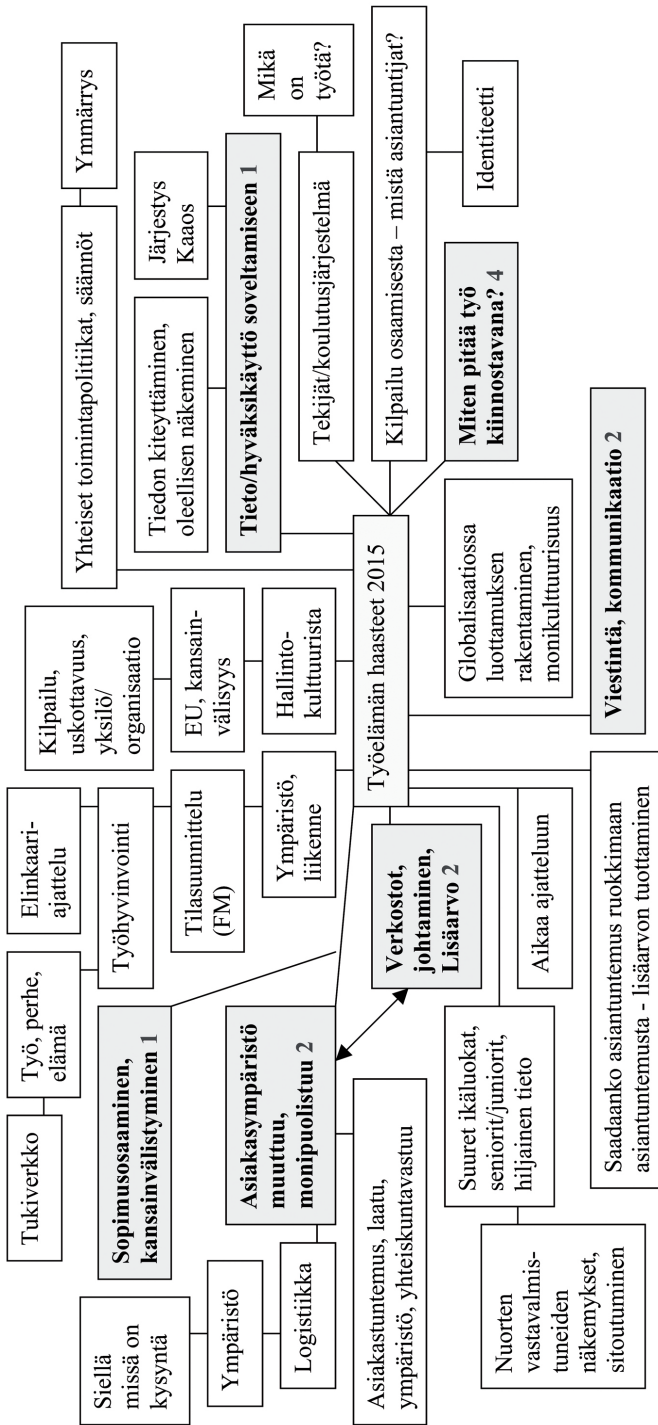
KUVIO 1. ACTVOD-tulevaisuusprosessi muodostuu neljästä työvaiheesta: 1) oikean kysymyksen etsimisestä tulevaisuuspyörän (mind map) avulla, 2) tulevaisuustaulukon rakentamisesta valitusta teemasta, 3) skenaarioiden muodostamisesta ja 4) toimenpiteiden määrittämisestä (skenaarioiden toteuttamiseksi). Nämä toimenpiteet suoritetaan tulevaisuusverstaassa (1–4 verstaasta). Haluttaessa menetelmään voidaan lisätä viidentenä (jälki)toimenpiteenä (netti)kysely, jossa verstaisten tulokset alistetaan laajemman sidosryhmän/asiantuntijaryhmän arvioitavaksi. Samalla voidaan etsiä yhteistyöstä kiinnostuneita yhteistyötahoja. Tämä monivaiheinen tulevaisuusprosessi muodostaa Delfoi-prosessin, jossa työvaihe työvaiheelta pureudutaan syvemmälle asiantuntijoiden näkemyksiin tulevaisuudesta. (Hietanen ym. 2006.)

Moderni työ -hankkeen asiantuntijafoorumien tulevaisuusprosessi käynnistyi ”oikean kysymyksen” etsimisellä tulevaisuuspyörän (miellekartan) avulla (Kuvio 2). Dialogin ajaksi osallistujat jaettiin n. kuuden hengen pienryhmiin (kolme työryhmää). Tarpeeksi pienet (intensiivisen keskustelun mahdollista-

vat) työryhmät ovat olennainen osa argumentatiivista menetelmää. Rinnakkaisten työryhmien tulosten vertailu tuo tulevaisuusverstasmenetelmään myös lisää syvyyttä (mielipiteiden kirjo kasvaa samalla, kun taustalta nousee esille ryhmiä yhdistäviä näkemyksiä ja perusviestejä). Liikkeelle lähdettiin alustavasta teemasta (työelämä 2015), mutta äänestyksen jälkeen seuraavaan vaiheeseen valikoitui keskustelun aikana löydettyjä uusia ja mielenkiintoiseksi havaittuja kysymyksiä/tulevaisuusteemoja:

1. keskittyminen olennaiseen
2. virtuaalisuus (johtamisen, kommunikoinnin ja kehittämisen näkökulmasta)
3. osaaminen, joka ei lopu koskaan (ihmiskäsitys: ihminen oppii ja muuttuu jos on motivoitunut sekä osaaminen ja luovuus ovat yhteisöllisiä)
4. dialogi (vuorovaikutustaidot ja osallistava johtamisjärjestelmä)
5. tavoitteena yhteinen visio sekä organisaation dynaamisuus sekä osaamisen kehittäminen ja kehittyminen (oppimisjärjestelmä).

Nämä uudet kysymykset avattiin tulevaisuusverstaan seuraavassa työvaiheessa tulevaisuustaulukon avulla tulevaisuuskuviksi ja skenaarioiksi (Taulukko 3):



KUVIO 2. Moderni työ -bankkeen ensimmäisessä tulevaisuusverstaassa tehdy tulevaisuuspyörä (työryhmä 2). Tulevaisuuspyörä -menetelmän toisessa työvaiheessa kysyttiin, että miten megatrendit, kuten esimerkiksi ikäännyminen, monikulttuurisuus, kaupungeistuminen, kestävä kehitys jne. vaikuttavat kuvan eri osiin, esimerkiksi viestintään ja kommunikaatioon. Moderni työ -bankkeissa keskustelijoille ei annettu valmiita teemoja, kuten edellä mainittua PESTE-luokittelua, vaan heitä pyydettiin keskustelemaan vapaasti ja luovasti siitä, mitä työelämässä tapahtuu vuoden 2015 aikajänteellä. Keskustelun jälkeen asiantuntijoita pyydettiin valitsemaan/äänestämään tärkeimmiksi katsomansa ilmiöt. Nämä äänestyksessä ääniä saaneet teemat on kuviossa 2 tummennettu. Voittajiksi valikoitui kysymys siitä, miten työ voidaan pitää kiinnostavana: työhön motivoitui. Tämä teema otettiin tulevaisuusverstaan toisessa vaiheessa jatkokäsitelyyn tulevaisuusaulukossa (Taulukko 2).

TAULUKKO 3. Moderni työ -hankkeen toisessa tulevaisuusverstaassa tehty tulevaisuustaulukko (ryhmä 1). Aiheena on olennaiseen keskittymisen tukeminen.

Olellaiseen keskittymisen tukeminen									
A	Koti, kasvat- tus, koulu, armeija...	Yrityksen johto	Henkilö itse	Tiimi/osasto	HR	Asiak- kaat			
C	Itse kullekin (esimies, alainen, omistajat, korijoukot)	Tiimi	Itse kukin						
P	Oma osaa- misalue	Osaamiskartointus	Kehityskeskus- telut	Tavoiteasetanta	Palaute	Peli- säännöt	Työ- väli- neet		
T	Ajansäästö	Tehokkuus	Työtöyryvyisyys	Hyvinvointi	Tulevaisuuden varmistaminen				
V	Yhteisölli- syy	Samassa veneessä/ yhteinen tavoite	Mikä on tärkeää?						
O	Jakamison- gelmat	Osaamattomuus	Tuen puute (tu- kikejtu katkeaa)	Kiireen koke- minen	Ristiriitaiset vaatimukset eri tahoilta	Priori- sointi	Itsek- kyys	Asenne	Pelko ja epävar- muus
D	Onnellisuus	Raha	Kutsumus	Saavuttami- nen/ tavoite	Työn merki- tyksellisyys	Peli- säännöt			

Tulevaisuusverkostoyhteistyön kolmannessa vaiheessa asiantuntijat kirjoittivat tulevaisuuslaulun valittujen tilaparien perusteella lyhyitä tulevaisuusarvioita:

Tarina yrityksestä, jonka osaaminen on rajatonta (punainen skenaario)

Vuonna 2015 Oy Samassa Venessä Ab:n johto asettaa yritykselle haastavat kehitystavoitteet, jotka luovat merkittäviä uusia osaamistarpeita. Haasteet esitellään henkilökunnalle kutsuna lähtee mukaan tulevaisuutta tekemään. Henkilökunta valitsee itselleen sopivat roolit omien taitojensa ja tavoitteidensa mukaan. Työn motivointi syntyy siitä, kun voi itse valita ja asettaa roolinsa ja haasteensa. Samalla syntyy henkilökohtaisia osaamistarpeita (kun vanha osaaminen ei sovi suoraan uuteen osaamistarpeeseen). Tätä osaamisen uudelleen organisointia ei kuitenkaan Oy Samassa Venessä AB:ssä pidetä huolehduttavana – vaan pikemminkin kehittymisen ja kehittämisen välttämättömänä haasteena. Kehityskeskustelujen sekä osaamisen kehittämisen/koulutustarpeen kautta yrityksen osaamisprofiili kasvaa uusien tavoitteiden tasalle. Tällä tavalla Oy Samassa Venessä Ab:n tulevaisuus ja osaaminen on varmistettu. Dynaamisen ja yksilöllisen osaamisen kehittämisenjärjestelmän (nk. Samassa Venessä Akatemian) vuoksi Oy Samassa Venessä Ab:ltä ei ole koskaan loppunut osaaminen kesken. Yritys voi joustavasti ja vaivattomasti siirtyä Blue Oceanista toiseen.

Tarina vihreästä tiimistä (vihreä skenaario)

Vuonna 2015 asiantuntijoista kilpaillaan ja työtehtävät ovat vaativia ja raskaita. Siksi työelämän erityisenä haasteena on pitää työmerkityksellisenä. Työtä tehdään itseohjautuvissa tiimeissä, ja ristiiriitoja syntyy sekä tiimien jäsenten välillä että myös tiimin ja työnantajan välillä. Tiimin johtamisessa merkittävällä sijalla on yhteisen tavoitteen määrittäminen ja löytäminen. Työtyytyväisyys syntyy tiimin aikaansaannoksista sekä omasta roolista ja panoksesta tiimin jäsenenä.

Tulevaisuusprosessin viimeisessä vaiheessa etsitään toimenpiteet tulevaisuuspyörän ja tulevaisuustaulukon avulla tehtyjen tulevaisuuskuvioiden toteuttamiseksi. Samalla voidaan arvioida tulevaisuuskuvioiden haluttavuutta ja todennäköisyyttä. Toimenpiteet voidaan etsiä joko samassa verstaassa, kuin tulevaisuuspyörä ja ACTVOD-taulukkokin on tehty, tai jälkitoimenpiteinä esimerkiksi Delfoi-kyselyn avulla. Jos toimenpiteitä etsitään kyselyn avulla, niin tulevaisuusverstaan tulokset voidaan samalla alistaa laajemman sidosryhmän arvioitavaksi. Samalla voidaan etsiä mukaan halukkaita toimijoita toteuttamaan haluttua tulevaisuutta (visiota ja strategisia toimenpiteitä). Tulevaisuuskuvia, joihin on lisätty niiden toteuttamisen edellyttämät toimenpiteet (tulevaisuuspolut), voidaan kutsua skenaarioiksi. Moderni työ -hankkeessa tulevaisuuskuvia arvioitiin ja toimenpiteitä etsittiin tavallisesta poiketen Muutoslaboratorio-menetelmän avulla.

Muutoslaboratorio-prosessin periaate

Muutoslaboratorion teoreettinen perusta on kehittävässä työntutkimuksessa (Engeström 1987, 1995), joka puolestaan perustuu toiminnan teoriaan. Sen panivat alulle 1920-luvulla venäläiset psykologit Vygotski, Leontjev ja Luria. Heidän ajatuksenaan oli, että ihmisen ja hänen käyttäytymisensä ymmärtämiseksi on tutkittava kulttuurissaan eläviä, kulttuurin välineiden avulla yhdessä toistensa kanssa toimivia ja historiallisesti muuttuvia ihmisiä. Toiminnan teoriassa ei tyydytä vain havainnoimaan ja selittämään todellisuutta, vaan tehdään ns. kehittäviä kokeita, joiden tavoitteena on löytää kehityksen ja muutoksen mahdollisuuksia. Kehittävässä työntutkimuksessa on kehitetty erityisiä välineitä kehittävien kokeiden ja muutosinterventioiden toteuttamiseksi. Muutoslaboratorio on näistä yksi tunnetuimmista. (Engeström 2004, 7–14.)

Muutoslaboratorio-työtavan (Virkkunen ym. 1999) valinnan tavoitteena oli yhdistää paikallinen, organisaatioissa tapahtuva kehittämistyö esimies-alaistee-maa koskevaan tutkimukseen. Toiminnan kehittämisessä on perinteisesti edetty koko toimintaa koskevasta muutoksesta paikallisten työyhteisöjen muutoksiin. Tällaisen muutosstrategian ongelmana on, että paikallisten työyhteisöjen tosiasiallinen toiminta poikkeaa siitä, millaiseksi se muutosta suunniteltaessa oletetaan. Siksi muutosprosessissa yleensä sivuutetaan tärkeitä paikallisen toiminnan menestyksellisen toteuttamisen edellytyksiä. Toinen muutoksen toteuttamisen strategia on kehittää yksittäisten, piloteiksi valittujen paikallisten toimipisteiden toimintaa. Tässä toimintatavassa on vaarana, että uudella tavalla toimivat paikalliset yksiköt jäävät irrallisiksi saarekkeiksi, eivätkä niissä ke-

hitetyt uudistukset leviää organisaation muihin yksikköihin – eikä niistä voida päätyä muualle siirrettäviin yleistyksiin (ks. Hyrkkänen 2007, 230–239). Paras lienee sellainen muutosten toteuttamistapa, jossa yksittäisissä työyhteisöissä tapahtuva paikallinen kehittämistyö on kytketty ympäröivien toimintajärjestelmien kehittämiseen ja organisaatiossa syntyy vuoropuhelu ”ylhäältäpäin”, kokonaistarkastelusta lähtevän, ja ”alhaalta päin”, paikallisista ongelmista lähtevän kehittämistyön välille. (Virkkunen, Engeström, Pihlaja & Helle 2001, 178; Engeström, Pasanen, Toiviainen & Haavisto 2005, 47–77.) Muutoslaboratorio on työtapana, joka yhdistää paikallisen toimintaympäristön kehittämisen teoriasta ja tutkimuksista nouseviin malleihin ja synnyttää vuoropuhelun näiden välille.

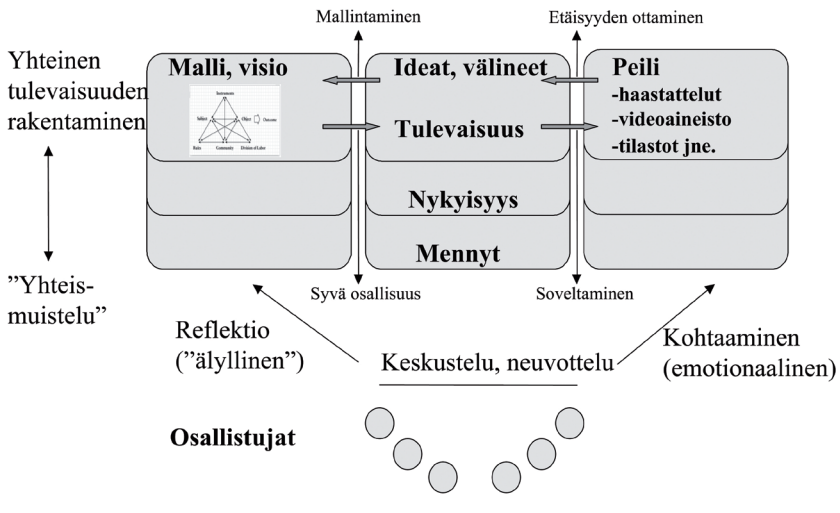
Muutoslaboratoriomenetelmässä korostetaan yksittäisten osauudistusten sijasta toimintajärjestelmien kehittämistä. Toiminnassa sen eri osat ovat sidoksissa monin tavoin toisiinsa. Yksittäisestä uudistuksesta ei saada parasta hyötyä, ellei samalla toteuteta sitä täydentäviä muita uudistuksia. Kun kehittämisen yksikkönä on koko toimintajärjestelmä, voidaan edetä uuteen toimintakonseptiin. Se on kollektiivisen tiedon muoto, joka syntyy intressejä, toimintoja ja merkityksiä yhteen sovittavan yhteisöllisen toiminnan kautta (Virkkunen ym. 2002, 16–18). Muutoslaboratorio edustaa toiminnan, tilan ja työvälineiden kokonaisuutta, joka aktivoi ja edistää kollektiivisen tiedon syntyä ja jalostamista uudeksi toimintakonseptiksi. (Virkkunen ym. 2001, Pihlaja 2005, 183–190.)

Muutoslaboratorioon kootaan laaja joukko työvälineitä, joiden avulla osallistuva ryhmä voi tutkia ja kehittää työtoimintaansa. Tavoitteena on, että muutoslaboratorion tarjoama erityinen työympäristö sekä siellä oleva välineistö ja aineisto virittävät tavanomaisesta arkityöstä poikkeavan, tutkivan ja pohdiskelevan ilmapiirin, joka edistää uusien, innovatiivisten ratkaisuiden syntyä. (Virkkunen ym. 2001, 16–21.)

Muutoslaboratorion keskeiset teoreettiset työvälineet ovat työtoiminnan rakennetta koskeva teoria ja ekspansiivisen oppimisen teoria. Muutoslaboratoriossa teoria työtoiminnan rakenteesta ilmenee mm. siten, että osallistujia ohjataan tarkastelemaan paitsi sitä, miten he tekevät työtään, myös sitä, mitä he tekevät ja miksi tekevät juuri niin. Tarkastelun ja kehittämisen kohteena on siis toiminnan järjestelmä. Ekspansiivisen oppimisen teoria näkyy muutoslaboratoriotoiminnassa työskentelynä, jossa työn tekijät itse ratkaisevat nykyisen toiminnan ongelmia ja ristiriitoja tulkitsemalla työnsä tarkoitusta, kohdetta ja tuotosta uudella tavalla, entistä laajemmissa yhteyksissä. Laajemman kokonaisuuden hallitseminen edellyttää tiedollisten ratkaisuiden lisäksi uusien välinei-

den, työnjakoratkaisujen ja sääntöjen kehittämistä sekä toiminnan laadullista uudistamista. (Virkkunen ym. 2001, 16–21.)

Konkreettinen ja keskeinen muutoslaboratorion työväline on seinätaulusto (ks. Kuvio 3), jonka tavoitteena on toimia yhteisen ajattelun välineenä. Seinätaulut tuovat muutoslaboratoriotyöskentelyyn kaksi eri ulottuvuutta. Vaakasuuntainen taulusto jakautuu kolmeen kenttään, jotka ovat ”peili”, ”ideat ja välineet” sekä ”malli ja visio”. Tämä suunta edustaa erilaisia abstraktion ja yleistämisen tasoja, ts. siirtymistä arjen havainnoista pelkistykseen ja syiden erittelyyn sekä pelkistyksistä takaisin konkreettisiin käytännön ratkaisuihin. Pystysuunnassa taulu jakautuu aikaulottuvuutta edustaviin kenttiin ”ennen”, ”nyt” ja ”tulevaisuudessa”. Taulujen vertikaalinen ulottuvuus tuo tarkasteluun paitsi toiminnan nykytilan myös sen historian ja tulevaisuuden. Työtään muutoslaboratoriossa erittelevät ja kehittävät työntekijät ”siirtyvät” tauluston avulla työtä koskevista havainnoista selittäviin malleihin ja malleista takaisin käytäntöä koskeviin johtopäätöksiin ja ratkaisuihin. Keskustelu kulkee selvitys- ja suunnittelutehtävien avulla nykyisistä ongelmista niiden historiallisiin syihin ja tulevaisuuden visioon, jossa ongelmia aiheuttavat toiminnan sisäiset ristiriidat on ratkaistu. (Virkkunen ym. 2001, 16–21.)



KUVIO 3. Muutoslaboratoriotilan rakenne ja seinätaulustot (Virkkunen ym. 2001, 19).

ENNAKOINTI- JA MUUTOSLABORATORIOMENETELMIEN EROT JA YHTÄLÄISYYDET

Suhde systeemiteoriaan

Systeemi on rajattu määrä erillisiä tekijöitä, jotka ovat usein myös määriteltävissä alasysteemeiksi. Jotta olivo voidaan määritellä systeemiksi, siinä pitää olla vähintään kaksi keskenään tavalla tai toisella sidoksissa olevaa tekijää. (Ks. esim. Linturi 2000.) Molemmat sovelletuista menetelmistä noudattavat systeemiteoreettista ajattelua. Muutoslaboratoriossa ja tulevaisuusprosessissa kummassakin korostetaan, että systeemin tekijöiden tai alasysteemien välillä on jännitteitä ja toiminnallisia tai elimellisiä yhteyksiä, jotka erottavat ne ympäristöstä omaksi kokonaisuudekseen. Mitä korkeammalla hierarkiassa systeemi toimii, sitä abstraktimpi ja yleisluontoisempi se on. Systeemi on sellaisenaan jotain enemmän kuin osiensa tai alasysteemiensä summa. Tämä johtuu siitä, että sen luonteeseen kuuluu osien lisäksi myös prosesseja niiden välillä, kuten vuorovaikutusta, yhteisvaikutuksia, informaation ja energian siirtoa.

Muutoslaboratoriossa systeemin muodostaa tietyn paikallisen toiminnan toimintajärjestelmä, joka on yhteydessä sitä ympäröiviin muihin toimintajärjestelmiin (esim. Virkkunen 2004, 11–18). Toimintajärjestelmä on tietyn historiallisen kehityksen vaiheessa. Muutoslaboratoriossa osallistujat hahmottavat, miten työn kohteen historiallinen, ajan kuluessa tapahtuva muutos synnyttää ristiriitoja toiminnan osatekijöiden sisälle, niiden välille sekä myös eri toimintajärjestelmien välille. Toimintajärjestelmän osatekijöiden yhteensopivuuden tarkastelu paljastaa muutoslaboratoriossa työskenteleville mm., missä kehityksen vaiheessa toiminta on ja mistä koettu kehitystarve on syntynyt. (Virkkunen 1999; Engeström 1987). Uutta toimintakonseptia kehitettäessä pyritään hahmottamaan kokonaisuus, jossa toiminnan eri osatekijät muodostavat tasapainoisen ja toisiinsa sopivan kokonaisuuden eikä niiden välisiä ristiriitoja esiinny (Engeström & Virkkunen 2007, 71; Virkkunen & Ahonen 2007, 44–47).

Tulevaisuusverstaassa systeemiajattelua voidaan hyödyntää kahdessa eri merkityksessä. Ensinnäkin pehmeän systeemimetodologian näkökulmasta tulevaisuustaulukon muuttajat (actors/tekijät, customers/kohde, transformation process/muutos tilasta X tilaan Y, values/motiivi/intentio, obstacles/kitka ja drivers/energia) kuvaavat inhimillistä toimintaa (tekoa) systeeminä. Systeemiteoriaa voidaan käyttää tulevaisuusprosessissa myös proaktiivisiin tulevaisuuskuviin ja innovatiivisiin visioihin liittyvässä sidosryhmäanalyyseissä: jos

ymmärrämme, minkälaisista alasysteemeistä tutkimamme ilmiö muodostuu, voimme myös määritellä ne toimijat, jotka toimivat eri alasysteemeissä. Tällä tavalla saamme samalla esille ne toimijat, jotka tarvitsemme visiossa määritellyn halutun tulevaisuuden toteuttamiseksi.

Tulevaisuusprosessin työtapa ei kuitenkaan tarjoa muutoslaboratorion tapaan osallistujille työvälinettä, valmista analyysikehikkoa systeemin osatekijöiden tunnistamiseen. Tulevaisuusprosessissa systeemi esiintyy osallistujien tuottamana määrättyinä joukkona ideoita, teorioita ja toimintamalleja, joiden mukaan jokin toiminto saadaan suoritetuksi. Sen sijaan muutoslaboratoriossa osallistujille tarjotaan systeemin toiminnan analyysiin ja kehittämiseen työvälineitä. Menettelyn perusteena on teoria kaksoisärsytyksen menetelmästä (Vygotsky 1978, 74–75; Engeström & Virkkunen 2007, 68–69). Ensimmäisen ärsykkeen muodostaa osallistujien tuottama aineisto nykykäytännöstä ja sitä edeltäneistä kehitysvaiheista – ensimmäinen ärsyke on virikkeiden joukko, jonka avulla osallistujat määrittelevät ratkaisua vaativan kysymyksen. Toinen ärsyke on osallistujille tarjottu apuväline, jota he käyttävät ratkaisun tuottamiseen. Systeeminen toimintajärjestelmän malli on yksi tällainen toisen ärsykkeen tuottamisen apuväline.

Aikaikkunat

Sekä tulevaisuusprosessissa että muutoslaboratoriomenetelmässä korostetaan aikaullottuvuuden tarkastelua ja kehityksen ajallista ymmärtämistä uuden toimintatavan syntymisen perustana. Muutoslaboratoriossa tarkastellaan nykytoiminnan lisäksi edeltäneitä toimintakonsepteja ja pyritään hahmottamaan muutoksen luonnetta. Teoreettisena apuvälineenä voidaan käyttää mm. Victorin ja Boyntonin (1998) kuvaamia työn historiallisia kehitystyypppejä. Toiminnan erittelyssä edetään edestakaisin nykyhetken ja menneen sekä tulevan välillä. Tulevaisuuteen suuntaava aikaikkuna ulottuu lähikehityksen vyöhykkeeseen (Vygotski 1982), joka ei ole vain tulevaisuuteen asetettu tavoite vaan realistinen kehitysmahdollisuuksien analyysi (Virkkunen 2007). Lähikehityksen vyöhyke sisältää vaihtoehtoisia realistisia kehityssuuntia sekä sillä etenemisen vaatimat lähiajan askelet.

Asiantuntijafoorumissa käytetty tulevaisuudentutkimuksen menetelmä (ACTVOD) on visionääriseen verkostojohtamiseen kehitetty menetelmä, joka painottaa erityisesti innovatiivisuutta. ACTVOD-tulevaisuusprosessissa tulevaisuustarkastelun lähtökohtana eivät ole historiallisista aikasarjoista muodostetut trendit tai edes nykyhetkessä tunnistetut tulevaisuushaasteet – vaan ”tyhjältä pöydältä” muodostettu käsitys parhaasta mahdollisesta tulevaisuudesta:

asiantuntijoita tai ongelman omistajia pyydetään kuvailemaan paras mahdollinen työyhteisö esimerkiksi vuoden 2050 aikajänteellä – riippumatta siitä, mitä on ollut tai on nyt. Tämän jälkeen prosessin seuraavissa vaiheissa pohditaan, miten tuo haluttu visio voidaan tehdä todeksi: kuka tekee kenen kanssa mitä, milloin ja millä resursseilla. Toisin kuin muutoslaboratoriossa tulevaisuusprosessissa aikaikkuna asetetaan yleensä kauas, kymmenien vuosien päähän. Tällä etsitään luovaa ajattelua, joka ei rajoitu siihen, mikä on ajankohtaista ja tärkeitä juuri nyt. Tämän hetken ongelmien ei anneta häiritä luovaa ja vapaata ajattelua.

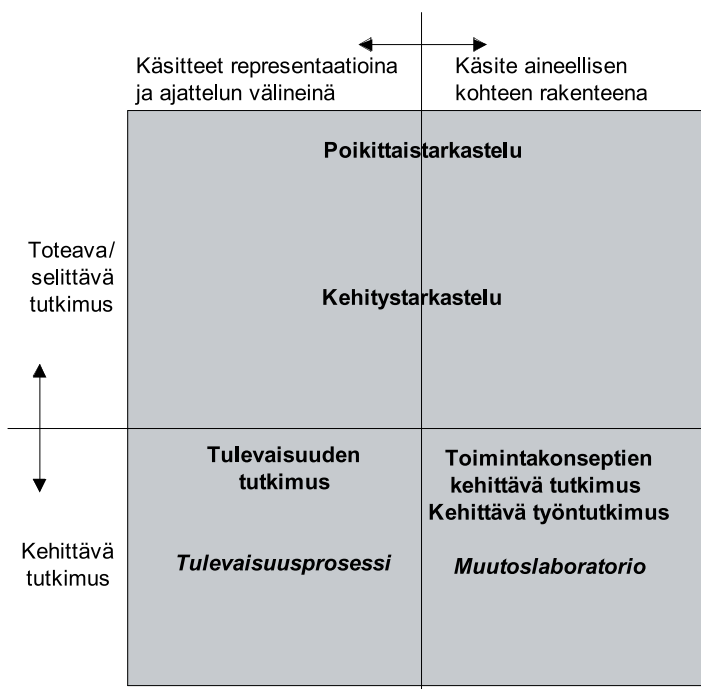
Visionäärisesti muodostetut tulevaisuuskuvat muutetaan tulevaisuusprosessin lopuksi skenaarioiksi määrittelemällä niille kehityspolut. Määrittelyn tarkoitus on osoittaa niitä nykyhetkeen sidottuja valintoja, joiden avulla haluttu tulevaisuus voidaan saavuttaa: mitä pitää tehdä tässä ja nyt, jotta haluttu tulevaisuus saavutetaan. Historiaa ja nykyhetkeä ei siis tyystin unohdeta, vaan samoin kuin muutoslaboratoriometodissa myös tulevaisuusprosessissa uuden toiminnan kehittämisen edellytys on ymmärtää historia, ts. se miten nykytilanteeseen on päädytty. Prosessin luovassa alkuvaiheessa historia ja nykyhetki pyritään kuitenkin siirtämään taka-alalle – odottamaan sitä, että prosessin myöhemmissä vaiheissa vallitseva todellisuus ja mahdolliset tulevaisuudet saatetaan kehittämisdialoggiin keskenään. (Ks. esim. Linturi 2000.)

Tässä suhteessa molemmat menetelmät – ACTVOD-tulevaisuusprosessi ja muutoslaboratorio – kuuluvat pragmatismiin ja toimintatutkimuksen traditioon. Lisäksi niitä yhdistää pyrkimys kollektiiviseen tietoon yhteisöllisen toiminnan kautta – sekä myös ekspansiivisen oppimisen teoria (Engeström 1987; Engeström 1995, 87–92). Toisin sanoen muutoslaboratorio ja tulevaisuusverstaas aktivoivat molemmat toimijoita kommunikaatioon ja diskurssiin, jossa mielensisäinen päättelyprosessi (”monologinen” näkökulma) ja osallistuminen (”dialoginen” vuorovaikutusnäkökulma) laajenevat yhteisen toiminnan kohteen kehittämiseen (”trialoginen” näkökulma). (Ks. Hakkarainen, Lipponen & Lonka 2004, 18–24). Tietoa luova oppiminen (kolmikantainen oppiminen) on yhteisöllinen ponnistus jonkin asian tai toiminnan kehittämiseksi (Paavola & Hakkarainen 2005, 535–557; Paavola, Hakkarainen & Sintonen 2006, 137–150).

Suhde käsitteiden tutkimiseen ja kehittämiseen

Koska kehittämisessä on perimmältään kyse uusien käsitteiden rakentamisesta, tutkimussuuntauksia voidaan jäsentää alla esitetyn nelikentän avulla (Kuvio 4). Ensinnä ratkaistaan, tutkitaanko käsitteitä ensisijassa mentaalisina rakenteina

vai myös aineelliseen muotoon, esimerkiksi tuotteiksi, teknisiksi laitteiksi tai yhteistoimintakäytännöiksi saatettuina, ts. aineellisten tuotteiden rakenneperiaatteina (Kuvio 4, vaakasuora ulottuvuus). Toiseksi voidaan tarkastella käsitteiden tutkimisen tavoitteita: onko pyrkimyksenä todeta tai selittää olemassa olevia käsitteitä ja niiden historiallista kehitystä vai käynnistää ja tukea uusien käsitteiden kehittymisen prosessia (Kuvio 4, pystysuora ulottuvuus). Alla olevaan nelikenttään on esitetty hahmotelma siitä, mihin käsitteen kehittämisen tavoitteeseen tulevaisuuden tutkimus ja kehittävä työntutkimus pureutuvat.



KUVIO 4. Käsitteen tutkimisen lähestymistapoja (Hyrkkänen 2007).

Sekä tulevaisuusprosessi että muutoslaboratorio edustavat kehittävää tutkimusta, jonka tavoitteena on tukea uusien käsitteiden syntyä. Mm. toimintakonsepti on uusi, tulevaisuutta rakentava käsite (Engeström & Virkkunen 2007, 71). Menetelmien ero syntyy kehitettävien käsitteiden luonteesta. Tulevaisuusprosessin tavoitteena on saada muodostettua tutkittavasta ilmiöstä yhteinen ajatuksissa oleva, tulevaisuutta rakentava käsite, ts. visio tai/ja skenaario.

Ajatukseksi rakennetun käsitteen uskotaan johtavan valintoihin, jotka johtavat halutun tulevaisuuden toteutumiseen. Kehitetty käsite on tulevaisuuden representaatio. Kehittävässä työntutkimuksessa tavoitellaan paitsi uusien toiminnan kohdetta koskevien ja toimintaa jäsentävien käsitteiden tuottamista myös saattamista aineelliseen muotoon uusina toimintaperiaatteina. Käsitteen kehittämisen tulos on siis suoraan havaittavissa mm. muuttuneesta toiminnasta, uudesta tuotteesta tai työvälineestä. Kehitetty käsite on aineellisen kohteen rakenne.

Näiden kahden menetelmän yhdistäminen asiantuntijafoorumeilla perustui ajatukseen hahmottaa ensin tulevaisuusprosessin avulla kehittäjien ajatuksiin yhteinen ja jaettu käsitys tulevaisuuden työstä ja tämän jälkeen edetä muutoslaboratoriomenetelmän avulla siten, että tämä ajatuksissa oleva voitaisiin muotoilla konkreettiseksi ja näkyväksi toiminnaksi, ts. aineellisessa muodossa olevaksi valmennusohjelmaksi.

Asiantuntijafoorumityön eteneminen ja tuloksellisuus

Asiantuntijafoorumityöskentely koostui kolmesta neljä tuntia kestäneestä tulevaisuusverstaasta ja viidestä muutoslaboratorioistunnosta. Tässä luvussa erittelemme kokemuksia kehitystyön ja kahden eri menetelmän yhdistämisen onnistumisesta. Kokemukset perustuvat tutkijoiden havaintoihin (koottu vapaa-muotoisiksi tutkijoiden havaintoja kokoaviksi päiväkirjamerkinnöiksi) sekä kokouksista koottujen videonauhoitusten tarkasteluun.

Tulevaisuusverstaissa (kolme kappaletta) hahmotettiin tulevaisuuden modernia työtä, mitä se voisi olla ja mitä sen haluttaisiin olevan. Aikaikkuna ulottui kauas tulevaisuuteen, vuoteen 2050 asti. Tavoitteena oli saavuttaa henkilöstöhallinnon asiantuntijoiden kesken yhteinen kuva tulevaisuudesta ja erityisesti siitä työstä, johon henkilöstöhallinnon edustajat ajattelevat tärkeäksi valmentaa esimiehiä, työntekijöitä ja heidän välistä suhdettaan. Toimintatapaa perusteltiin myös tulevan valmennusohjelman käyttäjätiedon hankintamenetelmänä (ks. Hyysalo 2006). Tulevaisuusverstaan tuloksena syntyi neljä osallistujien muotoilemaa vaihtoehtoista skenaariota siitä, mihin työ ja työelämän vaatimukset tulisivat kehittymään. Niitä on kuvattu tämän teoksen toisissa luvuissa.

Muutoslaboratoriotyöskentelyssä (viisi kokousta) tarkasteltiin mukana olevien yritysten nykytilaa, ts. sitä, miten moderni työ (erityisesti mobiili ja monipaikkainen työ) ilmeni organisaatioissa sekä miten henkilöstöä valmennettiin tällaiseen työhön. Istunnoissa hahmotettiin myös (käyttäen apuna Victorin &

Boyntonin kuvaamia työn kehitystyyppejä) työn muotojen aikaisempaa kehitystä ja niihin liittyviä erilaisia henkilöstöhallinnon historiallisia toimintakonsepteja. Tarkastelu lisäsi osallistujien ymmärrystä aiemmista työn kehitysvaiheista ja antoi selityksiä nykytilalle ja siihen sisältyvälle henkilöstön valmentamisen kehitystarpeelle. Aiempien ja nykyisen toimintakonseptin määrittely muodosti ponnauslautan tulevaisuuden työn ja sen vaatiman valmennuksen vaatimusmäärittelyn muotoilulle.

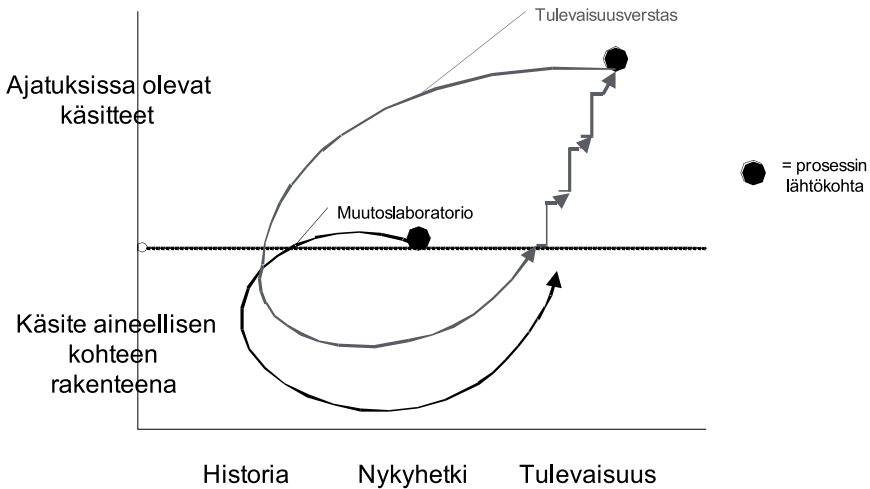
Kahden menetelmän yhdistämisessä oli haasteita. Menetelmien erilaiset käsitteet ja erilainen aikaikkuna näkyivät kokouksissa selkeästi kahtena erilaisena vaiheena. Siinä missä tulevaisuusverstaas irrotti osallistujat katselemaan luovasti kauas tulevaisuuteen, muutoslaboratorio ankkuroi heidät tiiviisti kiinni organisaatioidensa todellisuuteen ja nykytilaan. Tulevaisuusverstaas osallistujien ajatteluun ja luovuuteen perustuvan työskentelyn vapaus näkyi videonauhoutuksissa runsaana päällekkäisenä ja konditionaalimuotoisena puheena. Osallistujat myös nauroivat paljon. Tuloksena syntyi odotusten mukaisesti erilaisia tulevaisuudenkuvia sekä jaettu käsitys niiden haluttavuudesta. Menetelmän vahvuus oli mm. siinä, että se sai toisilleen vieraat osallistujat yhdessä vapaasti keskustelemaan ja hahmottamaan tulevaisuutta. Pitkä aikaperspektiivi poisti sen mahdollisuuden, että kukaan olisi voinut kuvitella olevansa oikeassa tai väärässä, mikä turvasi vapautuneen osallistumisen. Menetelmä tuotti runsaasti aineksia myös muutoslaboratoriotyötä varten: tulevaisuuden erilaisia vaihtoehtoja rakentaessaan osallistujat kuvasivat organisaatioissaan vallitsevia ongelmia ja kehityshaasteita.

Muutoslaboratoriovaiheessa osallistujien puhe keskittyi olemassa olevaan todellisuuteen, organisaatioiden tilanteen kuvaamiseen ja realististen etenemisvaihtoehtojen pohdintaan. Tulevaisuuden valmennuskonseptin muotoilussa olivat selkeästi mukana menneen ja nykyhetken ymmärryksen osoittamat mahdollisuudet. Menetelmän ansiosta valmennuskonseptin vaatimusmäärittely voitiin konkretisoida. Ajatus lähikehityksen vyöhykkeestä ja sen realistisista vaihtoehdoista satoi osallistujat pohtimaan valmennuksen tarvetta ja toteuttamisen muotoja oman organisaationsa näkökulmasta. Menetelmä auttoi havaitsemaan, että tulevaisuuden työhön liittyvä esimiesten ja alaisten osaaminen ja siihen valmentaminen olivat eri organisaatioissa hyvin eri vaiheissa. Tämä johti mm. vaatimukseen, että valmennuskonseptin tulee olla modulaarinen siten, että eri organisaatioissa voidaan toteuttaa toiminnan erilaiseen kypsyysvaiheeseen sidottuja kokonaisuuksia.

Moninäkökulmaisuu den vahvuus

Kahden eri teoriaperustasta nousevan menetelmän yhdistämisessä on aina haasteita, mutta samalla yhdistäminen on mahdollisuus rikastaa lopputulosta. Käsitteemme on, että valmennuskonseptin määrittely tuli kahden menetelmän ansiosta monipuolisemmin ja syvemmin tehdyksi kuin vain jompaakumpaa menetelmää soveltaen.

Ennakointiin liittyy aina oppiminen historiasta (hindsight), nykyhetken ongelmista (insight) ja arvioiduista tulevaisuuksista (foresight) (Kaivo-oja, Seppälä & Katko 2004; Kaivo-oja 2004). Luovassa prosessissa voimme kulkea tätä aikajännettä kahteen suuntaan: 1) tulevaisuudesta nykyisyyteen ja 2) historiasta nykyhetken kautta tulevaisuuteen. Muutoslaboratorion ja ACTVOD-tulevaisuusprosessin yhdistäminen mahdollistavat mielenkiintoisella ja uudella tavalla tämän kahta eri kautta toteutetun tulevaisuuden haltuunoton (ks. Kuvio 5, prosessien käynnistymisen kohdat ja eteneminen ajallisella ulottuvuudella). Kuvion toiselle akselille on tiivistetty käytettyjen kahden menetelmän toinen ero ja siitä johtuva etu: menetelmien yhteiskäytöllä pystyttiin saavuttamaan sekä ajatuksissa oleva kaukainen tulevaisuuden rakentumista ohjaava tahtotila että konkreettinen modernin työn esimiesten ja alaisten valmentamista koskeva vaatimusmäärittely.



KUVIO 5. *Muutoslaboratorio ja visionäärinen tulevaisuusverstaas lähestyvät samoja tulevaisuushaasteita eri suunnista.*

Menetelmien yhdistämisen hedelmällisyyttä voi perustella myös tutkimuksen luotettavuuden näkökulmasta. Laadullisessa tutkimuksessa paljon sovellettu menetelmä varmistaa esitetyn tuloksen luotettavuutta on triangulaatio. Triangulaatiolla tarkoitetaan erilaisten menetelmien, tutkijoiden, tietolähteiden tai teorioiden yhdistämistä tutkimuksessa (esim. Tuomi & Sarajärvi 2002, 141–142; Hirsjärvi ym. 2003, 215; Cohen, Manion & Morrison 2002, 269–280).

Kehitystutkimuksessa, jossa luodaan tulevaisuuden käsitteitä, nyt sovellettu menetelmätriangulaatio voidaan nähdä keinoksi varmentaa tulosta. Useimmiten menetelmätriangulaation käyttöä perustellaan sillä, että yksittäisellä tutkimusmenetelmällä ei tavoiteta riittävän kattavaa kuvaa tutkittavasta kohteesta. Kun yksi tutkimusmenetelmä kuvaa kohdetta vain tietystä näkökulmasta, on useamman menetelmän käytöllä mahdollisuus parantaa tutkimuksen luotettavuutta. Kehittävässä tutkimuksessa ei pyritä olemassa olevan kuvaamiseen vaan rakentamaan uusia käsitteitä. Tällöin eri kehittämismenetelmien soveltaminen rakentaa uutta kohdetta useammasta näkökulmasta. Moninäkökulmaisuus tai -paradigmaisuus voi saada aikaan sen, että samanaikaisesti on voimassa samaa ilmiötä koskevia keskenään ristiriitaisia tutkimustuloksia. Ne on hyvä saada esille ja tarkasteluun uusien tuotteiden konseptien kehitysvaiheessa. Menettely parantaa esitetyn kehitystarpeen ja tulevaisuuden tuotteen vaatimusmäärittelyn luotettavuutta.

Tämän artikkelin tavoitteena oli lyhyesti kuvata käytetyt menetelmät ja niiden lähtökohtien eroja ja yhtäläisyyksiä. Kehitystutkimusten toteuttamisen näkökulmasta havaitsimme tällaisen vertailun olevan hyvin tarpeellista paitsi osallistujaryhmien ohjaamisen näkökulmasta myös tuotettujen tulosten analyysin näkökulmasta. Tarpeellisuuden lisäksi havaitsimme vertailun vaikeuden. Kehitystutkimuksen eri asiantuntijat hallitsevat syvästi edustamansa menetelmän teorian, mutta keskustelua eri menetelmien yhtäläisyyksistä ja eroista on yllättävän vähän. Se muodosti myös suuren haasteen tämän artikkelin kirjoittamiselle.

LÄHTEET

Checkland, P. & Holwell, S. 1998. *Information, Systems and Information Systems*. Wiley: Chichester.

Checkland, P. & Scholes, J. 1990. *Soft Systems Methodology in Action*. Wiley: Chichester.

Cohen, L., Manion, L. & Morrison, K. 2002. *Research Methods in Education*. London: Routledge Falmer.

Engeström, Y. 1987. *Learning by expanding – an activity-theoretical approach to developmental research*. Helsinki: Orienta konsultit.

Engeström, Y. 1995. *Kehittävä työntutkimus. Perusteita, tuloksia ja haasteita*. Helsinki: Valtion painatuskeskus.

Engeström 2004. *Ekspansiivinen oppiminen ja yhteiskehittely työssä*. Tampere: Vastapaino.

Engeström, Y.; Pasanen, A.; Toiviainen, H. & Haavisto, V. 2005. *Expansive Learning as Collaborative Concept Formation at Work*. Teoksessa Yamazumi, K.; Engeström, Y. & Daniels, H. (toim.) *New learning challenges. Going beyond the industrial Age System of School and Work*. Osaka: Kansai University Press, 47–77.

Engeström, Y. & Virkkunen, J. 2007. *Muutoslaboratorio – kehittävän työntutkimuksen uusi vaihe*. Teoksessa Ramstad, E. & Alasoini, T. (toim.) *Työelämän tutkimusavusteinen kehittäminen Suomessa*. Raportteja 57. Helsinki: Tykes.

Glenn, J.C. 1994. *The Futures Wheel*. AC/UNU Millennium Project. *Futures Research Methodology*. New York: United Nations.

Hakkarainen, K.; Lonka, K. & Lipponen, L. 2004. *Tutkiva oppiminen. Järkeä, tunteet ja kulttuuri oppimisen synnyttäjinä*. Helsinki: WSOY.

Hietanen, O.; Kaivo-oja, J.; Lautamäki, V. & Nurmi, T. 2006. *Suomen kansallinen tietoyhteiskuntastrategia. Loppuraportti Tulevaisuusverstaasta*. Tutu-julkaisu 6/2006.

Hirsjärvi, S.; Remes, P. & Sajavaara, P. 2003. *Tutki ja kirjoita*. Helsinki: Tammi.

Hyrkkänen, U. 2007. *Käsityksistä ajatuksen poluilla. Ammattikorkeakoulun tutkimus- ja kehitystoiminnan konseptin kehittäminen*. Kasvatustieteen laitoksen tutkimuksia 210. Väitöstutkimus, Helsingin yliopisto. Helsinki: Helsingin yliopisto.

Hyrkkänen U. & Vartiainen M. 2005. *Mobiili työ ja hyvinvointi*. Työpoliittinen tutkimus nro 293. Helsinki: Työministeriö.

Hyysalo, S. 2006. *Käyttäjätieto ja käyttäjätutkimuksen menetelmät*. Helsinki: Edita.

Kaivo-oja, J. 2004. *Analyses of historical and future problems of sustainable development: research articles in spatial sustainability analysis, planning and evaluation*. PhD Dissertation. Acta Universitatis Tamperensis 1038. Acta Electronica Universitatis Tamperensis 385. Tampere: University of Tampere.

Kaivo-oja, J.; Seppälä, O. & Katko, T 2004. Seeking for Convergence between History and Futures Research. *Futures. The Journal of Forecasting, Planning and Policy*, Vol. 36, Issue 5, 527–547.

Kuusi, O. 2003. Delfoi-menetelmä. Teoksessa Kamppinen, M.; Kuusi, O. & Söderlund, S. (toim.) 2003. *Tulevaisuuden tutkimus – menetelmät ja sovellukset*. 2. korjattu painos. Helsinki: Suomalaisen kirjallisuuden seura.

Kuusi, O. ja Kamppinen, M. 2003. Tulevaisuuden tekeminen. Teoksessa Kamppinen, M.; Kuusi, O. & Söderlund, S. (toim.) *Tulevaisuuden tutkimus – menetelmät ja sovellukset*. 2. korjattu painos. Helsinki: Suomalaisen kirjallisuuden seura.

Linstone, H. A. 1999. *Decision Making for Technology Executives. Using Multiple Perspectives to Improve Performance*. Boston & London: Artech House.

Linturi, H. 2000. Pehmeä systeemimetodologia. Saatavilla <URL: <http://www.futunet.org/fi/materiaalit/metodit/> > [luettu 6.6.2007].

Nonaka, I., Toyama, R. & Konno, N. 2000. SECI, *ba* and leadership: a unified model of dynamic knowledge creation. *Long Range Planning* 22, 5–34.

Nurmela, J. 2003. Tulevaisuusverstaas – Tulevaisuuden muovaamisen menetelmä. Teoksessa Vapaavuori, M. & von Bruun, S. (toim.) *Miten tutkimme tulevaisuutta? Toinen uudistettu painos*. Acta Futura Fennica No 5. Helsinki: Tulevaisuuden tutkimuksen seura.

Paavola, S. & Hakkarainen, K. 2005. The Knowledge Creation Metaphor – An Emergent Epistemological Approach to Learning. *Science & Education* N:o 14, 535–557. Netherlands: Springer. Saatavilla <http://www.springerlink.com/content/y51554151485p887/> [viitattu 1.9.2008].

Paavola, S., Hakkarainen, K. & Sintonen, M. 2006. Abduction with Dialogical and Trialogical Means. *Logic Journal of IGPL* Vol 14, N:o 2, 137–150.

Pihlaja, J. 2005. Learning in and for production. An Activity-Theoretical Study of the Historical Development of Distributed Systems of Generalizing. Väitöstutkimus. Department of Education, University of Helsinki. Helsinki: University Press.

Rubin, A. 2003. Pehmeä systeemimetodologia tulevaisuuden tutkimuksessa. Teoksessa Kamppinen, M. & Kuusi, O. & Söderlund, S. (toim.) 2003. *Tulevaisuuden tutkimus – menetelmät ja sovellukset*. 2. korjattu painos. Helsinki: Suomalaisen kirjallisuuden seura.

Seppälä, Y. 2003. Tulevaisuustaulukkomenetelmä. Sovelluksena vanhustenhuolto. Teoksessa Vapaavuori, M. ja von Bruun, S. (toim.) *Miten tutkimme tulevaisuutta? Toinen, uudistettu painos*. Acta Futura Fennica No 5. Tampere: Tulevaisuuden tutkimuksen seura.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2002 Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Jyväskylä: Tammi.

Verburg, R. M.; Testa, S.; Hyrkkänen, U. & Johansson, N. 2006. Case descriptions of Mobile Virtual Work in Practice. Teoksessa Andriessen, J. H. E. & Vartiainen, M. (toim.) *Mobile Virtual Work, A New Paradigm?* Berlin, Heidelberg, NewYork: Springer.

Victor, B. & Boynton A. C. 1998. *Invented Here. Maximizing Your Organization's Internal Growth and Profitability. A Practical Guide to Transforming Work.* Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.

Virkkunen, J. 2004. Toimintakonseptien osallistava kehittäminen – tekijät mukaan uudistamistyöhön. KONSEPTI, Toimintakonseptin uudistajien verkkolehti 1. Helsingin yliopisto. Saatavilla http://www.muutoslaboratorio.fi/content.php?page=emagazine&emag_id=14 [viitattu 1.8.2006].

Virkkunen, J. & Ahonen, H. 2007. *Oppiminen muutoksessa. Uusi väline työyhteisön oppimiskäytäntöjen uudistamiseen.* Vantaa: Infor.

Virkkunen, J.; Engeström, Y.; Pihlaja, J. & Helle, M. 2001, Muutoslaboratorio. Uusi tapa oppia ja kehittää työtä. Helsinki: Edita. Saatavilla http://www.mol.fi/mol/fi/99_pdf/fi/03_tutkimus_ja_kehittaminen/02_tykes/05_aineistopankki/julkaisut/raportti6.pdf [viitattu 1.4.2006].

Virkkunen, J.; Engeström, Y.; Pihlaja, J.; Helle, M. & Poikela, R. 1999. Muutoslaboratorio. Uusi tapa oppia ja kehittää työtä. Helsinki:Edita.

Vygotski, L. S. 1982. *Ajattelu ja kieli.* Espoo: Weilin & Göös.

Vygotsky, L.S. 1978. *Mind in Society. The Psychology of Higher Mental Functions.* Cambridge: Harvard University Press.

WORKING LIFE COMMUNICATION AND SOCIAL WEB

THE CHALLENGES OF TRAINING PERSONNEL TOWARDS BETTER WORKING LIFE COMMUNICATION IN THE SOCIAL WEB

Minna Scheinin, Mervi Varhelahti & Paula Aali

INTRODUCTION

The aim of this paper is to discuss *what challenges and opportunities new media and the social web bring to successful working life communication*. The article attempts to set a scene for the means of handling challenges by introducing some theoretical approaches to teaching and learning as well as the services the social web offers for communication. Moreover, the article draws together characteristics which are considered helpful in working life. Finally, we present these characteristics in a matrix as easy steps forward. This matrix covers the aspects of the trainer, employer and employee.

The starting point for this discussion is the experience gathered from cooperation with corporate customers at the Language Centre at Turku University of Applied Sciences. The Language Centre trains corporate customer personnel in communication skills. The role of new media in working life communication has changed remarkably during the past few years and it is seen that the development will not slow down. Today, new features in communication are established and they are enabled by the introduction of the social web as work activities are carried out in different spaces. According to Vartiainen (2006, 16) such work spaces are physical as well as virtual, mental and social spaces. In other words, people work, for example, in offices, cars, hotels, as well as with devices and applications, such as laptops, e-mail and databases and finally through common experiences and human interaction and collaboration. These dispersed modes of activities may be a challenge for working life com-

munication in general. As the steps forward are so quick, it is obvious that there are no norms to follow regarding how to communicate. Therefore, the responsibility for successful communication lies with each and every worker in enterprises. According to a case study which focussed on web-based corporate personnel training carried out with a customer group, Scheinin (2008) experienced that the enterprises have many challenges in designing training for the personnel. Even if the personnel have a good infrastructure for developing communication skills for work, such as computers, network connections and usable tools and platforms, and they also appreciate communication skills as important for their professional development, challenges remain to be solved. The multi-channel nature of working and communication leaves only minimal space for any learning activity to take place. Therefore, organizations may benefit from investing time in making a map of the work spaces and types of communication, as well as registering the innovative sensitivity of the workers, and the commitment towards mutual aims. Further, the organizations may not understand the added value of new media as new modes of communication. In order to support enterprises in making use of new media, a model is suggested at the end of this paper.

SUPPORTIVE THEORETICAL APPROACHES

The Learning Organisation and the role of innovators

Several approaches have been introduced as models for how organizations learn. One approach is presented by Peter Senge, in which the learning process within an organization is described as a combination of five disciplines. Personal mastery, mental models, a shared vision and team learning reach their potential not only as separate disciplines, but they are integrated by systems thinking, which means the integration of all disciplines and fusion of these into a coherent body of theory and practice (Senge 2006, 12). This means that in a learning organization, shared vision fosters a commitment, mental models focus on the openness of seeing the world, team learning develops skills to look beyond individual perspectives and personal mastery fosters personal motivation. According to Senge (ibid.) the integration of these means

“a shift of mind – from seeing ourselves as separate from the world to connected to the world, from seeing problems as caused by someone “out there” to seeing how our own actions create the problems we experience. A learning or-

ganization is a place where people are continually discovering how they create their reality. And how they can change it.”

The shift of mind emphasizes the importance of a personal approach and experience regarding problems and problem solving. This means that the personal approach to learning and acting in a learning organization depends on individuals and personalities. The theory of the diffusion of innovations by Rogers (2003) sheds light on how different consumer attitudes when purchasing products. This theory is sometimes also applied into other contexts as, for example, how people react to innovations and what kind of roles they take in new situations. According to Rogers, people can be divided into five major groups: innovators, opinion leaders, early majority, late majority and laggards. Only a small percentage – approximately 2.5 percent – are innovators, who anxiously stick to any new ideas and try to apply new ideas in their context. 13.5 percent are opinion leaders, who after a second thought are prepared to apply innovations for a somewhat more systematic idea. The early and late majority are the great mass – approximately 68 percent – who accept the innovations after careful justification and proved trials. And finally, there are always laggards, who never want to adopt any new ways of seeing or doing things. This division may help organisations in the design of the process of applying new tools or training programmes for the personnel as it clarifies that we cannot make people react similarly in new situations. The division is obviously not trouble-free. Different people take on different roles at different times or people could fall into all these groups in different areas of their lives. Crucial questions also arise, such as who are the laggards and for what reason, and to what extent should laggards be accepted? And do people have attitudinal or training problems which can be overcome? From this follows that the organisations should consider how to introduce innovative systems into the community and what kind of roles the individual workers may take.

Learning Communities

Organizations have become more international and have to become aware of the competitive advantage that knowledge will give them if they know how to manage it. The complexity of knowledge is increasing; science and technology are developing fast. Organizations have to focus on critical and strategic knowledge and manage it systemically. Knowledge is challenging organizations. In other words, organizations cannot just store information and knowl-

edge in databases, they have to design structures and technology for it and they have to manage these. (Wenger & al. 2002, 1–9.) Managing knowledge means that knowledge resources are well organized, the business strategy is supported, and full advantage is taken from the knowledge resources (Wenger & al. 2002, 178). Today the understanding the collective nature of knowledge is important. The world is changing too rapidly for individuals to master. We need more opinions to make decisions and develop new ideas. (Wenger & al. 2002, 64.)

In working life it is important to be aware of the various communities that are active inside the organisation. Knowing how different communities communicate to create social knowledge and what channels they use for it supports learning processes.

Wenger (2004) has introduced the concept of Communities of practice (CoP). Communities of practice means:

“groups of people who share a concern, a set of problems, or a passion about a topic, and who deepen their knowledge and expertise in this area by interacting on an ongoing basis” (Wenger & al. 2002, 4). They “consist of practitioners who work as a community in a certain domain undertaking similar work. For example, copier repair personnel who work primarily in the field but meet regularly to share “war stories” about how to solve the problems they encountered in their work make up a CoP (Orr 1996)”. (Fischer 2006.)

Sometimes COPs are further divided into sub-categories, such as Communities of Interest (CoIs) (Fischer 2001). CoIs can be communities from different CoPs.

“Examples of CoIs are: (1) a team interested in software development that includes software designers, users, marketing specialists, psychologists, and programmers, or (2) a group of citizens and experts interested in urban planning. Learning in CoPs can be characterized as “learning within a single knowledge system”, whereas learning in CoIs is often a consequence of the fact that there are multiple knowledge systems. (Fischer 2006.)

Fischer (2006) has characterized communities of interest and communities of practice in the table below to give examples on how different communities vary from each other. Knowing the characteristics will help in managing learning.

Differentiating CoPs and CoIs

Dimensions	CoPs	CoIs
Nature of problems	Different tasks in the same domain	Common task across multiple domains
Knowledge development	Refinement of one knowledge system; new ideas coming from within the practice	Synthesis and mutual learning through the integration of multiple knowledge systems
Major objectives	Codified knowledge, domain coverage	Shared understanding, making all voices heard
Weaknesses	Group-think	Lack of a shared understanding
Strengths	Shared ontologies	Social creativity; diversity; making all voices heard
People	Beginners and experts; apprentices and masters	Stakeholders (owners of problems) from different domains
Learning	Legitimate peripheral participation	Informed participation

FIGURE 1. *Differentiating CoPs and CoIs according to Fischer. (Fischer 2006.)*

This table is strictly divided into two forms of community but in real life communities are often integrated and have features from both.

The cyclic models of teaching and learning

In the previous chapter models for how organizations learn and how they are formed as communities are introduced. In order to develop the idea of how to integrate these disciplines and how to integrate organizational teaching and learning, a few further models are presented next. It seems that in many disciplines a cyclic model depicts well the learning and operational processes within social entities. As early as 1984 Kolb introduced the model of experiential learning depicted as a cycle with four stages, in which concrete experience is followed by observation and reflection, which in turn modifies the abstract concepts, which are tested in new situations:

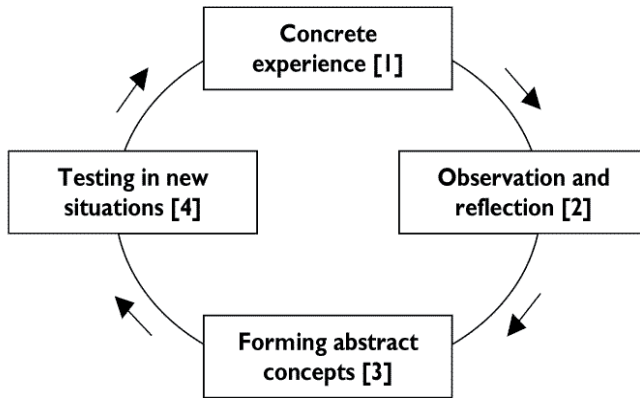


FIGURE 2. *Kolb's experiential learning model.*

Two very similar cyclic models are used to depict learning. The first one describes how teachers/trainers and students/learners are in a cyclic conversation so that learning can take place. This conversational framework is developed by Laurillard, and is illustrated as follows:

Laurillard introduces a four-polar map for the description of learning, seen as a 'conversation' between teacher and student. For conceptual learning to occur, iterative interactions take place between teacher and student. The figure below gives an overview of Laurillard's idea (Laurillard & al. 2000, 4):

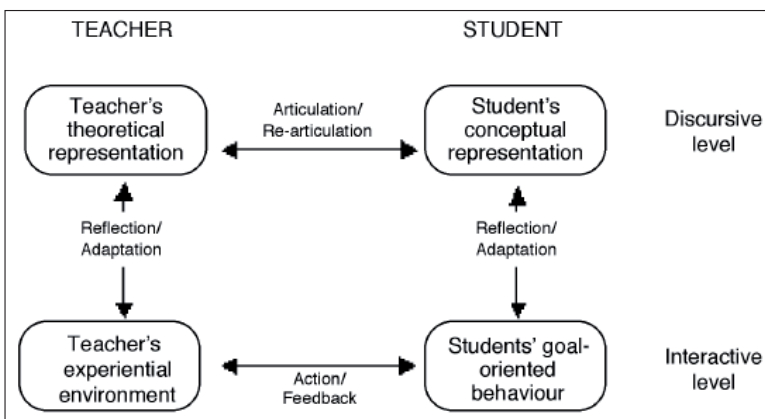


FIGURE 3. *The conversational framework for the learning process (Laurillard 2000).*

In this model the teacher has a theoretical representation, which is articulated for the student. The student then modifies their conceptual representation, reflects knowledge against goals, gets feedback and support from the teacher, and re-modifies their conceptual representation. The mental activities present in this iteration are: discussion, adaptation, interaction, reflection.

The second cyclic model depicts how organizations learn by doing. Takeuchi and Nonaka (2004) describe how knowledge is created in an organization with the following SECI-model:

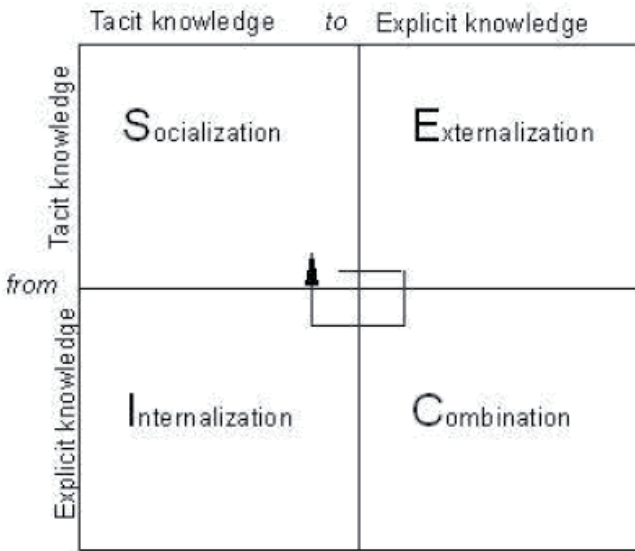


FIGURE 4. *The SECI-model (Takeuchi & Nonaka 2004).*

This model is based on two types of knowledge: the highly personal, subjective, informal and experiential tacit knowledge. Explicit knowledge is documented in formal language. Nonaka et al. advocate that companies can create knowledge through the interaction between explicit and tacit knowledge through four modes of conversion.

By combining all aspects that are presented above, we suggest that every learning process in organizations combines several characteristics: a shared vision

and systems thinking in various communities of practice with differently innovation-oriented minds, theoretical representations with adaptation and reflection, the externalization and socialization of knowledge.

The change of information production and communication

It is important to remember that Web and Internet are tools created to meet basic human needs: to communicate and share information. They are a media for communication and they are characterised by our need to connect. The need to network and connect is as old as we are as a species. (Khor 2006, 16–17.) The web has changed from a platform for information into a community platform. Information is no longer seen in bits, information is a process (Toivonen 2007, 10–11.) The new social web, web 2.0, social media can be characterised by openness, interaction and the confluence of forms of communication. Social web refers “to the current developments in Internet and web technologies, defined by their collaborative and user-as-content-provider-nature” (Khor 2006, 5). At the same time as technology is developing the existing channels for communication are also confluencing. Services and contents are produced in interaction, in social communities. (Laitinen 2007, 11.)

The social web supports the production of collective intelligence (Kangas & al.2007, 16). It changes the nature of communication and social relationships. It also affects the ways we produce and access knowledge and information. (Participative web, 5.) Due to these changes in information production and communication it is argued that, for example, email will no longer be used in organisations. The reasons for this are that email is old fashioned, slow and not for real time communication. Instead of emails, organisations will use Microsoft Messenger, Skype, chat-programmes, Facebook et cetera. (Kuusela 2008, 44–46).

Many drivers support this change of information production and communication. These drivers are technological, social, economic, institutional and legal.

Technological drivers: The technology has developed very fast which has enabled the creation and sharing of information and knowledge. There has been an increase in the availability of broadband, technology and new software and also a reduction in prices. Software tools are so simple that normal people can create and share information.

Social drivers: The new generation is willing and used to using the services and the social web is offering us. They want to interact and be active in various virtual communities.

Economic drivers: It has become cheaper to buy ICT equipment, tools and software. Also Internet connections have become cheaper.

Institutional and legal drivers: It is possible for content creators and for people who share knowledge and information to make agreements which grant copyright.

These drivers are encouraging users to share content, information and knowledge in the form of text, photos, audio and music, video and film, virtual content, mobile content. (Participative web, 27–38.)

Technological developments and the social web demand that we expand our communication skills. People are now able to communicate in a two-way dialogue and in real time. (Khor 2006, 18–19.) The new generation of knowledge workers will communicate and work efficiently in virtual teams and networks (Boothby 2006, 1).

SOCIAL WEB PLATFORMS AND SERVICES

In this section we give some examples of social web platforms and services that make it easier for corporations to share and create knowledge, information and content both individually and collectively.

When designing communication training it is important to investigate whether any social web platforms are used by the personnel and which of these fit in with the corporate way of business thinking or, which of these have added value for the organisation. “Nowadays end-user applications come first, professional applications subsequently”. Social media and Web 2.0 have started as user-driven development. (Toivonen 2007, 35–36.)

To begin with, organizations can choose just one service to support their business strategy. Corporations have to be aware of their strengths and needs before they can derive the strategic value of choosing new ways to communicate inside the corporation, with customers, with competitors.

Blogs as a form of online journal

A blog is a webpage that displays entries (text, images, and videos) in reverse chronological order. It is a platform for sharing information (Participative Web, 36). For an organization a blog is an easy way to start sharing information with its target groups. The information in a blog is actual and information can be presented in a more unofficial manner than for example in web sites. Blogs can be used in different ways and businesses can create various blogs for different target groups. With the help of blogs they can, for example, test new ideas and collect customer feedback. (Hintikka, 12–27.) The strengths of the blog for communication are that blogs encourage writing and self-expression. One of the most important benefits is the possibility to be in contact with experts worldwide and access new opinions and resources easily. Not only are blogs beneficial for getting new information but also as a tool for promoting critical thinking in social interaction with others. (Mason 2008, 61–64.)

In Finland Itella provides postal services. Itella, better known as the Posti brand, operates on the free market and its operations are financed through customers. In its strategic planning Itella has seen semantic media as an important factor that cannot be dismissed. One media that Itella has introduced is a blog. It has started to publish a Postblog once a week. The blog is created to promote open interactivity between Itella as a service provider and customers. Itella workers take the role of an author and they write for example about postal services at Christmas. The strength of the blog is that important information or knowledge about services can be published informally and this results in active discussion with customers. Customers are allowed to comment on blogposts. Customer comments lead to better customer service and business. The blog is online at: <http://postiblogi.posti.fi>.

Wikis for collaborative sharing of text and other resources

A wiki is defined as a website that allows users to add, remove, edit and change content collectively. The initial author of a wiki allows other users to edit their content (usually text). The content can be edited instantly with a simple tagging language (Participative Web, 37). Wikis are organized by topic and it is easy for large teams to share information. (Boothby 2006, 1.)

The benefits of this new media are that businesses can use wikis for sharing and creating information collectively. Wikis encourage participation and working

in groups. The joint creation of content reduces misinformation. The strengths of wikis are also that they do not offer fixed information. The information is flexible and changeable to meet the corporate needs. Wikis allow participation by users worldwide and do not require special technical skills. (Mason 2008, 65–69.)

Henriksson (2008) has published a study about wikis in corporations in Finland. In this study he presents a business case called Yrityks Oy. Yrityks Oy is an international organization who has used wikis for many years. It started to use wikis by accident. Its employees were supposed to create software architecture and found the communication between team members challenging. One of the team members had heard about wikis and the team started to use wiki for communication and team work media. Other teams soon followed suit and also started to use wikis. Wikis were opened so that different teams could follow the progress and ideas of other teams. The use of wikis exploded at Yrityks Oy. One reason for success was that workers started to use wikis, found it useful and spread information about it to others. The use of wikis was not the idea of managers. At Yrityks Oy wikis are used for different purposes, for example, as an intranet. Users do not see the difference between a normal intranet and a wiki. Most important is that system of action inside the business has changed. Action has become more effective and tasks can be enacted anywhere.

Social Bookmarking for listing useful Internet resources

In using social bookmarking-sites “users bookmark web pages for themselves and others check out what others bookmark, and organize bookmarks in one place for portability.” (Rethlefsen 2007.) These bookmarked sites are shown as a list and can be accessible to the public or a specific group. Many social bookmarking services allow keyword (tags) for categorizing and rating.

Social bookmarking does not just link people with similar interests but also links people to relevant websites. It is about managing the mass of information.

Businesses can benefit from social bookmarking. Social bookmarking is easy and accessible wherever you are. Links can be shared and other people’s links taken advantage of. Organizations can for example bookmark and organize web pages for different target groups to improve customer service or information sharing inside the organization.

Cisco is a corporation that offers hardware, and software for business and education. Cisco aims for easy access to information anywhere, at any time. Cisco uses social bookmarking to allow them to “take the pulse of the organization”. The bookmarks employees have created will be shown as “tag-clouds” when clicking the sites. These tags can be tracked and important information for example for marketing can be accessed quickly and easily. Cisco encourages employees to use bookmarking and through social bookmarking employees can earn a bonus for sharing expertise. (<http://mikeg.typepad.com/perceptions/2007/11/cisco-learning-.html>.)

Communication in Virtual Worlds: Second Life

Virtual Worlds Content is a game-like digital environment, to which users subscribe. For example Second Life, enables users to build new objects, host events and businesses. (Participative Web, 38–39.)

Users create avatars to represent them in Second Life. Avatars can walk, gesture and talk. The communication takes place in chat or teleconferencing. You are able to share document and files. Second life can be used as a collaborative workspace.

The interaction in Second Life differs from many other online forums. It is more engaging than in forums that are text-based. You cannot hide, you are present and others can see it. (Mason 2008, 87–90.)

The Swedish Institute (SI) “is a public agency established to increase knowledge of and interest in Sweden worldwide. Through active communication and the promotion of broad cultural, educational and scientific exchanges, the SI establishes relationships between Sweden and other countries. It also supports Swedish language instruction at foreign universities.” ([building the] Second House of Sweden.)

To promote this work SI has created Sweden’s virtual embassy in Second Life, the Second House of Sweden with the mandate to “share Sweden with the world”. The House is a copy of the real-life House of Sweden in Washington DC.

SI uses Second Life for publishing books, websites, normal office hours. Stefan Geens, who manages this virtual process, describes the meaning of this Second Life project in his blog as follows “We *are* trying to discover the best ways to communicate natively inside a virtual world, and we currently suspect this in-

volves learning by doing, role playing and crowd-shared experiences. It's our job to come up with ideas. In the case of Second Life, it will also be our job to see which in-world projects work, which don't, and to learn from our experiences."

SI is a public agency and sees its own role to be open to all target groups all around the world. This is one of the reasons why the language used for communication is English. The progress of SI's project in Second Life can be followed in Stefan Geens blog online: <http://secondhouseofsweden.com/>.

Facebook, MySpace, LinkedIn encourage for social networking

"We define social network sites as web-based services that allow individuals to (1) construct a public or semi-public profile within a bounded system, (2) articulate a list of other users with whom they share a connection, and (3) view and traverse their list of connections and those made by others within the system. The nature and nomenclature of these connections may vary from site to site. (<http://jcmc.indiana.edu/vol13/issue1/boyd.ellison.html>.)

The success behind social network sites is ease of use and flexible access. A rationale for using social networking in corporations is that the social forums allow creativity. For example, LinkedIn is an effective tool for networking. Users can create their own networks and invite new members to join the network. Social network sites could be useful for experts to discuss problems and create new innovations. (Mason 2008, 77–79.)

Another rationale is that they give the feeling of belonging. Corporates can create their own network and encourage personnel for to create virtual profiles and engage in discussions. The problem is that social network sites are used mostly by young people for friendship communication and sharing popular sites like YouTube for video clips. When offering social network sites in corporates it is important to first discuss the purpose of the use of the sites. (Mason 2008, 77–80.)

IBM has been a pioneer in collaborative technologies, such as e-mail. Today IBM is focusing on social networking tools for the new generation. IBM perceives the importance so great that if it wants to be a successful technology service provider, it has to be active among end users. It has seen the potential their employees can offer. The aim is to get employees to use the kinds of

services (for example Facebook, blogs) they use in their free time to be more productive at work.

IBM has created Lotus Connections that allows forming communities. Communities can have members from IBM, partners, customers. Social networking is possible through blogs, postings and bookmarking. Another application is called Live Book that allows users to write wikis with the help of instant messaging. In this way the shared documents can be updated in real time. ([http://www.boston.com/business/technology/articles/2007/04/11/big_blue_lightens_up/.](http://www.boston.com/business/technology/articles/2007/04/11/big_blue_lightens_up/))

Use of these tools in working life is increasing. They have an important role in sharing information and knowledge and creating new ideas and content. These tools will impact widely both economically and socially. The increasing use of the services and tools the social web is offering impacts on the whole ICT sector. Users are spending more money on various tools, hardware and services. This affects the whole value chain and involves people from industry and marketing. Also the number of users is increasing and especially the number of professional users for example photographers. The social impacts can be seen in the manner in which communications is changing. We are more willing to interact, change knowledge and join various communities. We have the freedom to express ourselves. We communicate globally, virtually and this has also cultural impacts. We have for example easy access to other cultures literature, music. When using these tools the user's ICT skills will also develop. One of the most important social impacts of working life is that of developing, sharing information and knowledge. The users have access to large amount of information for example Wikipedia. A very important aspect to be considered is how communities are using the tools mentioned above and how they could be used effective in sharing ideas and knowledge. It is important that organizations are able to see the importance of social web and its tools when communicating with various target groups. And not to forget the skills and training needed when implementing new tools and software (ICT-skills and legal aspects).

DIALOGUE AS A FORM OF SUCCESSFUL COMMUNICATION

The social web and its capability to support communication in different modes give cause to consider what makes communication successful. The aim as well as the medium affects communication. On top of this we should also consider how we act in communication, which is a social process. According to Fischer

(2006) collaboration and social creativity is needed for successful business, and they can be reached by constructive dialogues between individuals. The difference between *discussion* and *dialogue* is that in *discussion* the participants tend to throw ideas around and even compete over the best ideas. The nature of *dialogue* is interactive, open communication, in which the participants respect equality and each others' ideas. (Aarnio & Enquist 2007.) Dialogue is also a tool for creating virtual social knowledge, which is impossible to create through discussion.

Some rules characterize well how successful dialogue is constructed. Such are:

1. Participation: all participants are active and communication is based on volunteering.
2. Commitment: the aim of dialogue is to reach mutual understanding.
3. Interaction: the participants respect each other, have the capability to listen to others and the courage to express own ideas.
4. Respect: misleading or deceiving is not a feature of dialogue
5. Reflection: a prerequisite in dialogue is reflection. The partners reflect critically both their own and each others' views and conceptions in order to create mutual understanding.

Dialogue in modern media offers an opportunity to rehearse interactive dialogue with people with different backgrounds and from different cultures. Asynchronous tools offer the possibility to communicate peacefully by taking time to consider reactions.

MATRIX FOR THE TRAINING OF PERSONNEL TOWARDS SUCCESSFUL COMMUNICATION IN THE SOCIAL WEB

So far we have introduced factors that we consider essential for successful communication. These factors dwell derive both from theories on learning and organizational arrangement and development as well as from the nature of the social web. In the following matrix we have put together these factors in order to provide a tool for practitioners representing all that has been said. The matrix is divided into steps, and the steps are written from the perspectives of different actors, which are the trainer, employer and employee.

STEPS	WHAT TO DO?/trainer	WHAT TO DO? /employer	WHAT TO DO? /employee
1. The work spaces at a working place, target groups for the communication	<p>Become aware of the organization's work spaces and how communication takes place</p> <p>Understand the needs for the new generations of workers</p>	<p>Build an infrastructure that supports activities in various spaces</p> <p>Understand the needs for the new generations of workers</p>	<p>Learn to know how the spaces function and who works where</p>
2. The communities and learning theories (SECI, COP/COI),	<p>Combine the principals of learning organization, SECI and Conversational framework of learning</p>	<p>Understand the nature of a learning organization, eg. the disciplines introduced by Senge</p> <p>Understand the importance of lifelong learning</p>	<p>Understand the disciplines of a learning organization</p> <p>Identify your role in different communities (Innovators)</p>
3. Communication	<p>Be aware of the communication in the organisation</p> <p>Understand how to support corporate communication</p> <p>See the added value of new media for the corporate</p>	<p>Understand how training supports corporate communication</p> <p>See the added value of new media for the corporate</p>	<p>Learn the principals of good dialogue</p> <p>Understand how communication is changing</p>
4. Tools, web 2.0.	<p>Be accustomed to the use of new social tools</p> <p>Understand the added value</p> <p>Be aware which tools can be used by the personnel (security also)</p>	<p>Follow the development of tools and test social tools for corporate communication</p> <p>Understand the added value to the business</p> <p>Discuss the possibilities of web 2.0 with ICT-department</p>	<p>Identify the tools that are used and learn to use new tools and new functions</p> <p>Choose the tools that really support your own work</p>

<p>5. Teaching , training and learning</p>	<p>Understand the exact need for communication training</p> <p>Be aware of the skills the personnel has (Communication and ICT)</p> <p>Implement the training to the business and organisations culture</p> <p>Make students communicate (dialogue)</p> <p>Be aware of property rights</p>	<p>Organize enough training for the personnel, bear in mind the role of innovators</p> <p>Involve the personnel (management, ICT-department)</p> <p>Implementing the knowledge</p> <p>Be aware of property rights</p>	<p>Set own goals for learning</p> <p>Understand your own role as a student</p> <p>Be active and take the responsibility of learning</p> <p>Be aware of property rights</p>
<p>6. Evaluation and Follow-up</p>	<p>Collect feedback from the organization during and after the training</p>	<p>Evaluate the training together with the students and the trainer</p> <p>Follow if the training affects the business</p>	<p>Compare your learning achievements to your goals</p> <p>Set new goals to improve your communications skills</p>

FIGURE 5. *The framework for successful communication.*

In our discussion it is not enough to consider only the steps and factors, which are presented in the matrix. Moreover, we think that it is valuable to understand that each of these is a representation of cyclical models, which are presented earlier. Thus, this matrix is embedded into the cyclic processes. The result may seem rather chaotic in the beginning. However, it depicts the fact that learning is a complex process, in which all actors maintain a cyclic process in several subareas constantly. We hope that the picture will help readers to understand the complex entity of organization learning. The model will be developed so that it can be piloted in further research.

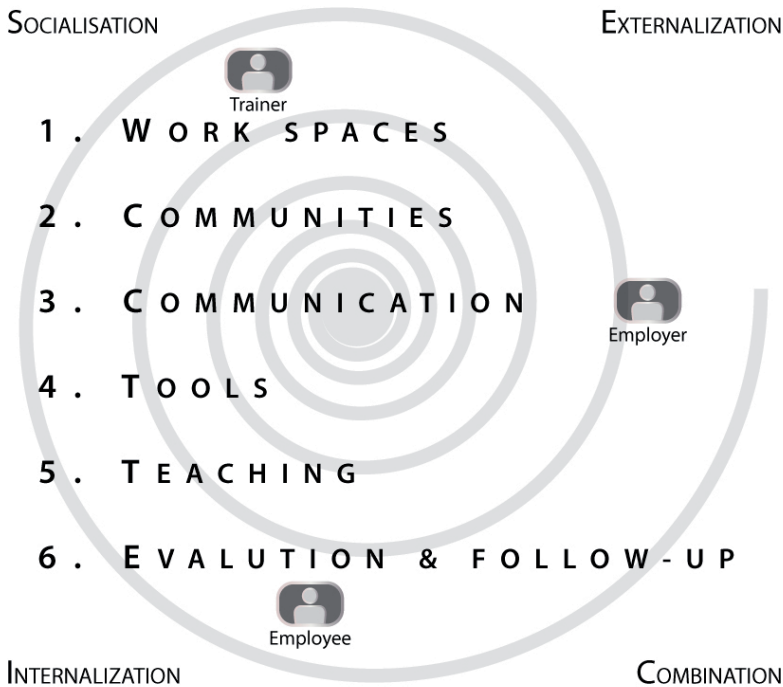


FIGURE 6. *The matrix embedded into the cyclical model.*

CONCLUSION AND IMPLICATIONS FOR FURTHER RESEARCH

Implementing new media and new working methods into organizational communication is a challenging task. By introducing a number of theoretical approaches and practical tools this article has introduced issues which should be taken into consideration when introducing new media and the social web as channels for successful working life communication. The role of people as innovators is introduced, as not all workers are equally innovative in their mind. A relevant issue is also the nature of communication per se, which lies on the understanding of the principles of dialogue.

The article has attempted to bring together the organizational issues with the issues of how learning is understood. In several disciplines the idea of learning and knowledge management is understood as a cyclical process. We have chosen three models, SECI, Conversational Theory and Experiential Learning,

which seem to combine similar features for effective learning. Next, we have put described salient aspects which have to be considered when training corporate personnel in communication skills in modern media.

The result from this is a matrix, in which we link together phases in teaching, learning and organizational development. These are all seen as factors, which influence organizational communication. The understanding of these is even more relevant as communication takes new forms in modern media. Finally, the matrix is combined with a cyclical model. This means that the phases presented in the matrix must all be seen as cyclical processes. In a learning organization there is a constant flow of these. The matrix is designed as a practical tool which organizations as well as teachers and trainers can follow in an attempt towards new communicative processes.

In further research the matrix will be applied in a training programme which the Language Centre will carry out with corporate customers. The aim is to test the matrix within the OSAKE-project, which has started in autumn 2008. Within this project, 3 organizations will be chosen as piloters of the matrix. The aim is to study how the matrix will support the trainers, employers and employees to practice more successful communication. On the basis of the result of the piloting with these case enterprises the matrix will be further developed.

LÄHTEET

Aarnio, H. & Enqvist, J. 2007. DIANA-toimintamalli ja sen hyöty. Saatavilla: <URL <http://openetti.aokk.hamk.fi/diana/index.htm> > [viitattu 9.6.2008].

Andriessen, J.H.E. & Vartiainen, M. 2006. *Mobile Virtual Work. A New Paradigm?* Berlin: Springer.

Attwell, G. 2007. *Personal Learning Environments – the Future of eLearning?* eLearning Papers Vol2. Online: <URL: <http://www.elearningeuropa.info/files/media/media11561.pdf>> [accessed 12 March 2008].

Big Blue lightens up. IBM hopes its social-networking software for the workplace will spur revenue and slow Google. 2007. Online: <URL: http://www.boston.com/business/technology/articles/2007/04/11/big_blue_lightens_up/> [accessed 3 November 2008].

(building the) Second House of Sweden. 2008. Online: <URL: <http://secondhouseofsweden.com/>> [accessed 30 October 2008].

Boothby, R. 2006. The Next Wave in Productivity Tools. Online: <URL: <http://innovationcreators.com/wp/?p=115>> [accessed 12 March 2008].

Boyd, d. m., & Ellison, N. B. 2007. Social network sites: Definition, history, and scholarship. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 13(1), article 11. Online: <URL: <http://jcmc.indiana.edu/vol13/issue1/boyd.ellison.html>> [accessed 18 March 2008].

Cisco: Learning Internally Before Delivering Externally. 2008. Online: <URL: <http://mikeg.typepad.com/perceptions/2007/11/cisco-learning-.html>> [accessed 30 October 2008.]

Fischer, G. 2006. Learning in Communities: A Distributed Intelligence Perspective . *The Journal of Community Informatics*, Vol 2, No 2 (2006). [Accessed 16.8.2008.]

Henriksson, J. & Mikkonen, T. 2008. Wiki-kokemuksia suomalaisissa organisaatioissa. Raportti wiki-tutkimuksen tuloksista. Saatavilla: <URL: <http://tampub.uta.fi/tup/978-951-44-7377-7.pdf> > [viitattu 30.10. 2008].

Hintikka, K.A. 2007. Web 2.0 – johdatus internetin uusiin liiketoimintamahdollisuuksiin. TIEKE Tietoyhteiskunnan kehittämiskeskus ry:n julkaisusarja, osa 28. Helsinki 2007. Saatavilla: <URL: http://www.tieke.fi/mp/db/file_library/x/IMG/20815/file/julkaisu_28.pdf> [viitattu 12.3. 2008].

Jarvis, P. 1998. Paradoxes of the Learning Society. In Holford, J., Jarvis, P. & Griffin C. (eds.) *International Perspectives on Lifelong Learning*. London: Kogan Page Limited, 59–68.

Jones, C. 2007. Practice, excellence and competence. Open University H808 course material. Online: <URL: <http://learn.open.ac.uk/mod/resourcepage/view.php?id=40391>> [accessed 1 December 2007].

Kangas, P., Toivonen, S. & Bäck, A. 2007. Googlen mainokset ja muita sosiaalisen median liiketoimintamalleja. VTT tiedotteita 2369. Espoo 2007. Saatavilla: <URL: <http://www.vtt.fi/inf/pdf/tiedotteet/2007/T2369.pdf>> [viitattu 12.3. 2008].

Khor, Z. & Marsh, P. 2006. Life online: The web in 2020. A study by the Social Issues Research Centre on behalf of Rackspace Managed Hosting. Online: <URL <http://www.sirc.org/publik/Web2020B.pdf>> [accessed 30 March 2008].

Kolb, D. 1984. *Experiential learning. Experience as the source of learning and development*. Englewood cliffs, NJ: Prentice Hall.

Kuusela, S. 2008. Hyvästi sähköposti. *Suomen Kuvalehti*. 15.2.2008. 92. vuosikerta, 44–46.

Laitinen, K., Rissanen, M. (ed.) 2007. Virtuaalisia yhteisöjä, ajatuksia ja avoimuutta – sosiaalinen media opetuksen ja oppimisen tukena (SMOOT) -hankkeen selvitys. Saatavilla: <URL: <http://www.smoot.fi/dokumentteja/SMOOT-julkaisu.pdf>> [viitattu 12.3.2008].

Laurillard, D. 2002. Rethinking University Teaching. A framework for the effective use of learning technologies. 2nd edition. London & New York: Routledge Falmer.

Laurillard, D.; Stratfold, M.; Luckin, R.; Plowman, L. & Taylor, J. 2000. Affordances for learning in a non-linear narrative medium. *Journal of Interactive Media in Education (JIME)*, vol. 2. Online: <URL: <http://www.jime.open.ac.uk/00/2/>> [accessed 18 April 2008].

Mannermaa, M. 2008. Elämää akvaariossa. Mania. Varsinaissuomalainen talousaikakauslehti. 3/2008, 14–16.

Mason R. & Rennie F. 2008. *E-Learning and Social Networking Handbook. Resources for Higher education*. New York: Routledge.

Participative Web and User Created Content .Web 2.0, wikis and Social Networking. 2007. Online: <URL: <http://213.253.134.43/oecd/pdfs/browseit/9307031E.PDF>> [accessed 15 June 2008].

Posti bloggaa netissä – blogi postipalveluista avautui posti.fi:ssä. 2008. Saatavilla: <URL: http://www.itella.com/group/tiedotteet/2008/20081029_posti-bloggaa.html> [viitattu 29.10.2008].

Rethlefsen, Melissa L. 2007. Tags Help Make Libraries Del.icio.us. *Library Journal*. Retrieved on 2008-03-12.

Rogers, E.M. 2003. *Diffusion of Innovations* (5th Ed). New York: Simon and Schuster.
Scheinin, M. 2008. Viestintäkoulutusta verkossa – yritysvalmennuksen haasteet. *Turun ammattikorkeakoulun puheenvuoroja* 38. Turku: Turun ammattikorkeakoulu.

Senge, P.M. 2006. *The Fifth Discipline. The Art & Practice of The Learning Organisation*. London: Random House.

A quick tour of Second Life 2008. Online: <URL: <http://secondhouseofsweden.com/>> [accessed 29 October 2008].

Takeuchi, H. & Nonaka, I. 2004. *Hitotsubashi on Knowledge Management*. Singapore: John Wiley & Sons Pte Ltd.

Tanahashi, H. 2005. The Innovator Theory [online], Tokyo, Mitsue-Links. Online: <URL: <http://www.mitsue.co.jp/english/case/concept/02.html>> [accessed 22 February 2007].

Verkko-tutor 2007. Dialogisuus oppimisessa ja opetuksessa. Saatavilla: <URL: <http://www.uta.fi/tyt/verkkotutor/dialogi.htm>> [viitattu 9.6.2008].

Toivonen, S. 2007. Web on the Move. Landscapes of Mobile Social Media. VTT Reseach Notes 2403. Online: <URL: <http://www.vtt.fi/inf/pdf/tiedotteet/2007/T2403.pdf> > [accessed 12 March 2008].

Tulevaisuusluotain. 2006. Verkostoitumisesta voimaa osaamiseen. Loppuraportti 2006. Elinkeinoelämän keskusliitto.

Vartiainen, M. 2006. Mobile Virtual Work – Concepts, Outcomes and Challenges In Andriesen, J. H. & Vartiainen, M. Mobile Virtual Work. A New Paradigm? Berlin:Springer.

Wenger, E.; Mcdermott R., Snyder W.M. 2002. Cultivating Communities of Practice. USA.

Wenger, E. 2008. Communities of Practice. A short Introduction. Online: <URL: http://books.google.fi/books?id=CX9VKrP1avkC&pg=PA364&lpq=PA364&dq=Communities+of+Practice.+A+short+Introduction.&source=bl&ots=5e5dyAutrg&sig=b6N5VRRgbG10Sys8pN5oSlv4rr0&chl=fi&sa=X&oi=book_result&resnum=1&ct=result#PPA355,M1> [accessed 9 June 2008].

2.0-AIKAKAUSI

Terhikki Rimmanen & Olli Hietanen

YLEISET KEHITYSSUUNNAT

Web 2.0 -käsite syntyi vuonna 2004, kun O'Reilly kustantamon Tim O'Reillyllä ja Dale Doughertyllä oli tarve keksiä uusia aiheita seminaariesityksiä ja kirjoja varten. He laativat käsitekartan internet-yhteyksien uusista suuntauksista. Käsitekartta alkoi kuitenkin näyttää mielenkiintoiselta – internet tuntui olevan kehittymässä joksikin uudeksi versioksi, johon liittyi monia muitakin kehityssuuntauksia. Uuden termin esittäminen kiihdytti samaan suuntaan etenevien kehityspolkujen yhdistämistä. Työelämässä 2.0-kehityssuunnat näyttäytyvät globaalin talouden, tieteen ja teknologian nopean kehityksen käynnistämänä murroskautena. Työtä voidaan yhä harvemmin sitoa tiettyyn aikaan ja paikkaan. Kun monen työ on mobiilia ja monipaikkaista sekä organisaatiot maantieteellisesti hajaantuneita, mahdollisuus työyhteisön kasvokkaiseen vuorovaikutukseen ja fyysiseen yhdessä työskentelyyn ovat entistä vähäisemmät. Tutkimusten (vrt. Vartiainen & al. 2004 ja 2007) mukaan kehittyvä asiantuntija- ja tietotyö vaatii kuitenkin enemmän yhteistyötä kuin koskaan aiemmin.

Näistä aineksista syntyy haasteita virtuaalisten työympäristöjen kehittämiseksi. Web 2.0 on yksi konsepti, joka korostaa internetin toiminnan kehitystä yhteisölliseen suuntaan. Sen kehittyminen on antanut yhteistyölle uusia mahdollisuuksia sekä kuvan että kaksisuuntaisen ja reaaliaikaisen viestinnän kautta. Ståhlen (2006) mukaan sosiaalinen web 2.0 antaa internet-yhteisöissä piilevän kollektiivisen älykkyyden kaikkien käyttöön ja mahdollistaa asioiden yhdessä kehittämisen. Tietoyhteiskunta ja työ kehittyvät kiihtyvää vauhtia, ja virtuaaliset verkostot ovat yhteisöllistymässä. Tämä kaikki kasvattaa johtamiseen, esimiestyöhön ja kollegoiden yhteistyöhön osaamisvaatimuksia. On kyettävä visioimaan, synnyttämään suhteita ja verkostoja sekä johtamaan perinteisen managementin lisäksi energisoivaa, tuottavaa ja innovatiivista yhteistyötä. On ajankohtaista pohtia, ovatko johtajuuden valmennuskonseptit riittävästi ajan hermolla tukemassa postmodernin työn tarpeita.

Tietoyhteiskunnan kehittyminen

Teemme työtä globaalissa verkostotaloudessa, josta on edellä kuvatun kautta vähitellen kehkeytymässä verkostoyhteiskunta esimerkiksi palvelujen yms. tuotteiden yhteisöllisen kehittämisen ja käytön kasvun kautta. Globalisaation kehittyminen voidaan jakaa kolmeen vaiheeseen. Globalisaation voidaan katsoa alkaneen siitä, kun kuljetusteknologia ja logistiikka kehittivät niin tehokkaiksi, että tuotanto voitiin irrottaa käytöstä. Alun perin olimme omavaraisaloudessa, jossa leipä käytettiin siellä, missä se tuotettiinkin. Globalisaation käynnistymisen jälkeen kykenimme tuottamaan tuotteita esimerkiksi Intiassa ja käyttämään niitä Englannissa. Tämä nk. ensimmäinen ositus tapahtui jo tuhansia vuosia sitten. Nk. toisessa osituksessa teknologia kehittyi edelleen (höyrylaivoja, höyryjunia, lennätin, puhelin jne.) niin, että kykenimme jakamaan myös tuotannon pienempiin palasiin siten, että tuotteita ei enää tuotettu yhdessä paikassa, vaan tuotanto hajosi satojen eri toimijoiden arvoketjuiksi. (Okko 2007; ks. myös McNeill & McNeill 2006.) Toinen ositus on ollut käynnissä ainakin 1800-luvulta asti, ja se on jatkunut kiihtyvänä prosessina aina näihin päiviin asti. Nopeutuva muutos on synnyttänyt 1990-luvun lopussa myös nk. perhostalouden, jossa nk. ekstensiivinen (työllistävä) kasvu muuttuu alati nopeammin intensiiviseksi (tehokkuuden) kasvuksi.

Ekstensiivisen kasvun vaiheessa taloudellinen kasvu (tuotannon lisääminen) tarkoittaa myös työllisyyden kasvua. Kun toimiala tai kokonainen kansantalous siirtyy intensiivisen kasvun vaiheeseen, niin tuotannon määrä ja taloudellinen tulos kasvavat, vaikka työn määrä vähenee. (Malaska & Salminen 1994.) Teollinen historia on eräänlainen päättymätön tarina ekstensiivisen kasvun muuttumisesta intensiiviseksi kasvuksi – ja samalla tarina kansainvälistymisestä sekä osaamisintensiivisyyden ja erikoistumisen kasvusta. 2000-luvun alussa tämän muutosprosessin kourissa oli tietoteknologia (ICT). ICT-sektorin 2000-luvun alun ”Kiinailmiössä” ei ole mitään erityisen uutta ja erikoista – paitsi se, että ICT-sektori ja siihen liittyvä uusi talous näyttävät tehneen 25 vuodessa saman, mihin teollisuudelta meni yli 200 vuotta. (Hietanen 2005b.) Jos tämä trendi jatkuu, ennuste seuraavan kärkitoimialan ekstensiiviselle kasvulle ja työllistävyydelle on vain 2,5 vuotta – ja sitä seuraaville 2,5 kuukautta, viikkoa, päivää, tuntia, minuuttia jne. Tätä trendiä – muutosvauhdin jatkuvaa kiihtymistä – voidaan kutsua perhostaloudeksi. Perhostalous korostaa luovuuden, innovatiivisuuden ja dynaamisuuden merkitystä, koska talouden kilpailukyky ja työllisyys edellyttävät yhä nopeampaa ja nopeampaa uusiintumista. Tämä nopeutuva murrosprosessi on

nk. luovan talouden käytännöllinen ja teoreettinen lähtökohta. (Hietanen 2005; luovasta taloudesta ks. esim. Wilenius 2004.)

2000-luvun teknologian kiihtyvä kehittyminen on muuttanut myös organisaatioiden strategioiden painopistealueita. 1990-luvun alkupuoliskolla strategioiden keskiössä oli vielä tuotanto, jota pyrittiin tekemään alhaisilla kustannuksilla. Vuosikymmenen loppupuolella, kun organisaatiot olivat elpyneet pahimmasta lamasta, siirrettiin painopiste tehokkuutta korostavaan myyntiin ja markkinointiin. (Ying & al. 2007.) Samaan aikaan otettiin käyttöön sosiaalista webiä edeltävät eLearning-ympäristöt tehostamaan oppimista, tukemaan osaamisintensivisyyttä ja alentamaan kehittämiseen ja matkustamiseen liittyviä kustannuksia. Oppimisympäristöissä vuorovaikutus oli ns. viivästettyä viestintää, eivätkä tekniset ratkaisut mahdollistaneet videokuvaa tai samanaikaista yhteistyöskentelyä. Tehokkuushakuiselle oppimiselle kävikin toisin kuin odotettiin. Verkkoon siirretyt kirjat ja opiskelumateriaalit eivät innostaneet oppijoita, ja linkkiviidakossa käyttäjät eksyivät uuden avoimen oppimisympäristön solukoihin. Kustannukset nousivat aiempaa korkeammiksi, koska verkko-oppimismateriaalin tekemiseen käytettiin aikaa; ne eivät pysyneet muutosvauhdissa mukana, ja niistä saatava hyöty jäi vähäiseksi.

1990-luvulla käynnistyneet ja 2000-luvulla jatkuneet konkurssit, fuusiot, yt-neuvottelut ja yritysten toiminnan siirtämiset Aasiaan yms. uusille markkinoille kertovat Suomen kansantalouden ja suomalaisen yhteiskunnan siirtyneen jatkuvan muutoksen tielle (perhostalouteen). Tätä aiemmin työntekijät olivat totuneet toiminaan organisaatioissa, joissa kesätyöpaikka saattoi olla avain yhden yrityksen sisällä tapahtuvaan urapolkuun. Perhostaloudessa puolestaan organisaatioiden kilpailukyvyyn ytimessä on muuntumiskyky ja dynaamisuus – toimialasta riippumatta. Samaan aikaan, kun media alkoi tiedottaa päivittäin organisaatioiden uudelleenjärjestelystä, alettiin puhua hyvinvoivien ihmisten tärkeydestä yritysten tärkeimpänä kilpailutekijänä. Silloin myös otettiin käyttöön mittareita, joilla pystytään seuraamaan ihmisten hyvinvointiin ja osaamiseen liittyviä tekijöitä tasavertaisessa suhteessa talouteen ja asiakkaisiin. eLearningin kehittäminen siirtyi puolestaan oppimisalustoihin, ja sen teknisten ominaisuuksien vertailuihin keskittyneistä prosesseista oppimisprosessien kehittämiseen ja interaktiivisuuden lisäämiseen. Ihmiskeskeinen 2.0-aikakausi oli alkanut. Globalisaation näkökulmasta on myös hyvä syy epäillä, että 1900-luvun lopun ja 2000-luvun alun nopea teknologinen kehitys (mm. internet, matkapuhelimet, bio- ja nanoteknologia sekä funktionaaliset materiaalit) käynnisti samalla nk. kolmannen osituksen – eli globalisaation kolmannen vaiheen.

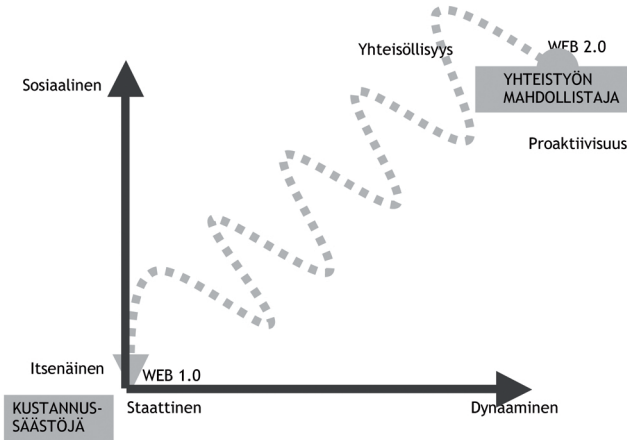
Myös suomalaisen tietoyhteiskunnan kehitystarina (1980–2008) voidaan jakaa kolmeen vaiheeseen. Ensimmäisessä vaiheessa Suomen menestyminen perustui tietotekniikan rakentamiseen. Suomesta tuli eräänlainen tietoyhteiskunnan maailmanmestari Nokian menestyksen myötä. Tietoyhteiskunnan toisessa vaiheessa menestyminen kuitenkin riippui yhä enemmän siitä, kykenimmekö tuottamaan sisältöjä ja palveluita, jotka kehittävät yhteiskunnan ytimessä olevia sivistyksen ja hyvinvoinnin prosesseja. Olennaista ei ollut enää se, kuka teki laitteita, vaan se, mihin niitä käytettiin. Tässä vaiheessa Suomi ei ollut enää maailmanmestari. Tietoyhteiskunnan kolmannen vaiheen tuotteita ovat konseptit, mallit, tekijänoikeudet ja formaatit. (Hietanen 2005.) Samalla on kasvanut verkostomaisen toimintakulttuurin (verkosto-osaamisen ja verkostojohdamisen) sekä virtuaalikulttuurin ja virtuaalimaantieteen merkitys. Semanttinen web 2.0 on tämän kehityksen keskiössä – osa tätä globalisaation kolmatta vaihetta, eli blogalisaatiota. (Hietanen, Kaivo-oja, Kuusisto, Luukkainen & Siivonen 2007).

Työn ja teknologian kehittyminen 2.0-suuntaan

Riittävän kaukaa katsottuna 2004 O'Reillyn ja Doughertyn tunnistaman ja nimeämän, satunnaiselta tuntuvan 2.0-kehityksen taustalta voidaan tavoittaa selityksiä. Tätä tukevat myös Victor ja Boyntonin (1998) analyysit eri yritysten tuotannon historian kehityskaarista. He ovat erottaneet neljä työn historiallista kehitystyyppiä: käsityö, teollinen massatuotanto, prosessien jatkuva parantaminen ja massatuotannon asiakaskohtaistaminen (mass customization). He totesivat jo 90-luvun lopulla, että on kehittymässä viides tyyppi, joka perustuu tuotteen ja palvelun jatkuvaan uudelleenmuotoiluun sekä tuottajan ja käyttäjän yhteistoimintaan (co-configuration).

Jos asiaa tarkastellaan työn tekemisen muutoksen kautta, haastaa työ ja asioiden verkostomainen yhteiskehittely tieto- ja viestintäteknikkaan perustuvat modernit alustat. Staattinen 1.0 web onkin edennyt dynaamiseen, yhteisölliseen, sosiaaliseen ja proaktiiviseen 2.0 webiin (Kuvio 1). On syntynyt käyttäjien yhteisöjä, yhdessä tuotettuja palveluja ja sisältöjä, kuten podcasting, blogit, YouTube, Wikipedia, RSS, LinkedIn ja Facebook. Nämä kaikki ovat toiminnallisia, yhteisöllisiä web-pohjaisia palveluja ja sovelluksia, joissa sisällön tuottaminen on ihmisten välinen sosiaalinen prosessi. Painopiste onkin siirtynyt teknologioiden yhdistämisestä ihmisten yhdistämiseen (Humala 2007). Puhuttaessa ihmisestä ja teknologiasta samaan aikaan on kuitenkin tärkeää ymmärtää fyysisen tilan (bricks), virtuaalisen

tilan (bits) ja sosiaalisen tilan (interaction) keskinäiset suhteet. Muutos tai kehitys yhdessä näkökulmassa vaikuttaa kahteen muuhun näkökulmaan. Niitä ei voida kuitenkaan suoraan integroida yhteen ja analysoida sitä kautta toimintatiloja tai toimintatapoja. (Fruchter & al. 2008; Fruchter & al. 2001.)



KUVIO 1. Sosiaalisen 2.0 webin kehittyminen (Rimmanen 2008).

Virtuaalituloissa tapahtuvan avoimuuteen perustuvan yhteiskehittelyn voima mm. uusien liiketoimintamallien ja palvelukonseptien kehittämisessä ja liiketoiminnan kasvattamisessa on havaittu monissa merkittävässä organisaatioissa. Hintikka (2007) kuvaa web 2.0 -konseptia käsittelevässä julkaisussaan mm. Legion onnistuneen tuotesuunnittelussa ja ohjelmistokehityksessä käynnistämällä avoimen kehitystyön internetissä. Mutta työelämässä on tällä hetkellä läsnä useita sukupolvia (Four generation in worklife), jotka suhtautuvat teknologiaan hyvin eri tavalla. Haasteena onkin, onko tämän hetken johtajilla ja esimiehillä riittävästi ymmärrystä eri sukupolvien johtamisesta, verkostojohtamisesta ja semanttisen webin tarjoamista mahdollisuuksista tulevaisuuden kilpailutekijänä.

Organisaatio ja johtaminen – esimies- ja alaistaideoista työyhteisötaitoihin

Organisaatioiden kilpailukykyä ohjaa kolme suurta muutosvoimaa: globalisaatio, tieto(työ) ja teknologia. Organisaatioiden varallisuus muuttuu yhä aiheettomampaan suuntaan, jossa tietopääoma ja sosiaalinen pääoma yhdistä-

vät yksilöitä, organisaatioita ja verkostoja. Puhutaan sosiaalisesti hajautuneesta älykkyydestä, jossa ihmiset toimivat yhä avoimemmissa ja itseohjautuvuutta vaativissa toimintakentissä. (Stähle 2006.)

Kun yksilöiltä vaaditaan yhä haastavampia ajattelun taitoja, korostuu metakognitioiden merkitys. Metakognitio rakentuu, kehittyy ja ilmenee yksilöiden välillä yhteisessä ajattelutoiminnassa. Vastavuoroisuus on yksi tärkeä tekijä mm. verkotyöskentelyssä, ja siksi se tutkimusten mukaan tarkoituksenmukaisesti hyödynnettynä tukee metakognitioita. (Iiskala & Hurme 2006; Iivonen 2006.) Käsitteellisen muutoksen aikaansaaminen on kuitenkin haaste oppimiselle ja kehittymiselle. Ajatteluprosessin käynnistymiselle keskeistä on aikaisemman ajattelun aktivointi, metakäsitteellisen ajattelun kehittäminen ja haastaminen uudelleen ajatteluun. Hyvin suunniteltu teknologiaympäristö näyttää antavan mahdollisuuden juuri näiden prosessien tukemiseen. (Merenluoto 2006.)

Kun pyritään aikaansaamaan käsitteellistä muutosta, joudutaan muuttamaan esimiesten ja alaisten vuorovaikutuksen luonnetta. Luonnostaan se muuttuu heterogeenisissä verkostoryhmissä, etenkin kun toimitaan eri kulttuuritaustoista tulevien ja eri äidinkielen omaavien henkilöiden kanssa. Silloin merkitysintensiivisyys nousee välittömästi työn tekemisen keskiöön (Stähle 2006.) Tämä on yhteisen ymmärryksen etsimistä, joka osaltaan lisää yhteistyön ja tiedon jakamisen tarvetta. Muidenkin heterogeenisten ryhmien tulisi pystyä hyödyntämään erilaisen osaamisen, tiedon ja eri näkökulmien synnyttämiä jännitteitä niin, että ne haastavat uudelleen ajatteluun. Silloin fokus on paradokseissa ja monenlaisten totuuksien ja ratkaisujen tunnistamisessa. Luomalla sosiaalinen tila useammalle totuudelle herkistytään kuulemaan vuorovaikutuksen voimaannuttavat elementit. (Gibbs 2007.)

Johtajuus on siirtymässä hierarkkisesta johtajuudesta verkostojohdantamiseen, joka on siis yhä enemmän ihmisten ajattelun johtamista – hajautuneen älykkyyden yhteen liittämistä. Verkostot pakottavat työntekijät itseohjautuvuuteen ja suurempaan vastuuseen. Nyt ollaankin tarkastelua siirtämässä esimiesten taidoista kohti alaistaitoja, jotka tutkimusten (vrt. Keskinen 2005) mukaan vaikuttavat yhtä paljon palkitsevan suhteen ja vuorovaikutuksen syntymiseen ja sitä kautta organisaatioiden menestymiseen. Haasteena on, miten luodaan vaikuttavia suhteita, jotka vahvistavat sitoutumista, hyvinvointia, muutostietoisuutta, luovuutta ja innovatiivisuutta. Tutkimuksissa kysymyspatteristot osoittavat, kuinka samansuuntaisista ilmiöistä on kyse, kun puhutaan esimies-alaissuhteesta ja siihen liittyvistä taidoista yksilön suhteessa organisaatioon. Alaistaitoja on

verrattu myös esimiestaitoihin. Jos et pysty olemaan hyvä alainen, et pysty olemaan myöskään hyvä esimies (Silvennoinen & al. 2006). Siksi uudenlaiset työhön vaikuttavat suhteet ja työyhteisötaidot ovat päässeet työelämässä viimeisen vuoden aikana aivan uudenlaiseen valoon.

Koska keskustelut ja puhutut sanat luovat merkityksiä, ohjaavat ajatteluamme ja toimintaamme, tulisi keskustelujen johtamisen nousta osaksi strategista ajattelua. Postmoderni työ edellyttää uudenlaisia osallistavia keskustelun ja vuorovaikutuksen tiloja, joilla organisaation eri tasoja ja verkostoja voidaan kytkeä yhteen yhteisessä dialogissa. Tämän onnistumiseksi tarvitsemme liiketoimintastrategian rinnalle ihmiskeskeisen strategian. Ajatteluprosessin käynnistämiseen ja mahdollistamiseen tarvitsemme tilan, virtuaalisesti tai kasvokkain. Lisäksi ajattelun aktivoimille ja haastamiselle tarvitsemme sosiaalisen tilan. Ihmiskeskeinen strategia sisältää sekä tilojen suunnittelun että esimiehen ja työyhteisön jäsenten taidot ohjata metakognitioiden kehittymistä. Näiden avulla jäsennetään moninaisuutta ja toisaalta uudenlaisen ajattelun kautta rikotaan pysyvyyttä organisaation muutoskykyisyyden ja elinvoimaisuuden varmistamiseksi. (Rimmanen 2008.)

Henkilöstön kanssa dialogissa käyty arvokeskustelu on yksi ihmiskeskeisen strategian ilmentymiä. Arvokeskustelut käydään yhä enemmän kolmella tasolla. Organisaation arvot keskustellaan työyhteisöissä ja tiimeissä toimintasuunnitelmien yhteydessä. Esimiehet ja työyhteisön jäsenet keskustelevat myös arvoista, jotka sitouttavat ja innostavat työhön. Edelläkävijät ovat hyödyntäneet uutta teknologiaa osallistamalla jopa koko henkilöstönsä mukaan yhteiseen arvokeskusteluun sekä arvojen ja visioiden luomisprosessiin. Tulevaisuuden tutkimuksessa tätä kutsutaan myös visionääriseksi johtamiseksi. Jos ja kun prosessiin sitoutetaan henkilökunnan lisäksi myös ulkoisia sidosryhmiä, voidaan puhua myös visionäärisestä verkostajohtamisesta.

Arvojen ja metakognitioiden merkityksen kasvu työelämässä on haaste johtamiselle. Ulkoisia ja sisäisiä sidosryhmiä monialaisesti osallistavan verkostomaisen työn onnistumisen edellytys on se, että toimijat kykenevät löytämään ja määrittelemään yhteisen vision – että toimijat ovat yhtä mieltä halutusta tulevaisuuden tilasta. Yhteisen vision lisäksi uuden työelämän yhteistoimintakulttuurin avainsanoja ovat profilointi ja roolitus. (Ahokas 2003.) Tämä kehitystrendi on korostanut nk. visionäärisen verkostajohtamisen tarvetta.

Visionäärinen johtaminen

Visionäärisen johtamisen lähtökohtana ja ensimmäisenä työvaiheena on hankkia riittävä (tieteellinen) tieto kulloiseenkin työtehtäviin liittyvistä ilmiöistä, rakenteista ja prosesseista. Visioproessin toisessa vaiheessa tietoon lisätään mielikuvitus ja luovuus; sen lisäksi, että työyhteisön on ymmärrettävä, miten asiat tulevaisuudessa todennäköisesti ovat, sen on myös pohdittava, miten ne voisivat olla. Tällä tavalla kehitetään organisaation, työyhteisön ja työn tekijän osaamista ja luovuutta. Kolmannessa työvaiheessa visioprosessiin yhdistetään tiedon ja mielikuvituksen rinnalle myös arvot: kaikista mahdollisista tulevaisuuksista valitaan (esimerkiksi äänestämällä) yksi – se tulevaisuus, jonka toimijat haluavat tapahtuvaksi. Visioproessin neljännessä ja viimeisessä vaiheessa rakennetaan strategiaportaat nykyhetkestä haluttuun tulevaisuuden tilaan. Tässä työvaiheessa visiointi muuttuu tulevaisuuden tekemiseksi. Visionäärin johtamisen tavoitteena ei kuitenkaan ole yksi ratkaisu kaikille, vaan jokaisella toimijalla on omat polkunsä ja omat toimenpiteensä yhteisen vision toteuttamiseksi. Kun edellä mainitut neljä työvaihetta toistetaan säännöllisesti, tuloksena on osallistava visionäärinen johtamisen järjestelmä, joka toimii tehokkaana muutoksen hallinnan ja verkostajohtamisen työkaluna. (Ahokas 2003 sekä Hietanen & Kaivo-oja 2005.)

Visionäärinen johtaminen on alhaalta ylös tapahtuva luova oppimisprosessi, jossa visio syntyy kaikki osapuolet osallistavan johdetun dialogin avulla. Prosessissa syntyvä visio on yhteinen, mutta keinot sen toteuttamiseen ovat yksilöllisiä. Siksi visionäärinen johtamisen menetelmät sopivat erityisen hyvin monialaisten verkostojen johtamiseen ja yhteistyön kehittämiseen. Moderni työ – uusi esimies-alaistoinnin konsepti -hankkeessa visionääristä johtamista kehitettiin käytännössä muun muassa tulevaisuusverstailla ja muutoslaboratoriolla. Nämä visionäärinen johtamisen työkalut on esitelty tarkemmin tämän teoksen muissa artikkeleissa.

MODERNIN TYÖN HAASTEET HALTUUN – STRATEGIA IHMISTEN VÄLISTEN SUHTEIDEN TUKEMISEEN

Perhostalous ja visionäärinen verkostajohtaminen nostavat tutkimuksellisen työotteen merkitystä. Työn moninaisuus ja monimutkaisuus vaativat lisää vuorovaikutusta, läpinäkyvyyttä ja arkeen juurrutettuja tapoja seurata kehitys-

tarpeita ja muutoksen mukanaan tuomia mahdollisuuksia. Verkostoryhmien heterogeenisuus puolestaan lisää tarvetta arvostavaan puhumisen tapaan, jotta uudistava ajattelu mahdollistuu. Muutoksen hallinta ei yksin enää riitä, vaan sen rinnalla tarvitaan muutoksessa elämisen taitoja. Näitä tuetaan ihmiskeskeisellä strategialla (Vrt. Purokuru, Rimmanen & Gardemeister 2008).

Vaikka muutokset toimintaympäristössä on tunnistettu, ei ihmisten ajattelu-tapa ole muuttunut 2.0-kehityksen mukana riittävästi. Siksi organisaatioiden elinvoimaisuus ja verkostomaisuus eivät ole toteutuneet parhaalla mahdollisella tavalla. Perinteiset johtajuusmallit ja toimintatavat ovat ohjanneet useat organisaatiot itseään syövään kehään, jossa arki on muuttunut päiväväiseksi kuin mihin pyritään. Tulipaloja sammutetaan yhä kiihtyvään tahtiin, ja totut toimintamallit tai konseptit jarruttavat sekä sammutustyötä että organisaatioiden uusiutumiskykyä – dynaamisuutta, luovuutta ja innovatiivisuutta.

Turun ammattikorkeakoulun ”Moderni työ” -projektissa on tutkittu web 2.0 -ajattelun sovellusmahdollisuuksia kommunikaation ja yhteistyön tehostamiseen mobiilissa ja monipaikkaisessa työssä. Mm. Rimmasen (2008) sähköisten työympäristöjen käyttöä kartoittavan tutkimuksen mukaan sähköposti ja puhelin ovat edelleen kaikkein käytetyimmät yhteistyön välineet. Niiden ohella toimintaa tukemaan käytetään yhteisiä sähköisiä kansioita pöytäkirjojen, suunnitelmien ja yhteistyön tulosten dokumentointiin. Vartiaisen (2004) virtuaalitiimin ja mobiilin työn johtamiseen suuntautuneiden tutkimusten mukaan sähköposti ja dokumentit eivät kuitenkaan tue sosiaalisten suhteiden rakentumista tai läsnäolon tunnetta, jota onnistunut ja innovatiivinen yhteistyö edellyttää.

Moderni työ -projektissa ammattikorkeakoulun, alueen yritysten ja organisaatioiden toimijat ovat kehittäneet uutta esimiehille ja heidän alaisilleen suunnattua valmennuskonseptia. Konseptissa kuvataan, mitä onnistunut ja innovatiivinen yhteistyön rakentaminen vaatii virtuaalisessa, mobiilissa ja monipaikkaisessa työssä. Yhteistyön rakentumisen osana on selvitetty välillisten vuoro vaikutus- ja yhteistyömuotojen ja suhteiden kehittymisen mahdollisuuksia myös web 2.0 -konseptin suuntaan. Näin hanke tukee 2.0-ihmiskeskeisen strategian ja johtajuuden kehittämistä niin, että sen vastaa paremmin muuttuvan työn tarpeisiin.

LÄHTEET

Ahokas, I. 2003. *Tulevaisuus ja turvallisuus: poliisin toimintaympäristö muutoksessa*. Esiselvitys 2003. Länsi-Suomen lääninhallituksen julkaisusarja 13/2003. Turku: Länsi-Suomen lääninhallitus.

Fruchter, R., Bosch-Sijtsema, P. & Ruohomäki, V. 2008. Tension between perceived collocation and actual geographic distribution in project teams. In Proceedings of SID conference proceedings. San Juan, Puerto Rico, December 2008.

Fruchter, R. 2001. Bricks & Bits & Interaction. In Terano, T.; Nishida, T.; Namatame, A.; Oh-sawa, Y.; Tsumoto, S. & Washio, T. (eds) *Lecture Notes on Artificial Intelligence (LNAI) 2253*, Springer Verlag, December 2001, 35–42.

Gibbs, J. L. 2007. *Loose Coupling in Global Teams: Negotiating Tensions across Time, Space and Culture*. Manuscript under review at Human Relations.

Hietanen, O. 2005a. Sosiaalisesti ja kulttuurisesti kestävä tietoyhteiskunta: Social high tech. Teoksessa Kasvio, A.; Nurmela, J.; Viherä, M.-L.; Hyvönen, K.; Oksa, J. & Hietanen, O. (toim.) *Virtuaalihalleja ja hyvinvointia. Suomalaisen tietoyhteiskunnan kehitys ja haasteet. Sitran raportteja 50*. Helsinki: Edita, 124–136.

Hietanen, O. 2005b. Wanhasta taloudesta uuteen – ja uudesta digitaaliseen talouteen. Suomalaisen tietoyhteiskunnan kestävä kehityksen potentiaalit. Teoksessa Kasvio, A.; Inkinen, T. & Liikala, H. (toim.) *Tietoyhteiskunta, myytit ja todellisuus*. Tampere: Tampereen yliopistopaino Oy - Juvenes Print, 45–106.

Hietanen, O. & Kaivo-oja, J. (2005). Ennakoivaan arviointiin. Teoksessa Lyytinen, H. K. & Räsänen, A. (toim.) *Kehittämisuuntaa arvioinnista*. Jyväskylän yliopisto, Koulutuksen arviointineuvoston julkaisuja 6. Jyväskylä, 163–170.

Hietanen, O.; Kaivo-oja, J.; Kuusisto, R.; Luukkanen, J. & Siivonen, K. 2007. *Emerging Issues Report*. Tulevaisuuden tutkimuskeskus, Turun kauppakorkeakoulu. Julkaisematon hankeraportti.

Hintikka, K. 2007. Web 2.0 – johdatus internetin uusiin liiketoimintamahdollisuuksiin. Tietekeskittämiskeskus ry:n julkaisusarja. Helsinki.

Humala, I. 2007. *Johda verkossa. Virtuaalijohtamisen monet ulottuvuudet*. Juva: WS Bookwell Oy.

Hyrkkänen, U.; Putkonen, A. & Vartiainen, M. 2008. Complexity and Workload Factors in Virtual Work Environments of Mobile Work. *HCI (17) 2007*, 85–94.

Iiskala, T. & Hurme, T.-R. 2006. Metakognitio teknologisissa oppimisympäristöissä. Teoksessa Järvelä, S.; Häkkinen, P. & Lehtinen, E. (toim.) Oppimisen teoria ja teknologian opetuskäyttö. Helsinki: WSOY, 40–60.

Iivonen, M. 2004. Trust building as a management strategy. Teoksessa Huotari, M.-L. & Iivonen, M. (toim.) Trust in knowledge management and systems in organizations. Hershey: Idea group publishing, 30–50.

Keskinen, S. 2005. Alaistaito – luottamus, sitoutuminen, sopimus. Kunnallisalan kehittämissäätiön Polemia-sarjan julkaisu nro 57. Vammala.

Malaska, P. & Salminen, L.-M. 1994. Työ ja murros. Opetusministeriön suunnittelusihteeristön keskustelumuistioita 22. Opetusministeriö ja Turun kauppakorkeakoulun Tulevaisuuden tutkimuskeskus. Helsinki.

McNeill, J. R. & McNeill, W. H. 2006. Verkottunut ihmiskunta – yleiskatsaus maailmanhistoriaan. Suom. Vilokkinen, N. Tampere: Vastapaino.

Merenluoto, K. 2006. Käsitteellinen muutos oppimisessa ja teknologiaympäristön tuki. Teoksessa Järvelä, S.; Häkkinen, P. & Lehtinen, E. (toim.) Oppimisen teoria ja teknologian opetuskäyttö. WSOY Oppimateriaalit Oy.

Okko, P. 2007. Globalisaation tulkinnan uusi paradigma – toimintojen välinen kilpailu. Kansantaloudellinen aikakauskirja 4/2007, 449–457.

Purokuru, V.; Rimmanen, T.; Gardemeister, S. & Virolainen, L. (toim.) 2008. Ajattele – muutos. Helsinki: Valtiokonttori, Kaiku-palvelut.

Rimmanen, T. 2008. Hajautuneiden organisaatioiden ja modernin työn hyviä käytänteitä. Helsinki: Humap Oy.

Silvennoinen, M. & Kauppinen, R. 2006. Onnistu alaisena – näin johdan esimiestäni ja itseäni. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Stähle, P. & Wilenius, M. 2006. Luova tietopääoma — tulevaisuuden kestävä kilpailuetu. Helsinki: Edita.

Vartiainen, M.; Hakonen, M.; Koivisto, S.; Mannonen, P.; Nieminen, M. P.; Ruohomäki, V. & Vartola, A. 2007. Distributed and mobile work – places, people and technology. Helsinki: Gaudeamus Kirja.

Vartiainen, M.; Kokko, N. & Hakonen, M. 2004. Hallitse hajautettu organisaatio. Helsinki: Talentum Media Oy.

Victor, B. & Boynton, A. C. 1998 *Invented Here: Maximizing Your Organization's Internal growth and Profitability*. Boston, MA: Harvard Business Press.

Wilenius, M. 2004. *Luovaan talouteen. Kulttuuriosaaminen tulevaisuuden voimavarana*. Helsinki: Sitra & Edita.

Ying, W.; Chenghua, Z.; Hong, J.; Wen, L. & Shenwei, Z. 2007. Monikansalliset yhtiöt siirtyneet 2.0 aikakaudelle Kiinassa. *Sino-Foreign Management & Yritystalous Walk About 6/2007*, 41–43.

KIRJOITTAJAT JA TOIMITTAJAT

Paula Aali

I am Licentiate of Philosophy (University of Jyväskylä 2004), Lecturer of Finnish language and Communication at Turku University of Applied Sciences. My special interests are digital environments, writing in the Internet, dialogue and communication skills.

Olli Hietanen

Olen koulutukseltani valtiotieteen maisteri (Turun yliopisto 1998). Toimin Turun kauppakorkeakoulun Tulevaisuuden tutkimuskeskuksen kehitysjohtajana. Keskeisimpiä tutkimus- ja opetusalueitani ovat tulevaisuudentutkimus, ennakointi, aluetutkimus, arvot, etiikka, hyvinvointi, jätehuolto, kehitysyhteistyö, kestävä kehitys, kulttuuri, luova talous, opettaminen, oppiminen, innovaatiot, kilpailukyky, tulevaisuuden liiketoimintaosaaminen, visionäärinen johtaminen, teknologia, tietoyhteiskunta, turvallisuus, työ ja verkostot.

Ursula Hyrkkänen

Olen koulutukseltani filosofian tohtori (Helsingin yliopisto 2007). Toimin Turun ammattikorkeakoulun FUTIS-tutkimusohjelman johtajana sekä fysioterapian koulutusohjelman koulutuspäällikkönä. Tutkimusaiheeni käsittelevät muutosprosessien johtamista sekä työn teon tapojen kehittymisen vaikutuksia työntekijöiden hyvinvointiin.

Tiina Häkkinen

Olen koulutukseltani valtiotieteiden maisteri (Turun yliopisto 1996). Työskentelen tällä hetkellä Turun ammattikorkeakoulussa terveystieteiden täydennyskoulutuspäällikkönä. Työurani aikana olen toiminut ammattikorkeakoulussa erilaisissa suunnittelijan ja päällikön tehtävissä. Työtehtäviini on kuulunut erityisesti täydennyskoulutuksen strategia- ja laatutyö sekä erilaiset esimies- ja henkilöstöhallinnon työt. Moderni työ – uusi esimies-alaistoiminnan konsepti -hankkeessa toimin projektipäällikkönä.

Eila Jylhä

Olen koulutukseltani kauppatieteiden lisensiaatti (Vaasan yliopisto 1996). Toimin Turun ammattikorkeakoulun Bioalat ja liiketalous -tulosalueella DP in International Business- sekä Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen (YAMK) koulutusohjelmien koulutuspäällikkönä. Vastaan myös Liiketalouden koulutusohjelman aikuisten tutkintoon johtavasta koulutuksesta. Työkenttäni kuuluu myös soveltavaa tutkimusta sekä yritysten ja julkisorganisaatioiden osaamisen ja toiminnan kehittämisprosesseja.

Suvi Nenonen

Olen koulutukseltani filosofian tohtori (Teknillinen korkeakoulu 2005). Toimin tutkimuspäällikkönä Toimitilapalvelujen tutkimusryhmässä Teknillisessä korkeakoulussa, ja aihealueeni on työympäristöjohtaminen (workplace management). Olen virkavapaalla Turun ammattikorkeakoulun lehtorin tehtävistä. Mielenkiintoni kohde on organisaatioiden ja työtilojen keskinäisessä suhteessa.

Terhikki Rimmanen

Olen koulutukseltani kasvatustieteen maisteri (Turun yliopisto), ja opiskelen parhaillaan Master of Systemic Leadership and Organizations -tutkintoa Bedfordshiren yliopistossa Englannissa. Toimin Humap Oy:ssä valmentajana ja kehittämiskonsulttina sekä julkisella että yksityisellä sektorilla. Kehittämisen keskiössä ovat useimmiten uudistuva ja hajautettu työ, systeminen johtaminen ja työyhteisötaidot, muutosprosessit, kyselyt ja dialogin mittaamisen työkalut.

Minna Scheinin

I am Licentiate of Philosophy (University of Turku 1999). I work currently as the Head of the Language Centre at Turku University of Applied Sciences. I am studying the Masters Degree in Online and Distance Education at Open University, UK. My special interests are digital environments and good practices in e-learning and foreign language teaching, new teacher roles in online teaching, and authentic learning.

Ilona Tanskanen

Olen koulutukseltani filosofian maisteri (Turun yliopisto 1991). Toimin Turun ammattikorkeakoulussa suomen kielen ja viestinnän opettajana sekä FUTIS-tutkimusohjelman ja Hyvinvointipalvelut-tulosalueen viestintävastaava-

na. Työhöni kuuluu viestintää, tiedottamista ja toimitustyötä sekä opetusta kuvataiteen koulutusohjelmassa. Jatko-opiskelen Soveltavan kielentutkimuksen keskuksessa Jyväskylän yliopistossa.

Mervi Varhelahhti

I am Master of Arts (University of Turku 2001) and Bachelor of Science in Economics and Business Administration (Turku School of Economics 2006). I work as Study Designer at the Language Centre at Turku University of Applied Sciences. My interests are project management and semantic media in education and business. I'm studying Information Systems Science at Turku School of Economics.