

Muuttuva työyhteisökulttuuri



Muuttuva työyhteisökulttuuri-hankkeen loppuraportti

Anu Puusa & Kirsi Hokkila



UNIVERSITY OF
EASTERN FINLAND



Elinkeino-, liikenne- ja
ympäristökeskus

Vipuvoimaa
EU:lta
2014–2020



Euroopan unioni
Euroopan aluekehitysrahasto
Euroopan sosiaalirahasto

ISBN: 978-952-61-2773-6

**Itä-Suomen yliopisto
Joensuu
2018**

SISÄLLYS

Alkusanat	4
1 Johdanto	7
1.1. Hankkeen perustiedot ja toteuttajat	8
2 Hankkeen tietoteoreettiset lähtökohdat	10
2.1. Dialoginen kehittämistoiminta	10
2.2. Organisaatiokulttuuri identiteetin pohjana	10
2.3. Organisaatio-identiteetin tarkastelun merkitys muutoksessa	11
2.4. Työyhteisötaidot uusiutumisen ja muutoksen mahdollistajana	12
2.5. Modernit työyhteisöt ja niissä tarvittavat taidot	15
3 Kehittämistoiminta	16
4 Alkukartoituskeskustelut	18
5 Kyselyiden tulokset	20
5.1 Käsityksiä organisaatioiden vahvuuksista ja haasteista	20
5.2 Organisaatioissa koetut haasteet	23
5.3 Työnkuva ja motivaatio	27
5.4 Organisaation iso kuva ja oma rooli kokonaisuudessa	32
5.5 Haastava viestintä- ja vuorovaikutus	36
5.6 Tasapainoilua vapauden ja vastuun sekä itseohjautuvuuden ja johtamisen välillä	41
5.7 Muuttuvat alaidot ja esimies-alaisuhde	46
5.8 Käsityksiä hyvästä johtajasta ja johtajuudesta	52
5.9 Yrityksen arvot	55
5.10 Hyödyllinen mutta tuntematon prosessijohtaminen	57
5.11 Keinoja tehostaa työtä	58
6 Kokemuksia ja hyötyjä dialogisesta kehittämistyöstä	63
6.1 Viimeinen kysely	63
7 Johtopäätöksiä	71
7.1 Työn ja työelämän muutos ja näkökulmia yksilön roolista ja motivaatiosta siinä	71
7.2 Yhteisöllisyyden kaipuu ja yhteistyön merkitys	71
7.3 Innostus ja yrittäjämäinen toiminta kumpuavat työn mielekkyyden ja hyvän työyhteisön kokemuksista	73
7.4 Uudenlainen strategia-ajattelu	74
7.5 Usko omaan erilaisuuteen ratkaisee	75
7.6 Moderni, myönteinen työyhteisökäyttäytyminen	76
Lähteitä	77

Alkusanat

Tämä on *Muuttuva työyhteisökulttuuri*-hankkeen loppuraportti. Hankkeen päärahoittaja oli Etelä-Savon ELY-keskus. Hanke oli ESR-hanke (Euroopan sosiaalirahasto) ja se rahoitettiin toimintalinjasta Työllisyys ja työvoiman liikkuvuus ja erityistavoitteesta Tuottavuuden ja työhyvinvoinnin parantaminen. Hankkeen toteutusaika oli 1.6.2016-31.1.2018 ja se toteutettiin Itä-Suomen yliopistossa, kauppatieteiden laitoksella, Joensuun kampuksella. Toimin hankkeen johtajana ja vastuuhenkilönä. Projektitutkijana hankkeessa työskenteli KTM, tohtoriopiskelija Kirsi Hokkila. Tässä raportissa kuvataan hankkeen taustatiedot, kohdeyritykset sekä hankkeen puitteissa toteutettujen kehittämisvaiheiden eteneminen ja keskeiset johtopäätökset.

Hankkeen taustalla oli halu lisätä ymmärrystä nykytyöelämässä vallitsevista trendeistä, käytännöistä sekä ajatusmalleista. Ennen kaikkea kiinnostuksen kohteena oli ymmärtää nykytoimijoiden odotuksia työtä, johtamista ja työyhteisöjä sekä laajemmin, työyhteisökäyttäytymistä kohtaan. Kunnianhimoisena toiveena oli lisätä ymmärrystä innovatiivisuutta, muutoskykyä ja tiedon jakamisen kulttuuria ylläpitävistä tekijöistä aineetonta arvoa kilpailukykytekijänä korostavissa, moderneissa asiantuntijayhteisöissä.

Johtamis- ja organisaatiotutkijana tunnen oman tieteenalani historiaa ja sen keskeisimmät teoriat. Tieteenalamme yksi erityispiirre on, että tieto ei kumuloidu samassa merkityksessä kuin vaikkapa luonnontieteen aloilla. Sen sijaan tyypillistä on, että mitä enemmän teemme ihmistieteellistä tutkimusta organisaatio- ja laajemmin työelämäkontekstissa, sitä enemmän tietoisuutemme avautuu uusia näkökulmia, tulkintoja, kysymyksiä ja "mahdollisia maailmoja". Uusi tieto ei korvaa tai syrjäytä aiempaa, vaan organisaatioiden todellisuudessa on havaittavissa ilmentymiä niin vanhoista kuin uusistakin teorioista. Toisin sanoen käytännön työelämässä tänä päivänä on esimerkiksi havaittavissa selkeitä yhtämäkohtia 1800-luvun johtamisen ns. klassisen koulukunnan ajatuksiin j oppeihin samaan aikaan kun uudet ja modernit ajatukset johtamisesta ja työyhteisökäyttäytymisestä vahvistuvat kaiken aikaa.

MUTYK-hanke ei ollut tutkimushanke, vaan kehittämishanke. Kuitenkin prosessiin liittyi paljon erilaisten aineistojen keruuta ja analyysiä, joita myöhemmin on tarkoitus edistää ja jalostaa myös tutkimusartikkeleiksi. Jos tiikeri ei pääse raidoistaan, ei professorikaan varmaan missään roolissa kykene täysin irrottautumaan tutkijan silmin maailman ihmettelystä ja katselemisesta. Näkemäänsä myös luontaisesti peilaa aiempaan tietovarantoon, siis johtamisen teoriaan ja eri näkökulmiin. Näin kävi myös tämän hankkeen kohdalla, sillä jo hankkeen alkumetreillä kävi selväksi, että olemme uuden ja ilmeisen relevantin työelämätiedon äärellä. Kohdeyritysten tapa toimia, puhua ja jäsentää asioita oli monilta osin omintakeinen verrattuna valtaviiran vakiintuneisiin ajatuksiin sekä vallitseviin käytänteisiin monissa muissa organisaatioissa. Jo hankkeessa mukana olleiden organisaatioiden johdon valmius, kyky ja halu luoda foorumi ja ottaa osaa moniääniseen keskusteluun sekä valmius laittaa itsensä alttiiksi kritiikille, osoitti ennakkoluulottomuutta ja antoi esimakua uudenlaisesta suhtautumisesta johtajana olemiseen ja moderniin johtamistyöhön. Samoin yrityksen ote kehittämistoimintaan

antoi ymmärtää, että asiaan perehtyminen voi parhaimmillaan tuottaa uutta tietoa ja sellaista ymmärrystä, josta voisi olla hyötyä myös muiden, kuin hankkeeseen osallistuneiden yritysten kehitymispyrkimyksissä.

Hankkeen päättymisen jälkeen haluan vahvasti uskoa kirjallisuudessa esitettyyn näkemykseen, että ICT-alojen yritysten toimintatavat ennustaisivat yleisempiä työelämätrendejä. Miksi näin? Sen vuoksi, että näimme, koimme, luimme, aistimme, tulkitsimme ja kuulimme hankkeen aikana valtavasti sellaista, jonka soisi olevan todellisuutta laajasti myös muissa, kuin hankkeen työyhteisöissä. Paitsi vahva ammattitaito ja asiaosaaminen, hankkeessa mukana olleita yrityksiä luonnehtii monelta osin yhteisöllisyys, yhteistyökyky ja-halu, perhemäisyys, tasa-arvon lähtökohdat, erilaisuuden kokeminen rikkautena, intohimo ja sitoutuminen. Ne ovat asioita, joita he pitävät arvossa, asioita, joita itse pidän arvossa.

Hankkeen aloittamisesta, ensimmäisistä kontaktoinneista ja alkukartoituksista tulee pian kuluneeksi kaksi vuotta. Kaksivuotinen on kulunut nopeasti ja hanke on antanut ja opettanut myös tekijöilleen paljon. Haluan kiittää mukana olleita yrityksiä ja kaikkia niissä hankkeen aikana työskennelleitä upeita ihmisiä, jotka antoivat hankkeelle aikaansa ja jakoivat arvokkaita kokemuksiaan ja näkemyksiään. Tahtoisin nimetä joka ikisen henkilön erikseen ja kiittää henkilökohtaisesti. Tyydyn tässä kuitenkin sanomaan koko ajatuksen voimalla: te mahdollistitte tämän, te teitte tämän, te annoitte paljon ja yhdessä opimme paljon. Kiitos.

Kiitos myös kaikille rahoittajille. Kiitos Sirpa Raassinnalle avusta ja saumattomasta yhteistyöstä. Kiitos hankkeen projektitutkijalle Kirsi Hokkilalle, jonka panos hankkeen aikana sekä käytännön järjestykseen että hankkeen varsinaiseen toteuttamiseen oli merkittävä.

Joensuussa 1.3.2018

Anu Puusa

1. Johdanto

MUUTTUVA TYÖYHTEISÖKULTTUURI-HANKKEEN (MUTYK) lähtökohtana oli kiinnostus muuttuvaa työelämää sekä uusia työntekemisen, organisoitumisen ja johtamisen tapoja kohtaan. Organisaatiot ovat tällä hetkellä muuttumassa olevan työyhteisökulttuurin luoman haasteen edessä. Työn muuttuminen käytännössä, käsitteellisesti ja asenteiden tasolla, kehittyvä teknologia, epävakaa talous ja uuden sukupolven työntekijöiden erilaiset odotukset aiheuttavat haasteita, joissa organisaatioiden on kehitettävä muutosvalmiuksiaan ja samalla löydettävä uusia keinoja tuottavuuden ja tehokkuuden parantamiseksi sekä turvattava kykynsä uudistua ja reagoida näihin muutoksiin nopeasti.

Työelämän rakennemuutoksen seurauksena palvelu- ja tietointensiiviset alat ovat yleistyneet ja muillakin aloilla tieto ja asiantuntijuus sekä niiden jalostaminen ja johtaminen ovat yhä keskeisessä roolissa organisaation tuloksellisuuden kannalta. Yritysten kilpailukyky monilla aloilla tulee tulevaisuudessa perustumaan entistä vahvemmin yritysten kykyyn luoda ja kaupallistaa aineetonta arvoa. Olemme siirtyneet tuotantotaloudesta tieto- ja osaamisperustaiseen talouteen siirtyen samalla aineellisesta omaisuudesta aineettoman pääoman merkitystä korostavaan ansaintalogiikkaan. Siinä ihmiset, heidän tietonsa, taitonsa, osaamisensa ja erityisesti heidän halunsa jakaa osaamistaan organisaationsa käyttöön ratkaisevat yrityksen menestymisen (Puusa 2015; Puusa & Reijonen 2011). Työelämän kehittämisstrategia vuoteen 2020 linjaa, että innovatiivisuuden ja jatkuvan kehittymisen ilmapiirin edellytyksenä on, että organisaatiot huolehtivat henkilöstönsä osallistumisesta, sitoutumisesta ja työhyvinvoinnista.

Hankkeen kantavana ajatuksena oli tavoittaa uudenlaisia johtamisen ja työyhteisön toiminnan piirteitä osallistamalla hankkeen kohdeorganisaatioiden jäsenet oman työyhteisökulttuurinsa kehittämiseen. Kehittämistyön kohteena olivat asiantuntijaorganisaatiot ja ennen kaikkea tietointensiivisten ICT-toimialan yrityksille, joiden toimialan on huomattu ennustavan yleisempiä työelämäntrendejä, on tyypillistä luovaa asiantuntijatyötä tekevät ihmiset, etätöön käyttö, vaihtuvat tiimirakenteet ja jatkuvan kehittymisen vaatimus nopeasti muuttuvassa digitaalisessa toimintaympäristössä. Tämän vuoksi ICT-alan organisaatiot nähtiin hyväksi kontekstiksi toteuttaa selvitys- ja kehittämistoimintaa, jossa pyritään yhdistämään tulevaisuuden työelämän ja erityisesti asiantuntijatyön yksilöllisyyden ja organisaation yhteiset tavoitteet sekä tuottamaan uutta tietoa näitä koskevasta tematiikasta.

Kehittämistyön tavoitteena oli vahvistaa kohdeorganisaatioissa kollektiivista käsitystä siitä, *keitä me organisaationa olemme, kuinka me siinä toimimme ja kuinka kukin voi siihen omalla toiminnallaan vaikuttaa*. Hankkeen toiminta ja yritysten kanssa käydyt keskustelut rakennettiin ensisijaisesti organisaatioiden vahvuuksille, joiden kautta päästiin käsiksi modernien organisaatioiden ainutlaatuisiin piirteisiin. Lisäksi hankkeen aluksi pureuduttiin organisaatioiden tunnistettuihin kehittämiskohteisiin, joiden kautta saatiin tietoa tietotaloudessa toimivissa organisaatioissa esiintyvistä keskeisistä haasteista.

Hankkeella tuotettua tietoa voidaan soveltaa laajalti erilaisiin tietotaloudessa toimiviin organisaatioihin. Tämä loppuraportti tuo esiin sellaisia tunnistettuja piirteitä, jotka edesauttavat henkilökunnan motivaatiota käyttää omaa asiantuntijuuttaan organisaationsa hyväksi sekä niitä keinoja, joilla or-

ganisaatiot voivat kehittää työyhteisökulttuuriaan tavoitteitaan tukevaan suuntaan. Raportissa kuvataan myös tulevaisuuden työelämässä merkityksellisiä työyhteisötaitoja, joilla edistetään työntekijöiden henkilökohtaista tuottavuutta tietotaloudessa, mutta myöskin organisaatioiden jatkuvan kehittymisen ja innovoinnin tavoitteita. Tämä loppuraportti sisältää myös hankkeella saavutettua tietoa keskeisistä ristiriidoista ja haasteista, joita asiantuntijaorganisaatioissa ja toisaalta nuorissa kasvuyrityksissä esiintyy. Hankkeen aikana esiin nousseet keskeiset teemat liittyvät erityisesti työelämän hajanaisuuden hallitsemiseen sekä asiantuntijatyön yksilöllisyyden ja organisaation yhteisten tavoitteiden yhdistämiseen.

Loppuraportin aluksi esitellään hankkeen tietoteoreettisina lähtökohtina toimivat näkökulmat ja tutkimuskirjallisuuden löydökset. Sen jälkeen kuvataan hanketyöskentelyssä eli kyselyissä sekä kehittämispäivien keskusteluissa esiin nousseet mukana olleille yrityksille pääosin yhteiset näkökulmat. Raportin viimeisessä osassa näistä keskeisiksi nousseista näkökulmista johdetaan kokoavat loppupäätelmät ja keskeiset johtopäätökset, jotka vastaavat hankkeen tiedollisiin tavoitteisiin.

Tässä raportissa kuvataan myös sitä, millaisia hyötyjä organisaatioissa voidaan saavuttaa, kun kaikki työyhteisön jäsenet, myös työntekijät ja johto keskenään, saatetaan avoimeen ja rakentavaan vuoropuheluun. **Raportin johtopäätökset ja kohdeyritysten käydyt keskustelut osoittavat organisaation avoimuuden, dialogin ja työntekijöiden osallistamisen kiistattoman tärkeän merkityksen toiminnan kehittämisen, ilmapiirin sekä työhyvinvoinnin parantamisen näkökulmista.** Jotta tällaisesta kehittämistoiminnasta kiinnostuneet tahot voivat itse halutessaan aloittaa omissa organisaatioissaan dialogisen kehittämistoiminnan, pyritään tässä raportissa kuvaamaan myös hankkeessa toteutetun toiminnan keskeisiä vaiheita ja käytännön toimenpiteitä.

1.1. Hankkeen perustiedot ja toteuttajat

Muuttuva työyhteisökulttuuri-hanke toteutettiin 1.6.2016-31.1.2018 välisenä aikana. Hankkeen toteuttajaorganisaationa toimi Itä-Suomen yliopiston kauppatieteiden laitos. Hankkeen johtajana toimi ai-neettoman pääoman johtamisen professori KTT **Anu Puusa**. Hankkeen projektitutkijana toimi KTM, tohtoriopiskelija **Kirsi Hokkila**.

Hankkeen toteuttamisen mahdollisti **Etelä-Savon elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus**. Etelä-Savon ELY-keskus toimi Euroopan sosiaalirahaston (ESR) rahoitusta koordinoivana viranomaisena. Myös hankkeen kohdeorganisaatiot ja **Itä-Suomen yliopisto** osallistuivat hankkeen rahoittamiseen.

Hankkeen toiminta kohdistui kuuteen Pohjois-Karjalassa toimivaan ICT-alan mikro- ja pienyritykseen; **Oy Arbonaut Ltd, Bittiguru Oy, Process Genius Oy, Nolwenture Oy, atFlow Oy ja FastROI Oy**. Kaikkien yritysten liiketoiminta perustuu digitaalisuuteen, moderniin teknologiaan ja tietotekniikkaan. Suurinta osaa yrityksistä voi luonnehtia nuoriksi kasvuyrityksiksi

ARBONAUT kehittää maailman johtavia paikkatietoratkaisuja metsien, luonnonvarojen ja maaston kartoitukseen. Laserkeilausteknologiaan perustuva tiedonkeruu ja analysointi on yrityksen vahvuus. Arbonaut auttaa asiakkaitaan optimoimaan metsävarojen käyttöä kustannustehokkaasti. Tekninen osaaminen ja uudet innovaatiot muodostavat pohjan Arbonautin menestykselle. Yritys on sisäistänyt asiakaslähtöisen toimintatavan tärkeyden. Yhteistyön lähtökohtana ovat asiakkaiden tarpeiden, haasteiden ja teknisten tavoitteiden ymmärtäminen.

BITTIGURU tarjoaa pitkän kokemuksen työasemien, kannettavien sekä Windows-palvelinympäristöjen ylläpidosta ja niihin liittyvän lähiverkkoinfran rakentamisesta. Bittiguru tarjoaa myös moderneja virtuaalipalvelimia ja monipuolisia kotisivuratkaisuja. Bittigurulla on laaja kokemus siitä, kuinka tietoteknisillä ratkaisuilla kasvatetaan yritysten tuottoja, pienennetään kuluja ja tehostetaan resurssien käyttöä. Yritys tarjoaa pk-yrityksille hyväksi havaittuja ratkaisuja, joista monet ovat aiemmin olleet vain isojen toimijoiden saavutettavissa.

PROCESS GENIUS on yritys, joka tarjoaa yksinkertaistettuja seuraavan sukupolven virtuaaliseen todellisuuteen pohjautuvia ratkaisuja, jotka parantavat asiakkaan tuottavuutta ja tehokkuutta. Yritys tarjoaa asiakkailleen uusinta tietoa ja pyrkii nostamaan asiakkaan tuotteen tai ratkaisun uudelle tasolle, joka mahdollistaa liiketoiminnan uudenlaisen hallinnan.

NOLWENTURE on ohjelmistokehittämiseen ja konsultointiin keskittyvä mikroyritys. Yritys tarjoaa globaalisti laajan valikoiman ohjelmistokehittämiseen ja hyödyntämiseen liittyviä konsultointipalveluja kuten tuotekehityskonsultointia, ohjelmisto- ja käyttöliittymäarkkitehtuurin suunnittelupalvelua sekä ohjelmistonhankintapalveluita. Yrityksen työntekijät ovat huippuammattitaitoisia teknisiä osajia, jotka ymmärtävät tavallisia asiakkaita ja heidän tarpeitaan.

ATFLOW tuottaa verkkopalveluja ja vie asiakkaidensa liiketoiminnan verkkoon. Yrityksen intohimona on asiakkaiden tyytyväisyys ja toimivat palvelut. Yrityksen palvelulupaus on toimia aina mutkattomasti ja ketterästi.

FASTROI OY on joensuulainen toiminnanohjaus- ja asiakastietojärjestelmiä hoiva-alalle tuottava ohjelmistoyritys. Yrityksen tuotteet soveltuvat sekä yksityiselle että julkiselle sektorille. FastROI:n tuotteiden toimittaminen tapahtuu helposti ja tietoturvallisesti pilvipalvelusta. Sillä on yli kymmenen vuoden kokemus älykkäiden ratkaisujen kehittämisestä, mikä mahdollistaa asiakkaiden monimuotoisen sähköisen tiedonkeruun, tallennuksen, analysoinnin ja tiedonsiirron eri tietojärjestelmien välillä.

Hankkeen kehittämistyön seitsemäs kohdeorganisaatio Joensuun seudun kehittämissyhtiö **JOSEK Oy** eroaa muista hankkeen kohdeorganisaatioista ensisijaisesti toimialansa vuoksi, mutta sekin vaahtivaa kehittämistyötä tekevänä asiantuntijaorganisaationa halusi kartoittaa ja kehittää omaa työyhteisökulttuuriaan pystyäkseen vastaamaan työelämän muutoksiin, ja erityisesti pystyäkseen hyödyntämään hankkeessa omaksuttua toimintamallia omien asiakkaidensa eli paikallisten yritysten ohjaamisessa ja kehittämisessä.

2. Hankkeen tietoteoreettiset lähtökohdat

2.1. Dialoginen kehittämistoiminta

Uusimpien johtamiskäsitysten mukaan organisaation johtaminen on vuorovaikutteinen prosessi johdon ja työntekijöiden välillä (Graen & Uhl-Bien 1991; 1995). Modernin johtamiskäsityksen mukaan esimies ei toimi yksin vaan saa asioita tapahtumaan yhdessä johdettaviensa kanssa (Yukl 1999).

Dialogisen johtamisen lähestymistapa (Syvänen ym. 2012) painottaa johtajan ja johdettavien välistä kommunikaatiota ja vuorovaikutusta, jossa johtamisprosessin osapuolet neuvottelevat yhteisesti todellisuudestaan. Osapuolten neuvottelu ja yhteisen käsityksen muodostaminen organisaation perimmäisestä tarkoituksesta, tehtävästä ja olemuksesta eli sen identiteetistä korostuu erityisesti muutostilanteissa (Puusa & Kekäle 2015). Tässä prosessissa johtajien tärkein tehtävä on huolehtia merkitysten luomisesta, koska niillä on tärkeä asema visioiden ja tavoitteiden rakentamisessa, ihmisten motivoinnissa ja sitouttamisessa (Juuti 2001; Puusa 2007). Merkityksillä ajettava muutos ei kuitenkaan tapahdu tyhjiössä, vaan onnistuneen muutoksen edellytyksenä on, että myös johdettavat ottavat aktiivisesti osaa merkitysten rakentamiseen ja sitoutuvat muutokseen. Näin ollen työyhteisö- ja alaistaitojen tarkastelu muodostuu tärkeäksi osaksi organisaatioiden toimivuuden, tuloksellisuuden ja kehittämisedellytysten ymmärtämistä.

2.2. Organisaatiokulttuuri identiteetin pohjana

Paalumäki (2003) määrittelee organisaatiokulttuurin, jota kutsutaan myös työyhteisö- tai toimintakulttuuriksi, organisaation sosiaalisen vuorovaikutuksen kautta syntyväksi yhteiseksi yhteisön toimintaa ohjaavaksi merkitysjärjestelmäksi. Kulttuurin syntyminen ja kehittyminen vaativat pitkäaikaista sosiaalista vuorovaikutusta, jossa ihmiset keskustelelevat yhteisistä kokemuksistaan ja kehittävät yhteisen kielen ja käsitteet. Kulttuuri muodostuu yrityksen perusoletuksista, arvoista, symboleista ja artefakteista (Schein 1988). Perusoleukset ovat organisaation tiedostamattomia oletuksia siitä, kuinka ja millä motiiveilla ihmiset yhteisössä toimivat, sekä oletuksia yhteisön suhteesta ympäristöön ja organisaation toiminnan luonteesta. Arvot ohjaavat osaltaan käsitystä siitä, kuinka asioiden organisaatiossa tulisi olla, joten niillä on merkityksellinen, mutta usein tiedostamaton toimintaa ohjaava luonne. Artefaktit ovat kulttuurin näkyvä osa; fyysiset tilat, teknologia, logot, rituaalit, seremoniat ja tarinat, joihin organisaation kannalta liittyy symbolinen luonne. Organisaation jäsenille ne viestivät muun muassa organisaation historiasta ja tarinasta eli luovat jatkuvuutta ja rakentavat kulttuurin jäsenten yhteisiä merkityksiä.

Kulttuuri muodostuu organisaation jäsenten yksilöllisistä näkemyksistä. Kuitenkin, jotta voidaan puhua kulttuurista, jäsenillä tulee olla jonkinasteinen yhteinen ymmärrys organisaation kulttuurista. Kulttuurin tehtävänä on luoda jatkuvuutta, sitoutumista, motivaatiota ja olla perusta organisaation kollektiiviselle identiteetille. Kulttuuri luo ympäristön, jossa ihmisten käsitys siitä, mitä he organi-

saationa ovat, syntyä ja kehittyä (Puusa 2005; 2007). Organisaatiokulttuuria voidaan siis luonnehtia tekijäksi, joka pitää työyhteisön koossa (Prasad & Prasad 2009) ja luo sille yhtenäisyyttä. Tämän vuoksi organisaatiokulttuurin tarkastelulla on merkitystä jatkuvan muutoksen aiheuttamasta epäyhtenäisyydestä ja pirstaleisuudesta selviytymiseen. Yhtenäinen kulttuuri poistaa epävarmuutta ja luo ennustettavuutta, koska yhteinen ymmärrys tietystä asiasta auttaa yhteisön jäseniä toimimaan ryhmässä samansuuntaisesti ja tekemään yhdenmukaisia valintoja. Tarkasteltaessa kulttuuria syvien perusoletusten tasolla on tyypillistä, että kulttuurista tulee "itsestäänselvyys", ja näin ollen yksilöiden oman toiminnan arviointi organisaation tavoitteiden näkökulmasta voi olla haastavaa. Tämän vuoksi organisaation uudistumiskyvyn kannalta on tärkeää aika ajoin tarkastella organisaatiossa vallitsevia tiedostamattomia perusoletuksia ja niiden toimivuutta suhteessa organisaation tavoitteisiin ja haluttuun suuntaan. Muutoin kulttuurista voi tiedostamatta tulla uudistumista ja muutosta vastustava voima (Hannan & Freeman 1984).

2.3. Organisaatio-identiteetin tarkastelun merkitys muutoksessa

Hankkeen käytännön toteutuksen pohjaksi valittiin ainoastaan yksi teoreettinen käsite, organisaatio-identiteetti. Sen käytännön ilmentymistä kohdeorganisaatioissa tarkasteltiin läpi hankkeen. Muilta osin hanke edistyi hyvin organisaatiolähtöisesti. Organisaatio-identiteetin perustavaa laatua oleva kysymys 'keitä me organisaationa olemme?' tarjoaa lähtökohdan, josta käsin erilaisia tieteellisesti ja käytännön näkökulmasta kiinnostavia kysymyksiä voidaan tarkastella (Puusa 2007; 2009; Puusa ym. 2013; Puusa ym. 2014, Mönkkönen & Puusa 2015; Puusa & Kekäle 2013; Puusa & Kekäle 2015). Organisaatio-identiteetin käsite on nykyisin vakiinnuttanut asemansa näkökulmana tutkia organisaatioita (Foreman & Whetten 2002), koska merkitysten luominen on korostunut organisaatioiden toiminnan ymmärtämisessä (Albert, Ashforth & Dutton 2000), ja sen voidaan nähdä olevan erityisen tärkeää muutoksen ja epävarmuuden värittäminä aikoina.

Organisaatio-identiteetti on sosiaalinen ilmiö, joka rakentuu vuorovaikutuksessa organisaation jäsenten, johdon ja työntekijöiden välillä sekä vuorovaikutuksessa organisaation muiden sidosryhmien kanssa (Scott & Lane 2000). Albertin ja Whettenin (1985) mukaan identiteettiä voidaan ymmärtää tarkastelemalla organisaation keskeisiä, erottavia ja pysyviä piirteitä kun otetaan huomioon organisaation menneisyys, nykyisyys ja tulevaisuus. Erityisesti muutostilanteissa organisaation jäsenet pohtivat mitä organisaatio pohjimmiltaan on ja mihin se on menossa, ja organisaatiossa voi esiintyä monenlaisia tulkintoja siitä mitkä ovat organisaation ydinpiirteet ja mitkä niistä pätevät muuttuneessa tilanteessa. Näkemykset näistä piirteistä vaikuttavat siihen kuinka organisaation jäsenet voivat ja käyttäytyvät työyhteisössään. Jäsenet pyrkivät ymmärtämään epäselvää tilannetta selittämällä tapahtumia, toimintaa ja organisaatiossa käytyjä keskusteluja ja ilmentämällä näitä merkityksiä omassa puheessaan ja toiminnassaan (Corley & Gioia 2004).

Muutoksen keskellä on tärkeää, että tavoitteisiin pyritään yhdessä ja tehokkaan yhteistyön saavuttamiseksi on tärkeää, että organisaatiossa on yhteinen käsitys siitä mihin ollaan pyrkimässä (Hardy ym. 2005). Organisaatio-identiteettiin liittyy keskeisinä kysymyksinä myös se 'keitä me haluaisimme

olla?’ tai ‘keitä meidän tulisi olla?’ (Puusa 2007; 2009). Tutkimukset ovat osoittaneet, että organisaatio-identiteetillä on merkitystä yrityksen selviytymiseen muutoksista (Whetten & Godfrey 1998; Markkanen 1999; Beech & Johnson 2005; Hatch & Schultz 2004; Puusa 2007). Organisaatio-identiteetin käsitteellä on vahva yhteys käytäntöön. Se, kuinka organisaation jäsenet tulkitsevat muutokseen liittyvät asiat, vaikuttaa merkittävästi heidän sitoutumiseensa ja osallistumiseensa muutosprosessiin (Puusa 2009). Myös johdon tapa käsitellä, ymmärtää ja tulkita identiteettiä joko edistää tai estää muutoksen tapahtumista organisaatiossa (Stimpert ym. 1998; Puusa 2007; 2009). Näin ollen organisaation identiteetti voi toimia organisaatiojäsenten käyttäytymisen selittäjänä, kun muiden tekijöiden selitysvoima loppuu (Whetten & Godfrey 1998; Whetten 2006; Puusa 2007). On myös mahdollista, että organisaation kyky johtaa identiteettiään haluamaansa suuntaan voi toimia kilpailukykyä luovana seikkana.

2.4. Työyhteisötaidot uusiutumisen ja muutoksen mahdollistajana

Koska työyhteisötaitojen on todettu rakentavan työyhteisön ilmapiiriä ja organisaation vuorovaikutusta (Puusa ym. 2011), jossa ymmärrystä organisaation identiteetistä luodaan, voidaan niillä ajatella olevan keskeinen merkitys yhteisen ymmärryksen ja työyhteisökulttuurin rakentumisessa. Tätä ymmärrystä työntekijät ilmentävät työkäyttäytymisessä ja -toiminnassaan (Corley & Gioia 2004), jotka taas vuorostaan vaikuttavat muiden näkemykseen organisaation keskeisistä piirteistä. Tämän vuoksi organisaatiossa esiintyvät työyhteisötaidot ja organisaatiossa esiintyvät käsitykset niihin liittyen voidaan kytkeä oleellisena käsitteenä identiteetin ja työyhteisökulttuurin rakentumisprosessiin, kun tarkastellaan sitä, miten kukin voi omalla toiminnallaan vaikuttaa organisaation toimintaan ja tavoitteiden saavuttamiseen.

Työyhteisötaitojen sekä esimies- ja alaistaitojen käsitteet ovat muodostuneet vuorovaikutteisen esimies-alainen suhteen käsitteestä, johon liittyy ajatus siitä, ettei johtaminen ole mielekästä ilman alaisia (Arvassalo 2006; Hujala ym. 2009). Johto ei kykene yksin rakentamaan organisaation tavoitteita tukevaa toimintaa, mikäli työntekijöillä ei ole lainkaan jaettua käsitystä organisaation tavoitteista. Työntekijät puolestaan eivät voi edesauttaa muutoksen tapahtumista, mikäli heillä ei ole toimivaa vuorovaikutusta johdon kanssa. Esimiestaitojen vastinpariksi onkin 2000-luvun alusta lähtien kuvattu alaistaidot, joilla viitataan työntekijöiltä eli alaisilta toivottaviin taitoihin. Alaistaidot ja esimiestaidot nähdäänkin nykyisin toinen toisiaan täydentävinä työelämäntaitoina (Keskinen 2005a, Rehnback & Keskinen 2005; Silvennoinen & Kauppinen 2007). Mitä paremmin esimies ja alainen täydentävät toisiaan ja vastaavat toistensa odotuksiin, sitä sujuvampaa, luontevampaa ja selkeämpää heidän välinen vuorovaikutus on.

Alaistaitoja on tutkittu kansainvälisesti 1980-luvun loppupuolelta alkaen. Kansainvälinen kirjallisuus tarkastelee ilmiötä käsitteen *organizational citizenship behavior* (OCB) käsitteen kautta, joka suomenkielisessä kirjallisuudessa on käännetty alaistaidoiksi. Alaistaitojen käsite on kuitenkin suomenkielissä merkitykseltään vakiintumaton siksi, että sitä on tutkittu täällä vasta vähän, mutta myös siksi, että käsitteenä sillä ei ole täysin suoraa vastinetta englanninkielisessä kirjallisuudessa (Keskinen

2005; Puusa ym. 2015). Kansainvälinen tutkimus on tuottanut aiheesta yli 30 erilaista mallia, joista muutamat ovat hyvin vakiintuneita. (Organ 1988; Moorman 1991; Podsakoff ym. 2000; Puusa ym. 2011.)

Niin esimies- kuin alaitaidotkin on kuvattu yhteistyötaitoina, joten käsite on suomalaisessa kirjallisuudessa muotoutunut yhteiseksi työyhteisötaitot-käsitteeksi (Aarnikoivu 2010; Mönkkönen & Roos 2010). Esimies- ja alaitaitoihin verrattuna työyhteisötaitojen tarkastelun laajempi näkökulma ulottuu yksilötasolta yhteisötasolle ja sosiaalisten ilmiöiden tarkasteluun. Puusan, Mönkkösen ja Kuittisen (2010) mukaan nykyisessä työelämässä organisaatiomuutosten keskellä käsite on herättänyt runsaasti kiinnostusta, koska työyhteisön toimintatapojen on huomattu olevan ratkaiseva tekijä muutoksen onnistumisessa. Työyhteisötaitot kuvastavat esimiesten, työntekijöiden ja ryhmien tapaa kommunikoida, tehdä yhteistyötä ja viedä asioita eteenpäin. Käsitteen avulla voidaan tarkastella organisaation jäsenten välisten suhteiden toteutumista, heidän työkäyttäytymistään, yhteistyökykyä sekä henkilöiden persoonallisia ominaisuuksia, jotka vaikuttavat heidän toimintaansa työyhteisön jäsenenä.

Hyvät esimiestaidot sisältävät hyvät vuorovaikutustaidot. Hyvä esimies-alaisuhde antaa työntekijälle mahdollisuuden kehittää alaitaitojaan ja lisää työntekijän tunnetta oman työnsä hallinnasta. Työn hallinnalla tarkoitetaan keinoja ja mahdollisuuksia vaikuttaa omaan työhön. Rehnback ja Keskinen (2005) ovat todenneet hyvällä hallinnan tunteella olevan yhteyttä työntekijän terveyteen, terveyskäyttäytymiseen ja työhyvinvointiin. Hyviin esimiestaitoihin kuuluu myös esimiehen rohkeus hyödyntää työyhteisön kaikkia voimavaroja (Mönkkönen & Roos 2010). Manka (2011) ehdottaakin, että työpahoinvoinnin vähentämiseksi organisaatioissa tulisi miettiä keinoja vahvistaa työyhteisöjen ja työntekijöiden voimavaroja, joiden keskiössä ovat työyhteisötaitot. Tämä on erityisen merkityksellistä tietotyön kontekstissa, sillä aiemmat tutkimukset osoittavat, että tietotyöläisillä on erityisen korkea riski sairastua työuupumukseen (Donkin 2010). Alaitaitoja ei tyypillisesti huomioida organisaation muodollisissa palkitsemisjärjestelmissä (Organ 1988), mutta esimiestaitoihin voidaan Keskinen (2005) mukaan lukea se, että esimies havaitsee ja arvostaa niitä työntekijöitä, joilla on hyvät alaitaidot ja palkitsee heitä esimerkiksi tarjoamalla heille kehittymismahdollisuuksia. Vuorovaikutteinen johtamiskäsitys synnyttää hyviä työyhteisötaitoja ja päinvastoin, eli hyvä esimies ymmärtää johtamisen suhteeksi, jossa sekä esimiehellä että alaisella on oma roolinsa ja vaikutus toisiinsa (Manka 2011). Johtamisessa esimiehen tehtävänä on huolehtia siitä, että työn tavoitteet on ymmärretty ja työntekijöiden rooli on omalta osaltaan huolehtia siitä, että heidän toimintansa on tavoitteiden suuntaista.

Keskinen (2005a) mukaan alaitaidon lähikäsitteitä ovat sitoutuneisuus, motivoituneisuus, ammatillinen osaaminen ja organisaatioon samaistuminen. Alaitaitojen voidaan määritellä olevan organisaation sosiaalista toimintaa edistävää yksilön harkinnan varaista ja vapaaehtoista käyttäytymistä, joka ylittää työn muodolliset vaatimukset, vaikka siitä ei erikseen työsopimuksen mukaisesti palkitakaan (Organ 1988; 1997; Keskinen 2005a; Keskinen 2005b). Sekä suomalaisessa että kansainvälisessä alaitaitokeskustelussa alaitaitojen sisältö nähdään pitkälti samanlaisena. Väljästi määriteltynä alaitaitoja voidaan pitää vastuullisena vaikuttamisena esimiehen tuella (Puusa ym. 2011). Podsakoff ym. (2000) ovat keränneet yhteen kansainvälisissä tutkimuksissa esiin nousseita alaitaitojen muotoja. Niiden pohjalta he ovat määritelleet seitsemän ilmenemismuotoa alaitaidoille, jotka ovat: avu-

lias käyttäytyminen, reiluus ja rehtiys, organisaatioskollisuus, kuuliaisuus organisaation säännöille, aloittekykyisyys, osallistuminen ja kiinnostus organisaation asioita kohtaan sekä itsensä kehittäminen. Näiden myötä kansainvälisessä tutkimuksessa on laajalti tunnistettu, että työntekijän alaistaidot edesauttavat organisaation menestystä monin eri tavoin (Podsakoff ym. 2014).

Käytännön tasolla, päivittäisessä toiminnassa hyvät alaistaidot tarkoittavat rakentavaa toimintaa työyhteisössä. Hyvät alaistaidot omaava henkilö vastaa omista tekemisistään, huolehtii omasta ammattitaidostaan, kannustaa ja auttaa työtovereitaan, tukee esimiestään omalla toiminnallaan ja osaa sekä vastaanottaa että antaa palautetta (Rehnback & Keskinen 2005). Yksilötasolla alaistaidot ilmenvät työtehtäviin sitoutumisena ja vastuullisuutena (Manka 2011). Ryhmätasolla ne näkyvät yhteistyötä edistävänä toimintana; työtovereiden auttamisena ja tukemisena, reiluutena ja haluna toimia yhteiseksi hyväksi (Podsakoff ym. 2000). Alaistaitoihin luetaan myös organisaatioon sitoutumista ilmentävä työntekijän solidaarisuus organisaatiota kohtaan, kiinnostus organisaation tavoitteisiin sekä halu kuulua sen jäseneksi (Borman & Motowidlo 1997).

Alaistaitojen käyttämistä edesauttaa vahva ammatillinen osaaminen, jonka henkilö on hankkinut ammatillisen koulutuksen ja työkokemuksen myötä. Alaistaidot ilmentävät työntekijän halukkuutta antaa osaamistaan ja energiaansa organisaation käyttöön. Sitoutuminen ilmenee motivoituneisuutena sekä haluna kehittää omaa toimintaa, työtä ja työympäristöä (Podsakoff ym. 2000). Hyviä alaistaitoja osoittava työntekijä on myös valmis sietämään ajoittaista epä mukavuutta, suorittamaan työnsä yli minivaatimustason ja ottamaan vastaan ylimääräisiä työtehtäviä (Bolino & Turnley 2003). Motivoitunut työntekijä on tietoinen työn tavoitteista ja pyrkii niihin käyttämällä omia resurssejaan tarkoituksen mukaisesti (Bateman & Organ 1983). Sitoutunut henkilö siis ottaa vastuun omasta työpä nostänsä ja suoriutumisestaan niin, että se on merkityksellistä yksilölle sekä palvelee myös organisaation tavoitteita. Esimiehen tuen saadessaan alainen ikään kuin ottaa osaa johtamiseen, jolloin myös esimiehen työ helpottuu ja edistää hänen työhyvinvointiaan (Keskinen 2005a; Podsakoff ym. 2000). Näin ollen työyhteisötaidot mahdollistavat organisaation jäsenten sitoutumisen ja yhtenäisen toiminnan, "samaa suuntaan kulkemisen".

Alaistaitojen ensisijainen ja näkyvin seuraus on hyvinvoiva ja tehokas työyhteisö, joka seuraa työhönsä ja organisaatioonsa sitoutuneista työntekijöistä, jotka kokevat työnsä ja työyhteisönsä mielekkääksi Puusa, Mönkkönen & Kuittinen 2011). Osallistamalla aktiivisesti ja vastuullisesti työyhteisönsä toimintaan työntekijä vaikuttaa työyhteisönsä ilmapiiriin, ja on osaltaan synnyttämässä tervettä keskustelukulttuuria ja vuorovaikutusta. Samalla työntekijä vaikuttaa omaan viihtyvyyteensä ja työhyvinvointiinsa sekä luo edellytyksiä omalle työmotivaatiolleen. Työyhteisötaidot eivät kuitenkaan synny tyhjästä, vaan niitä voi oppia harjoittelemalla esimerkiksi puheeksi ottamista ja ratkaisukeskeistä palautteenantoa (Manka 2011). Työyhteisötaitoja voi kehittää harjoittelemalla, muita tarkkailemalla, virheistä oppimalla, mutta ennen kaikkea olemalla yhteistoiminnassa toisten kanssa (Mönkkönen & Roos 2010). Näin ollen työyhteisötaitojen tarkastelua ja kehittämistä voidaan pitää käyttökelpoisena työkaluna, joka mahdollistaa pureutumisen jokaisen työntekijän rooliin ja toiminnan vaikutuksiin työyhteisönsä jäsenenä.

2.5. Modernit työyhteisöt ja niissä tarvittavat taidot

Päivitettyä työyhteisötaitotarkastelun tarvetta voidaan perustella modernien organisaatioiden tavoitteiden kokonaisvaltaisella muuttumisella. Tietotaloudessa yrityksen kilpailukyky perustuu usein työn määrän sijasta työn laatuun. Teollisen organisaation tavoite on maksimoida tehokkuutensa, kun taas tietotyötä tekevän organisaation tavoitteena on maksimoida innovatiivisuutensa (Nonaka 1991). Nykyajan tietotyöläisen tärkein pääoma ja työn tuotos ovat hänen tietonsa. Toisin sanoen työntekijä ajattelee työkseen (Davenport 2005). Tietotyöläiseksi lasketaan työntekijät, joiden tehtävään liittyy tarve jatkuvaan innovointiin ja luovuuteen. Työtä tyypillisesti leimaa rutiinittomuus, ongelmanratkaisu ja totutusta poikkeava ajattelu (Reinhardt ym. 2011). Tietotyötä tekevissä organisaatioissa pyritään joustavuuteen, matalaan hierarkiaan ja työntekijöiden voimaannuttamiseen, jotka mahdollistavat jatkuvan innovoinnin ja työntekijän roolien muokkautumisen tilanne- ja tehtäväkohtaisesti (Dekas ym. 2013). Tällä hetkellä suomalaisessa työelämässä paikoitellen vallitsee yhä teollisen ajan käsitys tuottavuudesta ja työyhteisön toiminnasta, vaikka käytännössä kaikissa kehittyneissä maissa jatkuvasti kasvava, merkittävä osa taloudesta liittyy aineettomuuteen (Puusa 2015; Lindroos 2015). Huomionarvoista on myös se, että tälläkin hetkellä ainakin vajaa puolet kehittyneiden maiden työväestöstä voidaan laskea tietotyöläisiksi (Davenport 2005). Kansainvälinen alaitaitotutkimus on kuitenkin useimmiten toteutettu juuri teollisessa ympäristössä (Organ ym. 2006) ja myös suomalainen työyhteisötaitokeskustelu nojaa pitkälti julkisissa organisaatioissa tehtyihin tutkimuksiin (Keskinen 2005a; Rehnback & Keskinen 2005; Silvennoinen & Kauppinen 2006). Julkiset organisaatiot harvemmin tällä hetkellä täyttävät tietotyötä tekevien organisaatioiden tunnusmerkkejä; joustavuutta ja matalaa hierarkiaa. Näin ollen sekä tietotalouteen siirtyminen, että uuden sukupolven erilaiset työelämäodotukset ja -asenteet luovat tarpeen pohtia työyhteisötaitoja uudesta näkökulmasta.

Vaikka edellisessä kappaleessa esiteltyjä alaitaitojen ilmenemismuotoja voidaan yleisesti pitää hyveellisenä työkäyttäytymisenä, uusimpien tutkimustulosten valossa on havaittu, että kyseisessä käyttäytymisessä voi olla sisältöjä, jotka eivät näyttäydy merkityksellisenä toimintana organisaation tavoitteiden kannalta tulevaisuuden työelämässä. Merkityksellisiksi työyhteisötaitoiksi tulevaisuudessa voivat nousta muun muassa kyky ylläpitää epävirallisia sosiaalisia suhteita sekä omaa ja toisten yhteisön jäsenten fyysistä ja henkistä terveyttä. Nämä näyttäytyvät olennaisina taitoina, jotka edistävät tietotyöläisen kykyä yhdistellä, analysoida ja käyttää pirstaleista tietoa ja luoda niiden pohjalta uusia ideoita (Dekas ym. 2013).

3. Kehittämistoiminta

HANKKEEN ALUKSI kohdeorganisaatioihin tutustuttiin huolellisesti. Kaikissa organisaatioissa toteutettiin vähintään yksi alkukeskustelu, useimmiten toimitusjohtajan kanssa. Joissakin yrityksissä tavattiin myös johtoryhmää tai muita yrityksen avainhenkilöitä. Jotkut yritykset luovuttivat alkukartoituksessa käyttöömmme myös itse toteuttamiaan henkilöstötyytyväisyyskyselyiden tuloksia tai muuta organisaatiossa kerättyä hankkeen toiminnan ja sen suunnittelun kannalta relevanttia tietoa. Alkukartoitusten tarkoituksena oli muodostaa alustava käsitys yrityksistä, niiden rakenteesta ja toiminnasta. Lisäksi kartoitettiin johdon käsityksiä omien organisaatioidensa lähtökohdista osallistua hankkeeseen, vahvuuksista ja kehittämiskohteista.

Ensimmäinen tiedonkeruu yrityksissä toteutettiin alkukartoitusten perusteella, toisin sanoen kysymykset rakennettiin alkukartoituskeskusteluiden tuottaman tiedon pohjalta. Koko hankkeen aikana kyselyitä toteutettiin jokaisessa organisaatioissa neljä kappaletta. Kyselyt toteutettiin Webropol-kyselyohjelmistolla ja kyselyihin vastattiin yhteensä 390 kertaa. Kysymykset olivat avoimia kysymyksiä, joihin kohdeorganisaatioiden jäsenet tuottivat vastauksia vapaasti omien kokemustensa ja näkemystensä pohjalta. Vaikka kyselyt rakennettiin lähtökohtaisesti organisaatiolähtöisesti eli kehittämispäivissä käytyjen keskustelujen perusteella, kysymyksissä esiintyvät teemat olivat osittain kaikille organisaatioille samoja, koska erityisesti esiin nostetut haasteet olivat useissa organisaatioissa samankaltaisia.

Aineiston analyysin perusteella yrityksille suunniteltiin heidän toiveitaan kuunnellen kehittämispäivä jokaisen kyselyn jälkeen, joissa organisaatioiden johto ja työntekijät työskentelivät yhdessä. Kehittämispäivien aluksi hankkeen johtaja esitteli yrityksille laadullisten kyselyiden keskeiset johtopäätelmät, jonka jälkeen perehdyttiin esiin nostettuihin näkökulmiin ja seikkoihin yhdessä keskustellen, toiminnallisten ryhmätehtävien, virtuaalisten äänestysten eli Mentimeter-ohjelmiston avulla tai ulkopuolisen kouluttajan johdolla. Neljälle organisaatiolle pidettiin viisi kehittämispäivää ja kolmelle organisaatiolle neljä kehittämispäivää organisaatioiden omien aikataulujen ja resurssien mukaisesti. Hankkeen aikana järjestettiin 32 kehittämispäivää, joihin osallistujalistojen perusteella osallistui yhteensä 179 henkilöä. Kehittämispäivissä käydyt keskustelut tallennettiin ja litteroitiin, ja aineistoja käytettiin hyväksi hankkeen aikana jatkotavoitteiden asetannassa sekä tämän raportin kokoamisessa.

Lisäarvoa kehittämistyöhön toivat tarpeen mukaan käytetyt ulkopuoliset asiantuntijat, jotka välittiin hankkeen edetessä organisaatiokohtaisten tarpeiden ja tunnistettujen kehittämiskohteiden perusteella. Ulkopuoliset asiantuntijat kävivät kouluttamassa organisaatioita muun muassa ajan ja kiireen hallinnan, viestinnän ja vuorovaikutuksen, erilaisten persoonien kanssa toimimisen sekä innostuksen kulttuurin luomisen ja itseohjautuvuuden teemoihin liittyen. Näissäkin koulutuksissa käydyt keskustelut tallennettiin ja litteroitiin.

Hankkeen kuluessa järjestettiin kaksi yhteistä tapaamista kaikille hankkeen kumppaniyrityksille. Ensimmäinen tapaaminen oli helmikuussa 2017 ja siihen osallistui 44 henkilöä kohdeyrityksistä. Tammi-kuussa 2018 järjestettiin toinen tapaaminen, johon osallistui 43 henkilöä kohdeyrityksistä. Ensimmäisessä tapaamisessa käytiin läpi hankkeessa siihen mennessä tehdyt keskeisimmät havainnot

kohdeorganisaatioita yhdistäviin piirteisiin, vahvuuksiin ja haasteisiin liittyen. Jälkimmäisessä tapauksessa, hankkeen loppuseminaarissa, hankkeen johtaja esitteli kohdeorganisaatioille hankkeen loppupäätelmät. Tällöin keskityttiin pohtimaan paitsi sitä, millainen työyhteisökulttuuri hankkeen työyhteisöissä vallitsee tai on rakentumassa, myös sitä, poikkeako tehdyt havainnot vallalla olevista käytänteistä ja näkemyksistä ja jos, niin millä tavoin? Toisin sanoen tavoitteena oli kiteyttää, mitä uutta tulokset tuovat työyhteisökeskusteluun sekä haastaa pohtimaan, voisivatko esitetyt näkökulmat ja johtopäätökset kuvata laajemminkin työelämään rantautumassa olevia trendejä? Lopuksi käsiteltiin johtopäätöksiä siitä, miten alustaidot kohdeyrityksissä käsitetään ja millaiseksi tulkitaan hyvä työyhteisökäyttäytyminen.

Molemmissa yhteisissä tapaamisissa myös kohdeyritykset kertoivat toisilleen kokemuksiaan hankkeen toimintaan osallistumisesta sekä saavutetuista hyödyistä. Tavoitteena oli myös tunnistaa ja jakaa hyviä käytänteitä yritysten kesken. Yhteisten kehittämisspäivien yhteydessä kohdeorganisaatioiden jäsenille tarjottiin ulkopuolisten asiantuntijoiden koulutukset heille hyödyllisiksi koetuista aiheista.

Hankkeeseen toi uutuusarvoa sen kytkeminen Itä-Suomen yliopiston kauppatieteiden laitoksella järjestettyyn hankkeen johtajan vetämään Palveluliiketoiminta ja aineettoman pääoman johtaminen-opintojaksoon. Opintojakso toimi keskeisenä ja uudenaikaisena kanavana hankkeella tuotetun tiedon ja osaamisen siirrossa. Kohdeorganisaatioiden edustajat vierailivat kurssin luennoilla puhumassa itselleen luontevaksi kokemastaan aineettoman pääoman johtamisen tai palveluliiketoiminnan teemasta. Lisäksi he kertoivat opiskelijoille hankkeella saavutetuista hyödyistä ja siihen liittyvistä kokemuksista aineettoman pääoman johtamisen kontekstissa. Kurssin ja hankkeen toiminnan yhdistämisen keskeinen etu oli se, etteivät sen avulla tuotetut hyödyt kohdistuneet ainoastaan tällä hetkellä toimiviin organisaatioihin, vaan myös Itä-Suomen yliopiston opiskelijoille tarjottiin ajantasaista työelämä tietoa sekä täsmätietoa opintojakson teemojen, palveluliiketoiminnan ja aineettoman pääoman, kytkäytymisestä yritysten käytännön toimintaan ja johtamiseen.

4. Alkukartoituskeskustelut

ICT-ALAA EDUSTAVIEN hankkeen kohdeyritysten toimitusjohtajat kuvasivat alkukeskusteluissa omaa johtamisfilosofiaansa niin, että he pyrkivät kaikin tavoin välttämään byrokratiaa, hierarkiaa ja turhia rakenteita. Hankkeen alkaessa jokaisen yrityksen perustaja oli myös yrityksen toimitusjohtaja, joten yrittäjien omat vahvat näkemykset olivat keskeisesti organisaation rakennetta, toimintaa ja organisoitumista ohjaavia tekijöitä. Kaikkien tavoitteena oli rakentaa ja kehittää yrityksistään ketteriä, nopeita, innovatiivisia ja ennen kaikkea itseohjautuvia organisaatioita. Johtajat kuvailivat roolinsa olevan suunnannäyttäjää, fasilitaattori ja työnteon esteiden poistaja. Eräs toimitusjohtaja sanoi hänen tehtävänänsä olevan hoitaa ne asiat, jotka eivät kuule kenellekään muulle.

Alkukartoituksissa kysyttäessä millaisia ihmisiä yrityksessä on töissä, ja millaista rekrytointistrategiaa he ovat noudattaneet, yksi ominaisuus nousikin ylitse muiden; itseohjautuvuus. Sitä kuvattiin työntekijän itsenäisenä ongelmanratkaisukykyinä, oma-aloitteisuutena, itseluottamuksena sekä tahtona ja haluna oppia ja kehittyä. Eräs toimitusjohtaja sanoi uteliaisuuden olevan ICT-alalla valtti, toinen taas kuvaili kehittymisenhalun olevan alalla elämän ja kuoleman kysymys. Yksi toimitusjohtaja kuvaili, että heidän yrityksessään ei sanota, että ei osata, vaan silloin harjoitellaan, yritetään ja sen jälkeen osataan. Kolmas taas kertoi periksi antamattomuuden ja can-do-asenteen olevan heille leimallista. Kartoituksissa kerrottiin myös, että korkeatasoinen oman alansa osaaminen on kriteeri yrityksiin työllistymiselle, ja tiimityön ollessa kyseessä, on ihmisen myös oltava "hyvä" ja "porukkaan sopiva" tyyppi.

Tyypillisesti toimitusjohtajat ja muut haastatellut yrityksen avainhenkilöt kuvasivat yritystään hyvin henkilöstölähtöiseksi. Työyhteisöjen kuvattiin olevan perhemäisiä, avoimia ja lämminhenkisiä. Eräs toimitusjohtaja kuvailee yritystään ihmislähtöiseksi kokeiluksi. Alusta asti hänen tavoitteensa on ollut testata, millaista liiketoimintaa ja millaisia yksilösuorituksia aidosti ihmislähtöisellä yritystoiminnalla ja johtamisella voidaan saada aikaan. Toinen toimitusjohtaja taas sanoi, että työntekijät menevät heillä aina asiakkaan edelle, ja että hänen tahtotilansa on se, ettei työntekijöiden tarvitse tehdä kohtuuttoman pitkiä päiviä projektideadlinen lähestyessä, vaan mieluummin hän ilmoittaa asiakkaalle, ettei projektia valitettavasti saada päätökseen sovituksi.

Esille nostettiin myös oletus siitä, etteivät työntekijät työskentele heillä rahan takia. Toimitusjohtajat sanoivat, ettei heidän kaltaisten kasvuyritysten ole mahdollista kilpailla työntekijöistä palkalla, vaan vetotekijöiden on oltava jotain muuta; yhteishenkeä, välittämistä ja uskoa tulevaisuuden läpimurtoon ja menestykseen. Monet näkivät, että keskeisin työntekijät pitävä voima on nimenomaan hyvä henki ja positiivinen ilmapiiri mielenkiintoisten työtehtävien ohella.

ICT-alan kohdeyritykset kokivat olevansa jonkinlaisessa siirtymävaiheessa hankkeen alkaessa. Eräällä yrityksellä oli takanaan suuri investointi uudenlaiseen liiketoimintaan ja useammalla taas kovat kansainvälistymistavoitteet. Jokaisessa yrityksessä myös tunnistettiin yrityksen ja sen henkilöstömäärän kasvaneen hiljattain siihen kokoluokkaan, jossa työn tekemiseen ja yhteiseen toimintaan

kaivataan väistämättä lisää struktuuria ja rakenteita. Kuvattiin, että yritykset olivat ikään kuin kehitysmässä "nyrkkipajasta oikeaksi yritykseksi". Jokaisella oli kuitenkin jaettu käsitys siitä, että rakenteiden lisääminen pitäisi toteuttaa niin, ettei se tapa työntekijöiden luovuutta ja innovatiivisuutta.

Työn projektiluontoisuus, ja erityisesti asiakkaille tehtävät projektit määrittävät työn luonnetta vahvasti kaikissa kohdeyrityksissä. Projektiluontoisen työn vuoksi työntekijät ovat riippuvaisia toistensa työpanoksesta, koska pystyäkseen rakentamaan oman palansa palapeliin, jokaisen täytyy vuorolleen odottaa projektin edellisen vaiheen valmistumista. Tämän ajateltiin kasvattavan ihmisiä vastuuseen ja ymmärrykseen siitä, että projektien onnistuminen on riippuvainen jokaisen työpanoksesta. Yrityksen johdon tavoite on, että projektitiimit toimisivat autonomisesti ja myös tiimien johtamisessa pyritään välttämään hierarkiasuhteiden ja alais-esimies-asetelman korostamista. Myös tiimien kehittämisessä pyritään itseohjautuvuuteen, koska riippuvuus esimiehestä nähdään työn luonteen vuoksi ongelmallisena.

Tiedusteltaessa toimitusjohtajalta heidän odotuksiaan hankkeelle, he toivoivat, että hankkeen päättyessä heillä olisi kirkkaampi kuva siitä miten henkilöstö voi, mitä työntekijät pitävät tärkeänä, mitä asioita he voivat jättää vähemmälle huomiolle ja mitä heidän taas tulisi muuttaa tai kehittää. Toimitusjohtajat toivat esille myös, että monet tiimijohtajat ja lähiesimiehet ovat melko kokemattomia tehtävissään, ja toivoivat hankkeen antavan heille eväitä oman työnsä tekemiseen ja sen sisällölliseen kehittämiseen.

Alkukeskustelujen perusteella oli tulkittavissa, että yksi odotus MUTYK-hankkeelle oli myös työntekijöiden sisäisen yrittäjyyden vahvistaminen, joka edesauttaisi organisaation itseohjautuvuuden vahvistumista. Yksi toimitusjohtajista kuvasi asiaa niin, että he toivovat hankkeen toiminnan lujittavan ajatusta siitä, että jokainen työntekijä on vastuussa yrityksen menestymisestä, se ei ole ainoastaan johdon vastuu ja velvollisuus. Jotkut toimitusjohtajat toivoivat hankkeen myös selvittävän ja vahvistavan työntekijöiden sitoutumista yritykseen. Eräs toimitusjohtaja sanoi haluavansa selvittää mikä hänen työntekijöitään erityisesti motivoi; mihin työntekijöiden "oma polte" kohdistuu? Hän sanoi vilpittömästi uskovansa, että löytämällä ja hyödyntämällä työntekijän henkilökohtaisia sisäisen motivaation lähteitä, on mahdollista saavuttaa monilla mittareilla mitattuna parempia tuloksia.

5. Kyselyiden tulokset

KAIKILLE KOHDEYRITYKSILLE tehtiin neljä kyselyä, joista ensimmäisen kysymyksenasettelua ohjasivat alkukartoituskeskusteluissa esiin tulleet seikat sekä hankkeen teoreettiset lähtökohdat. Seuraavien kyselyiden teemat määräytyivät aina edellisessä kyselyssä ja kehittämispäivien keskusteluissa keskeiseksi nousseiden seikkojen mukaan. Tässä kappaleessa raportoidaan aineistoissa esiintyneet organisaatioille pitkälti yhteiset teemat, joiden avulla voidaan ryhtyä muodostamaan käsitystä modernien asiantuntijayhteisöjen ominaispiirteistä ja niiden keskeisistä haasteista. Tehtyjen päätelmien tueksi raportin eri vaiheissa esitellään lainauksia eri organisaatioiden tuottamista aineistoista ja rikkaan aineiston kuvaamiseksi lukijalle. Eri kohdissa kustakin teemasta pyritään esittämään vähintään yksi kuvaava lainaus kultakin organisaatiolta. Joissakin lainauksissa on mainittu yritys ja siten tieto, ketä tulkinta koskee. Lupa organisaationimen näkyville jättämiseen on saatu kohdeyrityksiltä.

5.1 Käsityksiä organisaatioiden vahvuuksista ja haasteista

Ensimmäisen kyselyn lähtökohtana pidettiin organisaatioidentiteetin käsitettä. Ensimmäisen kysymyksen tavoitteena oli selvittää organisaatioiden jäsenten käsityksiä siitä, mikä on keskeistä organisaatiossa, mikä erottaa sen muista ja mikä organisaatiossa ajatellaan suhteellisen pysyväksi (Albert & Whetten 1985).

• Kuvaile millainen XX on työnantajana ja työyhteisönä. Millaiset asiat ovat mielestäsi luonteenomaisia ja tyypillisiä juuri teille organisaationa?

Kohdeorganisaatioita yhdistivät kuvaukset perhemäisistä työyhteisöistä. Kaikki kuvasivat työyhteisönsä toimintaa rennoksi, epämuodolliseksi ja avoimeksi. Työyhteisöjen ilmapiirejä kuvattiin lämpimiksi ja positiivisiksi, ja työntekijöiden sanottiin arvostavan ja auttavan toisiaan. Työyhteisöissä aidosti välitetään toisista. Itsenäisestä asiantuntijatyöstä huolimatta työyhteisöjä kuvattiin vahvasti yhteisöllisiksi.

"The co-workers get along very well together and there is always good spirit among employees. You can go and ask anyone if you need help and they always help."

"Työntekijät ovat toisiaan kohtaan ystävällisiä ja arvostavat toisiaan."

"Kotoisa ja rento ilmapiiri, helposti lähestyttävät kanssa työntekijät."

"Työyhteisönä Bittiguru on mitä mainion ja kaikkien kanssa tulee hyvin toimeen. Asioista pystytään keskustelemaan ja niitä pohditaan yhdessä. Luonteenomaista on tietynlainen perheellisyys ja siitä syystä töihin on mukava tulla. Tyypillistä on myös se, että ongelmiin pureudutaan syvälle ja ne on aina pyrkimys ratkaista, asiat siis otetaan henkilökohtaisena haasteena ja ne halutaan voittaa."

"Minusta täällä avoimuus on ainutlaatuista verrattuna aikaisempiin työantajiini... Henkilökunta on auttavaisia niin asiakkaan kuin työkaverin suhteen."

"Ilmapiiri on välitön ja helppo. Yrityskulttuuri on mutkaton ja joustava."

Organisaatorakennetta kuvattiin matalahierarkiseksi. Johto koettiin useimmiten helposti lähestyttävänä, ja työntekijät kokivat, että heillä oli mahdollisuus ilmaista mielipiteensä, huolensa ja ideansa vapaasti. Mahdollisuuksien vaikuttaa yhteisiin ja myöskin itseään koskeviin asioihin koettiin olevan hyvät.

"FastROI on pieni yhteisö, jossa päätöksenteko on lähellä ja kaikki tuntevat toisensa. Byrokratiaa ei juuri ole, asioita ratkotaan yhdessä sitä mukaan kun niitä ilmenee. Ilmapiiri on välitön ja helppo. Yrityskulttuuri on mutkaton ja joustava."

"Myös johto kuuntelee alhaalta tulevaa palautetta."

"NoIwenture is different from any other organization I have worked so far. The organization structure is flat, with no obvious hierarchy. Decisions that affect the organization are discussed and debated collectively before being put to practice."

"The hierarchy is low and administrative boundaries therefore avoided."

Työntekoa kuvattiin joustavaksi. Työnantajien sanottiin ottavan erilaiset ja vaihtelevat elämäntilanteet huomioon. Joustavat, ja osin aikaan ja paikkaan sitomattomat työn tekemisen tavat koettiin ikään kuin modernin organisaation tunnuspiirteiksi. Työnteon vapaus vaihtelee organisaatioittain, mutta kaikilla oli omaksuttu jonkinlaisia etätyökäytänteitä. Vapain työjärjestely tarkoitti sitä, ettei työntekijöiden työlle ollut minkäänlaista seurantajärjestelmää.

"Työnantajana atFlow on joustava, ja pystyy huomioimaan työntekijöiden toiveita esim. vapaiden ja perhetilanteen suhteen."

"As an employer Arbonaut is quite flexible. Workers can themselves decide quite freely when, where and how they work."

"Modernilla tarkoitetaan sitä, että kellokortit tai perinteiset vahvasti hierarkiset organisaatiomallit eivät kuulu arkeen, vaikkakin ne elementit on olemassa. Töitä tehdään silloin kun niitä on ja työnantajana joustetaan työntekijän tarpeisiin silloin kun se on tarpeen."

"Fastroi on moderni pk-yritys, jossa etätyö ja erilaiset videokonferenssit ovat arkipäivää, työyhteisöstä huolehditaan ja viriketoiminta on aktiivista."

"NoIwenture työnantajana on todella kannustava sekä ymmärtäväinen. NoIwenturen kulttuuri on todella joustava ja ottaa huomioon työntekijän tarpeet."

"..työ ja työaika on hyvin juostavaa molempiin suuntiin. Työnteko on myös pyritty tekemään mahdollisemman mielekkääksi ja hauskaksi."

Työntekijöihin luotetaan ja heille tyypillisesti annetaan paljon vapautta ja vastuuta hoitaa oma tehtäväkenttensä ja työtehtävänsä parhaaksi näkemällään tavalla. Näin ollen luottamuksen ja vapauden, mutta myös suuren vastuun nähtiin kulkevan käsi kädessä, ja työnantajan ja työntekijän suhteen olevan siinä suhteessa vastavuoroinen. Välillä työntekijöiltä myös vaaditaan joustavuutta ja venymistä, jotta projektit saadaan valmiiksi.

"The hierarchy is very low and we can plan our working schedules pretty freely. On the other hand everybody has quite a big responsibility of their own tasks and projects and employees are expected to be very flexible too."

"Työyhteisönä olemme pystyneet (toistaiseksi) pitämään yllä itseohjautuvaa organisaatiota jossa jokaisella on vapautta ja vastuuta."

"Työnantajana vaatii työntekijöiltä paljon vastuunkantoa. ... Joustavuutta löytyy paljon."

"Työntekijöihin luotetaan työnorganisoinnin ja seurannankin suhteen hyvin paljon, verrattuna vanhempiin ja isompiin IT-alan yrityksiin."

"This flexibility works on both ways however, and sometimes employers need to stretch themselves mentally and /or physically to get the job done."

Monet kuvasivat työnantajaansa ja työyhteisöjään erilaisuutta arvostaviksi. Monissa vastauksissa työnantajaa kuvattiin reiluksi, tasa-arvoiseksi ja oikeudenmukaiseksi, mitkä korostuivat työntekijöiden vastauksissa erityisen tärkeänä seikkana "hyvälle työnantajalle". Vastausten mukaan hankkeeseen osallistuneissa työyhteisöissä hyväksytään ihmisten erilaisuus ja kunnioitetaan erilaisia persoonia.

"atFlow on työnantajana reilu ja oikeudenmukainen."

"Työnantajana FastROI on reilu kaikkia kohtaan."

"Kaikkia arvostetaan. kaikki hyväksytään sellaisina kuin kukin on."

"Process Genius on muutakin, kuin pelkkä työpaikka, jossa ollaan muutakin kuin pelkkiä kollegoja tai työntekijöitä, missä kaikki ovat samanarvoisia ja tärkeitä, ketään ei jätetä yksin tai väheksytää."

"Kaikkia arvostetaan. Monet tietävät toisistaan myös epämurkavia asioita, mutta niiden kanssa tullaan hyvin toimeen ja kaikki hyväksytään sellaisina kuin kukin on."

"Nolwenture on mielestäni työnantajana reilu ja inhimillinen."

Työntekijät kuvasivat itseään ja toisiaan hyvin sitoutuneiksi työhönsä, joka synnyttää vahvan yhteisen tahtotilan onnistua, menestyä ja tehdä parhaansa. Myös oppiminen, kehittyminen ja eteenpäin meneminen niin yksilöinä kuin yhteisönä ja yrityksenä koettiin hyvin leimalliseksi organisaatioille.

"Työyhteisömme on pieni ja tiivis työyhteisö, luonteenomaista on työntekijöille sitoutua työhönsä hyvin."

"Työilmapiiri on hyvä ja työyhteisössä vallitsee hyvä joukkuehenki mikä näkyy esimerkiksi siinä että projektit pyritään viemään porukalla hyvin loppuun niin että jokainen pyrkii antamaan omalta osaltaan parhaan panoksensa ja myös tukemaan muita tarvittaessa."

"In my unit everyone is pulling the same rope and even in the same direction."

"We have a special Arbonaut spirit, everyone does their best."

"Asioita kehitetään koko ajan eteenpäin yhdessä koko yrityksen voimin. Luonteenomaista ja tyyppillistä meille on yhdessä kehittäminen, yhdessä tekeminen ja asiantuntevus rennolla otteella."

"Sama henki kuvastuu työyhteisöstä: kaikki puhaltavat yhteen hiileen."

"Luonteenomaista on yhdessä tekeminen, edelläkävijyys, asiakaskeskeisyys ja jatkuva kehittyminen."

"... jokainen on mukana kasvuyrityksen ongelmassa, haasteissa, onnistumisissa ja yrityksen rakentamisessa ja viemisessä eteenpäin omalla panoksellaan."

"Meidän organisaatiolle on tyypillistä... työntekijöiden vahva sitoutuminen projekteihin. Kiinteä yhteen hiileen puhaltamisen tunnelma ja tiivis työyhteisö."

5.2 Organisaatioissa koetut haasteet

Ensimmäisessä kyselyssä kartoitettiin myös työyhteisön jäsenien näkemyksiä organisaatioidensa kehittämiskohteista, joiden avulla pyrittiin rakentamaan käsitystä siitä millaisten asioiden organisaatioiden jäsenet kokevat haastavan työyhteisönsä tehokasta toimintaa tai omaa työtyytyväisyyttä ja työhyvinvointia.

• Tuleeko mieleesi asioita, jotka kaipaavat muutosta tai kehittämistä työyhteisössänne? Kuvaa myös vapaasti miten niitä sinun mielestäsi voisi muuttaa ja miksi muutos olisi toivottavaa?

Organisaatioiden toiminnan epämuodollisuuden ja rentouden käänköpuolena koettiin olevan toiminnan "kaoottisuus". Jokaisessa organisaatioissa koettiin haasteita työn organisoimisessa, yhtenäisissä toimintamalleissa ja käytänteissä. Kyselyissä kuvattiin, että jokainen työntekijä toteuttaa tehtävänsä omalla tavallaan. Tämän koettiin heikentävän tuotteiden ja palveluiden tasaista laatua ja toimitusvarmuutta. Koettiin, että käytössä olevat vapaat toimintamallit ovat henkilökohtaisesti motivoivia, mutta eivät enää toimi kokonaisuuden hallinnassa yrityksissä, joiden henkilöstömäärä on kasvanut ja tulee kasvamaan tulevaisuudessa. Kaikissa organisaatioissa kaivattiin parempaa työn organisointia ja johtamista sekä lisää suunnitelmallisuutta, systemaattisuutta sekä yhdessä sovittuja toteutustapoja ja periaatteita. Monet vastaajat yhdistivät toiminnan järjestelmättömyyden yrityksen kehitys- ja kasvuvaiheeseen.

"Great flexibility of work organization leads sometimes to problems of work planning. Things goes forward without proper planning which leads problems. Things should be properly planned and some works must follow some basic principles in order to maintain good quality."

"Yrityksellä ja projekteissa ei ole vielä selkeää linjaa miten asiat tehdään ja mitkä ovat hyviä käytäntöjä..."

"Muutenkin voisi selkeyttää ja yhtenäistää yleisiä käytänteitä. Vapaat työskentelymenetelmät ja ohjelmointitavat helpottavat oman työn tekemistä, mutta toisaaltaan voivat hidastaa työn tekemistä, jos joutuu hoitamaan projekteja, joita muut ovat tehneet."

"Luonteenomaista on työn laaja kirjo. Yhteisö on vapaamielinen ja ehkä siksi myös hiukan kaoottinen."

"Yritys toimii edelleen kuin 'pikku' yritys monessa suhteessa, systemaattisuutta ja selkeyttä prosesseihin ja etenkin niiden noudattamiseen tarvitaan enemmän. Koko työyhteisössä pitää saada aikaan muutos 'pikku' yrityksestä systemaattisesti johdetuksi tuotantokoneistoksi kaikilla osa-alueilla."

"In a way a community with a lot of freedom, in a way a company that is still learning how to act as company."

"Edellä mainittua joustavuutta ja taipumista asiakkaiden tarpeisiin pitäisi rajata tulevaisuudessa siten, että asiat tehtäisiin mahdollisimman samalla tavalla kaikkien asiakkaiden kanssa."

"Asiantuntijaorganisaation kyseessä työ- ja menettelytavat ovat erittäin itsenäisiä. Kullakin työntekijällä on käytännössä täysin oma vastuu työnsä käytännön organisoimisesta ja järjestämisestä. Tämän myötä käytännön toimintatavoissa on tietysti sitten hyvin paljon kirjavuutta. Johtamisen näkökulmasta tämä on haastava tilanne jossa johtamista ja johtajuutta kuitenkin kaivataan."

"Yrityksellä ja projekteissa ei ole vielä selkeää linjaa miten asiat tehdään ja mitkä ovat hyviä käytäntöjä. Esimerkiksi koodia kirjoittaessa törmää sekavuuksiin, kun monta eri ihmistä kirjoittaa eri tyylistä koodia ja asioiden nimeämisissä ei ole mitään säännönmukaisuutta."

"Työskentelytavat ja käytettävät työkalut on vaihdelleet jossain määrin mikä aina jonkin verran mutkistaa työskentelyä ainakin alkuun. Toki jos koetaan että esim. jokin työkalu voisi helpottaa työskentelyä sitä kannattaa kokeilla, mutta olisi mukavaa jos ne vakiintuisivat."

"Työn laadun sekä tehokkuuden kehitys. Töitä tehdään monesti erinomaisen hyvin, mutta toisinaan luokattoman huonosti. Laatu vaihtelee tekijän, asiakkaan ja päivän mukaan."

Keskeisimmiksi hallitsemattomuuden ja työn organisoimattomuuden lähteiksi koettiin erilaiset tiedonkulun ongelmat. Monenlaisia viestintään, osaamispoolin hallintaan, tiedonjakamiseen ja vuorovaikutukseen liittyviä haasteita nostettiin runsaasti esiin jokaisessa organisaatiossa. Haasteita nähtiin sekä eri toiminnan tahojen ja yksiköiden välillä, että niiden sisällä. Haasteita havaittiin muun muassa työntekijöiden ja johdon välillä, eri yksiköiden ja tiimien välillä, toimistojen ja yksittäisten yksilöiden välillä, tiimien ja projektihenkilökunnan sisällä sekä asiakkaan ja palvelutuotannosta vastaavien välillä. Myös dokumentoituihin ja raportointiin liittyviä haasteita tuotiin esiin vastauksissa. Toimivien viestintäkanavien puutteellisuudesta tai sitoutumattomuudesta niiden käyttämiseen puhuttiin jonkin verran. Toisaalla taas kanavia koettiin olevan liikaa, jolloin tietoa on kyllä saatavilla, mutta se voi hukkua tietotulvaan tai monikanavaisuuden seurauksena.

"Better communication between the units is needed."

"Tiedonkulussa olisi parannettavaa. Tulee tilanteita "miksi e tätä ole tehnyt" vaikka kukaan ei ole miulle kertonut että jokin työ pitäisi tehdä."

"I would like to increase smooth information sharing systems even more. For example some common scripts, files and manuals should be saved into some defined place where everybody could find them. Also manuals should be more like up to date and someone should always be responsible for them."

"Informaation kulkeutuminen kasvavassa työyhteisössä on toisinaan myös haastavaa, joka olisi hyvä ottaa huomioon nyt varhaisessa vaiheessa."

"Tällä hetkellä suurin tieto on yhden kiireisen henkilön harteilla, joka ei aina kerkeä sitä jakamaan. Samaten projektien aikataulut venyvät tai aiheuttaa stressiä kun eteneminen on yhden henkilön varassa vaikka sitä voisi muutkin edistää."

"Lisäksi työskentelyä helpottaa jos esim. tehtävänannot eivät ole hajaantuneet useaan eri paikkaan vaan ovat keskitetyksi yhdessä paikassa."

"Olemme pyrkineet parantamaan sisäistä tiedonkulkua ja toisten osaamisen hyödyntämistä, mutta näitä kaivataan yhä lisää. Esimerkiksi intranet saattaisi helpottaa."

"Tiedottamista toivoisin lisää organisaatiossa alhaalta ylöspäin ja sivusuunnassa. Ja on siinä johdollakin parannettavaa."

"Tietoa ei osata organisaatiossa jakaa. Mieluummin tuntuu että jokainen pitää sitä itsellään kunnes joku älyää sitä kysyä. Tiedon jakamiselle ei oikein osata löytää kanavaa."

"Wiki could have list of technologies used in projects and examples how they were used. When looking for source of knowledge, quick search could pinpoint where to ask."

"Management level communication about the negative things could still be better although it has improved. Open communication always relieves the uncertainty."

"Tietoa on hajallaan ja kollegat eivät löydä toistensa tekemiä merkintöjä joka syö työtehoa."

Kaikissa ICT-alan organisaatiossa koettiin projektien johtamiseen ja projektinhallintaan liittyvän ongelmia, erityisesti aikataulutukseen ja suunnitteluun varattavaan aikaan liittyen. Myös projektien väliseen priorisointiin kaivattiin selkeyttä ja erityisesti johdon ohjausta ja tukea. Koettiin, että resursseja projektien toteuttamiseen asiakkaalle luvatussa aikataulussa on pääsääntöisesti liian vähän, joka aiheuttaa kuormitusta projektia toteuttaville työntekijöille.

"Projekteihin voisi ottaa käyttöön jonkinlaisen projektinhallinnan viitekehyksen, esimerkiksi Scrum. Se selkeyttäisi osaltaan työskentelyn rutiineja."

"Asioiden ja projektien priorisointi, jotta tiedetään mitkä ovat oikeasti tärkeitä ja mitkä ovat vähemmän tärkeitä. Jos tulee paljon työtehtäviä (= ylikuormitusta) ettei pysty kaikkea ajassa tekemään, omasta mielestäni tehtävät voisi jakaa toiselle henkilölle jos ei ole ylimääräistä kuormaa."

"Yhtenäinen projektinhallinta ja projektitiimien toiminta kaipaa edelleen kehittämistä."

"Työyhteisössä muutosta/kehitystä kaipaisi projektiaikataulut. Projektiaikatauluissa tulisi mielestäni olla enemmän hengitysvara sekä suunnittelulle että tekemiselle. Muutos olisi toivottavaa, sillä jos keskittymisaikaa olisi enemmän, se vikuttaisi luultavasti positiivisesti myös asiakastyytyväisyyteen."

"Projektin hallinta ja niihin liittyvät aikataulut. Tehtäviä töitä yleensä on aina liikaa. Aika ei riitä ja joutuu venymään. Venyminen ei haittaa silloin tällöin mutta monesti se saattaa olla monta viikkoa putkeen."

"Projektityöskentelyssä tulisi myös varata aikaa siihen, että projektiin kuuluva työporukka kerkeäisi yhdessä käydä työtehtävät läpi kasvotusten ja keskustella mahdollisista ongelmista ja aikataulutuksista. Tässä asiassa muutos siinä mielessä tärkeää, että asioiden aikataulutus onnistuisi paremmin, kun olisi tiedossa kunkin henkilön sen hetkinen työtaakka."

Prosessien määrittelemättömyys ja kehittymättömyys nostettiin erääksi työn organisoimattomuuden tekijäksi. Lisäksi teemat kytkeytyvät viestinnän haasteisiin sekä yksittäisen työntekijän panoksen tai yksittäisen työsuorituksen yhteyden ymmärtämiseen kokonaisuuden kannalta.

"Jotkin työprosessit tulisi tehdä selvemmiiksi tekijöille, jotta erehdyksiä ja informaatiokatkoja ei tapahtuisi."

"Kaipaisin kuitenkin ehkä kokonaiskuvassa tarkennusta siitä, kuka meistä tekee mitäkin ja mitkä vaiheet prosessista, jotta mahdollisimman vähän kukaan meistä tekisi päällekkäistä työtä kalliilla työajalla."

"Hallitsematon. Hieman negatiivissävytteisesti luonteenomaiseksi leimaantuu myös puuhastelun maku. Se johtuu aiemmin mainituista hallitsemattomista prosesseista."

"Nopeasta kasvusta johtuen monet prosessit ovat vielä vähän heppoisella pohjalla."

Yhdeksi keskeiseksi tekijäksi toiminnan sujuvuuden kannalta koettiin vastuualueiden, roolien ja tehtävänkuvien epäselvyys ja määrittelemättömyys. Koettiin, että paljon asioita jää tekemättä, koska ne eivät ole kenenkään vastuulla. Jatkuvasti muuttuvien tilanteiden koettiin haastavan työtehtävien vastuuttamista tietyllä henkilölle. Puhuttiin myös siitä, että yksi henkilö joutuu toimimaan useassa eri roolissa. Seurauksena voi olla työn epätasalaatuisuus, ajan hallinnan haasteet tai kokemus ylimääräisestä kuormittuvuudesta.

"Rooleissa on epäselvää, esimerkiksi päävastuualueet, työtehtävät tai esimerkiksi esimiesasemat."

"Jos jotain pitäisi vaihtaa, niin haluaisin hieman selkeämmän kuvan työnkuvastani... joskus olisi hyvä tietää että mitä sitä ensi maanantaina tulee tekemään :)"

"Mielestäni tiettyjen asioiden hoitamisen vastuuta ja säännöllisyyttä pitäisi parantaa. On paljon asioita, joista kenelläkään ei ole selkeää vastuuta. Jos esim. Juoksevien asioiden hoitoa ei ole selkeästi sovittu, ei niitä kukaan muista tehdä."

"Muuttuva. Nopean kasvun myötä organisaatio hakee muotoaan ja muuttuu usein. Lisäksi tuntuu, että tuota muotoa ei tahdo kasvun keskellä löytyä. Siitä seuraa epätarkasti määritellyt roolit tai se, että noiden roolikuvausten mukaiset tehtävät ja vastuut eivät päde. Tästä taas seuraa se, että prosessit eivät ole hallittuja."

"We miss defined roles/responsibilities."

"...Olisi kaikkien kannalta paras, että sovitaan, mitä työtehtäviä kuuluu kenenkin hoitaa, ja sitten pysytetään niissä..."

Jotkut vastaajat kaipaivat selkeämpää suuntaa koko organisaation, oman yksikön ja tiimin toiminnalle sekä omalle työskentelylle. Koettiin, että oman tekemisen suhde ja merkitys organisaation muodostamaan kokonaisuuteen on epäselvä, koska selkeitä tavoitteita omalle työlle ei ole määritetty. Yrityksen tavoitteetkin vaikuttivat joistakin epäselviltä, ajateltiin, ettei johdollakaan aina ole selkeää näkemystä siitä mihin suuntaan yritystä ollaan strategisesti viemässä. Johdon esimerkki tähän liittyen koetaan kuitenkin erityisen tärkeäksi. Tavoitteiden ja suunnan viestintään liittyvät asiat nostettiin esille myös; näihin asioihin liittyvän viestinnän tulisi olla jatkuvaa ja selkeää.

"Johtajilta rohkeutta, määrätietoisuutta ja suunnan näyttämistä enemmän. Elämme jatkuvassa muutoksen tilassa, joten yrityksen ja työyhteisön on mielestäni kehityttävä siinä mukana koko ajan ja jatkuvasti. Esimerkillä ja tekemisen meinillä, oikeilla toimenpiteillä saadaan koko porukka viemään yritystä nousujohteisesti eteenpäin. Välillä tuntuu nyt siltä, että ei oikein tiedetä, mihin päin yritystä ollaan viemässä. Se mielestäni lamauttaa tai jarruttaa työntekijöitä hieman kun suunta on epäselvä. Ei oikein tiedetä, mitä pitäisi tehdä."

"Strategian selkeytys, mihin keskitymme, mitä kehitämme ja kuinka sen teemme. Tämä on jalkautettava myös läpi yrityksen, niin että toiminta vastaa todellakin haluttua."

"Tietyillä osa-alueilla johtaminen kaipaasi selkeämpää otetta. Välillä tuntuu, että johdon puolella ollaan sekaisin suunnista."

"...miettä, millä tekemisellä on oikeasti vaikutuksia ja millä ei ja sen mukaan suunnata vuosittain tekemistä selkeämmin eri tekemiseen. "

"Haluaisin selkeämmät tavoitteet ja että joku olisi kiinnostunut siitä mitä teen..."

"Itse koen ainakin, että viestinnän osalta olen itse täysin pimennossa siitä, että mitkä ovat yrityksen lähitulevaisuuden tavoitteet ja millä keinoin niihin on tarkoitus päästä.

Tiedän kyllä, että mitä teemme ja kehitämme, mutta tuntuu että hyvin monella on pimennossa se, että mihin oikein pyrimme."

Työn hallitsemattomuuden vuoksi jotkut hankkeeseen osallistujat kokivat ja havaitsivat kiireentun-
nun ja työn kuormituksen ajoittain liialliseksi. Jotkut myös olivat sitä mieltä, että työn kuormittavuus
johtuu aliresursoinnista. Työn liiallisen kuormituksen nähtiin olevan haitallista yksittäisen työntekijän
jaksamisen kannalta, mutta erityisesti yrityksen palvelun ja tuotteiden laadun sekä organisaation
kehittymisen kannalta. Monet työntekijät kokivat kyvyn luoda uutta tärkeäksi omassa työssään, ja
kiireen ja stressin sanottiin alentavan yksilön luovuutta merkittävästi sekä luovan haasteita itsensä ja
osaamisen kehittämisen kannalta. Luonnollisesti myös yksilöiden välinen vuorovaikutus ja rakentava
viestintä kärsivät kuormituksesta.

"Kiireen tunteen poistaminen antaisi lisää tilaa ihmisten väliselle vuorovaikutukselle ja luovuudelle."

*"Työntekijöiden työmääriin tulisi kiinnittää enemmän huomiota. Työntekijän vastuulle saatetaan antaa
useita työtehtäviä, joita hän ei välttämättä kerkeä määräajassa suorittamaan. Osa työntekijöistä ym-
märtää omat rajansa ja toteuttaa sen minkä työajan puitteissa kykenee, kun taas jotkut tekevät ylitöitä
pyrkiessään pakonomaisesti annettuun deadlineen."*

"Ainoa mitä työstäni voisin muuttaa on kiireen vähentäminen"

"Ylimääräinen säätö ja viimehetken yllätykset käyvät hermoille ja lisäävät työtaakkaa."

*"Lopulta voi käydä niin että aika ja jaksamus ei riitä hoitaa kaikkea, se on sitten jo paha tilanne ja en
ihmettele, jos tämä olisi monenkin tänä vuonna lähteneen työntekijän lähdön syy (totuutta en tiedä)."*

*"Mielestäni tekemääni työtä voisi olla tekemässä toinenkin henkilö. Töitä riittäisi kahdelle ja toinen
henkilö toisi varmuutta sekä joustavuutta töiden tekemiseen. Erilaiset toimintaa kehittävät työtehtävät
tulisivat myös tehtyä ja uskon, että tämän myötä toiminnasta tulisi tehokkaampaa ja paremmin orga-
nisoitua."*

5.3 Työnkuva ja motivaatio

Hankkeen alkupuolella organisaation jäsenille esitettiin kysymys heidän työnkuvastaan ja työmoti-
vaatiosta. Sillä pyrittiin rakentamaan käsitystä siitä millaisena vastaajat työnsä kokevat, ja millaisista
asioista he kokevat työmotivaationsa rakentuvan ja millaisten asioiden he kokevat sitä heikentävän.

*• Kuvaile päivittäistä työtäsi. Mikä sinua siinä motivoi? Mikä siinä on hyvää? Onko työssäsi tai työnku-
vassasi jotain mitä haluaisit muuttaa?*

Motivaatio asiantuntijatyössä kulminoituu työhön. Sitä edesauttaa sopiva haasteellisuus ja työn
vaihtelevuus, kun taas rutiineja ja rutinoitumista karsastetaan. Motivaatio rakentuu keskeisimmin
mahdollisuudesta kehittää itseään ja ammattitaitoaan. Työntekijän osaaminen kehittyy kun työ on
sisällöltään mielenkiintoista, vaihtelevaa ja sopivan haastavaa. Monet vastaajat kertoivat nauttivansa

työhönsä sisältyvästä ongelmanratkaisusta, jota erityisesti useamman kohdeorganisaation tekemän ohjelmistonkehityksen kuvattiin pääasiassa olevan. Asiakasnäkökulmaa tuotiin esille paljon: asiakkaan auttaminen tai juuri heille soveltuvan ratkaisun löytyminen luo mielihyvää ja motivoi. Myös IT-alan jatkuva kehitys koettiin työmotivaatiota lisäävänä tekijänä, koska tärkeää työssä on tunne siitä, että oppii jatkuvasti jotain uutta. Uuden luominen ja kehittävä työ eli parempien toimintamallien ja ratkaisujen tuottaminen koettiin hyvin palkitsevana.

"Päivittäinen työni on erinäistä ongelmanratkointia tavalla tai toisella. Se on tarpeeksi haastavaa ja vaihtelevaa mikä on hyvä asia."

"Työtäni motivoi hyvin monipuoliset ja haasteelliset ohjelmoinnin ratkaisupulmat ja erilaisten järjestelmien rakentaminen. Tämä työ on kehittävää, koska jokaisesta ohjelmoinninpuoliskoista on jotain uutta opittavaa."

"Minua motivoi uuden luominen ja oppiminen. Tämä ala kehittyy sen verran nopeasti, että on aina jotain uutta opittavaa ja kehitettävää. "

"Päämotivaattorina itselläni toimii uuden oppiminen sekä ongelmanratkaisu.... Etenkin nyt...opin lähes joka päivä jotain uutta ja haasteita tulee eteen tasaiseen tahtiin."

"Ohjelmoinnissa on minusta mukavaa ongelmien ratkaisu, jota se pääasiassa on."

"Hyvää työssä on se, että opin päivittäin jotain uutta, virheistä ei rangaista (vaan niistä opitaan)."

"Learning new things, thinking better solutions for existing problems and doing something really new motivates me at my work."

"I encounter problems that need solving on a daily basis. That is the salt of my work."

"Getting different kind of tasks and more demanding tasks (tasks away my own team as well) keeps the motivation high and I feel more committed and enthusiastic."

"Minua motivoi uuden oppiminen, olemassaolevan koodin/työn prosessien parantaminen. Se että kehityksen ohjelmistosuunnittelijana paremmaksi on minulle tärkeää."

"Päivittäistä työtäni motivoi erityisesti työn monipuolisuus ja haasteellisuus."

"Jokainen päivä on erilainen, joka on myös työn suola. Erilaisten ihmisten kohtaaminen ja uusien mahdollisuuksien etsiminen motivoivat ja innostavat."

"Päivittäinen vaihtelu on suurta. Eniten minua motivoivat esille tulevien asioiden kokonaisuuksien ymmärtäminen sekä ratkaisukeskeinen tekeminen."

Monet vastaajat kokevat tekevänsä merkityksellistä työtä. He kokivat olevansa omalta osaltaan edistämässä asiakkaidensa työtä, liiketoimintaa ja prosesseja, ja auttamassa heitä, mikä koettiin tärkeänä. Asiakkaan tyytyväisyys ikään kuin konkretisoi tehdyn työn merkityksen ja onnistumisen. Kohdeorganisaatioiden toiminta onkin vahvasti asiakaslähtöistä, ja lähes kaikkien toiminta perustuu asiakasprojekteihin ja yksittäisen asiakkaan tarpeiden mukaiseen palvelujen ja ratkaisujen kehittämiseen.

"Minua motivoi uuden oppiminen ja se, että saan olla asiakkaalle hyödyksi ja että saan edistää (tieto) yhteiskuntaa."

"...ja motivoiva tekijä on se kun saan asiakkaalle ahaa-elämyksen. Pidän ihmisistä ja nautin työskennellessä asiakasrajapinnassa."

"Suurin motivaattori on kehittää asiakkaan/ loppukäyttäjän työtä helpottavaa tai jopa parantavaa tuotetta."

"Työllä on todellisia vaikutuksia. Saa olla tekemässä työtä, jolla on oikeasti suuri merkitys."

"Motivoivinta on huomata, että asiakkaat kokevat että he todella ovat saaneet apua-asiakkaan palaute on tärkein."

"Asiakasyritysten liiketoiminnan kehittämisen tukeminen erityisesti investointi -ja kehittämisprojektien tiimoilta. Kaikkein motivoivinta on erilaisten asiakkaiden tapaaminen ja asiakkaiden antama kiitos avusta ja neuvomisesta."

"Hyvät asiakassuhteet motivoi etenkin, kun heidän kanssaan on onnistunut."

"Asiakkaiden kanssa työskentely palkitsee, koska asiakkaat arvostavat panostamme."

Omalla työllä nähtiin olevan merkitystä myös oman organisaation toiminnan kehittämisessä, mutta myös laajemmassa mittakaavassa. Kohdeorganisaatioiden jäsenet kokivat pystyvänsä vaikuttamaan organisaatioidensa toimintatapoihin, tulevaisuuden suuntaan ja sen menestymiseen. Erityisesti kun kyse on nuorista kasvuyrityksistä, vahvana motivaation lähteenä on mahdollisuus olla osa tulevaisuuden mahdollista menestystarinaa eli "tunne siitä, että nyt ollaan tekemässä jotain suurta". Toisaalta koettiin myös, että omalla työllä on merkitystä myös yrityksen toimintaympäristön kannalta. Jotkut kuvasivat omaa yritystään oman alansa edelläkävijäksi, joka esimerkiksi luo toimialallaan ennennäkemättömiä ratkaisuja. Näin ollen koettiin, että omalla työllä voidaan vaikuttaa myös toimialan tulevaisuuteen ja kehittymiseen.

"Motivaatio ja positiiviset asiat syntyvät siitä, että päivät eivät toista itseään, saan toteuttaa ja johtaa itse itseäni sekä pystyn jatkuvasti vaikuttamaan yrityksen ja työympäristön kehittymiseen."

"Näen, että tekijänä pystyn vaikuttamaan atFlow Oy:n suuntaa, ja tämä motivoi aika paljon päivittäisissä tehtävissä."

"Pääsen kehittämään toimintaa. Juuri se motivoi, kyky vaikuttaa yrityksen toimintatapoihin."

"Minua motivoi se että olen päässyt työssäni kehittämään yrityksen prosesseja omalta osaltani eteenpäin ja minuun luotetaan."

"Ehdottomasti näköalapaikka ja vaikuttamisen mahdollisuus. Meiltä pyydetään vaativia analyysejä ja tulkintoja, missä yritykset kulkevat tänään ja minne ovat menossa huomenna."

"Lisäksi motivoi uuden kehittäminen ja luominen, jolla on jokin merkitys."

"Mahdollisuus olla luomassa uutta, toimialoilla ennennäkemättömiä ratkaisuja"

"Tällä hetkellä devaan virtuaalitodellisuutta. Se motivoi minua työhön, koska saan olla edelläkävijänä uusissa asioissa."

Vaikuttamismahdollisuudet omaan työhön koetaan tärkeäksi. Joustavuus ja vapaus oman työn toteuttamisessa eli mahdollisuus käyttää omaa luovuuttaan ja hyödyntää ammattitaitoaan vapaasti sekä mahdollisuus määritellä itse työntekemisen aika ja paikka koettiin arvokkaina ja työmotivaatioita lisäävinä ja ylläpitävinä tekijöinä.

"Joustavuus ja liikkuvuus on myös erittäin suuri motivaationi kasvattaja ja ylläpitäjä. Yrittäjämäinen työskentelytapa. Suuresti omiin aikatauluihin ja tekemisiin vaikuttaminen on minulle äärimmäisen motivoivaa."

"Töihin on aina mukava tulla ja työssäni minua motivoi työn vastuullisuus ja vaikutusmahdollisuudet oman työni sekä työyhteisöni kehittämiseen."

"Työnkuvani on vapaa, eikä minua ole sidottu mihinkään tiettyyn kaavaan tai ohjeistukseen, mitä pitää orjallisesti toistaa"

"I try to work from 8 to 16, but I also take advantage of flexible working times - only meetings define when I have to be at work. Flexibility in this way is important and enhances splitting time between work and rest of the life."

Useat vastaajat myös motivoituvat tiimityöskentelystä. He nauttivat yhdessä kollegojen kanssa työskentelemisestä, toisilta oppimisesta sekä yhdessä menestymisestä ja onnistumisten jakamisesta toisten kanssa. Positiivinen ilmapiiri pitää yllä työmotivaatiota ja saa aikaan yhteisen tavoitetilan.

"Minua motivoi yhdessä tekeminen, niin onnistumiset kuin kehityskohteet. Motivaatio syntyy siitä, kun saadaan yhdessä aikaan hyviä työn tuloksia ja näkee sen, kuinka koko työryhmä oppii uutta jokaisessa projektissa."

"Onnistuneet ratkaisut ja niiden jakaminen työyhteisön kesken tuovat hyvän mielen."

"Olen motivoitunut siitä että on todella hyvä henki ja yrityksen asioita kehitetään eteenpäin yhdessä."

"Lisäksi seuraavat asiat vaikuttavat positiivisesti miten työni koen: työilmapiiri, työkaverit, työtehtävien dynaamisuus."

"Mukavat työkaverit ja työkavereilta saatu tuki, kannustus ja kiitos motivoivat"

"mahdollisuus vaikuttaa ja tehdä yhdessä toisten kanssa sekä oppia toinen toisiltamme"

"Meillä tehdään paljon tiimityötä ja kehitetään asioita yhdessä ja siitä pidän erityisesti. Saadaan koottua yhteen useamman henkilön hyvät ideat ja päästään parhaaseen tulokseen (sen hetken mittapuun mukaan)."

Keskeisimmäksi työmotivaatiota heikentäväksi asiaksi nimettiin liiallinen työnkuormitus, jonka kuvattiin syntyvän työn kaoottisuudesta ja jatkuvasta "tulipalojen sammuttamisesta", jonka vuoksi yksi henkilö joutuu jakamaan aikaansa ja keskittymään moneen asiaan yhtaikaisesti, jonka kuvattiin aiheuttavan jatkuvaa kiireen ja stressin tunnetta. Huonona asiana siinä nähtiin myös se, että tärkeimmät asiat tulevat kiireessä huonosti hoidetuksi, laatu kärsii ja asiakastyytyväisyys vaarantuu. Kiireessä ei myöskään toimenkuvaan tai vastuualueeseen liittyvälle kehittämistyölle jää aikaa.

"Päivittäinen työ on välillä aika kaaottista, kun työtehtäviin ei aina pysty keskittymään 100%, kun pitää hoitaa montaa asiaa yhtä aikaa."

"Työ on aikalailla tulipalojen sammuttelua. No kai se vapaus tehdä mikä itsestä tuntuu tärkeältä motivoi, mutta kaipaisin kyllä paljon selkeämpää järjestystä."

"Päivittäinen työ on lähes kaaosta. Asioista toiseen hyppimistä ... jolloin varsinainen kehittävä ja tuottava työ jää tekemättä. Keskittyminen yhteen asiaan pitkäkestoisesti vaikeaa ja jatkuva työskentely suuren paineen alla alkaa vaikuttamaan negatiivisesti työilmapiiriin, sekä työtehoon ja -motivaatioon."

"Ikäväkseni tästä seuraa se, että osa omista vastuutehtävistäni jää huonolle hoidolle! Kun ne eivät aina ole niin akuutteja asiakastoita, tuntuu että kyllähän ne ennättää hoitaa tulipalojen jälkeenkin - tulipaloja on kuitenkin liikaa ..."

"Työnkuvassa on paljon eri osa-alueita ja niiden aiheuttama työmäärä alkaa olla kohtuuton. Kiirettä saa olla, mutta kyllä työt pitäisi pystyä tekemään laadukkaasti ja järkevästi ilman, että jokainen päivä menee jaksamisen ylärajalla. Kohtuullinen työkuorma takaisi mielekkyyden."

"Päivittäinen työni on usein hektistä. Työt eivät tule loppumaan kesken tekemällä ja usein tullaan repimään moneen suuntaan kerrallaan, jolloin koodaustyön toteuttaminen jää taka-alalle."

"Nykyään hommiin kuuluu paljon ekstraa ja välillä tuntuu että pitää toimia osittain helpparin ja projektipäällikön roolissakin. Sinänsä ihan mukava että on erilaista tekemistä mutta aikaa itse päähomuille jää sitten vähemmän, minkä voi ajatella näkyvän heikkona aikaansaavuutena."

"The downside is that I feel overworked at times and that affects quality (and my life)."

"Päivittäinen työ on ollut pitempään jo aikamoista hädellä. Paljon "häiriötä" milloin mistäkin asiasta että on välillä vaikea keskittyä kehitystyöhön."

Työn hajanaisuuden nähtiin olevan yhteydessä niihin tekijöihin, joita vastaajat toivat esille organisaatioiden kehittämiskohteina. Ne liittyvät keskeisesti liian vähiin resursseihin, työn heikkoon organisointiin, projektinjohtamisen haasteisiin, työnkuvien ja vastuiden epäselvyyteen sekä oman työn tavoitteiden määrittelemättömyyteen.

"Työ on kuitenkin muuttunut osin pakkopuurtamiseksi - vieläpä töissä, joita ei varsinaisesti ole vastuutettu minulle, ja joita en koe omikseni. Syynä tilanteeseen on ainakin se, että kyseisten töiden resursointi/organisointi on mielestäni puutteellista. Koska kyseessä on suoraan asiakastyytyväisyyteen vaikuttavat työt, koen että minun on venyttävä, jotta asiat eivät jää yritykseltä hoitamatta."

"Enemmän työntekijöitä voisi olla tekemässä sitä samaa mitä minä teen, jotta pystyisimme palvelemaan asiakkaita niin hyvin kuin pitäisi. Asiakkaat myös ansaitsisivat sen että heitä palveltaisiin nykyistä paremmin. Tällä hetkellä kaikki on tehtävä kiireessä sillä tarpeeksi työvoimaa ei ole. Tämä harmittaa ja ymmärrän hyvin että asiakkaat eivät ole aina tähän tyytyväisiä."

"Työ on ajoittain erittäin kuormittavaa projektityön luonteesta johtuen ja näitä ajoittaisia piikkejä haluan saada tasoittumaan paremmalla projektin hallinnalla."

"Jos jotain pitäisi vaihtaa, niin haluaisin hieman selkeämmän kuvan työnkuvastani. Tämä on ehkä hieman ristiriidassa sille, että toimin joka-paikan-höylänä, mutta joskus olisi hyvä tietää että mitä sitä ensi maanantaina tulee tekemään :)"

"Tällä hetkellä kahden eri työnkuvan yhdistäminen on ollut haastavaa, sillä olen ollut tällä työnkuvalla töissä vasta noin kaksi kuukautta, joten kaikki on vielä hyvin uutta."

"Selkeät tavoitteet omalle työlle (tiedän kyllä päätasolla, mitä minulta odotetaan, mutta se ei jäsennä minulle eikä siten esimiehellenikään kaikkia minulta odotettavia vastuita ja veloituksia) Nyt olen itse määritellyt omat tavoitteeni - ei esimies.."

Tiedonkulkuun liittyvien ongelmien myös koettiin haastavan työn tekemistä ja työmotivaatiota. Dokumentoinnin ja ohjeistusten puutteellisuuden sekä erityisesti näihin liittyvien yhdenmukaisten käy-

tänteiden puuttumisen tai niihin sitoutumattomuuden koettiin aiheuttavan paljon toistuvaa turhaa, ja turhauttavaa, työtä.

"Kaoottisuutta pystyisi lieventämään yhdenmukaistamalla mahdollisimman paljon asiakkaiden ympäristöjä. Työ pyynnöissä suurin osa ajasta menee asioiden selvittämiseen/tiedon etsimiseen dokumenteista."

"Työssä pitäisi muuttaa tiedonkulkua. Minulle tulee edelleen yllätyksenä uudet ominaisuudet esim. Hil-kassa täysin mutkan takaa. Pahimmillaan Hilkkää on päivitetty niin että se ei toimi samalla lailla kuin ennen ja sitten joutuu soittelemaan toimistolle, että missä vika?"

"Lisäksi työhön liittyviä asioita ja ohjeita pitäisi dokumentoida paremmin."

"Kommunikaatiota tiimien välillä pitää lisätä. Välillä tuntuu, että ryhmien välille on rakentunut jonkinlaisia muureja. Ei uskalleta harjoittaa yhteispeliä tiimien välillä vaan tehdään asiat omalla tavalla ja annetaan toisten tehdä tavallaan. Tulee tuplatyötä ja toteutuksien yhteensovittamiseen palaa resursseja ja arkkitehtuurista tulee pirstaleisempi."

"Yhteisesti sovittujen toimintatapojen noudattaminen ensi alkuun helpottaisi kovasti. Mikään ei ole niin turhauttavaa kuin se että sovitaan asioita, joiden tarkoitus on parantaa kaikkien työtä ja heti perään ensimmäiset menevät ja rikkovat niitä."

Vaikka yhteisöllisyys koettiin tärkeäksi, motivoivaksi voimavaraksi, nostettiin työrauhaan liittyvät kysymykset useassa organisaatioissa esille. Luovaa asiantuntijatyötä tekevä työntekijä tarvitsee rauhallista ja keskeytymätöntä työaika. Monet kokivat työn jatkuvan keskeytymisen johtuvan yhteisistä työtiloista, joissa on paljon häiriöitä, jolloin työn imuun pääseminen on haasteellista tai se katkeaa herkästi.

"Mitä muuttaisin työssäni niin keskittyä lähinnä työrauhan saamiseen, koska omassa työssäni ajatuksen keskeytyminen voi viivästyttää kokonaisuutta melko paljon."

"Oma työhuone olisi erittäin motivoiva."

"Työn puitteista haluaisin muuttaa sen, että työntekijöille pitäisi antaa rauha tehdä työtä omien taskien parissa rauhassa, ilman että ympärillä on koko ajan häiriötekijöitä. Aivotyössä jatkuva melu ja keskeytykset vähentävät työntekijän tehokkuutta huomattavasti."

"Omasta työajasta noin 25% menee pelkästään muiden kysymysten vastaamiseen ja tästä johtuen omaan asiaan keskittyminen katkeaa, josta taasen aiheutuu tehokkaassa työajassa mitattuna noin 10% menetys ennen kuin pääsee takaisin siihen asiaan, jota oli tekemässä."

"Tilat alkavat jo käydä ahtaaksi ja yhteinen tila meluisaksi. Minun on välillä vaikea keskittyä työn tekoon ja haen rauhaa yhä useammin toimiston ulkopuolisista tiloista."

5.4 Organisaation iso kuva ja oma rooli kokonaisuudessa

Ensimmäisessä kyselyssä jotkut kertoivat kokevansa, etteivät yrityksen tulevaisuuden strategiset linjaukset eli yrityksen visio ja pidemmän aikavälin tavoitteet ole heille selkeitä, minkä vuoksi heidän on myös hankala hahmottaa omaan työhönsä kohdistuvia odotuksia ja sille asetettuja tavoitteita.

Tämän vuoksi toisessa kyselyssä hankkeeseen osallistujilta kysyttiin millaisena he näkevät työnantajansa tulevaisuuden ja kuinka he hahmottavat oman roolinsa tuossa visiossa.

• Millaisena näet X:n 5 vuoden päästä? Millainen yritys on silloin? Mitä se voisi parhaimmillaan olla? Mikä on muuttunut nykytilanteeseen verrattuna? Kuinka voit itse edistää tuota haluttua suuntaa ja millainen on oma roolisi kokonaisuudessa?

Kohdeorganisaatioiden jäsenet ennustivat yrityksensä aseman olevan omassa toimintaympäristössään vakiintuneempi ja vahvempi viiden vuoden päästä. Sen ajateltiin olevan houkutteleva työnantaja ja benchmarking-kohde muille toimialan yrityksille. Vastauksista kuvastui luottamus yritykseen, sen toimintaan ja menestymiseen.

"Ahkeralla työllä, henkilöstön kannustamisella ja uusilla avauksilla asema tulee vahvistumaan edelleen edelläkävijänä, josta muut katsovat mallia."

"Parhaimmillaan atFlow on esimerkki menestyvästä joensuulaisesta yrityksestä, johon muut yritykset haluavat samaistua."

"Bittiguru on viiden vuoden päästä merkittävä ICT-alan toimija Suomessa. Parhaimmillaan olemme saavuttaneet aseman, jossa meidät tunnetaan valtakunnallisesti ja yhtiömme kiinnostaa myös työnantajana."

"As its best Arbonaut could be a successful company with a good atmosphere, economic stability and good professional leadership, a company that takes good care about its employees, a company that would be a wanted workplace among job seekers."

Nähtiin, että viiden vuoden päästä yritys tulee olemaan kasvanut ja laajentunut niin maantieteellisesti kuin asiakkaiden, henkilöstön ja liikevaihdon suhteen. Joidenkin selkeä tavoite oli kansainvälistyminen, ja jotkut arvelivat, että viiden vuoden päästä kansainvälistyminen voi tulla ajankohtaiseksi.

"atFlow on kasvanut niin liikevaihdoltaan kuin henkilöstömäärältään."

"Tavoitteena on saada jopa kansainvälistä liiketoimintaa tuossa vaiheessa."

"Viiden vuoden päästä todennäköisesti asiakaspalvelussa, myynnissä ja markkinoinnissa on enemmän työntekijöitä töissä, jos kansainvälistyminen on siihen mennessä lähtenyt hyvin käyntiin."

At its best it has won some market share of international forest service markets in Russia and Canada and many developing countries. Arbonaut has developed its own forest management product. Arbonaut has doubled its business."

"Has stabilized it's field of know-how and the customer segment on which it will continue growing. We've got a few good reference customers. The size of the company will be 50 people. Most likely we will have one more office in the metropolitan area, due to new, bigger customers."

"FastROI on viiden vuoden päästä ja laajentunut muutamaa maahan, toki isoimmat asiakkaat ovat todennäköisesti vielä Suomessa...Henkilökuntaa lisääntyy ainakin myynnin ja asiakasrajapinnassa työskentelevien osalta."

Melko kollektiivinen näkemys erityisesti kohdeorganisaatioiden työntekijöiden keskuudessa oli, että yrityksen tulevat olevaan keskittyneempiä ja fokuoituneempia toimijoita. Yritysten johdon linja tähän liittyen ei ollut niin selkeä.

"Kenties palvelujemme kirjo ei ole niin laaja, mutta vastaavasti osaamisempi vielä entistä syvempää."

"Fokus on löytynyt ja rönsyt jääneet pois."

"Nolwenture will have create a presence in the Finnish market and carved a niche in one or more specific industry sectors...Compared to today we will have more defined services on offering and clearer to understand from the evolving target audience, so both customer, need, solution and outcomes will be better defined."

Jokaisessa yrityksessä oli myös näkemys, tai ainakin odotus, siitä, että viiden vuoden päästä tämän hetkiset voimallisesti esille tuodut työn organisoimiseen liittyvät haasteet ovat helpottuneet, ja yritysten toiminta sisäisiltä toiminnoiltaan ja prosesseiltaan on selkeämpää ja järjestelmällisempää.

"Nykytilanteeseen verrattuna työprosessit ovat kunnossa ydintoiminnoissa ja henkilöstön toiminta prosesseissa vakioitunut."

"Hopefully much more mature than it is. We need much more professional approach."

"But I'm quite sure in 5 years many things will work better, such as having well established and documented processes how to do certain things (this would often save lot of hassle and time) and hopefully way more more stable financial situation."

"Yritys on dynaaminen, mutta myös tuotantoprosessit ja tuotekehitys on hiottu selkeiksi prosesseiksi."

"Vaatii koulutusta koko henkilöstölle ja toimintatapojen hiomista. Näille tarvitaan selkeä johdon tuki, ei vain sanoissa vaan myös teoissa. Hiukan lisää "paha byrokratia", joka asiassa ei voi ja saa aina olla ihan niin innovatiivinen ja joustava kuin nyt. Projektinjohtoa tulee kehittää."

"Henkilöstöä tulee lisää ja toimintaa voidaan kehittää ja siihen löytyy myös on aikaa. Järjestetään yhteistä toimintaa ja viihdytään töissä."

Kyselyissä sekä kehittämispäivien keskusteluissa tuli kuitenkin ilmi, että ICT-alan jatkuva, nopea kehittyminen ja näin ollen yritysten toimintaympäristöjen nopeat muutokset tekevät tulevaisuuden ennustamisesta pitkällä aikavälillä käytännössä mahdotonta. Myös alueellisen kehittämissyhtiön toimintaympäristössä on tällä hetkellä meneillään suuria rakennemuutoksia, joka tekee tulevaisuuden ennustamisesta haasteellista. Osittain tämän vuoksi vastaajat kokivat haasteelliseksi antaa selkeitä arvioita siitä, millaista toimintaa, tuotteita tai palveluita yrityksillä tulee silloin olemaan tai millaisia asiakkaita, toimialoja tai sektoreita he silloin palvelevat.

"5 vuotta on pitkä aikajänne tänä päivänä. Varsinkin kun nyt on tulossa maakuntauudistus ja kunnat määrittelevät elinvoimatehtävänsä toteuttamisen."

"Yleisesti sote-uudistukset Suomessa vaikuttaa meidänkin asiakaskuntaan ja emme tiedä tarkkaan miten se meihin vielä vaikuttaa."

"5 vuotta on pitkä aika. atFlow on vaihtanut pääpainoa aikaisemminkin tuotteiden ollessa kyseessä."

Valtaosa vastaajista oli sitoutunut yrityksen kehittämiseen ja tulevaisuuden haasteisiin vastaamiseen. Vastaajien asenne tulevaisuutta kohtaan oli pääosin odottavan positiivinen ja he hahmottivat omaksi roolikseen muutoksen edistämässä "tehdä parhaansa" sekä oman ammattitaitonsa ja osaamisen- sa kehittämisen, jotta yritys pysyy mukana toimialan kehityksessä, ja mieluiten sen kärjessä.

"Oma rooli on mielenkiintoinen, haluan nähdä kuinka muutos 'nyrkkipajasta tehtaaksi' ja kotimarkki- noilta kansainvälisille markkinoille tulee toteutumaan. Haluan nähdä kuinka omalla työlläni pystyn vaikuttamaan kehitykseen ja sen suuntaan."

"Tiedän yrityksen mission ja pidemmän tähtäimen päämäärät pääpiirteittäin. Olen motivoitunut ja ha- luan olla mukana edistämässä yrityksen päämääriä. Koen voivani vaikuttaa niihin."

"Voin itse edistää tavoitteita kouluttautumalla lisää, etsimällä tietoa uusista työtavoista, kokeilla niitä käytännössä ja jakaa opittua eteenpäin."

"Itse pystyn antamaan parhaan panoksen jatkamalla mahdollisimman laadukkaan työn tekemistä joka auttaa yritystä kehittymään kohti haluttua suuntaa."

"Personally I can help that with continuously trying to learn and improve my skills. And also to be po- sitive and active as a worker. Also trying to bring out fresh ideas and improvements to our daily work whenever I can."

"My role is everywhere where my knowhow and expertise is needed."

Selkeiden visioiden puutteesta johtuen työntekijöiden oli kuitenkin hankala arvioida millaista osaa- mista he viiden vuoden päästä tulevat tarvitsemaan tai millaisin konkreettisin toimin he voisivat tuota suuntaa edistää. Jotkut nostivat esille myös tavoitteiden viestintään liittyviä asioita oman roolin hah- mottamisen haasteellisuuden yhteydessä.

"Työntekijät tekevät pääasiassa hyvää työtä, mutta selvä yhteinen sävel on vieläkin hakusessaan, joten kaikki vetävät suurin piirtein samaan ilmansuuntaan, mutta silti ei ihan samaan maaliin. Johtuu pitkälti siitä että focus ei ole aivan kirkas. Ei ole edes aivan selvää, että minkä fokus ei ole kirkas. Johto tietää alitajuisesti mitä pitää tehdä ja mitkä asiat tärkeitä. Mutta varsinaisesti niitä ei ole koskaan kirjoitettu ylös niin, että ... työntekijät tietäisivät tarkalleen mitä heiltä odotetaan."

"Tiedän yrityksen mission pääpiirteittäin, mutta sitä tulisi vielä konkretisoida ja selventää, miten niitä tulisi tarkalleen noudattaa työssä."

"Omasta roolista en osaa tämän suhteen sanoa mitään."

"Luulen tietäväni, ainakin yrityksen päämissio ilmeuudistuksen myötä hieman tarkentunut, joskin se on tuntunut muuttuvan muutamaan kertaan täällä oloaikani, mikä on aiheuttanut välillä hämmennys- tä."

"Missiot on sanottu mutta eivät ole esillä ja sitä kautta unohtuu."

Tulevaisuuteen liittyi myös epävarmuutta ja erilaisia pelkoja. Työntekijät olivat huolissaan muun muassa siitä, sitoutuvatko kaikki työntekijät menestymisen edellyttämiin ja väistämättä mukanaan tuomiin muutoksiin. Työntekijät olivat myös huolissaan siitä, että osataanko lisääntyvään työkuor- maan varautua asianmukaisilla resursseilla ja töiden organisoinnilla. Oltiin myös huolissaan, että nykyiset työt ja asiakkaat jäävät tulevaisuuden tavoitteiden jalkoihin, joka lopulta johtaa yrityksen

kannalta huonoon lopputulokseen. Yleinen esiin nostettu uhkakuva oli myös, ettei mitään kehitystä tapahdu tavoitteista huolimatta.

"Eniten minua huolestuttaa tässä se, että mitä käy meidän olemassa oleville asiakkaille Suomessa. He ovat kuitenkin meidän kivijalka ja jos se murentuu niin ei hyvä."

"Uuden tuotteen kehittäminen ja samaan aikaan vanhan järjestelmän ylläpitäminen & pienimuotoisempi kehittäminen tulee haastamaan kaikinpuolin organisaatiota. Pitää olla hyvä suunnitelma missä vaiheessa vanhan kehitys "jäädytetään" ja missä aikataulussa nykyiset asiakkaat siirretään uuden tuotteen käyttäjiksi."

"Valitettavasti kaikki eivät ole tästä edistyksestä innoissaan ja uusia malleja on usein hankala saada iskostettua prosesseihimme, kun tietyt henkilöt eivät niitä tottele."

"Pahoin pelkään, että sama tahti jatkuu jossain määrin myös viiden vuoden päästä."

"Tämä on myös ehkä huolenaihe, että ymmärretäänkö palkata tarpeeksi työvoimaa jokaiseen tiimiin AJOISSA että sitten kun tilanne on päällä niin työt pystytään edelleen hoitamaan korkealaatuisesti."

Erityisesti niissä yrityksissä, joiden edustajat aiemmissa aineistoissa kirjoittivat kokevansa yrityksen suunnan olevan epäselvä, henkilökunta peräänkuulutti parempaa suunnitelmallisuutta, harkintaa ja varovaisuutta tulevaisuuden suhteen. Erityisesti kahdessa, kovasti kasvua hakevassa yrityksessä johdon koettiin ikään kuin koittavan onneaan usealla eri suunnalla harkitsematta asioita tarkemmin tai pidemmällä aikajänteellä.

"To create this something new, we need a solid, well thought plan....The company needs to have focus, plan and target otherwise there is no Arbonaut in 5 years."

"Muutokset ja kansainvälistyminen pitäisi toteuttaa huolella ja ennen kaikkea keskittyä ensiksi kaikkein potentiaalisimpaan vaihtoehtoon eikä rynnätä heti joka paikkaan."

"Muutokset tulisi toteuttaa harkiten ja miettien asiakkaiden tarpeiden määrää pitkällä jännteellä."

5.5 Haastava viestintä- ja vuorovaikutus

Viestintään, tiedonjakoon ja vuorovaikutukseen liittyvät haasteet nousivat ensimmäisessä kyselyssä ja kehittämispäivien keskusteluissa lähes kaikissa organisaatioissa keskeiseksi kehittämistä vaativiksi kohteiksi ja työmotivaatiota heikentäviksi tekijöiksi, jonka vuoksi asiaan päätettiin pureutua tarkemmin laajemmalla kysymyksenasettelulla. Tällä pyrittiin myös yhdessä kehittämään keinoja ratkaista havaittuja haasteita ja kehittää organisaation viestinnän ja vuorovaikutuksen käytänteitä. Tämä teema esitettiin kaikille organisaatioille, yhtä lukuun ottamatta, koska sen jäsenet eivät nostaneet viestinnän ja vuorovaikutukseen liittyviä asioita esiin keskeisinä haasteina ja organisaatio toivoi toista, heille keskeisempää kysymystä sen tilalle.

• Ensimmäisessä aineistossa sekä kehittämispäivässä käydyissä keskusteluissa tuli ilmi, että viestintä- ja vuorovaikutuskulttuurissa on aina parannettavaa. Kuvaa teidän viestintä- ja vuorovaikutuskulttuurinne tilaa. Mikä siinä on hyvää, mikä huonoa? Millaisia edistäviä ja estäviä tekijöitä tun-

nistat tiedon jakamisessa ja saamisessa? Kuinka viestintää ja tietojen vaihtoa voitaisiin mielestäsi parantaa tai tehostaa? Miten sinä muuttaisit viestinnän ja vuorovaikutuksen sisältöjä ja tapaa? Entä vallitsevia käytänteitä, kanavia tai foorumeja? Mikä olisi sinulle luontaisin tapa jakaa tai vastaanottaa tietoa?

Lähtökohtaisesti kohdeorganisaatioissa työyhteisöjen viestintäkulttuureja pidettiin avoimina, suoraviivaisina ja epämuodollisina. Työntekijät kokevat, että he uskaltavat ilmaista omat mielipiteensä, huolensa ja murheensa avoimesti. Esimiehet ovat helposti lähestyttäviä ja heille on helppo kertoa myös ongelmista. Avoimuuden kulttuurin kokemukseen yhdistyy vastauksissa selkeästi myös se, kuinka avoimesti ja kuinka aikaisessa vaiheessa johto viestii kaikkia koskettavista "isoista" asioista, eli toiminnan läpinäkyvyys koetaan hyvin tärkeänä.

"I think one of Arbonaut's biggest achievements is the working culture in which no suggestion or question is stupid and everyone feels welcome to speak openly."

"Nolwentrella viestintä on melko suoraviivaista. Ainakaan vielä ei hirveästi ole tullut mukaan isommissa firmoista tuttua politikointia miten ja kenelle mitäkin tietoa saa jakaa. Yleensäkin keskustelu on hyvin aktiivista ja osallistavaa."

"Viestintä- ja vuorovaikutuskulttuuri on mielestäni avoin. Toki tämä on subjektiivinen kokemus, joku voi olla toistakin mieltä... En ole kokenut vaikeaksi lähestyä ketään ja olen saanut aina tarvitsemiä tiedon. Henkilöstöinfoissa viestitään tulevista suunnitelmista varsin avoimesti, mm. syksyllä rahoitusvaihtoehtoista, joka asiana oli sellainen, että olisi voinut kuvitella ettei siitä olisi henkilöstölle puhuttu kuin vasta kun jokin päätös olisi tehty. Nyt kerrottiin avoimetkin asiat. Tämä oli mielestäni hyvä, vähentää spekulatiota."

"Apua, tukea ja neuvoja saa helposti ja aina."

"Vastaajalta - oli se melkeinpä kuka tahansa - löytyy aina hetki keskittyä sinun asiaasi ja saat useimmiten oikean vastauksen, tai edes suunnan josta kysyä. Viestinnässä on usein hieman huumorinkukka ja tämä luo ainakin itselleni positiivista tunnelmaa tekemiseen."

Viestintäkanavia koettiin yrityksissä olevan paljon, jonka vuoksi viestinnän nähtiin olevan joustavaa, aktiivista ja tavoitettavaa.

"Current practices include the usage of Jira, Skype for Business, etc., which obviously helps in obtaining information and be up-to-date about the project, so I'm completely satisfied with the tools we use."

"We have lots of good and open communication, through many channels. This seems very flexible and reactive, people are up-to-date really fast on important issues."

"Sometimes this is a bit too much and the de-centralized information flow makes it hard to keep track of what is important, or it is unclear what the most up-to-date information is..."

"Meidän viestintä tapahtuu monen eri kanavan kautta. Hyvänä puolena siinä on, että kollegat tavoittaa ainakin jotain kautta, kun saa tuutata viestiä tai puhelun moneen eri paikkaan. Huono puoli monessa viestintäkanavassa on se, että joku saattaa vahingossa jäädä tiedosta paitsi."

Toisaalta monikanavaisuuden koettiin johtavan myös tiedon hajanaisuuteen, ja hankalaan löydettävyyteen. Tämän vuoksi monissa yrityksissä toivottiinkin viestinnän keskittämistä ja joissain organisaatioissa suunniteltiin muun muassa Intran rakentamista.

"Keskinäinen viestintä tapahtuu monen kanavan kautta. Perus Skypen Helpdesk ryhmä on niistä ehkä tärkein ja toimivin pikaiseen viestinvälitykseen, tosin sen käyttö on kirjavaa. Aamupalaverit Skype for busineksella ovat erittäin ok. Tulipaloja varten tarkoitettu Whatsup ryhmä on harvoin käytetty (onneksi). Tärkeimmät yhteiset asiat laitetaan sähköpostilla. Lomat ollaan laitettu tiksun viesti osioon ja sielä myös ollaan keskusteltu aikaisemmin projekti ryhmissä ja nyt näyttäisi olevan myös sharepointissa (tästä ei ole erikseen keskusteltu eikä sovittu, se vain ilmestyi). Alertboxissa on kuitattava hälytykset, jos on aiheuttanut sellaisen, tai tietää jotain asiasta (käytetään vähän miten sattuu) Eli päivittäisessä viestinnässä ei juurikaan ongelmia, niitä kanavia on vain aika monta."

"Ehkä jonkinlainen yhteinen intra tai muu alusta auttaisi siinä, että kaikki tieto ei tulisi sähköpostiin, vaan se olisi löydettävissä kootusta paikasta."

"Odotan innolla luvattua järjestelmää, missä esim. jonkin asiakkaan kaikki tieto saadaan helposti, YH-DESTÄ mediasta!"

"Varmaan 90% tiedosta jota joutuu etsimään tai tiedustelemaan liittyy tunnuksiin/salasanoihin, nykyiset taulukot ja tiedostot on tähän todella epäkäytännöllisiä ja hankala ylläpidettäviä. Tätä haluaisin kehitettävän ja monesti asiasta puhunutkin, että tunnukset pitäisi saada johonkin tietokantaa, mistä ne olisi helppo hakea."

"Viestintää voisi keskittää. Nyt ohjeet hukkuvat sähköposteihin, wikiin, jiraan ja driveen. Välillä ei tiedä mistä etsinnät aloittaisi."

Kollektiivinen kokemus kaikissa yrityksissä oli, että viestinnästä ja tiedonjakamisesta puuttuvat yhdessä sovitut käytänteet ja toimintamallit, josta johtuu, että viestintä on monikanavaista, hajallaan olevaa, hankalasti seurattavaa ja epäselvää. Ja johtuen puutteista myös dokumentaatiossa, tieto on joskus myös epäluotettavaa; koskaan ei voi olla varma onko löytynyt varmasti ajantasaista. Roolien ja vastuualuiden määrittelyä myös viestintään liittyen korostettiin. Monissa yrityksissä koettiin, ettei tällä hetkellä kukaan ole vastuussa tiedon tallentamisesta, jakamisesta ja päivittämisestä.

"Communication channels are not established and some information is shared through informal channels which sometimes causes communication breaks."

"Asiakkailla tehtyistä töistä ja sopimuksista olisi varmaan hyvä olla tieto kaikilla yrityksissä olevilla työntekijöillä, että asiakkaan kanssa toimiminen olisi helpompaa. Dokumentoinnin ja tiedon kuitenkin tulisi olla siten varastoituna, että jokainen työntekijä pystyy vastaamaan asiakkaan yleisiin kysymyksiin."

"Erialaista tietoa on valtavasti mutta se on hajanaista eikä aina ole selvää mistä sitä tulisi etsiä, tai onko sitä edes olemassa kirjallisesti."

"Another part in communication is to define what kind of information is communicated via what media and by whom. I think that we do not need a new communication media but we need to use the existing one more efficiently. It's also important to have a guidelines who co-ordinates the communication. Our

biggest internal communication blunders have been occurred when either it has not been clear who is in charge of the communication of the decision is not followed or both."

"Certain structure is needed. In some projects, many people from different units are involved and no one knows what is the purpose and requirements of the project, who has done or is doing what and what are the milestones and deadlines, who is communicating with the client etc."

Viestinnän ja tiedonjakamisen käytänteiden kehittäminen koettiin olennaisena asiana yrityksen ja työyhteisön sujuvuuden kannalta. Puhuttiin informaatiokatkoksista, informaatiokehän ulkopuolelle jäämisestä ja tiedon joutumisesta vääriin käsiin, esimerkiksi asiakkaalle saatetaan lähettää jotain hännelle kuulumatonta, koska ei ole sovittu esimerkiksi sisäisten sähköpostien edelleenlähettämiseen liittyvistä asioista. Etätyö luo omat haasteensa tiedonkulun kannalta: kasvokkain, päivittäin tapahtuvissa kohtaamisissa toimistolla on luontevaa vaihtaa ajatuksia ja tietoja. Etätyöntekijä jää näiden tärkeiksi koettujen vuorovaikutusprosessien ulkopuolelle. Keskeisenä haasteena nähtiin myös se, että tiedon etsintään joutuu käyttämään paljon aikaa. Haasteiden koettiin hankaloittavan omasta työstä suoriutumista ja aikatauluissa pysymistä, ja näin ollen koko projektin sujuvaa toteuttamista. Erityisesti dokumentoinnin puutteellisuuden ajateltiin aiheuttavan paljon turhaa työtä, koska moni asia joudutaan tekemään useamman kerran. Dokumentoinnin haasteiden ajateltiin johtuvan olennaisesti työn projektiluonteisuudesta, koska yhtä projektia tehdessä ei välttämättä keskitytä miettimään millaiset asiat mahdollisesti toistuvat tai voivat olla tarpeen tulevissa projekteissa. Lisäksi oman haasteensa luo yksilölliset asiakastapaukset ja -tarpeet sekä asiakkaan osallistuminen ja prosessien aikana muuttuvat toiveet ja tarpeet.

"We also organize our work in projects, which means that everything has a beginning and the end so when we document something we tend to forget the maintenance of the documentations. This leads to the situation where you start thinking that why bother to document as no-one is reading it anyway and why bother to look the document as it is out of date anyway."

"When working solo on a project I can sometimes forget to document or share important notes with others, which can create issues later down the line. This has been getting better since using more strict rules when it comes to documentation and a more structured development pipeline"

"Viestintää on paljon myös s-postilla tai keskusteluissa, mikä on hyvä, mutta dokumentaation ja asian jakamisen kannalta ongelmallista. Asia, joka pitäisi saattaa useamman henkilön tietoon, saattaa jäädä vain parin keskustelijan tiedoksi, kun sitä päätöstä tai sopimusta ei kirjata mihinkään, esim. ko.työtä koskevaan Jira taskiin."

Melko keskeisenä tiedonkulun pullonkaulana näyttäytyi asiakkaisiin, heidän tarpeisiin, vaatimuksiin ja kriteereihin sekä heidän kanssaan tehtyihin sopimuksiin ja projektisuunnitelmiin liittyvien tietojen kulkeutuminen asiakasvastuulliselta taholta eli johdolta, projektinjohdolta tai myynniltä tuotantoon.

"I would personally like to receive more information about customer needs and feature descriptions. These are sometimes left open to the imagination and that can cause a divergence between what the customer expects and the final result, which wastes a lot of time."

"Asiakkaille tehdyistä töistä ja sopimuksista olisi varmaan hyvä olla tieto kaikilla yrityksissä olevilla työntekijöillä, että asiakkaan kanssa toimiminen olisi helpompaa. Dokumentoinnin ja tiedon kuitenkin tulisi olla siten varastoituna, että jokainen työntekijä pystyy vastaamaan asiakkaan yleisiin kysymyksiin."

Useilla yrityksillä on monta toimistoa, ja keskeisenä kehittämiskohteena nähtiin myös tiedonkulun varmistaminen toimistojen välillä. Tähän liittyen myös työn tekeminen pääosin etänä tai asiakkaiden toimipisteissä nähtiin haasteena tiedonkulun varmistamisen kannalta. Monet työntekijät myös pohtivat vastauksissaan jo tulevaisuutta, eli he toivoivat, että tiedonkulun, viestinnän ja vuorovaikutuksen rakenteisiin ja toimintamalleihin kiinnitettäisiin jo nyt huomiota, koska yrityksen ja henkilömäärän kasvaessa viestinnän nähtiin muodostuvan entistä haasteellisemmaksi.

"As I am based in Helsinki, it sometimes feels that we have no idea of what they are doing in Joensuu... We who are not in Joensuu cannot join Joensuu coffee breaks etc."

"Sähköisten viestintäkanavien (intranet) kehittäminen on tärkeää koska olemme jo nyt Joensuussa, Espoossa ja Tampereella ja pitäisi ottaa huomioon että kaikki pysyvät ajan tasalla paikasta riippumatta (jatkossa myös kansainvälisesti)."

"Kun olet toimistossa paikanpäällä viestintä toimii ja akuuteista asioista tulee selkeästi informaatiota. Jos olet toimistolta poissa, informaatio ei kulje niin hyvin kuin toivoisin."

"Ehkä enemmän kaipaisin "passiivista" viestintää, eli esim. intra...Ehkä tässä kaipaisi jotain kanavaa, josta voisi omaehtoisesti käydä katsomassa mitä missäkin tapahtuu."

Kaikissa yrityksissä persoonallisuuserojen, ja erityisesti introverttien ja ekstroverttien persoonien viestinnän väliset eroavaisuudet nousivat keskusteluihin erityisesti kehittämispäivissä, mutta niitä pohdittiin jonkin verran myös kyselyvastauksissa. Muutamissa yrityksissä erityisesti tunnistettiin haasteita ihmisten välisen viestinnän ja käytetyn tyylin suhteen. Voidaan todeta, että avoimeksi, myös perhemäiseksi kuvailtu kulttuuri luo hyvät edellytykset terveelle ja toimivalle viestintäkulttuurille, mutta samalla se voi kannustaa "liian suoraan" viestintään ja palautteen antoon, jossa ei huomioida yksilöiden välisiä persoonallisuuseroja ja tuttuuden ja luottamuksen annetaan ikään kuin ohittaa hienotunteisuuden. Pahimmillaan tunteenpurkaukset johtavat asiattomaan, vaikkakin tahattomaan kielenkäyttöön ja pahoittavat vastaanottajan mielen ja heikentävät toimivan vuorovaikutuksen syntymistä. Niissä yhteisöissä, joissa asia tunnistettiin, asiaan suhtauduttiin vakavasti ja hankkeen kulussa kävi ilmi, että viestinnän tapa ja tyyli oli muuttunut merkittävästi parempaan suuntaan.

Mielenkiintoisena seikkana lähes jokaisen organisaation vastauksissa korostui modernien viestimien ja tiedonjakokanavista huolimatta kasvokkain tapahtuvan viestinnän tärkeys. Kollektiivisesti ajateltiin, että yhteiset kahvihetket, lounaat ja muut epäviralliset tapaamiset ovat edelleenkin kaikkein tehokkaimpia keinoja jakaa tietoa. Monissa organisaatioissa työntekijät kertoivatkin kaipaavansa enemmän yhteisiä tapaamisia tai kokoontumisia niin työajalla kuin työajan ulkopuolellakin. Sen nähtiin olevan tärkeää myös yhteisöllisyyden tunteen luomisessa ja näin ollen yhteistyön sujuvuudelle.

"Still, for me the best and most natural information channel is to chat with colleagues in the corridor and in the kitchen. You get much more inside information from such chit-chats :)"

"General comment to communication: what happened to good old coffee breaks, when most people gather twice in a day?"

"In the very past, it was easier to meet people and hear about other projects in the common kitchen - we were way less people then. Now we're much larger and it is hard to know what other people are working on, what are the issues they are facing there etc."

"I personally like to have both written and oral communication, and no replacement for face to face."

"Viestintää pitäisi suorittaa enemmän kasvokkain, nyt sitä tulee valtavat määrät sähköpostilla ja jokaisen on suodatettava postitilvasta mikä on oman työn kannalta tärkeää."

Perinteisiä tiedotustilaisuus-tyyppisiäkin tilaisuuksia arvostettiin myös tiedonjakamisen kanavina. Kohdeyrityksillä oli käytössään erilaisia säännöllisiä tapaamisia, joissa tiedotettiin toisia omista, oman tiimin tai yksikön ajankohtaisista asioista. Näissä tilaisuuksissa jaetun tiedon tavoitavuutta kuitenkin haastavat etätöntekeeminen ja monitoimistoisuus. Korostettiin, että näidenkin tilaisuuksien suhteen dokumentoinnin ja dokumentoidun tiedon jakamisen varmistaminen olisi tärkeää. Muutoin tiedonsaaminen on ikään kuin sattumasta kiinni, joku vastaaja kuvasi, että tietoa kyllä saa, mikäli sattuu olemaan oikeaan aikaan oikeassa paikassa.

"Maanantain aamukahvit/hissipuheet erinomaisia infon jakajia."

"Minusta on hyvä että meillä on kerran kuussa henkilöstöinfot, joissa käydään hyvin avoimesti koko henkilöstölle läpi mitä yrityksessä tapahtuu ja siihen voi osallistua myös etänä."

"Meillä harrastetaan paljon suullista viestintää, mutta sisäisiä muistioita harvemmin tehdään. Tämä johtaa siihen, että jos et satu olemaan paikalla, ei tiedä mitä on puhuttu tai päätetty. Mielestäni pitäisi kirjoittaa enemmän esityslistoja ja muistioita, jotta asioita saataisi vietyä johdonmukaisemmin eteenpäin."

5.6 Tasapainoilua vapauden ja vastuun sekä itseohjautuvuuden ja johtamisen välillä

Ensimmäisen kyselyn perusteella tuli ilmi ja käsitys vahvistui hankkeen etenemisen myötä, että jokaisessa organisaatiossa työn vapautta arvostettiin ja se koettiin myös yhdeksi keskeiseksi motivaation lähteeksi. Samalla kuitenkin keskeisimmät ongelmat, joita organisaatioiden jäsenet nostivat kyselyssä ja kehittämispäivissä esille, liittyivät organisatorisen ohjauksen, selkeiden rakenteiden, yhtenäisten toimintamallien ja tavoitteiden puutteellisuuteen. Työntekijät toivoivat enemmän johtamista. Mitä ja millaista, emme vielä siinä vaiheessa ymmärtäneet. Sen vuoksi halusimme pureutua tähän ristiriitaan tarkemmin, ja selvittää, kuinka hankkeeseen osallistujat kokevat tasapainoilun kontrollin ja vapauden, toisaalta taas itseohjautuvuuden ja ohjauksen, välillä.

• **Asiantuntijatyötä tyypillisesti luonnehtii vapaus ja joustavuus. Nämä piirteet tulivat ilmi myös ensimmäisestä teidän työyhteisöltänne kerätystä aineistosta. Samalla kun moni arvostaa vapautta, liittyy siihen myös paljon vastuuta, itseohjautuvuutta ja tekemisiä, joiden ennen ajateltiin**

kuuluvan esimiehen työkenttään. Osa kuitenkin ilmaisi kaipaavansa enemmän ohjausta. Kuinka sinä koet tämän asian? Miten sinä haluat tulla johdetuksi? Millaisia tekemisiä odotat esimieheltä/johdolta?

Lähtökohtaisesti työntekijät olivat erittäin tyytyväisiä siihen, että heillä on vapaus toteuttaa työnsä parhaaksi näkemällään tavalla. Asiaa kuvattiin niin, että heille annetaan suuntaviivat eli tehtävän tavoite ja aikataulu, mutta toteutuksen tapa jää työntekijän vastuulle. Tällainen työnteon tapa koettiin motivoivana, voimaannuttavana ja ammattitaitoa kehittävänä. Vastaajat myös tekevät syvää asiantuntemusta vaativaa työtä, jolloin heidän esimiehellään ei ole vastaavaa kompetenssia työhön, eikä myöskään osaamista yksityiskohtaisesti ohjata kyseistä työtä.

"I really like the freedom and flexibility in my job. It lets you challenge yourself and create something that isn't bogged down by outdated rules and routines. It also lets you learn a lot and fast during work, which is very good long-term."

"Having the responsibility over this work is important, feeling responsible also brings some pride and drive to deliver quality."

"Nautin vapaudesta, jota voin päivittäin toimistolla ollessani kokea. Esimieheni ei toimistolla ollessani ole hönkimässä niskaan mitä teen, arvostan sitä suuresti."

"Pidän siitä että minulla on vastuuta ja vapauttaa toteuttaa työtäni itsenäisesti... Pienemmät päätökset teen mielellään itsenäisesti tai kysyn työkavereilta mielipidettä."

"Pidän itse enemmän vapaasta työympäristöstä. Minulle riittää, että joku maalaa suuntaviivat suurella pensselillä ja antaa puitteet/työvälineet yksityiskohtien tekemiseen maalaukseen. Itse karsastan vanhan mallista ylhäältä johtamista tai käskyttämistä. Johdolta toivon johtamista, mikä ei puutu yksityiskohtiin vaan antaa suunnan."

"I have a lot of freedom and basically can plan my own work and its pace. This suits me very well and I like it. It gives me opportunities to do the work my own way and leaves space for innovations."

"In my opinion freedom is one of the best things you can find at Arbonaut. I really love it. And I think I am more productive and I work harder and longer because of that."

"Organisaatiossa olevat tehtävät ovat asiantuntijatehtäviä joihin henkilöt ovat itse hakeutuneet omalla asiantuntemuksellaan. Monipuolisissa asiantuntijatehtävissä esimiehen taholta tuleva ohjaus on haasteellista koska esimieheltä puuttuu kyseiseen tehtävään vaadittava syvälinen substanssiosaaminen. Koen että asiantuntijaorganisaatiossa johtaminen ja kommunikatio on kaksisuuntaista ja valtaetäisyys on pieni, molemmilta osapuolilta vaaditaan avointa kommunikaatiota."

Tosiasia on kuitenkin se, että työntekijästä itsestään riippumattomia ongelmatilanteita ja muutoksia matkan varrella tulee, ja erityisesti näissä tilanteissa toivottaisiin enemmän johdon läsnäoloa, tukea ja apua. Lähtökohtaisestikin kaivattaisiin enemmän rakenteita ja selkeitä toimintamalleja, jotta työntekemisestä ei tulisi "tulipalojen sammuttelua", ja näiden rakenteiden luomiseen toivottiin johdolta enemmän panostusta ja viime kädessä vastuunottoa siitä, että työyhteisössä jokainen voi keskittyä oman työnsä tekemiseen ja jäsenten välinen yhteistyö on sujuvaa. Priorisointi nostettiin monessa yrityksessä esille haasteena; yksittäisellä työntekijällä ei voi olla kattavaa kokonaiskuvaa jokaisesta meneillään olevasta projektista, eikä työntekijän voi odottaa osaavan priorisoida eri tehtäviä koko

kokonaisuuden kannalta oikealla tavalla. Tähän teemaan kytkeytyi myös toimijoiden kyky, valtuutus, halu tai vastuu yrityksen taloudellisesta menestymisestä: Osa selitti kokemaansa ohjauksen tarvetta ja itseohjautuvuuden vähyyttä sillä, että työntekijä ei koe omaavansa riittävästi kokemusta ja aukotonta osaamista, eikä aina myöskään riittäviä valtuuksia päättää asioista, joihin sisältyy taloudellisia velvoitteita tai riskejä.

"Mitä paremmin määritellyt prosessit, sen parempi. Ohjausta on harvoin liikaa eli hyvä on vaikka tuplavarmistaa toimintamallit."

"Yksilöllinen ongelmanratkaisu on pääosin tyydyttävää, mutta tietyt yhteisten toimintatapojen puutteesta johtuvat toistuvat ongelmat/korjaukset tulisi pyrkiä ehkäisemään."

"Napakampaa otetta ohjaamiseen ja johtamiseen: toisinaan tuntuu, että työnohjausta ei ole suunniteltu tarpeeksi selkeästi koko viikon ajalle tai pidemmälle tähtäimelle. Välillä työtä on liikaa ja välillä taas liian vähän. Vapaus on varmasti monesta hyväkin asia, mutta itse kaipaisin siihen tarkempia suunnitelmia ja tiukempaa otetta."

"Johdon pitäisi ainakin määrittää tiettyihin asioihin rutiinit ja käytännöt koska tärkeät asiat jäävät tekemättä kaaoksen takia."

"Tärkeitä töitä on monta yhtäaikaan ja niiden priorisointi menee kaikilla omalla tavallaan. Hankalissa tehtävissä jossa tarvitsisi esimerkiksi toisen kaveriksi 100% intensiteetillä, on tällä hetkellä toiveajattelua. Siinä tarvittaisiin työnjohtaja ottamaan vastuu, jotta homma hoituisi ja asiakkaat saisivat riittävästi informaatiota siten, myös ettei työntekijän tarvitse käyttää energiaa selittelyyn ja järjestelyihin."

"What should come from the company's top level are general instructions that are common to all projects, such as a common process what happens when we start a new project (I heard we have such guidelines in XXX already but haven't seen them)."

"Yleisemmällä tasolla, mitkä ovat asiakkaan kanssa sovitut tehtävät sekä eri projektien väliset prioriteetit sekä myös työtehtävien jakaminen on tähän asti ollut hieman hakusessa mutta selkeytynyt jo nyt viimeisen puolen vuoden aikana huomattavasti. Yleensäkin selkeät sopimukset asiakkaiden kanssa sekä näissä sopimuksissa määritettyjen tehtävien jalkauttaminen selkeinä työtehtävinä tiimille prioriteetteineen ovat mielestäni avainasemassa jotta välttyttäisiin mahdolliselta epä tietoisuudelta kaikissa tilanteissa."

Viime käden vastuunkantaminen nähtiin olevan johdon asia. Tämä ei kuitenkaan työntekijöiden näkökulmasta tarkoita sitä, että johdon pitäisi tarkkailla kaikkea tapahtuvaa, vaan luoda luoda edellytykset sujuvalle työnteolle, eli tässäkin toistui toivomus selkeistä, toimivista raameista, jotka loisivat jokaiselle rohkeutta ja luottamusta, eli luottoa siihen, että toisetkin hoitavat oman osansa ja kokonaisuus toimii, sekä tilaa käyttää omaa osaamistaan ja luovuuttaan hyväksi omien vastualueidensa hoitamisessa. Tällaisissa rakenteissa jokaisen yksilön vastuut ja velvollisuudet olisivat kaikille selkeät. Johdon tulisi varmistaa, ettei yritykseen jää tehtävää tai toimintoa, josta kukaan ei ole vastuussa. Vastuunkantamista itsessään ei nähdä kuormittavana asiana, vaan päinvastoin kuormitusta lisää se, ettei tiedetä kenen asia tulisi hoitaa.

"Mielestäni johtajan tulee tehdä alaisten työ mahdolliseksi ja olla siitä kiinnostunut."

"Itselle on omissa työtehtävissä vähän epäselvää, kysytäänkö mielipidettä ja ohjeita omalta team leadilta vai suoraan esimieheltä. Itse kaipaaisin enemmän ohjausta ja selkeämpiä ohjeita team leadeilta, jolloin johtoa ei tarvitsisi häiritä niin paljoa."

"Haluan, että jokaisen projektin alussa pidetään selkeä läpikäynti, mitä keneltäkin odotetaan, mikä on kenenkin rooli ja miten työtehtäviä lähdetään edistämään - kun alkutilanne on määritelty tarpeeksi selkeästi, on suunnittelu ja toteutustyö helpompaa."

"Superior/management should ensure that...everyone knows what is his/her tasks and responsibilities in the project and how his/her work affects others work. In some projects a lot of resources are now used inefficiently because of a bad communication."

"Guidance should be in manner of specifying requirements or establishing architecture and common practices."

"In some projects this is not really clear which is a problem when the manager is suddenly absent due to work travels or for other reason. The manager should not just leave and think "this will work out somehow", he should make a plan first and discuss his absence with the project team so that everybody knows how it will work out."

Jonkin verran puhuttiin myös johdon läsnäolosta. Johdon näkökulmasta asia voi näyttäytyä "kyttämisenä" ja mikrojohtamisena, mutta työntekijät puhuivat tässä yhteydessä pikemmin kiinnostuksen ja huomion osoittamisesta sekä palautteensaamisesta ja välittämisestä. Nämä tekijät ovat yhteydessä työhyvinvointiin, koska ne liittyvät arvostetuksi tulemisen kokemukseen, itseluottamukseen ja varmuuden tunteeseen oman työn ja tekemisen suhteen.

"During my first week in Arbonaut when I completed my first task I was surprised how much my superior trusted my expertise and let me apply my changes without review or feedback. Since then I got used to this working style and also gained some confidence..."

"Support and help should be automatic even when you are an old employee, in your everyday work. I expect superior to be interested about my work. Now I feel like a entrepreneur."

"I think the more important thing than direct guidance, is feedback and discussion on topic. Even though I would know what to do in a task, I can be uncertain about it before discussing it through with someone (head of unit/team leader/coworker) and getting some feedback. The same goes with results. Feedback can be good or that there is need to change something it does not matter. I grow more and more uncertain on the task, if there are long periods of time without a meeting/talk on the topic, especially with unit head in my case."

"I would like my supervisor to care. If I don't show up to office, I'd like him to at least ask why. If I have a problem in my work, I'd like my supervisor to solve the problem with me. Not necessary to directly tell me but at least talk with me, go through the options we have to solve and then help me solve it. Now I am left alone with all the issues, even to solve issues that don't belong to me. If someone says he/she does not care the work at all, I'd like my supervisor to take this seriously. I'm expecting my supervisor to be there to guide my work."

Tässäkin yhteydessä nostettiin esiin toiminnan oikean suunnan näyttäminen, varmistaminen ja seuranta. Peräänkuulutettiin selkeitä suuntaviivoja ja näihin liittyviä tavoitteita, seurantaa ja palautetta. Selkeät tavoitteet motivoivat; ne kirkastavat oman työn merkityksen, ja niiden saavuttaminen tuottaa tärkeitä onnistumisen tunteita. Viestiminen "isosta kuvasta" sekä tavoitteiden asetannan katsottiin kuuluvan nimenomaan johdon keskeisiin tehtäviin ja velvollisuuksiin.

"Ohjaus on siis asiantuntijaorganisaatiolle suunnan ja vision määrittelyä. En kyllä epäilisi vastuun paikoilua, mutta nykysuuntavalinnoista ei ole porukan kesken selkeää kuvaa! Miten esimiehet saavat em. toimintatavan käytäntöön? Kuvaamalla, kertomalla sanoin ja tekstein, esimerkillä..."

"Johdon tehtävä on valvoa ja tarvittaessa tehdä ohjausliikkeitä tiimien työn suunnalle sekä vastata yrityksen toiminnasta ja toimintakykyisyydestä sekä toimia linkkinä omistajien suuntaan."

"Tekemisen tavoite olisi hyvä kirkastaa. Asiantuntijoiden aliarvioiminen on virhe ja johtaa motivaation katoamiseen. Olisi hyvä myös selventää, miksi me joitain asioita teemme ja miten, mittarit pitäisi olla realistisia, konkreettisia ja perusteltuja."

"Erityisesti haluaisin kuulla teenkö yrityksen kannalta oikeita asioita ja onko niillä merkitystä yrityksen kehittymisen kannalta. En kaipaa substanssineuvoja eikä se ole mahdollistakaan, mutta yleisen tason kiinnostusta tekemisiäni kohtaan. Samalla rakennan omaa työtehtävääni mielekkäämmäksi, kun tiedän sillä olevan merkitystä myös muille."

"Johtajan on hyvä välillä varmistaa, että hommat sujuvat kuten pitää, vaikka työntekijät tekisivätkin töitään itsenäisesti. Säännölliset viikkopalaverit ovat hyvä kanava varmistaa toiminnan suunta, mutta myös ainakin kerran viikkoon on hyvä tehdä välitsekkaus."

"Johdolta kaipaen suurien suuntaviivojen antamista, jotta oma tekeminen kohdistuisi oikein."

"Freedom is like a two-bladed sword or fire: good when under control, bad when in wild and can hit back. Not knowing what, how or why does not lead to good results."

"Haluan selkeät tavoitteet omalle työlleni, joiden toteutumista käydään esimiehen kanssa läpi kahdenkesken... Näin pystyn myös motivoitumaan paremmin. Nyt motivaation kaivaminen on kiinni omasta itsestä, työn tavoitteet eivät sitä tue."

Koska JOSEKia lukuunottamatta kaikki hankkeessa mukana olevat yritykset ovat nuoria kasvuyrityksiä, vapautta ja vastuuta ja erityisesti selkeiden rakenteiden luomista pohdittiin myös tulevaisuuden näkökulmasta. Jo nyt koettiin, että tarvittavia tukitoimintoja ei ole, tai ne eivät ainakaan toimi kuten niiden pitäisi. Useamman kerran tuotiin esille ajatus, että vielä tällä hetkellä olemassa olevilla toimintamalleilla jokseenkin pärjätään, mutta entä sitten kun henkilöstömäärä vielä nykyisestä kasvaa?

"Eräs työntekijä sanoi minulle, että meillä ei tarvittaisi väliesimiehiä, kyllä toimitusjohtaja riittää. Sitä en allekirjoita, koska kahdenkymmenen asiantuntijan työstä huolehtiminen, sidosryhmäsuhteiden hoito sekä poliittinen vaikuttaminen ym. toimitusjohtajan työ ovat kyllä hänelle liikaa eikä henkilöstöjohtamista olisi tätäkään vähää. Myös arkityön johtaminen jäisi hyvin ohueksi."

"Itse näen kuitenkin että joudumme tulevaisuudessa ottamaan työnantajaan tiukemman roolin ohjaukseen ja hieman rajaamaan toiminnan vapauksia kun organisaatio ja yritys kasvaa."

"Kun yrityksen ja toimitusten koko kasvaa tullaan tarvitsemaan myös henkilöitä joiden rooli on enemmän työnjohtamiseen liittyvää, kuten projektipäälliköitä."

5.7 Muuttuvat alaidot ja esimies-alaisuhde

Alais- ja työyhteisötaidot olivat keskeinen teema hankkeessa sen vuoksi, että nimenomaan asiantuntijaorganisaatioissa henkilöstö todella on organisaation keskeisin voimavara. Työntekijöiden osaaminen, asenne ja motivaatio ratkaisevat organisaation menestymisen. Sen sijaan perinteinen johtamis- ja organisaatiopuhe ovat hyvin johtajakeskeisiä. Kuitenkin tuoreimpien johtamiskäsitysten mukaan johtaminen rakentuu esimiehen ja alaisen välisessä vastavuoroisessa suhteessa, ei perinteisen käsityksen mukaan ylhäältä alaspäin yksisuuntaisesti viestimällä. Varsinkin asiantuntijatyötä tekevissä organisaatioissa, kuten hankkeemme kohdeyrityksissä, esimiehellä voi olla alaisenaan työntekijöitä, joiden tehtäväkenttä on hyvin kapea-alaista, mutta syvää asiantuntemusta vaativaa. Tällöin esimies ei voi hallita kaikkia alaistensa vastuualueita, vaan työntekijä on oman työnsä paras asiantuntija. Siten myös vastuu oman työn tekemisestä organisaation tavoitteita palvelevasti sekä oman työn organisoimisesta ja järjestämisestä ovat yhä enenevässä määrin alaisen vastuulla, ja johdon tehtäväkenttä sekä alaisten odotukset johdon tekemisiä ja osaamista kohtaan muuttuvat aiemasta. Johtamistaitojen rinnalle onkin kehityksen myötä nostettu tarkasteluun alaidot, joilla kuvataan alaisten vastuita liittyen organisaatiossa toimimiseen ja oman työn johtamiseen (Organ 1988).

Tietotyö, erityisesti ICT-alalla, kuitenkin muuttuu koko ajan, jonka vuoksi on havaittu tarve päivittää käsitystämme alaidoista. Siksi yksi hankkeemme päätavoitteista oli tunnistaa asiantuntijatyön ajankohtaisia työyhteisötaitoja. Tämän vuoksi käsityksiä hyvään alaisuuteen ja hyvän alaisen vastuusiin liittyen tiedusteltiin yhtä lukuun ottamatta kaikkien kohdeyritysten jäseniltä.

• Kuvaa itseäsi alaisena. Pohdi esimerkiksi, oletko omasta mielestäsi helppo johdettava, hyvä työntekijä ja työyhteisön jäsen? Mitä sinun mielestäsi hyvät alaidot tarkoittavat? Mitkä asiat mielestäsi kuuluvat sinun vastuullesi työn ja työyhteisön sujuvuuden ja toimivuuden suhteen? Millaiset asiat taas eivät kuulu?

Vastauksissa korostuivat ensisijaisesti perinteisiin alaidotkäsityksiin liittyvät asiat. Kaikkein eniten vastauksissa painottuivat ajatukset siitä, että alaisen tärkein tehtävä on hoitaa hänelle annetut tehtävät ja tehtävien muodostama vastuualue huolella ja tunnollisesti, parhaimman taitonsa ja osaamisensa mukaan. Eräs vastaaja luonnehti tätä täyden työpanoksen antamisena yritykselle.

"Minun vastuullani ovat myös minulle uskotut työtehtävät ja niistä suoriutuminen parhaani mukaan."

"Hyvät alaidot tarkoittavat minulle sitä, että hoidan ensisijaisesti oman tonttini huolella ja ilmoitan esimiehelleni mikäli jokin häiritsee ensisijaisiin työtehtäviini keskittymistä."

"Vastuunotto omien työtehtävien hoitamisesta ja omien henkilökohtaisten tavoitteiden saavuttamisesta."

"Teen mielestäni työni hyvin, ajallaan ja sen minkä lupaan"

"Teen työtehtäväni niin tunnollisesti ja ahkerasti kuin kykenen (deadlinet tekevät tästä toisinaan hieman hankalaa joten en voi sanoa olevani niin tunnollinen ja tarkka kuin oikeasti haluaisin)."

"Hyvä alainen tarjoaa täyden työpanoksen yritykselle."

Oman tehtäväkentän hoitamiseen liittyen vastauksissa myös korostuivat jonkin verran perinteiset ajatukset työntekijän kuuliaisuudesta, eli esimiehen pyyntöjen, käskyjen ja ohjeiden noudattamisesta, nöyrästi ja kyseenalaistamatta niitä. (Em. on kuuliaisuuden määritelmä Kielitoimiston mukaan)

"Koen olevani hyvä johdettava. Noudatan sääntöjä ja määräyksiä."

"Olen mielestäni ainakin siinä mielessä, että teen ne asiat mitä pyydetään tilanteesta ja puutteellisista tiedoista huolimatta."

"Olen varmaankin suhteellisen helppo alainen, teen mitä käsketään ja teen sen hyvin ja tavallisesti vielä ajallaan."

"I try to do what I am told the best that I can, producing high quality solutions..."

"Varmaan helpoin johdettava on sellainen työntekijä, jolle voit antaa tehtävän ja hän hoitaa sen."

Tapa jäsentää oman tehtäväkentän hoitoa toi kuitenkin uutta näkökulmaa vakiintuneeseen alaistaitokeskusteluun. Aineistoissa ja keskusteluissa korostuivat ajatukset oman tehtäväkentän hoitamisesta itseohjautuvana, proaktiivisena toimijana, joka itse aktiivisesti järjestää oman työnsä tekemisen tehokkaasti. Tähän liittyvät muun muassa ajanhallinnan taidot, tavoitteiden asettaminen työlle sekä oman työn ja ammatillisen osaamisen kehittämistä huolehtiminen. Joissakin vastauksissa tätä pohdittiin nimenomaisesti siitä näkökulmasta, että tässä kohdassa omat alaistaidot olisivat kehittämisen tarpeessa, koska ne nähtiin keskeiseksi hyvän työntekijän ominaisuudeksi. Tämä on eräs alaistaitokäsitys, joka kyselyvastauksissa korostui huomattavasti enemmän verrattuna perinteisessä kirjallisuudessa esitettyihin näkemyksiin hyvän työntekijän ominaisuuksista.

"On myös asetettava itselleen ja omalle työlleen tavoitteita, ja työskennellä niiden saavuttamiseksi. Itseohjautuvuus on myös mielestäni hyvän alaisen erittäin tärkeä ominaisuus."

"Olen itseohjautuva, mutta teen myös mitä käsketään."

"For example I could still organize my work and time table better to be more efficient. And I could be more proactive in developing my skills which would help me to be better professional."

"Olen itseohjautuva ja ensisijaiset tavoitteeni määrittyvät johtamistani projekteista."

"Työ on oikeastaan aivan täysin itseohjautuvaa ja itsenäistä. On täysi valta ja sitä kautta myös vastuu järjestellä omat työt, tulemiset ja menemiset. En ole mielestäni omalla toiminnalla aiheuttanut "harmaita hiuksia" esimiehelle vaan hoitanut tekemiseni säntillisesti ja järjestelmällisesti."

Tähän liittyen korostui myös ajatus alaisen velvollisuudesta olla kriittinen ja rakentavasti kyseenalaistaa totuttuja ja huonoksi havaittuja tai epäilyksiä herättäviä toimintatapoja, päätöksiä tai suunnitelmia. Tämä tulkittiin tärkeäksi alaistaidoksi, ja sen ajateltiin olevan koko yrityksen kehittymisen lähtökohta ja edellytys. Perinteisen alaistaitokeskustelun valossa tämä voitaisiin tulkita työntekijän tottelemattomuudeksi, uppiniskaisuudeksi tai työntekijän hankaluudeksi, mutta näyttää siltä, että moderneissa organisaatioissa tällainen kriittinen, kehittävä työote nähdään hyvän työntekijän keskeisenä ominaisuutena, vaikka omien mielipiteiden esiintuominen tarkoittaisikin johdon ja esimiehen näkemysten ja päätösten kyseenalaistamista. Viimekädessä tällainen toiminta tarkoittaa työntekijän kokonaisvaltaista vastuullisuutta koko organisaation toiminnasta, joka tarkoittaa myös aktiivista osallistumista toiminnan parantamiseen ja kehittämiseen. Samoin kohdeyrityksissä tämän voidaan

tulkita ilmentävän seurauksia sellaisesta työyhteisökulttuurista, jossa organisaatio on matalahierarkkinen ja jossa eri toimijoiden välillä vallitsee vastavuoroinen toisen kunnioittaminen ja tasa-arvo on toiminnan lähtökohtana.

"Mielestäni yleisellä tasolla kaikkien vastuulla on ideoida ja ehdottaa toiminta- ja ratkaisumalleja työn ja työyhteisön sujuvuuden ja toimivuuden suhteen."

"On myös tärkeää olla sillä lailla tarkkaavainen ja rohkea, että uskaltaa tuoda niin hyvät kuin huonotkin asiat tarvittaessa esille, jotta niitä voidaan käsitellä."

"En kyseenalaista johdon päätöksiä pelkästään kyseenalaistamisen ilosta vaan vain, jos koen että asian voisi tehdä myös toisella ja tehokkaammalla tavalla."

"Lisäksi hän ei tottele sokeasti kaikkia ohjeita tai käskyjä vaan voi myös tarvittaessa ehdottaa parempia toimintamalleja ja sillä tavalla kehittää organisaation toimintaa."

"Hyvä alainen osaa myös kysyä ja kyseenalaistaa päätöksiä ja kertoa oman mielipiteen. Antaa myös palautetta esimiehelleen."

"Jos ongelmia esiintyy, otan ne ajoissa esiin työyhteisössä, jotta niihin ehditään reagoida."

"Suhtaudun asioihin kriittisesti ja tuon esiin epäkohtia, mutta yritän myös korjata tai vähintään vaikuttaa siihen, että epäkohdille tehdään jotain."

"Asioiden kehittäminen ja eteenpäin vienti, hyvän työilmapiirin luominen, epäkohtiin puuttuminen, jos niitä itse huomaa."

"To me good organizational citizenship behavior is that workers are open, communicative and proactive. Also workers shouldn't be passive and accept all the orders and instructions management comes up. Healthy and constructive criticism is usually good for the organization."

Osallistuminen työyhteisön kehittämiseen tarkoittaa myös aktiivista palautteenantamista muille organisaation jäsenille. Toisaalta hyvä, jatkuvaan kehittämiseen pyrkivä alainen sekä esimies haluavat, ja ovat valmiita vastaanottamaan palautetta omasta toiminnastaan. Myös kriittistä ja rakentavaa palautetta toivotaan.

"Pystyn hyvin ottamaan vastaan erilaista palautetta ja tykkäänkin saada myös kriittistä/rakentavaa palautetta, jotta pystyisin kehittymään työssäni."

"Hyvä alainen osaa myös ottaa vastaan positiivista, negatiivista ja rakentavaakin palautetta."

"...ottaa esimiehen kanssa sekä positiiviset että negatiiviset asiat puheeksi heti, antaa palautetta myös esimiehen toiminnasta ja johtamisesta."

"...myös esimies kaipaa omasta toiminnastaan palautetta."

"Työntekijänä pyrin myös tukemaan esimiehiäni ja antamaan heille hyvää palautetta kun siihen on olemassa perusteet."

Hyvä alainen on joustava. Hän on valmis tarpeen mukaan venymään työnantajansa, ja asiakkaidensa, tarpeiden mukaisesti. Hän mukautuu helposti muuttuviin ja vaihteleviin tilanteisiin, jotka ovat modernissa työelämässä ennemminkin normi kuin häiriö. Hyvä työntekijä toimii tehokkaasti myös paineen, kiireen ja stressin alla, ja on näin ollen valmis välillä sietämään epämiellyttäviä olosuhteita sekä hoitamaan myös ikävämät työtehtävät. Joustavuuteen liitetään myös ajatus muiden ymmär-

tämisestä ja oman suhtautumisen joustavuus näihin liittyen; ymmärretään, että esimerkiksi kiire ja stressi voivat vaikuttaa toisten käyttäytymiseen ja toimintaan, jolloin ihminen tietoisesti pyrkii olemaan loukkaantumatta tai näkemättä asiaa negatiivisessa valossa. Joustavuus ja mukautumiskyky hyvän työntekijän ominaisuutena on ollut jo pitkään pinnalla, ja on työntekijöiden työnantajilleen asettamien vaatimusten noususta huolimatta edelleen mukana alaistaitokeskusteluissa. Kohdeyrityksissä joustavuus käsitettiin vastavuoroisesti niin työntekijöiden kuin johdonkin vastauksissa ja puheissa. Johdon puolelta vastavuoroinen joustavuus näkyy mm. joustavissa työjärjestelyissä, vapauden ja vastuun kulttuurin rakentamisessa sekä työntekijöiden hyvinvoinnista huolehtimisena.

"Pystyn mukautumaan uusiin tilanteisiin ja tehtäviin."

"Työntekijänä koen olevani tunnollinen ja motivoitunut työtehtäviin, olipa kyseessä juuri sitä minulle mielekästä tekemistä tai ei."

"Ymmärrän hyvin myös johtajan näkökulman sekä inhimilliset haasteet, jotka johtajuuteen liittyvät, joten olen armollinen, vaikka kaikki ei aina sujuisi odotusten mukaisesti."

"Suuntaan kun toiseen, työelämässä pitää aina joustaa. Uskon että olen joustava ja siinä mielessä helposti johdettava."

"Hyvällä alaisella on myös ymmärrystä sekä työkavereiden että johtajien ongelmille ja osaa joustaa silloin kun tarvitsee."

"I consider myself as relatively easy subordinate, because I am flexible and adaptable."

"Understanding personal conditions or limitations which affect a persons capacity to work effectively"

Keskeinen osa hyviä alaistaitoja on myös hyvä käytös. Hyvä työntekijä tunnistaa vastuunsa, merkityksensä ja oman roolinsa hyvän ilmapiirin ja yhteisöllisyyden rakentamisessa omassa organisaatiossaan. Hyvä työntekijä pyrkii rakentamaan positiivista ja lämmintä ilmapiiriä, jossa jokaisella olisi hyvä olla ja työskennellä. Hyvä työntekijä ymmärtää ihmisten erilaisuutta ja käyttäytyy hyvin myös niiden kanssa, joiden kanssa ei "kemat kohtaa". Hän tunnistaa, että hänen asenteensa, käytöstäpansa, puhetyylinsä, toisten ongelmiin suhtautuminen ja auttamisen sekä yleisesti ottaen hänen vuorovaikutuksensa tyyli ja tapa joko vahvistaa tai heikentää ilmapiiriä ja toisten viihtyvyyttä organisaatiossa. Ilmapiirillä ja henkilöstön hyvinvoinnilla taas on suora yhteys yrityksen toiminnan laatuun, joten hyvän ilmapiirin rakentaminen on "tiimipelaamista" eli työntekijän vastuullista toimintaa myös liiketoiminnan näkökulmasta.

"Olen vastuussa omasta käytöksestäni ja minun tulee ottaa työkaverinikin huomioon toimiessani."

"Myös normaali ja kohtelias käyttäytyminen työyhteisön jäseniä kohtaan on vastuullani."

"Hyviä käytöstapoja ei kai tarvitse erikseen mainita? Ne kuuluvat kaikille, niin esimiehille kuin alaisillekin."

"Työyhteisössä kaikki toimii kun ollaan ystävällisiä toisillemme ja autetaan toisiamme kun sellaiselle huomataan tarvetta."

"Käyttäydyn työpaikalla asiallisesti ja olen mukava niillekin työkavereille, joiden kanssa kemat eivät kohtaa."

"..erilaisten ihmisten toimintatapojen ymmärtäminen ja erilaisuuden hyväksyminen."

Kaikkien vastuulle kuuluu sekä oma että toisten fyysinen ja henkinen viihtyminen työmaalla. Samaan yhteiseen maaliin pelaaminen on tärkein osa työyhteisöä.

"Olen positiivinen ja pyrin tuomaan sitä työyhteisöönkin."

"Alaisena voin pyrkiä luomaan rehellistä ja kannustavaa ilmapiiriä, olemalla itse rehellinen ja kannustava."

"Hyvät alastaidot ovat toisen huomioon ottamista ja ymmärtämistä...ennenkaikkea kuuntelemista ja yhdessä tekemistä."

"Haluan olemuksellani luoda positiivista energiaa työpaikalle, minusta se on tärkeää työyhteisössä. Meillä JOSEKissa on monta positiivisen energian rakentajaa ja nauramme paljon yhdessä. Pienet naurut parantaa päivää ja lisää vireyttä aivoissa."

"I'd like to think that I'm responsible worker and good 'team player'. I'm easy to approach and communicate with."

"Friendliness, participating and responsible attitude are some main characters which i would find important for "good employee"."

"...trying to help when asked to, treating others equally and politely..."

Tiimipelaaminen korostuu myös työtehtävien näkökulmasta. Hyvä alainen osaa katsoa tekemistään "omien tehtäviensä yli", eli hänellä on käsitys siitä, miten hänen oma suoriutuminen vaikuttaa muiden työntekijöiden työtehtäviin ja niistä suoriutumiseen sekä sitä myöten heidän jaksamiseensa ja hyvinvointiin. Tähän liittyy myös tiedonjakaminen avoimesti sen sijaan, että työntekijä panttaisi tietoa itsellään oman hyötönsä vuoksi. Tämä korostuu erityisesti projektityöskentelyssä, jossa lopputuloksen toteuttamiseen osallistuu monta eri henkilöä.

"Something I feel strongly about is thinking of others and future efficiency when doing your own work. It's counterproductive to do your work maybe an hour quicker (or sometimes even a whole day) if that means someone else, in the future, needs to spend hours (or sometimes multiple days) extra to understand what you did and work with it."

"I have to inform each person who is involved in the project what I should have to continue my work and as well I should know what I'll have to finish that other members do not wait me until I finish my part of the work."

"And no I'm not a good member, I'm actually part of the problem why others don't get to operate on the full potential as some information is blocked behind me."

"It means not holding information from others for your own personal win."

Vaikka itsensä johtamisen taidoista puhuttiin, silmiinpistävää oli se, että ICT-alan yrityksiä vastauksissa eikä kehittämispäivien keskusteluissa spontaanisti oikeastaan lainkaan sivuttu asiaa, joka on uusimmissa alastaitoja koskevissa tutkimuksissa (mm. Dekas ym. 2013) nostettu esiin: Omasta hyvinvoinnista ja jaksamisesta huolehtiminen on työntekijän vastuulla. Tähän liittyy sekä työn kuormituksen hallitseminen, esimerkiksi esimiestä siitä informoimalla sekä omasta terveydestä huolehtiminen, joka luonnollisesti luo edellytykset tehokkaalle työskentelylle. Teeman poissaolo vastauksista voi selittyä sillä, että vaikka työ on haastavaa, koettiin se ennen kaikkea innostavaksi ja motivoivaksi, joka puolestaan edesauttaa jaksamista. Toki asia voi liittyä myös ikään: valtaosa kohdeyrityksien

työntekijöistä ovat melko nuoria ja jaksamisesta huolehtiminen voi saada suuremman merkityksen elämässä vasta vanhemmalla iällä.

"Pitää terveydestään huolta ja huolehtii, että joku muu voi tehdä työsi kun et ole tavoitettavissa."

"Kyllä se on pitkälti omalla vastuulla, omasta jaksamisesta huolehtiminen. Mietin itteeni ni itellä on aika paljon kaikkia harrastuksia ja vapaa-aika on aika kiireistä ja sit välillä on yrittäny rauhoittaa omaa elämää, että jaksas, ettei tulis töihin lepäämään omilta harrastuksiltani. Saisin niistä enemmän jaksamista tänne töihin." (atFlow- kehittämispäivä)

"Alaistaitoihin kuuluu kyky ymmärtää sitä, että ... on huolehdittava itse omasta jaksamisesta ja työmäärästä, on kerrottava esimiehelle, jos kaikki ei ole kunnossa työssä, työmäärässä tai omassa elämässä."

"Työntekijänä minulla on vastuu pitää huolta itsestäni ja jossain määrin myös kollegoistani, jotta pystymme toimimaan aktiivisesti."

Mielenkiintoista oli, että monet vastaajat kuitenkin voimallisesti toivat esiin sitä, että hyvien alais- taitojen noudattaminen tai käyttäminen ei ole pyyteetöntä toimintaa. Hyvänä alaisena toimimisen edellytyksenä on hyvä johtaminen, joka rakentaa puitteet mielekkäälle työlle, jossa puitteet, roolit, vastuut ja velvollisuudet on määritelty, ja organisaatiolle, jossa työntekijöitä kohdellaan tasapuolisesti ja työkuorma jaetaan tasaisesti, ja työyhteisölle, jossa viestitään avoimesti. Hyvä johtaja on myös osaava ja ammattitaitoinen niin johtamisen kuin myös yrityksen substanssiosaamisen suhteen, ja joka luo edellytykset tehokkaalle työlle ja laadukkaalle lopputulokselle. Sanottiin myös, että hyvä johtaja ottaa huomioon jokaisen alaisensa persoonan ja pyrkii sopeuttamaan johtamistyyliänsä kunkin henkilökohtaisen ominaisuuksien ja toiveiden mukaisesti. Tällainen esimiestoiminta luo työntekijälle halun toimia itsekin vastavuoroisesti hyvin omassa roolissaan, alaisena.

"Hyvät alaistaidot lähtevät kuitenkin mielestäni siitä, että johtajat ja heidän johtamistaitonsa ovat kunnossa. Jos johtajat ainoastaan käskyttävät, kohtelevat alaisiaan huonosti eivätkä kuuntele alaisensa toiveita, eivät alaisetkaan voi työskennellä hyvin. Harva kuitenkaan välttämättä haluaa olla esimerkiksi alainen jos johtajat ovat jotain päinvastaista."

"I am a easy subordinate, but only as long as I see that the goals of my boss aligns with the health of the project I am working in. I have been rebellious in the past when I have felt that my boss had negatively affected the goals of the project by either intent or negligence."

"Olen luonteeltani sellainen, että saatan tehdä asiat oman pääni mukaan ja inhoan auktoriteetteja yli kaiken. Minua ei voi johtaa ns. perinteisellä tavalla tai rupean kapinoimaan. Olen sitä mieltä, että johtajuus pitää ansaita."

"Koen olevani helppo johdettava, kunhan vain esimieheni ja yrityksen johto on ammattitaitosta ja reilua - Motivaationi lopahtaa helposti, mikäli näin ei ole".

"I would say there is no easy or difficult subordinates, but it is always a question of Manager- Subordinate interaction. How well Subordinate's needs to be managed fits with manger's management style. I'm good subordinate if my manager expects me to to take initiative and manage myself i.e. he gives me the goal and schedule and let me to figure out the rest. If my manager has a need to manage my performance in details we both will drive each other crazy."

5.8. Käsityksiä hyvästä johtajasta ja johtajuudesta

Neljälle yritykselle, joissa oltiin aiemmissa aineistoissa tai kehittämispäivissä sivuttu jollakin tavalla hyvän johtajuuden ominaisuuksia, esitettiin kysymys tähän liittyen. Kuten käsitykset alaistaidoista, myös käsitykset hyvän johtajan ja johtajuuden ominaispiirteistä muuttuvat työn luonteen ja käsitteen muutoksen kanssa käsi kädessä. Tällä kysymyksellä halusimme valottaa tätä näkökulmaa, mutta myöskin kuulla ajatuksia hyvän johtajan vastuista ja velvollisuuksista vastinpariksi alaitaitojen käsittelylle. Olimme myös kiinnostuneita siitä, millaiseksi johtajuus kohdeyrityksissä koetaan. Lisäksi johto toivoi selvennystä siihen mitä heiltä lopulta odotetaan ja toivotaan.

• Mikäli kuulut johtoon, pohdi, mitä johtajuus ja omalla esimerkillä johtaminen sinulle tarkoittavat? Mikäli kuulut henkilöstöön, kuvaa ideaalijohtajaa. Sen jälkeen pohdi, kuinka hyvin antamasi kuvaus vastaa nykyistä esimiestäsi.

Johtajan keskeiseksi velvollisuudeksi nähtiin työntekijöiden työn mahdollistaminen. Johtajan vastuulla on tarjota toimivat puitteet työnteolle; varmistaa riittävät resurssit ja kohdentaa ne oikein, tarjota siihen tarvittavaa tietoa sekä välineet ja tehtävä.

"Johtajan ammatti on palveluammatti. Siinä palvellaan työntekijöitä, että heillä on kaikki tarvittava tuloksen tekemistä varten omistajille."

"Hyvä johtaja mahdollistaa sovittujen töiden tekemisen ja varmistaa tekemisille riittävät resurssit."

"Johtajien tehtävä on tukea työtehtävien hoitamista ja jakaa riittävästi taustatietoa asioista."

"Työnantaja, jota johto työntekijöihin päin edustaa, määrittelee raamit työnteolle ja työntekijöiden tehtävä on toimia niiden mukaisesti, samaan suuntaan kulkien, ajatellen kuitenkin omilla aivoillamme ja proaktiivisesti."

"Leadership is facilitating and guiding. It's about recognizing when something is preventing the person from operating at their best and trying to fix that. "

"Hyvä johtaja tarjoaa alaisilleen onnistumisen edellytykset."

"Johdon tehtävä on myös varmistaa että tämä onnistuu ja että kaikki tarvittavat resurssit on käytettävissä, eikä työntekijöiden tarvitse miettiä hallinnollisia tai taloudellisia asioita."

"Johto varmistaa myös toiminnan edellytykset"

Toiseksi, johtajan tärkeä tehtävä on myös luoda työlle tavoite ja tahtotila. Vastauksissa korostuivat kuvaukset suunnan näyttämisestä, joukkojen johtamisesta ja suuren kuvan maalaamisesta. Tärkeää on, että esimies itse luo omalla esimerkillään tavoitetilan, josta työntekijät voivat ottaa mallia omalle toiminnalleen ja työskentelylleen. Tärkeää on myös, että johtaja huolehtii aktiivisesti siitä, että kaikki työntekijät "kulkevat oikeaan ja samaan suuntaan", eli kantaa viime käden vastuun tavoitteisiin pääsemisestä. Näin ollen, johtajan keskeisimmäksi tehtäväksi nähdään tarjota sekä abstraktit että fyysiset raamit työnteolle.

"Leadership should provide the main goal of the project and the company view, where we should go."

"Käsitän johdon suunnan näyttäjänä ja toiminnanohjaajana. Sen tärkein tehtävä on määrätä raamit sille, mitä tehdään ja varmistaa että kaikilla on tästä tieto."

"Odotan johtajiltani vastuun kantamista sekä suunnanosoittamista varsinkin pahan paikan tullen."

"Johtamisessa ohjataan suunnitelmallisesti ihmisten toimintaa eli johdetaan tiettyä ihmisjoukkoa, työyhteisöä "toivottuun suuntaan", haluttujen tulosten saavuttamiseksi heidän kauttansa."

"Johtaminen on luottamuksen rakentamista yhteiseen tulevaisuuteen sekä mahdollisuuksien luontia ihmisille, jotta he voivat kasvaa ja loistaa."

"Ideaali johtajani kykenee luomaan henkilöstölle selkeän yhteisen tahtotilan.... Mielestäni Antin johtaminen on hyvin pitkälti kuvaukseni mukaista. ...Yhteistä visiota ja päämäärää voisi kuitenkin vielä hieman tarkentaa."

"Takes part in basic work and issues but keeps main goal in big lines"

"...joka "näkee tulevaisuuteen" ja vie porukan yhdessä sinne"

"Johtajuus on henkilöstöjohtajuutta, jossa joukkoja johdetaan edestä omalla esimerkillä alaisiaan kannustaan."

Hyvä johtajan tärkein luonteenpiirre on luotettavuus ja reiluus. Hän on jämäkkä ja oikeudenmukainen, ja kohtelee kaikkia alaisiaan tasapuolisesti. Hyvä johtaja on myös toiminnassaan luotettava, ei toimi kuin tuuliviiri, vaan on päämäärätietoinen, johdonmukainen ja selkeä toiminnassaan. Hän myös vaatii työntekijöiltä asetettujen ja sovittujen tavoitteiden mukaista käytöstä.

"Ideaali johtaja on reilu.", "jämäkkä" ja "varma"

"Hän kohtelee alaisiaan tasapuolisesti ja on kannustava."

Hän viestii selkeästi ja ajoissa sen mitä hän alaisiltaan kussakin tilanteessa odottaa."

"Ideaali johtajan johtaminen on mielestäni...luottamusta herättävää..."

"Mielestäni Antin johtaminen on hyvin pitkälti kuvaukseni mukaista. Koen hänen johtamisensa oikeudenmukaiseksi ja inhimilliseksi."

"avoid favoritism among subordinates"

"Sellainen henkilö johon voi luottaa, seisoo sanojensa takana"

"Ideaali johtaja toimii esimerkillisesti ja oikeudenmukaisesti organisaation arvojen periaatteiden puitteissa."

"Johtajan tärkeimpiä taitoja on... kaikkien alaisten tasa-arvoinen kohtelu."

"On rauhallinen - ei tuuliviiri"

"Johtajuuteen liittyy myös valvonta työn tuloksesta, oikein tekeminen, tavoitteellinen työ."

Hyvä johtaja on innostava, kannustava, ja tarjoaa työntekijöilleen haasteita. Johtajan tehtävänä katsotaan olevan auttaa ihmisiä kasvamaan ja kehittymään.

"Johtajuus on sitä, että tuetaan työntekijöitä ... kasvamaan heidän haluamaansa suuntaan."

"Ideaali johtaja ... innostaa."

"Kannustusta oppia tekemään uutta."

"Provide challenging and yet non overwhelming work opportunities"

"Jos jotain pitäisi hioa niin ehkä pikku ripaus innostusta lisää olisi mansikka muuten loistavan kakun päälle."

"Hyvän johtajan erottaa siitä että hän saa uskomattoman paljon enemmän irti osaamista ja työtehoja alaisistaan kuin huono johtaja."

"Ongelmiin tulee puuttua ja alaisille tulee antaa mahdollisuus kasvaa ja kehittyä sekä kannustaa alaisia tuomaan omia ideoitaan ja näkemyksiään esille."

Hyvä johtaja antaa työntekijöilleen vastuuta ja luottaa heihin. Tämä tarkoittaa vapauden antamista niin työajoissa kuin työnteon ja -toteuttamisen tavoissa. Hyvä johtaja ei "mikromanageeraa".

"Vapautta ja vastuuta sopivassa määrin. On ihana saada joustavuutta johdolta, silloin on myös mielellään itsekin joustava. Työ pysyy paljon mielekkäämpänä kun saa tarpeeksi vastuuta asioista."

"Ei tee kaikkea itse, delegoi... Antaa vastuuta alaisilleen. Ei mikromanageroi."

"Doesn't try to hold all strings in own hand"

"Be open to listen to opinions of subordinates"

"Whilst not under estimating"

"...antaa vastuuta työntekijöille..."

"...luottaa omaan henkilökuntaan..."

Hyvä johtaja on riittävästi läsnä ja arvostaa työntekijöitä ja näyttää sen arjessa. Johtajan tulisi "seisoa tarvittaessa joukkojensa takana" eli tarjota heille tilaisuus loistaa ja saada ansaitsemansa arvostus. Hyvä johtaja ymmärtää, että organisaation menestyminen on yhteistoiminnan tulos, ei yksilösuoritus. Hyvän johtajuuden keskiössä ovat myös vuorovaikutus- ja kommunikointitaidot.

"Osoittaa, että tekemäsi työ on arvokasta yritykselle."

"Pass down credit for good work done"

"...pitää työntekijöiden puolta talon ulkopuolella."

"...nostaa tekijät valokeilaan, ei paistattele siellä itse. On nöyrä."

"Ideaali johtaja kantaa vastuunsa myös alaisistaan ja on ylpeä heistä (tämä tulisi myös osoittaa ja näyttää käytännössä!)"

"Ideaali johtaja on myös helposti lähestyttävä - jos johonkin asiaan tarvitsee tukea, on tärkeää että sitä uskalletaan pyytää."

"Mielestäni yksi Janin ja Antin parhaista puolista johtajina on juuri se, että he osaavat osoittaa pieleen menneet kohdat työssä niin, ettei virheen tekijälle jää mitään hampaankoloon vaan hän ymmärtää seuraavalla kerralla toimia toisin. Johtajalle on myös tärkeää pystyä huomaamaan sellaiset tilanteet, joissa negatiivista palautetta ei kannata antaa, vaikka siihen olisi aihettakin."

"Hyvät kanssakäymis-/kommunikaatio taidot" "Mielestäni johtaminen on suurimmassa määrin sosiaalista kanssakäymistä ja vuorovaikutusta - joka sen parhaiten taitaa, parhaiten johtaa."

"Johtajuus on kuuntelua."

5.9 Yrityksen arvot

Arvo on tunnetta, sitoutumista, (tai sitoutumattomuuden juurisyy) puhetta ja tekoja. Organisaation arvot edustavat valintoja siitä, "mikä on tärkeää? "keitä me organisaationa olemme", "keitä meidän tulisi olla" tai "keitä me haluaisimme olla". Arvot tarkoittavat myös kannan ottamista siihen, miten identiteettiä vahvistetaan tai rakennetaan: "mikä on oikein, mikä on väärin". Näin ollen yrityksen arvot liittyvät keskeisesti organisaation identiteettiin sekä työyhteisön toimintakulttuuriin. Osa yrityksistä toivoi tämän teeman avaamista ja käsittelyä yrityksissään. Yhdeltä yritykseltä tiedusteltiin arvojen sijaan johdon toiveesta heidän vahvuuksiaan, ja vastauksissa korostui samanlaisia teemoja kuin kysyttäessä yrityksen arvoista, joten myös ne on otettu mukaan tähän käsittelyyn.

• Millaiset asiat ovat X:lle tärkeitä kaikessa toiminnassa ja tekemisessä? Millaisista asioista X ei ole valmis tinkimään missään tilanteessa? Kuinka nämä toimintaa ohjaavat periaatteet näkyvät käytännössä? Tuleeko mieleesi asioita, joita teidän tulisi sisällyttää tekemiseen tai muuttaa toiminnassanne, jotta todella olette sitä mitä haluatte organisaationa olla ja millaisena haluatte tulla nähdynä asiakkaiden ja muiden sidosryhmien silmin?

Keskeisin kaikkia yrityksiä yhdistävä toimintaperiaate oli asiakaslähtöisyys. Ymmärrettiin, että lisäarvon tuottaminen asiakkaalle on heidän liiketoimintansa ydin, ja toiminnan edellytys. Asiakaskeskeisyys kuvastuikin osallistujien antamissa vastauksissa koko hankkeen ajan kysymyksen näkökulmasta riippumatta. Muun muassa toiminnan haasteita tuotiin esille sellaisten esimerkkien valossa, jotka ilmensivät sitä, kuinka asiakkaan saama palvelu heikkenee kun sisäisessä toiminnassa on haasteita. Näin ollen voidaan todeta, että asiakaslähtöisyys todella on toimintaa ohjaava periaate, ja keskeinen omaksuttu arvo hankkeen yrityksissä.

"Tärkeää on pitää asiakkaat tyytyväisinä tapahtui mitä tapahtui."

"Arvon tuottaminen asiakkaalle ja mahdollinen lisäarvon tuottaminen omille tuotteille"

"PG:n ydinarvoihin kuuluu tarjota asiakkaalle ratkaisu, joka ennekaikkea hyödyttää asiakasta. PG:lle on tärkeää työskennellä lähellä asiakasta ja loppukäyttäjää, jotta saadaan hyödyllinen ratkaisu."

"Asiakaslähtöisyys. Halutaan oikeasti hyvin toimivia ominaisuuksia, joista on hyötyä käyttäjälle. Kuunnellaan oikeasti asiakkaan toiveita, joskus ehkä liikaakin :)"

"Asiakaslähtöisyys näkyy toiminnassamme. Eettisesti toimitaan ja ajatellaan asiakkaan etua, haetaan ratkaisuja luovasti ja yhteistoiminnallisesti asiakkaan parhaaksi."

"Samoin toimintaa leimaa hyvin vahva asiakaslähtöisyys. Palvelemme asiakasta hänen tarpeistaan."

"I think we all want to serve our customers as good as we can. That is very important in Arbonaut."

Asiakaslähtöisyyteen yhdistyi vastauksissa usein joustavuuden vaatimus; työntekijät kirjoittivat siitä, että asiakastyytyväisyyden varmistaminen vaatii heiltä välillä merkittävää venymistä työaikojen ja työkuorman suhteen. Tässä yhteydessä tuotiin esille toive organisaation terveestä itsekkydestä. Työntekijät olivat sitä mieltä, että vaikka he ovatkin valmiita ajoittain venymään asiakkaidensa takia, pitäisi yrityksen kuitenkin osata pitää asiakkaan toiveisiin ja vaatimuksiin taipuminen järkeissä rajoissa. Kehittämispäivissä tähän liittyen keskusteltiinkin, että voidaanko asiakasta joskus palvella

liiankin hyvin, joka aiheuttaa kuormitusta ja kiirettä, jotka voivat lopulta syödä asiakastyytyväisyydestä seuranneen hyödyn. Johto ja työntekijät eivät olleet asiassa erimielisiä. Myös johto kantaa huolta paitsi asiakkaista, myös työntekijöiden jaksamisesta. On siis tärkeää etsiä yhdessä ratkaisuja tästä aiheutuviin haasteisiin, jotka liittyvät pitkälti sopimuskulttuuriin ja viestinnän kehittämiseen.

"We are also quite flexible with deadlines - we will do long days to get things done in time as this has longlasting, positive effects and builds customer trust - we will always deliver. This is of course not always ideal for the employees here but the company understands this and then lets us take up those extra hours as free time, only measuring the hours worked on longer periods, so that we can even out after stressful period."

"Nolwenture on epäitsekäs. Ratkaisujen ja palveluiden tarjoaminen asiakkaalle voi mennä omien tarpeiden edelle."

"We are generous to our customers in terms of committed time, energy, flexibility and emotions. Currently re-balancing value proposition for a fairer deal for customers and Nolwenture as a business, meaning better expectations management and overcoming culture of not being commercial enough, whilst keeping a balance."

"Also we value a lot that we keep our customers happy and do what it takes to achieve that. And sometimes that might mean we as a company and workers have to suffer and struggle. And we have. In a way I also share this attitude and I'm up to it although some times it can be hard. I like to think that what we promise we deliver and if it needs doing some extra then it has to be done."

"Tämä näkyy tällä hetkellä jatkuvana kiireenä ja stressinä, asiakasdeadlineja ja prosesseja pitää järjkeistää ja aikatauluttaa selkeämmin ja keskittää tuotannosuuntaviivoihin, jotta ne saataisiin toimimaan paremmin, tämä myös vaatii asiakkaille tehtyjen lupauksen rajoittamista."

Toisena keskeisenä toiminnan periaatteena vastaajat korostivat työyhteisön jäsenten ja koko organisaation vahvaa osaamista ja asiantuntemusta. Korkean osaamisen tason merkitystä käsiteltiin muun muassa luotettavana palveluna asiakkaalle tai edelläkävijyytenä omalla alallaan. Osaamiseen yhdistettiin lähes jokaisessa yrityksessä myös jatkuvan kehittymisen asenne, joka toiminnassa näkyy uteliaisuutena ja rohkeutena.

"Omasta ammattitaidosta pidetään huolta, että ollaan asiantuntevia auttamaan asiakasta."

"Nolwenture etsii rohkeasti koko ajan uutta tietoa ja haluaa soveltaa alan viimeisintä tekniikkaa."

"a) flexibility; to work across a wide range of technologies and fields"

b) openness; to welcome ideas and opinions from anyone irrespective of if they are working on the same project"

c) curiosity; about everything going around the world, be it new technologies, economics, politics or history, mythology, fiction, or philosophy"

"Pg:n ydinarvoja ovat varmaankin jatkuva kehittyminen, kunnianhimo ja ahkeruus."

"Meillä on valtavasti tietotaitoa omasta alastamme."

"Kaikilla on kiinnostusta toimialaan ja halu oppia enemmän siitä."

Kolmas kaikkia yhdistävä tekijä liittyi yhteisölliseen ilmapiiriin. Tätä kuvattiin muun muassa erilaisuuden hyväksymisenä ja arvostamisena, tasa-arvoisena kohteluna ja vahvana tiimihenkenä. Monet vastaajat kuvailivat työyhteisöään perhemäiseksi yhteisöksi, jossa yhdessä tekeminen ja yhteen hiileen puhaltaminen koettiin leimalliseksi. Myös henkilöstön hyvinvointi nostettiin tässä yhteydessä esiin. Useat työntekijät kirjoittivat kokevansa, että heidän hyvinvoinnistaan pyritään huolehtimaan jatkavissa toiminnassa, mikä luonnollisesti luo myös hyvää ilmapiiriä.

"Vahvuuksia ovat innokkuus, hyvä työyhteisö ja tiimihenkeys."

"I think we do have some common values. At least we are an international company so there is no room for any discrimination. Different kinds of workers are easily accepted."

"In practise this means that we have close connection between managers and other employees, that everybody can feel integrated (if he/she wants)"

"We are the Team. The PG-spirit is the best one."

"Toimitaan yhdessä. Yhteenkuuluvuus ja yhteen hiileen puhaltaminen on tärkeitä."

"Yhdessä tekeminen. Toiminnassa on tärkeitä tuottaa ratkaisuja asiakkaan ongelmiin toimien yhdessä viihtyisässä työilmapiirissä."

"Happiness; in the entire work atmosphere."

"Nolwenture is a people first organization, so peoples' well being is a priority."

5.10 Hyödyllinen mutta tuntematon prosessijohtaminen

Neljältä yritykseltä tiedusteltiin näkemyksiä prosessijohtamiseen liittyen. Kysymys esitettiin, mikäli prosessit olivat esiintyneet erityisen keskeisinä kehittämisen kohteina aiempien kehittämispäivien keskusteluissa tai aiempien kyselyiden vastauksissa tai voitiin jollain muulla tavoin tulkita keskeiseksi käsittelyn aiheeksi aiempien tulosten perusteella. Aihepiiriin liittyvä kirjallisuus ja tutkimustulokset nostavat esiin, että yksi prosessijohtamisen käyttöön ottoa estävistä tekijöistä voi liittyä prosessijohtamisen vaikeaksi koettuun sanastoon sekä siihen, että henkilöstö ei välttämättä ymmärrä mistä prosessijohtamisesta on kyse tai mitä sillä tavoitellaan. Tämän vuoksi aloitimme asiaan perehtymisen kysymällä vastaajilta;

• Mitä mielestäsi prosessijohtaminen on? Tunnistatko yrityksenne ydin- ja tukiprosessit? Tiedätkö, kuka niistä vastaa? Olisiko prosessijohtaminen mielestäsi teille hyödyllinen toimintamalli? Tuleeko mieleesi työn osa-alueita tai toimintoja, joita tulisi uudelleenorganisoida (jos, niin mitä ja miten)?

Vastauksista selvisi, että vaikka paremmin toimivia prosesseja paljon peräänkuulutettiin, oli prosessijohtaminen melko tuntematon käsite yritysten työntekijöille. Harva vastaajista osasi selittää mitä prosessijohtaminen tarkoittaa. Työntekijät eivät myöskään osanneet yksiselitteisesti nimetä yrityksensä ydin- ja tukiprosesseja tai vastuuhenkilöitä niille. Joissakin yrityksissä työntekijät olivat hiukan tietoisempia prosesseista, mutta näidenkin yritysten jäsenten vastauksissa oli suurta hajontaa. Ai-

neiston perusteella oli kuitenkin selvää, ettei yritysten prosesseja oltu riittävästi määritelty, kuvattu eikä tuotu työntekijöille tiedoksi, eivätkä prosessit siten ohjaa työntekijöiden toimintaa.

"En tiedä oman yritykseni ydin- ja tukiprosesseja tai kuka niistä vastaisi."

"En osaa sanoa PG:n kohdalla mitään prosessijohtamisesta. Voisin kuvitella, että prosessijohtamiseen kuuluu yrityksen suuret suuntaviivat ja niitä on meneillään useita."

"Yrityksemme prosesseiksi voisi kai laskea eri tuotannon puolet, myynnin ja muut vastaavat. En oikein tiedä onko yrityksellä varsinaisia "tukiprosesseja", siinä mielessä että ilman niitä voitaisiin tulla toimeen."
"Eikös prosessijohtaminen ole sitä, että johdetaan tietyn kaavan mukaisesti. En tiedä mitä prosessijohtamiseen kuuluu."

"Prosessijohtaminen on varmaan sitä, että määritetään tietyille työtehtäville vaiheet, joiden mukaan ne tehdään."

Epäselvyydestä huolimatta vastaajat yhdistivät prosesseihin ja prosessijohtamiseen paljon hyötyjä, ja monissa yrityksissä kerrottiin prosessien kehittämistyön olevan käynnissä. Vastaajat olivat melko yksimielisesti vakuuttuneita siitä, että prosessien määrittely ja niiden kehittäminen olisi hyödyllistä jokaisen kohdeorganisaation toiminnalle ja prosessijohtamisen uskottiin olevan sopiva lähestymistapa toiminnan tehostamiseksi. Erityisesti asiakasprojektien toteuttamisen ajateltiin tehostuvan ja projekteissa tehtävän työn tulevan tasalaatuisemmiksi, mikäli prosessit saataisiin kuntoon. Prosessien kehittämisen nähtiinkin olevan ensisijainen keino työn kaotisuuden hillitsemiseen.

"Prosessijohtaminen mielestäni parantaisi meidän toimintaa, mutta se vaatii prosessien selkeän määrittelyn, kehityshankkeiden suunnittelun ja kaikkien sitoutumisen näihin määrittelyihin ja suuntien valintaan yhdessä, ei vain ilmoitusluontoisena asiana."

"Prosessijohtamisen kehittämien voisi selkeyttää organisaation toimintaa myös tuotannon puolella."

"Benefits of better process management would be improved workflow, better deadline/workload management and improved specifications/definitions for the work that needs to be done. With our customer-first logic these specifications often change and that heavily impacts production in a negative way when it isn't clear how something should be done and we end up delivering something that the customer has already asked to be changed."

"Toimintamallina tämä soveltuisi hyvin yrityksemme toimintaan, jos nämä "prosessit" vain suunniteltaisiin ja aukaistaisiin auki. Muutoin voimme VAIN puhua että meillä käytössä prosessimallit."

"...Luulen, että prosessijohtaminen voisi olla hyödyllinen, koska se loisi yhtenäistä linjaa ja tapaa toimia. Sen avulla pystyttäisiin kehittämään toimintoja, kun niitä voi paremmin seurata ja löydetään ns. pulonkaulat."

5.11 Keinoja tehostaa työtä

Vastaajat toivat esiin laajalti työntekeymiseen liittyviä haasteita kahdessa ensimmäisessä kyselyssä ja ensimmäisissä kehittämissäpäivissä. Halusimme pureutua näihin kehittämiskohteisiin yksityiskohtaisemmin, tavoitteenamme motivoida vastaajia tuottamaan tunnistettujen haasteiden kehittämiseksi

konkreettisia ja käytännönläheisiä ratkaisuvaihtoehtoja, joita yritykset voisivat omassa toiminnassaan ottaa käyttöön. Johto toi lisäksi esille sen, että aina ongelman ratkaisemiseksi uusien henkilöiden palkkaaminen ei ole resurssiniukkuuden vuoksi mahdollista ja sen vuoksi he toivoivat kuulevansa myös parannusehdotuksia, joita olisi mahdollista ottaa käyttöön olemassa olevien henkilöstövoimavarojen puitteissa. Lisäksi tiedostetaan, että työntekijät ovat oman työnsä ja työyhteisöjensä asian tuntijoita joilla on monia hyviä ja tarkoituksenmukaisia ideoita niiden parantamiseksi, kunhan vain ideat ja ajatukset saadaan esiin ja ne tulevat kuulluiksi. Näistä syystä haluttiin haastaa työntekijöitä pohtimaan muita, kuin lisähenkilöstön palkkaamiseen liittyviä keinoja työn sujuvoittamiseksi ja työyhteisön toimivuuden parantamiseksi. Neljälle yritykselle esitettiin kyselyn yhteydessä alla oleva kysymys, ja yhden yrityksen kanssa tähän teemaan liittyen toteutettiin ryhmätyö osana kehittämispäivää.

• Pois lukien henkilöstömäärän kasvattaminen, millaisia muita keinoja tunnistat, joiden avulla työn kuormitusta olisi mahdollista vähentää ja sen tekemistä sujuvoittaa omassa työssäsi ja tiimissäsi?

Työn tehottomuuden lähteinä toistuivat jo aiemmin tunnistetut prosessien kehittämättömyyden, vastuiden ja velvollisuuksien määrittelemättömyyden sekä tiedonkulun haasteet. Nämä haasteet johtavat siihen, että projektien ja muun työn johtamisessa ja organisoimisessa esiintyy haasteita, jotka edelleen johtavat sekaannuksiin, tietokatkoksiin, kiireeseen ja kuormitukseen. Projektinjohtamisen kehittämisen tarpeesta puhuttiinkin koko hankkeen ajan, mutta kyselyvastauksista on kuitenkin tulkittavissa, että projektijohtamisen haasteet linkittyvät nimenomaisesti juuri muihin keskeisiin haasteisiin; tiedonkulkuun, suunnittelelmattomuuteen ja vastuiden ja velvollisuuksien määrittelemiseen eli yleiseen järjestäytymiseen projektin sisällä. Tässä yhteydessä puhutaan paljon käsitteestä nimeltä 'scope creep' eli projektin tavoitteiden muuttumisesta projektin aikana, jonka voidaan tulkita olevan yhteydessä muun muassa asiakkaan kanssa kommunikointiin ja projektin alussa tehtävään suunnitteluun.

"Joitakin projekteja vaivaava "scope creep" tulisi myös saada hallintaan."

"Have more control over decisions in projects undertaken."

"Internal communication in projects"

"Better control of our customer"

"Nolwenturen pitää opetella tervettä itsekkyyttä ja asettaa ennalta tavoitteita ja raja-arvoja"

"Projektijohtamisen tehostamisella voisimme kenties olla tuottavampia ja tehokkaampia. Projektien tarkempi jäsentely ja aikataulittaminen voisi myös auttaa monessa kohtaa. Asioiden läpikäynti kaikkien kesken (minä+tiimi+johto) on ehodottoman tärkeää sujuvuuden edistämiseksi. Vastuuta on hyvä olla mutta sitä ei tule olla liikaa ettei työ kuormittaisi yhtä henkilöä liikaa, joten sitä tulisi jakaa tasaisesti."

Yleisesti vastauksissa pohdittiinkin kuinka työntekemistä voisi lähtökohtaisesti organisoida paremmin. Ensisijaisesti työntekijät kaipaisivat selkeämpiä tehtävänantoja ja ohjeistuksia työtehtäviin. Monissa vastauksissa ja keskusteluissa myös tuotiin ilmi, ettei työtehtävien, uusien projektien ja toi-

meksiantojen toteuttamisen suunnittelulle jää tarpeeksi aikaa, joka haastaa sujuvaa toteuttamista ja aiheuttaa muutoksia suunnitelmaan projektin myöhemmissä vaiheissa.

"Meille tulevat toimeksiannot/pyynnöt tulisi olla selkeitä, niin saadaan materiaalit tehtyä ajoissa, laadukkaasti ja oikealle kohderyhmälle."

"Selkeämpää johtamista, ettei monilta tule eri ohjeistusta."

"Mitä, miksi, kenelle, milloin: avaa itselle tämä asia! -> avaa nämä jo toimeksiannossa -> nämä dokumentoituu Jiraan jo oikein"

"Sometimes production isn't quite properly explained what the customer wants/expects or what the (in more technical terms) "use case" is. Having more background knowledge about the customer and why they want certain things helps production make something that really fits and that can also easily be expanded for new features that the customer would like at a later date. We also often know better which questions to ask to get this knowledge out of the customer."

"Tilaukset, deadlinet ja projektikononaisuuksien määrittämiseen pitäisi käyttää enemmän aikaa."

"On annettu hyvin rauhaa uuden tekemiselle ja ratkaisuja oikeasti pohditaan ennen kuin laitetaan näppäimistö sauhuamaan."

"Pitäisi osata varautua sopivalla puskurilla, jotta kaikki valmistelut saadaan tehtyä valmiiksi ajallaan."

"Voisimme luoda enemmän aikaa sisäiselle kehitykselle, jolla saadaan takuuvarmasti säästettyä aikaa pitkällä tähtäimellä - samalla tavalla kuten näillä kyselyillä saadaan (toivottavasti) säästettyä aikaa muissa yrityksen "prosesseissa"."

"Kun suunnitellaan uutta sprinttiä, pitää varata aikaa suunnitteluun"

Myös tehtävien priorisoinnissa koettiin parannettavaa, jonka koettiin olevan pitkälti kiinni välijohdon keskinäisestä kommunikaatiosta. Jotkut mm. kuvailivat olleensa tilanteissa, joissa he saavat ristiriitaista tietoa esimerkiksi eri projektipäälliköiltä tehtävien kiireellisyydestä ja prioriteettijärjestyksestä.

"Priorisoinnin avulla/sitä tehdään päivittäin työtehtävien kiireellisyyden kanssa saadaan sujuvoitettua työtä."

"Mielestäni projekteja voisi priorisoida vieläkin tarkemmin. Meillä on joka viikolle omat prioriteettiprojektit mutta niitä on liikaa. Priorisointi toimii vain, jos se toteutetaan oikein. Jos jokaisella viikolla on 5-8 prioriteettiprojektia, prioriteettien määrittäminen menettää arvonsa, koska työtä on liikaa kaikkiin merkittyihin projekteihin."

"Kiireettömät työtehtävät tulee suorittaa niille sopivana ajankohtana. Eli pitäisi saada paremmin tuotua työpyynnön mukana työn todellinen kiireellisyysaste. Nyt aika paljon yritetään saada asioita tapahtumaan heti, ja tämä ei yleensä ole mahdollista."

"Pitäisi olla selvempää kuka saa mistäkin päättää, jos henkilö X sanoo, että näin tehdään tähän tulisi voida luottaa."

Johto peräänkuulutti myös työntekijöiltä itsensä johtamisen, oman työn organisoimisen ja ajankäytön hallinnan kehittymistä. Joissakin yrityksissä taas työntekijästä riippumaton jatkuva työn keskeytyminen koettiin keskeisenä haasteena. Näihin haasteisiin esitettiin kyselyvastauksissa ja kehittämissä päivissä konkreettisia ratkaisuehdotuksia, ja joissakin yrityksissä kehitettiin hankkeen aikana myös

konkreettisia toimintamalleja, mm. "hiljaisen työn tunteja" työrauhan takaamiseksi. Jotkut puolestaan ottivat käyttöön erillisiä työtiloja rauhaa vaativien työtehtävien suorittamiseen. Lisäksi mm. selkeytettiin ohjeistusta etätöiden tekemisen käytänteistä.

Kahdessa yrityksessä järjestettiin heidän toiveestaan ulkopuolisen kouluttajan koulutus henkilökoh- taisten ajan- ja stressinhallinnan taitojen kehittämiseksi.

"Keskittyminen työhön olisi avainasemassa. Nyt flow:hun ei pääse kun keskeytyksiä tulee koko ajan. Työtä tulisi organisoida niin että ainakin osa henkilöstöstä pystyy tekemään osan päivästä keskeyty- mätöntä työtä."

"Ajankäytön hallinta yksilötasolla."

"Jokainen tekisi omat hommansa, ja ajallaan."

"Kun haluaa/tarvitsee olla rauhassa voi esim. olla lukematta slackia, tai merkitä statuksen"

"Sermi + kuulokkeet"

"Lukujärjestykset <3 ja niiden noudattaminen sekä toisten lukujärjestyksen kunnioittaminen"

"Kokeilu menossa, 8-12 hiljainen aika"

"Säännöllinen etätöypäivä?"

"Tarvitaan skype-koppeja, rauhoitettua aluetta"

Muun muassa parempi organisoituminen ja vastuiden ja velvollisuuksien täsmällisempi määrittely nostettiin esiin keinoina tehostaa työn sujuvuutta. Myös tavoitteiden asettaminen ja niiden seuranta nostettiin esiin myös tässä yhteydessä.

"Se, että jokaiselle asialle olisi vastuuhenkilö, vähentäisi usean henkilön kuormaa. Eli samaa asiaa saattaa selvittää projektipäällikkö, tuotepäällikkö ja helppari, kun riittäisi että yksi taho selvittelee."

"Oman työnkuvan selkeyttäminen"

"Jossain pitäisi olla listattuna tehtävät ja niiden vastuuhenkilöt"

"Suunnitelmallisuus jokapäiväisessä työssä ja seuranta esim. 2 viikon välein"

"Strategia ja tavoitteet määrittää sen mihin tähdätään, auttaa priorisoimaan ja kertoo miksi jotain teh- dään"

"Johto määrittelee vastuut ja vastualueet"

"Esimiehen pitää puuttua, jos "omat hommat jää hoitamatta"

Myös keinoja tehostaa tiedonkulkua pohdittiin useasta eri näkökulmasta. Keskeisenä asiana tässä yhteydessä oli dokumentoinnin rakenteiden ja käytänteiden kehittäminen, erityisesti projekteihin liittyvän tiedon tallentamiseen sekä avoimempi ja aktiivisempi tiedotus johdolta työntekijöiltä tai myynnistä tuotantoon. Monet nostivat aiheellisesti esiin myös oman aktiivisuuden tärkeyden. Työn- tekijän tulee muistaa oma vastuunsa tiedon etsinnässä, hakemisessa ja kysymisessä, mutta myös oma vastuunsa tiedottaa muita työntekijöitä heidän työtään koskevista asioista.

"Tiimin tulisi selkeämmin tuoda esiin mitä tekevät nyt, mitä ovat tehneet ja miten paljon siihen on käy- tetty aikaa (eli käyttää Jiraa)."

"Myynti- ja yhteistyöprojekteista ja niiden tilanteesta tulisi infota työntekijöitä nykyistä enemmän. Ei vastata sitten kun päätökset on tehty, eli siis antaa ennakkoon jo infoa, että tällaista on tulossa tai nyt tällainen alusta olisi yhteistyömahdollisuuden kautta saatavissa."

"Hyvä arkikommunikaatio kunniaan eli hyvässä keskusteluilmapiiirissä tieto kulkee kaikkiin suuntiin oma-aloitteisesti ja lisätietoa pyydetään tarpeen mukaan. Jokaisella on myös suuri henkilökohtainen vastuu ottaa selvää asioista ja osallistua."

"Kun useat ihmiset tekevät omassa tuotannon vaiheessaan samaan projektiin oman osansa on muistettava kommunikoida myös muiden projektitiimiläisten kanssa, varsinkin ongelmien ilmetessä. Usein edellisen työvaiheen viivästyminen sekoittaa myös seuraavan aikataulut."

"Olen jo pari vuotta puhunut, päättyneiden projektien osalta olisi aina pidettävä ns. päätöspalaveri, jossa käytäisiin läpi risut ja ruusut projektin toteuttamisessa, nämä kirjattaisiin, jolloin havaintoja olisi mahdollista käyttää seuraavien projektien suunnittelussa ja toteutuksessa."

"For me and my team the most important improvements would be documentation and sharing specifications. This way everyone is up-to-date what is being developed and what is already built in the past - this creates work that can be reused or adapted for new projects and that can easily be edited by others."

Konkreettisina keinoina tehostaa toimintaa korostuivat prosessien kehittämiseen liittyvät asiat. Aiemmin hankkeessa puhuttiin yleisemmin prosessien määrittelemisestä, mutta tämän kysymyksen yhteydessä puhuttiin korostuneemmin prosessien kehittämisestä työn "tuunaamisena" eli turhan työn karsimisena ja automatisoimisena. Prosesseihin liittyen jotkut myös toivat esille puutteita yhteisiin toimintamalleihin sitoutumisessa.

"Prosessien "leanaus", turhien työvaiheiden poisto, jolloin saadaan työntekemistä tehokkaammaksi."

"Yrityksessämme voitaisiin toteuttaa jokainen projekti ohjelmistotuotannon näkökulmasta paljon perusteellisemmin, toisin kuin nykyisillä menetelmillä. Voisimme luoda selkeän tuotantoputken, jolla tavaraa tulee sisään ja jolla tavaraa lähtee ulos/valmistuu. Voisimme luoda selkeän julkaisumenetelmän."
"Tuottavuuden lisäämiseksi meidän täytyy automatisoida sellaiset prosessit, joihin automatisaatiota voidaan soveltaa ja keskittää tekeminen ydinosaamiseemme."

"Välistä vetoja vähentämällä. Nyt tulee liikaa tilanteita joissa joku keksii että nyt pitäisi saada jokin asia tehtyä ja se pitää tehdä heti. Sitten tullaan keskeyttämään kehittäjän workflow ja sotketaan sprintin suunnitelmat siten ettei sprintitavoitteita voida koskaan saavuttaa. Tämä saa pakan aika sekaisin ja deadlinet sen kuin venyvät ja paukkuvat."

"Johdon ja organisaation tehokkuus on viimeaikoina parantunut mutta vieläkin tulisi tehdä enemmän käytäntöjä työtapoihin ja tukiprosesseihin. Ennen kaikkea kun näistä sovitaan niistä tulisi kaikkien pitää kiinni."

"Uudelleenorganisoinnin osalta on tavoitteen tehdä kokonainen uudistus, jossa määritellään erikseen helpdesk-rajapinta, asiantuntija rajapinta sekä kenttähenkilö ja myynti. Näiden väliset prosessit on keskusteltava auki ja näitä tukevat järjestelmät määriteltävä sekä muutettava tähän malliin soveltuvasi. Tätä kautta varmasti aukeaa myös ydin- ja tukiprosessit."

"prosessien kuvaus ja vastuut määrittelyyn turhat vaiheet pois"

6 Kokemuksia ja hyötyjä dialogisesta kehittämistyöstä

6.1 Viimeinen kysely

Kaikille kohdeorganisaatioille esitettiin hankkeen viimeisessä kyselyssä kysymykset, joilla kartoitettiin organisaatioiden jäsenten mielipiteitä, kokemuksia ja havaintoja MUTYK-hankkeen vaikutuksista omassa organisaatiossaan.

- **Hankkeen alkuvaiheessa reilu vuosi sitten kysyimme käsityksiänne organisaatiostanne. Kuvaile X:a kokemuksesi mukaan nyt. Millaiset asiat ovat leimallisia? Millaisia asioita näkisit X:n vahvuudeksi tänä päivänä, missä tunnistat olevan kehitettävää?**
- **MUTYK-hanke on päättymässä pian vuodenvaihteen jälkeen. Mitä sillä on mielestäsi saatu aikaan? Entä mitä uutta olet oppinut työyhteisöstäsi ja ehkä itsestäsi hankkeen aikana?**
- **Koetko, että hanke on vaikuttanut jollain tapaa johdon toimintaan tai esimiestyöhön yritykses-sänne? Jos, niin miten?**

Yleisesti ottaen lista kunkin organisaatiota kuvaavista keskeisistä ja omaleimaisista piirteistä oli hyvin samankaltainen kuin hankkeen alussa. Vahvuuksista on onnistuttu pitämään kiinni eikä muutok-sien keskellä ole menetetty arvokkaaksi koettuja piirteitä, toimintatapoja tai tunnelmaa. Koettiin, että identiteetti on selkiintynyt ja vahvistunut lisääntyneen itseymmärryksen myötä. Myös kehityskohde-lista oli melko samansuuntainen kuin aiemmin, mutta täsmällisesti tuotiin esiin, että esille nostettuihin ja havaittuihin epäkohtiin on kyetty puolentoista vuoden aikana tarttumaan, niitä korjaamaan tai ainakin kehittämään havaittuja ongelmakohtia parempaan suuntaan.

Kaikki organisaatiot kokivat keskustelukulttuurinsa yleisesti kehittyneen ja aktivoituneen. Hanke on nostanut niin kehittämispäivissä käytyihin keskusteluihin kuin arjen jutusteluun työyhteisöissä asioita, jotka muuten päivittäisessä työssä jäisivät helposti käsittelemättä. Sen voidaan tulkita luovan hyvät lähtökohdat työyhteisön avoimuudelle eli sekä positiivisten että negatiivisten asioiden yhteiselle käsittelylle tulevaisuudessa. Vastauksista voidaan myös tulkita, että työntekijät kokevat vaikutusmahdollisuuksiensa keskustelujen ja kyselyiden myötä parantuneen, eli he kokevat tule-vansa paremmin kuulluiksi, mielipiteensä merkityksellisiksi ja henkilökohtaisesti arvostetuiksi työ-yhteisöissään. Johto kertoikin, että työntekijöiden mielipiteitä on hankkeen myötä osattu ottaa en-tistä enemmän huomioon päätöksenteossa. Hankkeen toiminta on myös osoittanut jokaisen yksilön aktiivisuuden merkityksen yrityksen toiminnassa ja sen kehittämisessä. Työntekijöiden osallisuuden organisaatioissa voidaan siis tulkita parantuneen aktiivisemmän ja avoimemman keskustelukulttuu-rin kehittymisen myötä.

"Hanke on edistänyt keskustelua. Asioista, joista hankkeen puitteissa on keskusteltu, ei ehkä tulisi muu-ten keskusteltua työn ja kaiken muun keskustelun ohessa."

"I think our communication has developed."

"I have never felt that my voice mattered anywhere before here."

"The greatest achievement is the discussion between members of the community. It is always good that things are discussed and said out loud rather than kept inside."

"Tärkeintä lienee että keskustelua on syntynyt. Saadaan ajatuksia pois pelkästään päiden sisältä ja pienistä ympyröistä. Tärkeää on kuulla ja nähdä mitä asioita johdossa mietitään."

"Hankkeen aikana on käyty hyvää keskustelua henkilöstön ja johdon välillä."

"Keskustelukulttuuri jalostunut entisestään ja erilaisten näkökohtien tärkeys päätöksenteon tukena."

"Päätösten tekeminen ja niistä keskustelu on kuitenkin nykyään sujuvampaa ja "sivistyneempää"."

"Suurin oppi on ollut se, että välillä voi pysähtyä yhdessä keskustelemaan työyhteisöä liikuttavista asioista myös niin, että puheenvuoro on muillakin kuin yritysjohdolla."

"Esimiehillä on myös enemmän aikaa meille. Meitä kuunnellaan enemmän ja meiltä kysytään mielipiteitä asioihin."

"Varmaan kiinnostus työntekijöiden mielipiteitä kohtaan on noussut."

"Sisäisten avointen keskustelujen tarpeellisuus ja välttämättömyys kehittämisen olennaisena osana on tiedostettu paremmin. Pitää osallistua, jos haluaa vaikuttaa!"

Toiseksi hyvin keskeiseksi hankkeen puitteissa käytyjen yhteisten keskustelujen anniksi kuvattiin organisaatioiden kehittämiskohteiden esiintuominen ja niihin tarttuminen. Kohdeorganisaatiot kuvasivat toimintansa kehittyneen, tehostuneen tai selkiytyneen hankkeen myötä aloitettujen ja toteutettujen kehittämistoimenpiteiden myötä. Hankkeen lopussa ei enää puhuttu niin paljoa "tulipalojen sammuttamisesta" tai työntekeksen kaooittisuudesta toisin kuin hankkeen alkupuolella. Eräässä yrityksessä organisaation kuvattiinkin ikään kuin henkisesti kypsyneen ja "aikuistuneen" hankkeen aikana.

"The project has been very good for initiating the discussion about the issues that bother people and it's been the first time it's been done so collectively."

"Muutokselle on saatu alku ja tunnistettu ongelmakohtia, joihin tulee kiinnittää huomiota."

"Bittiguru on tehostunut."

"Toimintaa on tehostettu ja virheiden määrä vähentynyt."

"Epäkohtiin on puututtu ja toimintoja uudelleen järjestelty niin, että toimintamme on tehokkaampaa."

"Kyllä tuntuu, että johtoryhmä on tarttunut ainakin joihinkin asioihin, jotka ovat nousseet esiin näissä Mutykin tapaamisissa!"

"Paljon on saatu aikaan ja paljon pitää vielä tehdä, kuitenkin hankkeen paras anti on se, että se on omalta osaltaan nostanut kissan pöydälle ja tuonut esiin ne kohteet, joihin pitää saada parannusta aikaan."

"Thanks to the project we have been able to identify problems much more specifically and maybe even find the underlying reasons for some problems that we otherwise would've solved in a different (maybe even the wrong) way."

"Kipupisteitä on tunnistettu ja pienten askelten politiikalla niihin myös reagoitu."

"Reilu vuosi sitten me oltiin vielä pitkälti muutamaman hengen startup mallilla eteenpäin puskeva härö-pallo, joka ei oikein tiennyt paikkaansa, vaikka luuli sen tietävänsä. Nykyään me taas ollaan jo hyvässä matkassa kohti PK-yrityksen hallintomallia ja rakennetta."

Kyselyvastauksissa kuvattiin muutamia konkreettisia kehitysaskelia hankkeen aikana esiin tuodussa haasteissa. Johdon kerrottiin parantaneen strategian ja tavoitteiden, eli niin sanotun ison kuvan viestintää. Tehtäviä on hankkeen aikana jaettu ja resursoitu uudelleen, rooleja ja vastuualueita selkeytetty ja prosesseja määritetty. Organisaatorakenteen kerrottiin selkiintyneen sekä viestinnän ja vuorovaikutuksen käytänteiden, pelisääntöjen ja toimintamallien kehittyneen. Myös työrauhan turvaamiseksi oli kehitetty uusia käytänteitä. Toki nämä parannukset olisivat saattaneet tapahtua myös ilman MUTYK-projektia, mutta verrattaessa yrityksen toimintaa puolentoista vuoden takaiseen toimintaan, työntekijät kokivat monen asian kehittyneen parempaan suuntaan.

"...projektin myötä on mm. tullut parannuksia tiimien työrauhaan, etätyömahdollisuuksiin. Henkilöstöasioihin kiinnitetään enemmän huomioita, hienoa että meille on palkattu päätoiminen henkilöstöpäällikkö."

"Tuotepäällikön tehtävät jaettu kolmelle hengelle yhden sijasta mikä on varmasti osittain kevään strategiapäivän tulos."

"Isompia tavoitteita, strategiaa ja prosesseja on alettu miettimään ja viestimään tarkemmin. Toimintaympäristön muutokset vaikuttavat toki aika paljon meidän businekseen ja siihen miten tavoitteet muuttuu esim. asiakkaiden yrityskauppojen, sote-uudistuksen jne. Minusta on hienoa että toimitusjohtajalta on saatu pois esimiesvastuuta, kun eri tiimeihin on tullut omat tiiminvetäjät (esim. projektipäällikkötiimi, myynti, asiakaspalvelu/tekninen tuki jne.) Tosin näitä muutoksia olisi voinut tulla ilman hankettakin, mutta ehkä hanke on omalta osalta tuonut ilmi esimiestyön tärkeyttä yrityksessä."

"Being an employee at the Helsinki office, I have noticed a more distinct effort to keep us also in mind when making decisions and developing the company, for example when updating the working conditions."

"AtFlow'lla on nyt hyvin ohjaavat ja jatkuvasti kehittyvät prosessit toiminnan raameina."

"Kehitystä on tapahtunut paljon ja mm. projektien hallinta on parantunut."

"Johto on ottanut asiaan liittyvää härkää sarvista kiinni ja pistänyt asiat liikkeelle. Tämän seurauksena yritys on muodostanut tarpeellisen organisaatio rakenteen jotta asiat hoituisi jouhevammin yrityksen sisällä."

"Roolit ovat selkeytyneet."

"Yes, the main improvement is in how and what we communicate between departments. It's been a lot better and that's most likely thanks to the open discussion and ideas that came from them."

Kuvailtiin myös, että käydyt keskustelut ja toisten mielipiteiden kuuleminen ovat opettaneet ymmärtämään toisia organisaatioiden jäseniä paremmin ja organisaation itsetuntemuksen kuvattiin näin ollen kehittyneen. Erityisesti omien vahvuuksien tunnistaminen koettiin arvokkaaksi, koska nyt niitä osataan vaalia ja toimintaa voidaan rakentaa niiden pohjalta. Ymmärrys siitä, että muut työyhteisön jäsenet painivat samojen haasteiden kanssa tai arvostavat samoja asioita, on johtanut vahvistuneeseen yhteisöllisyyden tunteeseen. Toisten ajatusten ja näkökulmien kuuleminen ja erilaisten persoonaan liittyvien tyylien ymmärtäminen pitkällä aikavälillä todennäköisesti johtaa sujuvampaan yhteistyöhön, konfliktien vähenemiseen ja toisten, niin persoonien kuin työnkin, vahvempaan arvostukseen.

"I have learned that we are in the same boat with same concerns and happiness."

"I have learned to understand my colleagues better and to understand existing problems better."

"Tulosten purkupäivät ovat olleet mielestäni ihan hyödyllisiä, silloin on kuullut muidenkin ajatuksia eri teemoihin liittyen."

"Mielestäni hankkeen aikana on saatu kartoitus siitä mitkä asiat ovat työntekijöiden ja johdon mielestä kunnossa ja mitkä asiat vaativat vielä kehittämistä ja yleensäkin miten samansuuntaisia johdon ja työntekijöiden näkemykset asioista ovat. Työyhteisöstäni olen oppinut sen, että omat näkemykset organisaatiosta ovat samassa linjassa muiden työntekijöiden kanssa."

"Tämä on antanut hyvän tilaisuuden tutustua nuorempiin työntekijöihin ja ehkä lisännyt ymmärrystä heidän ajatusmaailmasta ja vaikuttimista."

"Olen yllättynyt kuinka paljon kommentteihin ja lomakkeiden tuloksiin voi samaistua."

"Tässä on saatu nostettua atFlown omanarvontuntoa ja tunnistettu vahvuuksia, mikä on erittäin hyvä asia. Aiempi me -henki on saanut raamit, mistä se muodostuu, joten niitä osataan vaalia ja vahvistaa paremmin."

"On saatu herätettyä hyvin keskustelua hieman vaikeammistakin asioista. Olen oppinut sen, että miten eri tavalla eri ihmiset reagoivatt erilaisiin tilanteisiin; itsestä ei kovin merkitykselliset asiat saattavat aiheuttaa hyvinkin voimakkaita reaktioita toisissa ihmisissä."

*"Tämän perusteella on ollut mielenkiintoista kuulla muiden ajatuksia ja yhdessä keskustella niistä. Vä-
lillä on ollut kirkkaita hetkiä jolloin on tuntunut että on ymmärretty jotain isommalla tasolla."*

"I would say the respect towards project work in other units has increased and we have more and more projects where resources from different units are mixed. I feel we are now much more one Arbonaut team instead of 4 separate units competing with each other."

*"Yhteisöllisyys ja vielä tiukempi yhteenkuuluvuuden tunne on mielestäni noussut esille entistä vahvem-
min viime aikoina. "*

*Monet kuvasivat myös, että avoimuus ja luottamus, erityisesti johdon ja työntekijöiden välillä, on työyh-
teisössä vahvistunut. Joissakin organisaatioissa koettiin, että erityisesti johdon avoimuus on lisääntynyt
ja johto on alkanut puhumaan "asioista niiden oikeilla nimillä".*

"Avoimuus on toimivaa ja se on luonut luottamusta työntekijöiden ja työnantajan/työpaikan välille. "

*"Lisäksi uskon että alaisuhteet ovat vahventuneet ja suurista muutoksista huolimatta keskinäinen
luottamus on lisääntynyt - tämä on toki oma oletukseni joka vaatii vielä syvällistä seurantaa ja henki-
löstön kuuntelua."*

"Minusta avoimuus viestinnässä on entisestään lisääntynyt"

"Luottamus on lisääntynyt johdon ja työntekijöiden välillä avoimen viestinnän lisäämisellä."

"Ehkä avoimuus on jollakin tapaa lisääntynyt johdolta päin."

Jotkut yritykset kuvasivat myös, että koko organisaation yhteinen maali on kirkastunut matkan var-
rella ja yhteinen, mutta myöskin joidenkin henkilökohtainen, tahtotila sen saavuttamiseksi on vah-
vistunut.

*"Vahvuuksia ovat mielestäni tahtotilan paraneminen sekä ymmärrys siitä mitä tavoitellaan = yhteinen
maali."*

"Olen myös yllättynyt kuinka tärkeänä asiana työntekijät pitävät tämän firman eteenpäin vientiä. Tämän projektin aikana jatkuvana teemana on tullut vastaan se, että ihmiset ovat turhautuneita erinäisiin asioihin, mutta he ovat turhautuneita ainakin osittain siksi koska he välittävät."

"Hyvää keskustelua käyty. Keskustelun velloessa ja aaltoillessa ympärillä, olen havainnut olevani optimistisempi kuin luulinkaan: uskon meihin."

Työntekijät kokivat omien työyhteisötaitojensa kehittyneen. He kuvasivat, että hanke on kirkastunut heille heidän oman roolinsa ja tekemisensä merkitystä organisaation muodostamassa kokonaisuudessa. He kokivat itseohjautuvuutensa ja vastuullisuutensa vahvistuneen sekä joidenkin konkreettisten taitojen kuten ajanhallinnan kehittyneen.

"Maybe it has also given some information about myself as a worker and where I could try to improve."

"Konkreettisinta hyötyä taisi olla omalla kohdallani kiireeseen ja työajan hallintaan liittyvästä teemapäivästä, josta sai käytännön työkaluja työajan suunnitteluun."

"...ja työkaverin työpanoksen merkitys on tullut kirkkaammaksi. On ymmärretty paremmin mitä tarkoittaa tehtävien tekeminen tai tekemättä jättäminen työyhteisössä."

"Ollaan saatu parannettua tietämystä prosesseista ja siitä miten ajankäyttöä on helpompaa hallita."

Joissakin kohdeyrityksissä työntekijät arvioivat myös johtamisosaaamisen, kuten suunnitelmallisuuden ja organisoinnin, parantuneen ja johdon viestintätäytylin muuttuneen rakentavammaksi. Palautteenannon on koettu lisääntyneen hankkeen myötä, ja johdon sanottiin eräässä yrityksessä niin sanotusti "pehmentyneen" eli paremmin ottavan huomioon inhimillisiä tekijöitä. Myös muutama johtaja itse arvioi oman johtamisosaaamisensa kehittyneen.

"Olen oppinut ja ymmärtänyt, että hyvä johtaminen vaatii lisää jämäkkyyttä sekä hieman vähemmän, mutta kuitenkin riittävästi, vapautta, että se parantaa merkittävästi tyytyväisyyttä, työn laatua sekä keskinäisiä suhteita. Olen oppinut osoittamaan enemmän huomiota mitä ja miten ihmiset tekee työtä - tämä on edellyttänyt toistuvan vuorovaikutuksen lisäämistä ja kuuntelutaidon petrausta."

"Palautteen antaminen on lisääntynyt. Muistetaan sanoa "hieno homma", kun jokin onnistuu."

"Johdon toiminta on mielestäni muuttunut hankkeen aikana. Aiemmin ulosanti saattoi olla tietyissä tilanteissa melko jyrkkää."

"Johdon puolelta ehkä tietynlainen ymmärrys kipupisteisiin parantunut. Eli osataan katsoa myös laajempaa kuvaa eikä pelkästään yksittäisiä kohtia, jotka tuottavat ongelmia. Pystytään tunnistamaan jo prosesseissa olevia ongelmakohtia eikä pelkästään mietitä miten yksittäinen työntekijä voisi tehdä jotain paremmin."

"Esimiestyöskentelyssä otetaan nykyään paremmin huomioon myös pehmeitä arvoja, sekä huomioidaan ihmisten persoonia sekä vahvuuksia, että heikkouksia paremmin."

"Samoin esimiesasema ja sen vastuut ovat selkeämmin jokaisen tiedossa."

Useissa organisaatioissa työntekijät kuitenkin kirjoittivat olevansa tällä hetkellä "odottavalla mielellä" hankkeesta seuraavien toimenpiteiden suhteen. He kirjoittivat, että todelliset hankkeen hyödyt tulevat esiin vasta, jos johto todella ottaa heidän antamansa viestin tosissaan ja tarttuu ehdotettuihin toimenpiteisiin. Edistys sanottiin jo tapahtuneen, mutta paljon voisi vielä tehdä, ja lopulliset hyödyt riippuvat

siitä millaisiin toimenpiteisiin hankkeen jälkeen ryhdytään. Vastauksista siis voi tulkita, että osalla työntekijöistä on epäily siitä, jäävätkö hyvät aiheet ja alkanut lupaava kehitys projektin suhteen lopulta vain "kuolleeksi kirjaimiksi".

"I hope our management team would appreciate the feedback and ideas they have got. I think participating to this project has been good and it has been the talks part. Now it's time for actions then."

"Also group discussions about communication were good, but if we want improvements things should not be left at that."

"Koen haasteeksi kuitenkin näiden ajatusten jalkauttamisen arkeen ja osaksi työtä, joten ne jäävät usein puheen tasolle."

"Toivon, että myös jatkossa kiinnitetään huomioita kehitettäviin asioihin jatkuvasti. Oikeasti, ei pelkäättä paperilla."

"Odotan mielenkiinnolla heidän strategiatyöpajan tuloksia. Ehkä he ovat joutuneet miettimään kokonaisuutta tämän hankkeen kautta ja toivottavasti se myös konkretisoituu toimintana."

• Pitäisikö hankkeen toimintaperiaatteiden mukaista eli avointa ja moniäänistä keskustelua mielestäsi jatkaa hankkeen jälkeen? Jos niin, miten, millaisin keinoin tai välineitä hyödyntäen sitä olisi mahdollista ylläpitää, jatkaa ja vahvistaa yhteisössänne?

Kaikissa kohdeorganisaatioissa ollaan kollektiivisesti sitä mieltä, että hankkeen toimintamallin kaltaista säännöllistä ja avointa, kaikkien äänen esiintuovaa keskustelua tulisi ehdottomasti jatkaa. Kollektiivisesti koettiin, ettei organisaation kehittyminen ole mahdollista ilman yhteistä avointa keskustelua koko työyhteisölle merkityksellisistä asioista. Hankkeen voidaan tulkita osoittaneen organisaatioille, että jokaisen organisaation äänen ja mielipiteen kuuleminen yhteisistä asioista on edellytys koko yhteisön kehitykselle.

"It would be nice to continue this discussion and point out existing problems and solutions how to solve them. The project was a tool to bring up issues/worries/frustration from employee level to management level, but in the same time also a lot of good feedback was brought up. If this dialogue could be continued in some form, this would be good."

"Yes. Nolwenture culture is built upon the democratic decision making process. We have established means to decide on tools, processes and future roadmap by incorporating idea from every individual in the company and strongly believe that that is the right way to go forward."

"No ehdottomasti pitää jatkaa. Se on kehittyvän työyhteisön perusedellytys. Moniäänisen keskustelun tukeminen ja kannustus on johdon keskeisiä avaintehtäviä. Se luo keskustelulle puitteet ja kannustaa myös omalla henkilökohtaisella esimerkillään muita työntekijöitä."

"Ehdottomasti pitäisi. Olisi tärkeää vaan varata aina tietty oma aika tällaiselle keskustelulle, keinot ja välineet voidaan vaikka sitten yhdessä miettiä."

"Kaikki avoin keskustelu myös niin hyvistä kuin kipeistä aiheista on erittäin tervettä ja välttämätöntä."

"Avointa keskustelua on aina syytä jatkaa. Henkilöstölle on tärkeää tuntea että sitä kuullaan ja että se myös saa tietoa strategiasta ja visioista, joita kyllä sivutaan henkilöstöinfoissa, mutta se on aika pintapuolista."

"Avoin keskustelu on aina hyvä asia ja näin saadaan kaikkien äänet kuuluviin. Koen sen tärkeänä varsinakin tämän kaltaisessa pienessä yrityksessä jossa ollaan ikään kuin samaa perhettä."

Vastauksissa ja kehittämispäivien keskusteluissa hahmoteltiin jokaiselle organisaatiolle sopivaa tapaa jatkaa hankkeen toimintamallin mukaista, omaehtoista ja säännöllistä dialogista kehittämis-toimintaa. Lähtökohtaisesti mietittiin yksilöiden välisiä viestintätyylien eroja; jokaiselle pitäisi löytyä oman tyylin mukainen tapa ilmaista mielipiteensä. Jotkut pitävät vaivaannuttavana ilmaista mielipi-teitään suuressa joukossa, ja näin ollen arvostaisivat kanavaa, jossa he saisivat kertoa ajatuksistaan pienemmässä porukassa tai kyselyvastausten avulla anonyymisti tai jossain muussa sähköisessä kanavassa kirjoittamalla. Pohdittiin myös sitä, että joissakin kipeämmässä tai muuten sensitiivisem-missä asioissa, kuten sellaisissa, jotka voivat luoda vastakkainasettelua johdon ja työntekijöiden vä-lille, on anonyymi kanava paras.

"Keskustelun keinoista on vaikea sanoa koska suomalaiset ovat niin sulkeutunutta kansaa, että heidän on vaikea alkaa avautumaan asioista varsinkaan kasvotusten. Ehkä joku tällainen MUTYK-hankkeen tapainen tilanne voisi olla toimiva keino tuoda esiin ihmisten mielipiteitä keskustelua varten."

"Avointa keskustelua on tärkeää jatkaa, mutta siihen pitää löytää kaikille työyhteisön jäsenille sopi-via kanavia - kaikki eivät saa/halua ääntään kuuluviin yhteisissä keskustelutuokioissa. Tähän hyvä-nä kanavana toimii esim. Officevibe-kyselyt, jota käytetään viikottain. Lisäksi yhteiset epämuodolliset tilaisuudet työaikana, kuten yrityksen yhteiset aamupalat, ovat hyviä ja rentoja tapoja keskusteluihin."

"Pitäisi varmaan jatkaa keskustelua, mutta meidän yrityksessä on monia, jotka eivät halua tai uskalla osallistua tällaiseen konkreettiseen keskusteluun, jossa pitäisi sanoa oma mielipiteensä ääneen kaikil-le. Varmaan joku muu tapa, jossa saisi esim. kirjoittaa oman mielipiteensä voisi olla parempi."

"Avoimessa keskustelussa työyhteisössä ei hiljaisempia juuri kuulla, mutta onneksi meillä on "kosteita palautekeskusteluita" säännöllisesti :)"

Työntekijät pohtivat monipuolisesti omissa vastauksissaan erilaisia vaihtoehtoisia tapoja ja fooru-meita jatkaa yhteisiä keskusteluja. Jotkut toivoivat fasilitoituja koko työyhteisön yhteisiä keskustelu-tilaisuuksia, kuten hankkeen kehittämispäivät ovat olleet. Tällaisten tilaisuuksien kannalta hyödylli-seksi nähtiin, että tapaamisen teema olisi valmiiksi annettu ja jollakin tavalla alustettu, jotta yhteinen keskustelu olisi hedelmällistä. Hankkeen vahvuudeksi todettiin juuri se, että organisaation ulko-puolinen fasilitaattori kannustaa keskusteluun perehtymällä ensin organisaation asioihin ja sitten avaamalla asioita ja yhteisiä näkökulmia tai teemoja ja antaen syötteen keskustelulle kysymysten muodossa.

"Uusia työ- ja toimintatapoja voitaisiin käyttöönottaa: workshopit, bootcampit, missä isommalla poru-kalla mietittäisiin kehitettäviä asioita."

"Ja olisi jatkossakin ainakin pari kertaa vuodessa koko henkilöstön voimin ns. kehittämispäiviä missä koko henkilöstö osallistuu toiminnan kehittämiseen."

"Vastaavia kehityspäiviä jonkun teeman ympäriltä voisi järjestää 1-2pv/vuosi. Tilaisuudella olisi hyvä olla tietty teema ja ulkopuolinen vetäjä, joka toisi tilaisuuteen myös ulkopuolisen näkemyksen, muu-

toin käy helposti niin että pyörimme vain omassa hiekkalaatikossamme emmekä näe maailmaa sen ympärillä."

"Ehkä erillinen kehityspäivä kerran tai pari vuodessa voisi olla aiheellinen. Esimiehien pitäisi ottaa tästä isompaa roolia ja jakaa tietoa sitten ylemmälle taholle."

"We could use questionnaires for important topics before our monthly meetings."

"Mutta esim. tilanteissa joissa pitää päättää/keskustella/vaiuttaa yritykseen liittyvissä asioissa ja jotka vaikuttaa kaikkiin yrityksessä työskenteleviin, yhteiset workshop (tai workshop tyyliset) tapahtumat ovat toimivia (jopa myös ilman jatkoja). Myös esim. viikkopalaverissä on tuotu yritykseen liittyviä asioita esille, mikä on mielestäni ollut toimivaa."

Keskustelua yhteisistä asioista on mahdollista käydä työajalla ohjatusti, mutta myös vapaamuotoisemmin, esimerkiksi työajan ulkopuolella tai vapaasti sähköisissä kanavissa.

*"Uudet sometyökalut kuten slack tai vanha kunnon kahvipöytä ovat oivia paikkoja näille keskusteluille"
The means is more difficult question, but I think the perjantaipulla is the most natural venue."*

"Tällä hetkellä hyödyllisintä olisi ehkä tykytoiminta, jolla porukkaa saataisiin taas puhaltamaan yhteen hiileen, ei ehkä mitään virallista ohjelmaa vaan rennompaa keskustelua."

"Se voi olla päivittäistä kasvotusten tai Slackissa tapahtuvaa keskustelua ja sen lisäksi voi järjestää silloin tällöin tilaisuuksia, jossa voidaan tuoda esille näkemyksiä."

"Another tool would be to create a non-work environment. Not holding it in the usual meeting room (maybe more relaxed in a lounge with some sofas etc) and out of the busiest office hours (late afternoon, on Friday,...)"

"Jotain open-mic kahvitaukoja vois olla, jossa porukka voi vapaasti kysellä asioita ja sit se joka siitä jotain tietää vois kertoa asiansa."

7 Johtopäätöksiä

7.1 Työn ja työelämän muutos ja näkökulmia yksilön roolista ja motivaatiosta siinä

Käsitystä työstä, työyhteisökulttuureista ja johtamisesta muuttaa se, että olemme tällä hetkellä "Kondratjevin kuudennessa aallossa" (Wilenius & Kurki 2012), jonka on laittanut liikkeelle älykäs tietoteknologia. Älykäs tietoteknologia synnyttää maailmaan ennennäkemätöntä liiketoimintaa, joka väistämättä tulee murtamaan perinteiset tuotteet ja palvelut sekä niiden luomisen ja kehittämisen, ja tätä myötä vielä vallalla olevat organisaatorakenteet ja tämän vuoksi myös johtamisen käytännöt. Johtamiskäytäntöjen muutos vaatii kuitenkin asennemuutosta, joka on jo osaltaan nähtävissä hankkeemme kohdeorganisaatioiden johtajien tavoitetiloissa; alkukeskusteluissa ilmi tuodussa tahdossa vapautua jäykistä hierarkkisista rakenteista ja kehittyä kohti itseohjautuvia yksilöitä, tiimejä ja organisaatioita.

Kun työ eriytyy ajasta ja paikasta, se muuttuu voimakkaammin yksilöstä, tekijästään, riippuvaiseksi. Kuitenkin abstraktin asian, tiedon ollessa asiantuntijatyön keskiössä, työ ja sen konteksti kuitenkin muuttuvat jatkuvasti rajoiltaan häilyvämmäksi ja työtä on aiempaan verrattuna vaikeampi hallita. Tällöin yksilöltä vaaditaan itsensä johtamisen taitoja, kykyä priorisoida, nähdä kokonaisuuksia, oppia uutta ja sietää työn hajanaisuus. Nämä kyvyt vaativat innostusta, sitoutumista ja motivaatiota, jotka syntyvät eri ihmisissä eri tavoin. Työntekijöiden halu jakaa osaamistaan muille ja antaa se mahdollisimman kokonaisvaltaisesti organisaation käyttöön kumpuaa motivaatiosta, innostuneisuudesta ja sitoutumisesta ja on pitkälti riippuvaista juuri niistä teemoista, joita tässä hankkeessa tarkastellaan: siitä, millainen työyhteisökulttuuri organisaatioon rakentuu ja miten työntekijän odotukset työtä, työyhteisöä ja johtamista kohtaan toteutuvat.

Toisaalta työn joustavuus ja ainakin osin aikaan ja paikkaan sitomattomuus murtaa perinteistä käsitystä työstä ja sen teon tavoista mukaan lukien työajan käsitteen, jolloin raja työajan ja vapaa-ajan välillä hämärtyy. Johdolle se luo haasteen huolehtia työntekijöiden jaksamisesta. Toisaalta rajojen häivyttäminen voi myös olla tarkoituksellista ja työntekijän aloitteesta tapahtunutta. Näin voi käydä jos harrastuksesta tulee työ, joka motivoi ja innostaa jatkuvasti.

Uudenlaiset odotukset ja muuttuva työyhteisökulttuuri tekevät myös johtamisesta entistä moninaisempaa ja yksilöille räätälöitävää palvelua (Alasoini 2007). On jopa sanottu, että henkilöstöjohtamisen sijasta voidaankin puhua yksilöiden johtamisesta. Työt siiloutuvat, vaativat entistä syvempää erikoisosaamista, ja ihmisten tuottavuuden ylläpitämiseksi heitä on kohdattava ja johdettava yksilöinä. Tutkitusti ennen kaikkea nuoret työntekijät kaipaavat jatkuvaa rakentavaa ja myös kriittistäkin palautetta suoriutumisestaan.

7.2 Yhteisöllisyyden kaipuu ja yhteistyön merkitys

Kohdeyrityksissä oli nähtävillä yksilöllisyyden korostumisen lisäksi voimakas kokemus myös yhteisöllisyydestä. Yhteisöllisyyttä arvostavalle työntekijälle kaikenlainen ja monissa muodoissa tapah-

tuva vuorovaikutus ylipään on tärkeää, sillä paitsi palautteen ja kehittymisen mielessä, se koetaan tärkeäksi yhteisöllisyyden rakentamisen ja ylläpitämisen vuoksi.

Hankkeemme osoittaa, että vaikka työstä tulee entistä enemmän yksilöstä riippuvaista, tulee erityisesti ICT-alan organisaatioissa oma suoritus entistä enemmän riippuvaiseksi toisten töistä. Tarvitaan tiimityötä ja erilaisen osaamisen yhdistämistä. Toki yhteistyö myös luo ja ylläpitää yhteisöllisyyden tunteita, jota kaivataan ja arvostetaan. Myös rajapinta yrityksen ja asiakkaan välillä hämärtyy. Kun ansaintalogiikka perustuu yksilöllisten ratkaisujen tuottamiseen asiakkaalle, asiakas on väistämättä aktiivinen osa prosessia, jossa ratkaisua tuotetaan. Ilman asiakasymmärrystä, tiivistä kontaktia ja yhteistyötä, asiakasta palvelevien ratkaisujen tuottaminen olisi käytännössä mahdotonta. Toimialalla mennään yhä vahvemmin asiakaslähtöiseen palveluiden kehittämiseen, ja etenkin kokonaisratkaisujen tuottamiseen. Kohdeyritykset luovat virtuaalisia ympäristöjä ja ohjelmistoratkaisuja, kokonaisuus, jotka tuotetaan tiimeissä. Kokonaisuuden osat rakentuvat pienistä paloista, jonka ovat tuottaneet kyseisen toiminnon huippuosaajat. Palveluiden rakentuminen kokonaisuuksista tuottaa oman haasteensa tällaiselle asiantuntijatyölle; omassa työssä ollaan vahvasti vastuussa muille, esimerkiksi asiakasprojektitiimin jäsenille. Työssä korostuu yhteistyön sujuvuus, yhteisöllisyys, tiimin yhteinen tavoite eli "yhteen hiileen puhaltaminen" kuten asiaa kohdeyrityksessä paljon kuvattiin. Työn ja sen toteuttamismahdollisuuksien itsessään ollessa rajattomia, onnistunut, yhtenäinen yhteistyössä tuotettu kokonaisuus vaatii kuitenkin myös yhdessä luotuja rajoja; rakenteita, pelisääntöjä ja yhteisiä raameja, joiden sisällä jokainen oman palansa tuottaa. Tällä tavalla tekijöille voidaan taata onnistumisen tunteita ja mielekkyyden kokemuksia, kun työn tuotos on laadukas. Laadukkuuden mittarina voidaan ajatella esimerkiksi projektin kokonaisuuden tasapainoa, tai organisaatiotasolla eri projektien tasalaatuisuutta. Selkeillä rakenteilla, raameilla ja pelisäännöillä turvataan tiimitasolla myös tasa-arvon ja oikeudenmukaisuuden tunteet, joka taas vuorostaan ruokkii yhteisöllisyyden tunnetta ja yhteistä innostusta, ja edelleen motivaatiota oman työn tekemiseen ja innostusta tehdä parhaansa.

Yhteisen ymmärryksen luomisessa näistä yhteistä toimintaa sujuvoittavista organisaation toiminnan tavoista ja työyhteisön raameista, toimintamalleista ja yhteisistä pelisäännöistä on kyse organisaatio- ja työyhteisökulttuurin luomisesta. Työntekemisen tullessa riippumattomaksi ajasta ja paikasta, tulee myös yhtenäisen kulttuurin syntymisestä haastavampaa. Kuinka luoda yhtenäistä kulttuuria ilman paikalla olevia yksilöitä? Silloin tarvitaan ajan ja paikan luomista yhteiselle keskustelulle siitä millaista kulttuuria yhteisöön toivotaan, mitkä asiat vaativat kehittämistä ja millaisia asioita tulisi vahvistaa, jotta toivottu tila yhteisessä toiminnassa saavutetaan. Työyhteisökulttuurin luominen vaatii dialogia niin johdon ja työntekijöiden kuin jokaisen organisaation jäsenen välillä. Tavoitetaan pääsemisen edellytys on, että luodaan yhteinen ymmärrys tavoitteesta ja keinoista siihen pääsemiseksi. Tällaisen jatkuvasti muuttuvassa ja muuttuneiden toimintaedellytysten ajassa entistä tärkeämmäksi nousseen mahdollisuuden Muuttuva työyhteisökulttuuri-hanke on siihen osallistuneille kohdeyrityksille tarjonnut.

7.3 Innostus ja yrittäjämäinen toiminta kumpuavat työn mielekkyyden ja hyvän työyhteisön kokemuksista

Vain itseohjautuvuus mahdollistaa organisaatiolle ketterän ja jatkuvan kehittymisen sekä nopeisiin jatkuviin muutoksiin vastaamisen. Vain mahdollistamalla yksilölle itseohjautuvuus ja vapaus vaikuttaa oman työn sisältöön sekä sen tekemisen ja toteuttamisen tapoihin, voidaan vastata myös työntekijän työelleen asettamiin odotuksiin. Sen lisäksi, että työn, ajan ja paikan riippuvuussuhteet purkautuvat, myös työn ja työsuhteen riippuvuussuhde on muuttuvassa työelämässä purkautumassa. Sanotaan, että ihmiset ovat tällä hetkellä ajautumassa kohti niin kutsuttuja itseohjautuvia uria "boundaryless careers" (Arthur & Rousseau 1996), joissa työntekijä kiinnittyy ensisijaisesti omaan ammatilliseen- ja urakehitykseen organisaatioiden ja niiden perinteisten "etenemistikapuiden" sijaan. Menestymisen kokemus syntyy osaamisesta, asiantuntijuudesta ja erityisesti niiden kehittymisestä sekä niiden tarjoamasta työn mielekkyyden tunteesta.

Tällainen ura-ajattelun ja uralla etenemisen muutos kuvastuukin selvästi hankkeemme kyselyaineistoissa, ja organisaatioiden rakenteissa; kun hierarkiaa ei ole, ei ole myöskään "palleja, joista kilpailla", kuten erään yrityksen työntekijä asiaa kuvasi alleviivaten myös hankkeen johtopäätöstä, jonka mukaan kun sisäistä kilpailua titteleistä ei ole, nähdään työyhteisön toiminta avoimempänä ja tasa-arvoisena. Kenenkään ei esimerkiksi tarvitse pantata tietoa oman etenemisensä vuoksi, vaan tietoa jaetaan aktiivisesti ja avoimesti, koska työkaverin menestys on koko yhteisön, eli myös työkavereiden menestystä. Matala hierarkia ja yhdessä tehtävät projektityöt muuttavatkin näkökulmaa menestymiseen ja onnistumiseen suhteen yksilökeskeisestä yhteisölliseksi.

Sisäisen motivaatio työhön rakentuu ensisijaisesti autonomian ja kyvykkyyden kokemuksista sekä yhteisöllisyyden tunteesta (Ryan & Deci 2000). Autonomia edustaa kokemusta itsenäisyydestä; kyvystä vaikuttaa omaan elämäänsä ja itseään koskettaviin asioihin sekä kyvystä tehdä mielekkäitä ja merkityksellisiä asioita. Kyvykkyys on tunne osaamisesta, oppimisesta, kehittymisestä sekä aikaansaamisesta. Yhteisöllisyys taas edustaa tunnetta kuulumisesta johonkin ryhmään, itselleen mielekkääseen yhteisöön ja vaikuttaa positiivisesti yhteisöön ja tehdä asioita sen hyväksi. Nämä kolme tekijää muodostavat keskeisen eron ulkoiseen motivaatioon; sisäinen motivaatio synnyttää toimintaa, koska yksilö kokee toiminnan kiinnostavaksi, innostavaksi ja mielihyvää tuottavaksi. Tutkimukset ovatkin osoittaneet, että sisäisten motivaatiotekijöiden vahvistamisella voidaan vaikuttaa positiivisesti yksilön hyvinvointiin (Niemi ym. 2009), joka on pitkällä aikavälillä yksi vaativan ja luovan tietotyön tuottavuuden keskeinen edellytys. Hankkeemme kehittämistyön edetessä on tullut selväksi, että kaikki nämä kolme sisäisen motivaation edellytystä on hankkeemme kohdeyrityksissä olemassa. Työntekijät kokevat työnsä vapaana ja joustavana, ja he kokevat, että heillä on mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä. Työntekijät kokevat olevansa oman alansa edelläkävijöitä ja huippuasiantuntijoita. He myös kuvaavat työyhteisöön perhemäiseksi, lämminhenkiseksi yhteisöksi, johon he mielellään kuuluvat.

Vain sisäisesti motivoitunut moderni tietotyöläinen on innostunut ja sitoutunut, joka on edellytys työlle, joka ei ole mekaaninen suoritus, vaan vaatii tekijältään tahtoa luovuttaa omaa osaamistaan organisaation käyttöön. Tahto luovuttaa oma osaaminen yrityksen hyödyksi ei synny tyhjästä; sille täytyy olla syy ja sille tulee luoda edellytykset. Työntekijän täytyy tuntea saavansa vastinetta työl-

leen, olevansa arvostettu ja tulevansa arvonsa mukaisesti kohdelluksi. Alalla tiedetään, että osaville henkilöille on runsaasti kysyntää. Jos työntekijä ei koe itseään ja panostaan arvostetuksi, tai on muutoin tyytymätön, hän lähtee. Sitoutumisen merkitys ylipäättään on tunnustettu jo pitkään käytännössä ja tutkimuksessa. Sitoutunut työntekijä on luovempi ja innovatiivisempi, jotka ovat työn tuottavuuden kannalta merkityksellisimpiä tekijöitä (Hlupic 2014), kun toimitaan toimialoilla, jossa luodaan täysin uudenlaisia tuotteita ja palveluita. Ulkoiset motivaatiotekijät eli erilaiset ulkoiset palkkiot, kuten raha tai yleneminen, eivät pitkällä aikavälillä vaikuta tietotyön tekemiseen yhtä positiivisesti kuin sisäinen motivaatio, ja sen on todettu vähentävän tietotyöläisen pahoinvointia (Niemi ym. 2009). Ulkoisia motivaatiotekijöitä ei hankkeemme kyselyissäkään tullut esille; kukaan vastaajista ei ilmaissut tekevänsä töitä palkan, ylenemisen tai muiden ulkoisten palkkioiden vuoksi, vaan heidän työmotivaationsa takana oli asioita, jotka tarjoavat heille kehittymisen, onnistumisen ja yhteisöllisyyden ja johonkin kuulumisen tunteita. Lopputulemana voidaan todeta, että työntekijöiden tuottavuuden ylläpitämiseksi on tärkeää vaalia ja vahvistaa näitä tekijöitä työyhteisössä, sen toiminnassa ja kulttuurissa.

7.4 Uudenlainen strategia-ajattelu

Hankkeen kohdeyritykset toimivat ympäristössä, jota voidaan kuvata monimutkaiseksi, epävarmaksi, moniselitteiseksi ja vaikeasti ennustettavaksi. Se luo strategisen kontekstin, joka haastaa perinteisiä strategian luomisen tapoja. Hankkeen kohdeyritykset kokivat vaikeaksi vastata kysymykseemme viiden vuoden suunnitelmista omaan toimintaympäristöön peilaten. Johtamisen saralla onkin alettu puhumaan kehkeytyvistä strategioista (Mintzberg 1994, Siren 2014; Puusa ym. 2015).

Tieto- ja osaamisintensiivisillä aloilla toimiessa ei riitä pelkästään ylimmän johdon kokemus, tieto ja käsitys siitä mitä ympärillä tapahtuu. Tulevaisuuden suuntien hahmotus ja strategian toimeenpano vaativat erilaista lähestymistapaa strategiatyöhön. Viitteitä avoimesta strategioinnista aineistossakin oli, koska joidenkin yritysten johdon edustajat sanoivat myös työntekijöiden omalla erityisosaamisellaan olevan merkittävässä asemassa määrittämässä tulevaisuuden suuntia; rakentamalla koko yrityksen ydinosaamista, joka määrittää strategisia keskittymisen kohteita, sekä ennustamassa toimialan kehittymistä, ja näin ollen kannattavia strategisia valintoja. Avoin strategia tarkoittaa osallistavaa ja läpinäkyvää strategiatyötä työntekijöiden ja keskeisten sidosryhmien kanssa (Whittington ym. 2011)

Hankkeen ICT-alan yrityksille avoimuus strategian luomisessa on keskeistä nimenomaan alan nopean kehittymisen vuoksi, jolloin ylin johto ei voi olla tietoinen jokaisesta toimialalla tapahtuvasta kehityskulusta ja nousevasta trendistä. JOSEKin toimintaympäristön taas ollessa hyvin laaja ja monisidosryhmäinen, on senkin osallistettava monia ulkopuolisia tahoja omaan strategiseen työhönsä, varsinkin tällä hetkellä menossa olevan maakuntauudistuksen ja muiden kunnallisten hallintorakenteiden muuttumisen vuoksi. JOSEKin asiakaskunta myös muodostuu eri aloilla toimivista yrityksistä, joiden toimialojen kehityskulut vaikuttavat JOSEKin toimintaan, minkä vuoksi strategiatyön on oltava monitahoista.

Koska strategiatyö nopeasti muuttuvassa, monitoimijaisessa ja verkostomaisessa toimintaympäristössä muuttuu nopeaa vauhtia, tuottaa se haasteita niin johdolle kuin erityisesti työntekijöille hah-

mottaa selkeästi edes verrattain lyhyen tähtäimen tavoitteita. Johdolle niiden määrittelemisenkin voi olla vaikeaa, ja erityisesti niiden viestiminen selkeästi ja riittävän usein on hankalaa. Oma haasteensa on myös muistaa päivittää viestiä nopeiden muutosten jatkuvasti sekoittamasta tulevaisuuden kuvasta. Hankkeen toiminta kuitenkin osoittaa selvästi, että oman työn merkitys on sidoksissa koko yrityksen muodostamaan kokonaisuuteen; yksilö haluaa tietää miksi ja mitä varten hän työskentelee. Yrityksen kannalta on myös tärkeää, että yksilö tekee oikeita asioita; edistää siis työllään sitä suuntaa, johon organisaationa halutaan mennä. Silloin kun yksilö varmuudella tietää tekevänsä oikeita asioita, epävarmuudesta johtuva palautteen ja ohjauksen tarve ja muut esimiehen aikaa vaativat tehtävät voivat jäädä vähemmälle. Myös työn mielekkyys kasvaa, kun se koetaan merkitykselliseksi.

Monet tunnistetuista haasteista ovat selkeästi kasvuyrityksen haasteita, siis organisaatioiden iästä ja kasvusta aiheutuvia ongelmia tai piirteitä. On ymmärrettävää, että henkilöstömäärän kasvaessa ja toimintojen, joskus toimialueidenkin laajentuessa, toiminteet ja prosessit etsivät muotoaan, eivätkä aina edes ehdi vakiintua ennen jo nurkan takaa esiin tulevaa muutosta.

7.5 Usko omaan erilaisuuteen ratkaisee

Yrityksissä tunnustetaan, että heidän nyt arvokkaaksi kokemansa piirteet, jotka liittyvät organisaatioon ja työyhteisökulttuurille leimallisiin piirteisiin, edellyttävät säilyäkseen tietoista identiteettiyötä ja sitä tukevaa avointa ja moniäänistä vuoropuhelua kaikkien kesken. Ymmärretään, että työyhteisökulttuuri tulee jatkossakin muuttumaan, kun esimerkiksi alati kasvava henkilöstömäärä vaatii määritellympiä toimintatapoja sekä lisää yhteisiä ohjeita ja pelisääntöjä. Yrityksissä tunnustetaan myös mahdollisesti lisääntyvän seurannan, kontrollin ja johtamisen tarpeet ja toisaalta niiden mukanaan tuomat haasteet ja uhat nykyisen identiteettikäsitteen ja kulttuurille leimallisen ajattelun kannalta.

Toisaalta monet yrityksistä kokivat jo aiemmin tai hankkeen kuluessa kasvaneensa ja kehittyneensä aloittelevasta start-up yrityksestä toimintansa ja asemansa vakiinnuttaneeksi kasvuyritykseksi ja silti kyenneensä säilyttämään start-up-vaiheen myönteiset ominaisuudet, kuten avoimen viestintäkulttuurin, joustavuuden, intohimon tekemiseen, matalan organisaatiohierarkian, itseohjautuvuuteen ja tiimiperusteiseen yhteistyöhön nojautuvan toimintatavan jne. Tämä luo uskoa siihen, että organisaatioiden nykyiset vahvuudet on mahdollista säilyttää myös tulevaisuudessa.

Hankkeen aikana tunnistetut kohdeorganisaatioiden piirteet, niin myönteiset kuin kehittämis-kohteiksi nimetyt, olivat yllättävän samankaltaisia. Identiteettitutkimuksessa on nostettu esiin, että organisaatio-identiteettiin liittyykin olennaisesti ns. tunne-dimensio. Toisin sanoen organisaation omaleimaisuuden kannalta yritysten välisten todellisten erojen sijaan oleellisempaa on organisaation jäsenien usko omaan erilaisuuteensa, vaikka rakenteellisia yhtäläisyyksiä muihin löytyisikin (Puusa 2007; 2009). Kuitenkin vastaajien melko yhtenäiset käsitykset ja kollektiivinen tulkintatapa antavat aiheen kysyä, kuvastavatko kohdeorganisaatioiden piirteet ja esiin nousseet keskeiset teemat laajemminkin yhtäältä ICT-alan toimijoille yhteisiä piirteitä ja toisaalta myös yleisempiä työelämäntrendejä? Näiden asioiden tarkastelua on tarkoitus jatkaa suunnitteilla olevassa kansainvälisessä jatko-hankkeessa, jonka tavoitteena on kartoittaa tässä hankkeessa tehtyjen johtopäätösten ilmeneminen ja sovellettavuus myös kansainvälisessä kontekstissa.

7.6 Moderni, myönteinen työyhteisökäyttäytyminen

Kuten lukuisia kertoja hankkeen aikana ja myös tässä raportissa olemme tuoneet esille, asiantuntijaorganisaatioissa ja osaamis- ja tietointensiivisillä aloilla henkilöstö todella on organisaation keskeisin voimavara. Heidän osaaminen, tekemiset, asenne ja motivaatio ovat keskeisessä asemassa organisaation menestymisen kannalta. Kuitenkin perinteinen johtamis- ja organisaatiopuhe, kuten myös pitkälti alan teorit ovat hyvin johtajakeskeisiä. Sen vuoksi hankkeen yhtenä tavoitteena oli ymmärtää työyhteisökäyttäytymistä eri rooleista käsin. Työntekijöiden ollessa määränemmistö organisaatioissa, heidän näkökulmansa tarkastelua pidettiin erityisen tärkeänä. Lisäksi, kohdeyrityksissä työntekijöiden keski-ikä ei ole kovin korkea ja sen vuoksi oli oletettavaa, että heillä voi olla vanhasta poikkeavia käsityksiä työstä ja toivotusta työyhteisökäyttäytymisestä niin omakohtaisesti kuin johdonkin osalta. Näitä alaistaitokäsityksiä on kuvattu raportin luvussa 5.7.

Yhdeksi keskeisemmäksi piirteeksi, jota vakiintuneissa malleissa ei juuri nosteta esille, nousi hankkeen aikana viestinnän ja vuorovaikutuksen merkitys ja ennen kaikkea rakentava kriittisyys, analyttisyys ja kyseenalaistamisen taito osana hyvää työyhteisökäyttäytymistä. Tätä selittää yhtäältä tasa-arvon lähtökohtaan perustuva kulttuuri, jossa ei juurikaan ole hierarkkisia rakenteita tai asemavaltaan tai titteliin perustuvia etuoikeuksia. Toisaalta selitys voi olla se, että esimies-alaisuhde poikkeaa perinteisestä siinä, että yksilöön sidoksissa oleva asiantuntijuus ICT-alalla on niin merkittävässä roolissa. Korkea osaaminen mahdollistaa monelta osin työntekijän toimimisen tasa-arvoisesta lähtökohdasta käsin suhteessa esimieheen, kun neuvotellaan hänen työtään koskevista asioista.

Aiemmissa työyhteisökäyttäytymistä tarkastelevissa tutkimuksissa ei myöskään juurikaan ole korostunut käyttäytymisen, nimenomaan käytöstapojen merkitys. Tässä hankkeessa vastaajat yhdistivät teeman yhteisöllisyyden edistämiseen. Toisin sanoen hyvä työntekijä pyrkii yhteisöllisyyttä vahvistamaan toimintaan muiden kanssa, koska se hyödyttää organisaation toiminnan sujuvuutta. Hyvä ilmapiiri ja työntekijöiden hyvinvointi rakentavat alustan uusille ideoille, innovaatioille ja kehitymiselle. Hyvinvoiva moderni työntekijä näkee olevansa yhtä organisaationsa kanssa, ja tällöin myös organisaation menestys ja kehittyminen viime kädessä palvelevat häntä ja hänen osaamisensa kehittämistä. Näin hienosti, osuvasti ja maanläheisesti alaistaitoja pohti yksi upeista vastaajistamme seuraavassa sitaatissa, joka sopii oivaksi päätökseksi myös tälle teemalle.

"Mielestäni hyvät alaistaidot kiteytettynä ovat ota vastuu työstäsi ja kanna vastuuta kokonaisvaltaisesti, sillä lähes aina työ on tiimityötä, jolloin oma toiminta vaikuttaa suoraan toisten toimintaan, kohtelee muita siten kuin itseäsi odotat kohdeltavan, muista, että olet töissä, kerro rohkeasti mielipiteesi (kukaan ei ole ajatustenlukija ja on turha purpattaa ellei ota osaa yhteiseen keskusteluun) ja ole rakentava osa yhteisöäsi, arvioi omaa toimintaasi ja toimintatapojasi (myös muiden näkökulmasta), ole kiinnostunut yhteisistä asioista ja ota vastuu työsi kehittämisestä ja työyhteisösi kehittämiseen, nopeasti muuttuvan yhteiskunnan ja työkultuurin pyörteissä työntekijältä vaaditaan entistä enemmän yhteistä osallistumista oman osaamisalueen ulkopuolellakin. Lopuksi on hyvä muistaa välillä kiittää myös esimiestä, se on hänelle yhtä tärkeää kuin hänen palautteensa työntekijälle."

Lähteitä

- Aarnikoivu, H. 2010. Työelämätaidot – menesty ja voi hyvin. Juva. WS Bookwell Oy.
- Alasoini, T. 2007. Työelämä muuttuu – millaista henkilöstöjohtamista tulevaisuudessa tarvitaan? Työn Tuuli 2/2007.
- Albert, S., & Whetten, D. A. 1985. Organizational identity. *Research in Organizational Behavior*, 7, 263-295.
- Albert, S., Ashforth, B., & Dutton, J. 2000. Organizational identity and identification: Charting new waters and building new bridges. *Academy of Management Review*, 25, 13-17.
- Arthur, M. & Rousseau, D. 1996. *The boundaryless career: A new employment principle for a new organizational era*. New York: Oxford University Press.
- Arvassalo, L. 2006. Kotimaisten kielten tutkimuskeskus. Alaistaito. Kielitoimiston kielten keskus. <http://www.kotus.fi/index.phtml?s=766>
- Bateman, T.S. & Organ, D.W. 1983. Job satisfaction and the good soldier: The relationship between affect and employee "citizenship". *Academy of Management Journal*, 26, 587-595.
- Beech, N., & Johnson, P. 2005. Discourses of disrupted identities in the practice of strategic change: The mayor, the street-fighter and the insider-out. *Journal of Organizational Change Management*, 18 (1), 31-47.
- Bolino, M.C. & Turnley, W.H. 2003. Going the extra mile: Cultivating and managing employee citizenship behavior. *Academy of Management Executive*, 17, 60-71.
- Borman, W.C. & Motowidlo, S.J. 1997. Task performance and contextual performance: the meaning for personnel selection research. *Human Performance*, 10 (2), 99-109.
- Corley, K. G., & Gioia, D. A. 2004. Identity ambiguity and change in the wake of a corporate spin-off. *Administrative Science Quarterly*, 49, 173-208.
- Davenport, T. 2005. *Thinking for a living: how to get better performance and results from knowledge workers*. Harvard Business School Press: Boston, Massachusetts.
- Dekas, K. H., Bauer, T. N., Welle, B. Kurkoski, J. & Sullivan, S. Organizational Citizenship Behavior, Version 2.0: A review and qualitative investigation of OCBs for knowledge workers at Google and beyond. *The Academy of Management Perspectives* 27 (3), 219-237.
- Foreman, P., & Whetten, D. 2002. Members' identification with multiple-identity organizations. *Organization Science*, 13, 618-635.
- Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. 1991. The transformation of professionals into self-managing and partially self-designing contributors: Toward a theory of leadership-making. *Management Department Faculty Publications*, 16.
- Graen, G.B. & Uhl-Bien, M. 1995. Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multilevel multi-domain perspective. *Leadership Quarterly*, 6 (2), 219-247.
- Hannan, M. T., & Freeman, J. 1984. Structural inertia and organizational change. *American sociological review*, 149-164.
- Hardy, C., Lawrence, T. B., & Grant, D. 2005. Discourse and collaboration: The role of conversations and collective identity. *Academy of Management Review*, 30, 58-77.

- Hatch, M. J., & Schultz, M. 2004. Organizational identity. Oxford University Press.
- Hlupic, V. 2014. The Management Shift: How to Harness the Power of People and Transform Your Organisation for Sustainable Success. UK: Palgrave Millan.
- Hujala A., Laulainen S., Sinkkonen M. & Taskinen H. 2009. Hyvä johtaminen – reilua peliä (Good Management – Fair Play). Premissi 4, 32–37.
- Juuti, P. 2001. Johtamispuhe. Aavaranta-sarja. PS-Kustannus.
- Keskinen, S. 2005a. Tutkimus alaistaidoista kunnissa. Kunnallisan kehittämissäätiön tutkimusjulkaisu 49.
- Keskinen, S. 2005b. Alaistaito. Luottamus, sitoutuminen ja sopimus. Kunnallisan kehittämissäätiö, Polemia- sarjan julkaisu 59. Vammala: Vammalan Kirjapaino Oy.
- Lindroos, P. 2015. Mistä aineeton arvo syntyy – palvelut kasvun lähteenä. Teoksessa Työ- ja elinkeinoministeriö. Aineeton Arvo – Talouden uusi menestystekijä.
- Manka, M-L. 2011. Työn ilo. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Markkanen, T. R. 1999. Yrityksen identiteetin johtaminen: tulkintaa, viestintää ja sitoutumista. WSOY.
- Mintzberg, H., 1994. The fall and rise of strategic planning. Harvard business review, 72 (1), 107-11.
- Mönkkönen, K. & Roos, S. 2009. Työyhteisötaidot. Kuopio: Unipress.
- Mönkkönen, K., & Puusa, A. 2015. From Disunited to Joint Action. SAGE Open, 5 (3), 2158244015599429.
- Niemiec, C., Ryan, R. & Deci, E. 2009. The Path Taken: Consequences of Attaining Intrinsic and Extrinsic Aspirations in Post-College Life. Journal of Research in Personality, 43 (3), 291-306.
- Nonaka, I. 1991. The knowledge-creating company. Harvard Business Review, November-December, 96-104.
- Organ, D. W. 1997. Organizational Citizenship Behavior: It's Construct Clean-Up Time. Human Performance, 10(2), 85–97.
- Organ, D.W. 1988. Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome. Lexington, MA: Lexington Books.
- Organ, D.W., Podsakoff, P.M. & MacKenzie, S.B. 2006. Organizational citizenship behavior: Its nature, antecedents, and consequences. Thousand Oaks: SAGE Publications.
- Paalumäki, A. 2003. Organisaatiokulttuurin monet maailmat. Teoksessa R. Nurmi (toim.) Johtaminen ja organisointi. – Management and Organizing. Turku: Turun kauppakorkeakoulu, 9 – 31.
- Podsakoff, N. P., Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Maynes, T. D., & Spoelma, T. M. 2014. Consequences of unitlevel organizational citizenship behaviors: A review and recommendations for future research. Journal of Organizational Behavior, 35 (1), 87-119.
- Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., Paine, J.B. & Bachrach, D.G. 2000. Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research. Journal of Management, 26 (3), 513–563.
- Prasad, A. & Prasad, P. 2009. Endless crossroad: debates, deliberations and disagreements on studying organizational culture. Teoksessa Buchanan, D. A. & Bryman, A. (toim), The SAGE Handbook of Organizational Research Methods, London: SAGE, 128-142.
- Puusa, Anu (2005) Organisaatio-identiteetin tarkastelu käsitetutkimuksena. Jyväskylän yliopisto. Licensiaattitutkimus
- Puusa, A. 2007. Tulkinta organisaatioidentiteetin luonteesta ja ilmentymisestä: keitä me organisaationa oikeastaan olemme". Akateeminen väitöskirja. Joensuun yliopisto. Kauppa- ja oikeustiede.

- Puusa, A. 2009. The meaning and implications of a fragmented organizational identity: A case study of a Finnish university of applied sciences. *Hallinnon Tutkimus*, 28 (3), 16-29.
- Puusa, Anu (2015). Johtaminen arvонуonnin välineenä teoksessa *Aineeton arvo – talouden uusi menestystekijä*. Työ- ja Elinkeinoministeriö, Elinkeino- ja innovaatio-osasto, 2015. Toimitus: Petra Tarjanne & Anu-Katriina Perttunen. TEM oppaat ja muut julkaisut 22/2015. ISSN 2342-7914 (painettu), ISBN 978-952-327-069-5, ISSN 2342-7922 (verkkójulkaisu), ISBN 978-952-327-070-1. s. 30-33.
- Puusa, Anu & Kekäle Jouni (2013). Commitment in the Context of a Merger. *Tertiary Education and Management*, 1-14.
- Puusa, A., & Kekäle, J. 2015. Feelings over facts—a university merger brings organisational identity to the forefront. *Journal of Higher Education Policy and Management*, 37 (4), 432-446.
- Puusa, A., Kuittinen, M., & Kuusela, P. 2013. Paradoxical change and construction of identity in an educational organization. *Educational Management Administration & Leadership*, 41, 165-178.
- Puusa, A., Mönkkönen, K. & Kuittinen, M. 2011. Onko kaikki johtamisesta kiinni? Teoksessa Anu Puusa ja Helen Reijonen (toim.) *Aineeton pääoma organisaation voimavarana*. UNIPress.s. 94-116.
- Puusa, A., Mönkkönen, K., & Hytti, U. 2014. Narratiivisuus organisaatiotarinan rakentamisessa. *Hallinnon tutkimus*, 2, 112-120.
- Puusa, A. & Reijonen, H. (toim.) 2011. *Aineeton pääoma organisaation voimavarana*. UNIPress.
- Puusa, A. Reijonen, H., Juuti, P. & Laukkanen, T. (2015): *Akatemiasta markkinapaikalle. Johtaminen ja markkinointi aikansa kuvina* (5., neljännen uudistetun painoksen identtinen lisäpainos). Talentum. ISBN 978-952-14-2457-1/ISBN 978-952-14-2458-8 (e-kirja)
- Rehnbäck, K. & Keskinen, S. 2005. Työhyvinvointia alaitaidoilla ja esimiestyön hallinnalla tutkimusraportti.
- Reinhardt, W., Schmidt, B., Sloep, P., & Drachsler, H. 2011. Knowledge worker roles and actions: Results of two empirical studies. *Knowledge and Processing Management*, 18, 150-174.
- Ryan, R. & Deci, E. 2000. Self-determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation. *Social Development and Well-being*. *American Psychologist*, 55, 68-79.
- Schein 1988
- Scott, S., & Lane, V. 2000. Stakeholder approach to organizational identity. *Academy of Management Review*, 25, 43-62.
- Silvennoinen, M. & Kauppinen, R. 2007. Kehity alaisena – onnistuneet alaitaidot käytännössä. Jyväskylä: Tammi.
- Siren, C. 2014. Strategic learning: A route to competitive advantage? *Acta Wasaensia* 297, *Liiketaloustiede* 119.
- Stimpert, J. L., Gustafson, L. T., & Sarason, Y. 1998. Organizational identity within the strategic management conversation: Contributions and assumptions. Teoksessa *Identity in organizations: Building theory through Conversations*, 83-98. Temple University Publishing Group.
- Syvänen, S., Kasvio, A., Loppela, K., Lundell, S., Tappura, S., Tikkamäki, K. 2012. Dialoginen johtaminen innovatiivisuuden tekijänä. Tutkimusohjelman teoreettiset lähtökohdat, tutkimuskysymykset ja toteutus. Työterveyslaitos. http://www.ttl.fi/fi/verkkokirjat/Documents/Dialoginen_johtaminen.pdf
- Whetten, D. A. 2006. Albert and Whetten revisited: Strengthening the concept of organizational identity. *Journal of Management Inquiry*, 15 (3), 219-234.

- Whetten, D. A., & Godfrey, P. C. (toim.). 1998. Identity in organizations: Building theory through conversations. Sage Publications.
- Whittington, R., Caillaet, T. & Yakis, D. 2011. Opening Strategy: Evolution of a Precarious Profession. *British Journal of Management*, 22 (3), 531-544.
- Wilenius, M. & Kurki, s. 2012. Surfing the sixth wave. Exploring the next 40 years of global change. Turku: Finland Futures Research Centre. University of Turku.
- Yukl, G. 1999. An evaluative essay on current conceptions of effective leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8 (1), 33-48.

