

5. Millaista oppimista teknologian kehitys vaatii työyhteisöiltä?

Marika: Mitkä on meidän yhteiset oppimiskäytännöt? Miten me varmistetaan se, että me aina katsotaan välillä sinne peräpeiliinkin, että mitä täs on saatu aikaan ja mikä siinä oli onnistunutta, mikä ei? Miten me sit muutetaan sitä suuntaa?

Henni: Mä löysin kiinnostavan näkökulman Jaakko Virkkuselta ja Heli Ahoselta, jotka työelämätkijoina ovat sanoneet, että oppiminen ei ole tietoyhteiskunnassa enää pelkkä edellytys työn menestykselliselle toteuttamiselle, vaan oppiminen on olennainen osa itse työtä. Tässä jaksossa me puhutaan vähän digitaalisuudesta, enemmän työtehtävissä oppimisesta, ja pohditaan, millaista oppimista tarvitaan just nyt.

Mainospiikki: Työkulttuuripodi – lähde matkalle uudistuvan työn maailmaan ja oppimaan Hennin kanssa.

Henni: Tervetuloa Digitaaliset yhteydet -alueen johtaja Henriikka Rosti Liikenne- ja viestintävirasto Traficomista.

Henriikka: Kiitoksia paljon.

Henni: Ja strategia- ja kulttuurikonsultti Marika Schaupp Futuricelta.

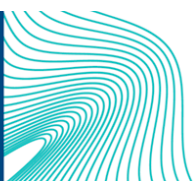
Marika: Kiitos.

Henni: Henriikka, mitä sä olet oppinut sun työsi kautta ihmisestä ja oppimisesta?

Henriikka: Voisin sanoa, että silläkin uhalla, että mä kuulostan nyt kliseiseltä, niin sanoisin, että suurin oppi, mitä mul on oman organisaation kautta tullut, on se, että oppiminen on vuorovaikutusta. Se on sitä vuorovaikutusta kaikissa muodoissaan. Yhdessä pohtimista, viestintää, niinku kaikkea sitä, mitä siihen kuuluu. Uudet ajatukset mun mielestä syntyvät ja juurtuu parhaiten yhdessä refleктоimalla.

Henni: Toi oli mun mielestä aika hyvä kiteytys tuohon vuorovaikutukseen. Marika, sen lisäksi, että oot tutkinut organisaatiokulttuureja sä oot konsulttina työskennellyt valtion virastojen ja monien suomalaisten yritysten kanssa. Mitkä asiat sun mielestä on tärkeimpiä, kun puhutaan työyhteisön ja tiimin oppimisesta?

Marika: No, mä nostaisin semmosen näkökulman tähän, että on aika keskeistä miettiä sitä, että kuka määrittää sen, mitä tarvitsee oppia. Että se on ehkä täs työelämän muutokses tämmönen iso muutos, mikä on tapahtunu. Että ehkä aikasemmin ne oppimisen kohteet tuli vähän niinku valmiiks sen tehtävän ja toimenkuvan kautta. Nyt niit täytyykin yhteisesti muotoilla vähän niinku koko ajan uudestaan ja päästä myös osallistumaan siihen oman oppimisen määrittämiseen.



Henni: No Henriikka, jos sä mietit tätä oman oppimisen määrittämistä, niin minkälaisia asioita sä nostasit sun urapolulta?

Henriikka: Se onkin tosi hyvä kysymys. Mun urapolulla ainakin näitä opinpaikkoja on itsellä ollut tosi monta. Ne on ehkä liittynyt sellasiin asioihin, että oon saanut astetta suuremmat saappaat ja monimuotoisemman tehtäväkentän ja joutunut menemään sinne oman mukavuusalueensa ulkopuolelle. Oon ihmisenä sellanen, et muutenkin sinne helposti hakeudun. Niin kyl mä jotenkin ajattelen, et ne suurimmat oppimisen kokemukset ja sellaset siihen liittyvät myös pärjäämisen ja jotenkin onnistumisen kokemukset on liittynyt sellasiin tilanteisiin, et oon saanut itselleen melkein liian vaikean tehtävän, mut ei sit ihan kuitenkaan, ja onnistunut siinä. Se on ollut sellanen jotenkin, monta kertaa musta tuntuu, että työuran aikana sellainen määräävä tai jotenkin leimaava kokemus mulle, mikä on tuonut sellasta hyvää fiilistä. Se on tavallaan sellainen, mitä mä itsekin haluan sit meidän organisaatios jotenkin toisille antaa ja ehkä pyrin saamaan aikaan muillekin niitä kokemuksia. Et kun vähän työnnetään niitä rajoja ja opetellaan uusia asioita, niin siit voi saada todella hyvän oppimisen kokemuksen ja oman pärjäämisen ja työn mielekkyyden kokemuksen.

Henni: Niin ja sit tavallaan jotenkin se, että hyppää johonkin ihan uuteen, niin sielt voi löytää niin paljon kaikkea, mitä ei ehkä osannukkaa odottaa.

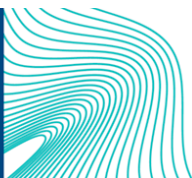
Henriikka: Just näin.

Henni: Mites Marika, minkälaisia asioita sä ostaisit sun uralta päällimmäisenä, jos mietitään niitä oppimisen kokemuksia?

Marika: No, varmaan ne on just sellasia, missä mä tunnistan tämän, että hyvä pääsee vähän niin kuin tavallaan kokeilemaan niitä omia rajojaan, oman osaamisen rajoja. Mut sit tosi tärkeeks on noussut se, että siinä yhteisössä on ollut ne ihmiset, joiden kanssa on pystynyt sparrailemaan niitä omia ajatuksia. Että kyl se yhteisöllinen puoli oppimisessa on ihan hirvittävä tärkeitä kaiken kehityksen, oman kehityksen ja sit sen yhteisen toiminnan kehityksen kannalta.

Henni: Ja jos me ajatellaan, et se oppiminen ei oo vaan sitä yksilön kouluttautumista tai et käydään josain kursseilla, vaan et ennen kaikkea sitä, että se työyhteisö ratkasee yhdessä niitä asioita. Ollaan vuorovaikutuksessa ja pohditaan yhdessä, että hei miten tää juttu kannattaisi tehdä. Niin miten tää ajatus Henriikka näkyy sun työssä, jos sä kuvaillet sitä arkista tekemistä tällä hetkellä? Minkälaisia käytäntöjä teillä siellä Traficomissa on, mitkä edistää sit ehkä tämmöistä yhdessä oppimista kaikista parhaiten teidän kokemuksen mukaan?

Henriikka: Mä ehkä voisin tähän nostaa sen yhdeksi esimerkiksi, käytännön esimerkiksi meidän tiimimuotoisen tekemisen nousun meidän virastossa keskiöön tietyllä tavalla. Ja sen ajattelun siitä, että meillä on organisaatiossa paljon tällaisia hallinnolliset rajat ylittäviä tiimejä ja tiimimuotoista tekemistä. Se pohjautuu ikään kuin tällä hetkellä sellaiseen asioiden ympärille kokoontumiseen, jolloin väistämättäkin, kun sä saat siihen erityyppisiä ihmisiä, eri taustoista olevia ihmisiä, niin se oppi ja se oppimisen kokemus



ja uusien asioiden löytäminen, jotenkin se monipuolistaa kaikkien niiden ihmisten ajattelua, kun se tiimi kasataan sillai eri osista organisaatioo erilaisten osaamisten ympärille.

Meillä on ihan tästä tiimityöstä olemassa sellainen ihan talotason käsikirjakin, millä me ohjataan tavallaan sitä tiimien toimintaa ja sitä miten sä voit hyödyntää sitä tiimiä osana niiden työasioiden ratkaisemista. Tää on ehkä sellainen, mikä must tuntuu, et liittyy aika vahvasti meillä siihen ajatukseen siitä, et miten asioita voi tehdä yhdessä oppien. Sit tavallaan tää liittyy osaltaan mun mielestä myös siihen ajatukseen sellasesta tietynlaisesta yhteisjohtamisen noususta, mikä meil on myös vahvasti ehkä ajatuksena. Että se johtaminen ei ookaan mitään sellaista ylhäältä alas tapahtuvaa. Harvassa organisaatiossa enää sillä tavalla ajatellaankaan.

Mutta tavallaan jotenkin se, et se yhteisjohtaminen, se ulottuu tavallaan joka suuntaan. Et se henkilö, hän saa apua ylhäältä omilta esihenkilöiltään. Hän saa apua omilta tiimiläisiltään ja hän saa kollegoiltaan apua ihan tavallaan siihen johtamistyöhön. Et se itse johtamistyökin voi muodostuu tavallaan tällaiseksi yhteiseksi tekemiseksi, jolloin sit taas ne eri ihmiset siellä myös voi saada oppia tavallaan siitä, että esimerkiksi itse antaa vaikka omalle tiimiläisilleen vastuuta jonkun asian miettimisessä. Ihan vaikka yksittäisenä esimerkkinä, et meil otetaan asiantuntijoita mukaan vaikka rekrytointiprosesseihin. He tavallaan pääsee mukaan ikään kuin vaikuttamaan siihen, että millaisia työkavereita on tulossa ja antamaan tavallaan sitä omaa asiantuntemustaan siihen sen prosessin osaksi. Ja toisaalta saa vastuuta siinä samalla, että näihin asioihin nyt, että mä voin tässä oppia uutta. Mut tällasia asioita mulle ehkä ensimmäisenä nousee mieleen.

Henni: No, jotenkin tästä tämmöisestä tiimin oppimisesta ja yhteiskehittämisestä, yhteisjohtajuudesta, niin mua kiinnostaa kysyä tutkimuksen näkökulmasta. Mikä on ehkä semmoinen suurin väärinkäsitys, mikä liittyy tämmöiseen yhteiskehittämiseen tai yhteisjohtajuuteen.

Marika: Joskus aikanaan ehkä vielä silloin 90-luvulla, kun puhuttiin tämmöisistä yhteisohdetuista, yhteisohjautuvista tiimeistä, niin kuitenkin ne tekemisen raamit tuli aika pitkälti ylhäältä. Eli tavoitteet asetettiin ylhäältä. Sitten tiimit sai itsenäisesti miettiä tekemisen tavat. Siinä annettiin tavallaan, et miten siihen tavoitteeseen päästään. Ehkä se nykyinen yhteisjohtajuus, mistä puhutaan, niin se ulottuu paljon laajemmalle. Että siinä voidaan puhua jo ihan siitä, että tehdään yhteistä strategiaa. Tehdään esimerkiksi tiimeissä, jotka organisoituu asiakaspolkujen tai asiakasarvon, jonkun asiakkaan kysymyksen ympärille, niin he saa aika pitkälti määritellä myös sen, että mitä ongelmaa asiakkaan elämästä tai toiminnasta ollaan edes ratkaisemassa ja mennä itse asiassa aika paljon strategisempiin kysymyksiin. Että jotenki ne rajat, missä sitä toimintaa määritellään, niin on laajentunut.

Täähän tietysti taas johtuu siitä, että kun päästään tähän työelämän monimuotoistumisen kysymykseen ja monimutkaistumiseen, tämmöiseen kompleksisuusteemaan, että meidän työn sisällöt ja erilaisten asiakkaiden tilanteet ja ongelmat ja haasteet, mitä ollaan ylipäänsä ratkaisemassa, niin ne on niin tavallaan. Siel on niin paljon keskinäisriippuvuuksia. Siel on niin paljon semmosta monimutkaisuutta, et sitä ei voi enää tavallaan ehkä hanskata muuten kuin se porukka, joka tekee päivittäin sen asian kanssa työtä. Silloin johtamisen pelimerkit täytyy olla myös sillä porukalla, joka sitten sen asian parhaiten tuntee.



Henni: No, kuinka tietoisia teidän mielestä tänä päivänä ollaan siitä, minkälainen työkulttuuri organisaation omien tavoitteiden saavuttamiseen tarvitaan? Et käydäks sitä keskustelua riittävästi vai pitäiskö siitä puhua enemmän?

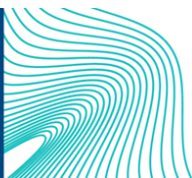
Marika: No, jos mä nappaan tästä. Mä ehkä sellaista ajattelen tässä kohtaa, että siel enemmän käydään koko ajan keskustelua, mutta on ehkä sellasia tiettyjä vanhoja perinteitä, joita kuitenkin ei aina päästä purkamaan. Ne liittyy vaiks sellaisiin kysymyksiin, että täytyykö ihmisillä olla johtaja. Siis seuraavan tason esimies, joka vähän valvoo kuitenkin, että sitten ne hommat tulee tehdyksi. Tää on tämmöinen, mitä paljon nyt organisaatioissa pohditaan. Että mikä sen esimiehen rooli oikeasti siinä on.

Paljon on menty siihen valmentavampaan suuntaan ja siihen, että saadaan itse määritellä. Mut sit siel on kuitenkin sellaisia tiettyjä mittarointiin ja palkitsemiseen ja tämmöiseen liittyviä ehkä rakenteellisia juttuja, jotka ei välttämättä palvelekaan sitä, että yhteisö saa itse, tiimi- tai työyhteisö itse määritellä niitä. Vaan että kuitenkin esimerkiksi palkitsemisjärjestelmä saattaa ohjata yksilökohtaiseen suoritukseen tai sit tiettyihin tavoitteisiin joka tapauksessa, vaikka näennäisesti annetaan vapauksia. Eli tää on itse asiassa tosi laaja kysymys, kun lähetään tämmöistä, et mistä se kulttuuri on syntynyt. Niin siel on paljon rakenteissa ja tämmöisissä oletuksissa ja tavallaan vanhoissa ajatuksissakin olevaa, mikä ei oo viel päässyt ihan purkautumaan.

Henni: Kyllä. Ja sit varsinkin, kun puhutaan valtionhallinnosta, joka mielletään aika tämmöisenä byrokrattisena, ja onhan meillä lainsäädäntö ja meil on paljon säädöksiä ja ohjeita, mitkä viitottaa meidän työn tekemistä ja antaa suunnan tavallaan tai ne raamit, kehykset oikeestaan, et missä me sitten työtä tehdään. Mut miten Henriikka sä ajattelet?

Henriikka: Joo siis kyl mä sanoisin, et meillä organisaatiossa ollaan viimeisen muutaman vuoden aikana itse asiassa puhuttu tosi paljon tästä asiasta, että millanen tavallaan johtamisen malli me tarvitaan, että me onnistutaan organisaationa ja päästään eteenpäin. Mä jotenkin sanon, et kyl meil pyritään aidosti elämään todeksi niitä ajatuksia jo käytännön tasolla. Siis ihan vaik esimerkkinä, että meillä siis koko esimieskunta käy vaikka tällä hetkellä tai esihenkilökunta käy tällä hetkellä tällaista valmentavan johtamisen, meidän sisäistä koulutusohjelmaa läpi. Eli aidosti pyritään juurruttamaan sitä ajatusta siitä, että miten tällaisella valmentama valmentavalla toimintatavalla päästään aidosti hyvään johtamiseen. Myöskin on paljon ääneen puhuttu ja paljon sanoitettu sitä, et mitä se tarkoittaa ja mitä me hyödytään tästä ja minkälaisia hyötyjä me organisaationa voidaan saada, et meidän toimintatapa on tällainen.

Mä tunnistan varmasti niitä haasteita. Niitä haasteita voi olla molemmilla puolilla. Voi olla tavallaan siellä johtotasolla sellasta ajattelua tai esihenkilötasolla, että on vähän haasteellista päästä siihen uuteen toimintamalliin. Mutta myös sit siellä, et on tottunut olemaan johdettavana ja hyvin tiiviistikin johdettavana. Niin se on sellaista vuoropuhelua, mitä sit pikkuhiljaa siinä lähennyttään. Ei täs mitään sellaisia suuria totuuksia tietenkään oo, et jossain totuus löytyy sielt puolivälistä jostain. Mä jotenkin itse ajattelen niin, että se johtaminen on myös vähän henkilökohtaista. Eri ihmisiä kannattaa johtaa vähän eri tavalla. Ihmiset on hirveän eri polulla tai vaiheessa siinä omalla polullaan, et miten he suhtautuu tavallaan valmentavaan johtamiseen ylipäättänsä ja tavallaan siihen, et kuinka itseohjautuvia he on omassa toiminnassaan. Niin tavallaan sen huomiointi ja jotenkin sellainen inhimillisyyys siinä kaikessa ehkä johtaa sitten lopulta



hyviin tuloksiin. Mutta kyllä mä niitä haasteita siellä selvästi myös tunnistan, mutta ollaan matkalla ylöspäin, sanoisin näin.

Marika: Joo, itse asiassa jos miettii, miten nopeasti siis Suomessa itse asiassa valtionhallinto. Tää tulee täältä mun oman tutkimustyön kautta. Niin oon havainnut, että valtionhallinto on ollut itse asiassa aika ketterä ottamaan viimeisimpiä johtamislähestymistapoja käyttöön. Valtionhallinnon strategia on mun mielestä tällä hetkellä yllättävänkin ketterä, jos vertaa ihan suuriin yrityksiin ja toimijoihin. Eli tavallaan siinä mielessä siel on kyl tosi paljon hyvää tekemistä. Tosiaan aikaisemminkin näitä johtamismalleja on suomalaisessa valtionhallinnossa aika rohkeasti kokeiltu, mikä on silleen tosi kiinnostava ja hieno piirre.

Henni: Siitä voidaan olla ylpeitä.

Marika: Mm.

Henni: Mä tartun tohon ketterään kehittämiseen. Siit puhutaan ihan älyttömän paljon tällä hetkellä. Etenkin valtiolla. Jotenkin musta tuntuu, että se, et me ollaan lähdetty toisaalta tämmöiseen valmentavampaan tekemiseen, ja toisaalta, et on otettu niitä ketterämpiä malleja käyttöön ja lähdetty kokeilemaan niitä, niin se on ehkä myös kannustanut kaikkia muuttamaan myös sitä omaa ajattelutapaa. Ja vähän ehkä kyseenalaistamaan sitä, että okei, meil on tehty aina näin, mutta entäs jos me kokeillaan. Et ehkä se kynnyks on tänä päivänä paljon matalampi lähteä kokeilemaan uutta.

Marika, kun sä oot työskennellyt konsulttina valtionhallinnon organisaatioissa ja seurannut, kuinka siel on otettu käyttöön näitä ketterän kehittämisen menetelmiä ja malleja, niin minkälaisia ongelmia näillä ketterillä menetelmillä on lähdetty ratkaisemaan? Et me puhuttiin äsken täst tämmösest kompleksisesta maailmasta ja miten kaikki kytkeytyy tavalla tai toisella kaikkiin. Me ollaan aika monimutkaisen toimintaympäristön kanssa tekemisissä.

Marika: Joo. Toi on kiinnostava kysymys siinä mielessä että. No, tää on nyt tämmönen yleisempi vastaus, että ketteriä menetelmiä usein tällä hetkellä lähetään aika rohkeasti soveltamaan monenlaiseen, monenlaisten asioiden ratkaisuun. Sit on ehkä tärkeä huomata, että ketterät menetelmät menetelminä on tietynlaisia. Siel on paljon lean-ajattelusta ja tämmösestä scrum-ajattelusta. Ja ihan tämmöset, mitkä on itse aikanaan kehitetty ohjelmistokehittämisen kehittämismenetelmiksi. Tämmöset sprinttimallit ja muut, mistä puhutaan, niin tämmösii saatetaan ottaa käyttöön. Sit ehkä se pieni haaste siinä on se, että ei välttämättä sitten. Et otetaan menetelmä vähän niinku orjallisesti, mut ei sit lähetäkään miettimään, et onko se juuri tän meidän ongelman kannalta se tapa, millä tätä pitää edistää.

Mut se, mikä on tosi kiva nähdä, että tehdään kokeiluja. Ei ajatella enää, että voidaan valmiiksi suunnitella joku asia ja sit sitä lähdetään vaan toteuttamaan, vaan että nähdään, että se täytyy jotenkin, että saadaan idea, se täytyy ensin vähän koeistaa käytännössä ja kokeilla oikeasti asiakkaiden tai mikä onkaan se toimintakenttä niin toimijoiden kanssa. Se on must ollu hauska nähdä. Ehkä sitten tämmöset ylipäänsä, että tehdään tämmöistä joustavampaa suunnittelua. Tietysti niissä raameissa, mitkä nyt sitten tietysti viranomaistoiminta esimerkiks mahdollistaa. Siin onkin kiinnostavaa, että kuinka saadaan tällainen, koska siel on lait taustalla. Siel on ihan tämmöinen sääntelykin, et tietyt asiat pitää mennä tiettyjen



prosessien ja esimerkiksi hyväksymisrakenteiden kautta. Niin siel on varmaan myös paljon sellaista, mitä vois miettiä, että mikä oikeastaan on sitten se nimenomaan valtionhallinnolle ominainen ketterän kehittämisen tapa, joka ottaa kuitenkin sitten tän toisenkin puolen huomioon.

Henriikka: Mut kyl mäkin sanoisin, et ihan konkreettisia esimerkkejäkin meiltä löytyy. Et on tietoisesti tehty jo valinta siitä ketterän toimintamallin käyttämisestä jossain tietyssä asiassa. Et mä luulen, et me ollaan ehkä tällä hetkellä, mul ois vähän sellanen ajatus, et vähä sellases pilotointivaiheessa. Et niitä otetaan käyttöön ja käytetään jo, mut se ei oo ehkä vielä sellainen kaikissa toiminnoissa. Mut mä luulen, että se rupeaa sillai se ajatus siellä kehittymään, et hei mihinkäs tätä nyt voisikaan käyttää. Sit se sieltä lähtee laajenemaan. Kyllähän ne on just tällaisia ICT tai muita projekteja, joiden kautta se sit meilläkin on lähtenyt tavallaan. Et on tehty joku hankinta ja sit siin on päätetty käyttää ketterää toimintamallia. Ja sieltä se sit mä luulen, et se lähtee tulemaan. Paljonhan siinä ketteräs toimintamallis, mitä itse ajattelee, niin on jo sellaista, joka on palasia sieltä ja täältä, niinku käytössä jo nytkin. Että se ei oo tavallaan sellainen, että nyt täytyis just niinku sä Marika sanoit niin orjallisesti noudattaa, että nyt otetaan tämä ja mennään näin. Kaikki katsotaan, että vedetään raksi aina, kun on suoritettu. Vaan tavallaan, että sitä voidaan käyttää pohjana sellaiselle ajatustyölle, että millä muulla tavalla voisin miettiä tämän asian ja toteuttaa sen.

Henni: Kuinka paljon teillä Traficomissa käydään sit keskustelua tästä työn suunnasta ja työn tekemisen tavoista, et mihin se yhteinen työ on menossa, jos sä mietit sitä sun arkista tekemistä siellä johtajana?

Henriikka: Työn suunnasta no kyl mä sanoisin, että miten aatellaan vaikka sitä, mistä ihan alkuun ehkä tossa vähän. En muista, oliko puhetta. Mut tästä hektisyyden kasvusta ja tehtävien kirjon kasvusta, niin kyl mä sanoisin, et se ehkä näkyy sieltä, että me ollaan yhdessä todettu tavallaan, et se näkyy meil jotenkin organisaation ihan joka tasolla. Et me ei voida enää palkata yhtä ihmistä tekemään yhtä asiaa, vaan meidän täytyy jatkuvasti muuttua sekä organisaationa. Sehän vaatii hirveesti jokaiselta meiltä yksilönä myös, että sun on tavallaan siinä työeetoksessa otettava sellainen ajatus, mistä tää me meidän koko keskustelukin koskee. Eli tavallaan et oppiminen on osa sun työtä. Niin jotenkin kyl se näkyy monessa asiassa se sellainen, että ihan rekrytoinneista ja sitten käytännössä siitä, että kuinka montaa työtehtävää täytyy hallita ja varautumisessa tai esimerkiksi tällaisissa meidän sijaistuksista ja muita. Ihan niinku arkisissa asioissa ruvetaan miettimään vähän sinne laatikon ulkopuolelle, että hei että tässä ikään kuin se on jotenkin sellainen sekä etuoikeus että velvollisuus se tavallaan itsensä kehittäminen ja oppiminen siinä organisaatiossa ja uusien asioiden.

Meille tulee viranomaisena esimerkiksi jatkuvasti uusia tehtäviä. Eli tavallaan tämä yhteiskunta kehittyä ja yhteiskunnan kehityksen myötä tulee uusia asioita, mistä osa sit allokoituu viranomaisena meidän tehtäväksi. Sit meidän täytyy aina miettiä, et no kuka tähän asiaan perehtyy. Mistä me saadaan sopivia asiantuntijoita tekemään tätä asiaa? Onko meillä jo joku, joka tätä osaa ja voisi hallinnoida? Siis se on sellast jatkuvaa monen langan käsissä pitämistä, joihin tää oppiminen ja jotenkin sellainen työn muutos liittyy kaikkiin niihin asioihin.

Henni: Marika, millaisena sä näet lähitulevaisuuden? Et mikä työssä on muuttumassa?



Marika: Niin lähitulevaisuudessa kun tässä varmaan ei vielä ihan ymmärretä kaikkea, mikä on jo muuttunut, että ihan varmasti tällainen tarve sille, että sitä omaa työn kohdetta, niin siitä joudutaan käymään koko ajan enemmän ja enemmän keskusteluita ja tää tuottaa meille sen, että jotenkin sitä, et mikä minun ja meidän yhteisen työn kohde on, niin sitä keskustelua pitää käydä koko ajan enemmän. Ja siinä on taas tällainen jännä, että jos miettii aikaisempaan maailmaan verrattuna, niin tällaisista pidettiin hukkana. Ajateltiin, että nyt ollaan tosi tehottomia, jos koko ajan joudutaan miettii, et no mitä ihmettä me ollaan tekemässä. Eli tehokkuutena pidettiin sitä, et jos kaikilla on hirveän selkeä toimenkuva ja tehtävät on määritelty.

Edelleen sitä puhetta kuulee, et ku saatais vaan nämä tehtävät tosi tarkasti määriteltyä, niin sit meil ois silleen hirveen selkeä tää työ. Se on ehkä semmoinen, mihin ei enää voi edes haikailla takasin, että siihen ois semmoista paluuta. Ennemmin se keskustelun tarve ja se yhteisen tavallaan asiakkaiden ja sen oman toiminnan kohteen hahmottaminen on nimenomaan sitä, et luodaan se tehokkuus tehdä sit se seuraava pyräys hyvien yhteisten tavoitteiden eteen työtä. Mut että niitä voitais kovin pitkäjänteisesti enää määrittää tai suunnitella tai lukita, niin se ei varmaan enää tulevaisuudessa oo kauheen mahdollista. Tällöin on sitten, haluan vielä lisätä sen, että silloin se ei voi olla se työ enää tavallaan, et sitä katsotaan yksilön kysymyksenä, yksilön resilienssin kysymyksenä, yksilön osaamisen kysymyksenä. Että onhan meitä monenlaisia. On löydettävissä superyksilöitä, jotka taipuu tosi moneen, mut kyllä se tulevaisuuden hankskaaminen tehään yhdessä. Se on ihan selvä juttu.

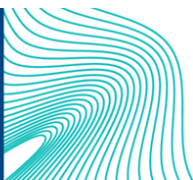
Henriikka: Joo. Ja mä voisin viel tarttuu tuohon, mitä sä sanoit yhdessä tekemisestä ja siit yksilöstä. Et se ei voikaan löytyy sieltä. Että kyl mä näkisin tässä toisaalta myös varsinkin tällases julkishallinnonkin organisaatiossa johtajilla sitten taas aika ison vastuun siinä, et me ollaan vastuussa siitä meidän työntekijöiden työhyvinvoinnista.

Marika: Just.

Henriikka: Ja siitä et kun ne tehtävät tulee eri paikoista ja kun se tehtävänkuva on jatkuvassa muutoksessa ja niitä tarkastellaan säännöllisin väliajoin. Vaikka meilläkin ne on ihan kirjattu paperille, että mikä sen ihmisen tehtävä, niin jatkuvasti sitä muokataan ja mietitään siis sen perusteella, et kun tehtävät vaan yksinkertaisesti muuttuu. Niin just se, että kukaan ei kokisi, että jää yksin sen kanssa, että miten mä priorisoin näitä mun töitä. Mikä näistä on tärkein? Tavallaan koettais siinäkin suhteessa, et me ollaan aidosti täs yhdessä ja me voidaan keskustella asioista ja sä saat tukea ja apua.

Kyl siin tulee yksilölle, työntekijälle paljon vastuuta, mut sit sen vastuun kääntöpuolella on tietysti se vapaus kokeilla ja innovoida ja tehdä itse. Mut kyl tästä näkökulmasta nimenomaan mä korostaisin myöskin sen johtajan vastuuta siinä, että täytyy olla sit tässä toimintamallissa, kun tehtäviä tulee paljon eri suunnista, niin vähän tuntosarvet koholla ja itsekin kantaa vastuuta niistä omien tiimiläisten hyvinvoinnista ja siitä, että he eivät ylikuormitu tavallaan tästä tehtävien monimuotoisuudesta ja moninaisuudesta.

Marika: Ja silloin ihan se tavallaan työhyvinvoinninkin kysymys liittyy tosi vahvasti siihen, että ei joudu yksin priorisoimaan. Toisaalta en tarkoita nyt sitäkään, että joku tekee priorisoinnin sinun puolesta, koska



usein kuitenkin sitten itse tietää tosi hyvin sen oman tehtäväkenttensä tavallaan tärkeät asiat. Mutta kun ne liittyy aina siinä siihen yhteiseen kokonaisuuteen, että sitä priorisointikeskustelua tehtäis yhteisesti, jolloin sitten pystyy myös niitä omia tehtäviään. Koska kuitenkin nyt edelleen tietyllä tavalla jonkinlaista työnjakoa tässä täytyy tehdä, niin sit pystyy ne omat tehtävät hoitamaan.

Henni: Mut palataan vielä tohon johtajuuteen ja johtajan tehtävään, oli se sitten valmentava johtaja tai sitten tiimijohtaja, pienemmän tiimin tai isomman tiimin. Niin miten sitten valmentaa asiantuntijoita arjessa, joiden tehtäväkenttä on ehkä sit itselle tuntematon? Et kun tarvitaan sitä keskustelua, mutta sitten johtajakaan ei varmasti tunne kaikkia tehtäviä, kaikkia osa-alueita siinä tiimiläisten työssä. Niin minkälaisia haasteita se johtaja kohtaa arjessaan?

Henriikka: Mä voisin ainakin kertoa ihan omakohtaisesta kokemuksesta tästä asiasta, koska tosiaan olen hypännyt edellisen kerran hyppäyksen tehdessäni nimenomaan tällaiseen rooliin. Etten oikeestaan, mulla on sellainen vajaa parikymmentä henkeä mun tiimissä, niin en tosiaan silloin tähän tehtävään ryhtyessäni tuntenut kenenkään substanssia oikeastaan mitenkään. Niin kyl mä sanoisin, että se vaatii ennen kaikkea nöyryyttä. Se vaatii sen ymmärtämistä, että mitä osaa, mihin pystyy. Sit tavallaan myöskin tää korostaa ikään kuin sit sellaista asiantuntijan arvostusta.

Mä sanoisin, että olennaista on molemminpuolinen arvostus, mutta tässä nimenomaan ehkä se johtajan arvostus sitä asiantuntijaa ja hänen asiantuntemustaan kohtaan. Että menee mielenkiinnolla niitten, et haluaa oppia niiltä asiantuntijoilta eikä missään nimessä enää olekaan se ihminen, joka kertoo, et asiat tehdään näin. Vaan kiinnostuneena katselee ja kuuntelee, et ai sä teet noin hienoa työtä, ja sitten tavallaan vähän sellases valmentavassa hengessä just niinku tutustuu siihen. Et kyl mulla on ollut aika pitkä se tutustumisvaihe, et mä oon päässy sisään siihen. Mä oon hyvin avoimesti kertonut, että nyt mul menee aikaa siihen, et mä tutustun tähän sisältöön. Ja sit tavallaan luottanut siihen asiantuntijoiden aivan mielettömään kykyyn itsenäisesti hoitaa ja tavallaan samalla siinä opettaa muakin niissä asioissa. Ehkä mä ajattelen tällain tiimiläisen tai johdettavan näkökulmasta, et ehkä ei enää ajatella sillä tavalla, että eiks toi edes tiedä, mitä me tehdään. Että mikä johtaja se nyt oikein on. Vaan ajatellaankin niin, et sen johtajaan rooli voi olla sit sellainen vähän erilainen. Että otetaan se ammattilypeys, mikä kuuluu siihen omaan osaamiseen. Et minä asiantuntijana tiedän nämä asiat parhaiten, että voin totta kai sparrata ja voidaan keskustella ja yhdessä linjata. Totta kai sit kaikki tällaiset hallinnolliset ja työhyvinvointiin liittyvät kysymykset ja muut niin niissä on ehdottoman tärkeetä, että sit sil johtajalla on se oma roolinsa.

Tietysti se johtaja on vastuussa siit toiminnan tuloksellisuudesta. Eli hän johtaa kokonaisuutta. Sit sen asiantuntijan tehtävä ei ookaan miettiä sitä kokonaisuutta vaan miettiä sitä omaa osaamistaan. Joten ehkä silt johtajalta vaaditaan sellaises tilantees, et hän pyrkiikin hahmottamaan sitä enemmän kokonaisuutena sitä tekemistä ja miettimään, et miten me saadaan tästä tuloksellisesti aikaan se, mitä meidän täytyy saada. Eikä niin et hänen tarvitsisikaan pieniin nyansseihin sitten kaikkiin keskittyä.

Henni: Ja toi esimerkki kuvaa hyvin, et miten sitä oppimista tapahtuu tosi moneen suuntaan ja tavallaan sit tulee siit yhteisöstä sellainen verkostomainen, kun puhutaan tästä valmentavasta työkulttuurista. No Marika, mä haluisin kysyy sulta vielä, et minkälaisia asioita voi olla sitten, jotka hidastaa tai jopa sitten



estää sitä työyhteisössä tapahtuvaa oppimista? Miten ehkä niit tämmöisiä haasteita tai ongelmatilanteit kannattais lähtee purkamaan?

Marika: Ehkä mä nostan tähän mun yhden lempiteeman. No, ehkä se puhe on vähän jo laantunut. Mutta aikaisemmin ainakin puhuttiin paljon muutosvastarinnasta. Mun mielestä oppiminen on sellainen prosessi, jossa pitää voida suhtautua myös kriittisesti tavallaan siihen, mikä se kehityksen suunta on. Että jokainen pääsee mukaan siihen keskusteluun. Mä oon esimerkiksi monissa kehittämishankkeissa huomannut, että sellaiset ihmiset, jotka suhtautuu kriittisesti ehkä alkuvaiheessa tiettyihin muutoksiin, saattaakin myöhemmässä vaiheessa olla sen muutoksen ihan tämmöisiä johtohahmoja. Eli tavallaan se, että on joku suhde asioihin ja niitä pohtii aktiivisesti on paljon parempi oppimisen ja kokonaiskehittämisen kannalta kuin se, että tulee täysin välinpitämättömäksi sitä oppimisen tarvetta kohtaan. Että varmaan selailstakin sit näkyy, että jos on tehty paljon. Tääkin on kiinnostava yksityiskohta suomalaisesta työelämän kehittämisestä, että me ollaan Euroopan tilastoissa oltu kärjessä siinä, et Suomessa tehdään organisaatiomuutoksia eniten Euroopassa.

Henni: Mist se johtuu?

Marika: Ehkä kyseenalainen kunnia. En mä tiedä oikeasti, mistä tää johtuu. Mutta ehkä Suomi on ollut semmoinen. Mehän ollaan vähän tämmöinen insinöörivetoinen maa oltu perinteisesti ja siihen on liittynyt semmoinen tietty kehitysmuotoisuus. Työelämä tutkimuksen kannaltahan Suomi on myös tosi kiinnostava, että sekä julkisen että yksityisen puolen organisaatioihin tutkijat otetaan tosi mielellään vastaan. Eli tavallaan tutkimusta ja kehittämistä ja varsinkin tämmöistä tutkivaa kehittämistäkin tehdään Suomessa paljon, joka tietysti sit myös ehkä omalta osaltaan lisää sitä muutoksen tekemisenkin määrää.

Vaikka meil on tämmöinen kyseenalainen kunnia ehkä tässä muutoksen tekemisessä, niin se saattaa olla myös se syy, että miksi ihmiset saattaa olla vähän kyynistyneitä muutokseen. Eli meillä on myös ehkä sellaista traditiota taustalla, että aloitetaan muutoksia, mut sit niitä ei viedä loppuun. Aloitetaan päällekkäin useita erilaisia muutoksia, joka sit myös lisää sitä oppimisen tarvetta, mut toisaalta myös hämmentää sitä, että mitä oikeastaan meidän pitäis olla tässä oppimassa. Eli ehkä tämmöiset saattaa sitten estää, että ihmisillä on kokemus siitä, että vaikka täs nyt ruvetaan tekemään jotain uutta, niin jos mä pistän vaan kädet korville, niin ehkä se menee ohi. Että mun ei tarvikaan muuttua. Se on tietysti hankala kulttuuri lähtee sitten mitään tavallaan uudistamaan ja semmoista hyvää yhteistä oppimisen kulttuuria rakentamaan.

Että en tiää. Varmaan tässä se avainsana löytyy siitä, että koko ajan pitäis yhteisesti pystyä hahmottamaan, että mikä nyt on oikeasti tärkeätä. Mikä siinä muutoksessakin priorisoituu toisten hommien edelle. Että jotenkin tää työelämän muutos tuottaa myös semmoisen ajatuksia, että kaikki pitäis tehdä kerralla, ja se on mahdotonta. Täytyy myös siinä kehityksessä antaa sille oppimiselle aikaa. Mut se mikä tietysti on taas positiivista, että eihän sit tämmöseen jotenkin formaaliin kouluttamiseen ja kurssittamiseen ja tämmöiseen enää välttämättä tarvii sitten käyttää sitä aikaa, vaan et se oppiminen tapahtuukin näissä tavallaan hankkeissa ja projekteissa. Ehkä kannustaisin aika avoimesti puhumaan kaikissa muutoshankkeissa myös siitä, et no mitkä on ne meidän oppimisen tavat tässä, kun tätä uudistusta viedään eteenpäin. Mitkä on meidän yhteiset oppimiskäytännöt? Miten me varmistetaan se, että me aina katsotaan



välillä sinne peräpeiliinkin, että mitä täs on saatu aikaan ja mikä siinä oli onnistunutta, mikä ei? Miten me sit muutetaan sitä suuntaa?

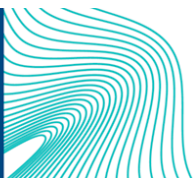
Henni: Eli yksi tärkeä kysymys on pohtia, millaista oppimista me tarvitaan, jotta me päästään siihen meidän tavoitteeseen.

Marika: Niin. Kyllä. Joo. Ja siitä tulee varmaan nyt tähän valmentavaan johtamiseenkin johtajille uudenlaisia tehtäviä. Esimerkiksi meillä Futuricessa, meillähän on hyvin tämmöinen yhteisöohjautuva organisaatio. Johtajanimikkeitä jollain tasolla toki on, mutta kaikki tavallaan kuitenkin. Meillä sanotaan, että se on yhteinen laiva, mitä ohjataan. Mutta esihenkilöpositiot on sitä varten, että nimenomaan käydään sitä keskustelua, että miten minä näen nämä muutoksen tarpeet. Esihenkilö tarjoaa tavallaan sen. Myös meillä on tämmöisiä henkilökohtaisia retrospektiivikeskusteluita aina, että mitä on oppinut nyt aikaisemmissa projekteissa, minkälaisiin projekteihin haluis tulevaisuudessa suuntautua. Missä haluaisi vielä oppia jotain uutta, joka ei tuu niin, että esihenkilö mitään suosittelee, vaan hän tarjoaa sen peilipinnan ja sen sparrailupinnan sille, että jotenkin saa henkilökohtaisenkin oppimisen tavoitteet sitten menemään yhteen sen organisaation yhteisten tavoitteiden kanssa. 46:21

Henriikka: Mulle tuli ainakin nimenomaan tän valmentavan toimintatavan ja valmentavan johtamisen osalta mieleen meidän organisaatiossa ikään kuin sellainen ajatus, että se muutos onkin, mistä se lähtee ja mitä se koskee, niin on tavallaan niitä asenteita ja käytännön tekemistä. Että se ei ehkä ookaan sellainen muutos, että missä laatikossa kukin nyt minäkin ajanhetkenä, mikä on sitä tyypillistä organisaatiomuutosta ja sellastakin tarvitaan. Aina se on myös sellainen. Joskus täytyy muuttaa organisaatiota niin sanotusti laatikkotasollakin.

Mut sit tää muutos, mitä jotenkin ajattelisin, et mitä me käydään läpi, niin se on sellainen asenteen ja tekemisen ja koko ikään kuin työnteon sellaisen kokonaisvaltaisen tavan muutosta. Ja mikä mulla jotenkin on itsellä hirveen vahvasti mielessä, mitä hauskesti tossa aikaisemmin sanoit, että ollaan vähän sellaisia, että aloitetaan ja aloitetaan ja näin, niin että tässä tarvittais nyt sellasta sinnikkyyttä. Että tie onnistumiseen on sinnikkyys ja se ajan antaminen sen muutoksen juurtumiselle. Sillä et me aidosti ajatellaan, että ei me tästä nyt enää palata sellaiseen toisenlaiseen johtamismalliin tai toisenlaiseen malliin, vaan et nyt tää meidän organisaatio on tällainen.

Tosiaan niinku mä aikaisemmin puhuin niistä henkilökohtaisista poluista jokaisen kohalla, et jokainen on vähän eri vaiheessa siinä. Annetaan sillekin aikaa. Et se, mikä tuntuu nyt vaikealta, niin välttämättä sit viiden vuoden päästä jo ihminen ajatteleekin nimenomaan, että tähän on se normaali tekemisen tapa. Se itseohjautuvuuden määrä kasvaa vaikka pikkuhiljaa siel tekemisessä. Jotenkin näin että kai sitä voidaan taltuttaa tavallaan sellaisilla asioilla, että hyväksytään se, että sormia napsauttamalla harvempi asia yhtäkkiä toteutuu, vaikka kuinka haluaisi ne henkilöt, jotka siitä päättää. Vaan että tällaisissa työelämää koskevissa suurissa muutoksissa ja organisaatioita. Itse asiassa suurimpia muutoksia ei ookaan ne laatikkomuutokset, vaan on tällaset työn tekemisen tavan muutokset, jonka keskellä mekin nyt minun mielestäni ihan hyvin aalloilla seilaamme.



Marika: Ja silloin on tosi tärkeää, että myös siitä, että joku asia ei välttämättä heti onnistu tai että joku asia kerta kaikkiaan todetaan, et nyt tuli valittua ihan väärin, niin et siitäkin pystyy puhumaan. Että se on itse asiassa tosi tärkeää informaatiota oppimiselle ja sille tulevaisuuden tekemiselle. Että päästään semmoisesta suoritekulttuurista, että pitää osoittaa, että minä olen saanut hyvin tässä nyt kaikki tehtyä suunnitelmien mukaisesti ja kaikki ne tulokset aikaan, mitä pitikin. Vaan että se kokeileminen voi johtaa myös siihen, et aina ei onnistuta, mut ehkä sitten ne asenteetkin muuttuu nimenomaan sitä kautta, että kun nähdään, että hei me kokeiltiin ja me kuitenkin opittiin siitä. Me kokeiltiin ja sen takia me osataan nyt sit tulevaisuudessa ratkaista tää asia paremmin.

Henni: Loppuun vielä lyhyesti kolme vinkkiä työkuulttuurin kehittämiseen. Mitkä on teidän parhaat vinkit, jotka te haluaisitte jakaa?

Henriikka: Mä sanoisin, et mun kolme tärkeintä vinkkiä tähän oppimiseen on se, että otetaan ensinnäkin vuoropuhelu sellaiseksi elimelliseksi osaksi kaikkea tekemistä. Siihen liittyy tää toinen kohta eli arvostus. Eli arvostus molemmin puolin joka suuntaan niinku kollegoihin, tiimiläisiin, johtajiin. Et molemminpuolinen ja joka suuntaan ulottuva arvostus ja toisen tekemisen ja osaamisen sellainen ihmettelevä suhtautuminen siihen, että miten hienoa työtä toiset tekeekään. Eikä sellaista kyräilyä siitä, että mitähän tuo puuhaa. Vaan mennään päinvastaiseen suuntaan siitä.

Sitten ehkä mä vielä sanoisin jotenkin sellainen yhteisesti jotenkin tavoitteiden kristallisointi. Jotenkin sellainen, mikä mun mielestä sitä oppimista jotenkin, et me päästään sitä kohden, kun me jatkuvasti näiden kahden asian avulla, mitä aikaisemmin tossa sanoi, niin ikään ku yritetään yhdessä kristallisoida, että mitä tavoitetta kohti me nyt täs halutaan mennä. Ne keinot voi muuttuu matkan varrella ja ne tekemisen tavat. Me voidaan oppia virheistä niinku tuossa äsken sanottiin, et se on sallittua. Mut me koko ajan mietitään yhdessä, että tätä kohti me mennään ja sit mietitään, et miten sinne päästään.

Marika: No, mä sanoisin, että tehkää ja oppikaa yhdessä. Se vaatii tosi paljon keskustelua. Se ei ole hukkaa. Se on suorastaan elinehto työssä tällä hetkellä. Sit se, että vastuu ja sitten valta päätöksistä olis samassa porukassa. Eli että siinä ei tehtäis semmosta vanhanmallista työnjakoo enää. Sitten että luovutaan niistä vanhoista tehokkuusajatuksista. Et se uusi työelämä ja siinä muutoksen tekeminen ja oppiminen vaatii ihan uudenlaisii rakenteita.

Henni: Hienoja vinkkejä teiltä molemmilta. Iso kiitos tästä keskustelusta Henriikka ja Marika.

Marika: Kiitoksia.

Henriikka: Kiitokset.

