



**VTT**

# Jännitteistä uutta voimaa

Keinoja organisaatioille  
jännitteiden tulkintaan ja  
hyödyntämiseen

Kalvosarja  
organisaatioiden käyttöön



27/01/2020 VTT – beyond the obvious

# Jännitteistä uutta voimaa

Keinoja organisaatioille jännitteiden tulkintaan ja hyödyntämiseen



Tutkimme organisatorisia jännitteitä TSR:n rahoittamassa hankkeessa 2017-2019. Tutkimuksen tulosten pohjalta tässä kalvosarjassa kuvataan:



**Mitä jännitteet ovat?**



**Miten jännitteitä voi tunnistaa ja luokitella?**



**Miten jännitteiden käsittelyä voi organisaatiossa parantaa?**

**Kalvosarja perustuu hankkeen loppuraporttiin, joka löytyy tästä linkistä:**

<https://cris.vtt.fi/en/publications/j%C3%A4nnteist%C3%A4-uutta-voimaa-keinoja-organisaatioille-j%C3%A4nnteiden-t>

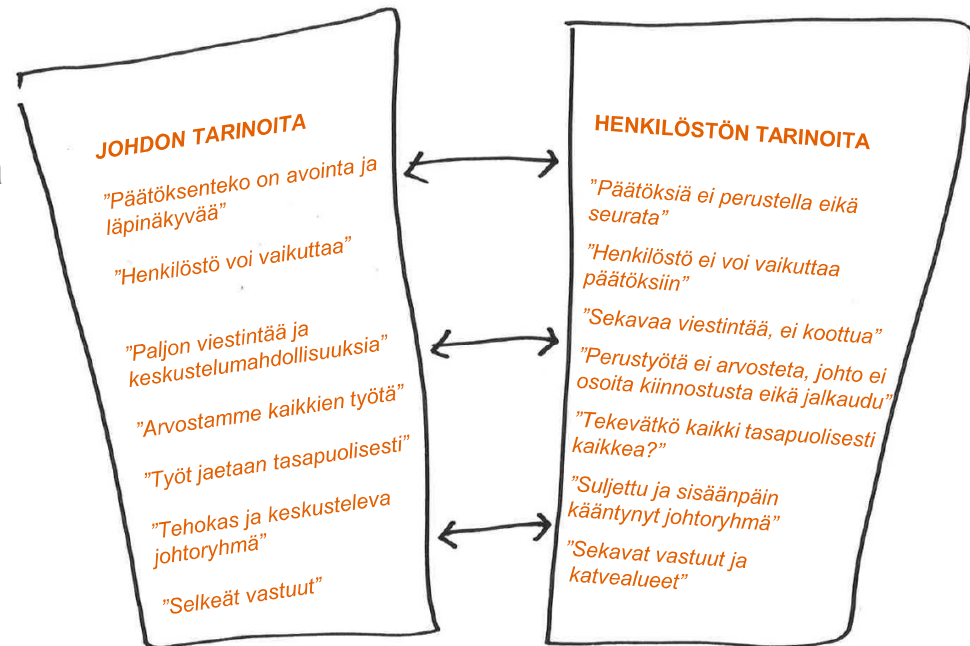


Työsuojelurahasto  
Arbetskyddsfonden  
The Finnish Work Environment Fund

# Mitä jännitteet ovat?

## Mitä jännitteet ovat?

- Organisaatioiden arkea värittäviä moninaisia ristiriitaisuuksia
- Yleisiä tulkintatapoja: virheitä, häiriöitä ja johtamisen epäonnistumisia; yksilöiden välisiä henkilökohtaisia ristiriitoja; organisaation ”irrationaalinen ulottuvuus”
- Defensiivinen suhtautuminen jännitteisiin johtaa usein siihen, että vältellään niiden nostamista keskusteluun
- Suhtautumistavan takana on massatuotannon logiikka, jossa organisaatiot nähdään ”koneen kaltaisina”



Esimerkki organisaatiosta, jossa johdon ja henkilöstön tarinat ovat ristiriitaisia tai ”jännitteisiä”



## Mitä tehdä?

- Organisaatiossa saatetaan tehdä suoraviivaisia johtopäätöksiä ristiriitojen syistä. Silloin johto saattaa alkaa ratkaista niitä nopeasti ylhäältä alas - tehokkaasti ja suoraviivaisesti
- Tämä saattaa tuoda lyhytaikaisesti helpotusta, mutta pitkällä aikavälillä voimistaa ristiriitaa, jos taustalla vaikuttavia tekijöitä ei ymmärretä eikä oteta yhteiseen tarkasteluun
- Välttämisperusteelliset eivät myöskään tarjoa organisaatiolle välineitä ja keinoja ymmärtää ja käsitellä pysyviä jännitteitä pitkäjänteisemmin.

*"Henkilöstö ei ole ymmärtänyt mistä muutoksessa on kyse"*

*"Henkilöstön näkökulma on liian rajallinen"*

*"Henkilöstö ei ole sitoutunut muutokseen ja organisaatioon"*

*"Osalla on henkilökohtaisia sopeutumiso ongelmia ja vaikeuksia uudelleenorganisoida tehtäviään"*

*"Lisätään ja tehostetaan informaation jakamista"*

*"Tarjotaan lisää työnohjausta"*

*"Keskustellaan asiasta henkilöstöpäivässä"*

*"Tarjotaan lisää osallistumismahdollisuuksia"*



## Miten muuten jännitteitä voi määritellä?

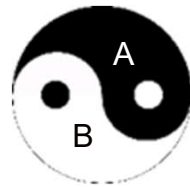
- Jännitteet ovat erilaisten asiantilojen ja toimintamallien yhteensopimattomuutta tai ristiriitaisuutta, joka nousee esiin organisaation dynamiikan ja moninaisten vaihtoehtojen vuoksi.
- Jännitteet ovat kompleksisessa toimintaympäristössä jatkuvasti muuntuvan ja kehkeytyvän organisaation **luonnollinen ominaisuus ja jopa tarpeellinen ilmiö**. Eivät sellaisenaan hyviä tai pahoja.
- Jännitteitä **aiheutuu jatkuvasti** erilaisista yhteensopimattomuuksista niin organisaation sisällä kuin sen suhteissa ulkoiseen ympäristöönsä.
- Jännitteillä on ”**kahdet kasvot**”: Ne ovat tekijöitä, jotka aiheuttavat organisaatiossa haasteita ja myös yksilötason ongelmia, toisaalta ne ovat organisaatioissa tärkeitä huomiomerkkejä ja energisoijia.
- Jännitteet antavat viitteitä siitä, mihin tulisi kiinnittää huomiota ja parhaimmillaan ne auttavat luomaan uusia ratkaisuja ja toimintatapoja.



# Miten jännitteitä voi tunnistaa ja luokitella?

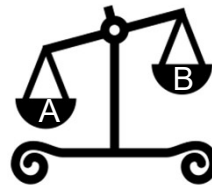
# Miten organisatorisia jännitteitä voidaan luokitella?

Organisaatioteorioissa on jännitteitä käsitelty niin paradokseina, joko-tai -kysymyksinä, joissa on valittavana jompikumpi kahdesta vaihtoehdosta, kuin yhteisymmärrykseen tähtäävinä dialektisina ongelmina



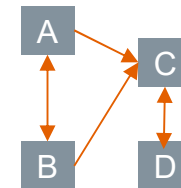
## Paradoksi

Jännitteitä, jotka kuvastavat pysyviä ristiriitaisuuksia toisistaan riippuvaisten elementtien välillä.



## Dilemma

Jännitteitä, joilla voidaan hahmottaa **kahden toisensa poissulkevan vaihtoehdon** kautta. Dilemmoihin vastataan punnitsemalla kummankin vaihtoehdon hyötyjä ja haittoja, minkä perusteella valitaan paras vaihtoehto. Jännitteet nähdään kilpailevina intresseinä.



## Dialektinen kysymys

Jännite, joissa päädytään vastakkaisia vaihtoehtoja A ja B yhdistellen laadultaan kokonaan uudentyyppiseen ratkaisuun C, synteesiin, jolle ajan myötä voi kehittyä uusi vastakkainen näkökulma.

(mukaillen Smith & Lewis 2011)

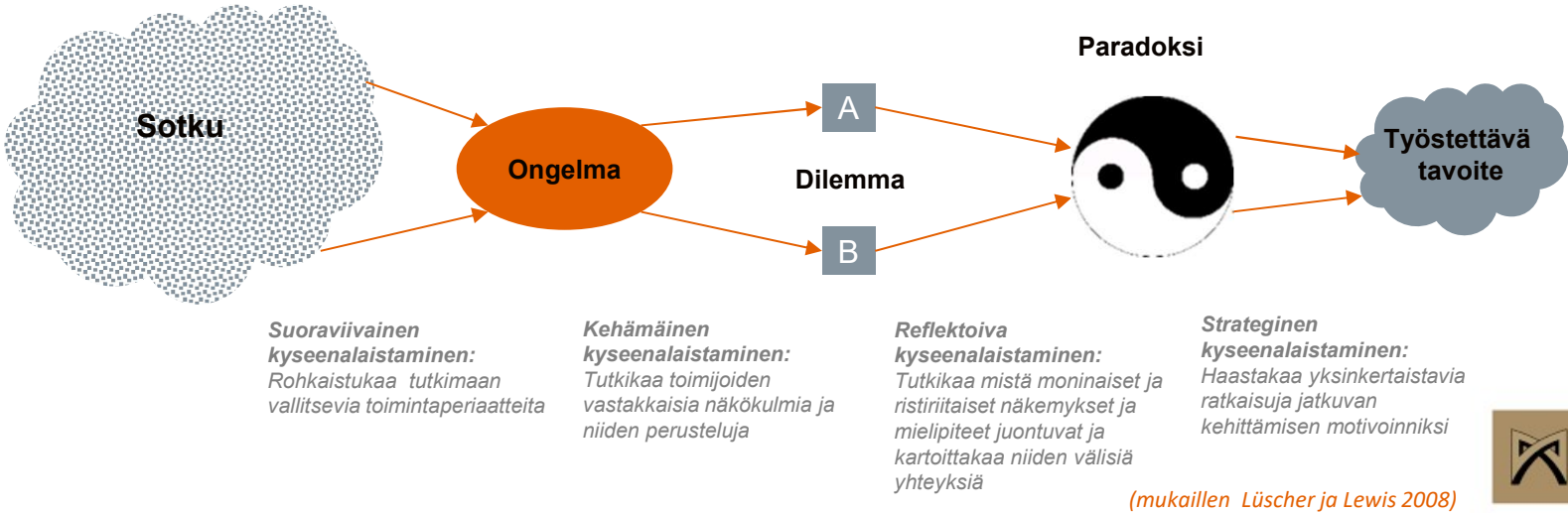


Työsuojelurahasto  
Arbetskyddsfonden  
The Finnish Work Environment Fund



# Jännitteiden tunnistaminen

Käytännössä organisaatiossa voi olla mielekästä hahmottaa jännitteisiä tilanteita esimerkiksi alla olevan jaottelun mukaisesti ongelmana, dilemmana ja paradoksina. Se, millaisiksi jännitteet hahmotetaan, vaikuttaa siihen, miten niitä voidaan alkaa käsitellä. Alla kuvassa on esimerkkejä siitä, millaisin erilaisin kysymyksin ongelmaa, dilemmaa ja paradoksia voidaan alkaa muokata yhdessä keskustellen kohti työstettäviä tavoitteita.



## Pysyvät jännitteet organisaatioissa

- Pysyviä jännitteitä organisaatioissa kutsutaan paradokseiksi. Sitä voidaan käyttää yhtenä ”linssinä” tai työkaluna pysyvien jännitteiden ymmärtämiseksi.
- Pysyvät jännitteet voidaan luokitella organisaation oppimiseen, organisoitumiseen, identiteettiin ja tekemiseen liittyviksi jännitteiksi
- Organisaatiot joutuvat ratkaisemaan näitä perusjännitteitä yhä uudestaan. Pysyvät jännitteet vaikuttavat eri tavoin eri organisaatitasoilla ja eri toimijoihin. Niihin ei ole olemassa yhtä oikeaa ratkaisua.



(mukaillen Smith & Lewis 2011)



Työsuojelurahasto  
Arbetsarkyddsfonden  
The Finnish Work Environment Fund

# Tapaustutkimus A: Jännitteet julkisessa organisaatiossa

- Kohteena kaupungin kirjastotoimi, jossa tehty useita muutoksia toiminnan tehostamiseksi ja palvelujen parantamiseksi
- Tavoitteena oli kehittää työyhteisön yhteisöllisyyttä ja yhtenäisyyttä
- Avainhenkilöhaastattelujen pohjalta nousi esille perusjännite toiminnan tehostamisen ja organisaation perustehtävän laajenemisen välillä, mikä vaikutti laajasti henkilöstöön
- Myös johdon ja henkilöstön tarinat (narratiivit) organisaation toiminnasta erosivat toisistaan
- Yhteiskehittämisessä johtoryhmän kanssa käytettiin varsin yksinkertaisia keinoja, kuten vuosikelloa toiminnan näkyvämmäksi tekemiseksi ja perusjännitteen lieventämiseksi



# Esimerkki 1 jännitteiden hahmotta- misesta



27/01/2020 VTT – beyond the obvious



## Käsitykset toiminnan päämääristä ja prioriteeteista

Suunta selvillä  
Pyritään toteuttamaan kaikki  
strategiassa mainittu



Suunta epäselvä ja heilahteleva  
Pyritään itse määrittelemään  
painopisteet

## Käsitykset organisaation toimivuudesta

Toimintatapa keskustelevalta,  
työryhmissä ja porukalla tekeminen



Toimintatapa toimintakeskeinen,  
resurssikeskeinen

## Käsitykset toiminnan kehittämisestä

Edelläkävijyyden korostaminen,  
teknologian haltuunotto ja  
innovatiivisuus - > halu kehittyä



Toiminnan taantuminen,  
vanhanaikaisuus, pelot -> pakko  
kehittyä

## Käsitykset muutoksen hallittavuudesta

Konsernijohto päättää kaiken,  
resurssit niukat ja tulevaisuus  
epävarmaa ja oma työ uhattuna



Mukautuminen ja  
innovatiivisuuden korostaminen,  
uuden oppiminen

## Käsitykset johdon ja henkilöstön ominaisuuksista

Henkilökunnan soveltuvuus  
persoonallisuuspiirteitä korostava  
Johto ei katso tarpeelliseksi jakaa  
asioita



Henkilöstön soveltuvuus yhteisöä  
ja erilaisuutta korostava  
Johdon toiminta avointa

## Käsitykset työstä ja sen merkityksestä

Saamme aikaiseksi ja onnistumme  
Asiakkaat arvostavat työtämme



Emme ole riittäviä  
Asiakkaiden vaatimukset  
ristiriitaisia ja mahdottomia toteuttaa



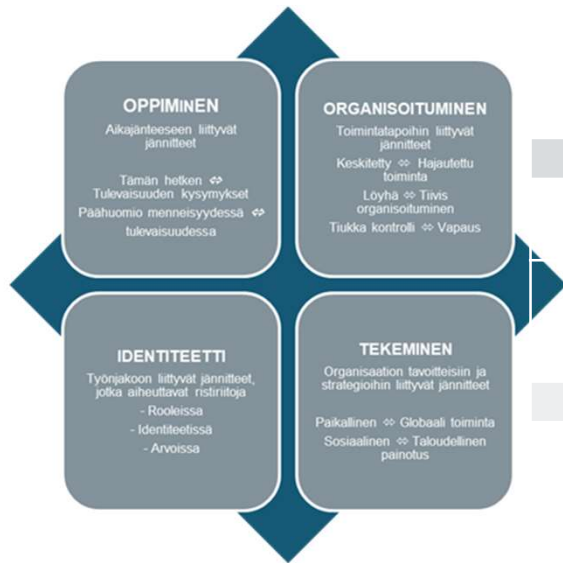
Työsuojelurahasto  
Arbetskyddsfonden  
The Finnish Work Environment Fund

# Tapaustutkimus B: Jännitteet turvallisuuskriittisessä organisaatiossa

- Kohteena kansainvälisesti toimiva prosessiteollisuuden yritys ja sen turvallisuustietojärjestelmän käytön kehittäminen
- Tietojärjestelmästä vastasi kaksi eri organisaatiota, jotka eivät olleet saaneet aikaan pysyvää ratkaisua siitä, kumman tulisi syöttää tietyt tiedot järjestelmään. Ratkaisemattomana tämä sinänsä yksinkertaiselta vaikuttava kysymys aiheutti jatkuvaa käytännön haastetta.
- Tutkimuksessa kysymyksen taustalla havaittiin varsin monisyisiä syvempiä jännitteitä, jotka liittyivät organisaatioiden niin välisiin suhteisiin, ammatti-identiteettiin kuin itse tietojärjestelmien ristiriitaisiin ominaisuuksiinkin
- Tutkimus auttoi organisaatiota tarkastelemaan ”yksinkertaista” tietoteknistä ongelmaa paradoksi-linssien läpi laajempana sosio-tekniikan kysymyksenä ja ymmärtämään syitä sen taustalla



# Esimerkki 2 jännitteiden hahmotta- misesta



27/01/2020 VTT – beyond the obvious



## Käsitykset ongelman ja ratkaisun luonteesta: suoraviivainen vai kompleksinen

*Yksinkertainen, kapeasti rajattu, helppo päättämiskysymys*



*Monitahoinen, moneen asiaan vaikuttava, vaikeasti ratkaistava neuvottelukysymys*

## Käsitykset organisaatioiden suhteesta

*Läheiset, riippuvaiset, yhteiset intressit, helppo sopu tai päämiehen sanelu*



*Eri intressit, ei molemmille täysin sopivaa ratkaisua, kieltäytymisen mahdollisuus*

## Käsitykset tehtävän luonteesta

*Tärkeä rutiini, sopivin osaksi asiantuntijan työtä*



*Yksinkertainen, turhauttava, tuhlaa asiantuntijan resurssia*

*Työ erityisesti palkattavalle henkilölle*



*Rutiiniluonteinen, ei sovi päätehtäväksi*

*Rutiinitehtävä väliaikaiselle työvoimalle*



*Edellyttää ehdottomasti osaamista, paneutumista ja sitoutumista*

## Käsitykset tietoteknisistä välineistä ja tietojärjestelmistä

*Helpottaa ja tehostaa työtä*



*Hidastaa ja vaikeuttaa työtä*

*Optimaalinen tiettyyn tehtävään*



*Pelattava yhteen*

*Toimivuus ja helppokäyttöisyys pitää olla paras mahdollinen.*



*On hyviä ja huonoja piirteitä – ihminen sopeutuu*

*Sama hyvä kaikille sopiva*

*Tarpeet ja sopivuus ja vaihtelevat*

## Käsitykset muutoksesta

*Uusi järjestelmä puutteellisten tilalle juuri nyt*



*Uusimisen kustannukset, muutoksen vaiva ja riski. Vanhalla pärjätään vielä, kun korjataan*

*Investointi*



*Oman toiminnan kehittäminen*

*Myöhemmin kannattava ratkaisu.*



*Välittömästi kannattava ratkaisu*

*Lupaus luo toivoa*



*Odottelu turhauttaa*



Työsuojelurahasto  
Arbetsarkyddsfonden  
The Finnish Work Environment Fund

# Miten jännitteiden käsittelyä voi organisaatiossa parantaa?

# Jännitteissä elely ja muutosjoustavuus

- Jännitteiden ratkaisemiseen ei ole olemassa yhtä oikeaa tapaa, vaan organisaatioiden tulisi kehittää erilaisia toimintatapoja ja arvioida niiden toimivuutta eri tilanteissa. Tätä kykyä voidaan kutsua myös organisaation muutosjoustavuudeksi, resilienssiksi.
- Seuraavassa kalvossa on esimerkki sparrausprosessista, jossa organisaation uudelleenorganisoinnissa tuettiin keskijohtoa siirtymisessä itseohjautuviin tiimeihin (Lüscher ja Lewis 2008)
- Jännitteet otettiin aktiiviseen käsittelyyn ja niitä tarkasteltiin eri näkökulmista: ongelmana, dilemmana ja paradokseina, minkä avulla opittiin hahmottamaan työstettäviä tavoitteita
- Sparrausprosessi auttoi johtajia havaitsemaan ja hyväksymään jännitteiden paradoksaalinen luonne. Tämän pohjalta he oppivat etsimään pysyviin jännitteisiin sekä-että tyyliisiä ratkaisuja joko-tai ratkaisujen rinnalle.





# Esimerkki organisaatiomuutoksen tarkastelusta eri linssien läpi

	Ongelmana: Sotkun selvittely	Dilemmana: Joko/tai valinta	Paradoksina: Yhteysien hahmottaminen	Työstettävänä tavoitteina
<b>Identiteettiin liittyvät kysymykset</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Miten rakennan vahvan tiimin näin erilaisista ihmisistä?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pitäisikö asettaa samat tavoitteet kaikille vai sallia jäsenten erilaisuus?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Luo sekä yhtenäisyyttä että arvosta ja hyödynnä erilaisuuksia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kohtele erilaisia jäseniä kunkin tarpeiden ja edellytysten mukaisesti saavuttaaksesi yhtenäisen tiimin</li> </ul>
<b>Tekemiseen liittyvät kysymykset</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kuinka voin delegoida tehtäviä, jotka osaan itse parhaiten ratkaista?</li> <li>Jos tiimistäni tulee itseohjautuva, mitä minä sitten teen?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pitäisikö minun tiukasti ohjata alaisia vai antaa heidän oppia itse?</li> <li>Pitäisikö minun johtaa vai antaa alaisten johtaa?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Johda ja pysyttele taustalla</li> <li>Kirkasta suuntaviivoja ja mahdollista alhaalta ylös toimiminen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Jaa kokemuksesi alaisten kanssa, jotta he oppivat ratkaisemaan ongelmat itse.</li> <li>Auta tiimejä luomaan yhteiset pelisäännöt, joiden avulla ne voivat toimia itseohjautuvasti</li> </ul>
<b>Organisointiin liittyvät kysymykset</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kuinka voin rakentaa hyviä tiimejä, kun alaiseni eivät ole motivoituneita muutokseen?</li> <li>Kuinka voin rakentaa toimivat tiimit tällaisessa hässäkässä?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pitäisikö minun määrätä vai kunnioittaa alaisten toiveita?</li> <li>Pitäisikö rakentaa tiimit nyt vai odottaa tilanteen rauhoittumista?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ihmiset kaipaavat muutokseen merkityksellisyyttä ja uusi toiminta tuottaa merkityksellisyyden tunnetta</li> <li>Muuta ja luo pysyvyyttä</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pidä yllä tiimiläisten motivaatiota organisaatiomuutoksen ajan</li> <li>Rakenna tiimejä, jotka pystyvät toimimaan joustavasti erilaisissa hässäköissä</li> </ul>

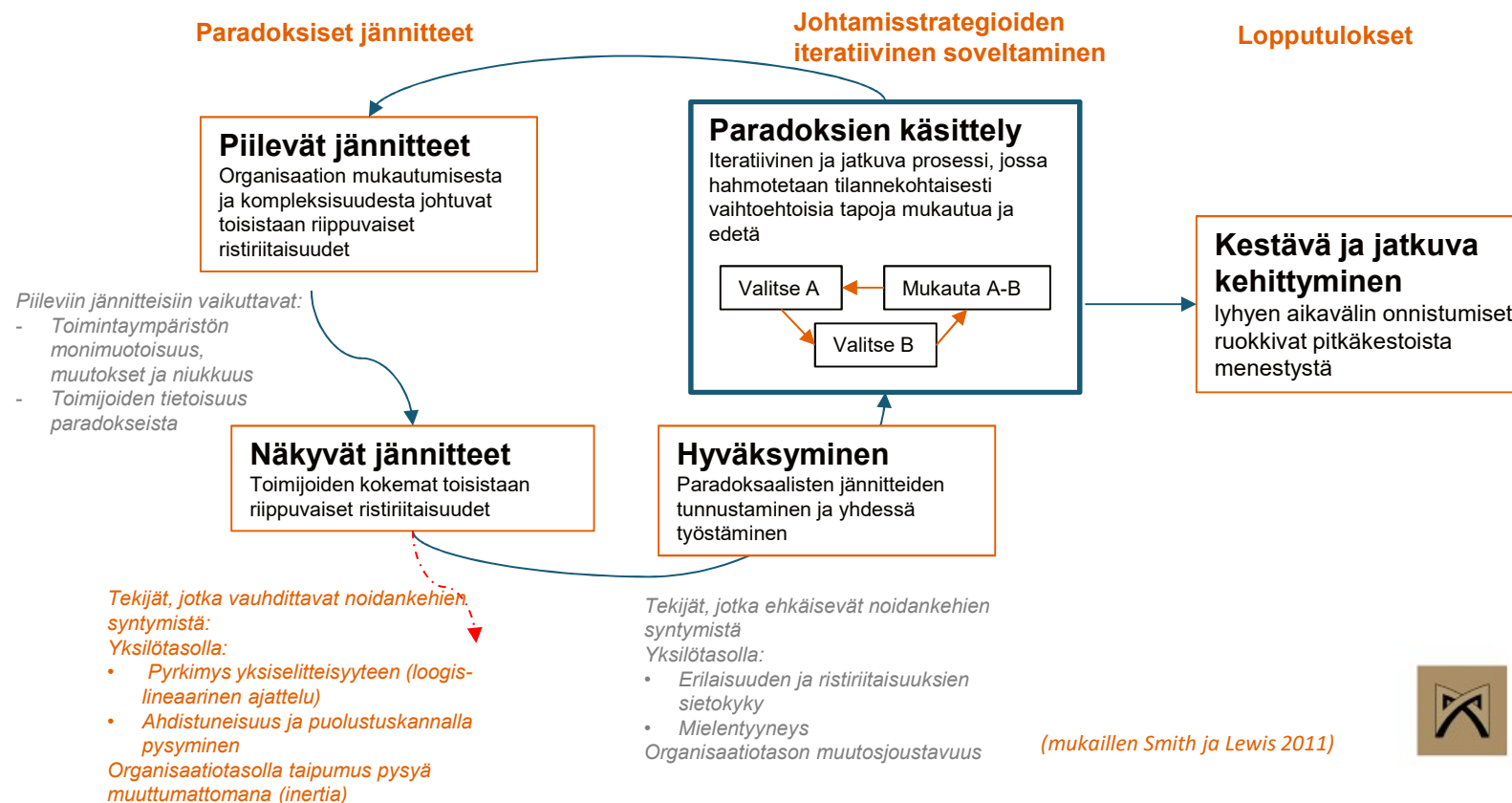


# Pysyvien jännitteiden aktiivinen käsittely

- Pysyvien jännitteiden sivuuttaminen johtaa helposti noidankehään, mikä pahimmillaan lisää sisäistä vastakkainasettelua ja vahvistaa jännitteiden negatiivisia vaikutuksia.
- Seuraavassa kalvossa kuvataan aktiivista paradoksaalisten jännitteiden käsittelyä organisaatiossa siten, että piileviä jännitteitä nostetaan yhteiseen keskusteluun ja päätöksentekoon
- Paradoksien hyväksyminen normaaliksi osaksi organisaation toimintaa auttaa niiden käsittelyä ja monipuolistaa erilaisten tilannekohtaisten etenemisvaihtoehtojen hahmottamista ja valintaa
- On myös hyvä huomata, että rajoittuminen loogis-lineaariseen (yksiselitteiseen) tai toista ääripäätä korostavaan toimintaan saattaa johtaa tilanteeseen, jossa jännitteet ja ristiriidat vahvistuvat edelleen

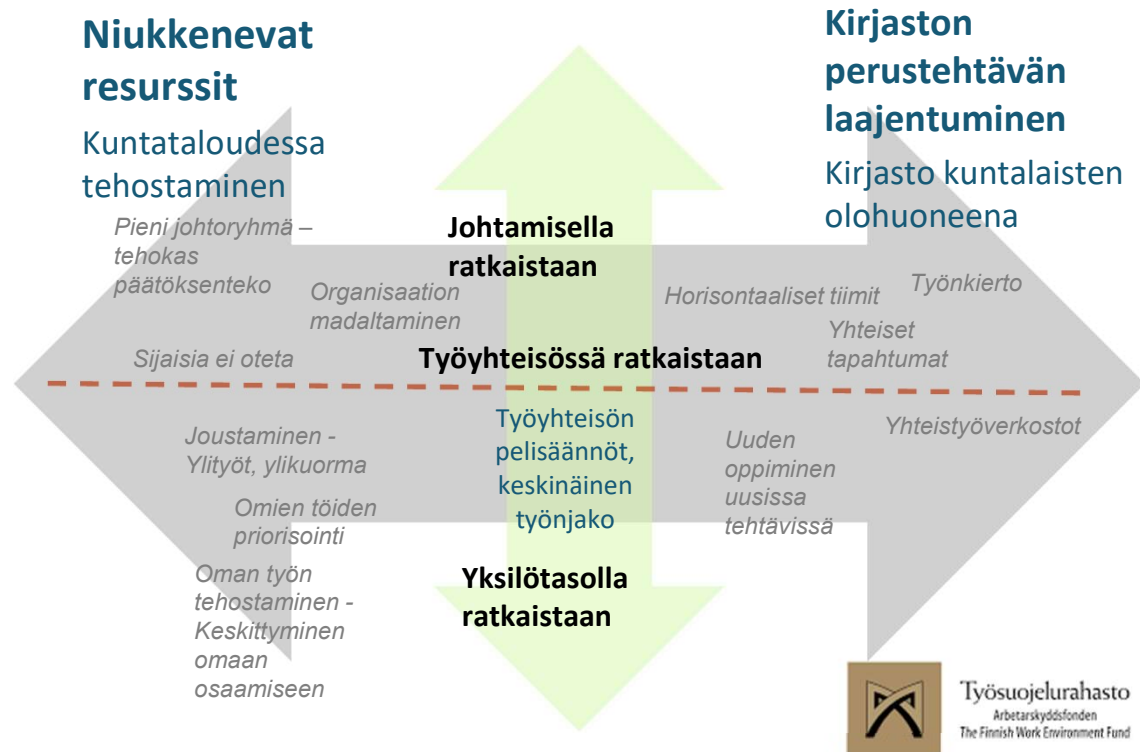


# Paradoksien aktiivinen käsittely kaaviona



## Esimerkki jännitteisiin vastaamisesta

- Kirjastotoimialan pysyvänä jännitteenä perustehtävän laajentuminen resurssien niuketessa
- Tästä aiheutui monia toisiinsa kietoutuneita arjen jännitteitä
- Organisaatio pyrki ratkaisemaan niitä eri keinoilla ja eri tasoilla päästäkseen eteenpäin



# Jännitteen analysointikehikko

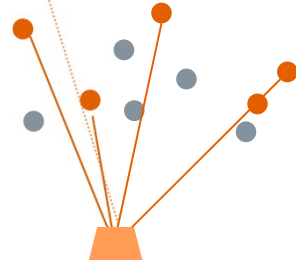


- Jännite voi näyttää esimerkiksi vain kahden yksilön väliseltä konfliktilta, mutta se voi heijastella moninaisia ilmiöitä eri tarkastelutasoilla
- Jännitteen monipuolisen ja monitasoisen tarkastelun pohjalta voidaan kehittää paremmin toimivia etenemistapoja

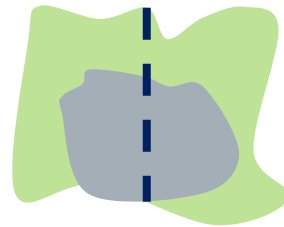


# Mitä opimme?

1. Ratkaisujen vaikutuksia on vaikea hahmottaa, jos ongelmaa/jännitettä tarkastelee vain yksittäisenä ”ongelmana”; esimerkiksi ”puutteellinen sitoutuminen”



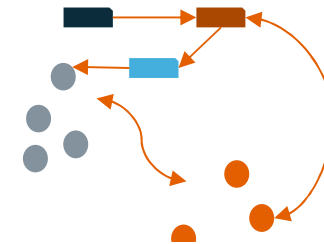
2. Jännitteiden tarkastelu ”kimppuina” lisää ymmärrystä siitä, miten eri tekijät vaikuttavat toisiinsa ja millaisia yllättäviäkin vaikutuksia tai mahdollisuuksia voi tulla esiin; esimerkiksi keskitetty johto vs. itseorganisoituminen



3. Jännitteiden tarkastelu erilaisista näkökulmista auttaa ymmärtämään niiden laajempia taustoja ja vaikutuksia

- yksilönäkökulma (työntekijä)
- organisaatio kokonaisuudessaan, yksiköt, tiimit
- instituutio, kansallinen, globaali

4. Jännitteitä voi käsitellä hedelmällisesti vuorovaikutuksen kautta. Organisaatioita voi auttaa identifioimaan ja tulkitsemaan niitä, löytämään ratkaisuja ja muuttamaan vallitsevia organisaatiotarinoita ja täten myös toimintaa



# Yhteenveto jännitteiden kanssa elämiseen



Suhtaudu uteliaasti – anna tilaa eri mielipiteille!



Analysoi moninäkökulmaisesti – havainnoi yhteyksiä!



Luo yhteisöllisiä ratkaisuja – kokeile!



Sovella erilaisia kehittämistapoja jatkuvana iteratiivisena prosessina!

**Elävä ja toimiva organisaatio ei tule koskaan valmiiksi -  
se elää jatkuvassa muutoksessa!**



## Lähteet

- Linkki loppuraporttiin: <https://cris.vtt.fi/en/publications/j%C3%A4nnitteist%C3%A4-uutta-voimaa-keinoja-organisaatioille-j%C3%A4nnitteiden-t>
- Lüscher, L.S & Lewis, M.W. 2008 Organizational change and managerial sensemaking: Working through paradox.- Academy of management Journal, Academy of Management Journal 2008, Vol. 51, No. 2, 221–240
- Nieminen, M., Talja, H., Heikkilä, J.-P., Airola, M., Viitanen, K., Tuovinen, J. (2017). Muutosjoustavuus. Organisaation resilienssin tukeminen. VTT Technology 318: VTT. <https://www.vtt.fi/inf/pdf/technology/2017/T318.pdf>
- Smith, W. & Lewis, M . 2011- Toward a theory of paradox: a dynamic equilibrium model of organizing. Academy of Management Review 36(2011) 2, 381–403





# bey<sup>0</sup>nd

## the obvious

Mika Nieminen  
mika.nieminen@vtt.fi  
+358 401590283

Merja Airola  
merja.airola@vtt.fi

Marinka Lanne  
marinka.lanne@vtt.fi

Jouko Heikkilä  
Jouko.heikkila@vtt.fi

Heli Talja  
helitalja@gmail.com

Marja Ylönen  
marja.ylonen@vtt.fi