

Murroksessa – oppimismatkalla kohti uusia työn, johtamisen ja organisoinnin malleja

Paula Kirjavainen & Marianne Hemminki

Kustantaja: innSofia 2020

Copyright: Kustantaja ja kirjoittajat.

Käsikirjoitus julkaistaan sähköisenä kirjana keväällä 2020

Hanketta on rahoittanut Työsuojelurahasto

Osa. JOHDANTO

Sisällys

1.	Mistä kirja kertoo	3
1.1.	Kohdeyhteisöt.....	4
1.2.	Miten täydennämme olemassa olevaa tietoa ja luomme uutta?	4
1.2.1.	Ei ole mitään niin käytännöllistä kuin hyvä teoria!.....	5
1.2.2.	Meneillään on yhteiskunnallisesti kriittinen muutos!.....	7
1.2.3.	Uudistavan oppimisen tarkoituksessa vertaileminen kannattaa!.....	7
2.	Ei kai taas ”murroksessa”?	8
2.1.	Ymmärrä muutoksen moniulotteisuutta!	9
2.2.	Erota kestävät totuudet, muoti-ilmiöt ja opi hyödyntämään niitä!	9
2.2.1.	Uudistuminen on jatkuvaa matkalla oloa.....	10
2.2.2.	Uusi aika johtamiselle ja organisoinnille	11
3.	Miten kirja on rakennettu?.....	14
3.1.	Uutta ajattelua erilaisten aineistojen vuoropuhelussa	14
3.2.	Kirjan osat.....	16
3.3.	Evääksi lukumatkalle	18

1. Mistä kirja kertoo

Miten vuosikymmeniä perinteisellä mallilla johdetusta, monialaista palvelu- ja asiantuntijatyötä tekevästä yhteisöstä saa ketterän? Emme tiedä, sillä meiltä puuttuu aiheesta sekä tutkimusta että jäsenettyä kokemustietoa.

Ihmisten tarpeet, yhteiskunnalliset palvelut ja niihin liittyvä työ ovat murroksessa, ja niiden myötä myös johtaminen ja organisointi. Tämä näennäinen itsestäänselvyys kirjamme lähtökohdaksi on tärkeä todeta ääneen. Itseohjautuvuudesta ja matalista organisaatioista on viime aikoina julkaistu myös kirjoituksia, joissa häntä jo hieman heiluttaa koiraa. Niissä puhutaan ihmisten ja työn tekemisen sopeuttamisesta ketterän johtamisen ihanteeseen unohtaen, että johtaminen on muuttunut, koska työ on muuttunut. Työ puolestaan on muuttunut, koska yhteiskunnassa korostuvat inhimilliset tarpeet ovat yhä monisyisempiä ja moninaisempia. Yhteisöjen käytettävissä on uutta tieteellistä tietoa ja teknologiaa tarpeiden tyydyttämiseksi. Tieteellis-teknologinen kehitys johtaa yhä syvemmälle menevään ja kapea-alaisempaan erikoistumiseen. Sen rinnalla tarvitaan yhä enemmän erilaisten ammattilaisten, yhteisöjen ja sektorien työpanoksen yhdistämistä, jotta saataisiin aikaan ihmisille hyödyllisiä kokonaisratkaisuja.

Tämän kirjan aihepiiristä on kirjoitettu monia kapea-alaisempia teoksia. On kirjoja, jotka keskittyvät pelkästään itseohjautuvuuteen tai kirjoja, jotka käsittelevät vain johtamisen muutosta. On yksittäisiä menetelmiä käsitteleviä teoksia, joissa aiheena on esimerkiksi palvelumuotoilu (*design thinking*), LEAN tai ketterä kehittäminen (*agile*).

Me olemme kiinnostuneita johtamisen ja organisoinnin uusista suunnista ja lähestymme kohteilmiöitämme laajasti. Ilmiökenttää kolutessamme hyödynnämme termejä kuten itseohjautuvuus, yhdessä ohjautuvuus, ketterä organisaatio, kokeiluihin perustuva kehittäminen ja jatkuva uudistuminen. Emme kuitenkaan lukittaudu mihinkään yhteen katsantoon.

Kirjahankkeemme taustalla on *kompleksisuusteoriasta* ammentavaa näkemystä työn, johtamisen ja organisoinnin murroksesta. Kompleksisuusteorian terminologia on vaikeaa ja tieteelliseltä kalskahtavaa. Silti siihen nojaavaa näkemystä toimintaympäristökehityksen seurauksista on toistettu viime vuosina lukuisissa, sekä akateemisesti että pragmaattisesti suuntautuneissa julkaisuissa:

Dynaamisesti kompleksisessa toimintaympäristössä syy- ja seuraussuhteet ovat monikytkentäisiä ja koko ajan eläviä. Sellaisessa ympäristössä toimintaa ei voi kehittää ns. *parhaita käytänteitä* (*best practices*) omaksumalla. *Tilanteen analysointi ja sopivan strategian etsintä* taas veisi loputtomasti aikaa. Siksi on turvaututtava kokeiluihin ja niistä oppimiseen. Mitä kriittisempiä tekijöitä nopeus ja toiminnan joustavuus yhteisön päämäärien saavuttamiselle ovat, sitä enemmän vastuuta ja valtuuksia on siirrettävä toiminnallisille yksiköille. Dynaamisesti kompleksisessa ympäristössä toimivalla yhteisöllä ei ole enää varaa esimieheltä luvan kysymisestä tai tiedonkulun hitaudesta aiheutuviin viivästyksiin.

Siksi johtamisesta matalissa, verkostomaisissa rakenteissa, joissa oppiminen ja tekeminen yhdyntyvät ja itseohjautuvuus lisääntyy, on tulossa uusi normaali.

1.1. Kohdeyhteisöt

Rajaamme sitä, millaisten yhteisöjen ketteröittäminen kysymyksiä pyrimme ratkaisemaan.

Esimerkkeinä perinteisistä yhteisöistä käytämme palvelujärjestelmän eri tasoja edustavia sosiaali- ja terveysalan, koulutussektorin sekä evankelisluterilaisen kirkon organisaatioita. Mukana on osakeyhtiöitä, yhteiskunnallisia yrityksiä, järjestöjä ja julkisorganisaatioita. Kohdeorganisaatioitamme ohjaavat säätiö- tai julkisyhteisöomistajat, kansalaisjärjestöt, kuntayhtymät, kunnat tai valtion hallinnon yksiköt

Tälle aineistolle eivät tee oikeutta sellaiset termit kuten *asiantuntijaorganisaatio* tai *yhteiskunnallista palvelutehtävää* toteuttava organisaatio, vaikka molemmat ovatkin kuvaavia likiarvoja. Kaikki kohdeyhteisömme eivät myöskään ole puhtaita *tieto-organisaatioita* ainakaan siinä mielessä, miten käsite kirjallisuudessa määritellään. Monissa kohdeyhteisöissämme tehdään paljon myös alhaisemman jalostusasteen palvelutyötä.

Yksi piirre keskenään varsin erilaisia kohdeyhteisöjämme kuitenkin yhdistää. Kaikissa tuotetaan arvoa ihmisintensiivisellä työllä. Tämä erottaa ne esimerkiksi perinteisistä pääomavaltaisista toimijoista, joita monet teollisuusyritykset ovat. Se muistuttaa myös, että asiantuntijakoulutusta vaativa tietämys, joka tietointensiivisissä organisaatioissa on pääraaka-aine ja tuotoksen oleellinen osa, ei ole näissä yhteisöissä ainoa tapa tuottaa arvoa. Meidän perinteisissä yhteisöissämme tuotetaan arvoa myös rutiinipalveluilla sekä ennen kaikkea; olemalla ihminen ihmiselle.

Edempänä puhumme useimmiten vain *perinteisistä organisaatioista*, mutta silloinkin viittaamme tähän ihmisintensiivisten palveluyhteisöjen ryhmään.

1.2. Miten täydennämme olemassa olevaa tietoa ja luomme uutta?

Tämän kirjan pääkysymykset koskettavat sitä, miten erilaisten ihmisintensiivisten työyhteisöjen kannattaa suhtautua siihen johtamisen ja organisoinnin uudelleen rakentamiseen, johon toimintaympäristön muutos ja/tai vaihtelevat elinkaaren vaiheet niitä haastavat.

Erityisesti meitä kiinnostaa, voisiko ns. perinteisten yhteisöjen toiminta- ja johtamiskulttuuria uudistaa niin, että tuloksena olisi orgaaninen kehityspolku – kulttuurievoluutio ennemmin kuin torvisoitolla, rummupärinällä ja mittavilla kehityspanostuksilla tuettu revoluutio.

Suhtaudumme varovaisen kriittisesti suurien perinteisten organisaatioiden yksittäisissä osissaan toteuttamiin ketteryy- tai itseohjautuvuuskokeiluihin. Ilman hyvin pitkäjänteistä ja te-

hokkaasti koordinoivaa kokonaiskehittämisen visiota, nämä saavat aikaan kulttuurista pirstalointumista; organisaation eri osat alkavat kasvaa erilleen, mikä ei ole hyväksi yhteisen tehtävän toteuttamiselle tai strategisen tavoitetilan saavuttamiselle. Lukuisien alakulttuurien syntyminen voi rikkoa yhteisön ulkoista imagoa tai aiheuttaa hämmennystä asiakkaissa: Miksi asiakaskokemus on niin toisenlainen riippuen siitä, minkä yhteisön osan kanssa asioi? Siksi on tärkeä pohtia, miten edetä vähitellen mutta eriyttämättä yhteisön eri toimintoja liiaksi.

Ratkaisuksi ehdotamme etenemistä organisaatiosysteemin ulottuvuus tai kerros (layer) kerrallaan palvelutoiminnon tai organisaatiotason sijaan. Tietoisuus ajattelua ohjaavista oletuksista sekä kirkas, mutta kapeahko kehittämisen tavoite ovat oleellisia matkavarusteita.

Toisaalta uskomme, että myös ns. uuden aallon yritysten pitää varautua jatkuvasti uudistamaan toiminta- ja johtamiskulttuuriaan. Liiketoiminnan monialaistuminen sekä liikevaihdon ja henkilöstömäärän kasvu suuryritysluokkaan haastavat niiden johtamismalleja tulevaisuudessa monin tavoin. Mielenkiintoista on myös nähdä, miten perustamisajan johtamisfilosofioista ja toimintaperiaatteista kiinni pitäminen toteutetaan silloin, kun kukaan perustajista ei ole enää mukana yrityksen toiminnassa ja/tai talouden suhdanteet heilahtelevat.

1.2.1. EI OLE MITÄÄN NIIN KÄYTÄNNÖLLISTÄ KUIN HYVÄ TEORIA!¹

"Ajatus ilman havaintoa on köyhä. Havainto ilman ajatusta on sokea", kiteyttää Immanuel Kant teorian ja käytännön vastavuoroisen suhteen.

Uudentyyppisiltä vaikuttavilla johtamiskäytänteillä ja toimintakulttuurilla on aina juuret, riippumatta siitä tiedostavatko toimijat niitä tai ei. Heti aineistoon tutustuttuamme huomasimme, että uuden aallon yhteisöt ovat onnistuneesti, mutta ilmeisen tietämättään, toteuttaneet sellaisia toimintatapoja, joista johtamisen tutkimuksessa käsiteltiin paljon 15-30 vuotta sitten. Suuri osa tästä tutkimuksesta perustui VUCA (*volatile, uncertain, complex, amibiguous*)-ympäristössä toimivien tietointensiivisten, lähinnä high-tech- ja asiantuntijapalveluyritysten, toimintamalleihin Kaliforniassa.

Näiden yritysten tutkijat saivat innoituksen empiiristen kohteidensa tulkintaan *kaaosteoriasta (chaos theory)*.² Nykyiset uuden aallon yritysten liiketoimintajohtajat viittaavat usein *kompleksisuusteoriaan (complexity theory)* oman liiketoiminnan johtamisnäkemyksensä pohjana.³ Kompleksisuusteoria on viime vuosina pidetty keskeisenä alati muuttuvien (liike)toiminta-ekosysteemien ymmärtämiselle. Kaaosteoria ja kompleksisuusteoria tunnetaan myös yhteisellä nimellä *dynaaminen systeemitheoria (dynamic systems theory)*.

Keskustelua johtamisen ja organisoiminnan uudesta aallosta on viime vuosina käyty voittopuolisesti käytännöllisestä näkökulmasta. Uusien työ-, johtamis- ja organisaatiotapojen nimissä on jo tarjolla suuri joukko idealisoituja, yleistäviä ja normatiivisia kuvauksia yksittäisistä "edelläkävijäyrityksistä". Niiden rinnalle on noussut kuvauksia suurten, perinteisten yritysten ketterään tai itseohjautuvaan toimintatapaan pyrkivistä kehittämisspinnisteluista yksittäisissä yksiköissä, tiimeissä ja prosesseissa.

Tällaisista asetelmista tulee helposti yksioikoista uuden aallon toimintatapojen vertailua perinteisiä, teolliselta aikakaudelta periytyviä malleja vastaan.

Asetelma on epäoikeudenmukainen erityisesti meidän tutkimillemme perinteisille yhteisöille, joilla on monelta osin hyvät perusteet johtaa ja organisoitua, kuten ne tekevät. Mikä vielä oleellisempaa; puhdas vertailu ilman teoreettista perustaa ei auta ymmärtämään muutosta, ei muutostarvetta eikä muutoksen prosessia. Tieteenfilosofiassa tämä ilmaistaan ”*Humen giljotiniilla*”: ”*Siitä, miten asiat ovat, ei voi päätellä miten niiden tulisi olla.*”

Teoreettisesti tukevaa tietoa siitä, miten perinteiset yhteisöt voisivat ketteröittää omaa toimintaansa, on toistaiseksi vähän. Ymmärrämme vielä huonosti, mitä uusi tapa tehdä, organisoida ja ohjata työtä tarkoittaa kokonaisrakenteen tai johtamiskulttuurin kannalta, miten se muuttaa tehtäväkuvien, strategioiden ja ohjausjärjestelmien roolia; mitä vaaditaan johtajuus- ja työyhteisötaidoilta, työidentiteettien kehitykseltä tai minkä tasoista informaatioteknologista tukea ja osaamista tarvitaan, sekä ennen kaikkea; millaisella nopeudella, millaisten vaiheiden ja valmiustuen kautta näin mittava toimintakulttuurinen muutos voi realistisesti toteutua.

Ketterämmäksi muuttumisen prosessin ymmärtäminen on erityisen tärkeää kaikille niille, jotka etsivät uusia tapoja tehdä työtä, johtaa ja organisoitua perinteisissä yhteisöissä, manageriaalisissa tulosjohtamiskulttuureissa tai hallinnollisesti ohjatuissa organisaatioissa. Monet case-tapaukset ovat jo osoittaneet, miten kalliiksi epäonnistuminen uusien tapojen käyttöönotossa voi tulla sekä työn tuottavuuden että inhimillisen hyvinvoinnin näkökulmasta. Kun esimiehet eivät ole osanneet oikealla tavalla haastaa ja tukea vastuualueellaan toimivia itseohjautuvia tiimejä tai asiantuntijoita, on syntynyt heitteillejätön ja kaaoksen kokemuksia.⁴ Hierarkian maldatumisen synnyttämässä johtamistyhjiössä on nähty työntekijöiden tai tiimien välistä epätevettä kilpailua⁵. Yksilötasolla itseohjautuvuus on eräissä tapauksissa aiheuttanut työn rajattomuuden kokemuksia, hallinnan tunteen menetystä ja sitä kautta jopa työuupumusta⁶.

Perinteiset yhteisöt, jotka haluavat ketteröittää työ-, johtamis- ja organisaatiomallejaan tarvitsevat konkreettisia apuvälineitä, viestintämateriaaleja, työskentelyä tukevia työpohjia ja tarkistuslistoja ja ennen kaikkea systemaattisesti jäsennettyä tietoa soveltamiseen liittyvistä hyvistä käytänteistä ja muiden kokemuksista.

Oman ajattelun ja toiminnan teoreettisten juurien näkyväksi tekeminen on usein paitsi mielenkiintoista myös käytännössä hyödyllistä. Toivommekin, että kirja kiinnostaisi myös uuden aallon yrityksiä, joiden bisnekset monialaistuvat, putoavat suhdannekuoppaan, kasvavat suuryritysluokkaan ja/tai joiden perustajat siirtyvät syrjään. Johtajan on aina hyvä ymmärtää kokonaisvaltaisesti, miksi meidän organisaatiosysteemimme toimii tai ei toimi ja miten systeemin osat liittyvät toisiinsa. Se on turvallinen lähtökohta kaikelle laaja-alaisemmalle uudistamiselle. Silloin ei yhtä osaa korjatessaan vahingossa riko koko toimivaa systeemiä tai myönteisemmin ilmaistuna: On vielä parempi kehittämään toimintamalliaan.

1.2.2. MENEILLÄÄN ON YHTEISKUNNALLISESTI KRIITTINEN MUUTOS!

Kaikki tutkimamme perinteiset yhteisöt ovat huomanneet toimintaympäristönsä muuttuneen enemmän kuin monimutkaiseksi. Monin osin voidaan jo puhua *dynaamisesti kompleksisesta toimintaympäristöstä*, jossa syy-seuraussuhteita on vaikea tavoittaa perinpohjaisenaan analyysin keinoin. Perinteisten yhteisöjen kamppailu näissä muutoksissa kiteytyy sellaisiin toistuvasti mediassa käsiteltyihin teemoihin kuten sote-murros ja sote-alan resurssitarve, ammatillisen koulutuksen reformi, peruskoulutuksen keskittyminen suuriin yhtenäiskouluihin, yliopistojen autonomia, kirkon verotulojen lasku, talouden sopeuttaminen ja rakennemuutos.

Vaikka perinteiset yhteisöt kaikilla mainituilla aloilla ovat reagoineet muutoksissa eri tavoin ja eri tahdilla, kaikki kuitenkin jollain tavalla pohtivat johtamisen ja organisoinnin ketteröittämistä. Siitä me tässä kirjassa kerromme.

Tutkimamme perinteiset yhteisöt edustavat sektoreita, joiden yhteiskunnallista merkitystä ei käy kiistäminen. Sosiaali- ja terveys-, koulutus- sekä kirkonala vastaavat yhteiskunnallisesti kriittisistä palveluista. Kirkon kentillä työskentelee n. 15 000 ihmistä ja edelleen n. puolet kansasta kuuluu jompaankumpaan verotusoikeudelliseen uskonnollisen yhteisöön. Tilastokeskuksen koulutuksen järjestäjä- ja oppilaitosrekisterin tietojen mukaan vuoden 2019 lopussa oli toiminnassa 704 aktiivista koulutuksen järjestäjää ja 3 175 oppilaitosta, joissa opiskeli noin 1,84 miljoonaa opiskelijaa.⁷ Myös näiden yhteisöjen henkilöstömäärä on valtava. Esimerkkinä kuntien sote, joka työllistää n. 260 000 ihmistä. Sote-palveluja tuottaa yli 1000 järjestöä ja sote-ala kokonaisuutena edustaa koko työssäkäyvästä väestöstä 17 prosenttia.

Puhumme siis todella suuresta massasta palveluja tuottavia yhteisöjä, henkilöstöä ja palvelun käyttäjiä. Jos näissä yhteisöissä saadaan johtamisen ketteröittämisellä aikaan alan vetovoima ja tuottavuusloikka, kansantaloudellinen vaikutus on hirmuinen. Siksi haluamme ymmärtää näiden yhteisöjen johtamisen ja organisoinnin kehittämistä ”henkilöstön hyvinvointi vaatii parempaa johtamista”- ja ”toimintamallimurroksissa onnistuminen riippuu johtamisesta” -hokemia syvällisemmin.

1.2.3. UUDISTAVAN OPPIMISEN TARKOITUKSESSA VERTAILEMINEN KANNATTAA!

Haluaisimme lukijoidemme viimeistään nyt unohtavan yksinkertaistavat tyrmäykset kuten: ”ei yksityistä yritystä ja julkista asiantuntijaorganisaatiota kannata verrata” tai ”kansalaisjärjetön omistama palveluyhtiö on ihan eri asialla kuin listautumista suunnitteleva asiantuntijayritys”. Väitämme nimittäin, että kannattaa verrata.

Vertailu ei tässä tarkoita sitä, että meidän kannattaisi asettaa rinnakkain kahden täysin erilaisen ympäristön yksittäiset toimintatavat (esimerkiksi rekrytointikäytänteet), niihin liittyvät tunnusluvut (kuinka monta prosenttia haastatteluun kutsutuista karsiutuu) tai politiikat (rekrytoidaan osajia, joille meidän tapamme toimia on luonteva).

Sen sijaan tarvitsemme vertailua uudistavan oppimisen vuoksi: Meidän kannattaa vertailuoppimisen (*benchlearning*) hengessä pohtia kysymyksiä, joita toisenlaisessa toimintaympäristössä onnistuneet ovat itselleen esittäneet; Mitä ne nostaisivat esiin meillä?

Juuri yllättävien rinnastusten kautta tulevat näkyväksi monet mahdollisuudet sen sijaan, että tuijotamme silmämme sokeiksi rajoitteisiin ja ongelmiin. Ongelmia ei ratkaista siinä ajatusten todellisuudessa, jossa ne ovat syntyneet. Tämä *Einsteinin luovuusoppi* on mottomme tällä oppimismatkalla. Toivomme, että kirja innostaa myös lukijoita antamaan sille mahdollisuuden omien yhteisöjensä kehittämisessä.

2. Ei kai taas ”murroksessa”?

Olemme molemmat olleet jo vuosikymmeniä työelämässä. Niin kauan kuin pystymme muistamaan, johtamisen ja organisaatioiden on sanottu olevan murroksessa. Johtamisen ja organisaatioiden muutospakon maalailijoilla alkaa olla sama ongelma kuin muinaisella suden tulon huutajalla: Jos koko ajan manaa, kukaan ei enää ota tosissaan.

Ymmärrämmekö kuitenkin, miten johtamisen ja organisoinnin opit useiden vuosikymmenien aikajänteellä uudistuvat? Mistä tietää, milloin iso ajattelutapamuutos on todella tapahtumassa? Joko tämän nykyisen murroksen loppu jo kohta alkaa? Vai olemmeko edes sen alun lopussa?

Tieteen kehitys ilmenee paradigmojen eli vallitsevien oletus- ja uskomusmallien muutoksina. Paradigma voi uudistua vasta, kun sille on olemassa uskottava vaihtoehto. Pelkkä perusoletusten haastaminen ei vielä käynnistä paradigmanuutosta. 30 vuotta saattaa kulua pelkästään siihen, että seuraavan johtamisen ja organisoinnin paradigman uskottava ydin rakentuu.

Johtaminen ja organisointi on tieteenalana niin nuori, että siinä ei pystytä erottamaan kuin vasta kaksi, korkeintaan kolme, paradigmasukupolvea.

Tieteellinen liikkeenjohto, "taylorismi", joka syntyi palvelemaan teollistuvaa maailmaa, on rationaaliseen ajatteluun, työnjakoon ja tuotantovaiheiden osittamiseen perustuvan länsimaisen suuryritysjohtamisen esivaihe.

Siinä, missä ensimmäisen *teollisen aikakauden* johtamisparadigman perusta oli rationaalisessa toiminnassa ja työnjaossa, nyt esiin työntyvän ajattelumallin keskiössä näyttäisi olevan ihminen, kokonaisvaltainen ihmisyys.⁸ Jotkut asemoivat näiden väliin sijoittuvan vielä tiedolla ohjausta, osaamisen ja tiedon hallintaa ja huolellista analyysia korostavan *tietokeskeisen paradigman*. Yhtä lailla tämä vaihe voidaan kuitenkin tulkita teollisen johtamis- ja organisaatioajattelun muunnelmana, antiteesinä, josta alkoi laaja-alaisempi murros kohti jälkiteollista johtamista

ja *ihmisyyden aikaa*. Tekoäly tai koneiden taito ei koskaan korvaa sitä valaistumista ja oivallusten yhteensulautumista, joka voi tapahtua vain inhimillisissä kohtaamisissa. Jälkitekollinen johtaminen tarvitsee molempia näkökulmia yhtä aikaa: tietoa ja ihmisyyttä.

2.1. Ymmärrä muutoksen moniulotteisuutta!

Mitä kuumempi johtamisaihe, sitä enemmän on "ismi-sokeudesta" kärsiviä. Esimerkiksi itseohjautuvuus alkaa teemana saavuttaa ylikuumenemisen tilan. Tämä karkottaa jo osan yleisöstä aiheen parista.

Siksi on tärkeää käsitellä johtamisen ja organisoinnin murrosta kiihkottomasti, kriittisesti ja pohtia murroksen juuria ja olemusta moninaisesti: Mitä on muutos? Mikä todellisuudessa muuttuu, mikä pysyy? Mitä erilaisia tasoja ja ulottuvuuksia muutoksessa on nähtävissä?

Käytännön keskusteluissa hoetaan helposti vain muutoksen nopeutta tai jatkuvuutta, vaikka molemmat ovat muutoksen ymmärtämiseen liian yksiulotteisia. *Olli-Pekka Heinosta* lainaten: Se on kuin kuvailisi lumisadetta vain laskeutuvien hiutaleiden nopeudella tai sateen jatkuvuudella. Lumikiteiden määrä, koko, tiheys ja leijailevien hiutaleiden keskinäinen leikki tekevät lumisateesta kiehtovan. Samalla tavalla muutos koostuu muuttujien moninaisuudesta, joka voi ilmetä muuttujien määrässä, epämääräisyydessä, muutoksen asteessa tai keskinäisriippuvuudessa.⁹

2.2. Erotta kestävät totuudet muoti-ilmiöistä ja opi hyödyntämään niitä!

On tärkeä ymmärtää, mihin isoon ilmiökenttään ja vahvistuviin *mega- ja minitrendeihin* esimerkiksi matalat organisaatiot, verkostoituminen, ekosysteemit, itseohjautuva työ, ketterä kehittyminen tai kokeilukulttuuri liittyvät. Johto tai kehittäjät, jotka eivät ymmärrä, ovat alttiimpia joutumaan erilaisten muoti-ilmiöiden uhriksi kuin hyötymään niistä.

Vääriä johtopäätöksiä tulee helposti. Johtamiselle on tyypillistä, että lähestymistapojen tai menetelmien tuloksellisuus näyttäytyy radikaalisti erilaisessa valossa 1-5 vuoden aikajänteellä kuin esimerkiksi 10 vuoden aikajänteellä arvioitaessa. Ei ole tavatonta, että 10 vuotta jonkin johtamishittikirjan ilmestymisen jälkeen siinä esimerkillisinä esiteltyt yritykset ovat ajautuneet suuriin vaikeuksiin - ei ehkä juuri ihailluista johtamiskäytänteistä johtuen mutta ainakin niistä huolimatta¹⁰.

Jotta säännöllisesti esiin puskevia uusi käsitteitä voisi hyödyntää, niitä on tärkeää katsella johtamisen "kestävämpien totuuksien" luomalta pohjalta. Yksittäisen yhteisön näkökulmasta johtamisen perustaan kuuluvat esimerkiksi arvot, ihmiskäsitys ja oletukset siitä, millaisilla kyvykkyyksillä voidaan luoda kilpailuetua, mikä on organisoitumisen tarkoitus tai mitä johtaminen on, mikä on sen tarkoitus. Mikä näistä tulee kyseenalaistetuksi vai tuleeko mikään? Mihin saadaan aidosti uutta, syventävää tai täydentävää näkökulmaa? Lopulta kiinnostavinta on sellainen uusi tieto, joka auttaa näkemään nämä asiat uudessa valossa.

Samanaikaisesti sellaiset johtamisen perusasiat, joita on viime vuosikymmeninä nostettu esiin yritysten pitkän aikavälin menestyksen analyyseissä, eivät ole muuttuneet paljoakaan. Esimerkiksi *Richard Pascale* sekä *Bartlett & Ghoshal* päätyivät jo 1980-90 luvulla varsin samanlaisiin löydöksiin kuin *Jim Collins* kollegoineen 10 vuotta myöhemmin. Näihin katsantoihin sisältyvät ajatukset ihmisen oppimiskyvystä, jatkuvan kehittymisen ja esimerkiksi vuorovaikutuksen merkityksestä ovat lisäksi hyvin samoja kuin uuden aallon yrityksillä nyt 20 vuotta myöhemmin ¹¹

Vuosikymmenien testiä kestävien ajattelumallien kautta voimme tunnistaa vallitsevaa johtamisparadigmaa haastavan maailmankuvan.

2.2.1. UUDISTUMINEN ON JATKUVAA MATKALLA OLOA

Uudistuminen ei ole siirtymistä yhdestä tasapainotilasta seuraavaan, kuten vielä 90-luvulla uskottiin (*punctuated equilibrium thesis*). Nykykäsitusten mukaan uudistuminen on jatkuvaa kehittymistä moninaisten muutosten - evoluution, innovaatioiden, revolutioiden - muodossa ja monella muutoksen tasolla: globaalisti, yhteiskunnan, toimialan, palvelujärjestelmän, alueen tai yhteisön tasolla.

Ennen muutoksen tutkiminen oli kuin sen miettimistä, miten maapallo liikkuu suhteessa aurinkokunnan muihin kappaleisiin. Nykyään on pakko tunnustaa, että aurinkokunnan sisäiset lainalaisuudet ovat pieni osa siitä kosmisesta kokonaiskuvasta, jossa galaksit kiitävät hurjaa vauhtia koko ajan laajentuvassa universumissa.

Kaikenlaisten yhteisöjen muutoksen johtamisessa on aika herätä näkemään, että yksittäiset muutosprojektit, innovaatiolaboratoriot tai pitkäkestoisetkin kokeilut ovat vain yksittäisiä, kapea-alaisia leikekuvia paljon pitemmästä ja moniulotteisemmasta uudistumistarinalasta.

Uudistuaksemme kestävästi meidän täytyy avata silmämme tälle pidemmän aikavälin uudistumistarinalle. Meidän on myös esitettävä kysymyksiä, jotka ulottuvat yksittäisiä muutospöjpeja kauemmas:

- Mitkä *minitrendit, ilmiöt tai signaalit* ovat vahvistuneet työelämässä, liiketoiminnassa ja johtamisessa viimeisen 10-15 vuoden aikana ja miten ne liittyvät *laajempiin megatrendeihin* ja siihen, mistä olemme työyhteisönä, organisaatioina, toimialoina tai ammattilaisina tulleet?
- *Mitkä asiat eivät ole juurikaan muuttuneet viimeisen 30-50 vuoden aikana?* Miten ne ovat olleet tuomassa meitä tähän, missä nyt olemme? Miltä nämä asiat näyttävät nyt pinnalla olevien oppien ja viitekehysten valossa? Mitä kysymyksiä ja mahdollisuuksia nousee esiin?
- Millaisia uhkia ja mahdollisuuksia hahmotamme tällä hetkellä tulevaisuudessa? Mikä meitä siellä erityisesti kutsuu tai pelottaa? *Millainen yhteys näillä asioilla on osaamisemme ja arvopohjamme ytimiin?*

2.2.2. UUSI AIKA JOHTAMISELLE JA ORGANISOINNILLE

Megatrendit ovat toimintaympäristömme ilmeisiä kehityskulkuja, joiden voidaan olettaa jatkuvan tulevaisuudessakin. Suomessa esimerkiksi *Sitra* julkaisee vuosittain päivittyvää katsausta megatrendeihin.

Viime vuosina useimmin mainittujen megatrendien listalta löytyy mm. seuraavia:

- *Digitalisaatio ja automatisaatio.* Älykkään teknologian ja tekoälyn mahdollisuudet ja uhat
- *Globalisaatio.* Maailman eri osien keskinäisriippuvuus lisääntyy edelleen
- *Kaupungistuminen.* Väestön keskittyminen kasvukeskusten ympärille
- *Maailman ja yhteiskunnan polarisaatio.* Jakautuminen voittajiin ja häviäjiin; onnistujiin ja epäonnistujiin; oppineisiin ja oppimattomiin; syrjäytyneisiin ja avaintoimijoihin; kasvualueisiin ja syrjäseutuihin,
- *Ilmastohaasteet, ekologinen jälleenrakennus:* liikenne, asuminen, ruuantuotanto ja energiatuotanto on rakennettava uusiksi lähivuosikymmenien aikana. Jos siihen ei pystytä proaktiivisesti, voi edessä olla pakottava, todennäköisesti hyvin valtiojohtoinen sopeutuminen.

Johtamisen, organisoinnin ja työn viimeisen 10-15 vuoden kehityksen juuret on edelleen nähtävissä edellä mainituissa megatrendeissä. Toimintaympäristön kompleksisuus, jolla ketteryyden tarvetta useimmiten perustellaan, on seurausta megatrendien yhteisvaikutuksesta.

Kompleksisessa toimintaympäristössä syy- ja seuraussuhteet ovat niin monimutkaisia ja muuttuvia, että toimintaa voi kehittää vain kokeilemalla ja oppimalla. Kompleksisuuden johdannaisina organisointi-, johtamis- ja toimintamalleja muovaavat kiristyvät asiakaskeskeisyyden, kustannustehokkuuden ja ketteryyden vaatimukset.

Megatrendit nostavat myös suoraan esiin ilmiöitä, joihin myös yritysten ja työyhteisöjen on tulevaisuudessa kyettävä vastaamaan.

Maailman jakautuminen voittajiin ja häviäjiin/onnistujiin ja epäonnistujiin/oppineisiin ja oppimattomiin/ syrjäytyneisiin ja avaintoimijoihin tarkoittaa mm. sitä, että riski psyyken sairauksien, jaksamisongelmien, sisä- ja ulkopoliittisten levottomuuksien lisääntymisestä kasvaa. Onko ihmisarvo luovuttamaton? Mikä on yksittäisen kansalaisen, yhteisön tai yhteiskunnan vastuu heikommista? Näkökö sivistys edelleen siinä, miten yksilö kohtelee niitä, jotka eivät voi tehdä mitään hänen hyväkseen tai miten yhteiskunta huolehtii heikommistaan?

Ilmastohaasteet, ekologinen jälleenrakennus: liikenne, asuminen, ruuantuotanto ja energiatuotanto on rakennettava uusiksi lähivuosikymmenien aikana. Jos siihen ei pystytä proaktiivisesti,

on edessä pakottavien tekijöiden ajama, todennäköisesti valtiojohtoinen prosessi. Tämä puolestaan saattaisi oleellisesti heikentää yritysten toimintaedellytyksiä, joten niiden on viisasta varautua kumppanuus- ja suhdeverkostoja kehittämällä ja ilmastonmuutoksen vaikutuksia kompensoivia innovaatioita kehittämällä. Sen lisäksi ilmastonmuutoksen vaikutuksia kompensoiva teknologia on yrityksille itselleen arvokas kansainvälisen liiketoiminnan mahdollisuus. Jo siksi yritysten on järkevää kantaa vastuuta siitä yhteisöstä, jonka voimavaroja ostavat ja jolle palveluja tuottavat.

Älykkäät teknologiat tuovat mukanaan paitsi monia mahdollisuuksia, myös eettisiä ja psykologisia uhkia. Mitä, jos empatiaan ja myötätuntoon kykenemätön AI saakin liikaa valtaa? Menettävätkö ihmiset yksityisyytensä ja lopulta myös itsenäisyytensä?

Vaikka juuri mitään näistä kehityskuluista ei voi pitää heikkoina signaaleina, monen yhteisön vastaus niihin viivästyy kohtalokkaalla tavalla siksi, että niiden merkitys (liike)toiminnalle ei ole ilmeinen.

Minitrendeillä tai ilmiöillä tarkoitetaan megatrendien sisään piiloutuvia tai niiden yhteisvaikutuksena syntyneitä kehityskulkuja. Luonteenomaista minitrendeille on, että suuri yleisö tai suurin osa yrityksistä ei ole vielä tunnistanut niitä. Minitrendien kehitys on kuitenkin edennyt sen verran, että niistä voidaan tehdä kelvollisia projektioita tulevaisuuden kehityksen osalta. Minitrendien toimintamahdollisuuksia laajentavat vaikutukset heijastuvat yleisimmin 2-5 vuoden päähän.

[info-box]Seitsemän geneeristä tapaa löytää minitrendejä¹²

- Seuraa rahaa: minne suuret toimijat kohdistavat investointejaan?
- Seuraa johtajaa: mitä toimialan edelläkävijät tekevät?
- Riko rajoja: Mitä rajoja alalla noudatetaan, voiko rajoja ylittää tai rajapinnoilta löytää uusia ratkaisuja?
- Mieti ihmisluontoa: Mihin ihmiset janoavat ratkaisua?
- Huomioi demografiset muutokset: Muuttuvatko potentiaalisten asiakkaidesi tarpeet ja kulutustottumukset johonkin suuntaan?
- Analysoi turhautumisen aiheita: Mitkä ratkaisut helpottaisivat ihmisten elämää?
- Etsi konvergenssejä: Millaisia analogioita voisi hyödyntää eri toimialojen välillä?

Johtamisen ja organisoinnin alan minitrendeinä näemme tässä kirjassa ainakin seuraavat:

- *Joukkojen viisauden hyödyntäminen*: Johtajakeskeisyydestä on siirrytty parviällyn – tai ainakin hyvin monien - viisauden hyödyntämiseen. Keinot ja tavat, joilla kaikki saadaan tuomaan esiin ajatuksiaan, hyödyntämään omaa osaamistaan ja kokemustaan yhteiseksi hyväksi ovat arvokkaita

- *Tiedon tulkinnan merkitys:* Tietäminen on prioriteettiasteikossa menettänyt asemansa kyvyille esittää hyviä kysymyksiä. Internetin aikana yleensä ongelma ei ole se, että ei olisi tietoa vaan se, että siitä ei saada mitään merkityksellistä irti. Tarvitaan erilaisten kokemus- ja osaamispohjien valossa syntyviä erilaisia tulkintoja, jotta voidaan tuottaa laadukkaita johtopäätöksiä.
- *Yhteistyö:* Työn jakaminen ja yksinäinen asiantuntijatyö ovat korvautunut tarpeella tehdä yhdessä, yhdistää osaamista, koska ratkaistavat ongelmat ovat yhä monimutkaisempia. Se haastaa uudistamana sekä työn että kehittämisen malleja.
- *Luovan ongelmanratkaisun ja oppimisen merkitys* työsuoritteille laajenee edelleen. Vain osaavia käsiä, ahkeruutta ja tunnollisuutta vaativista mekaanisista tehtävistä painotus on kaikilla aloilla siirtymässä luovuutta, innostusta ja rohkeaa aloitteellisuutta vaativiin. Tarvitaan yhä enemmän sidosryhmävuoropuhelua, yhdessä oivaltamista ja uuden keksimistä.
- *Tiedon ja osaamisen jakaminen:* Koska luovuus ja aloitteellisuus suuntautuvat tulevaisuuteen, aiempi kokemus, menneet meriitit eivät ole yksilölle enää samanlaista pääomaa kuin aiemmin. Oivallukset, kyvykyys tuoda oma osaamisensa muiden käyttöön tässä ja nyt määrittävät yhä enemmän yksilön arvoa yhteisössä.
- *Kokonaisvaltainen ihmiskäsitys:* Ihminen nähdään tietävänä, taitavana, tahtovana, tunteva, merkityksiä etsivänä ja fyysisenä, koska luovuutta ja uudistumista ei voi varmistaa pelkästään kognitiivisilla ominaisuuksilla.
- *Oppiminen osana työtä ja yhteiskehittely:* Suorittamista ja suorituksen vaatiman osaamisen hankkimisista ei ole enää perusteita nähdä erillisinä prosessina. Yhdessä oppiminen tilaajan ja tuottajan tai kehittämiskumppanien kesken ovat itsessään tuotoksia, joita tavoitellaan.

Toisaalta tunnistamme, että on myös paljon ilmiöitä, jotka eivät ole johtamisen ja organisoimisen sadan vuoden historian aikana juurikaan muuttuneet.

- *Ihminen yksilöpsykologisena oliona:* Tarkoituksen kokeminen, kuuluminen, hyödyksi/iloksi oleminen ovat edelleen ihmisen perustarpeita. Ihmisen hyvinvointi liittyy paitsi toimintakykyyn myös mahdollisuuteen kokea osallisuutta tavalla, jota yhteisöllisyys ja vahva toimijuus kannattelevat.
- *Ihmisryhmien toiminta (sosiaalipsykologian näkökulmasta).* Ihmisten sosioemotionaaliset kokemukset ja ryhmädynaamiset sudenkuopat sotkevat aikomuksia ja toteumia ihan samalla tavalla kuin aiemminkin; ehkä joistain ollaan nykyään vain tietoisempia.
- *Liiketaloudellisen onnistumisen lainalaisuudet ja sataan vuoteen kyseenalaistamattomat johtamisen ja organisoimisen peruslait:* Sopeutuakseen toimintaympäristöönsä yhteisöjen on kyettävä sekä-että johtamiseen: sekä hyödyntämään tehokkaasti nykyistä asemaansa (*exploitation*) että uudistamaan sitä (*exploration*). Liiketoimintajohtamisen

idea on lyhyen ja pitkän aikavälin intressien tasapainottamisessa. Rakenne on väline strategian toteuttamiseen, ei itsetarkoitus. Johtajuus on vuorovaikutusta ja vaikutetuksi tulemistä jne.

3. Miten kirja on rakennettu?

3.1. Uutta ajattelua erilaisten aineistojen vuoropuhelussa

Tämän kirjan löydökset hahmottuvat monenlaisten aineistojen vuoropuhelussa. Tällaista tarkastelutapaa on hyvä arvioida aina monesta näkökulmasta: Mitä valitut aineistot voivat kuvata? Mitä ne eivät kuvaa? Millainen uutta ajattelua ja käsitteistöä (ajattelun apuvälineitä) kehittävä merkitys tutkimusmatkallemme on?

2010-luvun aikana johtamiskeskustelun eturintamaan on marssinut yritysjoukko, jota kutsumme lyhyesti ”uuden aallon yrityksiksi”. Kotimaisten yritysten joukossa tähän ryhmään listataan yleensä teknologia-alan toimijat *Futurice*, *Gofore*, *Nitor*, *Reaktor*. *Supercell*, *Vincit* – joskus myös huomattavasti pienemmät *Fraktio* ja *Codento*. Kansainvälinen lista on toimialoiltaan hie-man monipuolisempi: hoiva-alan yritys *Buurtzorg*, erikoismateriaalivalmistaja *Gore*, tomaattitehdas *Morning Star*, ekologisia tekstiilituotteita valmistava *Patagonia*, musiikkipalvelu *Spotify*, tuotekehitysyritys *PARC*, sekä verkkokenkäkauppa *Zappos*.

Uuden aallon yritykset ovat toistuvasti esiintyneet kirjoissa ja mediassa mannekiineina itseohjautuvudesta, matalista organisaatioista, kokeilupohjaisesta kehittämisestä ja jatkuvasta uudistumisesta. Niiden johtamis- ja organisointitavat ovat saaneet ainakin blogien ja kirjojen määrällä mitattuna huomattavan näkyvyyden. Voidaan melkein jo puhua ”uuden aallon johtamisen kansanliikkeestä”, jonka uskonkappaleet on kirjattu *TEAL-filosofiaan*¹³.

On mielenkiintoista, että huomion määrä on ollut näin suuri, vaikka olemassa olevan teorian ja uuden aallon yritysten toimintatapojen vertailu selvästi osoittaa, että uuden aallon yrityksissä ei ole varsinaisesti keksitty uutta. Päinvastoin. Niissä toimitaan sellaisilla tavoilla, joita kirjallisuudessa on rummutettu 1990-luvun alusta alkaen. Kuitenkaan missään uuden aallon toimintamalleja koskevissa kirjoituksissa ei ole tietääksemme viitattu esimerkiksi 1990-luvun strategia-tutkimukseen tai molempikäätisen johtamisen traditioon, joka vahvistui erityisesti 2000-luvun ensimmäisellä vuosikymmenellä. Kertaalleen käsitteellistetyistä ilmiöistä kirjoitetaan uudella, arkikielillä terminologialla.

Se, että uuden aallon yritysten toimintatavoilla on pitkät ja paljon tutkitut teoreettiset juuret, avaa mahdollisuuksia uudenlaisen, yhteen kokoavan käsitekehityksen rakentamiselle

Miksi kiinnostus ei sitten ollut ollenkaan samaa luokkaa 10-20 vuotta sitten, kun esimerkiksi *Stanfordin* professorit marssittivat luettavaksemme Piilaakson yritysten johtamisperiaatteita jäsentäviä ajatuskehikoita autonomisen ja ohjatun strategisen käyttäytymisen vuoropuhelusta tai kaaoksen reunalla elämistä helpottavista yksinkertaisista säännöistä?

Viime vuosikymmenien teknologiakehityksen käytännölle tarjoamat uudet mahdollisuudet on yksi itsestään selvä selitys. Toinen selitys syy saattaa löytyä keksimisen motiivista: Stanfordin professorien viestejä kehysti tarina VUCA-toimintaympäristön vaatimuksista, joka – olkaamme rehellisiä – kiinnostaa vain joukkoa strategiajohtajia ja tutkijoita. Uuden aallon yritystoimijoiden lähtökohta on ollut luoda yhteisöjä, jossa osaavien ihmisten olisi kiva kehittyä ja tehdä töitä. Jälkimmäinen kehystarina on ollut selvästi helpommin samaistuttava suurille joukoille. Maailma on täynnä työtään rakastavia mutta korporaatioita ja byrokratiaa kammoksuvia asiantuntijoita, joilla on samansuuntaisia toiveita.

Useat uuden aallon yritysten osaamisen kehittymistä, yhdistämistä ja hyödyntämistä tukevista käytänteistä ovat tuttuja jo 2000-luvun alun globaaleista asiantuntijapalvelukonserneista, esimerkiksi konsultti-, asianajo-, tilintarkastusyhtyrityksistä. Henkilöstöpolitiikat taas ovat samankaltaisia, joita osaajista kilpailevat ohjelmistotalot ottivat käyttöön jo 1990-luvun lopulta alkaen. Uuden aallon yrityksissä uutta tapaa johtaa ei ole kuitenkaan toteutettu vain vanhaa täydentävinä parannuksina, vaan kokonaan toisenlaisena tapana organisoida ja ohjata toimintaa. Ne ovat hyödyntäneet tuoreimmat teknologian tarjoamia mahdollisuuksia sekä ihailtavalla perinpohjaisuudella ja tinkimättömyydellä toteuttaneet valitsemansa peruslinjan. Nykykielellä ilmaistuna; ne ovat ”vieneet hyvän työpaikan rakentamisen ja jatkuvan kehittämisen idean päätyyn asti”.

Toki voidaan myös sanoa, että uuden aallon yritykset eivät edusta uutta aaltoa vaan vanhan hyvän skaalausta. Useat nykyisin jättikokoiset asiantuntijayhteisöt ovat olleet uuden aallon esimerkkimme kaltaisia, kun ne ovat olleet pienempiä ja niitä ovat vetäneet niiden perustajat. Joitain tarinoita kulkee edelleen työssä olevien konkarien perimätietona.

Esimerkiksi *Jaakko Pöyry* osoitti palvelevaa johtajuusasennetta tilaamallaan työntekijöilleen pizzaa, kun työpäivät venyivät, ja lähetti miessuunnittelijoiden vaimoille kukkia, kun puoliso joutui yllättäen pitkäksi aikaa töihin. Nykyisten suuryritysten kuten *Ahlstromin* tai *UPM:n* historiikit kertovat sympaattisia tarinoita patruuna-ajan henkilöstön kehittämisestä ja huolenpidosta, joka ulottui työntekijän lähipiiriin asti.

Nämä johtamisotteet jäivät kuitenkin historiaan yritysten kasvaessa ja johtamisen ammatti- maistuessa. Ahlstromin tai UPM:n nykyisistä hyvinvointipolitiikoista ei enää patruuna-ajan henkeä löydy, eivätkä kaikki johtajat *AFRY Finland*-nimisessä korporaatiossa käyttäydy kuin perustaja Pöyry, vaikka Jaakon talossa ja Jaakon kadulla yhä toimitaankin. Suuryrityksissä hyvä HR-johtaminen on yleensä paljon persoonattomampaa ja vähemmän yksilöllistä

Uuden aallon yritykset ovat kuitenkin pystyneet toteuttamaan perinpohjaisesti ja laajemmissa konteksteissa sen, mikä on monille tuttua toimintaansa aloittavista asiantuntijayrityksistä: Iloisen tekemisen meiningin, jatkuvan, arjesta nousevien kehitysideoiden ja toimintalinjamuutosten virran, sekä lujaan keskinäisen luottamukseen ja yhteisöllisyyteen perustuvan hengen.

Näyttää siitä, että koko ei ole este ihmisystävälliselle ja ketterälle toimintatavalle eikä jatkuvalle kehittymiselle alkaa kertyä jo merkittävästi. Esimerkkinä tästä ovat mm. yli 10 000 työntekijän *Buurtzorg* hoivapalveluyritys ja amerikkalainen high-tech-yritys *W. L. Gore and Associates*, joka vuonna 2017 vaihtoi 3,2 mrd USDollaria.

Se, että uuden aallon yrityksen eivät ole antautuneet kasvun paineille, antaa muunlaisissa ympäristöissä kärvisteleville ammattilaisille myös toivoa: ”Koska ne kerran ovat pohtineet ja löytäneet asioita, joista täytyy ehdottomasti pitää kiinni, vaikka toiminnan laajuus rajusti kasvaisi, ehkä meidänkin yhteisömme sittenkin voisivat muuttua?”

3.2. Kirjan osat

Kirja koostuu neljästä pääosiesta, joista ensimmäinen on ”*teoria*”: Tutkimusmatkamme viitekehys. Siinä luomme katsauksen niihin strategia-, organisaatio, ja johtamisoppeihin, joita hyvällä syyllä voi kutsua nykyaikaisiksi.

Suurella osalla näistä opeista on juurensa paljon vanhemmassa tietointensiivisten yritysten tutkimuksessa. Sitä tehtiin 1990-luvun tieto-organisaatioissa, asiantuntijapalveluyrityksissä sekä Piilaakson korkean teknologian yrityksissä, jotka toimivat ns. VUCA-ympäristössä. Niissä yhdistyy nopealiikkeisyys, epävarmuus, kompleksisuus ja epämääräisyys. Nämä opit juontavat juurensa enimmäkseen 1990-luvun lopulle – vuosituhannen vaihteeseen.

Aineiston jäsentämiseen ja tulkintaan käytämme myös ketterän organisaation ihannemallia. Siinä yhdistyvät dynaaminen rakenne, ketterä kehittäminen (*lean/agile development*) ja strateginen uudistuminen.¹⁴ Tällainen yhteisö on toiminnallisesti notkea, kehittyy kokeiluista oppimisen kautta ja uudistaa strategista asemaansa jatkuvasti, mutta silti pitkällä aikavälillä kestävästi. Ketterä organisaatio on monin tavoin sukua myös käsitteelle oppiva organisaatio, jonka Peter Senge popularisoi 30 vuotta sitten.

Kirjan toisessa osassa kuvaamme työn, johtamisen ja organisoinnin tapoja ns. uuden aallon yrityksissä. Esimerkkeinä käytetään pääasiassa suomalaisia teknologiayrityksiä, joihin olemme tutustuneet kirjallisuuden ja podcastien kautta sekä haastatteleamalla työntekijöitä näistä yrityksistä. Osa esimerkeistä perustuu omakohtaisiin kokemuksiin työskentelystä uuden aallon yrityksessä. Kansainväliset esimerkit eri toimialoilta pohjautuvat pääosin kirjallisiin lähteisiin.

Kirjan kolmas osa käsittelee perinteisten yhteisöjen pyrkimyksiä kohti notkeammin toimivaa, ketterämmin kehittyvää ja uudistuvampaa toimintamallia. Kolmas osio on laajin, koska se sisältää tutkimus- ja oppimismatkamme löydökset. Se perustuu monimuotoiseen empiriseen aineistoon.

Pääosa perinteisiä yhteisöjä koskevasta aineistosta on kerätty 12 toimintatutkimuksellisissa johtamisen, organisaation ja kulttuurin kehityshankkeessa sosiaali- ja terveys-, koulutus- sekä kirkonalalta. Osasta näistä on myös laadittu erillisiä raportteja kohdeorganisaation itsensä tai ao. kehityshankkeen rahoittajan käyttöön. Osa kohdeyhteisöistä esiintyy tässä kirjassa omalla

nimellään. Joissain kohdin lainauksissa mainitaan vain ala, sanojan anonymiteetin suojaamiseksi. Paikoin myös täydennämme aineistoamme empiirisillä esimerkeillä, joita on raportoitu aiemmissa julkaisuissamme.

Emme ole yrittäneet tuottaa case-kuvauksia tavanomaisella ”meillä oli ongelma, sitten keksittiin ratkaisu ja opittiin tämä” –kaavalla. Sellaista keskustelua on tästä aihepiiristä tarjolla jo runsaasti. Sen sijaan olemme pyrkineet tunnistamaan säännönmukaisuuksia kysymyksissä, joita eri aloilla toimivat perinteiset yhteisöt ovat joutuneet itselleen esittämään. Mukana on paljon näiden yhteisöjen omaa pohdintaa, innostunutta etsintää mutta myös kipuilua sen kanssa, millaiset muutokset olisivat mahdollisia.

Johtamisen ratkaisut ovat aina tapauskohtaisia, mutta kysymykset ja ratkaistavat ongelmat eivät ole. Tämän samankaltaisuuden ansiosta meillä on mahdollisuus kehittää eri aloille soveltuvia, yhteisiä johtamisen viitekehyksiä ja teoriaa.

Kirjan neljäs osa tiivistää löydöksemme ja sisältää johtopäätökset siitä, mitä perinteisiä yhteisöjä kannattaa pyrkiä ketteröittämään; mitä etenemisessä kannattaa ottaa huomioon ja millainen eteneminen olisi viisasta.

Tällä hetkellä tarjolla olevat esimerkit ketteristä organisaatioista ja itseohjautuvasta toiminnasta näyttäisivät jakaantuvan kehittymishistoriansa puolesta kahteen ryhmään:

Yhtäältä meillä on jo edellä nimettyjä uuden aallon yritys esimerkkejä. Nämä yritykset on alun perin rakennettu perinteisen (teollisen ajan) johtamisajattelun haastaville näkemyksille; hierarkioiden, tekemistä säätelevien sääntöjen ja kontrollin karttamiselle; ihmisten vastuullisuuden ja oman ajattelukykyyn kunnioittamiselle.

Toisaalta on esimerkkejä siitä, miten suuret perinteisemmät yritysorganisaatiot kuten esimerkiksi *Elisa*, *OP*, *Telia* tai *YLE* ovat organisaationsa jossain osassa, mittavin kehittämispanostuksin lähteneet kokeilemaan, ja vähitellen yksittäisissä saarekkeissaan myös vakioimaan, uutta tapaa toimia.

Meitä kiinnostaa eniten kolmas näkökulma: Olisiko uutta mahdollista tavoitella laajemmin kuin yksittäisissä saarekkeissa, vaikka ei ollakaan aloittamassa puhtaalta pöydältä? Voisiko koko johtamismalli ja toimintakulttuuri uudistua vähitellen kehittyen, mutta säilyen silti yhtenäisenä? Ja olisiko tämä mahdollista myös suurissa yhteisöissä, joissa on monta toimialaa, moninainen joukko asiantuntijatyön oppisuuntia ja teknologioita ja pitkä historia?

Monin kohdin nostamme esiin enemmän kysymyksiä kuin annamme vastauksia. Mutta sitä uuden etsiminen on.

3.3. Evääksi lukumatkalle

Kun ulkoisen maailman moninaisuus lisääntyy, sekä yksilöillä että yhteisöillä on kaksi tapaa vastata siihen. Voi pyrkiä vähentämään ulkoisen maailman moninaisuutta ("Otetaan se tapa, joka on yleisin tämän alan organisaatioissa") tai lisätä omaa moninaisuuttaan ("Mikä ero uuden aallon malleilla ja tietoaajan johtamismalleilla oikeastaan on ja miksi se uuden aallon tapa kuulosta monesta niin kiinnostavalta").

On ymmärrettävää, että ulkoisen maailman moninaisuuden vähentäminen viehättää monia työmäärä- ja aikapaineen keskellä eläviä. Tämä kirja ei ole kuitenkaan niille, jotka haluavat helppoja ratkaisuja.

Uudenlainen tapa johtaa ei ole pelkästään tiedon asia. Siinä on kyse yhdessä ja yksilöinä olemisesta ja tekemisestä. Olemisen ja tekemisen tapansa ei voi muuttaa, jos ei ole valmis siirtymään "tietämisen tilasta tietämättömyyden ja nöyrän uteliaisuuden tilaan". Kuten *James Clearin* strategia selkeään ajatteluun neuvoo:

"Älä yritä olla oikeassa. Oleta, että olet väärässä, ja yritä olla vähemmän väärässä. Jos yrität olla oikeassa, se johtaa puolustamaan uskomuksiasi. Kun haluat olla vähemmän väärässä, syntyy kysymyksiä ja älyllistä nöyryyttä."

”TAKAKANSITEKSTI”

Itseohjautuvuudesta on viime vuosina ilmestynyt lukuisia mainioita kirjoja. Useimmissa kuvataan tapauskuvausten ja/tai kokemusasiantuntijuuden kautta sitä, millaisia uusia muotoja johtajuus, yhdessä tekeminen ja organisaatiot voivat saada, sekä pohditaan, mitä uusien toimintamallien hyödyntäminen vaatii.

Tämä teos ei pyri kilpailemaan näiden kanssa. Sen sijaan lähestymme aiheitamme hieman laajemmassa perspektiivissä. Toki mekin kuvaamme entistä itseohjautuvamman, ketterämmän ja oppivamman yhteisön luomiseen tähtääviä ponnisteluja, hyvältä vaikuttavia käytäntöjä ja muutosten läpivientikokemuksia monenlaisissa organisaatioissa. Sen lisäksi palaamme myös johtamisen, organisoinnin ja työyhteisön jäsenyyden perusteisiin. Ilman tätä laajempaa näkökulmaa emme voi tunnistaa, mikä johtamisessa ja työyhteisöissämme todella on murroksessa, mikä vain pinnallista muoti-ilmiötä.

Tämä on myös kirja kulttuurisen muutoksen johtamisesta. Meneillään olevan johtamisen ja organisoinnin murroksessa haasteellisinta ovat sen henkilöstön ja johtajien osaamiselle, asenteille ja työidentiteeteille asettamat uudenlaiset vaatimukset. Miten tällaista uudistusprosessia ohjataan niin, että se etenee yhteisen päämäärän suunnassa mutta silti yksilöiden muutostokasiteettia ymmärtäen? Esimerkkeinä käsittelemme erityisesti hallinnollisesta johtamisesta irtaantumaan pyrkiviä, suuria perinteisiä organisaatioita esimerkiksi koulutuksen, sosiaali- ja terveystieteiden sekä kirkollisen toiminnan alueilla. Pohdimme, miten muutosta niissä voitaisiin edistää määrätietoisesti, mutta kuitenkin sillä tavoin vähitellen, että se on niukemmilläkin kehittämisresursseilla varustetuille yhteisöille mahdollista.

Niin sanotuissa uuden aallon yrityksissä, joita löytyy erityisesti It-alalta, perinteisen johtamisen ja organisoinnin malleja haastavia rakennelmia on päästy rakentamaan alusta alkaen, ilman vanhan purkamista. Helpolla nekään eivät silti pääse. Edelläkulkijan rooli tuo mukanaan omanlaisiaan ongelmia, joista kovinkaan monella ei vielä ole kokemusta. Toisaalta kukaan ei ole vielä ehtinyt tutkia, mitä haasteita organisaation ikääntyminen tai raju kasvu tuovat mukanaan pitkällä aikavälillä. Samalla kun kuvaamme mielestämme puhuttelevimpia tienraivausesimerkkejä, pohdimme sitä, mikä näitä yhteisöjä ehkä odottaa kulman takana.

Kirjottajaesittelyt

KTT Paula Kirjavainen on espoolainen yrittäjä, johdon konsultti, valmentaja ja tietokirjailija, joka toimii myös strategisen johtamisen dosenttina Turun yliopiston kaupparakennuskoulussa. Paula on erikoistunut palveluyritysten ja asiantuntijaorganisaatioiden strategiseen kehittämiseen, erityisesti johtajuuden, toimintakulttuurin ja osaamisten uudistamiseen. Hän on työskennellyt kehittämisasiantuntijana ja/tai valmentajana lukuisissa johtamisen ja organisaation ketteryyttä, uusiutumiskykyä ja itseohjautuvutta lisäämään pyrkivissä hankkeissa.

KM, FM Marianne Hemminki on yrittäjä ja business coach, joka työskentelee myös osa-aikaisesti konsulttina Vincit Oy:n LaaS-liiketoiminnassa. Mariannen erikoisosaamista on työyhteisön kehittäminen etenkin vuorovaikutuksen ja oppimisen näkökulmasta. Hänellä on vahva pedagoginen valmentajatausta ja kokemusta oppimisprosessien muotoiluista, joissa hyödynnetään monipuolisesti erilaisia oppimisen muotoja.

¹ Kurt Lewin

² Brown, S.L & Eisenhardt, K.M. (1998)

³ Erinomainen esimerkki käytännöllisen johtamisajattelun juurien tuntemisesta on Sami Honkosen, Tomorrow Labsin toimitusjohtajan ja Boss Level Podcastin isännän esitys Responsiivisen organisaation piirteistä. Hänen kuvauksensa liiketoiminnan ketterästä kehittämisestä johtamisesta rakentuvat puhtaasti kompleksisuusteorian perusoletuksille. <https://areena.yle.fi/1-4382086>

⁴ <https://www.pcgamer.com/ex-valve-employee-describes-ruthless-industry-politics/>

⁵ <https://www.linkedin.com/pulse/how-flat-hierarchy-almost-killed-my-startup-raffaella-rein/>

⁶ <https://www.hs.fi/ura/art-2000002928511.html>

⁷ Suomen virallinen tilasto (SVT): Koulutuksen järjestäjät ja oppilaitokset [verkkajulkaisu].

ISSN=1796-3796. 2019. Helsinki: Tilastokeskus [viitattu: 7.3.2020].

Saantitapa: http://www.stat.fi/til/kjarj/2019/kjarj_2019_2020-02-12_tie_001_fi.html

⁸ https://www.london.edu/lbsr/the-future-is-human?utm_source=facebook&utm_medium=sm_channels&utm_campaign=lbsr_future_is_human&sc_campaign=7D3B008FA9154199A7CCE2BA41AF867E

⁹ <https://ls24.fi/artikkelit/kahden-vaiheilla>

¹⁰ Ks. esimerkiksi Doz & Kosonen (2008) Fast Strategy, Nokia-esimerkki.

¹¹ Pascale 2000; Bartlett & Ghoshal 1998; Collins 2001

¹² Vanston & Vanston 2012

¹³ Fredrick Laloux (2014)

¹⁴ <https://www.mckinsey.com/business-functions/mckinsey-digital/our-insights/an-operating-model-for-company-wide-agile-development>