

PLEASE NOTE! THIS IS PARALLEL PUBLISHED VERSION /
SELF-ARCHIVED VERSION OF THE OF THE ORIGINAL ARTICLE

This is an electronic reprint of the original article. This version *may* differ from the original in pagination and typographic detail.

Please cite the original version:

Ekonen, M. & Forsström-Tuominen, H. (2016). Ihmiset tekevät tolkkua joka tapauksessa: Kohti yhteistä ymmärrystä liiketoiminnan tarkoituksesta. In L. Hakola (Ed.), Tee tästä nyt tolkkua! Tolkunteko suomalaisissa yrityksissä. VTT Technology 269, 20–33.

URN: <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-38-8449-9>

URL: <http://www.vtt.fi/inf/pdf/technology/2016/T269.pdf>

HUOM! TÄMÄ ON RINNAKKAISTALLENNE

Rinnakkaistallennettu versio *voi* erota alkuperäisestä julkaistusta sivunumeroiltaan ja ilmeeltään.

Käytä viittauksessa alkuperäistä lähdettä:

Ekonen, M. & Forsström-Tuominen, H. (2016). Ihmiset tekevät tolkkua joka tapauksessa: Kohti yhteistä ymmärrystä liiketoiminnan tarkoituksesta. Julkaisussa Tee tästä nyt tolkkua! Tolkunteko suomalaisissa yrityksissä. Toim. L. Hakola. VTT Technology 269, 20–33.

URN: <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-38-8449-9>

URL: <http://www.vtt.fi/inf/pdf/technology/2016/T269.pdf>

3. Ihmiset tekevät tolkkua joka tapauksessa: Kohti yhteistä ymmärrystä liiketoiminnan tarkoituksesta

Marianne Ekonen, Jyväskylän ammattikorkeakoulu
Heidi Forsström-Tuominen, Lappeenrannan teknillinen yliopisto

Saimme toimeksiannon eräästä vähittäiskaupan ja palveluiden alalla pitkään toimineesta yrityksestä, jonka eräs yksikkö oli kärsinyt heikentyneestä kannattavuudesta. Yksikön tulokset olivat jo usean vuoden ajan olleet negatiivisia monilla mittareilla mitattuna (mm. myyntiluvut, asiakas- ja henkilöstötyytyväisyyskyselyiden tulokset). Organisaation johto halusi selvittää, mikä esti kyseistä yksikköä toimimasta parhaalla mahdollisella tavalla ja saavuttamasta asetettuja liiketoiminnallisia tavoitteita.

Lähdimme tutkimaan organisaatiota ja sen toimintaa avoimella oteella kuunnellen työyhteisön jäseniä. Haastattelimme organisaation työntekijöitä ja esimiestä ymmärtääksemme heidän näkemyksiään työstä, työnteon tavoista ja työyhteisöstä sekä siitä, millaisia onnistumisia ja haasteita he ovat työssään kohdanneet.

Analysoidessamme haastatteluaineistoa huomasimme nopeasti, että organisaatiossa vallitsevat ajattelu- ja työskentelytavat saattoivat vaikuttaa organisaation toimintaan negatiivisesti. Näillä ajattelu- ja toimintatavoilla oli vahva linkki organisaation historiaan ja erityisesti siihen tapaan, jolla työyhteisöä oli aiemmin johdettu. Organisaatiossa näytti vallitsevan johtamiseen liittyvä trauma. Tämä trauma vaikutti siihen, minkälaisia merkityksiä henkilöstö rakensi vuorovaikutuksessa keskenään ja miten organisaatiossa toimittiin. Lisäksi merkitysten rakentumista ei ollut ohjattu tai johdettu nykyisen esimiehen toimesta siten, että merkitysten rakentuminen olisi keskittynyt liiketoimintaan, vaan merkitykset saivat rakentua spontaanisti aikaisempien negatiivisten johtamiskokemusten perusteella. Organisaatiosta puuttui siis yhteinen ymmärrys liiketoiminnan tarkoituksesta.

Tämä luku kuvaa case-organisaation tarinan siitä, mitkä tekijät ainakin osaltaan saattoivat johtaa organisaation heikentyneeseen kannattavuuteen. Lisäksi käymme läpi ohjatun kollektiivisen tolkunteen prosessin sekä teemme käytännön ehdotuksia yhteisen ymmärryksen rakentamiseksi organisaatioissa.

3.1 Menneisyyden haamut

Case-organisaatiossa työntekemisen merkitykset olivat rakentuneet menneisyydessä tapahtuneiden, kielteisten johtamiskokemusten varaan. Haastatteluissa työyhteisön jäsenet kertoivat toistuvasti aikaisemmasta esimiehestään ja häneen liittyvistä negatiivisista kokemuksistaan. Yllättävää oli, että kyseinen esimies oli toiminut organisaatiossa seitsemän vuotta sitten, mutta menneisyyden tapahtumat ja kokemukset olivat edelleen vahvasti läsnä organisaatiossa ja sen toiminnassa työntekijöiden kertomusten kautta. Usean vuoden jälkeen työntekijät edelleen palasivat menneisyyden kokemuksiin kuin ne olisivat vasta tapahtuneet. Edellinen esimies vaikutti siis organisaatiossa edelleen.

Aikaisemman esimiehen vaikutus työyhteisöön liittyy hänen johtamistyyliinsä. Esimiehen johtamistyyli oli tuhoava. Hän kohteli työntekijöitä epätasa-arvoisesti, käytti rangaistusta ja pelkoa johtamistekniikkana ja kritisoi työntekijöitä heidän selkiensä takana. Tällainen tapa toimia vaikutti työyhteisöön ja -hyvinvointiin negatiivisesti. Työntekijät pelkäsivät esimiehen toimintaa, työpaikalle muodostui kuppikuntia, ja työntekijöiden väliset suhteet kärjistyivät.

Työntekijöiden epätasa-arvoinen kohtelu tarkoitti esimerkiksi sitä, että esimies jakoi työntekijät ”hyviin” ja ”huonoihin” työntekijöihin. Näitä eri ryhmiä hän kohteli eri tavoin. Toisia hän suosi ja toisia piti epäsuosiossa. Tällainen toiminta repi työyhteisön osiin. Kuten työntekijät kertovat:

Aiempi [esimies] meillähän eroteltiin ihan niinkö porukka niinkö meitä oli monta alempi kasti ja ylempi kasti, jos voi sanoa sillee, että sehän meitä repi.

Sit sil oli pari semmosta tiettyä hyvää työntekijää, niin nehän osas tehdä kaikki ja me muut ei mitään.

Osa oli tosissaan hirveessä suosiossa ja toiset niinku lynkattiin ihan ja se näytettiin kyllä työvuoroilla ja kaikilla.

Esimiehen epäsuosioon oli ilmeisen helppo joutua. Tekemällä virheen työntekijä joutui esimiehen silmätikuksi ja tuli rangaistuksi. Tällaisen johtamistyylin takia työntekijät alkoivat pelätä virheiden tekemistä. Rankaisuun ja pelkoon perustuva johtamistyyli tarkoitti käytännössä esimerkiksi epäsuositujen työvuorojen määräämistä virheen tehneelle tai muuten esimiehen epäsuosioon joutuneelle työntekijälle.

- - sit jos erehdyt suus aukasee, että menit sanomaan, mä oon semmonen, et mä niinku sanon heti sen asian hyvä vai paha, niin sittenhän mä olin puol vuotta illassa ja mul ei ollu ikänä lauantaista vapaata ja.

Semmosta ja semmonen pelko takapuolella koko ajan, että teet jotain väärin ja jotain muuta niin siitä seuraa sitten heti rangaistus.

Myös esimiehen tapa olla vuorovaikutuksessa muiden kanssa ruokki huonoja suhteita, kuppikuntien syntymistä ja epäilystä työntekijöiden välillä. Esimies kritisoi ja puhui työntekijöistä negatiivisesti heidän kuulematta sitä suoraan häneltä itseltään. Hän pyrki miellyttämään asiakkaita, mutta työntekijöitä kohtaan toimintatapa oli kaikkea muuta kuin miellyttävä.

Me ei osattu tehdä mitään, aina etettiin ja haukuttiin ja piikiteltiin ja selän takana se ei koskaan tullu sanomaan näin, et miks sä oot tänään tehny näin, se haukku selän takana.

Se oli hirveen ihana se mejän pomo asiakkaille, siitä tykättiin, mut sit se oli meille ihan julma, ni se vaikutti myös sitten mejän väleihin.

Edellä kuvattu edellisen esimiehen johtamistyyli vahingoitti työyhteisöä huomattavasti. Johtamistyyllillä oli negatiivinen vaikutus työntekijöiden hyvinvointiin, työilmapiiriin ja työntekijöiden välisiin suhteisiin. Johtamistyylin vaikutukset ulottuivat laajalti myös työntekijöiden vapaa-ajalle.

- - ennen oon kokenu niitäkin hetkiä, että ei oo saanu yöllä nukkuttua ja itkun kanssa suurin piirtein lähti töihin - -

Kyllä se oli siinä yhdessä vaiheessa tosi kurja tulla, siis se oli ihan järkyttävää kun meil oli niin kauhee se pomo siinä yhdessä vaiheessa.

Aikasempi esimies... sillon ei saanu olla töissä hauskaa. Sillon ei pysähdytty hyllyn välissä juttelemaan kenenkään kanssa, ei edes asiakkaitten kanssa.

Meillä oli tosi huonot henkilökemiat.

Et sillon aikoinaan kun oli tätä meillä kuppikuntameininkiä.

Esimiehen johtamistyyli vaikutti siis laajasti ja vahvasti työntekijöihin ja työyhteisöön. Tällaiset kokemukset pysyvät ihmisten mielissä ja jäävät helposti elämään traumana organisaatiossa varsinkin, mikäli niitä ei käsitellä aktiivisesti ja tarkoituksenmukaisesti yhdessä. Siksi on tärkeää ymmärtää organisaation menneisyyttä avoimesti ja tiedostaen.

3.2 Muutos ja parantunut työyhteisö

Kun case-organisaation johto vaihtoi esimiehen, työntekijät kokivat ymmärrettävästi olonsa helpottuneiksi. He kertoivat haastatteluissa, että esimiehen vaihtaminen oli heille kuin "lottovoitto". Uudella esimiehellä oli suuri merkitys työntekijöille. Odotukset häntä kohtaan olivat suuret ja olosuhteet vaativat.

Uusi esimies toi mukanaan uuden johtamistyylin, joka erosi huomattavasti edellisen esimiehen tavasta toimia. Lisäksi on tärkeää korostaa, että uusi esimies tuli todella haastavaan tilanteeseen ottaen huomioon menneisyyden tapahtumat organisaatiossa ja työntekijöiden negatiiviset kokemukset. Kun edellinen esimies korosti vahvaa, yksilön valtaan perustuvaa johtamista, uusi esimies häivytti omaa rooliaan. Uuden esimiehen roolia alettiin vähätellä sekä esimiehen itsensä että työntekijöiden toimesta.

- - ja niinku pomokin pitää ittensä ihan samalla viivalla, et ei se esitä, et hän on mikään esimies sen enempää, sillee ei tuu mitään eroja niinku työnkuvissa eikä missään tämmösissä.

Kyllä se tää kauppa täällä pyörii ilman minuakin (pomoa) ihan samalla lailla.

Esimiehen vaihdokseen liittyvän muutoksen myötä työyhteisöön syntyi pyrkimys tasa-arvoisuuteen, tasapuolisuuteen ja oikeudenmukaisuuteen. Kaikkia työyhteisön jäseniä tuli kohdella samalla tavalla, eikä kukaan saanut olla parempi kuin toinen. Tällainen pyrkimys tasa-arvoisuuteen alkoi ylikorostua työyhteisön jäsenten keskinäisessä kanssakäymisessä.

Kaikki ollaan samalla viivalla ja niinku esimieskin pitää ittensä ihan samalla viivalla.

(esimies) kohtelee meitä kaikkia tasapuolisesti.

Mun pitäis kohdella sitten taas tota henkilökuntaa tasavertaisesti.

Vaikka esimerkiksi tasa-arvoisuus ja oikeudenmukaisuus itsessään ovat arvona hyviä ja toimivia etenkin nykyisessä toimintaympäristössä, korostuessaan ne saattavat vääristää vuorovaikutusta ja toimintaa epätarkoituksenmukaisella tavalla. Näin tapahtuu esimerkiksi silloin, jos tasa-arvoisuus ja oikeudenmukaisuus johtavat epäselviin rooleihin tai vastuisiin.

On kuitenkin huomattavaa, että uusi johtamistyyli auttoi työyhteisöä paranemaan epäoikeudenmukaisesta kohtelusta ainakin periaatteen tasolla. Kuppikunnat hävisivät ja työilmapiiri alkoi parantua ajan myötä. Esimerkiksi riidat vähenivät ja ihmiset tulivat taas toimeen keskenään. Myöskään esimiestä ei tarvinnut enää pelätä.

Ei niitä oo erikseen parempia ja huonompia (työntekijöitä) tässä talossa enää.

Meillä oikeestaan uuden esimiehen myötä varmaan jäi eniten sitten ehkä pois ne kaikki (klikit).

Esimestä ei tarvi pelätä eikä sen kans tarvi jännittää ja sen kans voi pitää hauskaa.

Työntekijät arvostivat uutta esimestä ja näkivät hänet monella tapaa erinomaisena esimiehenä. He vertasivat nykyistä ja edellistä esimestä toisiinsa ja korostivat nykyisen esimiehen erilaisuutta suhteessa edelliseen esimieheen. Uusi esimies näyttäytyi jopa sankarillisena ja ainutlaatuisena pelastajana vanhaan esimieheen verrattuna.

Nyt meil on niin kun niin loistava pomo, et ei tommosta toista varmaan oo, että esimies on ihan niinku aina asiat hoituu.

- - uudella esimiehellähän on ollu taas ihan eri asenne tossa (henkilökemioissa) - -

Muutoksen ja parantuneen tilanteen myötä edellinen esimies ei ollut kuitenkaan hävinnyt työntekijöiden tarinoista. Uutta esimestä vertailtiin edelleen vanhaan esimieheen. Vanhan esimiehen vaikutuksia ei myöskään koskaan käsitelty työyhteisön sisällä aktiivisesti yhdessä.

3.3 Epäjohdettu työyhteisö ja puutteelliset johtamiskäytännöt

Vaikka esimiehen vaihtaminen toiseen oli välttämätöntä ja sillä oli monia positiivisia vaikutuksia työyhteisöön ja työntekijöiden hyvinvointiin, uudenlaiset haasteet tulivat tilalle. Häivytetyn esimiesroolin myötä työyhteisö alkoi olla epäjohdettu. Merkitysten rakentumista ei ollut nykyisyydessä ohjattu esimiestyön avulla, vaan merkitykset olivat rakentuneet epävirallisesti työntekijöiden kesken. Täten menneisyys oli saanut vuorovaikutuksessa vallan.

Johtamisen puute näkyi erityisesti kommunikointikäytännöissä ja vuorovaikutuksen tavoissa. Työyhteisöstä puuttuivat esimiesvetoiset ja tavoitteelliset kommunikointikäytännöt. Työntekijät olivat alkaneet kaivata erityisesti yhteisiä, säännöllisiä palaverieja. Niitä ei työyhteisössä pidetty ollenkaan.

Palaverit on ollu oikeestaan vähän laiskemmin.

Yhteisiä ns. palaverieita, että siinä kaikki on mukana onhan sitten lisänä järjestääkin semmoset niitä on aika vähän.

Kaikki lähtis siitä kun esimies rupeis pitäään niitä palaverieita. Se ei varmaan ois paljon vaadittu.

Lisäksi vuorovaikutus ei toiminut liiketoiminnan tarkoituksen hyväksi. Työyhteisössä näytti vallitsevan avoin ja jatkuvasti käynnissä oleva keskustelu työntekijöiden

kesken, mutta esimies ei johtanut eikä suunnannut keskustelua kohti liiketoiminnan tarkoitusta. Esimerkiksi toiminnan liiketoiminnallisia tavoitteita ei pidetty esillä vuorovaikutuksessa. Työntekijät eivät myöskään välttämättä saaneet päivittäiseen toimintaan liittyvää tietoa esimieheltä.

Siinä on se toinenkin puoli, että se ei aina vaan pelaa se kommunikaatio ja tää menee aika pitkälti nyt esimiehen piikkiin. (naura) Se on hirveen huono kertomaan meille mitään elikkä se tahtoo olla vähän niin, että ei mistään tuu sitten sitä (tietoa).

Joo ei se (esimies) kaikille ees muista kertoa sitten.

Organisaation sisäinen vuorovaikutus oli epäsuoraa, eli se tapahtui erilaisten apuvälineiden (esim. vihko, kansio) kautta. Kasvokkainen, liiketoimintaan keskittyvä vuorovaikutus näytti puuttuvan miltei kokonaan. Tämä lisäsi työntekijöiden epävarmuutta siitä, kulkeeko tieto organisaation sisällä lopulta niille ihmisille, jotka sitä tarvitsevat. Tiedon saaminen riippui pitkälti jokaisen aktiivisuudesta etsiä tietoa vihkosta, kansiosta tai muistiinpanoista.

Meillä on sitten tuo vihko minne myös sitten kirjoitetaan, et jos tulee jotain tai päivän aikana mitä muiden pitää tietää, niin me laitetaan sinne vihkoon.

Lapulle ylös esimiehelle viedään niitä ja tai, jos tulee jotain, mut yleensä mä kirjoitan lapulle ja vien esimiehelle kaikki en mä tiä lukeeks se niitä.

Jos ketä se nyt kiinnostaa, niin saa selville tuolta kun se nivaskan lappuja tonne tulostaa, mutta, jos ei kiinnosta, niin.

Esimies ei myöskään antanut palautetta työntekijöille onnistumisista tai kehittämiskohteista. Työntekijät olivat kylläkin useaan otteeseen pyytäneet esimieheltä palautetta työstään. He myös kokivat, että palautteen saamisella olisi merkittävä vaikutus työyhteisön toimimiseen entistä paremmin.

Työpaikan puolesta ei kyllä saa kehuja eikä, että hyvin harvoin. Ehkä kerran vuodessa.

No suuri merkitys sitähan meil on tässä ootettu, että vaikka se tosiaan ois vaikka kerran kahteen viikkoon kun se sanois, et vähän hyvä työt.

Palautteen antamisella onkin keskeinen rooli toiminnan ohjaamisessa oikeisiin asioihin. Työntekijöillä on oltava tietoa siitä, mitä he ovat tehneet hyvin ja mitä olisi kehitettävä. Myös työntekijöillä pitäisi olla mahdollisuus antaa palautetta ja osallistua aktiivisesti toiminnan kehittämiseen.

3.4 Liiketoiminnallinen suunta puuttuu – pääasia että töissä on kivaa?

Johtamisen puuttuessa työntekijät joka tapauksessa rakensivat merkityksiä keskenään. Tämä merkitysten rakentaminen tapahtui vahvasti suhteessa menneisyyteen. Merkitykset palvelivat henkilökohtaisia tai työyhteisöön liittyviä tarpeita, jotka korostuessaan eivät edistäneet organisaation liiketoimintaa.

On huomattavaa, että työntekijät olivat erittäin tyytyväisiä työyhteisön senhetkiseen tilaan. Organisaation jäsenet painottivat, että heillä on hyvä työilmapiiri ja mahtava ryhmähenki. He myös kertoivat, että heillä on töissä kivaa ja että työkaverit ovat mukavia. Työssä viihtyminen näyttikin muodostuneen tavoitteeksi sekä työntekijöiden että esimiehen kohdalla. Tällaisella ajattelutavalla näyttäisi olevan vahva linkki menneisyyteen, jossa tilanne oli täysin toinen.

Tällä hetkellä tosi hyvä porukkahenki yllä.

Meillä on ihan hirveen kivaa täällä sillee, et nauretaan ja tehään töitä ja siis semmosta lepposta, että meil ei oo semmosta pinnankiristäjää kukaan.

Kun oot lomalla, niin oikein oottaa, et ihan kun pääsee sitten töihin ne on niin tärkeitä ja kivoja nää työkaverit.

Täähän on kyllä älyttömän hyvä työpaikka, ihan huiput työkaverit, hauskaa. Siis työnteko voi olla jopa hauskaakin.

Henkilökunta kokee, että se on tyytyväinen, no sittenhän aina kokee itensä, että on onnistunu, et jos niillä on mukava olla ja mukava tulla töihin ja niin tietenkkin sillon kokee itensä, että on onnistunu.

Vaikka työyhteisön ja työntekijöiden hyvinvointi on erittäin tärkeää ja keskeistä myös liiketoiminnan kannalta, organisaatiosta vaikutti puuttuvan yhteinen ymmärrys liiketoiminnan tarkoituksesta, joka ohjaisi työntekijöiden toimintaa asetettujen tavoitteiden saavuttamiseen. Liiketoiminnan tarkoitus heijastaa liiketoiminnan olemassaolon perimmäistä tavoitetta ja vastaa kysymykseen, miksi yritys ylipäättään harjoittaa liiketoimintaa (Abela 2001; Springett 2005). Liiketoiminnan tarkoitus perustuu arvoille (Abela 2001), muodostaa suunnan organisaation strategialle (Ellsworth 2002) ja määrittää asetettavia yksityiskohtaisempia tavoitteita. Liiketoiminnan tarkoitus voi olla laajempi kuin vain voiton tuottaminen (Abela, 2001).

Lisäksi koska työntekijät olivat tyytyväisiä työyhteisön nykytilaan, he olivat tulleet varovaisiksi muutoksia kohtaan. Työntekijät olivat tyytyväisiä saavutettuun tasapainoon työyhteisössä etenkin ihmissuhteiden näkökulmasta eivätkä halunneet, että tasapaino särkyisi.

En kaipaa, että kukaan tulee enää tähän mejjän työyhteisöön sillai, että meillä on nyt kyllä niin hyvä tiimi täällä. Se yleensä pakkaa sitten menemään se pakka sekasin taas, kun tulee joku uus ihminen siihe.

Meil ei enää porukkakaan vaihdu kun meil on niin hyvä olla täällä.

- - et jos mä joku asia tulee, että tulee semmonen, että voisin kehittää sitä tai miettiä, että ton vois tehdä toisella lailla, niin en mä välttämättä sitä niin kun lähe tekemään niinku ihan saman tien viivana, vaan ehkä mä tarviin vähän semmosta aikaa, että mä mietin sitä asiaa ja vähän sulattelen ja siten lähetään kattoo, että onnistuuko se - -

Työntekijöiden kommentit kuvaavat pelkoa siitä, että työyhteisö menettäisi tasapainonsa esimerkiksi uuden työntekijän tullessa organisaatioon. Tyytyväisyyden tunne työyhteisön tasapainoa kohtaan oli kuitenkin johtanut muutosten vastustamiseen tai jopa pysähtyneisyyden tilaan.

3.5 Mitä siis tapahtui?

Kuva 3 muodostaa yhteenvedon organisaation tilanteesta ja siihen vaikuttaneista tekijöistä. Organisaatio kärsi edelleen menneisyyden tuhoavasta johtamistyylistä, jossa työntekijöitä kohdeltiin epäoikeudenmukaisesti ja epärehellisellä tavalla ja jossa työntekijöiden tekemistä virheistä rangaistiin. Kyseinen johtamistyyli johti työyhteisön vahingoittumiseen. Kyseisillä menneisyyden tapahtumilla oli niin suuri vaikutus työntekijöihin, että se suuntasi heidät rakentamaan yhteistä ymmärrystä työyhteisöön ja henkilökemioihin liittyvistä asioista.

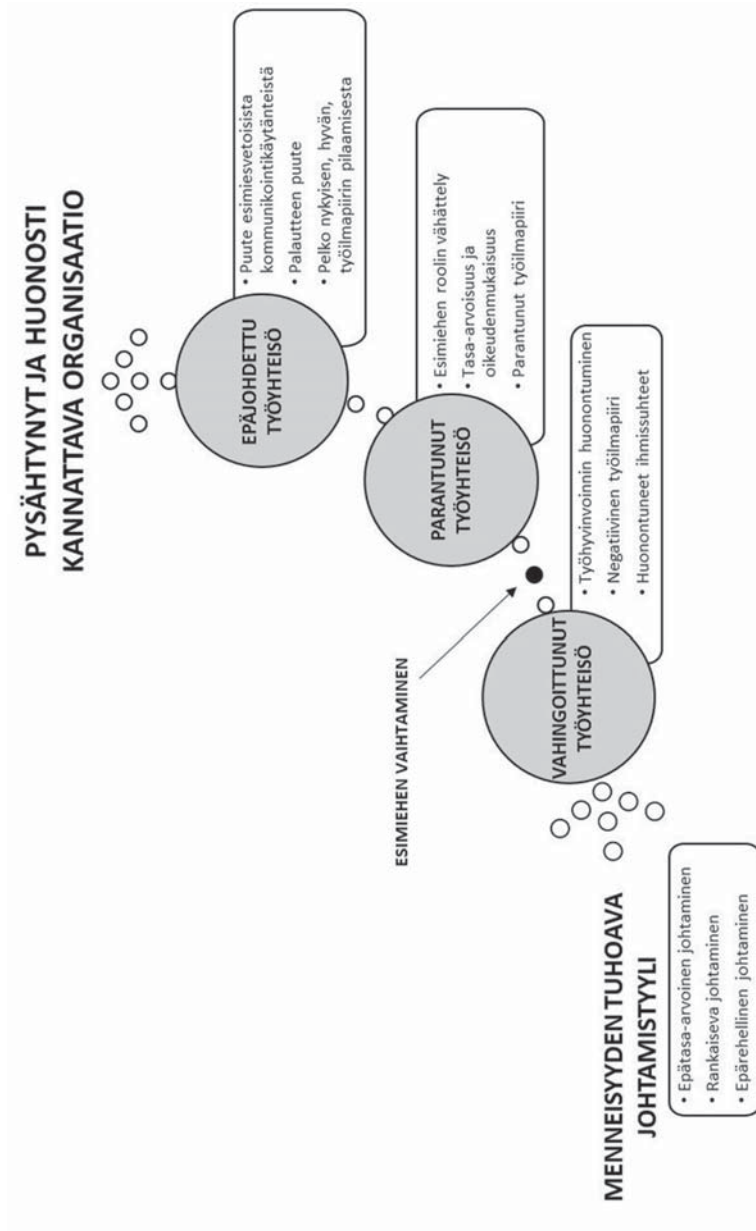
Kun esimies vaihdettiin uuteen, työntekijät tunsivat helpottuneisuutta. Uuden esimiehen myötä tuli uusi johtamistyyli, joka uudisti monella tapaa aikaisempia johtamiskäytänteitä ja paransi työyhteisön. Esimiehen roolia kuitenkin häivytettiin ja sen sijaan painotettiin jopa liiaksi tasa-arvoisuutta, oikeudenmukaisuutta ja työilmapiirin parantamista. Vaikka uutta esimiestä arvostettiin työyhteisössä paljon, työyhteisöä ei johdettu. Tämä kävi ilmi palaverien puuttumisena, epäsystemaattisena kommunikointina, välineelliseen kommunikointiin tukeutumisena ja palautteenannon vähäisyytenä.

Vaikka työyhteisö oli epä johdettu, olivat työntekijät tyytyväisiä työyhteisöönsä ja työkaluunsa. He arvostivat nykyistä työilmapiiriä vahvasti eivätkä halunneet muuttaa siitä mitään. Tällaisen työyhteisön korostuneen arvostuksen ja johtamisen puutteiden myötä työyhteisö oli vajonnut pysähtyneisyyden tilaan, jossa tavoitteena oli olla pilaamatta nykyistä työilmapiiriä, joka vihdoinkin oli saatu parannettua. Se, että työntekijöiden yhteinen ymmärrys rakentui epä johdetusti organisatorisen trauman ympärille, voi ainakin osaltaan selittää organisaation huonoa kannattavuutta.

Edellä kuvatussa case-organisaatiossa työyhteisön jäsenet rakensivat yhteistä ymmärrystä epäselvistä ja kompleksisista haasteista, vaikka johto ei ollut kykene-

vä ohjaamaan ymmärrystä. Tolkuntekoa tapahtuu siis aina ja joka tapauksessa. Ilman johdon kykyä ohjattuun kollektiiviseen tolkuntekoon organisaation yhteinen ymmärrys on hajaantunutta (Maitlis 2005).

Työntekijöiden moninaiset tulkinnat ja teot voivat olla ristiriidassa johdon näkemysten kanssa ja edustavat usein kapeita henkilökohtaisia tulkintoja, jotka eivät välttämättä palvele liiketoiminnan tarkoitusta. Tämä nostaa esille organisaation ohjatun kollektiivisen tolkunteen merkityksen, jotta huomio päivittäisessä työssä kiinnittyy tarkoituksenmukaisesti organisaation toiminnan kannalta kriittisiin asioihin. Ilman tätä työyhteisön jäsenet eivät ole välttämättä tietoisia tärkeistä liiketoiminnallisista tavoitteista ja sen sijaan luovat merkityksiä, jotka eivät palvele organisaation liiketoimintaa ja samalla edistä työntekijöiden hyvinvointia.



Kuva 3. Epäjohdettu tolkkunteko menneisyyden organisatorisen trauman vaikutuksessa.

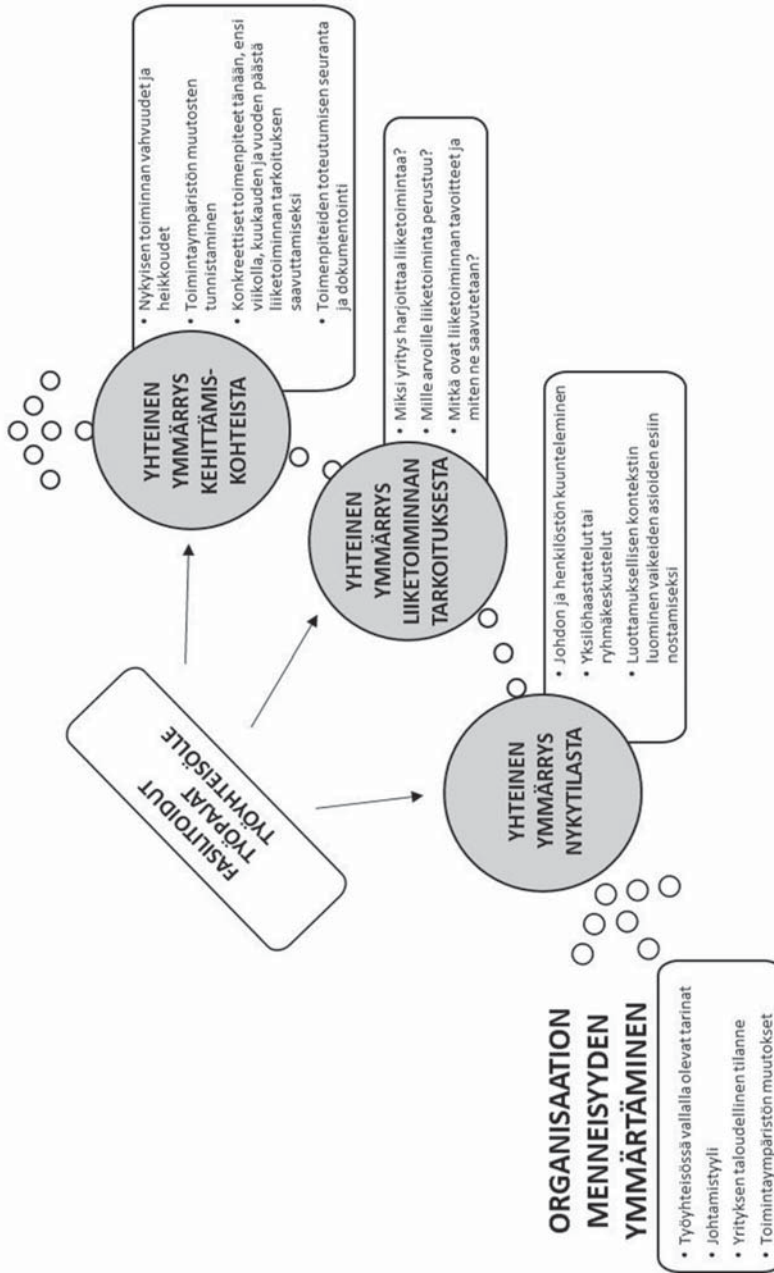
3.6 Kohti yhteistä liiketoiminnallista ymmärrystä

Nopeasti muuttuvissa liiketoimintaympäristöissä sekä johdon että työntekijöiden on yhdessä kuljettava samaan suuntaan, jossa yhdistyvät liiketoiminnan kannattavuus, työntekijöiden hyvinvointi ja työn merkityksellisyys. Usein liiketoiminnan tarkoitus voi hukkaa organisaation historiassa tapahtuneiden muutosten vaikutuksesta. Organisaation menneisyydellä on kuitenkin suuri vaikutus nykytilanteeseen. Nykytilanteen ymmärtämiseksi on siis ymmärrettävä ensin menneisyyttä. Esimerkiksi esimiesten ja työntekijöiden vaihtuminen voi vaikuttaa siihen, miten ymmärrystä liiketoiminnan tarkoituksesta pidetään yllä. Myös historia organisaatiossa vaikuttaa siihen, millaista ymmärrystä ja merkityksiä työyhteisössä syntyy. Johdon ja esimiesten tulisikin huolehtia siitä, että organisaation jäsenten ajatukset ja toiminta suuntautuvat liiketoiminnan tarkoitukseen. Tämä ei sulje pois muita merkityksiä, kuten esimerkiksi työssä viihtymistä ja hauskuutta. Kuvassa 4 on yhteenve-to siitä prosessista, jolla lähdimme kehittämään case-organisaation ohjattua kollektiivista tolkun- tekoa yhdessä työyhteisön jäsenten kanssa kohti kannattavaa ja hyvinvoivaa organisaatiota.

Liiketoiminnan tarkoituksen terävöittäminen on usein avainasemassa silloin, kun liiketoiminnan tavoitteita ei jostain syystä saavuteta. Koska vuorovaikutuksessa rakentuvat merkitykset ohjaavat toimintaa, vääristyneet tai ylikorostuneet merkitykset saattavat vaikuttaa organisaation toimintaan ja tuloksellisuuteen negatiivisesti. Kun esimerkiksi yrityksen kannattavuus alkaa heikentyä, on tärkeää ymmärtää tarkemmin, millaisia merkityksiä työyhteisön jäsenet päivittäin rakentavat, ja lähteä sitä kautta selvittämään syitä kannattavuuden heikkenemiseen. Mikäli yhteinen ymmärrys liiketoiminnan tarkoituksesta puuttuu tai on heikko tai hajanainen, ohjattu kollektiivinen tolkun- teko auttaa ymmärtämään nykytilaa ja edelleen rakentamaan sekä yhteistä tulkintaa toimintaympäristöstä että yhteistä tahtotilaa, joka ohjaa toimintaa.

Vuorovaikutus yksilöiden välillä on jokaisen kollektiivisen ilmiön, kuten organisaation, ja kaiken yhteisöllisen toiminnan perusta (Morgeson & Hofmann 1999). Jotta työyhteisö toimii liiketoiminnan kannalta tarkoituksenmukaisesti, tulee merkityksiä rakentaa organisaatiossa aktiivisesti yhdessä. Usein suurimpana esteenä vanhojen ajattelu- ja toimintatapojen muuttamisessa on se, että konkreettiset keinot uudenlaisten työtapojen ja -käytänteiden omaksumiseen puuttuvat. Ohjattu kollektiivinen tolkun- teko auttaa rakentamaan yhteistä ymmärrystä kehittämiskoh- teista nykyisen toiminnan vahvuuksien ja heikkouksien arvioinnin pohjalta. Jotta asiat lähtevät konkreettisesti muuttumaan, tulee kehittämistoimenpiteet jakaa ajallisesti siten, että liiketoiminnan tarkoitus voidaan saavuttaa. Toimenpiteiden toteutumisen seuranta ja dokumentointi ovat ensiarvoisen tärkeitä yhteisten onnis- tumisen kokemusten saavuttamiseksi.

JATKUVASSA LIIKKEESSÄ OLEVA, KANNATTAVA JA HYVINVOIVA ORGANISAATIO



Kuva 4. Ohjattu kollektiivinen tolkunteen prosessi.

Yhteinen ymmärrys organisaation menneisyydestä ja nykytilasta. Organisaation historia ja se, miten nykytilanteeseen on tultu, pitää käsitellä aktiivisesti yhdessä. Organisaation historian ja nykytilanteen ymmärtäminen alkaa henkilöstön ja johdon ajatusten kuuntelemisella. Tähän tarkoitukseen sopivat yksilö- ja/tai ryhmäkeskustelut, jotka tuovat tietoa työyhteisölle merkittävistä asioista. Yksilökeskustelut tarjoavat luottamuksellisen kontekstin vaikeidenkin asioiden esille tuomiseen. Ryhmähaastatteluiden avulla taas voidaan tarkastella, millaisen yhteisen näkemyksen haastateltavat muodostavat esimerkiksi organisaation menneisyyden tapahtumista.

Haastattelujen pohjalta tehdyt tulokset voidaan tarvittaessa käydä läpi organisaation ulkopuolisten tutkijoiden tai kehittäjien fasilitoimana organisaation yhteisessä työpajassa. Tällöin tutkijat ovat tehneet aineistosta tulkintoja, joita he reflektoivat yhdessä organisaation jäsenten kanssa yhteisen ymmärryksen muodostamiseksi organisaation menneisyydestä ja nykytilasta. Koska käsiteltävät aiheet ovat usein tunteita herättäviä, on hyvä, että ennen tulosten läpikäyntiä tilaisuuden fasilitaattorit suunnittelevat alkuun jonkin jäänmurtajametodin, joka auttaa luomaan positiivista ilmapiiriä ideoiden vapauttamiseksi (Summa & Tuominen 2009). Yksi keino on rakentaa tapahtumat tarinan muotoon eri ympäristöön siten, että jokaisella työyhteisön jäsenellä on tarinassa jokin rooli.

Yhteinen ymmärrys liiketoiminnan tarkoituksesta. Seuraavaksi organisaation jäsenten on yhdessä muodostettava käsitys liiketoiminnan tarkoituksesta eli siitä, miksi yritys harjoittaa liiketoimintaa, mitkä ovat ne arvot, joille liiketoiminta perustuu, ja mitkä ovat organisaation strategia ja tavoitteet. Tämä toteutetaan henkilöstön yhteisessä työpajassa, jossa henkilöstö yhdessä vastaa liiketoimintaan ja strategiaan liittyviin kysymyksiin ja saavuttaa niistä yhteisymmärryksen fasilitaattorin avulla.

Yhteinen ymmärrys kehittämiskohteista. Kun yhteinen ymmärrys organisaation menneisyydestä ja nykytilasta sekä liiketoiminnan tarkoituksesta on saavutettu, on tärkeää lähteä rakentamaan yhteistä ymmärrystä kehittämiskohteista. SWOT-analyysi on Humphreyn 1960-luvulla kehittämä nelikenttämenetelmä, jota käytetään strategian laatimisessa sekä oppimisen tai ongelmien tunnistamisessa, arvioinnissa ja kehittämisessä. SWOT-analyysin pohjalta tehdään toimintasuunnitelma siitä, miten vahvuuksia voidaan käyttää hyväksi, miten heikkoudet muutetaan vahvuuksiksi (organisaation sisäiset vahvuudet ja heikkoudet), miten tulevaisuuden mahdollisuuksia hyödynnetään ja miten uhat vältetään tai käännetään mahdollisuuksiksi (organisaation ulkoiset mahdollisuudet ja uhat) (Grant 2005).

Yhteinen ymmärrys ratkaisusta ja keinoista. SWOT-analyysin pohjalta valittujen kehittämiskohteiden viemiseksi käytäntöön voidaan rakentaa yhdessä työyhteisön kanssa vuosikello. Vuosikelloon laitetaan näkyville käytännön toimenpiteet valittuihin kehittämiskohteisiin liittyen. Vuosikello on graafinen mallinnus siitä, mitä konkreettista seuraavan vuoden aikana tapahtuu, ja samalla se näyttää pidemmän jakson tapahtumat kokonaisuutena. Vuosikello myös täsmentää tarvittavat toimenpiteet ja aikatauluttaa ne sekä auttaa hahmottamaan, milloin niihin pitää valmistautua. Muutosten läpiviemisen sitoutumista mittaa ensimmäisten tekojen nopeus. Mitä nopeammin tekoja tapahtuu, sitä todennäköisemmin muutos lähtee

liikkeelle. Ensimmäinen askel on miettiä, mitä konkreettista tehdään heti kyseisenä päivänä. Tämän jälkeen päätetään, mitä tehdään seuraavan viikon, kuukauden, kolmen kuukauden, puolen vuoden ja yhden vuoden aikana.

Edistymisen seuranta ja tekeminen näkyväksi. Kun tavoitteet kehittämiselle on asetettu, niiden toteutumista pitää seurata säännöllisesti. Toimenpiteiden toteutumisen seuranta on ensiarvoisen tärkeää, jotta asiat tulevat tehdyksi. Työyhteisössä toimenpiteiden seuranta voi olla esimiehen vastuulla tai tarvittaessa jollakin toisella siihen tehtävään valitulla työyhteisön jäsenellä. Uusien toimintamallien mahdollistamiseksi työyhteisössä kannattaa tehdä nopeita kokeiluja, jotta työyhteisön jäsenet saavat lyhyen aikavälin onnistumisia. Lisäksi on hyvä luoda onnistumisen mittarit. Esimiehellä on keskeinen rooli toimia kannustajana, positiivisen palautteen antajana ja onnistumisista palkitsijana. Toteutuneet, konkreettiset teot on hyvä dokumentoida ja tehdä edistymistä sitä kautta näkyväksi. Tähän tarkoitukseen voidaan suunnitella työyhteisön oma dokumentointitapa, joka voi koostua esimerkiksi valokuvista tai positiivisista asiakaspalautteista, organisaation toiminnasta ja tavoitteista riippuen.

Luvun 3 lähteet:

Abela, A.V. (2001). Profit and more: Catholic social teaching and the purpose of the firm. *Journal of Business Ethics*, 31, 107–116.

Ellsworth, R.R. (2002). *Leading with purpose: The new corporate realities*. Stanford, CA: Stanford Business Books.

Grant, R.M. (2005). *Contemporary strategy analysis*. 5. painos. Malden, MA: Blackwell.

Maitlis, S. (2005). The Social Processes of Organizational Sensemaking. *Academy of Management Journal*, 48(1), 21–49.

Morgeson, F.P. & Hofmann, D.A. (1999). The structure and function of collective constructs: implications for multilevel research and theory development. *Academy of Management Review*, 24(2), 249–265.

Springett, N. (2005). Evaluating corporate purposes by the psychological contracts they produce. *Strategic Change*, 14(7), 357–366.

Summa, T. & Tuominen, K. (2009). *Fasilitaattorin työkirja. Menetelmiä sujuvaan ryhmätyöskentelyyn*. Kehitysyhteistyön palvelukeskus Kepa ry: Miktor.