



Yhteistyöstä yrityksen menestystekijä

Osaoptimoinnista kokonaisuuden johtamiseen

Veera Lehtismäki

OPINNÄYTETYÖ
Toukokuu 2019

Tradenomi (ylempi AMK)
Kansainvälisen myynnin ja myynnin johtamisen koulutus

TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Kansainvälisen myynnin ja myynnin johtamisen YAMK

LEHTISMÄKI, VEERA
Yhteistyöstä yrityksen menestystekijä
Osaoptimoinnista kokonaisuuden johtamiseen

Opinnäytetyö 86 sivua
Toukokuu 2019

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, millainen merkitys yhteistyöllä on yrityksille ja tutkia miten sitä voi johtaa. Tarkoituksena oli löytää konkreettisia keinoja muuttaa osaoptimointiin pohjaava organisaatio yhteistyöhön perustuvaan malliin. Teoriaosuudessa yhteistyötä tarkastellaan muun muassa historiallisesta näkökulmasta, yritysten menestymisen kannalta ja yksilön kautta. Opinnäytetyön tutkimusmetodina käytettiin toimintatutkimusta. Toimintatutkimus kohdistui myyntitalo Soldemin organisaatioon.

Tutkimuksen alkuvaiheessa perehdyttiin yhteistyöhön lähtötilanteeseen. Lähtökartoitus toteutettiin työntekijäkyselyllä sekä useilla keskusteluilla. Kartoituksen jälkeen asetettiin tavoitteita yhteistyön edistämiseksi. Tutkimus eteni palvelumuotoilun oppien mukaisesti analysoiden tiheästi asian etenemistä ja reagoiden ihmisten kokemuksiin. Tutkimuksen aikana muutoksia tehtiin esimerkiksi organisaatorakenteeseen, ihmisten työnkuviin, mittarointiin ja toimintamalleihin.

Loppuvaiheessa tilanne analysoitiin uudestaan kartoittavalla kyselyllä. Muutokset olivat merkittäviä. Työntekijät kokivat, että ymmärrys kokonaisuudesta parani, merkityksen tunne työstä kasvoi ja oma yhteistyö muiden kanssa lisääntyi. He kokivat myös tiedonkulun parantuneen ja yhteistyön edesauttaneen näkemysten laajentumista. Tutkijan näkökulmasta muita positiivisia muutoksia olivat yrityksen tuloksentelekkyvyyden paraneminen, kehittymisenhalun leviäminen, innovatiivisuuden kasvu ja sairauspoissaolojen laskeminen. Myös tutkijan oma toimitusjohtajan rooli kirkastui.

Yhteistyöllä osoitettiin olevan merkittävä rooli yritysten tuloksentelekkyvyyteen, menestymiseen tulevaisuudessa ja ihmisten hyvinvointiin. Yksilön kannalta oleelliseksi nousi uudenlainen asenne työntekoa kohtaan. Yhteistyöhön pohjaavassa organisaatiossa työn merkityksellisyys tulee yhteistyön myötä. Hierarkkisen organisaation valta-asemiin perustuvat yksilöiden sankaritarinat hälventyivät.

Organisaatorakenne, erilaiset toimintamallit ja työntekijöiden taito kohdata toisensa nousivat tärkeiksi yhteistyön mahdollistajaksi. Kohtaamistaidolla tarkoitetaan tavoitteellista ja rohkeaa vuorovaikutusta. Kohtaamistaidon tarkempi määrittely ja tavat kehittää sitä nousivat myös yhdeksi jatkotutkimusehdotukseksi.

Asiasanat: yhteistyö, johtaminen, vuorovaikutus, muutosjohtaminen

ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu
Tampere University of Applied Sciences
Master's Degree in International Sales and Sales Management

LEHTISMÄKI, VEERA

Collaboration - a key to success in companies
From sub-optimization to managing the whole entity

Master's thesis, 86 pages
May 2019

The aim of this study was to research the kind of impact collaboration has on companies, and determine ways to manage collaboration. The purpose was to find practical ways to transform an organization utilizing sub-optimization model into a collaborative model. In the theoretical part, collaboration is examined, for example, from historical and individuals perspective, as well as in relation to success of companies. The research method used in the thesis was action research. The research focused on the sales company called Soldem.

The current state of collaboration in the company was studied carefully and goals were set to improve it. The research was conducted by using the methodologies from service design. Progress was analyzed frequently in relation to people's reactions and experiences. During the research, changes were made, for example to the organizational structure, job descriptions, metering and operating models.

The changes were significant after the research period was over. Employees felt that they understand better the bigger picture of the company. They felt that their work was more meaningful. Their collaboration skills were increased. The meaning of work was increased and employees also felt improvement in the flow of information. From the researcher's point of view, other positive changes were the improvement of the company's profitability, the increased desire for self-development, the growth of innovativeness and the reduced absence rate. The role of the CEO also became clearer.

Collaboration was seen to play an important role in companies' profitability, future success and staff's well-being. Study showed that individual success stories are no more emphasised on collaborative organizations. Organizational structure, different operating models and skills of the employees to interact with each other are the key elements for collaborative culture. A more detailed definition of goal-oriented interaction skills became a further research proposal.

Key words: collaboration, leadership, interaction, change management

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	6
2	YHTEISTYÖN MERKITYS IHMISILLE JA YRITYKSILLE.....	9
2.1	Yhteistyön määrittely.....	9
2.2	Yhteistyön merkitys historiasta nykypäivään.....	10
2.3	Yhteistyön hyödyt yrityksille	13
2.3.1	Lisää liikevaihtoa, tulosta ja asiakasuskollisuutta	13
2.3.2	Kokonaisuuden hahmottaminen	15
2.3.3	Rohkea vuorovaikutus muuttaa toimintaa.....	16
2.3.4	Luottamuksen rakentuminen	18
2.3.5	Innovatiivisuuden kasvu	19
2.3.6	Ihmisten hyvinvointi ja uudet työelämätaidot	21
2.4	Yhteistyön johtaminen.....	22
2.4.1	Strategia tehdään yhdessä.....	22
2.4.2	Yksilö- vai yhteisökeskeistä johtamista?.....	22
2.4.3	Johtaminen tapahtuu kohtaamistilanteissa	24
2.4.4	Päämäärän johtaminen	28
2.4.5	Systeeminen organisaatiomalli	29
2.4.6	Toimitusjohtajan rooli yhteistyön johtamisessa.....	30
2.4.7	Milleniaalien johtaminen yhteistyön avulla.....	31
3	SOLDEM YRITYKSENÄ JA LÄHTÖTILANNE.....	32
3.1	Tutkittavan yrityksen perustiedot.....	32
3.2	Toimintatutkimus työn lähestymistapana	34
4	MUUTOSPROSESSIN POLKU	37
4.1	Alkukartoitus	37
4.2	Polku kohti parempaa yhteistyötä	40
4.3	Keskustelut avainroolissa alkuvaiheessa	42
4.4	Kulttuurin ja organisaatorakenteen yhteys	48
4.5	Palvelumuotoilun keinoilla muutoksen johtamista	56
5	YHTEISTYÖN EDISTYMISEN ARVIOINTI.....	61
5.1	Uusi kysely yhteistyön tilasta	61
5.2	Omat arviot muutoksen vaikutuksista arjessa	67
5.2.1	Tuloksetekokyky parani: parempi ennakointi.....	67
5.2.2	Halu kasvaa ja kehittyä nousi	68
5.2.3	Innovatiivisuus kasvoi.....	69
5.2.4	Sairauspoissaolot laskivat	69

5.2.5 Yhteistyötaitoja omaavat ihmiset	70
5.2.6 Toimitusjohtajan rooli kirkastui	70
5.3 Mihin yhteistyön johtaminen kulminoituu?	74
6 POHDINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET	77
6.1 Tulosten tarkastelu	77
6.2 Eettisyys ja luotettavuus	81
6.3 Jatkotutkimusehdotukset	83
LÄHTEET	84

1 JOHDANTO

”Could we invent a more powerful, more soulful, more meaningful way to work together, if only we change our belief system?” Näin kirjoitti Frederic Laloux kirjassaan *Reinventing Organizations* (2014, 2) ja tämä kuvaa myös lähtökohtaa tähän tutkimukseen.

Monessa organisaatiossa on jo tunnistettu, että erillisiin yksiköihin jakautunut hierakkinen organisaatio ei pysty enää toimimaan niin ketterästi ja innovatiivisesti, kuin mitä ympäröivä maailma yrityksiltä edellyttää (Martela & Jarenko 2017, 34–35). Teollisella aikakaudella muodostuneet byrokraattiset organisaatiomallit ja työskentelytavat ovat olleet hyödyllisiä osaoptimoinnissa, mutta ei silloin kun halutaan optimoida kokonaisuutta (Watson 2006, 37–41).

Tuotteistaminen, asiakaspalvelu, strategian kehittäminen ja tutkimustyö ovat kaikki esimerkkejä toiminnoista, joissa tarvitaan raja-aitoja rikkovaa yhteistyötä, mikäli yritykset ja muut organisaatiot haluavat kasvaa ja menestyä. (Edmondson & Schein 2012, 1.) Tarvitaan paljon vahvempaa kokonaisuuden ymmärtämistä yritysten sisällä ja paljon enemmän tuottavaa yhteistyötä työntekijöiden kesken.

Muutos osaoptimointiin perustuvasta organisaatiosta kohti yhteistyöhön ja kokonaisuuteen keskittyvää organisaatiota on suuri. Jotta tällaista muutosta osataan johtaa organisaatioissa, tarvitaan konkreettisia käytännön esimerkkejä tehdyistä muutosprosesseista. Lisähaastetta muutoksen aikaansaamiseen tuo yksilökeskeisyyttä korostanut aikakautemme, koska se on heikentänyt ihmisten yhteistyökykyä ja -halua (Lozano 2007, 500). Työelämässä digitalisaatio tulee poistamaan ihmisiltä suorittavia työtä, jolloin yhteistyöhön liittyvät sosiaaliset taidot nousevat entistä suurempaan rooliin. Yhteistyötaidoille ja -halukkuudelle näyttää olevan suurta tarvetta työelämän lisäksi esimerkiksi politiikassa, koulumaailmassa ja ihmissuhteissa yleensä. (Helle 2018 5, 132.)

Tämän työn tavoitteena on selvittää, millainen merkitys yhteistyöllä on yrityksille ja tutkia miten sitä voidaan johtaa. Tarkoituksena on löytää konkreettisia keinoja muuttaa osaoptimointiin pohjaava organisaatio yhteistyöhön perustuvaan malliin.

Yhteistyön merkitystä yritysten menestymiselle on tutkittu kansainvälisesti esimerkiksi Heidi K. Gardnerin laajassa Smart Collaboration- tutkimuksessa (2016). Tämä tutkimus antoi vahvan pohjan tälle opinnäytetyölle. Gardnerin tutkimuksessa osoitetaan lukuisia hyötyjä yhteistyöstä. Tutkimuksessa keskitytään pääosin yrityksestä ulospäin asiakkaiden suuntaan kohdistuvaan yhteistyöhön.

Niin Gardnerin kuin muidenkin aikaisemmin julkaistujen tutkimusten perusteella on selvää, että yhteistyöhön kannattaa pyrkiä. Haastavinta on kuitenkin löytää oikeat tavat tehdä muutos vanhasta uuteen. Vain harvassa aikaisemmassa teoksessa otetaan kantaa siihen, miten nykyhetken rakenteellinen ja psykologinen asetelma yhdistetään teoriassa parhaiten yhteistyötä edistävään malliin. Tämä on tärkeä asia muutosprosessia käynnistäville ihmisille, sillä harvoin oikeassa elämässä yhteistyötä voi lähteä edistämään täysin puhtaalta pöydältä. Ihmisillä on vähintään aikaisemmista yrityksistä mukanaan tuomat työskentelymallit mielessä, joista poisoppiminen on välttämätön osa prosessia

Tässä opinnäytetyössä syvennyttään aikaisempia tutkimuksia tarkemmin siihen, miten organisaation sen hetken kokonaistilanne vaikuttaa yhteistyön edistämisen muutosprosessiin. Teoreettisessa viitekehyksessä yhdistyvät johtamisen tekninen ja sosiaalinen puoli. Teknisiä asioita ovat esimerkiksi organisaatorakenne, työn mittarointi ja toimintamallit. Sosiaalisia tekijöitä ovat muun muassa keskusteluiden voiman ymmärtäminen, ihmisten kasvun tukeminen ja työn merkityksellisuuden vahvistaminen.

Teoriakatsauksessa yhteistyötä tarkastellaan ensin sen merkityksen, hyötyjen ja johtamisen kannalta. Sen jälkeen siirrytään toimintatutkimukseen, jossa myyntitalo Soldemin osaoptimointiin perustuvaa organisaatiota lähdetään muuttamaan yhteistyöhön pohjaavaan malliin. Aihe nousi tutkijan oman työroolin haasteiden ja mielenkiinnonkohteiden kautta. Tutkija työskentelee Soldemilla toimitusjohta-

jana. Yhteistyön edistymistä mitataan muutosprosessin alussa ja lopussa tehdyllä kyselyllä, sekä tutkimusjakson aikana organisaatiossa tapahtuneita muutoksia analysoimalla. Lopuksi peilataan toimintatutkimuksen löydöksiä olemassa olevaan teorian tietoon.

Tehdyssä toimintatutkimuksessa osoitetaan, että jo puolessa vuodessa voi saada merkittäviä muutoksia aikaan yhteistyön edistämiseksi. Vaikka toimintatutkimuksen kautta saadut löydökset perustuvat vain yhteen organisaatioon, niistä pyritään löytämään myös muita organisaatioita hyödyttäviä yleistettäviä malleja ja huomioita.

2 YHTEISTYÖN MERKITYS IHMISILLE JA YRITYKSILLE

2.1 Yhteistyön määrittely

Tämä työ keskittyy sellaiseen yhteistyöhön, jota tapahtuu yrityksissä ja organisaatioissa. Yhteistyö on käsitteenä laaja. Tarkempia määritelmiä löytyy paljon, riippuen tarkastellaanko yhteistyötä esimerkiksi yrityselämän tai muun tiedemaailman näkökulmasta. Englanninkielessä yhteistyö on jaettu usein termeihin collaboration ja cooperation. Yrityselämässä myös tiimityö on usein hyvin läheinen käsite yhteistyölle.

Yhteistyön voi kuvata niin, että se on yhteistä vuorovaikutusta ryhmässä. Se pitää sisällään kaiken sen toiminnan, mitä yhteisen tehtävän suorittaminen vaatii. (Vankriegen, Dochy, Raes & Kyndt 2015, 23.) Yhteistyötä on käytetty terminä silloin, kun työskennellään yhdessä ja luodaan samalla jotain uutta. Yhteistyössä jaetaan tietoa ja työskennellään yhdessä yhteisten tavoitteiden eteen. Päätöksiä tehdään yhteisistä asioista ja ihmisten välisiä konflikteja ratkaistaan niin, että osalliset ymmärtävät hyvin toisiaan ja oppivat yhdessä. (Lewis 2006, 169–172.) Yhteistyöhön osallistujilla on toisiinsa yhteistä vaikutusvaltaa ja viestintä on avointa ja suoraa. (Peters & Manz 2007, 119.)

Yhteistyö (collaboration) on kattotermi erilaisille yhteistyön käsitteille. Verrattaessa collaboration ja cooperation käsitteitä, collaboration tarkoittaa sellaista yhteistyötä, jossa osallistujat tekevät kaiken kyseisen prosessin sisältämän työn yhdessä. Cooperation taas tarkoittaa toimintamallia, jossa tehtävät jaetaan osallistujien kesken. Kun osallistujat ovat tehneet työnsä itsenäisesti valmiiksi, suoritukset kootaan lopuksi yhteen. (Vangrieken ym. 2015, 23.)

Yhteistyölle läheisen tiimityö -käsitteen määrittely on kuvattu seuraavasti: tiimi koostuu pienestä määrästä ihmisiä, joilla on toisiaan täydentäviä taitoja. Jäsenet ovat sitoutuneet yhteiseen merkitykseen, toiminnan tavoitteisiin ja toimintatapaan. Kaikki kokevat olevansa yhtäläisesti vastuussa asioista. (Katzenbach, Daglas & Smith 1993, 45.) Tätä määritelmää on täydennetty myöhemmin siten,

että tiimityö sisältää lisäksi tehokkaita kokoontumis- ja viestintätapoja. Ne rakentavat moraalia ja yhdenmukaisuutta. Ne myös sitouttavat tehokkaasti keskeisiä sidosryhmiä ja edesauttavat yksilöiden ja tiimin jatkuvaa kehittymistä ja oppimista. (Hawkins 2017, 36). On olemassa monia erilaisia tiimejä. Yhteistä erilaisille tiimeille on, että yhteistyön rooli on niissä merkittävä, jotta isompiin tavoitteisiin päästään yhdessä. (Johnson 2018, 5)

Yhteistyö vaikuttaa olevan yksi yrityskulttuurin osa-alue. On todettu, että jos ihmisillä on paljon yhteisiä kokemuksia ratkaisemistaan ulkoisista ja sisäistä ongelmia, nämä kokemukset muokkaavat ryhmälle yhteisen näkemyksen ulkoisesta maailmasta ja ryhmän paikasta siinä. (Schein 1987, 25)

2.2 Yhteistyön merkitys historiasta nykypäivään

Yhteistyöllä on ollut suuri vaikutus ihmisen, eli Homo Sapiensin, evoluutiossa. Homo Sapiens ylitti yhteistyössä kriittiseksi lukemaksi muodostuneen 150 jäsenen rajan. Tämän jälkeen perustettiin suuria kaupunkeja ja lopulta satojen miljoonien asuttamia valtakuntia. 150 ihmisen rajan määrittely juontuu antropologi Robin Dunbarin esittämästä ”dunbarin luvusta”, joka alun perin on ollut 100-250 ihmistä. Myöhemmin käytössä se vakiintui 150 ihmisen tasolle. Dunbar on tutkinut ihmisten aivojen kehittymistä liittyen ryhmäkokoon ja sosiaalisten suhteiden määrään sekä laatuun. Kyky yhteistyöhön niin suuressa ryhmässä liittyy todennäköisesti fiktion syntyyn. Iso määrä toisilleen tuntemattomia ihmisiä pystyy menestyksekkääseen yhteistyöhön, kun kaikki uskovat yhteisiin myytteihin ja tarinoihin. (Harari 2016, 40; Dunbar 2016, 209–212)

Asiantuntijat psykologeista filosofiin ja antropologeihin ovat todenneet, että ihmiset ovat kulkeneet 100 000 vuotisen historiansa aikana usean eri menestymiskauden läpi. Näistä kausista jokainen on kehittänyt ihmisen kykyjä kohdata maailmaa – niin tiedollisia, moraalisia kuin psykologiasiaakin kykyjä. Ennen kaikkea, jokaista siirtymisvaihetta on edesauttanut yksi selkeä tekijä: on löydetty uusi tapa tehdä yhteistyötä. Ihmiset ovat oppineet organisoitumaan uudella tavalla. Hyvin varhaisilla aikakausilla organisaatiomallit tarkoittivat luonnollisesti hyvin eri asioita kuin mitä ne nykyään käsittävät. (Laloux 2014, 5, 15.)

Vaikka tässä työssä keskitytään pääosin yritysten ja organisaatioiden työntekijöitä koskevaan yhteistyöhön, linkitys laajemmin ympäröivään maailmaan on vahva: ”Joka kerta kun ihmislaji on muuttanut näkemyksensä siitä mitä ajattelee maailmasta yleensä, ihmiset ovat samalla löytäneet tehokkaampia organisaatiomalleja.” (Laloux, 2014, 14.)

Muuttunut työelämä

Ortodoksinen tapa suhtautua yksilöihin ja yhteisöihin on edesauttanut organisaatioissa vallalla ollutta mustavalkoista ajattelua. Ihmisiä ja rakenteita on käsitelty hyvin erillisinä asioina, vaikka todellisuudessa ne ovat kietoutuneet monisyisesti toisiinsa. Ihmistä on pidetty miniatyyriversiona koneenomaisesti toimivasta systeemistä, ja sitä on pyritty innostamaan tai motivoimaan organisaatioissa tarjoamalla polttoainetta eri tarpeisiin. On oletettu, että ihminen käyttäytyy aina lineaarisesti, esimerkiksi siten, että ennen toimintaa ihminen kokee aina jonkun tarpeen eikä toisinpäin. (Watson 2002, 106.)

Teollisella aikakaudella työelämä oli hyvin erilaista nykypäivään verrattuna. Koska takanamme on pitkään jatkunut tehostamisen aikakausi, siirtyminen tästä eteenpäin vaatii organisaatioissa paljon kivuliasta purkutyötä. (Martela & Jarenko 2017, 34–35.)

Ihmisten tyytymättömyys työelämää kohtaan on myös noussut vahvemmin esiin. Tutkimukset osoittavat, että perinteisen hierarkkisesti toimivissa yrityksissä ihmiset eivät nauti työnteosta riittävästi. Tyytymättömyyttä on kaikilla hierarkiatasoilla. Kaipuu kokea suurempaa merkityksen tunnetta työssä on noussut. (Laloux 2014, 3–4). Tyytyväisyyden kokemiseen vaikuttaa etenkin nuorilla myös se, että työnteokemisestä on tullut vaihtoehto eikä pakko. Sosiaaliturvan varassa eläminen voi osalle tuntua mielekkäämmältä kuin tylsän työpaikan valinta. (Sell 2007, 4–6.)

Muuttuneeseen työelämään vastaaminen ei ole helppoa. Vanhoista malleista on pystyttävä luopumaan, jotta uudelle on tilaa. Voidaan todeta, että perinteinen innovaatiotoimintakaan ei ole kyennyt ratkaisemaan paikalleen jämähtänyttä tilan-

netta. Keskittyminen on ollut liiaksi nykyisessä liiketoiminnassa, eikä uusien mahdollisuuksien etsimisessä. ”Se, minkä piti luoda ennakkoluulottomasti uutta, alistettiin standardisoiduille prosesseille, ylhäältä alas johdetulle suunnittelulle sekä tuote- ja portfolionhallinnalle.” (Martela & Jarenko 2017, 34–35.)

Digitaalisen aikakauden ja automatisoinnin myötä suorittavat työt poistuvat ihmisten työnkuvista. Tilalle tulee enemmän sosiaalista älykkyyttä ja luovuutta vaativia tehtäviä. Tavalla tai toisella ne liittyvät usein ihmisten väliseen kommunikointiin ja yhteistyöhön. (Accenture & Aspen Institute tutkimus: Advancing Missing Middle Skills for Human-Machine Collaboration 2018, 6.)

Tietotyöhön perustuvien yritysten suurin haaste on se, miten saada kaikki taitavat erikoisasiantuntijat ratkomaan yhdessä haasteita. Haasteet ovat useimmiten niin monimutkaisia ja moniulotteisia, että yksikään asiantuntija ei pysty ratkaisemaan niitä yksin, olipa sitten miten ahkera tai älykäs tahansa. (Gardner 2016, 1–2.)

Nykyään yhteisöjen menestys riippuu siitä, miten erilaiset ihmiset erilaisine ajatuksineen kykenevät kohtaamaan toisensa. Välillä näissä kohtaamisissa syntyy jotain täysin uutta. Jotta näitä kohtaamisia syntyy mahdollisimman paljon, ihmisiltä tarvitaan neuvottelutaitoa, taitoa kohdata ja taitoa sopia. On sovittava siitä, mistä puhutaan ja miksi, mikä on yhteisesti tärkeää ja mikä taas ei. Päätöksenteoktavat ovat työyhteisöissä myös tärkeitä sovittavia asioita (Kilpi, 2018, blogikirjoitus).

Vahva asiantuntijuuden erikoistuminen ja kompleksiset ongelmat ovat sellaisia työelämän trendejä, jotka ovat erityisesti nostaneet tarvetta yhteistyölle. Nämä asiat vaativat vahvaa yhteistyötä niin yritysten omien asiantuntijoiden kesken kuin eri yritysten asiantuntijoiden kesken. (Gardner 2016, 10.)

Yrityksissä on taisteltu jo pitkään sen eteen, että eriytyneitä osastoja saataisiin purettua ja osastorajoja rikkovaa yhteistyötä saataisiin vahvistettua. Markkinoiden muutoksen nopeus edellyttää nopeampaa sopeutumiskykyä tuotteiden ja palveluiden suhteen ja samaan aikaan asiakkaat odottavat saavansa saman

asiakaskokemuksen joka kerta asioidessaan saman yrityksen kanssa. Jopa vaikiintuneet monikansalliset yritykset epäonnistuvat tässä yhdenmukaisen asiakaskokemuksen toteutumisessa. Tämä aiheuttaa hitautta asiakkaiden suuntaan, budjettien ylittymistä ja heikon viestinnän myötä myös vaikeutta löytää uusia myyntimahdollisuuksia. (Schaubroeck, Holsztein Tarczewski & Theunissen 2016.)

2.3 Yhteistyön hyödyt yrityksille

Yhteistyö näyttää hyödyttävän yrityksiä monella eri osa-alueella. Sen on osoitettu vaikuttavan positiivisesti tulokseen ja asiakasuskollisuuteen, se auttaa hahmottamaan paremmin kokonaisuutta ja se on hyvä vuorovaikutuksen mahdollistaja. Se edesauttaa myös luottamuksen rakentumista, innovatiivisuuden kasvua ja ihmisten hyvinvoinnin lisääntymistä työelämässä.

Monista hyödyistä huolimatta on myös osoitettu, että kaikki yritykset eivät välttämättä hyödy yhteistyöstä. Jos yrityksen toiminta keskittyy hyvin suorittavaan ja matalan tuoton työhön, yhteistyöstä ei todennäköisesti ole suurta hyötyä. (Gardner 2016, 22, 40.)

On selvää, että yhä suurempi osa organisaatioista ja yrityksistä on kuitenkin sellaisia, joille yhteistyö tarjoaa monia hyötyjä. Seuraavissa kappaleissa syvennytään tarkastelemaan eri hyötyjä tarkemmin.

2.3.1 Lisää liikevaihtoa, tulosta ja asiakasuskollisuutta

Heidi K. Gardnerin tekemässä yritysten yhteistyötä kartoittavassa tutkimuksessa *Smart Collaboration* seurattiin kymmenen vuoden ajan monen eri toimialan yrityksiä (2016). Tutkimus osoitti selkeitä liikeloudellisia hyötyjä yhteistyöhön pohjaavien yritysten toiminnasta verrattuna siilomaisesti toimiviin yrityksiin.

Tutkimuksessa vertailtiin muun muassa lakitoimistoja sen mukaan, palveleeko asiakkaita yhden toiminnon vai useamman eri toiminnon tai osaston yhteistyön voimin. Liikevaihto kasvaa selvästi sitä mukaa, mitä useampi toiminto (practise) on mukana palvelemassa asiakasta. Jokainen toiminto siis pystyy yhteistyön kautta kasvattamaan omaan liikevaihtoon yhteistyön kautta ja lisäksi myös asiakas saa suuremman rahallisen hyödyn, kun häntä palveleva yritys osaa yhdistää useamman asiantuntijan voimat yhteen. Tämä perustuu siihen, että useamman kumppanin mukanaolo antaa paremman näkymän asiakkaan tarpeista, prioriteeteista ja valinnoista. Silloin on helpompi löytää uusia kehitysmahdollisuuksia asiakkaan organisaatiosta. Hyvää työtä tekevän yrityksen maine asiakkaan organisaatiossa leviää nopeasti, kun mukana on useampi eri asiantuntijuutta edustava saman yrityksen kumppani. Tällöin on myös todennäköistä, että yritys pääsee helpommin neuvottelemaan asioista ylemmän johdon kanssa. Liikevaihdon lisäksi myös jäljelle jäävä tulos nousee muun muassa sen myötä, että on kustannustehokkaampaa hyödyntää yhden asiakkaan potentiaalia enemmän kuin käydä sama prosessi läpi monen uuden asiakkaan kanssa. (Gardner 2016, 23, 29.)

Gardnerin (2016) tutkimukseen liittyen myös tässä opinnäytetyössä tutkimuksen kohteena olevan yrityksen Soldemin liiketoimintastrategia perustuu samantyyppiseen laajaan yhteistyöhön asiakkaiden kanssa. Linjausta ei ole tehty välttämättä erityisen tietoisesti, vaan se on ollut enemmän luonnollinen polku yritykselle. Soldemilla on vähän päämiesasiakkaita, mutta yhteistyö yksittäisten asiakkaiden kanssa on hyvin laajaa, syvää ja pitkäkestoista. Soldemista vaikuttaa tämän strategisen linjauksen myötä tulleen päämiestensä yksi tärkeimpiä ulkoistuskumppaneita. Kaikki päämiehet kertovat aika ajoin, että luottavat juuri Soldemin apuun ja yhteistyöhön kiperissäkin tilanteissa.

On selvää, että laaja yhteistyö Soldemin asiakasyritysten kanssa on edesauttanut asiakassuhteiden jatkumista. Myös Gardner osoitti tutkimuksessaan, että asiakasuskollisuus kasvaa yhteistyöhön perustuvan toimintamallin myötä (2016, 30–31). Jos asiakasta palveli toisesta yrityksestä vain yksi henkilö, 75 prosenttia näistä asiakkaista kertoi harkitsevansa vaihtoa kilpailijan palveluihin, mikäli tämä yksi heitä palveleva henkilö siirtyisi muualle. Jos taas asiakasta palveli useampi

henkilö samasta yrityksestä, 90 prosenttia vastasi pysyvänsä asiakkaana, vaikka yksi henkilö vaihtuisikin pois. Tästä huolimatta suurin osa B2B-alan yrityksistä toimii yhden partnerin logiikalla asiakkaidensa suuntaan.

2.3.2 Kokonaisuuden hahmottaminen

Yhteistyö auttaa myös hahmottamaan kokonaisuutta – oli oma vastuualue organisaatiossa mikä hyvänsä. Moni oman alansa asiantuntija tuo nykypäivänä usein esiin, kuinka muun organisaation tulisi ymmärtää paremmin juuri hänen vastuualueensa merkitys kokonaisuudessa. Totuus lienee kuitenkin olevan, ettei mikään osa-alue organisaatiossa ei välttämättä nouse yli muiden. Ihmisten on ymmärrettävä tasapuolisesti kaikki oman organisaation oleelliset osa-alueet.

Yhteistyötilanteet mahdollistavat tiedon virtauksen organisaatiossa. Yhteistyön myötä on helpompaa hahmottaa eri ihmisten työnkuvat ja niiden merkitys kokonaisuudessa. On todettu, että mitä vähemmän yritykset jakavat tietoa ja vahvistavat yhteistyötä, sitä enemmän yrityksessä tapahtuu ei sallittua toimintaa esimerkiksi tiedon hakemiseen liittyen. (Gardner 2016, 36–38.)

Toimintapa, jossa asiat palastellaan irrallisiksi osiksi, aiheuttaa organisaatiossa helposti osaoptimointia. Tämä johtaa siihen, että kukaan ei ymmärrä kokonaiskuvaa. Yksittäisiä prosesseja saadaan tehostettua, mutta se aiheuttaa pullonkauloja jossain muussa kohtaa organisaatiota. Funktionaalisessa ja hierarkkisessa organisaatiossa tilanne on usein se, että hankintaosasto ostaa raaka-aineita, markkinointiosasto markkinoi tuotteita, myynnissä myydään ja tuotannossa tuotetaan. Ymmärrys muista kuin omasta osastosta on olematonta. Tämän vuoksi kokonaisuutta ei voi parantaa korjaamalla yksittäisiä osastoja vaan on lähestyttävä kokonaisuutta uudesta kulmasta. (Martela & Jarenko 36–37, 2017.)

On hyvä huomata, että kirkas kokonaisuuden hahmottaminen ja läpinäkyvä tiedonvirtaus ei automaattisesti muuta kaikkea paremmaksi. Yhteisöjen muuttuminen läpinäkyviksi saattaa myös tarkoittaa sitä, että epäsuora kontrolli kasvaa, kun vuorovaikutus lisääntyy. Vaikka raja-aidat eriytyneiden osastojen ja eriytyneiden

yrittystenkin välillä hämärtyvät, jokainen saa silti rahallisen korvauksen joltain ja siten maksajalla säilyy valta. Valtaa käytetään verkoston solmukohdissa. Vaikka verkostoissa organisaation väliset rajat voivat hämärtyä, jokainen yksilö saa korvauksen työstään joltain. Maksajan valta säilyy. Verkostoissa valta siirtyy solmu-kohtiin. Näitä kohtia on usein siellä, missä on myös resurssi- ja budjettivaltaa, oli muodollinen asema mikä hyvänsä. (Tervonen 2016, 241.)

Ketterä yhteistyö voi helposti tuoda myös mielikuvan myös järjestäytymättömästä kaaoksesta. Tämä ei kuitenkaan useinkaan pidä paikkaansa, sillä useimmiten organisaatiot eivät kykene muuttumaan johtuen heidän kankeista prosesseista, hierakkisista komentoketjuista, protokollista ja yleisestä varovaisuudesta. (Martela & Jarenko 2017, 45.)

2.3.3 Rohkea vuorovaikutus muuttaa toimintaa

Sosiaalinen toiminta ja koettu ympäristö muodostavat ihmisen kuvan maailmasta. Kokemukset eivät synny yksilöiden pään sisällä vaan maailma luodaan yhdessä. (Kilpi 2017, 113–114). Vuorovaikutuksellinen dialogi on tärkeä yhteistyön pilari. Dialogilla tarkoitetaan pyrkimystä yhteisen ymmärryksen rakentumiseen sekä taitoa ohjata vuorovaikutusta tähän suuntaan. Dialogi tulee alun perin sanoista *dia* ja *logos*, ja näiden yhteen liittäminen kuvaa dialogisuuden olemusta eli *väliin kerättyä* maailmaa. (Mönkkönen 2007, 86.)

Ihmiset täytyy haastaa ajattelemaan uudelleen nykypäivän työelämässä, jotta tuesta toistamisesta voi päästä irti. Dialogi houkuttaa ihmisten vahvuuksia esiin, minkä vuoksi dialogia hyödyntävä johtaminen on juuri sellaista, jota nyt tarvitaan. On tärkeää tiedostaa, että toiminta muuttuu sen jälkeen, kun ajattelu muuttuu. (Heinonen, Klingberg, Pentti 2012, 168.)

Aidossa dialogissa tulee esiin myös näkökulman vaihtamisen taito. Näkökulman vaihtamisen taidolla on osoitettu olevan suuri merkitys jopa ihmisen onnellisuuden kokemiseen. Filosofin vastaanottoa pitävän lääketieteen tohtori Antti S. Mattilan väitöskirjassa todetaan, että taito tarkastella asioita eri kulmista mahdollistaa

monta hienoa asiaa elämässä, kuten leikkimisen, huumorin, luovuuden ja ongelman ratkaisun. (Mattila 2001, 120)

Oma ajattelu kehittyy yhdessä muiden kanssa

Vaikka vuorovaikutusta kaivataan selvästi yhä enemmän organisaatioihin, on hyvä huomata, että vuorovaikutuksen kasvussa on myös riskinsä. Kovaäänisimmät ihmiset voivat päästä vaikuttamaan liiaksi koko ryhmän näkemykseen ja se voi vinouttaa ajattelua. Siitä huolimatta ryhmätilanteet mahdollistavat paljon paremman päätöksenteon kuin kukaan yksilö pystyisi itse saavuttamaan. Laadukkaan yhteisen ajattelun kannalta johtamisessa tärkeäksi nouseekin ajattelun monimuotoisuudesta huolehtiminen ja sen varmistaminen, että eri ihmiset pääsevät tuomaan omat ajatuksensa esiin yhteisen päämäärän saavuttamiseksi. (Lehtinen 2018, 9.)

Ajattelun vinoutuminen huolestuttaa varmasti ihmisiä niin yksityis- kuin työelämässäkin. On välillä vaikea hahmottaa, kuinka vahvasti oma kupla vaikuttaa omaan ajatteluun. Luotettavan ja laadukkaan tiedon löytäminen ei helppoa. Tätkin opinnäytetyötä tehdessä lähteiden laadukkuuden arviointi on vienyt paljon aikaa ja energiaa.

Paras lääke oman ajattelun arvioimiseen tulee oman ajattelun ulkopuolelta: toiset ihmiset huomaavat itseä paremmin omat ajatteluharhat. Yksilön ajattelu kehittyy, kun yksilö jäsentää sitä toisten ihmisten kanssa argumentoiden ja keskustellen. Laadukas yhteinen ajattelu edellyttää organisaatioilta, että perinteisen ”pilkkomisotteen” sijasta edistetään kokonaisvaltaista systeemiajattelua. On uskallettava tulla rohkeasti ulos kuplista ja silloista vuorovaikutukseen sellaisten ihmisten kanssa, jotka ajattelevat eri tavalla kuin itse. (Lehtinen 2018, 10.)

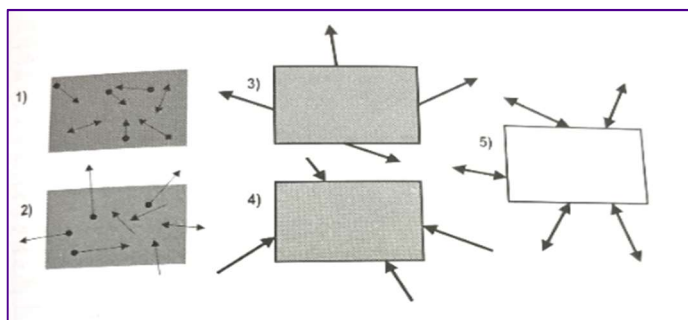
Vuorovaikutuksen merkitys organisaatioille voidaan jakaa neljään eri lainalaisuuteen: ”1) kun on enemmän kontakteja erilaisuuteen, syntyy kuva 2) laajemmasta mahdollisuuksien maailmasta, joka taas luo 3) suuremman vapauden valita ja luoda 4) uutta arvoa” (Kilpi 2017, 115).

Vuorovaikutuksen eri mallit

Organisaation vuorovaikutusta voidaan analysoida sisäisestä ja ulkoisesta näkökulmasta. Organisaatiot on luokiteltu viiteen ryhmään sisäisen ja ulkoisen vuorovaikutuksen toiminnan mukaan (kuvio 1). Ryhmät ovat:

- 1) Sisäänlämpiävä yhteisö: sisäiset suhteet korostuvat, hajanainen ja pistemäinen kontaktipinta, yhteisöä on vaikea lähestyä.
- 2) Henkilöhakuinen yhteisö: henkilökohtaiset suhteet ulospäin korostuvat, hajanainen ja pistemäinen kontaktipinta yhteisöä voidaan lähestyä helposti henkilöiden kautta.
- 3) Edunvalvontayhteisö: ulkoinen vaikuttaminen korostuu, yhdenmukaisuus, offensiivisuus korostuvat, liittolaisten on helppo lähestyä yhteisöä.
- 4) Sopeutujayhteisö: ulkoinen vaikuttaminen korostuu, sopeutuja ja omaksujayhteisö, vahva vaikuttaja pystyy lähestymään helposti.
- 5) Vuorovaikutusyhteisö: yhteisön omat vuorovaikutussuhteet ovat isossa roolissa, asioihin reagoidaan herkästi, yhteisö kykenee fokuusoitumaan, sopeutumaan, kehittämään ja vaikuttamaan. Yhteisöä on helppo lähestyä argumentoinnin ja asioiden kautta.

(Tervonen 2003, 234–235)



KUVIO 1. Organisaation vuorovaikutus (Tervonen 2003, muokattu)

2.3.4 Luottamuksen rakentuminen

Yhteistyö ja luottamus kietoutuvat tiiviisti toisiinsa. Yhteistyö muiden kanssa tarkoittaa useimmiten sitä, että yhteistyön tuloksista ollaan yhteisesti vastuussa. Tällöin täytyy ottaa riski siitä, että toinen ihminen ei hoidakaan omaa osuuttaan ja tavoitteisiin ei siksi päästä. Joku voi myös vetää välistä tai ottaa kaiken hyödyn

ja kunnian itselleen. Luottamusta tarvitaan, jotta näiden riskien toteutumista ei pelättäisi jatkuvasti. (Aira 2012, 57.)

Toisiin ihmisiin luottaminen ja toisista riippuvaisena oleminen ei ole aina helppoa. Ihmisillä on paljon yksilön tärkeyttä ja vastuuta korostavia malleja mielessään, juontuen esimerkiksi koulujärjestelmästä ja aikaisemmista työkokemuksista. Monelle on luontevampaa työskennellä yksin jo kohdata sen perusteella esimiehen arviointi omasta työstä kuin tulla arvioiduksi yhdessä ryhmän kanssa. Varautunut ja muodollinen keskustelutyyli yrityksissä estää luottamuksen kehittymisen. Silloin kun yksilöiden pelko ohjaa liikaa käyttäytymistä, kukaan ei paljasta heikkouksiaan eikä luottamuksen muodostumiselle tärkeitä konfliktejakaan pääse syntymään. (Katzenbach & Douglas 1993, 109–111.)

Miten luottamus sitten pääsee rakentumaan? Yksinkertainen vastaus on, että vuorovaikutuksellisen yhteistyön kautta. Luottamus rakentuu ihmisten välisissä vuorovaikutussuhteissa ja luottamus on osa vuorovaikutussuhteiden kehittymisen prosessia. Vuorovaikutuksen toistuessa rakennetaan luottamusta, joka perustuu kokemukseen. Se voi olla erilaista tiimin tai verkoston eri jäsenten välillä. (Aira 2012, 62.)

2.3.5 Innovatiivisuuden kasvu

Innovatiivisuuden edistäminen on ollut organisaatioille hankalaa, vaikka sitä korostettu jo pitkään puheissa ja muussa organisaatioiden retoriikassa. Tämä haaste ilmaistun toivon ja oikean arjen välillä on tunnustettu, ja vuorovaikutuksellinen yhteistyö näyttää tutkimusten mukaan edistävän todellista innovatiivista toimintaa. Seuraava taulukko (taulukko 1) havainnollistaa millaisiin innovatiivisuuteen liittyviin lopputulemiin erilaisilla vuorovaikutussuhteiden tyylillä on mahdollista päästä. Suhteet on jaettu neljään eri kategoriaan: *kaikki toiminta perustuu yhteistyöhön (collaboration)*, *erillisiin tehtäviin keskittynyt yhteistyö (cooperative)* ja *kilpailullinen tyyli*. (Hattori & Todd 2003, 98–99)

TAULUKKO 1. (Hattori & Todd 2003, muokattu)

Vuorovaikutus-suhteen tyyli	Luottamuksen taso	Motivaation draiveri	Toiminnan tyyli	Käyttäytyminen	Mahdolliset lopputulemat
Kaikki toiminta perustuu yhteistyöhön (collaboration)	Erittäin merkittävä	Kokonaisuus hyötyy	Synergia	Vastuuntuntoista	Läpimurtoja aiheuttavat innovaatiot
Erillisiin tehtäviin keskittynyt yhteistyö (cooperative)	Tehtäväsidonnainen	Projektit onnistuvat tavoitteissaan	Win-win	Motivoitunutta	Ennaltasuunniteltu menestyminen
Kilpailullinen vuorovaikutus	Vastahakoinen tai varovainen	Mikä näyttää hyvältä ulospäin	Voittaminen sääntöjen puitteissa	Taitavaa	Kompromissit
Vastakkainasettelu	Ei luottamusta	Ei hävitä kilpailua	Voittaminen hinnalla millä hyvänsä	Armotonta	Ennalta-arvaamatonta

Kun yksilöiden motivaation draiverina on se, että kokonaisuus hyötyy, organisaatioissa havaitaan silloin yhteistyöhön pohjaavaa vuorovaikutusta. Taustalla on hyvin vahva luottamus. Ihmisten käyttäytyminen on vastuuntuntoista kokonaisuuden kannalta, eikä sellaista, että jokainen pitää huolen vain omista asioistaan. Synergiahyötyjä nousee paljon tällaisessa vuorovaikutuksessa. Mikä tärkeintä, lopputuloksena syntyy ajoittain innovatiivisia läpimurtoja. (Hattori & Todd 2003, 98–99)

Yhteistyön vaikutuksesta innovatiivisuuteen löytyy tutkittua näyttöä monilta tieteenoiltoilta. Esimerkiksi matemaatikoiden työn, jonka on yleisesti ajateltu olevan hyvin yksilökeskeistä, on osoitettu kehittyvän merkittävästi, kun työtä tehdäänkin tiimeissä. Työn tuottavuus nousi eräässä tutkimuksessa 19 prosentista 57 prosenttiin tiimityön avulla. (Wuchty, Jones & Uzzi 2016, 1037).

Yleinen haaste yrityksissä vaikuttaa silti olevan usein se, että innovatiivisuudelle ei löydy aikaa tai mahdollisuutta. Asiakkaiden suunnalta tulee jatkuvasti kovempaa painetta tuottaa yhä parempia tuotteita tai palveluita paremmalla hinnalla. On kuitenkin osoitettu, että mitä paremmin ja laajemmalla tiimillä yrityksen asiakkaat tunnetaan, sitä paremmin löydetään paikkoja innovatiivisuudelle tiukkojenkin vaatimusten väleistä. (Gardner 2016, 35–36.)

2.3.6 Ihmisten hyvinvointi ja uudet työelämätaidot

On todettu, että koettu stressi vähenee, kun työntekijä kokee kuuluvansa johonkin isompaan kokonaisuuteen ja merkitykseen. Eristäytyneisiin työnkuviin liittyvä epävarmuuden tunne korvautuu turvallisuuden tunteella, kun ihmiset kokevat kuuluvansa johonkin. (Bass & Riggio 2006, 79.)

Vuorovaikutuksellinen yhteistyö keventää myös yksilöiden kokemusta työnteon kuormittavuudesta. Työntekijöiden kognitiivinen kuorma alkaa olla jo niin iso, että sitä on pakko jakaa vuorovaikutuksen kautta muille yhteisön jäsenille. Työssä ei siis nykypäivänä kuulukaan pärjätä yksin. Asiakaslähtöisissä organisaatioissa ihmisten on kyettävä olla läsnä, kuunnella ja reagoida. Uudenlainen ennakoimaton ja monimuotoinen ympäristö nostavat uusiksi työelämätaitovaatimuksiksi *kohtaamiskyvyn, henkisen joustavuuden ja oppimaan oppimisen*. Nämä taidot synnyttävät yrityskulttuurin, jossa erilaisuus ei aiheuta konflikteja vaan edesauttaa oppimista. Silloin kun on kyseessä lyhyet työsuhteet, menestyksen kannalta onkin oleellista, kuinka nopeasti päästään hyvälle yhteistyön tasolle. Kun työtehtävistä tulee entistä haastavampia, tunteiden merkitys nousee työelämässä. Tähän taas liittyy vahvasti empatian kulttuuri ja toisen ihmisen kunnioittaminen. Esko Kilpi kuvaa tilannetta: ”Tunnejälki, jonka jätämme muihin, ratkaisee. Puhutaan ihmissyydestä – mitä on olla ihminen nykypäivän työelämässä.” (Kilpi, haastattelu, 2018.)

Niin yritys kuin yksilökin hyötyvät siitä, että työsuhteet eivät vaihdu jatkuvasti. Yhteistyöllä on positiivinen vaikutus ihmisten haluun sitoutua. Työntekijät, jotka työskentelevät enemmän tiimeissä, muodostavat vahvemman psykologisen siteen organisaatioon ja he myös kokevat yrityksen olevan tärkeä osa heitä itseään. Yhdessä työskentely vahvistaa saavuttamisen ja ylpeyden tunnetta työstä. (Gardner 2016, 62–63.)

2.4 Yhteistyön johtaminen

On selvää, että johtajan on itse uskottava yhteistyön tärkeyteen, jotta hän on kykeneväinen edesauttamaan sen vahvistumista. Yhteistyö ei ole asia, jota voi pakottaa tai työsopimuksessa edellyttää, mutta siihen voi kuitenkin vaikuttaa.

2.4.1 Strategia tehdään yhdessä

Vuorovaikutuksellinen yhteistyö linkittyy oleellisesti heti yrityksen strategiaan. Perinteisellä ylhäältä alas -mallilla toteutettuna strategia ei hyvästä viestinnästä huolimatta välttämättä toteudu. Ylimmän johdon pääasiallisena vastuuna oleva strategia tulee näkyväksi *kohtaamistilanteissa*. Organisaation sisäisissä keskusteluissa rakennetaan ajatuksellinen kehys liiketoiminnasta. Nämä keskustelut pitäisi olla vahvasti mukana strategiatyössä. Strategian voi sanoa olevan looginen syy-seurauksia sisältävä ajatuksellinen kokonaisuus. (Ala-Mutka, 2008, 30, 82–83.)

Keskustelut ovat siis tärkeä paikka johtajille edistää niitä asioita, jotka he kokevat yrityksen menestymiselle tärkeäksi. Oleelliseksi nousee se, mihin johtajat kiinnittävät huomiota ja mitä he kontrolloivat. Huomion antamisessa voimakkuus ei ole niin tärkeää, mutta johdonmukaisuus on. Se, että osaa johdonmukaisesti esittää kysymyksiä, viestittää selkeitä signaaleja arvoista, prioriteeteista ja uskomuksista, on merkityksellisintä. (Schein 1987, 234–235.)

2.4.2 Yksilö- vai yhteisökeskeistä johtamista?

Nykypäivän mustavalkoinen ajatusmaailma näkyy vahvasti johtamiskäsityksissä. Keskitytäänkö rakenteisiin ja prosesseihin vai ihmisten johtamiseen? Keskitytäänkö yksityiskohtiin vai kokonaisuuteen? Keskitytäänkö yksilöihin, yhteisöön, tuloksiin vai isomman merkityksen aikaansaamiseen? Yleinen näkemys on varmasti se, että molempia suuntia aina tarvitaan, mutta näiden eri suuntien loke-
rointi on voinut heikentää kykyä nähdä kokonaisuus.

Kuten jo aikaisemmin luvussa *Muuttunut työelämä* (2.2.1) todettiin, mustavalkoinen dualistinen ajattelu on perintöä ortodoksisesta modernista psykologiasta. Ihmisen käyttäytymistä ja ympärillä olevaa maailmaa käsitellään sen johdosta toisistaan irrallisina asioina. Ihmisen ajatellaan käyttäytyvän lineaarisesti esimerkiksi niin, että aina ensin ihminen kokee jonkin tarpeen ja sen jälkeen tulee käyttäytyminen tai toiminta. Omasta arkielämästä löytää silti helposti esimerkkejä käyttäytymisestä, josta on vaikea tunnistaa ensin esiin tullutta tarvetta tai motivaatiota. Siksi pyrkimys kontrolloida ihmisten motivaatiotekijöihin perustuvaa käytöstä myös yritysmaailmassa ei välttämättä toimi. Toisen ihmisen on hankala kontrolloida toisen ihmisen käytöstä. (Watson 2002, 87–88.)

Transformationaalinen johtaminen

Transformationaalinen johtaminen on yksi modernin johtamiskäsityksen paljon kannatusta saaneista johtamissuuntauksista. Siihen liitetään neljä osa-aluetta. Ensimmäinen on *ihannoitu vaikuttaminen*. Tällainen johtaminen on määrätietoista, riskejä ottavaa ja johdettavien keskuudessa arvostettua. Tällainen johtaja uskalttaa tehdä asioita niin kuin näkee moraalisesti oikeaksi eikä tee vain niin kuinka sanotaan. Toinen osa-alue on *inspiroiva motivointi*. Johtaja tarjoaa johdettavilleen haastamista ja merkitystä pitäen huolen innostavasta tiimihengestä. Kolmantena osa-alueena on *älyllinen stimulointi*. Johtaja kykenee edistämään johdettaviensa innovatiivisuutta ja luovuutta kyseenalaistamalla oletuksia, määrittelemällä ongelmia uudelleen ja lähestymällä tuttuja tilanteita uusilla tavoilla. Ilmaapiiri sallii myös eriäviä uusia ideoita johtajan omiin ideoihin nähden. *Yksilöllinen huomiointi* on neljäs osa-alue transformationaalisessa johtamisessa. Johtamistyyli on yksilöitä valmentava ja mentoroiva, mikä edesauttaa johdettavien menestyksestä kasvua. Johtaja arvostaa erilaisuutta, kuuntelee aidosti johdettavia ja tarjoaa apua ja tukea tarpeen mukaan. (Bass & Riggio 2006, 6–7.)

Transformationaalinen johtaminen pitää sisällään laajasti useita tarpeellisia nykyisen työelämän taitoja. Se vaikuttaa olevan kuitenkin vahvasti linkittynyt perinteisempään organisaatorakenteeseen, koska alkuperäisen määritelmän mukaan sillä tarkoitetaan vahvoja johtajayksilöitä. Heillä karisma on vahva ja mainitut taidot löytyvät. Johtaminen nähdään kaksisuuntaisena ja johtajuus ajatellaan laajemminkin kuin vain johtajien oikeutena, mutta silti supertaidokkaat yksilöjohtajat

vaikuttavat nousevan keskiöön. Helposti herää kysymys, onko mahdollista, että nämä taidot löytyvät yhdestä ihmisestä?

Ihmiset tunnetusti tarrautuvat helposti yksinäisen ratsastajan myyttiin - romanttiseen ideaan siitä, että mahtavien saavutusten takana on usein ylivoimaisen mestarilliset yksilöt, jotka ovat saaneet kaiken aikaan yksin. Tämä siitäkin huolimatta, että todisteet usein osoittavat, että saavutusten takana on mahtavia ryhmiä. Myös hyvin yksilöllisenä alana pidetty taide on usein ryhmän mestaruutta yksilöiden mestaruuden sijaan – esimerkiksi Michelangelon Sikstuksen kappelin kuuluisa kattomaalaus on todellisuudessa 13 taitelijan ryhmän yhteinen aikaansaannos eikä ainoastaan Michelangelon. (Bennis & Biederman 1997, 155, 193.)

Viime vuosina onkin havahduttu siihen, että kukaan yksittäinen johtaja ei kykene enää vastaamaan kaikkiin kohtaamiinsa odotuksiin yksin ja sen myötä on tunnistettu, että tarvitaan tehokkaita johtamistiimejä vastaamaan yhdessä moniulotteisiin haasteisiin (Hawkins 2017, 25).

2.4.3 Johtaminen tapahtuu kohtaamistilanteissa

Johtamista tulisi tarkastella enemmän ihmisten välisten yhteyksien kautta. On todettu, että organisaatioiden suurimmat johtamishaasteet eivät kohdistu enää ihmisiin tai organisaation osiin, vaan rajapintoihin ja ihmisten välisiin suhteisiin, tiimeihin, toimintoihin ja sidosryhmien tarpeisiin. Tästä huolimatta tiedetään paljon enemmän siitä, miten henkilökohtainen muutos on mahdollista, kuin siitä miten ihmistenvälisten suhteiden muutos on mahdollista. (Hawkins 2017, 20.)

Jotta olisi helpompi hahmottaa mitä uudenlainen johtaminen tarkoittaa, tarvitaan uusia sanoja, jotka selittäisivät paremmin verkoston toimintaa ja siinä tapahtuvaa vaikuttamista sekä esimies-alais-suhteen ohittavaa johtamista. On liian kapeaa ajatella, että verkostossa on toimijoina vain esimiehiä ja alaisia. Johtamista ja harhaanjohtamista tapahtuu verkostoissa paljon enemmän kuin missä esimies ehtii itse olla mukana. (Martela & Jarenko 2017, 120–121.)

Myös Sitran Työ 2040 -raportissa (2017) kerrotaan, että tulevaisuudessa merkitys hyvälle työlle syntyy verkostomaisessa vuorovaikutuksessa. Kohtaamistilanteet nousevat siis keskiöön niin johtamisen kuin työntekijäkokemuksen kannalta. Lisäksi metataidot nostetaan tärkeiksi työelämätaidoiksi. Metataidoilla tarkoitetaan esimerkiksi kriittistä ajattelutaitoa, ajankäytön hallintaa ja kykyä uuden oppimiseen. (Jousilahti 2017, 11.)

Miten sitten edistää sellaista johtajuutta, joka edesauttaa organisaation *yhteisten* transformationaalisten johtamistaitojen edistämistä, joita nyt kaivataan?

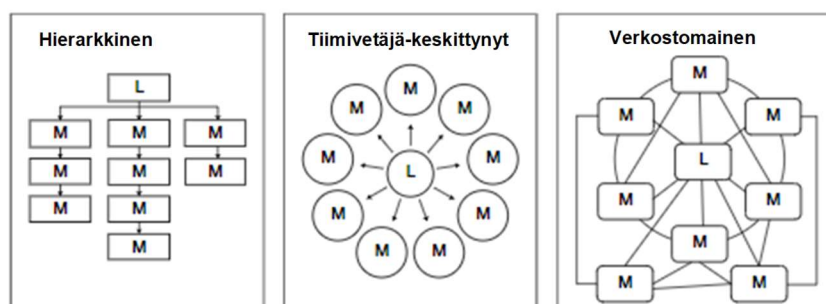
Hawkins (2017) on listannut viisi osa-aluetta, jotka kuvaavat millaista johtajuuden kehittäminen tulisi olla:

1. *Reaaliaikaista*: johtajuutta tulee kehittää todellisten sen hetkisten haasteiden perusteella, jotka halutaan ratkaista juuri siinä hetkessä
 2. *Käyttäytymistä muuttavaa*: ei keskitytä pelkästään uusien näkökulmien tuomiseen vaan uudenlaiseen tekemiseen ja yhdistymiseen mm. workshoppeissa ja valmennustilanteissa.
 3. *Yhteistyötä edistävää*: yksilöiden älykkyyden kehittämisen sijaan edistetään ”meidän älykkyyden” kehittymistä
 4. *Todellisten sidosryhmien näkökulmia huomioonottavaa*: työntekijöiden, asiakkaiden, omistajien, lainsäätäjien ja muiden sidosryhmien kokemat haasteet esille heitä tavatessa
 5. *Poisoppimista sisältävää*: rajoittavien oletusten esiin nostamista, näkemysten ja totuttujen käytösmallien tunnistamista, jotka ovat toimineet aikaisemmin, mutta eivät enää edesauta johtajuuden kehittymistä
- (Hawkins 2017, 28.)

Gardner (2016) avaa kuviossa 2, miten verkostomaisen johtamisen viestintä eroaa hierarkkisesta ja tiiminvetäjä-keskittyneestä viestintämalleista. Hierarkkisessa viestinnässä viesti putoa ylhäältä alaspäin organisaatiotason mukaisesti. Viestintä on helppoa johtajalle ja se on tehokasta lyhyellä tähtäimellä. Se kuitenkin vie vaikuttamisen mahdollisuutta alemman tason ihmisiltä ja yksisuuntainen viestintä hankaloittaa palautteenantoa ja innovatiivisuutta. Tiiminvetäjä-keskittyneen mallin etuna on, että kontrolli säilyy johtajalla ja kaikki kuulevat varmasti saman viestin. Tässä mallissa johtajasta tulee helposti toiminnan pullonkaula ja

tiimin jäsenet eivät tee yhteistyötä. Verkostomalli on työnteon kannalta tehokasta, koska ihmiset ovat mukana vain niissä tilanteissa, jotka ovat työn kannalta tarpeellisia. Verkoston jäsenet oppivat toisiltaan ja viestivät asioista keskenään. He ovat motivoituneita ja sitoutuneita. Johtaja voi keskittyä korkeamman tason asioihin. Riskinä tässä mallissa on informaatiotulva, mikäli tiedonkululle ei ole rakennettu joitain perussääntöjä. (Gardner 2016, 146.)

Tiimin viestintämallit



L: Leader = Johtaja; M: Member = Jäsen

KUVIO 2. Tiimin viestintämallit (Gardner 2016, muokattu)

Tittelit ja yksilökeskeisyys jarruttavat yhteistyötä

Useissa organisaatioissa tittelit toimivat yksilöiden statuksen osoittajina. On eri tason johtajia, päälliköitä ja muita valta-asemaa korostavia titteleitä. On hyvin yleistä ajatella, että ihmiset työskentelevät ahkerasti saavuttaakseen seuraavan isomman tittelin. Tittelit ovat kuitenkin kuin isoja hunaja-annoksia ihmisten egoille: viehättäviä ja koukuttavia, mutta kaiken kaikkiaan epäterveellisiä. On helppo ripustautua omaan titteliin, jos se tuo mukanaan sosiaalista arvostusta ja on helppo sekoittaa oma identiteetti saavutettuun titteliin. Hierakisessa organisaatiossa titteliä kautta ajautuu huomaamattaan ajattelemaan, että olisi alemmalla tasolla olevia ihmisiä parempi. On selvää, että tällainen asetelma ei edistä yhteistyötä. (Laloux 2014, 91.)

Organisaatioissa on myös tunnistettu toimintamalleja, joita on pidetty hyvänä valmennuksellisenä ihmisten johtamisena, mutta jotka vievät huomion kuitenkin liiaksi yksilötasolle, mikäli todellisuudessa haluttaisiin edistää yhteistyötä. Tällaisia toimintoja ovat esimerkiksi erilaiset persoonallisuusprofiilit, joita teetetään nykyään paljon työntekijöille. Ne kohdistavat huomion henkilökohtaisiin tai henkilöiden

välisiin tekijöihin, vaikka todellisuudessa pitäisi tarkastella paljon laajemmin kokonaisuuteen vaikuttavia tekijöitä. (Hawkins 2017, 29.)

Jos kerran johtaminen painottuu yhä enemmän verkostojen johtamiseen, fasilitointiin ja yhteistyön mahdollistamiseen, mistä johtaja lopulta vastaa? Disneyllä työskennellyt tunnettu johtaja ja ohjaaja Peter Schneider on todennut osuvasti, että yksi hänen kaikista tärkeimmistä tehtävistään on sanoa ihmisilleen, että *tämä ei toimi*. Johtajan täytyy tehdä päätöksiä, ilman, että rajoittaa johdettaviensa koettua autonomiaa. (Bennis 1997, 834, 2667.) Johtajan on siis kyettävä luottamaan myös omaan näkemykseensä ja ohjattava sen myötä organisaation suurempaa suuntaa.

Itseohjautuvuus

Itseohjautuvuuden ideologia auttaa tuomaan moniulotteista näkökulmaa johtamiseen ja myös johtajan roolin ymmärtämiseen. Itseohjautuvuudella tarkoitetaan yksilön kykyä toimia omaehtoisesti ilman ulkopuolisen kontrollin ja ohjauksen tarvetta. (Martela & Jarenko 2017, 12.) Itseohjautuvuudesta puhuttaessa puhutaan hyvin samansuuntaisista asioista kuin yhteistyöstä puhuttaessa ja ne vaikuttavat olevan osin päällekkäisiä termejä, kun tarkastelee niihin liittyvää tämän hetken keskustelua. Esimerkiksi hajautettu valta ja systeemisyyks nousevat molempien termien kohdalla tärkeiksi asioiksi. Itseohjautuvuus edesauttaa näkemään moniulotteisuuden, kun puhutaan yhteistyön johtamisesta.

On todettu, että itseohjautuva organisaatio edellyttää kahta asiaa: organisaation perustajilta määrätietoista otetta ja työntekijöiltä itseohjautuvuuden toimintaperiaatteiden sisäistämistä (Martela & Jarenko 2017, 198).

Hyvään johtamiseen keskittyminen ei siis yksin riitä siihen, jotta yhteistyö ja itseohjautuvuus alkavat kukoistaa. Tarvitaan jatkuvasti kehittyviä uusia työelämäntaitoja ja ymmärrystä kaikilta työntekijöiltä, jotta kokonaisuus toimii.

2.4.4 Päämäärän johtaminen

Taidokkaan johtamisen yhdeksi tärkeimmäksi elementiksi on osoitettu taito johdtaa yhteistä tarinaa ja päämäärää niin, että se yhdistää tehokkaasti organisaation ihmiset. Tämä tarinan johtaminen on yksi johtajan oleellisimpia tehtäviä. Käytännössä sillä tarkoitetaan kykyä kommunikoida visio ja missio koko organisaatiolle. (Hunter 2017, 23.)

Vaikka yhteisellä yrityksen suunnalla on osoitettu olevan tärkeä rooli siinä, että ihmiset kulkevat riittävästi samaan suuntaan organisaatiossa, on myös kyseenalaistettu, että voiko organisaatiolla ylipäättään olla omaa tavoitetta tai visiota. Haaste organisaatioita analysoitaessa tulee siinä, että ne eivät ole varsinaisesti ole mitään todellisia olemassa olevia asioita. Sen sijaan organisaatioilla on virtuaalinen todellisuus, jota yritetään eri tavoin hallita. Täydellinen hallinta ei ole koskaan mahdollista, koska organisaatiot ovat olemassa vain ihmisten välisissä suhteissa ja ihmissuhteita ei voi kukaan yksittäinen ihminen kontrolloida täysin. Taipumus asettaa organisaatiolle joku suurempi tavoite tai merkitys johtaa siihen, että organisaatiot halutaan personoida kuten ihmiset, joilla on omia henkilökohtaisia tavoitteita. Tämä epälooginen tilanne voidaan ratkaista sillä, että organisaatiot nähdään ennemmin yhtä nimeä kantavina töiden järjestelytahoina, pitäen sisällään vuorovaikutussuhteita, ymmärrystä kokonaisuudesta, ihmisiä osallistavia prosesseja. (Watson 2002, 55–56, 74.)

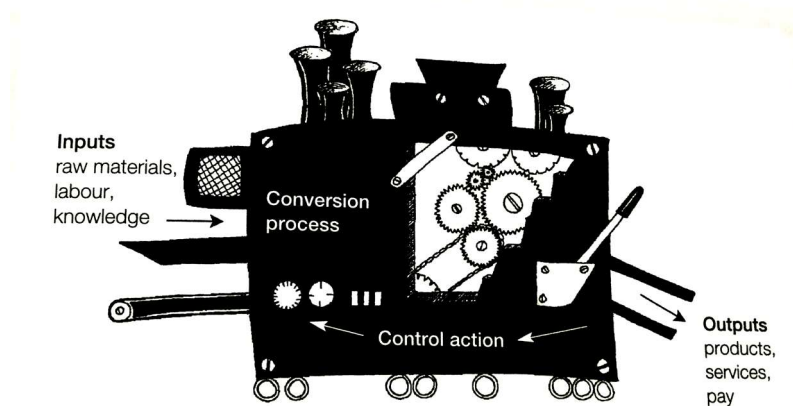
On myös sanottu, että organisaation tavoitteena on luoda yhteisiä tunnepitoisia tiloja, jotka mahdollistavat tehokkaan toiminnan, luovuuden ja oppimisen. Ei ole tarkoituksenmukaista luoda yhteisiä päämääriä ja jakaa yhteisiä arvoja. Ihmiset voivat tehdä menestyksekkäästi yhteistyötä ilman näitäkin. (Kilpi 2019)

Historian valossa yhteinen päämäärä edesauttaa ihmisiä ohjautumaan samaan suuntaan ja toimii hyvänä linkittäjänä yhteistyöhön. Se kannattaa siksi huomioida yhteistyön johtamisessa, vaikka yhteistä päämäärän merkitystä on kyseenalaistettu. Jollain tapaa eri toiminnot täytyy saada ohjautumaan yhteiseen maaliin. Ehkäpä yhteisen päämäärän sijasta voidaan käyttää termiä yhteinen tehtävä tai jokin muuta yhteistyön tavoitettava kuvaavaa termiä.

Seuraavassa luvussa käsitellyllä organisaatorakenteella näyttää olevan myös merkittävä rooli sen suhteen, miten voimakkaaksi ja aidoksi yhteisen päämäärän tai tavoitteen on mahdollista muodostua.

2.4.5 Systeeminen organisaatiomalli

Maaperä yhteisen suunnan löytymiselle on hedelmällisempi, jos yhteistyötä ja vuorovaikutusta ei pyritä kontrolloimaan yrityksissä liialla byrokratialla tai hierarkialla. On puhuttu avoimen systeemin konemaisesta mallista (Kuva 1), jossa organisaatio nähdään kokonaisuutena. Systeemi sisältää erilaisia alasysteemejä, mutta kaikilla on selkeä yhteinen näky saada koko koneisto toimimaan niin, että koneiston sisään tuleva panos (raaka-aineet, työntekijät, tietotaito) konvertoituvat koneistossa eri prosessien ja toiminnan myötä halututuiksi tuotteiksi, palveluiksi ja ansainnaksi. Avoin systeemi ohjautuu hyvin asiakaslähtöisesti, eli asiakkaat ovat toiminnan keskiössä. Asiakkaiden palautteita kuunnellaan herkästi ja suunta toiminnalle tulee asiakkaiden kokemusten kautta. (Watson 2002, 43–45.)



KUVA 1. Avoimen systeemin kone (Watson, 2002)

Systeemisyyden ymmärtäminen ja edesauttaminen näyttää siis olevan oleellinen asia organisaatorakenteita muokatessa. Yhä useammat yritykset alkavat havahduttaa siihen, että useista eri tietolähteistä oppiminen on organisaation avainpro-

sessi. Kun palautekytkennät toimivat hyvin, organisaatio kykenee ohjaamaan voimavaransa oikein ja reagoimaan ketterästi ulkomaailmasta tuleviin signaaleihin. Tällaista monipuolista ja nopeaa oppimisen prosessia tukee mahdollisimman tasainen ja antihierarkkinen organisaatio, jossa kommunikaation ja informaation kululle on mahdollisimman vähän esteitä. ”Kanavat” on siis saatava auki, jotta tuntuma todellisuuteen ei katoa. (Wilenius & Kurki 2017, 179.)

2.4.6 Toimitusjohtajan rooli yhteistyön johtamisessa

Toimitusjohtajan omilla yhteistyökyvyillä on osoitettu olevan selvä vaikutus koko organisaation yhteistyökykyyn. Se, että toimitusjohtaja haluaa itse työskennellä muiden kanssa johtaessaan yritystä saavuttamaan asetetut tavoitteet sen sijaan että toimisi enemmän omien mieltymystensä mukaisesti, on merkityksellistä koko organisaation yhteistyökyvylle. Toimitusjohtaja voi vaikuttaa kaikkien kollegoidensa ja muiden sidosryhmiensä yhteistyön tasoon siten, että uutta tietoa pystytään yhdessä hankkimaan, käyttämään ja jakamaan paremmin. (Espedal, Kvitastein & Grnøhaug 2012, 258.)

Tutkittaessa toimitusjohtajia, jotka ovat onnistuneet rakentamaan yhteistyöhön perustuvan organisaation, seuraavat piirteet ovat nousseet oleellisiksi:

- Intohimoinen uteliaisuus – uusien näkökulmien jatkuva etsiminen ja uskominen siihen, että muilta ihmisiltä löytyy niitä.
- Vaatimaton itsevarmuus: kyky pallotella kollegoiden ideoita ilman että se kääntyy kilpailuksi.
- Lievä pakkomielteisyys suuremmasta yhteisestä päämäärästä itsessään ennemmin kuin siitä miten se saavutetaan.

(Abele 2011, 7.)

Digitaalisen kehityksen vauhdissa myös toimitusjohtajan on tärkeä nähdä teknologiaa syvemmälle. Tarjolla on lukuisia teknisiä alustoja kommunikaation tueksi, ja niistä voi saada paljon helpotusta vuorovaikutukseen. Pahimmillaan ne voivat silti jopa heikentää yhteistyötä. Jotta digitalisaatio ei vie organisaatiota väärään

suuntaan, on kriittistä ymmärtää kompleksiset pehmeät elementit, kuten tunteäly, jolla on suuri merkitys vahvan yhteistyöhön pohjaavan kulttuurin kehittymiseen. (Abele 2011, 8.)

2.4.7 Milleniaalien johtaminen yhteistyön avulla

Yritysten henkilöstö koostuu vuosi vuodelta laajemmin nuoremmista sukupolvista, kuten y ja z-sukupolvista. Milleniaaleille (vuosina 1980-1995 syntyneet Heidi K. Gardnerin määritelmän mukaan) yhteistyö tarkoittaa eri asioita kuin aikaisemmille sukupolville. Milleniaalit odottavat pääsevänsä osallisiksi kaikkiin työnsä aspekteihin. He haluavat jatkuvaa haastamista ja he myös odottavat, että korkeammalla hierarkiatasolla olevia johtajia saa haastaa paljon. He odottavat pääsevänsä nopeasti mukaan tärkeimpiin työtehtäviin ja mukaan tekemään isoimpia päätöksiä. Odotukset työtä kohtaan ovat korkealla, mutta he haluavat silti itse kontrolloida vahvasti heille itselleen sopivaa työn ja vapaa-ajan tasapainoa. Johtamisen kannalta olisi hyvä luoda systemaattinen tapa kerätä tietoa nuoren sukupolven kokemuksesta sen hetken työkuorman kokemisesta. Tietoa olisi hyvä kerätä myös siitä, millaisia töitä he toivoisivat tekevänsä ja minkä asiakkaiden kanssa jatkossa. Kun nuoret kokevat, että pystyvät vaikuttamaan siihen millaisia töitä tekevät ja keidenkä asiakkaiden kanssa, he ovat sitoutuneempia. Sitoutuneet työntekijät, joilla on vahva organisaation sisäisen verkosto, pystyvät muodostamaan lujat siteet asiakkaiden kanssa ja tämä on merkittävä peruspilari yhteistyöhön pohjaavassa organisaatiossa. (Gardner 2016, 58, 60.)

3 SOLDEM YRITYKSENÄ JA LÄHTÖTILANNE

3.1 Tutkittavan yrityksen perustiedot

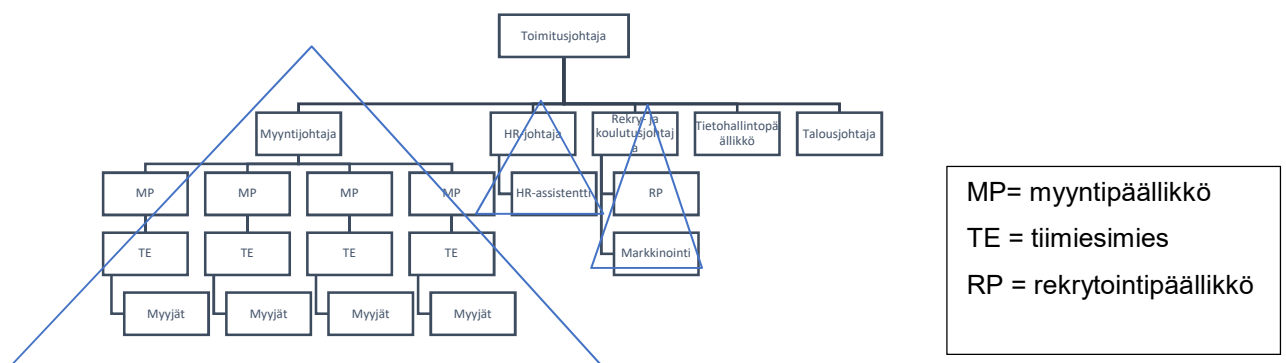
Soldem on vuonna 2003 perustettu myynnin monitoimitalo, jonka toiminta keskittyy ulkoistetun myynnin ja myynnillisen asiakaspalvelun tekemiseen niin kuluttaja- kuin yritysasiakkaille. Työntekijöitä on noin 200. Myyntiä ja asiakaspalvelua tehdään pääasiassa puhelimitse, chat-kanavan koko ajan laajentuessa. Jonkin verran asiakaskohtaamisia tapahtuu myös kasvotusten ja mailin välityksellä. Päämiesasiakkaita on vähän, mutta yhteistyö heidän kanssaan on pitkäaikaista, syvää ja laajaa. Päämiehet ovat kaikki suuria suomalaisia eri toimialojen hyvämaineisia yrityksiä. Yrityksen toiminta on keskittynyt Tampereelle kahteen eritoimipisteeseen. Soldemin visio on muuttaa myyntitaitojen merkitystä Suomessa ja mahdollistaa ihmisten menestystarinoita. Menestyksen mahdollistajana on vahva panostus ihmisten kasvuun, valmennuksen ja ammattimaisen johtamistaidon myötä. Soldem kuuluu STC Kehitys -konserniin ja konsernin vuosittainen liikevaihto on tällä hetkellä noin 10 000 000 €.

Olen työskennellyt itse Soldemilla erilaisissa rooleissa yhteensä 15 vuotta ja niistä kaksi viimeistä vuotta toimitusjohtajana. Toimitusjohtajan rooliin astumisen myötä olen havainnut, että yhteistyö eri ihmisten ja eri osastojen välillä on ollut yllättävän vähäistä ja kankeaa. Aikaisemmasta myyntijohtajan työnkuvasta katsoen tämä haaste ei näyttäytynyt erityisen isona. Oma keskittyminen oli silloin vahvasti omassa vastuualueessa. Kokonaisuudesta käsin organisaatiota tarkastellessa yhteistyön vähäisyys näkyy esimerkiksi siinä, että innovatiivisia uusia ideoita ei synny kovinkaan paljon. Ihmiset eivät myöskään ymmärrä kollegojensa työnkuvia. Projektit, jotka edellyttävät monen eri osaston ihmisen yhteistyötä, raskastavat helposti liikaa ihmisiä ja aiheuttavat ylimääräistä stressiä. Yhteistyötä tapahtuu hyvin eri osastojen sisällä, etenkin varsinaisessa myyntikentässä myyntiesimiesten ja myyntipäälliköiden välillä. Osastorajoja rikkova yhteistyö on vähäistä. Yhteistyö päämiesasiakkaiden suuntaan on myös hyvällä tasolla myyntiä johtavien esimiesten ja päämiehen edustajien kanssa. Soldemilla on aikaisempina vuosina jopa korostettu kunkin osaston omaa itsenäisyyttä, minkä johdosta

raja-aidat ovat kasvaneet. Yrityksen kasvaessa ja samalla ympäröivän maailman muuttuessa yhä nopeammin, vaatimukset yhteistyölle ovat kuitenkin mielestäni nousseet. Haaste on tunnistettu yrityksessä myös johtoryhmän keskuudessa ja yhteistyöstä on alettu puhua enemmän. Parempi yhteistyö on nostettu yhdeksi sisäiseksi tavoitteeksi. Yksi konkreettinen esimerkki yhteistyön edistämisestä on yrityksessä jo pidempään pidetyt ”perjantaihautomot”. Tämän viikoittaisen palaverin dialoginen ja kaikille avoin malli on koettu vahvistavan yhteistyötä. Näkemykseni on, että organisaation yhtenäistäminen on silti vielä alussa. Haluan löytää uusia tapoja yhdistää eri osastojen ihmisten tekemistä niin, että ne kaikki tukevat paremmin myyntiä ja niin, että kaikki nauttivat tästä yhteistyöstä.

Organisaatiomalli on Soldemilla muutosprosessin alkuvaiheessa perinteisen hierarkkinen. Eri osastot toimivat vahvasti omissa siloissaan. Johdossa oli todettu jo aiemmin, että toiminta ei ole tarpeeksi ketterää etenkin laajemmissa koko yritystä koskevilla hankkeilla ja innovatiivisia ideoita ei nouse riittävästi esiin. Yhteistyötä tapahtuu, mutta lähinnä vain osastojen sisällä eikä osastorajojen yli.

Organisaatorakenne näytti ennen muutosta seuraavalta, kuvio 3. Siniset kolmiot kuvaavat sitä, minkä rajojen sisällä yhteistyötä pääasiassa tapahtui:



Kuvio 3. Soldemin vanha organisaatiomalli

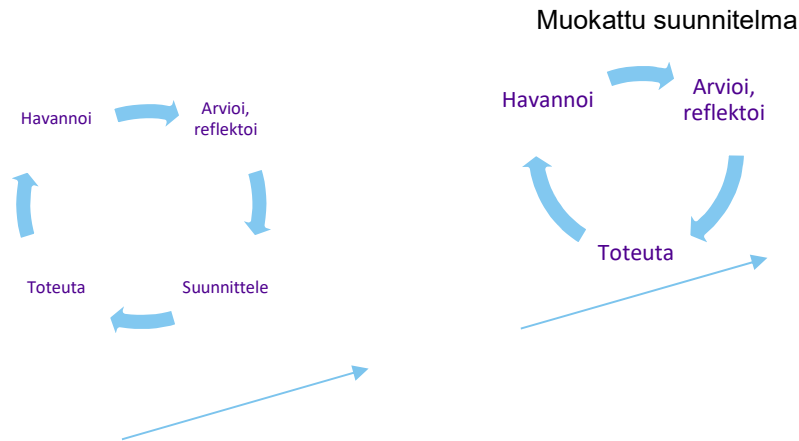
Soldemin yksi iso vahvuus on aina ollut hyvä ilmapiiri ja vahva tarina. Koko yritys on alun perin perustettu kehitykseen ja kasvuun pohjaavalle ydinajatukselle. Yrityksen alkuperäiset omistajat antoivat ensimmäiselle toimivalle johdolle hyvin vapaat kädet luoda yritys, jossa on mukava olla töissä ja jossa uskalletaan panostaa kasvuun. Olen itse ollut yrityksen matkassa ja johdossa mukana lähes alkuajoista lähtien. Tarina on vahvistunut vuosien varrella, ja ilmapiiristä on kasvanut selkeä rekrytointivaltti. Hyvä ilmapiiri ja vahva tarina antavat mielestäni hyvät lähtökohdat yhteistyön edistämiseksi.

3.2 Toimintatutkimus työn lähestymistapana

Tekemälläni opinnäytetyöllä oli tarkoitus saada aikaan selvää muutosta organisaatiossa käytännön toiminnan kautta. Tämä tavoite sopi toimintatutkimuksen määritelmään. Sen kerrotaan sopivan hyvin kehittämistyön lähestymistavaksi, kun pyritään ratkaisemaan organisaatiossa ilmenevää käytännön ongelmaa luoden samanaikaisesti uutta ymmärrystä ja tietoa tästä ilmiöstä. Siinä tyypillistä on myös se, että monet käytännössä toimivat ihmiset ovat kaikki osana tutkimuksen tekoa ja tietävät tämän itsekkin. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 58.)

Toimintatutkimuksen isänä pidetään Kurt Lewiniä (1800-1947). Hän oli ansioitunut psykologian ja sosiaalipsykologian asiantuntija. Hän siirsi luonnontieteiden kokeellisen metodin sosiaalitieteisiin käyttämällä muutoskoetta (change experiment) pyrkiessään ymmärtämään aikansa sosiaalisia ongelmia. (Kuula 1999, 29; Hart & Bond 1995, 15–17.)

Toimintatutkimuksen prosessi voidaan esittää kuvion 4 mukaisesti (Hine & Carson, 2007). Ensin suunnitellaan, sitten toteutetaan, seuraavaksi havainnoidaan ja lopuksi arvioidaan ja reflektoidaan. Suunnitelmaa muokataan tämän perusteella ja sen jälkeen prosessia työestetään uudestaan. (Hine & Carson 2007, 126, Zuber-Skerritt 2001, 15 mukaan).

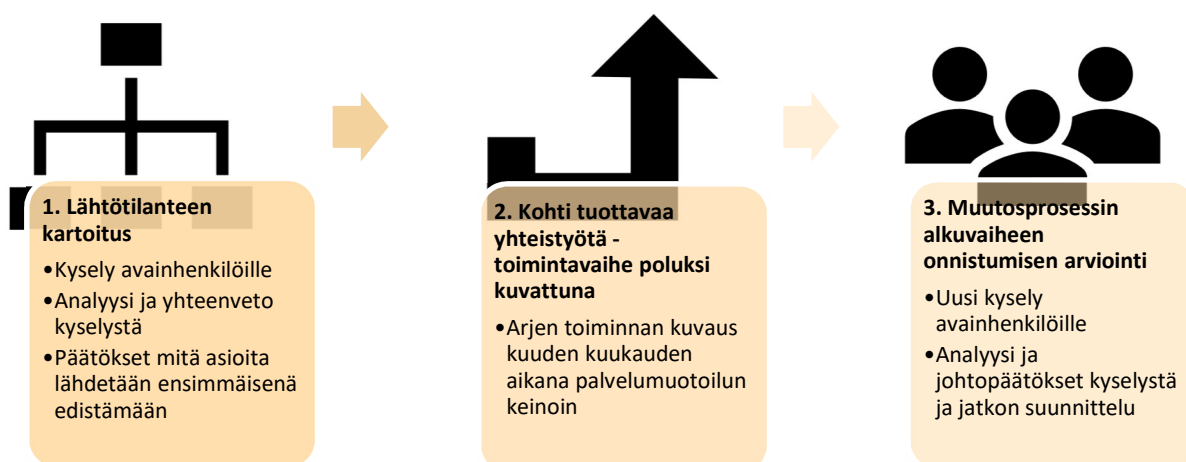


KUVIO 4. Toimintatutkimuksen prosessi (Hine & Carson 2007)

Objektiivisuus nousee toimintatutkimuksen suurimmaksi haasteeksi. Tämä tarkoittaa sitä, että tutkija pyrkii havainnoimaan kohdettaan sitä häiritsemättä vähän kuin salaa kurkistellen. Haaste nähdään siinä, että ihmisen toiminta ei ole luonnollista, jos joku ulkopuolinen tarkastelee sitä (Eskola & Suoranta 1998, 127.)

Tietynlainen eksperttirooli on usein läsnä toimintatutkijan kenttätöyssä. Hän on yleensä sekä tutkimuksen kohteena, että tutkijana ja siis samalla itse osana tutkimusta. Tutkijan oma asiantuntijuus on sekä hyöty, että haaste. Eksperttirooli on sisäänrakennettuna elementtinä, jota pitää samaan aikaan sekä tukahduttaa että myös hyödyntää. Oleellista on, että tutkija ei saa tarjota organisaatioteorioita tai kokemuksia muista organisaatioiden muutosprosesseista valmiiksi annettuina malleina. (Kuula 1999, 141.)

Tämän toimintatutkimuksen vaiheet etenivät kuvion 5 mukaisesti:



KUVIO 5. Toimintatutkimuksen vaiheet

On todettu, että toimintatutkimuksessa on mahdollon kirjoittaa alussa tarkkaa tutkimussuunnitelmaa. Tutkija saa koko ajan uutta oppia matkan varrella menetelmistään ja tutkimuskohteestaan. Suunnitteluvaiheessa tutkija hahmottelee tutkimustehtävää käsitteleviä kysymyksiä ja ideoi miten kenttätö kannattaisi tehdä. (Heikkinen, Rovio & Syrjälä 2008, 86,96.)

Tässä tutkimuksessa lähtötilanteen kartoitus antoi pohjan tutkimuksen jatkosuunnittelulle. Kartoituksessa otettiin huomioon tutkimuksen tarkoitus, eli konkreettisten keinojen löytäminen siihen, miten osaoptimointiin pohjaava organisaatio voidaan muokata yhteistyöhön perustuvaan malliin.

Toimintajakson aikana tietoa kerättiin muutospolkua kirjaamalla ja omia muistiinpanoja tekemällä. Muutoksessa hyödynnettiin palvelumuotoilun keinoja. Olin itse samaan aikaan palvelumuotoilun kurssilla ja kurssi antoi hyvät raamit ja työkalut organisaatiomuotoilun eri vaiheisiin. Tämä auttoi tarkastelemaan eri vaiheita laaja-alaisesti ja varmisti sen, ettei toimenpiteitä löyty lukkoon liian hätäisesti. Toimintajakso sisälsi palaverieita, haastatteluita, tunnelmaan reagointia, havainnointia ja mallien lanseerauksia.

4 MUUTOSPROSESSIN POLKU

4.1 Alkukartoitus

Päätin, että alkuun ennen varsinaisia toimenpiteitä, pyrin saamaan mahdollisimman objektiivisen kuvan yhteistyöstä, ilman, että oma pitkä kokemukseni yrityksessä ei vaikuttaisi tutkimukseen liikaa. Tein siksi alkuun kartoittavan kyselytutkimuksen kesäkuussa 2018 avainhenkilöillemme, jossa esitettiin kysymyksiä sen hetken yhteistyön tasosta. Avainhenkilöillä tarkoitetaan kaikkia muita työntekijöitä paitsi myyjiä, eli vastaanottajat koostuivat tiimiesimiehistä, myyntipäälliköistä ja HR:n, rekrytinnin, markkinoinnin IT:n ja talouden vastuuhenkilöistä. Rajasin myyjät pois kyselystä, koska heidän olisi voinut olla vaikeaa arvioida muutoksen alkuvaiheessa eri osastojen yhteistyötä omasta roolistaan käsin. Yhteistyön haasteet eivät Soldemilla näy suuremmin myyjäkenttään asti ainakaan suoranaisesti, vaikkakin tätäkin asiaa olisi jossain kohtaa mielenkiintoista tutkia tarkemmin.

Kyselyissä pyydettiin antamaan numeerinen arvosana kahdesta asiasta: millä tasolla työntekijät kokevat yhteistyön olevan eri ihmisten välillä, ja millä tasolla työntekijät kokevat yhteistyön olevan eri osastojen välillä. Asteikko oli 0-10. Lisäksi esitettiin avoimia kysymyksiä. Joulukuussa 2018 tehtiin toinen kysely, jossa numeerista arviota pyydettiin samoilla kysymyksillä kuin ensimmäisessä kyselyssä. Avoimet kysymykset olivat erilaiset, koska joulukuussa haluttiin tietää miten ihmiset ovat kokeneet ne asiat, jotka ovat muuttuneet. Muutoksille annettiin siis noin puoli vuotta aikaa ennen ensimmäistä tulosten tarkastelua. Tämä on hyvin lyhyt organisaatiomuutoksen tarkasteluun. Kyselyt antavat ennemminkin suuntaa siitä, miten muutoksen alkuvaihe on onnistunut. Vastaajista kerättiin ns. organisaatiotasotieto, kartoittaen onko henkilö esimies- vai päällikkö-/johtajatasolla. Vastaajia oli 24 ensimmäisessä kyselyssä ja toisessa 17. Puolen vuoden aikana mukaan ehti tulla yksi uusi työntekijä ja lisäksi yksi työntekijä lähti yrityksestä pois. Kokonaismäärä kyselyissä oli eri, koska osa työntekijöistä oli lomalla joulukuun kyselyn aikana.

Vastaajat arvioivat osastojen välisen yhteistyön olevan tasolla 7,2 ja ihmisten välisen yhteistyön tasolla 7,8. Keskiarvot eivät juuri muuttuneet eri organisaatiotasojen vastauksissa. Arvosanat yhteistyön tasosta eivät olleet erityisen heikot, mutta avoimet vastaukset osoittivat, että puutteita löytyy. Toisaalta moni näkee myös paljon potentiaalisia hyötyjä niin itselle kuin muillekin, mikäli yhteistyötä saadaan vahvistettua.

Kysyttäessä lähtötilanteen positiivisia huomioita yhteistyöstä, oli huojennuttava todeta, että paljon asioita oli jo valmiiksi hyvällä tolalla. Ihmisläheinen yrityskulttuuri paistoi vastauksissa. Halu auttaa ja ymmärtää muita on olemassa ja se antaa hyvän pohjan yhteistyön edistämiseksi.

Kysymys nro 1: Mitä hyvää on nykytilanteessa:

"Soldemin ihmisillä on luonnostaan halu auttaa ja tukea kollegoita. Ajatusten vaihtaminen onnistuu siis ilman aikataulutusta. Tätä teemme vaan liian harvoin."

- Avoimuus viestinnässä
- Viestintäpalaverit ja hautomot
- Läpinäkyvyys liiketalouden luvuissa, onnistumisissa ja epäonnistumisissa
- Ihmiset ovat helposti lähestyttäviä, tuntevat toisensa ja kommunikointi sujuu
- Vahva yrityskulttuuri
- Ihmisten halu auttaa toisiaan
- Osastojen toiminnoista pintapuolisesti hyvä kuva

Kehityskohteista mielipiteitä kysyttäessä esille nousi monia hyviä havaintoja. Ihmiset näkivät, että yhteistyön edistäminen edesauttaisi Soldemin kehitystä niin tuloksiin kuin muuhunkin kehitykseen liittyen.

Kysymys nro 2: Miten itse hyötyisit, jos yhteistyömme olisi sujuvampaa:

"Yhteistyön lisääminen nopeuttaisi varmasti tavoitteiden toteutumista eikä eri osastojen välisissä tavoitteissa olisi ristiriitoja. Ilman yhteistyötä toiminta hidastuu, koska aina ei välttämättä ymmärretä muiden osastojen tavoitteita suuressa kuvassa ja sen takia niiden eteen tehtävät toimenpiteet jäävät prioriteettilistalla liian alhaisiksi. Yhteistyö lisääisi kaikkien näkemystä suuressa kuvasta ja liiketoiminnan eri osa-alueista. Yhteistyöllä saataisiin myös laajempaa osaamista käyttöön, koska usein osastojen sisällä on hyvin homogeenistä osaamista, mutta eri osastot voivat olla keskenään täysin eri vahvuuksilla."

- Tulos paranisi
- Tietotaidon kehittyminen osaamisen jakamisen myötä
- Uusia ideoita ja näkökulmia jakoon
- Parempi tiedonkulku
- Tehokkaampi toiminta
- Kokonaiskuvan ymmärryksen kasvu
- Yhtenäisempi toiminta osastojen välillä

Nämä vastaukset osoittivat, että kaikki näkivät yhteistyön hyödyttävän myös itseä. Hyötyjä nähtiin hyvin laajasti ja oli hienoa huomata, että kokonaiskuvan parempi hahmottaminen koettiin myös omaksi hyödyksi.

Kysymys nro 3: Missä asioissa on eniten kehityskohteita yhteistyöhön liittyen:

"Valmennus- ja markkinointiosaston osalta yhteistyö saattaa toimiakin (?), mutta vähintäänkin viestinä toimenpiteiden linkityksestä myyntikentän tarpeisiin on puutteellista. Kerrotaan toimenpiteistä, mutta vähemmän siitä miksi niitä tehdään (esim. miksi nyt pidetään jokin tietty valmennus). It:n integraatio myyntikenttään on myös tärkeää. Halu on olemassa, mutta ymmärryksen kerryttäminen on tärkeää."

- Eri osastojen toiminnan avaus miten ne vaikuttavat kokonaisuuteen
- Osastojen välinen tiedonkulku
- Paremmat yhteiset tavoitteet motivoivat yhteistyöhön
- Viestintä muutostilanteissa
- Parempia toimintamalleja yhteistyöhön ja projektien läpiviemiseen
- Palkkiointi isoihin tavoitteisiin pääsemisestä
- Enemmän aikaa pysähtyä analysoimaan omaa kehittymistä
- Johto pitää saada lähemmäksi myyjää
- Turhat palaverit pois
- Alkuperehdytys vie liikaa resursseja

Ehdotuksia yhteistyön edistämiseen niin yleisellä tasolla kuin toimitusjohtajan roolista käsin tuli kattavasti. Myös seuraavien kysymysten myötä tulleet kehitysajatukset antoivat hyvän pohjan toiminnan kehittämiseksi.

Kysymys nro 4: Millä tavoin yhteistyötä voisi parantaa?

"Palaverien tavoitteiden kirkastaminen ja suunnittelu, mitkä ovat viestinnällisiä, mitkä toiminnallisia, onko päällekkäisyyksiä, jääkö joku näkökulma tai osasto kokonaan uupumaan. Sopivan kokoisten kehitysryhmien muodostaminen, yli toimeksiantorajojen ulottuvat palaverit, yms."

- Numeeristen tavoitteiden yhtenäistäminen
- Palaverikäytäntöjen uudistaminen
- Parempaa viestintää: laajemmin eri osastoilta ja muutoksista heti alkuvaiheessa
- Viestintäkanavan hyvä hyödyntäminen

- Lisää yhteistyöprojekteja ja -tapoja
- Rentoa yhdessäoloa lisää
- Säilytetään hautomot ja johtamispäivät
- Esimiesten keskinäiset sparraushetket
- Palkitsemista yhteisiin tavoitteisiin pääsemisestä
- Vähemmän ja harvemmin uusia myyjiä sisään

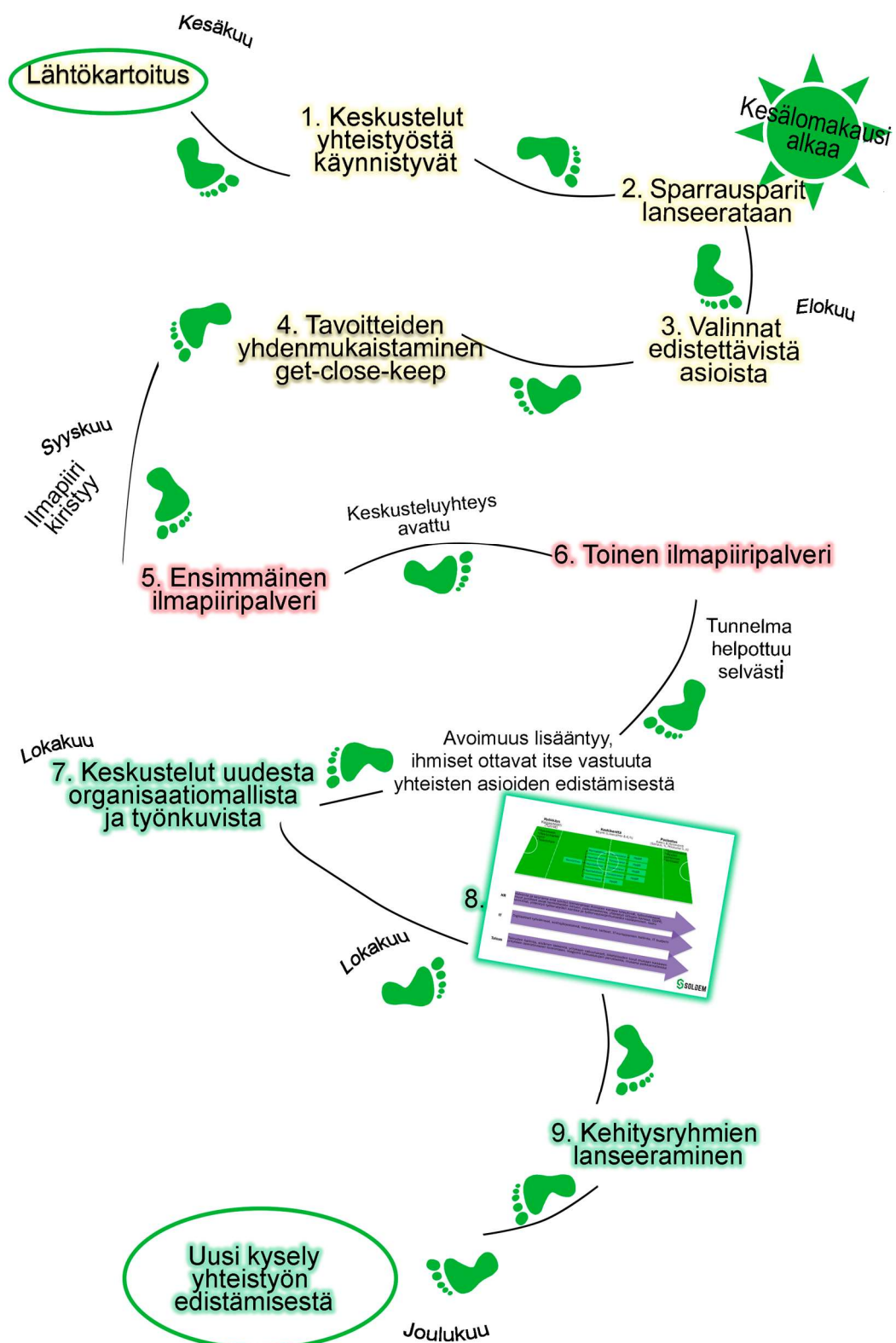
Kysymys nro 5: Miten toimitusjohtaja voi oman roolinsa kautta parhaiten edesauttaa yhteistyön kehittymistä?

"Rohkeudella. Osallistuttamistaidolla. Avoimuudella. Tekemällä kaikkien osastojen keskeisimmät tehtävät tutummiksi toisille osastoille. Samalla voi miettiä Soldemin politiikan: Saavatko avainhenkilöt "erikoistua" työtehtäviinsä vai onko aina hyvä olla kaikille kynnyksetöntä tehdä se mitä pitää tehdä."

- Tavoitteiden yhtenäistäminen, osastojen omien tavoitteiden kirjastus
- Läsnäolo arjessa
- Yhteistyömallien rakentaminen osastojen välille - sillanrakennus
- Ei liikaa asioita omille harteille
- Antaa vapautta ja vastuuta eri osastoille ja yhteistyölle
- Haastaa, kyseenalaistaa ja tuoda omia näkemyksiä eri osastojen tekemiseen
- Vision ja isomman merkityksen vahvistaminen omalla viestinnällä
- Yhteistyöhön kannustaminen ja rohkaiseminen eri ihmisten kanssa
- Eri osastojen tehtävien avaaminen kaikille

4.2 Polku kohti parempaa yhteistyötä

Alkukartoituksen jälkeen muutosprosessista kehkeytyi polku, jonka eri askeleita avaan tässä luvussa. Alkukartoitus antoi suunnan sille, mitä lähden ensin tekemään yhteistyötä edistääkseni. Polku kehkeytyi matkan varrella omanlaiseksi muutosprosessiksi (kuvio 6).



KUVIO 6. Muutosprosessin polku

4.3 Keskustelut avainroolissa alkuvaiheessa

Keskustelut yhteistyöstä käynnistyvät – vaihe 1

Kesäkuun aikana useamman henkilön kanssa käytiin keskusteluja siitä, mitä yhteistyö meillä voisi tarkoittaa. Oli mukava kuulla, että niin kyselyn kautta kuin muutenkin puheissa esiin nostamani asia koettiin tärkeäksi. Nähtiin hyvänä, että juuri toimitusjohtaja tekee asiassa aloitteen. Samaan aikaan keskusteluissa nousi esiin paljon epäkohtia etenkin siitä, että eri osastojen koettiin pitävän eri asioita tärkeimpänä yrityksen menestymiselle.

Heinäkuu oli enemmistön kesäloma-aikaa avainhenkilöiden keskuudessa. Yhteistyö jäi hautumaan etenkin itselleni ajatuksiin ja mietin paljon sitä, mikä olisi hyvä tapa käynnistää varsinaiset toimenpiteet loman jälkeen.

Sparrausparit lanseerataan – vaihe 2

Vaikka itse olin vielä kesälomalla, yhteistyötä edistettiin muiden toimesta lomani aikana. Olimme jo aiemmin keskustelleet sisäisesti siitä, miten voisimme kehittää omaa Laas -mallia (Leadership as a service) sisäisesti. Punaisena lankana oli ajatus siitä, että meidän ihmisillämme on suuri määrä taitoa, jota emme saa hyödynnettyä kovin tehokkaasti läpi organisaation. Voisimme tuoda nämä taidot paremmin esille. Jokainen voisi itse päättää, mihin aiheisiin liittyen voisi sparrata muita, ja mistä aiheista kaipaisi itse sparrausta. Koulutuksesta vastaavat henkilöt päättivät laittaa asiaan vauhtia ja lanseerasivat elokuun alussa sparrauspari -toimintamallin. Toiminta perustui listaan, johon kaikki avainhenkilöt kirjaavat omat vahvuutensa sparrausaiheina. Sovittiin, että kun lista on tehty, jokainen valitsee sen jälkeen kaksi sellaista ihmistä aluksi sparraajakseen, joilta löytyi toivottuja teemoja. Toiminta lähti kunnolla liikkeelle elokuussa. Sparrausparit todettiin erittäin hyödylliseksi kaikkien osallistujien kesken. Myöhemmin syksyllä mallista järjestettiin yhteinen ”palautekeskustelu”, jossa nousi seuraavanlaisia kommentteja (Kirjatut puheenvuorot palaverista 2.11.2018):

”Ilman sparrausparikeskustelua en olisi koskaan ajautunut juttelemaan juuri hänen kanssaan näistä asioista”

”Hedelmällisintä oli virkistävä keskustelu sellaisen ihmisen kanssa, jonka kanssa en normaalisti juttele juurikaan arjessa. Samaan tuttuun asiaan saa uusia näkökulmia, kun juttelee eri ihmisen kanssa”

Valinnat edistettävistä asioista – vaihe 3

Ajatukset yhteistyöstä hautuivat kesäloman aikana. Töihin palatessani tein suunnitelman mitä asioita lähdetään ensin edistämään. Alkukartoituskyselyn vastauksen perusteella valitsin seuraavat teemat, joita lähtisin syksyn aikana edistämään yhdessä kollegojeni kanssa. Moni muukin asia oli tärkeä yhteistyön kannalta, mutta asioita piti priorisoida. Todellista muutosta on mahdollista saada aikaan. Viestin valituista pääteemoista myös kaikille avainhenkilöille sähköpostilla.

1. Tavoitteiden yhdenmukaistaminen
2. Vision ja isomman merkityksen vahvistaminen
3. Eri osastojen tehtävien ja tavoitteiden kirkastus ja selkeä viestintä tästä kaikille
4. Yhteistyömallien rakentaminen -> rakenteita, työskentelymalleja ja palaverikäytäntöjä
5. Riittävästi vapautta ja vastuuta eri osastoille. En ota itselleni liikaa vastuuta
6. Ajan varaamista pysähtymiselle ja keskusteluille

Tavoitteiden yhdenmukaistaminen: get-close-keep – vaihe 4

Tavoitteiden yhdenmukaistaminen oli ensimmäinen isompi asia, johon tartuin. Tavoitteena oli saada kaikki pienemmät osatavoitteet ohjautumaan kohti samaa isoa yhteistä maalia. Haastattelin tähän muun muassa tavoiteasetantaan ja brändin rakentamiseen erikoistunutta liikkeenjohdon konsulttia Päivi Talosta. Talonen esitteli tavoitteiden yhdenmukaistamisen mallin jaotellen osa-alueet otsikoille get – close - keep. Vapaa suomennos termeistä voisi olla: get = yritykseen sisään tuleva panos, close = yrityksen sisällä konvertoituva tulos siitä, mitä saadulla panoksella saadaan aikaan ja keep = miten saatu tulos pystytään pitämään myös jatkossa. Tämä kaava tuntui istuvan hyvin myös myyntitalomme tavoitelogiikkaan. (Talonen 2018.)

Get-close-keep -mallista keskusteltiin niin johtoryhmässä kuin useamman eri päällikönkin kanssa. Tunnustelin, näkisivätkö muut tässä samalla tavoin yhden ratkaisun linjata eri osastojen tavoitteita yhtenäisemmäksi. Muutkin alkoivat

nähdä mallissa potentiaalia. Löysimme yhdessä tärkeimmät mittarit, jotka johtavat siihen, että pääsemme tärkeimpiin tavoitteisiimme.

Teemme vahvasti volyymibisnestä ja siksi kapasiteettimme eli ihmiset, ovat meidän tärkein keskittymiskohde tavoitteissa. Koko yrityksen lopullinen yhteinen numeerinen tavoitteemme on budjetin mukainen käyttökate. Käyttökateeseen vaikuttaa suuresti se, että meillä on riittävästi työntekijöitä, he tekevät riittävän hyvää tulosta, ja että he pysyvät meillä riittävän pitkään töissä. Käyttökate vielä suurempi ja pidempikestoisempi tähtäimemme löytyy visiostamme: Luomme myyntitaidoille Suomessa uuden merkityksen ja mahdollistamme menestystarinoita.

Rakensimme uuden jaottelun mukaisen pohjan, jota voisimme tarkastella viikoittain, miten olemme menossa kohti tavoitteitamme. Tavoitteiden yhdenmukaistaminen saatiin muokattua seuraavanlaiseen rakenteeseen, kuvio 7:

Yhteinen visio: Luomme myyntitaidoille uuden merkityksen. Mahdollistamme menestystarinoita.		
Yhteinen numeerinen tavoite: käyttökate (budjetti vs. toteuma)		
Get	Close	Keep
Kuukauden työtuntimäärä (tavoite vs. toteuma)	Kuukauden liikevaihto sekä tuntikohtainen tulos kokonaisuudessaan ja toimeksiantokohtaisesti	Sairaspoissaoloprosentti
Uudet työntekijät (tavoite vs. toteuma)		Työtyytyväisyys
Työnhakijamäärät (tavoite vs. toteuma)		Työntekijäpoistuma

KUVIO 7. Get – Close – Keep -malli

Tavoitteet saatiin linjattua nyt loogiseen malliin, jossa osatavoitteet johtivat isompaan tavoitteeseen. Oli silti selvää, että työ tavoitteiden kirkastamisen kohdalla on vasta alussa. Tällä jaottelulla ei vielä otettu kantaa siihen, kenen vastuulle mikäkin osatavoite kuuluu.

Mallin termit get, close ja keep eivät myöskään tuntuneet jäävän kunnolla ihmiset mieleen, vaikka niiden koettiin istuvan loogisesti tavoitteisiimme. Ehkä englanninkieliset hiukan tylsät sanat eivät vain aiheuttaneet tarpeeksi vahvaa muistijälkeä. En tässä kohtaa antanut sen kuitenkaan haitata toimintaa.

Ilmapiiri kiristyy – vaihe 5

Tavoitteiden kirkastamisen ja yhdenmukaistamisen jälkeen suunnitelmanani oli lähteä työstämään yhdessä selkeämpiä työnkuvia. Tämä suunnitelma kuitenkin muuttui matkalla, sillä tunnelma avainhenkilöiden keskuudessa alkoi selvästi kiristyä. Päätöksentekotilanteet, jotka koskivat useamman eri osaston ihmisiä, ajautuivat useisiin pieniin konflikteihin. Konflikteja ei kuitenkaan saatu selvitettyä. Ihmisillä oli hyvin erilaisia näkemyksiä siitä, mikä yleisesti oli nyt pielessä. Ihmisten kasvoilta huomasi, että kaikki ei ollut hyvin. Kevyet kuulumisten vaihdotkin vähenivät. Seurasin itse tilannetta enemmän sivusta. Koitin muodostaa asiasta jotain omaa mielipidettä. En kuitenkaan saanut muodostettua selvää näkemystä. Tuntui, että en ymmärrä kunnolla mikä on perimmäinen syy kireyteen. Päätin kysyä eräältä kollegaltani mielipidettä asiasta. Kysyin, että jos pitäisimme jonkinlaisen ilmanpuhdistuspalaverin, niin olisiko meillä jotain puhdistettavaa. Hän vastasi, että varmasti olisi, ja niin sovittiin aika palaverille. Mukaan kutsuttiin kymmenen ihmistä. Valinta perustui siihen, ketkä vaikuttivat olevan eniten kiristyneen tunnelman piirissä. Suuremmalla määrällä keskustelu olisi jo hyvän dialoginkin kannalta hankalaa.

Ensimmäinen ilmapiiripalaveri – vaihe 6

Koin valmistautumiseni tähän palaveriin haastavaksi, koska minulla tulisi olemaan siinä kaksoisrooli. Olin samaan aikaan sekä palaverin fasilitoija että osallistuja. Luvassa olisi hyvin todennäköisesti tunteitakin nostattava palaveri. Tiedostin että voin myös itse olla osasyyskiristyneeseen ilmapiiriin. Fasilitoijan roolin yhdistäminen tähän tuntui raskaalta. Muutakaan vaihtoehtoa ei kuitenkaan löytynyt, joten tällä roolitussuunnitelmalla edettiin.

Varsinaisessa palaverissa tilannetta helpotti se, että toin alussa esille tämän hankalaksi kokemani roolitustilanteen. Palaverissa ilmapiirin kireys konkretisoitui nopeasti kaikille. Kaikilla tuntui olevan käsijarru päällä keskusteluun heittäytymisessä. Puheenvuoroja esitettiin hyvin harkitusti. Ihmisistä pystyi aistimaan pidempään jatkunutta loukkaantumista ja eri kuppikuntia. Lopulta mielipiteitä saatiin kuitenkin tuotua kohtuullisesti esiin ja vyyhti alkoi hiukan aueta. Pintaan nousi asioita kuten: eri näkemyksiä siitä mihin panostamme ja emme panosta. Mittarointi ko-

ettiin kylmäksi ja ahdistavaksi. Rohkeus tehdä päätöksiä vaikutti puuttuvan. Ihmisillä oli eriäviä näkemyksiä ja oletuksia siitä mikä asia on kenenkään vastuulla. Hyvin paljon siis niitä samoja asioita, jotka olivat syynä koko yhteistyön edistämisen käynnistämiseksi. Tässä vaiheessa asioita ei vain oltu valitettavasti vielä ehditty edistää. Kerroin toki palaverissa siitä, että osa näistä esiin nostetuista aiheista on jo työn alla. Uskoin, että löydämme niihin lääkkeitä.

Palaveri meni mielestäni kohtuullisesti. Oli selvää, että se oli vasta pintaraapaisu tulehtuneeseen tilanteeseen. Seuraavina päivinä tunnelma alkoi hiukan kevenyä, ja ihmiset juttelivat vapautuneemmin. Ihmiset uskalsivat sanoa, että he eivät tuoneet kaikkia ajatuksiaan avoimesti palaverissa esille. Ilmapiiri ei ollut siihen riittävän luottamuksellinen. Moni toivoi uutta palaveria ja uskoi, että se voisi olla nyt paljon hedelmällisempi. Olin myös samaa mieltä itse toisen ilmapiiripalaverin tarpeellisuudesta. Olin kuitenkin vastahakoinen olemaan itse palaverin koollekutsuja. Koin, että jos olen edelleen eniten vetovastuussa asian ratkaisemisesta, emme ole jatkossakaan tarpeeksi ketteriä vastaavien tilanteiden selvittämisessä. Vähän aikaa tilannetta pohdittuani totesin, että päävastuu näin tulehtuneesta tilanteesta on lopulta kuitenkin minulla. Kun ihmiset ovat halukkaita selvittämään asiaa lisää, minun on tuettava sitä kaikin keinoin.

Toinen ilmapiiripalaveri – vaihe 7

Toinen ilmapiiripalaveri pidettiin kahden viikon kuluttua. Tällä kertaa keskustelu lähti käyntiin paljon nopeammin ja heti avoimesti. Eriäviä näkemyksiä omaavat ihmiset uskalsivat sanoa nyt ääneen toisilleen, mikä toisen toiminnassa on vaivannut. Konflikteja ei enää vältelty. Itsekin uskalsin paljon suuremmin tuoda esiin omia ajatuksiani. Tuntui, että pääsimme nyt puhumaan juuri niistä ydinasioista, joista monet arjen isot ja pienet haasteet ovat johtuneet. Huomasimme, että matkan varrella on sattunut paljon väärinymmärryksiä ja tahattomia loukkauksia. Näkemys eri ihmisten työnkuvista ja ajatuksista oli kaikilla tasapuolisen vajavainen. Se tuli nyt hyvin esiin. Valitettavaa oli kuulla, että ainakin osa oli kokenut, ettei omaa työtä ja omia vahvuuksia arvosteta. Tunnettiin palaverin jälkeen pystyin ainakin itse aistimaan, että nyt on astuttu monta metriä lähemmäksi toisiamme. Yksi hienoimmista asioista oli huomata, että monet alkoivat ottaa myös itse vastuuta tunnelman ja yhteisen tekemisen kehittämisestä. Enää ei jäänyt tunnetta,

että koitan liiaksi itse ratkaista tilannetta. Koin, että itselleni on nyt selvää, miten omalta osaltani edistän yhteistyötä seuraavaksi.

Kokonaisuudessaan nämä kaksi ilmapiiripalaveria nousivat ainakin omassa mielessäni koko yhteistyön edistämisen tärkeimmiksi hetkiksi. Jos pinnan alla olevat asiat ei olisi tulleet esiin, pohja muutokselle olisi ollut todella heikko. Pelot, väärinymmärrykset ja turhautumiset olisivat varmasti estäneet positiivista muutosta. Jos luottamus ei ole kunnossa, ihmisiä on aika mahdoton saada aidosti mukaan yhteiseen kehittämiseen. Saimme tästä myös itsellemme hyvän onnistumisen tunteen siitä, että pystymme puhumaan vaikeistakin asioista. Osaamme ratkaista tilanteita keskustelemalla, mikäli vastaavanlaisia tulisi jatkossa esiin.

Kriisitilanteiden hoito avaa mahdollisuuden rakentaa kulttuuria ja paljastaa mitä piirteitä jo syntynyt kulttuuri pitää sisällään. On siis erittäin tärkeää pyrkiä ymmärtämään, analysoida ja parhaassa tapauksessa myös johtaa tätä aluetta organisaatorisessa sopeutumisessa. kulttuurin rakentamiseen ja paljastaa jo syntyneen kulttuurin piirteitä. (Schein 1987, 79.)

Edgar H. Schein (1987) on listannut erilaisia organisaation sisäiseen yhdentymiseen liittyviä ongelmia. Soidemia kohdanneeseen kriisitilanteen liittyi ainakin seuraavat Scheinin nimeämät ongelmat:

- Läheisyys, ystävyys ja rakkaus: on selvitettävä, millaisia suhteita omassa organisaatiossa on jäsenten ja sukupuolten välillä ja mitkä pelisäännöt niitä koskevat. Tapa suhtautua läheisyyteen ja avoimuuteen organisaation tehtäviä suoritettaessa on tärkeä selvittää.
- Ideologia ja uskonto: kaikissa organisaatioissa kohdataan selittämättömiä tapahtumia, joille täytyy löytää joku merkitys. Siten jäsenet kykenevät reagoimaan niihin ja välttämään ahdistuksen, joka voisi tulla hallitsemattomista ja selittämättömistä tekijöistä.

(Schein 1987, 81.)

Keskustelut uudesta organisaatiomallista ja työnkuvista – vaihe 8

Olin jo aiemmin pohtinut, että meidän tarvitsee todennäköisesti muuttaa rohkeasti koko organisaatorakenne. En usko, että pidempään kestäneet haasteet etenkin osastojen välisessä yhteistyössä johtuisivat vain heikoista toimintamalleista tai ihmisten yhteistyötaidoista.

Organisaatiomalli on yhteistyön tärkeimpiä mahdollistajia. Monissa yrityksissä rakennetta ei ole kuitenkaan lähdetty vielä muuttamaan ja se johtuu usein siitä, että ylin johto haluaa pitää asiat siiloissa ja siten vallan itsellään. Organisaatiota tulisi tarkastella ulkopuolelta eikä sisältä, kun sitä aletaan muokata. Silloin huomataan, että asiakkaat haluavat sellaista palvelua, joka tuotetaan yhteistyön voimin. (Talonen 2018)

Samaan lopputulokseen päätyi myös Gardner (2016) omassa tutkimuksessaan. Asiakkaan näkökulmasta paras tapa organisoitua rakenteellisesti on nimenomaan yhteistyöhön perustuva malli – niin sisäisesti kuin ulkoisestikin (Gardner 2016, 30–31).

Olin keskustellut asiasta usean kollegan kanssa ja kysellyt ideoita siitä, millainen organisaatiomme voisi olla. Useissa keskusteluissa tuli esiin, että olisi hyvä pyrkiä rakentamaan organisaatio kokonaan puhtaalta pöydältä uudestaan. Pitäisi miettiä, mikä meillä yrityksessä on tänä päivänä tärkeää. Oli hieno huomata, että moni oli valmis miettimään ensin yritys näkökulmaa ja vasta sitten omaa rooliaan, vaikka tämä suunnittelujärjestys voisi tuoda ei-toivottujakin muutoksia itselle.

4.4 Kulttuurin ja organisaatorakenteen yhteys

Soldemilla on aina ollut vahva tarina ja kulttuuri. Yrityksen työntekijät ovat kokeneet firman omakseen. Työyhteisö sekä ilmapiiri ovat olleet pitkään tärkeimpiä syitä sille, miksi työsuhde on jatkunut.

Kulttuuria on teoriassa määritelty niin, että se on yhteinen ilmiö ja se koostuu kirjoittamattomista sosiaalisen pelikentän säännöistä. Se on kuin yhteinen mielen

ohjelmointi, joka erottaa yhden yhteisön jäsenet toisen yhteisön jäsenistä. (Hofstede 2005, 6.)

Vahvan kulttuurin omaavissa yrityksissä on todettu olevan riskejä, jotka on hyvä huomioida organisaatiota rakennettaessa. Jos yrityksessä on vahva kulttuuri, se voi johtaa nurkkakuntaiseen ilmapiiriin, jossa epätavallinen ja uusi ajattelu hylätään muitta mutkitta. Se voi hidastaa reagoitua ympäristön muutoksiin. Lisäksi voi käydä niin, että kulttuurityötä tehdään pikemminkin yleisen viihtyvyyden kuin liiketoiminnan vuoksi. (Karlöf & Levingsson 2006, 61.)

Nämä kuvaukset istuivat mielestäni hyvin Soldemin tilanteeseen. Toisaalta vaikutti olevan järkevää pyrkiä muodostamaan juuri tähän hetkeen teknisesti paras mahdollinen rakenne. Samalla oli myös tärkeää ymmärtää, millaiseen kulttuuriin uutta organisaatorakennetta istutettaisiin, jotta ei kävisi niin että vahva kulttuuri ajaa kuitenkin rakenteen ohi. Organisaation rakenteita tutkittaessa on todettu, että organisaation psykologian, fysiologian ja anatomian tulee olla hyvin sopu- soinnussa keskenään, jotta voidaan saada paras mahdollinen lopputulos. (Karlöf & Levingsson 2006, 62.)

Mikäli organisaatorakennetta tarkastellaan ainoastaan rationaalisena ja teknokraattisena ilmiönä, inhimillinen puoli erotetaan kokonaan irralliseksi osaksi ja sitä tarkastellaan riippumattomana muista tekijöistä. Kokemukset ovat kuitenkin osoittaneet, että inhimilliset tekijät vaikuttavat rakenteeseen paljon enemmän, kuin mitä ihmiset yleensä ajattelevat. Kun organisaatorakenteita on sitten alettu työstämään, on nopeasti huomattu, että rakenteesta on vaikea puhua yksistään ilman että hyvin pian sivutaan myös ihmisiä. Ihmisten osaamiset ja henkilökemiat tulevat väkisinkin eteen rakennemuutoksia tehdessä. (Karlöf & Levingsson 2006, 48.)

Myös Soldemilla rakenteen suunnittelu ajautui hyvin helposti etenkin omalla kohdallani ihmisiin, vaikka pyrimmekin aluksi rakentamaan jonkinlaisen täydellisen mallin puhtaalta pöydältä. Rakenteen toimivuus tuntui riippuvan merkittävästi siitä, millaisia taitoja ja kiinnostuksen kohteita meillä oli avainhenkilöissä. Ihmiset

oli pakko ottaa sen vuoksi heti suunnitteluun mukaan. Tarkoituksena ei myöskään ollut vähentää tai vaihtaa työntekijöitä. Lähtökohtana oli, että meillä on hyvät ihmiset valmiina, mutta toimiva rakenne puuttuu.

Tilanne olisi toki voinut olla myös toisenlainen, jos yrityksessä olisi ollut ihmisiä, jotka selvästi aiheuttavat enemmän huonoa kuin hyvää ympärilleen. Karlöf ja Levingsson (2006) kuvasivat, miten erään yrityksen heikommin mennyttä organisaatiomuutosta koskenut palaute työntekijältä: ”Samat paviaanit uusissa liaa-neissa”. Pinnan alla olevia vaikutteita ei oltu otettu huomioon vaan oli keskitytty vain teknokraattisen rakenteen muokkaamiseen. (Karlöf & Levingsson 2006, 50.)

Päätin viedä rakenteen muokkausta ihmisten kanssa siten eteenpäin, että samassa keskustelussa jutellaan aina sekä kyseisen ihmisen suurimmista mielenkiinnon kohteista työssä, että tärkeimmistä muutostarpeista yrityksen kannalta. Toivoin, että palapeli loksauttaisi lopulta sellaiseen malliin, että ihmiset ja uusi rakenne kohtaisivat hyvin toisensa. Etenkin muutamien kollegoiden kohdalla pyrin korostamaan sitä, että uuden työnkuvan tulee olla sellainen, että se on suurimalta osin omalla mukavuusalueella. Työnkuva ei saisi olla sellainen, että isoin osa työstä vaatii taitoja, jotka eivät ole ominaisia työntekijälle. Tämä johtui siitä, että oman tulkintani mukaan välillä on käynyt niin, että työstä on tullut henkisesti liian raskasta sen vuoksi, että joku henkilö on ollut liian kaukana omalta mukavuusalueeltaan.

Vapautuneemman tunnelman jälkimainingeissa keskustelut työnkuvista ja rakenteista sujuivat yllättävän kevyesti. Ilmapiiripalaverit olivat osaltaan osoittaneet, että osa yrityksen asioista on osastorajojen keskellä ”jonkun muun” vastuulla. Etenkin ihmisten hyvinvoinnin ja kasvun johtaminen vastuu oli epäselvää. Solde-milla on aina ollut paljon perinteisiä HR:n vastuita suoraan myynnin johdolla itsellään. On nähty hyväksi, että ihmisiä pystytään johtamaan kokonaisuutena, eikä ihmisten johtamisen osa-alueita pilkota pitkin organisaatiota. Tässä on ollut paljon hyvää. Samalla on kuitenkin käynyt niin, että myynnin johdolta odotetaan hyvin laajasti niin tuloksen johtamiseen kuin ihmisten hyvinvointiin liittyviä asioita. Sellainen vastuu on turhan laaja yhteen työnkuvaan kohdistettuna. Samalla

myyntiosasto on kehkeytnyt koko toiminnan kuninkaaksi niin, että kaikki muut osastot olivat tukifunktioita ja epävirallisesti alisteisia myyntiosastolle.

Yksi iso syy työnkuvien muokkaamiselle oli myös oma toimitusjohtajan roolini. Ennen tähän rooliin siirtymistä olin ollut 13 vuotta yrityksessä töissä ja niistä viimeisimmät seitsemän vuotta myyntijohtajan asemassa. Tunsin siis erittäin hyvin eri toiminnot ja ihmiset. Olin tottunut olemaan vahva vastuunkantaja yrityksessä. Olin ollut usein ratkomassa erilaisia kiperiä henkilöstöasioita vaikken suoraan HR-vastuussa ollutkaan. Varmasti osin tämän historian vuoksi ihmiset helposti kääntyivät edelleen puoleeni, kun eteen tuli hankalia paikkoja. Sinällään se ei olisi minua haitannut. Edelleen koen olevani niiden ratkaisemisesta tavalla tai toisella vastuussa. Huono puoli oli se, että ajastani kului liian suuri osa näiden tilanteiden selvittämiseen. Se aika oli pois kaikesta yrityksen strategisesta kehittämisestä. Pahimmillaan tilanne olisi voinut johtaa lopulta siihen, että yritys kaatuu strategisen johtajuuden puutteeseen, kun toimitusjohtaja ei keskity tarpeeksi hänen vastuulleen kuuluviin tehtäviin.

Keskusteluiden myötä organisaatorakenne alkoi hahmottua. Huomasimme, että olisi tarpeellista muokata sitä, mitä ajattelimme yleisesti kuuluvan myyntikenttään. Näytti siltä, että myyntikentän käsitteen pitää laajentua koskemaan useampia eri tehtäviä. Lisäksi ihmisen ja hyvinvoinnin johtaminen täytyy olla paremmin jäsennelty organisaatiokaaviossa. Myyntiä palveluna tarjoavassa yrityksessä ihmisten tekemä työ on ainut oleellinen omaisuus, ja hyvinvoinnilla sekä jaksamisella on siten hyvin kriittinen merkitys menestymiselle.

Lopulta rakenne alkoi muodostua aikaisemmin tutuksi tulleen get -close -keep -mallin ympärille. Tämä malli oli alun perin kaavailtu vain tavoitteiden linjaamisen työkaluksi, mutta lopulta siitä saikin hyvän pohjan koko Soldemin organisaatiorakenteeseen. Kirkastimme jokaisen työnkuvan kohdalla ensin *1) kyseisen alueen isoimman merkityksen ja tavoitteen koko yritykselle*. Sen jälkeen määritimme *2) oleellisimmat omat mittarit, jotka kertovat onko toiminta oikean suuntaista*. Lopuksi kirjasimme *3) tärkeimmät käytännön toimenpiteet tavoitteiden edistämiseksi*. Tittleistä emme puhuneet mitään. Se ei ollut ennalta suunniteltua toimintaa, Sille ei toisaalta tuntunut olevan siinä kohtaa mitään tarvetta. Keskityimme

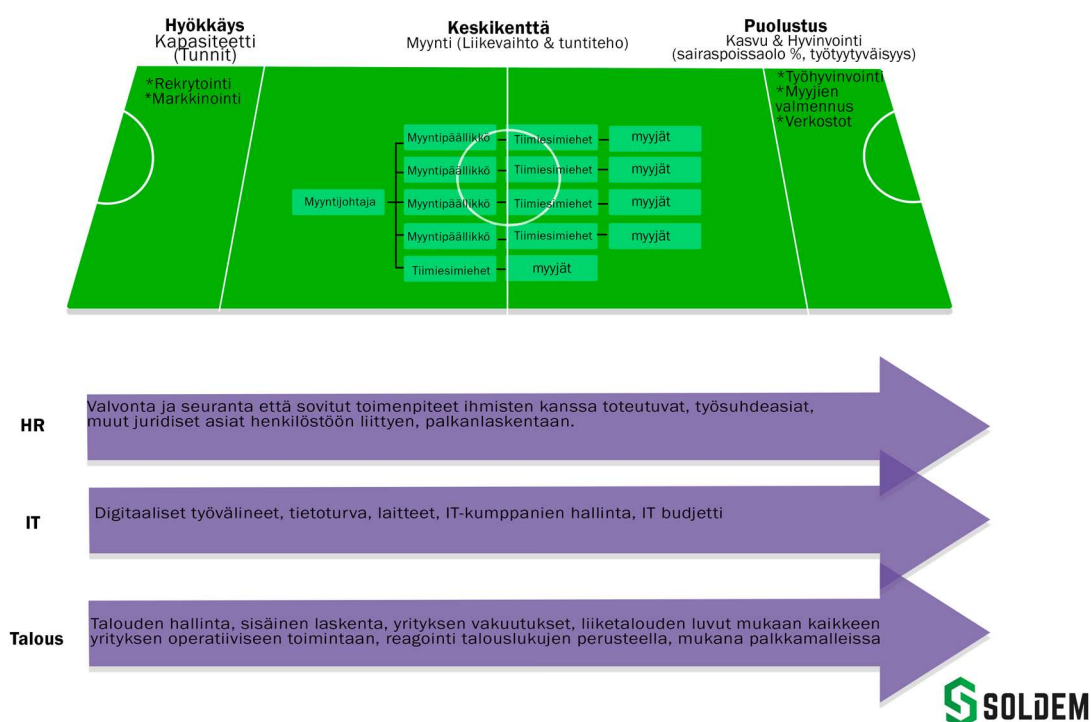
siihen, mikä on jokaisen oman työtehtävän merkitys koko organisaatiolle, emmekä siihen mihin organisaatiotasolle kuuluu.

Hiukan myöhemmässä vaiheessa tätä koko muutosprosessia tein palvelumuotoilun työkalujen mukaisen välikyselyn muutamalta työntekijältämme. Tässä pienessä välikyselyssä nämä työnkuviin ja rakenteeseen liittyvät kahdenkeskiset keskustelut nousivat ainakin näillä kahdella vastaajalla tärkeään rooliin. Ote toisen vastaajan vastauksista:

1. Mikä sinulle on ollut merkityksellisin asia tähän mennessä yhteistyön kehittämisenä? *Työnkuvien selkeyttäminen – toimintamallit siten että ihmisten ”polku” on meillä selvä ja yhdenvertainen. Viesti ulospäin kaikilla sama ja realistinen.*
2. Miksi juuri tämä asia? *Koen nämä tärkeäksi toimintamme kannalta.*
3. Mikä sinulle on ollut merkityksellisin kohta tähän mennessä yhteistyön edistämisenä? *Keskustelut uusista työnkuvista ja mallin hiominen valmiiksi yhdessä: koska se konkretisoi sen ainakin itselleni myös henkilökohtaisella tasolla.*
4. Miksi juuri tämä kohta? *Myös meitä kuunnellaan ja pääsee itsekin vaikuttamaan*
5. Mitä merkityksellisiä asioita on tapahtunut tähän mennessä steppien välissä? *Ajatusten rohkea esiintulo*
6. Mikä hetki lähiaikoina tai kauempana historiassa on vaikuttanut juuri sinuun positiivisesti yhteistyön kannalta? *Varmasti monikin asia, nyt varsinkin, kun malli uudistuu ja koen, että saan tukea sekä itsenäiseen työhön että työmäärään.*
7. Mikä hetki lähiaikoina tai kauempana historiassa on vaikuttanut juuri sinuun negatiivisesti yhteistyön kannalta? *Varmaan kaikilla se kiire tällaisessa työssä tuo vähän sitä, kun on kaikilla eri osa-alueilla. Ja sit jos viestintä ontuu tärkeissä kohdissa.*

Uusi organisaatiorakenne – vaihe 9

Lokakuun loppupuolella keskustelut ja työnkuvien muokkaus olivat ehtineet siihen pisteeseen, että uusi organisaatiorakenne alkoi olla valmis. Tai ainakin juuri siihen hetkeen valmis – pientä elämistä ja kehittämistä tapahtuu varmasti koko ajan. Rakenteesta kehkeytyi kuvion 8 mukainen organisaatiomalli:



KUVIO 8. Soldemin organisaatiomalli

Koska get, close ja keep -sanat eivät tuntuneet jäävän kunnolla ihmisten muistiin, ne muutettiin paremmin mieleen jääviksi *hyökkäys*, *keskikenttä* ja *puolustus* -termeiksi. Uudet termit lainasin Aslak de Silvan (toimitusjohtaja Nordic Business Forum) pitämästä luentoesityksestä, jossa hän avasi omaa ideologiaansa myynnin tavoitteiden linjaamisesta tällä hyökkäys -keskikenttä – puolustus -terminologialla (de Silva 2018).

Oleellisinta uudessa rakenteessa on kokonaisuuden hahmottuminen. Kaikki työskentelevät sen eteen, että meidän koko myyntikenttämme toimisi mahdollisimman hyvin. Hyökkäyspäässä markkinoinnista ja rekrytoinnista vastaavat ihmiset pitävät huolen siitä, että myyntikentälle saadaan juuri oikeanlaisia meille sopivia ihmisiä. Keskikentän tehtävänä on tehdä mahdollisimman hyvää myyntiä kentällä olevien ”pelaajien” kanssa. Myyntijohtaja ja myyntipäälliköt keskittyvät kehittämään asiakkuuksiamme ja rakentavat koko ajan paremmin toimivaa taktiikkaa ja raamia myynnin tekemiselle. Tiimiesimiehet keskittyvät lähijohtamiseen niin, että ”kenttäpelaajilla” eli myyjillä on valmentajamainen apu koko ajan saatavissa. Puolustuspäädystä hyvinvoinnista, valmennuksista ja verkostoista vastaavat ihmiset pitävät huolen siitä, että kaikki

pelaajat työnkuvaan katsomatta pysyvät myyntikentällä, eivätkä tipahda sieltä. Myyntikenttää tukee kolme tärkeää tukijalkaa, jotka kuuluvat samalla itsekin myyntikenttään:

1. HR: Henkilöstöresursseista vastaavat ihmiset seuraavat ja valvovat, että sovitut toimenpiteet myyntikentällä ihmisten kanssa toteutuvat tasalaatuisesti ja he vastaavat palkanlaskennasta ja juridisesta puolesta mm. työsuhteisiin, työterveyteen ja muihin sopimuksiin liittyen.
2. IT: Tämä tukijalka vastaa myyntikentän digitaalisista työvälineistä, tietoturvasta ja koko IT-verkostosta.
3. Talous: Sisäinen laskenta, liiketalouden lukujen yhdistäminen koko myyntikentän operatiiviseen toimintaan ja yrityksen talouden yleinen hallinta on tämän tukijalan vastuu.

Esimies-alais -suhteet eivät kaikissa osa-alueissa tule kuvan kautta esiin, vaan ne on viestitty erikseen. Merkittävin muutos oli, että myyntikenttä laajeni koskemaan nyt koko puolustus-keskikenttä-hyökkäys -aluetta tukijalkoineen. Se ei ole enää vain pelkkää nykyinen keskikenttä. Tämä ohjaa rekrytointia, markkinointia, myynninjohtoa sekä valmennuksista ja hyvinvoinnista vastaavia ihmisiä hakeutumaan tiiviisti tekemisiin toisensa kanssa. Kaikille on osoitettu selkeät omat tulostavasti tavoitteensa, joissa onnistuneena saavutamme niin käyttökattavuutemme kuin kuljemme koko ajan kohti visiotamme.

Organisaatorakenteen lanseeraaminen – vaihe 10

Koska mallia oli työstetty tiivistä yhdessä, muutos ei edellyttänyt mitään varsinaista lanseeraussuunnitelmaa. Riitti, että se käytiin eri palaverissa suullisesti läpi kerraten taustat ja tavoitteet. Tiimiesimiehille ja myyjille itse rakenne tuli uutena. Heidän työnkuvansa ei tosin muuttuneet lainkaan, joten muutos ei alussa ollut heille suuri. Iso osa muutoksista tehtiin kuitenkin juuri heidän työnsä paremman tukemisen vuoksi – olivathan he vastaamassa heti alussa yhteistyötä koskevaan kartoituskyselyyn. Odotukset positiivisesta muutoksesta myös tiimiesimiesten työarkeen olivat korkealla.

Vaikka kaikki tuntuivat kannattavan uutta organisaatorakennetta ja ottivat innostuneena vastaan siihen liittyvät omien työnkuvien muutokset, käytännön toimintamallien muutos ei tapahtunut silmänräpäyksessä. Vanhat tavat olivat vuosien saatossa iskostuneet tiukasti selkärankaan. Kaikesta puutteellisuudestaan huolimatta ne olivat kaikille helppoja ja tuttuja. Yksilötasolla muutokset lähtivät ketterämmin eteenpäin, koska jokainen oli itsekseen ehtinyt tehdä suunnitelmia heti muutoksen alkumetreille.

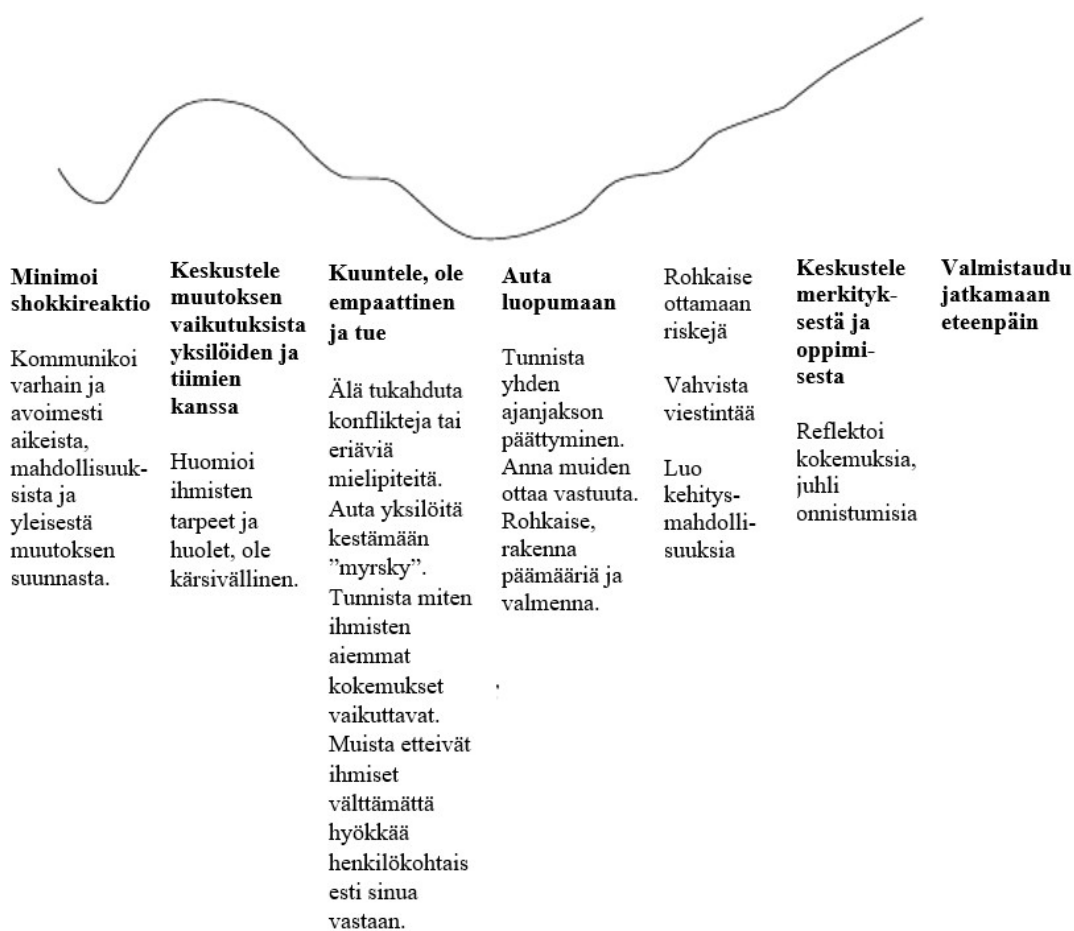
Haastavammat tilanteet tulivat omasta näkökulmastani esiin yhteisissä viestintähetkissä. Kesti useampia palavereita ja aikaa ainakin reilun kuukauden, kunnes yhteinen ajattelumme oli aidosti alkanut muodostua uuden rakenteen ympärille. Bisneksemme oli edelleen samaa kuin ennenkin, mutta olimme laittaneet raamit uuteen muottiin. Sen myötä mindset (yhteinen näkemys) koko organisaatiosta näytti nyt täysin erilaiselta kuin ennen. Uusien termien käyttäminen tutuista asioista oli alkuun jopa vähän kiusallista, koska moni varmasti mietti toisten reaktioita. Alettiinhan käyttää uusia termejä vanhoista tutuista asioista. Samalla osa mahdollisesti arasteli, että uskaltaako ”omistaa” jonkin uuden osa-alueen heti itselleen myös yhteisissä keskusteluissa. Sehän oli aiemmin kuulunut jollekin toiselle.

En keskity tässä tutkimuksessa eri persoonallisuusprofileihin työelämässä, vaikka ne näkyivät arjessa monissa eri tilanteissa tämänkin muutosprosessin aikana. Koin silti tärkeäksi huomioksi sen, että tietyn tyylisten ihmisten merkitys juuri tässä uuden mallin lanseeramisvaiheessa oli erityisen suuri. Tuntui hienolta, että muutama avainhenkilömme selvästi ymmärsi, mikä merkitys on sillä, että uusi malli uusine termeineen uskalletaan puhua ääneen ja toistaa monissa eri tilanteissa. Toiset ihmiset tuntuvat olevan herkempiä aistimaan, että uusi asia vaatii rohkeaa tunnelmanluomista ja uuden tyylin osoittamista muille, jotta toiset uskaltavat seurata perässä. Kiitollisena näistä ihmisistä, sain itsekin varmuutta ja intoa kerrata uutta rakennetta uusien termien kanssa moneen kertaan. Toistojen siivittämänä se alkoi tuntua tutummalta pikkuhiljaa kaikille.

4.5 Palvelumuotoilun keinoilla muutoksen johtamista

Muutoksen kohtaamisesta, johtamisesta ja eri persoonallisuusprofiilien suhtautumisesta muutokseen on löydettävissä paljon tutkimustietoa ja muuta teoriaa. Oma taustatukeni muutoksen johtamiseen tuli tämän tutkimuksen aikana palvelumuotoilun peruseräperiaatteista. En suunnitellut muutoksen askeleita eteenpäin juuri lainkaan, vaan palvelumuotoiluoppien mukaisesti pysähdyin lähes viikoittain kysymään yhdeltä tai useammalta ihmiseltä palautetta muutoksesta. Keskusteluiden pohjalta piirsin aina uuden kuvan itselleni siitä, miltä muutos mielestäni tällä hetkellä näyttää. Tämä toimintamalli auttoi minua olemaan samaan aikaan aidosti kiinni muutoksessa sekä toisaalta katsomaan tilannetta myös vähän kauempaa. Tämä malli toimi minulle paremmin kuin esimerkiksi sellainen, että muutosprosessia olisi koitettu piirtää ja toteuttaa jonkin valmiin kaavan mukaan.

Etenkin tätä organisaatorakenteen lanseeraamisvaihetta on mielenkiintoista analysoida jälkeenpäin yleisen muutoksen johtamisen mallia peilaten. Muutosprosessin aikaisia johtamistoimintoja on avattu kuvion 9 mukaisesti (Cameron & Green 2012, 67). Mutkittileva viiva kuvaa siirtymäkäyrää siitä, miten muutos koetaan yksilötasolla ja alapuolelle on kirjattu niitä toimintoja, jotka tukevat ihmisten kykyä päästä käyrällä eteenpäin. Alussa käynnistettiin keskustelua yhteistyön lisäämisen tarpeesta organisaatiossamme kartoituskyselyn ja keskusteluiden kautta (*minimoi shokkireaktio*). Sen jälkeen alkoi pikkuhiljaa laajempi keskustelu aiheesta ja myös eteen tulleet konfliktit eli ilmapiiripalaverimme. Rakenteen lanseeraamisvaiheessa siirryimme konkreettisesti uuteen ajanjaksoon, kun hautasimme vanhan tavan organisoitua (*auta luopumaan*). Tämän siirtymäkäyrän perusteella muutoksen vaikeimmat hetket koetaan tässä kohtaa ja sen jälkeen tilanne alkaa helpottaa yksilötasolla.



KUVIO 9. Johtaminen muutosprosessin aikana (Esther & Green 2012, muokattu)

Kehitysryhmien lanseeraaminen – vaihe 11

Organisaatiorakenteen muokkaamisen ja tavoitteiden yhdenmukaistamisen lisäksi oli tehtävä muitakin konkreettisia muutoksia, jotta yhteistyötä alkaa varmasti tapahtua rakenteen sisällä. Olimme aiemmin todenneet niin johtoryhmässä kuin monissa muissakin foorumeissa, että monet rutiininomaiset palaverimme ovat turhan tehottomia. Niihin tullaan usein istumaan passiivisesti paikalle, ilman että tasapuolisesti edistettäisiin yhdessä jotain selkeää asiaa. Olimme tunnistaneeet, että meillä kasataan liian usein ihmisiä kasvokkain yhteen vain asioiden viestimisen takia. Myös alkukartoituskyselyssä turhat palaverit nousivat kehityskohteeksi. Toisaalta meillä oli siis liikaa turhia palavereita, ja toisaalta taas meillä ei ollut kunnolla sellaisia palavereita, joissa yhteistyössä edistettäisiin isompia asioita ketterästi eteenpäin.

Useat viimeaikaiset isommat koko yritystä koskevat projektimme olivat tuntuneet haastavilta yhteistyön kannalta. Koimme, että toimintamme ei ollut kovin ketterää

ja päätöksiä ei tehty silloin kun olisi pitänyt. Laajemmat projektimme olivat osin tämän tehottoman yhteistyön vuoksi kestäneet paljon suunniteltua pidempään. Isompien asioiden edistäminen koko yrityksen tasolla oli aiemmin kuulunut johtoryhmän vastuulle, mutta tätä tutkimusta pidemmälle tehdessäni totesin, että meidän on saatava useampi ihminen kehittämään yrityksen eri asioita eteenpäin, eikä lukita sitä vain johtoryhmän vastuuksi ja vallaksi. Ihmisen oma kiinnostus ja motivaatio jonkun asian edistämiseen on tuloksekkisuuden kannalta tärkeämpää, kuin että mukaan kehitystyöhön pääsee vain tietyn tittelin omaavat ihmiset. Esimerkiksi ihmisten hyvinvoinnin kasvattaminen ja sen myötä sairauspoissaolojen laskeminen oli asia, johon täytyi saada laajasti ihmisiä mukaan. Samalla tarvittiin yksi ihminen ottamaan asiasta selkeä kokonaisvastuu.

Pyörittelimme tätä palaverien ja eri ryhmien toimintaa kollegoiden kanssa eri keskusteluissa. Sain apua myös Päivi Talosen kanssa käydystä keskustelusta (2018). Myös Talonen nosti esille, että johtoryhmien roolin on aika muuttua. Johtoryhmä on edelleen tärkeä työryhmä ja sitä tarvitaan päätösten tekemiseen sekä kokonaisuuden saattamiseen yhteen. Kehitysvastuuta tulee kuitenkin hajauttaa muihin foorumeihin. Talosen suositteli funktionaalisia johtoryhmiä, joissa ryhmällä on selkeä toiminnallinen vastuu ja tavoitteet. Talosen lisävinkki näihin ryhmiin oli, että HR-johtajan olisi hyvä olla kaikissa näissä ryhmässä mukana. Muuten HR-johtaja ei ymmärrä sitä toimintaympäristöä, jossa yrityksen työntekijät toimivat, eikä osaa myöskään ennakoida, mitä asioita työntekijät tulevat jatkossa kohtaamaan. Soldemilla HR-vastuu on jaettu uudessakin rakenteessa useampaan osa-alueeseen, ja Talosen huomio ei ole siksi suoraan siirrettävissä Soldemille. Tämä huomio oli silti mielestäni tärkeä modernin ajan organisaation johtamisessa ja se kannattaa tavalla tai toisella pitää mielessä. (Talonen 2018.)

Keskustelimme eri yhteyksissä, mikä olisi meille paras malli koota työryhmiä. Mielestämme sanalla johtoryhmä oli turhan vanhanaikainen kaiku. Ajattelimme, että se voi pahimmillaan jopa haitata ketterää uudenlaista ryhmätyöskentelyä. Päätimme siksi nimetä työryhmät yksinkertaisesti kehitysryhmiksi. Kyselin ihmisiltä ajatuksia kehitysryhmien teemoista. Keskusteluiden perusteella päätettiin perustaa kolme kehitysryhmää aiheinaan: liiketoiminnan kehittäminen, markkinointi ja

hyvinvointi (kuvio 10). Pohdimme yhdessä tässä kohtaa, että pyytäisimmekö ulkopuolista apua ketterien työryhmien työskentelymalleihin. Puntaroin itse, että vaikka kaikki ovat entistä ketterämmän toimintatyylin kannalla, osaammeko silti oikeasti muuttaa omaa toimintaamme. Päädyimme kuitenkin starttaamaan toiminnan omin avuin, jotta näemme mitä osaamme ja mitä mahdollisesti emme osaa.



KUVIO 10. Kehitysryhmät

Otin itse vastuulleni rakentaa ja vetää liiketoiminnan kehittämisen ryhmää, koska vastuualue on niin selkeästi toimitusjohtajan harteilla. Kahden muun ryhmän vetovastuun annoin heille, keille se mielestäni eniten kuului. Kovin paljon ei tässä kohtaa täsmennetty sitä, miten työskentely aloitettaisiin. Kirkastin vetäjien kanssa tavoitteet ja odotukset kehitysryhmien työskentelyn tuloksille. Osallistujat sai jokainen vetäjä miettiä itse. Ainoaksi kriteeriksi sovimme, että kaikkien osallistujien täytyy olla motivoituneita antamaan oma tasavertainen panoksensa ryhmän asian edistämiseen. Kukaan ei voi tulla palaveriin vain osallistumaan ilman omaa vastuunottoa.

En tiedä olisiko työskentelyä kannattanut täsmentää heti alussa enemmän vai oliko parempi, että opimme yhdessä matkan varrella millainen toimintatyyli vaikuttaa parhaimmalta. Tätä pystyy analysoimaan vasta myöhemmässä vaiheessa. Kehitysryhmät lähtivät kuitenkin kaikki vauhdikkaasti liikenteeseen, ja asioita on alkanut selvästi mennä eteenpäin ryhmien aihealueisiin liittyen. Sen voi kuitenkin todeta, että viestintä eri kehitysryhmistä olisi voinut olla alkuvai-

heessa parempaa. Ihmisille oli hiukan epäselvää, kuka on missäkin kehitysryhmässä mukana, ja mitä ryhmiä ylipäättään on muodostettu. Tämä saatiin myöhemmin tarkennettua.

En ehkä itse huomannut, että viestintä keskellä muutosta on kaikissa tilanteissa vahvasti omalla vastuullani. Merkittävin oma roolini eri foorumeissa on kerrata ja kirkastaa mitä teemme ja miksi teemme. Jälkeenpäin katsottuna näen toimitusjohtajan roolin ns. pääviestijänä, jonka on hyvä olettaa, että mikäli hän ei jatkuvasti vahvista ihmisille mitä tehdään ja miksi, jokainen ymmärtää muutoksen hiukan eri lailla. Se aiheuttaa heti säröjä yhteistyöhön.

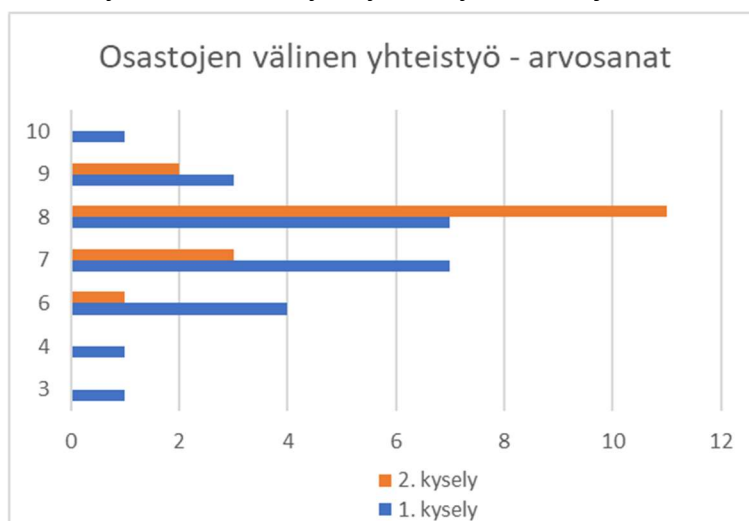
5 YHTEISTYÖN EDISTYMISEN ARVIOINTI

5.1 Uusi kysely yhteistyön tilasta

Joulukuun lopulla oli aika kerätä yhteen siihenastiset tulokset ja aikaansaannokset yhteistyön edistämisestä. Lähetin uuden kyselyn samalla jakelulla kuin ensimmäisenkin kyselyn. Sain vastauksia 17, mikä oli hiukan vähemmän kuin ensimmäisellä kyselyllä johtuen jo osalla aiemmin alkaneista joululomista. Esitin samat numeerisen arvioinnin kysymykset molemmilla kyselykerroilla.

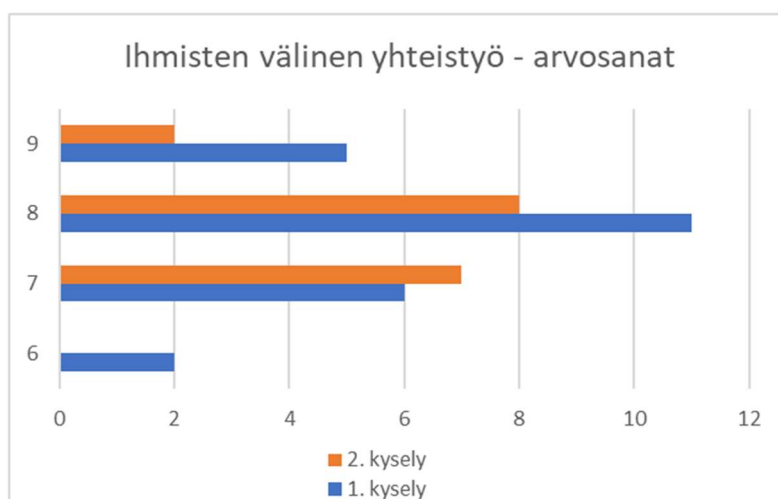
Ensimmäinen kysymys koski vastaajien arviota siitä, millä tasolla ihmisten välisen yhteistyön koettiin olevan organisaatiossamme. Toinen kysely koski sitä, millä tasolla vastaajat kokivat osastojen välisen yhteistyön olevan. Arvioinnit annettiin asteikolla 0-10 (0 = ei yhteistyötä lainkaan, 10 = erittäin hyvää yhteistyötä).

Kysyttäessä arviota yhteistyön tasosta eri osastojen välillä, keskiarvo nousi ensimmäisen kyselyn 7,2 -tasosta 7,8 -tasolle. Nousua tapahtui 8,3 prosenttia. Sekä tiimiesimiehet että päälliköt ja johtajat antoivat paremman arvion toisessa kyselyssä. Huomionarvoista oli, että hajonta numeroiden välillä toisessa kyselyssä oli selvästi pienempi kuin ensimmäisessä kyselyssä (taulukko 1). Ensimmäisessä kyselyssä numeroita annettiin välillä 3-10 ja toisessa kyselyssä välillä 6-9. Tämä todennäköisesti johtuu siitä, että puolen vuoden aikana kehittyi parempi yhteinen näkemys, siitä mitä hyvä yhteistyö osastojen välillä tarkoittaa.



TAULUKKO 1. Osastojen välinen yhteistyö

Kysyttäessä arviota yhteistyön tasosta eri ihmisten välillä, keskiarvo laski hiukan: 7,8 -tasosta 7,7 -tasolle, eli 1,3 prosenttia. Hajonta arvosanojen välillä oli hyvin vähäistä, eli ihmisten näkemys oli yhdenmukaistunut (taulukko 2). Toisessa kyselyssä tiimiesimiehet arvioivat ihmisten välisen yhteistyön paremmaksi kuin muut vastaajat. Tiimiesimiesten antama keskiarvo yhteistyölle oli 8. Päälliköiden ja johtotason ihmisten vastausten keskiarvo oli 7,4. Tähän voi vaikuttaa se, että yhteistyön edistäminen on koskenut muutosvaiheen alussa eniten juuri päälliköitä ja johtajia. He tarkastelevat asiaa mahdollisesti kriittisemmin, koska ovat itse niin vahvasti osa muutosta. On silti hienoa, että ihmisten välinen yhteistyö koettiin tiimiesimiesten kesken viimeisessä kyselyssä jopa ensimmäistä kyselyä paremmaksi (ensimmäinen kysely 7,9, toinen kysely 8).



TAULUKKO 2. Ihmisten välinen yhteistyö

Myöhemmin esitettävissä avoimissa vastauksissa ihmiset kertoivat yhteistyötaitojen kasvusta niin itsellä kuin kollegoillakin. Vaikka siis kokonaisuudessaan numeroarvosana ihmisten välisestä yhteistyöstä hieman laski, tulkitsemme tämän numeroarvion laskun johtuvan siitä, että ihmiset arvioivat toisella kyselykerralla hiukan kriittisemmin yleistikin yhteistyötä. Näkemyksen kasvaessa niin onnistumisia kuin puutteitakin huomattiin mahdollisesti nyt enemmän.

Muutosajan lyhydestä johtuen avoimet vastaukset antavat numeroarvioita tarkemman kuvan yhteistyön kehityksestä. Avointen vastausten lisäksi analysoin kappaleen lopussa myös organisaatiossa yleisesti tapahtuneita muutoksia muutostajon aikana.

Avoimet kysymykset

Avoimet kysymykset olivat nyt uusia edelliskertaan nähden. Kyselyn kautta hain kokemuksia ja ajatuksia siitä, miten muutosta on lähdetty viemään eteenpäin. Koostin avoimet vastaukset aikaisemman kyselyn mukaisesti yhteen kiteyttäen vastauksia suppean sisällön analyysin mukaisesti:

Kysymys nro 1: Mikä on merkittävin positiivinen muutos yhteistyössä edellisen kyselyn jälkeen?

"Palaverirakenteissa hyökkäys ja puolustus on tuotu tasavertaiseksi myynnin kanssa. Hyökkäyksellä ja puolustuksella on myös selkeämmät mittarit onnistumiselle. Roolitus on myös selkeämpi siten, että kaikki palvelevat myyntityötä."

- Rakennemuutokset ja osastojen tasavertaistaminen
- Selkeämmät roolit ja mittarit
- Kehitysryhmät toimintamallina
- Tiiviimpi yhteistyö osastojen kesken
- Puolustus -osaston yhteistyö keskikentän kanssa
- Hautomo- ja viestintäpalavereiden muutokset
- Parempaa tukea arjessa

Lähes kaikki olivat huomanneet positiivisia muutoksia kuluneen puolen vuoden aikana yhteistyössä. Puolustuksesta vastaavat henkilöt olivat onnistuneet vastausten perusteella edistämään yhteistyötä kaikista parhaiten muutoksen alkuvaiheessa. Kaksi tiimiesimiestä vastasi kuitenkin, että he eivät ole huomanneet mitään muutosta. Tämä kahden vastaajan muista poikkeava näkökulma toistui myös muissa kysymyksissä, joissa kartoitettiin havaittuja muutoksia. Koska enemmistö tiimiesimiehistä oli kuitenkin havainnut positiivisia muutoksia, kyseessä ei todennäköisesti voi olla esimerkiksi se, etteivät he olisi kuulleet tehyistä toimenpiteistä mitään. Taustalla saattaa vaikuttaa se, ettei yhteistyö yleisestikään ole heidän näkemyksen mukaan oleellinen keskittymisen alue työssä. Myös yleinen persoonallisuuteen liittyvä suhtautuminen muutoksiin voi vaikuttaa asiaan tai sitten muut yhteistyön edistämiseen liittymättömät asiat.

Kysymys nro 3: Mitä yhteistyössä pitäisi vielä parantaa?

"Viestintä tuntuu kuitenkin olevan melko hektistä. Yhteistä "keskustelua" ei hirvittävästi ole, vaan asioista vain viestitään nopealla syklillä viestintäpalaverissa. Toiminnan kehittämisen ideointi keskikentän osalta voisi tuoda hyviä näkökulmia vielä uuteen malliin. (Samalla tajusin, että kyseinen kysely onkin juuri tähän oiva ratkaisu)"

- Parempaa viestintää

- Yhteinen palkinto kaikille, kun päästään yhteiseen tavoitteeseen
- Valmennusten mittaaminen
- Tiimiesimiesten välinen yhteistyö
- Lisää aikaa yhteiselle keskustelulle
- Kehitysryhmien ja hautomoiden toiminnassa parannettavaa
- Yhteistyö toimeksiantojen välillä

Parannuskohtia huomattiin olevan vielä paljon, itse asiassa jopa enemmän tai ainakin yksityiskohtaisempia asioita kuin ensimmäisessä kyselyssä. Uskon tämän johtuvan siitä, että ihmiset ovat huomanneet kuluneiden kuukausien aikana selkeämmin tarpeen yhteistyölle. He ovat aktiivisemmin tarkastelleet, mitkä asiat meillä haittaavat yhteistyötä. Yksi selkeä parannuksen tarve, johon en ollut itse vielä kunnolla tarttunut, oli yhteinen palkitseminen yhteisiin tavoitteisiin pääsystä. Tämä on tärkeä ratkaistava asia jatkoon kannalta. Tiimiesimiesten välille ehdotettiin myös omia esimiehen työnkuviin liittyviä kehitysryhmiä, esimerkiksi aiheista rutiinit ja myynti. Tämä voisi olla helposti toteutettavissa, joten asiaa edistetään jatkossa. Myös kaikki muut kehityskohteet on syytä ottaa työn alle jatkossa, sillä kaikki vaikuttivat olevan kehityksen kannalta tärkeitä.

Kysymys nro 4: Millaisia hyötyjä nyt näet siitä, että yhteistyö vahvistuu yrityksessämme?

"Yhteistyö tekee omasta työstä mielekkäämpää ja parantaa yrityksen toimivuutta ja tekee yrityksestä ketterämmän toimijan"

- Merkityksen tunteen kasvu yksilötasolla
- Kokonaisuuden parempi hahmottaminen
- Parempi tuloksetekokyky
- Joustavuus ja ketteryys etenkin muutostilanteissa
- Osaamisen maksimointi
- Parempi tiedonkulku
- Selkeämpi yhteinen tavoite
- Uusia näkökulmia
- Kokonaisuuden optimointi osaoptimoinnin sijaan

Tämän kysymyksen vastaukset saivat itsenikin vakuuttumaan entistä vahvemmin yhteistyön kehittämisen tarpeellisuudesta. En olisi odottanut näin merkittävää hyötyjen kokemista laajasti lähes kaikilta vastaajilta (yksi vastaaja jätti vastaa-matta tähän kysymykseen). Nämä vastaukset nousevat mielestäni koko muutos-vaiheen tärkeimmäksi lopputulemaksi. Työntekijät näkevät, että yhteistyön edis-

täminen lisää merkityksen tunnetta työstä ja auttaa hahmottamaan kokonaisuutta. Sen koetaan lisäävän myös tuloksentekokykyä, edistävän ketteryyttä, tiedonkulkua ja osaamisen jakamista. Lisäksi sen koettiin vahvistavan yhteistä suuntaa sekä tuovan uusia näkökulmia. On vaikea löytää perustetta enää siihen, että yhteistyötä ei jatkossa edistettäisikään.

Kysymys nro 5: Oletko huomannut muutoksia omassa toiminnassasi tai näkemyksessäsi yhteistyöhön liittyen? Jos, niin mitä?

"Kyllä olen huomannut paljon. Olen huomannut, että aikaisemmin en ole omalta osaltani tehnyt yhteistyötä, ja se on ollut iso syy miksi kaikki tehdyt asiat eivät ole tuoneet parasta tulosta. Pysin nykyään pitämään yhteistyön mielessä, koska mikään vastualueeni tavoitteista ei mene maaliin ilman, että ihmiset on siinä mukana."

- Parempi ymmärrys muiden tekemisestä osana kokonaisuutta
- Olen lisännyt viestintääni ja yhteistyötäni
- Tiedän paremmin mitä yrityksessämme tapahtuu
- Saan enemmän tukea ja työ ei tunnu enää yksinäiseltä
- Näkemykseni on muuttunut, kun hahmotan kokonaisuutta paremmin
- Omalle työlle on tullut lisää merkityksen tuntua

Vastauksissa tuli esiin rohkeita toteamisia siitä, miten oma ajattelu on muuttunut tarkastelujakson aikana. On selvää, että ajattelun muutos on edellytys sille, että itse toiminnassa tapahtuu muutoksia. Toisen ihmisen ajattelua ei suoraan pysty ohjaamaan, mutta yhteistyön mukanaan tuoma ihmisten välinen vuorovaikutus näyttää vaikuttavan ajattelun muutokseen. Kyselyyn vastanneiden kokemat muutokset yhteistyön edistämisyksivaiheen aikana on koostettu vielä yhteen kuvion 11 mukaisesti:



KUVIO 11. Kyselyyn vastanneiden kokemat muutokset yhteistyön edistämisestä alkuvaiheen aikana.

Kysymys nro 6: Mitä voisit itse tehdä edistääksesi yhteistyötä yrityksessämme omalta osaltasi vielä lisää?

"Voisin ottaa enemmän yhteistyöhön myös niitä ihmisiä, joiden kanssa harvemmin toimin missään. Voisin myös viestiä oman työni sisällöstä paremmin."

- Ottaa enemmän muita ihmisiä mukaan
- Lisätä yhteistyötä
- Yhteisen keskustelun lisääminen, etenkin yhteistyöstä
- Aktiivisempi tiedonhakeminen laajasti organisaatiosta
- Omien taitojen ja osaamisen aktiivisempi esiintuominen muille
- Enemmän tilaa muiden ajatuksille

Vastaukset antoivat suuntaa siitä, että yhteistyöstä voisi jatkossa kehittyä Solde-min kaikkia työntekijöitä koskeva oleellinen ammattitaito. Sitä odotetaan tasaver-taisesti kaikilta työntekijöiltä. Muutoksen alkuvaiheessa osa seuraa vielä sivusta, kun muut alkavat ottaa askeleita kohti aktiivisempaa yhteistyötä. Koska Lähes kaikki vastaajat (yhtä lukuun ottamatta) tunnistivat omassa toiminnassaan kuiten-kin asioita, joita voisivat kehittää. Sen vuoksi on odotettavissa, että yhteistyöstä löytyy vielä paljon hyödyntämätöntä potentiaalia.

5.2 Omat arviot muutoksen vaikutuksista arjessa

Moni asia on edennyt tähänastisen muutosprosessin aikana hyvään suuntaan Soldemilla. Kiteytettynä voi todeta, että positiivinen suunta on näkynyt tulosten-tekokyvyssä, ihmisten hyvinvoinnissa ja uudenlaisten liiketoimintamahdollisuuksien löytymisessä. On mahdoton arvioida, mistä kaikesta positiiviset asiat todellisuudessa johtuvat. Oman näkemykseni mukaan yhteistyön edistämällä on ollut kuitenkin positiivinen vaikutus useampaan asiaan. Kuviosta 12 näkyy kootusti yhteistyön tuomat hyödyt oman näkemykseni kannalta. Avaan kohdat tarkemmin tekstissä kuvan alla.



KUVIO 12. Tutkijan kokemat hyödyt yhteistyön edistämisestä

5.2.1 Tuloksetekokyky parani: parempi ennakkointi

Loppuvuosi sujui Soldemilla selvästi alkuvuotta paremmin tuloksen näkökulmasta. Kun vertaa ensimmäistä puolta vuotta (tammi-kesäkuu) toiseen vuosipuoliskoon (heinä-joulukuu), loppuvuonna tehtiin 290 prosenttia suurempi käyttökate

alkuvuoteen nähden. Budjetti oli myös laadittu siten, että heinä-joulukuussa tavoite on alkuvuotta suurempi, mutta ero oli budjetoitu olevan vain 174 prosenttia. Tuloksentekokyky oli siis merkittävästi laadittua budjettia korkeammalla loppuvuonna. Tämä tuloksen nousu oli kriittisen tärkeä asia koko vuoden tulosta ajatellen, koska yritys ei päässyt budjettitasolle vuoden ensimmäisellä puoliskolla. Tuloksentekokykyyn vaikuttaa moni tekijä, joten selkeää syy-seuraussuhdetta yhteistyön edistämiseen ei voi vetää. Ulkoistettua palvelua tarjoavana tahona tulokseen vaikuttaa eri päämiesten moninaiset tilanteet ja esimerkiksi rekrytointimarkkinan muutokset. Ennakointikyky on silti asia, joka on Soldemin omissa käsissä. Mitä paremmin pystymme ennakoimaan eri muutoksia, sitä paremmin osaamme muuttaa toimintaamme. Hyvä ennakointi vaikuttaa tuloksentekoon ennen kaikkea niin, että teemme tasaisempaa tulosta eikä notkahdukset ole isoja. Loppuvuosi oli hyvin tasainen tulosta tarkastellessa ja siksi uskallan väittää, että juuri yhteistyö edesauttoi meitä ennakoimaan monia vastaan tulleita tilanteita paremmin.

5.2.2 Halu kasvaa ja kehittyä nousi

Kuluneen syksyn aikana moni avainhenkilömme on joko opiskellut innokkaasti töiden ohella tai ilmaissut kiinnostuksensa aloittaa opiskelut. Opiskelut ovat olleet alemman tai ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opintoja, opistotason koulutuksia tai joitain suppeampia opintokokonaisuuksia. Moni oli hakenut näihin koulutuksiin jo ennen tätä tutkimusjaksoa, joten opiskeluintoa on ollut aiemminkin. Muutosjakson aikana useampi uusi avainhenkilö tuli kuitenkin kertomaan kiinnostuksestaan opiskella, ja siksi myös uusia opintoja aloitettiin loppuvuoden aikana. Itselleni on syksyn aikana esitetty monia kirjatilauspyyntöjä yrityksemme kirjastoon. Moni on tullut kysymään vinkkejä myös yhteistyöstä kertovaan kirjallisuuteen. Opiskeluinnostasta ei todennäköisesti voi vetää suoraa syy-seuraus -yhteyttä yhteistyöhön, mutta on selvää, että mitä enemmän ihmiset keskustelevat toistensa kanssa toiminnan kehittämisestä, sitä enemmän he kuulevat mitä kaikkea muut ympärillä lukevat tai opiskelevat ja tämä into voi siten yhteistyön kautta leviä nopeammin koko henkilöstöön. Opiskeluiden myötä oma ajattelu laajenee ja tulee tunne siitä, että kasvaa ihmisenä. Tällä henkilökohtaisen kasvun tunteella

on varmasti positiivinen vaikutus omaan hyvinvointiin ja myös merkityksen kokeamiseen työstä. On ollut itsellenikin palkitsevaa kuulla ihmisten sanovan ääneen, että työ tuntuu nyt paljon merkityksellisemmältä. On selvää, että yrityksen menestymisen kannalta ihmisten osaamistason nousu on tärkeä menestystekijä. Mikäli haluaa edetä omalla urapolulla, eri riitä hallitsee kaikki käytännön arjen tärkeimmät tehtävät. Laajempi konteksti- ja teoriaymmärrys mahdollistaa uusien ja innovatiivisten ratkaisujen löytämisen. Se tarjoaa myös eri keskusteluihin paljon laajemman työkalusalkun. Huippuosajista koostuvat organisaatiot kykenevät löytämään jatkuvasti uusia tapoja viedä yritystä eteenpäin.

5.2.3 Innovatiivisuus kasvoi

Konkreettinen esimerkki innovatiivisuudesta ja siihen liittyvästä päätöksentekokyvystä on ollut laajentumisemme uudelle liiketoiminta-alueelle loppuvuodesta. Käynnistimme Soldemin oheen uudenlaisen rekrytointiin liittyvän konseptin nimeltään Talentchain. Se on perinteisiin rekrytointibisnekseen verrattuna uusi disruptiivinen tapa edistää ihmisten työllistymistä. Tämä kaikki lähti pienestä ideasta kesällä. Erilaisia ideoita on noussut meillä tasaisesti aikaisemminkin esille, mutta nyt poikkeuksellista oli se, että idea vietiin oikeasti käytäntöön asti. Jatkossa näemme, miten pystymme jatkojalostamaan uutta toimintaa pidemmälle.

5.2.4 Sairauspoissaolot laskivat

Liian suuri sairauspoissaoloprosentti on ollut Soldemilla ikuisuusongelma. Kuluneen muutosjakson aikana tähän asiaan on tartuttu uudella innolla ja tarmolla. Kuten kyselyn vastauksistakin huomasit, ymmärrys sairauspoissaolojen merkityksestä yritykselle on avautunut nyt laajemmin organisaatioon. Asiaa on jaettu tutkia nyt huolellisesti ja siitä on keskusteltu eri ihmisten välillä paljon. Aikaisemmin asiasta on yritetty lähinnä viestiä ihmisille, nyt siitä haluttiin keskustella usean kuukauden ajan monien eri ihmisten kanssa. Keskusteluiden myötä aiheesta tuli yhteinen yhteistyön tavoite. Laskua saatiin aikaan 1,22 prosenttiyksikön verran,

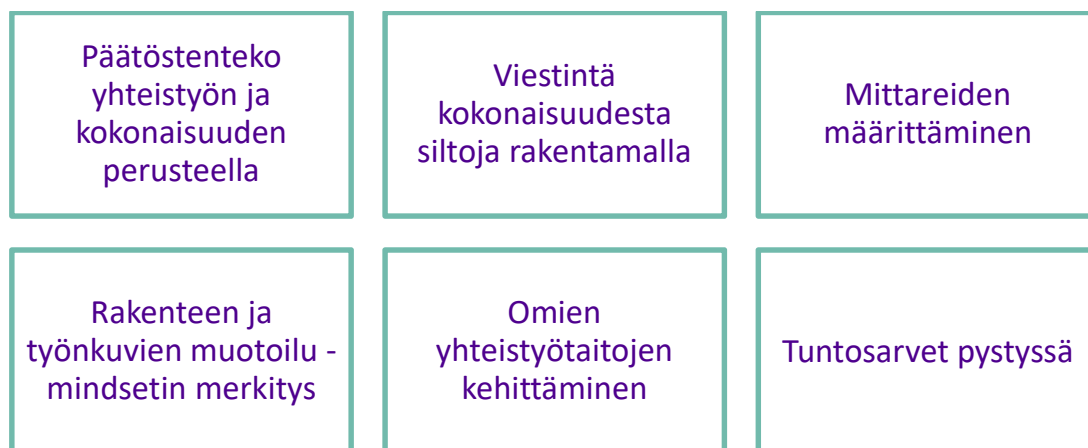
kun vertailee ajanjaksoja tammi-kesäkuu ja heinä-joulukuu. Jo yhden prosenttiyksikön laskulla on merkittävä vaikutus yrityksen käyttökatteeseen. Hyvästä laskusuunnasta huolimatta tämä on liian lyhyt aika vetää kunnon johtopäätöksiä todellisista vaikutuksista, mutta mikäli sama suunta jatkuu pidempään, olemme saaneet merkittävää onnistumista tällä saralla aikaan.

5.2.5 Yhteistyötaitoja omaavat ihmiset

Yhteistyö yrityksessämme on kasvanut sitä mukaan, kun ihmisten omat yhteistyötaidot ovat kasvaneet. Rakenteet ja toimintamallit ovat toki olleet edesauttamassa yhteistyötaitojen kasvua, mutta lopulta yhteistyö ei ole käytännössä mitään muuta kuin parempia kohtaamisia ihmisten välillä. Koen saavani itse lisää merkitystä työlleni, kun huomaan että meidän ihmisten yhteistyötaidot kasvavat. Uskon, että sillä on vaikutusta myös laajemmin elämässä kuin meillä yrityksen sisällä. Yhteistyötaitoja kaivataan monella elämän osa-alueella. Elämän eri kriisit ovat myös usein yhteistyötaitojen testaushetkiä. Avioerot, ystävyys-suhteiden erilaiset tilanteet, läheisten sairastumiset tai menetykset ovat kriisejä, joissa yhteistyötaidot ovat merkittävässä roolissa (Lewis 2006, 205). Isojen ja pienten yhteiskunnallisten haasteiden ratkaisut kaipaavat siis myös ihmisiä, jotka kykenevät hyvään yhteistyöhön.

5.2.6 Toimitusjohtajan rooli kirkastui

Olin tutkimusjakson aikana itse sekä tutkimuksen tekijä että sen kohde. Pohdin usein sitä, mitkä ovat minun tärkeimmät työtehtävät toimitusjohtajana. Mistä minun on osattava luopua ja mihin taas panostaa. Koen, että *kokonaisuuden hahmottaminen, sen muotoilu ja johtaminen* ovat minun tärkeimmät vastuualueeni. Paikka näiden edistämiseen on *kohtaamiset ihmisten kanssa*. Tarkemmin eriteltynä oma vastuualueeni konkretisoitui tutkimuksen aikana kuvion 13 mukaisiin tehtäviin:



KUVIO 13. Toimitusjohtajan vastuualueen kirkastuminen yhteistyön edistämisvaiheen aikana

Päätösten teko yhteistyön ja kokonaisuuden perusteella

Jotta on mahdollista päästä osaoptimoinnista kokonaisuuden johtamiseen, on ymmärrettävä mikä tämä kokonaisuus on. On uskallettava muokata sitä ja luottaa, että palapeli tulee loksautamaan paikoilleen keskusteluiden myötä, eikä omassa suunnitteluhuoneessa. *Muutos tapahtuu kohtaamisissa.* On myös uskallettava tehdä lopulliset päätökset silloin, kun palapeli alkaa näyttää jo valmiilta. Yhteistyö ei siis tarkoita, etteikö päätöksiä täytyisi kyetä tekemään yksin. Näissä hetkissä tulee eteen niin toimitusjohtajan kuin monen muunkin johtajan yksinäiset hetket. Yksinäisiä hetkiä ei ole paljon, kun asiat suunnitellaan yhdessä. Lopulliset päätökset on kyettävä silti tekemään itse ja niihin täytyy luottaa. *Yhteisö ennen yksilöitä* voi tuntua aluksi karulta argumentilta yksilön näkökulmasta. Kun perusteluna on mahdollisimman hyvä kokonaisuus ja yhteistyö, syyt ovat silti hyvin loogisia ja ymmärrettäviä, vaikka se veisikin esimerkiksi joltain henkilöiltä jo saavutettua valtaa pois. Olen huomannut, että kokonaisuuden kautta asioita perustelemalla tulee vähemmän sellaisia pelkoja tai keskusteluita, että päätöksiin olisi liittynyt jotain henkilökohtaisuuksia.

Viestintä kokonaisuudesta siltoja rakentamalla

Kukaan muu organisaatiossa ei näe niin tasapuolisesti kaikkialle kuin hän, joka vastaa kokonaisuudesta. Kaksi vuotta sitten vastasin itse myynnin johtamisesta, ja vaikka vastuu oli laaja, vasta astuminen toimitusjohtajan rooliin mahdollisti kokonaisvaltaisen näkymän kaikkialle. Rakennetta ja toimintamalleja pitää muokata

sellaisiksi, että edistävät läpinäkyvyyttä, mutta tehtävänkuvalla on edelleen suuri merkitys siihen, miten helppo kokonaisuus on hahmottaa. Eikä kaikkien ole edes tarkoituksenmukaista ymmärtää täydellisesti kaikkia työnkuvia – tärkeää olisi saada riittävä ymmärrys, jotta pystyy tekemään hyvää yhteistyötä. Koska yleisjohdossa näkymä on automaattisesti parempi koko organisaatioon, sen myötä tulee tärkeä kokonaisuuden viestinnän rooli. Viestintä ei tarkoita yksisuuntaista asioiden kertomista, vaan jatkuvaa keskustelua, yhteisen ymmärryksen hakeamista ja ihmisten yhdistämistä toisiinsa. Yleisjohdossa on mahdollista havaita, miten eri ihmisten työn alla olevat tehtävät voisivat liittyä toisiinsa. Aktiivisesta siltojen rakentamisesta tuleekin parhaimmillaan mielestäni oleellinen osa koko toimitusjohtajan työnkuvaa.

Mittareiden määrittäminen

Työnkuviin liittyvien päätösten lisäksi tämän jakson aikana oli mielestäni tärkeää tehdä päätökset siitä, että jokaiseen tehtävään löydetään *selkeitä mittareita*. Mittareiden korostaminen työnkuviissa aiheutti aluksi ahdistusta niissä tehtävissä, joissa mittareita ei aikaisemmin ollut niin selkeästi ollut. Myynnin johdolle mittaaminen on ollut aina luonnollinen osa työnkuvaa, mutta muilla osastoilla se oli ollut kaukaisempi ajatus. Mittaaminen on toki tärkeä oman työn onnistumisen huomaamiselle. Yhteistyön kannalta se osoittautui olevan vielä merkittävämpi asia sen kannalta, että muut ymmärtävät konkreettisesti mitä tavoitteita kohti muut kollegat ovat menossa. On helpompi antaa toiselle apua, kun ymmärtää millä mittareilla onnistumista seurataan. On myös helpompi ymmärtää kokonaisuus, kun tietää mitä osatavoitteita eri ihmisillä on, joista yhteenlaskettuna päästään yhteiseen tavoitteeseen. Mittarien asettaminen on edelleen kesken. Osalla ne ovat jo hyvin selkeät, ja osa tehtävistä kaipaa vielä mittareiden uutta kirkastusta. Palapeli vaikuttaa kuitenkin lokahtavan kaikkien tehtävien suhteen ajallaan paikalleen.

Rakenteen ja työnkuvien muotoilu – mindsetin merkitys

Kokonaisuuden johtamisen ja päätöksen teon lisäksi koen, että *yhteistyön mahdollistava organisaatiorakenne ja sen sisältämät työnkuvat* ovat myös pääasiallisesti toimitusjohtajan vastuulla alkuvaiheessa. Sisällöt on rakennettava yhdessä, mutta lähtölaukaus tälle muokkaukselle on toimitusjohtajan vastuulla. Perinteinen

osaoptimointiin perustuva pyramidimainen hierarkiarakenne estää organisaation muokkautumisen läpinäkyväksi kokonaisuudeksi, jossa tehtävät ovat titteleitä oleellisempia.

Rakennetta muokattaessa tärkeäksi osoittautui yleinen mindset kokonaisuudesta. Pyramidimainen ja vähän tylsäköjä titteleitä sisällään pitävä rakenne ei kerro mitään siitä, millaisena kaikkien haluttaisiin näkevän kokonaisuus. Pelikenttään liittyvät vertauskuvat auttoivat ihmisiä hahmottamaan millainen systeemi olemme kokonaisuutena, ja mitä ”paikkaa itse pelaa”. Kun ihmiset alkavat hahmottaa, miksi yhteistyö on omalta ja muiden kannalta hyödyllistä, tämä mindset alkaa ruokkimaan itse itseään. Ihmiset lähtevät omatoimisesti edistämään asiaa omassa työarjessaan. Jollain tapaa yhteisestä tavoitteesta pitää tulla yhteinen kieli, ja sen myötä ihmiset alkavat jutella keskenään samoilla termeillä saman asian edistämisestä.

Omien yhteistyötaitojen kehittäminen

Kuten aikaisemminkin jo todettiin, niin toimitusjohtaja kuin kaikki muutkin työntekijät johtavat omaan tehtävänkuvaan kuuluvia asioita arjessa eri kohtaamistilanteissa. Edellytys vaikuttaviin ja muutosta aikaansaaviin kohtaamisiin on, että omat yhteistyötaidot eli vuorovaikutustaidot on oltava riittävällä tasolla. Itselleni tämä on tarkoittanut entistä avoimempaa heittäytymistä omana itsenäni tilanteisiin. On ollut pakko tuoda etenkin omat heikkoudet entistä selkeämmin esiin, jotta niitä tukemaan ja paikkaamaan löytyy muita ihmisiä. Olen mielestäni ollut aikaisempaa avoimemmin oma itseni työarjessa. Virheitä on tullut tehtyä välillä heikon viestinnän ja kärsimättömyydestä johtuvan reagoinnin takia. Olen pystynyt kuitenkin ottamaan vastuun näistä heikoista hetkistäni ja myöntämään ne. Olen keskittynyt paljon omiin keskustelutaitoihini. Kuunteleminen ja samalla rohkea mielipiteiden esittäminen ovat mielestäni omalla kohdalla asioita, joihin keskittymällä vuorovaikutustaidot kehittyvät pikkuhiljaa. Olen huomannut, että pystyn tukemaan siltojen rakentumista eri ihmisten välille. Vuorovaikutustilanteissa pyrin löytämään uusia ideoita siihen, ketkä ihmiset voisivat hyötyä toistensa auttamisesta.

Omien yhteistyötaitojen kehittäminen on saanut samalla oman työtaakan tuntumaan kevyemmältä. Useampi ihminen on auttanut minua eri haasteiden kanssa,

ja enemmän omana itsenä oleminen on myös vapauttanut energiaa. Mitä enemmän olen keskustellut eri ihmisten kanssa, sitä varmemmin olen tiennyt millä toilla asiat oikeasti ovat ihmisten mielestä. Jokainen keskustelu on ollut myös itselleni paikka kirkastaa ja toistaa suuntaa, jotka kohti olemme menossa.

Tuntosarvet pystyssä

Sanonta *jos joku tuntuu olevan pielessä, se todennäköisesti on pielessä (if it feels wrong it probably is)* oli usein mielessäni muutosjakson aikana. Sen merkitys korostui mielestäni muidenkin avainhenkilöiden työnteossa, kun he toimivat eri ihmisten kanssa. Niin kauan, kun ihmiset tekevät yhdessä töitä, sattuu aina isompia ja pienempiä ristiriitoja. On loukkaantumisia ja muuta tunnelmaa nakertavia asioita. Yhteistyön lisääntyminen voi kaikesta positiivisuudestaan huolimatta myös lisätä ihmisten välisiä ristiriitoja. Absoluuttista oikeaa reagoititapaa näihin tilanteisiin reagoimiseen tuskin löytyy. Sen vuoksi on tärkeää, että omat tuntosarvet ovat riittävän tarkkana. Oman tunteen perusteella kannattaa reagoida rohkeasti tilanteisiin pelkäämättä sitä, että karpäsestä tehdään härkänen. Samalla tavoin kuin parisuhteissakin, työyhteisölle tekee hyvää aika ajoin puhdistaa ilmaa. Katsotaan, mitä maton alle on kertynyt. Joidenkin mielestä johtajan reagoiminen asioihin tunnelman perusteella voi vaikuttaa liian tunteikkaalta johtamiselta. Kun yksilökeskeisyydestä siirrytään yhteisön johtamiseen, näen tämän kuitenkin tärkeänä uuden ajan johtamistaitona.

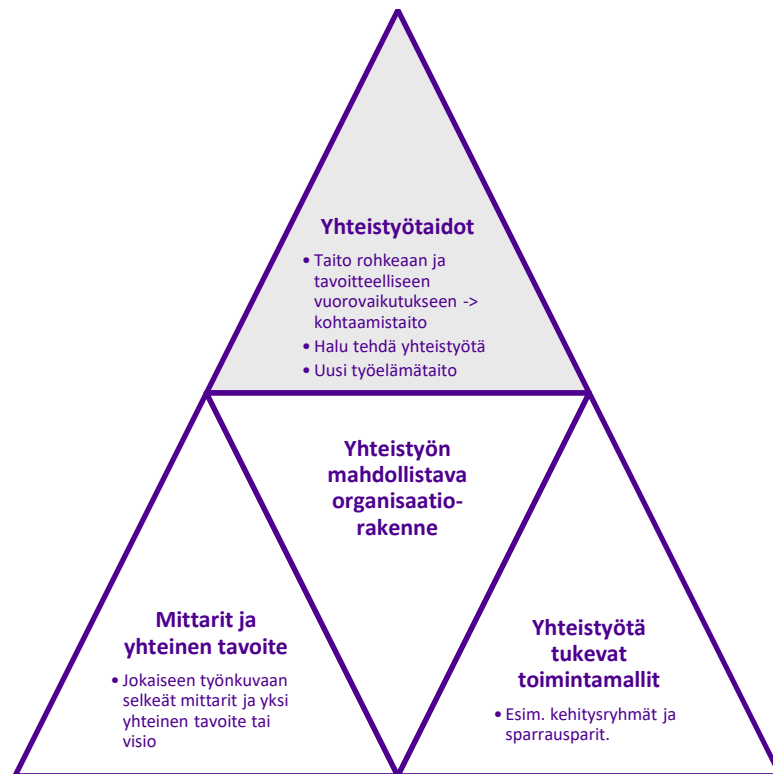
5.3 Mihin yhteistyön johtaminen kulminoituu?

Mietin pitkään, mikä olisi paras tapa kuvantaa yhteistyön johtaminen tutkimukseni perusteella jonkinlaiseksi yleistettäväksi malliksi. Tulin lopulta siihen johtopäätökseen, että tässä ei ole pelkästään kyse organisaatiomuutoksen johtamisesta perinteisessä mielessä. Yhteistyöhön pohjaavan organisaation muokkaamisessa on enemmän kyse yksilötason asenne- ja näkemysmuutoksista yleisesti työntekoa kohtaan. Siinä arvotetaan, miten suuressa roolissa toisten ihmisten kanssa tehtävä yhteistyö nähdään.

On oleellista havaita, että yksilöt, organisaatiot ja koko maailma muuttuu sen mukaan, mitä kohtaamistilanteissa tapahtuu. Todellinen muutos ei tapahdu hienoissa strategioissa tai muissa suunnitelmissa, vaikka nekin ovat tärkeitä muutoksen mahdollistajia. Sen vuoksi yhteistyöhön pohjaavan organisaation muokkauksesta on myöskin mahdoton tehdä tarkkaa etukäteissuunnitelmaa tai yleistettävää mallia. Oli kyse sitten mistä organisaatiosta tai yhteisöstä tahansa, tutkimustyöni perusteella näen, että seuraavat asiat ovat hyviä ohjenuoria johtajalle yhteistyön edistämisessä:

- Jos haluat vaikuttaa itse muutosten suuntaan, keskity kohtaamisiin. Johtajuuden hyvyys mitataan siinä, miten näissä tilanteissa pystyy olemaan aidosti läsnä ja vaikuttamaan keskusteluun. Johtaminen on onnistunutta, mikäli kykenee vaikuttamaan positiivisesti ihmisten ajatteluun ja sitä kautta toimintaan.
- Luo rakenne, jossa kohtaamisia on mahdollista tapahtua.
- Ensisijaisesti kokonaisuuden kautta asioita tarkasteleminen on lopulta kaikille reilumpaa kuin ensisijaisesti yksilölähtöinen johtaminen.
- Mieti, mikä estää ihmisiä vaikuttaviin kohtaamisiin ja pureudu rohkeasti näihin tekijöihin.
- Uskalla irrottautua itse rooleistasi ja kohdata ihmiset ihmisinä.

Toimiva yhteistyö yrityksessä yleisesti kulminoituu näkemykseni mukaan seuraaviin peruspilateihin, jotka ovat kaikkien yrityksen työntekijöiden vastuulla (kuvio 14): Tärkeimmäksi nousee yhteistyötaidot, tarkoittaen rohkeaa ja tavoitteellista vuorovaikutusta ihmisten kesken. On oltava halu tehdä yhteistyötä ja näkemys siitä, että se on kaikkia koskeva tärkeä uusi työelämätaito. Organisaatorakenne, joka mahdollistaa tai estää yhteistyön on seuraavaksi tärkein pilari. Mittarit kaikkien työnkuvissa ja yhteinen suunta (tavoite tai visio) auttaa yhteistyön edistymistä, samoin kuin erilaiset yhteistyötä tukevat toimintamallit.



KUVIO 14. Toimivan yhteistyön peruspilarit yrityksessä

6 POHDINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET

6.1 Tulosten tarkastelu

Työn tavoitteena oli selvittää yhteistyön merkitystä yrityksissä ja tutkia miten sitä voi johtaa. Oleelliseksi löydökseksi nousi se, miten kokonaisvaltainen muutos yhteistyöhön pohjaavan organisaation muokkaaminen on, ja miten kokonaisvaltainen merkitys sillä on yrityksen menestymiselle. Kuten aikaisemminkin tehdyissä tutkimuksissa (mm. Gardner 2016) oli selvästi osoitettu, yhteistyö on avaintekijä yritysten tuloksenteke- ja uusiutumiskyvylle. Myös oma johtopäätökseni oli, että yhteistyö mahdollistaa huippuosaamisen kehittymisen ja pitkän ajan tuloksentekevyyden yrityksissä, joiden strategiana ei ole pelkästään matalan katteen suoritettavaa työtä tekevän palvelun tuottaminen. Yksilön näkökulmasta yhteistyö kasvattaa työn merkityksellisyyden tunnetta ja edistää ihmisten henkilökohtaista kasvua. Merkittävin havainto yhteistyön johtamiseen liittyen oli se, että muutos kohdistuu kaikista eniten siihen, miten ihmiset yleisesti asennoituvat työntekoon ja yhteistyöhön muiden kanssa. Ihmisyyden historian tarkastelu auttoi näkemään laajemmat syy-seuraussuhteet siitä, miksi yritykset ovat muokkaantuneet sellaiseksi kuin ne nykypäivänä useimmiten vielä ovat ja miksi ihmiset ovat tottuneet työskentelemään niissä tietyllä tyylillä.

Työn tarkoituksena oli löytää konkreettisia keinoja muuttaa osaoptimointiin pohjaava organisaatio yhteistyöhön ja kokonaisuuteen perustuvaan malliin. Toimintatutkimuksen aikaikkuna oli suhteellisen lyhyt suurempien muutosten aikaansaamiseksi. Oli yllättävää huomata, miten perustavanlaatuisia muutoksia jo lyhyessä ajassa saatiin kuitenkin tutkimuksen kohteena olevassa yrityksessä aikaan. Toimintatutkimuksessa löydettiin kokonaan uusi yhteistyötä paremmin tukeva organisaatorakenne ja erilaisia yksittäisiä yhteistyötä tukevia toimintamalleja. Sen lisäksi havahduttiin kohdistamaan huomio ihmisten välisiin kohtaamiin. On silti selvää, että myös Sodemilla muutos on vasta alussa. Osa ihmisistä ei kokenut vielä juuri mitään muutosta ympärillään. Erilaisia siiloja ihmisten ja osastojen välillä on varmasti edelleen ja niiden purkamista on aktiivisesti jatkettava. Uusia toimintamalleja erilaisiin yhteistyökuvioihin kannattaa myös hakea

paljon lisää. Itse toimintatutkimusta arvioitaessa voidaan kuitenkin todeta, että tutkimus toi konkreettisia keinoja tutkimusyrityksessä siihen, miten osaoptimoinnista voi siirtyä kohti kokonaisuuden johtamiseen.

McKinseyn julkaiseman tutkimuksen (2016) pohjilta yhteistyön edistämisen peruspilarit oli jaettu kolmeen peruselementtiin:

1. Nosta tavoitteet: aseta niin korkeat tavoitteet, että kukaan yksilö ei kykene niitä yksin saavuttamaan. Aseta osastorajat rikkovat tiimit vastuuseen tavoitteista.
2. Yksinkertaista radikaalisti: yksinkertaista ja standardisoi koko toimintamalli, pitäen sisällään työnkuvaukset, valmiuksien määrittelyt ja kulttuurit arvot. Aloita end-to-end -prosesseista, jotta saat edistettyä nopeutta, ketteryyttä ja tehokkuutta
3. Muokattu kulttuuri: varmista organisaation ja kulttuurin muutos kiinnittämällä huomio vahvasti yhteistyöhön ja toiminnan tasokkuuteen. Investoi ihmisten johtamistaihin, jotta muutoksesta tulee pysyvää.

(Schaubroeck, Holsztein Tarczewski & Theunissen 2016)

Omassa tutkimuksessani nousi osin samankaltaisia huomiota. Tavoitteiden yhdenmukaistaminen oli tärkeää ja yhteistä isoa tavoitetta myös kirkastettiin. Tavoitteita ei kuitenkaan ainakaan tässä alkuvaiheessa nostettu merkittävästi. Myös Gardner korosti tutkimuksensa perusteella sitä, että asetettujen tavoitteiden täytyy olla niin suuria, että kukaan yksittäinen ihminen ei pysty niitä saavuttamaan (Gardner 2017, 162). Tavoitteiden nostaminen reilusti olisi voinut mahdollisesti saada vielä nopeampaa kehitystä myös Soidemilla aikaan. Tavoitteiden pitäminen maltillisina johtui ehkä siitä, että muokkaukset monilla eri muilla osa-alueilla tuntuivat niin suurilta, että tavoitteiden merkittävä nosto vaikutti olevan siinä hetkessä liian iso riski ihmisten jaksamisen suhteen. Jälkeenpäin ajateltuna se olisi voinut kuitenkin edesauttaa ihmisiä löytämään enemmän uusia ratkaisuja tuttuihin haasteisiin, ja on mahdollista, että se ei olisikaan kuormittanut ihmisiä liikaa.

Radikaali yksinkertaistaminen oli tärkeä havainto myös Soldemin kohdalla. Pelikenttämalli oli tarvittavan radikaalia yksinkertaistamista, jota ilman laajaa rakennemuutosta olisi ollut hankala viedä ketterästi läpi. Schaubroeckin ym. tutkimuksessa (2016) nousi esille myös mindsetin merkitys, joka liittyy samaan yksinkertaistamiseen. Erään heidän esimerkkiyrityksensä johto oli todennut, että mindsetin ja ihmisten käyttäytymisen muutokset olivat ne kriittiset tekijät, jotka saivat merkittävimmät muutokset aikaan laajemman yhteistyön edistämisessä. Mindset nousi myös Soldemille tehdyssä tutkimuksessa tärkeään rooliin. Pelikenttä auttoi hahmottamaan yhteisen pelin eli liiketoiminnan kokonaisuudessaan ja sen sisälle alkoi muodostua omaa yhteistä kieltä liittyen rooleihin ja ”pelitilanteisiin”.

Schaubroeckin ym. tutkimuksessa (2016) todettiin myös kulttuurin muokkaamisen olevan tärkeä tekijä. Se tuodaan kuitenkin esiin suhteellisen kapeasti ja enemmän toiminnan tason varmistamistekijänä kuin koko muutoksen ytimenä. Omassa tutkimuksessani merkittäväksi asiakasi nousi lopulta yksilöiden asenne- muutokset yleensä työntekoa ja yhteistyötä kohtaan. Muutosta ei lähdetty tekemään tyhjiössä, vaan ihmisten aiemmat ajatukset ja tunteet itseä sekä muita kohtaan vaikuttivat merkittävästi polun varrella. Mielestäni Schaubroeckin ym. tutkimuksen (2016) pohjalta kootuista peruselementeistä puuttuu tämä psykologisen puolen suuri merkitys. Kuten Karlöf & Helin Lövingsson totesivat, organisaatiorakennetta ei voi lähteä uudistamaan ilman psykologisen olemassa olevan yhdistämistä rakenteiden ja mallien tekemiseen (Karlöf & Helin Lövingsson 2006, 48–50). Nykytila koostuu sekä ihmisistä että rakenteista – kun sitä lähtee muuttamaan, on alkukartoituksessa huomioitava sen hetken rakenteen lisäksi myös sen hetken ihmiset, heidän taitonsa, motivaationsa ja pinnan alle jääneet kaikkea muutosta jarruttavat pelot, oletukset ja ristiriidat. Jotta yhteistyöhön vahvistamisen muutos etenee mahdollisimman hyvin, lisäisin Schaubroeckin ym. peruselementteihin olemassa olevan psykologisen pohjan ymmärtämisen ja sen pohjalta asioiden edistämisen. Soldemiin keskittyvässä toimintatutkimuksessa oli kriittistä kysyä ihmisen alkuvaiheen näkemykset yhteistyöstä sekä käydä raskaat ilmapii-ripalaverit läpi. Näin uusille rakenteille saatiin tilaa ja ihmiset lähtemään edistämään niitä. On mielestäni oleellista ymmärtää, että yhteistyötä ei voi pakottaa – sitä ei voi kirjata kenenkään työsopimukseen yhdeksi vastuualueeksi. Pakotettu yhteistyö todennäköisesti aiheuttaa vain negatiivisuuden leviämistä, jos ihmiset

eivät näe siinä hyötyä itselleen. Aluksi on siis luotava itselle ja muille ymmärrys siitä, miltä pohjilta yhteistyötä lähdetään rakentamaan. Mitä asioita pitää ensin ratkaista ja puhdistaa. Sen jälkeen voi nykytilaan pohjaten lähteä rakentamaan omaan yritykseen sopivaa mallia.

Gardnerin tutkimuksessa (2016) yhteistyötä kehitettiin ensisijaisesti asiakkaan näkökulmasta ja keskityttiin yrityksestä ulospäin suuntautuvaan yhteistyöhön. Oma tutkimukseni painottaa enemmän sisäistä yhteistyötä, jonka toki on tarkoitus tuoda lisäarvoa myös asiakkaille. Soldemilla yhteistyö asiakkaiden suuntaan oli jo lähtöpisteessä suhteellisen hyvällä tasolla, vaikkakin se rajoittuu vielä liiaksi juuri myynnin johdon ihmisiin eikä niinkään useampien Soldemin osastojen ihmisiin. Gardnerin tutkimus kokonaisuudessaan antoi hyvän pohjan oman tutkimuksen tekemiseen ja ymmärtämiseen. Oma tutkimukseni syvensi mielestäni näkemystä organisaation sisäisestä yhteistyöstä Gardnerin laajaan tutkimukseen nähden.

Kaikki avainhenkilöt eivät vakuuttuneet yhteistyön tärkeydestä vielä tämän tutkimuksen aikana tai he eivät ainakaan syystä tai toisesta lähteneet edistämään sitä omalta osaltaan. Aikaisempi tutkimustieto osoittaa, että yleisin syy siihen, miksi joku ei tee enemmän yhteistyötä, on se, että heiltä puuttuu tarvittavaa osaamista ja itsevarmuutta yhteistyötä vaativiin tehtäviin. Tämä johtaa helposti noidankehään, koska yhteistyöhön liittyvä osaaminen ja itsevarmuus kehittyvät vain harjoittelun kautta ja niitä ei harjoittele, kehitystä ei tapahdu lainkaan. (Gardner 2017, 132.)

Gardnerin tutkimus kuitenkin osoitti, että yksilöt hyötyvät pitkällä tähtäimellä myös itse paljon yhteistyöstä. Yhteistyöhön pohjaavassa mallissa henkilöt suosittelivat helposti kollegoitaan asiakkaalle ja vahvistavat siten heidän mainettaan. Mitä enemmän tätä suosittelua tapahtuu, sitä parempi maine myös yksilöille kehittyy ja tämä luonnollisesti parantaa niin ura- kuin ansaintamahdollisuuksiakin. Yksilö hyötyy myös siitä, että kaikkien ennakointi paranee yhteistyön myötä. Mitä paremmin näkee tulvat markkinoiden muutokset, sitä parempia päätöksiä pystyy myös itse tekemään omaa uraa koskien. (Gardner 2016, 133, 137–138.)

Gardner listasi tutkimuksensa pohjalta yhteistyötä edistävälle johtajalle ohjeita siihen, miten johtaa itseään:

1. Priorisoi rajusti ja realistisesti
2. Pysy suunnitelmassasi vaikeinakin hetkinä
3. Löydä raskaistakin tehtävistä pidemmän tähtäimen merkitys ja sen myötä uusi asennoituminen niihin
4. Luo itsellesi vahva oma tiimi, joka tietää hyvin tavoitteesi yhteistyön edistämisessä ja uskaltaa sanoa sinulle suoraan, jos eksyt tieltä. Muista, ettet ammu viestintuojaa, kun tällaisia tilanteita tulee.
5. Pidä huolta omasta vireystasostasi mm. syömällä hyvin ja nukkumalla riittävästi

(Gardner 2017, 147–148.)

Ohjeet vaikuttavat loogiselta yhteistyön edistämisen matkalla myös tämän tehdyn tutkimuksen perusteella. Vaikuttaa, että monen näiden ohjeiden merkitys kasvaa, mitä pidempään yhteistyötä on ehditty edistää. Tässä tutkimuksessa muutostyö vasta aloitettiin, mutta etenkin kohdan neljä ohjeistus (*Luo itsellesi vahva oma tiimi*) tuli jo tutuksi. Ilmapiiiripalavereiden aikoihin tutkijalle itselleen tultiin rohkeasti kertomaan yhden työntekijän taholta mahdollisista ongelmista. Tämän viestin avoin vastaanottaminen oli tärkeää, jotta muutkin ihmiset uskaltautuivat matkan varrella kertomaan avoimesti ajatuksistaan.

6.2 Eettisyys ja luotettavuus

Tämä toimintatutkimus koski vahvasti tutkimuksen kohteena olevan yrityksen esimiehistön työtä. On tärkeää, että he kokevat tulleen kohdelluksi oikeudenmukaisesti ja hienotunteisesti ollessaan osa tätä tutkimusta. Tutkimuskyselyitä esittäessä kaikki henkilöiden yksilöllisyyden mahdollisesti paljastava tieto rajattiin pois tutkimuksesta. Koko tutkimus tehtiin yhteistyöhengessä. Tämä antoi monelle ihmiselle aidon mahdollisuuden vaikuttaa itse tutkimuksen suuntaan ja edesauttoi siten myös eettisyyden toteutumista.

Toimintatutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa on esitetty viisi eri periaatetta, jotka sopivat juuri tähän tutkimustapaan. Ne ovat:

- historiallinen jatkuvuus
- reflektiivisyys
- dialektisuus
- toimivuus
- havahduttavuus

(Heikkinen, Rovio & Syrjälä 2008, 149.)

Tämä tutkimus eteni ajallisesti etenevänä sarjana. Lukijan on siten mahdollista seurata tapahtumien syy-seuraus -suhteita. Tutkimusta tehtiin *historiallisen jatkuvuuden* periaatteen tavoin. *Reflektiivisyys* oli vahvasti läsnä tutkimuksessa, koska tutkija itse oli isossa roolissa koko muutosprosessissa. Tutkijan ymmärrys tutkimusyrityksestä oli pitkän kokemuksen myötä syvä. On silti huomionarvoista todeta, että pitkä kokemus voi myös rajoittaa näkemyksiä. *Dialektisuudella* tarkoitetaan sitä, että todellisuus muodostuu keskusteluissa dialektisena prosessina (Heikkinen, Rovio & Syrjälä 2008, 154). Keskustelut olivat koko tutkimuksen tärkein metodi, joten dialektisuutta noudatettiin hyvin. *Toimivuutta* voi tässä tutkimuksessa arvioida sillä, millaisia tuloksia yhteistyön edistämisestä saatiin. Tutkimusjakson aikana tapahtui positiivisia muutoksia niin tuloksissa kuin tunnelmassa. Vaikka selkeitä syy-seuraus -suhteita on hankala vetää, näyttää kuitenkin siltä, että toimintatutkimus edesauttoi monen positiivisen muutoksen tapahtumista. Tutkimus voidaan nähdä *havahduttavana* sen kautta, että johtamisen tekniset ja sosiaaliset puolet tuodaan tiiviisti yhteen muutosprosessissa. Perinteisesti johtamista käsitellään usein erikseen joko sosiaalisena tai enemmän teknisenä kokonaisuutena. Toimintatutkimuksen aikana tehdään suuria muutoksia tutkittavassa organisaatiossa. Esitystyyli on suora ja avoin, joten lukija saa rehellisen kuvan todellisen ison muutosprosessin johtamisesta. Tätä voidaan pitää myös havahduttavana seikkana.

Koska tutkimus kohdistui vain yhteen organisaatioon, eivät esitetyt toimintatavat sovellu välttämättä juuri sellaisenaan muihin organisaatioihin. Jokainen organisaatio on oman omanlaisensa kokonaisuus ja valmista mallia ei pysty kopioimaan mistään. Konkreettisia keinoja jopa tärkeämmäksi työn aikana osoittautui yleinen

ymmärrys yhteistyöstä, kokonaisuuden johtamisesta ja kohtaamistilanteiden merkityksellisyydestä. Tämä työ avaa eri näkökulmista näitä asioita ja herättää mahdollisesti sen myötä mielenkiinnon löytää juuri omaan organisaatioon sopivat tavat edistää yhteistyötä.

6.3 Jatkotutkimusehdotukset

Tutkimuksen aikana nousi esiin kaksi uutta aihetta, joita olisi näkemykseni mukaan hyödyllistä tutkia lisää. Nämä aiheet ovat yrityksen ulkoinen yhteistyö ja kohtaamistaitojen määrittely ja kehittäminen.

Tämä tutkimus kohdistui ensisijaisesti yrityksen sisäiseen yhteistyöhön, vaikka myös ulkoista yhteisteistyötä sivuttiin. Olisi mielenkiintoista tutkia lisää, miten suomalaiset yritykset käytännössä pystyvät avaamaan omat ulkorajansa ja seinänsä auki ympäröivälle maailmalle siten, että yhteistyön hyötyjä haettaisiin aktiivisesti eri tahoilta. Yritykset vaikuttavat olevan vielä suhteellisen arkoja tekemään avointa yhteistyötä muiden yritysten ja eri tahojen kanssa, mutta tässä voi piillä suuria mahdollisuuksia niille, jotka rohkenevat avata ensimmäisten joukossa ovensa muillekin.

Tutkimuksen aikana esiin noussut kohtaamistaitojen merkitys olisi myös hyödyllinen tutkittava oma aiheensa. Tämä tutkimus osoitti, että todelliset muutokset tapahtuvat kohtaamishetkissä. Vuorovaikutus-termi ei mielestäni avaa yhtä hyvin näitä tilanteita. Kohtaamis-sanassa tulee paremmin esiin se tavoite, että toinen ihminen tulisi aidosti kohdata näissä vuorovaikutustilanteissa. Aito kohtaaminen edellyttää myös rohkeutta paljastaa itsensä vuorovaikutustilanteessa. Taito olla läsnä kohtaamisissa ja vaikuttaa niissä muiden ajatteluun ja sen kautta toimintaan nousee tärkeäksi. Pureutumalla tarkemmin näihin kohtaamistaitoihin, voitaisiin saada ihmisille tukea siihen, mitkä asiat edesauttavat näiden kohtaamistaitojen kehittymistä. Tämä voisi johtaa myös uuteen tärkeään työelämätaitoon, eli kohtaamistaitoon.

LÄHTEET

- Abele, J. 2011. Bringing Minds Together. *Harvard business review* 89:7, 86–93.
- Aira, A. 2012. Toimiva yhteistyö: työelämän vuorovaikutussuhteet, tiimit ja verkostot. Jyväskylän yliopisto. Jyväskylä studies in humanities. Väitöskirja.
- Bass, B.M. & Riggio, R.E. 2006. Transformational leadership. 2. uudistettu painos. New York: Erlbaum.
- Bennis, W.G. & Biederman, P.W. 1997. Organizing genius, Basic Books, Kindle Edition.
- Cameron, E. & Green, M. 2012. Making sense of change management. 3. uudistettu painos. London: Kogan Page.
- Daugherty, P., Sage-Gavin, E., Vazirani, M. & Padro, M. 2018. Advancing Missing Middle Skills for Human-Machine Collaboration. Accenture & Aspen Institute. Luettu 9.4.2019.
- https://www.accenture.com/_acnmedia/PDF-89/Accenture-ASPEN-Missing-Middle-Skills-POV.PDF#zoom=50
- de Silva, A. Myynninjohtamisen luento, Myyntimaisteri -opiskelijoiden luentopäivä. Tampereen ammattikorkeakoulu. Keuruselkä, 29.8.2018.
- Dunbar, R. 2017. Group size, vocal grooming and the origins of language. *Psychonomic Bulletin & Review* 24:1, 209–212.
- Edmondson, A. C. & Schein, E. H. 2012. Teaming: how organizations learn, innovate, and compete in the knowledge economy. San Francisco: Jossey-Bass.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.
- Espedal, B., Kvitastein, O. & Grønhaug, K. 2012. When Cooperation is the Norm of Appropriateness: How Does CEO Cooperative Behaviour Affect Organizational Performance? *British Journal of Management* 23:2, 23, 257–271.
- Gardner, H.K. 2016. Smart Collaboration: How Professionals and Their Firms Succeed by Breaking Down Silos. Boston: Harvard Business Review Press.
- Harari, Y. N. 2016. Sapiens: Ihmisen lyhyt historia. Helsinki: Bazar.
- Hart, E. & Bond, M. 1995. Action research for health and social care. Milton Keynes & Philadelphia: Open University Press.
- Hattori, R.A. & Lapidus, T. 2004. Collaboration, trust and innovative change. *Journal of Change Management* 4:2, 97–104.
- Hawkins, P. 2017. Leadership team coaching, 3. uudistettu painos London: Kogan Page.
- Heikkinen, H.L.T., Rovio, E. & Syrjälä, L. 2006. Toiminnasta tietoon: toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. Helsinki: Kansanvalistusseura.
- Heinonen, S., Klingberg, R. & Pentti, P. 2011. Kaikkien aivot käyttöön. Helsinki: WSOYpro.
- Helle, M. 2018. Järki ja tunteet: Oivalluksia riidoista, neuvotteluista ja sopimisesta. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Otava.
- Hine, D. 2007. Innovative methodologies in enterprise research. Cheltenham: Elgar.
- Hunter Muller 2017. The CEO of Technology, 1. painos, US: Wiley.
- Johnson, J.D. 2018. Teams and their leaders: a communication network perspective. Peter Lang Inc., New York: International Academic Publishers.

- Jousilahti, J., Koponen, J., Koskinen, M., Leppänen, J., Lätti, R., Mokka, R., Neuvonen, A., Nuutinen, J. & Suikkanen, H. 2017. Työ 2040 Skenaarioita työn tulevaisuudesta. Sitra.
- Karlöf, B., Helin Lövingsson, F. & Tillman, M. 2006. Organisaation olemus. Helsinki: Edita.
- Katzenbach, J.R. & Smith, D.K. 1993. The wisdom of teams. Boston, Mass: Harvard Business School Press.
- Keyton, J., Ford, D.J. & Smith, F.I. 2008. A Mesolevel Communicative Model of Collaboration, *Communication Theory* 18:3, 376–406.
- Kilpi, E. 2019, Changing the conversation [Blogikirjoitus]. Luettu 8.3.2019. <https://medium.com/@EskoKilpi/changing-the-conversation-8aff7b77f57>.
- Kilpi, E., Blogiteksti: Kohtaamiskyky on tärkein kilpailutekijä. [Blogikirjoitus]. Luettu 2.3.2019. <https://eskokilpi.wordpress.com/2018/05/07/kohtaamiskyky-on-tarkein-kilpailutekija/>.
- Kilpi, E. 2018, Lean Culture & Lean Culture in Business and Creative Work: Esko Kilpi: Uuden työn ulottuvuudet sekä kulttuurin ja johtamisen merkitys luovassa työssä ja tietotyössä. Televisiohaastattelu. YLE. 13.3.2018.
- Kuula, A. 1999. Toimintatutkimus: Kenttätöitä ja muutospyrkimyksiä, Tampere: Vastapaino
- Laloux, F. 2014. Reinventing organizations. 1. uudistettu painos. Brysseli: Nelson Parker.
- Lehtinen, S. 2018. Uskalla ajatella yhdessä. Helsinki: Sitra.
- Lewis, L.K. 2006. Chapter 5: Collaborative Interaction: Review of Communication Scholarship and a Research Agenda. *Communication Yearbook*, vol. 30, no. 1, pp. 197–247.
- Lozano, R. 2008. Developing collaborative and sustainable organisations. *Journal of Cleaner Production*, vol. 16, no. 4, pp. 499-509.
- Martela, F., Jarenko, K. & (ja 20 muuta) 2017. Itseohjautuvuus: Miten organisoitua tulevaisuudessa? Helsinki: Alma Talent.
- Mattila, Antti. 2001. Seeing Things in a New Light: Reframing in Therapeutic Conversation. Helsingin yliopisto, lääketieteellinen tiedekunta, kliininen laitos. Väitöskirja.
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät: Uudenlaista osaamista liiketoimintaan, 3. painos. Helsinki: Sanoma Pro.
- Peters, L.M. & Manz, C.C. 2007. Identifying antecedents of virtual team collaboration: Team Performance Management. *International Journal*, vol. 13, no. 3/4, pp. 117–129.
- Schaubroeck, R., Tarczewski, F.H. & Theunissen, R. 2016. Making collaboration across functions a reality. *The McKinsey Quarterly*, vol. 2016, no. 2.
- Schein, E.H., suom., L.R. & Miettinen Asko, L.R. 1987. Organisaatiokulttuuri ja johtaminen, Espoo: Weilin+Göös.
- Sell, A. 2007. Pätkätyöttömyys ja nuorten aikuisten muuttuvat elämäntyyli. *Nuorisotutkimus* 1/2007.
- Talonen, P. & Haastattelija Lehtismäki, V. 2018. Haastattelu 1.6.2018. Tampere.
- Tervonen, H. 2003. Strategian arkkitehtuuri: Organisaatioiden menestysmallin rakennusohjeita. Helsinki: Hazy Chain Ltd.
- Vangrieken, K., Dochy, F., Raes, E. & Kyndt, E. 2015. Teacher collaboration: A systematic review. *Educational Research Review*, vol. 15, pp. 17–40.

Watson, T.J. 2006. Organising and managing work, 2. uudistettu painos. Harlow [u.a.]: Pearson Longman.

Wuchty, S., Jones, B.F. & Uzzi, B. 2007. The Increasing Dominance of Teams in Production of Knowledge. *Science*, vol. 316, pp. 1036–1039.