

Loppuraportti hankkeesta #200109

'Haaga-Helia Porvoo Campus: Johtamisen ja
yrityskulttuurin kehittäminen systemisellä
ymmärryksellä'

11.2.2021

Jani Roman, Systems Enlightenment Oy

Sisällys

1	Lähtötilanne kohdeorganisaatiossa ja syyt hankkeen käynnistämiseen.....	3
2	Hankkeen kuvaus, tavoitteet ja merkitys organisaatiollesi ja soveltajalle/asiantuntijalle.....	3
3	Hankkeessa sovellettu tutkimus ja ulkopuolinen asiantuntija	4
4	Hankkeen toteutuminen ja eteneminen	4
5	Hankkeen tulokset, hyödyt ja vaikutukset	5
6	Hankkeen arviointi ja mahdolliset jatkotoimenpiteet.....	6
7	Viestintä ja yleinen hyödynnettävyys suomalaisessa työelämässä.....	6
8	Organisaation ja ulkopuolisen asiantuntijan yhteystiedot.....	6

Loppuraportti

1 Lähtötilanne kohdeorganisaatiossa ja syyt hankkeen käynnistämiseen

Haaga-Helia on yksityinen ammattikorkeakoulu, joka kouluttaa liike-elämän ja palveluelinkeinojen asiantuntijoita sekä tutkii ja kehittää näihin aloihin liittyvää osaamista ja toimintaa. Koulutusalat ovat mm. liiketalous, tietotekniikka, hotelli-, ravintola- ja matkailuala, johdon assistenttityö, toimittajakoulutus, liikunta-ala sekä ammatillinen opettajankoulutus.

Haaga-Helia Porvoo Campuksella opiskelee noin 1100 Haaga-Helian opiskelijaa 50 eri maasta. Porvoo kampus tarjoaa nykyaikaisen ja innovatiivisen oppimisympäristön, jossa opinnot suoritetaan tiiviissä yhteistyössä työelämän kanssa.

Hanke käynnistettiin uusien esimiesten aloitteesta ja osana Haaga-Heliassa käynnistynyttä organisaatiomuutosta ja uuden strategiakauden tavoitteiden jalkauttamista.

2 Hankkeen kuvaus, tavoitteet ja merkitys organisaatiollesi ja soveltajalle/asiantuntijalle

Haaga-Helian Porvoon Campuksen hankkeen perusidea kuvattiin hakemuksessa näin:

Organisaatiokulttuurin näkymättömien vuorovaikutussuhteiden, haasteiden ja ratkaisujen näkyväksi tekeminen ja sanoittaminen systeemisen konstellaation avulla.

Tavoitteena oli kehittää Campuksen organisaatiokulttuuria siten, että se vahvistaa yhteistä haaga-helialaisuutta ja Porvoon Campuksen yhteisöllisyyttä ja ylpeyttä omasta työstä.

Hankkeen uutuusarvo määritettiin näin:

Ihmisten välisten vuorovaikutussuhteiden taustalla piilevät näkymättömät ongelmat, asenteet, traumat vaikuttavat päivittäiseen tekemiseen lähes kaikissa suomalaisissa työympäristöissä. Systeeminen konstellaatio tuo näkyväksi ihmisten välisen energian (alitajuiset suhteet), joka vaikuttaa ihmisten väliseen toimintaan ja siten toiminnan tulokseen. Uutuusarvo tässä hankkeessa on erityisesti johtamisen kehittäminen konstellaation avulla, ja tämä tapahtuu sekä johtajien henkilökohtaisissa konstellaatiotyöskentelyissä että organisaatioiden ryhmissä. Aiemmissa hankkeissa on käytetty menetelmää dynamiikkojen tunnistamiseen ja fuusion tukemiseen, ja konstellaatiota on tehty niissä muutamissa ryhmätilanteissa. Tässä hankkeessa tehdään konstellaatioita läpi linjan henkilökohtaisissa tapaamisissa johtajien ja esimiesten kanssa - ja näistä tulevaa ymmärrystä hyödynnetään myös ryhmissä tehtävissä konstellaatioissa. Odotuksena on, että johtajien henkilökohtaiset konstellaatiot auttavat johtajia toimimaan uudella tavalla yhteisössä ja edistämään aiempaa paremmin tavoitekulttuurin toteutumista. Kehittämismenetelmä on julkinen.

Hankkeen asiantuntijalle hankkeen merkitys oli tutkia systeemisen konstellation ja systeemisen ymmärryksen soveltamista johtamisen ja kulttuurin kehittämiseen. TkT Jani Roman on vuodesta 2009 tehnyt kehityshankkeita, joissa konstellatiomenetelmää on sovellettu eri organisaation kehittämisen tarpeisiin. Tämä koko henkilöstöä aktivoiva hanke vetää myös yhteen kaikkea tähän mennessä tehtyä.

3 Hankkeessa sovellettu tutkimus ja ulkopuolinen asiantuntija

Ulkopuoliseksi tekijäksi valikoitui Systems Enlightenment Oy tarjouskilpailun perustella, jossa asiantuntijana on TkT (työpsykologia) Jani Roman.

Hän on tutkinut systeemisen konstellation käyttöä organisaatioiden kehittämiseen useiden organisaatioiden kanssa (katso esim. Työsuojelurahaston hankkeet nro 109463, 110306, 111125, 115335). Löydökset on kuvattu kirjassa "Systeeminen konstellatio – Ihmisyhteisöjen näkymättömät voimat" (2016). Kirjassa on mukana myös kyselytutkimus aiheesta, joka suoritettiin vuonna 2016.

Romanin tutkimus perustuu aiempiin tutkimuksiin dialogista ja organisaatiokulttuurista (Roman 2005; Isaacs 1999; Senge 2006), organisaatiokulttuurista (Schein 2004; Argyris 1990, 1993), ja systeemisestä konstellatiosta (Horn, K. & Brick 2005; Gminder 2005; Cohen 2006; Birkenkrahe 2008; Green, C. & Green 2003, 2008; Roman 2011, 2015).

Romanin Työsuojelurahaston tuella tekemiä tutkimuksia ja niistä olevia tiedotteita:

- 16 organisaation toimintatutkimus 2009-2016 systeemisen konstellation käytöstä organisaatioiden kehittämisessä. Jani Roman, Dialogi-instituutti. Katso myös Työsuojelurahaston tiedotteet: Konstellatio paljastaa ryhädynamiikan. <https://www.tsr.fi/valmiit-hankkeet/hanke?h=114298#tiedote>;
- Konstellatio sanallistaa yhteisön dynamiikkaa. <https://www.tsr.fi/valmiit-hankkeet/hanke?h=115335#tiedote>;
- Yhteisen kulttuurin rakentaminen systeemistä näkökulmaa hyödyntäen: Uusi alueosuuskauppa rakensi yhteistä kulttuuria. <https://www.tsr.fi/valmiit-hankkeet/hanke?h=111125#tiedote>;
- Lisää ymmärrystä systeemillä konstellatiolla. <https://www.tsr.fi/valmiit-hankkeet/hanke?h=109463#tiedote>;
- Organisaatioteoriat katsovat ihmisten toimintaa kapeasti. <https://www.tsr.fi/valmiit-hankkeet/hanke?h=110306#tiedote>

4 Hankkeen toteutuminen ja eteneminen

Hanke aloitettiin 15.2.2020 ja sen viimeinen toimenpide toteutettiin 13.1.2021. Hanke päättyi suunnitelman mukaan 31.1.2021.

Hanke sujui hyvin ottaen huomioon olosuhteet, jotka tämän hankkeen aikana olivat poikkeukselliset. Ehdimme aloittaa hankkeen normaalisti, mutta jo muutaman viikon kuluttua astuivat voimaan koronarajoitukset, ja sen jälkeen ei enää toteutettu lähitilaisuuksia, vaan kaikki tilaisuudet siirtyivät etäyhteyksille.

Tämä asetti merkittäviä haasteita hankkeessa keskeisenä uutuusarvona olleen konstellation tekemiselle, sillä se perinteisesti tehdään ryhmätilanteessa ja siinä käytetään ryhmän jäseniä edustamaan tutkittavan systeemin eri tahoja. Nyt tämä menetelmän aivan keskeinen osa poistui kokonaan.

Ehdimme kuitenkin tehdä – kaikeksi onneksi – suunnitelman mukaiset konstellatiot jokaiselle johtajalle, yhdelle jopa kaksi kertaa. Nämä konstellatiot auttoivat merkittävästi hahmottamaan organisaation tilannetta ja johtajia tunnistamaan paremmin oman paikkansa ja vaikutuksensa organisaatioon.

Koronatilanteesta johtuen jouduimme kehittämään uusia keinoja toteuttaa systeemiä tarkasteluja etäyhteyksillä. Tästä tulikin hankkeen ennakoimaton uutuusarvo. Sovelsimme systeemiä tarkastelua etäyhteyksien avulla sekä yksilö- että ryhmätilanteissa, ja kehittämämme keinot toimivat hyvin.

Hankkeen vaiheet olivat:

- keväällä 2020:
 - o johtokolmikön henkilökohtaiset haastattelut, joiden yhteydessä konstellatiot
 - o johtokolmikön yhteiset tilaisuudet tilanteen hahmottamiseksi
 - o campusvastaavan kanssa erikseen konstellatio, jossa tutkittiin eri tahojen kokemuksia ja miten hän voisi paremmin vastata niihin
 - o yksilöhaastatteluita 33 kpl, joissa tehtiin systeemiä kartoitusta etäyhteyksien kautta
 - o organisaation työntekijöiden kanssa kaksi ryhmähaastattelutilaisuutta, joissa osallistujia yhteensä n. 15 (ei siis kaikki työntekijät), ja joissa tehtiin systeemiset kartoitukset
 - o opiskelijoille (eli asiakkaille) kaksi ryhmähaastattelutilaisuutta, ja joissa tehtiin systeemiset kartoitukset
 - o havainnointia joissakin tiimeissä
 - o kävimme tulokset läpi yksikön johdon ja heidän esimiehen kanssa yhteisessä tilaisuudessa, missä teimme etäkonstellation tilanteesta
 - o koko henkilöstön kanssa tulosten läpikäynti ja yhteisymmärryksen luominen kehittämistarpeista
 - o koko henkilöstön aktivointi pienryhmissä työstämään organisaation johtamisen ja kulttuurin kysymyksiä ja tekemään ehdotuksia
 - o Haaga-Helian ylimmän johdon kanssa tulosten läpikäynti ja pohdinta tarvittavista toimenpiteistä
- syksyllä 2020:
 - o ”kesäläksyen” läpikäynti koko henkilöstön kanssa ja tavoitekulttuurin mukaisen käyttäytymisen määrittäminen perustuen Haaga-Helian arvoihin
 - o yhteensovittamista Haaga-Heliassa käynnissä olevan opetussuunnitelman kehittämisen ja organisaatorakenteen muutoksen kanssa
 - o koko henkilöstön kanssa tilanteen läpikäyntiä
 - o teimme suunnitelman, miten hyödyntää systeemiä ymmärrystä tavoitekulttuurin toteuttamisessa eli vahvistaa ihmisten välistä luottamusta ja hyviä suhteita
 - o johtokaksikön kanssa tilanteen läpikäyntiä
 - o yksikön kehitystiimi läpikävi tulokset ja teki niistä viimeistellyn version, jossa kuvataan tavoitekulttuurin mukainen käyttäytyminen
- alkuvuosi 2021:
 - o koko henkilöstön kanssa lopullisten tulosten läpikäynti ja jatkotoimenpiteistä sopiminen

5 Hankkeen tulokset, hyödyt ja vaikutukset

Hankkeen keskeisenä tavoitteena oli tukea johtamista ja kulttuurin kehittämistä osallistamalla koko henkilöstö. Tämä toteutui johdon kanssa käydyn loppuarvioinnin mukaan erittäin hyvin: koko henkilöstö osallistui kulttuurin nykytilanteen ymmärtämiseen, tavoitetilan määrittämiseen, ja sen käyttöönottoon.

Kampuksen johto arvioi, että hankkeesta oli heille merkittävää hyötyä tilanteessa, jossa korona muutti arjen ns. uuteen normaaliin, organisaatiomuutos vaikutti vahvasti kaikkeen toimintaan ja uuden opetussuunnitelman kehittämistyö työllisti koko organisaatiota.

Hanke avasi uuden tavan käydä dialogia avaamalla ymmärrystä siitä, mistä käyttäytyminen johtuu. Vuorovaikutus muuttui turvallisemmaksi ja oli helpompi kohdata vaikeitakin asioita ja puuttua epäkohtiin. Organisaatiomuutoksen myötä siirrytään itsenäisempään toimintamalliin ja hanke tuki myös siinä. Hanke – ja siinä olleet asiantuntijat - antoivat tukea johdolle tämän muutoksen valmistelussa ja kohtaamisessa.

Hankkeen uutuusarvona oli lähtökohtaisesti konstellaation soveltaminen johtamisen kehittämiseen. Tätä kyettiin tarkastelemaan hankkeen alussa suunnitelman mukaisesti, mutta sen jälkeen etäyhteyksillä konstellaatiotyöskentely tapahtui symbolien avulla. Näistä piirrettyjä kuvia hyödynnettiin myös tilanteesta viestittäessä koko henkilöstölle.

6 Hankkeen arviointi ja mahdolliset jatkotoimenpiteet

Yksikön johto arvioi, että hanke onnistui hyvin organisaatiokulttuurin kehittämisessä ja johdon tukemisessa poikkeuksellisissa olosuhteissa.

Jatkotoimenpiteinä pohdittiin joidenkin tiimien tukemista uuden toimintavan ja kulttuurin omaksumisessa, ja miten rakentaa turvallista ilmapiiriä, jossa reflektio voi toteutua.

Uutuusarvo syntyi ennakoimatta konstellaatiomenetelmän soveltamisessa etäyhteyksien kautta. Tässä vaikuttaisi olevan yllättävää potentiaalia ja se ansaitsee jatkokehittämistä.

7 Viestintä ja yleinen hyödynnettävyys suomalaisessa työelämässä

Hankkeesta on kirjoitettu lyhyesti keväällä 2020 yhdessä Systems Enlightenment Oy:n nettisivuilla.

Suomalainen työelämä hyötyy tästä hankkeesta osana taustalla tapahtuvaa laajempaa tutkimus- ja kehitystyötä. Näistä voidaan rakentaa kurseja, joissa hankkeesta saatuja oppeja voidaan opettaa edelleen.

8 Organisaation ja ulkopuolisen asiantuntijan yhteystiedot

Malin Lahdensuo, osaamisaluejohtaja, malin.lahdensuo@haaga-helia.fi, 029 447 1403. Kiti Häkkinen, osaamisaluejohtaja, kiti.hakkinen@haaga-helia.fi 029 488 7425

Systems Enlightenment Oy, Jani Roman, toimitusjohtaja, jani.roman@systemsenlightenment.com, 0500 762 772.