

Työn tuuli

2 | 2024



Innostuksen
ja menestyksen
monet tiet

Työn tuuli

2 | 2024

Työn Tuuli -aikakauskirjan toimitusneuvosto:

Virpi Einola-Pekkinen, kehittämisspäälikkö, VM

Liisa Mäkelä, professori, Vaasan yliopisto, johtamisen yksikkö

Terttu Pakarinen, organisaatioiden ja johtamisen kehittäjä, TkT

Inkeri Ruuska, valmentaja ja tietokirjailija, TkT, Inspiraatiopaja

Marita Salo, toiminnanjohtaja, Henkilöstöjohtoon ryhmä – HENRY ry

Marika Tammeaid, kehitysjohtaja, Itsenäisyyden juhluvuoden lastensäätiö (Itla)

Matti Vartiainen, professori (emer.), Aalto-yliopiston perustieteiden korkeakoulu

Hertta Vuorenmaa, tutkijatohtori, Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulu, Kansainvälinen liiketoiminta,
Johtamisen laitos

Ulkoasu ja kannet: Marsa Pihlaja | Taitto: Pirta Mikkola

Kustantaja: Henkilöstöjohtoon ryhmä – HENRY ry

ISSN 2343-2055

33. vuosikerta

Tässä numerossa:

Matti Vartiainen – Pääkirjoitus

4Melankoliasta toimintaan

Tiina Jokela

7Strateginen ennakointi organisaation tukena. Verohallinnon tapaus

Harri Laihonon, Anna-Aurora Kork ja Lotta-Maria Sinervo

13Onko vaikuttavuudesta tullut synonyymi sote-palvelujen tuottavuuden parantamiseksi?

Anssi Tuulenmäki

20Asiantuntija, asian tunnustelija ja asian tunteilija

Satu Parjanen

24Monialainen asiantuntijayhteistyö kollektiivisen luovuuden lähteenä

Janne Liukkonen

32Psykologinen turvallisuus tukee etä- ja monipaikkaista työtä sekä innovatiivisuutta

Pentti Sydänmaanlakka

39Miten johtaa jatkuvaa innostumista, innostamista ja innovointia

Susanna Rahkamo

47HR-johtaja: Onko organisaatiosi valmis innovoimaan vai tyytykö vain selviytymään?

Janne Tienari ja Paul Savage

53Miten Muumeja johdetaan?

Pirkko Huhta

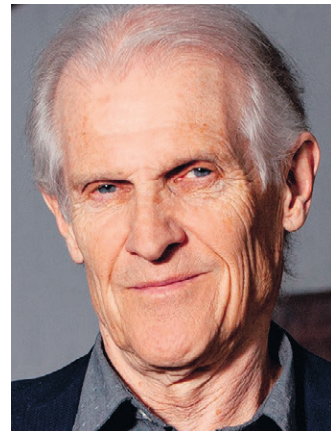
58Sisujohtaminen innostuksen ja kasvun ajurina

Pirjo Ståhle

63Miksi organisaation uudistuminen on niin vaikeaa?

pääkirjoitus

Matti Vartiainen



Melankoliasta toimintaan

Ilmapiiri monilla työpaikoilla ja monien ihmisten mielentila ovat yleisesti ottaen hieman apeita, vaikka vaihtelevatkin paikallisen ja henkilökohtaisen tilanteen mukaan. Onko kysymys vain syksyisestä melankoliasta, ihmisten mielissä olevasta tunnetilasta, median kärjekkäiden otsikoiden luomasta väsymisestä ja kyllästymisestä vai kenties todellisuuden tilan aidon heikkouden heijastuksesta jaettuun tajuntaamme? Apeuden syitä löytyy helposti globaalista maailmanmenosta uhkakuvineen. Kansantalouden tilasta vallitsee melkoinen yksimielisyys – kasvu ja kehittyminen odottavat aikojaa parempia. Mutta pitäisikö vain kääntää kylkeä ja odottaa keväisiä auringonsäteitä merkinä suunnan kääntymisestä? Työn tuulen toimitus halusi selvittää passiivisen melankolian ja nähdä lasin pikemminkin puolittain täytenä kuin tyhjänä. Tartuimme asiaan lähestymällä joukkoa kirjoittajia, joita pyysimme kirjoittamaan innostamisen ja menestyksen monista teistä auttamaan lukijoita pois murheen laaksosta ja hahmotamaan myönteisiä tapoja vaikuttaa uudistavasti organisaatioiden toimintaan.

Pikainen vilkaisu tilastoihin ja ilmapiiritutkimuksiin kertoo työolojen ja organisaatioilmapiirin kehityksen pysähtyneen ja jopa osittain taantuneen. Lokakuussa julkaistu Työterveyslaitoksen Miten Suomi voi -tutkimuksen päätulos on se, että suomalaisten työhyvinvointi ei ole palannut pandemiaa edeltäneelle tasolle. Nuorista aikuisista kaksinkertainen sekä esihenkilöstöstä ja johtajista kolminkertainen määrä kärsii todennäköisestä työuupumuksesta verrattuna pandemiaa edeltävään aikaan. Työ on muuttunut aiempaa intensiivisemmäksi. Aiemmin huhtikuussa Työ- ja elinkeinoministeriön Työolobarometri 2023 kertoi, että vuonna 2023 palkansaajista 17 prosenttia koki paljon stressiä työssään. Sen sijaan 18 prosenttia ei kokenut sitä lainkaan. Tämä vahvistaisi näkemyk-

sen ”hyvän työn” polarisoitumisesta työmarkkina-aseman mukaan? SAK:n Hyvän työn mittari -tutkimus, jonka aineisto kerättiin tämän vuoden helmi-maaliskuussa, esittää tätä tukevana päätelmänä: laadultaan huonon työn osuus kasvoi työntekijäammateissa kuudesta prosentista kymmeneen vuosien 2022–2024 aikana.

On myös havaittavissa paluuta hierakkiseen ja käskyttävään johtamiseen. Esimerkkinä tästä on paluu etätöistä toimistolle -keskustelun käynnistänyt Amazonin toimitusjohtajan Andy Jassyn kirje henkilöstölle 16. syyskuuta 2024¹: ”... jotta olisimme paremmin valmistautuneet keksimään uutta, tekemään yhteistyötä ja olemaan riittävästi yhteydessä toisiimme ja kulttuuriimme tarjotaksemme asiakkaillemme ja liiketoiminnallemme ehdottoman parasta, olemme päättäneet, että palaamme toimistoon samalla tavalla kuin ennen COVIDin puhkeamista.” Argumentit syistä ovat päteviä, mutta vaade totaalisesta paluusta vaikuttaa ylilyönniltä, jolla heitetään lapsi pesuveden mukana. Etätöytutkimukset osoittavat, että sen tekemisestä on hyötyä, kuten työmatkoissa säästetty aika ja keskittymistä vaativien tehtävien sujuva suorittaminen jossain rauhallisessa paikassa, organisaation tuloksellisuuden kärsimättä. Töiden organisointi joustavan hybridimallin mukaan olisi todennäköisesti kaikkia osapuolia tyydyttävä toimintatapa.

Edellä kuvatut tutkimushavainnot kertovat vain osan työolojen ja ilmapiirin todellisuudesta, sillä kohderyhmiä, tutkimustapoja ja -mittareita on monia. Tämä tekee kokonaisuuden ja vaikutusketjujen hahmottamisesta haasteellista. Ajantasaista

¹ <https://www.aboutamazon.com/news/company-news/ceo-andy-jassy-latest-update-on-amazon-return-to-office-manager-team-ratio>

työolojen ja -ilmapiirin seurantaan pohjaavaa tutkimustietoa on saatavilla yllättävän vähän, ja sekin peittyi helposti lööppien välittämiin värikkäisiin yksittäistapauksiin. Pitkäaikaisia trendejä kuvaava tilastokeskuksen uusi Työolotutkimus, jota on tehty viiden vuoden välein vuodesta 1972 alkaen, on vasta tulossa. Ensi vuonna varmaankin selviää jälleen, olemmeko ”maailman onnellisin” maa. Ja siitä alkanee jälleen myös keskustelu, kuinka se on mahdollista.

Mollista duuriin ja toimintaan

Miten muuntaa virityksemme mollista duuriin ja edelleen toiminnaksi? Sävellajin muuttamiseen yksilötasolla on tarjolla suuri määrä mielenmuuttamistekniikoita. Mindfulness on yksi niistä, jota voitaneen luonnehtia omakohtaisen miestiskelyn avulla kehitetyksi kognitiiviseksi taidoksi ylläpitää tietoisuutta oman mielen sisällöstä tässä ja nyt. Yksilötasolla on tarjolla lukuisia muita oman mielen muutosoppeja, joilla autetaan tulkitsemaan oman elämän ja työelämän vaikeudet myönteisellä tavalla ja sopeutumaan niihin muuttamalla omia tulkintoja niistä puuttumatta toimintaympäristön todellisuuteen. Mutta mindfulness-opit, oman ’ajattelun ajattelu’ ja niiden ’ajattelu’ ovat vasta tiedostavan toiminnan tarpeellisia lähtökohtia. Mielen muutosjoustavuus saattaa lisääntyä, mutta tarvitaan toimintaa ja toteuttamista, jotta ei jäädä stolaisessa mielenrauhassa seuraamaan sivusta maailman vilkeitä. Toiminta työpaikalla näet voi kohdistua oman mielen muutoksen ja itsensä kehittämisen lisäksi sosiaaliin suhteisiin lähi-ihmisten kanssa kotona ja työpaikalla sekä työhön liittyviin kehittäviin tekoihin. Työpaikoilla voi yleensä tehdä kaikkea, mikä ei ole erikseen kiellettyä. Omien ajattelutapojen, asenteiden, valmiuksien ja osaamisten lisäksi itse kukin voi kehittää omatoimisesti työtään kiinnostavaan ja merkitykselliseen suuntaan. HR:llä on merkittävä rooli tukea yhteistoimintaa tiimeissä ja koko organisaatiossa kannustamalla ja tukemalla dialogista kulttuuria, joita monet tämän Työn tuulen kirjoittajista painottavat.

Tämän numeron kirjoitukset ehdottavat monia myönteisiä tapoja vaikuttaa uudistavasti organisaatioiden toimintaan. Tähän arsenaaliin kuuluvat ennakointiosaamisen ja sisältöymmärryksen kehittäminen, asiantuntijuuden ja psykologisen turvallisuuden lisääminen sekä johtamisen ja henkilöstöjohtamisen käytäntöjen kehittäminen.

Ennakointi ja ymmärrys

TIINA JOKELA toteaa artikkelissaan *Strateginen ennakointi organisaation tukena. Verohallinnon tapaus*, ettei tulevaisuudesta ole faktatietoa olemassa. Siksi ennakointi, jonka avulla tähyämme kohti erilaisia tulevaisuuksia, on välttämätön osa navigoidessamme turbulenttien ja monikriisisten aikojen yli. Ennakoinnin avulla pystytään ajatuksen tasolla valmistautumaan toimintaympäristön nopeisiin muutok-

siin ja hankaliinkin tulevaisuuksiin, jotta emme tule täysin yllätetyiksi. **HARRI LAIHONEN, ANNA-AURORA KORK** ja **LOTTA-MARIA SINERVO** kirjoittavat artikkelissaan *Onko vaikuttavuudesta tullut synonyymi sote-palvelujen tuottavuuden parantamiseksi?* sosiaali- ja terveydenhuollon kehittämisen käsitteistöstä, jota heidän mukaansa on viime vuosina ohjannut vahvasti vaikuttavuusretoriikka. Artikkelit tarjoaa lukijalle erinomaisen katsauksen vaikuttavuuden ja tuottavuuden parantamisen monitulkinnallisuuteen sekä välineitä moniulotteisen tuloksellisuusilmion ymmärtämiseen. Oikeastaan kirjoituksen pitäisi olla ”pakollisena” esilukemistona aina kun keskustellaan sosiaali- ja terveydenhuollon tilasta ja tuloksellisuudesta.

Asiantuntijuus ja psykologinen turvallisuus

ANSSI TUULENMÄKI ravisuttelee artikkelissa *Asiantuntija, asian tunnustelija ja asian tunteilija* oikein kunnossa muutoksen ja kasvun edellytyksiä ja esteitä. Hänen mukaansa yritysten kasvamattomuuden syynä on sen institutionalisoituminen niiden rakenteisiin, jotka sitten vaikuttavat ajatusmaailmaamme ja sitä kautta toimintaamme. Kasvamattomuuteen ikään kuin päädytään kuin itsestään. Kasvu vaatii paitsi yksilötason ajattelun muutoksia, myös uusia työkaluja, kuten kokeilemista ja uusia rakenteita, joilla kasvun vaatima aika ja rytmi mahdollistuvat ja kasvun vaatima tunne-energia, innostus, pääsee esiin. Hän kehottaa ajattelemaan isosti, mikä energisoi, ja samaan aikaan lähtemään konkreettisesti liikkeelle, kokeilemaan ja tunnustelemaan. **SATU PARJASEN** aiheena on *Monialainen asiantuntijayhteistyö kollektiivisen luovuuden lähteenä*. Artikkelissa pohditaan kollektiivisen luovuuden haasteita ja mahdollisuuksia monialaisessa asiantuntijayhteistyössä. Luovuus ainoastaan yhden ihmisen pään sisällä ei riitä, vaan työelämän haasteiden monimutkaistumisen takia uuden luominen on yhä enemmän inspiroivaa keskustelua muiden kanssa ja rajat ylittävää yhteistyötä eri asiantuntijoiden kesken. Jotta kollektiivisen luovuuden potentiaali voidaan paremmin valjastaa työelämän käyttöön, edellyttää se paitsi ymmärrystä kollektiivisen luovuuden haasteista, luonteesta ja mahdollisuuksista työelämässä myös yhteistä toimintaa. Artikkelissa kuvataan kollektiivisen luovuusprosessin piirteet, vaiheet ja tuotokset.

JANNE LIUKKOSEN artikkeli *Psykologinen turvallisuus tukee etä- ja monipaikkaista työtä sekä innovatiivisuutta* nostaa esiin psykologisen turvallisuuden työelämän keskeisenä tekijänä. Hänen mukaansa psykologinen turvallisuus tarkoittaa sitä, että työntekijät voivat ilmaista ideoitaan, huoliaan ja tehdä virheitä ilman pelkoa kielteisistä seurauksista. Psykologinen turvallisuus edistää oppimista, innovointia ja hyvinvointia, ja sen vaikutukset ulottuvat laajalle organisaatioiden ja tiimien suorituskykyyn. Johtajien rooli on ratkaiseva luottamuksen ja turvallisuuden ilmapiiriin luomisessa. Kirjoituksessa on vakuuttavia tapausesimerkkejä psykologisen turvallisuuden vaikutuksista organisaatioissa.

Johtamisen ja HR:n käytäntöjen kehittäminen

Johtamisesta yleensä ja henkilöstöjohtamisesta erityisesti kirjoitetaan neljässä artikkelissa. **PENTTI SYDÄNMAANLAKKA** avaa pelin artikkelillaan *Miten johtaa jatkuvaa innostumista, innostamista ja innovointia*. Johtajan on laitettava itsensä likoon. On pystyttävä innostumaan, jotta voi innostaa muita ja yhdessä innovoida parempia johtamisen käytäntöjä. Johtajan on osattava vaikuttaa tehokkaasti itsensä, yksilöiden, tiimin, virtuaalitiimin, organisaation, verkoston ja ekosysteemin tasoilla. Johtajan on oltava optimistinen realisti, joka uudistuu jatkuvasti ja säilyttää myönteisen hengen vaikeissakin tilanteissa. Artikkelit tarjoaa mainion kiteytyksen älykkään johtamisen kokonaisuudesta vertailemalla älyttömän ja älykkään johtamisen ominaisuuksia, joiden avulla jokainen voi analysoida omaa johtamisosaamistaan.

SUSANNA RAHKAMO jatkaa johtamisteemaa artikkelissaan *HR-johtaja: Onko organisaatiosi valmis innovoimaan vai tyytykö vain selviytymään?* Hän pohdiskelee menestyksen edellytyksiä väitöskirjassaan kehittämänsä kehä-kipinä mallin pohjalta. Keskeisiä tekijöitä ovat kriittisten kysymysten hahmottaminen ja ajatusten pallottelu yksin ja yhdessä. Tämän pohjalta syntyy näkemys ja rohkeus panna toimeksi sekä usko itseen ja sisäinen palo toteuttaa itselle tärkeä ajatus. Kaikki tämä vaatii paljon energiaa ja periksiantamattomaa työtä. HR-johtajat ovat avainasemassa arvioidessaan ja kehittäessään organisaationsa kykyä vastata uusiin mahdollisuuksiin. Organisaatioiden tulisi hänen mielestään edistää luovuutta ja varmistaa, että työntekijät ovat valmiita sopeutumaan ja menestymään muuttuvassa toimintaympäristössä.

JANNE TIENARI JA PAUL SAVAGE pohjaavat artikkelinsa *Miten Muumeja johdetaan* mielenkiintoiseen etnografiseen aineistoon muumiliiketoiminnasta, jonka arvoja ovat rakkaus, tasa-arvo ja rohkeus? Kirjoittajat havaitsivat, että reilu johtajuus ei ole yksittäisten sankareiden omaisuutta vaan sitä tehdään yhdessä. Sillä on tarkoitus ja merkitys, eikä se pelkää särmiä tai eripuraa. Reilu johtajuus ammentaa omalaatuista huumorista, näyttää suuntaa ja tukee ihmisiä. Rakkaus, tasa-arvo ja rohkeus eletään näin todeksi. Kirjoittajat väittävät, että reilulle johtajuudelle on jännitteisessä nykymaailmassa erityinen tilaus. Sen avulla tuodaan kaikille iloa ja lohtua – ja tehdään kannattavaa ja kasvavaa liiketoimintaa.

PIRKKO HUHTA esittelee artikkelissaan *Sisujohtaminen innostuksen ja kasvun ajurina* omaan tutkimukseensa perustuvan Sisu-johtamismallin. Tutkimuksen pohjalta esiin nousi neljä keskeistä tekijää, jotka ohjaavat kirjoittajan mukaan kasvua eri vaiheissa: suunta, intohimo, suorittaminen ja uudistaminen. Artikkelissa pohditaan, miten suomalainen sisu, periksiantamattomuus ja moraalinen vastuullisuus voivat toimia ajurina kasvulle ja innostukselle yritysmaailmassa? Samalla pohditaan, miten suomalainen johtaminen voi hyödyntää näitä vahvuuksia, säilyttäen samalla joustavuuden ja kyvyn sopeutua muuttuvaan maailmaan.

Miksi kaikki on niin vaikeaa?

Työn tuulen viimeisessä artikkelissa *Miksi organisaation uudistuminen on niin vaikeaa?* **PIRJO STÄHLE** pohdiskelee omakohtaisia kokemuksiaan analysoiden, miten keskustelu tiedosta ja tietojohdamisesta käynnistyi Suomessa. Paitsi että Stähle kuvailee kyseisten käsitteiden suomalaista syntyhistoriaa, hän esittää myös käsitteellisen ajatuskehikon, jonka avulla voidaan ymmärtää ja johtaa organisaation uudistamiskykyä. Malli rakentuu kolmen systeemin toiminnan varaan. Dynaaminen systeemi edellyttää runsasta, ei-kontrolloitua vuorovaikutusta ja tiedon virtaa mahdollistaen itseorganisoitumisen. Orgaaninen systeemi puolestaan mahdollistaa sopeutumisen toimintaympäristön muutoksiin. Mekaaninen systeemi taas tarjoaa tehokkaan koneiston toiminnan toteuttamista varten. Miksi sitten organisaation uudistaminen on vaikeaa? Se johtunee siitä, että uudistamiseen tarvitaan kaikkia kolmea systeemiä, jotka kuitenkin usein toimivat eri tahtiin organisaatioissa.



Käsissä on jälleen kiinnostava lukupaketti tarvittaessa takuudistuksen kanssa. On ihan varmaa, että kirjoitusten sisältö tarjoaa myönteisiä tapoja ja teitä vaikuttaa uudistavasti organisaatioiden toimintaan. Melankolista mielenlaatua voisi kenties verrata arkeologiaan kuopan pohjalla ja käyttää Pentti Saarikosken runonpätkeä luovasti muokaten sanomana organisaation uudistajille: ”Tule ylös sieltä kuopasta ‘uudistaja’ älä kaivele menneitä ‘uudistaja’. Sitä mikä on kadonnut kuitenkaan et tavoita milloinkaan” (runosta ’Histria’).

Työn tuulen toimitus toivottaa lukijoilleen rattoisaa ja virkistävää joulunseutua ja duurisointuista tulevaa vuotta 2025!

Tiina Jokela



Strateginen ennakointi organisaation tukena. Verohallinnon tapaus

Tulevaisuudesta ei ole faktatietoa olemassa ja siksi ennakointi, jonka avulla tähyämme kohti erilaisia tulevaisuuksia, on välttämätön osa navigoidessamme turbulenttien ja monikriisisten aikojen yli. Strateginen ennakointi on systemaattista ja säännöllistä toimintaympäristön tarkastelua, muutostekijöiden seurantaa ja vaikutusten arviointia. Ennakoinnin avulla pystymme ainakin ajatuksen tasolla valmistautumaan toimintaympäristön nopeisiin muutoksiin ja hankaliinkin tulevaisuuksiin emmekä tule täysin yllätetyiksi. Ennakointitiedon hyödyntämisellä on merkitystä sekä organisaation, kuten Verohallinto, että yksilön tasolla. Lisäähän se resilienssiä tulevaisuuden tuomien nousevien riskien ja mahdollisuuksien tunnistamisen myötä.

AVAINSANAT: strateginen ennakointi, tulevaisuus, resilienssi, osaaminen, tulevaisuuskyvykyys

Miksi Verohallinto ennakoi?

Verohallinnon tehtävänä on kerätä verovaroja yhteiskunnan käyttöön. Siten verotuksen näkökulmasta veroriskien ennakoinnilla ja hallinnalla on suuri yhteiskunnallinen merkitys. Verohallinnon toimintaympäristön nopeat muutokset ja aikaamme kuvastavat kriisit yhdessä nopeasti kehittyvien teknologioiden kanssa luovat paineita verotukselle. Näistä esimerkkejä ovat jatkuvassa muutoksessa olevat ansaintamallit mm. some-kanavilla ja pelien yhteydessä, alustatalouden kiihtyvä kasvu, virtuaalivaluuttojen ja niillä sijoittamisen yleistyminen sekä ylipäätään maksuvälineiden ja -välittäjien monimuotoistuminen ja kansainvälistyminen. Nähtäväksi jää mitä kaikkea tekoälyn hyödyntäminen eri alueilla tuo vielä tullessaan. Kehitystä ja siihen liittyvää nopeaa muutostahtia hyödyntävät myös rikolliset toimijat ja niinpä asiakkaat kohtaavat yhä enemmän tietojen kalastelua, huijauksia ja petoksia.

Suurelta osin Verohallinnon kohtaamat toimintaympäristön muutostekijät eivät tunne maiden rajoja ja siten kansainväliselle yhteistyölle on yhä enemmän tarvetta. Muutostekijöiden aikainen tunnistaminen on tärkeää siksin, että niihin reagointi kansainvälisillä foorumeilla ja sopimuksilla on usein hidasta. Edellisen EU komission [Tax Mix for the Future 2050](#) työssä pohdittiin kysymystä, millainen verokori on vuonna 2050. Lähtökohtana työssä oli megatrendien, kuten ikääntymisen, digitalisaation ja alustatalouden sekä ilmastonmuutoksen aiheuttamat muutokset tulevaisuuden työelämään ja tuloverotukseen. Verohallinto on kansainvälisessä yhteistyössä Norjan ja Kanadan verohallintojen kanssa tutkinut metaver- sen eli virtuaalimaailmojen vaikutuksia verotukseen ja yhdessä OECD:n Tax Administration Enterprise Risk Management Community of Interest -ryhmän kanssa selvittänyt megatrendeihin, kuten esimerkiksi globaalitalous, globalisaatio ja yhteiskuntien muutokset, liittyviä verohallintojen kohtaamia nousevia riskejä ja mahdollisuuksia. Syksyllä 2024 julkais-

tavassa OECD:n raportissa annetaan myös esimerkkejä siitä, miten ennakoitietoa voi verohallinnoissa hyödyntää.

Strateginen ennakointi organisaation tukena

Turbulentti toimintaympäristö haastaa

Tulevaisuustiedon tarve nousee turbulentista toimintaympäristöstä ja tarpeesta hallita kaoottiseltakin näyttävää monikriisistä tulevaisuutta. Elämme aikaa, jota kuvaavat niin ilmastomuutos, demokratian kriisi, ikääntyminen, teknologioiden nopea kehitys, energiamurros, konfliktit kuin pandemiat. [Sit-ra](#) kuvaa tätä aikaa postnormaaliksi ajaksi, jota yllätykset, epäjatkuvuudet ja ristiriitaisuudet määrittävät.

Ihmiset ovat kautta aikojen pyrkineet jäsenitelemään ja ratkaisemaan kriisejä yksi kerrallaan mutta kuvaavaa ajallemme on, että kohtaamme kriisit yhtä aikaa ja vieläpä systeemisesti yhteen kietoutuneina. Jos olet koskaan neulonut, niin tiedät, miten hankalaa on, jos langat menevät sekaisin ja joudut niitä selvittämään. Toivottava tulos on lankojen keriäytyminen siististi omille kerilleen. Entäpä jos langan säikeet menevät sekaisin eikä erottelu ole enää mahdollista? Miten nähdä yli akuuttien kriisien, luoda selkeyttä ja toivottua tulevaisuutta?

Tulevaisuutta ei vielä ole

Meillä ei ole käytettävissä faktaa tulevaisuudesta. Voimme lähinnä tehdä lyhyen tähtäimen arvioita menneisyydestä saatavan tiedon pohjalta. Nämä arviot eivät ota huomioon yllättäviä tapahtumia, jotka voivat muuttaa kehityskulkujen suuntaa radikaalistikin. Tähän tarvitaan mielikuvitusta ja luovuutta. Asiantuntijatyössä olemme kuitenkin tottuneet nojaamaan tietoon ja aliarvostamaan luovuuden hyödyntämistä. Aaltoyliopiston [LuovaLoikka](#): Luovuus kilpailuetuna liiketoiminnassa hankkeessa tutkitaan luovuuden merkitystä yrityksen tai organisaation menestykselle ja pyritään tekemään siitä mitattavaa ja siten paremmin näkyvää. Ennakointitoiminnassa luova mielikuvitus on välttämätön voimavara ja futuristi [Eli-na Hiltusen](#) tulevaisuuden kaava onkin: tulevaisuus = faktat + mielikuvitus.

Faktattomuus voi tuntua pelottavalta mutta samalla se kertoo siitä, miten voimme itse luoda tulevaisuutta omilla päätöksillämme. Ennakointi ja tulevaisuustieto toimivat tukena tulevaisuuden rakentamisessa sekä auttaa löytämään mahdollisuuksia ja välttämään riskejä. Kantava periaate on, kun katsoo kauas, näkee samalla kirkkaammin myös nykyhetkeen. Miksi emme hyödyntäisi tulevaisuustyön avulla tunnistettuja mahdollisuuksia jo tänään tai ainakin alkaisi rakentamaan reittejä niitä kohti.

Termi [antisipaatio](#) (anticipation) kuvastaakin sitä, miten tulevaisuutta voi tulevaisuustietoisuuden kautta rakentaa omilla valinnoilla ja teoilla. Tulevaisuusmuotoilu [Minna Koskelon](#) mukaan tuo yhteen muotoilun ja tulevaisuusajattelun. Tule-

vaisuusmuotoilu jo terminä kuvaa aktiivista toimijuutta, jossa yhdistyvät tulevaisuuksien tunnistaminen ja toimenpiteet tulevaisuuden muovaamiseksi sekä tulevaisuustiedon viemiseksi päätöksentekoon.

Strateginen ennakointi

Strateginen ennakointi on tulevaisuuteen vaikuttavien toimintaympäristön muutostekijöiden tunnistamista, vaihtoehtoisten tulevaisuuden kehityskulkujen kartoittamista ja toimenpiteiden määrittelyä toivottuun tulevaisuuteen pääsemiseksi ([SM](#)). Kärkkäisen ja Raikaslehdon (2024) mukaan yksinkertaisinkin strategiaprosessi sisältää ennakkoinnin elementtejä.

Organisaation tasolla ajatellen on selvää, että toimintaympäristö muutoksineen vaikuttaa strategiaan ja sen toimeenpanoon. Siten strategisella ennakkoinnilla on neljä tehtävää:

1. Huolehtia siitä, että organisaatiolla on ajantasainen käsitys toimintaympäristön kehitymisestä organisaation kannalta keskeisiltä osin.
2. Tuottaa tietoa siitä, miten organisaation strategia tavoitteen ja toimeenpanosuunnitelmineen toimisi eri tilanteissa.
3. Turvata osaltaan organisaation reagointi- ja muutoksyvykyttä.
4. Tehdä näkyväksi strategian ja toimeenpanosuunnitelmien taustaoletukset.

Mitä ennakointikyvykyys tuo organisaatiolle?

Ennakointi on eräänlainen organisaation tulevaisuusrokotus toimintaympäristön muutoksia kohtaan. Parhaimmillaan tulevaisuustiedon avulla organisaatio saa aikaa valmistautua ja varautua tulevaan eikä tule täysin yllätetyksi. Tiedon avulla organisaatio voi tunnistaa vaikuttamisen paikkoja ja siten edistää itselleen tärkeiden kehityskulkujen ja päätösten syntymistä.

Ennakointitiedon tulee olla sidoksissa organisaation toiminnan kontekstiin. Muutoin tuotetut ilmiö- tai trendikuvaukset ovat organisaatiossa vaarassa jäädä ”hyvä tietää”-tasolle. Siksi tärkeintä tiedon hyödynnettävyyden näkökulmasta on organisaation omassa kontekstissa tehtävä merkityksellisyden tunnistaminen ja arviointi eli [sensemaking](#), joka nostaa esiin tulevaisuustiedon vaikutukset, niihin pohjautuvat suositukset sekä riskien ja mahdollisuuksien tunnistamisen. Organisaatiossa tarvitaan myös eri tasolla tehtävää merkityksellisyden tunnistamista, jotta trendin vaikutukset saadaan strategisen tason lisäksi esille muillakin tasoilla esimerkiksi riskienhallinnassa. Tätä ajatustyötä ei voi ulkoistaa, vaan substanssin asiantuntijoiden on oltava siinä mukana.

Merkityksellistämisen kautta ikävätkin kehityskulut tai tapahtumat ja niistä nousevat riskit on jo ajatuksen tasolla kohdattu

ja niihin valmistauduttu. Samoin emergentit eli ilmaantuvat mahdollisuudet tunnistetaan ajoissa, niiden vahvistumiseen pystytään vaikuttamaan ja ollaan ajoissa valmiita niitä myös hyödyntämään. On hyvä huomata, että käyttämättä jäänyt mahdollisuus voi myöhemmin muodostua riskiksi. Ennakointitiedon yhdistäminen innovaatiotoimintaan puolestaan luo mahdollisuuksia kehittää toimintaa etupainotteisesti niin, että muuttuvan toimintaympäristön esim. asiakaskäyttäytymisen muutosten tuomiin haasteisiin kyetään vastaamaan.

Ennakointitoiminnalla luodaan organisaatiolle myös lisää varautumis- ja palautumiskykyä eli resilienssiä. Työterveyslaitoksen (TTL) mukaan [resilientti organisaatio](#) kykenee yllättävän tapahtuman tullen ylläpitämään keskeiset toimintansa, toipuu kohtuullisen nopeasti tilanteen aiheuttamista muutoksista, sopeutuu uuteen tilanteeseen ja jatkaa aktiivista toimintaympäristön seurantaa ja oman toimintansa kehittämistä myös yllättävän tapahtuman jälkeen. Ennakointitoiminta voi lisätä resilienssiä myös tulevaisuuden kyvykkyyksien ja tarvittavien osaamisten kartoittamisessa ja auttaa siten myös osaamisen kehittämisen suuntaamisessa.

Mitä ennakointikyvykyys tuo ennakoijalle itselleen?

Yksilön tasolla tulevaisuuskyvykyys ja -osaaminen lisäävät uskoa tulevaan luomalla näkymiä nykyisyyden kriisien yli. Taidot lisäävät myös toimijuutta, sillä kun oivaltaa ettei tulevaisuutta vielä ole, sitä voi itse rakentaa ja siihen voi vaikuttaa. Ennakointikyvykyyttä voi kehittää muun osaamisen tavoin. Syvästi inhimillinen ominaisuus eli uteliaisuus auttaa alkuun havainnoinnissa ja jokapäiväisestä jossittelusta voi sujuvasti edetä ennakkoinnin puolelle siirtymällä entä jos -ajatteluun. Opettelemalla huomaamaan heikkoja signaaleja ja trendejä toimintaympäristöstä voi niitä yhdistelemällä rakentaa erilaisia tulevaisuuden kehityskulkuja

Tunne tekijyydestä tulevaisuuden rakentajana synnyttää myös toivoa ja kehittää taitoa luoda ratkaisuja niin omassa elämässä kuin organisaatiossakin. Kysymys kuuluu, millaisen tulevaisuuden haluamme? Taitojen karttuessa huomaa, että signaalien eli langanpäiden solmiminen yhteen koukuttaa ja saa aikaan *tulevaisuusneuloosin*. Millaisia tulevaisuuskudelmia muodostan havaintojeni pohjalta? Miten seuraan niiden kehittymistä tai muuttumista? Tulevaisuuksien muotoilu ajatuksen tasolla on innostavaa, luovaa ja palkitsevaa, antaahan se valinnan mahdollisuuksia. Harjoituksen myötä tulevaisuusajattelusta tulee automaattinen toiminto, jota ei erikseen tarvitse aktivoida eikä siitä oikein pääse eroonkaan.

Työn muutos vaikuttaa sekä organisaatioon että yksilöön

[Sitran](#) mukaan haastava ja nopeasti muuttuva toimintaympäristö vaatii osaamisen uudistamista ja ajattelun kehittämistä meiltä kaikilta. Korona-aika osoitti, kuinka nopeasti työn tekemisen tavat voivat muuttua. Esimerkkinä on asiantuntijoiden siirtyminen salamavauhtia etätöihin koteihinsa.

[Työterveyslaitoksen](#) mukaan digimurros muovaa edelleen uusiksi työn tekemisen paikat, ajat ja tavat sekä organisoitumisen muodot mm. erilaisilla alustoilla tehtävän työn myötä. Työ voi myös pirstaloitua keikkatyöstä edelleen yksittäisten tehtävien suorittamiseksi tehtäväkohtaista maksua vastaan. [Helsingin Sanomat](#) kertoi tästä Visio-osuudessaan esimerkiksi, miten korkeasti koulutetut ansaitsevat lisätuloja kouluttamalla tekoälyä omilla osaamisalueillaan. Ilmastonmuutoksen vaikutuksesta matkustamiseen niin töiden kuin vapaa-aikan puitteissa kiinnitetään huomiota ja lähitapaamiset korvataan etäkokouksilla ja matkustamisessa suositaan junaliikennettä.

Eilisen ja tämän päivän ammatit ja toimenkuvat voivat teknologioiden kehittyessä mm. tekoälyn ja automaation vaikutuksesta muuttua nopeasti. Toisia ammatteja poistuu ja uusia syntyy tilalle. Mitä vaikutukset ovat, missä ammateissa ne näkyvät ja milloin muutokset kohdataan ovat kysymyksiä, joihin ei vielä ole kuin arvailuja olemassa. Varmaa lienee se, että osaamistarpeet muuttuvat jatkossa koko elämän ajan. Missä ennen pärjäsivät syväosaamisella, tarvitaankin tulevaisuudessa substanssiosaamisen lisäksi laajempia taitoja tai ns. [metataitoja](#) eli työn sisällöstä riippumattomia taitoja, kuten jatkuvaa oppimista, verkostoitumista ja luovuutta. Ennakointi ja etenkin vaihtoehtoisten tulevaisuuksien hahmottaminen lisäävät yksilö- ja työyhteisön tasoilla resilienssiä eli mielen muutoustajavuutta, jonka avulla sopeudumme erilaisiin muuttuviin olosuhteisiin ([Mieli ry](#)).

Verohallinnon strateginen ennakointitoiminta on organisoitunutta ja systemaattista

Verohallinnon strateginen ennakointi ja tiedon hyödyntäminen

Verohallinnon strateginen ennakointi on toimintaympäristön systemaattista muutostekijöiden tunnistamista ja arviointia, vaihtoehtoisten tulevaisuusskenaarioiden muodostamista ja tulevaisuustiedon hyödyntämistä päätöksenteon tukena. Ennakointi osana strategisen ohjauksen prosessia huolehtii siitä, että strategian päivitystarpeita selvitetään 2–3 kertaa vuodessa ja strategiaa ja strategisia tavoitteita päivitetään toimintaympäristön muuttuessa. Vaikka ennakointi kytkeytyy ensisijaisesti strategiapäivityksiin, vastaa se myös muihin ylimmän johdon tulevaisuuden ilmiöitä koskeviin selvitystarpeisiin. Ennakointitietoa eri muodoissa esitellään Verohallinnon johtoryhmälle neljä kertaa vuodessa.

Muita ennakointitiedon hyödyntämisen paikkoja Verohallinnossa ovat mm. keskipitkän aikavälin toiminnan- ja taloudensuunnittelu, kehittämistoimien suunnittelu, strateginen henkilöstösuunnittelu, riskienhallinta ja veroriskilähtöisen toiminnan suunnittelu. Ennakointityötä ja skenaarioita on tehty ja esitelty eri yksiköiden, hankkeiden ja verkostojen tarpeisiin, joista esimerkkinä voisi mainita turvallisuustoiminnon kanssa toteutetut uhkakuvaskenaarioiden päivitykset. Tavoitteena

on uittaa ennakointitieto mukaan Verohallinnossa jo olemassa oleviin prosesseihin, ei niinkään luoda uutta toimintatapaa. Tällä pyritään madaltamaan tiedon hyödyntämisen kynnyksiä.

Verohallinnossa selvitetään opinnäytetyönä vuoden 2025 aikana ennakointitiedon hyödyntämisen paikat, miten tietoa jo hyödynnetään ja ennen kaikkea millaiselle ennakointitiedolle on tarvetta. Työn valmistuttua Verohallinnon ennakointitoiminnalle on hyvä tietopohja rakentaa entistä vaikuttavampaa toimintaa.

Ennakointitoiminnan organisoituminen

Verohallinnon ennakointitoiminta organisoitiin vuoden 2021 organisaatiouudistuksen yhteydessä osaksi rakenteita, siten että keskeisistä tiimeistä ja prosesseista on vastuuhenkilöitä mukana sisäisessä ennakointiverkostossa. Verkosto koostuu yhteensä seitsemästä ennakointiryhmästä, jotka tarkastelevat toimintaympäristöä erityisesti oman asiantuntemuksensa näkökulmasta. Ryhmät ovat: Asiakkuudet, asiakaskokemus ja sidosryhmät, Työn muutos, Teknologia, Käyttäjäkokemus, Julkishallinto, PESTLE ja Asiakaspalvelurajapinnan havainnot. Ryhmissä on mukana yhteensä noin 50 henkilöä. Esikunta- ja oikeusyksikössä johdon asiantuntija vastaa keskitetysti ennakointitoiminnasta, sen johtamisesta, koordinaatiosta ja kehittämisestä sekä yhteistyöstä toisten julkishallinnon organisaatioiden ja kansainvälisten kumppaneiden kanssa.

Ennakointitoiminnan ohjausryhmän tavoitteena on tiedon jakaminen ja sen hyödyntämisen edistäminen koko organisaatiossa. Ryhmässä ovat mukana toiminnasta vastaava johdon asiantuntija puheenjohtajana, ennakointiryhmien vetäjät sekä turvallisuuden, harmaan talouden selvitysyksikön, veroriskienhallinnan ja riskienhallinnan edustajat. Ohjausryhmässä jaetaan hyviä käytäntöjä, opetellaan yhdessä ennakointimenetelmiä ja pohditaan ajankohtaisia muutostekijöitä, trendejä ja skenaarioita sekä niiden vaikutuksia. Ohjausryhmässä valmistellaan Veron johtoryhmässä esiteltävät asiat ja vastataan johtoryhmän toimintaympäristön muutoksia koskeviin tietopyyntöihin. Lähes neljä vuotta organisaatiouudistuksen jälkeen voidaan todeta, että ennakointitoiminta on vakiinnuttanut asemansa osana organisaation toimintaa.

Ennakointitoiminnan tuottama tieto

Ennakointiryhmät kokoavat systemaattisesti keräämistään havainnoista trendikortteja liittyen esim. rajat ylittävään toimintaan ja työskentelyyn, osaamisen ja johtamisen muutoksiin, teknologian kehitykseen ml. tekoäly, kvanttitekniikka ja metaverset eli virtuaalimaailmat. Talouden muuttuvaa kenttää trendikorteissa kuvastavat mm. virtuaalivaluutat ja niillä sijoittaminen, alustatalous sekä neopankit ja maksamisen muutokset unohtamatta vihreää energiaa tai ilmaston muutosta.

Trendikorteissa on trendin kuvauksen lisäksi vaikutusten arviointi kolmesta näkökulmasta eli asiakkaiden, verokertymän ja Verohallinnon toiminnan näkökulmista. Korteissa annetaan suosituksia trendin toteutuessaan aiheuttamien muutospaineiden ja riskien selättämiseksi. Kunkin trendin vaikutuksia

tarkastellaan kolmella ajanjaksolla, jotka valikoituivat toiminnan- ja taloudensuunnittelun kehyskausiajattelun pohjalta: kehyskaudella (1–5 v), kahdella kehyskaudella (5–10 v) ja pitkällä aikavälillä (10+ v). Trendit on järjestetty vaikutustensa mukaiseen värikoodattuun järjestykseen viuhkalle, jossa on kentät vaikutusten mukaan vihreästä punaiseen. Siitä on helppo tunnistaa kriittisimmät trendit, jotka vaativat johdon huomiota. Trendien kokonaisuus ja kortit ovat verohallintolaisten nähtävillä intrassa sijaitsevassa johdon tilanhuoneessa.

Ennakointitoiminnassa muodostetaan myös vaihtoehtoisia skenaarioita, joiden avulla laajennetaan tulevaisuusajattelua ja tulevaisuudesta keskustelua. Samalla tunnistetaan ajattelussa vallitsevia taustaoletuksia, jotka voivat kahlita eri vaihtoehtojen tunnistamista ja nouseviin riskeihin valmistautumista. Skenaarioiden avulla voi tunnistaa myös riskien erilaisia kehityskulkuja.

Tulevaisuuskyvykkyyden kasvattaminen

Verohallinnossa tulevaisuuskyvykkyyttä ja -tietoisuutta pyritään lisäämään laajemminkin. Lähtökohtaisesti jokainen ennakoii työssään ja elämässään, vaikka ei toimintaa ennakoinniksi tunnistaisikaan. Etenkin asiantuntijatehtävissä toimintaympäristön tarkastelu oman työn näkökulmasta on keskeistä. Sen lisäksi, että ennakointiverkostossa kerätään systemaattisesti signaaleja, ennakointitietoa välitetään ja havaintoja kerätään avoimella ennakkoinnin Teams-kanavalla. Kyvykkyyttä on kartoitettu myös avoimilla luennoilla mm. tulevaisuusmuuttolusta.

Henkilöstölle avoimet ennakkoinnin aamukahvit järjestetään kerran kuukaudessa, ja niissä ennakointiryhmät esittelevät tuotoksiaan. Kahveilla voidaan käsitellä myös muita ajankohtaisia tulevaisuusaiheita ja pitää työpajoja. Hyödynnämme usein Sitran satelliittistudioita, joita järjestetään mm. Heräänön tai ennakkoinnin julkistusten kuten megatrendiraportin yhteydessä. Lisäksi ennakointitoiminnasta ja sen tuotoksista kerrotaan yksiköiden ja verkostojen tilaisuuksissa, sisäisillä keskustelukanavilla sekä intran uutisissa. Verohallinnolla on perinteisesti järjestetty sisäisiä Tulevaisuuden ilmiö -tilaisuuksia kiinnostavista tulevaisuuden aiheista. Viimevuosina tilaisuuksia tulevaisuusaiheista on järjestetty yhteistyössä muiden julkishallinnon toimijoiden kanssa.

Ennakointitoiminnan arviointi ohjaa kehitystyötä

Vuonna 2021 Verohallinnolle valmistettiin yhteiskehittämällä ennakointitoiminnan kypsyyden ja henkilöstön tulevaisuustietouden arvioimiseksi ja kehityksen seuraamiseksi kaksi kyselyä. Ensimmäinen suunnattiin ennakointiin osallistuville asiantuntijoille ja toinen kohdistui otokseen muusta henkilöstöstä. Tavoitteena on toistaa kysely muutaman vuoden välein, jotta saamme kuvan ennakointitoiminnan kypsyyden ja tulevaisuustietoisuuden kehittymisestä. Samalla saamme tärkeää palautetta ennakointitoiminnan kehittämiseksi. Toinen arviointikierros toteutetaan kevään 2025 aikana. Lisäksi vuosittain toteutetaan kevyempi ennakoijien itsearviointi, jol-

la kartoitetaan toiminnan kehittämisen paikkoja ja verkoston jäsenten koulutuksen tarpeita.

Tähän mennessä arvioinneissa on noussut esiin etenkin se, miten ennakointityöhön osallistuvat henkilöt kaipaavat lisää aikaa ennakointityölle. Ensinnäkin aikaa tarvitaan, jotta pystytään vastaamaan turbulentteina aikoina alati lisääntyvään ennakointitiedon tarpeeseen. Toiseksi aikaa tarvitaan laadukaana ennakointitiedon tuottamiseen. Samoin ennakointiosaimisen kehittämiseksi ja kyvykkyyspoolin laajentamiseksi on edelleen tarvetta.

Verohallinnon ennakointitoimintaan on sisäänrakennettu jatkuva kontrollimekanismi, jossa ennakointiverkostossa Asiakaspalvelurajapinnan ennakointiryhmä saa havainnot suoraan asiakaspalvelusta. Ryhmällä on siten paras käsitys asiakkaiden keskuudessa nousevista ilmiöistä, mikä jo sinällään on tärkeää tietoa. Samalla koko ennakointitoiminta saa ryhmän kautta palautetta. Jos ennakointi toimii kunnolla, ei asiakkaiden kautta pitäisi tulla suuria yllätyksiä, sillä olisihan ilmiöiden pitänyt päätyä systemaattisen havainnoinnin haaviin jo paljon aiemmin. Toistaiseksi olemme pärjänneet hyvin tällä mittarilla.

Verohallinnon ennakoinnissa hyväksytään se, ettei kaikkea pystytä ennakoimaan. Oleellista on tehdä toimintaympäristöön liittyvät oletukset näkyviksi ja auttaa päätöksentekijöitä laajentamaan ajatteluaan tulevaisuustiedon avulla.

Lopuksi: Ennakointiyhteistyö jaetussa maailmassa

Vaikka julkishallinnon organisaatiot jakavat saman toimintaympäristön muutokseen, ne ennakoivat kukin omilla tavoillaan. Yhteistyön tarve ennakoinnin saralla on viime vuosina korostunut. Nousevista aiheista, kuten digitaalisuudesta ja tekoälystä, onkin järjestetty yhteisiä tilaisuuksia Verohallinnon, Kelan ja Digi- ja väestöviraston kesken.

Julkisten toimijoiden yhteistyö laajenee edelleen valtion ennakointijien verkoston kautta. Verkostossa on noin 140 ennakointijaa tai ennakoinnista kiinnostunutta jäsentä. Syksyllä 2024 verkosto kokoaa ensimmäistä kertaa yhteisessä harjoituksessa signaaleja, arvioi niiden vaikutuksia ja muodostaa skenaarioita löydettyjen muutostekijöiden pohjalta. Tulevaisuustyön teemoina ovat luottamus ja demokratia, nuoret ja hyvinvointi sekä tulevaisuuden hallinto. Näillä teemoilla verkosto pyrkii luomaan näkymiä Suomen ja julkishallinnon tulevaisuuksiin. Työn tulokset raportoidaan julkishallinnon organisaatioiden johdolle joulukuun alussa pidettävässä tilaisuudessa.

Myös kansainvälisessä kontekstissa eri maiden verohallinnot jakavat yhteisen toimintaympäristön muutokseen. Verohallintojen välinen kansainvälinen ennakointiyhteistyö onkin kasvussa tietojenvaihdon, parhaiden käytäntöjen ja yhteisten harjoitusten muodossa.

Ennakointitiedon tarve nousee turbulentista toimintaympäristöstä ja tarpeesta hallita kaoottiseltakin näyttävää monikriisistä tulevaisuutta. Voidaan sanoa, että organisaatioissa on syntynyt tulevaisuuskätkä, jonka myötä ennakointitoiminta ja sen tulokset herättävät yhä enemmän kiinnostusta.

Ennakointitoiminnan tehtävänä organisaatioissa on avartaa ajattelua lisäämällä mielikuvitusta ja luovuutta tulevaisuuskien vaihtoehtojen kehityskulkujen hahmottamiseksi. Ennakoinnissa rajoituksena on kuvittelukyvyllle asettamamme rajat ja nojautuminen taustaoletuksiin eli tässä ajassa itsestäänselvyksinä pidettyihin asioihin. Taustaoletuksista on hyvä olla tietoinen ja kysyä niidenkin osalta entä jos -kysymyksiä, sillä toimintaympäristön muutokset vaikuttavat taustaoletusten paikkansapitävyyteen. Alati muuttuva toimintaympäristö myös takaa sen, ettei ennakointityö ole koskaan valmis.

Vaikuttava strateginen ennakointi on systemaattista, säännöllistä, ja sillä on paikkansa strategisessa ohjauksessa sekä johdon tuki. Tietotarpeen kasvaessa tulevaisuustiedon laatuun on kiinnitettävä huomiota entistä enemmän ja etenkin siihen, että organisaatioissa ennakoinnille löytyy aikaa työpaineiden keskellä. Onhan tulevaisuustiedon kautta mahdollista löytää innostavia ja mahdollistavia tulevaisuuksia meille kaikille. ■

LÄHTEET

Sitra: Yllätysten aika edellyttää moniäänisempää ennakointia. Haettu 12.11.2024 osoitteesta <https://www.sitra.fi/blogit/yllatysten-aika-edellyttaa-moniaanisempaa-ennakointia/>

Aalto yliopisto: LuovaLoikka: Luovuus kilpailuetuna liiketoiminnassa. Haettu 12.11.2024 osoitteesta <https://research.aalto.fi/fi/projects/luovaloikka-luovuus-kilpailuetuna-liiketoiminnassa>

Elina Hiltunen: Tulevaisuuden kaava. Haettu 12.11.2024 osoitteesta <https://www.whatsnext.fi/tulevaisuuden-kaava/>

Sanna Ahvenharju & Laura Pouru-Mikkola: Tulevaisuustietoisuus ja tulevaisuuslukutaito – kuinka kohtaamme, kuvittelemme ja käytämme tulevaisuutta? Tulevaisuudentutkimus tutuksi – Perusteita ja menetelmiä. Haettu 12.11.2024 osoitteesta <https://tulevaisuus.fi/wp-content/uploads/2022/03/tva-1-2022-ahvenharju-pouru-mikkola.pdf>

Minna Koskela: Tulevaisuusmuotoilu. Haettu 12.11.2024 osoitteesta <https://minnakoskela.fi/>

Sisäasiainhallinnon strateginen ennakointitoiminta. Haettu 12.11.2024 osoitteesta <https://intermin.fi/ministerio/tutkimustoiminta/strateginen-ennakointitoiminta>

Sitra: Näin fasilitoidaan yhteistä ymmärrystä. Merkityksenantokeskustelu. Haettu 12.11.2024 osoitteesta <https://www.sitra.fi/artikkelit/nain-fasilitoidaan-yhteista-ymmarrysta/>

Työterveyslaitos: Resilientti organisaatio. Haettu 12.11.2024 osoitteesta <https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/resilientti-organisaatio>

Mieli Ry: Psykologi Sari Nuikki: ”Muutosten ennakointi ja niihin varautuminen vahvistavat työyhteisön resilienssiä”. Haettu 12.11.2024 osoitteesta <https://mieli.fi/artikkelit/psykologi-sari-nuikki-muutosten-ennakointi-ja-niihin-varautuminen-vahvistavat-tyoyhteison-resilienssia/>

Sitra: Tulevaisuuden osaaminen syntyy ekosysteemeissä. Haettu 12.11.2024 osoitteesta <https://www.sitra.fi/app/uploads/2022/06/sitra-tulevaisuuden-osaaminen-syntyy-ekosysteemeissa-tiivistelma.pdf>

Marika Tammeaid: Nyt tarvitaan metataitoja – tässä kuusi välttämätöntä. Haettu 12.11.2024 osoitteesta <https://www.valtiolla.fi/nyt-tarvitaan-metataitoja-tassa-kuusi-valttamatonta/>

Kärkkäinen, N. & Raikaslehto, T. (2024). Strateginen ennakointi: teorit, työkalut ja parhaat käytännöt. Professional Publishing Finland Oy.

EU komissio: Tax Mix for the Future 2050. Haettu 12.11.2024 osoitteesta https://taxation-customs.ec.europa.eu/road-2050-tax-mix-future_en

HS Visio: Älykkäiden armeija. Haettu 12.11.2024 osoitteesta <https://www.hs.fi/visio/art-2000010740528.html>

TTL: Tietoa työelämän muutoksesta. Haettu 12.11.2024 osoitteesta <https://www.ttl.fi/teemat/tyoelaman-muutos>

TIINA JOKELA *FT, Johdon asiantuntija, Esikunta- ja oikeusyksikkö, Verohallinto on johdon asiantuntija Verohallinnon esikunta- ja oikeusyksikössä. Tehtävänä on johtaa ja kehittää Verohallinnon ennakointitoimintaa. Tiina osallistuu aktiivisesti ennakointiyhteistyöhön niin julkishallinnon ennakoijien kuin kansainvälisesti muiden verohallintojen kanssa. Hän aloitti uransa tutkijana sekä Suomessa että Yhdysvalloissa. Nyt takana on jo yli 10 vuotta virkahenkilönä ensin Suomen Akatemiassa ja viimeksi Verohallinnossa. Hän on tehnyt ennakointiopintoja Turun yliopiston kauppakorkeakoulun Tulevaisuuden tutkimuskeskuksessa. Lisäksi hänelle on myönnetty vuonna 2023 kansainvälinen tulevaisuusstrategin sertifikaatti ICFS (International Certified Future Strategist).*

Harri Laihonen
Anna-Aurora Kork
Lotta-Maria Sinervo



Onko vaikuttavuudesta tullut synonyymi sote-palvelujen tuottavuuden parantamiseksi?

Sosiaali- terveydenhuollon kehittämistä on viime vuosina ohjannut vahvasti vaikuttavuusretoriikka; julkisessa keskustelussa puhutaan vaikuttavuusperusteisesta toiminnasta ja vaikuttavuustiedolla johtamisesta. Samalla keskustelu henkilöstön riittävydestä, saatavuudesta ja jaksamisesta on aiheuttanut kasvavaa huolta. Sosiaali- ja terveydenhuollon palvelujen saatavuuden ja vaikuttavuuden turvaaminen edellyttävät osaavaa henkilöstöä ja henkilöstöä arvostavaa johtamista. Vaikuttavuus määritellään usein sosiaali- ja terveydenhuollossa palveluilla aikaansaatusena vaikutuksena, kuten terveytenä, hyvinvointina tai muuna toivottuna muutoksena. Tässä artikkelissa tarkastelemme vaikuttavuutta osana julkisen toiminnan tuloksellisuuden johtamista ja pohdimme hallintotieteellisestä näkökulmasta, millaisiin lähtökohtiin ja oletamuksiin nykyinen sote-palvelujen kehittämissä keskustelu perustuu. Artikkelit tarjoaa lukijalle käsityksen vaikuttavuuden ja tuottavuuden parantamisen monitulkintaisuudesta sekä välineitä moniulotteisen tuloksellisuusilmiön ymmärtämiseen.

AVAINSANAT: tuloksellisuus, vaikuttavuus, tuottavuus, taloudellisuus, sote-palvelut

Johdanto

Tuottavuus, taloudellisuus ja vaikuttavuus ovat tuloksellisen julkisen toiminnan osa-alueita. Yleisessä sosiaali- ja terveydenhuollon (sote) palveluja koskevassa keskustelussa näitä termejä käytetään usein päällekkäin ja ristikkäin. Tuloksellisen toiminnan jäsentäminen on tärkeä lähtökohta sote-palvelujen kehittämiselle. Kokonaisuudessaan julkisen toiminnan tuloksellisuus on hyvin monitulkintainen ilmiö, jonka johtamisessa on sovitettava yhteen yhteiskunnallisia, taloudellisia, ja inhimillisiä näkökulmia. Kyse ei ole vain taloudellisten resurssien tehokkaasta hallinnasta ja käytöstä, vaan myös oikeudenmukaisuudesta ja riittävistä inhimillisistä voimavaroista kansalaisten tarpeisiin vastaamiseksi.

Sote-palvelujen kehittäminen on aina sidoksissa toimintaympäristön muutoksiin ja ajankohtaisiin johtamistrendeihin. Julkisen toiminnan tuloksellisuus on ollut voimakkaasti esillä 1980-luvulta alkaen valtionhallinnon kehittämispyrkimyksien seurauksena. Tuloksellisuus muodostui tällöin keskeiseksi käsitteeksi, vaikka tuottavuudesta ja vaikuttavuudesta oli puhuttu jo aiemmin (Meklin, 2009). Tuloksellisuudella tarkoitettiin julkisen toiminnan onnistumista. Tuloksellisuuteen linkittyi myös kustannusvaikuttavuuden käsite, joka rakentui kustannus-hyöty-analyttisen tarkastelun pohjalle (Meklin, 2009). Laatuajattelu saapui 1990-luvulla myös julkisen toiminnan onnistumista kuvaavaksi kehittämisen ohjenuoraksi. Sote-palveluissakin tämä näkyi esimerkiksi laatujohtamis-

malleina ja -kriteereinä, ja ”laadun uutena esiinmarssina suosituksina ja laatuhankeina” (Lumijärvi & Jylhäsaari, 1999). Vuosituhannen vaihteen tienoilla tuloksellisuuspyrkimyksiä kuvastivat laadun itsearvioinnin ja lautupalkintomallin kehittäminen julkishallinnossa (Meklin, 2009).

Laadun ohella tuottavuuden parantaminen ohjasi vahvasti 2000-luvun alun kehittämistä (ks. Käpylä ym., 2008). Kansallinen tuottavuusohjelma 1993–2003 ja sitä seurannut valtion tuottavuusohjelma loivat perustan julkisen sektorin tuloksellisuuden parantamispyrkimyksille osana työelämän kokonaisvaltaista kehittämistä. Tuottavuuspolitiikan tulokset jäivät kuitenkin heikoiksi (VTV, 2010), ja tuottavuustyö näyttyi lähinnä henkilöstön vähentämispyrkimyksenä. Vuosina 2004–2009 toiminut työelämän kehittämisohjelma Tykes ja Terveys 2015 -ohjelmat pyrkivät parantamaan tuottavuutta ja työelämän laatua korostaen toimijoiden välistä vuorovaikutusta ja yhteistyötä. Työpaikat, henkilöstön ja työnantajan edustajat, poliittiset päättäjät sekä palkansaaja- ja työnantaja-järjestöt haastettiin yhteisiin talkoihin tuottavuuden ja työhyvinvoinnin edistämiseksi.

Sote-palvelujen kehittämisessä on pitkään keskitytty palvelujen saatavuuden ja vaikuttavuuden parantamiseen. Kustannushallinta korostui erityisesti 90-luvun laman jälkeisenä aikana, mutta 2000-luvulle tultaessa huomio kiinnittyi palvelujen saatavuuden, laadun ja oikeudenmukaisuuden kysymyksiin. Oikeudenmukaisuus linkittyy julkisen toiminnan tavoiteltuihin ja syntyviin vaikutuksiin yhteiskuntaan, organisaatioon ja kansalaisille (Sinervo, 2011). Tällä hetkellä vaikuttavuusperusteisuus näkyy suomalaisessa sosiaali- ja terveystaloudessa vahvasti, niin sote-palvelujen järjestämislaissa kuin hallintoa ohjaavissa strategioissa ja kehittämisoppaissa (Laihonon ym., 2024). Julkisen toiminnan vaikuttavuuden tavoittelu onkin vallannut 2020-luvulla tilaa tuottavuuskeskustelulta. Kustannusajattelun rinnalle nousi entistä vahvemmin myös asiakasresponsiivisuuden vaade, ja esimerkiksi sosiaali- ja terveydenhuollon uudistamista perusteltiin niin resurssien käytön kuin palvelutarpeisiin vastaamisenkin näkökulmista (Kork, 2016). Samoihin aikoihin USA:ssa alkanut keskustelu arvoperustaisesta terveydenhuollosta rantautui Suomeen korostaen sote-palveluilla aikaan saatuja asiakasvaikutuksia ja yhteiskunnallista vaikuttavuutta (Kokko & Kork, 2021).

Julkisen hallinnon kehittämispyrkimysten taustalla on ajatus toiminnan rationaalisuudesta, joka ilmenee eri aikoina erilaisina käsitteinä, kuten tuottavuus, vaikuttavuus, laatu tai taloudellisuus (Meklin, 2009). Tässä artikkelissa avaamme näitä moninaisia sote-palvelujen kehittämistä ohjaavia tavoitteita jäsentämällä niitä julkisen sektorin tuloksellisuuden johtamisen näkökulmasta. Artikkelimme tarjoaa lukijalle käsityksen vaikuttavuuden ja tuottavuuden parantamisen monitulkintaisuudesta sekä välineitä moniulotteisen tuloksellisuusilmiön ymmärtämiseen.

Mitä toiminnan onnistuminen tarkoittaa: tuloksellisuuskehys

Tuloksellisuudella kuvataan sitä kokonaisuutta, johon rationaalisesti toimivan julkisen organisaation pitäisi pyrkiä. Tuloksellisuus kertoo siten tavoitteiden saavuttamisesta, aikaansaannoksista ja tehtävien onnistumisesta: tehdäänkö oikeita asioita oikein. Julkisen sektorin tuloksellisuutta tarkastellaan usein tuottavuuden, taloudellisuuden ja vaikuttavuuden muodostamana kokonaisuutena. Hallintotieteellisessä kirjallisuudessa tuloksellisuutta on tarkasteltu myös sisäisen ja ulkoisen tehokkuuden käsitteillä, jossa sisäisellä tehokkuudella viitataan tuottavuuden ja taloudellisuuden näkökulmiin, kun taas ulkoinen tehokkuus liittyy vaikuttavuuden kysymyksiin (Meklin, 2009). Kyse on pelkistetyistä siitä, että tehdään asioita fiksusti (tuottavuus), käytetään resursseja säästeliäästi (taloudellisuus), ja vastataan tarpeisiin (vaikuttavuus).

Tuloksellisuuskäsitteet – tuottavuus, taloudellisuus ja vaikuttavuus

Sote-palvelujen kehittämisessä tuottavuus kiteytyy palvelujen järjestämisen prosessiin ja siihen, millaisia tuotoksia, suoritteita tai palveluja käytössä olevilla resursseilla saadaan aikaiseksi. Tuottavuuskäsite kuvaa toiminnalla aikaansaatu- jen tuotosten (*output*) ja niiden aikaansaamiseksi käytettyjen panosten (*input*) välistä suhdetta (ks. esim. Vakkuri, 2009; Uusi-Rauva, 1996). Tuottavuusilmiössä on siis kyse siitä, kuinka tehokkaasti resurssit käytetään tarkoituksenmukaisten lopputulosten tuottamiseksi. Tuottavuus- ja tuloksellisuustarkastelu voidaan nostaa yhden organisaation tasolta myös järjestelmätasolle (Lönnqvist & Laihonon, 2012; Lönnqvist, 2011), sillä tuottavuus on käsitteenä siinä mielessä joustava, että sen avulla voidaan analysoida vaikkapa yhtä työtehtävää, hoitoprosessia, organisaatiota, organisaatioiden yhdessä toteuttamaa kokonaisuutta, toimialaa tai kansantaloutta. Palvelujärjestelmän tai organisaatioverkoston tasolla tuottavuuden johtamista haastavat erityisesti organisaatioiden väliset yhdyspinnat sekä johtajuus- ja luottamuskysymykset.

Myös taloudellisuus kuvaa niin ikään organisaation sisäistä tehokkuutta. Taloudellisuudesta puhutaan usein myös esimerkiksi kustannustehokkuutena, jolla viitataan panosten ja tuotosten optimaalisuuteen eli kustannuksiltaan parhaaseen mahdolliseen vaihtoehtoon (Vakkuri, 2009). Taloudellisuus ja tuottavuus ovat suhderekäisiä, sillä ne molemmat kertovat tuotosten ja panosten välisestä suhteesta (Meklin, 2009). Taloudellisuus kuvaa tätä suhdetta siten, että panokset esitetään raha-arvossa, eli kyse on suoritteiden ja kustannusten suhteesta. Tuottavuuden mittaamisessa puolestaan panokset voivat olla esimerkiksi henkilöstömäärä ja tuotoksina suoritteiden määrä.

Sote-palveluissa vaikuttavuus voi liittyä tuotosten vaikutuksiin, intervention onnistumiseen tai organisaation kykyyn aikaansaada vaikutuksia ja tyydyttää kansalaisten tarpeita. Hallintotieteellisessä keskustelussa vaikuttavuus kuvaa aikaansaatuja vaikutuksia ja organisaation tavoitteiden saavuttamista (ks. Etzioni, 1964), vaikkakin olennaista on myös tar-

kastella vaikuttavuutta organisaation sisäisenä kysymyksenä, eli kykynä aikaansaada vaikuttavuutta. Vaikuttavuutta voidaan arvioida suhteessa toiminnalle asetettuihin tavoitteisiin esimerkiksi palvelujen käyttäjän, poliittisten tavoitteiden tai yhteiskunnallisen muutoksen aikaansaamisen näkökulmasta (Pakarinen, 2009; Sinervo, 2011). Sosiaali- ja terveydenhuollon tutkimuksissa vaikuttavuus usein määritellään palveluilla aikaansaautuna vaikutuksena, kuten terveytenä, hyvinvointina tai muuna toivottuna muutoksena (Pitkänen ym., 2020; Torkki ym., 2021; Malmivaara, 2022). Vaikuttavuuteen kytkeytyy myös palvelujen laatu kysymykset ja esimerkiksi palvelujen saatavuus. Vaikuttavuuden lähikäsitteitä ovatkin esimerkiksi kustannusvaikuttavuus, yhteiskunnallinen vaikuttavuus, palvelukyky tai palvelujen laatu (Meklin, 2009).

Vaikka sote-palvelujen kehittämisen perimmäisenä tarkoituksena on vastata kansalaisten palvelutarpeisiin, todellisuudessa rajalliset inhimilliset ja taloudelliset resurssit ohjaavat päätöksentekoa ja toimintaa (Kork, 2016). Käsitteellinen kehystys ja näkökulman valinta yhteiskunnallisiin ongelmiin määrittää tavoitteiden muodostusta, niihin esitettyjä ratkaisuja, ja siten myös toiminnan onnistumisen määrittelyä. Meklin (2009) osoittaa, että julkisen toiminnan erilaisten tuloksellisuuskäsitysten taustalla on implisiittisesti tai eksplisiittisesti pysynyt panos-tuotos-malli. Kyse on julkishallinnon perimmäisestä tehtävästä – tehtävästä järjestää parhaalla mahdollisella tavalla kansalaisten verovarilla (panoksilla) vaikuttavia palveluja (tuotoksia) kansalaisille. Tuloksellisuus on tämän toiminnan tavoite ja ohjaava periaate, kuten Meklin (2009, s. 50) toteaa: ”rajalliset voimavarat on pyrittävä käyttämään mahdollisimman hyvin kansalaisten rajattomien tarpeiden tyydyttämiseksi, eli julkisen toiminnan on oltava taloudellista, tuottavaa ja vaikuttavaa”.

Tuloksellisuuden johtaminen

Sote-palvelujen vaikuttavuuden parantaminen edellyttää johtamisen onnistumista (Laihonon ym., 2024). Vaikka tuloksellisuuden johtamisen juuret ovat johdon laskentatoimessa (Bititci ym., 2018), on tuloksellisuuden johtamisesta ja mittauksesta tullut myös julkisen hallinnan ja johtamisen tutkimusalue (esim. Bouckaert & Halligan, 2008), ja se näkyy vahvasti myös käytännön julkisessa toiminnassa. Tuloksellisuuden johtamista on usein kritisoitu esimerkiksi siitä, että tulosittearit tuottavat tuloksellisuusinformaatiota, joka ei ole päätöksenteon kannalta relevanttia, tai olemassa olevat mittarit eivät tavoita palveluiden laadullisia ominaisuuksia (esim. Van Dooren, 2011). Nähdäksemme yksi syy tuloksellisuuden mittaamisen ja johtamisen kritiikkiin liittyy siihen, että tuloksellisuus tulkitaan edelleen panos-tuotos-mallin mukaisesti ensisijaisesti talousinformaation tuottamisena päätöksentekoon.

Tuloksellisuuden johtamisen näkökulma korostaa kuitenkin myös tasapainoisen tiedontuotannon merkitystä ja kiinnittää erityistä huomiota tuloksellisuusinformaation hyödyntämiseen ja käyttöön vaikuttavien tekijöiden ymmärtämiseen (ks. esim. Pollitt, 2006; Van Dooren & Van de Walle, 2008; Kroll, 2015; Rajala, 2020; Sillanpää ym. 2023). Tällöin erilaiset toiminnan onnistuneisuutta kuvaavat käsitteet voivat

saada tuloksellisuuden johtamisessa uudenlaisia tulkintoja ja painotuksia: osa tulkinnoista voi korostaa käytettävien painosten merkitystä ja toiset aikaansaautuja tuotoksia. Julkisen toiminnan kehittämistä koskevissa keskustelussa esimerkiksi tuottavuudella voidaan ymmärtää taloudellisuutta, kuten prosessien tehokkuutta tai työn tuottavuuden johtamista (Pakarinen, 2009). Sote-palvelutkin voivat olla tehokkaasti tuotettuja, vaikka ne eivät vastaisikaan palvelujen käyttäjien tarpeita tai odotuksia.

Tuloksellisuuden johtamisen erilaiset käsitteet pyrkivät tarjoamaan ymmärrystä ja välineitä, joiden avulla organisaatio voisi onnistua tehtävässään. Pohjimmiltaan tuloksellisuuden johtamisessa on kyse siitä, *miten* rajalliset voimavarat käytetään mahdollisimman hyvin palvelujen järjestämiseen yhteiskunnan ja kansalaisten tarpeiden mukaisesti (Meklin ym., 2009). Sote-palvelujen kehittämiskeskustelussakin tulee hyvin ilmi julkista toimintaa koskevat erilaiset päämäärät, arvostukset ja ideologiat. Poliittisessa puheessa voi korostua enemmän ongelmat kuin parhaan mahdollisen yhteisen ratkaisun löytäminen (ks. Brunsson, 1989). Poliittiselle päätäjälle tuottavuus voikin olla keino vaikuttavan toiminnan aikaansaamiseksi, kun taas palveluja johtavalle ja toteuttavalle toimijalle vaikuttava toiminta on itsessään päämäärä – tekemisen kohde. Julkisen toiminnan johtamisessa on tärkeä ymmärtää tuloksellisuuden tietämisen ja tekemisen vuorovaikutusta (Kork ym., 2015; Pfeffer & Sutton, 2000), jotta voidaan suunnitella ja toteuttaa vaikuttavaa toimintaa. Tämä ymmärrys auttaa tunnistamaan miksi haluttua muutosta tai tuottavuusloikkaa ei aina saavuteta, tai miksi voi ilmetä odottamattomia ja ei-toivottuja seurauksia.

Sote-palvelujen tämänhetkinen vaikuttavuuskeskustelu tuloksellisuuden johtamisen näkökulmasta

Demografiset muutokset, palvelutarpeiden kasvu, henkilöstöpula ja kestävä rahoitus ovat keskeisiä sote-palvelujärjestelmän kehittämishaasteita. Vallalla olevasta vaikuttavuusretoriikasta huolimatta hyvinvointialueita ohjataan ajatuksella tehdä ”enemmän vähemmällä”, toisin sanoen, taustalla vaikuttaa olevan vahvasti ajatus tuottavuuden parantamisesta ja voimavarojen taloudellisesta käytöstä (ks. VN, 2024; VM, 2023). Julkisten palvelujen ongelma näyttää uudistuspolitiikassa kääntyvän ensisijaisesti tehottomuuden ongelmaksi (Kork, 2018). Vaikka kansalliset tuottavuusohjelmat ovat jääneet 2000-luvulle, uutisoinnin perusteella vaikuttaa siltä, että sote-palvelujärjestelmän vaikuttavuusperusteinen ohjaus vielä 2020-luvullakin typistyy kustannussäästöjen etsimiseen (ks. esim. Yle, 2024b).

Vaikuttavuustavoitteiden saavuttaminen voidaan tuloksellisuuskehityksessä nähdä ennen kaikkea johtamisen kysymyksenä. Sote-palvelujen kehittämisessä kyse on tällöin siitä,

miten idea vaikuttavuuden parantamisesta kääntyy ihmisten toiminnaksi. Esimerkiksi hyvinvointialueilla vaikuttavuuden johtaminen tarkoittaa paitsi kansallisen ohjauksen toimeenpanoa myös taloudellisten voimavarojen hallintaa. Nämä puolestaan edellyttävät kullakin alueella vaikuttavuuden kollektiivista merkityksellistämistä, vaikuttavuuden arviointia ja mittaamista sekä vaikuttavuustiedolla johtamista (Laihonen ym., 2024). Sote-palvelujen johtamisessa rajallisten inhimillisten ja taloudellisten voimavarojen hallinta, kohdentaminen ja allokointi ovat vaikuttavuuden johtamisen näkökulmasta toiminnan onnistumisen kannalta merkittäviä valinnanpaikkoja, koska niissä päätetään keinoista, joilla vaikuttavuustavoitteet pyritään saavuttamaan. Näitä valintoja tehtäessä yhteensovitetään kansallisia tavoitteita ja alueellisia tarpeita. Vaikuttavuuden johtamiseen tarvitaan päätöksenteon tueksi paras mahdollinen tieto paitsi palvelutuotannon tehokkuudesta ja taloudellisuudesta myös yhteinen ymmärrys palvelujen vaikuttavuudesta. Tällä hetkellä julkisuudessa käytävän keskustelun perusteella vaikuttaa siltä, että sote-järjestelmää ohjaavien tahojen ja palvelujen järjestämisvastuussa olevien hyvinvointialueiden näkemykset ovat erillään, ja tilannekuva palvelujärjestelmän mahdollisuuksista tuottaa palveluja on ristiriitainen (ks. esim. Yle, 2024c ja 2024d).

Vaikuttavuus ei kuitenkaan synny tyhjiössä, vaan tuloksellisuuskehyksen eri näkökulmia tarvitaan julkisessa toimeksiantotaloudessa, jossa palveluja tuotetaan niin sanotusti ”yhteisestä pussista”; palvelutuotannon tehokkuus ja taloudellisuus ovat aina toisessa vaakakupissa vaikuttavia toimintamalleja etsittäessä. Lähtökohtaisesti hyvinvointialueiden rahoituskehystä on pidetty liian niukkana (esim. Paananen ym., 2024), jonka vuoksi hyvinvointialueet ovat puun ja kuoren välissä kustannussäästöjen etsimisessä. Toisaalta tilannetta voi vielä selittää se, että uudistuksen toimeenpanoa on tehty vasta toista vuotta ja hyvinvointialueet ovat muutosvaiheessa, jossa monella tapaa vasta rakennetaan uusia toimintamalleja. Näiden vaikutukset näkyvät pidemmällä aikavälillä, vaikka synergioiden etsiminen ja päällekkäisyyksien poistaminen usein korostavat tehokkuuden ja taloudellisuuden näkökulmia (vrt. Yle, 2024a).

Aikaisemmassa kuntapohjaisessa sote-palvelujärjestelmässä kuntien itsehallinto ja siihen liittyvä verotusoikeus vaikeuttivat tuottavuuspolitiikan ohjaamista. Nyt kun itsehallintoon kuuluva taloudellinen autonomia puuttuu hyvinvointialueilta, ovat hyvinvointialueet riippuvaisia valtion resurssiohjauksesta. Tämä mahdollistaa myös aiempaa virtaviivaisemman tuottavuuspolitiikan toteuttamisen. Samalla hyvinvointialueiden ohjauksen pääperiaatteista kamppailee kolme ministeriötä, eikä ohjauksessa toteudu ajatus yhtenäisestä valtioneuvostosta (ks. lisää Paananen ym., 2024). Ohjaus näyttäytyy keskittyvän erityisesti hyvinvointialueiden taloudellisiin voimavaroihin ja niiden hallintaan. Tällöin paikalliset tarpeet tai ongelmat eivät tule ohjauksessa tunnistetuksi (esim. Yle, 2024d). Toisin sanoen, voidaan pohtia, mitä vaikuttavuusperusteinen valtionohjaus on käytännössä, jos fokus on hyvinvointialueiden taloudellisuudessa vaikuttavuuden kustannuksella. Tähän liittyy myös riski, että taloudellisia resursseja tarkastellaan erikseen ja irrallaan resurssien käytöllä aikaan-

saaduista vaikutuksista (esim. Meklin ym. 2009; Sinervo, 2011). Tuloksellisuuden johtamisen näkökulmasta juuri tämä yhteys resurssien määrän, käytön ja tavoiteltujen ja aikaansaatujen vaikutusten välillä on olennaista.

Vaikuttavuus ja tuottavuus eivät tarkoita automaattisesti vain säästämistä

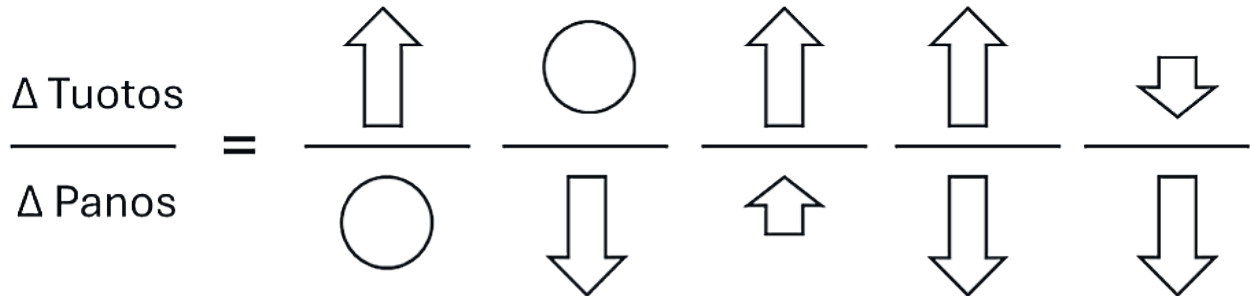
Vaikuttavuutta kannattaa vain harvoin tarkastella toiminnasta irrallisena ilmiönä; erityisesti johtamisen näkökulmasta vaikuttavuuden syntymistä on lähestytty esimerkiksi vaikutusketjujen mallintamisella. Vaikutusketjujen kuvauksella pyritään havainnollistamaan sitä, millaisista elementeistä vaikutukset muodostuvat ja millaisia suhteita näiden elementtien välillä on (VM, 2020). Tässäkin työssä on tunnistettavissa taustalla vaikuttava panos-tuotos-ajattelu, koska kyseessä on viime kädessä reaali-prosessien kuvaaminen. Tällöin vaikutusketjuajattelu palautuu tai vähintäänkin yhdistyy tuottavuuden tarkasteluun. Tuotosnäkökulmasta tuottavuuden ja vaikuttavuuden ero voi liittyä esimerkiksi aikajänteeseen; tarkastellaanko tuotoksia tai vaikutuksia lyhyellä vai pidemmällä aikavälillä. Julkisen sote-palvelutuotannon ohjaaminen erityisesti poliittisessa aikaikkunassa voi kannustaa lyhyen tähtäimen toimintaan, joka ilmenee nopeiden kustannussäästöjen hakemisena tai vaikuttavuustietoa helpommin saatavan tuottavuusdatan käyttämisenä hyvinvointialueiden johtamisessa ja ohjauksessa. Oman haasteensa tuo se, ettei ole olemassa selkeää käsitystä siitä, millä aikajänteellä voidaan puhua vaikuttavuudesta.

Sote-palvelujen tuottavuuspolitiikan kompleksisuuteen voi vaikuttaa myös tietämisen ja tekemisen välinen kuilu (Kork ym., 2015). Usein tietämisen näkökulma saa enemmän huomiota ja tuottavuuden parantamista perustellaan monista eri lähtökohdista. Tämä vaikeuttaa tiedon soveltamista käytäntöön. Lisäksi toimijat tulkitsevat politiikkatoimia eri positioista, jolloin myös niiden vaikutukset riippuvat tehdyistä tulkinnoista ja toimista. Usein tuottavuuskeskustelu supistuu ainoastaan panosten tarkasteluun ja keskustelua säilyttää enemmän kustannustehokkuuden parantaminen kuin varsinaisen palveluprosessien tuottavuuden kehittäminen. Tällöin tuottavuuden toinen puoli – eli tuotokset – unohtuvat. Virheelliset tulkinnat tuottavuusilmiöstä johtavat mittaamisen ongelmiin ja huonoista mittareista vedetään helposti johtopäätöksiä siitä, että koko tuottavuusilmiö on kyseenalainen tai jopa täysin sopimaton moderniin tieto- ja palveluyhteiskuntaan.

Sote-palvelujen tuottavuuden kehittäminen on – ilmeisistä haasteistaan huolimatta – periaatteessa kohtalaisen yksinkertainen ilmiö. Erilaisia tapoja tuottavuuden parantamiseen on visualisoitu oivallisesti Valtiovarainministeriön tuottavuusoppaassa vuodelta 2011 (kuva 1). Kyse ei ole vain henkilöstömäärän vähentämisestä, vaan siitä, että tuottavuus paranee, kun toiminta onnistutaan organisoimaan niin, että pystytään tuottamaan enemmän ja/tai parempia palveluita panosten käytön pysyessä ennallaan tai vähentyessä suhteessa syntyviin tuotoksiin. Tuottavuus paranee myös tilanteissa, joissa panosten käyttö vähenee tai kasvaa vähemmän suhteessa

tuotosten kasvuun. Tuottavuus voi parantua myös tilanteessa, jossa tuotokset vähenevät, mikäli panokset vähenevät suhteessa enemmän. Tuottavuusoppaan perusviesti on selkeä; tuottavuuden parantamisen ei tarvitse merkitä ensisijais-

ti palvelujen karsimista. Sen sijaan tuottavuustyön ytimessä on uusien, entistä parempien toimintatapojen etsiminen, jotta palvelutaso voidaan turvata.



Kuva 1. Tuottavuuden parantamisen viisi tapaa (VM, 2011).

Sekä vaikuttavuuden että tuottavuuden parantamiseen sisältyy perusajatus siitä, että olemassa olevia niukkoja resursseja pitäisi käyttää siten, että niistä saadaan mahdollisimman paljon arvoa asiakkaalle. Erityisesti sote-palvelujen kehittämisessä asiakkaalla tulisi olla ratkaiseva rooli tuotosten ja erityisesti vaikutusten syntymisessä ja arvioimisessa, koska asiakas osallistuu palveluprosessin toteuttamiseen ja tuo palvelutapahtumaan omia resurssejaan. Sote-palvelujen järjestelmäkeskeisyyttä on haluttu muuttaa asiakaslähtöisemmäksi parantamalla palvelujen asiakastytyvyyttä ja responsiivisuutta (ks. Kork, 2018).

Palvelusuuntautunut tuottavuusajattelu korostaa asiakkaan keskeistä roolia palvelutuotannossa (Grönroos & Ojasalo, 2004; Jääskeläinen ym., 2014), mutta tämänhetkisessä valtionohjauksessa kustannukset ja sopeuttamistavoitteet dominoivat. Nykyinen sote-palvelujärjestelmän tiukka talousohjaus voidaan toki nähdä kannustimena tuottavuuden kehittämiselle, mutta nykyisellään ohjaus näyttää antavan vain vähän tilaa ja aikaa tuottavuusvaikutusten aikaansaamiselle ja todentamiselle. Mikäli tuottavuustarkasteluun halutaan mukaan asiakasvaikutusten näkökulma, lähestytään vaikuttavuuden käsitettä. Kuten olemme edellä todenneet, nykyisessä sote-palvelujen kehittämisessä ja ohjaamisessa vaikuttavuus kuitenkin supistuu monessa yhteydessä kustannusvaikutusten tarkasteluksi ja asiakasvaikutukset jäävät toissijaiseksi (vrt. esim. VN, 2023). Asiakkaan näkökulmasta sote-palvelujen tuottavuuden ja vaikuttavuuden arvioinnissa ei tulisikaan rajoittaa tarkastelemaan ainoastaan palveluntarjoajan tuotomääriä tai kustannustehokkuutta, vaan myös arvontuottamista: laatua, saatavuutta ja asiakkaalle syntyviä kustannuksia.

Sote-palvelujen toiminnan onnistuneisuuden ja tuloksellisuuden johtamisessa kietoutuu yhteen ainakin kolmenlaisia kysymyksiä, joihin johtamisella on otettava kantaa. *Ensimmäinen* liittyy kehittämistä ohjaavien käsitteiden määrittelyyn,

minkälaiset oletukset ohjaavat palvelutoiminnan johtamista, ja edelleen minkälaisiksi julkisen toiminnan ongelmat kehystetään. *Toinen* johtamiskysymys liittyy toiminnan onnistuneisuuden mittaamiseen ja vaikutusten näkyväksi tekemiseen; mistä tiedetään, mikä on tuottavaa ja vaikuttavaa toimintaa? *Kolmas* henkilöstön merkitystä korostava johtamiskysymys liittyy siihen, miten eri näkökulmista ja lähtökohdista tuotetusta mittaus- ja arviointitiedosta kyetään muodostamaan yhteistä ymmärrystä ja sellaista asiantuntemusta, joka edistää tuottavaa ja vaikuttavaa toimintaa.

Rationaalisesti perusteltua on, että julkiset palvelut tuotetaan sosiaalisesti ja taloudellisesti kestäväällä tavalla, koska tarpeita on rajattomasti ja voimavaroja niukasti (Sinervo & Laiho, 2024). Hyvinvointiyhteiskunnan ja siten julkisen hallinnon ydintehtävänä on vastata mahdollisimman tehokkaasti kansalaisten palvelutarpeisiin. Näiden kahden eri rationaali-teen yhteensovittaminen on päätöksenteossa vaikeaa, koska valintoja joudutaan punnitsemaan asiakasajattelun ja kustannusten hallinnan väliltä (Kork, 2018). Kustannusten hallinnan osalta voitaisiin puhua aiempaa enemmän taloudellisesta kestävyydestä, joka ei tarkoita vain lyhytjänteistä säästämistä tai kustannusleikkauksia.

Loppusanat

Vastauksena otsikon kysymykseen: ”Onko vaikuttavuudesta tullut synonyymi sote-palvelujen tuottavuuden parantamiseksi?” koemme, että monilta osin näin näyttää ainakin toistaiseksi käyneen. Hyvinvointialueiden vielä varsin lyhyen historian ja muutosvaiheen tiedostaen uskallamme väittää, että vahvasta vaikuttavuusretoriikasta huolimatta sote-palvelujen tuloksellisuuden johtaminen vaikuttaa palautuvan 2000-luvun kansallisen tuottavuusohjelman peruskysymyksiin. Siinäkin

keinot kulminoituivat säästöjen etsimiseen ja henkilötö-
vuosien vähentämiseen tuottavuuden parantamisen nimissä.
Tuloksellisuuden johtamisen muut tavat ja mahdollisuudet,
kuten tässäkin artikkelissa esiin nostetut näkökulmat, ovat
jääneet valitettavasti taka-alalle. Positiivista sote-palvelujen
kehittämisessä on kuitenkin se, että vaikuttavuuden edistämi-
seksi on käynnissä lukuisia hankkeita, jotka pidemmällä aika-
välillä voivat johtaa ajattelutavan muutokseen ja uudenlaisten
toimintamallien käyttöönottoon. Henkilöstöllä on keskeinen
merkitys sote-palveluissa niin tuottavuuden kuin vaikutta-
vuuden parantamisessa. Siksi nopeiden tuottavuus- tai talou-
svaikutusten tavoittelussa ei nähdäksemme tulisi aliarvioida
tuottavuuden ja vaikuttavuuden keskeisten panostekijöiden
merkitystä eli henkilöstöä.

Toinen artikkelimme keskeinen viesti liittyykin siihen, että
viime kädessä muutos kohti vaikuttavampia sote-palveluita
tapahtuu (tai jää tapahtumatta) hyvinvointialueilla arjen työs-
sä, jossa niin johto kuin eri ammattiryhmien asiantuntijat an-
tavat merkityksen hyvinvointipoliittisille pyrkimyksille ja
organisaationsa omille strategisille tavoitteille. Vaikuttavuus
ei synny tyhjiössä, vaan vaikutusten aikaansaaminen edel-
lyttää yhteistä tilannekuvaa toiminnan suunnasta, huolellista
arvonluonnon prosessien analyysiä sekä uusiutumisen mah-
dollistavaa ja henkilöstöä energisoivaa vaikuttavuuden joh-
tamis- ja kehittämistyötä. Kehittäminen muuttuu konkreetti-
siksi toimenpiteiksi toimijoiden vuorovaikutuksessa. Arjen
toiminnassa luodaan yhteistä tulkintaa tuottavuudesta, talou-
dellisuudesta ja vaikuttavuudesta sekä pohjaa niin yksilöiden,
organisaatioiden kuin koko palvelujärjestelmän oppimiselle
ja kehittymiselle.

Kolmas viestimme on kriittinen suhtautuminen sote-palve-
lujen kehittämistä ohjaaviin käsitteisiin ja näiden monitul-
kintaisuuteen. Esittelemämme tuloksellisuuskehys toivotta-
vasti tarjoaa tähän välineitä. Sote-palvelujen kehittämisessä
vaikuttavuus ja tuottavuus ovat ”taikasanoja”, jotka voidaan
ymmärtää monin eri tavoin ja joita on vaikea vastustaa. Sil-
lä, miten hyvinvointipoliittiset ja strategiset tavoitteet sanoi-
tetaan, on merkitystä siihen, miten julkisen toiminnan joh-
tamisongelma perustellaan ja millainen ratkaisuavaruus sen
seurauksena hahmottuu. Kun puhumme esimerkiksi vaikutta-
vuudesta, se voi auttaa sote-kehittäjiä siirtämään katsetta pa-
nos-tuotossuhteesta myös asiakkaan ja yhteiskunnan kannalta
keskeisiin näkökulmiin. Vaikuttavuuden tavoite jää kuitenkin
pelkäksi poliittiseksi retoriikaksi, jos kaikki toimijat tulkitse-
vat sitä eri tavoin, eivätkä etsi yhdessä uusia ja aiempaa vai-
kuttavampia tapoja toimia.

Sote-palveluissa tuloksellisuuden parantaminen jää helposti
yleisen tason tavoitteeksi, jos ei tarkenneta, mitä palvelujär-
jestelmän ongelmaa ollaan ensisijaisesti ratkaisemassa. Esi-
merkiksi, mitä tuottavuus tarkoittaa palvelujen organisoinnin,
johtamisen tai henkilöstön osaamisen kannalta tai millaisiin
olettamuksiin ja keinoihin vaikuttavuuden parantumisen tuli-
si perustua ja millaisia vaikutuksia näillä lähtöolettamuksilla
on asiakkaiden palvelutarpeisiin vastaamiseen. Hyvällä joh-
tamisella voidaan henkilöstöä osallistaen rakentaa yhteistä ti-
lannekuvaa, mutta se edellyttää mahdollisuuksia, tilaa ja foo-

rumeita käydä dialogia siitä, mitä vaikuttava toiminta meille
kullekin tarkoittaa. Yhteinen tiedonmuodostus ja osallisuus
lisäävät työmotivaatiota, mutta myös yhteistä ymmärrystä sii-
tä, missä mennään ja mihin pitäisi päästä. Arjen toimijoiden
näkemykset ja kokemukset tarvitaan osaksi tuloksellisuuden
johtamista. Tämä toimii myös toisinpäin; kustannustietoisuu-
den ja avoimuuden lisääminen viestivät henkilöstölle luot-
tamusta ja arvostusta, ja vaikuttavat monella tavalla siihen,
missä organisaatiossa mennään. Pienillä jutuilla on väliä. ■

LÄHTEET

- Bititci, U.S., Bourne, M., (Farris) Cross, J.A., Nudurupati, S.S. & Sang, K. (2018). Editorial: Towards a theoretical foundation for performance measurement and management. *International Journal of Management Reviews*, 20(3), 653–660.
- Brunsson, N. (1989). *The organization of hypocrisy: talk, decisions and actions in organizations*. Chichester: John Wiley & Sons.
- Bouckaert, G. & Halligan, J. (2008). *Managing performance: International comparisons*. London: Routledge.
- Etzioni, A. (1964). *Modern organizations*. Englewood Cliffs (N.J.): Prentice-Hall.
- Grönroos, C. & Ojasalo, K., (2004). Service productivity: Towards a conceptualization of the transformation of inputs into economic results in services. *Journal of Business Research*, 57(4), 414–423.
- Jääskeläinen, A., Laiho, H. & Lönnqvist, A. (2014). Distinctive features of service performance measurement. *Journal of Operations and Production Management*, 34(12), 1466–1486.
- Kokko, P. & Kork, A-A. (2021). Value-based healthcare logics and their implications for Nordic health policies. *Health Services Management Research*, 34(1), 3–12.
- Kork, A-A (2018). Terveystieteiden tutkimuksen kehittäminen ja kustannusten hallintaa on vaikea toteuttaa samanaikaisesti. *Yhteiskuntapolitiikka*, 83(2), 215–220.
- Kork, A-A. (2016). Asiakasresponsiivisuudella tehokkuutta julkisiin palveluihin? Terveystieteiden tutkimuksen kehittämisinstrumentina. *Acta Universitatis Tamperensis* 2237, Tampereen yliopisto.
- Kork, A-A, Mänttari, P. & Vakkuri, J. (2015). Complexities of productivity policies in the Finnish public sector: knowing how to do more with less? *Financial Accountability & Management*, 31(4), 395–414.
- Kroll, A. (2015). Drivers of performance information use: Systematic literature review and directions for future research. *Public Performance & Management Review*, 38(3), 459–486.
- Käpylä, J., Jääskeläinen, A., Seppänen, S. K., Vuolle, M. & Lönnqvist, A. (2008). Tuottavuuden kehittäminen Suomessa: haasteet ja tutkimustarpeet. Työsuojelurahaston selvityksiä 1. Tampere: Tampereen teknillinen yliopisto.
- Laiho, H., Kork, A-A, Lunkka, N., Sinervo, L-M., Sillanpää, V., Kokko, P. & Hyvärinen, J. (2024). Vaikuttavuuden johtamisen mekanismit – lähtökohtia ja edellytyksiä hyvinvointialueille. *Sosiaalilääketieteellinen aikakauslehti*, 61(1), 75–92.
- Lumijärvi, I. & Jylhäsaari, J. (1999). *Laatujohtaminen ja julkinen sektori. Laadun ja tuloksellisuuden tasapaino johtamishaasteena*. Helsinki: Gaudeamus
- Lönnqvist, A. & Laiho, H. (2012). Welfare service system productivity: the concept and its application. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 61(2), 128–141.
- Lönnqvist, A. (2011). Hyvinvointipalveluiden tuottavuus – kohti järjestelmätason mittaamista ja johtamista. Teoksessa H. Jalonen, K. Arva, P. Juntunen, H. Laiho, I. Laitinen & A. Lönnqvist (toim.), *Arvoverkkoa kokemassa – saaliina tuottavuutta ja innovaatioita*. Acta nro 226, Kuntaliitto.

Malmivaara, A. (2022). Vaikuttavuus sosiaali- ja terveyshuollossa. Helsinki: Kustannus Oy Duodecim.

Meklin, P., Rajala, T., Sinervo, L.-M. & Vakkuri, J. (2009). Kunta hyvinvointipalvelujen järjestäjänä - rajallisten voimavarojen tehokkaan hallinnan ongelma. Teoksessa I. Karppi & L.-M. Sinervo (toim.), Governance: uuden hallintatavan jäsentäminen (ss. 237–277). Tampereen yliopisto. Kauppa- ja hallintotieteiden tiedekunta. Hallintotieteiden keskus.

Meklin, P. (2009). Muuttuuko mikään? Tuloksellisuuden käsitteen monitulkintaisuus julkishallinnossa. Teoksessa J. Vakkuri (toim.), Paras mahdollinen julkishallinto? Tehokkuuden monet tulkinnat (ss. 31–50). Helsinki: Gaudeamus.

Paananen, H., Jäntti, A., Haveri, A., Sinervo, L. M. & Sinkkonen, J. (2024). Havaintoja hyvinvointialueiden toiminnan käynnistymisestä ja suhteesta kuntiin: HALKO-hankkeen väliraportti. Saatavilla: <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-383-235-0>

Pakarinen, T. (2009). Henkilöstöjohtaminen ja tuottavuus kunnallisissa palveluissa. Talous & yhteiskunta, 37(4), 38–44.

Paronen, E., Mäki-Opas, T. & Lammintakanen, J. (2022). Vaikuttavuuden arviointi ja johtaminen julkisissa palveluissa. Teoksessa A. Jäntti, A.-A. Kork, K. Kurkela, U. Leponiemi, H. Paananen, L.-M. Sinervo & S. Tuurnas (toim.). Hallinnon tutkimuksen tulevaisuus (ss. 175–196). Tampere: Vastapaino.

Pfeffer, J. & Sutton, R. I. (2000). The knowing-doing gap: How smart companies turn knowledge into action. Harvard Business Press.

Pitkänen, L., Torkki, P. & Tolkki, H., ym. (2020). Reittiopas vaikuttavuuteen: Vaikuttavuusperustainen ohjaus sote- ja työllisyyspalveluissa. Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarja 1.

Pollitt, C. (2006). Performance information for democracy: The missing link? Evaluation, 12(1), 38–55.

Rajala, T. (2020). Use and non-use of performance information in the public sector: Scratching beneath the surface. Tampere University Dissertations 343. Tampere University, Tampere.

Sillanpää, V., Kork, A.-A., Laihonon, H. & Linna, P. (2023). Kolme lähestymistapaa sosiaali- ja terveydenhuollon tutkimus-, kehitys- ja innovaatiotoiminnan vaikuttavuuden mittaamiseen. Teoksessa P. H. Rannisto, U. Leponiemi, N. Nordling & J. Kolehmainen (toim.), Sosiaali- ja terveysalan innovaatioekosysteemit, (ss. 115–136). Tampere University Press.

Sinervo, L.-M. (2011). Kunnan talouden tasapaino monitulkintaisena ilmiönä. Tampere: Tampereen yliopisto. Acta Universitatis Tampensis 1628.

Sinervo, L.-M. & Laihonon, H. (2024). New development: Public managers between a rock and a hard place – Social-financial sustainability in local government, Public Money & Management, 44(6), 559–564.

Torkki, P., Mäki-Opas, T., Vanhala, A., Auvinen, T., Aarnio, E., Pitkänen, L., Linnosmaa, I., Leskelä, R.-L., Paronen, E., Malmivaara, A., Lammintakanen, J., Martikainen, J. & Heiskanen, J. (2021). Vaikuttavuuden vuosikymmentä rakentamassa: Kansallinen sosiaali- ja terveydenhuollon vaikuttavuuskeskus -selvitys. Helsingin yliopisto ja Itä-Suomen yliopisto.

Uusi-Rauva, E. (toim.) (1996). Tuottavuus – mittaa ja menesty. 2. painos. Helsinki: TT-Kustannustieto Oy.

Valtioneuvosto (2023). Tieto hyvinvointialueiden palvelujen vaikuttavuudesta tukee alueiden ohjausta. Saatavilla: <https://valtioneuvosto.fi/-/10623/tieto-hyvinvointialueiden-palvelujen-vaikuttavuudesta-tukee-alueiden-ohjausta>.

Valtioneuvosto (2024). Pääministerin ilmoitus sosiaali- ja terveyspalveluista ja hyvinvointialueiden tilanteesta. 22.10.2024. <https://valtioneuvosto.fi/-/paaministerin-ilmoitus-sosiaali-ja-terveyspalveluista-ja-hyvinvointialueiden-tilanteesta-22.10.2024>.

Valtiovarainministeriö (VM) (2011). Toimintaympäristö muuttuu – Keinoja kuntien ja kuntayhtymien tuottavuuden parantamiseksi. Juvenes Print, Tampereen Yliopistopaino Oy.

Valtiovarainministeriö (VM) (2020). Julkisen sektorin tuottavuus. Raportti 19.8.2020. VM 2020.

Valtiovarainministeriö (VM) (2023). Niukat resurssit ja kasvava palvelutarve – vähemmällä enemmän, mutta enemmän mitä? Valtiovarainministeriön Kustannusvaikuttavuuden osaamiskeskuksen asiantuntijoiden kolumni (Aejmelaeus, R., Matinheikki, J. & Pitkänen, L. 16.10.2023. <https://vm.fi/-/niukat-resurssit-ja-kasvava-palvelutarve-vahemmalla-enemman-mutta-enemman-mita>.

Valtiontalouden tarkastusvirasto (VTV) (2010). Tuottavuusohjelman valmistelu ja johtaminen. Valtiontalouden tarkastusviraston tuloksellisuustarkastuskertomukset 207. Helsinki. VTV 2010.

Vakkuri, J. (2009). Julkisen sektorin tehokkuus monitulkintaisena ongelmana – käsitteet ja lähestymistavat. Teoksessa J. Vakkuri (toim.), Paras mahdollinen julkishallinto? Tehokkuuden monet tulkinnat, (ss. 11–30). Helsinki: Gaudeamus.

Van Dooren, W. (2011). Better performance management. Public Performance & Management Review, 34(3), 420–433.

Van Dooren, W. & Van de Walle, S. (2008). Performance information in the public sector: How it is used? Basingstoke: Palgrave.

Yle (2024a). Ministeri Ikonen: Valtio ottaa kuusi hyvinvointialuetta tarkempaan ohjaukseen. 24.9.2024. <https://yle.fi/a/74-20113545>.

Yle (2024b). Hyvinvointialueen säästöissä tänään yksi kohtalon hetkistä: Sally Leskinen on väläyttänyt jopa eroa. 16.10.2024. <https://yle.fi/a/74-20117457>.

Yle (2024c). Hyvinvointialueiden kurinpalautus alkaa, osallistuminen vapaaehtoista. 10.10.2024. <https://yle.fi/a/74-20116865>.

Yle (2024d). Hyvinvointialueet kommentoivat valtion syyntiin joutumista: ”Tuli puun takaa”. 24.9.2024. <https://yle.fi/a/74-20113701>.

HARRI LAIHONEN on sosiaali- ja terveyshallintotieteen professori Itä-Suomen yliopistossa. Hänen tutkimus- ja opetusteemansa liittyvät erityisesti tietojohdantamisen ja tuloksellisuuden johtamiseen kysymyksiin. Laihosella on yli 20 vuoden kokemus näiden teemojen tutkimuksesta, opetuksesta ja kehittämisestä.

ANNA-AURORA KORK HTT, toimii sosiaali- ja terveyshallintotieteen apulaisprofessorina Vaasan yliopiston johtamisen yksikössä. Hänen tutkimusintresseihinsä kuuluvat julkinen päätöksenteko, sosiaali- ja terveyspalvelujen vaikuttavuus sekä uudistamispolitiikan dynamiikat. Tällä hetkellä hän tutkii vaikuttavuuden johtamista hyvinvointialueilla ja institutionaalisen muutosta julkisten palvelujen uudistamisessa. Hän on työskennellyt 15 vuotta erilaisissa tutkimus-, arviointi- ja kehittämishankkeissa, joiden teemat kytkeytyvät julkisten palvelujen johtamiseen ja tuloksellisuuden arviointiin, terveydenhuollon arvonluontiin, ja päätöksenteon vuorovaikutukseen.

LOTTA-MARIA SINERVO HTT, on julkisen talousjohtamisen yliopistonlehtori Tampereen yliopistossa ja hyvinvointitalouden johtamisen dosentti Itä-Suomen yliopistossa. Lotta-Marian tutkimusteemat kytkeytyvät kestävään, vaikuttavaan ja osallistuvaan julkishallintoon. Lotta-Marialla on yli 15 vuoden kokemus erilaisista opetuksen, tutkimuksen ja kehittämisen tehtävistä. Tällä hetkellä Lotta-Maria toimii vastuullisena johtajana TieDi-hankkeessa, jossa tarkastellaan julkista johtamista dialogisesta näkökulmasta osana sosiaalisesti ja taloudellisesti kestävän kunnan rakentamista.



Anssi Tuulenmäki

Asiantuntija, asian tunnustelija ja asian tunteilija

Artikkeli pohdiskelee kasvun edellytyksiä ja esteitä. Kirjoituksessa tuodaan esiin, että kasvu on usein ajatusmaailmatasoinen kysymys. Kasvu vaatisi paitsi yksilötason ajattelun muutoksia, myös uusia työkaluja, kuten kokeilemista, sekä uusia rakenteita, joilla kasvun vaatima aika ja rytmi mahdollistuisi ja kasvun vaatima tunneenergia, innostus, pääsisi esiin.

AVAINSANAT: kasvu, innostus, kokeileminen, leikkisyys

Suomen kansantalous ei kasva, koska yritykset eivät kasva. Jos emme kasva, niin tosiasiallisesti kutistumme, koska kustannuksilla on taipumusta nousta joka tapauksessa. Jopa eläkeyhtiöiden johto näyttää olevan huolissaan siitä, voiko eläkevaroja sijoittaa jatkossa Suomeen (HS, 2024). Liiketoiminta on liikettä ja toimintaa, joka perustuu asiakkaan haluun saavuttaa jotain ja yrityksen kykyyn auttaa tämän päämäärän saavuttamisessa. Koska suomalaiset yritykset eivät kasva, niin tarkoittaako se, että maailman ongelmat on jo ratkaistu? Juuri koskaan aiemmin ei ole ollut näin kiinnostavia ja pakottavia ongelmia ratkaistavaksi kuin mitä nykyään on. Koskaan ei ole ollut tarjolla niin paljon uutta teknologiaa ja uusia mahdollisuuksia ratkaista ongelmia kuin nyt on. Tätä taustaa vasten tuntuu uskomattomalta, että suomalaiset suuryritykset eivät kasva.

Asiakkaan puolesta ratkaistavien ongelmien ja ratkaisujen puuttuminen ei ole kasvun esteenä. Väitän, että kasvamattomuus on ajatusmaailmatasoinen kysymys, joka on sittemmin institutionalisoitu moniin rakenteisiin. Kasvamattomuus on siis varmistettu monissa rakenteissa. Juhlapuheissa ja poliittikkakirjauksissa esitetään halu kasvaa, mutta *haluammeko sitä oikeasti?* Järjestimme joitain vuosia sitten eräälle valti-

onyhtiölle ideakilpailun, jossa henkilökunta sai esittää omia ajatuksiaan ratkaistavista ongelmista ja ratkaisuideoista. Kun työntekijät olivat tuottaneet ideoita, johtaja sanoi, että ”ker tokaa nyt ketkä täällä niitä ideoita esittävät, niin tiedämme, kenellä on liian vähän töitä”. Kova on kiire pitää kaikki ennallaan! Eikä yritys ole senkään jälkeen kasvanut.

Olemmeko ratkaisemassa riittävän hyviä ongelmia?

Jos yritysten jostain pitäisi kilpailla, niin siitä, kenellä on paras ongelma ratkaistavana. Kasvavat yritykset ratkovat ongelmia, joiden ratkaisemiselle on kasvava kysyntä. Jos haluaa tulla isoksi, on uskallettava ratkaista isoja ongelmia. Esimerkiksi Google yrittää ”järjestää kaiken maailman tiedon helposti saavutettavaan muotoon” (Google, 2024). Tämä on kiinnostava ongelma, jossa riittää tehtävää vuosikymmeniksi! Yrityksen nimikin on nykyään Alphabet, aakkoset, koska se on perustanut niin monta yritystä eri kasvuaihioiden ym-

pärille; hakukone on vain yksi monista. Suomessa yritämme saada edes oman organisaatiomme - jonkun toisen kehittämät - tietojärjestelmät toimimaan. Tesla on ratkaisemassa ainakin liikenteen sähköistämisen, energian varastoinnin, avaruusliikenteen, autonomisen liikenteen ja arkisten apurobottien ongelmia. Nämä ovat biljoonien eurojen kysymyksiä, jotka tulevat vaikuttamaan koko ihmiskunnan tulevaisuuteen. Amazonin perustaja ja pitkäaikainen toimitusjohtaja Jeff Bezos valittiin Harvard Business Review:n (HBR, 2013) toimesta parhaaksi toimitusjohtajaksi vuonna 2012. Amazon perustettiin vuonna 1997. Vuonna 2012 sen markkina-arvo oli kasvanut 111 miljardiin dollariin. Nyt syksyllä 2024 markkina-arvo on lähes 2 biljoonaa, eli 2000 miljardia, kasvu on keskimäärin ollut 27 vuoden aikana yli 70 miljardia vuodessa! Bezoksen mielestä Amazonin kasvu perustuu kolmeen siinänsä yksinkertaiseen periaatteeseen (Startup Archive, 2023): Amazon on 1) aidosti asiakasorientoitunut, 2) pitkällä aikavälillä ja 3) pyrkii aidosti keksimään uutta. Valitettavan usein yritykset nimenomaan ovat teknologia- tai kilpailijaorientoituneita, toimitusjohtajien palkkauksesta ja ohjausjärjestelmistä lähtien kvartaaliorientoituneita, pikavoittoja hakevia, sekä pyrkivät pikemminkin kopioimaan jonkun toisen tekemää kuin keksimään itse.

Otetaan esimerkki suomalaisen liike-elämän huipulta. Kuten tiedämme, Nokia osti suuruuden aikanaan omia osakkeitaan 19 miljardilla eurolla (Tivi, 2012). Yritys päätti mitätöidä vapaaehtoisesti omia osakkeitaan tuolla summalla, jotta hetkelisesti saatiin jäljelle jääneiden osakkeiden arvo nousemaan. Oltiin tässä ratkaisemassa asiakkaan ongelmia pitkällä aikavälillä vai osakkeenomistajan lyhytaikaisia ongelmia? Kyse ei ole todellisesta kasvusta, pikemminkin päinvastoin. Kuvitellaanpa hetki: olisiko enemmän kasvua syntynyt, jos 19 000 start-up yritykselle olisi annettu miljoona euroa kasvuun? Tai 19 megaongelmalle olisi annettu miljardi? Nokian valinta oli polttaa kyseinen rahasumma, koska se ilmeisesti auttoi ”yhdistämään ihmisiä/ connecting people”. Sitten koko kännykkäbisnes jouduttiin myymään ja muutkin ”rönsyt” karsimalla päädyttiin fokusoimaan uuden sukupolven verkkoteknologiaan. Mitäs sitten, jos teknologialle ei olekaan kysyntää? Teknologia ei ole päämäärä itsessään, vaan se on keino. Kun katsoo Nokian pari vuotta sitten julkaistua strategiaa (Nokia, 2023), siellä puhutaan markkinaosuuden kasvattamisesta, portfolion hallinnoimisesta, bisneksen varmistamisesta, uusien bisnesmallien rakentamisesta, teknologiaosaamisesta, ja kilpailuedun kehittämisestä. Nämä ovat Nokian sisäisen maailman asioita, Nokian omia ongelmia ja tarpeita. Mitä asiakkaan ja ihmiskunnan ongelmaa Nokia itse asiassa on ratkaisemassa?

Suunnittelemalla ennalta valmiiksi vai kokeilemalla kehittäen?

Suomi on asiantuntijoiden luvattu maa. Asiantuntijoita arvostetaan, koska he tuntevat asian. **Asiantuntijan** oletetaan tietävän asian niin hyvin, ettei hän tee virheitä. Tämä on raskas

taakka kantaa, erityisesti jos on innovaatiotoiminnan, kasvun, uuden luomisen asiantuntija. Uusi on aina epävarmaa. Jos vaadimme uuden luomisessa ehdotonta varmuutta, uusi jää luomatta.

Hieman yksinkertaistaen voidaan todeta, että uusia asioita voidaan viedä ideatasolta toteutukseen kahdella tavalla: suunnittelemalla ja kokeilemalla. ”Suunnittelulla” tarkoitetaan lähestymistä, jossa uuteen asiaan liittyvä epävarmuus pyritään poistamaan työpöydältä ja/tai neuvotteluhuoneesta käsin tapahtuvalla ajatustyöllä (suunnittelulla). Portti-vaihe -prosessimalli (Stage-Gate, Cooper, 1990), jonka muunnos löytyy lähes jokaisen yrityksen tuotekehitysprosesseista, on tämän ajattelun ilmentymä, samoin budjetointi ja EU-hankkeet. Suunnittelu on erinomainen lähestymistapa silloin kun asiaan liittyvät muuttujat ovat tiedossa. Esimerkiksi silta voidaan ja kannattaa suunnitella, kun vain tiedetään, mistä materiaalista silta tehdään, paljonko sen kantavuuden pitää olla ja kuinka pitkä silta pitää saada aikaiseksi. Loppu on matematiikkaa ja fysiikkaa, jossa kaavat ja muuttujat ovat tiedossa, sekä rakentamisen projektiosaamista, jossa siinäkin voidaan etukäteen tarkasti arvioida eri työvaiheiden sisältö, resurssitarve ja kesto. Tyypillisesti ensin suunnitellaan kokonaisuus, sitten alakohdat ja sitten alakohtien alakohdat. Toteutus seuraa huolellista suunnitteluvaihetta, eikä toteutuksen aikana tyypillisesti haluta tehdä suunnitelmaan muutoksia, koska kaikki muutokset suunnitelmaan uhkaavat ennalta sovittua budjettia, menetelmiä, toteutusaikataulua ja vastuita.

”Kokeileminen” puolestaan tarkoittaa lähestymistapaa, jossa asiaan liittyvä epävarmuus pyritään poistamaan kokemalla ilmiötä jotenkin, refleктоimalla kokemusta ja tekemällä jatkotoimenpiteet tämän ilmiöstä saadun reaalisen palautteen ja kokemuksen pohjalta (Ries, 2011; Tuulenmäki, 2022). Tämä lähestymistapa on erityisen sopiva tilanteisiin, johon liittyy paljon uutuutta, epävarmuutta, kontekstista riippuvia asioita, eli tilanteisiin, joissa muuttujat eivät ole etukäteen tiedossa. Esimerkiksi vaikuttaminen ihmisten toimintaan ja käyttäytymiseen on lähtökohtaisesti epävarma ilmiö. Innostusta ei voi päättää etukäteen irrallaan niistä henkilöistä, joiden haluttaisiin innostuvan. Kokonaisuutta ei voi suunnitella, koska kokonaisuus ei ole lähtötilanteessa tiedossa, edetään siis yksityiskohdista kohti kokonaisuutta, ei päinvastoin. Muuttujat ja niiden yksityiskohdat, samoin kuin etenemistapa, käytettävät menetelmät, budjetit, kestot, vastuut jne. selviävät, kun epävarmuutta saadaan poistettua kokeiluista saatavan palautteen pohjalta. Eteneminen on iteroivaa, voidaan palata myös taaksepäin tehtyihin alkuopetuksiin, muuttaa niitä ja edetä uudestaan. Kokonaisuutta voidaan pienentää, suurentaa tai laadullisesti muuttaa saadun palautteen pohjalta. Kokeilut synnyttävät kokonaissuunnitelman. Olennaista on synnyttää validoitua oppimista ja siten poistaa epävarmuutta, ei niinkään osua oikeaan heti ensimmäisellä yrittämällä. Kokeilu tulisi nähdä oppimisen välineenä, askeleena kohti ratkaisua, asiana, jonka oletetaan joltain osin ”epäonnistuvan”. Kun kokeiluja on tehty riittävästi, epävarmuus poistettu ja muuttujat ovat tiedossa, voidaan siirtyä pilotointiin, toteuttamiseen olettaen, että asia toimii, ”onnistuu”.

Nyt takaisin väitteeseeni, että kasvamattomuus on ajatusmaailmatasoinen kysymys. Oman 25-vuotisen innovaatiokokeukseni pohjalta sanoisin ehkä isoimmaksi yksittäiseksi esteeksi kasvulle sen, että koulutetut, fiksut ihmiset menevät automaattisesti pilotointimoodiin, eli että uuden asian pitäisi ensimmäisellä kerralla toimia kokonaan ja kaikille. Ja koska tätä varmuutta ei saada ajatuksellisesti suunniteltua, asiassa ei edetä. Tai, toinen, yhtä vaarallinen asia uuden kehittämiselle on, että asia sitten kuitenkin pilotoidaan aivan liian isosti jo ensimmäisellä kerralla, ja auta armias, jos se ei sitten toimikaan. Syylliset etsitään, rankaistaan, hanke laitetaan mappi ö:hön ja kukaan ei oppinut mitään muuta kuin sen, että uutta ei kannata lähteä tekemään. Tämä on *masennekasvatusta*, myrkkyä innostukselle.

Pitäisi osata tehdä pieniä, rajattuja kokeiluja ja ajatella niitä nopean oppimisen välineinä. Metallia ei kannata lähteä työstämään puutyökaluilla, samoin epävarmuutta ei pitäisi lähteä poistamaan pelkästään suunnittelemalla. Kuntasektorin tulevaisuus, kansakunnan hoitosuhde, sotekestämykset, vihreä siirtymä, kasvuyritykset – kaikki nämä vaativat kokonaan uusia tulokulmia ja ratkaisumalleja. Kaikki uusi on aluksi pientä, epäselvää ja epävarmaa. Tarvitsisimme asiantuntijoiden lisäksi tähän maahan paljon uusia **asian tunnustelijoita**. Meidän on uskallettava mennä tutuista asioista uusien, epävarmojen, vain tunnustellen saavutettavien asioiden luokse, koska näissä aidosti uusissa asioissa on enemmän uudistamisen potentiaalia kuin tutuissa ja turvallisissa. Epävarmuutta ei pidä pelätä, vaan mennä aktiivisesti sitä kohti. Pilotointimoodista on päästävä kokeilumoodiin. Asioita pitää pyrkiä selkeyttämään, ei löytämään täydellistä varmuutta. Kuten eräs filosofi on todennut: ”Jos etsii suurempaa selvyyttä, sitä voi aina saada hieman lisää. Mutta jos tahtoo varmuutta, jää aina vajaaksi” (Baggini, 2023).

Kasvamisen vai ylläpitämisen rytmi?

Peruskoulun ja lukion läpikäynyt henkilö oppii varmuudella ainakin yhden asian: asioista voi innostua 45–60 minuuttia kerrallaan. Koko koulutus on organisoitu lyhyiden ”oppituntien” varaan, joita on päivässä noin 6–7. Noin kolmekymmentä toistuvuutta viikossa. Kun tämä mylly on jauhanut kaksitoista vuotta päivästä toiseen, tunnista toiseen, tuhansia kertoja, on selvää, että ihminen oppii tämän rytmin. Asioita on niin paljon, että tyhmempikin oppii menemään siitä mistä aita on matalin, eli optimoimaan miten vähimmällä työllä saa suurin piirtein sen numeron, jota tarvitaan päästäkseen seuraavalle tasolle tässä koulutustehtaassa. Yliopistojakin kehoitetaan koko ajan ohjaamaan oppilaita nopeaan valmistumiseen. Vaikka väärään ammattiin, kunhan teet sen nopeasti. Ja kun otetaan vielä uudelleen koulutusrahatkin pois, niin saadaan varmasti kiireessä tehty valinnat elämänmittaisiksi. Sama rytmi jatkuu sitten työelämässäkin: päivät ovat täynnä noin tunnin mittaisia palavereita. Tunnissa mikään maailman ongelma ei ratkea, tunnin aikana emme ehdi syventyä yhtään

mihinkään. Työ tekijäänsä opettaa: tekijä oppii nopeasti, mikä on pienin mahdollinen työpanos, jolla käsiteltävän asian saa nitkahtamaan seuraavaan palaveriin asti. Jokainen väitöskirjaa kirjoittanut tietää, että tunnissa ehtii juuri ja juuri asettua kysymysten ja tietomassojen äärelle. Vaatii useita tunteja keskittynyttä aikaa, että asettumisen jälkeen ehtii ajatella asiaa eteenpäin ja tuottaa järkevää tekstiä ajatuksista. Jos yrityksesi ei kasva, syy voi olla se, että teillä ei ole aikaa kasvaa. Kasvamisen rytmi on erilainen kuin ylläpitämisen rytmi. Mitä kovempi on kiire täyttää tämän kvartaaliin inkrementaaliset kasvutavoitteet, sen vähäisempää on todellinen, pitkän aikavälin kasvu. Kysyn toiston uhallakin, että halutaanko yrityksissä oikeasti kasvaa?

Eräs ystäväni piirteli koko kouluikänsä kouluvihkoihin veneitä – enkä puhu ”kirkkoveneistä” – ja sai kuulla tästä monelta opettajalta toruvasti. Nykyään ystäväni on venesuunnittelija. Se on ollut hänen intohimonsa selvästi jo kauan, koulu vain ei osannut mitenkään hyödyntää tätä intohimoa, päinvastoin. Ihmisiä ei pitäisi opettaa minimoimaan panostaan, vaan maksimoimaan. Entä jos koulun ja työpaikkojen tärkein tehtävä olisi saada ihminen innostumaan, löytämään intohimonsa ja keskittymään siihen? Intohimon takia ystäväni on omalla ajallaan opetellut esimerkiksi 3D-mallintamista jne. On hieno ajatus tarjota kaikille samanlaiset mahdollisuudet, mutta sen ei pitäisi tarkoittaa sitä, että kaikista pitää tulla samanlaisia, samalla rytmillä toimivia. Jatkossa tekoäly, automatiikka, robotit tulevat hoitamaan lähes kaikki toistuvat tehtävät – ihmisen rooli on nimenomaan keksiä, määritellä uudestaan, keksiä uusia tulokulmia – kaikkien näiden peruskäyttövoimana on innostuminen.

Tunne kannattaa ajatella energiana

Uuden luominen, kasvu, vaatii paljon energiaa. Kyse ei ole niinkään fyysisestä energiasta, jota kaikille suomalaisille työssäkäyville varmasti on riittävästi tarjolla. Kyse on jostain muusta energiasta – tunne-energiasta! Tunne kannattaa ajatella nimenomaan energiana. Energia on jokaisen organisaaation liikkeelle saava ja liikkeessä pitävä voima, sen pitäisi siten olla kaikkien prosessien ja informaatiovirtojen ytimessä. Tunne, tuo vaaleanpunainen höttö, joka ei suoraan näy taulukoiden tai taseiden miltään riviltä, on kaikkien numeroiden takana. Jos joku töissä innostuu jostain, niin että kädet tärisyvät (milloin muuten viimeksi on käynyt niin?), niin yleensä rakenteemme ja prosessimme ovat sellaisia, että noin kahden kuukauden päästä on joku portfoliojohtoryhmä, jolle voi mennä esittelemään ideaa – jossa kaikki voivat sanoa ei ja välissä on satoja muita palavereita. Toimintaa ei ole organisoitu innostuksen ympärille, vaan nykyisen toimintatavan ylläpitämisen ympärille. Itse asiassa monet rakenteet olettavat, että innostusta on joka tapauksessa ylen määrin tarjolla, sitä voidaan tuhlaa esimerkiksi kaikenlaisten hallinnon vaatimien asioiden tekemiseen. Reaalimaailman esimerkit osoittavat, että nimenomaan innostuksesta on valtava pula. Innostus on harvinaisin ja kallisarvoisin voimavara mitä löytyy, mutta emme suhtaudu siihen niin. Prosessien syvin olemus on poistaa kielteiset poikkeamat, siksihän innostunutkin joutuu

täyttämään erilaisia ennalta määrättyjä kaavakkeita, ettei vain innostuksissaan aiheuttaisi häiriötä. Ongelmana on se, että prosesseilla usein samalla poistetaan positiivisen poikkeaman mahdollisuus. Käsia tärstävälle innostukselle ei taida olla ennalta määrättyä prosessia tarjolla. Kasvu on nimenomaan myönteinen poikkeama – haluammeko sitä todella? Jos haluamme kasvaa, tunne-energia, sen vaaliminen ja kasvattaminen, on otettava keskeiseksi ajuriksi.

Ajattele hetki Popedaa. Siis tuota keski-ikäisten äijien bändiä, jonka biisien syvin olemus on ”uu-beibi-uu” tasoa; ”kuka vei porstuasta porkat, voi sian sorkat”? Tämähän on aivan kuraa. Ja silti, Popeda on saanut stadionin täyteen ihmisiä vatkaamaan lanteitaan tämän ei-mitenkään-rakettitieteen ympärille, mukaan lukien allekirjoittaneen tekniikan tohtorin. Olen varma, että teidän organisaationne strategia on järkevämpi ja ehkä jopa tärkeämpi kuin kaikki Popedan biisit yhteensä. Silti, olen yhtä lailla varma, että ette saa stadionia täyteen ihmisiä tanssimaan oman strategianne tahtiin – ette edes omia työntekijöitänne! Syy on se, että työpaikan asioita ei ajatella yhtä tosissaan energian kautta, kuin mitä esimerkiksi musiikissa tai urheilussa asiat tehdään. ”Pitkä kuuma kesä – ja mä aion elää sen...!” Tässä Popeda on energian, elinvoiman ja tulevaisuuskon ytimessä! Ottakaamme siis mallia niiltä toimialoilta, jotka tunne-energiaa kiistatta osaavat hyödyntää. Asiantuntijoiden ja asian tunnustelijoiden lisäksi tarvitsemme kipeästi **asian tunteilijoita** tänne kylmään pohjoiseen.

Työ pitää ottaa niin tosissaan, että se menee välillä leikiksi

Riikonen (2013) väittää mainiossa kirjassaan, että ”harrastukset, leikki ja taide ovat siirtymässä työelämän ja työhyvinvoinnin ytimeen”, koska ”tuotanto muuttuu jatkuvasti palvelu-, merkitys-, ja elämäspainotteisemmaksi ja samalla yhä enemmän kekseliäisyyttä, räätälöintiä ja henkilökohtaista suhtautumista edellyttäväksi”. Uudessa työssä ihmisen oma persoona on siten tärkeä, ehkä jopa tärkein, resurssi. Henkilökohtainen suhtautuminen asioihin vaatii aikaa, ajattelun taitoja, tunnetaitoja, heittäytymistä, ihmistä sen kaikissa ulottuvuuksissa. Ihmislogiikka on erilainen kuin kone-logiikka.

Itse olen todennut saman asian niin, että ”työ pitää ottaa niin tosissaan, että se menee välillä leikiksi, edes ajatusleikiksi” (Tuulenmäki, 2010). Leikkisyys on uuden luomisen ytimessä. Mistä voisimme aloittaa? Jos ihmisten ajatuksena on se, että uuden luomisen peliin pääsee mukaan vain keksimällä uuden strategisen innovaation, uuden Googlen, niin voi olla, että uutta ei lähde syntymään ollenkaan. Kynnys on liian korkealla, iskee rimakauhu. Siksi olennaista on laskea rimaa – leikkisyys auttaa tässäkin. Mikä uuden luominen vaatisi vähiten vaivaa? Sanaleikeille voi aloittaa, sanathan ovat ajattelun apuvälineitä, uutta voi luoda istumalla hetken paikallaan. *Huumanisti, ensinööri, kyllänhuuhoja, muttamaalaja...* pienillä sanaväännöksillä ajatus lähtee liikkeelle, kenties hymykin ilmestyy ja energia alkaa virrata. Sanojen jälkeen

voi alkaa leikittämään omilla arkisilla rutiineilla. Jos pystyy muuttamaan omaa arkea, luomaan uutta arvoa itselleen, on jo helpompaa alkaa luomaan uutta arvoa asiakkaille. Lopulta saatamme löytää itsemme strategisen innovaation ääreltä. Pienestä isoon, yksityiskohdista kohti kokonaisuuksia.

Miten kiteyttäisin kaiken yllä olevan? Meidän on opittava kummaستهlemaan, ajattelemaan fundamentteja uusiksi, ajattelemaan isosti. Mitä innostavampia lähtöajatuksia, sen enemmän potentiaalienergiaa. Ja samaan aikaan on opittava lähemmään pienesti liikkeelle, kokeilemaan ja tunnustelemaan. Mitä nopeammin ja pienemmin pääset liikkeelle, sen pienempi on lepokitka ja suurempi on todennäköisyys, että liike-energiaa alkaa kertyä. Usein eri tavalla toimiminen tulee ensin, sitten seuraa eri tavalla ajattelu, ja ajattelemme myös toimimalla. Kun haluamme kasvaa: ajatellaan isosti ja kokeillaan pienesti. ■

LÄHTEET

- Baggini, J. (2023). Filosofisen ajattelun opas – selvemmän ajattelun olennaiset piirteet. Tampere: Niin & Näin.
- Cooper, R. (1990). Stage-gate systems: A new tool for managing new products. *Business Horizons*, 33(3), 44-54.
- Google (2024). <https://blog.google/products/search/information-sources-google-search/>
- HBR (2013). hbr.org/2013/01/the-worlds-top-ceo
- HS (2024). www.hs.fi/talous/art-2000010442399.html
- Nokia (2023). www.nokia.com/we-are-nokia/strategy/strategy-2023/
- Ries, E. (2011). *The lean start-up*. New York: Crown Business.
- Riikonen, E. (2013). *Työ ja elinvoima*. Sastamala: Osuuskunta Toivo.
- Startup Archive* (2023). www.startuparchive.org/p/jeff-bezos-eric-schmidt-larry-page-and-paul-graham-on-why-companies-shouldn-t-focus-on-competitors
- Tivi (2012). www.tivi.fi/uutiset/nokia-osti-osakkeitaan-19-miljardilla-suomen-teollisuushistorian-suurin-virhearvio/cf386df1-0803-31f6-9b47-b89ed5f65937
- Tuulenmäki, A. (2010). *Lupa toimia eri tavalla*. Helsinki: WSOYPro.
- Tuulenmäki, A. (2022). *Tarjoamapohjainen arvon luomisen teoria*. Aalto yliopiston väitöskirja 47/2022. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-64-0753-1>

ANSSI TUULENMÄKI on toiminut 25 vuotta innovaatioiden parissa: ensin akateemisessa maailmassa Aalto-yliopistolla tutkijana ja tutkimusryhmän vetäjänä, erimittaisten tutkijavierailujen aikana mm. Stanfordissa, Barcelonassa, Kiotossa. Tuulenmäen Aalto-yliopiston Tuotantotalouden laitokselle tehty väitöskirja käsittelee uuden arvon luomista, joka voidaan ajatella uusien mahdollisuuksien näkemisen tieteenä ja taiteena. Akateemisen maailman lisäksi Tuulenmäki on toiminut yrittäjänä, yli-innovaatioaktivistina, konsulttina, keynote-puhujana ja kouluttajana. Viimeiset kaksi vuotta hän on toiminut Tekniikan museon toimitusjohtajana. Tekniikan museo on valtakunnallinen vastuumuseo aiheinaan tekniikka, teollisuus ja innovaatiot – Suomen historian ja tulevaisuuden kannalta super tärkeät teemat! Tekniikan museon uuden kasvun tekemisessä hyödynnetään asiantuntemusta, asian tunnustelua ja asian tunteilua.

Satu Parjanen



Monialainen asiantuntijayhteistyö kollektiivisen luovuuden lähteenä

Tässä artikkelissa pohditaan kollektiivisen luovuuden haasteita ja mahdollisuuksia monialaisessa asiantuntijayhteistyössä. Monesti ajattelemme luovuuden tapahtuvan ainoastaan yhden ihmisen pään sisällä, mutta työelämän haasteiden monimutkaistumisen takia uuden luominen on yhä enemmän inspiroivaa keskustelua muiden kanssa ja rajat ylittävää yhteistyötä eri asiantuntijoiden kesken. Kollektiivisesta luovuudesta on kyse, kun ihmiset jakavat omaa osaamistaan, rakentavat uutta tietoa yhdessä ja oppivat toisiltaan. Tällöin luovuuden tuotokset syntyvät ryhmän jäsenten tietojen, taitojen ja kokemusten pohjalta. Jotta kollektiivisen luovuuden potentiaali voidaan paremmin valjastaa työelämän käyttöön, edellyttää se ymmärrystä kollektiivisen luovuuden haasteista, luonteesta ja mahdollisuuksista työelämässä.

AVAINSANAT: kollektiivinen luovuus, asiantuntijuus, yhteistyö, julkinen taide

Työelämän monimutkaistuminen haastaa luovuutta

Maailma monimutkaistuu ja muuttuu entistä ennakoimattomammaksi. Lineaariset kehityskulut käyvät harvinaisemmiksi ja muutosten vauhti kiihtyy. Tämän ajan maailmaa ei enää voi kuvailla koneistona, joka toimii ennustettavissa olevalla tavalla. Epäkuntoinen koneisto on suhteellisen helppo purkaa osiinsa ja vaihtaa rikki mennyt osa, jonka jälkeen koneisto toimii jälleen lähes moitteettomasti. Aikaisemmin maailma voitiin nähdä verraten yksinkertaisena, jonka hallitseminen oli myös mahdollista, koska sitä usein määrittivät selkeämmät syy- ja seuraussuhteet. Maailma nähtiin kokonaisuutena, joka oli yhtä kuin osiensa summa.

Tällä hetkellä useilla samanaikaisilla globaaleilla kriiseillä, demokratian ja hyvinvointivaltion ongelmilla sekä luonnonkantokyvyn murenemisella on moninaisia ja yhteen kietoutuneita seurauksia. Nykyinen maailma koetaankin kompleksisena, jossa asioilla voi olla yllättäviä ja ennakoimattomissa olevia vaikutuksia. Niin myönteisiä kuin kielteisiä. Tämä tarkoittaa, että emme enää pysty samalla lailla hallitsemaan asioita tai ennustamaan mahdollisia kehityskulkuja. Tällaisessa maailmassa suunnitelmat harvoin toteutuvat sellaisinaan, ja on hyväksyttävä epävarmuus ja yllätyksellisyys.

Kun maailma muuttuu, muuttuu myös työelämä. Työelämään vaikuttavat parhaillaan lukuisat muutosvoimat, kuten ajattelu- ja toimintatapojen muutos, digitalisaatio, väestörakenteen muutokset ja ilmastonmuutoksen tuomat haasteet (mm. Ran-

ki, 2023; Kokkinen, 2020). Yhtenä työelämän muuttumisen taustalla olevista prosesseista on nopea teknologinen muutos. Robotiikan ja tekoälyn on ennakoitu johtavan siihen, että ruutiinitehtävät siirtyvät vähitellen koneiden tekemiksi, jolloin ihmisten vastuulle jäisivät työt, joissa tarvitaan luovuutta ja vuorovaikutustaitoja. Teollisen yhteiskunnan työntekijät työskentelivät pitkälti erillään toisistaan, ja työn vaatimien perustaitojen oppiminen riitti pitkäksi aikaa. Uudelleen kouluttautuminen tai alan vaihtaminen olivat harvinaisia. Nyt työ on usein pirstaleista, projektimaista ja työn monipaikkaisuus on lisääntynyt. Työ edellyttää, että perusasioiden osaamisen lisäksi on kyettävä luomaan, omaksumaan ja yhdistelemään nopeasti uutta tietoa. Ennen kaikkea on kyettävä ratkaisemaan ongelmia uusilla, luovilla tavoilla.

Vaikka työelämässä on jo pitkään painotettu luovuuden merkitystä yhtenä tärkeänä tekijänä organisaation toiminnan jatkuvuudelle, saatetaan siihen liittää erilaisia myyttejä tai puhua siitä ylisanoin odottaen luovuuden tuovan automaattisesti onnea ja menestystä. On haasteellista määritellä luovuutta yksiselitteisesti. Yleisesti ollaan yksimielisiä siitä, että luovuus merkitsee aiempaan nähden jotakin uutta tai uudenlaista tapaa lähestyä tai ratkaista ongelma. Luovuus voi liittyä jonkin käytännön ongelman ratkaisemiseen, jolla on mahdollisesti hyötyä ja iloa vain muutamalle ihmiselle tai johonkin aidosti uuden ja ennennäkemättömän asian synnyttämiseen, joka muuttaa maailmaa laajemminkin. Luovuuden avulla synnytetään lisäarvoa, jolla on myönteisiä vaikutuksia. (esim. Weick, 1979; Woodman, Sawyer & Griffin, 1993; Amabile, Conti, Coon, Lazenby & Herron, 1996; Perry-Smith & Shalley, 2003.)

Työelämässä luovuutta, kriittisyyttä ja rohkeutta tarvitaan niin uusien tuotteiden ja palveluiden kehittämisessä, kuin myös käytössä olevien toimintamallien, prosessien ja käytänteiden uudistamisessa. Organisaatioiden kehittäminen ja uudistaminen edellyttää, että niissä luotetaan ja uskotaan aidosti työntekijöiden osaamiseen ja luovuuteen ja että heillä on mahdollisuus osallistua organisaatioiden kehittämiseen. Organisaatioissa, joissa työntekijät pystyvät hyödyntämään luovuuttaan, on paremmat mahdollisuudet selviytyä muuttuvassa maailmassa. Aikaisempi tutkimus on todennut, että työntekijöissä piilee merkittävä luovuuspotentiaali, mutta haasteena on ollut, miten valjastaa tämä potentiaali organisaatioiden käyttöön (mm. Kallio, 2012; Hyypiä & Parjanen, 2013; Parjanen, Saunila, Kallio & Harmaakorpi, 2021; Ivcevic, Moeller, Menges & Brackett, 2021). Luovuuden tukemisessa on huomioitava, että luovuus koetaan ja ymmärretään eri lailla eri organisaatioissa, jolloin luovuutta tuettaessa on pystyttävä määrittämään kunkin organisaation oma tapa toimia ja tukea luovuutta. Muun muassa erilaiset organisatoriset ja kontekstuaaliset tekijät, kuten tiimin monimuotoisuus ja johtajuus, voivat sekä edistää että estää luovuutta (Blomberg, Kallio & Pohjanpää, 2017; Cirella, 2021).

Kollektiivinen luovuus syntyy erilaisuudesta

Vallitseva lähestymistapa luovuuteen vain yksilön ominaisuutena sivuuttaa helposti sen tosiasian, että nykyiset ongelmat ovat niin monimutkaisia, että on epätodennäköistä, että yksittäisellä asiantuntijalla olisi kaikki tarvittava tieto niiden ratkaisemiseksi. Luovat ideat syntyvät yhä useammin eri toimijoiden välisessä vuorovaikutuksessa (Hargadon & Bechky, 2006; Bissola & Imperatori, 2011; Cirella, 2021). Vuoropuhelulla avarretaan näkökantoja, estetään lukkiutuminen olemassa olevaan tietoon ja ratkaisuihin ja kyseenalaistetaan itsestäänselvyyksiä. Luovuus ei siten ole vain yksilötason ilmiö, vaan voidaan puhua myös kollektiivisesta luovuudesta kuten ryhmässä tapahtuvasta luovuudesta. Kollektiivisesta luovuudesta on kyse, kun ihmiset jakavat ideoita, rakentavat uutta tietoa ja oppivat samalla toisiltaan. Siten kollektiivinen luovuus voidaan nähdä myös eräänlaisena oppimisprosessina (Boon, Vangrieken & Dochy, 2015; Hämäläinen & Vähäsantanen, 2011).

Organisaatioissa huomio pitäisikin siirtää yksilön luovuuden tukemisesta myös kollektiivisen luovuuden mahdollistamiseen, koska nykyisin ongelmat vaativat moninaista osaamista ja asiantuntijuutta ja työ tehdään yhä useammin erilaisissa asiantuntijaryhmissä. Yksilön sijaan luovuus tapahtuu organisaatioissa enenevässä määrin monimutkaisissa sosiaalisissa järjestelmissä, kuten ryhmissä, tiimeissä tai yhteisöissä, jotka voivat olla luonteeltaan virallisia tai epävirallisia (Acar, Tuncdogan, van Knippenberg & Lakhani, 2024). Tämä on korostanut tarvetta ymmärtää niissä tapahtuvaa luovuutta paremmin ja löytää toimivia menetelmiä ja käytäntöjä kollektiivisen luovuuden tukemiseksi (Ness & Dysthe, 2020; Riivari ym., 2023).

Varsinkin ideoinnin ja innovoinnin kohdalla tutkimus korostaa ryhmän jäsenten asiantuntijuuden ja osaamisen erilaisuutta luovuuden lähteenä (esim. Mannix & Neale, 2005; Paulus & Brown, 2007; Men, Fong, Luo, Zhong & Huo, 2019; Qu ym., 2024). Asiantuntijuudeltaan liian samanlaiset ryhmät etisivät useasti ratkaisuja melko vaivattomasti ilman ristiriitoja tai olemassa olevan tiedon kyseenalaistamista, ja siten niissä ei helposti tapahdu luovaa ajattelua, vaan ajattelu pysyy jotta-kuinkin samanlaisena koko ajan (Amabile, 1998).

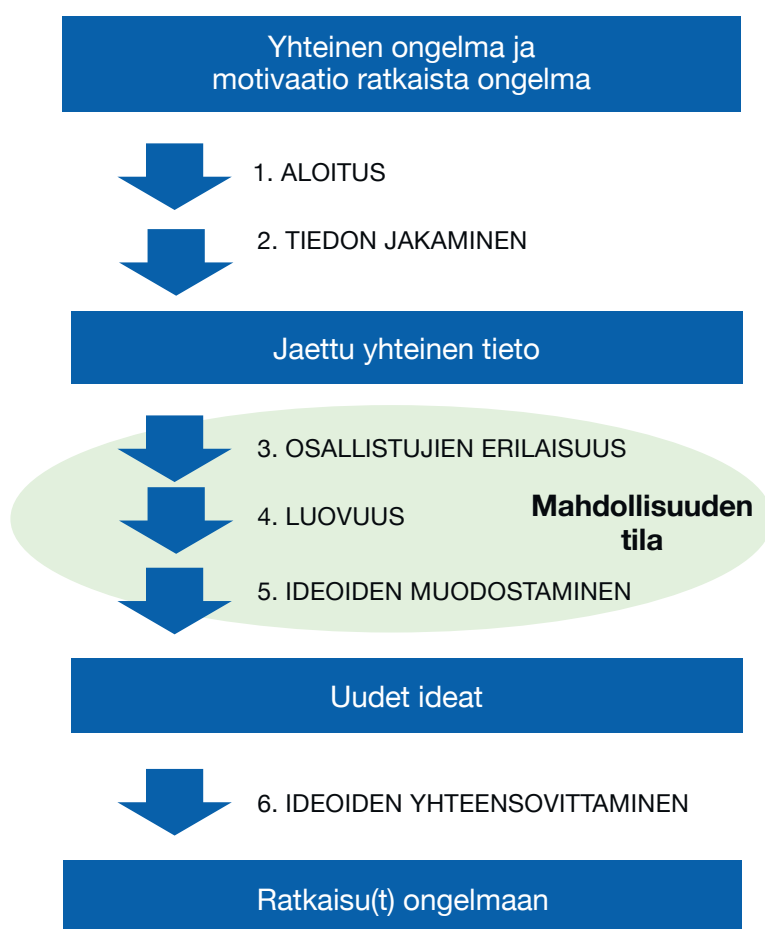
Monialaisessa ryhmässä on enemmän erilaista osaamista ja näkökulmia kuin täysin homogeenisessä ryhmässä. Ryhmän jäsenten monipuolista osaamista ja erilaisia taustoja pidetään erityisen tärkeänä kollektiivisen luovuuden mahdollistamiseksi, koska yhdelläkään luovaan toimintaan osallistujalla ei yksin ole kaikkia ongelman ratkaisemiseen tarvittavia tietoja tai taitoja tai he eivät yksin onnistu näkemään niiden arvoa kyseisen ongelman ratkaisemisessa (Hargadon & Bechky, 2006). Siten kollektiivisen luovuuden lähteenä voidaan pitää asiantuntijuuksien erilaisuutta (Parjanen, 2012; Fischer, Giaccardi, Eden, Sugimoto & Ye, 2005), mikä altistaa ryhmän jäsenet monimuotoisuudelle ja siten luovuudelle (Amabile ym., 1996; Woodman ym., 1993). Tämä asiantuntijuuksien moniäänisyys, kuten Ness ja Dysthe (2020) kuvaavat ryhmän

asiantuntijuuksien erilaisuutta, stimuloi ryhmän luovuutta sekä yksilö- että kollektiivisella tasolla ja saa aikaan uusia näkökulmia ja innovatiivisia ideoita.

Kollektiivinen luovuusprosessi

Lähtökohta kollektiiviselle luovuudelle on yhteinen haaste tai ongelma, joka sitouttaa ja motivoi ryhmän jäseniä paneutumaan ongelman ratkaisemiseen (Fischer ym., 2005; van Osch & Avital, 2009). Asiantuntijuksiltaan monialaisen ryhmän luovuusprosessi muotoutuu ryhmän työskennellessä yhdessä. Oleellista luovuusprosessissa on, että ryhmä rakentaa

yhteisen ideoinnin alustan, joka mahdollistaa tiedon jakamisen, vuoropuhelun ja kollektiivisen luovuuden ryhmäläisten välillä. Kollektiivisessa luovuusprosessissa voidaan tunnistaa kuusi vaihetta: työskentelyn aloitus, tiedon jakaminen osallistujien välillä, erilaisuuden ja moniäänisyyden hyödyntäminen, luovuuden ja mielikuvituksen käyttäminen, ideoiden muodostaminen ja ideoiden yhteensovittaminen (kuva 1). Tutkijat ovat nimenneet prosessin keskivaiheen (vaiheet 3–5) ”mahdollisuuden tilaksi” (the Room of Opportunity), jossa ryhmän jäsenet keskustelevat erilaisista ideoista ja vastakkaisista näkemyksistä arvottamatta niitä kuitenkaan vielä tässä vaiheessa. Vaiheelle tunnusomaista on moniäänisyys ja dialogisuus. (Ness & Søreide, 2014; Ness & Dysthe, 2020.)



Kuva 1. Monialaisten ryhmien luova prosessi (Ness & Dysthe, 2020, s. 34, muokattu).

Aikaisempi tutkimus on osoittanut, että luovien ideoiden syntyminen ja innovatiivisten tulosten tuottaminen ei tapahdu vain eri alojen asiantuntijoiden kokoamisella yhteen (Ness, 2017; Ness & Søreide, 2014; Moirano, Sánchez & Štěpánek, 2020). Erilaisuus saattaa tuottaa myös haasteita ryhmän toi-

minnalle. Eri asiantuntijuuksien taustalla on koulutuksen kautta syntyneitä erilaisia ajattelutapoja ja asiantuntijuus pohjautuu eri tietoaikineksille, mikä saattaa olla esteenä keskinäisen ymmärryksen ja kommunikaation saavuttamiselle (Boschma, 2005; Parjanen, 2012). Jotta eri alojen asiantuntijat voi-

vat tehdä yhteistyötä tulee heidän jatkuvasti oppia toisiltaan. Kollektiivista luovuutta voidaan myös tukea verkostoissa ja ekosysteemeissä mm. välittäjätoiminnalla (Parjanen, 2012; Parjanen, Hennala, Pekkarinen & Melkas, 2022) ja ryhmätasolla fasilitoinnilla ja erilaisilla luovuusmenetelmillä (Parjanen & Hyypiä, 2019; Moirano ym., 2020) sekä digitaalisilla ja visuaalisilla työkaluilla (Ness & Dysthe, 2020). Lisäksi viimeaikainen tutkimus on kiinnostunut siitä, miten erilaiset tunteet tukevat luovuutta ja luovaa prosessia niin yksilö- kuin kollektiivisella tasolla (Ness & Dysthe, 2020; Ivcevic ym., 2021).

Tutkimusaineisto ja menetelmät

Tämän artikkelin tutkimusaineisto on hankittu *Yhdyskunta- taidetta – monialaista prosessiosaamista julkisen taiteen ja yhdyskuntasuunnittelun yhteistyönä* -hankkeesta. Julkisen taiteen hankinta- ja suunnitteluprosessit ovat oiva esimerkki monialaisesta ja sektorirajat ylittävästä asiantuntijatyöstä, johon osallistuu mm. yhdyskunta- ja kaupunkisuunnittelijoita, julkisen taiteen asiantuntijoita, rakennusalan ammattilaisia sekä mahdollisesti myös asukasyhdistyksiä tai yksittäisiä asukkaita. Taiteen tekemisestä julkiseen tilaan on tullut merkittävä ympäristöjen ja kaupunkikehittämisen muoto, mutta tällä hetkellä taiteilijoiden ja yhdyskuntasuunnittelijoiden suunnitteluprosessit etenevät usein erillisinä kokonaisuuksina, joissa ei huomioida toisen osapuolen näkökulmia tai tarpeita, jolloin kollektiivisen luovuuden mahdollisuudet jäävät usein käyttämättä.

Hankkeen tavoitteena on tunnistaa taiteilijoiden ja yhdyskuntasuunnittelijoiden osaamistarpeita liittyen julkisen taiteen hankintaan ja suunnitteluun. Tarpeiden pohjalta on kehitetty monialainen täydennyskoulutus, jossa syvennetään yhdyskuntasuunnittelijoiden ja taiteilijoiden osaamista yhteisen suunnitteluprosessin toteuttamisessa. Tässä artikkelissa on kollektiivisen luovuuden tarkastelussa hyödynnetty täydennyskoulutukseen osallistuneiden tuottamaa aineistoa kuten osaamiskartoituksia, joissa opiskelijat reflektoivat omaa ammatillista polkuaan julkisen taiteen saralla sekä pohtivat julkisen taiteen toteuttamista monialaisesti. Lisäksi artikkelissa on hyödynnetty koulutuksen ryhmätöiden esittelyssä käytyä keskustelua monialaisuuden haasteista ja mahdollisuuksista. Ryhmät koottiin niin, että ne sisälsivät sekä yhdyskuntasuunnittelun että taiteen asiantuntijoita. Lisäksi aineisto sisältää yhdeksän julkisen taiteen asiantuntijan haastattelua liittyen julkisen taiteen prosesseihin, niiden haasteisiin ja julkisen taiteen tulevaisuuteen.

Kollektiivisen luovuuden haasteet julkisen taiteen hankintaprosesseissa

Julkisen taiteen hankintaprosesseihin osallistuu asiantuntijoita hyvinkin erilaisilla taustoilla, joten prosessissa on läsnä mahdollisuus kollektiiviseen luovuuteen. Tulosten mukaan kollektiivista luovuutta estää kuitenkin asiantuntijuuksien liiallinen erilaisuus. Tämä näyttäytyy esimerkiksi yhteisen kielin puutteena. Asiantuntijahaastatteluissa tähän viitattiin esimerkiksi:

”... oon huomannut myöskin sen, että ei välttämättä ole yhteistä kieltä näiden kanssa ... Jotenkin se on semmoinen teknokraattinen siellä rakentajien puolella ja ehkä vähän toisen tyyppinen taiteilijoiden puolella”.

Monesti asioista puhutaan itselle tutuilla käsitteillä, jotka kuitenkin eivät ole ymmärrettäviä toiselle osapuolelle, mikä vaikeuttaa kommunikaatiota ja saattaa johtaa väärinkäsityksiin.

Lisäksi kollektiivisen luovuuden esteenä mainittiin erilaiset tietouknot. Taiteilijoilla ei ole tietämystä yhdyskuntasuunnittelun ja kaavoituksen prosesseista tai siitä, miten kuntaorganisaatioissa tehdään päätöksiä. Taiteilijan olisi hyvä esimerkiksi tietää

”ainakin ne kriittiset tahot, kenenkä kanssa hänen kuuluu tehdä yhteistyötä. Ne täytyy olla siinä jo heti tiedossa ja tietysti se budjetti täytyy olla hänellä hyvin tiedossa ja sisäistettynä, että hän osaa suhteuttaa sen teoksensa siihen budjettiin ja pysyä siinä”.

Yhdyskuntasuunnittelijoilta saattoi puolestaan puuttua tietämystä taiteen mahdollisuuksista julkisessa tilassa sekä taiteen tekemisen prosesseista. Eräs haastateltavista esimerkiksi painotti, että kuntapuolella tarvitaan

”lisää ymmärrystä siitä julkisen taiteen, ensinnäkin merkityksestä ja sitten niistä prosesseista”.

Prosessiin osallistujat eivät useinkaan olleet tehneet aikaisemmin yhteistyötä, joten heidän välillään oli tietynasteinen sosiaalinen etäisyys. Liian suuri sosiaalinen etäisyys asiantuntijoiden välillä saattaa johtaa epäluottamukseen sekä toisen asiantuntemuksen aliarvioimiseen, mitkä estävät kollektiivista luovuutta. Haastatteluissa puhuttiin luottamuksen rakentamisen tarpeesta heti prosessin alusta alkaen ja eri asiantuntemuksen kunnioittamisen tärkeydestä. Haastateltavat korostivat myös, että paras tulos saavutetaan yleensä, jos kaikki keskeiset asiantuntijat ovat mukana prosessissa alusta alkaen ja tapaamisia järjestetään myös kasvokkain. Kasvokkain tapahtuvalla kommunikaatiolla voidaan lisätä asiantuntijoiden välistä luottamusta, tehdä asiantuntijuuksia näkyviksi ja ratkaista mahdolliset ristiriidat.

Kollektiivinen luovuus julkisen taiteen moniammatillisissa ryhmissä

Täydennyskoulutukseen osallistuneiden osaamiskartoituksissa ja keskusteluissa korostui tarve monialaiselle yhteistyölle, jos taidetta halutaan sijoittaa julkisiin tiloihin. Myös he painottivat, että kollektiivinen luovuus mahdollistuu, jos eri alojen asiantuntijat ovat läsnä tasavertaisina jo prosessin alkuvaiheessa. Jos jokin asiantuntijuudesta otetaan mukaan prosessiin vasta sen loppuvaiheessa, vaarana on, että ratkaisut jäävät pintapuolisiksi. Kollektiivisessa luovuudessa on myös tehtävä työtä sen suhteen, että eri asiantuntijuuksien rajapinnat löytyvät, kuten esimerkiksi, miten asiantuntijuudet tukevat toisiaan, miten ne eroavat toisistaan ja missä kohdin eri asiantuntijuuksia tarvitaan. Mahdollisuuksia kollektiiviselle luovuudelle on ennen kaikkea silloin, kun *”jäsenen osaaminen täydentää hyvin toisiaan”*. Muutamissa ryhmissä asiantuntijuudet eivät olleet tasapainossa, vaan niistä puuttui yhdyskuntasuunnittelun osaamista, mikä vaikeutti ryhmätyöskentelyä. Näiden ryhmien ideat olivat luovia, jopa viljelejä ja mielikuvituksellisia, mutta niistä puuttui pohdinta, miten ne toteutetaan yhdyskuntasuunnittelun näkökulmasta.

Kollektiivinen luovuusprosessi edellyttää oman tietämyksen jakamista, mutta myös sen tunnustamista, että ryhmäläisten lähtövalmiudet ovat erilaiset. Joskus tämä lähtövalmiuksien erilaisuus saattaa tarkoittaa *”oman osaamisen himmaamista”*, jotta päästään tilanteeseen, missä kaikilla on yhteinen ymmärrys käsiteltävänä olevasta asiasta. Kollektiivinen luovuus edellyttää halua tunnistaa toisten asiantuntijuus ja osaaminen ja valmiutta hyödyntää tätä osaamista osana ryhmän työskentelyä ja uuden kehittämistä. Lisäksi paljon yksin työskenteleville itse ryhmätyöskentely saattaa olla uutta, mikä vaatii ryhmätyöskentelytaitojen oppimista työskentelyn kuluessa.

Yleensä prosessin aikana ryhmä löytää yhteisen tavan työskennellä ja yhteiset työvälineet, jotka muodostavat alustan työskentelylle. Joissakin tilanteissa on myös tärkeää luoda yhteiset pelisäännöt ryhmälle, mutta joskus *”yhteisen sävelen löytäminen”* tapahtuu pikkuhiljaa ryhmäläisten tavatessa toisiaan ja pohtiessaan teeman rajaamista, sopiessaan työnjaosta ja vastuista. Työskentelyssä tulisi välttää asioiden liian suoraviivaista esittämistä ja tunnistaa, että monialaisessa ryhmässä asioiden eteenpäin vieminen on erilaista kuin yksin työskennellessä. Kollektiiviseen luovuuteen liittyy tietynlainen *”vii-pyily”* asioiden äärellä.

Oleellista luovuudelle on tehtäväksiannon avoimuus, jotta tehtävän ratkaisemisessa on tilaa luovuudelle ja erilaisille mahdollisuuksille. Kollektiivista luovuutta tukee *”paineettomuus”* ja mahdollisuus irtaantua *”liian tiukoista tulosodotuk-*

sista”. Kollektiivista luovuusprosessia kuvailtiin prosessiksi, joka kasvaa ja jossa yksityiskohtia tulee koko ajan lisää. Prosessissa edetään usein kysymysten avulla eteenpäin. Tämä tarkoittaa, että prosessin aikana on kysyttävä aika ajoin, mitä olemme tehneet ja mitä seuraavaksi tulisi tehdä. Usein tämä tarkoittaa, että prosessin aikana kysymyksiä on huomattavasti enemmän kuin vastauksia. Se myös tarkoittaa, että ideoita tulee valikoida, yhdistellä ja koostaa kokonaisuuksiksi. Osa ideoista jää myös käyttämättä lopullisesta tuotoksesta. Opiskelijat totesivat, että parhaimpaan lopputulokseen olisi ehkä päädytty, jos useamman ryhmän tuotokset olisi koostettu yhdeksi kokonaisuudeksi.

Aineiston mukaan kollektiivinen luovuus on hedelmällistä, hauskaa ja kivaa. Parhaimmillaan asiat vain kolahtelevat paikalleen ja oma rooli unohtuu. Kollektiivisen luovuuden tuotoksia kuvailtiin aineistossa muun muassa seuraavasti:

”parhaat ideat syntyvät yhdessä”, yhdessä tuotettujen *”ideoiden luonne on monipuolisempi”* ja *”ideat alkoivat putkahtelemaan keskustelun lomassa”*.

Lisäksi keskustelu ja ajatusten vaihto kehittivät myös omaa ajattelua ja ideointia. Omat yksilötasolla kehitetyt ideat saivat tukea vuorovaikutuksesta ja vuorovaikutus mahdollisti *”uusiin ajatusten saamisen”* myös yksilötasolla. Lisäksi monialainen työskentely mahdollisti vertaisoppimisen. Moni esimerkiksi totesi oppineensa toisen asiantuntijuudesta ja ajattelusta sekä konkreettisesti erilaisten työvälineiden käyttöä. Erityisesti moni yksin työskentelevä koki moniammatillisen ryhmätyöskentelyn virkistävänä ja toivoi mahdollisuutta työskennellä näin jatkossakin. Useampi ryhmäläisestä totesi mm. jäävänsä kaipaamaan ryhmätyöskentelyä ja haluavansa jatkaa jonkinlaista yhteistyötä ryhmäläisten kanssa myös tulevaisuudessa. Siten monialaisuus mahdollisti myös verkostoitumisen eri asiantuntijuuksien välillä.

Kollektiivista luovuutta haastavia tekijöitä olivat ajan puute, tietyn tehtävässä tarvittavan asiantuntijuuden puuttuminen ja tiedon hajanaisuus. Lisäksi työskentelyn alussa tehtävän laaja-alaisuus saattoi tuntua vaikealta ennen kuin ryhmä onnistui rajaamaan teemaa. Joillakin ryhmillä juuri aiheen rajaaminen osoittautui työskentelyn yhdeksi haasteellisimmista vaiheista, johon käytettiin runsaasti aikaa. Lisäksi arveltiin, että mahdolliset ristiriidat henkilöiden välillä voivat vaikuttaa kollektiiviseen luovuuteen. Paljon riippuu siitä, millaisia henkilöitä ryhmässä on, ja miten heidän henkilökemiansa kohtaavat ja miten ryhmä osaa ratkaista ryhmäläisten välisiä ongelmia. Joissakin tilanteissa ulkopuolinen fasilitaattori saattaa olla ratkaisu ryhmän toimimattomuudelle.

Taulukkoon 1 on koottu kollektiivisen luovuuden piirteitä ja prosessin vaiheet Nessin ja Dysthen (2020) esittämän mallin perusteella sekä kollektiivisen luovuuden tuloksia. Kollektiivisen luovuusprosessin vaihteita ei pidä ymmärtää tiukasti

rajatuiksi, vaan ne ovat osittain päällekkäisiä ja eri vaiheet saattavat olla toistuvia. Esimerkiksi teeman rajaaminen saat-
taa sisältyä useampaan vaiheeseen.

Piirteet	Vaiheet	Tulokset
Avoimuus Sallivuus Dialogisuus Turvallisuus Hauskuus Viipyileväisyys	1. Työskentelyn aloitus Oleellista on tehtäväksiannon avoimuus. Yhteisen ideointialustan luominen (mm. ryhmän työskentelytavat, työvälineet, pelisäännöt). Teeman pohdinta.	Uusien ideoiden syntyminen yksilö- ja ryhmä- tasolla. Oman ajattelun laajentuminen. Toisen asiantuntijuuden ymmärtäminen. Vertaisoppiminen. Verkostoituminen. Yhteistyömahdollisuuksien hahmottuminen.
	2. Tiedon jakaminen Ryhmäläisten asiantuntijuuksien avaaminen ja tiedon jakaminen. Pyrkimys siihen, että kaikki ovat samalla viivalla. Teeman rajaaminen.	
	3.–5. Mahdollisuuden tila Eri asiantuntijuuksien ja näkemysten hyödyntäminen luovassa työskentelyssä. Ideoiden tuottaminen yhdessä keskustellen. Kysymysten esittäminen. Ideointia tukevien työkalujen hyödyntäminen.	
	6. Ideoiden yhteensovittaminen Ideoiden valikointi, yhdistäminen ja työstäminen kokonaisuudeksi.	

Taulukko 1. Kollektiivisen luovuusprosessin piirteet, vaiheet ja tuotokset monialaisissa julkisen taiteen asiantuntijaryhmissä.

Osallistujat nostivat esiin myös erilaisia tunteita, jotka he liittivät kollektiiviseen luovuuteen. Tunteet eivät olleet ainoastaan myönteisiä, vaan osallistujat nostivat keskusteluun esimerkiksi tekijänoikeuksiin liittyvät kysymykset ja sitä kautta pelon omien ideoiden varastamisesta. Pelko ideoiden varastamisesta kytkeytyi siihen, kuinka paljon omasta osaamisestaan on valmis tuomaan yhteiseen keskusteluun, jos vaarana on, että joku ryhmäläisistä tai taustaorganisaatioista hyödyntää ideoita ilman lupaa. Toinen kielteinen tunne liittyi Teams-keskusteluihin, joihin liitettiin epävarmuus siitä, ymmärsivätkö muut, mitä puhuja tarkoitti tai ylipäänsä, kuulivatko muut ryhmäläiset puhujaa. Pääsääntöisesti kollektiiviseen luovuuteen liitetty tunteen olivat myönteisiä, kuten hauskuus ja ilo, ja niiden katsottiin tukevan työskentelyä luomalla rennon työskentelyilmapiirin. Ryhmäläiset olivat myös aidosti ylpeitä yhdessä tuottamastaan materiaalista.

Yhteenveto

Luovuus yhdistetään innovaatioihin, innovatiivisuuteen ja organisaatioiden tehokkuuteen ja tulokellisuuteen, joten on ymmärrettävää, että se on myös päätynt moniin politiikkojen ja yritysjohtajien juhlapuheisiin ja tulevaisuuden visioihin. Mutta toinen kysymys on, ymmärretäänkö näissä puheissa, mitä luovuudella tarkoitetaan tai miten työelämässä mahdollistetaan luovuutta niin yksilö- kuin kollektiivisella tasolla. Muuttuvassa työelämässä tarvitaan kyseenalaistavaa ja analyysoivaa ajattelua, kykyä työskennellä yhdessä erilisten ihmisten kanssa ja luovuutta nähdä uusia mahdollisuuksia. Kollektiivisessä luovuudessa asiantuntijuus on osaamista, ideointia ja oppimista yhdessä.

Monialainen asiantuntijayhteistyö luo hedelmällisen pohjan kollektiiviselle luovuudelle. Asiantuntijuuden erilaisuus ei kuitenkaan automaattisesti takaa kollektiivista luovuutta, vaan sen hyödyntämisessä voi olla erilaisia esteitä. Kollektiivista luovuutta estävät mm. asiantuntijuuksien erilaisuudesta johtuvat tiedolliset ja kommunikatiiviset esteet. Oleellista on pyrkiä koostamaan ryhmä asiantuntijuuksiltaan täydentämään toisiaan. Tilanteissa, jossa asiantuntijuudet ovat hyvin kaukana toisistaan, on mietittävä millä tavoin asiantuntijuuksia voidaan lähentää. Tällöin voi esimerkiksi varata aikaa enemmän ryhmäläisten tutustumiselle, tiedon jakamiselle ja asiantuntijuuksien avaamiselle.

Jotta kollektiivinen luovuus olisi mahdollista tulisi eri alojen asiantuntijoiden ottaa paremmin huomioon toistensa näkökannat ja kunnioittaa toistensa asiantuntijuutta. Kollektiivinen luovuus perustuu dialogisuudelle, jossa sallitaan erilaiset ja ristiriitaisetkin näkemykset, ja jossa samaan aikaan kaikilla on mahdollisuus esittää ideoita ja osallistua yhteisen tuotoksen rakentamiseen. Kollektiivista luovuutta tukee myös prosessin avoimuus, sallivuus, turvallisuus ja mahdollisuus viipyillä asioiden äärellä. Parhaassa mahdollisessa tilanteessa tietoa jakamalla ja vapautta riittävästi antamalla asiantuntijaryhmä voi saada aikaan sellaista luovuutta, joka on korkeammalla tasolla kuin yksittäisten yksilöiden luovuus. ■

LÄHTEET

- Acar, O. A., Tuncdogan, A., van Knippenberg, D. & Lakhani, K. R. (2024). Collective creativity and innovation: An interdisciplinary review, integration, and research agenda. *Journal of Management*, 50(6), 2119–2151. <https://doi.org/10.1177/01492063231212416>
- Amabile, T. M. (1998). How to kill creativity. *Harvard Business Review*, 76(5), 76–87.
- Amabile, T. M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J. & Herron, M. (1996). Assessing the work environment for creativity. *Academy of Management Journal*, 39(5), 1154–1184. <https://doi.org/10.2307/256995>
- Bissola, R. & Imperatori, B. (2011). Organizing individual and collective creativity: Flying in the face of creativity clichés. *Creativity and Innovation Management*, 20, 77–89. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8691.2011.00597.x>
- Blomberg, A., Kallio, T. & Pohjanpää, H. (2017). Antecedents of organizational creativity: drivers, barriers or both? *Journal of Innovation Management*, 5(1), 78–104. https://doi.org/10.24840/2183-0606_005.001_0007
- Boschma, R. (2005). Proximity and innovation: A critical assessment. *Regional Studies*, 39(1), 61–74. <https://doi.org/10.1080/0034340052000320887>
- Boon, A., Vangrieken, K. & Dochy, F. (2015). Team creativity versus team learning: transcending conceptual boundaries to inspire future framework building. *Human Resource Development International*, 19(1), 67–90. <https://doi.org/10.1080/13678868.2015.1096635>
- Cirella, S. (2021). Managing collective creativity: Organizational variables to support creative teamwork. *European Management Review*, 18(4), 404–417. <https://doi.org/10.1111/emre.12475>
- Fischer, G., Giaccardi, E., Eden, H., Sugimoto, M. & Ye, Y. (2005). Beyond binary choices: Integrating individual and social creativity. *International Journal of Human-Computer Studies*, 63, 482–512. <https://doi.org/10.1016/j.ijhcs.2005.04.014>
- Hargadon, A. B. & Bechky, B. A. (2006). When collections of creatives become creative collectives: A field study of problem solving at work. *Organization Science*, 17(4), 484–500. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1287/orsc.1060.0200>
- Hyypiä, M. & Parjanen, S. (2013). Boosting creativity with transformational leadership in fuzzy front-end innovation processes. *Interdisciplinary Journal of Information, Knowledge and Management*, 8, 21–41. <https://doi.org/10.28945/1786>
- Hämäläinen, R. & Vähäsantanen, K. (2011). Theoretical and pedagogical perspectives on orchestrating creativity and collaborative learning. *Educational Research Review*, 6(3), 169–184. <http://dx.doi.org/10.1016/j.edurev.2011.08.001>
- Ivcevic, Z., Moeller, J., Menges, J. & Brackett, M. (2021). Supervisor emotionally intelligent behavior and employee creativity. *The Journal of Creative Behavior*, 55(1), 79–91. <https://doi.org/10.1002/jocb.436>
- Kallio, A. (2012). Enhancing absorptive capacity in a non-research and development. An action research approach to converting individual observations into organisational awareness. *Acta Universitatis Lappeenrantaensis* 477. Diss. Lappeenranta University of Technology. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-265-249-2>
- Kokkinen, L. (toim.) (2020). Hyvinvointia työstä 2030-luvulla: skenaarioita suomalaisen työelämän kehityksestä. Työterveyslaitos, Helsinki. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-261-943-3>
- Mannix, E. & Neale, M. A. (2005). What differences make a difference? The promise and reality of diverse teams in organizations. *Psychological Science in the Public Interest*, 6, 31–55. <https://doi.org/10.1111/j.1529-1006.2005.00022.x>
- Men, C., Fong, P. S. W., Luo, J., Zhong, J. & Huo, W. (2019). When and how knowledge sharing benefits team creativity: The importance of cognitive team diversity. *Journal of Management & Organization*, 25(6), 807–824. <http://dx.doi.org/10.1017/jmo.2017.47>
- Moirano, R., Sánchez, M. & Štěpánek, L. (2020). Creative interdisciplinary collaboration: A systematic literature review. *Thinking Skills and Creativity*, 35, 100626. <https://doi.org/10.1016/j.tsc.2019.100626>
- Ness, I. J. (2017). Polyphonic orchestration – Facilitating creative knowledge processes for innovation. *European Journal of Innovation Management*, 20(4), 557–577. <https://doi.org/10.1108/EJIM-05-2016-0049>
- Ness, I. J. & Dysthe, O. (2020). Polyphonic imagination: Understanding idea generation in multidisciplinary groups as a multivoiced stimulation of fantasy. *Creativity Research Journal*, 32(1), 30–40. <https://doi.org/10.1080/10400419.2020.1712163>
- Ness, I. J. & Søreide, G. E. (2014). The room of opportunity: Understanding phases of creative knowledge processes in innovation. *Journal of Workplace Learning*, 26(8), 545–560. <https://doi.org/10.1108/JWL-10-2013-0077>
- Parjanen, S. (2012). Creating possibilities for collective creativity. Brokerage functions in practice-based innovation. *Acta Universitatis Lappeenrantaensis* 474. Diss. Lappeenranta University of Technology. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-265-234-8>
- Parjanen, S., Hennala, L., Pekkarinen, S. & Melkas, H. (2022). Knowledge brokerage needs in building care robotics innovation ecosystems and networks. *European Planning Studies*, 30(10), 1942–1961. <https://doi.org/10.1080/09654313.2021.1998386>
- Parjanen, S. & Hyypiä, M. (2019). Innotin game supporting collective creativity in innovation activities. *Journal of Business Research*, 96, 26–34. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.10.056>
- Parjanen, S., Saunila, M., Kallio, A. & Harmaakorpi, V. (2021). An effective employee-driven innovation (EDI) manual process supporting innovativeness. *European Journal of Innovation Management*, 24(4), 1315–1334. <https://doi.org/10.1108/EJIM-12-2019-0358>
- Paulus, P. B. & Brown, V. (2007). Toward more creative and innovative group idea generation: A cognitive–social–motivational perspective of brainstorming. *Social and Personality Psychology Compass*, 1, 248–265. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1111/j.1751-9004.2007.00006.x>

Perry-Smith, J. & Shalley, C. (2003). The social side of creativity: a static and dynamic social network perspective. *Academy of Management Review*, 28(1), 89-106. <http://dx.doi.org/10.2307/30040691>

Qu, J., Zhao, S., Cao, M., Lu, J., Zhang, Y., Chen, Y. & Zhu, R. (2024). When and how is team cognitive diversity beneficial? An examination of Chaxu climate. *Heliyon*, 10(1), e23970. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e23970>.

Ranki, S. (2023). *HELP-katsaus: Työelämän muutosnäkömät*. Työterveyslaitos, Helsinki. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-391-067-6>

Riivari, E., Jaakkola, M., Lemmetty, S., Keronen, S., Collin, K., & Paloniemi, S. (2023). The relationship of collective creativity with managerial work and workplace climate in hierarchical and less hierarchical organizations. *Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies*, 28(1), 20-30. http://ejbo.jyu.fi/pdf/ejbo_vol28_no1_pages_20-30.pdf

Sawyer, K. (2006). Educating for innovation. *Thinking skills and creativity*, 1(1), 41-48. <https://doi.org/10.1016/j.tsc.2005.08.001>

van Osch, W. & Avital, M. (2009). Collective generative capacity: The seed of IT-induced collective action and mass innovation. Teoksessa *Proceedings of the 8th Journal of Association for Information Systems*. Theory Development Workshop, Phoenix, Arizona.

Weick, K. E. (1979) *The social psychology of organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Woodman, R. W., Sawyer, J. E. & Griffin, R. W. (1993). Toward a theory of organizational creativity. *Academy of Management Review*, 18(2), 293-321. <https://doi.org/10.5465/amr.1993.3997517>

SATU PARJANEN toimii erikoistutkijana ja dosenttina LUT-yliopiston Lahden kampuksella Tuotantotalouden osastolla. Päättökusaiheena Parjasella on kollektiivinen luovuus käytäntölähtöisessä innovaatiotoiminnassa ja sen tukeminen erilaisilla rooleilla ja menetelmillä. Hänen tutkimuksensa kohdistuu esimerkiksi siihen, miten innovaatiotoimintaan osallistuvien erilaisuus, kuten erilainen asiantuntijuus ja osaaminen voivat toimia luovuuden lähteenä ja miten tätä erilaisuutta on mahdollista hallita ja hyödyntää organisaatioiden ja verkostojen innovaatiotoiminnassa. Lisäksi Parjasen tutkimusaiheet liittyvät sosiaalisesti kestävään innovointiin sekä digitalisaation vaikutuksiin innovaatiotoiminnassa. Hän opettaa yliopiston kandi- ja maisterikursseilla sekä ohjaa diplomitoita ja väitöskirjoja ja toimii ohjelmajohtaja syksyllä 2025 aloittavassa tuotantotalouden maisteriohjelmassa (Master's Programme in Management of Organisational Development).

Janne Liukkonen



Psykologinen turvallisuus tukee etä- ja monipaikkaista työtä sekä innovatiivisuutta

Psykologinen turvallisuus on nykyaikaisen työelämän keskeinen tekijä, erityisesti etä- ja hybridityön yleistyessä, jolloin kasvokkainen vuorovaikutus vähenee ja työyhteisön yhteys voi heikentyä. Psykologinen turvallisuus edistää oppimista, innovointia ja hyvinvointia, ja sen vaikutukset ulottuvat laajalle organisaatioiden ja tiimien suorituskyykyyn. Psykologisesti turvallisissa ympäristöissä työntekijät voivat ilmaista ideoitaan ja tehdä virheitä ilman pelkoa negatiivisista seurauksista. Johtajien rooli on ratkaiseva luottamuksen ja turvallisuuden ilmapiirin luomisessa, mikä on erityisen tärkeää hajautetuissa ja virtuaalisissa tiimeissä.

AVAINSANAT: psykologinen turvallisuus, etätyö, johtajien rooli, ryhmätyöskentelyn oppimisprosessi, tiimin innovaatiokyky

Johdanto

Psykologisen turvallisuuden merkitys nykyaikaisessa työelämässä on kasvanut entistä keskeisemmäksi, erityisesti etä- ja monipaikkaisen hybridityön yleistyessä. Psykologinen turvallisuus edistää oppimista, innovointia ja hyvinvointia nopeasti muuttuvassa työelämässä. Johtajien ja esihenkilöiden on oltava tietoisia turvallisuuden rakentamisesta organisaatioissaan, sillä sen vaikutukset ulottuvat laajalle yrityksen ja tiimin suorituskyykyyn. Aalto yliopiston -tutkimus (Heimo, 2023) osoitti, että psykologinen turvallisuus on keskeinen tekijä tiimien suorituskyykyyn ja oppimisen parantamisessa. Se edellyttää avoimuutta, syyttämättömyyttä sekä johtajuutta, joka tukee tasavertaista osallistumista ja riskien ottamista.

Psykologinen turvallisuus tarkoittaa, että työntekijät voivat ilmaista ideoitaan, huoliaan ja tehdä virheitä ilman pelkoa negatiivisista seurauksista. Menestyvät organisaatiot tiedos-

tavat, että virheistä oppiminen ja avoin vuorovaikutus ovat kriittisiä kehittymiselle. Tämä on tärkeää, sillä modernit työympäristöt edellyttävät nopeaa oppimista, tiimityötä ja sopeutumiskykyä (Edmondson, 2018).

Psykologinen turvallisuus luo perustan avoimelle kommunikatiolle, joka on kriittistä tiimien suorituskyykyille. McChrystal (2015) korostaa, että nykypäivän kompleksiset ja nopeasti muuttuvat työympäristöt vaativat tiimeiltä luottamusta ja avoimuutta, jotta ne voivat reagoida olemassa oleviin haasteisiin. Psykologisesti turvallisissa tiimeissä ihmiset uskaltavat tuoda esille innovatiivisia ideoita, jotka johtavat parempiin tuloksiin. Brown (2018) painottaa haavoittuvuuden merkitystä luovassa prosessissa. Psykologisesti turvallinen ympäristö mahdollistaa sen, että työntekijät voivat tuoda esiin kesken-eräisiä, riskialttiita ideoita ja oppia tekemistään virheistä. Sinek (2014) puolestaan korostaa, kuinka turvallisuuden tunne organisaatiossa lisää luottamusta ja rohkeutta innovoida.

Pink (2009) käsittelee sisäistä motivaatiota, joka vahvistuu, kun työntekijöillä on autonomian tunne ja he tuntevat olonsa turvallisiksi.

Psykologisen turvallisuuden merkitys korostuu erityisesti etä- ja monipaikkaisessa hybridityössä. Coyle (2018) painottaa, että fyysisesti hajautetut ja virtuaaliset tiimit tarvitsevat luottamuksen rakentamista ja yhteisen tarkoituksen selkeyttämistä, jotta psykologinen turvallisuus voi säilyä ja kehittyä. Etätyössä avoimen kommunikaation ja luottamuksen merkitys korostuu entisestään, kun kasvokkainen vuorovaikutus vähenee ja työyhteisön yhteys saattaa heikentyä.

Psykologinen turvallisuus tukee etä- ja monipaikkaisen hybridityön työn tehokkuutta ja tiimien toimintaa

Etä- ja monipaikkaisen hybridityön yleistessä organisaatioiden haasteena on säilyttää tiimien yhteenkuuluvuus ja luottamus. Coylen (2018) mukaan psykologinen turvallisuus auttaa tiimejä säilyttämään yhteisöllisyyden ja luottamuksen hajautetussa työympäristössä. Etätyössä tiimien yhteenkuuluvuus saattaa heikentyä, kun fyysinen vuorovaikutus vähenee, ja virtuaalisessa ympäristössä kommunikoinnin ja tunneyhteyden luominen voi olla haastavaa. Psykologinen turvallisuus tukee avointa keskustelua, joka vähentää epävarmuutta ja väärinymmärryksiä. Coyle korostaa, että tiimien johtajien täytyy tietoisesti rakentaa luottamusta esimerkiksi rohkeammalla aktiiviseen kuuntelemiseen ja haavoittuvuuden ilmaisemiseen, jotta tiimit voivat kohdata etätyön tuomat haasteet. Coyle mainitsee esimerkkinä Googlen, jossa psykologinen turvallisuus on ollut avainasemassa korkean suorituskyvyn tiimien rakentamisessa. Google havaitsi, että tiimit, joissa oli vahva psykologinen turvallisuus, toimivat paremmin myös etätyötilanteissa, koska tiimin jäsenet tunsivat voivansa tuoda esille ideoita ja kysymyksiä ilman pelkoa tuomitsemisesta.

Lechner ja Mortlock (2021) tarkastelivat artikkelissaan psykologisen turvallisuuden luomista virtuaalitiimeissä, joissa kommunikaatio tapahtuu pääasiassa teknologian välityksellä. Tutkimuksen mukaan tärkeimpiä tekijöitä psykologisen turvallisuuden edistämiseksi ovat esimerkiksi aito kiinnostus tiimin jäseniä kohtaan, henkilökohtaisen tiedon jakaminen ja yhteisten kokemusten luominen. Lisäksi on tärkeää sopia selkeistä tavoitteista ja vastuualueista sekä määrittää tiimin yhteiset säännöt. Tällaiset strategiat auttavat vahvistamaan luottamusta ja vähentämään eristäytymisen tunnetta virtuaalisessa ympäristössä.

Aalto yliopiston -tutkimuksessa ”*Radikaali psykologinen turvallisuus tilapäisorganisaation luovan ja tuloksellisen toiminnan mahdollistajana*” (Salmivaara ym., 2020) tarkastellaan psykologisen turvallisuuden roolia luovan ja tuloksellisen toiminnan mahdollistajana erityisesti tilapäisorganisaatiois-

sa. Tilapäisorganisaatiot, kuten projektitiimit tai lyhytaikaiset ryhmämuodostelmat, vaativat nopeaa yhteistoimintaa ja luottamuksen rakentamista, jotta ne voivat saavuttaa tavoitteensa lyhyessä ajassa. Tutkimuksessa käytetään radikaalin psykologisen turvallisuuden käsitettä, mikä tarkoittaa syvempää ja voimakkaampaa turvallisuuden tunnetta kuin perinteinen psykologinen turvallisuus. Tämä mahdollistaa sen, että ryhmän jäsenet voivat tuoda esiin ideoita, haastaa ”status quon” ja tehdä riskialttiita kokeiluja ilman pelkoa sosiaalisista seurauksista tai negatiivisista arvioinneista. Tutkimus osoittaa, että tällainen turvallisuus on erityisen tärkeää tilapäisissä työryhmissä, koska niissä on vähemmän aikaa rakentaa syvää luottamusta. Tutkimuksen johtopäätöksissä korostetaan, että tilapäisorganisaatioissa radikaali psykologinen turvallisuus voi edistää merkittäviä luovia saavutuksia ja innovaatioita, koska se kannustaa ryhmän jäseniä olemaan avoimia, haavoittuvaisia ja kokeilemaan uusia toimintatapoja. Näin ollen psykologinen turvallisuus on keskeinen tekijä näiden organisaatioiden menestymisessä, koska se luo perustan avoimelle ja luovalle vuorovaikutukselle, joka on välttämätöntä tehokkaalle yhteistyölle ja tuloksellisuudelle. Tutkimus tuo esiin, että erityisesti lyhytaikaisissa tiimeissä psykologisen turvallisuuden rakentaminen vaatii systemaattista johtamista, joka rohkaisee avoimuuteen ja luottamukseen heti alusta lähtien, jotta luova ja innovatiivinen toiminta voi kukoistaa lyhyessä ajassa.

Tiimien sopeutuminen ja luottamus monipaikkaisessa työssä

Psykologinen turvallisuus on keskeinen tekijä tiimien yhteenkuuluvuuden ja tehokkuuden säilyttämisessä etä- ja monipaikkaisessa työympäristössä. Coylen (2018) ja McChrystalin (2015) teokset osoittavat, että avoimen viestinnän, luottamuksen ja yhteisen päämäärän tukeminen ovat avainasemassa, jotta tiimit voivat toimia tehokkaasti hajautetuissa ympäristöissä. Johtajien rooli on kriittinen luottamuksen ja turvallisuuden ilmapiirin luomisessa. Heidän tulee tukea jatkuvaa vuorovaikutusta sekä tiedon jakamista, jotta tiimit voivat menestyä myös virtuaalisessa työympäristössä.

McChrystal (2015) kertoo, miten organisaatiot voivat sopeutua nopeasti muuttuvaan ympäristöön, jossa tiimit toimivat monin paikoin hajautetusti. Hänen kokemuksensa U.S. Navy SEAL sotilasorganisaatioiden johtamisesta osoittavat, että psykologinen turvallisuus on kriittinen tekijä hajautetussa tiimityöskentelyssä. Tiimien on luotettava toisiinsa, vaikka fyysinen läsnäolo puuttuu. Tämä saavutetaan mahdollistamalla avoin tiedon jakaminen ja varmistamalla, että jokaisella on ääni päätöksenteossa. McChrystal (2015) painottaa ”jaetun tietoisuuden” merkitystä, joka on olennainen osa psykologista turvallisuutta. Jaettu tietoisuus tarkoittaa ryhmän jäsenten yhteistä ymmärrystä tilanteesta, tavoitteista ja rooleista. Se auttaa tehokkaassa yhteistyössä, koska kaikilla on sama tieto ja ymmärrys muiden toiminnasta, mikä on erityisen tärkeää tiimityössä sekä kriittisissä päätöksentekotilanteissa. Tämä tarkoittaa, että tiimin jäsenet voivat jakaa tietoa vapaasti ja tehdä

nopeita päätöksiä luottaen siihen, että jokainen toimii yhteisen päämäärän hyväksi. Tämä on erityisen tärkeää monipaikkaisessa työssä, jossa nopeat päätökset ja luotettavuus ovat kriittisiä. Covid-19-pandemian aikana psykologisen turvallisuuden merkitys korostui. Leen (2021) psykologista turvallisuutta Singaporessa koskevat tulokset osoittavat, että etätyötä tekevät työntekijät kaipaavat johdolta erityisesti autonomiaa, luottamusta ja avointa viestintää. Mikromanagementointi ja epäluottamus vähensivät koettua psykologista turvallisuutta, kun taas jaetut tavoitteet ja avoin vuorovaikutus lisäsivät sitä.

Sinek (2014) käsittelee sitä, miten johtajat voivat rakentaa luottamusta organisaatioissaan. Etätyössä tämä voi tarkoittaa, että johtajat ovat helposti tavoitettavissa ja tukevat avointa sekä rehellistä palautteenantoa. Kun työntekijät kokevat, että he voivat ilmaista ajatuksiaan ilman pelkoa negatiivisista seurauksista, edistää se luottamusta ja vahvistaa tiimin yhteishenkeä. Psykologinen turvallisuus etätiimeissä voi rakentua säännöllisten virtuaalikokousten kautta, joissa korostetaan avointa ja luottamuksellista viestintää. Näissä kokouksissa tiimin jäsenillä on mahdollisuus kertoa avoimesti kokemuksistaan eri projekteissa, mikä lisää yhteenkuuluvuuden tunnetta ja vähentää eristäytymisen riskiä.

Aalto yliopiston -tutkimuksessa ”*Psykologinen turvallisuus tiimin johtamisessa*” (Heimo, 2023) havaittiin, että yksi positiivisen kokemuksen omaava jäsen voi kohottaa koko tiimin toimivuutta, ja tiimin sisäinen psykologinen turvallisuus suojaa myös ulkoisissa yhteistyötilanteissa. Monimuotoisuus tiimissä ja johtajan arvot vaikuttavat psykologisen turvallisuuden kokemukseen myönteisesti. Johtajuus on merkittävässä roolissa, ja jaettu johtajuus voi toteutua vain, jos tiimissä vallitsee psykologinen turvallisuus. Tasavertainen osallistuminen, riskien ottaminen ja arvostuksen osoittaminen vahvistavat tätä turvallisuutta. Psykologinen turvallisuus toimii myös välittäjänä nöyrän johtajuuden ja luovuuden välillä, mikä edellyttää avointa ideoiden jakamista. Heimo viittaa Lechnerin ja Tobiasin (2021) artikkeliin etätyön haasteista ja psykologisen turvallisuuden merkityksestä virtuaalitiimeissä. Etätyössä tiimiläiset kokevat usein eristäytyneisyyttä ja irrallisuutta, sillä spontaanit ja epäviralliset keskustelut vähenevät. Tutkimuksessa haastateltiin 16 virtuaalitiimiä, ja havaittiin, että osa tiimin jäsenistä muodosti muita nopeammin läheisiä epävirallisia suhteita tiettyjen kollegoiden kanssa, mikä loi psykologista turvallisuutta heidän välilleen. Tämä voi kuitenkin aiheuttaa ulkopuolisuuden tunteita muissa tiimiläisissä. Tutkimus nosti esiin kolme keskeistä tapaa inhimillistää etätyötä ja lisätä psykologista turvallisuutta: osoita aitoa kiinnostusta, jaa henkilökohtaista tietoa ja luo uusia yhteisiä kokemuksia. Nämä toimet auttavat tiimiläisiä samaistumaan toisiinsa ja vahvistamaan yhteisöllisyyttä. Lisäksi tutkimuksessa korostettiin, että tiimeissä, joissa luotiin hyvät suhteet alusta alkaen, toiminta oli tehokkaampaa.

Iina Lappalainen tutki Aalto-yliopiston kandidaatintyössä ”*Psykologinen turvallisuus työtiimeissä*” (2016) psykologisen turvallisuuden käsitettä ja sen merkitystä työtiimeissä. Tutkimuksessa tarkastellaan psykologisen turvallisuuden myönteisiä vaikutuksia, kuten parempaa innovatiivisuutta,

ongelmanratkaisukykyä ja tehokkuutta työtiimeissä. Työssä tuodaan esille erityisesti johtamisen ja esimiestyön merkitys psykologisen turvallisuuden tukemisessa. Hyvän johtamisen, selkeiden kommunikaatiokäytäntöjen ja avoimen ilmapiirin nähdään olevan avainasemassa, jotta työntekijät uskaltautuvat osallistua ja panostaa täysillä tiimin toimintaan. Lappalaisen kandidaatintyö painottaa, että turvallinen ilmapiiri ei synny automaattisesti, vaan se vaatii tietoisia toimia johtajilta ja tiimin jäseniltä.

Johtajuuden rooli

Psykologinen turvallisuus on keskeinen tekijä tehokkaassa johtamisessa ja tiimien toiminnassa. Johtajien tulee luoda luottamuksen ja avoimuuden ilmapiiri, jossa tiimit uskaltautuvat innovoida ja ovat sitoutuneempia työhönsä. Tällöin työntekijät voivat tuoda esiin keskeneräisiäkin ideoita ja käsitellä niitä ilman pelkoa negatiivisista seurauksista. Erityisesti monimutkaisissa ja muuttuvissa työympäristöissä psykologinen turvallisuus parantaa tiimien toimintakykyä ja yhteistyötä, mikä tukee luovuutta ja sopeutumista jatkuvasti muuttuvissa tilanteissa.

Johtajan rooli avoimuuden ja luottamuksen luomisessa

Edmondson (2018) korostaa, että johtajien tulee luoda ympäristö, jossa työntekijät tuntevat olonsa turvalliseksi ilmaista näkemyksiään ja riskejä ilman pelkoa. Tiimissä, jossa johtaja myöntää avoimesti omat virheensä ja rohkaisee oppimaan niistä, työntekijät kokevat omien virheidensä olevan hyväksyttyjä ja opettavaisia. Tämä luo ilmapiirin, jossa työntekijät voivat keskittyä innovointiin ilman pelkoa rangaistuksista, mikä lisää tiimin tehokkuutta. Sharma (2023) tutkivat psykologisen turvallisuuden ja luovuuden yhteyttä tiimityössä tarkastellen erityisesti jaetun johtajuuden ja tiimin monimuotoisuuden vaikutusta. He esittävät välillisen moderointimallin, jossa jaettu johtajuus vahvistaa psykologista turvallisuutta tiimeissä ja luo suotuisat olosuhteet luovuuden kehittymiselle. Tiimin monimuotoisuus, eli sen jäsenten erilaiset taustat ja näkökulmat, tukee luovuuden syntymistä psykologisesti turvallisessa ympäristössä, kun johtajuutta jaetaan kaikkien tiimin jäsenten kesken.

Haavoittuvuuden jakaminen johtajuudessa

Brown (2018) korostaa, että johtajien on näytettävä esimerkkiä haavoittuvuuden ilmaisemisesta. Kun johtaja osoittaa, että hän ei tiedä kaikkea ja on avoin oppimaan, työntekijät kokevat voivansa osallistua vapaammin keskusteluihin. Tämä lisää luottamusta tiimissä ja tukee yhteistyötä, sillä työntekijät kokevat, että heitä arvostetaan. Esimerkkinä tästä voidaan käyttää San Antonio Spursin päävalmentajaa Gregg Popovichia, joka tunnetaan avoimesta vuorovaikutuksestaan ja tiiminsä arvostamisesta. Hän painottaa rakentavaa palautetta ja ihmiskeskeistä johtajuutta, mikä on luonut tiimille turvallisen ympäristön kehittyä ja menestyä.

Luottamuksen rakentaminen ja työn tehokkuus

Sinekin (2014) mukaan johtajien tehtävä on asettaa tiimi etusijalle ja luoda luottamuksellinen ilmapiiri, jossa jokainen työntekijä voi toimia parhaalla mahdollisella tavalla. Kun johtajat ovat valmiita kuuntelemaan työntekijöitä ja tukemaan heitä vaikeissa tilanteissa, lisää tämä tiimien sitoutumista ja parantaa niiden suorituskykyä. Johtajan osoittama tuki auttaa työntekijöitä tuntemaan olonsa turvalliseksi ja keskittymään tulosten saavuttamiseen ilman pelkoa. General Electric on yksi esimerkki organisaatiosta, jossa johtajien panos turvallisuuden luomisessa on johtanut työntekijöiden luovuuden vapautumiseen ja parempiin innovaatioihin.

Johtajien rooli nopeassa sopeutumisessa ja muutoksessa

McChrystal (2015) puolestaan osoittaa, että johtajien on oltava valmiita sopeutumaan ja tukemaan tiimejään nopeasti muuttuvassa ympäristössä. Kun psykologinen turvallisuus on läsnä, tiimit voivat reagoida ketterästi ja tehdä päätöksiä, jotka perustuvat avoimeen tiedon jakamiseen ja luottamukseen. Tämä on erityisen tärkeää organisaatioissa, joissa innovointi ja joustavuus ovat kriittisiä menestykselle. Yhdysvaltojen erikoisjoukot on esimerkki organisaatiosta, missä luottamukseen ja avoimeen viestintään perustuva tiimityö mahdollistaa nopean päätöksenteon ja tehokkuuden vaativissa tilanteissa.

Hyvinvointi ja motivaation ylläpitäminen organisaatioissa

Psykologisella turvallisuudella on merkittävä rooli hyvinvoinnin ja motivaation ylläpitämisessä organisaatioissa. Kun työntekijät kokevat, että he voivat ilmaista ideoitaan, tehdä virheitä ja osallistua keskusteluihin ilman pelkoa negatiivisista seurauksista, heidän hyvinvointinsa ja sitoutumisensa lisääntyvät, mikä parantaa tiimien toimintaa ja organisaation tehokkuutta.

Pink (2009) toteaa, että työntekijöiden sisäinen motivaatio perustuu kolmeen tekijään: autonomiaan, taitojen kehittämiseen ja tarkoituksen tunteeseen. Psykologinen turvallisuus tukee näitä kaikkia motivaatiotekijöitä, sillä se mahdollistaa avoimen kommunikoinnin ja riskien ottamisen ilman pelkoa siitä, että virheitä käytettäisiin heitä vastaan. Tämä luo ympäristön, jossa työntekijät tuntevat itsensä arvostetuiksi ja voivat keskittyä itsensä sekä työn kehittämiseen. Pinkin (2009) mukaan, mikäli työntekijät voivat turvallisesti tuoda ongelmat esille tai ehdottaa uusia ideoita, ovat he todennäköisemmin motivoituneita kehittämään omia taitojaan sekä osallistumaan aktiivisesti työnsä kehittämiseen. Tämä vähentää myös stressiä ja parantaa työntekijöiden hyvinvointia, sillä heidän ei tarvitse pelätä virheitä tai epäonnistumisia, vaan he näkevät ne oppimismahdollisuuksina. Catmull (2014) kertoo, että teknologiayritys Pixar tunnetaan psykologisesti turvallisesta

työilmapiiristään, jossa tiimin jäsenet voivat vapaasti antaa palautetta toisilleen ja esittää keskeneräisiä ideoita. Tämä on mahdollistanut sen, että yritys on pystynyt tuottamaan jatkuvasti uusia ja menestyviä elokuvia. Tiimin jäsenet eivät pelkää tuoda esiin uusia, jopa riskialttiita ideoita, koska he tietävät, että heitä ei tuomita mahdollisista virheistä.

Jani Hyvärisen (2020) diplomityö ”*Psykologisen turvallisuuden vaikutus ryhmien motivaatioon oppia Aalto-yliopiston laboratorioissa ja työpajoissa*” käsittelee psykologisen turvallisuuden merkitystä ryhmätyöskentelyn oppimisprosessissa. Hyvärinen tutki Aalto-yliopiston laboratorioissa ja työpajoissa toimivia opiskelijaryhmiä selvittääkseen, miten turvallisuuden tunne ja avoin ilmapiiri vaikuttavat ryhmän jäsenten halukkuuteen jakaa tietoa, kysyä kysymyksiä, ottaa riskejä ja lopulta parantaa ryhmän oppimistuloksia. Tulokset osoittivat, että psykologinen turvallisuus on merkittävä tekijä ryhmien motivaatiossa ja kyvyssä omaksua uutta tietoa. Ryhmät, joissa psykologinen turvallisuus oli korkealla, osoittivat vahvempaa yhteistyötä, enemmän vuorovaikutusta ja tehokkaampaa oppimista.

Esimerkkejä psykologisen turvallisuuden vaikutuksista organisaatioissa

Case Nokia

Ranskalainen kauppakorkeakoulu INSEAD julkaisi tutkimuksen Nokian matkapuhelimien kaatumisesta ”Ringtone: Exploring the Rise and Fall of Nokia in Mobile Phones” (Doz & Wilson, 2017). Tutkimus analysoi Nokian nopeaa nousua ja sitä seurannutta laskua matkapuhelinmarkkinoiden johtopaikalta.

Tutkimuksen keskeiset löydöt osoittavat, että Nokian kaatumisen syyt eivät johtuneet pelkästään uusista kilpailijoista, kuten Applesta, vaan myös sisäisistä tekijöistä, jotka heikensivät yrityksen kykyä reagoida markkinoiden muutoksiin. Nokian organisaatorakenteessa oli suuria puutteita, jotka johtivat hitaaseen päätöksentekoon ja epäonnistumiseen sopeutua nopeasti kehittyviin teknologisiin muutoksiin.



Johtamiskulttuurissa oli myös merkittäviä ongelmia, jotka esitivät avoimen viestinnän, riskinottamisen ja innovatiivisuuden. Tutkimuksen yhteenveto osoittaa, kuinka strateginen virhear-

viointi, johtajuus ja organisaatiokulttuuri sekä sisäiset jännitteet johtivat Nokian merkityksen hiipumiseen mobiilialalla.

Case Google – Project Aristotle

Google toteutti laajan tutkimushankkeen nimeltä ”Project Aristotle” vuosina 2012–2014 selvittääkseen, mitkä tekijät vaikuttavat eniten menestyvien tiimien toimintaan. Hankkeen taustalla oli Googlen tarve ymmärtää, miksi jotkin tiimit suoriutuvat huomattavasti paremmin kuin toiset, vaikka niillä olisi samanlaiset resurssit ja yksilöiden kyvyt. Tavoitteena oli tunnistaa ne tekijät, jotka vaikuttavat eniten tiimien yhteistyöhön, innovointiin ja tuottavuuteen.

Tutkimus osoitti, että tiimit, joissa jäsenet tunsivat voivansa puhua avoimesti ja ottaa riskejä ilman pelkoa kielteisistä seurauksista, olivat selkeästi tehokkaampia ja tuottivat innovatiivisempia ideoita. Psykologinen turvallisuus mahdollisti tiimien nopean oppimisen, avoimen kommunikaation ja luotamuksellisuuden. Tämä oli merkittävä menestystekijä Googlen tiimien suorituskyvylle.



Tutkimuksen aikana Google analysoi aineistoa sadasta eri tiimistä ja vertaili erilaisia muuttujia, kuten tiimin jäsenten yksilöllisiä taitoja, persoonallisuuksia ja kokemusta. Aluksi Googlen tutkijat olettivat, että tiimin jäsenten älykkyys tai taidot olisivat keskeisiä menestyksen ennustajia, mutta tulokset osoittivat muuta. Lopulta kävi ilmi, että tiimin sisäiset vuorovaikutusmallit ja yhteisön dynamiikka olivat tärkeämpiä kuin yksilölliset kyvyt.

Project Aristotlen keskeisin johtopäätös oli, että psykologinen turvallisuus oli merkittävin tekijä tiimien menestyksessä. Tutkimus osoitti, että menestyvissä tiimeissä puheenvuorot jakautuivat tasaisesti ja kaikilla oli mahdollisuus osallistua. Lisäksi tiimin jäsenten kesken vallitsi vahva sidos ja toistensa kuunteleminen. Muut menestykseen liittyvät tekijät, kuten luotettavuus, työn merkityksellisyys ja selkeät tavoitteet, olivat tärkeitä, mutta ne eivät nousseet yhtä merkittävään rooliin kuin psykologinen turvallisuus.

Google sovelsi näitä löydöksiä tiimiensä kehittämisessä ja on siitä lähtien pyrkinyt vahvistamaan psykologista turvallisuutta työyhteisössään. Project Aristotlen havainnot ovat korostaneet, että luottamukseen ja turvallisuuteen perustuvat tiimit pystyvät paremmin ratkaisemaan ongelmia, innovoimaan ja sopeutumaan muuttuviin tilanteisiin, mikä johtaa sekä yksilölliseen että tiimien menestykseen. Tämä hanke on sittemmin vaikuttanut merkittävästi organisaatioiden tapaan tarkastella tiimityötä ja sen menestystekijöitä eri puolilla maailmaa.

Case San Antonio Spurs

Gregg Popovichin johtama San Antonio Spurs on erinomainen esimerkki psykologisen turvallisuuden merkityksestä huipputason urheilujoukkueessa. Popovich loi kulttuurin, jossa korostettiin luottamusta, avoimuutta ja rehellisyyttä, mikä mahdollisti pitkäjänteisen menestyksen ja poikkeuksellisen yhtenäisen joukkuehengen.



Popovichin johtamistyyliin liittyi keskeisesti pelaajien rehellisyys ja haavoittuvuus, jolloin pelaajat pystyivät antamaan ja vastaanottamaan palautetta ilman pelkoa tuomitsemisesta tai rangaistuksesta. Tämä turvallinen ympäristö rohkaisi pelaajia olemaan avoimia ja kehittämään itseään. Popovichin empatia ja välittäminen pelaajiaan kohtaan vahvistivat henkilökohtaisia suhteita ja loivat ilmapiirin, jossa pelaajat tunsivat itsensä arvostetuiksi ihmisinä, ei vain urheilijoina. Popovichin johtamistyyli johti pitkäaikaiseen menestykseen NBA:ssa. Spursin pelaajat olivat sitoutuneita ja pystyivät pelaamaan korkealla tasolla tiimin yhteisen tavoitteen eteen.

Popovichin kulttuurissa ei pelätty virheitä, vaan niitä pidettiin oppimismahdollisuuksina, mikä kannusti pelaajia ottamaan riskejä ja kasvamaan. Tämä johti kollektiiviseen menestykseen, sillä Popovichin johtamissa joukkueissa pelaajat sitoutuivat joukkueen yhteisiin tavoitteisiin yksilöllisten saavutusten sijaan. Yhtenäinen tiimityö ja henkilökohtainen sitoutuminen näkyivät pitkäjänteisessä menestyksessä: Spurs voitti viisi NBA-mestaruutta (1999, 2003, 2005, 2007 ja 2014) ja oli jatkuvasti mestariehdokas. Tämä pitkäaikainen menestys saavutettiin aikana, jolloin monet muut joukkueet pyrkivät nopeisiin voittoihin ilman pitkäjänteistä rakennustyötä.

Popovichin joukkueessa korostui myös monimuotoisuuden ja osallisuuden arvostaminen. Spursin monikulttuurinen kokoonpano heijasti Popovichin kykyä ymmärtää ja hyödyntää kulttuurienvälisiä eroja joukkueen vahvistamisessa. Hän antoi tilaa yksilöllisyydelle ja erilaisille ajattelutavoille, mikä syvensi pelaajien sitoutumista ja luottamusta toisiinsa. Popovichin aikana Spurs tunnettiin myös pelaajakehityksestä, ja monet hänen valmentamansa pelaajat kehittyivät NBA:n supertähdiksi.

Gregg Popovich ja San Antonio Spurs osoittivat, että psykologinen turvallisuus voi olla merkittävä tekijä menestyvän joukkueen rakentamisessa. Se mahdollisti tehokkaan kommunikoinnin, jatkuvan oppimisen ja vahvan tiimityön, jotka olivat keskeisiä Spursin menestyksessä. Popovichin luoma kulttuuri on osoitus siitä, miten johtaja voi luoda ympäristön, jossa yksilöt tuntevat olonsa turvallisiksi ja voivat tuoda esiin parhaat kykynsä joukkueen hyväksi. Tämä on esimerkki siitä, miten psykologinen turvallisuus voi johtaa kestävään menestykseen niin urheilussa kuin muilla elämänalueilla.

Case U.S. Navy SEALs

U.S. Navy SEAL on yksi maailman tehokkaimmista ja vaativimmista erikoisjoukoista. Niissä korostetaan psykologista turvallisuutta ryhmädynamiikassa, mitä pidetään merkittävimpänä tekijänä menestyksessä. U.S. Navy SEALs toimivat ympäristöissä, joissa luottamus, avoimuus ja saumaton yhteistyö ovat välttämättömiä äärimmäisessä paineessa. Psykologisen turvallisuuden rooli ilmenee erityisesti siinä, että jokaisella tiimin jäsenellä on oikeus ja velvollisuus ilmaista näkemyksiään sekä huoliaan ilman pelkoa kritiikistä tai rangaistuksesta. Tämä rohkaisee avointa kommunikointia, jolloin tiimin jäsenet voivat tuoda esiin havaintojaan, parannusehdotuksiaan ja tarvittavia korjaavia toimenpiteitä ilman pelkoa hierarkian tai asemansa vaarantumisesta.

Psykologinen turvallisuus edistää kykyä sopeutua ja toimia tehokkaasti vaarallisissa tilanteissa ja luo perustan luottamukselle, joka on olennaista operoitaessa nopeasti muuttuvissa ja hengenvaarallisissa tilanteissa. Turvallisuuden tunne tekee tiimeistä kykeneviä reagoimaan ketterästi ja tehokkaasti odottamattomiin tapahtumiin, mikä puolestaan vähentää virheiden mahdollisuutta ja maksimoi tiimin suorituskyvyn. U.S. Navy SEALs voivat luottaa siihen, että heidän toverinsa toimivat rehellisesti ja parhaalla mahdollisella tavalla yhteisen tehtävän puolesta, mikä vahvistaa koko tiimin moraalila ja toimintakykyä. Lisäksi psykologinen turvallisuus U.S. Navy SEALs -joukoissa mahdollistaa jatkuvan oppimisen ja palautteen antamisen kulttuurin. Jokaisen operaation jälkeen tiimit arvioivat tapahtumat perusteellisesti käymällä läpi toiminnan onnistumiset ja epäonnistumiset. Tämä debriefing-prosessi edellyttää avointa ja rehellistä keskustelua, jossa jokaisen jäsenen panos on arvokas. Virheitä ei tuomita, vaan niitä käsitellään oppimismahdollisuuksina, mikä mahdollistaa jatkuvan kehittymisen ja entistä parempien toimintatapojen omaksumisen.

Yhteenvetona on, että psykologinen turvallisuus on keskeinen tekijä U.S. Navy SEAL -joukkojen menestyksessä. Psykologinen turvallisuus pohjaa avoimelle kommunikaatiolle, vahvistaa tiimien luottamusta ja parantaa niiden kykyä toimia tehokkaasti äärimmäisissä olosuhteissa. Psykologisesti turvallinen ympäristö edistää myös oppimista ja virheiden tunnistamista, mikä mahdollistaa jatkuvan parantamisen ja tiimien sopeutumiskyvyn ylläpitämisen. Tämä turvallisuuden tunne on yksi tärkeimmistä tekijöistä, jotka tekevät SEAL-joukoista tehokkaita ja pitkäkestoisesti menestyviä operatiivisessa toiminnassaan.

Case Pixar

Pixar on usein mainittu esimerkki luovan kulttuurin ketterästä organisaatiosta, jossa psykologinen turvallisuus on keskeinen osa yrityskulttuuria ja menestyksen avain. Kun yksi Pixarin perustajista, Ed Catmull otti johtajuusvastuun yrityksessä, hän ymmärsi luovan kulttuurin merkityksen: luovan työn edellytyksenä on ilmapiiri, jossa työntekijät voivat ilmaista ideoitaan vapaasti pelkäämättä arvostelua tai virheiden tekemisen seurauksia. Ed Catmullin (2014) mukaan luovan toiminnan ja innovaation kannalta kriittistä on rakentaa ympäristö, jossa ihmiset uskaltavat olla haavoittuvaisia, jakaa keskeneräisiä ajatuksiaan ja tehdä kokeiluja, jotka saattavat epäonnistua.

Pixar loi luovan kulttuurin ja psykologisesti turvallisen ympäristön, jotka ovat auttaneet Pixaria tuottamaan menestyksekkäitä ja luovia elokuvia vuodesta toiseen. Braintrust-kokoukset, joissa tiimit voivat antaa rehellistä ja rakentavaa palautetta toistensa työlle ja joissa ideoita arvioidaan, mutta henkilöt jätetään kritiikin ulkopuolelle, rohkaisevat tiimin jäseniä olemaan avoimia ja innovatiivisia. Kokouksissa luovan tiimin jäsenet antoivat palautetta toistensa projekteista. Keskeistä oli se, että kaikki pystyivät puhumaan avoimesti ja kriittisesti ilman pelkoa henkilökohtaisista hyökkäyksistä tai hierarkkisista rajoitteista. Braintrust perustui siihen, että kaikki tiesivät palautteen olevan projektin parantamiseksi, ei arvosteluksi heidän osaamisestaan.

Pixar havaitsi, että tällainen ympäristö johti jatkuvaan oppimiseen ja parempaan ongelmanratkaisuun, mikä heijastui yrityksen poikkeuksellisenä menestyksenä animaatioelokuvien saralla. Tämä lähestymistapa auttoi ylläpitämään korkeaa laatua ja innovaatioita projekteissa. Catmullin ja muiden johdon edustajien löydökset osoittavat, että työntekijöiden kyky tuoda esiin luovia ja radikaaleja ideoita ilman epäonnistumisen pelkoa on keskeinen tekijä Pixarin menestyksen takana.



Yhteenvedona nähdään, että psykologinen turvallisuus ei ole vain työntekijöiden hyvinvointiin vaikuttava tekijä, vaan myös strateginen väline luovuuden ja innovatiivisuuden mahdollistamiseksi. Pixar menestyi, koska se onnistui luomaan ilmapiirin, jossa työntekijät voivat toimia yhdessä ja kasvaa niin yksilöinä kuin tiiminä, mikä teki yrityksestä yhden maailman johtavista animaatiostudioista.

Johtopäätökset

Psykologinen turvallisuus on keskeinen tekijä nykyaikaisessa työelämässä, erityisesti etä- ja monipaikkaisen hybridityön yleistyessä. Se mahdollistaa avoimen viestinnän, innovatiivisuuden ja työntekijöiden hyvinvoinnin, jotka ovat kriittisiä organisaatioiden menestykselle. Johtajien rooli on ratkaiseva luottamuksen ja turvallisuuden ilmapiirin luomisessa, ja heidän tulee tukea jatkuvaa vuorovaikutusta ja tiedon jakamista.

Psykologinen turvallisuus tukee tiimien tehokkuutta ja yhteenkuuluvuutta virtuaalisissa ja hajautetuissa työympäristöissä. Se mahdollistaa avoimen keskustelun, vähentää epävarmuutta ja väärinymmärryksiä sekä edistää luottamusta ja yhteisöllisyyttä. Johtajien on tärkeää rohkaista tiimejä ja niiden jäseniä aktiiviseen kuuntelemiseen ja haavoittuvuuden ilmaisemiseen.

Esimerkit, kuten Googlen Project Aristotle ja San Antonio Spurs, osoittavat psykologisen turvallisuuden merkityksen tiimien suorituskyvylle ja innovatiivisuudelle. Psykologinen turvallisuus parantaa myös työntekijöiden motivaatiota ja hyvinvointia, mikä lisää organisaation tehokkuutta ja luovuutta.

Yhteenvedona voidaan todeta, että psykologinen turvallisuus on keskeinen tekijä organisaatioiden menestyksessä, erityisesti etä- ja monipaikkaisessa työympäristössä. Organisaatioiden johtajien on aktiivisesti rakennettava ja ylläpidettävä psykologista turvallisuutta, jotta tiimit voivat toimia tehokkaasti ja innovatiivisesti.

Korkean psykologisen turvallisuuden omaavassa organisaatiossa on useita tunnusmerkkejä:

- **Avoin viestintä ja rohkeus esittää ideoita:** Työntekijät uskaltavat tuoda esiin uusia ideoita ja kysymyksiä ilman pelkoa negatiivisista seuraamuksista.
- **Virheistä oppiminen:** Virheet nähdään oppimisen mahdollisuuksina, eikä niistä rangaista.
- **Yhteistyö ja luottamus:** Tiimin jäsenet tukevat toisiaan ja luottavat siihen, että heidän ideansa otetaan vakavasti.
- Johtajien tuki ja haavoittuvuuden hyväksyntä: Johtajat ovat helposti lähestyttäviä ja asettavat tiimien hyvinvoinnin etusijalle.
- **Työntekijöiden osallistuminen päätöksentekoon:** Työntekijät ovat aktiivisesti mukana päätöksenteossa, ja heidän mielipiteitään kuullaan.
- **Matala hierarkia ja avoimuus:** Hierarkkiset rajat eivät estä avointa keskustelua, ja työntekijät voivat puhua vapaasti myös ylemmän johdon kanssa.

- Työntekijöiden hyvinvointi ja sitoutuminen: Työntekijät ovat motivoituneita ja tuntevat, että heidän työllään on merkitystä, mikä tukee heidän hyvinvointiaan.

LÄHTEET

- Brown, B. (2018). *Dare to Lead: Brave Work. Tough Conversations. Whole Hearts.* Random House.
- Catmull, E. (2014). *Creativity, Inc.: Overcoming the Unseen Forces That Stand in the Way of True Inspiration.* Random House.
- Coyle, D. (2018). *Culture Code: The Secrets of Highly Successful Groups.* Random House.
- Doz, Y. & Wilson, W. (2017). *Ringtone: Exploring the Rise and Fall of Nokia in Mobile Phones.* Oxford University Press.
- Edmondson, A. C. (2018). *The fearless organization: Creating psychological safety in the workplace for learning, innovation, and growth.* John Wiley & Sons, Inc.
- Heimo, E. (2023). *Psykologinen turvallisuus tiimin johtamisessa.* Kandidaatintutkielma, Aalto-yliopisto. Haettu 1.9.2024 osoitteesta <https://aalto.doc.aalto.fi/server/api/core/bitstreams/3f691eff-a58c-4723-911a-7017abb33c6f/content>
- Hyvärinen, J. (2020). *Psykologisen turvallisuuden vaikutus ryhmien motivaatioon oppia Aalto-yliopiston laboratorioissa ja työpajoissa.* Diplomityö, Aalto-yliopisto.
- Lappalainen, I. (2016). *Psykologinen turvallisuus työtiimeissä.* Kandidaatintutkielma, Aalto-yliopisto.
- Lee, H. (2021). *Changes in workplace practices during the COVID-19 pandemic: The roles of emotion, psychological safety and organisation support.* *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 8(1), 97-128.
- Lechner, A. & Mortlock, J. T. (2021). *How to create psychological safety in virtual teams.* Haettu 1.9.2024 osoitteesta https://openaccess.city.ac.uk/id/eprint/25878/1/Lechner%20%2B%20Tobias%202021OD_How%20to%20create%20psychological%20safety%20in%20virtual%20teams_Accepted%20Manuscript%20%281%29.pdf
- McChrystal, S., Collinsin, T., Silverman, D. & Fussell, D. (2015). *Team of Teams: New Rules of Engagement for a Complex World.* Penguin Random House.
- Pink, D. H. (2009). *Drive: The Surprising Truth About What Motivates Us.* Riverhead Books.
- Salmivaara, V., Martela, F. & Heikkilä, J.-P. (2020). *Radikaali psykologinen turvallisuus tilapäisorganisaation luovan ja tulokellisen toiminnan mahdollistajana.* Tutkimus, Aalto-yliopisto.
- Sharma, S. & Mehta, S. (2023). *Psychological Safety and Creativity in Teams: A Mediated Moderation Model of Shared Leadership and Team Diversity.* *IIM Kozhikode Society & Management Review.* Haettu 1.9.2024 osoitteesta <https://doi.org/10.1177/22779752231163356>
- Sinek, S. (2014). *Leaders Eat Last: Why Some Teams Pull Together and Others Don't.* Penguin Group.

JANNE LIUKKONEN on kokenut HR-ammattilainen, joka keskittyy ihmislähtöisiin strategioihin ja teknologialähtöiseen muutokseen, sitoutuneena parantamaan työ- ja asiakaskokemuksia tulevaa kasvua varten. Janne on toiminut HR-johtajana useissa organisaatioissa ja asiantuntijana lukuisissa kotimaisissa ja kansainvälisissä muutosprojekteissa, joissa teknologia on ollut keskiössä. Janne toimii nyt Deloitte Human Capital -palveluhiljan johtajana Suomessa.

Pentti Sydänmaanlakka



Miten johtaa jatkuvaa innostumista, innostamista ja innovointia

Hyvä johtaminen on tavoitteellista yhteistoimintaa eri tasoilla. Älykkään johtamisen ytimessä on innostuminen, innostaminen ja innovointi. On pystyttävä innostumaan, jotta voi innostaa muita ja yhdessä innovoida parempia johtamisen käytäntöjä. Johtajan on osattava vaikuttaa tehokkaasti itsensä, yksilöiden, tiimin, virtuaalitiimin, organisaation, verkoston ja ekosysteemin tasoilla. Johtajan on oltava optimistinen realisti, joka uudistuu jatkuvasti ja säilyttää positiivisuutensa vaikeissakin tilanteissa. Artikkelini tarjoaa lukijalle valmiudet analysoida johtamista eri tasoilla ja pohtia johtamisen kehittämistä omassa organisaatiossaan. Johtaminen kuvataan tavoitteellisena vuorovaikutusprosessina, johon myös johdettavien tulisi osallistua aktiivisesti.

AVAINSANAT: johtaminen, itsensä johtaminen, tiimin johtaminen, verkoston johtaminen, ekosysteemin johtaminen, jatkuva uudistuminen

25 vuotta sitten toimiessani henkilöstöjohtajana Nokialla ja HENRY:n hallituksen puheenjohtajana minulle tuli tunne, että maailma ja toimintaympäristö muuttuvat kiihtyvällä vauhdilla. Myös henkilöstöjohtamisen tehtävät ja roolit olivat murroksessa. Muutoksessa oli vaikea pysyä mukana. Piti oikein pysähtyä miettimään, miten työympäristö kehittyy jatkossa.

1980- ja 90-luvuilla olimme eläneet tietoyhteiskunnassa, jossa organisaatiot ja johtaminen olivat hierarkkisia. Vuosituhannen vaihteessa siirryimme verkostoyhteiskuntaan ja verkostotalouteen, jossa johtaminen muuttui kollektiiviseksi ja organisaatiot verkostoiksi.

Muutoksessa oli hämmäntävää elää ymmärtämättä sitä, joten päätin alkaa systemaattisesti hahmottamaan, miten johtaminen ja organisaatiot olivat muuttumassa. Asetin itselleni vision ymmärtää ”Miten johtaa ja rakentaa älykkäitä organisaatioita?” Tätä visiota olen toteuttanut 25 vuoden ajan ja tu-

loksena on syntynyt 15 kirjaa sekä älykkään johtamisen ja organisaation viitekehys.

Vaikka tuntuu, että elämme kaotillisessa ympäristössä ja maailma on rikki, nyt ei saa ahdistua, masentua ja kyynistyä. Juuri nyt tarvitaan toivoa paremmasta ja uskoa tulevaisuuteen sekä työkaluja sen rakentamiseen. Toivottavasti älykäs johtaminen auttaa tässä.

Älykäs johtaminen voidaan kiteyttää kolmeen sanaan: innostu, innosta ja innovoi. Tässä artikkelissa kuvaan konkreettisesti ja lyhyesti omia kokemuksiani reflektoiden, miten innostusta, innostamista ja innovointia voidaan johtaa itsensä johtamisesta globaaliin johtamiseen.

Meidän on pystyttävä innostumaan, jotta voimme innostaa muita sekä yhdessä innovoida parempia toimintatapoja ja valoisaa tulevaisuutta. Innostumisen ylläpitämiseen kannattaa

panostaa systemaattisesti, jotta me uuvuta itseämme emmekä muita.

Tarkastelen johtamista kokonaisvaltaisesti itsensä johtamisesta ekosysteemin johtamiseen. Tulevaisuuden johtajan on osattava vaikuttaa tehokkaasti kaikilla näillä tasoilla: itsensä, yksilöiden, tiimin, virtuaalitiimin, organisaation, verkoston ja ekosysteemin johtaminen.

Johtaminen on tavoitteellista vuorovaikutusta, jossa vaikutetaan ja tullaan vaikutetuksi. Se on arvostavaa yhteistoimintaa, joka perustuu molemminpuoliseen luottamukseen. Se on vuorovaikutusprosessi, johon kaikkien tulisi osallistua aktiivisesti. Tätä kokonaisuutta johtajan on opittava ymmärtämään ja ohjaamaan, jotta hän saa aikaan hyviä tuloksia ja vaikuttavuutta. Jotta hän saa aikaan innostumista, innostamista ja innovointia.

Älykkään ja innostavan johtamisen viitekehys

Älykäs johtaminen on johtamisen käytännöllinen viitekehys ja työkalupakki, jota olen kehittänyt, testannut ja täydentänyt jatkuvasti viimeisten kahdenkymmenen vuoden aikana. Se pitää sisällään johtamisen kokonaisvaltaisen viitekehysten, lukuisia prosesseja ja malleja, konkreettisia työkaluja, mittareita ja kyselyjä sekä johtamisen osaamismallin.

Älykäs johtaminen on johtamisen innovaatio, joka kyseenalaistaa vanhat näkemykset johtamisesta ja jossa johtaminen on päivitetty vastaamaan muutoksessa olevan toimintaympäristön haasteisiin. Älykäs johtaminen pohjautuu syvälliseen aikaisempien johtamismallien analysointiin ja pitkään käytännön kokemukseen johtajana sekä johdon kehittäjänä. Siinä yhdistyvät johtamisen käytäntö ja teoria innovatiivisella tavalla peilattuna nykyiseen nopeasti muuttuvaan toimintaympäristöön.

On oltava sekä näkijä että tekijä, jos haluaa ymmärtää johtamista syvällisesti. Johtaminen on aina myös tilannesidonnaisista. Se tulee kytkeä organisaation visioon, strategiaan, tavoitteisiin, arvoihin ja haasteisiin. Älykäs johtaminen esittelee hyvän johtamisen elementtejä, mutta organisaation on aina itse määriteltävä, mitä hyvä johtaminen on käytännössä. Vain tällöin se siirtyy myös organisaation arkeen.

Älykkään johtamisen tärkeimpinä kulmakivinä ovat systeemijattelu, verkostot, uudenlainen yhteistoiminta, läpinäkyvyys, tasapainoinen johtaminen, kokonaisvaltainen ihmiskäsitys, kollektiivinen johtajuus, jatkuva uudistuminen, merkityksellisyys ja strateginen ajattelu. Avaan näitä kymmentä kulmakiveä seuraavassa hyvin yleisellä tasolla.

Johtaminen on syytä nähdä *systeemijattelun* näkökulmasta. Se on vuorovaikutusprosessi, jossa on monta muuttujaa; tavoitteet, johtaja, johdettavat, tiimi, vuorovaikutus, tilanne, tulokset, arvot, ja organisaatio. On tärkeää ymmärtää tämä kokonaisuus ja muuttujien keskinäiset vuorovaikutussuhteet. Johtamisajat-

telua vaivaa usein näkemysvaje: johtamista tarkastellaan hyvin kapeasta näkökulmasta ymmärtämättä kokonaisuutta.

Olemme siirtyneet *verkosto-organisaatioihin*. Perinteisesti organisaatiot on nähty byrokraattisina ja hierarkkisin kokonaisuuksina, jotka ovat suljettuja systeemejä. Nyt organisaatio on syytä nähdä avoimena systeiminä, joka elää koko ajan ja jolla on kyky itseohjautuvuuteen. Hierarkiat on purettava, ja on totuttava tasavertaiseen ja avoimeen yhteistoimintaan verkostoissa.

Toiminta verkosto-organisaatioissa vaatii aivan uudenlaista *yhteistoimintaa*. Tälle yhteistyölle on ominaista organisaatioiden avoimuus, tasavertaisuus ja tiedon aktiivinen jakaminen. Tieto pistetään todella kiertoon, ja erilaisia ratkaisuja syntyy nopeasti. Avoin yhteistyö rakentuu verkosto-organisaatio syrjäyttää perinteiset suljetut systeemit. Avoin strategiointi ja innovointi ovat esimerkkejä uudenlaisesta yhteistoiminnasta.

Kaikki toiminta on *läpinäkyvää*; johtajat elävät eräänlaista akvaarioelämää. Kaiken toiminnan on kestävä mahdollinen julkinen arvostelu. Ei myöskään riitä, että on toimittu oikein juridisesti, vaan on myös mietittävä, miltä asiat näyttävät. Organisaation maineen hallinta on entistä tärkeämpää.

Tasapainoinen johtaminen tarkoittaa, että johtamisessa pyritään tasapainoisesti tehokkuuteen, uudistumiseen ja hyvinvointiin. Tehokkuus on tietenkin kaiken lähtökohta, mutta se ei kuitenkaan yksinään riitä. On myös pidettävä hyvää huolta jatkuvasta uudistumisesta ja hyvinvoinnista. Tasapainoinen johtaminen tarkoittaa myös, että pyritään kartuttamaan inhimillistä, sosiaalista, taloudellista, teknologista, poliittista ja ekologista pääomaa.

Älykäs johtaminen perustuu *kokonaisvaltaiseen ihmiskäsitykseen*. Ihminen ja työntekijä nähdään tekevä, tietävä, tunteva ja merkitystä hakevana olentona. Nämä ovat neljä näkökulmaa ihmisenä olemiseen. Nämä liittyvät myös laajempaan maailmankuvaan. Me katsomme maailmaa erilaisten ikkunoiden läpi. Jokaisella on oma tiedostettu tai tiedostamaton toimintafilosofiansa: pragmatismi, rationalismi, humanismi tai holismi.

Johtaminen nähdään *kollektiivisena prosessina*, ja se on tavallaan demokratisoitunut. Nykyjohtaminen on enemmän yhteistoimintaa kuin yksilösuoritus. Johtajakeskeisyydestä on siirrytty hallitusti kohti jaettua johtajuutta. On ymmärrettävä, että johtaminen on jotain niin tärkeää, ettei sitä voi jättää vain johtajien tehtäväksi. Hyvä johtaminen on yhteistoimintaa, johon osallistuvat kaikki työyhteisön jäsenet. Toki tarvitaan edelleen virallinen johtaja, mutta hänen on osattava jakaa sopivasti vastuuta ja valtaa, jolloin hänen tehtävästään ei tule sietämättömän raskas. Johtaminen on entistä enemmän tiimityötä.

Jatkuva uudistuminen on välttämätöntä kaikissa organisaatioissa. Tämä tarve korostuu koko ajan nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä. Jatkuva uudistuminen edellyttää luovuutta ja innovatiivisuutta yksilöiltä, tiimeiltä ja koko orga-

nisaatiolta. Luovuus on kyseenalaistavaa ja uutta etsivää ajattelua ja toimintaa. Luovuus on kykyä ihmetellä, innostua, innostaa ja innovoida. Innovatiivisuus on ihmisten, tiimien ja organisaation kykyä tuottaa ja soveltaa uusia ideoita toiminnan kehittämiseen. Älykäs organisaatio on ketterä ja uudistaa itseään koko ajan. Jatkuvan uudistumisen pitää olla myös kestävää uudistumista; vauhdin pitää olla suhteessa organisaation voimavaroihin.

Työn tekemisen merkityksellisyys on johtamisen ytimessä. On tärkeää rakentaa organisaatioon yhteinen kulttuuri ja tapat. Sillä tavoin saadaan asiat todella sujumaan, ja niiden avulla saadaan jokainen työntekijä kokemaan työnsä merkityksellisenä. Yhteinen visio ja jaetut arvot ovat äärimmäisen tärkeitä organisaation menestymiselle; kun ne on sisäistetty, organisaatio voi toimia hyvinkin itseohjautuvasti.

Strateginen ajattelu on johtamisen lähtökohta. Visio ja päämäärä ovat kaiken johtamisen alku. Jos päämäärä on epäselvä, on vaikea johtaa, koska ei tiedetä, minne pitäisi mennä. Yhteinen visio ja selkeä strategia auttavat organisaatiota onnistumaan. Nykyään myös strateginen osaaminen on hajautuneena ympäri organisaatiota. Sen vuoksi henkilöstö tulisi ottaa mahdollisimman laajasti mukaan uuden strategian synnyttämiseen. Osallistaminen vie aikaa, mutta se nopeuttaa toimeenpanoa.

Näitä kymmentä teemaa ja niihin liittyviä oivalluksia olen hyödyntänyt kehittäessäni uutta mallia hyvästä johtamisesta. Tällaisista palasista rakentuu älykäs johtaminen ja innostava johtaminen. Nämä kymmenen älykkään johtamisen kulmakiveä ovat tärkeitä kaikilla johtamisen tasoilla, jotka käyn läpi seuraavaksi.

Itsensä johtaminen ja innostuksen löytäminen

Kaikki johtaminen lähtee itsensä johtamisesta. Jos haluat oppia johtamaan muita, on ensin opittava johtamaan itseään. Tämän jälkeen on mahdollista oppia johtamaan pientä tiimiä, vähän isompaa tiimiä, pientä osastoa ja vähän isompaa osastoa ja niin edelleen. Jotta voit innostaa muita, sinun on ensin löydettävä oma innostumisesi.

Älykkäässä organisaatiossa itsensä johtamisen nähdään kuuluvan johtamisen ytimeen: se on osa organisaation johtamisjärjestelmää. Koska organisaatioiden hierarkiat ovat madaltuneet, työntekijöiltä odotetaan entistä itsenäisempää toimintaa ja vastuunkantoa. Tästä syystä myös itsensä johtaminen on entistä tärkeämpää.

Itsensä johtaminen on itseensä tutustumista, se on kuin matka itseensä. Matkalla on pohdittava toistuvasti itsensä johtamisen peruskysymyksiä: Kuka minä olen? Missä minä olen? Minne minä olen menossa? On ensin tutustuttava itseensä, jotta pystyy hahmottamaan todellisuuden, jossa elää. On pis-

tettävä sisäinen maailma järjestykseen, jotta voi löytää järjestyksen ulkoisesta maailmasta.

Itsensä johtamisen perimmäinen tavoite on omasta hyvinvoinnista ja kokonais-kuntoisuudesta huolehtiminen. Kokonaisvaltainen hyvinvointi eli kokonaiskuntoisuus pitää sisällään fyysisen, psyykkisen, emotionaalisen, henkisen, sosiaalisen ja ammatillisen hyvinvoinnin. Tästä kokonaiskuntoisuudesta huolehtiminen on tärkeää, jotta jaksamme innostua, innostaa ja innovoida.

Itsensä johtaminen ei ole narsistista oman egon rakentamista vaan syvällistä itseensä tutustumista. On löydettävä itsensä, jotta voi kohdata toisen. On osattava pitää hyvää huolta itsestä, jotta pystyy pitämään huolta muista. Myös tässä mielessä itsensä johtaminen on kaiken perusta. Sen takia johtamisen opettelu kannattaa aloittaa juuri tästä, itsensä johtamisesta.

Itsensä johtaminen on jatkuva oppimisprosessi, jossa ihminen oppii tuntemaan itsensä yhä syvällisemmin ja syvällisemmin. Se on systemaattista itsetuntemuksen kehittämistä. Se on myös vaikuttamisprosessi, jossa omaa tietoisuutta kehittämällä pyritään ottamaan itse paremmin haltuun ja ohjaamaan omia tunteita, ajatuksia ja tekoja. Ihmisen kasvu on itsetuntemuksen kehittämistä sekä oman potentiaalin etsimistä ja sen toteuttamista.

Uskon, että jokainen meistä on oman elämänsä paras asian tuntija, jos yksilöllä on riittävä kyky reflektoida eli pysähtyä riittävän usein pohtimaan syvällisesti omaa toimintaansa ja elämäänsä. Haluan innostaa kaikkia reflektoimaan ja sitä kautta saamaan oivalluksia, joilla voi parantaa elämän laatua. Säännöllinen reflektointi on itsetuntemuksen ja henkilökoh-
taisen kasvun edellytys.

Itsensä johtamisen lähtökohdan muodostavat omat tavoitteet, visiot ja unelmat. Johtaminen lähtee aina liikkeelle tavoitteista, jotka pyritään saavuttamaan mahdollisimman hyvin. Itsensä johtamisessa oman toiminta-ajatuksen ja elämän vision kirkastaminen on tärkeää. Kun suunta on selvillä, on helpompi päästä perille.

On tärkeää, että meillä on unelmia ja haaveita. Ne antavat elämälle tarkoituksen ja merkityksen. Niistä on osattava määrittää itselleen päämäärät ja tavoitteet, jotka pitävät meidät innostuneina ja liikkeessä.

Yksilöiden johtaminen

Kun on oppinut johtamaan itseään, voi alkaa harjoitella muiden johtamista. Johtamista oppii parhaiten tekemällä eli johtamalla. Hyväksi johtajaksi tulemiseen vaaditaan paljon käytännön kokemusta ja kokemusten systemaattista reflektointia. Sanotaan, että hyvä johtaja on monessa liemessä keitetty.

Yksilöiden johtaminen on prosessi, jossa johtaja vaikuttaa yksilöön, jotta sovitut tavoitteet saavutettaisiin mahdollisimman

tehokkaasti. Johtajan on tunnettava tiimiläisensä hyvin ja osattava johtaa heitä yksilöllisesti. Hänen on osattava ottaa huomioon johdettaviensa osaaminen, motivaatio, itsenäisyys ja sitoutuminen, jotka kuvaavat heidän valmiustasoaan tietyssä tehtävässä. Johtajan on osattava käyttää erilaisia johtamistyyliä tiimiläisten valmiustason ja johtamistilanteen mukaan.

Joskus johtajan pitää ohjata, toisinaan valmentaa, osallistua tai delegoida ja valtuuttaa. Nämä ovat yksilöiden johtamisen neljä perustyyliä. Perinteinen johtaminen on pitkälti kolmen k:n johtamista: hyvä johtaja osaa käskä, kontrolloida ja korjata. Tämän päivän johtaminen on enemmän kolmen i:n johtamista: hyvä johtaja osaa innostua, innostaa ja innovoida. On hyvä muistaa, että kyse ei ole joko–tai– vaan sekä–että–ajattelusta. Hyvä johtaja hallitsee kaikki tyyliä ja osaa soveltaa niitä tilanteen mukaan.

Hyvä yksilöiden johtaminen voidaan kiteyttää seitsemään osa-alueeseen, jotka ovat tavoitteiden asettaminen, ohjaaminen ja tukeminen, palautteen antaminen, osaamisen kehittäminen, tehokas kommunikointi, motivointi ja omalla esimerkillä johtaminen.

Omaa itseä tulisi arvioida säännöllisesti näillä osa-alueilla, koska johdettavasi arvioivat sinua päivittäin näiden osa-alueiden hoitamisesta. Seuraavaksi avaan osa-alueet lyhyesti.

1. **Tavoitteiden asettaminen** on kaiken johtamisen lähtökohta. Johtajan on osattava laatia hyvin konkreettisia (*specific*), mitattavia (*measurable*), saavutettavissa olevia (*attainable*), realistisia (*realistic*) ja aikaan sidottuja (*timely*) tavoitteita – SMART-mallin mukaan. Kun työntekijä pääsee osallistumaan tavoitteiden asettamiseen, hän myös sitoutuu niihin.
2. **Ohjaus ja tukeminen** ovat johtajan päivittäistä työtä. Hänen pitää auttaa tiimiläisiään saavuttamaan tavoitteensa. Ole käytettävissä silloin, kun sinua tarvitaan. Silloin kuin sinua ei tarvita, anna tiimisi hoitaa tehtävänsä itsenäisesti ja voit olla tilanteeseen tyytyväinen.
3. **Palautteen antaminen** on jatkuvaa toimintaa. Johtajan on hyvä muistaa antaa sekä positiivista että korjaavaa palautetta. Vain antamalla jatkuvasti palautetta saat porukasi kehittymään, innostumaan ja kukoistamaan.
4. **Osaamisen kehittäminen** (valmentaminen) on neljäs johtamisen perustehtävä, johon tulee panostaa systemaattisesti. Johtajan on koko ajan kehitettävä tiimiläistensä osaamista, jotta he voisivat toimia mahdollisimman itsenäisesti.
5. **Tehokas kommunikointi** on puhumista ja kuuntelemista. Se voi olla käskemistä, väittelemistä, keskustelemista tai parhaimmillaan aitoa dialogia. Aktiivinen kuuntelu on tärkeä kommunikointitaito. Hyvä kommunikointi pitää sisällään myös erilaisten ilmeiden, eleiden ja tunteiden rekisteröinnin.

6. **Motivointi ja innostaminen** ovat tärkeitä taitoja johtajalle. Jotta johtaja pystyy innostamaan muita, hänen on ensin innostuttava itse. ”Innostu ja innosta” onkin hyvä johtamisen minimääritelmä.
7. **Esimerkillä johtaminen** on tehokkain tapa johtaa. Teot ovat tärkeimpiä kuin sanat, walk the talk, sanotaan. Muista, että johtajana olo velvoittaa toimimaan esimerkillisesti.

Hyvä johtaminen tarkoittaa siis varsin yksinkertaisia asioita. Johtaja yleensä tietää ne, kun hän pysähtyy niitä pohtimaan. Valitettavan usein tieto ei kuitenkaan siirry käytäntöön. Näitä samoja asioita tiimiläiset odottavat johtajalta. He odottavat, että heidät huomioidaan ja heitä arvostetaan, että heille annetaan selkeät tavoitteet ja heitä ohjataan tarvittaessa; että heille annetaan palautetta, heitä kehitetään ja heille kommunikoidaan selkeästi; että heitä innostetaan ja heille näytetään esimerkkiä. Silloin he innostuvat ja innostavat toisiaan sekä luovat innovatiivisen työyhteisön.

Tiimin johtaminen

Työyhteisöt ovat monimutkaistuneet ja osaaminen niissä on entistä enemmän hajautunut. Johtaja joutuu tukeutumaan entistä enemmän asiantuntijoihinsa – johtamisessa on siirrytty yksilökeskeisyydestä tiimikeskeisyyteen. Tiimistä on tullut organisaation tärkein suoritus- ja osaamisyksikkö.

Tiimijohtamisessa vuorovaikutus on paljon rikkaampaa kuin yksilökeskeisessä johtamisessa. Johtaja on vuorovaikutuksessa jokaiseen asiantuntijaan ja asiantuntijat ovat vuorovaikutuksessa keskenään. Tiimijohtamisessa asiantuntijat ovat aktiivisia; he osallistuvat aktiivisesti myös johtamiseen.

Johtaminen nähdään tässä mallissa laajemmin vuorovaikutuksena eri yksilöiden välillä. Johtamista tapahtuu ylhäältä alas, horisontaalisesti ja alhaalta ylös. Asiantuntija siis eräällä tavalla johtaa myös esihenkilöään: hän pyrkii aktiivisesti vaikuttamaan tämän mielipiteisiin, osaamiseen ja päätöksiin.

On hyvä huomata, että asiantuntijan ja johtajan vuorovaikutussuhde on kaksisuuntainen. Asiantuntijat ovat riippuvaisia johtajastaan, samoin kuin johtajat ovat riippuvaisia asiantuntijoistaan. Johtaminen on tiimityötä ja yhdessä ohjautumista. Toki virallinen johtaja tarvitaan edelleen, mutta johtamisen vastuuta voidaan myös jakaa koko tiimille.

Tiimityöskentely ei ole aina kovin tehokasta. Oman kokemukseni perusteella tiimien toimimattomuudelle on kolme yleistä syytä. Ensinnäkin yllättävän usein pelisäännöt työskentelylle puuttuvat. Mitkä ovat tiimin ja sen jäsenten roolit ja tehtävät?

Toiseksi noston innostuksen ja innostamisen puutteen. Ei ole löydetty yhteistä innostavaa näkemystä tavoitteista ja yhteistoiminnasta. Yhteinen syvempi tarkoitus on hakusessa, ja tun-

nelmä ja yhteenkuuluvuus ovat heikolla tasolla. Myös yksilöiden innostus tiimityöskentelyyn on vähäistä, eikä tällöin osata sparrata ja innostaa muitakaan.

Kolmanneksi myös avoimuudessa ja innovatiivisuudessa on puutteita. Tiimin ja sen jäsenten vuorovaikutustaidot ovat vajavaiset. Tiimissä ei synny avointa ja innovatiivista keskustelua. Avoimuus edellyttää, että tiimin jäsenet tuntevat toisensa ja luottavat toisiinsa. Silloin tiimissä uskalletaan nostaa esiin uusia näkemyksiä ja kyseenalaistaa vanhoja tapoja; uskalletaan yhdessä innostua!

Uskon, että jo nämä kolme asiaa korjaamalla voidaan parantaa tiimin työskentelyä. Varmista siis, että tiimin rooli ja tehtävät ovat kaikille selvät, ryhmässä innostutaan ja innostetaan muita ja että siellä on avoin ja innovatiivisuutta tukeva ilmapiiiri. Näillä eväillä päästään alkuun tiimityöskentelyn kehittämisessä. Mutta muista, että huippuasiantuntijoista ei muodostu itsestään huipputiimiä. Kehittyminen huipputiimeiksi vaatii aikaa.

Virtuaalitiimin johtaminen tuo uusia vaatimuksia johtamiseen. Nykyään entistä useammin työskennellään hajautuneissa tiimeissä ja organisaatioissa; puhutaan virtuaalitiimeistä ja virtuaalijohtamisesta. Työpaikan tilalle on noussut *työtilan* käsite, jolla on fyysinen, sosiaalinen, emotionaalinen ja henkinen ulottuvuus. Tämä uusi virtuaalinen työtila on otettava haltuun ja koettava siellä läsnäoloa olematta kuitenkaan fyysisesti läsnä samassa tilassa. Tätä ilmiötä voidaan kuvata etäläsnäoloksi.

Ihmisten johtaminen virtuaalisesti vaatii uudenlaista johtajuutta kuin kasvokkain tapahtuva yhteistyö. Virtuaalijohtajuus edellyttää uusia tapoja johtaa, osallistaa ja voimaannuttaa tiimin jäseniä. On keksittävä uusia tapoja motivoida ihmisiä, joita kohdataan vain harvoin. Miten yhteinen visio rakennetaan, kun tiimi on hajautunut? Myös luottamuksen rakentaminen ja sitoutumisen varmistaminen on entistä vaikeampaa.

Virtuaalitiimin johtamiseen voidaan kohdistaa monenlaisia odotuksia ja vaatimuksia. Seuraavassa on muutama tärkeä asia muistettavaksi virtuaalitiimiä johdettaessa.

Johtajan läsnäolo ja näkyvyys on tärkeää. Johtajan tulee luoda jatkuvaa etäläsnäoloa. Tässä auttavat säännölliset sähköiset palaverikäytännöt ja niiden kurinalainen noudattaminen. Myös yhteistä visiota ja arvoja on pidettävä koko ajan esillä. Yhteisten toimintatapojen juurruttaminen hajautuneissa tiimissä saattaa olla haasteellista.

Aktiivinen tiedon jakaminen kaikille on tärkeää. Pitää haluta hyvin uusimmat sovellukset ja hyödyntää niitä. On hyvä rohkaista myös tiimin jäseniä kommunikoidaan aktiivisesti. Tämä mahdollistaa sen, että ongelmatilanteille ollaan herkkiä ja pyritään ratkaisemaan ne mahdollisimman nopeasti. Empaattisuus ja kyky kuunnella myös hiljaisia viestejä on äärimmäisen tärkeää.

Luottamusta on rakennettava systemaattisesti. Siispä osoita, että luotat tiimin jäseniin. Muista, että vain luottamuksen kautta syntyy avoimuus ja osaamisen jakaminen. Kommunikoi erityisen selkeästi ja varmista moneen kertaan, että viesti on mennyt perille ja se on ymmärretty oikein.

Johtamisen tulee myös olla konkreettista ja tavoitteellista. Määrittele yhdessä tiimin kanssa tavoitteet ja seuraa niiden toteutumista. Rakenna selkeä tavoite-, seuranta-, palaute- ja osaamisen kehittämisen prosessi.

Nämä toimintatavat sopivat kaikkeen tiimitoimintaan, mutta erityisen tärkeitä ne ovat virtuaalitiimeille. Virtuaalinen tiimityöskentely on haastavaa, mutta se myös avaa valtavia mahdollisuuksia parantaa tehokkuutta, luovuutta ja innovatiivisuutta. On vain ymmärrettävä virtuaalijohtamisen haasteet ja hankittava tarvittava osaaminen.

Organisaation innostava johtaminen

Organisaation johtaminen tarkoittaa, että organisaatioon on rakennettu johtamisjärjestelmiä ja määritelty johtamisprosesseja. Ei riitä, että johdetaan yksilöitä ja tiimejä, on myös osattava johtaa koko organisaatiota; saada iso joukko yksilöitä ja tiimejä kulkemaan samaan suuntaan, innostumaan ja toimimaan tehokkaasti.

Ensin tarvitaan kokonaiskuva organisaation nykytilanteesta ja sitten visio siitä, miten organisaation halutaan toimivan. Mikä on ihanneorganisaation malli ja miten se rakennetaan? Oma ihanneorganisaationi on älykäs organisaatio: tehokas, jatkuvasti uudistuva ja hyvinvoiva. Se on ketterä ja sillä on kyky ennakoida muutoksia ja oppia nopeasti. Seuraavassa kuvaan tällaisen organisaation tärkeimmät rakennuspalikat.

Organisaatiolla on oltava **selkeä visio ja strategia**. Visio näyttää suunnan tai päämäärän ja strategiapolun, miten sinne toivotaan päästävän. Vision pitää olla jaettu, ja sillä pitää olla kyky energisoida koko organisaatio. Sen pitää konkreettisesti jakautua osavisiioihin, jotka tukevat kokonaisvisiota. Vision ja strategian kommunikointi ja ymmärretyksi tekeminen ovat johdon avaintehtäviä. Kiteytä siis visio ja strategia niin, että se on helppo kommunikoida ja ymmärtää. Visio, jota ei ole ymmärretty ja sisäistetty, ei ohjaa organisaation toimintaa.

Älykkään **organisaation rakenne** tukee uusiutumista ja ketterää toimintaa. Organisaatiossa ei ole turhia raja-aitoja ja silloja. Yrityksellä pitää olla yhteinen visio ja päämäärä sekä arvot, mutta kaikki muu on tarpeen vaatiessa jatkuvassa muutoksessa. Tällainen organisaatio koostuu osaamiskeskuksista ja elää, muuttuu ja mukautuu koko ajan. Johdon tehtävä on varmistaa organisaation vakaus ja selkeys eli tasapainoilla muutoksen ja pysyvyyden keskellä. Organisaatio eikä muutokseen ole itsetarkoitus, vaan toimintatapa saavuttaa päämäärä.

Älykäs organisaatio on **arvojohdettu**. Se on määritellyt arvonsa, jotka ohjaavat sen toimintaa. Se pyrkii koko ajan kehittämään kulttuuria, joka tukee päämäärän saavuttamisessa. Se ymmärtää organisaation kulttuurin viitekehyksenä, jonka läpi organisaation jäsenet näkevät todellisuuden. Älykäs organisaatio nojaa toiminnassaan omien erityisten arvojensa lisäksi yleisiin arvoihin, kuten yksilön kunnioitukseen, jatkuvaan oppimiseen ja kestäväan kehitykseen.

Älykkäässä organisaatiossa **jatkuvan parantamisen ideologia** on kaiken toiminnan perusta. On hyvä muistaa, että jos et halua olla parempi, et ole enää kauan hyvä. Jatkuvan parantamisen ideologia konkretisoituu laatujohtamisessa ja innovaatiojohtamisessa. Laatujohtamisesta painopistettä on siirretty innovaatiojohtamiseen: aina eivät parhaat käytännöt riitä, vaan on etsittävä ainutkertaisia uusia käytäntöjä. Luovuutta ja innovatiivisuutta pyritään kehittämään koko henkilöstön osaamiseksi. Tämä saa ihmiset innostumaan.

Jatkuvaa parantamista tehdään **prosessijohtamisen avulla**. Älykkäässä organisaatiossa on selkeästi määritellyt prosessit, jotka on johdettu sisäisistä tai ulkoisista tarpeista. Organisaatiot määrittelevät ydin- ja tukiprosessinsa, joita on pyrittävä yksinkertaistamaan ja virtaviivaistamaan koko ajan. Tärkeimpiä henkilöstöjohtamiseen liittyviä prosesseja ovat **suorituksen, osaamisen ja tiedon johtaminen sekä innovaatiojohtaminen**.

Älykäs ihmisten johtaminen on kaiken johtamisen ytimessä. Itsensä johtaminen, tiimi johtaminen, osallistava johtaminen ja valmentava johtaminen ovat asioita, joihin älykkäässä organisaatiossa panostetaan. Johtaminen nähdään palvelutehtävänä: johtajan on tarjottava hyviä johtamispalveluja ja organisoitava onnistumisia. Johtaminen nähdään myös kollektiivisena prosessina, johon kaikkien on osallistuttava.

Jatkuva ja kestävä uudistuminen ohjaa älykkään organisaation toimintaa. Älykäs organisaatio kerää palautetta systemaattisesti säilyttääkseen muutosvalmiutensa ja uusiutumiskykynsä. Palautejärjestelmät toimivat organisaation eri tasoilla, ja runsas palaute nähdään kaiken oppimisen, kehityksen ja muutoksen edellytyksenä. Jatkuvaan kehittämiseen panostetaan myös silloin, kun organisaatiolla menee hyvin. On pidettävä mielessä sanonta ”menestyvää yritystä ei pelasta mikään”. Menestys tuo usein mukanaan ylimielisyyttä ja arroganssia, mutta niihin ei tulisi sortua. Määrätietoinen mutta nöyrä asenne johtamisessa tuo parhaat tulokset.

Verkoston ja ekosysteemin johtaminen

Työskentelemme verkostoyrityksissä ja elämme verkostoyhteiskunnassa, joiden elinvoima syntyy ekosysteemeissä. Tietoyrityksistä olemme siirtyneet verkostoyrityksiin, joissa tieto ei ole enää pääasiallinen vaurauden lähde vaan kyky toimia

verkostoissa. Kyky hankkia, jalostaa ja hyödyntää verkostoissa olevaa tietoa luo menestystä. Tämän päivän menestyjä on verkostoitunut toisinajattelija.

Perinteisiä hierarkkisia organisaatioita vaivaa usein jäykkyys ja kyvyttömyys ratkaista kompleksisia ongelmia, ja siksi organisaatiot ovat muuttuneet verkostoiksi. Verkosto on useamman toimijan välinen vastavuoroinen ja keskinäiseen tiedon sekä resurssien jakamiseen perustuva arvontuottamismalli, jonka avulla yhdistetään verkoston jäsenten osaamista ja voimavaroja synergiaetujen saamiseksi.

Kun siirrytään perinteisestä suljetusta organisaatiosta kohti avointa ekosysteemiä, johtaminen muuttaa muotoaan ja siitä tulee entistä haasteellisempaa. Ekosysteemeissä on useita tasa-arvoisia toimijoita, jolloin perinteinen käskyttäminen ei onnistu. Hierarkkisen ohjauksen rinnalle tulee myös markkina-, sosiaalinen ja strateginen ohjaus. Tärkeää on löytää sopiva ohjausmekanismien yhdistelmä: tarvitaan sääntöjä ja sopimuksia, kilpailuttamista, luottamusta sekä yhteinen visio, strategia ja arvot.

Verkostojohtamisessa tarvitaan kaikkia älykkään johtamisen perusasioita, mutta siinä korostuvat seuraavat seitsemän ydinasiaa. Jotta saat verkoston toimimaan tehokkaasti, sinun on varmistettava, että sillä on

1. selkeä, innostava ja konkreettinen visio
2. yhteiset strategiset tavoitteet, joihin kaikki sitoutuvat
3. yhteiset arvot ja kulttuuri
4. yhteisesti sovittu johtamismalli
5. selkeät prosessit ja toimintaperiaatteet
6. läpinäkyvyys, avoimuus ja luottamus
7. hyvät verkostotyökalut tiedon jakamiseen ja yhteisen toiminnan ohjaamiseen.

Jos nämä johtamisen perusasiat ovat kunnossa, myös verkoston johtaminen sujuu helpommin.

On erittäin tärkeää muistaa, että verkostoa ei voida johtaa perinteisesti ylhäältä alas, koska verkosto ei perustu tällaiseen hierarkiaan. Verkoston toiminta on itseohjautuvaa ja yhdessä ohjautuvaa. Se on kokonaisuuksien hallintaa ilman mahdollisuuksia tiukkaan kontrolliin. Se vaatii hyvää luottamusta ja uudenlaisia yhteistoimintavalmiuksia. Se vaatii myös kykyä toimia erilaisissa kulttuureissa.

Yhteenvedo: älykästä vai älytöntä johtamista

Älykäs johtaminen edellyttää kaikilla tasoilla tiettyjen perustekijöiden toteutumista. Älytön johtaminen taas tarkoittaa näiden tekijöiden puuttumista. Miten voimme lyhyesti kiteyttää älykkään ja älyttömän johtamisen?

Aloitetaan älyttömästä johtamista, joka tuntuu olevan hyvin tyypillistä. Älytön johtaminen on sitä, että johtamiselta puuttuu suunta, jolloin ei tiedetä minne ollaan menossa. Meillä on ristiriitaisia arvoja, jotka myös vetävät eri suuntiin. Myös konkreettiset tavoitteet puuttuvat ja päätöksiä ei saada tehtyä tässä sekasortoisessa tilanteessa. Tällöin tietenkin vallitsee huono yhteishenki ja eripura. Hyvin harvoja asioita saadaan toteutettua ja kukaan ei kanna asioista vastuuta. Kun toimintaa ei seurata systemaattisesti, korjaavat toimenpiteet puuttuvat eikä virheistä opita, vaan samoja virheitä toistetaan jatkuvasti. Kuulostaako tutulta? Toivottavasti ei!

Älykäs johtaminen taas tarkoittaa, että meillä on kirkas ja jaettu visio. Kaikki tietävät, minne ollaan menossa, mitä ollaan tavoittelemassa ja visio on innostava ja energisoiva.

Meillä on myös yhteiset arvot ja niiden varaan rakentuva kulttuuri, tapa toimia, joka ohjaa toimintaa. Konkreettiset tavoitteet on yhdessä määritetty ja kaikki ovat sitoutuneita niihin.

Päätöksenteko toimii hyvin; päätöksiä tehdään nopeasti ja niihin sitoudutaan, koska kaikilla on mahdollisuus ilmaista mielipiteensä niiden suhteen. Tällöin myös yhteishenki on hyvä ja ihmiset ovat innostuneita. Innostus näkyy myös jämakkänä toimeenpanona ja vastuullisena toimintana. Toimintaa seurataan aktiivisesti ja palautetta toiminnasta kerätään systemaattisesti. Palautteen pohjalta tehdään korjaavat toimenpiteet välittömästi ja virheistä opitaan. Virheitä tehdään, muttei ikinä samaa virhettä kahdesti.

Kun nämä älykkään johtamisen seitsemän johtamisen perustekijää (innostava visio, yhteiset arvot, konkreettiset tavoitteet, hyvä päätöksenteko, hyvä yhteishenki, jämakkä toimeenpano ja aktiivinen seuranta) toteutuvat käytännössä, voidaan johtamista kutsua älykkääksi johtamiseksi. Perustekijät on vietävä käytäntöön kaikilla tasoilla itsensä johtamisesta globaaliin johtamiseen. Oheisessa kuvassa 1 on esitetty tämä kokonaisuus. Johtamisen seitsemällä tasolla on seitsemän perustekijää, jotka määrittävät, onko johtaminen älytöntä vai älykästä tai jotain siltä väliltä.



Kuva 1. Älykkään johtamisen kokonaisuus.

Valitettavasti usein tuntuu, että älytöntä johtamista esiintyy liikaa kaikilla tasoilla. Tämän vuoksi tulisi kovasti panostaa hyvään johtamiseen ja tällä tavoin parantaa organisaatioiden toimintaa. Kaikki lähtee meistä itsestämme: Oy Minä Ab on saatava hallintaan, jotta Oy Maapallo Ab:ta voidaan hallita älykkäästi.

Yksi johtajan tärkeimmistä ominaisuuksista on toivon ja uskon säilyttäminen vaikeissa tilanteissa. Johtajan on oltava

optimisti ja uskottava siinä, että asiat saadaan järjestymään tavalla tai toisella. Tässä on hyvä muistaa Mauno Koiviston ajatus myönteisyyden voimasta: ”Yleensä elämässä on viisasta luottaa siihen, että kaikki menee hyvin. Yleensä se kannattaa siinäkin tapauksessa, ettei siihen edes uskoisi.”

Meidän on seuraavan parinkymmenen vuoden aikana ratkaistava lukemattomia ekologisia, taloudellisia, teknologisia, poliittisia, sosiaalisia ja psykologisia haasteita ja löydettävä

uusi, kestävä kehityssuunta. Tähän tarvitaan monia asioita. Yksi niistä on älykäs johtaminen.

Älykäs johtaminen lähtee siitä, että on tiedettävä päämäärä ja tavoitteet, jotta ne voidaan saavuttaa. Jos ei tiedetä, minne ollaan menossa, on vaikeaa päästä perille. Tällöin kyse on strategisesta ajautumisesta, ei strategisesta ajattelusta eli siitä, mitä juuri nyt tarvitsemme.

Olen tässä artikkelissa hahmottanut johtamista seitsemällä tasolla, jotka ovat itsensä, yksilöiden, tiimin, virtuaalitiimin, organisaation, verkoston ja ekosysteemin johtaminen. Näiden lisäksi tulisi rohkeasti pohtia myös globaalia johtamista, joka voidaan nähdä kahdeksantena tasona. Tämä taso on kaikkein laajin ja vaikein, eikä meillä ole kokemusta ja käsitystä sen toteuttamisesta.

Kaikilla näillä tasoilla voidaan havaita tietyt perusongelmat johtamisessa; ne näyttävät toistuvan ja kertaautuvan tasolta toiselle. Nämä perusongelmat liittyvät sen selvittämiseen, missä olemme, mihin olemme menossa, miten pääsemme sinne ja mistä löydämme tarvittavan innostuksen.

Älykkään johtamisen avulla on mahdollista muuttaa ajattelua ja toimintaa niin yksilön, tiimin, yrityksen kuin yhteiskunnan tasolla. Sen avulla on mahdollista vapauttaa kaikki potentiaali, joka on yksilöissä, tiimeissä ja organisaatioissa. Sen avulla toivottavasti löydämme myös innostavan näkemyksen tulevaisuuteen. ■

LÄHTEET

- Sydänmaanlakka, P. (2000a). Älykäs organisaatio. Tiedon, osaamisen ja suorituksen johtaminen. Helsinki: Kauppakaari.
- Sydänmaanlakka, P. (2000b). Wohlbefinden – das zentrale Ziel betrieblichen Erfolgreich durch Gesundheitsmanagement. Beispiele aus der Arbeitswelt. Hans Böckler Stiftung.
- Sydänmaanlakka, P. (2021). Henkilökohtainen taitokartta: henkilökohtaisen avaintaitojen kartoitusmenetelmän kehittäminen ja analysointi. Lisensiaatintyö. Teknillinen korkeakoulu. Helsinki.
- Sydänmaanlakka, P. (2002). An Intelligent Organization. Integrating Performance, Competence and Knowledge Management. London: Capstone.
- Sydänmaanlakka, P. (2003). Intelligent Leadership and Leadership Competencies. Developing a Leadership Framework for Intelligent Organizations. Doctoral Dissertation. Helsinki University of Technology. Department of Industrial Engineering and Management.
- Sydänmaanlakka, P. (2004). Älykäs johtajuus. Ihmisten johtaminen älykkäissä organisaatioissa. Helsinki: Talentum.
- Sydänmaanlakka, P. (2005). Intelligent leadership. Leading People in Intelligent Organisations. Espoo: Pertec Holding.
- Sydänmaanlakka, P. (2006). Älykäs itsensä johtaminen. Näkökulmia itsensä kehittämiseen. Helsinki: Talentum.
- Sydänmaanlakka, P. (2007). Intelligent Self Leadership. Espoo: Pertec Holding.
- Sydänmaanlakka, P. (2009). Jatkuva uudistuminen. Luovuuden ja innovatiivisuuden johtaminen. Helsinki: Talentum.
- Sydänmaanlakka, P. (2012). Älykäs johtaminen 7.0. Miten kasvaa viisaaksi johtajaksi. Helsinki: Talentum.

Sydänmaanlakka, P. (toim.) (2014). Tulevaisuuden johtaminen 2020. Espoo: Pertec Holding Oy.

Sydänmaanlakka, P. (2015). Älykäs julkinen johtaminen. Miten rakentaa älykäs verkostoyhteiskunta? Helsinki: Talentum.

Sydänmaanlakka, P. (2017). Continuous renewal. The only way to survive. Espoo: Pertec Holding.

Sydänmaanlakka, P. (2019). Globaali johtaminen. Miten hallita maailmaa älykkäästi. Helsinki: Alma Talent.

Sydänmaanlakka, P. (2022). Johtajan kokonaiskuntoisuus. Haasteena jatkuva uudistuminen. Helsinki: Kauppakamari.

Sydänmaanlakka, P. (2024). Innostu, innosta, innovoi. Näkökulmia älykkääseen johtamiseen. Helsinki: Alma Talent.

PENTTI SYDÄNMAANLAKKA FT on tunnettu johtamisen valmentaja ja tietokirjailija. Hän on kirjoittanut useita kirjoja johtamisen eri tasoista aina itsensä johtamisesta globaaliin johtamiseen. Pentti on toiminut pitkään valmennusyrityksen toimitusjohtajana sekä johtajana Nixdorffilla, Siemensillä, Koneella ja Nokialla. Hän on toiminut myös Henryn hallituksen puheenjohtajana.



HR-johtaja: Onko organisaatiosi valmis innovoimaan vai tyytyykö vain selviytymään?

Tämän päivän liiketoimintaympäristössä innovaatiovalmius on elinehto. HR-johtajat ovat avainasemassa arvioidessaan ja kehittäessään organisaationsa kykyä vastata uusiin mahdollisuuksiin. Kyse ei ole vain ideointipajoista tai iskulauseista, vaan syvällisestä kyvystä muuttaa ideat käytännöksi ja kilpailueduksi. World Economic Forumin ”Future of Jobs Report 2023” korostaa luovan ajattelun merkitystä tulevaisuuden työelämätaidoissa, tehden siitä nopeimmin kasvavan osaamisalueen. Tämä havainto alleviivaa kiireellisyyttä, jolla organisaatioiden tulisi edistää luovuutta ja varmistaa, että niiden työntekijät ovat valmiita sopeutumaan ja menestymään muuttuvassa toimintaympäristössä (World Economic Forum, 2023). Ilman innovaatiovalmiuden mittaamista organisaatiot vaarantuvat jäämään jälkeen. HR-johtajan tehtävä onkin tuoda innovaatiovalmius johtoryhmän agendalle – konkreettisin numeroin ja analyysin keinoin.

AVAINSANAT: luovuus, innovatiivisuus, innovaatiovalmius, kilpailukyky, mittaaminen

Nykyisessä liiketoimintaympäristössä, jossa muutoksen tahti ei hidastu, vaan kiihtyy, kysymys kuuluu: onko organisaatiosi valmis tarttumaan mahdollisuuksiin vai katseleeko se sivusta, kun kilpailijat ohittavat? Tämä ei ole pelkkä retorinen kysymys, vaan todellinen, eloonjäämistä määrittävä seikka, johon myös HR-johtajien on löydettävä vastaukset.

Innovaatiovalmius ei ole pelkkä trendikäs termi. Se ei tarkoita vain ideointipajoja ja hienoja sloganeita. Kyse on syvemmästä, kokonaisvaltaisesta kyvystä omaksua uusia ajatuksia, viedä ne käytäntöön ja muuttaa ne kilpailueduksi. Siksi se kuuluu juuri HR-johtajan vastuulle – HR ei ole enää vain henkilöstöhallintoa, vaan strateginen tekijä, joka mahdollistaa (tai estää) innovaation ja kehityksen.

Mutta kuinka valmiita organisaatiosi ihmiset oikeasti ovat innovoimaan? Oletko mitannut sitä? Tiedätkö, mikä on nykytilanne? Näitä kysymyksiä pitäisi jokaisen HR-johtajan pohtia, sillä ilman vastauksia ollaan sokkona. Ja, kuten tiedämme, nykymaailmassa yritykset, jotka eivät kykene innovoimaan, katoavat kartalta hämmästyttävän nopeasti. Innosightin (2021) raportin mukaan S&P 500 -yritysten keskimääräinen elinikä on romahtanut 30–35 vuodesta 15–20 vuoteen. Toisin sanoen, innovaatiokyky on kirjaimellisesti elinehto.

Maaailman talousfoorumin Future of Jobs -raportti 2023 vahvisti työpaikoilla jo jonkin aikaa leijuneet käsitykset: luova ajattelu on todellakin nopeiten kasvava ja toiseksi tärkein työelämätaito heti analyttisen ajattelun jälkeen. Vaikka tämä

kehitys luo sekä haasteita että mahdollisuuksia työntekijöille ja urapoluille, asettaa se organisaatiot täysin uuteen asemaan strategisessa suunnittelussa ja kilpailuedun hankkimisessa.

Siksi nyt on aika ottaa innovaatiovalmiuden mittaaminen to- sissaan, sillä kuten vanha sanonta toteaa, saat sitä mitä mittaat. HR-johtaja voi ja hänen kannattaa tuoda johtoryhmän pöytään kovat faktat: missä tilassa organisaatio on? Kuinka valmis se on innovoimaan ja kuinka ihmiset hyödyntävät luovaa poten- tiaaliaan? Tarvitaan uudenlaista fokusta, keinoja ja johtamista.

Luovat foorumit ja Pixar – Yhdessä luotu kollektiivinen nerous

Monilla yrityksillä on valtavasti hyödyntämätöntä potentiaa- lia, mutta fokus, resurssien puute ja organisaatioiden jäykkyys estävät innovaation täysimääräisen hyödyntämisen. Mutta on toisenlaisiakin esimerkkejä, joissa johto systemaattisesti hyö- dyntää ihmisten luovaa ajattelua ja kykyä yhteiskehittämiseen ja kollektiiviseen luovuuteen.

Tästä hyvänä esimerkkinä on Pixar Animation Studios, joka on onnistunut tuottamaan kerta toisensa jälkeen uusia ja inno- vatiivisia elokuvia (Catmull, 2014). Pixar ei nojaa yksittäisten nerojen kykyihin, vaan sen luovuus rakentuu tiimityön ympä- rille. Kuten Ed Catmull, yksi Pixarin perustajista, on sanonut: jokainen Pixar-elokuva sisältää kymmeniätuhansia ideoita. Elokuvien luominen ei ole yhden ihmisen työn tulos, vaan se vaatii satojen ihmisten panostuksen, ja näiden ”nerouden

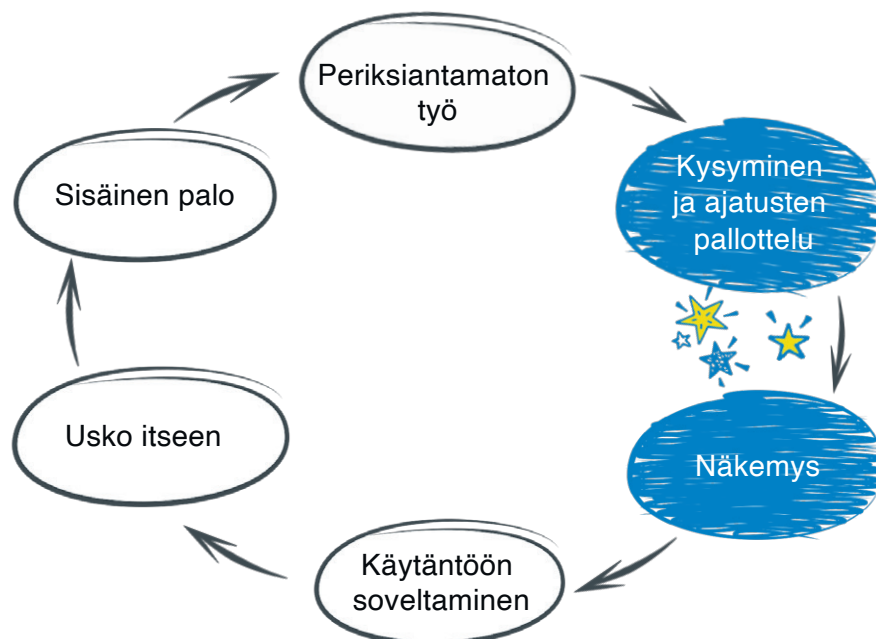
sirpaleiden” yhdistämisen saumattomaksi kokonaisuudeksi. Catmullin mukaan koko prosessi vaatii monien eri alojen tai- teilijoita ja teknisiä asiantuntijoita työskentelemään yhdessä.

Pixarissa jokainen työntekijä, riippumatta asemastaan, tuo omat ideansa esille. Tämä kulttuuri on esimerkki siitä, miten johtajan tehtävä on fasilitoida ja luoda ympäristö, jossa jokai- sen tiimin jäsenen luovuus pääsee kukoistamaan. Catmullin mukaan johtajien tehtävänä on jatkuvasti etsiä vaikeita totuuksia, jotka yhdistävät erilaisia voimia ja mahdollistavat todelli- sen taikuuden, eli kollektiivisen innovaation syntymisen.

Toisenlaisena esimerkkinä voisi nostaa koronaviruksen tor- junnan, ja kuinka koko maailma osoitti kykyä kollektiiviseen luovuuteen. Kukin osaltaan, rokotteen keksijöistä poliitik- koihin ja paikallistoimijoihin, saivat hyvin lyhyessä ajas- sa luotua maailmanlaajuisen rokoteohjelman ja kuljetettua -50C asteisena säilöttyä rokotetta maailman metropoleista aina Afrikan saaria myöten. Tämä pakon sanelema tilanne osoitti, että meissä ihmisissä on paljon enemmän kapasiteet- tia, kekseliäisyyttä ja kykyä innovoida kuin mitä tavallisessa arjessa käytämme.

Menestyksen ja luovuuden kehä

Väitöskirjassani tutkin huippuasiantuntijuutta, menestystä ja luovuuden voimaa menestyksen saavuttamisessa. Syntyi huippuasiantuntijuuden kuuden elementin malli, jossa luo- vat kipinät rakentavat asiantuntijan ainutlaatuista osaamis- ta (kuva1). Luovien kipinöiden kannalta keskeiseksi nousi



Kuva 1. Menestyksen kehä ja luovuuden kipinät (Rahkamo, 2016).

kriittisten **kysymysten** hahmottaminen, **ajatusten pallo-
telu**, yksin ja yhdessä (Rahkamo, 2016). Toisten ajatusten
pälle rakentamalla ideoita ja pohdintaa avaavia kysymyksiä
syntyy monipuolisemmin, ne jäsentyvät tarkemmin ja aja-
tusjumeista pääsee irti helpommin kuin yksin miettimällä.
Kysymyksiin löytyy myös parempia vastauksia, kun monet
näkökulmat yhdistyvät (Sawyer, 2008). Maailma ja erilais-
ten ihmisten kanssa käyty vuorovaikutus tarjoaa uteliaalle
miehelle loputtomasti virikkeitä ja mahdollisuutta yhdistellä
(Hakkarainen, 2014). Syntyy oivalluksia, ajatusten kirkastu-
mista ja luovaa kipinöintiä (Sawyer, 2006). Monet ratkaisut-
kin ovat jo olemassa, kuten Cohen, March & Olsen (1972)
Roskapönttö-teoriaa koskevassa artikkelissaan kiteyttävät,
ratkaisut etsivät kysymyksiä. Hyvä kysymys avaa tien näh-
dä ja löytää jonkun toisen käytössä tai, provosoivasti, ros-
kapöntössä olevat ratkaisut. Ne täytyy vaan nähdä, löytää ja
kohdistaa uusiin haasteisiin. Tarkka **näkemys** rakentuu usein
kuin palapeli yksi oivallus kerrallaan, kokeillen, muokaten
ja soveltaen.

Väitöskirjassani havaitsin, että kriittiseksi elementiksi me-
nestyksen tiellä osoittautui kuitenkin **usko itseen** eli roh-
keus panna toimeksi. Uusi tekeminen koetaan usein pelot-
tavaksi ja jopa uhkaavaksi, siksi totuttu tapa toimia vetää
puoleensa. Vaatii paljon rohkeutta viedä läpi uutta. Ympä-
ristöllä on suuri vaikutus, miten rohkeutta ja itseluottamusta
tuetaan, sallitaan ja miten itseluottamus rakentuu yksittäisil-
le ihmisille ja koko organisaatiolle. Koska uuden luominen
ja toteuttaminen ovat lähtökohtaisesti haastavia, eikä niiden
käyttö monestikaan ole suoraviivaista, tarvitsee organisaatio
sekä yksittäiset ihmiset **sisäistä paloa**, sitoutumista sekä **pe-
riksiantamatonta työtä**, jotta uusi **soveltuu** ja siirtyy **käy-
tännön teoiksi**. Hyvä ilmapiiri, joustava organisoituminen,
luonteva vuorovaikutus erilaisten osaajien kesken organi-
saation sisällä ja sen ulkopuolella, sekä taitava uutta synny-
tävä johtaminen mahdollistavat tuoreiden luovien ajatusten,
palveluiden, toimintatapojen ja tuotteiden syntymisen. Näis-
tä elementeistä myös organisaation innovaatiovalmius muo-
dostuu eli ympäristössä, jossa ihmiset pystyvät käyttämään
luovaa potentiaaliaan, pystytään yhdessä ratkomaan haasta-
via ongelmia ja luomaan uutta.

Luova Työelämä 2030 -hanke: Suomalaisyrittäjien luovuuskulttuurin nykytila

Vuonna 2022 Teknologiaetelisuuden, markkinointialan jär-
jestöjen sekä Aalto-yliopiston kanssa toteuttamamme *Luova
Työelämä 2030* -hanke tarjosi syvällisen katsauksen siihen,
miten luovuus toteutuu suomalaisessa työelämässä ja millai-
sia mahdollisuuksia ja esteitä sen kehittämisessä on (Luova
Työelämä 2030 -hanke, 2022a&b). Hankkeen aikana kerät-
ty aineisto parilta kymmeneltä suomalaiselta organisaatiol-
ta paljastaa, että luovuuden potentiaali on huomattava, mut-
ta sen hyödyntäminen jää monissa organisaatioissa vajaaksi.

Erityisesti haasteiksi nousivat ajan ja resurssien puute, jäykät
rakenteet sekä työvoiman homogeenisuus. Ilahduttavia poik-
keuksia toki joukossa oli.

Analysin mukaan suomalaisorganisaatioissa on luovuuden
kannalta monia vahvuustekijöitä, kuten vahva itseoh-
jautuvuus ja luottamus johtoon sekä toisiimme. Nämä seikat
antavat työntekijöille mahdollisuuden vaikuttaa työsken-
telytapoihinsa ja lisää luovuuden mahdollisuuksia, sillä itse-
ohjautuvuus tarjoaa tilaa omaperäiselle ajattelulle ja mahdol-
listaa uusien ratkaisujen kokeilun. Korkea luottamus auttaa
luomaan ilmapiirin, jossa työntekijät tuntevat olonsa turval-
liseksi ja uskaltavat esittää ajatuksiaan, ideoitaan ja kokeilla
erilaisia lähestymistapoja. Tällainen psykologisesti turvalli-
nen ympäristö on tärkeä, jotta kaikki voivat hyödyntää luovaa
potentiaaliaan.

Yksi keskeisimmistä luovuuden esteistä oli resurssien, kuten
ajan ja rahoituksen, riittämättömyys. Organisaatioiden huo-
mio keskittyy usein operatiivisten tehtävien hoitamiseen, jol-
loin luovuudelle ei jää tilaa. Tämä johtaa siihen, että ideat jää-
vät toteuttamatta ja luovat kokeilut jäävät puolittiehen.

Erityisesti suuret yritykset kamppailevat organisaatioiden-
sa jäykkyyden kanssa. Kasvun myötä rakenteet ja prosessit
monimutkaistuvat, mikä vaikeuttaa joustavaa toimintaa, uusi-
en ideoiden syntyä ja käyttöönottoa. Tämä hidastaa reagoin-
tia muutoksiin ja vähentää mahdollisuuksia hyödyntää uusia
luovia ratkaisuja.

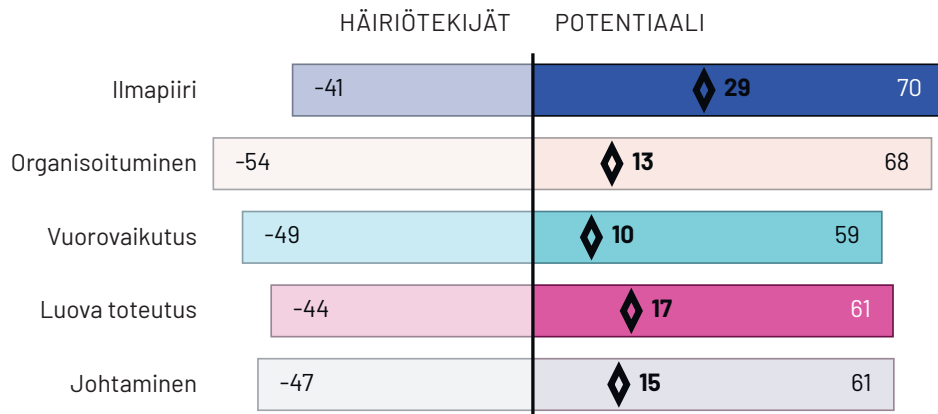
Monilla organisaatioilla on myös taipumusta samankaltaisuu-
teen ja itsensä oloisten palkkaamiseen, mikä rajoittaa uusien
näkökulmien ja ideoiden syntymistä. Työntekijöiden tausto-
jen ja ajattelutapojen yhdenmukaisuus voi rajoittaa innova-
tiivista, virikkeellistä vuorovaikutusta ja vähentää luovien
ideoiden määrää. Tämä osoittautuu erityisen haasteelliseksi
ja rajoittavaksi, kun markkinoiden ja teknologioiden nopea
muutos ja maailman suuret haasteet vaativat kykyä tuottaa
uudenlaisia ja jopa mullistavia ratkaisuja.

Voidaankin todeta, että johtajat voivat toimia luovuuden
mahdollistajina tarjoamalla tilaa uusille näkökulmille ja kes-
kusteluille, tukemalla kokeilukulttuuria ja halua uudistua.
Johtajuudella on merkittävä vaikutus siihen, kuinka hyvin
organisaatio kykenee hyödyntämään työntekijöidensä luovia
kykyjä ja rakentamaan innovaatiokulttuuria.

Luova ilmapiiri oli tutkimukseen osallistuneissa organisaatioissa vahvin luovan kulttuurin osa-alue (kuva 2). Potentiaalityöntekijöitä sillä osa-alueella oli eniten ja häiriötekijöitä vähiten. Luova toteutus, eli kyky tuottaa uutta, jäi kokonaisuutena vaatimattomimmaksi, kun potentiaalityöntekijöitä oli siinä kaikista vähiten ja häiriötekijöitä toiseksi eniten. Tästä yhtenä esimerkkinä oli tehoton uuden osaamisen käyttöönoton hidastaminen. Organisoitumisessa, eli miten valta ja rakenteet määrittävät tekemistä, oli viidestä osa-alueesta kaikkein runsaiten häiriötekijöitä. Erityisen haastavaksi tämä osa-alue osoittautui

henkilöstömäärän kasvaessa – silloin ketteryys sekä joustavuus vähenivät ja rakenne rajoitti tai jopa esti uutta ja luovaa toimintaa. (Luova Työelämä 2030 -hanke, 2022a).

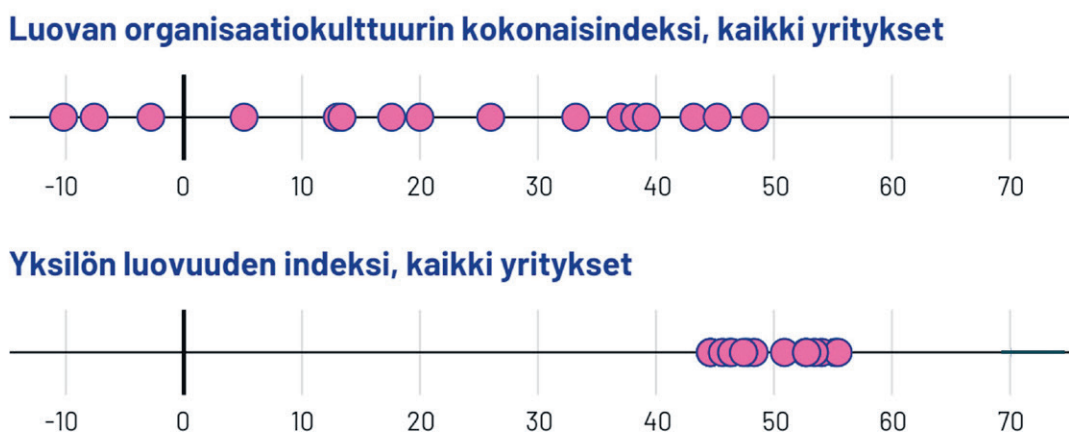
Kuvassa 2 salmiakkikuviot palkeissa kuvaavat kunkin osa-alueen indeksin, joka muodostuu potentiaali- ja häiriötekijöiden väittämistä. Kuviossa esitetään kaikkien tutkimukseen osallistuneiden organisaatioiden yhteistulos. Indeksit vaihtelevat teoreettisesti välillä -90/+90 (Luova Työelämä 2030 -hanke, 2022a).



Kuva 2. Luova organisaatiokulttuuri suomalaisissa organisaatioissa (Luova Työelämä 2030 -hanke, 2022a).

Kuvassa 3 on esitetty hankkeeseen osallistuneiden luovan organisaatiokulttuurin kokonaisindeksit sekä samoissa organisaatioissa toimivien ihmisten luovan suorituskyvyn indeksit. Organisaatioindeksit vaihtelivat rajusti -10:stä 50:een, kun teoreettinen vaihteluväli oli -90 – +90. Yksilöiden luova suorituskyvyn organisaatiokohtainen indeksi sen sijaan oli kaikissa organisaatioissa varsin vahva. Indeksit vaihtelivat välillä 43–57. Ihmiset ovat siis organisaatiosta riippumatta melko luovia, mutta organisaatiokulttuuri suurimmassa osassa organisaatioita näivettää ihmisten luovaa kyvykkyyttä.

rituskyvyn organisaatiokohtainen indeksi sen sijaan oli kaikissa organisaatioissa varsin vahva. Indeksit vaihtelivat välillä 43–57. Ihmiset ovat siis organisaatiosta riippumatta melko luovia, mutta organisaatiokulttuuri suurimmassa osassa organisaatioita näivettää ihmisten luovaa kyvykkyyttä.



Kuva 3. Luovan organisaatiokulttuurin ja yksilöllisen luovuuden indeksit (Luova Työelämä 2030 -hanke, 2022a & b).

HR:n rooli strategisena mahdollistajana – ei sivustakatsojana

HR-johtajille luovan organisaatiokulttuurin edistäminen ei ole enää ”lisäarvoa tuottavaa” työtä, vaan keskeinen osa liiketoiminnan jatkuvuutta. Kuinka HR voi siis ottaa tämän haasteen vastaan? Tässä konkreettiset askeleet:

1. **Johtoryhmän oivalluttaminen innovaatiovalmiuden ja luovuuden kriittisyydestä.** HR-johtajan tulee herättää johtoryhmä luovuuden ja innovatiivisuuden kriittisyyteen kilpailukyvyyn luomiseksi ja tuottavuuden kasvattamiseksi.
2. **Yhteisen käsityksen luominen innovaatiovalmiuden ja luovuuden nykytilasta (kvantitatiivinen mittaaminen ja käsitteistön synnyttäminen).** Oikeiden mittareiden tuominen johtoryhmän käyttöön on kriittistä. HR:n on johdettava innovaatiokulttuurin kehittämistä ja oltava se osasto, joka pystyy näyttämään kovaa dataa siitä, miten organisaation pulssi sykkii innovatiivisuuden näkökulmasta. Numerot on tuotava näkyviin ja puhuttava johtoryhmän kieltä. Tee siitä konkreettista, seurattavaa ja johdettavaa toimintaa.
3. **Tahtotilan määrittely ja toimenpidesuunnitelma.** Kun nykytila, sen vahvuudet ja heikkoudet on analysoitu, tiedetään, mitä pitää täsmäkehitellä. Kun on selvillä missä ollaan, voidaan suunnitella, mitä pitää tehdä, jotta maaliin päästään.
4. **Toimenpidesuunnitelman toimeenpano.** HR-johtajien on varmistettava, että luoville projekteille on riittävästi aikaa, työkaluja ja rahoitusta. Liian usein innovaatiot jäävät vain paperille, koska niille ei kohdisteta riittävästi resursseja (Nonaka & Takeuchi, 1995). Luovuus vaatii tilaa. Työn organisointi on keskeistä – työntekijöillä on oltava aikaa ja vapautta tutkia uusia ideoita ja konsepteja. Tämä voi tarkoittaa joustavia työaikoja, etätyömahdollisuuksia tai erityisiä innovaatioprojekteihin varattuja tunteja (Amabile, 1983).
5. **Jatkuva seuranta ja iterointi.** Jatkuva seuranta varmistaa, että hyvät aikomukset eivät valu hiekkaan. Seuranta mahdollistaa myös jatkuvan suunnan ohjauksen. Se auttaa myös tunnistamaan kulloinkin akuutimmat pullonkaulat ja vahvuustekijät, joiden voimin kilpailukykyä voi rakentaa ja organisaation itseluottamusta vahvistaa.

Innovaatiovalmiuden kehittäminen ei ole optio – se on pakollista

Kaikki tämä kuulostaa yksinkertaiselta, mutta ilman konkreettista toimeenpanoa innovaatiovalmius jää vain teoriaksi. HR-johtajien on oltava ensimmäisiä, jotka tarttuvat toimeen ja asettavat innovaatiovalmiuden strategisen suunnittelun ytimeen. Kuten sanonta kuuluu: Toimiminen on parempi kuin täydellinen suunnitelma, jota ei koskaan panna käytäntöön.

Jatkuva analysointi, kehittäminen ja johtajuuden tukeminen luovuuden ympärillä ovat HR-johtajan velvollisuus. Käytännön toimenpiteet, kuten luovan ilmapiirin rakentaminen, organisaatiota monipuolistava rekrytointi ja avoimen palautekulttuurin rakentaminen, eivät ole vain ”kivoja tehdä” -asioita. Ne ovat liiketoimintakriittisiä, ja niiden avulla yritys voi erottua markkinoilla.

Lopulta innovaatiovalmiuden kehittäminen avaa lukemattomia polkuja organisaation menestykseen. Mutta vain ne yritykset, jotka tarttuvat toimeen ja ryhtyvät tekemään muutoksia välittömästi, eivätkä ”sitten joskus”, tulevat olemaan mukana pelissä viiden vuoden päästä.

Ohjat on siis otettava käsiin ja varmistettava, että organisaatio pysyy kilpailukykyisenä – eikä vain selviydy. Innovaatiovalmius ei ole valinnainen – se on pakollinen kyvykkyys. Oletko valmis? ■

LÄHTEET

- Amabile, T. M. (1983). The social psychology of creativity. Springer-Verlag.
- Catmull, E. (2014). Creativity, Inc.: Overcoming the unseen forces that stand in the way of true inspiration. Random House.
- Cohen, M. D., March, J. G. & Olsen, J. P. (1972). A garbage can model of organizational choice. Administrative Science Quarterly, 17(1), 1-25. <https://doi.org/10.2307/2392088>
- Hakkarainen, K. (2014). Kollektiivinen luovuus, yhteisöllinen oppiminen ja itsensä ylittäminen, academia.edu, http://www.academia.edu/9686907/Luonnos_k%C3%A4sikirjoituksesta_Hakkarainen_Kai_Kollektiivinen_luovuus_yhteis%C3%B6llinen_oppiminen_ja_itsens%C3%A4_ylitt%C3%A4minen.
- Innosight (2021). Corporate longevity forecast: Creative destruction is accelerating. Innosight. Retrieved from <https://www.innosight.com>
- Luova Työelämä 2030 -hanke. (2022a). Luova työelämä 2030: Raportti suomalaisorganisaatioiden luovuutta tukevasta kulttuurista (S. Rahkamo, koonti). MARK Suomen Markkinointiliitto ry. https://cdn.prod.website-files.com/63105434b02ecf8d1fd5bea0/63918abd4f4fe8414da2896f_08122022_Luova_tyoeelama_2030_Organisaatiokysely_Raportti_FINAL.pdf
- Luova Työelämä 2030 -hanke. (2022b). Luova työelämä 2030: Raportti suomalaisten luovasta suoriutuvuudesta (S. Rahkamo, koonti). MARK Suomen Markkinointiliitto ry. https://cdn.prod.website-files.com/63105434b02ecf8d1fd5bea0/63318e33fa4ab171ae076fda_21092022_Luova_tyoeelama_2030_Raportti_v23092022.pdf
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1995). The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation. Oxford University Press.
- Rahkamo, S. (2016). The road to exceptional expertise and success - A study of the collective creativity of five multiple Olympic gold medalists. Doctoral Thesis. Aalto University publication. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-60-7177-0>
- Runco, M. A. (2004). Creativity: Theories and themes: Research, development, and practice. Elsevier Academic Press.
- Sawyer, R. K. (2008). Group Genius: The Creative Power of Collaboration, Basic Books.
- Sawyer, R. K. (2006). Explaining creativity: The science of human innovation. Oxford University Press.

SUSANNA RAHKAMO TkT, perustaja ja tutkimusjohtaja, on Yellow Methodsin perustaja ja tutkimusjohtaja, joka auttaa organisaatioita löytämään ja hyödyntämään luovaa potentiaaliaan osana liiketoimintaa. Yellow Method tarjoaa tieteeseen perustuvaa tekoälylähtöistä analytiikkaa, joka mahdollistaa organisaatioiden innovaatiovalmiuden ja luovan potentiaalin mittaamisen, analysoinnin ja optimoinnin. Susanna on työskennellyt yli 20 vuoden ajan johdon konsulttina ja tutkinut väitöskirjassaan luovuuden merkitystä menestykselle Aalto-yliopiston tuotantotalouden laitoksella. Susanna ja hänen tiimensä jatkavat tutkimustyötä Aalto-yliopiston Radical Creativity -strategiaohjelman puitteissa kehittäen ratkaisuja, jotka vastaavat nykypäivän työelämän ja liiketoimintaympäristön muutoksiin.
susanna@yellowmethod.co, www.Yellowmethod.co



Janne Tienari
Paul Savage



Miten Muumeja johdetaan?

Millaista on liiketoiminta, jonka arvoja ovat rakkaus, tasa-arvo ja rohkeus? Miten sitä voi johtaa? Kyse on Muumeista ja muumiliiketoiminnan yritysten kokonaisuudesta. Se ammentaa Tove Janssonin ainutlaatuisesta elämäntyöstä ja sitä johdetaan reilusti. Teimme etnografisen tutkimuksen muumiliiketoiminnan organisaatioissa ja havaitsimme, että reilu johtajuus ei ole yksittäisten sankareiden omaisuutta vaan sitä tehdään yhdessä. Sillä on tarkoitus ja merkitys, eikä se pelkää särmiä tai eripuraa. Reilu johtajuus ammentaa omalaatuisesta huumorista, näyttää suuntaa ja tukee ihmisiä. Rakkaus, tasa-arvo ja rohkeus eletään näin todeksi. Väitämme, että reilulle johtajuudelle on jännitteisessä nyky maailmassa erityinen tilaus. Sen avulla tuodaan kaikille iloa ja lohtua – ja tehdään kannattavaa ja kasvavaa liiketoimintaa.

AVAINSANAT: Muumit, liiketoiminta, johtajuus, reiluus, arvot

Tove Janssonin kerrotaan piirtäneen ensimmäiset muumi-hahmot perheensä kesäpaikan käymälän seinille. Seikkailut Muumilaaksossa ja sen ulkopuolella ovat 1940-luvulta lähtien tavoittaneet yhä uusia ihmisiä ympäri maapallon.

Tove Janssonin perintö elää muumiliiketoiminnassa. Muumien tarkoitus on tehdä hyvää ja tuottaa ihmisille iloa ja lohtua. Käsitys toiminnan tarkoituksesta on jaettu ja se ohjaa tekemään vastuullisia päätöksiä. Pyrkimys hyvän tekemiseen ja ilon ja lohdun tuottamiseen on muumiliiketoiminnan voima. Muumien johtamisen taustalla on näin suurempi tarkoitus ja merkitys.

Näissä puitteissa johtajuus on ennen kaikkea yhdessä tekemistä. Oman työnsä asiantuntijoilla on valtaa ja vapautta etsiä rajojaan ja tehdä työstään merkityksellistä. Yhdessä muiden kanssa he kehittävät muumiliiketoimintaa vastaamaan muuttuvan toimintaympäristön vaatimuksia. Johtajuus perustuu lopulta yhteisille kokemuksille ja oivalluksille, jotka vievät

Muumeja kohti tulevaisuutta. Tutkimuksemme perusteella kutsumme sitä reiluksi.

Rakkaus, tasa-arvo ja rohkeus ovat johtajuuden oiva työkalu. Ne olivat Tove Janssonin tarinoissa tärkeässä osassa. Ne on myös kirjattu muumiliiketoimintaa ohjaaviksi arvoiksi. Rakkaus tarkoittaa toisten ymmärtämistä ja tukemista sellaisina kuin he ovat, tasa-arvo tarkoittaa rohkeaa ilmapiiriä ja jokaisen esittämien ideoiden kunnioittamista, ja rohkeus tarkoittaa eri lailla tekemistä ja haasteiden näkemistä mahdollisuuksina.

Tove Jansson oli paitsi poikkeuksellisen lahjakas piirtäjä ja kirjoittaja, myös avoin töidensä tuotteistamiselle ja kaupallistamiselle. Muumihahmoista on tullut suomalaisten kansallisaarre ja ikoninen brändi, joka löytyy muun muassa postimerkeistä ja Finnairin lentokoneiden kyljestä. Tove Janssonin perinnön aarrearkusta on vuosikymmenten varrella rakennettu kannattavasti kasvavaa liiketoimintaa.

Etnografinen tutkimus muumiliiketoiminnasta

Me kirjoitimme ensimmäisen muumiliiketoiminnan johtamista käsittelevän kirjan (Savage ja Tienari, 2024). Se perustuu Paul Savagen tekemään ainutlaatuihin etnografiseen tutkimukseen. Paul havainnoi muutaman vuoden ajan ihmisiä ja heidän kanssakäymistään Moomin Charactersissa ja muumiliiketoiminnan muissa organisaatioissa. Hän teki haastatteluja, kävi keskusteluita ja keräsi dokumentteja. Paul tutustui monenlaisiin ihmisiin, osallistui heidän tilaisuuksiinsa, juhli ja piti hauskaa heidän kanssaan.

Liiketoiminnan keskiössä on Moomin Characters, joka on perheyritys. Se on Muumi-tuotteiden ja tuotemerkin valvonnan virallinen taho. Kaikki Muumilaakson hahmot ovat maailmanlaajuisesti rekisteröityjä tavaramerkkejä ja muumiliiketoiminta perustuu strategisille kumppanuuksille, joista tärkeimmät ovat lisenssinsaaajia. Lisenssejä myönnetään Muumi-tuotemerkin käyttöön. Lisenssinsaaajia on nykyisin jo yli 800.

Paul havaitsi, miten muumiliiketoiminnan yritysten ja niiden ihmisten tehtävät ja osaamiset täydentävät toisiaan. Muumiliiketoimintaan hakeutuu mukaan osaavia ja tiedostavia ihmisiä. Monilla siellä työskentelevillä ihmisillä on erityinen suhde työnantajaansa. He ovat oman työnsä asiantuntijoita, jotka odottavat mielekkäitä tehtäviä ja oikeudenmukaista kohtelua. He odottavat myös sitä, että liiketoiminta, jossa he ovat mukana, vastaa Tove Janssonin tuotannon henkeä ja arvoja. Heitä ei voi johtaa miten sattuu. Siksi muumiliiketoimintaa johdetaan reilusti.

Paulin tutkimustyöstä ammentaen tarkastelimme muumiliiketoimintaa ja sen johtamista monista eri näkökulmista käsin. Tutustuimme sen ideoiden historiaan, brändiin, kumppanuuksiin, strategiatyöhön, uusiin teknologioihin ja ihmisiin. Kiinnitimme huomiota siihen, millaisen pohjan Tove Janssonin

elämäntyö ja Muumien merkitys tarjoaa liiketoiminnalle ja miten se heijastuu johtamiseen ja johtajuuteen.

Muumit tarjoavat poikkeuksellisen pohjan liiketoiminnalle. Ne ovat keskeisiä hahmoja Tove Janssonin kirjoissa ja sarjakuvissa. Ne ovat siirtyneet luontevasti teatterin näyttämölle, elokuvien laajakankaalle ja televisioon. Muumit ovat astuneet myös virtuaaliseen maailmaan, jossa Janssonin kaksikulotteisista hahmoista on tullut kolmiulotteisia.

Muumit ovat löytäneet tiensä monenlaisiin tuotteisiin. Ne löytyvät vaikkapa mukien kyljistä, kosmetiikan kääreistä ja lasten haalareista. Ne auttavat keräämään varoja Itämeren pelastamiseksi ja kampanjoimaan lukutaidon puolesta. Muumit tuntuvat nykyisin olevan kaikkialla, eikä tämä ole sattumaa.

Tove Janssonin aarrearkku ja Muumien merkitys

Muumitalon seikkailunäköinen perhe on hurmannut lapsia ja aikuisia jo 1940-luvulta lähtien. Talon ovi on aina auki ja Muumeilla on ystäviä, jotka ovat valmiita mukaan seikkailuihin. Ystävyydet ilahduttavat Muumilaaksossa ja rakkaus kukoistaa. Kaikki ovat ainutlaatuisia ja erilaisia, ja kaikkia arvostetaan. Vaikka erilaisuus on Muumilaaksossa voima, mukana on myös särmää ja vastarannankiiskiäkin.

Tasa-arvon henki kuitenkin leijuu Muumilaakson yllä. Jokainen saa olla oma itsensä ja onni kumpuaa yhteisistä hetkistä ja elämän pienistä iloista. Muumit ja heidän ystävänsä elävät sopuinnassa luonnon kanssa ja sitä kunnioittaen. Muumit ystävineen elivät vastuullisesti jo kauan ennen kuin vastuullisuudesta tuli iskusana.

Muumit ystävineen ovat ennen kaikkea rohkeita. Loputon uteliaisuus vie heidät yhä uusiin seikkailuihin, paikkoihin ja tilanteisiin. He voittavat pelkonsa ja kohtaavat yhdessä maailman myrskyt. Elämän epävarmuudet on tehty kestettäviksi ja sinnikkyys palkitaan.

Muumit osaavat myös juhlaa, kuten Tove Jansson aikoinaan. Kunnon pirskeet kruunaavat sopivin väliajoin yhdessäolon. Juhlan tarkoitus voi olla suuri tai pieni, mutta pääasia on, että kaikki viihtyvät. Elämän suola on se, että nautitaan perheen ja ystävien seurasta ja pidetään yhdessä hauskaa.

Tove Janssonin tarinoiden ja kuvien aarrearkku on osoittautunut loputtomaksi. Moomin.com verkkosivuilla kerrotaan, että ”Muumikirjat lohduttavat lukijoita ympäri maailmaa vielä vuosikymmeniä niiden kirjoittamisen jälkeen. Ilmas- tonmuutoksesta pandemioihin ja sotiin, Tove Janssonin kirjallisuutta suositellaan usein lohtulukemisena nykypäivän kriisien aikana.”

Ei olekaan ihme, että eri alojen tutkijat ovat tulkinneet Muumilaakson ja sen hahmojen elämää ja tekemisiä. Muumeista



Kuva 1. Miten Muumeja johdetaan

ja heidän ystävistään saadaan jatkuvasti jutun juurta, kun tutkijat kokoontuvat ja väittelevät Muumien totuuksista.

Lastenkirjallisuuden ja kuvitustaiteen tutkija Sirke Happonen (2012) analysoi kaikki Muumilaakson tarinoiden hahmot. Urakka oli melkoinen, sillä hahmoja löytyy pitkälti toistastaa. Happonen opas auttaa meitä uimaan hahmojen liiveihin ja eläytymään niiden elämänasenteisiin ja ”ajatteluun.”

Jukka Laajarinne (2009) puolestaan filosofoi Muumien arvotusta. Hän sanoitti sitä, miten Muumilaakson ja sen hahmojen kautta avautuu koko maailma ja sen mullistukset sekä yhteiskunta ja sen ihmiset ja monenlaiset suhteet. Laajarinne avasi Muumilaakson avarakatseista elämänfilosofiaa ja hahmotteli Muumeista terapeutisia olentoja.

Muumien ja Muumilaakson merkitys näyttää ennen kaikkea piilevän niiden inhimillisyydessä. Muumien hyvän elämän sanoma on universaali. Perhe ja ystävät ovat tärkeitä ja keskinäinen kunnioitus on mielekkään kanssakäymisen perusta.

Muumeista on Suomen lisäksi tullut supersuosittuja Japanissa. Japanilaiset oppivat arvostamaan Muumeja jo 1960-luvulla. Hahmot, tarinat ja niiden kuvasto näyttävät kiehtovan japanilaisia sukupolvesta toiseen. Ehkä myös Muumilaakson elämänfilosofia resonoi heidän ajattelunsa kanssa. Myös esimerkiksi Ruotsi ja Iso-Britannia kuuluvat Muumien vahvoihin markkina-alueisiin. Tosin Tove Janssonin teoksia on käännetty jo yli 50 kielelle.

Kun Tove Jansson ja hänen muumitarinansa on analysoitu puhki, Muumit liiketoimintana on jäänyt vähemmälle huomiolle. Toimittajat Nina Pulkkis ja Liisa Vähäkylä (2017) tarkastelivat muumiliiketoiminnan kehittymistä vuosikymmenten varrella. He kuvasivat muun muassa, miten Muumit matkasivat Isoon-Britanniaan iltapäivälehden sivuille jo 1950-luvulla, ja miten niiden uusi nousu alkoi 1990-luvun alussa suositun japanilaisen televisiosarjan myötä. Pulkkis ja Vähäkylä kävivät kirjassaan yksityiskohtaisesti läpi Muumien tuotteistamisen ja kaupallistamisen käännteitä. Muumiliiketoiminnan johtamista he eivät kuitenkaan avanneet.

Suurten tunteiden liiketoiminta

Etnografisen tutkimuksemme pohjalta voimme todeta, että liiketoiminnan näkökulmasta Muumit ovat ennen kaikkea vahva ja monin tavoin ainutlaatuinen brändi. Kaikki ne tarinat, joita Muumeista kerrotaan ja ne kohtaamiset, joita kuluttajilla ja muilla toimijoilla Muumien kanssa on, rakentavat brändiä. Keskeistä on se, että liiketoiminta tukee brändin rakentumista johdonmukaisesti ja pitkäjänteisesti.

Tämä ei ole aivan yksinkertaista, sillä Muumit herättävät suuria tunteita. Monilla on Muumeihin erityinen suhde ja he ovat herkkänä sille, mitä Muumien nimissä tehdään. Brändin rakentaminen on siksi kellosepäntarkkaa työtä. Sekä kuluttajien että työntekijöiden suuret tunteet asettavat Muumeille korkei-

ta vaatimuksia. Kun vähän lipsahtaa, reiluutta on helppo kritisoida tai kieltää sen olemassaolo kokonaan.

Liiketoiminnan ytimessä on Moomin Characters, joka omistaa ja hallinnoi kaikkia muumihahmojen käyttöoikeuksia. Sen toiminnan lähtökohtana on varmistaa, että se, miten muumihahmoja käytetään, on sopusoinnussa Tove Janssonin taiteellisen perinnön ja arvojen kanssa. Moomin Characters myy oikeuden eli lisenssin muumihahmojen käyttämiseen. Lisenssinsaaaja ostaa oikeuden käyttää tuotemerkkiä tuotteissa, julkaisuissa tai kampanjoissa sovittun ajan.

Moomin Characters etsii yhä uusia tapoja tehdä Tove Janssonin aarrearkkia ja sen aarteita tunnetuksi. Rights & Brands on sen lisensoinnin agentti ja lisenssinsaaajien ensisijainen yhteistyökumppani. Muumiliiketoiminnalle on tunnusomaista orgaaninen kehitys. Tove Jansson perusti yhdessä veljensä kanssa jo vuonna 1958 yrityksen, josta tuli Moomin Characters. Rights & Brands taas perustettiin vuonna 2016.

Muumien liiketoiminnan kehittämisessä pistää silmään muutama virstanpylväs. Vuoden 2008 korvilla tehtiin kauaskantoinen strateginen päätös keskittyä Tove Janssonin perintöön. Kaikenlaisiin puolivillaisiin muumivirityksiin tehtiin pesäero. Palattiin juurille ja varmistettiin Tove Janssonin tuotannon maailmanlaajuisesti rekisteröidyt tavaramerkit. Tämä osoittautui neronleimaukseksi. Ajatus taiteeseen perustuvasta brändistä kirkastui ja auttoi entisestään erottautumaan globaaleista viihdejäteistä. Keskittyminen teki mahdolliseksi myös entistä selkeämmän arvopohjan liiketoiminnalle ja johtamiselle.

Viime vuosina Muumit ovat hyödyntäneet uusia teknologioita. Muumit ovat siirtyneet verkkoon ja löytyvät nykyisin sosiaalisesta mediasta ja älypuhelisten näytöiltä. Strateginen päätös olla aktiivisesti mukana virtuaalisissa ympäristöissä on merkittävä, ja muumimainen rohkeus tulee tarpeeseen, kun astutaan tuntemattomaan. Teknologioiden kehitys on äärimmäisen nopeaa ja uusia mahdollisuuksia ja haasteita tulee jatkuvasti eteen. Teknologioiden hyödyntäminen tarkoittaa väistämättä uusia kumppanuuksia suurten kansainvälisten teknologia- ja viihdeyritysten kanssa.

Brändi saa uudenlaisia ulottuvuuksia, kun se esiintyy uusissa yhteyksissä ja muodoissa ja uusien strategisten kumppanien rinnalla. Samalla liiketoiminnan riskit kasvavat. Kun Tove Janssonin kaksiulotteisista hahmoista tehdään kolmiulotteisia, ei voida välttyä kompromisseilta. Muumit voivat näyttää hieman erilaisilta kuin ennen ja tehdä asioita, joita eivät ole ennen tehneet. Yrityksen ja erehdyksen tie on hankala kulkea, mutta välttämätön yhtä kaikki.

Tämä liittyy osaltaan myös vastuullisuuteen. Muumiliiketoiminnassa on perinteisesti ajateltu, että oma tontti hoidetaan vastuullisesti. Nytemmin esimerkiksi lisenssinsaaajien eettisesti kestävästä ja vastuullisesta toiminnasta tulisi pystyä varmistumaan entistäkin nopeammin ja tarkemmin. Vastuullisuusvaateiden kirjaaminen lisenssisopimuksiin on tähän yksi keino. Hyvän tekemisen ja ilon ja lohdun tuottamisen tulee

olla eettistä ja kestävä, ja Muumien toiminta on yhä tarkemman suurennuslasin alla.

Muumiliiketoimintaa on kuitenkin kehitetty määrätietoisesti jo pitkään. Päätökset siitä, missä ollaan mukana (ja erityisesti se, missä ei olla mukana) näyttävät suurelta osin perustelluilta. Huomionarvoista on myös Muumien pitkäaikainen yhteistyö ja kumppanuudet erilaisten yleishyödyllisten organisaatioiden kanssa. Lahjoitusten ja kampanjoiden kanssa pidetään kuitenkin matalaa profilia, sillä hyvää ei tehdä rahan tai näkyvyyden vuoksi. Nämä kumppanit reagoisivat heti, jos Muumit eksyisivät vastuullisuuden tieltä.

Muumien suurten tunteiden liiketoiminnan rakkauden, tasa-arvon ja rohkeuden arvot punnitaan joka päivä. Tämä vaatii tietynlaista johtamista ja johtajuutta.

Reilu johtajuus ja hyvän tekemisen voima

Tove Janssonin kerrotaan olleen epäluuloinen kaikenlaisia sankareita kohtaan. Myös muumiliiketoiminnassa yksittäisiä sankareita katsotaan epäillen. Yksilöitä ei nosteta jalustalle, vaan kuten Muumilaaksossa, haasteet muutetaan mahdollisuuksiksi yhdessä. Johtajuus saa siksi muumiliiketoiminnassa erityisiä muotoja. Me kutsumme sitä reiluksi johtajuudeksi.

Väitämme, että reilulle johtajuudelle on jännitteisessä nykymaailmassa erityinen tilaus. Ed Freeman, Bidhan Parmar ja Kirsten Martin (2020) esittävät kiinnostavan ajatuksen liiketoiminnan mallista, joka perustuu kahtalaisuuksille: siinä priorisoidaan toiminnan tarkoitusta ja merkitystä (tuoton ja tuloksen ohella), arvon luomista sidosryhmille (omistajien ohella), liiketoiminnan yhteiskunnallisia ulottuvuuksia (markkinoiden ja kilpailun ohella) ja ihmisyyden rikkautta (taloudellisten näkökohtien ohella).

Tämä voi kuulostaa maailmoja syleilevältä utopialta. Amerikkalaiseen tyyliin Freeman ja kumppanit kuitenkin marssittavat todisteeksi menestyviä yrityksiä, jotka näyttävät noudattavan näitä periaatteita. Myös muumiliiketoiminta on ollut menestyksellistä. Rakkaus, tasa-arvo, rohkeus ja reilu johtajuus ovat tehneet kannattavan kasvun mahdolliseksi.

Reilua johtajuutta tehdään yhdessä. Liian usein johtajuudesta puhutaan kuin se olisi jotain maagista: kun johtaja tekee johtajuutta, arkinen muuttuu yleväksi (Alvesson & Sveningson, 2003). Johtajuudessa ei kuitenkaan yleensä ole mitään sen kummallisempaa. Se on arkista toimintaa, jota kukaan ei voi tehdä yksin.

Ymmärrämmekin johtajuuden yksittäisten sankareiden sijasta yhteisenä tekemisenä, jossa työtehtävät saavat merkityksensä, yhteistyö muotoutuu ja perustellut päätökset tulevat mahdollisiksi. Johtajuus on jatkuvassa liikkeessä käytäntöjen eli toistuvien aktiviteettien kautta (Crevani, Lindgren & Packendorff, 2010).

Moomin Charactersissa tällaisia ovat esimerkiksi kuukausipalaveri ja oman asiansa asiantuntijoiden kuunteleminen nopeiden päätösten pohjaksi. Johtajuus ammentaa ympäröivästä yhteiskunnasta, ja eikä se koskaan tapahdu tyhjiössä. Suomi on ollut reilulle johtajuudelle oiva kasvualusta, sillä täällä on osattu arvostaa rohkeaa tasa-arvoisuutta ja mutkatonta kanssakäymistä.

Reilulla johtajuudella on tarkoitus ja merkitys. Muumiliiketoiminnassa reilu johtajuus rakentaa Tove Janssonin perinnön päälle. Se ammentaa rakkauden, tasa-arvon ja rohkeuden arvoista. Reiluus on siksi avointa erilaisille erilaisuuksille. Kyse on ennen kaikkea oikeiden olosuhteiden luomisesta reiluille teoille, ja siihen tarvitaan viitseliäisyyttä. Muumiliiketoiminnassa näkyy se, että reiluutta on harjoiteltu jo pitkään. Paul havaitsi tutkimuksessaan, miten se on luonteva osa ihmisten välistä kanssakäymistä.

Reiluus rakentaa näin luontevasti Muumien brändiä. Se nivoutuu osaksi sitä tarinaa, jota Muumeista eri yhteyksissä kerrotaan. Voisi jopa ajatella, että Muumien brändi ja arvopohja eivät jätä reilulle johtajuudelle vaihtoehtoja. Se pohjautuu Muumien tarkoitukselle ja merkitykselle.

Reilu johtajuus ei pelkää särmiä tai eripuraa. Kuten Muumilaaksossa, reilu johtajuus kuuntelee erilaisia näkemyksiä, tuulettaa ja neuvottelee. Ennen kaikkea se pystyy sopimaan asioista. Paul oli monta kertaa mukana todistamassa, miten asioista ensin keskusteltiin kiivaasti ja pystyttiin sitten löytämään yhteinen ja toimiva ratkaisu.

Toimiakseen reilun johtajuuden tulee olla aitoa. Se ei ole tyhjää motivaatioläppää, vaan joskus tiukkaakin vääntöä. Siksi tunne tasa-arvosta on sille elintärkeä perusta. Jotta pystyy olemaan eri mieltä, keskustelemaan ja sopimaan, pitää pystyä luottamaan siihen, että sen voi tehdä ilman pelkoa. Monet toivat tämän Paulin haastatteluissa esille, ja hän havaitsi sen seuraamissaan kokouksissa ja muissa tilaisuuksissa. Rohkaiseva ilmapiiri ja jokaisen esittämien ideoiden kunnioittaminen edesauttoi nopeaa ja määrätietoista työskentelyä.

Huumori on tärkeä osa reilua johtajuutta. Muumiliiketoiminnan pyörittämistä sävyttää varsin omintakeinen huumori. Paul havaitsi sen rakentavan hengen ja myös ajoittaisen pisteiliäisyyden. Huumori avasi keskusteluissa lukkoja ja auttoi tekemään rohkeita päätöksiä. Joskus se kuitenkin tuntui olevan painolasti. Huumori onkin paitsi reilun johtajuuden supervoima, myös sen akilleenkantapää. Se on koko ajan vaarassa lipsua riskirajoille.

Reilu johtajuus näyttää suuntaa ja tukee ihmisiä. Reilu johtajuus reivaa kurssia, kun sen aika on. Se houkuttelee uudistumaan rohkeasti. Yllä mainitut strategiset muutokset ovat tulleet mahdollisiksi, kun niitä on johdettu reilusti. Esimerkiksi hyppy teknologioiden tuntemattomaan on vaatinut loputtomalta tuntuvan määrän keskusteluja, joissa eri ratkaisujen hyviä ja huonoja puolia on punnittu yhdessä, ja punnitaan edelleen.

Muumit ovatkin lopulta ihmisbisnestä: ihmiset tekevät sitä ihmisille. Reilu johtajuus tukee työntekijöitä ja auttaa heitä löytämään paikkansa organisaatiossa. Se ottaa ihmiset vakavasti ja antaa heille tilaa ja äänen. Paul kuuli monenlaisia omakoh- taisia tarinoita siitä, miten niitä työntekijöitä, jotka kohtasivat vaikeuksia elämässään, tuettiin ja autettiin. Ihmisten silmissä reilu johtajuus punnitaan, kun jotain menee pieleen. Reiluu- den pitäisi pulpahtaa näkyville erityisesti silloin, kun on vai- keaa ja kun suuntaa ja tukea tarvitaan.

Kaikkiaan reilu johtajuus rakentaa mahdollisuuksia tehdä hy- vää ja tuottaa iloa ja lohtua, eli juuri sitä, mitä Muumit on luo- tu tekemään. Kieli poskella voisi todeta, että reilu johtajuus vapauttaa hyvän tekemisen voiman Muumien liiketoiminnas- sa. Se valjastaa rakkauden, tasa-arvon ja rohkeuden arvot yh- teiseen käyttöön.

Mitä Muumit kertovat johtajuudesta?

Muumeja johdetaan arvolähtöisesti ja inhimillisesti. Tämä näyttää varsin erilaiselta kuin monissa muissa organisaatiois- sa, joissa johtajia kehoitetaan pysymään kovana. Johtajien tu- lisi valita oikeat mittarit ja mitata loputtomasti kaikkea mikä liikkuu. Heidän ei tulisi luottaa luottamukseen, vaan kehiti- tää yhä uusia tapoja valvoa tekemisiä ja tekemättä jättämi- siä. Johtajien tulisi rakentaa yhteisiä standardeja ja tiukkoja proseduureja, jotka auttavat pitämään paketin kasassa. Kuten yllä kuvasimme, Muumit ovat toista maata. Siellä ei mitata mittaamisen vuoksi, eikä rakenneta ylimääräisiä valvonnan himmeleitä ihmisiä kiusaamaan.

Hyvää tekemällä on tehty hyvää liiketoimintaa. Muumien reilu johtajuus on yhteisen toiminnan taustalla, ja se nou- see esiin, kun sitä tarvitaan ja sen avulla pystytään tekemään rohkeita strategisia päätöksiä. Siksi on hyvä muistaa, että johtajuus on aina osa kokonaisuutta. Se ei ole yksittäisten sankareiden omaisuutta, eikä sitä voi irrottaa toiminnan tar- koituksesta, sillä se menettää silloin merkityksensä. Reiluutta ei voi vain lainata ja palata sitten vanhaan, kun siltä tuntuu. Reilu johtajuus vaatii kunnianhimoa, johdonmukaisuutta ja pitkää pinnaa. Ja rakkautta. ■

LÄHTEET

Alvesson, M. & Sveningsson, S. (2003). Managers doing leadership: The extra-ordinarization of the mundane. *Human Relations*, 56(12), 1435–1459.

Crevani, L., Lindgren, M. & Packendorff, J. (2010). Leadership, not leaders: On the study of leadership as practices and interactions. *Scandinavian Journal of Management*, 26(1), 77–86.

Freeman, R. E., Parmar, B. L. & Martin, K. E. (2020). *The power of and: Responsible business without trade-offs*. New York, NY: Columbia University Press.

Happonen, S. (2012). *Muumiopas: Tove ja Lars Janssonin muumiteosten alkuperäishahmot*. Helsinki: SKS.

Laajarinne, J. (2009). *Muumit ja olemisen arvoitus*. Jyväskylä: Atena.

Moomin.com (2023) Muumimaista elämää: sitaatteja muumikirjoista eri elämän hetkiin. [<https://www.moomin.com/fi/blogi/muumikirja-sitaatteja/#2e7d503a>; luettu 10.1.2024]

Pulkkis, N. & Vähäkylä, L. (2017). *Muumeista miljoonabisnes*. Helsinki: Siltala.

Savage, P. & Tienari, J. (2024). *Moomin management: Redefining generosity*. Bristol: Bristol University Press.

JANNE TIENARI on johtamisen ja organisaatioiden professori Hankenilla.

PAUL SAVAGE on yrittäjyyden apulaisprofessori United Arab Emirates Universityssä.



Sisujohtaminen innostuksen ja kasvun ajurina

Suomen talouskasvu edellyttää vastuullista ja kulttuuristamme kumpuavaa johtamista. Olemmeko unohtaneet kykymme johtaa ja hyödyntää vahvuksiamme, vai voimmeko uudelleen löytää identiteettimme, inspiroitua ja rohkaistua kasvamaan? Miten voimme menestyä kestäväällä tavalla globaalilla markkinalla? Tässä artikkelissa käsitellään sisujohtamista, joka pohjautuu suomalaisiin arvoihin ja kulttuurillisiin vahvuuksiin, sekä kasvun ja kestävä menestyksen johtamisen periaatteita.

AVAINSANAT: sisu, johtaminen, kasvu, vastuullisuus

Johdanto

Suomessa on pula menestyvistä kasvuyrityksistä ja kovan kasvun johtajista. Johtamisesta on kirjoitettu lukemattomia kirjoja, mutta monet niistä ovat lähtökohtaisesti käännöksiä amerikkalaisista malleista ja kuvastaen myös amerikkalaista kulttuuria. Suomalaisen yhteiskunnan kulttuurilinkkiä ja kasvun johtamista on tutkittu vähemmän. Tässä artikkelissa tarkastellaan kasvun johtamista suomalaisen kulttuurin näkökulmasta.

Tämä artikkeli perustuu kymmenien suomalaisten johtajien haastatteluihin, joiden avulla pyrittiin saamaan käsitys siitä, miten he näkevät kasvun ja sen johtamisen. Tutkimuksen, käytännön kokemusten ja tämänhetkisen maailmantilanteen pohjalta artikkelissa pohditaan, miten suomalainen sisu, periksiantamattomuus ja moraalinen vastuullisuus voivat toimia ajurina kasvuille ja innostukselle yritysmaailmassa? Samalla pohditaan, miten suomalainen johtaminen voi hyödyntää näitä vahvuuksia, säilyttäen samalla joustavuuden ja kyvyn sopeutua muuttuvaan maailmaan.

Mitä sisujohtaminen on

Sisujohtaminen linkittää yhteen strategisen johtamisen, valmentavan johtamisen, suorituksen johtamisen ja muutosjohtamisen huomioiden suomalaisen kulttuurin, kasvun ja tämän päivän työelämän tarpeet.

Yksi tunnetuimmista strategiakäsitteen kuvauksista lienee Mintzbergin, Ahlstrandin ja Lampelin (2009) määritelmä. Sen mukaan strategian tarkoituksena on antaa organisaatiolle yhteinen suunta, fokusoida toimenpiteet tavoitteiden saavuttamiseksi, määrittää organisaation tarkoitus ja luoda johdonmukaisuutta toimintaan.

Valmentava johtaminen on Sobackin (2021) mukaan vuorovaiikutussuhde, joka pyrkii tietoisesti kehittämään johdettavien kykyä oman työnsä viisaaseen johtamiseen osana kokonaisuutta. Hänen mukaansa se on myös prosessi, jossa valmentaja auttaa valmennettavaa valjastamaan voimavarojaan käyttöönsä niin, että hänen on mahdollista saavuttaa tavoitteensa. Valmentavassa johtamisessa painottuu perinteisten johtamistyylien neuvo-

jen ja käskyjen sijaan kyseleminen, kuunteleminen ja kannustaminen. Niiden kautta päästään työntekijää koskevissa asioissa uusiin oivalluksiin, ratkaisuihin ja ideoihin.

Suorituksen johtaminen puolestaan tarkoittaa tavoitteiden asetantaa, toimintaedellytysten luomista ja suorituksen seuranta- ja arviointia. Tässä määrittelyssä ei ole vuosikymmenien aikana tapahtunut muutoksia, mutta ympäristön muuttuessa toimintatavat ovat kokeneet valtavan myllerryksen. Tänä päivänä korostuvat toimeenpano (Parppe, 2018) sekä aikaansaaminen ja johdonmukaisuus (Aro ym., 2023).

Muutosjohtaminen tarkoittaa organisaation suunnitelmallista ja strategista kykyä hallita ja toteuttaa muutoksia menestyksellisesti. Se kattaa johtamisprosessit, joiden avulla organisaatiot voivat mukautua nopeasti muuttuviin liiketoimintaympäristöihin, teknologiakehitykseen ja asiakasodotuksiin. Muutosjohtaminen pyrkii paitsi saavuttamaan halutut liiketoimintatulokset, myös varmistamaan henkilöstön sitoutumisen ja muutosvalmiuden, jotta organisaatio pysyy kilpailukykyisenä ja joustavana. Yksinkertaistettuna muutosjohtaminen on yhteinen nimittäjä kaikille strategisille toimenpiteille ja johtamismalleille, jotka tukevat ihmisiä ja tiimejä muutoksen läpiviemisessä sekä edistävät organisaation tavoitteiden saavuttamista (Hiatt, 2006).

Sisu, joka tarkoittaa periksiantamattomuutta ja kykyä jatkaa eteenpäin vastoinkäymisistä huolimatta, on pitkään ollut suomalaisen toiminnan ytimessä. Sisä edustaa sitkeyttä, jolla kohdataan äärimmäisiä tilanteita ja johon liittyy syvä merkityksen kokemus ja tarkoituksenmukaisuus (Lahti, 2019). Yritysten ja yhteisöjen sisujohtaminen ei kuitenkaan ole pelkkää selviytymistä; siihen kuuluu myös moraalinen vastuu ja uuden luominen.

Suomalainen johtaminen

Suomalaiset johtajat ovat sitoutuneet yhteiskunnallisiin arvoihin, kuten tasa-arvoon, kestäväan kehitykseen ja työntekijöiden hyvinvointiin. Tämä arvopohja vahvistaa sitoutumista, mutta se voi myös muodostua riskiksi, jos joustavuus ja sopeutumiskyky unohtuvat. Johtajalta vaaditaan tasapainoa sisun ja mukautumiskyvyn välillä, jotta yritys pystyy vastaamaan nykypäivän liiketoimintaympäristön muutoksiin.

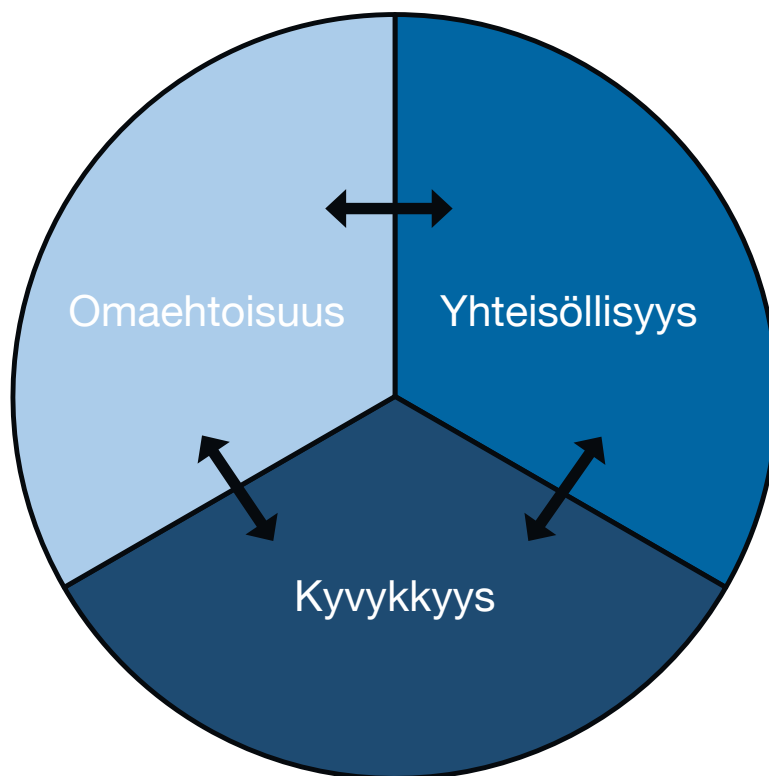
Suomalainen johtamistyyli erottuu kansainvälisessä vertailussa muutamilla selkeillä piirteillä: tasa-arvoisuus, itsenäisyys ja suoruus. Geert Hofsteden kulttuuriteorian (2010) mukaan Suomen matala valtaetäisyys tarkoittaa, että johtajat ja työntekijät toimivat tasavertaisina, mikä vähentää hierarkioita. Suomalaisilta johtajilta odotetaan vastuunkantoa ja päätöksentekoa, ja he taas arvostavat työntekijöiden itsenäistä ajattelua ja vastuullisuutta.

Johtamiseen kohdistuvat odotukset ovat muuttuneet myös amerikkalaisissa yrityksissä. Uusina vaatimuksina ovat nousseet muun muassa inklusiivisuus, muiden kunnioittaminen, kuuntelu ja aitous (Fakta 4/2024). Monet näistä arvoista ovat Suomessa jo luonnollisia ja voisivat toimia vahvuuksina, joilla luoda kilpailuetua globaalissa ympäristössä.

Vaikka johtajat kokevat arvostavansa työntekijöitä, kokevat työntekijät usein toisin (Työelämä 2020). Tämä luo jännitteen, joka voi heikentää sitoutumista ja tiimihenkeä. Johtajuusbarometri 2024 (TYÖ2030-ohjelma) osoittaa, että 59 % suomalaisista pitää heikkoa työilmapiiriä tai tiimihenkeä suurimpana haasteena työelämän johtamisessa. Barometrin mukaan hyvän johtajan ominaisuuksissa korostuvat reiluus, tasapuoisuus ja kuuntelutaidot enemmän kuin kunnianhimoisuus, tuloshakuisuus ja rohkeus. Globaalin kulttuurien vertailuraportin mukaan suomalaiset arvostavat tekemistä huomattavasti enemmän kuin muissa maissa. Sen sijaan tuloksellisuudessa olemme muiden jäljessä (Culture Factor, 2024). Näiden tasapaino on kuitenkin välttämättömyys kasvun näkökulmasta. Inhimillinen johtajuus on ihmislähtöinen lähestymistapa, jossa tunnistetaan yksilöiden ainutlaatuisuus ja tarpeet, mikä lisää työntekijöiden tyytyväisyyttä, motivaatiota ja tuottavuutta. Tämä johtamistapa perustuu avoimeen vuorovaikutukseen, luottamukseen ja yhteistyöhön, joissa johtaja kuuntelee ja vastaa työntekijöidensä tarpeisiin (Sippola, 2023).

Vaikka on haastavaa antaa tarkkoja lukuja johtamisen vaikutuksesta tuottavuuteen, tutkimukset osoittavat vahvan yhteyden työhyvinvoinnin ja organisaation menestyksen välillä. Eskelinen ym. (2022) osoittivat, että työhyvinvointi on menestyvien yksilöiden ja organisaatioiden perusta, ja siihen päästään arvostavalla ja pitkäjänteisellä johtamisella. Spreitzerin ja Porathin tutkimukset puolestaan osoittavat, että työntekijät, jotka kokevat työnsä merkitykselliseksi ja kokevat kehittyvänsä, ovat 16–27 % tuottavampia ja 32 % sitoutuneempia (Porath ym., 2012). Lisäksi Ossi Aura on laskenut, että hyvän johtamisen yrityksissä käyttökate on keskimäärin 11 % liikevaihdosta, kun taas heikosti johdetuissa yrityksissä se on vain 5 % (Fakta 8/2024).

Suomalaisen tasa-arvoisen yhteiskunnan arvoihin perustuva itseohjautuvuuden arvostus antaa yksilöille valtaa ja vastuuta, mikä voi lisätä motivaatiota ja työn mielekkyyttä, mutta tuo mukanaan myös haasteita, kuten epäselvyyttä tavoitteista tai vastuupainetta. Itseohjautuvuus tarkoittaa sitä, että yksilöt voivat toimia omien arvojensa, tavoitteidensa ja sisäisen motivaationsa mukaisesti. Yhteisöohjautuvuus puolestaan laajentaa tämän autonomian yksilöstä yhteisön tasolle. Se tarkoittaa, että tiimi tai organisaatio toimii itseohjautuvasti siten, että päätöksenteko ja vastuu jakautuvat laajasti yhteisössä. Tässä mallissa korostuu yhteinen merkitys ja päämäärä, joiden mukaan yhteisö suunnittelee ja ohjaa toimintaansa. (Martela ym., 2017). Tämä itseohjautuvuuden korostus on luonut vahvan yksilökeskeisyyden, mikä voi tuoda haasteita johtamiseen. Kasvun johtamisessa olisi hyödyllistä aktivoida yhteisöohjautuvuutta, jolloin päätöksenteko tapahtuu yhteisön sisällä. Yhteisöohjautuvuus vahvistaa yhteenkuuluvuutta ja mahdollistaa uusia innovaatioita sekä kasvua. Kyvykkyys, omaehtoisuus ja yhteisöllisyys ovat menestyvän organisaation ydintekijöitä, jotka ovat vahvasti yhteydessä toisiinsa. Tämä kolmiyhteys toimii syklisesti: kyvykkyys mahdollistaa omaehtoisuuden, omaehtoisuus vahvistaa yhteisöllisyyttä ja yhteisöllisyys puolestaan tukee kyvykkyuden ja omaehtoisuuden kehittymistä. Näin rakennetaan joustava, tehokas ja innovatiivinen organisaatio.



Kuva 1. Organisaation perustarpeet.

Kasvujohtamisen elementit

Vuonna 2017 tehdyssä kasvujohtamisen tutkimuksessa haastateltiin johtajia startupeista globaaleihin pörssiyrityksiin. Haastattelussa haluttiin kuulla vapaasti, mitä johtajat ajattelevat kasvusta eri toimialoilla ja yrityskokoluokissa. Haastattelut keskittyivät suomalaisiin johtajiin, jotta saataisiin esiin suomalaiseen kulttuuriin syvälle juurtuneita näkemyksiä johtamisesta. Näissä keskusteluissa toistuivat tietyt teemat: kovat tavoitteet, halu kasvuun, rohkeus kokeilla uutta, pitkäjänteisyys ja aitous ihmisten johtamisessa.

Halu kasvaa

Tutkimuksen tulosten mukaan kasvuhaluukkuus on keskeinen tekijä yrityksen menestyksessä. Haastateltujen johtajien arvioiden mukaan kasvuhaluukkuuden vaikutus yrityksen menestymiseen oli 30–50 %. Kun yrityksessä on selkeä halu kasvaa, uskalletaan asettaa suuria tavoitteita, luoda aidosti uutta ja kestää vastoinikäymisiä paremmin.

Johtajien mukaan kasvuhaluukkuus näkyy erityisesti siinä, miten yritys suhtautuu kansainvälistymiseen ja kilpailuun. Vaikka toiminta alkaisi paikallisesti, tuotteen tai palvelun on oltava heti alusta alkaen kansainvälisesti kilpailukykyinen. Tämä tarkoittaa, että kasvuhaluukkuus ei ole vain tavoite, vaan se ohjaa yrityksen strategisia päätöksiä ja päivittäistä toimintaa.

Älykäs toiminta

Kasvuyritysten menestys perustuu kykyyn ennakoida ja reagoida älykkäästi nopeasti muuttuviin tilanteisiin. Älykkään johtamisen viitekehys antaa kokonaiskuvan johtamiseen, ja sitä voi peilata myös nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä (Sydänmaanlakka, 2024). Haastatellut johtajat korostivat kasvun aikaansaamisessa ripeää päätöksentekoa ja organisaatiolta tehokasta yhteistyötä. Avoin vuorovaikutus, oikea-aikainen tieto ja selkeät pelisäännöt ovat ratkaisevan tärkeitä, samoin kuin strateginen ajattelu ja toimeenpanokyky. Uuden luomisessa haasteena on erityisesti asiakasnäkökulman ymmärtäminen ja huomioiminen. On tärkeää, että kasvuyritykset hahmottavat asiakkaiden muuttuvat tarpeet ja odotukset ja pystyvät reagoimaan niihin ketterästi. Brändi ja markkinointi ovat keskeisiä työkaluja, joiden avulla luodaan kiinnostusta sekä kysyntää yrityksen tuotteille ja palveluille.

Tutkimuksessa korostettiin myös rekrytoinnin merkitystä. Oikeiden henkilöiden palkkaaminen ja heidän vahvuuksiensa hyödyntäminen ovat kriittisiä kasvun kannalta. Suomalaisen Työn Liiton ”Made by Finland” (2017) -tutkimuksen mukaan jopa 82 % ylemmistä toimihenkilöistä ja asiantuntijoista koki, että heidän vahvuuksiaan ei tunneta tai hyödynnetä riittävästi. Tämä johtaa siihen, että yrityksissä menetetään merkittävä osa työntekijöiden potentiaalista.

Kasvun kulttuuri

Kasvuyrityksissä kulttuurin merkitys korostuu. Yrityskulttuuri, joka sietää epävarmuutta ja tukee jatkuvaa muutosta, on vahva kilpailuetu. Kasvun edellyttämät nopeat muutokset tuotteisiin ja palveluihin on helpompi toteuttaa, kun yrityksellä on vahva kulttuuri, joka kannustaa innovaatioihin ja riskinottoon.

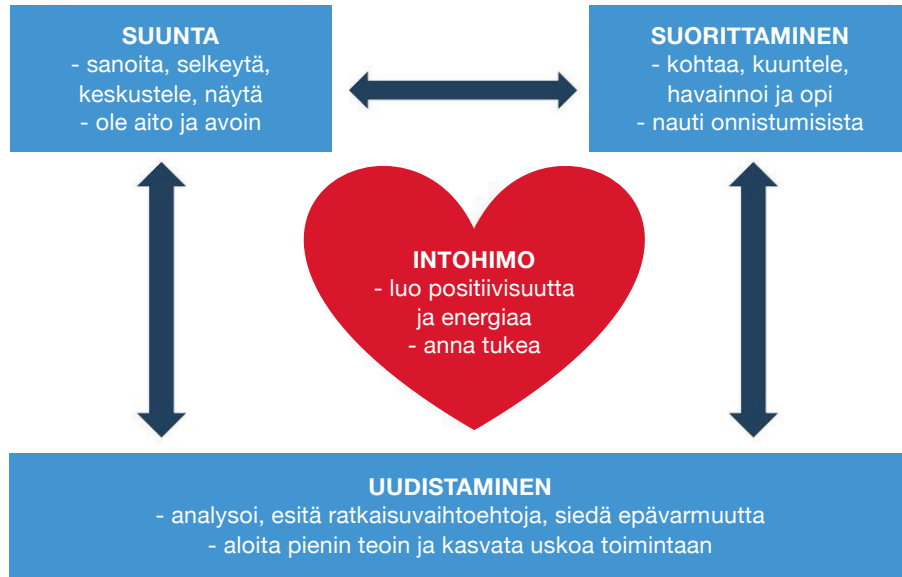
Kulttuurin rakentaminen on prosessi, joka tulee aloittaa varhain. Arvojen määrittely ja niiden ylläpitäminen arjessa ovat keskeisiä yrityksen pitkäaikaiselle menestykselle. Jos arvoja ei konkretisoida tai ne jäävät irrallisiksi päivittäisestä toiminnasta, on riski, että yrityskulttuuri muuttuu ihmisten vaihtuessa.

Epäonnistumiset ja virheet ovat luonnollinen osa yrityksen kasvuprosessia. Kasvun aikana kohdataan haasteita, jotka pakottavat toimimaan epämukavuusalueella, kokeilemaan uusia strategioita ja mukautumaan muutoksiin. On tärkeää, että sekä yksilöt että tiimit oppivat käsittelemään näitä hetkiä rakentavasti – hyväksymällä sen, että virheet ovat osa matkaa, reflektoimalla niitä avoimesti ja ottamalla niistä mukaan opit tulevaisuutta varten. (Brown, 2016). Hyvä työilmapiiri lisää työntekijöiden sitoutumista ja heijastuu suoraan asiakassuhteisiin. Kasvuyrityksissä korostuvat vaikutusmahdollisuudet, innostavat haasteet ja jatkuva oppiminen. Nykypäivänä korostetaan inhimillisyyttä ja joustavuutta. Tutkimuksessa tuotiin esille enemmänkin aikaansaamisen lisäksi reiluuutta, luotettavuutta ja arvostusta, missä on samoja elementtejä eri termein.

SISU-johtamismalli

Tutkimuksen pohjalta esiin nousi neljä keskeistä tekijää, jotka ohjaavat kasvua eri vaiheissa: suunta, intohimo, suorittaminen ja uudistaminen. Näiden perusteella luotiin SISU-johtamismalli, joka auttaa johtajia täyttämään yritysmaailman vaatimukset päivittäisjohtamisessa ja menestyksen rakentamisessa (Huhta, kirja painossa)

1. **Suunta: Selkeä strategia ja tavoitteet, joiden merkityksen jokainen ymmärtää omassa työssään.** Suunta antaa fokusta ja ohjaa organisaation toimintaa.
2. **Intohimo: Merkityksellisyys, yhteisöllisyys ja vuorovaikutus luovat innostusta ja sitoutumista,** mikä auttaa pitkäjänteisessä kasvussa.
3. **Suorittaminen: Onnistumisen puitteet, oikeudenmukaisuus ja tuloksellisuus.** Johtajien on luotava mahdollisuuksia onnistumiselle ja varmistettava, että työntekijät voivat tehdä työnsä tehokkaasti.
4. **Uudistaminen: Joustavuus, kyky sopeutua ja jatkuva oppiminen.** Uudistaminen mahdollistaa yrityksen kehityksen ja kasvun myös haastavissa ja muuttuvissa olosuhteissa.



Kuva 2. SISU johtamismalli.

Modernit haasteet johtamisessa

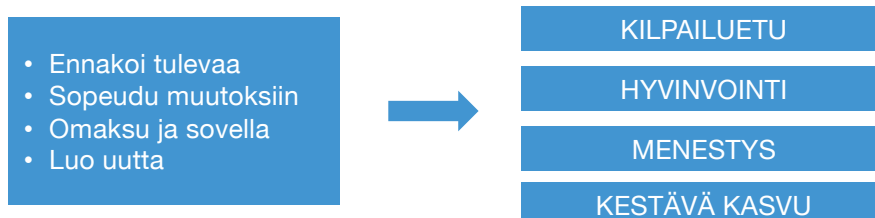
Gloaali kilpailu, digitalisaatio, väestön ikääntyminen ja synnytyyden lasku vaikuttavat työelämän resursointiin. Yksilökeskeisyys ja yhteiskunnan asettamat paineet, sosiaalinen media, kasvaneet mielenterveysongelmat ja yleinen epävarmuus

tulevaisuudesta luovat myös haasteen henkilöstöjohtamiseen (Sitra Megatrendit 2023). Monimuotoisemmat tiimit tuovat haasteita, mutta myös mahdollisuuksia. Meidän tulee pystyä reagoimaan muutoksiin, johtamaan arvolähtöisesti ja kantamaan vastuuta paitsi yrityksen myös yhteiskunnan tasolla.

Yritykset hyötyvät erilaisuuden (diversiteetin) johtamisesta, koska eri taustoista tulevat tiimit tuovat uusia näkökulmia ja ratkaisuja. On tärkeää luoda kulttuuri, jossa kaikkia arvostetaan ja jossa monimuotoisuutta pidetään voimavarana.

Joustavat työntekijät, etätö ja itsensä työllistäminen ovat kasvavia trendejä, jotka tuovat haasteita johtamiselle. Työntekijöiden on luotava yhteisöllisyyttä ja sitoutumista, vaikka työsuhteet olisivat yhä vaihtelevampia.

Moderni johtaminen auttaa organisaatiota sopeutumaan muuttuviin olosuhteisiin, aikaansaamaan kilpailukykyä sekä tukemaan työntekijöiden motivaatiota, kehittymistä ja innostusta kehittymisen. Se luo pohjan kestävälle menestykselle ja jatkuvalla parantamiselle.



Kuva 3. Uudistaminen kilpailukyvyä edistämällä.

Loppukaneetti

Suomalainen johtaminen perustuu vahvasti sisukkuuteen ja periksiantamattomuuteen, mutta sen rinnalle tarvitaan entistä enemmän yhteisöllisyyttä, tuloksellisuutta ja arvostusta. Johtajien on kyettävä tasapainottamaan tehokkuus ja joustavuus, jotta he voivat navigoida globaalissa ja jatkuvasti muuttuvassa työympäristössä. Kun sisukkuus yhdistetään strategiseen ajatteluun, arvojohtamiseen ja monimuotoisuuden hyödyntämiseen, suomalaiset yritykset voivat rakentaa kestävä kasvua ja menestystä pitkällä aikavälillä. ■

LÄHTEET

Aro, A., Heikkilä, A., Holmberg, E., Ikonen, O., Juujärvi, P., Morikawa, M., Råman, S. & Sahimaa, J. (2023). Inhimillinen tehokkuus. Helsinki: Alma Talent.

Brown, B. (2016). Rising Strong. Random House.

The Culture Factor. Global Report 2024. A Cultural guide to management, understanding employee needs and expectations. Haettu 1.11.2024 osoitteesta <https://www.theculturefactor.com/resources/report/global-report-2024>

Eskelinen, J., Ilmakkunnas, P. & Kuula, M. (1/2022) Työhyvinvoinnin tuottavuusvaikutukset tutkimuksen valossa. Akava works. Haettu 1.11.2024 osoitteesta <https://akavaworks.fi/julkaisut/tyohyvinvoinnin-tuottavuusvaikutukset-tutkimuksen-valossa/>

Fakta, 4/24, Johtajana olemisen odotukset muuttuivat: Tällaiset ominaisuudet ovat nyt nousussa. Haettu 1.11.2024 <https://www.kauppalehti.fi/uutiset/johtajana-olemisen-odotukset-muuttuivat-tallaiset-ominaisuudet-ovat-nyt-nousussa/858a9a8c-6aee-44c8-a9d1-b6b370363f60>

Fakta 8/2024, Mustan laatikon mysteeri paljastuu. Haettu 1.11.2024 osoitteesta <https://www.kauppalehti.fi/uutiset/yhden-asian-puute-voi-maksaa-miljoonia-johtamisen-mustan-laatikon-mysteeri-paljastaa-simppelin-menestystekijan/e0be58a2-a79d-45d8-bef2-05651efc4ddb>

Hiatt, J. M. (2006). ADKAR: A model for change in business, government, and our community. Prosci Learning Center Publications.

Huhta, P. (painossa). Sisujohtaminen. Miten luoda tulevaisuutta?

Lahti, E. (2019). Embodied fortitude: An introduction to the Finnish construct of sisu. Väitöskirja, Aalto-yliopisto.

Martela, F. & Jarenko, K. (2017). Itseohjautuvuus. Miten organisoitua tulevaisuudessa? Helsinki: Alma Talent.

Mintzberg, H., Ahlstrand, B. & Lampel, J. (2008). The complete guide through the wilds of strategic management. FT Press.

Parppei, R. (2018). Tee, toimi, saa aikaan. Helsinki: Alma Talent.

Porath, C., Spreitzer, G., Gibson, C. & Garnett, F. G. (2012). Thriving at work: Toward its measurement, construct validation, and theoretical refinement. Journal of Organizational Behavior, 33(2), 250–275.

Sippola, P. (2023) Inhimillisyyden voima työelämässä - kohti menestystä ja hyvinvointia. Helsinki: Basam Books.

Sitra megatrendit (2023). Haettu 1.11.2024 osoitteesta <https://www.sitra.fi/julkaisut/megatrendit-2023/>

Soback, D. (2021). Valmentava johtajuus — Opas voiman, viisauden ja myötätunnon herättämiseen. Helsinki: Basam Books.

Sydänmaanlakka, P. (2024). Innostu, Innosta, Innovoi. Helsinki: Alma Talent.

PIRKKO HUHTA *DI on kokenut johtamisen asiantuntija ja konsultti, joka auttaa yrityksiä ja organisaatioita menestymään murrosvaiheissa. Hänellä on laaja kokemus henkilöstö- ja muutosjohtamisesta Nokialla, missä hän vastasi strategisten muutosten läpiviennistä kansainvälisesti ja toimi myös komenuksilla Englannissa ja Yhdysvalloissa. Vuonna 2011 hän siirtyi yrittäjyyteen ja on sen jälkeen keskittynyt tukemaan yritysjohtoa kasvussa ja uudistumisessa. Pirkon esikoiskirja Sisujohtaminen on viimeistelyvaiheessa. Hän on vaikuttanut myös Suomen Yrittäjien Kasvu- ja kansainvälisyysvaliokunnassa sekä Espoon Yrittäjien hallituksessa.*

Pirjo Ståhle



Kuva Johanna Kare

Miksi organisaation uudistuminen on niin vaikeaa?

Hämmennystä ja innostusta

Muistan kohtaamisen, joka on jäänyt mieleeni 2000-luvun alusta. Olin juuri aloittanut Sonerassa Chief Knowledge Officerina eli tietopäämajajohtajana – niin sanotusti puhtaalta pöydältä, koska pesti oli Suomessa ensimmäinen laatuaan. Yhtenä noista ensimmäisistä työpäivistäni yrityksen laatu-päällikkö pyrähti huoneeseeni. ”Annatko minulle tietojoh-tamisen prosessikaavion”, hän pyysi.

Minulla ei ollut aavistustakaan, minkälainen tietojoh-tamisen prosessi olisi. Olinhan vasta alkanut pohtia, mitä tietojoh-taminen voisi suuryrityksessä tarkoittaa. Kun sitten sanoin laa-tupäällikölle, ettei prosessikuvaus valitettavasti onnistunut, hän tuijotti minua tyrmistyneenä. Olihan ”selvä fakta, että kaikki olennaiset toiminnot voi kuvata prosesseina”.

Mutta hän oli väärässä. Voimme kuvata vain sellaisen toimin-taketjun, joka etenee loogisesti ja joka tunnetaan ennalta. Uu-distumisprosessi ei täytä kumpaakaan näistä kriteereistä.

Tästä lähti liikkeelle mielenkiintoinen tapahtumasarja. Kut-suun kokoon asiasta innostuneet eri puolilta organisaatiota. Meille syntyi nopeasti yhteisymmärrys siitä, että tietojoh-tamisen päätarkoitus oli auttaa yritystä kehittämään tuottavuut-ta ja uudistumiskykyä – ja se, miten tähän päästään, edellyt-tää tietoa ja sen tehokasta hyödyntämistä. Vähitellen tuli ilmi myös ristiriitaisia käsityksiä. Mitä itse asiassa tarkoitimme tiedolla? Mitä uudistuminen käytännössä merkitsee? Miten uudistumista voi johtaa? Jotkut olivat sitä mieltä, että paras perusta on dokumentoitu tieto, luotettava teknologia ja testa-

tut käytännöt. Jotkut taas pitivät tärkeimpänä asiantuntijoiden osaamista ja parhaiden käytäntöjen jakamista. Kaikki korosti-vat teknologian osuutta, mutta näkemykset erosivat siitä, mitä se käytännössä tarkoitti: datan keruuta, tietopankkeja, vuoro-vaikutuksen työkaluja, tilannekuvan hahmottamista? Jotkut korostivat sitä, että merkittäviin muutoksiin päästään vain, jos uusia ideoita syntyy ja niitä osataan hyödyntää ja tuotteistaa. Näkemysten esittäjät ajautuivat välillä kiivaisiin väittelyihin ja pyrkivät osoittamaan, miksi oma näkemys oli kehittämis-es-sä tärkein elementti. Toisinajattelijoita saatettiin syyttää jopa kehityksen jarruiksi tai haihattelijoiksi. Vaikka keskustelut toivat esiin ristiriitaisia ajatuksia ja tunteita, ne johtivat lopul-ta yhteiseen ymmärrykseen tietojoh-tamisen eri ulottuvuuksis-ta – ja synnyttivät lisäksi paljon energiaa ja innostusta.

(Innostus oli myöhemminkin yksikköni tavaramerkki. Tuonai-kainen esimieheni, tekstiviestin kehittäjä Matti Makkonen siir-tyi sittemmin Nokiaan, ja eräänä päivänä soitti sieltä minulle. ”Voitko tulla tänne tekemään niitä samoja juttuja, joita teit So-nerassa” hän kysyi. Kun pyysin häntä täsmentämään, mitä hän erityisesti ajatteli, vastaus kuului: ”En oikein tiedä, mitä te teit-te, mutta te olitte aina niin innostuneita ... jotain sellaista ...”)

Prosessi rakentuu, ymmärrys lisääntyy

Tietojoh-taminen Sonerassa eteni asteittain ja työhön liittyi yhä laajempi joukko. Olin aloittanut yksin, mutta vuoden

päästä tiimissän oli viitisentoista henkeä ja tietojohdamisen verkosto eri puolilla yritystä kattoi noin 400 aktiivia, joista 10 % oli nimettyjä *knowledge manager*iteita. He toteuttivat erilaisia kehitysprojekteja yksikköni tuella ja oman esimiehensä antamalla resurssoinnilla. Sekä konkreettiset tulokset että taloudelliset hyödyt arvioitiin ja julkistettiin. Tietojohdaminen alkoi muotoutua, sisältää erilaisia käytäntöjä, projekteja, työkaluja ja prosesseja. Kaiken kaikkiaan se oli käynnistämässä kulttuurinmuutosta, jossa jatkuvaa uudistumista osattiin johtaa.

Valitettavasti tämä tietojohdamisen kulta-aika Sonerassa jäi lyhyeksi, kun yritys teki murroksessa olevilla markkinoilla massiivisia virhearvioita, joiden seuraukset olivat tunnetusti tuhoisat. Opit tuosta ajasta jäivät kuitenkin elämään sekä minulle että tiimini jäsenille: Mitä uudistaminen tarkoittaa silloin, kun ei ole vielä olemassa mitään, minkä päälle rakentaa? Tai miten luoda innostusta ja sitoutumista työhön, jolla ei ole organisaatiossa varsinaista paikkaa, resursseja tai edes ymmärrystä? Tai miten uudet prosessit syntyvät ja miten ne voi skaalata? Olin muutamaa vuotta aiemmin väitellyt tohtoriksi organisaation uudistumiskyvystä, ja vuodet Sonerassa syvensivät paljon ymmärrystäni siitä, mitä nuo tutkimani asiat suur-yrityksessä tarkoittivat.

Uudistumiskyky ja tietojohdaminen

Muutamaa vuotta myöhemmin minusta tuli Suomen ensimmäinen tietojohdamisen professori ja pääsin vasta silloin kunnon sukeltamaan tietojohdamisen tieteelliseen tutkimukseen. Sittemmin olenkin kirjoittanut aiheesta monta kirjaa ja lukuisia artikkeleita, joissa korostan, ettei tietojohdamisessa ole kyse pelkästään datan tai teknologian hallinnasta, vaan ennen kaikkea uudistumisen johtamisesta. Nykyisin uudistumisen haaste on vielä ajankohtaisempi kuin neljännesvuosisata sitten. Tosin tietojohdamisesta ei ehkä erikseen kannata enää puhua, koska nykymaailmassa kaikki johtaminen on tietojohdamista. Teknologinen kehitys, etenkin tekoäly on luonut uusia, mullistavia mahdollisuuksia organisaatioille ja tietotyöntekijöille. Nopea kehitys tällä saralla saattaa kuitenkin hämärtää sitä tosiseikkaa, että organisaation uudistuminen on pohjimmiltaan inhimilliseen ymmärtämiseen ja sosiaaliseen toimintaan liittyvä systeeminen kyvykkyys.

Parinkymmenen vuoden takaisissa keskusteluissamme Sonerassa tunnistettiin hyvin ne ristiriidat, jotka liittyivät organisaatioiden uudistumiseen tänäkin päivänä. Riippuen ympäristöstä, tehtävästä, persoonasta ja maailmankuvasta ihmisen ymmärrys vaihtelee siitä, mikä on ”oikein” – puhutaan sitten tietämisestä, tavoitteista tai kehittämisestä. Todellisuus on kompleksinen ja näyttäytyy meille eri näkökulmista usein jopa ristiriitaisesti.

Olen kirjoittanut urani aikana useita kirjoja tietojohdamisesta ja uudistumisesta (nämä kaksi ovat erottamattomat) ja palannut aiheeseen vielä kerran äskettäin ilmestyneessä pikku pokkarissa *Uudistumiskyky ja piilevät käsikirjoitukset – pieni systeemi-*

kirja työorganisaatioille. Halusin kiteyttää vielä kerran uudistumiskyvyn systeemisen ytimen, koska se antaa käsitteellisen työkalun ymmärtää ja johtaa organisaation uudistumiskykyä.

Systeeminen ymmärrys

Systeemitoreettinen tutkimus osoittaa, että on olemassa kolme toisistaan poikkeavaa systeemityyppiä, joiden sisäinen dynamiikka ja suuntautuminen eroavat ratkaisevasti toisistaan. Systeemit voivat olla *mekaanisia*, *orgaanisia* tai *dynaamisia*. Niillä on ratkaisevasti erilainen toiminnan orientaatio ja tapa toimia. Kaikki kolme ovat runsaasti edustettuina maailmassa, jossa elämme – itse kukin meistä toimii niissä kaikissa – ja kaikki organisaatiot toteuttavat eri tavoin näiden kolmen systeemin periaatteita. Karkeasti jaotellen Sonerassa mekaanista ympäristöä edustivat puhelinverkkojen rakentajat, orgaanista markkinointiväki ja dynaamista erilaiset kehitysyksiköt. Dynaamista systeemiä edusti myös tietojohdamisen tiimi. Kun ymmärtää, miten erilaisilla pelisäännöillä ja orientaatioilla nämä kolme systeemiä toimivat, ei ole ihme, että niissä työskentelevillä oli poikkeavia ajatuksia tiedosta, kehittämisestä ja ylipäänsä kaikesta siitä, mikä on ”oikein”.

Dynaaminen systeemi edellyttää runsasta, ei-kontrolloitua vuorovaikutusta ja tiedon virtaa, ja sen voima on siinä, että se kykenee organisoitumaan itsestään. Internet on nykyajan esimerkki itseorganisoituvasta systeemistä. Dynaamisessa systeemissä on paljon tietoa, mutta kehityksen moottorina toimivat kuitenkin tietämättömyys, hämmennys tai ongelma – eli avoimuus ja suuntautuminen uuteen. Tämä voi tarkoittaa ideoita, havaintoja, tulkintoja, ristiriitoja, kysymyksiä ja kokeiluja. Jotta organisaatio voisi toimia dynaamisena systeeminä, sen on aika ajoin kestävä epävarmuutta, yllätyksellistä ja ei-suunniteltua olotilaa sekä osattava toimia siinä. Tieto on dynaamisessa systeemissä varsin *potentiaalista* eli tiedon aihiot ovat kommunikaatiossa läsnä ja vain siinä olennainen oivallus tai tarvittava tieto lopulta kiteytyy esiin. Dynaaminen systeemi voi tuottaa innovaationomaisia siirtymiä eli kokonaan uusia fyysisiä, sosiaalisia tai mentaalisia rakenteita, mutta samalla riskit ovat myös suuria. Yrityksestä, joka toimii dynaamisella logiikalla, voi tulla markkinoiden *game changer* tai ainakin se, joka pystyy ensimmäisten joukossa hyödyntämään uusien markkinoiden luomat mahdollisuudet.

Orgaaninen systeemi on virittynyt sopeuttamaan toimintaansa ympäristön muutoksiin. Yritykselle tämä tarkoittaa jatkuvaa, hallittua reagoitua toimintaympäristön muuttuviin olosuhteisiin ja niiden synnyttämiin tarpeisiin. Myös jatkuvan parantamisen käytännöt, joihin laatujohtamisessa tähdätään, ovat orgaanisen systeemin tyypillistä toimintaa. Tämä tarkoittaa sen hallittua kehittämistä pienin askelin, eikä se siten ole lainkaan niin riskialtis kuin dynaaminen systeemi. Yritykset uudistuvat tyypillisimmin orgaanisen logiikan mukaan. Nykymaailmassa sillä on kuitenkin rajoituksensa, koska markkinat muuttuvat nopeasti ja pelisäännöt niiden mukana. Tätä olemme kaikki todistaneet viime vuosina monella saralla. Esimerkiksi kun puhelin muuttui muutamassa vuodessa hen-

kilökohtaisen elämänhallinnan välineeksi ja markkina-alus-
taksi, ei Nokiaa pelastanut edes se, että juuri puhelimenä sen
laitteet olivat ehkä markkinoiden parhaita.

Mekaanisen systeemin toiminta perustuu tehokkaaseen ko-
neistoon: jokainen osa on ennalta suunniteltu ja funktio ennal-
ta määrätty, tuotantokapasiteetti laskettu ja aikataulu ohjattu.
Mekaaninen systeemi on vakaa, tehokas ja tarkoituksenmu-
kainen, mutta ainoastaan suhteellisen muuttumattomassa toi-
mintaympäristössä. Fordismi ja liukuihinatutanto toimivat
edelleen prototyypin mekaanisen toimintalogiikan tuotan-
totehosta. Sen rajoitukset ovat kuitenkin ilmeiset. Mitä enem-
män tuntemattomia tekijöitä ja epävarmuutta ympäristössä
on, sitä riskialttiimmaksi mekaanisen organisaation muutos-
kyvyttömyys käy.

Tarkoitus, tunteet ja identiteetit

Organisaatio pystyy uudistumaan vain, jos sen systeeminen
toiminta on tarkoituksenmukaista – eli soveltuu perustehtä-
vään, toimintaympäristöön ja asetettuihin tavoitteisiin. Esi-
merkiksi tehdas ja mainostoimisto toimivat toisiinsa verrat-
tuna erilaisin periaattein ja niiden kehitys tapahtuu erilaisella
aikajänteellä. Mainostoimisto tarvitsee eniten dynaamista ky-
vykkyyttä, mutta silläkin on alueita, joiden on toimittava me-
kaanisesti: esimerkiksi kompensatioilla ja sopimuksilla on
omat pilkuntarkat järjestelmänsä. Tuotantolaitos taas menettää
kilpailukykyä, jos se ei pysty toimimaan vakaasti ja enna-
koidusti mekaanisella dynamiikalla. Tarkoituksenmukaisesti
toteutettuna kaikki kolme systeemiä voivat edistää uudistumis-
kykyä, mutta niillä kaikilla on mahdollisuus myös estää sitä.

Systeemit eivät ilmene ainoastaan organisaatioiden rakenteis-
sa ja työyhteisöjen toiminnassa, vaan myös niiden sisäistä-
missä arvoissa ja maailmankuvissa. *Systeemien perusta on*
siten paljolti identiteeteissä, ja siksi organisaation muutos
ulottuu aina paitsi toimintatapoihin myös tunteisiin, totuuk-
siin ja asenteisiin. Tämä tuli paikka paikoin esiin myös So-
nerassa, kun välillä ei selvästikään puhuttu enää mielipiteis-
tä, vaan puolustettiin omaa identiteettiä ja oman kokemuksen
tuomaa oikeassa olemisen oikeutta. Uudistumiskyky edellyt-
tää paitsi uuden oppimista myös vanhan hylkäämistä. Koska
tuo vanha on usein kiinnittynyt ihmisen identiteettiin, oman-
arvontuntoon ja maailmankuvaan, uudistusprosessi luotaa
syvälle eikä ole koskaan helppo. Onnistuminen on kuitenkin
mahdollista, ja kun keskusteluista lopulta sukeutuu esiin uutta
oivallusta ja energiaa, myös keskinäinen luottamus ja sitoutu-
minen yhteisiin tavoitteisiin vahvistuvat. Ihminen uudistuu,
ei pelkkä organisaatio.

Näkemykset uudistuvat dialogissa

Kaikki organisaatiot toteuttavat itseään tietynlaisena systeem-
inä, mikä tarkoittaa, että niihin muodostuu omanlaisensa
tekemisen ja yhteistyön moodi, joka kertaantuu. Se mahdol-

listaa tiettyjä asioita ja sulkee pois toisia ilman että tietoisia
päätöksiä puoleen tai toiseen olisi tehty. Kyseessä on kuin nä-
kymätön käsikirjoitus tai magneettikenttä, joka ohjaa työyhy-
teisön toimintaa tietyn kaavan ja tiettyjen periaatteiden mu-
kaisesti. Uusien toimintatapojen juurruttaminen on yleensä
vaikeaa, koska ajan kuluessa syntynyt rutiinien luoma polku
näyttää suunnan ja osoittaa, mikä on ”oikein”. Noita käsityk-
siä ei muuteta johdon määräyksellä. Sonerassa näimme, mi-
ten dialogit eri tahojen välillä loivat ymmärrystä paitsi tieto-
johtamisesta myös haastoivat omia ”totuuksia”. Ydinjoukko
oppi jäsentämään sekä omaa työtään että organisaation toi-
mintaa kokonaisuutena, jossa eri funktiot toimivat erilaisten
systeemisten periaatteiden mukaan. Ymmärrettiin, että vaikka
itselle on luontaisinta toimia selkeiden, kontrolloitujen kehys-
ten puitteissa, sama toimintatapa ei tuota parasta tulosta kaik-
kialla. Omassa yksikössäni opettelimme itseorganisoituvaa
dynaamista toimintatapaa, jossa kaikki ottivat vastuun kehi-
tyksen kulusta. Joillekin se oli loppuun asti vaikeaa, kun taas
jotkut omaksuivat uudet periaatteet nopeasti. Yksikkönä tie-
tojohtamisen tiimi oppi toimimaan itseohjautuvasti noin puo-
lessa vuodessa. Tosin oppiminen jatkui senkin jälkeen, kun
koko yksikkö oli jo lakkautettu. Muutama tiimini jäsen tuli
vuosien päästä kertomaan minulle, että he vasta jälkeensä
ovat ymmärtäneet, mitä siellä oikeasti tapahtui ja millä peri-
aatteilla. Kiitollisena he kertoivat, että olivat saaneet työkalu-
ja, joista oli ollut suurta hyötyä niissä turbulenteissa tilanteis-
sa, joihin he sittemmin olivat joutuneet.

Eri systeemiparadigmat ovat historian aikana ohjanneet käsi-
tyksiä hyvästä johtamisesta, samoin kuin hyvästä pedagogii-
kasta tai koulutusjärjestelmästä. Aikojen kuluessa paradigmat
ovat muuttuneet. Emme pidä enää hyvää oppimista faktapa-
kettien ulkolukuna, opettajaa mekaanisena tiedonjakajana tai
kontrollointia hyvänä johtamisena. Vanhoja käsityksiä ku-
motaan, käytäntöjä hylätään ja uusia kehitetään. Paradigmat
vaihtuvat ja uudistuvat.

Uudistuminen haastaa yksilön ja organisaation

Jokainen terve yritys toimii kolmiulotteisena systeeminä,
vaikkakin eri tavoin painottuen. Organisaation on oltava va-
kaa ja turvallinen – eli toimittava riittävän luotettavasti me-
kaanisena systeeminä. Sen on myös pystyttävä jatkuvasti so-
peutumaan toimintaympäristöön ja vastattava sen haasteisiin
– eli toimittava orgaanisena systeeminä. Yritysten on myös
kyettävä rakentamaan proaktiivisesti ja innovatiivisesti omaa
tulevaisuuttaan – eli toimimaan dynaamisena systeeminä.
Muutos on aina haaste yksilöille, mutta organisaation uudis-
tusprosessi on aina koko yhteisön asia. On kyse ihmisten
yhteisistä voimavaroista ja keskinäisestä yhteistyöstä. *Systeem-
inen kyvykkyys* on siten uudistumiskykyisen organisaation
ehdoton edellytys. ■

LÄHTEET

Stähle, P. (1998). *Supporting a system's capacity for self-renewal*. Väitöskirja. University of Helsinki.

Stähle, P. & Grönroos, M. (1999). *Knowledge Management – tietopääoma yrityksen kilpailutekijänä*. Porvoo, Helsinki, Juva: WSOY

Stähle, P. & Laento, K. (2000). *Strateginen kumppanuus – avain uudistumiskykyyn ja ylivoimaan*. Porvoo, Helsinki, Juva: WSOY.

Stähle, P. (2024). *Uudistumiskyky ja piilevät käsikirjoitukset. Pieni systeemikirja työorganisaatioille*. Helsinki: Metanoia Instituutti.

PIRJO STÄHLE professori (emerita) on suomalaisen tietojohdamisen edelläkävijä, joka on toiminut sillanrakentajana yritysten, akateemisen maailman ja yhteiskunnan instituutioiden välillä yli kolmekymmentä vuotta.

Pirjo Stähle on julkaissut useita kirjoja ja satakunta artikkelia tieteellisissä ja populaareissa julkaisuissa sekä pitänyt lukuisia esitelmää tietointensiiviseen talouteen, aineettomaan pääomaan ja systeemien itseorganisoitumiseen liittyvistä teemoista.

Pirjo Stähle toimi professorina Aalto-yliopiston Insinööritieteiden korkeakoulussa vuosina 2014–2019, Turun kauppakorkeakoulussa ja yliopistossa vuosina 2004–2013 sekä Lappeenrannan teknillisen yliopiston kauppakorkeakoulussa vuosina 2001–2005.

www.stahle.fi

HENRYn kannatusjäsenet, oppilaitosjäsenet, platinajäsenet

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

- Aalto University Executive Education Oy
- Academy of Brain Oy
- Accountor HR Solutions Oy
- Accountor Services Oy
- AEL-Amiedu Oy
- Ajantieto Oy
- Alma Media Oy
- Ammattiopisto Luovi
- Auntie Solutions Oy
- Ava-akatemia
- Barona Oy
- Bonava Suomi Oy
- Bridge Impact Oy
- BusinessOulu
- Centria-ammattikorkeakoulu
- CGI Suomi Oy
- Cherry Group Oy
- Compass Human Resources Group Finland Oy Ab
- Edilex Lakitieto Oy
- Eezy Flow Oy
- Elinkeinoelämän keskusliitto EK ry
- Eläkevakuutusosakeyhtiö Veritas
- Epassi Finland Oy
- Esedu - Etelä Savon Ammattiopisto
- Espoon seudun koulutuskuntayhtymä Omnia
- FIBS Yritysvastuuverkosto
- Guidin
- Haaga-Helia ammattikorkeakoulu Oy
- HAUS Kehittämiskeskus Oy
- Helsingin Kamari Oy
- Helsingin Osuuskauppa Elanto
- Helsinki Business College Oy
- Helsinki Partners Oy
- HRS Advisors Oy
- Ilmarinen
- Integrata Oy
- Invalidiliitto ry
- Jyväskylän Yliopisto
- Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu XAMK
- Keskinäinen Työeläkevakuutusyhtiö Elo
- Keski-Pohjanmaan koulutusyhtymä
- Keski-Uudenmaan Koulutuskuntayhtymä - Keuda
- Keva
- KPMG Oy Ab
- Kunta- ja hyvinvointialueyönantajat KT
- LapIT Oy
- Laura Rekrytointi Oy
- Laurea-ammattikorkeakoulu
- LEAD Henkilöstöratkaisut Oy
- Lexia Asianajotoimisto Oy
- Lidl Suomi Ky
- LUT-yliopisto
- LähiTapiola Keskinäinen Vakuutusyhtiö
- Lääketeollisuus ry
- Management Institute of Finland MIF Oy
- Mandatum Life Palvelut Oy
- Mercuri Urval Finland
- Merivoimien esikunta
- Oikotie Oy
- Oulun yliopisto
- Peili Consulting Oy
- Pertec Consulting Oy
- Pharmaca Health Intelligence Oy
- Pohjois-Karjalan Koulutuskuntayhtymä
- Projektiammatilaiset ry
- Psycon Oy
- Puolustusvoimat
- Questback Oy
- Rastor-instituutti ry
- Rediteq Oy
- Riihimäen-Hyvinkään kauppakamari ry
- Saarni Cloud Oy
- Sanoma Media Finland Oy
- SAP Finland Oy
- Saranen Consulting Oy
- Savonia ammattikorkeakoulu Oy
- SD Worx Finland Oy
- Solaforce Oy
- Suomalainen Lääkäriseura Duodecim ry
- Suomen Taloushallintoliitto ry
- Sympa Oy
- TAKK - Tampereen aikuiskoulutuskeskus
- Talogy (Finland) Oy
- Taloustutkimus Oy
- Telia Finland Oyj
- Terveystieteiden tutkimuskeskus (THL)
- TicTac Learn AB
- Tieto- ja viestintätekniikan ammatilaiset TIVIA
- Tulli
- Turun Ammattikorkeakoulu
- Turun yliopisto
- UPM Plywood Oy
- Vaasan kaupunki
- Vaasan yliopisto
- Wakaru Oy
- Valtiovarainministeriö
- Verohallinto
- Zalaris HR Services Finland



H•E•N•R•Y

Henkilöstöjohdon ryhmä – HENRY ry