

# Kohtaamisten voima

■ Tarina yhdessäluovasta uudistumisesta ■



Terhi Takanen • Seija Petrow

Kohtaamisten voima

– tarina yhdessäluovasta uudistumisesta

# Kohtaamisten voima

■ Tarina yhdessäluovasta uudistumisesta ■

Terhi Takanen • Seija Petrow



1. painos 2010

Julkaisija: Suomen itsenäisyyden juhlarahasto Sitra

Kustantaja: Edita Publishing Oy

© Kirjoittajat, Sitra ja Edita Publishing Oy

Kannen maalaus: Terhi Takanen

Taitto: Edita Publishing

Tämä teos kuuluu Suomen itsenäisyyden juhlarahasto

Sitran julkaisusarjaan (Sitra 290)

Julkaisua koskevat tiedustelut sähköpostilla [julkaisut@Sitra.fi](mailto:julkaisut@Sitra.fi),

tai puhelimitse (09) 618991

ISBN 978-951-563-728-4 (URL:<http://www.sitra.fi>)

ISSN 1457-5736 (URL:<http://www.sitra.fi>)

Painopaikka: Edita Prima Oy

Helsinki 2010

# Sisällys

**Esipuhe ...12**

**Alkupuhe ...14**

**Tarinan paikat ...16**

**Tarinan osallistujia ...18**

**Pettymyksen tuska ja kasvun ihme ...20**

Kirjan tarkoitus ...23

Todellisen muutoksen kaipuu ...25

Kirjoittajien erilaiset ja toisiinsa kietoutuvat äänet ...26

**TARINA TOIMINTAKULTTUURIN UUDISTUMISESTA  
YHDESSÄLUOMISEN PROSESSINA ...29**

**Aloituspisteessä ...30**

Miten oppisimme kysymään tietämisen sijasta? ...30

Pioneerin haasteet ja toimintaympäristön paineet ...31

Ei kiveenhakattuja tavoitteita ...32

Prosessin elävä rakenne ja rytmi ...35

## **Tiedostaminen: millaisessa toimintakulttuurissa elämme? ...39**

- Orientaatiot ...40
- Toimintaprosessien ja kulttuurin reflektointia ...42
- Dialogia – mutta millaista? ...42
- Vastuun ja vapauden ottaminen ...44
- Hallinnan tarpeet ...44

## **Vapautuminen: keskeneräisyyden oppeja ja irtipäästämistä ...46**

- Kaipuu selkeyteen – ja uusi laatikkokuva ...46
- Uusi yritys – laatikosta elävään muotoon ...47
- Kriisi – pysyäkö tavanomaisessa kehittämisessä vai hypätä rohkeasti yhdessä? ...48
- Itseorganisoidumisen ihme ja innostus ...49
- Rakenteiden liikuttelusta ihmisiin ...50

## **Kirkastaminen: tulevaisuuden kulttuuri tässä hetkessä ...54**

- Mikrokosmosten maailma ...55
- Mikrokosmosten toiminta käytännössä ...58

## **Harjoittaminen: Mikrokosmokset tulevaisuuden luomisen alustoina ...60**

- Muutamien mikrokosmos-ryhmien kokemuksia ...62

## **Uudistuvan toimintakulttuurin ohjaavat periaatteet nousevat esiin ...79**

- Ohjaavat periaatteet kartion muodossa ...80

## **Miten uudistumismatkamme elää koko työyhteisössä? ...93**

- Keisarilla ON uudet vaatteet ...94
- Atlantista etsimässä ...95
- 1+1 voi olla myös 11 ...96
- Muodonmuutoksen ihme: miten laatikkoleikistä tulee ympyröitä ja ameeboita? ...97
- Tulevaisuuden työyhteisö tässä ja nyt ...98

## **Kasvamme yhdessä ja yksin ...101**

- Seijan kasvu ihmisenä ja esimiehenä ...101
- Terhin kasvu ihmisenä ja mahdollistajana ...108

## **YHDESSÄLUOMISEN OTE ...115**

### **Yhdessäluomisen otteesta ...116**

#### **Mitä yhdessäluominen tarkoittaa toimintakulttuurin uudistamisessa? ...120**

Yksilön ja yhteisön uudistumista suuntaavat kysymykset ...121

Ydinkysymyksenä: Keitä me olemme ja voisimme olla? ...124

Yhdessäluomisen mahdollistajan rooli ...124

#### **Johtajuuden uusi tila – mahdollistava johtajuus ...127**

Management–leadership-jaottelun ylittäminen ...128

Toisten puolesta tietämisestä irrottautuminen ...129

Johtaja mahdollistajana ...131

Yhdessäluomisen taidot – mahdollistavan johtajuuden ytimessä ...133

Tietoisuustaidot ...139

Dialogin taito ...143

#### **Tuottavuuden uusi tulkinta yhdessäluomisen tilana ...145**

**Kirjallisuutta ...152**

**Liite 1 ...154**

**Liite 2 ...156**

**Kuvamateriaali...160**

**Tulevaisuus syntyy  
suhteestamme olevaan  
– mitä luomme  
tässä hetkessä?**





## **Pysähtymisen paikka**

Tärkein hetki tämän kirjan lukemisessa on tämä tyhjä sivu.

Se antaa pysähtymisen mahdollisuuden.

Se, mistä sisäisestä tilasta, tietoisuudentilasta ja tunteista käsin lähdet lukemaan tätä tarinaa, vaikuttaa ratkaisevalla tavalla siihen, millainen kokemuksestasi tulee.

Kuuntele hetki hengitystäsi,

anna sen löytää luonnollinen rytmi.

Päästä irti ylimääräisistä ajatuksista,

tunteista ja odotuksista.

Anna itsesi avautua kuuntelemaan itseäsi tämän tekstin kautta. Mikä tuntuu sinusta koskettavalta?

Mitä opit itsestäsi tämän lukukokemuksen kautta?





# Esipuhe

**M**aailma on muuttunut, eikä muutosvauhti suinkaan ole hiipumassa. Tähän ovat vaikuttaneet monet tekijät, kuten kvartaalitalous, globalisaatio, tietotekniikan kehittyminen ja vaurastuminen. Nämä tekijät aiheuttavat suuria muospaineita myös julkisen sektorin organisaatioille. Lisähaasteita tuovat ikääntyvien sukupolvien siirtyminen eläkkeelle ja kansalaisten toiveet saada aiempaa parempia ja monipuolisempia julkisen sektorin palveluita. Muutokset vaativat uudenlaista reaktiokykyä ja joustavuutta sekä uusia toimintatapoja ja osaamista.

Suomen vakauden ja tasa-arvoisuuden taannut julkinen sektori ei enää kykene vastaamaan tämän päivän saati huomisen tarpeisiin. Nykytilanteen hiominen ei enää ratkaise asioita. Vain radikaalisti uudistamalla julkinen sektori voi toimia ympäröivän maailman vaatimusten mukaisesti.

Tarvitsemme julkisen sektorin organisaatioihin itseuudistuvaa kehittämiskulttuuria, joka antaa julkisen sektorin tärkeimmälle resurssille, työntekijöille, mahdollisuuden tehdä työtä ja kehittää organisaatioita uudella tavalla. Suomen julkisella sektorilla työskentelee maailman korkeimmin koulutetut osaajat, joilla on kykyä uuden kehittämiseen. Uuden toimintakulttuurin aineksia ovat muun muassa asiakaslähtöisyys, avoimuus, dialogisuus, keskeneräisyyden sietäminen, uudenlainen johtamisajattelu sekä henkilöstön voimaantuminen.

Voimaantumista – sitä me tarvitsemme. Sen avulla pystymme yhdessä luomaan uutta ja rohkeaa kehittämiskulttuuria, jossa uskallamme kokeilla uusia asioita, toimia ennakkoluulottomasti ja oppia tekemistämme virheistä yhdessä. Uskon, että vain toimimalla samanaikaisesti monella eri tasolla ja käyttämällä eri keinoja saavutamme syväluotaavia muutoksia. Siksi tarvitsemme myös sisältäpäin ulos ja alhaalta ylös meneviä muutoksia perinteisiä johdettuja muutosprosesseja täydentämään. Rakenteet, prosessit, toimintamallit – ja ihmiset.

Sitran Julkishallinnon johtamisohjelma korostaa itseuudistuvan toimintakulttuurin tarpeellisuutta sekä johtamisessa että siellä, missä koettu palveluiden

laatu syntyy eli toiminnan tasolla. Siksi Valtion työmarkkinalaitoksen toteuttama toimintakulttuuria uudistava prosessi oli meistä julkituomisen arvoinen asia. Halusimme jakaa tämän tarinan muiden kanssa.

Nyt on rohkeiden tekojen aika. Haastamme julkisen sektorin kaikki organisaatiot innostumaan ja kehittymään.

Haluan kiittää Kohtaamisten voima -kirjan kirjoittajia Terhi Takasta ja Seija Petrowia heidän arvokkaasta panoksestaan ja toivottaa kaikille aiheesta kiinnostuneille lukemisen iloa! Erityisen inspiroivaa on ollut nähdä ennakkoluulottomuus yhdistettynä toiminnan kehittämiseen ja yhdessä tekemisen iloon käytännössä toteutettuna.



*Helsingissä 29.4.2010  
Jonna Stenman  
johtava asiantuntija  
Julkishallinnon johtamisohjelma, Sitra*

# Alkupuhe

**T**ämä hetki on mahdollisuus vaikuttaa tulevaisuuteen. Me kaikki vaikuttamme omaan tulevaisuuteemme ja organisaatioiden tulevaisuuteen. Valtion työmarkkinalaitoksen muutosprosessissa yksi kiinnostavimpia kokemuksia on ollut tarttuminen nousemassa olevaan tulevaisuuteen pienten tekojen kautta.

Jaetun vision luominen oli meille hyvin tärkeää vuonna 2003, kun moniin muutosyrityksiimme pettyneinä aloimme menettää uskoa kykyymme muuttua. Silloin meidän piti luoda katseemme tulevaan ja lakata analysoimasta, miksi missäkin muutosyrityksessä oli epäonnistuttu. Vuoden 2006 lopulla teimme rohkean päätöksen lähteä uudistamaan toimintakulttuuriamme yhdessäluovalla tavalla.

Olemme havainneet, että monet meistä ehkä kuitenkin elävät ajatuksissaan liian paljon menneessä ja tulevassa. ”*Sitten kun olen siinä ja siinä asemassa tai sen ikäinen tai kun olen eläkkeellä teen sitä ja sitä*” Miksi emme eläisi tässä päivässä ja ryhtyisi heti soveltamaan nousemassa olevia parempia ja vaikuttavampia toimintatapoja? Valtion työmarkkinalaitokselle se tarkoittaa, että emme suunnittele ja valmistele sitä, miten virastot ovat meidän kumppaneitamme valtion työnantaja-toiminnassa ja henkilöstöjohtamisessa. Emme pyri hallitsemaan sellaista, mikä ei ole hallittavissa. Virastot ovat meidän kumppaneitamme ja siitä seuraa joka päivä jotain. Kohtaamisissa on kumppanuuden ja vuoropuhelun tuntua – rakennamme yhdessä tulevaisuutta.

Tulevaisuuden kulttuuri meillä näkyy välähdyksinä tässä hetkessä. Niitä voi olla vaikeaa havaita, jokin tuntuu vain muuttuneen, uudistuneen. Oikeassa olemisen ja tietämisen kulttuurista on siirrytty yhdessä ihmettelyyn ja pohdiskeiluun. Asiakkaat, kumppanit ja työtoverit kohdataan ihmisinä, nähdään ihminen työroolin takana. Kenties on huomattu oman sisäisen tilan merkitys kohtaamisissa. Läsnäolo tässä hetkessä, juuri tässä ja juuri nyt. Näitä asioita olemme kukin opettelemassa yhdessä ja yksilöinä.

Haemme kumppanuutta, jossa luomme uudella tavalla tulevaisuutta. Tällaisia uudenlaisia kumppanuusverkostoja on aluillaan. Eräs niistä on johtajuutta pohdiskeleva ryhmä, joka kuvaa toimintaperiaatettaan näin: ”*kevyesti ja ketterästi ideoimme uutta, oivallusten kautta*”. Tämän ryhmän oivalluksena syntyi yhdesäluoden metafora valtionhallinnossa tarvittavasta kokonaisvaltaisesta johtajuudesta värikkäänä, omatekoisena räsymattona. Sen resurssit ovat jo olemassa, kunhan ne vain osataan nähdä ja tehdä niistä jotain uutta. Se on jotain, joka on kotoista ja perinteistä, mutta kuitenkin muuntuvaa, uusiutuva ja luovaa. Toisaalta kaikki sen osat ovat koko ajan näkyvillä ja se kohtelee kaikkia tasapuolisesti.

Tarttuminen nousemassa olevaan tulevaisuuteen tapahtuu pienten tekojen kautta. Nuo hetket ovat olleet tulevaisuuteen vaikuttamista tässä hetkessä. Kuten eräs meistä kuvasi koko osaston yhteisessä päivässä vuoden 2009 lopulla:

*Matkan aikana itselleni merkityksellisintä on ollut yhdessäolo, toisten tuntemaan oppiminen, hetkittäiset avoimet, suorat tilanteet, jolloin roolit ovat väistäyneet, yhteisyyden tunteet. Olemme täällä, tässä yhdessä, ME olemme VTML, Me neuvottelemme, Me teemme lakeja. ME yhdessä!*

*Teuvo Metsäpelto,  
Valtion työmarkkinalaitoksen osastopäällikkö*

*Pilvi Pellikka,  
Valtion työmarkkinalaitoksen sisäinen kehittäjä ja työmarkkina-asiantuntija*

# Tarinan paikat

Tapahtumapaikka: Mariankatu 9

Tapahtuma-aika: 11/2006 – 12/2009







**VTML 4.krs.**



**VTML 3.krs.**



**Saunatila-neukkari**



**Pääosissa VTML:läiset**

# Tarinan osallistujia

VTML:läisten tukiryhmä









## Pettymyksen tuska ja kasvun ihme

*Kukilla on oma rytmensä. Istutin monta vuotta sitten kukkia ja odotin niiden ilmestyvän maan alta. Ne antoivat odottaa. Kolmantena vuotena luovuin toivosta.*

*Menin ostamaan samoja kukkia uudelleen samalta myyjältä. Hän kertoi, että kukat voivat kotiutua aikaisintaan vasta kolmantena vuotena. Istutin uusia, ja samana vuonna myös nuo kauan odotetut nousivat maan alta.*

*Olen oppinut, että kukkien, niin kuin meidänkin kasvulla, on oma rytmensä. Sitä ei voi nopeuttaa. On tärkeää, ettei luovuta eikä hävitä niitä ituja, jotka eivät vielä ole nousseet maan pinnalle. (Seija)*



Tämä kirja kertoo pitkän historian omaavan asiantuntijaorganisaation Valtion työmarkkinalaitoksen toimintakulttuurin uudistumisesta. Valtion työmarkkinalaitos palvelee ja turvaa tulevaa yhteistyössä asiakkaidensa kanssa. Yhteistyöllä varmistetaan, että valtion työnantajat ovat kilpailukykyisiä ja pystyvät tarjoamaan henkilöstölleen, nykyisille ja tuleville, hyvän työpaikan. Valtion työmarkkinalaitos palvelee:

- edunvalvonnassa
- kannustavassa palkinnassa
- johtamisen tuessa
- työpaikkojen kehittämisen tuessa
- tuessa organisaatioiden muutoksissa
- lainsäädännön valmistelussa ja oikeudellisessa neuvonnassa
- työkalu- ja menetelmätuessa
- verkostojen luomisessa.

Tämä tarina ei ole sen enempää onnistumis- kuin epäonnistumistarinaan. Tämä on enemmänkin elämänmakuisia oppimiskokemuksia, kirjavia tunteita ja tuntemuksia sisältävä kumpuileva matka. Matka, jolla ei oikeastaan ole aloitus- pistettä tai loppupistettä. Tunnustamme matkallamme niin iloja kuin säröjäkin. Keskeneräisyyden kauneutta. Kirkkaita oivalluksen hetkiä. Epäonnistumisia. Toisenlaisia ääniä kuten:

*En näe, että tällä kehitystyöllä sinänsä olis ollu oikeestaan minkäänlaisia tuottavuutta lisääviä taikkaitte toimintaa parantavia vaikutuksia. Että monenlaista on kyllä saatu aikaan toiminnan parantamisen suhteen, mut ne on tapahtunut käytännön työn kautta, ei tän kehitystyön. (Osallistuja)*

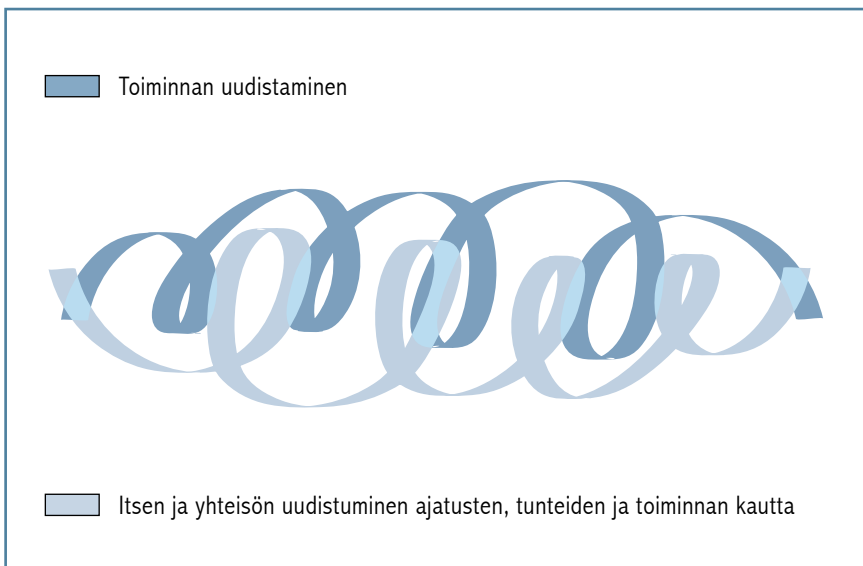
Ilman tätä ääntä tarinamme ei olisikaan uskottava. Jokaisessa yhteisössä on aina myös niitä, jotka eivät näe uudistumistyön arvoa. Silti nämäkin äänet ovat nähneet samanaikaisesti tapahtuneen muutosta. On hyväksyttävää olla avautumatta muutokselle. Se ääni on myös meissä jokaisessa toisinaan, välillä se saa vallan ja välillä ei. Sitä voi kuunnella ja ihmetellä, mutta mistä se kumpuaa? Peloistako, pettymyksistä vai mistä? Tämän itsessämme olevan äänen kanssa työskentely on arvokasta. Sitä ei tarvitse muuttaa positiiviseksi. Voimme vain pysähtyä havainnoimaan sitä, kytkeytymään tunteisiin, joista se nousee. Parhaimmillaan voimme tunnistaa omat pettymyksemme ja pelkomme ja saada energian suunnattua uudelleen. Tätä työtä olemme tehneet, ja ehkä siksi näitä ääniä on enää harvassa. Olemme kulkeneet myös oman kriittisyytemme ja kyynisyytemme kanssa tätä

matkaa. Samalla olemme opetelleet avautumaan niille asioille, jotka kohtaamme arjessamme, tässä hetkessä.

Olemme osallistuneet toimintakulttuurin uudistumisen prosessiin Valtion työmarkkinalaitoksessa kolmen vuoden ajan. Käsityksemme ja kokemuksemme siitä, mitä toimintakulttuurin uudistuminen voi olla, on laajentunut valtaisesti. Alun intuitio siitä, että pelkkä toiminnan ja toimintaprosessien kehittäminen ei riitä vaan tarvitaan paljon moniulotteisempaa lähestymistapaa, on osoittautunut hedelmälliseksi. Se on tuottanut yhä uusia oivalluksia ja tehnyt näkyväksi arjen ristiriitaisuuden.

Olemme tulleet yhä tietoisemmiksi siitä, että luomme joka hetki todellisuuttamme. Meillä on vastuu siitä. Se tuo myös suuria vaikutusmahdollisuuksia ja vapautta. Tarina nostaa esiin monia kysymyksiä. Pystymmekö ylittämään totunnaiset havainnointi-, ajattelu- ja toimintatapamme? Tunnistammeko, mistä valintamme kumpuavat? Voimmeko löytää olemisen tekemisessä? Vastauksia voi etsiä monella tapaa, ja olemme niitä uskaliaasti kokeilleet. Rohkeus on ollut välttämätöntä matkalla, jolla olemme asteittain avanneet itseämme kohtaamaan itsemme, toisemme ja ympäristömme yhä syvenevällä tavalla.

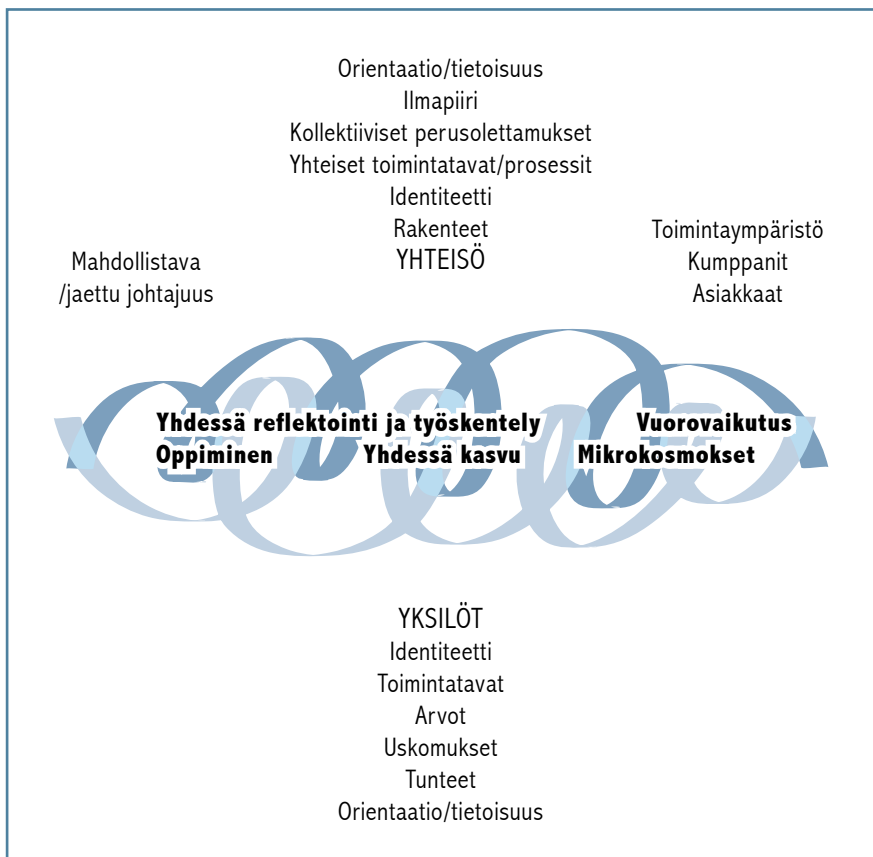
**Kuvio 1. Kaksi rinnakkaista, toisiaan tukevaa prosessia.**



## Kirjan tarkoitus

Tässä kirjassa kuvaamme kokemustemme kautta uudistumisprosessia, jonka tarkoituksena oli tietoisien ja voimaantumista mahdollistavan toimintakulttuurin luominen. Toimintakulttuurin kehittäminen samastetaan yleensä toiminnan, toimintaprosessien ja rakenteiden muutoksiin, jotka tehdään ylhäältä käsin. Tässä prosessissa uudistaminen on merkinnyt toimintaprosessien lisäksi yhteisten ajattelutapojen, tunteiden, toimintatapojen ja läsnäolon/orientaation ulottuvuuksilla tapahtuvaa uudistumista. Uudistuminen on lähtenyt yksilöiden ja yhteisön sisältä ottaen huomioon toimintaympäristön. Nämä kaikki ulottuvuudet kietoutuvat yhteen kokemuksissamme: yksilöllinen ja yhteisöllinen muodostavat

**Kuvio 2. Toimintakulttuurin uudistumisen ulottuvuudet yhteisön & yksilön kasvuprosessina. (Takanen 2009)**



toimintakulttuuria, jonka uudistuminen sisältä käsin johtaa vääjäämättä oman ja yhteisen identiteetin uudelleenluomiseen.

Kirjan tarkoituksena on koskettaa erityisesti julkisen sektorin muutoksissa kamppailevia. Kirja voi rohkaista etsimään uudenlaisia tapoja kohdata muutosta. Tästä syystä olemme valinneet tarinamuodon. Kirjan ensimmäinen osa kertoo kolmen vuoden uudistumisprosessista. Haluamme viestiä, että uudistuminen voi lähteä ihmisistä itsestään ja sitä voi tehdä koko työyhteisön voimin. Kirjan toisessa osassa jäsennetään tämäntyyppisen uudistumisen tausta-ajattelua ja yhdessäluomisen otetta. Haluamme viestiä, että yhdessäluova uudistuminen merkitsee tietoisempaa osallistumista todellisuuden luomisen prosessiin. Me ihmiset olemme toimijoita. Kokemuksellista ja käytännöllistä tarkastelutapaa arvostavalle lukijalle kirjan ensimmäinen osa antaa mahdollisuuden eläytyä tarinaan, josta voi saada peilauspintaa oman organisaation uudistumiseen. Jos lukijaa alkaa kiinnostaa taustalla oleva lähestymistapa syvemmin, toinen osa pureutuu siihen.

Erityistä tässä tarinassa on se, että keskeisessä roolissa oleva, pitkän historian omaava organisaatio irrottautuu halusta tietää lopputulos ja uskaltautuu prosessiin, jota ei ole suunniteltu etukäteen. Projektin lopputuloksesta ei ole varmuutta, on vain mahdollistajan lupaus: *”Prosessista tulee varmasti merkityksellinen, ja opimme paljon – mutta mitä, sitä en tiedä.”* Tällainen heittäytyminen vaatii suurta luottamusta ja uskallusta. Se vaatii tietoisuutta siitä, että suuri osa aiemmista ajatelu- ja toimintamalleista on umpikujassa. Lähdimme uudistumiseen prosessimaisesti niin, ettei sen vaiheita oltu etukäteen suunniteltu. Se alkoi syntyä useissa ryhmien kohtaamisissa monesta eri pisteestä käsin. Se ei lähtenyt sen enempää ylhäältä johdolta kuin alhaalta henkilöstöltäkään vaan yhtäaikaaisesti suhteessa toimintaympäristöön. Eräs osallistuja kuvasikin tämän tarinan *”tutustuttavan pyrkimykseen juurruttaa tavallisesta poikkeava kehittämisen tapa työyhteisöön”*.

Prosessin henki ilmenee osastopäällikön ilmaisemassa ajatuksessa ensimmäisissä tapaamisissamme: *”Meillä voisi tulevaisuudessa olla enemmän hyviä kysymyksiä kuin vastauksia.”* Tämä sisältää monia ulottuvuuksia, jotka näyttäytyivät prosessin aikana. Miten siirtyä asiakassuhtautumisessa kaikkietävästä roolista kohti yhteistyökumppania? Miten siirtyä asiantuntijakulttuurin varjopuolista kohti yhteisempää työntekoa? Miten oppia avoimemmaksi? Miten viivästää menneisyydestä kumpuavia ajatus- ja toimintamalleja ja löytää uusia tekemisen tapoja?

Jotta kykenisimme työskentelemään jatkuvien muutosten kentällä, meidän on löydettävä uudenlaisia tietämisen tapoja ja toimintatapoja. Muutoksia ei voi hallita, mutta niissä voi elää ja niissä on vaikutusmahdollisuuksia. Loogisrationaaliseksi kutsuttu tapa hahmottaa maailmaa on tullut tiensä päähän. Sen sijaan ne tarkastelutavat ovat vahvistumassa, jotka asettavat muutoksen keskiöön ihmi-



set toimijoina, kokijoina ja tuntevina olentoina. Rationaalista tarkastelutapaa voi laajentaa ja avartaa siten, että tulee tilaa myös kokemukselliselle, tunteelliselle ja intuitiiviselle tietämiselle ja olemiselle. Tehokkuusajattelusta ja yksisuuntaisista totuuksista voi avautua kuuntelemaan arjen moniäänisyyttä.

## Todellisen muutoksen kaipuu

Moni meistä on kasvattanut itselleen pessimistisyyden, kriittisyyden ja kyynisyyden kuoria työelämän kehittämishankkeissa ja muutoksissa. Olemme pettynneet monia kertoja siihen, että ”*todellista muutosta ei tapahdu*”. Taustalla on usein oletus, että jonkun muun tulisi tehdä jotain. Vastuu on aina jossain muualla. Muutos ei kuitenkaan tapahdu ulkopuolellamme – vastuunotto muutoksesta on välttämätöntä. Pyrimme yleensä muuttamaan asioita tasoilla, jotka eivät yksistään mahdollista pysyvämpää uudistumista. Unohdamme ihmisten tunteet ja tarpeet, emmekä kiinnitä huomiota mahdollisiin poisoppimisen tai vapautumisen paikkoihin omassa ajattelussamme ja toiminnassamme.

Aina ei tarvita kehittämistä vaan enemmänkin tilan tekemistä ja vapautumista. Pelkät rakenteiden, prosessien tai toimintatapojen muutokset eivät riitä. Ne jäävät ulkokohtaisiksi, jollei uudistumista tapahdu kunkin orientaation, tunteiden, tahdon, ajattelun ja toiminnan tasoilla. Tällaista uudistumista ei voi kukaan muu aikaansaada toisen puolesta, siihen ei auta määrääminen eikä motivoitintaan. Sen sijaan uudistumista voi mahdollistaa, ja tämä tarina kertoo siitä. Osallistujan sanoin: ”*Matka on vasta alussa, miten rohkaistuttaisiin tarkastelemaan myös sisäistä toimintaamme – vuosikymmeniä voimassa olleita toimintatapoja ja malleja, jotka voisivat ”uusin silmin nähtynä” mahdollistaa tuloksellisemman ja myös tekijälle antoisamman ja motivoivamman tavan toimia.*”

Meitä on innostanut läpi tämän prosessin ajatus siitä, mikä julkisten instituutioiden rooli voisi olla tässä haastavassa paikallisessa ja globaalissa tilanteessa. Valtion työmarkkinalaitos (VTML) valtiovarainministeriön henkilöstöosastona on eräänä keskeisenä toimijana valtionhallinnon muutosten keskellä, suuntaamassa henkilöstöjohtamista. Sitran Muutoksen Suomi -ryhmä toi vuoden 2008 lopulla esiin vahvan, vaihtoehtoisen vision, jossa julkisten organisaatioiden perustehtävä tulisi pohtia kokonaan uudelleen. Instituutioiden todellinen tehtävä on ihmisten voimaannuttaminen. Tässä kirjassa voimaannuttamisesta puhutaan voimaantumisen mahdollistamisena. Toista ihmistä ei voi voimaannuttaa. Kyse on siitä, miten voisimme jatkossa asettaa toiminnan keskiöön ihmiset, ei instituutiot. On myös kyse siitä, miten me ihmisinä otamme vastuumme uudistumisestamme ja laajemmin yhteiskuntamme ja instituutioiden uudistamisesta. Tästä puhumme yhdessäluomisena. Tällaisen prosessin olemme käyneet itse läpi, ja se jatkuu. Se

on saanut meidät oivaltamaan uudella tavalla sen, ettemme voi kehittää vain toimintaamme tai rakenteita, vaan meidän on uudistettava myös itseämme.

## **Kirjoittajien erilaiset ja toisiinsa kietoutuvat äänet**

Meidän kummankin kirjoittajan kokemusmaailmassa matka on edelleen meneillään. Avaamme silti sinulle oman sulatusprosessimme. Jaamme kokemuksiamme tietoisina siitä, että jokaisen osallistujan kokemukset ovat olleet rikastuttavan erilaisia. Me pystymme kuvaamaan tapahtumia omalla äänellämme ja voimme lisäksi kertoa tarinoita, joita muut osallistujat ovat antaneet käyttöömmme. Kirjoitustyömme on ollut hyvin intensiivistä, läheistä ja yhteistä. Tämä näkyy myös siinä, että aina ei ole selvää, kuka puhuu ja kenen suulla. Jossain kohdin emme itsekään enää erota kumman tekstistä on kysymys. Seijan puheenvuorot on erotettu selkeästi, mutta muu teksti on Terhin synnyttämää yhteistä kokemusta. Tätä tekstiä Seijakin on muokannut ja kokenut sen omakseen. Kiinnostavaa on, että tässä kirjoitusprosessissa nousi selkeästi meidän kahden kirjoittajan yhteinen ääni tekstiin, sekä myös ääni, joka puhuu työmarkkinalaitoslaisten kokemuksesta. Molemmat meistä havaitsivat, että puhuminen vain omasta kokemuksesta ei ole kummallekaan meistä luontaista. Ehkäpä tämän prosessin yhdessäluova luonne on sekoittanut kokemuksemme yhteisesti tuotetuksi ja luoduksi. Tiedostava lukija havaitseekin, että kokemuksissamme on ollut sekä oman persoonan kautta välittyvää että oman persoonan ylittävää kokemusta, joissa minusta on tullut me.

Tässä uudistumisprosessissa ulkopuolisen mahdollistajan ja organisaation suhde on jokseenkin eriluonteinen kuin tavanomainen asiakasorganisaation ja kehittäjäkonsultin suhde. Yhdessäluomisen mahdollistajan roolissa korostuu ihmisenä oleminen ja yhdessäkasvaminen. Mahdollistajan tehtävänä on tukea ihmisten ja yhteisön uudistumista tavalla, jossa he ottavat asteittain yhä suuremman vastuun omasta prosessistaan. Yhteistyösuhteemme erityislaatu näkyy tarinassamme. Meitä on yhdistänyt halu uudistaa julkista hallintoa ja itseämme sen osana kestäväällä ja ihmisen keskiöön asettavalla tavalla.

Seija Petrow toimii esimiehenä ja neuvottelujohtajana Valtion työmarkkinalaitoksessa. Hän sai prosessin aikana keskeisen roolin toimia uudistumisprosessista vastaavana yhdessä ydinryhmän kanssa. Hän osallistui useisiin ryhmiin prosessin aikana: ydinryhmään, asiakaskohtaamista uudella tavalla hahmottavaan Happy Customer -mikrokosmukseen sekä työnantaja- ja sopimustoimintaa uudistavaan Tasotu-mikrokosmukseen. Tässä kirjoitusprojektissa hänen roolinsa

on ollut kuvata johtajan ja esimiehen muutosta. Toinen hänen rooleistaan näkyy kokijan ja kanssakulkijan hahmona.

Terhi Takanen toimi prosessissa yhdessäluomisen mahdollistajana ja osallistuvana toimintatutkijana, joka heittäytyi mukaan yhteisölliseen kasvuprosessiin. Hänestä tuli hetkeksi osa ”meitä”, hän oli ikään kuin sekä sisällä että ulkona. Tässä tekstissäkin mahdollistaja puhuu välillä omallaan ja välillä meidän äänellämme. Puhuessaan meidän äänellämme, yhteisiin kokemuksiin eläytyen, hän välittää jotain oman persoonansa ylittävää ja samalla kuitenkin jotain hänen kokemusmaailmalleen tyypillistä. Terhi on aiemmin toiminut useissa tehtävissä julkisella sektorilla, ja hänellä on vahva innostus julkisen sektorin uudistumiseen, joka lähtee ihmisistä itsestään.

Pilvi Pellikka on sisäisenä kehittäjänä tukenut meitä tämän kirjoittamisessa ja osallistunut ohjaavien periaatteiden prosessin kuvaamiseen. Koko osasto on ollut mukana kirjan syntymisprosessissa, jakanut omia kokemuksiaan yhteisissä päivissä sekä ideoinut kirjan nimeä ja kannen toteutusta. Jokainen on myös jakanut omat kokemuksensa siitä, miksi tämä matka on ollut itselle merkityksellinen. Nämä kokemukset sitaatteina punoutuvat erivärisiksi langoiksi tähän tarinakudelmaan. Osa osallistujista on halunnut esiintyä omalla nimellään, ja osa nimistä on muutettu.





**Tarina toimintakulttuurin  
uudistumisesta  
yhdessäluomisen prosessina**





# Aloituspisteessä

## Miten oppisimme kysymään tietämisen sijasta?

Istumme SolConferenssin innoittavassa ilmapiirissä kuuntelemaan Marcial Losadaa vuoden 2006 lopulla. Pöydän ääressä ovat työmarkkinalaitoksen esimiehet, osastopäällikkö ja minä, yhdessäluomisen mahdollistaja. Emme ehkä olisi tässä, jollei vuotta aikaisemmin osastopäällikkö olisi sattumalta osallistunut tiedostamisprosessiin samaisessa paikassa. Ohjasin siellä mahdollistajana jokaista osallistujaa pohtimaan omaa kysymystään, ja sitä jalostettiin yhteisessä ringissä hiljaisuudessa – ja oman kysymyksen muutokset toivat valaisevia oivalluksia lyhyessä ajassa. Kysymyksiä ei yritetty ratkaista, vaan annoimme uusien näkökulmien nousta. Emme ehkä olisi tässä myöskään, ellei Valtion työmarkkinalaitoksen sisäinen kehittäjä Pilvi olisi osallistunut work shopiin, jossa hän tutustui yhdessäluomisen otteeseen. Tuona päivänä Pilvi tunsu intuitiivisesti, että tämä on meidän juttumme – tällä saataisiin aikaan todellista muutosta toimintatavoissa. Viikkoa myöhemmin johtoryhmästä ote tuntui uudelta ja innostavalta, ja se ulottuisi toimintakulttuuriin syvimpiin kerroksiin. Tämä lähestymistapa näytti mahdollistavan toimintatapojen uudistamista, jonka edessä VTML oli. Kokeneen virkamiehen kuvailemana alkutilanne oli sellainen, että *”ollaan koko ajan valmistauduttu siihen, että on vähemmän ja vähemmän ihmisiä ja vähän vähemmän ehkä tehtäviäkin, mutta ei niin paljon vähemmän tehtäviä kuin ihmisiä, että täytyy oppia uudella paremmalla tavalla tekemään hommia”*.

Nyt kuitenkin istumme pyöreän pöydän äärellä yhdessä konferenssissa. Losada tuo esiin yksinkertaisessa muodossa sen, mikä tekee toimivan tiimin. Sen, miten tärkeää on dialogin laatu. Meitä kaikkia innostaa se, miten olennaista on oppia kyselemään ja pysähtymään vastausten tietämisen sijasta. Pyöreän pöydän äärellä istuvat johtoryhmäläiset, ja kahvin ja teen juonnin lomassa pyrin

mahdollistajana kuvailemaan sitä, että tulevasta prosessistamme tulee kaikkea muuta kuin etukäteen hallittava oppimisprosessi. Mahdollistajana koen vastuuta siitä, että hypätessään innolla uudenaikaiseen uudistusprosessiin asiakkaani ymmärtää, että meidän kaikkien on laitettava itsemme likoon enkä voi luvata mitään tiettyä lopputulosta. Minua innostaa se, että voisimme pitkäjänteisesti kokeilla uudenlaista kehittämisotetta ja kasvaa yhdessä ihmisinä ja yhteisönä. Meitä kaikkia kiehtoo myös se, että tästä voisi tulla yhdessä tutkimisen prosessi. Voisimmeko löytää jotain, millä olisi merkitystä laajemminkin valtionhallinnon uudistamisessa?

Tunsimme myös jaettua innostusta Otto Scharmerin U-teoriaan (2007). U-teoria on lähestymistapa, jossa ongelmia ei lähdetä ratkaisemaan vaan niitä viivästetään. Se on eräänlainen ideaalimalli siitä, miten avoimen mielen, tunteen ja tahdon kautta toiminta voi uudistua. Muutosteorian se on poikkeuksellinen avaus suuntaan, jossa muutoksen kohteina ovat rakenteiden ja prosessien lisäksi organisaation kollektiiviset mielen mallit ja identiteetti. Uuteen muutospäädigmaan kuuluvia malleja ja teorioita on nyt syntynyt ja syntymässä. Näitä ovat muun muassa U-teoria, yhdessäluomisen lähestymistapa (Takanen 2005, 2008,) ja voimaantumisen mahdollistaminen ([www.voimaantuvasuomi.org](http://www.voimaantuvasuomi.org)).

## **Pioneerin haasteet ja toimintaympäristön paineet**

Monet työmarkkinalaitoslaiset kokevat itsensä pioneereina, joilla on halu kehittää omaa toimintaansa ja vaikuttaa työnsä kautta yhteiskuntaan. Toimintaympäristö muodostuu virastoasiakkaista, ammattijärjestöistä ja päättäjistä. Arjen kiireessä pysähtyessä tuntuu siltä, että osa toimintatavoista kaipaavat uudistusta. Keskeisenä koetaan myös se, minkälaisen työnantajakuvan valtionhallinto välittää, sen on taattava osaajat valtionhallinnossa tulevaisuudessakin. Tuottavuusohjelma ja henkilöstön vähentäminen valtionhallinnossa vaativat kokonaan uudenlaista ajattelua ja toimintatapoja – mutta millaisia?

Vuosien mittaan työmarkkinalaitoksella on tehty monenlaista sisäistä kehittämistyötä. Usein johdon ja kehittämisestä innostuneiden mielestä työ on ollut varsin onnistunutta ja kriittisesti asiaa katsovien mielestä epäonnistunutta. Toisin sanoen kyse on tässä mielessä hyvin tavanomaisesta asiantuntijaorganisaatiosta: kriittinen suhtautuminen kehittämiseen on yleistä ja johto sekä henkilökunta näkevät eri tavoin kehittämisen tuloksellisuuden. Erona on kuitenkin se, että nyt on avoimuutta lähtää sellaiseen projektiin, jossa syntyisi todellista uudistumista sekä meissä ihmisinä että toiminnassamme. Johto on valmis laittamaan itsensä likoon, ehkäpä myös muutkin. Erityisesti työmarkkinalaitoslaisia kiinnosti kokea uudelleensuuntaamisen vaiheet arjessa ja nähdä, mikä muuttuu. Voiko näin

todellakin toimia ja saavuttaa jotakin uutta näkökulmaa omaan toimintaan ja asiakassuhteisiin?

Valtion työmarkkinalaitos on ollut monenlaisissa suhteissa asiakasvirastoihin vuosien saatossa. Menneinä vuosikymmeninä rooli näyttäytyi useimmiten kaikkietietävänä ylhäältäpäin ohjaajana tai määrääjänä. Tämä rooli on muuttunut paljon, ja asiakkaiden rooli toiminnassa on noussut yhä keskeisemmäksi. Kaikkietietävä rooli tuntui kuitenkin uudistumisprosessin alussa olevan sisäänrakennettuna useissa toimintamalleissa. Säröjä siihen oli kuitenkin alkanut tulla toimintaympäristön muuttuessa, ja tämän prosessin aikana halusimme siirtyä kaikkietietävyydestä kohti kumppanin ja jopa yhdessäluojan roolia.

Osa tehtävistä suoritetaan edelleen kaikkietietävästä roolista käsin, mutta näissäkin tehtävissä roolista voi irrottautua, ohjausta voi antaa toisellakin tavalla. Tuossa kollektiivisessa menneessä ajattelutavassa Valtion työmarkkinalaitos ohjasi ja tiesi ylhäältä käsin, mikä on parasta asiakkaille eli virastotyöntäjille. Kontaktien sävy oli monelta osin etäinen ja ehkä vähän ylimielinenkin. Myönteisiä poikkeuksiaikin oli. Eri ihmiset toimivat eri moodilla suhteessa asiakkaisiin. Tähän ”kaikkietietävään moodiin” haluttiin muutosta.

*Tässä prosessissa minulle merkittävintä on ollut sen painottaminen ja tunnistaminen, että haluamme tehdä yhdessä virastojen kanssa ja antaa oman osaamisemme niiden käyttöön. Olemme oppineet käymään keskustelua myös keskeneräisistä asioista. Virheitäkin voi tehdä. (Osallistuja)*

Näiden asioiden ääreltä lähdimme uudistumisen prosessiin, joka on synnyttänyt perustehtävämme uudelleen oivaltamisen. Olemme tulleet lähemmäksi asiakkaitamme monin tavoin, avautuneet kuuntelemaan herkemällä korvalla, miten voimme palvella. Voimaantumisen mahdollistaminen on nähty yhtenä keskeisenä tulevaisuuden roolina. Tästä roolista katsoen asiakkaat näyttävät yhä vahvemmin kumppaneina ja yhdessäluojina.

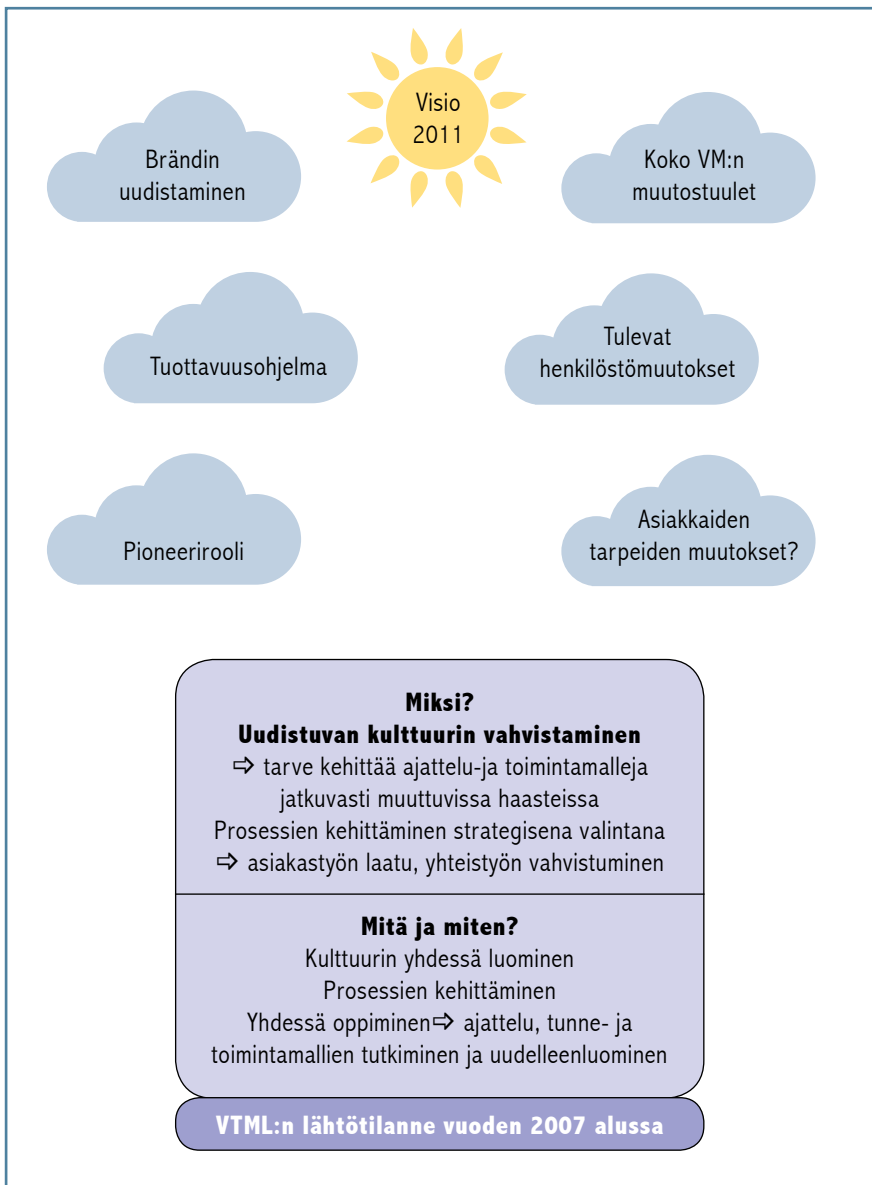
## **Ei kiveenhakattuja tavoitteita**

Toimintakulttuurin uudistumishankkeemme kulki useimmiten nimellä ”uudistumisprosessi”, toisinaan joku saattoi käyttää myös nimeä ”voimaantumisprosessi”. Tuttavallisesti puhuimme ”prosessista”. Se oli sopivan epämääräinen ja elävä käsite sille, mitä koimme yhdessä. Alussa puhuimme myös ”kehittämisestä”, kunnes oivalsimme, että kyse on oman itsen ja kulttuurin uudistumisesta sisältäpäin. Kyse ei ollut jonkin itsemme ulkopuolisen kehittämisestä, vaan sisäisestä uudistumisesta ja siitä lähtevästä toiminnan uudistamisesta.



Projekti ajoittui varsinaisena hankkeena vuoden 2006 lopulta vuoden 2008 kesään, mutta uudistuminen elää arjessa vieläkin ja tarina jatkuu edelleen. Tässä kirjassa tarinaa on kerrottu vuoden 2009 lopulle saakka. Sille ominaista on

**Kuvio 3. VTML:n lähtötilanne vuoden 2007 alussa.**



kuitenkin enemmän prosessimaisuus, emmekä nähneet varsinaista alku- ja pääteipistettä. Erityisesti loppupiste katosi tavallaan kokonaan, koska näimme prosessin jatkuvan luonnollisesti työyhteisön omin voimin. Ajoittain tarvitsemme myös mahdollistajaa tueksi, kumppanuus jatkuu luonnollisella tavalla. Prosessi elää edelleen, ja se on saanut yhä uusia muotoja, mikä näkyy muun muassa työmarkkinatoiminnassa ja asiakassuhteissa. Alkuperäinen projekti loi siis alustan kestäväälle jatkolle. Joillekin osallistujille, kuten meille kirjoittajille, se myös avasi syvällisen kasvumatkan itsen ja toisiin.

Määrittelimme alussa uudistumisprosessin tavoitteet varsin väljästi emmekä sopineet niille mittareita, toisin kuin yleensä on tapana. Jos alussa määrittää tavoitteet, mittarit ja tulokset – ei jää tilaa uudistuvalla toimintakulttuurille. Aito uudistus vaatii tilaa tapahtua, eikä sitä voi etukäteen ennakoita. Matkan varrella syntyi luontevia tapoja arvioida prosessiamme ja pysähtyä reflektoimaan. Tavoitteet toimivat suuntaa-antavina tavoitteina eli intentioina prosessille, jonka kehitystä kukaan ei ennalta osannut aavistaa. Tämä dynaamisuus mahdollisti osaltaan prosessin toimivuutta ja toi mahdollisuuden yhdessä rakentaa suuntaa.

Myöhemmin saimme luotua tulevaisuuden luomisen alustoja, ns. mikrokosmoksia, joissa itse asiassa alkoi syntyä emergentti (eli itsestään kokeilujen kautta ilmenevä) strategia ja tulevaisuus. Lähestymistapa oli radikaali siinä mielessä, että yhdeksästä eri pisteestä käsin alkoi syntyä uudenlaista tapaa toimia ja hahmottaa. Kaikissa näissä pisteissä tehtiin ”oikeita asioita”. Niihin liittyviin toimintaprosesseihin kokeiltiin keinoja, jotka suuntasivat toimintaa uudella tavalla tai tapaa toimia oli uusi. Kokeilut tehtiin joko toimintaprosessikokonaisuuksina tai osina. Jokainen osastolainen oli tässä tulevaisuuden luomistyössä osallisena, eikä sitä koordinoitu perinteisellä johtokeskeisellä tavalla.

Uudistumisprosessin tarkoituksen määrittelimme avarasti ”tiedostavan, voimaantuvan työkuulttuurin vahvistamiseksi ja luomiseksi muutostilanteessa”. Tämä tarkoitti mahdollistavalle johtajuudelle (ks. kirjan 2. osa) pohjautuvaa toimintaa. Intentioina olivat:

- tietoisuustaitojen kehittäminen, kyky toimia kaaoksen reunalla epävarman tulevaisuuden edessä joustavasti
- henkilöstön voimaantuminen (kokemus vaikutusmahdollisuuksista muutoksessa ja niihin tarttuminen, henkilökohtaisen ja yhteisöllisen hyvinvoinnin tukeminen) ja tämän vaikutukset asiakastyössä
- kyselevän ja avoimen keskustelukulttuurin luominen
- tietoisien muutospöcessin onnistuminen; ajattelun, tunteiden, tahdon ja toiminnan uudelleensuuntaaminen perustehtävässä onnistumiseksi

- tietoisien muutoksen prosessin mallintaminen, ymmärrys siitä, miten muutokset tapahtuvat tietoisuuden prosessina ja miten voimme itse olla luomassa uutta todellisuutta.

Yhteisessä aloitustilaisuudessa puhuin mahdollistajana toimintakulttuurin uudistamisesta ja uudistumisesta voimaantumisenä. Ydinajatuksat kiteytyivät tuolloin viiteen kysymykseen. Miten voimme kasvaa ja kehittyä asiantuntijoina sekä laajemmin ihmisinä ja yhteisönä? Miten tästä prosessista tulisi käytännöllinen ja elävä? Miten voimme uudistua systeemisesti niin, että vaikutukset näkyisivät yksilössä, yhteisössä, kumppanuus/asiakassuhteissa ja laajemmin yhteiskunnassa? Miten luomme tilan yhdessä tutkimiselle ja luomiselle? Vielä astetta syvemmällä tasolla kyselin: ”Miten siirrymme reaktiivinen–proaktiivinen–koaktiivinen-akselilla eli miten saisimme painopisteen tulipalojen sammuttelusta yhteisen tulevaisuuden luomiseen asiakasta palvelevalla tavalla? (Ks. s. 133.)

Luotin siihen, että meillä syntyy merkityksellinen yhteisöllinen ja yksilöllinen kasvuprosessi, joka on toimintakulttuurin uudistumisen ytimessä. Olin kehittänyt omaa työskentelyotettani kymmenisen vuotta ja minulla oli tuntuma siihen, että prosessista tulee antoisa, jos on tilaa arjesta nouseville haasteille ja kysymyksille. Tiesin, että tiedostamiselle, vapautumiselle, kirkastamiselle ja harjoittamiselle olisi tilausta, joka lähtee arjen haasteista. Tässä mielessä minulla oli paitsi malli myös oma otteeni työhön, mutta ne olivat vain mahdollistavina taustalla. Halusin antaa tilaa tämän työyhteisön arjelle ja sille, miten ihmiset näkivät työnsä ja toimintaympäristönsä. Voisinko tukea heitä katsomaan itseään, toisiaan ja ympäristöään uudelleen ja heittäytymään rohkeasti tuntematonta kohti? Tähän luotti myös VTML:n johto, ja kävimme keskusteluja prosessin emergentistä luonteesta ja lopputulosten ennustettamattomuudesta – ja se sekä innosti että hämmensi. Irrottauduimme uskosta siihen, että hyvässä projektissa on tarkasti määritellyt lopputulokset ja mittarit. Luotimme siihen, että tilan antaminen uudistumiselle synnyttäisi luontevia arviointitapoja matkan varrella ja yllätyksellisiäkin lopputulemia toimintakulttuurissa.

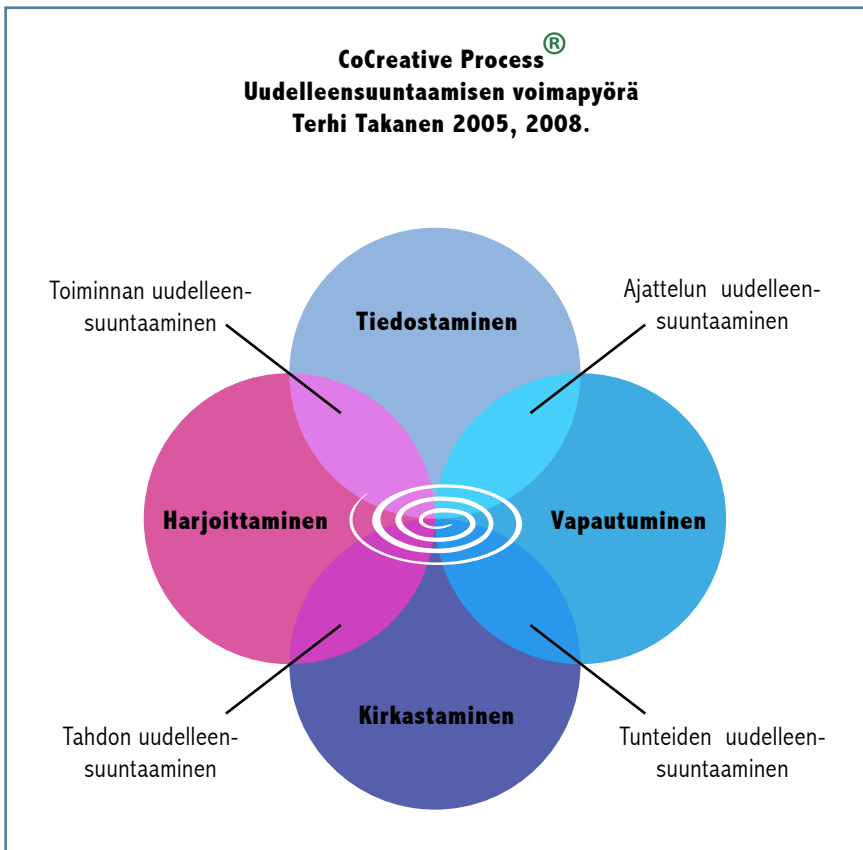
## Prosessin elävä rakenne ja rytmi

Prosessiamme voi kuvata näin jälkikäteen CoCreativeProcess-mallin neljänä elävänä vaiheena, tiedostamisen, vapautumisen, kirkastamisen ja harjoittamisen toisiinsa limittyvinä sykleinä.

Uudistaminen prosessien kautta — Tiedostaminen  
 Uudistuminen kokeiluiden kautta — Vapautuminen  
 Uudistuvan kulttuurin tunnistaminen — Kirkastaminen  
 Arkeistamisen vaihe — Harjoittaminen

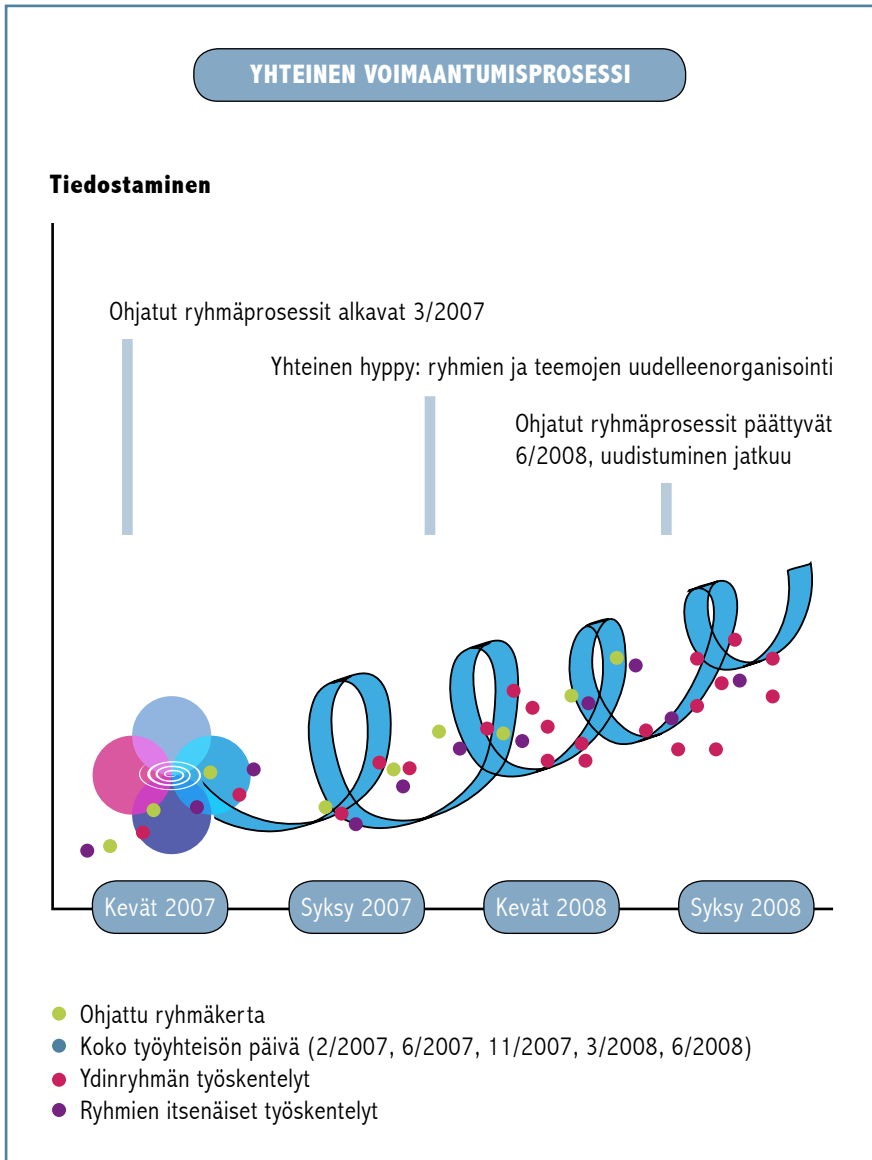
Lähdimme liikkeelle olemassa olevista toimintaprosesseista, sillä niiden kehittämistä toivottiin. Seuraava vaihe syntyi itsestään pienen kriisin kautta, ja lähdimme luomaan tulevaisuuden kulttuuria ilmentäviä kokeiluja. Tämä oli iso hyppy uudenaiseen dialogiseen yhdessäluomiseen, ja se synnytti uudenlaisia kokeiluja muun muassa asiakkaiden kanssa. Kolmannessa vaiheessa kokosimme yhteen sitä, miten uudistuva toimintakulttuurimme näyttäytyi ohjaavan filosofian muodossa ja loimme käytänteitä, joilla tulevaisuuden kulttuuri voisi elää arjessa jatkuvasti. Se loi pohjaa yhä syvemmälle ulottuvalle arkeistamiselle.

**Kuvio 4. Prosessin vaiheet ja työskentelymalli. (Takanen 2005, 2008)**



Kuviosta 5 näkyy, miten yhdessäluomisen prosessi syvensi tiedostamista koko matkan ajan ja tätä kautta vastuunottoa yhteisen todellisuuden luomisesta. Mahdollistajan vastuu prosessista väheni sitä mukaa, kun osallistujat oppivat itse mahdollistamaan uudistumista itsessään ja toisissa.

**Kuvio 5. Prosessin rakenne ja rytmitys.**



## **Pienryhmät**

Yhteinen prosessi rakentui pääosin pienryhmien työskentelylle, josta osa oli ohjattuja ryhmäkertoja ja osa ryhmien itsenäistä työskentelyä. Itsenäinen työskentely lisääntyi merkittävästi ensimmäisen vuoden jälkeen. Pienryhmiä oli alussa kahdeksan. Ensimmäisen vuoden jälkeen ryhmäjaot ja teemat muuttuivat ryhmien itseorganisoitumisen myötä, ja uudet ryhmät nimettiin mikrokosmoksiksi. Mikrokosmoksiakin oli kahdeksan.

## **Ydinryhmä / tukiryhmä**

Ydinryhmä toimi eräänlaisena kulttuurin sisäisenä mahdollistajana, ja se nimesi itsensä myöhemmin tukiryhmäksi. Sen perustehtävänä oli tukea sisäistä kulttuurin uudistumista. Ydinryhmässä oli jäseniä jokaisesta pienryhmästä ja myöhemmin mikrokosmoksista. Ryhmässä oli johtoa ja asiantuntijoita samanvertaisina osallistujina. Monet aiemmin johtoryhmässä käsitellyt asiat alkoivatkin löytää tiensä tähän ryhmään. Tukiryhmä toimii edelleen.

## **Koko työyhteisön päivät**

Pienryhmien työskentelyssä syntyvää tulevaisuuden kulttuuria kokosimme yhteen ja loimme uutta kulttuuria myös koko työyhteisön päivissä, joita oli kolme neljä kertaa vuodessa. Olemassa oleva koko osaston tiedottamiskäytäntö, osastoinfo toimi tiedottamispaikkana.

# Tiedostaminen: millaisessa toiminta- kulttuurissa elämme?



*Onko byrokratian takana inhimillistä tunnetta ja aitoa kehittymisen halua?(Osallistuja)*

*Aktiivinen pyrkimys muutokseen! Mielenpiirien erilaisuus ei ole kritiikkiä vaan sallivan ilmapiirin luomista. Keskittyminen ja läsnäolo on tärkeää. (Osallistuja)*

Tämä vaihe oli eräänlaista havahtumisen ja tiedostamisen aikaa: millainen toimintakulttuurimme oikeastaan on tällä hetkellä? Tiedostaminen tapahtui kuitenkin hyvin konkreettisten prosessien tarkastelun äärellä. Se merkitsi yhteisten ajattelu- ja toimintatapojemme tunnistamista, kuten vuorovaikutuksellisten tapojen tiedostamista ja uudenlaisten yhdessäluomisen tapojen oppimista. Se johti myös siihen, että ajauduimme mukavuusvyöhykkeemme ulkopuolelle ja jouduimme päästämään irti halusta tietää lopputulos ja kehittää toimintaa selkeällä, ennalta määritellyllä tavalla.

Toin esille jo alussa joitakin perususkomuksia, jotka kytkeytyivät lähestymistapaani mahdollistajana. Nämä toimivat taustalla kaiken aikaa, kun elimme tätä uudistumisprosessia.

- Tavanomaisesti lähdemme tavoittelemaan muutosta valitsemalla toivotun tilan tai uuden toimintamallin. Usein aiemmat ajatusmallit, tunteet ja tahto eivät ole uuden mallin kanssa samassa suunnassa, ja muutos ei onnistu.

- Muutos on mahdollista, kun käymme läpi ajattelu-, tunne- ja tahtotason ja suuntaamme ne tietoisesti.
- Tiedostaminen mahdollistaa todellisen muutoksen.
- Muutoksesta tulee pysyvä, kun se on sisäistynyt ajattelun, tunteiden ja tahdon tasolla sekä ilmenee toimintana.
- Muutos lähtee ihmisestä itsestään.
- Meidän on mahdollista kasvaa ihmisinä ja yhteisinä yhä tiedostavamiksi ja vastuullisemmiksi.
- Voimme luoda omaa ja yhteistä tulevaisuutta tässä hetkessä.

Radikaalia prosessissamme oli irrottautuminen lopputulosten tietämisen tarpeesta ja antautuminen prosessiin, joka vei meidät itsemme äärelle. Tämä koski jokaista osallistujaa, myös minua mahdollistajana. Tuttu, sovinnainen tietämisen tapa, jossa asiantuntijat tietävät asiakkaiden ja toistensa puolesta parhaat ratkaisut, näytti rajallisuutensa. Rationaalinen, instrumentaalinen tietäminen yhdistettynä kaikkietävään rooliin oli kokenut jo monta murtumaa toimintaympäristössään. Säröt lisääntyivät entisestään. Sen rinnalle syntyi hiljalleen tilaa toisenlaiselle tietämiselle: kokemukselliselle omista tunteista ja intuitioista lähtevälle tietämiselle. Tämä merkitsi matkaa sisäänpäin: Miltä minusta tuntuu, kun osallistun uudistumiseen ja työhön? Mistä orientaatiosta käsin olen läsnä? Kuinka avoin olen? Kuinka paljon tarvitsen hallinnan tunnetta ja mistä sitä etsin? Miten kohtaan toisia? Miten vaikutan yhdessä toisten kanssa?

Se mikä johti meidät tähän aloitustilaan, oli uudenlainen tapa uudistaa toimintakulttuuria. Pienryhmissä työskentely ilman ylhäältä tulevaa toimeksiantoa oli poikkeuksellista. Samoin se, ettei työskentelyä ohjannut konsultti vaan yhdessäluomisen mahdollistaja. Mahdollistaminen jätti paljon tilaa sille, mitä nousi arjesta ja meistä. Se asetti katsomaan sitä, miten me työskentelemme yhdessä ja millaiset ajatus- ja toimintatavat ohjaavat meitä. Se pakotti myös katsomaan sitä, mikä oli oma vastuu siitä, mitä syntyi tai kuoli.

## Orientaatiot

Pienryhmien työskentelysessiot mahdollistajan ohjaamina rytmittyivät kolmen tunnin ”saunatupasessioiksi”. Istuimme Mariankadun saunatuvassa, joka oli rento, vaikkakin ikkunaton tila. Useimmiten istuimme ympyrässä ilman pöytiä. Alussa oli orientoiva työskentely eli eräänlainen meditaatio. Siinä istutaan hyvässä asennossa ja siirretään huomio ulkoisesta sisäiseen eli omaan hengitykseen ja sitä kautta kehon tuntemuksiin, tunteisiin ja ajatuksiin. Tämän tarkoitukse-



na oli ottaa tietoinen vastuu omasta sisäisestä tilasta ja tunnistaa sen vaikutus ryhmätilanteessa. Tavoitteena oli päästä pysähtymään niin, että pystyisi olemaan läsnä tässä hetkessä – eikä esimerkiksi ajatuksissa toisissa työkuvioissa tai muissa mielessä virtaavissa jutuissa. Joillekin orientaatio oli haastava, toisille se avautui välittömästi.

*Orientaatiossa toistuvasti, lähes aina, koin nousevani ilmaan ja tarkastelevani sieltä maailmaa. Silloin ei pieniä vaikeuksia näkynyt vaan kaikki näytti mahdolliselta. (Osallistuja)*

Orientaation jälkeen jokainen käytti puheenvuoron siitä, mistä sisäisestä tilasta käsin oli aloittamassa yhteistä työskentelyä. Tämä oman sisäisen tilan tarkastelu jokaisen kerran alussa ja lopussa herätti eri ryhmissä erilaisia reaktioita. Vahvin reaktio oli kieltäytyminen, haluttomuus jakaa omaa tilaa muiden kanssa. Tähän liittyi käsitys siitä, että sisäisellä tilalla ei ole mitään tekemistä työn ja ammatti-identiteetin kanssa. Samalla se myös osoitti, miten vaikeaa oli tuntee sellaista luottamusta ryhmään, että olisi voinut jakaa omia mielentilojaan.

Eräs osallistuja pohdiskeli koko työskentelytapaa:

*Mut täs on vaarana, ettei se tuotakaan hedelmää, vaikkei sillä, ettenkö tekisi kaikkeni että tää onnistuisi. Mut täs on vaarana se, et tää ei johda mihinkään johtopäätöksiin kuitenkaan lopulta. Tää prosessien analyysi on oikeest hyvä juttu meidän juristien kannalta paitsi, ettei meil oo kokemusta, et saa nähä miten se onnistuu. Mut tää, että meiat laitetaan sisäistymään ja laittamaan sieluntilaamme tällaseen, niin ei oo oikein kokemusta eikä näkemystäkään... Mut jotta tää onnistuis niin tää vaatii varmasti aikaa enemmän kuin mitä kokouksis.*

Tämä puheenvuoro heijastaa monen muunkin kokemuksia ja sitä, millaiseen toimintaan on totuttu. Työskentelytapoja arvioidaan välittömästi lopputuloksen kannalta, ja pelko, ettei jokin johda johtopäätöksiin, on olemassa. Prosessien tutkiminen tuntuu tutummalta kuin orientaatiot ja oman sisäisen tilan tutkiskelu. Molemmat tuntuvat uusilta, ja osaamattomuus näiden äärellä herättää tunteita. Osallistuja nostaa esiin, että itseensä ulottuva työskentely ja ”sieluntilan” laittaminen peliin vaatii enemmän aikaa kuin mihin on totuttu.

Useimmissa ryhmissä sisäisen tilan tarkastelusta tuli kuitenkin hiljalleen tärkeä pysähtymisrituaali ja käytäntö, joka levisi koko kanssakäymisen tapaan. Se näkyi dialogissa, ja moni kertoi omia tuntemuksiaan ja kokemuksiaan toisella tapaa kuin ennen. Nämä koettiin arvokkaana tietona.

## Toimintaprosessien ja kulttuurin reflektointia

Orientaation jälkeen työskentely jatkui useimmiten toimintaprosessien tarkastelulla. Mutta me emme tarkastelleet pelkästään toimintaprosesseja ja keskustelleet niistä (prosessin kulusta, asiakkaista, tarkoituksesta, tavoitteista ja kehittämiskohdista) vaan tarkastelimme myös tapaamme hahmottaa asioita. Juuri tämä jälkimmäinen mahdollisti toimintakulttuurin syvempää uudistumista – osallistujien tapa ymmärtää ja tulkita asioita alkoi tulla näkyväksi. Toimintaprosessien tutkiskelu teki näkyväksi myös sen, miten eri tavoin eri ihmiset hahmottivat toimintaprosessit. Oli esimerkiksi useita tapoja mieltää, kuka on prosessin asiakas. Joskus havahduimme siihen, ettemme oikeastaan tunteneet juuri muuta kuin oman työsarkamme ja monien muiden työ samassa prosessissa ei ollutkaan kovin tuttua. Erilaisten näkökulmien esiin tuleminen ja omien sisäisten tilojen tarkastelu alkoi luoda maaperää, jossa osallistujat eivät tunteneetkaan olevansa kovin vahvoilla. Eräänlainen erinomaisuuden kulttuuri sai pieniä säröjä, kun aloimme tunnistaa, että on taitoja, joita emme hallitse, ja pinnan alla on enemmän erilaisuutta kuin oletimmekaan.

## Dialogia – mutta millaista?

Joka kerran lopussa pysähdyimme arvioimaan dialogimme laatua yhdessä. Tässä pätkä yhden ryhmän reflektointia:

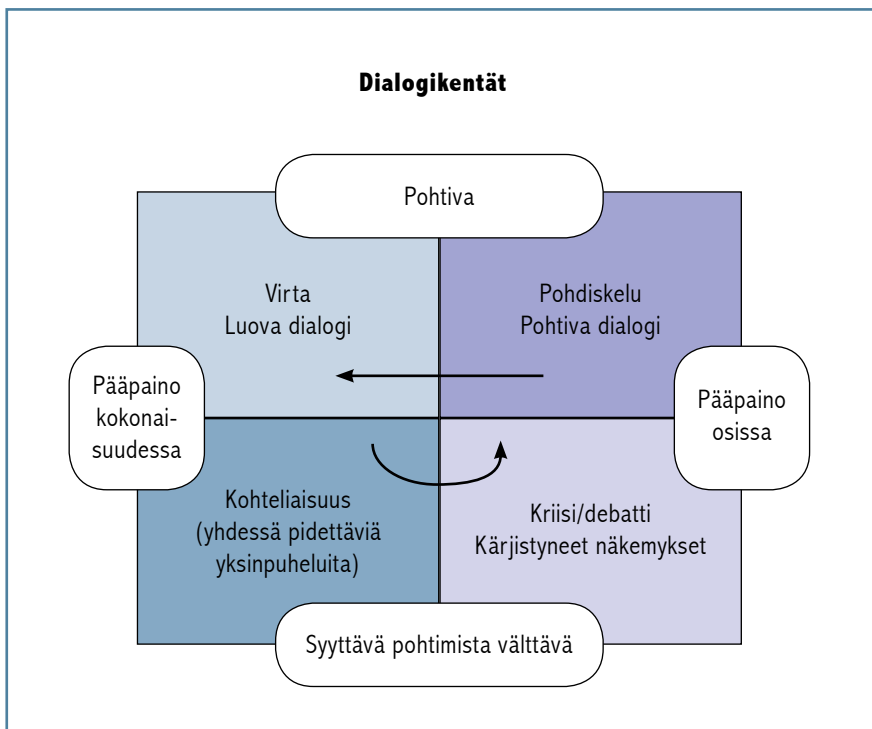
- *Näennäiskeskustelu rasittaa työtä, ei synny mitään valmista.*
- *Tää oli niin hienosti sanottu; tätä meidän termeillä koukerointia eli koin kaikkine mausteineen toiminnan lukkiutumattomana, toimivana debattina ja kokonaisuutena.*
- *Pyörrittiin kohteliaisuuskentissä.*
- *Samaa on pyöritetty niin kuin äsken kuulit, et taas kerran samaa et eihän tää etene mihinkään ja muka luovaan dialogiin.*
- *Tosta analyttisyydestä... kun haetaan tekemisen tapaa ja sen oppimista, et tästä tehdä turhan tieteellistä teknokraattista ja monimutkaista et tästä nyt löytyy selkeä malli ettei tehdä liian vaikeeta selkeästä asiasta. Eiks englantilaisetkin sanonu, et "keep it simple".*

Havahduimme myös siihen, miten tottumattomia olimme luovaan ja reflektoivaan dialogiin. Toimintakulttuurin vahvuutena näyttäytyi perusteltu argumentointi, joka tarkoitti usein oman mielipiteen esiin tuomista ja perustelemista. Kykyämme kuunnella erilaisia näkemyksiä ja avautua niille ei ollut aktiivisessa käytössä. Töitä tehtiin sellaisessa kiireessä, että reflektoivalle ja luovalle dia-

logille ei ollut tilaa. Lähes joka kerralla pohdimme, että millaisia tulkintatapoja, uskomuksia ja toimintatapoja tuli työskentelyssä esiin. Tämän tarkoituksena oli saada meidät tunnistamaan nykyinen toimintakulttuurimme. Lopussa pysähdyimme arvioimaan oman tilan muutoksia, ryhmän tilaa sekä dialogin laatua ja liikettä dialogikentissä. Dialogin laadun arvioinnissa käytimme Scharmerin dialogikenttämallia (kuvio 6).

Aluksi dialogi tuntui olevan sivistyneitä monologeja ja debatteja peräkkäin. Ihmiset esittivät omia mielipiteitään. Usein niissä oli hyvin älyllinen sävy. Ne esitettiin toisinaan tavalla, josta tuli tunne, että mielipide olisi totuus. Näkemykset olivat varsin hienoja ja perusteltuja, ja niistä saattoi syntyä antoisia debatteja. Asiantuntijat olivat tottuneita perustelevaan omia näkemyksiään loogisesti ja uskottavasti. Debatointi näyttäytyi tämän kulttuurin vahvuutena mutta myös varjona uudistumistyössä. Haimme myös muunlaisia moodeja dialogiin, kuten pohtivampaa ja luovempaa dialogia. Pysähtyminen oman toiminnan reflektointiin toi kykyä alkaa kuunnella uudella tapaa. Vaikka alussa dialogi lähti kohte-

**Kuvio 6. Scharmerin dialogikenttämalli. (Scharmer 1998)**



liaisuudesta ja monologeista sekä debatoinnista, myöhemmin alkoivat painottua yhdessä pohdiskelu ja kysely sekä uutta luova dialogi.

## Vastuun ja vapauden ottaminen

Tämän vaiheen tärkeimpiä oppeja oli se, että osallistujat ovat vastuussa omien toimintaprosessiensa kehittämisestä ja laajemmin toimintakulttuurin uudistumisesta. Aluksi ilmeni jonkin verran epäuskoa siihen, että osallistujat todella voisivat vaikuttaa. Toisenlaisia kokemuksia oli monella historian saatosta. Johdolta ei kuitenkaan tullut toimeksiantoa, vaikka sellaistaikin muutama ryhmä toivoi. Myöskään mahdollistajana en tартunut tehtävään selkeyttää, mitä tulisi tehdä. Luotin osallistujien pystyvän luomaan oman näkemyksensä. Meitä suuntasi sopivan väljästi määritelty tulevaisuuden toimintakulttuuri, jonka jokainen tulkitsti omalla tavallaan. Se tuntui sekä ahdistavalta että vapauttavalta. Hiljalleen tulevaisuuden kuva kuitenkin alkoi syntyä monessa ryhmässä ikään kuin itsestään. Oli viisasta antaa tilaa sille, mikä oli nousemassa uusina asenteina, ajatuksina ja käytänteinä. Joku osallistujista totesikin myöhemmin: ”Vapauksia on enemmän kuin älytään ottaa... kukapa on asettanut länget kaulaan?”

## Hallinnan tarpeet

Kirjoitin prosessin tässä vaiheessa tutkimuspäiväkirjaani:

*Osallistujien hallinnan tarve yllätti minut vahvuudellaan. Samoin yllätyin ahdistuksen äärellä olemisen tuskasta. Olen itse käynyt läpi samaa prosessia kuin muutkin. En ole itse tiennyt sen enempää kuin muutkaan, mihin kokeilumme johtaa vai johtaako mihinkään. Minua on helpottanut se, että olen hyväksynyt ahdistuksen, enkä vastustanut sitä. Silti olen tuntenut raskaasti sen paineen, mikä on kohdistunut sekä minuun että organisaation johtoon – odotukset, että joku ”linjaa” tai näyttää, miten homma tehdään. Hämmäntävintä on se, että ihmiset eivät alussa vaikuttaneet lainkaan halukkailta ottamaan vastuuta. Jotkut odottivat ”toimeksiantoa ylempää”, jotkut taas kaipasivat systemaattista prosessien kehittämistä. Mitä tahansa, mikä saisi olon tuntumaan turvalliselta. Vaikutusmahdollisuuksien antaminen ja lisääminen ilman rajoituksia näytti nostavan ahdistusta sekä vastustusta. Moni halusi tuoda esiin kaikki mahdolliset nykyiset ulkoakäsin tulevat pakot, ja näytti siltä kuin liikumatilaa ei olisi lainkaan.*

*Hallinnan tarve on ilmennyt monin tavoin:*

- 1) *pyrkimyksenä tietää etukäteen tulos tai mihin jokin johtaa*
- 2) *älyllistämisenä*
- 3) *debatointina – oikean näkökulman puolustamisena*
- 4) *aisti- ja kokemusperäisen ulottuvuuden minimointina*
- 5) *tapana liukua aiempiin toimintamalleihin ja etsiä ratkaisua muun muassa työryhmätyöskentelyllä, valitsemalla puheenjohtaja ja niin edelleen*
- 6) *kaipaamalla selkeitä linjauksia odotuksista.*

### **Tiedostaminen**

- Uudistuminen lähtee meistä itsestämme, vastuunotto uudella tavalla
- Organisaation toimintakulttuurin ydinkysymykset/ydinhaasteet
- Toimintaa/toimintaprosesseja koskevat ydinkysymykset -> näkyväksi se, ettei ole kokonaisvaltaista kuvaa siitä, mitä teemme; jokainen tuntee lähinnä oman juttunsa, muttei välttämättä muiden työtä prosessissa
- Prosessien tarkoitus, tavoite ja asiakkaat ovat epäselviä, ja niistä on ristiriitaisia käsityksiä
- Prosessien itsearviointikäytäntö teki näkyväksi sen, mikä toimii ja mikä ei
- Kulttuurin näkyväksi tekeminen (muun muassa tarinat suhteesta asiakkaaseen)
- Monologien ja debatoinnin vahva valta näkyväksi dialogikenttien havainnoinnin kautta
- Oman sisäisen tilan tunnistamisen ja siirtymien havainnoinnin kautta saavutetaan tietoisuus oman orientaation vaikutuksesta ryhmään ja kulttuuriin
- Uudenlainen dialogikäytäntö ja osallistava lähestymistapa tekee tietoiseksi siitä, mikä aiemmassa kulttuurissa eroaa uudesta lähestymistavasta -> ristiriidat, säröt uudistumisen mahdollistajina.



# Vapautuminen: keskeneräisyyden oppeja ja irti päästämistä

*”Kun vapautamme itsemme oikean ja väärän logiikasta, vapaudumme tekemään samoja asioita uudella tavalla – ja tämä tekee niistä ihan toisia asioita.”*

*”Prosessissa opin sen, että ei tarvitse olla täydellinen. Uskallan sanoa asiakkaalle, että en osaa ratkaista hänen ongelmaansa heti, mutta selvitän sen myöhemmin. Aiemmin olisin stressannut, että tietämättömyyteni tulee ilmi.”*  
(Osallistuja)

*”Vanhan, kapean työroolin tilalle on tullut ihminen. Miten paljon enemmän mahdollisuuksia se luokaan kuin vain kapean työroolin esittäminen.”*  
(Osallistuja)

Tässä vaiheessa ihmiset alkoivat vapautua ylhäältä tulevan toimeksiannon tai selkeiden suuntaviivojen odottamisesta. Irrrottauduttiin siitä ajatustavasta, että vastuu uudistumisesta olisi jossain muualla. Vapautuminen merkitsi myös monista aiemman kulttuurin oletuksista ja toimintatavoista irrottautumista, kuten kaikkietävydestä, yhden totuuden mallista, kapeasta työrooliajattelusta...

## **Kaipuu selkeyteen – ja uusi laatikkokuva**

Moni toimintaprosessiryhmä kyseli sitä, millainen prosessien kokonaisuus oikeastaan on. Voisiko ydinryhmä ehkä selkiyttää sitä? Siitä oli olemassa johtoryhmässä aiemmin tehty hieno matriisikuva. Ryhdyimme kuitenkin uudelleen pohdiskелеmaan prosessien kokonaisuutta ydinryhmässä, jonka tarkoitus oli toimia mahdollistavassa roolissa koko prosessin suhteen. Se tuntui vaativan pal-

jon aikaa, ja siksi sitä jatkettiin välillä pikku porukalla. Tarkoituksena oli, että valmistelisimme yhdessä pohjaa, josta sitten jatkettaisiin osallistavalla tavalla. Näin koko työyhteisö pääsisi mukaan pohdintaan. Mutta yllättäen johtoryhmä tulkitsi tilanteen toisin ja päätti ottaa uuden prosessikuvan osastoinfoon selkiyttääkseen kaikille, millainen prosessien kokonaisuus on. Johto halusi kantaa vastuuta, ja taustalla tuntui paine edetä. Viestintätapaa tai osallistumisen mahdollisuuksia ei ollut pohdittu, vaan info tapahtui normaaliin tapaan. Johto esitteli idean ja kysyi porukan näkemystä. Useimmat olivat hiljaa, ja joku sanoi jotain myötäilevää.

Seuraavalla viikolla toimintaprosessiryhmissä oli hämmennystä: ”*Kyllä näitä prosessikuvia on nähty ennenkin, mitäs uutta siinä oli?*” Samalla aistin pettymyksen tunteita ja haluttomuutta osallistua. Tuntui kuin kehittämistä tehtäisiin taas kuten ennen. Tunnistin, että nyt olisi hyvä paikka reflektoida myös johtoryhmässä toiminnan onnistumista. Johtoryhmäläiset uskoivat esityksensä onnistuneen hyvin. Kerroin ryhmien hämmentyneet ja turhautuneet palautteet. Oivalsimme yhdessä, että valittu toimintatapa nopeudestaan ja selkeydestään huolimatta ei ollut onnistunut. Oli luonnollista, että aikapaineessa johtoryhmä oli valinnut tavanomaisen toimintatavan. Tuntui merkittävältä, että hyödynsimme tämän tilanteen oppimiskokemuksena.

## Uusi yritys – laatikosta elävään muotoon

*Keskeneräisyydestä ja kyseenalaistamisestakin on saatu kootuksi ”voimia” eteenpäin, mutta kaikki on mahdollistajasta käsin. (Osallistuja)*

Opimme paljon tästä pienestä takapakista. Tarvitsemme tapoja, joissa on tilaa osallistumiselle. Uudet laatikkokuvat suoraan johdolta eivät ole tarpeen. Kun koko osasto lähti matkalle Tallinnaan, ydinryhmä sai yllättävän tehtävän mahdollistajalta. Perillä tulisi improvisoida elävä ja keskeneräinen prosessikuva tavalla, joka mahdollistaisi kaikkien osallistumisen. Tämä toi energiaa ydinryhmään. Tehtävä oli poikkeuksellinen; asiantuntijat olivat tottuneempia tekemään valmisteltuja esityksiä kuin riskialttiita improvisaatioita. Kun sitten osastopäällikkö paikan päällä alkoi piirtää kukkasen ensimmäistä ympyrää ja toinen johtoryhmän jäsen kertoa, mitä se kuvaa, tunnelma oli yllätyksellisen jännittynyt. Moni nojautui eteenpäin pienessä tilassa. Vapaamuotoinen piirtely ja tarinointi alkoi sytyttää koko porukan, ja pian tarinaa luotiin yhdessä yli neljänkymmenen hengen voimin. Yksi halusi lisätä kukan ympärille kukkakedon, toimintaympäristön, toinen halusi asiakkaan mehiläisen muodossa ja kolmas näki asiakkaan aurinkona.

Seuraavana päivänä hyvä tunnelma jatkui ja osastopäällikkö kertoi reflektiotaan, että ”*tämä keskeneräiseksi jättävä tapa tehdä on merkityksellinen juttu*”. Sitä voisi opetella soveltamaan eri tilanteisiin. Keskeneräisen esityksemme kautta oivalsimme, että kulttuurissamme asiat usein pureskellaan valmiiksi – ja silloin niihin vaikuttaminen ei enää ole helppoa. Tuolloin emme vielä täysin oivaltaneet, että koko prosessimme ydin oli keskeneräisyydessä – se teki kaikesta elävämpää ja päästi jokaisen osallistumaan yhdessäluomisen prosessiin.

Seija pohtii suhdettaan muutokseen:

*Olen useassa yhteydessä ollut etsimässä uutta lähestymistapaa prosessimaisesta ajattelusta. Perinteisiä linjaorganisaation jäykkyyksiä on päästy purkamaan lähestymällä tekemisiä ja yhteisöjä prosessimaisesti eli hahmottamalla luontevia asiakkaalta asiakkaalle toimintoketjuja. Laatuajattelu on saanut arvoisensa alustan, kun olemme pystyneet prosessien hahmottamisen avulla ”korjaamaan” toimintaa aidosti sen lähteellä, sotkeutumatta linjaorganisaation toimivaltarajoihin. Toiminnan laatu ja asiakasajattelu ovat löytäneet toisensa. Kokemusten karttuessa myös matriisiorganisaatioihin on huomattu piiloutuvan rakenteellisia jäykkyyksiä ja kaavamaisuutta. Pelkkiin toimintaprosesseihin keskittyvä kehittäminen ei siis ole taannut aitoa, pysyvää muutosta ihmisissä itsessään.*

*Tässä hankkeessa luovalle prosessiajattelulle pohjautuva puutarhasuunnitelma on aluksi tuntunut sinänsä hyvältä, se on ollut uusi ei-lineaarinen tapa katsoa toimintaa. Ilmavuutta on kuitenkin oppinut kaipaamaan vielä lisää. Uudet ideat ja toimintatavat pitäisi saada syntymään monessa pienessä ryhmässä yhtäaikaisesti. Lineaarisuudesta vapautuminen tarkoittaa myös sitä, että kysymyksiin ei haeta yhtä oikeaa vastausta. Sitä, että kokeillessamme uudenlaisia ideoita, toimintamme elää ja syntyy uudestaan joka hetki.*

## **Kriisi – pysyäkö tavanomaisessa kehittämisessä vai hypätä rohkeasti yhdessä?**

*Vahvistusta sai myös se aiemminkin tuntemani asia, että vaikeuksia ei kannata kaihtaa. Niiden kautta lopputulos kirkastuu. (Osallistuja)*

Hiljalleen innostus kulttuurin uudistamiseen toimintaprosessien kautta alkoi vähetä. Monia tärkeitä kehittämisliikkeitä oli tehty, ja pieniä asioita laitettu kuntoon. Toimintaprosesseja oli arvioitu, ja ryhmäläiset tekivät pienempiä ja



suurempia uudistuksia prosesseihin. Monet olivat myös saaneet kokonaiskuvan siitä, millaisten toimintaprosessien osana he itse työskentelivät. Osalla oli ollut varsin vähän kuvaa muusta kuin omasta tontistaan eli siitä tehtävänkuvasta, joka itsellä oli.

Lisäksi havaitsimme, että toimintaprosesseihin perustuva ryhmäjakomme oli osin epäonnistunut. Näytti siltä kuin toinen pää prosessista olisikin eri toimintaprosessiryhmässä. Jokin toimintaprosessi oli pieni osa toista. Nämä aiheuttivat käytännöllisiä ongelmia: Miten uudistaa toimintaa, jos jokainen osallinen ei ole samassa ryhmässä tekemässä päätöksiä? Lisäksi havahduimme siihen, että osa toimintaprosesseista ei ollut toimintaprosesseja vaan teemoja, jotka kulkivat läpi kaiken toiminnan, kuten viestintä tai neuvonta.

Varsinaista projektia oli tässä vaiheessa jäljellä puoli vuotta. Tunnistin, että projekti jäisi tavanomaiseksi kehittämishankkeeksi, jos jatkaisimme samaa tietä. Se ei mahdollistaisi toimintakulttuurin syvempää uudistumista, vaikka dialogisuutta olikin alkanut ilmetä yhä enemmän. Koin suunnatonta ahdistusta, koska tunnistin suuria mahdollisuuksia, jotka voisivat jäädä käyttämättä. Lisäksi osassa ryhmistä motivaatio alkoi jo hiipua. Niinpä lopulta teimme pikku kyselyn joka ryhmässä siitä, mikä oli jokaisen oma motivaatio jatkaa samassa ryhmässä työskentelyä. Yli puolet osallistujista näki homman olevan hiipumassa. Niinpä teimme ydinryhmässä ratkaisun, että nyt olisi aika ottaa iso hyppy uuteen. Varsinaista projektia oli enää jäljellä puoli vuotta; olisi ollut helppo ajatella, että ei tässä nyt voi enää mitään uutta suuntaa ottaa. Mutta mahdollistajana koin vastuuta: tunnistin olevani niitä ihmisiä, jotka kuuntelevat näissä tilanteissa intuitiotaan ja sydäntään enemmän kuin mielen analyttistä pohdintaa. Kriittinen mieleni ja muutamat kollegat tarjosivat järkevaksi vaihtoehdoksi samaan malliin jatkamista, mutta intuitioni kuunteli sitä, mikä halusi nousta esiin. Eettinen rohkeus on välttämätöntä aidon transformaation mahdollistamiseksi. Se vaatii myös luottamusta prosessin kantavuuteen. Tähän kantavuuteen voi luottaa, jos luottaa siihen potentiaaliin, mikä meillä ihmisinä on käytössämme. Sen lisäksi on luotava rakenteet, jotka mahdollistavat potentiaalain toteutumisen. Tämä porukka oli valmis hyppyyn – ja näin jälkikäteen ajatellen hyppäämättä jättäminen olisi johtanut projektin hitaaseen kuolemaan. Ydinryhmä ymmärsi tämän. Luottamuksemme oli vahva: riski kannattaa ottaa eikä tyytyä kuolemaan.

## **Itseorganisoitumisen ihme ja innostus**

Koko työyhteisön päivässä organisoimme kaiken yhdessä uudelleen – se yllätti ja energisoi. Jokainen sai ehdottaa tulevaisuuden kulttuurin näkökulmasta tärkeitä teemoja uudistamis- ja uudistumistyöhön. Työyhteisöstä nousikin monia

asiakastyöhön kytkeytyviä mikrokosmoksia, mutta myös sisäisen kulttuurin uudistamiseen liittyviä mikrokosmoksia. Niitä tulikin paljon: Happy Customer, yhteinen muisti, talous- ja matkahallinto, Tasotu ja niin edelleen. Aiemmillä ryhmillä oli myös mahdollisuus jatkaa, ja viestintäryhmä halusikin jatkaa. Jokainen sai valita, moneenko ryhmään halusi osallistua ja sitoutua. Osa valitsi yhden, muutamat kaksi tai kolme. Innostus ohjasi valintoja, ja näistä teemoista syntyikin tulevaisuuden rakentamisen alustoja. Työskentely resursoitiin johdon puolelta hyvin.

## Rakenteiden liikkuttelusta ihmisiin

Seija kiteyttää pitkän työkokemuksensa pohjalta työyhteisöjen kehittämisen trendejä ja tarvetta ihmisen huomioivalle uudistamiselle:

*Työyhteisöjen kehittämisessä on helppo luottaa perinteisten rakenteiden liikkutteluun. Olen nähnyt rakenneuudistusten toimivan solmujen ja jähmettyneiden toimintatapojen avaajina sekä uuden toiminnan mahdollistajina. Tehtyihin uudistuksiin lasken sisäiset rakennemuutokset yhtä hyvin kuin toimintojen tai kokonaisten organisaatioiden muutosprosessit olomuodoista toiseen. Ne voi jälkikäteen arvioiden nähdä tuloksellisuutta edistävinä, asiakkaita paremmin palvelevina samoin kuin asiantuntemusta paremmin tukevinä.*

*Havaintojeni mukaan yksilön ja ihmismielen rakenteet ovat perinteisissä muutoksissa jääneet sivummalle ja usein aidosti käsittelemättä. Juuri nämä mielen rakenteet ovat kuitenkin avaimia pysyvälle ja syvälliselle toimintakulttuurin muutokselle. Sen olen omassa muutosprosessissamme oppinut. Perinteisten muutosten todellinen vaikuttavuus on siis jäänyt ikään kuin vajaaksi, kun jotakin oleellista puuttuu. Muutosprosesseja on kyllä huomattu moittia siitä, että ne unohtavat ihmisen, mutta analyysi taustoista on jäänyt tekemättä ja ”läpi ajattelematta”. Muutokset ovat siten pahimmillaan saattaneet hukata osaamista, jopa tuhotakin. Valmentavan esimiestyön, työyhteisövalmennukset ja työhöjauksen koen toki kasvun välineinä edelleenkin – pitkään käytössä olleina muutoksen työkaluina – mutta en enää pidä niitä ainoina vaihtoehtoina, enkä syvyydeltään useinkaan riittävinä.*

*Tässä Valtion työmarkkinalaitoksen uudistumisprosessissa olen tunnistanut, että uutta multaa ja tilaa kasvulle oli saatava. Vanhoja oksia on karsittava ja ”alas leikkaustakin” on harrastettava... ja se on tehtävä yhdessä. Tässä proses-*



*sissa olemme harjoitelleet vapautumista. Jokainen on ollut samalla vastuussa omasta uudistumisestaan. Aina ei ole niin tärkeää kehittää uutta, vaan tunnistaa, mistä on aika luopua. Se tekee tilaa uudelle. Meidän prosessissamme syntyi metaforana kompostointi: aiempi ei ole huonoa, vaan siitä syntyy muhevaa multaa.*

*Rakenne ei siis ole muutoksessa niin keskeinen asia kuin usein ajatellaan. Rakenteen tarkoitus on mahdollistaa, muttei lukita ja pysäyttää. Olen oppinut, että aidon asioiden jakamisen edellytys on ennen muuta syvälinen, pysyvä muutos yksilöiden ja koko yhteisön toiminta- ja asennemaailmassa. Ihmisen oma muutos on paras kasvualusta, jolla muutoksia mahdollistetaan ”lattiatasolla ja kentällä”.*

**Yhdessä toimimisesta  
ja asioiden jakamisesta  
kokeileviin  
mikrokosmoksiin;  
pölytys ja risteytys on  
mahdollistettava!**

*Aloitimme prosessien uudistamisen suunnittelulla ja prosessien näkyväksi tekemisellä. Hiljalleen aloimme kaivata prosessien hahmottelun ohella jotakin enemmän, jotakin vaikuttavampaa ja kaikkia koskevaa. Elementti, jota tavoiteltiin, mahdollistaisi kokeilut, virheet ja kysymykset, joihin ei olisi välittömiä vastauksia. Niinpä käynnistimme pieniä kokeiluja, joihin sai liittyä oman innostuksensa mukaan. Kutsuimme kokeiluryhmiä mikrokosmoksiksi. Mikrokosmokset kokeilualustoina tulivat osaksi uudistusprosessia siis tietoisesti ja kesken kiireisintä neuvotteluaikaa vuosien 2007 ja 2008 taitteessa. Se oli haastavaa. Kukaan ei aluksi voinut tietää, miten vahvasti. Kosmosmaisuus on luonut tilan kuulemiselle, kuuntelemiselle, kaikille aisteille ja sisäinen yrittäjäyys on saanut tilaa.*

Mikrokosmosten myötä huomio siis siirtyi ulkoisesta sisäiseen. Se tarkoitti itsestä lähtemistä, sekä yksilöinä että yhteisönä. Omien kokemusten merkitys sai tilaa; sisäiset kokemukset hyödyttivät asiakastyön uudelleen hahmottamista. Kytkeydyimme omaan inhimillisyyteemme ja siihen, mitä uudistaminen ja uudistuminen tarkoittivat meissä itsessämme. Tämä alkoi tuoda rikastavia oivalluksia siitä, mitä muuallakin ollaan käymässä läpi – mitä asiakkaat kokevat muutospaineiden alla ihmisinä ja miten tätä voisi huomioida. Merkittävää oli, että keskellä intensiivistä neuvottelukierrosta ihmiset uskaltautuivat ylittämään pelkkiin asiasisältöihin keskittymisen ja kiinnittämään huomiota omiin kokemuksiinsa ja ryhmässä oppimiseen.

## Vapautuminen - pieniä vapautumisen ituja

- Toimeksiannon odottamisesta
- Siitä, että joku näyttää suunnan
- Vapautumista vahvoista energiaa vievistä emotionaalisista asenteista: kyynisyydestä, pessimismistä ja ylikriittisyydestä
- Muutoksen peloista
- Siitä, että joku muu on vastuussa onnistumisesta
- Uskosta pelkkään perinteiseen prosessiajatteluun
- Uskosta toimintaprosessikohtaiseen kehittämiseen ja ylhäältä tulleisiin ryhmäjakoihin
- Täydellisyyden tavoittelusta
- Valta ylitse muiden -ajattelusta
- Vapautumista uskosta, että kaikkeen on löydettävissä yksi ainoa oikea vastaus
- Vapautumista lineaarisen ja rationaalisen ajattelun ylivallassa; tilaa myös kokemukselle ja tunnetiedolle
- Vähittäistä irrottautumista omien suojamuurien ja sosiaalisten puolustusmekanismien kerroksista
- Liian valmiiksi suunnittelusta ("*kuolleeksi suunnittelusta*")
- Ulkoisen korostamisesta sisäisen maailman kustannuksella





## Kirkastaminen: tulevaisuuden kulttuuri tässä hetkessä

*"Tulevaisuuden toimintakulttuurimme ytimessä ovat yhdessä tekeminen, kasvot, kuunteleminen, tasavertaisuus."*

*"...asiakkaan fiksuus antaa meille villoja... Hirveen kiittollinen olo, lahjoja suoraan syliin" (Seija)*



Kirkastamisvaiheessa lähdetään uudella innolla kokeilemaan. Kokeiluihin hypääminen vaatii kuitenkin paljon dialogia ja uskallusta olla toimia eri lailla kuin ennen. Monessa ryhmässä asiakasajattelu tai sisäinen asiakas nousee entistä vahvemmin keskiöön. Suhde asiakkaisiin ja toisiin on jatkuvan kirkastamisen alla.

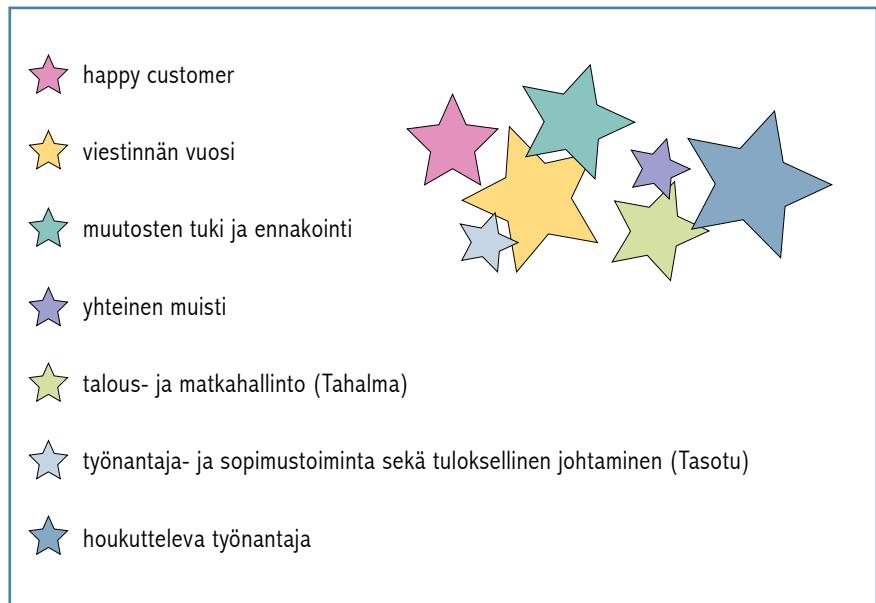
## Mikrokosmosten maailma

Uusien ryhmien ideana oli toimia ns. mikrokosmoksina eli tulevaisuuden kulttuurin pienimuotoisina kokeiluina. Näitä mikrokosmoksia syntyi tässä vaiheessa seitsemän. Olennaista oli päästä pähkäilystä kohti dialogista ja kokeilevaa toimintaa. ”Mikrokosmosten maailma ei ole loppuunorganisointi”, totesi eräs osallistuja. Mikrokosmoksissa tuntui erityisesti innostavan se, että niiden toimintatapaan ei kuulunut alusta loppuun suunnittelu vaan kokeileva toiminta. Muutama ilmaisikin, että arjen *toiminnassa joistain asioista tuli ”kuolleita” liiallisen suunnittelun johdosta. Se ei jättänyt tilaa uudelle eikä osallistumiselle.*

**Huomio  
kokeilussa ja  
kokemusel-  
lisuudessa**

Mikrokosmosten teemat olivat kutsuvia ja kokeiluun houkuttelevia, aitoja tekemisen paikkoja (kuvio 7).

**Kuvio 7. Mikrokosmosten teemat.**



*”Kehittämistyö on avannut myönteistä dialogia, jolla sinänsä on ollut merkitystä yhteishengen ja yhteisen oppimisen kehittymisessä. Ehkä ollaan tällä hetkellä enemmän lähellä me-termiä kuin minä-sinä -asetelmaa.” (Osallistuja)*

Rakensimme mikrokosmoksille kriteerit, joiden tarkoitus oli ohjata tulevaisuuden kulttuurin luomista. Kriteerit perustuivat aiemmissa ryhmissä syntyneisiin mielikuviin tulevaisuuden kulttuurista sekä käytänteisiin, jotka prosessin kuluessa olivat tuntuneet uudenlaista kulttuuria vahvistavilta. Mahdollistajana loin ehdotelman kriteereistä, ja niitä katsottiin vielä yhteisesti sekä tukiryhmässä että muissa ryhmissä. Kriteerit kuvaavat sitä, millainen on uudistuvaa toimintakulttuuria edistävä mikrokosmos (kuvio 8).

### **Kuvio 8. Mikrokosmosten määrittely ja kriteerit.**

#### **Mikrokosmokset\***

- on prototyyppi, se ei ole pilotti (pilotin kuuluu olla menestys, prototyyppi keskittyy oppimisen maksimointiin)
- strategisia alustoja tulevaisuudelle
- pieniä kokeiluja, jotka sisältävät uuden toimintakulttuurin hengen ja periaatteet
- voivat laajentua ja vakiintua toiminnaksi tai muuntua erilaisiksi riippuen niiden toimivuudesta
- ovat yksinkertaisia ja joustavia uusia todellisuuksia
- muodostavat pieniä kokonaisuuksia, joissa heijastuu isompi kokonaisuus
- syntyy ideasta, jota ei ole kehitetty loppuun saakka
- se muotoutuu toiminnassa kohdatessaan ympäristönsä ihmiset

#### **Millainen on uudistuva toimintaa edistävä mikrokosmos? \*\***

- vahvistaa avointa, kyselevää ja tietoista dialogia
- mahdollistuttaa vaikutusmahdollisuuksia ja osallistuttaa työyhteisön sisällä
- vahvistaa uusia yhteistyön muotoja ja verkostoitumista
- rakentuu mahdollistavalle johtajuudelle ja power with -ajattelulle
- voi mahdollistaa moniosaamista ja osaamisen jakamista
- edistää perustehtävässä onnistumista ja asiakkaan hyvää palvelua välittömästi tai välillisesti
- nousee tulevaisuudesta käsin
- sisältää palaute-/oppimissilmukan, ja elää koko ajan

\* Mikrokosmokset (alkuperäinen idea Scharmer 2007)

\*\* Millainen on uudistuva toimintaa edistävä mikrokosmos? (VTML ja Takanen 2008)



Sulattelimme siirtymää toimintaprosessiryhmistä mikrokosmoksiin vielä koko osaston osastoinfossa ja kävimme läpi kysymystä ”Miksi hyppäsimme toimintaprosesseista mikrokosmoksiin?” Mahdollistajana tein tilaisuudesta yhteenvedon:

### *Miksi hyppäsimme?*

- *Alkuvaiheessa oli tärkeää saada näkyviksi toimintaprosessit ja niihin kytkeytyvät toimintatavat. Tämä mahdollisti prosessien ymmärtämisen ja oman työn näkemisen osana laajempaa kokonaisuutta. Toimintaprosessien arvioinnin pohjalta oli mahdollista muodostaa kuva olennaisista kehittämiskohteista, jotka ovat nyt jalostuneet ei-lineaaraisella tavalla mikrokosmoksiksi.*
- *Väliarviointi osoitti todeksi havainnot; oli aika siirtyä seuraavalle ”tasolle”. Tietty työ oli saatu tehtyä, eikä jatkaminen samoissa kokoonpanoissa näyttänyt tarkoituksenmukaiselta kaikissa prosesseissa. Joissain toimintaprosessiryhmissä vain puolet ryhmän jäsenistä oli motivoituneita jatkamaan, toiset ryhmät olivat saaneet mielestään riittävästi aikaiseksi, ja osa ryhmistä halusi jatkaa hyvin käynnistynyttä toimintaa.*
- *Koko uudistamishanke perustuu joustavaan ajattelu- ja toimintamalliin, joka on elävä. Näin ollen uudelleenorganisointumisen on luonnollinen osa kehitystä.*
- *Joustavuus auttaa elämään kaaoksen ja järjestyksen rajalla, missä oppiminen on suurinta – kunhan oma olo koetaan riittävän turvalliseksi.*
- *Sisäinen motivaatio on keskeinen tuottavuustekijä; nyt voimme kokeilla, miten toiminta organisoituu motivaation innoittamana ja millaista lisäarvoa se tuottaa.*

### *Miten hyppy on tapahtumassa?*

- *itseorganisoidumalla; luomalla uusi järjestys*
- *taustalla kuitenkin selkeä yhteinen suunta, joka varmistetaan mikrokosmoskriteereillä*
- *kehityksellinen hyppy vahvistaa motivaatiota ja antaa energiaa kulkea haluttuun suuntaan.*

Osastopäällikkö Teuvo Metsäpellon viesti tässä vaiheessa oli hyvin merkityksellinen. Hän tuki osaston muutosta ja esitti tulkintansa suunnasta, jonne hän näki meidän olevan menossa. Hän kuvasi osuvasti osaston tilaa tukiryhmäläisille viestissään 23.11.2007. Viestissään osastopäällikkö esitti sen, miten kaikki aiempi on uuden taustalla ja miten eri vaiheet kytkeytyvät mielekkäällä tavalla toisiinsa.

*Prosessiryhmien toiminnan uudelleen suuntaaminen ja kokoonpanomuutokset vaativat suurta huolellisuutta. Osallistujien tulee nähdä, mikä yhteys tehdyllä prosessienkuvaamisella ja kehittämällä ja samalla opitulla toimintakulttuurilla on mikrokosmoksiin. Kosmos on toivottava toimintakulttuuri. Mikrokosmokset ovat osatoimintoja. Ydinryhmän (nytemmin tukiryhmä) päivässä mietittiin mikrokosmosten visuaalista kuvaamista. Prosessit kuvattiin kesäkuussa 2007 Tallinnassa kukkana. Mikrokosmosen yhdeksi visuaaliseksi muodoksi nähtiin spiraali, joka alkaa uusista ytimistä ja joista syntyy myös haaroja (kevällä 2009 kuvaustapa oli kehittynyt kartiomalliksi). Toimintaprosessit ovat tässä vaiheessa taustalla, enemmän tai vähemmän prosessimaisina.*

## **Mikrokosmosten toiminta käytännössä**

Mikrokosmokset kokoontuivat kevään ajan vuoron perään mahdollistajan ohjaamina ja itsenäisesti. Välillä saatettiin tavata itsenäisesti useamminkin. Sisäiset mahdollistajat ohjasivat ensimmäisen kerran, jossa mikrokosmosta ideoitii yhteisen teeman ja mikrokosmoskriteerien pohjalta. Toisella kerralla olin mukana ulkopuolisena mahdollistajana ja ryhmä sai itsenäisesti pohtia työskentelyn lähtökohtia. Ideoimme myös kokeilun ripeän käynnistämisen.

Ydinryhmäläiset saivat uuden vahvemman roolin sisäisinä mahdollistajina. He innostuivat myös ottamaan toisten ryhmien jäseniä pareikseen mahdollistajina. Tämä heijasti uudenlaista innostusta yhdessäluomiseen ja siihen, ettei enää yksi ihminen tulisi korvaamattomaksi roolissaan. Seuraavan puolen vuoden aikana keväällä 2008 mahdollistajan tukemia kertoja oli kolme jokaisessa mikrokosmosryhmässä. Useimmat ryhmät kokoontuivat myös näiden kertojen välillä itsenäisesti (kerran tai useammin), jolloin sisäiset mahdollistajat huolehtivat tarvittaessa prosessin sujuvuudesta.

## **Mahdollistamisen käytänteitä**

Sisäisen mahdollistajan tehtävä oli osallistua ryhmän toimintaan muiden tavoin. Tarvittaessa hän tuki työskentelyä eri tavoin, kuten ohjasi sen alkua (orientaatio),

esitti kysymyksiä ja loi tilaa reflektiolle. Näiden tuki- tai mahdollistavien käytäntöjen toimivuus riippuu ryhmän sisäisestä tilasta. Mahdollistajan sisäisellä tilalla ja kyvyllä edistää ryhmän hyvää sisäistä työskentelytilaa on suuri merkitys. Mahdollistajan taidot ja työskentelyn sujuminen vaihtelivat eri mikrokosmoksissa. Useimmissa ryhmissä toimi mahdollistajapari. Yksinkertaisia mahdollistamisen käytänteitä oli kolmenlaisia: orientaatio, kysely ja reflektio.

**Orientaatio** tarkoitti pysähtymistä. Aloituksessa etsittiin toimiva orientaatio esimerkiksi kirkastamalla (selventämällä) toiminnan tarkoitus ja intentiot ja hiljentymällä hetkeksi, jotta jokainen voi tietoisesti valita, mistä lähtökohdista työskentelee. **Kysymysten käyttö** oli keskeistä yhteisen dialogin kannalta. Sisäinen mahdollistaja minimoi omien mielipiteidensä esittämisen ja pyrki avoimilla kysymyksillä mahdollistamaan dialogin. **Reflektion käyttö** mahdollisti toiminnan tarkastelun yhteisesti etäisyyttä ottaen. Sisäinen mahdollistaja rohkaisi refleктоimaan eli pohtimaan ryhmän toimintaa. Hän pyrki kiinnittämään ryhmän huomion sekä asiasisältöjen käsittelytapaan (substanssikeskeisen työskentelyn dynamiikkaan) että sisäisten tilojen tasolle (miltä osallistujista tuntuu). Erityisesti reflektiolle oli tarvetta työskentelyn takkuilla, ristiriitatilanteissa tai silloin, kun haluttiin löytää uusia ideoita. Reflektiota voitiin käyttää joko työskentelyn lomassa, lopussa tai itsenäisenä jälkikäteisreflektiona.

### Kirkastaminen

- Uudelleenorganisointuminen tulevaisuuden kannalta merkityksellisiin teemaryhmiin
- Tulevaisuuden kulttuurin olemuksen kirkastaminen
- Olennaisten teemojen löytäminen: mitä haluamme uudistaa
- Mikrokosmoskriteerit
- Retriittiovallukset: puhe peittää, yksilön ja yhteisön suhde ydinkysymyksenä
- Uudistuneiden ohjaavien periaatteiden tunnistaminen: millaiset arvot ja uskomukset ohjaavat meitä, miksi olemme olemassa, keitä haluamme olla, tulevaisuuskuva



## Harjoittaminen: mikro- kosmokset tulevaisuuden luomisen alustoina

*Merkityksellisintä minulle on ollut yhdessä työskentelyn kautta oppia tuntemaan työtovereita paremmin ja syvällisemmin, heidän persoonallisuuttansa ja erityispiirteitensä. Sitä kautta on myös oppinut arvostamaan ja ymmärtämään erilaisia näkemyksiä. Minun ”totuuteni” on vain yksi totuus, kokonaiskuva syntyy useista näkemyksistä. (Osallistuja)*

*Ollaan saatu paljon aikaa ja on ollut hauskaa... teemme konkreettista asiaa ja olemme saaneet näkyviä tuloksia, vielä ei tiedetä mikä vastaanotto. Kaikille asiat on ollu uusia, mutta koskettanut jokaista. Me ei arvoteta toisia... eikä tuoda asioita tarkastettavaksi.” (Yhteinen muisti -mikrokosmoksen reflektio)*

Harjoittamisvaihe merkitsi sitä, että aloimme nykyhetkessä tietoisesti tehdä niitä asioita, joita halusimme kulttuuriimme. Tällaisia asioita olivat muun muassa yhdessä tekeminen, kokeileminen ja kyseleminen. Näitä olikin harjoitettu uudistumisprosessin alusta saakka, mutta nyt valinnat tulivat tietoisemmiksi. Mikrokosmokset oli rakennettu tietynlaisille periaatteille, kuten dialogin käytölle ja kokeilemiselle, ja ne mahdollistivat uudenlaisen yhdessä oppimisen ja tekemisen.

Mikrokosmosryhmissä syntyneitä ideoita uudistuvan kulttuurin luomiseen ja juurruttamiseen:

- kehittäminen on kaikkien tehtävä
- ryhmässä jokin sellainen voi onnistua, mikä ei ole aiemmin onnistunut
- hauskuus ja tuloksellisuus ovat yhdistettävissä
- ajatteleme: ilon kautta voittoon, kutitellen koomasta kuntoon



- huolehdimme oman työomme eri ulottuvuuksista (keskittyminen/laaja-alaisuus)
- kehitämme tehtävänkuvaukset uuden toimintatavan mukaiseksi
- kehittyvä osaaminen keskeisenä resurssina (ura- ja kehityspolut)
- hyödynnämme entistä paremmin osaamisia
- köydämme monia toimintatapoja yhden oikean mallin sijasta
- action learning: tehdään, kehitetään ja opitaan samanaikaisesti
- rakenteiden tulee muovautua joustavasti toiminnan lähtökohdista
- luomme yhteisen vision tai periaatteet
- luomme uusista toimintatavoista pelisäännöt ja tuomme näkyväksi, miksi teemme tätä pohjimmiltaan
- meillä on jatkossakin dialogi- ja kokeilufoorumeita; aikaa ja tilaa pysähtyä yhdessä.

## Muutamien mikrokosmos-ryhmien kokemuksia

Mikrokosmokset olivat keskenään varsin erilaisia ja eri teemoihin keskittyviä. Niitä yhdisti kuitenkin kokeileminen ja dialogi. Niin pieniä kuin isojakin arjen askeleita otettiin. Uudistuvassa toimintakulttuurissa luotiin muun muassa tilaa työtehtävien uudelleen organisoimiselle ja vastuiden muuttamiselle, asiakkaiden ja kumppaneiden uudentylaiselle kohtaamiselle, normaaliien tehtävien tekemiselle yhdessä uudella tavalla ja niin edelleen. Osaamisen siirtoon liittyvät huolet olivat huomion keskipisteenä yhdessä ryhmässä, ja ryhmä suunnitteli käytännöllisen ja onnistuneen osaamisen siirron prosessin. Myös pieneltä tuntuvat asiat, kuten arkiset ekologiset toimintatavat, syyttivät ihmisiä – pienillä teoilla voi vaikuttaa.

*(Mikrokosmoksessamme) nousi esiin kysymys siitä, että jokainen voisi mahdollisuuksien rajoissa tehdä sellaisia työtehtäviä, joista oikeasti pitää. Osastolla päätettiinkin pitää ns. pestuumarkkinat, joka oli mielestäni toimiva ja rohkeakin päätös. Lopputulos on ollut onnistunut.*

*(Meillä syntyi) paljon käytännössä toteutettuja toimintatapoja: muutettiin toimintatapoja; keskusteltiin vastuista ja kehittämisestä. ”Yhteisessä muistissa hyvä ajatus oli osaamisen siirron esiintuominen, koska asia on nyt ja tulevaisuudessa erittäin ajankohtainen ja tärkeä. Myös kiinnitettiin huomiota ekologisuuteen.*

*Merkitlyksellisintä on ollut muutosharjoitusten yhdessä tekemisen tapa. Tu-  
loksellisinta työ on ollut niissä prosesseissa, joilla ei ole erikseen valtuutettua*

*”omistajaa” tai joiden omistajuus on yhteistä, mutta tavallaan toissijaista. Välillisesti muutostyö on luonut pohjaa myös ydinprosessien muuttamiselle. Suuri haaste on viedä opit käytäntöön, mikä vaatii paitsi ajattelutapojen muutosta, myös resursseja.*

Seija kuvasi tapahtunutta näin:

*Mikrokosmosten maailmassa tietoisuustaidot ja -puhe tulivat yhä enemmän osaksi toimintaa. Aloimme oivaltaa, miksi on keskeistä ottaa vastuuta siitä, millä orientaatiolla työskentelemme. Yksilöiden ja ryhmien luonnollinen yrittäjäyys kasvoi silmin nähden. Aloimme nähdä yhä enemmän vaikutusmahdollisuuksia ja yhdessäluomisen tilaisuuksia. Hiljaisuus ja pysähtyvä oleminen on ollut osa kokeilua. Kuunteleminen ja hiljentymisen sai uuden sisällön. Näitä taitoja harjoitimme rohkeasti asiakkaidemme kanssa. Kuuntelimme ”puhtaalta pöydältä” asiakkaita ja saimme palautetta, joka kannusti jatkamaan.*

### **Alun ahdistuksesta toimivaan uudistumiseen**

Muutaman ryhmän kokoonpano pysyi lähes samana koko prosessin ajan, ja Seija tarkastelee tässä yhden tällaisen ryhmän matkaa alun jumiutuneesta ja lukkiutuneesta tilasta uudistumiseen. Tämän ryhmän sisäinen prosessi oli hyvin haastava, sillä monet totut arvot tuntuivat kääntyvän uudistumisprosessissa päällelleen. Hyvä asiantuntijuus ei enää ollutkaan sitä, mitä se ennen oli.

*”Tasotu-ryhmän (työnantaja- ja sopimustoiminnan uudistaminen -ryhmä) polku sisäisen tilan harjoituksista toisenlaisen yhteisen asiantuntijakulttuurin tietoiseen luomiseen oli mutkikas. Se johtui juuri niistä syistä, joita asiantuntijat kuvaavat asiantuntijakulttuurin ominaispiirteinä. Erityisen vaikeaa oli saada aikaan kohtuullinen sisäisen tilan harjoitus jokaisessa sessiossa. Liikuttiin varmastikin asiantuntijan yksityisyyden/omaehtoisuuden rajamailla, jonne yleensä on PÄÄSY KIELLETTY isoin kirjaimin. Itse koin melkoista tuskaa yrittäessäni käsittää näiden maailmojen ja altistumisten hienovireisimmät ja veteen pürretyt viivat. Rajoja rikottiin ja niitä haettiin välillä hieman toinen toistaankin koetellen. Suoraa puhetta harrastettiin, eikä se ollut pahasta!*

Joku totesi ensimmäisellä kerralla omasta tilastaan, että ammatillinen mielenkiinto on 70 prosenttia ja lopussa se taisi olla nolla. Voi olla, että tässä näkyi juuri se, miten ammatillisuuden käsityksemme tarkoitti yksityisyyden ja kaiken henkilökohtaisen sivulle jättämistä. Matkan varrella ammatillisuuden ja omakohtaisuuden

den välinen raja-aita madaltui. Aloimme ymmärtää, että voisimme olla enemmän oma itsemme. Kaikista se ei tuntunut hyvältä, eikä monestakaan helpolta. Sekin oli sallittua. Mutta myöhemmin omana itsenä oleminen tuntui monien mielestä vapauttavalta ja tilaa-antavalta.

Jokaisessa kohtaamisessa etenimme kuitenkin pikku hiljaa toinen toistamme enemmän kuunnellen. Tasotu-ryhmäläisille neutraalimman välityöskentelyalustan muodosti neuvottelu- ja sopimustoiminnan prosessin kuvaaminen. Silloin olimme ”omillamme” ja kukaan ei tuntenut olevansa uhattuna tai häirittyinä. Tässä vaiheessa työ pääsi hienoon vauhtiin ja sisältöä syntyi niin kuin vain ammattilaisilta voi odottaa. Työn arvoa lisäsi se, että mukana olivat kaikki halukkaat organisaatorajoihin ja hierarkioihin katsomatta. Lopputulema oli niin kantava, että aineistoon on ollut hyvä palata usein työn tekemisen jälkeenkin.

Välillä ylikriittisyys tai kyynisyys vei mukanaan työskentelysessioissa. Kun joku aloitti kyynisen pohdiskelun siitä, mitä saimme muka aikaiseksi kolmessa tunnissa, moni lähti mukaan epäilyyn. Uudenlainen työskentelytapa, jossa asioita pohdiskeltiin yhdessä, tuntui aikaa vievältä ja kovin tehottomalta. Hiljalleen kuitenkin aloimme nähdä sen arvon. Se vaati ensin kuitenkin kissan nostamista pöydälle. Keväällä järjestimme ylimääräisen työskentelykerran, jossa otimme esille kysymyksemme: miksi homma ei tunnu toimivan? Tutkimme kysymyksen taustalla olevia oletuksiamme, tunteitamme ja tarpeitamme. Tunnistimme sekä yksilöinä että yhteisönä poisoppimisen ja vapautumisen paikkoja. Ryhmänä opimme ottamaan vastuun myös siitä, lähdemmekö mukaan kyynisyyteen ja ylikriittisyyteen vai tuemmeko avoimuutta.

Seija kertoo:

*Tässä vaiheessa neuvottelu- ja sopimustoiminnan ryhmän jäsenet pohtivat myös, mitkä ovat henkilökohtaiset, ja mitkä ryhmän ja prosessin tavoitteet.*

*Tavoitetyöskentely herätti pohtimaan syvemmin omia kasvutavoitteita, ryhmänä kasvamista ja koko prosessia. Tavoitteita ajateltiin enemmänkin suunta-antavina intentioina kuin kiveen hakattuina tulosodotuksina.*

*Syksyllä työskentely lähtikin käyntiin uudesta tilasta. Tämä uusi vaihe antoi mahdollisuuden aloittaa mikrokosmoilu entistä puhtaammalta pöydältä. Jakauduimme ”Tasotuna” kolmeen pienempään ryhmään teemoittain (kuvio 10).*

*Kaikki kolme ryhmää synnyttivät uusia näkökulmia ja ajatuksia, joissa oli luovuutta ja uutta tilan tunnetta. Lähdimme puhtaalta pöydältä, mikä tar-*

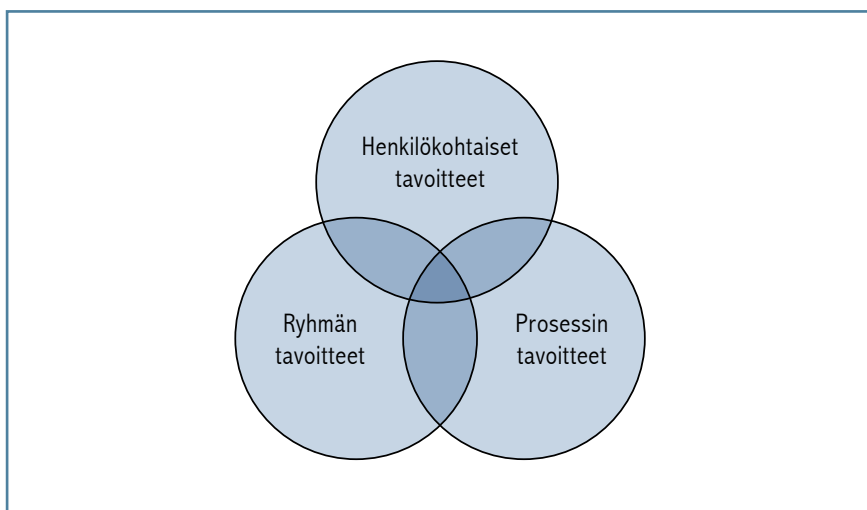


koitti aiempien ajattelu- ja toimintatapojen viivästämistä. Kysymysten avulla hahmottelimme työnantaja- ja sopimustoiminnan uutta, mahdollisesti tavoitteellistakin tilaa.

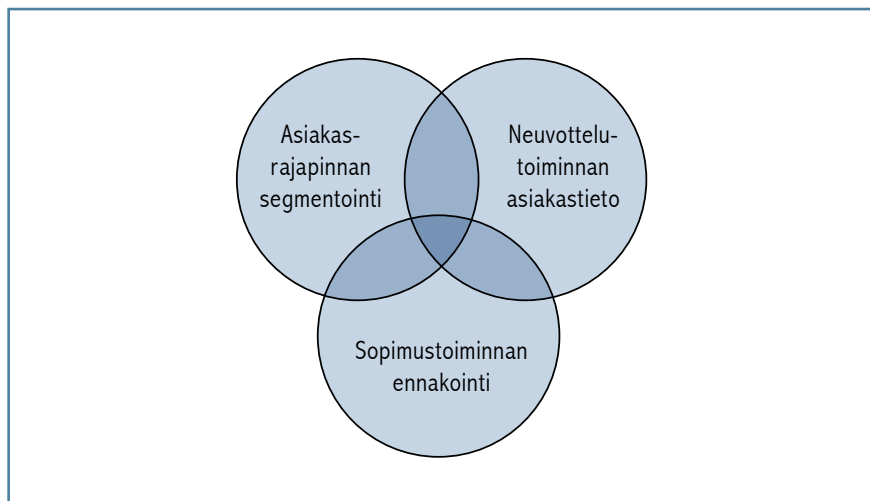
Kaikissa ryhmissä saimme aikaan asioita, joita ei perinteisin substanssilähtöisin menetelmin olisi tavoitettu. Kaikkia kolmea lähestymistapaa on kehitetty VTML:n asiakkaiden kanssa edelleen. Olemme saaneet aikaan paljon nykyasetelmia kyseenalaistaviakin tuloksia. Kävimme myös läpi ”neljä vaihetta”, osin tiedostamatta ja kokeillen – tapahtui tiedostamista, vapautumista, kirkastamista ja harjoittamista. Emme tienneet työskennellessämme emmekä varsinkaan etukäteen, että näin tulee käymään.

Kun arvioimme itseämme ryhmässä mikrokosmoskriteerein (kuvio 8), olimme mielestämme onnistuneet melko hyvin eri lähestymistavoissa. Esimerkiksi tietoinen kysely ja dialogin käyttö oli lisääntynyt. Olimme ankaria itsellemme arvioidessamme työnantaja- ja sopimustoiminnan luovuutta. Voisimme olla luovempiakin. Kahdeksan kohdan mittaristo sinänsä osoitti mielestämme toimivuutensa. Ajattelimme, että sitä voisi käyttää minkä tahansa prosessin, projektin tai tulevan mikrokosmoksen kriteeristönä ja tsekkilistana, niin hyvin se ”istui”.

**Kuvio 9. Uudistumisprosessin, ryhmän ja henkilökohtaisten tavoitteiden yhteenkietoutuneisuus.**



**Kuvio 10. Tasotun\* kolme alaryhmää.**



\*työnantaja- ja sopimustoiminnan uudistaminen -ryhmä

## **Asiakassuhteiden näkeminen uudella tavalla - Happy Customer**

Happy Customer -mikrokosmos (myöhemmin HC) muodostui eri yksikköjen ihmisistä. Heitä yhdisti halu pohtia uudenlaista tapaa asiakkaiden kohtaamiseen. Tämä kokeilu, samoin kuin koko ryhmän prosessi, heijastavat hyvin koko toimintakulttuurissa tapahtunutta ja tapahtumassa olevaa uudistusta suhteessa asiakkaisiin.

Pentti, toinen HC-mikrokosmoksen mahdollistajista, kertoo:

*Olen ollut lukuisilla osaston kehittämispäivillä viimeisten viiden kuuden vuoden aikana. Olemme kasvattaneet toinen toisiamme yhteisvastuullisuuteen ja moniosaamiseen. Tämä on ollut hieno, mutta aika tuskallinen prosessi, jossa itse kukin on yrittänyt kasvaa ulos siitä raja- ja reviiriaitojen viidakosta, johon aikaisempina vuosikymmeninä olimme itsemme totuttaneet. On ollut hienoa olla mukana prosessissa, jossa on luotu pohjaa ”uudelle 2010-luvun sukupolvelle ja työyhteisölle”. Tämäntyyppinen uudenlainen työskulttuuri toimi loistavasti, kun uuden osaamisen tarve lähivuosina koittaa.*

*VTML:n pitäisi seuraavan vuosikymmenen aikana pystyä huomattavasti tuottavampaan työhön kuin aikaisempina vuosikymmeninä. Tavoite on haas-*

*tava, kun vanhoina konkareina monet meistä muistavat, että olemme toimineet monissa asioissa aina ”110 lasissa” ja monen kehityshankkeen osalta olemme olleet aivan työmarkkinoiden kärkijoukkoa. Silti tunnistan myös, että kaikkia omia voimavarojamme ei ole käytetty tehokkaimmalla mahdollisella tavalla. Prosessimme eivät ole kovin hyvin hioutuneita ja asiakastuntemuksemme kaipaa parannusta. Tämän takia ainakin itse uskon, että tulevaisuudessa voimme tehdä saman ja vähän enemmän vain omaa toimintaamme parantamalla sekä hiomalla yksityiskohtia.*

*Kehittämispäivillä ja niissä syntyneissä yhteisissä projekteissamme sekä viimeksi HC-mikrokosmostyössä olemme kokeilleet, miltä uusi työyhteisö ja asiakastyö tuntuvat, kun huomioimme erilaisia pieniä yksityiskohtia. Osastomme onnistuu työssään vain, kun se uskoo jokaisen osastolaisen moniosaamiseen ja haluun kehittyä osana työyhteisöä, ei vain henkilökohtaisena työn suorittajina. HC:ssä tämä oli keskeistä, ainakin minulle. Aluksi myös HC:n työssä oli esillä reviirijattelua ja epäilyjä toisten tarkoituksiperistä.*

*Lopussa, kun olimme sisäistäneet yhteisen asian, kaikki olivat halukkaita ja yhtä arvokkaita osallistumaan. HC-kokeilun aikana me kaikki osallistujat aistimme, että onnistuimme työssämme.*

*Henkilöstöosastolla meidän tulee panostaa lähivuosina verkostoihin, niiden toimintaan ja toimivuuteen. Ja näin huomaa ilokseni tehtävän jo nyt. Lisäksi kiinteä osa tätä osaston muutosta tulee olemaan myös työtilojemme muutos, joka on käynnistynyt. Puhun itsekin tässä termillä me, vaikka omalla kohdallani muutoksen lopullinen kokeminen, jos prosesseilla koskaan loppua onkaan, voi ikäni puolesta jäädä vähän kesken. Haluaisin pirusti olla mukana kokemassa ”yhteistä Mariankatu ysiä”, uudistuneen toimintakulttuurimme mukaisia tiloja; niin mukavaa se tulee olemaan.*

*Minua pohditutti matkan varrella monenlaiset kysymykset, kuten*

- *Miten saadaan ryhmä syttymään asiaan eli tulemaan mukaan toteuttamaan jotakin uutta hyvää ideaa (tässä tapauksessa toimintamallia), joka on paitsi uusi, vähän pelottavakin ja ainakin totuttujen kaavojen vastainen?*
- *Kestämmekö avoimen dialogin ryhmässä?*
- *Miten juurrutamme tämän toimintamallin pysyvään juoksevaan toimintaamme?*

- *Miten suuret johtajat (asiakkaamme) suhtautuvat, kun vähempiarvoiset virkamiehet lähestyvät ”avoimin kortein”, eikä johtokaan ole mukana?*

*HC-hommalla oli kyllä johdon siunaus, mutta koskaan aiemmin eivät rivivirkamiehet olleet tavanneet ylintä johtoa ilman johdon edustajia. Osastopäällikön kirjeellä, jonka ryhmässä viimeisen päälle hioimme, tuotiin kokeilun tarkoituksperät selkeästi esille. Jälkeenpäin voin sanoa, että virastojen johto suhtautui meihin hyvin asiallisesti ja saimme hyvää palautetta. Vain yhden organisaation ja päällikön tapauksessa oli havaittavissa lievää ylimielisyyttä. Tuo HC-kierroksen lähetekirje asiakkaille pitäisi museoida hyvänä esimerkkinä. Lähetekirjeessä kaikkia sanoja hiottiin hartaudella pienintä yksityiskohtaa myöten ja haettiin oikeanlaista henkeä. Se oli avoin ja inhimillinen. Minusta se työ kannatti, ainakin tässä työssä, koska asiakastyössä pienten nyanssien esiintuominen ja tarkistaminen on äärimmäisen tärkeää. Halusimme, että asiakasvierailumme tarkoituksperästä ei syntyisi epäselvyyttä ja saisimme luotua niille avoimen ilmapiirin.*

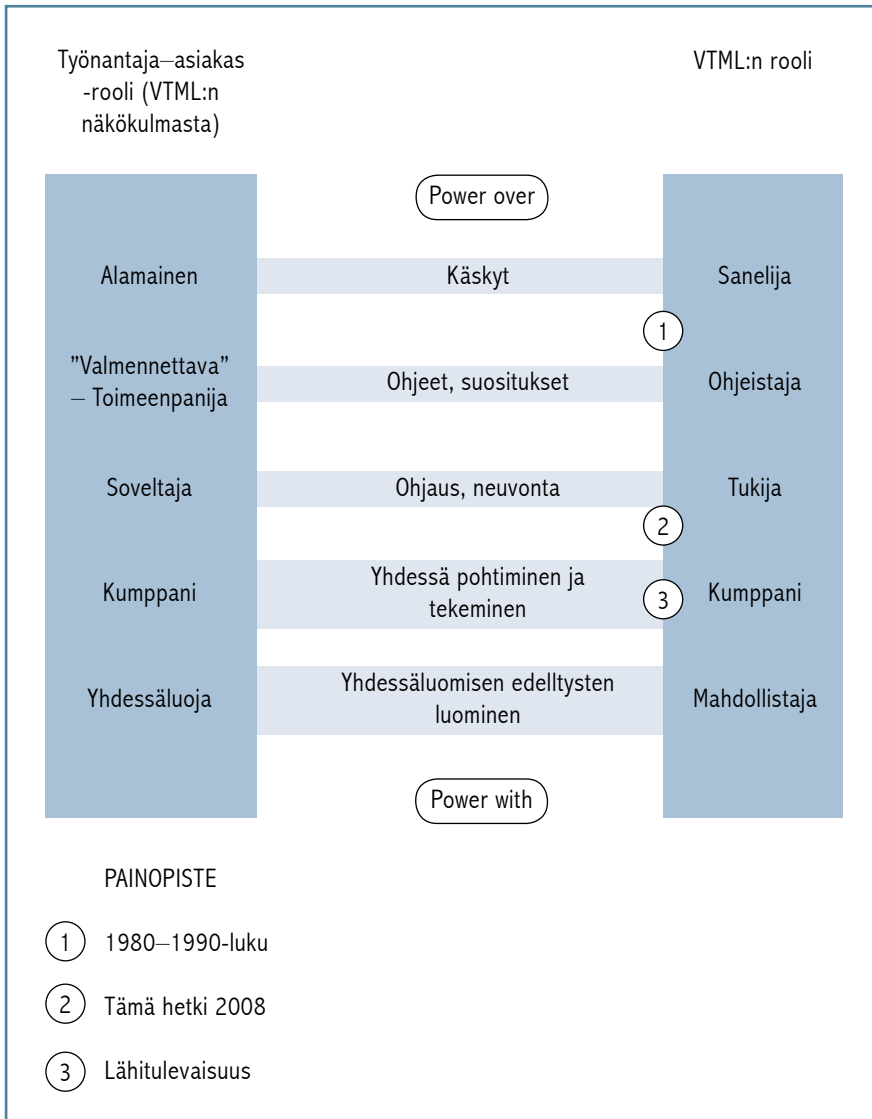
## **Kohti kumppanuutta**

Suhde asiakkaisiin on muuttunut entistä kuuntelevammaksi, avoimemmaksi ja moniäänisyyttä sallivaksi koko osastolla. Yhteisessä päivässä tämä muutos hahmotettiin kuviossa 11 esitetyllä tavalla. Tässä näkyy asiakassuhteen muutokseen liittyvä historiallinen kaari. 1980–90-luvuilla sanelijan ja ohjeistajan roolit painottuivat. Asiakkaasta puhuttiin historian saatossa alamaisena ja toimeenpanijana. Vuonna 2008 VTML:n painopiste oli siirtynyt yhä useammassa tilanteessa tukijan rooliin, jossa ohjataan ja neuvotaan soveltamisessa. Vuoden 2008–2010 aikana oli myös useita esimerkkejä tilanteista, joissa asiakkaiden kanssa toimittiin kumppanina ja VTML oli mahdollistamassa yhdessäluomista. Esimerkiksi tulevaisuuskatsaustyyöhön tarvittavaa aineistoa synnytettiin dialogisessa retriitisessä yhdessä kumppaneiden kanssa.

Mahdollistajan – ja toimintatutkijan – näkökulmasta tämän mikrokosoksen dialogi ja kokeilut heijastivat syvien yhteisten oletusten muutoksia (ks. kuvio11). Tutkin yhteisiä oletuksia, jotka ilmenivät ryhmän keskinäisestä dialogisesta useiden tapaamisten aikana. Alussa dialogisessa heijastui käsitys siitä, että ”meillä tulee olla valmiit vastaukset asiakkaiden ongelmiin”, ja sen taustalla oli usko kaikkietävyteen. Me tiedämme paremmin kuin asiakkaamme. HC-laiset ylittivät nämä uskomukset lähtiessään kohtaamaan asiakkaita avoimelta pöydältä, ilman agenda. He oivalsivat, että valmiita vastauksia oleellisempaa

on kyky kuunnella asiakasta ja oppia hänen kanssaan. Ryhmä oli usein luis-  
kahtaa aiempiin toimintatapoihin, kuten silloin, kun asiakaskohtaamisten ”tu-  
loksista” haluttiin vetää johtopäätöksiä. Kokemuksellisen aineiston käsittely  
ei ollut kovin tuttua, ja jossain vaiheessa tuli tarve saada jotain ulos aineistos-

**Kuvio 11. Asiakkaan ja VTML:n roolien muutokset (arviointi v. 2008).\***



\*Alkuperäinen idea roolien tarkastelusta Scharmer 2007.

ta sekä esittää se asiakkaille. Yllättäen ryhmä kuitenkin havahtui siihen, että muunkinlainen toimintatapa voisi toimia. Lopputulos oli asiakkaille järjestetty keskustelufoorumi, jossa keskustelua jatkettiin yhdessä ja johtopäätökset tehtiin yhteisvoimin.

## **Pysähdys – yhteistä tarinankerrontaa kulttuurin uudistumisesta**

Kesällä 2008 kokosimme yhteen sitä, miten näemme juuri nyt toimintakulttuurimme. Yhteiset päivät tuntuivat rakentavan merkittäväällä tavalla yhteistä uutta identiteettiä ja tarinaa meistä. Päivä oli virallisesti projektin päätöspäivä, mutta toimintakulttuurin uudistumisen kannalta se oli vain muistorikas päivä prosessissa, joka jatkui. Kerroimme kollektiivisesti tarinan, josta syntyi uskomattoman moniääninen. Olin ohjannut rakentamaan kuvaa ja tarinaa siitä, miten tulevaisuuden kulttuuri on läsnä tässä hetkessä, ja ehdottanut puutarha-metaforasta lähtemistä. Osallistujat kuitenkin ylittivät puutarha-metaforan ja loivat ekosysteemisen ja monimuotoisen tarinan. Tarina syntyi kuuden ryhmän itsenäisistä tarinoista, joita kerrottaessa muodostui yksi moniääninen, yhteinen tarina.

### **Millainen puutarha kulttuurimme on juuri nyt?**

Ensimmäisen ryhmän aloittama tarina alkaa hyvin kuvaavalla tavalla kutakuinkin näin: ensin oli siististi viljelty pelto (aiempi toimintakulttuuri), jossa kasvu oli hidasta ja kasvit pienehköjä. Sitten syntyi vapaampi kasvuympäristö, jossa alkoi versoa monenlaisia luonnonvaraisia kukkia. Näistä kaunein oli tietenkin yhteinen muisti -mikrokosmoksen, jonka onnistumisesta ylpeät osallistujat halusivat mainita. Aurinko paistoi, ja pilviäkin oli näkyvissä. Mutta ”*ne puhallamme yhdessä pois*”. Taivaalla oli myös yhtä aikaa auringon kumppanina iloisesti hymyilevä kuu, joka symboloi asiakasta. Asiakas joka havaitsi muutoksemme ja ”*on odottavalla kannalla*”. Tämän ryhmän ydinviesti on ”*me uskotaan itse siihen, mitä tehdään*”. Tämän uskomuksen voima nähdään kulttuuria luovana ajattelun ja toimintatapana.

Seuraavan ryhmän kuva on kuin ekosysteemi. Siinä voi nähdä sekä kilpailun että yhteistyön yhtäaikaista todellisuutena. Keskellä kuvaa virtaa joki, jonka varrella mies onkii. Kuvassa on myös petokala ja kyykäärme. Kaikki ei ole paratiisimaista. Seuraavana päivänä ydinryhmässä tarinassa eniten kuohutti tunteita petokala ja kyy. Eräs osallistuja oli edellisen päivän työskentelyssä nostanut esiin sen, että ”*asiakas on kuitenkin petokala*”. Ryhmäläiset olivat kokeneet, että tuossa ryhmässä kaksi henkilöä oli vain piirtänyt omiaan. Toisaalta koettiin, että

tämäkin on todellisuutta. On erilaisia näkemyksiä, eikä kaikki ryhmässä tuotettu välttämättä ole yhteistä. Tilannetta kuvattiin myös sellaisena moodina, johon tarvitaan kollektiivista vastalääkettä. Ja tuo lääke on esimerkiksi kysymys: ”*Mitä tarkoitat tuolla?*”. Kysymisen tai muunlaisen väliintulon kuvattiin vaativan rohkeutta ja myös jaksamista tilanteissa, joissa tuo petokala-moodi aktivoitui. Tästä keskustellessamme syntyi hyväksyvä ja avara tulkinta, jossa nähtiin että meissä kaikissa on myös ”petokalaa”. Uudenlaisen kulttuurin erääksi perusolettamukseksi sai muotonsa se, että meillä ei nähdä joitakin ihmisiä pahoina, vaan meissä kaikissa on monenlaisia puolia, eikä tarvitse vain nostaa esiin positiivisia asioita.

Eräs ryhmä oli heittäytynyt hyvin assosiatiiviseksi ja tuonut aineksia, jotka yleensä pidetään pinnan alla. Myös heidän esitystapansa toi esiin väsymyksestä kumpuavan sarkastisen huumorin. Tuossa kuvassa organisaation yläpuolella oleva johtohahmo oli esitetty petolinnuksi, jonka komeetta tuhoaa. Näin ollen tavanomainen ylempien virkamiesten kunnioitus ja sivistynyt keskustelu avautui alitajuisiin mielikuviin, joissa oli vahvaa aggressiivisuutta ja kaotettisuutta. Myös yliopistoasiakas kuvattiin kuolevana puuna, jossa oli vain yksi vihreä oksa: tuleva Aalto-yliopisto. Tämä ennakoii sitä VTML:n kannalta merkittävää tilannetta, jossa yliopistot siirtyvät asiakasvirastoina pois Valtion työmarkkinalaitokselta. Ryhmän työskentelyn henki näytti olleen paineita purkava ja vapauttava; sanottiin ääneen asioita, joita ei yleensä tuoda esiin. Ei oltukaan pyritty mihinkään ”järjelliseen” tai loogiseen. Kyseessä oli osittain väsymyksen, turhautumisen ja paineiden purkaminen kesän kynnykselle. Sillekin oli tilaa, ja se oli hyväksyttävää.

Erään ryhmän mukaan aurinko on nyt nousemassa, on muodostumassa auringonnousun kulttuuri. Jokin on jo näkyvissä, mutta se ei ole vielä täysin esillä. Heidän kuvastaan löytyy myös Oikosäärinen, jonka joku huomaa jääneen ilman selitystä ja kysyy: ”*Hei, kuka toi kaveri on?*” Organisaatiokulttuurin uudistumisprosessin metaforaksi voi nostaa tämän sympaattisen maan alla makailevan hahmon. Oikosäärisen asenne on lekotteleva, hän ei raada vaan nauttii syntyneestä juuri nyt; hän ottaa rennosti ja syö porkkanaa maan alla. Tuo uusi maistuva porkkana on syntynyt muhevasta mullasta, jossa mädäntyneet osat ”vanhaa” kulttuuria ovat muuttuneet ravitsevaksi maaperäksi. ”*Mädäntyvä verkosto on kaiken uuden alku, tää on positiivinen...*” Kuvasta välittyy rento ja humoristinen henki. Jotain merkittävää tapahtuu maan alla. Uusi ja vanha eivät ole vastakkaisia vaan yhtä ja samaa kokonaisuutta. Näkymättömästä ulottuvuudesta, jossa transformatio saa alkunsa, on tullut tuttu paikka (kuvio 12).

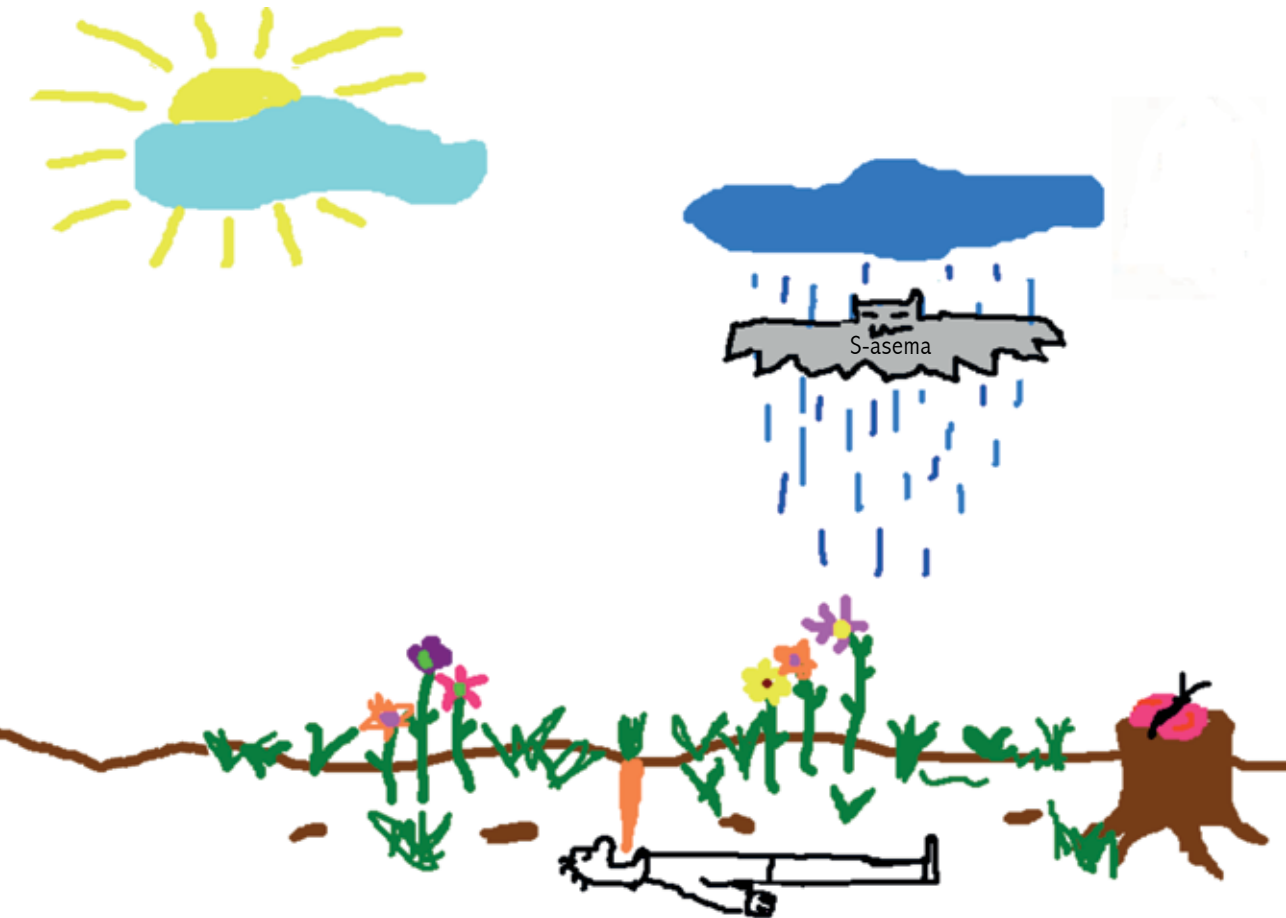
Tarina päättyy kauniiseen hedelmälliseen puutarhaan. Pienryhmä on koonnut vihreään omenapuuhun puolentoista vuoden aikana syntyneet hedelmät ja idut. Puun yläpuolella lentää lintu, joka kuvaa mahdollistajaa, Terhiä, joka on lähdössä pois. Jonkin päättymisen hetki on tiedostettu.

### Tarinoiden sulattelua ydinryhmässä

Sekä päätöspäivässä että sen jälkeisessä ydinryhmän päivässä aistin paitsi kevätväsymystä myös koko rankan prosessin aiheuttamaa väsymystä. Samalla tunnuttiin pelkäävän sitä, että kaikki päättyisi tähän. Eräs työntekijä toi esiin sen, että edelliset projektit ovat aina päättyneet viimeiseen projektipäivään. Toinen vahvisti tämän. Molemmat kuvasivat, miten vaativaa on käsittää, että toimintakulttuuri on tosiaan uudistunut ja uudistuminen voi jatkua.

Erään osallistujan sanoin *”olemme tunteellisessa ja ratkaisevassa vaiheessa”*. Monella ryhmässä on vahvoja tunnekokemuksia ja ikään kuin monta ääntä sisimmässä. Tunteellisen vaiheen tunnistanut viittaa edellisenä päivänä esittämääni kyynisten äänien muutoksen havaintoihini ja sanoo huomanneensa saman. Nuo

Kuvio 12. Toimintakulttuurimme puutarhana. Oikosäärinen ja kompostoitumisen prosessi.







äännet ovat muuttaneet muotoaan. Alussa ne sanoivat: ”Tästä ei tule mitään, ei mistään aiemmastakaan ole tullut”. Nyt ne sanovat: ”Se mitä on tapahtunut, ei johdu tästä prosessista”. Hän kertoo myös, miten hänen oma kyynisyytensä ja realisminsa on prosessin aikana kasvanut, mutta samalla hän kuitenkin on vakuuttunut siitä, että toimintakulttuuria on muutettu onnistuneesti. Toinen edellisistä puhujista kuvaa pettymyksen pelkoaan ja oivallustaan siitä, miten kaikki alkaa omasta itsestä ja miten kaikki on jo – ei tarvitse pyrkiä mihinkään, tehdään vain.

Uudenlaisen kulttuurin perusoletukset nousevat esiin luontevasti osallistujien puheessa. Puhutaan avoimen keskustelun -mallista. Kulttuuri on niin vahvalla pohjalla, ettei tarvitse enää ottaa esille pelkästään positiivisia asioita. Eräs osallistuja nostaa esiin, ettei hänen mielestään heidän kulttuurissaan erotella hyviä ja pahoja ihmisiä vaan ”kaikissa meissä on niitä kaikkia”. Seija vahvistaa, ettei meillä osoiteta kuka on huono ihminen. ”Aina huomaa olevansa heikko” ja ”aina ei ole rohkeutta tai jaksamista sanoa ääneen”. Seija viittaa näillä tilanteeseen, jossa jollakulla on petokala-moodi päällä ja toinen haluaisi jotenkin auttaa kyseistä henkilöä siirtymään toisenlaiseen tietoisuuden tilaan. Puutarhakuvat nostivat kiinnostavalla tavalla esiin monikeskiöisen uudistusprosessimme monikerroksellisuuden ja moniäänisyyden. Ihmisiä havahdutti kiinnostava yksityiskohta, jossa Oikosääriäinen makaa rennosti maan alla syömässä porkkanaa. Toimimattomista aiemman kulttuurin aineksista on maatonut muhevaa kompostimultaa, jossa kasvaa nyt makoisa, suuri porkkana. Näyttää siltä kuin siitä voisi nauttia varsin rennosti. Pysähtymällä. Olemalla.

Porkkana metaforana liittyy organisaatioissa usein palkitsemiseen. Tässä voisi nähdä sellaisen tulkintamahdollisuuden, että palkitsevat kokemukset syntyvät sisältä päin oman työn tuloksina. Porkkanat eivät ole toisten kasvattamia, vaan ne ovat yhteisen vapautumisen ja kasvamisen hedelminä syntyneitä valtavan suurien porkkanoita. Koko prosessin ydin on juuri tässä: vapautumisessa ja antautumisessa. Tätä voisi verrata luonnon orgaaniseen, rytmiseen uudistumiseen, jossa esimerkiksi kuolleet lehdet kompostoituvat ja antavat ainekset uudelle syntymälle.

## Harjoittaminen

- Siirtymä dialogista dialogiseen kokeiluun ja toimintaan
- Mikrokosmostoiminnan harjoittaminen: kokeilut käytännössä, yhteisten periaatteiden juurruttaminen yhteiseen työskentelyyn
- Harjoittamisen siirtymä yhä vahvemmin ja laajemmin kaikkeen toimintaan: elävien arvojen huomiointi ja ilmentäminen
- Tulevaisuuden laatujen ilmentäminen arjessa: kysely, avoimuus ja niin edelleen.

HAVAINTOJA

TULEVAISUUDEN

VIRKAMIEHISTÄ

LUONNOLLISSA

TOIMINTAYMPÄRISTÖSSÄÄN

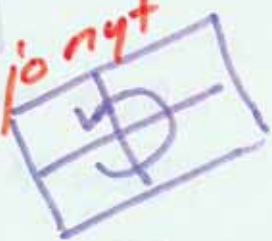


KOONNUT T.T. 2008



TULEVAISUUDEN  
VIRKAMIES

elää jo nyt



KÄY

INTOIHINOINEN  
SUBSTANSSILLE

HERKÄT  
TUNTO SARVET

HYVÄ  
KUUNTELUVA

HENGITTÄVÄT  
SILMÄT



VIHER-  
PEUKALO

TOIMII  
HC-  
PERIAAT-  
TEELLA, JONKA  
TAVOITTEENA ON  
'HAPPY CUSTOMER'

PITÄÄ LIIKK  
KAIDEN LU

KAIKKI ASIAKKAAT Ovat YHTEISIÄ

ITTÄÄ KAIKKIA DIALOGIA LALEJA

- x KOHTELIASK.
- x DEBATOINTI
- x REFLEKTOIVA
- x LUOVA

> HAVAINNOI HERKÄSTI YMPÄRIS-  
TÖÄN JA TOISIA, HYÖDYNTÄÄ  
NÄITÄ ASIAKASTYÖSSÄ

ANTAA HAVAINNON  
KOHTEIDENSA / TODELLISUUDEN  
ELÄÄ ->  
EI LUKITSE YHTEEN AINOAN  
TULKINTAAN

HUOLEHTII YHTEISESTÄ PUOLAR-  
HASTA

UHMISESTA, ERITYISESTI ASIAK-  
ONA KÄYMISESTÄ

OPPIVA LAJI  
OPPII PARHAITEN KESKUSTE-  
LEMALLA JA KOKEILEMALLA  
YHDESSÄ TOISTEN KANSSA

BOHATTU VTNL:SSÄ)

o KÄYTTÄÄ KAHTA ERILAISTA  
TEHOKKUUSMOODIA

T1 = AIKAANSAAVA SELKÄYTI-  
NELLÄ TAPAHTUVA

→ TOIMII PARHAITEN TILANTEIS-  
SA JOISSA TARVITAAN NOPEAA  
TOIMINTAA HYVÄKSI HAVAITUI-  
LA TAVOILLA

T2 = AVOIN PYSÄHTYMISEN  
KAUTTA SYNTYVÄ, UUTALUOVA

→ TOIMII PARHAITEN TILANTEIS-  
SA JOISSA TARVITAAN UUDENLAI-  
SIA LÄHESTYMIS JA TOIMINTA-  
TAPPOJA

## TUOTTAUUSOHJE

TAKAA HYVINVOIVAN LAJIN  
&

YKSILÖN

o KUUNTELE

o KYSELE

o KANNUSTA

KOKEILEMAAN UUTTA

o REFLEKTOI

o VIRITÄ SISÄINEN TILA

OHJE

\* SOPII SEKÄ ITSEHOITOOIN  
ETTÄ YHDESSÄ HOITAMISEEN

# Uudistuvan toiminta- kulttuurin ohjaavat periaatteet nousevat esiin



Kun uudistumisprosessi oli jo kestänyt lähes kaksi vuotta, alkoivat VTML:n perustehtävä, tulevaisuus ja arvot hahmottua uudestaan ikään kuin itsestään. Näitä strategiaproessin perinteisiä elementtejä ei ollut alussa kirkastettu kahdesta syystä. Ensimmäinen oli se, että olemassa olevat perustehtävän ja vision määritelmät tuntuivat mielekkäiltä alkuun. Toinen oli se, että jos haluaa uuden tulkinnan organisaation olemassaolon tarkoituksesta sekä tulevaisuudesta ja arvoista, se ei synny aikaisempien ajattelu- ja toimintamallien pohjalta. Tässä mielessä projektin alussa tehtävä uudelleentulkinta ei mielestäni voi kantaa pitkälle, koska ei ole vielä vapauduttu mistään. Pilke silmäkulmassa voisin mahdollistajana sanoa, että ensin tarvitaan vähän hämmennystä, havahtumista ja tilaa uudelle. Mahdollistajana oivalsin tässä vaiheessa, että olimme matkallamme siirtymässä perinteisestä strategia-ajattelusta ja aseman varmistelusta emergenttiin yhdessäluovaan strategian elämiseen ja luomiseen. Meillä siihen kytkeytyi vahvasti kasvaminen yksilönä ja yhteisönä.

*Mikä on toimintamme tarkoitus ja miten sitä ohjaavat periaatteet syntyvät? Pohdinnan taustalla olisi hyvä myös olla itse koettu arvomaailma! Nämä kaksi näkökulmaa ovat parhaimmillaan peilikuvia. Toiminnan vaikuttavuuden näkeminen ja vaikuttavuuden tukeminen arvojen kautta vaati oman matkansa tulevaisuuteen. Lähdimme taas itsestä, oman toiminnan tarkkailusta sekä itsearvioinnista. Totesimme, että älyllisesti ja täydellisesti kuvattu arvomaailma, joka on kuvattu toisten silmin, ei riitä. Sisäistäminen ja aito tunneside arvoihin oli luotava prosessilla, josta syntyi paljon oma-kohtaista puhetta ja omat arvotarinat -kooste. Tämäkin matka oli tehtävä. (Seija)*



Keväällä 2009 oli sopiva aika katsoa, minkälaisille periaatteille uudistunut ja uudistumassa oleva kulttuuri rakentuisi. Lähtökohtana ei ollut lanseerata uutta visiota, arvoja ja periaatteita, vaan tunnistaa se, millaisina ne olivat jo syntyneet ja syntymässä yhteisen toimintakulttuurin luomisprosessin ytimissä. Jokaisessa mikrokosmoksessa sekä muussa arjen toiminnassa alkoi näkyä uudenlaisia ituja; uudenlaisia toimintatapoja ja uskomuksia, jotka pohjasivat eläville arvoille.

Valtion työmarkkinalaitos oli ollut mukana Voimaantuva työ-kulttuuri -oppimisverkostossa, jossa erilaiset organisaatiot kuuntelevat toistensa toimintaa ohjaavan filosofian ja antavat palautetta siitä. Tätä kautta meille tarjoutui mahdollisuus ohjaavien periaatteiden benchmarkkaukseen ja mahdollisuus saada ulkopuolista palautetta toimintakulttuurimme periaatteista. Tukiryhmä otti tehtävään koota, yhdistellä sekä muokata kielelliseen ja kuvalliseen muotoon arvot, vision ja perustehtävän. Koko osaston päivissä saadut ainekset olivat pohjana. Haasteena oli jälleen se, ettei jouduttaisi älyllisen päättelyn ja kielipelin kautta luotuun lopputulemaan vaan johonkin elävämpään ja kokemuksellisempaan muotoon.

## Ohjaavat periaatteet kartion muodossa

*Ei se tulevaisuuden kuva ole joku tuolla jossain (tulevaisuudessa), vaan se on jokin hyvin konkreettinen tässä hetkessä oleva. Että silloin kun jokainen teistä toteuttaa tässä hetkessä teidän perustehtävää ja tarkoitusta, niin että te elätte sitä todeksi liikkuvalla tavalla. (Terhi)*

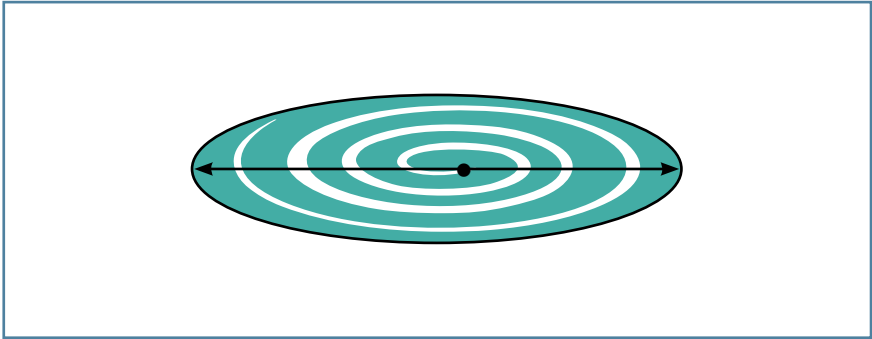
Ohjaavien periaatteiden kokonaisuus – elävät arvot, tulevaisuuskuva, tarkoitus ja ydinuskomukset – sai työmarkkinalaitoksessa omanlaisensa visuaalisen hahmon. Syntyi kuva kartiosta, jossa tulevaisuus ja tämä hetki ovat yhtä. Seuraavaksi sisäinen mahdollistaja Pilvi kuvaa, mitä nämä heille merkitsevät.

### Tarkoitus

Kuviossa 13 piste kuvaa nykyhetkeä ja janan ääripäät lineaarisesti aikaa, mennyttä ja tulevaa. Niiden muodostama kartion pohjaympyrä kuvaa tarkoitustamme, suurta tehtäväämme. Se on pohja kaikelle. Se kumpuaa Valtion työmarkkinalaitoksen ydinarvoista ja ilmaisee sen, miksi Valtion työmarkkinalaitos on olemassa. Tarkoitus pysyy muuttumattomana vuosikymmeniä, joten sen voi tunnistaa sekä mennyttä että tulevaa tarkastelemalla.



**Kuvio 13. Kartion pohja: VTML:n tarkoitus nykyhetkessä.**



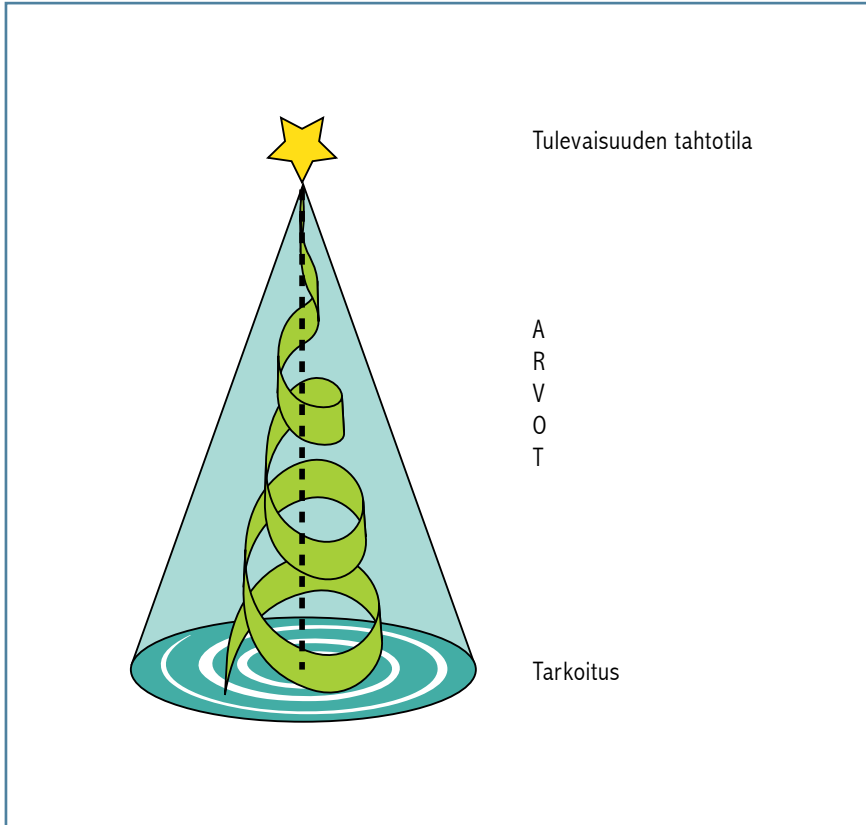
### **Tulevaisuuden tahtotila**

Tähti kuvaa tulevaisuuden tahtotilaamme (kuvio 14). Se kertoo innostavasti sen, mitä Valtion työmarkkinalaitos haluaa saada aikaan. Tulevaisuuden tahtotila on jotain muuta kuin lineaarisesti ajateltu tulevaisuuden ajankohta, johon edettäisiin totuttua polkua pitkin. Tulevaisuuden tahtotila on uudistunutta toimintakulttuuria tässä hetkessä. Niinpä sen voi hahmottaa nousevan kolmanteen ulottuvuuteen, kartion huipuksi. Se on perustehtävän toteuttamista arvoista käsin tässä ja nyt. Koska tulevaisuutta luodaan koko ajan, joka hetki, ja koska se on jo läsnä nykyhetkessä, voi sitä tarkastella kartion huipulta käsin, jolloin huomaa sen sisäkkäisyyden nykyhetken kanssa. Laajennetussa nykyhetkessä on sekä mennyt että tuleva dialogissa.

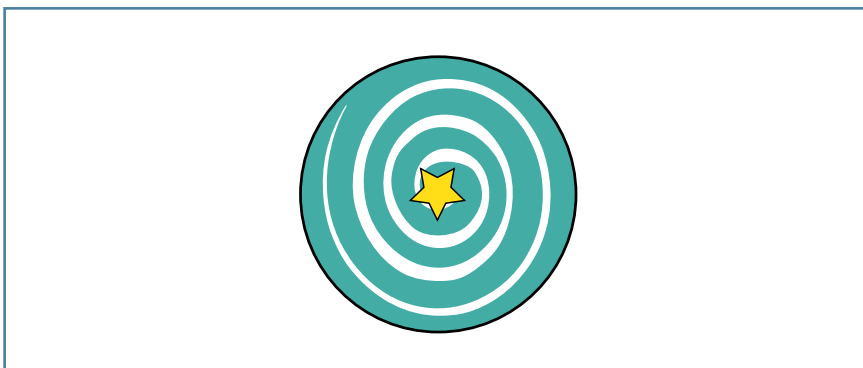
### **Arvot ja ydinuskomukset**

Arvomme ovat pystylinja kartion sisällä, koko rakennetta kannatteleva osa (kuvio 14). Ne kuvaavat sen, mikä on meille tärkeää toiminnassamme, millä tavoin meillä työtä tekevät kohtelevat toisiaan, kumppaneitaan, asiakkaitaan ja mitä asioita pidämme loukkaamattomina. Ydinarvot pysyvät muuttumattomina vuosikymmeniä. Ydinarvojamme ovat luottamus, yhteisvoimin (toimiminen), erilaisuuden arvostaminen sekä rohkeus. Näistä arvoista syntyy se henki, jossa uudistuminen voi elää. Kartion sivut muodostuvat toimintaa mahdollistavista rakenteista, johtamisesta ja johtajuudesta. Työn tekemisen tavat ja uskomukset ovat spiraalista ja dynaamista liikettä tässä hetkessä. Tulevaisuudesta käsin (ylhäältä) katsottu tämä hetki on laajentunut; se sisältää dialogin menneen ja tulevan välillä (kuvio 15).

**Kuvio 14. Ohjaavien periaatteiden kartio.**



**Kuvio 15. Ylhäältä käsin nähty kartion pohja, jossa tämä hetki ja tulevaisuus yhtyvät.**



Tätä uudistumisprosessia edeltäneessä kehittämisprosessissa missioksemme oli muotoutunut seuraava :

Valtion työmarkkinalaitos edistää valtioyhteisötasoisella henkilöstöjohtamisella valtionhallinnon toimintayksiköiden toiminnallista tehokkuutta ja palvelukykyä ja siten yhteiskunnallista vaikuttavuutta. (2003)

Tarkoitus avautuikin nyt uudella tavalla ja rakentui vaiheittain yhä enemmän ihmisen näköiseksi ja uudistunutta asiakassuhdettamme kuvaavaksi:

#### TARKOITUS, SUURI TEHTÄVÄMME

Toteutamme yhdessä kumppaneidemme kanssa valtion työnantajatoimintaa ja henkilöstöjohtamista. (kevät 2009)

#### TARKOITUS, SUURI TEHTÄVÄMME

Valtion työmarkkinalaitos on yhteinen ja yhteiseksi tekijä valtion henkilöstöjohtamisessa.

Turvaamme yhdessä virastojen kanssa laadukkaat palvelut yhteiskunnassamme. (Syksy 2009)

Pilvi näkee muutoksen näin:

*Kun näitä perustehtävän tulkintoja tunnustele, voi havaita isoja eroja. Tuo kuuden vuoden takainen on hyvin perusteellinen, mutta siitä ei välity tunteita eikä henkeä – tuntuu myös, että siinä yhteys asiakkaaseen on varsin muodollinen. Uusiin perustehtävän tulkintoihin on tullut asiakkaan nostaminen keskiöön, kumppaniksi. Niissä on myös inhimillisempää, helpommin avautuvaa kieltä. Vanhassa perustehtävässä tekeminen on varsin passiivista ”edistämistä”, kun taas uusissa tulkinnoissa toimimme aktiivisesti yhdessä. Ajattelutavan muutos kumppaneiden kanssa yhdessäluovaan suuntaan tulee selkeästi esille.*

#### TULEVAISUUDEN TAHTOTILA

Valtio kehittyy inhimillisenä ja innostavana työnantajana. Muutamme muutokset yhteiseksi voimavaraksi!

Sekä tarkoitus että tulevaisuuden tahtotila on tarkoituksella jätetty ilmaviksi ja tilaa antaviksi. Tukiryhmän suurin oivallus ohjaavien periaatteiden saattamisessa näkyviksi oli, että niitä ei saa määritellä ja kuvata kuoliaaksi. Läheltä piti, ettemme luiskahtaneet sanamuotojen viilailuun ja yhteisten näkemysten kiteyttämiseen, jolloin olisimme menettäneet elävyyden ja erilaisten tulkintojen mahdollisuuden. Eri tietämisen tapoja käyttävät työskentelytavat (kuten käsillä tekeminen ja mielikuvatyöskentely) autoivat siinä, ettei työstä tullut älyllistä sanailua.

**Kyse ei ole siitä, mitä olemme suhteessa toisiin ja mikä on valta-asemamme, vaan kyse on siitä, mikä on olemisemme ja tekemisemme tapa.**

## Arvot tulevat näkyviksi ja aistittaviksi

### YDINARVOMME

Luottamus

Yhteisvoimin

Erilaisuuden arvostaminen

Rohkeus

### NÄIHIN LIITTYVÄT YDINUSKOMUKSEMME

Opimme vanhasta ja luomme uutta

Kasvamme ja uudistumme ihmisinä

Olemassa olevien ja syntyvässä olevien arvojen uudistuminen on jatkuvasti meillä. Haluammekin tarjota pienen syväskelluksen päiviin, joissa VTML:n tukiryhmä oli synnyttämässä arvoja. Tätä ennen tukiryhmä oli moneen otteeseen rakentanut ohjaavia periaatteita koko osaston yhteisten kokemusten pohjalta. Tämä tarinan pätkä konkretisoi kiintoisalla tavalla sen, miten tulevaisuus näyttäytyy nykyhetkessä, jossa jokainen on sitä luomassa. Jokaisen osallistujan toiminnassa ilmenee jo nyt tulevaisuus ja sen ytimessä elävät arvot<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Tämä teksti on otettu esseestä Takanen 2009 ja sitä on osin muokattu ja lyhennetty.

*Minä ja Pilvi, Valtion työmarkkinalaitoksen uudistamistyön inspiraattori, istumme valmistelemassa yhteistä tukiryhmän työskentelypäivää ja sitä seuraa-  
vaa ohjaavien periaatteiden esittelyä vieraille. Tulevan päivän tarkoituksena  
on kiteyttää nousemassa olevat tulevaisuuden kulttuurin ohjaavat periaatteet.  
Pilvi kysyy yllättäen: ”Voisivatko arvot olla jotain muuta kuin kaksiulottei-  
sia?” Menen hiljaiseksi ja minua hymyilyttää. Tunnen kehossani innostuk-  
sen kihelmöinnin; hän on pukenut sanoiksi juuri sen, mitä työskentely nyt  
kaipaa. ”Mitä tarkoitat”, kysyn innostuneesti vaikka intuitiivisesti tiedänkin,  
mitä hän tarkoittaa. Pilvi nauraa sanoen, ettei hän vielä tiedä. Yhtäkkiä tem-  
paudumme ideoiden virtaan siitä, miten ohjaavien periaatteiden muotoilu  
kirjoittamalla voisikin muuttua moniaistiseksi eläväksi työksi. Se ilmentäisi  
sitä henkeä, joka uudistuvassa kulttuurissa on, emmekä jäisi älyllisen viilailun  
ansaan. Molemmat meistä muistavat miltä tuntuu, kun uppoudutaan älyl-  
liseen debattiin ja kadotetaan asian varsinainen olemus tai henki, mikä on  
ollut niin kovin tuttua tässä kulttuurissa. Tässä vaiheessa olennaisen kadot-  
taminen nimittäin uhkaa, kun työtä on tehty jo moneen otteeseen ja aikataulu  
painaa päälle. On olemassa vaara, että kiteytämme ajatuksemme lauseiksi  
sanamuotoja viilaten, ja yhtäkkiä katoaa kaikki se henki, mikä on tekemisessä  
ollut avoimuutena ja tilana uudelle.*

*Ohjaavien periaatteiden esittelypäivä Voimaantuva työkuultuuri -oppimisver-  
koston vieraille on meneillään. Edellisenä päivänä olemme kokemuksellisesti  
luoneet ohjaavat periaatteet noin puoli vuotta kestäneen synnyttämistyön poh-  
jalta. Esityksemme arvoista syntyi siten, että ensin eläydyimme meditaation  
kautta arvoihin ja sitten loimme ne savesta pareittain. Olen lupautunut or-  
kestroimaan tätä tilaisuutta esityksemme osalta. Meillä työmarkkinalaitoslai-  
silla ei ole power point -esitystä organisaation arvoista, tarkoituksesta ja tu-  
levaisuuden kuvasta. Meillä on elävä improvisaatio, joka pohjautuu pitkään  
historiaan ja yhteiseen kahden vuoden mittaiseen harjoitteluun siitä, miten  
tulevaisuuden kulttuuri syntyy tässä hetkessä. Pieni jännitys kuplii ilmassa,  
vaikkakin rentous on myös aistittavissa.*

*Istumme ympyrässä VTML:n tiloissa, pääneuvotteluhuoneessa. Isot pitkät  
pöydät on viety pois, jotta olemme saaneet tilaa istua ympyrässä. Se on meille  
tuttua. Tunnelma on rento, vieraita on neljä, ja Valtion työmarkkinalaitok-  
selta osallistuu tukiryhmä: tulevaisuuden kulttuurin mahdollistajat. Työs-  
kentelymme on jo hyvässä vauhdissa, olemme vihdoin pääsemässä työmark-  
kinalaitoksen arvojen avaamiseen. Kehotan vieraita menemään lähemmäs,  
tarkastelemaan pöydällä olevia savitöitä, jotka kuvaavat työmarkkinalaitoksen*

arvoja. Vieraat menevät pöydän luo ja alkavat kuvailla vapaasti mielikuviaan ja tuntemuksiaan.



Vähitellen jokainen työmarkkinalaitoslainen siirtyy yhä lähemmäs seisomaan ja kuuntelemaan, miten vieraat kokevat savityöt. Istun havainnoiden tapahtumia ja samalla tunnen olevani osa niitä. Hymyillään, nyökytellään, mennäin lähemmäs pöytää ja toisia, iloitaan, nauretaan. ”Kuulitteko, siinä on pöytä ja ihmisiä, kokoustilanne”, toistan innostuneesti sen, mitä joku vieras sanoi, ja ajattelen: ”Miten ihmeessä sen voi tunnistaa työstä, jossa on pieniä pystyviä ”tolppia” ringissä – eikä siinä edes ole pöytää tai tuoleja?” Ja sydämeni vastaa minulle: ”Kyllä sen voi. Se on siinä.”

Vieraat saavat kiinni arvojen olemuksesta. Elän ryhmän hengessä. Tuntuu merkitykselliseltä, että vieraat voivat tavoittaa sen, mitä me olemme tehneet. Meidän ei tarvitse kertoa, he tunnistavat sen noissa teoksissa. ”Tätä ei oikeastaan tarvi selittää”, Hannu tukiryhmästä sanoo ääneen koko ryhmän tuntemuksen ja minä vahvistan nauraen: ”Ne arvot oli tässä.” Yhteinen nauru ja lämmin henki tuntuu koko tilassa, onko se minun tila vai ryhmän tila – se on yhteinen. Syntyy kohtaamisen tunne – vieraat ovat tavoittaneet savitöidemme hengen. Kun työmarkkinalaitoslaiset alkavat sitten kertoa arvoista

*tarinoimalla ja avoimeksi jättävällä tavalla, tunnen että esitystapa heijastaa ”uudenlaista kulttuuria”.*

*Yhtäkkiä palaan lyhyeen mutta hyvin elävään muistoon vuoden takaisesta retriitistämme, jossa tukiryhmäläisillä syntyi yhteinen oivallus siitä, miten paljon puhe voi peittää ja verhota ja miten paljastavaa hiljaisuus on. Tässä hetkessä tällä ryhmällä on vahva luottamus siihen, että puhe ei ole tärkeintä – savityöt puhuvat puolestaan, ja toiset ovat virittyneet havainnoimaan niitä.*

*Arvot ovat syntyneet itsestään ja näyttäytyvät käytänteiden uudistumisen kautta. Tukiryhmä on antanut niille muodon – ne ovat kirjoittamattomina ja ääneenlausumattomina eläneet jo jossain uudenlaisen kulttuurin orastavissa käytänteissä. Vieraiden tulkinnot olivat joltain osin varsin osuvia, ja he käyttivät jopa samoja sanoja, joita tukiryhmän jäsenet itse käyttivät edellisenä päivänä savitöitä luodessaan.*

*Kun nyt esitystilanteessa palaan ajassa taaksepäin, voin nähdä sen, mitä ei enää ole, ja sen, mikä on muuttanut muotoaan. Tässä tilanteessa ei ole esittämistä, ei kaikkietietävää kertomista, ei älyllisiin perusteluihin juuttumista. Siinä heijastuu yhteisvoimin työskentely. Toisten puhetta täydennetään ilman puheenvuoroja. Kaikki puhuvat, mutta puhe ei ole vallan väline eikä ryhmän voimanosoitus.*

## Otteita arvokirjasta

Tukiryhmäläiset kuvaavat ohjaavien periaatteiden esittelyssä arvoja seuraavasti.

### Arvo: Luottamus

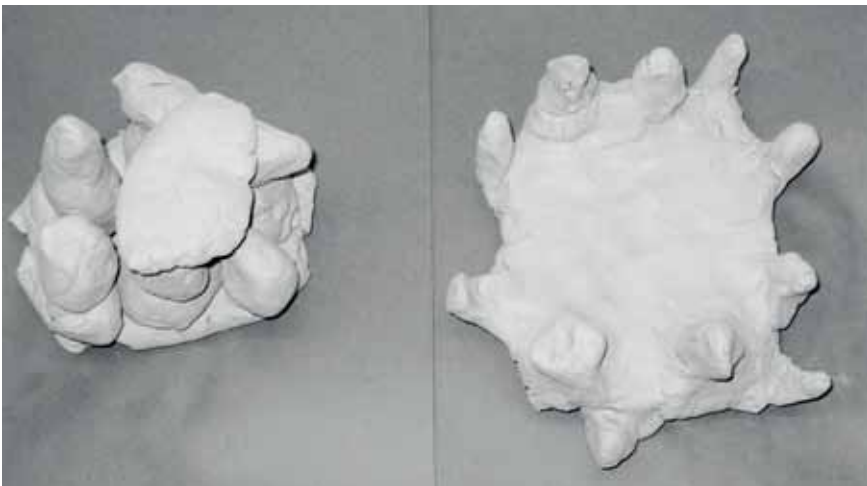
*...ihminen uskaltaa olla avoin ja läpinäkyvä. Ja musta se on symbolisena eleenä... Silloin kun uskaltaa laskea, pistää toisen käteen käden, niin onhan se ihan hirveen vahva tunne, että toinen kannattelee, ja että sen voi vielä kääntää vielä näin päin (itse kannattelee toisen kättä).*

*- Ja oonhan mä paljastanu itsestäni aika paljon, kun mä kosketan.*



#### **Arvo: Erilaisuuden arvostaminen**

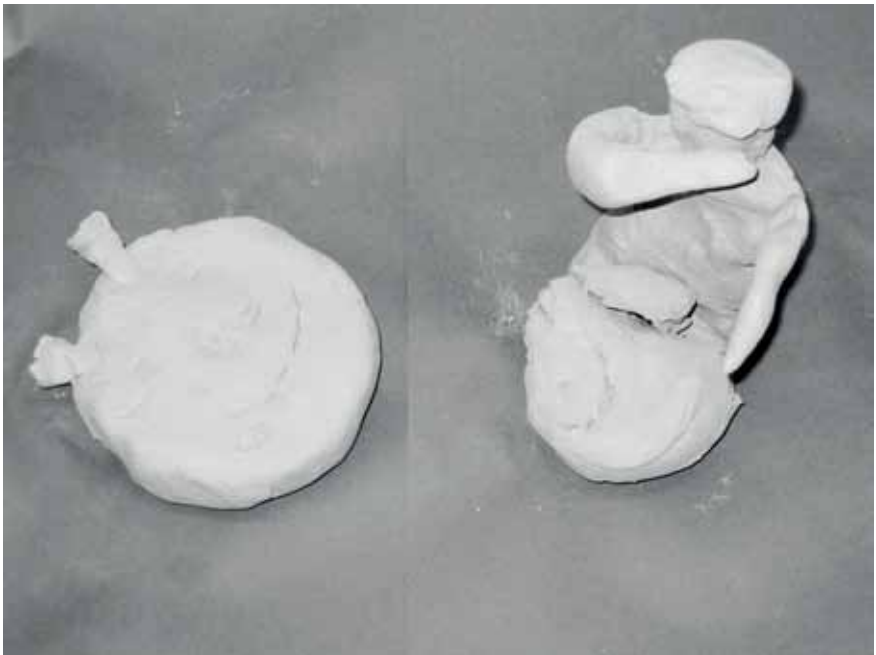
*Tässä on kokoustilanne, niinku näätte siinä on kokouspöytä ja kokouksen osallistujat, et ulkoisesti näyttää ehkä samanlaisilta, mut ne on hyvin erilaisia, saattaa näyttää samanikäisiltä, ollaki samanikäisiä niillä on silti erilaiset mielipiteet. Ja täs organisaatiossa on erityistä se, että niitä kaikkia kuunnellaan ja ahmitaan toisten erilaisia näkemyksiä, joskus väitellään kiivaasti, joskus päästään luovaan tilanteeseen.*





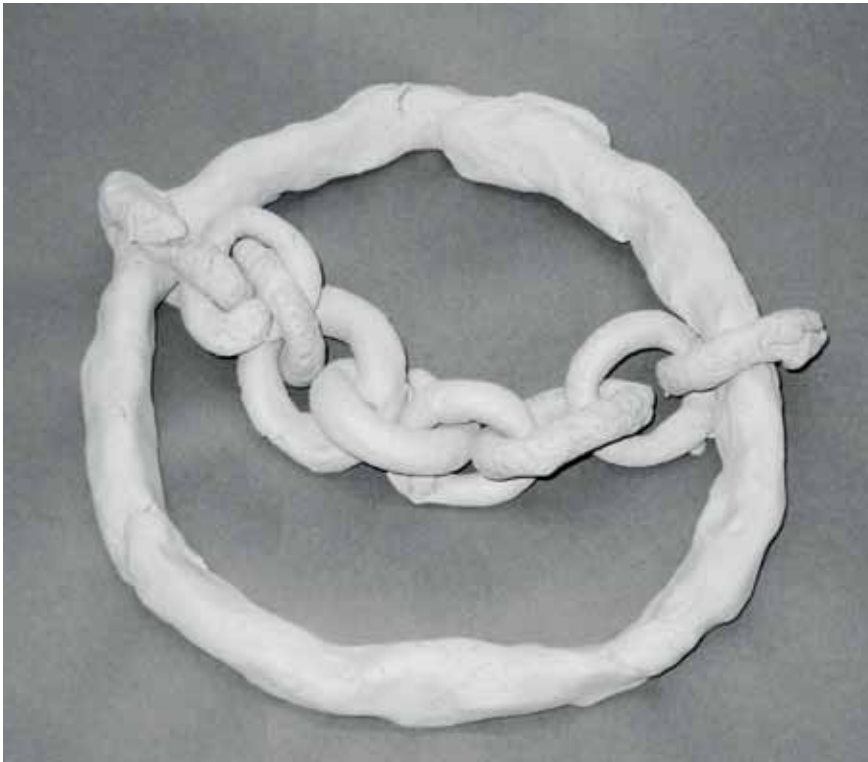
## Arvo: Rohkeus

- *Sil on selkeästi usko tulevaisuuteen, sehän on ihan tollainen toisesta ulottuvuudesta tullu tyyppi, ku sil on tollaset tötterökorvat*
- *tuntosarvet*
- *mut se hymyilee hyvin ystävällisesti, sil on hyvin levolliset (kasvot)*
- *(se on) tulevaisuuden virkamies*
- *jos ne onkin nuo kartiot noi korvat*
- *tuntosarvet, se on tietenkin toi myönteinen ilme, sehän on sellainen hyvä lähikohhta tälle, sellainen tietty vilpittömyys, ettei ole toivoaan heittänyt, kyllä siitä se usko näkyy, se on mun mielestä se asenteena keino päästä eteenpäin, että on niinku sitä hyvää uskoa*
- *se on rohkeasti erilainen, aika radikaali, semmonen maltillinen radikaali*
- *joo, rohkeutta siinä on, rohkeutta, sitä kyllä ja sitä tarvitaan, että jaksaa raivata sen tien tulevaisuuteen... ja voittaa esteet.*



## Arvo: Yhteisvoimin

*...jokainen kantaa oman vastuunsa. Se on osa sitä. Mut toisaalta ei jää yksin sen vastuunsa kanssa, vaan se yhteisö tukee sitä, että yhdessä tekemällä saadaan tukea ja saadaan parempi tulos kuin jos tässä... tai se täyttää sen tarkoituksen paremmin kuin jokainen vain yksinään. Siihen liittyy vahvasti jokaisen oma vastuu siitä. Siitä, että toimimme yhteisen edun hyväksi. Ja tarkoituksena on se yhteinen, että meidän yhteinen tulos on tämän työn... saavutamme parhaalla mahdollisella tavalla.*



## Arvojen huomioinnin harjoittaminen

Arvot näkyvät ja elävät käytännössä. Ne eivät ole jotain, mitä johdon tarvitsee maastouttaa. Niitä on vain huomioitava arkisissa tilanteissa. Vastuu on jokaisella. Arvojen maastouttamisajatus veisi meidät takaisin kapeaan, rationaaliseen hallinta-ajatteluun.

Koko työyhteisön päivässä muutamat kertoivatkin, että arvot tuntuivat niin omilta, että ”ei niissä ole mitään uutta”. Tavanomainen ajattelutapa yritti kuitenkin toisinaan ottaa vallan, ja myöhemmin osastoinfossa alettiin pohtia, miten arvot saataisiin määriteltyä yhteisellä tavalla. Ehkäpä puristettua muutamaan lauseeseen. Osastoinfon jälkeen tukiryhmä kuitenkin oivalsi, että arvot saavat elää ja määrittyä joka hetki – ja että jonkinlainen yhteinen ymmärrys niistä voidaan löytää, mutta sekin saa jäädä eläväksi ja moniulotteiseksi. Niinpä mahdollistajan idea arvojen havainnoinnista arjessa alkoi tuntua hyvältä. Jokainen huomioi usean viikon ajan sitä, miten arvot näyttäytyvät omassa toiminnassa. Oma toimintaa ei pyrittäisi parantamaan tai kehittämään, vaan sitä vain tietoisesti havainnoitaisiin. Näistä havainnoista jokainen teki pieniä muistiinpanoja, lyhyitä muutamien lauseiden tarinoita tai havaintoja.

Työmarkkinalaitoksen sisäinen mahdollistaja Pilvi kertoo:

*Niinpä sovimme, että jokainen osastolainen havainnoisi neljän viikon ajan, miten hän itse toteuttaa arvoja. Jokainen sai itse valita, mitä neljästä arvosta hän havainnoi. Yksi tapa toteuttaa tämä oli, että jokainen yksikkö käyttää tähän tarkoitukseen pienen hiljaisen hetken yksikkökokouksen yhteydessä. Muitakin tapoja löydettiin. Jokainen osastolainen kirjasi muistiin havainnot viikon varrelta. Havainnot koottiin kesäkuun alussa yhteiseksi tarinaksi.*

*Tavoitteena oli nähdä arvot käytännön työssä sen sijaan, että olisi kehitetty älyllisesti ja verbaalisesti täydellisiä määritelmiä. Arvojen toteutumisesta kertoo paljon se, miltä minun käyttäytymiseni tuntuu toisista ja päinvastoin. Huomasimme, että kun havaintonsa kirjoittaa vaikka muistilapulle, tapahtuu jotakin. Tietoisuus kasvaa, asia kypsyy.*

*Kokemukset arvoista puhuvat puolestaan: aitoina, erilaisina ja kuitenkin niistä nousee havainnot siitä, miten me olemme muuttuneet. Tai voisiko sanoa, millaiset asiat meissä ja kulttuurissamme ovat vahvistuneet. Niistä ensimmäisenä tulee luottamus. Prosessin aikana on syntynyt yhä enemmän käytänteitä, joissa jokainen voi vaikuttaa enemmän työtehtäviinsä. Moni aistii luottamuksen ilmapiirin siitä, että enää ei tarvitse pelätä tulevansa ”tuomituksi” näkemyksestään. Moniäänisyydelle on tullut tilaa.*

*Jatkamme yhä arvojen elävää havainnointia. Yhteisellä arvoaamiaisella pohdimme, miten arvot näkyvät toiminnassamme. Lisäsin nämä havainnot arvokirjaan, joka on kaikkien yhteisesti muokattavissa ja täydennettävissä. Siellä on jokaisesta arvosta kymmeniä tulkintoja ja tarinoita. Ne kuvaavat*

*meitä. Esimerkiksi luottamuksesta on monia kiintoisia tulkintoja. Joillekin se on ”kollegan luottamus toiseen ihmiseen ihmisenä”. Siihen kuuluu, että ”voi luottaa, että yllättävistäkin suunnista tulee oivalluksia”. Joku kertoo luottamuksen näkyvän siinä, että ”minulle on delegoitu uusi vastuullinen tehtävä”. Esimiesten ja johdon tapa johtaa näyttää perustuvan luottamukseen: ”Esimiehet luottavat asiantuntijoihin.” ”Alaisen luottamus ja robkeus esimieheen, uskaltaa arvostella rankastikin.” Joku kertoo, että meillä ”luotetaan, että annettu tehtävä tulee hoidettua sovitusti ilman välitarkistuksia”*

Uudistuneesta kulttuurista kertovat pienet arjenmakuiset tarinat:

*Huomaan luottamuksen ilmenevän työssäni mm. niin, että uskallan sanoa rebellisen mielipiteeni työhön liittyvissä asioissa ilman, että pelkään tulevani ”tuomituksi” mielipiteistäni työkaveriideni tabolta. Samoin huomaan asian olevan usein myös vastakkaisissa tilanteissa. Eli luottamus siihen, että työkaverit eivät tuomitse mielipiteistäsi.*

*Joskus luottamusta näkee, ja toisinaan ei. Sekin on osa arkea. Uudistunutta kulttuuria on kuitenkin se, että näitä asioita uskalletaan nostaa esiin. Oma pettymys tuodaan esille.*

*Luotan itseeni asiantuntijana, mutta luotetaanko minuun? Johto ainakin luottaa, ei puutu, ei osallistu, ei johda, ei ole edes paikalla (Viikot 1 ja 2). Luotan muihin, sihteeriharjoittelijaankin voi luottaa (Viikko 3). Sitten idylli särkyikin yllättäin, ”tätä yksityiskohtaa et taida osatakaan hoitaa”. Sen me muut hoidamme ja minun mielipidettäniäkään ei edes tarvita. Se siitä luottamuksesta ja yhteisvoimin tekemisestä (Viikko 4).*

# Miten uudistumis- matkamme elää koko työyhteisössä?



*”Kehitys jatkuu omin voimin, koska ihmiset ovat huomanneet olevansa itse vastuussa tekemisistään ja yhteisöllisyyden luomisesta, ”me-hengestä”.(Osallistuja)*

Marraskuussa 2009 koko työyhteisöllä oli yhteinen uudistumispäivä, jonka tarkoituksena oli saada näkyviin, keitä me olemme ja mikä on tarinamme. Varsinaisen projektin päättymisestä oli puolitoista vuotta, mutta koimme yhä olevamme matkalla. Tämän kirjan ensimmäinen versio oli ollut luettavana koko osastolla ja virittänyt meitä uudistumispäivään. Päivän aikana ihmiset kuvailivat omia merkityksellisimpiä kokemuksiaan matkan varrelta eri tavoin ja tunteikkaasti.

Päivässä saimme yllättäen tiivistettyä kolmen vuoden uudistamistyön moninaisin työskentelytavoin. Loppujen lopuksi syntyi myös vaikuttava ”tulostaulukko”, jossa oli arviomme siitä, mitä oikeastaan kolmen vuoden sisällä oli tapahtunut suhteessa asiakkaaseen, vuorovaikutuksessa, johtajuudessa, identiteettisämme ja tietämisen tavoissa. Tämä taulukko löytyy liitteenä kirjan lopusta.

Päivä alkoi pienellä kehotietoisuutta avaavalla harjoituksella. Sen jälkeen kaikilla oli mahdollisuus ryhtyä tuottamaan tarinaa uudistamistyöstä kuvin ja tekstein. Oli valmiita kuvia matkan varrelta ja oli tilaa piirtää tai tehdä uusia. Pilvi ja minä olimme etukäteen tehneet seinälle rungon, jossa näkyi prosessin neljä vaihetta: tiedostaminen, vapautuminen, kirkastaminen ja harjoittaminen. Ihmiset saivat vapaasti kertoa, miten he kokivat nämä vaiheet. Joku sanoi, että muistot eivät tunnu olevan lineaarisessa aikajärjestyksessä, vaan ne punoutuvat aivan toisenlaiseksi tarinaksi.

Visuaalinen työskentely herätti muistoja ja tunnelmia. Siirryimme keholliseen ja äänelliseen ilmaisuun: miten voisimme kuvata matkaamme kehon liikkei-

den ja äänen kautta. Tämä työskentelytapa tuotti kiinnostavan sarjan ikään kuin pieniä filminpätkiä. Yksi ryhmä kuvasi muutosta, joka oli tapahtunut suhteessa asiakkaaseen: aito kiinnostus ja jalkautuminen asiakkaiden luokse. Toinen ryhmä esitti vaiheittaisen tulkinnan prosessista: tähti taivaalla/Jeesuksen syntymä (tiedostaminen) ja kristinuskon 2000-vuotinen edelleen meneillään oleva harjoittaminen. Sama ryhmä toi vaihtoehtoisena metaforaksi darwinistisen evoluutiokehityksen. Sanoma oli, että ei mitään uutta auringon alla – samalla ihmisenä kasvun tiellä oltiin vuosituhansia sitten kuin nytkin.

*Ei nähty asiakkaita, eikä nähty toisiammekaan kauheesti, elettiin vaan sitä omaa elämäämme, niinku oli ennenkin eletty ja sitten me ruvettiin avautumaan.*

Aluksi työmarkkinalaitoslaisen kädet ovat vatsalla ja katse on omassa navassa, sitten sormet avautuvat, katse kohdistuu asiakkaaseen ja hän kättelee hymyillen. Asiakas ja työmarkkinalaitoslainen kättelevät hymyillen ja poskisuukoilla.

Eräs ryhmä nosti esiin kukan kämmenellä ja kertoi: ”Oikeastaan tässä kiteytyy koko meidän elämämme ja työmme – me muistellaan sitä Tallinnan kukkaa.” Esitys oli keskeneräinen mutta siinä oli valtava määrä herkkyyttä ja inhimillisyyttä. Niin paljon, että joku sanoikin: ”Tää oli hyvä esitys, mut siitä puuttu se valmistelun tuska.” Ryhmä vastasi: ”Olihan siinä näitäkin vaihteita, tuskaa ja hämmennystä ja sen kaltaista, mutta ei tähän nopeeseen aikatauluun mahtunut muutaku nämä.”

Tämän jälkeen ryhmissä loimme kuvia siitä, millainen yhteisen tarinamme kansi voisi olla. Kannessa heijastuisi koko matkan ydin tai henki. Ideoita syntyi valtavasti, ja ne kuvasivat tarinamme henkeä monella tavalla.

## Keisarilla ON uudet vaatteet

*No siinä oli niinku ideana, että kun on tullu lausahduksia tästä kehittämistyöstä, että keisarilla ei ole vaatteita, että siihen tulis otsikoksi, että hei keisarilla ON uudet vaatteet. (Keisari) pitää löytyä kannesta ja se pitää löytyä lopusta, siel on keisari uusissa vaatteissa ja sit välillä voi olla, niinku et tää kuvitus juoksee sen kirjan läpi. Välillä voi olla esimerkiksi kesä Belle – keisarilla on villamyssy päässä ja kauhee hiki, no sitte tietysti sellasesta myssykästä hankkiudutaan eroon ja sitä myöskin, että aina se ei mene ihan niin kuin on ajateltu, vaan täytyy vaihtaa kaavoja...*

Tämä tulkintatapa kuvaa mielestäni sitä, miten jokin näkymätön onkin tullut näkyväksi. Perinteinen satu Keisarin uusista vaatteista kertoo kahdesta huijaris-

ta, jotka myyvät keisarille vaatteet, joita ei ole olemassakaan. Keisari kuitenkin uskoo huijareita, ja kun hän sitten menee kansan eteen alastomana, pieni tyttö huutaa, ettei keisarilla ole vaatteita. Keisari halusi kuitenkin niin suuresti uskoa olevansa jotain, että meni lankaan. Olemme välillä keskustelleet tästä sadusta ja pohtineet, mikä sadun hahmoista olemme. Olemmeko keisari, joka haluaa niin kovasti olla jotain, ettei näe totuutta? Vai olemmeko huijari, joka kutoo näky-mätöntä vaatepartta? Vai olemmeko pikkutyttö, joka uskaltaa rohkeasti huutaa totuuden? Vai onko meissä noita kaikkia?

Ryhmä on tulkinnut sadun uudella tapaa. Siitä on tehty käänteinen. Keisarilla on uusia vaatteita, ja välillä hän pukeutuu olosuhteisiin nähden liian tuhdisti. Hän on kuitenkin itsereflektioiva, havaitsee ylipukeutumisen ja on valmis muuttamaan omia kaavamaisia toimintatapojaan. Keisari kuvaa ryhmän mielestä koko osastoa.

## Atlantista etsimässä

Toinen ryhmä piirsi upean keskiaikaisen maailmankartan. ”*Se on varsin vanhanaikainen, semmonen, millä Kolumbus maansa löysi. Kuva, kuten näette, sisältää koko tunnetun maapallon tasolle piirrettyinä. Sen keskellä pieni purjealus sattumalta purjehtii tonne päin. Siellä on merihirviö-niminen valas... aurinko täällä ylhäällä.*” Kirjan kanteen sopisi ryhmän mielestä teksti ”*Matka tunte-mattomaan*”. Sillä he tarkoittivat ”*yleensä kehittämistyötä, orientaatiota, varsinkin tätä työtä*”. Vielä paremmin heidän mielestään sopisi ”*Atlantista etsimäs-sä*”, koska ”*tu o alus sattuu sijaitsemaan siinä paikassa, missä tarun mukainen uponnut Atlantis sijaitsee*”. Kertojan kuvauksessa oli aavistuksen satiirinen sävy, mikä oli hänen tavanomainen tapansa esittää asioita varsinkin uudistumisen yhteydessä.

Tämänkin ryhmän tarina on erittäin moniulotteinen. Se nostaa muutospro-  
sessin metaforaksi tunte-mattomaan matkustamisen. Kolumbusen löytöretki kuvaa tätä. On myös huomattava, että Kolumbus uskoi kuolemaansa saakka löytäneensä Intian eikä uutta mannerta. Siksi ryhmän Kolumbus-valinnassa saattaa olla satiiristakin sävyä. Sama pätee Atlantis-valintaan: ryhmän esityksessä kes-  
keistä on se, että alus on tarunomaisen Atlantiksen kohdalla, mutta sitä ei löydy. Tulkitsen tätä niinkin, että esittäjä saattaa kuvata omaa kokemustaan, sillä hän ei kenties koe löytäneensä mitään tässä prosessissa.

Atlantis-taru kuvaa paratiisinkaltaista saarta, joka oli runsas luonnonvaroil-  
taan ja jossa ihmiset elivät rauhassa nauttien saaren rikkauksista. Saaren asukkai-  
den uskottiin olevan jumalaista alkuperää. Hiljalleen jumalallisuus ja hyveellisyys  
alkoivat vähetä ja ahneus sai vallan. Koko saari tuhoutui veden alle.

Atlantis-myytistä on useita versioita. Joissain versioissa painotetaan, että ihmiset tulivat liian itsekeskeisiksi ja älyllisiksi. Heidän teknologiset saavutuksensa olivat huikeita, mutta heidän tunteensa eivät olleet tasapainossa ja heidän moraalinsa rapistui. Näiltä osin myytin voi kuvitella yhtä hyvin tähän päivään ja nykyorganisaatioihin. Minua tarinassa puhuttelee juuri ihmisen halu löytää myyttinen paratiisi uudelleen sekä suhteemme hyveellisyyteemme ja paheellisuuteemme. Juuri näitä asioita prosessoimme syvällä tasolla, ja keskeistä on, pystymmekö ylittämään hyvä/paha-ajattelun rajat: pystymmekö hyväksymään potentiaalın itessämme nimeämättä sitä hyväksi tai pahaksi?

Kolmannella ryhmällä on suoranainen ideoiden virta:

*- Ensimmäisenä kukkaketo, se ei oo nimi, mutta antaa kaikkien kukkien kukkia vaan. Seuraavana ois ollut semmonen, että ”Yhdessä olemme enemmän”, ja sit tämmönen nimi ku VTML 2.0...*

*- Niin tää ajatus tuli tästä, et ku on Web 2.0, niinku versioitu tää Uusi VTML 2.0.*

*- Ja sitten oli vielä, et Me – Yhdessä! ja sit siinä vois olla kuva osastolaisista.*

*- Ja sitten vielä lisää nimiehdotuksia ”Candida pro causa ense candido”, (kaikki räjähtävät nauramaan) Kaikki tietysti tunnistaa Mannerheimin tunnuslauseen: Puhtain asein, puhtaan asian puolesta! Ja sitte edelleen täs voi olla copyright ongelmia, mut täytyy vissii selvittää... ”Nykyäikää etsimässä” -toinen. Ja sitte ”VTML on laiffii” (naurua) ja tähän sitte kuvaehdotuskin, ku kuvassa mäkihyppääjä on juuri ponnistamassa hyppyin nokalta. Tässä myöskin heijastuu yks meidän arvoista elikä rohkeus. Ja sit vielä ”Arvot mekin ansaitsemme”*

Näissä ideoissa luovuus kukkii. Ne kuvaavat erilaisia kokemuksia: on ollut tilaa kaikille kukille, yhdessä tekeminen on tuntunut vaikuttavalta, työmarkkinailtoksesta on nyt uusi versio, matkan teossa on ollut aatteellisuutta ja uskoa, matka on ollut etsimistä, matka on ollut elämänmakuinen ja havahduttanut arvojen merkitykseen. Ideat ovat humoristisia, ne eivät ole turhan vakavia. Ne sisältävät erilaisia tulkintamahdollisuuksia, ja tulkinta jää lukijan tehtäväksi.

## **I+I voi olla myös II**

Kolmas ryhmä kiinnittää huomiomme käyrään, joka kasvaa eksponentiaalisesti. Käyrä on spiraalinen ja siinä on osastolaisten hymyileviä kasvoja. Sen rinnalla on tavallinen suora. ”Asiakasvaikuttavuuden kasvua kuvaava nouseva käyrä ja henkilöstön tyytyväisyys korreloivat keskenään”, ryhmä kertoo.



*Tämä on ihan tämmönen matemaattinen, et 1+1 ei ole 2, vaan se voi myös olla 11. Et tavallaan ku tehdään yksittäin, niin saadaan vähempi aikaan, kun ne summataan. Mutta kun tehdään yhdessä, niin se kumuloituu tämä yhteinen hyvä ja hyöty. Eli tässä on tämmönen käyrä, et jos tehtäis yksittäin, se on suora, mut jos tehdään yhdessä, se on nouseva käyrä ja nimenomaan asiakasvaikuttavuus on sitten täällä lopputuloksena, et siihen kohdentuu tää asia siin... eli, eli täähän vaikuttaa myös siihen, että nää henkilöstön tyytyväisyys ja asiakasvaikuttavuus nehan on hyvin kovasti korreloi toisiansa ja sitte ajateltiin, että tässä (käyrällä) olis niinku ihmisten päitä olis useampia...” Koko porukka alkaa nauraa. Naurunremakka tempaa kaikki mukaansa, kun kuvittelemme toinen toisemme tuolle käyrälle – hassuina päinä spiraalisessa liikkeessä.*

Tässä kansiehdotuksessa on kiinnostava yhdistelmä: rationaaliseen esitystapaan on liitetty inhimillinen näkökulma. Matemaattinen kaavio ja looginen ajattelu ovat saaneet rinnalleen elävän spiraalin ja ihmiskasvoja. Eri tietämisen tavat, kokemuksellinen ja rationaalis-looginen, ovat rinnakkain sulassa sovussa – aivan kuten arjessakin nykyään. Kansiehdotus on uskalias, rohkea ja luova. Siinä nostetaan tärkeimmäksi yhdessä tekeminen sekä se, että ”kasvoilla” eli inhimillisyydellä syntyy tuloksia. Samanlaista ajattelua löytyy myös seuraavan ryhmän ehdotuksesta, jossa laatikoista tuleekin ympyröitä ja eläviä ameeboita.

## **Muodonmuutoksen ihme: miten laatikkoleikistä tulee ympyröitä ja ameeboita?**

*Meillä nousi esille tämmösiä kuin muutos, asiakkaat, ihmiset... yhdessä tekeminen ja sen pohjalta me yritettiin kuvata sitä symbolein. Meille tuli tämmönen lausahdus tähän kärkeen... ku että neliöistä ympyröiks – tämmönen kuvio, jossa neliöitä tai vois olla ykskin neliö, joka muuttuu sitten moneks, transformaation kautta moneks ympyräks ja itse asiassa hämärtyy ameeboiks, joissa on tää vuorovaikutus ja moneus kuvattu. Eli tällä kuviolla halutaan kuvata, että yhdestä moneksi, ja toisaalta, että muodonmuutos tapahtuu aidosti ja näillä perinteisillä neliöillä kaikki ymmärtää nää organisaatiolaatikat ja leikit ja muututaan tämmöseks verkostomaiseks. Nyt mä käytin tässä omia sanoja, tätä ei käytetty tossa, mut tämmöseksikin tän voi mieltää. Tässä lukee: ”Ykseydestä moneuteen”. Tää on tämmönen luonnosotsikko tähän, yksi teema*

*täällä taustalla, joka ei kelpaa ehkä informaationsa puolesta välttämättä lo-  
pulliseen versioon.*

Tämän ryhmän sanomassa kiteytyy ajatus, joka nousi lähes kaikista ryhmistä ja yhteisessä iltapäivässäkin: kaiken keskiössä on muutos ja ihmiset – me ja asiakkaat. Tässäkin sanomassa toistuu transformaatio, jossa loogisesti etenevä tulkin-  
tatapa muuntuu symboliseksi. Laatikoista ja lineaarisesta ajattelusta siirrytään luontevasti ympyröihin ja ameeboihin. Vuorovaikutuksen merkitystä korostetaan, samoin sen moneutta sekä erilaisuutta sallivaa luonnetta. Taustalla lienee myös siirtyminen yhdestä totuudesta monenlaisiin tulkintoihin, mikä toistuu myöhemmin keskusteluissa.

## **Tulevaisuuden työyhteisö tässä ja nyt**

Minulle mahdollistajana tämä päivä sisälsi pienoiskoossa kaiken sen, mikä oli ollut oleellista näinä vuosina. Mielestäni ryhmien työskentelyssä, esityksissä ja kansiehdoitelmissa heijastuivat rohkeus, yhteisvoima, luottamus ja erilaisuuden arvostus. Arvot tuntuivat elävän siinä, mitä ihmiset päivän aikana loivat yhdessä. Kun katselin jälkikäteen videolta ihmisten vapautunutta tapaa kertoa kokemuk-  
sistaan ja mielikuvistaan, koin että olemme onnistuneet yhdessä. Kun kuuntelin ryhmien puheenvuoroja, huomasin, että kaikki ryhmät uskalsivat tuoda kesken-  
eräisiä ajatuksia yhteisesti puitaviksi. Silloin oivalsin, että keskeneräisyydelle on nyt tilaa. Oivallustani vahvisti myös monien omakohtainen kokemus vapautta-  
vasta tilantunteesta.

Päivä herätti voimakkaita tuntemuksia monissa, myös minussa itsessäni. Mi-  
nua kosketti syvästi se, kun ihmiset rohkeasti, koko osaston kuullen, kertoivat omista merkityksellisistä ja hyvinkin henkilökohtaisista kokemuksistaan. Tämä oli täydessä kontrastissa alkuvaiheen ahdistavaan tunnelmaan, jossa tunnuttiin välillä vain näyttävän kehittämistä. En nähnyt enää naamioita, vaan näin ihmi-  
siä. Jopa taulukko tuloksista, jonka loimme, tuntui elävältä – näin siinä kiteytet-  
tynä koko prosessimme. Ulkopuolisillekin taulukko (liite 2) tuntui havahdutta-  
valta: miten ihmeessä näin isoja muutoksia voi tapahtua vuorovaikutuksessa ja asiakkaiden suhteen lyhyessä ajassa?

Tästä huolimatta jouduin myös prosessoimaan sitä, miten hyväksyn ne erilai-  
set äänet, jotka eivät näe tapahtunutta muutosta tai sanovat, ettei sillä ole mitään  
tekemistä tämän prosessin kanssa. Pohdimme tätä kysymystä usein käytävilläkin.  
Eräs työntekijä esitti asian näin: *”Yleensäkin osaston ilmapiiri on muuttunut jon-  
kin verran tuttavallisemmaksi, renno(mma)ksi ja keskusteleavamaksi. Tosin ke-  
hitettävää varmasti vieläkin riittää. Pitää kuitenkin huomioida, että ihmiset ovat*

*erilaisia. Kaikki eivät vaan ole yhtä myötämielisiä kehitystyölle ja uudistumiselle.* Se joka näin ajattelee, pystyy kauniisti kohtaamaan ja hyväksymään erilaisia ääniä sisältävän todellisuuden.

Vaikka uudistumisen merkityksellisyyden suhteen erimielisiä ääniä oli enää muutama, ne ikään kuin pistivät sydäntäni. Mutta kaikista syvimmin kivisti Atlantis-metafora. Tajusin sen vasta useita päiviä myöhemmin. Oikeastaan oli kyse siitä, mikä oli minulle arvokasta ja minkä uskoin olevan muillekin arvokasta. Kysyin itseltäni taas: *”Onko meidän ihmiskuntana – tai edes pienenä ryhmänä – mahdollista elää siten, että päämme, sydämemme ja toimintamme sointuvat yhteen sekä ovat tasapainossa?”* Minulle vastaus on se, että on tärkeää hyväksyä keskenäisyytemme ja silti tehdä niitä asioita, jotka koemme arvokkaiksi. Jokainen hetki, jossa arvomme todella elävät ja kohtaamme toisemme inhimillisesti, on arvokas. Sellaisia hetkiä on tämän prosessin varrella ollut runsaasti. Ja huomataksemme hyvät hetket on oltava niitäkin hetkiä, joissa tiedämme olevamme kaukana arvoistamme.

Minua kosketti se, kun tässä päivässä eräs pitkään osastolla työskennellyt asiantuntija kertoi prosessin merkitsevän hänelle joka-aamuista uudistumisen ihmettä. Hän uskaltautui kertomaan epäonnistumisistaan ja tunteistaan avoimesti. Hän kertoi yksin tekemisen ja yhdessä tekemisen merkityksestä ja siitä, miten yhteiset onnistumiskokemukset antavat voimaa:

*Ensimmäisenä mulle tulee tässä mieleen, että tää kehittämishanke lähivuoden, muutaman lähivuoden vielä mulle auttaa joka-aamusessa uudistumisen ihmeessä. Jaksaa lähteä iloisena ja reippaana töihin. No tää oli vähän liian itsenäis, yksilöllinen näkökulma. No toisena sitte tämä yhdessä tekemisen meininki, se on toisella mallilla tässä. Tähän ikään mennessä sitä on tietysti pysähtynyt ja on ollut aikaa miettiä erilaisia asioita ja pohkia... hyvä huomata, että tääl yhteisötasolla avoimesti näistä asioista puhutaan, ettei vaan sitä asiallista työn tekemistä. Elikä se antaa sitte ihan toisenlaista tuntua ja draivia yhteistyöhön ja sitä on yrittänyt systemaattisesti parantaa, parantaa yhteistyön tekemistä. Ja toista ihmistä arvostetaan, mutta aina kyllä välillä karabtaa pahasti kiville. Aattelee, et mä kyllä teen tän itte, enkä kyllä ala selittämään toisille tai ymmärtämään sen erilaista näkökulmaa... tai sitte iha unohtuu. Se on tietysti noloo, sitten kun siitä jää kiinni, että ai tämmönen. Tai ootsä kysyny siltä, elikä sit taas vastapainona, että yhdessä tehdään asioita ja vuorovaikutuksessa joko työtovereiden tai sidosryhmien kanssa ja vielä ku siinä tekemisessä onnistutaan ni, se antaa uutta pontta, että jaksaa sitten yhdessä ne lähivuodet.*

Kuunnelllessani, miten osastolaiset rohkeasti toivat esiin omat epäonnistumisensa ja keskeneräisyytensä, tunsin tilan kasvaneen: sellaisen tilan, jossa uudistuminen on mahdollista. Me emme voi kasvaa, jollei meillä ole ympäristöä, jossa on hyväksyttyä myöntää nolojakin tilanteita.

*Kebittämistyössä olen viime vuosina entistä tietoisemmin toiminut vuorovai-  
kutuksessa työtovereiden ja yhteistyötahojen kanssa. Aina se ei ole onnistu-  
nut; olen ajatellut tehdä ihan itse tai joku yhteistyötaho on unohtunut. Ja  
muistutus siitä on nolottanut. Mutta rakentava yhteistyö ja varsinkin siinä  
onnistunut yhteinen tulos ilahduttaa ja kannustaa jatkamaan!*

Siinä vaiheessa kun kova konkari alkaa puhua työyhteisöstä puutarhana, me kaikki käännämme päätämme nähdäksemme ja kuullaksemme paremmin.

*Mä ajattelin tätä työyhteisöä niinku puutarhana. Täällä on joku puutarhuri,  
joku kastelee, joku kukoistaa aikansa ja sitten kuihtuu pois, kuolee ja lähtee  
pois muuten, tulee syksy, kuihtuu... kaikkea tällaista. Ja sitten mä piirsin tä-  
hän tällaisen kukan ja totean siinä, että yhteinen tekemisemme on johtanut  
kukkien kukoistukseen.*



# Kasvamme yhdessä ja yksin



*Me voitais olla kaikki Lokki Joonataneja siinä mielessä, että sehän ei tyytynyt siihen, mitä ne lokit siellä, jotka vaan söi niitä jyviä siellä rannalla, vaan se lähti treenaamaan itseensä...mun mielestä me ollaan, tietysti ku mä oon nähny aika kauan tätä, et me ollaan aika pitkällä siitä, mistä me ollaan lähdetty...*

*(Osastolainen)*

Tällä uudistumismatkalla VTML:ssa ihmisenä kasvaminen on tuntunut monesta merkittävältä mahdollisuudelta, kuten tuo marraskuun päiväkin kertoo. Tarve kasvuun ei koskaan pääty. Joku meistä koki, että ”*matkallelähtö on mahdollistanut ulkoisten toimintatapojen tarkastelun näin ensi vaiheessa*”, vaikka moni muu onkin kokenut tämän uudistumistyön vahvasti sisäisenä matkana. Näin eri tavoin voimme nähdä asian – ja silti lähes jokaisella on tarve kasvaa ja VTML:llä oli tarpeen muuttaa sisäisiä toimintatapoja.

Me kirjoittajat olemme jakaneet työyhteisön ja meidän itsemme toisiinsa loittuneita kasvukokemuksia jo tämän tarinan muodossa, mutta valotamme sitä vielä astetta henkilökohtaisemmin.

## Seijan kasvu ihmisenä ja esimiehenä

### Ensimmäinen tapaaminen Terhin kanssa

Enpä olisi uskonut, että yksi kädenpuristus voi johtaa minut jonkin aivan uuden alkuun. Terhin ensimmäistä kädenpuristusta en unohda. Tuo kädenpuristus on poikkeuksellisen voimakas ja kutsuva. Se on vienyt minut pohtimaan ihmisten

ja asioiden merkityksiä, luopumista ja pysähtymistä. Se on avannut uuden oven minulle ja monelle muulle. Se on ovi, jota en halua sulkea. En unohda ensimmäistä hengitysharjoitustanikaan. Minulle oli aivan uutta, että hengittämisen rytmiä voi harjoitella ja säädellä. Olin ymmälläni. Seuraavilla harjoituskerroilla aloin nähdä, mikä merkitys tällä on tietoisessa läsnäolossa.

## Luovuudesta ja luopumisesta

Työyhteisön luovuus voidaan lähes tuhota valmiilla vastauksilla ja lineaarisella, ahtaalla tavalla puhua ja toimia. Asioista vaikeneminen tuottaa saman lopputuloksen – kuoliaaksi tekemisen. Parhaat innovaatiot syntyvät vapaudessa ja riittävässä tilan tunteessa. Olen oppinut voimaantumisesemme aikana, että uusi tila mahdollistaa ja sallii kokeilut, epäonnistumiset ja väärät vastaukset, hengittämisen. Tuottavuudesta puhuttaessa pitää mahdollistaa tila olla luova ja tuottava. On hyvä osata armollisesti unohtaa, todettiin eräässä voimaantuvan työskulttuurin dialogissa.

Minun pitää esimiehenä osata luopua ja samalla antaa tilaa ja mahdollisuuksia muille. On oltava herkkyyttä kuulla, nähdä ja kokea. Sen suurempaa tehtävää ei johtajuudessa ole. Keskittymällä olennaiseen löydän hyvät kasvun paikat. Tarpeen tullen on osattava hakea apua ja ottaa sitä vastaan. Uusi kasvun paikka ei löydy hetkessä eikä ajoittain eksymättä. Polut voivat näyttää oudoilta, pelottaviltakin. On kestävä kasvukipuja, omia ja toisten. Sitä paitsi kasvuun lähtö voi kestää vuosia ja pitää vain uskoa kasvuun ja antaa mahdollisuuksia uuden version tulla.

Uuden toimintakulttuurin oppiminen on ollut osastolaisille pitkä matka ja jatkuu edelleen. Se on vaatinut meiltä hellittämätöntä ponnistelua vuosien ajan. Mutta niin kuin aina elämässä, uuden avautuminen ja vapaus hengittää kaikki aistit avoimena lääkitsee matkan rasituksissa.

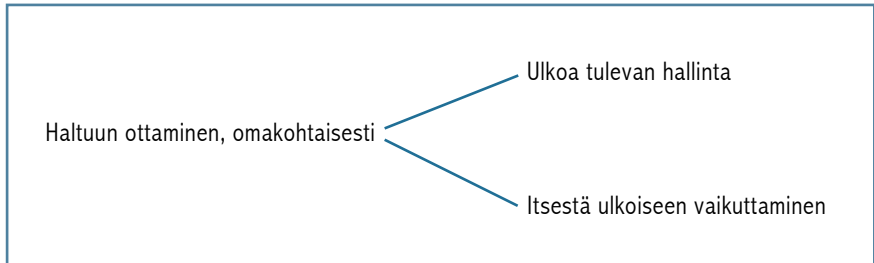
## Tilaa antava coaching ja oma kysymykseni

Uusi ajattelu vaati ainakin minun kohdallani oman ammatillisen identiteetin syventämistä ja muutosta. Sain mahdollisuuden aloittaa CoCreativeProcess-coachingin Terhin kanssa. Työskentelytavassa lähdetään itselle merkityksellisestä kysymyksestä, jota ei kuitenkaan lähdetä ratkaisemaan. Sitä kuljetetaan eräänlaisen tietoisuusprosessin läpi, ja se tuo aivan uusia oivalluksia. Coachauksessa ensimmäinen kysymykseni oli ”*Keskitynkö olennaiseen esimiestyössäni*”? Kun aloitin prosessin, uudistumisprosessimme oli hankkeena jo loppuillaan – ja se osaltaan oli tuonut minut tämän kysymyksen äärelle.

### Tilan tunne – omat vaikutusmahdollisuudet

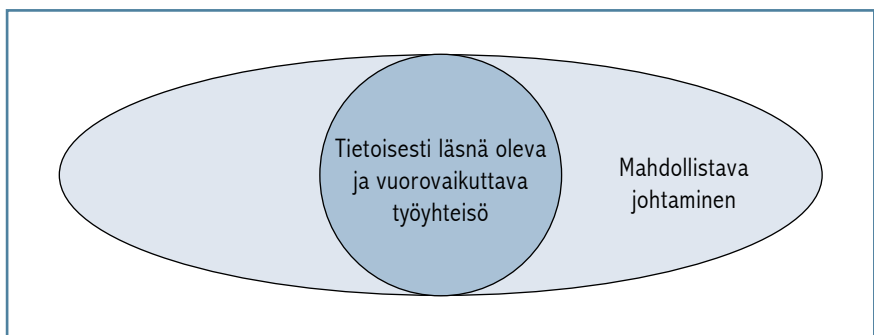
Aloitimme aluksi tiedostamisen ajatuksistani, jotka kumpusivat tuon kysymyksen taustalta. Ajatuksia ja kysymyksiä kumpusi toinen toisistaan. Ensin lähdin pohtimaan tilan käsitettä – mikä on se tila, johon voi itse vaikuttaa? Kuinka paljon minulla on tilaa vaikuttaa työhöni ja siihen, mihin keskityn? Havaitsin ympäristösidonaisuuden moninaiset kasvot. Sitä seurasi havainto, että voin vaikuttaa itsekin siihen, millaisiksi koen vaikutusmahdollisuuteni – liikkumatilani.

Syntyi ilmeinen paradoksi:



Minusta tuntui, että näiden kahden tilan paradoksi on ratkaistava ennen kuin mitään todella uutta syntyy. Oivalsin, että paradoksiin voi olla syynä liiallinen kiinnittyminen jompaan kumpaan eli ulkoa tuleviin impulsseihin tai omiin lähtökohtiin. Työyhteisön tilan määrittely oli ahdas ja rajaava. Tuli tarve muuttaa omaa käsitystä työn tekemisen ja johtamisen tiloista. Ne eivät ole erilliset vaan sisäkkäiset, toinen toistaan mahdollistavat tilat. Perinteisen johtamisen tilan tarve vähenee luonnollisella tavalla läsnä olevan ja aidon vuorovaikutuksen vallatessa alaa (kuvio 16).

**Kuvio 16. Mahdollistava johtajuus on tietoisesti läsnä olevan ja vuorovaikuttavan työyhteisön ja mahdollistavan johtamisen vuoropuhelua.**



Uuden tilan määrittämisessä oli mielenkiintoista se, että tunsin osaavani enemmän kuin koskaan ja samalla tunsin nöyryyttä uuden edessä. Yhteisönä meillä oli nyt mahdollisuus löytää toinen toisemme uudella tavalla. Vapautuminen määrittelikin kollektiivisen tilan uudelleen. Emme enää kuvitelleet olevamme toisistamme riippumattomia erillisiä saarekkeita vaan elävä organismi. Yhdessä ihmettelystä tuli luonnollinen tapa tehdä työtä. Entinen pärjäämisen kulttuuri väistyi ja kollegat, roolista ja asemasta riippumatta, oppivat parhaimmillaan pyytämään toisiltaan apua. Näin syntyi uusi yhdessä jaettu tietämisen tila, luonnollinen ja välttämätön, jossa monta asiantuntijaa tuotti yhdessä tietoa hierarkiat unohtaen. Tästä tuli haluttu tapa toimia. Ulospäinkin näkyi, että suhtaudumme toisiimme eri tavalla: torjuntaa esiintyy vähemmän – itseä ja muita kohtaan.

Omalla kohdallani pohdin lisäksi, teenkö sen, mikä on olennaista. Aikaisemmalle toimintatavalleni oli tyyppillistä, että tein montaa asiaa yhtä aikaa. Saatoin olla aika fakiiri ”pystyvyydessäni”. Se ei silti tuntunut hyvältä; liiallinen itse tekeminen ei antanut riittävästi tilaa minulle itselleni – eikä muille. Lääkkeenä oli tietenkin pärjäämisestä luopuminen. Voi olla välillä tekemättä mitään tai tehdä vain yhtä asiaa.

Kun sanoin nämä asiat ääneen, minulla oli mahdollisuus ymmärtää niitä uudella tavalla. Terhin kysyessä, mitä tunteita ja tarpeita on toimintatapani taustalla, aloin tunnistaa, miten valtava tunnekirjo taustalla vaikutti.

### **Johtajan tunteet ja tarpeet, onko niitä?**

Terhi pyysi minua pohtimaan tunteitani ja tarpeitani kysymykseni ja siihen kytkeytyvien ajatuskulkujeni taustalla. Olennaisen hukkaamisen pelko oli ehkä suurin johtamisen peloistani. Oman minuuden säilyttämisen halu tai tarve (ei myy itseään tai ajatuksiaan) on sallittua ja tervettä johtajallekin. Oman tunne maailman ja alitajunnan tarkasteleminen auttaa minua. Omaa persoonallisuutta ei kannata hukata, vaikka esimiestyössä haluaa suojella muita. Omat rajat sekä kunnioitus itseä ja muita kohtaan ovat tärkeitä.

Voin harjoitella verbaalisia vuorovaikutustaitoja yhtä hyvin kuin tunnetason viestintää. Näissä minun on tarpeen kehittyä. Haluan oppia ilmaisemaan itseäni paremmin. Myös heikkojen signaalien kuuleminen on elinehtoni uudessa kulttuurissa. Muuten suurimpia esteitäni ovat liika vastuullisuus ja pettymysten kerääminen sisälleni.

### **Mistä haluan luopua?**

Coachingissa tuli seuraavaksi kysymys, mistä olen valmis luopumaan tai voisin luopua. Tässä uudessa tilanteessa olen pystynyt näkemään, että minun on oltava



vapautuneempi monella tasolla: ajatuksissa, tunteissa ja toiminnassa. Luopuesani vanhasta johtamistavasta voin oppia loisteliasta yhdessäluomista, voin ymmärtää paremmin johtajan roolini ja voin saada johtamiseen uutta liikkumatilaa, vapautuneisuutta.

Haluan uskoa, että kaikki osaavat asiansa ja haluavat oppia uutta sekä ottaa vastuuta. Voin siis luopua asioiden varmistelusta. Minun ei tarvitse olla selvillä kaikesta. Muut voivat pelkäämättä olla eri mieltä kanssani. Kun toimin näin, niin sisäinen puheemme voi tulla osaksi yhteistä puhettamme ja voimme nähdä asian monelta eri kantilta. En enää halua ajatella toisten puolesta, koska se on erityisen tuhoisaa. Voimme yhdessä miettiä, teemmekö oikeita asioita oikeaan aikaan ja oikeassa paikassa. Kynistyminen vähenee ja muurit murtuvat, jos tilalle tulee jotakin uutta, jotakin parempaa ja kiehtovampaa.

Vapautumisen paikkoja kirjasin itselleni ylös:

### **Ajatukseni**

- harha siitä, että pitää olla kaikessa mukana
  - taustalla lienee hallinnan tarve
  - entisen elämän mukana raahaaminen
- ylimääräisistä taakoista vapautuminen
- oman roolin näkeminen

### **Tunteeni**

- muutos on luopumista
- kaikessa ei tarvitse yrittää olla hyvä
  - riittämättömyyden tunne
  - pettymysten sietokyvyn kasvattaminen
  - pelko siitä, mitä tapahtuu, jos jättää tekemättä jotakin

### **Toimintani**

- varmistaminen ja viime kädessä asian tekeminen itse
  - ylivastuullisuus
- peesaaminen silloinkin, kun siinä ei ole järkeä
  - omien rajojen huomiotta jättäminen
- ilmareikien puhkominen ilmapalloon
  - nähdään mahdollisuuksia kun pallo ei räjähdäkään

## Kysymyksen uudistuminen ja haarniskan murtuminen

Kun pohdiskelin vapautumisen paikkoja, alkoi kysymykseni muotoutua uudelleen, ja siitä tuli: *”Mitä minä pelkään, kun en uskalla laskea tietyistä asioista irti?”* Uusi kysymys herätti monenlaisia ajatuskulkuja ja tunteita: *”Mitä mietin, kun en uskalla päästää irti? Miksi otan enemmän vastuuta toisista kuin itsestäni? Huomaan, että minulla on pelkoja tuntemattomasta. Viivytän vastaustani ja mietin ääneen: Mihin minun lopulta kannattaa keskittää voimani? Mikä on todella olennaista? Ei minun tarvitse alistua kaikkeen. Voin myös vetää rajan johonkin.”*

Monella meistä on omia suojamuureja ja haarniskoita, enkä halua enää lähteä jokaiseen taisteluun. Parhaat tulokset syntyvät, kun annan asioiden virrata. Minun ei tarvitse pakottaa tuloksia johonkin suuntaan. Ei edes silloin, kun paineeni siihen on kovimmillaan. Kun siirryimme kirkastamisvaiheeseen, Terhi ohjasi eräänlaisen meditaation. Yllättäen näin päälläni haarniskan, jonka sisällä oli vaikea liikkua tai olla vaikuttamatta rujolta.

Kun pääsee ulos haarniskasta, saa tilaa, jota ei tarvitse täyttää yhtään millään. Kun antaa ja saa anteeksi ja unohtaa, voi työelämässäkin olla lämpöä ja lempeyttä. Seuraavalla tapaamiskerralla/mietiskelykerralla kysymykseni siitä, keskitynkö olennaiseen, muotoutui taas uudestaan. Kysymys nousi arjen tilanteista käsin näin: *”Miltä kantilta mun pitäisi työni ottaa?”*

Kysymykseni toi mieleeni erään keskustelutilanteen. Keskustelin työtoverini kanssa siitä, mitä toiveita ja ajatuksia hänellä oli työnsä ja tulevaisuutensa suhteen. Kysymyksenasettelu oli sellainen, että hän saattoi antaa palautetta minulle esimiehenä – erityisesti siitä, mitä hän minulta odotti, jotta hänen toivomansa tulevaisuus olisi jo nyt mahdollinen. Hänellä olikin toiveita, ja päätimme lähteä heti toteuttamaan niitä. Mitä tuli minulle annettavaan palautteeseen, hän sanoi, ettei hänellä ole minulle palautetta, koska teemme niin vähän töitä yhdessä. Minulle tämä palaute oli draamattinen siinä mielessä, että johtajan roolista käsin koin tekeväni paljonkin yhteistyötä hänen kanssaan – vaikka asiantuntijana en tehnytään. Työtoverini näkökulma antoi todella ajattelemisen aihetta oman esimiestyöni kannalta. Asiaa ajateltuani kuvasin tehtävääni esimiehenä ja johtajana seuraavasti:

*Coachauksessa jakaessani kokemuksiani Terhin kanssa olen saanut etäisyyttä omaan minään ja tottumuksiini. Totutut toimintatavat, luonteviltakin tuntuvat, voivat kapeuttaa näkökenttää ja estää uudistumista. Niiden analysointi yksin voi olla lähes mahdotonta; on oltava peilejä. Coachauksessa on ollut mahdollisuus tarkastella itseänsä ja toimintaansa ikään kuin ulkopuolelta. Tämä edellyttää kyllä sitä, että uskaltaa katsoa.*

Toisen kuuleminen ja kohtaaminen ovat esimiestyön suurimpia haasteita. Ne ovat myös suurimpia iloja silloin, kun yhteys löytyy ja pysyy.

Koen, että esimiestyön ja johtajuuden tehtävänä on usein sovittaa yhteen lähes mahdottomia ilmiöitä, kuten

- älyllisyys ja keskeneräisyys
- parhaimmuus ja kestävyys.

Mitataanko parhaimmuutta ja kestävyyttä haarniskamoodilla? Siis sillä, miten kovia ja tehokkaita olemme. Olen oivaltanut, miten keskeistä on opetella purkamaan suojakerroksia ja kohdata toinen toisemme aidommin. Tämä luo toisenlaista arvoa. Kohtaamisten erilainen laatu ja asioiden arvottamisesta luopuminen tuottaa yllättäviä tuloksia.

*..oon pitänyt hirveen tärkeänä sitä oppia, joka täs on pikku hiljaa tullu. Että ehtimisen ja suorittamisen tilalle tulee keskittyminen ja läsnäolon ajatus. Se on hirveen hidasta se oppiminen, mutta se on mielekästä. Ja mä luulen, että se antaa myös lisäarvoa meille ittellemme, meille keskenämme ja sitte vielä ulospäin. (Seija 11/2009)*

### **CoCreativeCoaching**

#### **Kysymyksiä on enemmän kuin vastauksia**

- Vaatii taitoa löytää tässä hetkessä oma keskeisin kysymys.
- Vaatii taitoa olla etsimättä vastausta kysymykseen, ja antaa sen nousta.
- Yrittämällä löytynyt vastaus on laadultaan toisenlainen kuin vastaus, joka on noussut aktiivisen antautumisen prosessissa. Jälkimmäinen on intuitiivista, keuhollista, emotionaalista tietämistä, josta avautuu universaali mahdollisuuksien kenttä. Ensimmäinen liikkuu järjen logiikalla ja tunnetun maailman ehdoilla. CoCreativeProcessissa pidämme kysymyksemme mielessämme, tutkimme ja tunnustellemme sitä pyrkimättä heti ratkaisuun.
- Pyrkimys ratkaista on reaktiivista tai proaktiivista. Kysymyksen pitäminen mielessä ja vastauksen viivästäminen on yhdessäluomisen aktiivista osallistumista. Vapaudumme kapeasta näkökentästä ja avaudumme siihen kokonaisvaltaiseen viisauteen, joka ilmenee kehomme, tunteidemme, intuitiomme ja ajatuskenttemme virrassa. Olennaiseen laatuun kytkeytyminen avaa arkitodellisuutemme laajemmaksi todellisuudeksi. Se, mikä saattaa näyttää ideaaliselta, on tie laajempaan todellisuuteen, siihen mikä voi realisoitua, jos elämme sen todeksi.

## Terhin kasvu ihmisenä ja mahdollistajana

Mahdollisuus työskennellä VTML:n kanssa tuli yllättäen, ja huomaisin välittömästi, että jaoin saman innostuksen ihmislähtöisiin ja haastaviin lähestymistapoihin. Jokin resonoi myös arvojen tasolla. Itselleni tämä projekti tarjosi poikkeuksellisen realistisesti resurssoitua mahdollisuutta aitoon toimintakulttuurin uudistus- ja tutkimustyöhön. Työkokemusten myötä minusta on tullut valikoiva projektien suhteen; haluan lähteä vain niihin, joissa näen todelliset mahdollisuudet kasvaa ihmisenä ja yhteisönä. Kyse on myös tietoisesta vastuunkannosta: on asiakkaankin etu, että teen sitä mihin uskon ja mitä rakastan.

Kymmenen vuoden kokemus oli hionut lähestymistapaani ja olin vaiheessa, jossa uskalsin luottaa prosessiin ja ohjata syviä ennakoimattomia prosesseja. Silti jouduin jälleen kerran kovaan testiin oman hallinnan tarpeeni kanssa. Osallistujat odottivat alussa selkeällä ja hallitulla tavalla etenevää projektia. Itse sen sijaan uskoin siihen, että dynamisempi ja emergentimpi lähestymistapa toisi mahdollisuuksia oppimiseen yhdessä. Kamppailin siis oman ja muiden hallinnan tarpeiden kanssa yhdellä tasolla, toisella olin levollinen – tiesin prosessin luonteen. Päästin jopa irti tarpeesta päästä hyvään lopputulokseen, koska en voinut tietää, mikä olisi hyvä lopputulos – käsitys siitä syntyisi yhteisen merkityksellisen prosessin myötä. Uskoin siihen, että jos pystyisimme prosessin aikana kohtaamaan itsemme, toisemme ja asiakkaamme läsnä olevammin, prosessilla olisi vaikuttavuutta.

VTML:ssä näin asiakkaanani koko työyhteisön, en vain johtoa. Tehtävänä oli katsoa kokonaisuuden näkökulmasta, mikä mahdollistaisi toimintakulttuurin uudistumisen paitsi toiminnan tasolla myös uskomusten, tunteiden ja identiteettien sekä läsnäolon moodin tasolla. Matkan varrella asiakkaasta tuli kumppani. Pohdimme yhdessä keinoja kulttuurin uudistumiseen ja räätälöimme heille sopivia työskentelytapoja. Uskon todella siihen, että lisäarvo luodaan vuorovaikutuksessa – tässä tapauksessa asiakkaan ja mahdollistajan välillä. Suhteemme on koko ajan syventynyt ja tuonut yhä uusia mahdollisuuksia yhteistyöhön.

Mahdollistajan roolini haastavuus moninkertaistui myös siksi, että olin samalla ensimmäistä kertaa toimintatutkijan roolissa tällaisessa projektissa. Aloittelijana oleminen toi nöyryyttä. Jouduin samanaikaisesti pohtimaan valintojani ja toimintaani tutkimuksellisessa mielessä. Pohdiskelin noita valintoja perusteelluineen, mutta sen jälkeen jätin tilan prosessille. Emergenttiys oli prosessin ytimessä, ja pystyisin perustelemaan tämän myös toimintatutkijana.

## Keskeneräisyyden kohtaaminen

Koin, että sain ihmisenä jatkuvasti työstää omia pelkojani, riittämättömyyttäni ja keskeneräisenä olemistani. Tuntui kuin olisin alussa pitkään seisoskellut haavoittuvana kovin kylmässä ja pimeässä ympäristössä odotellen aamunsarastusta, joka saapuu jossain vaiheessa. Tässä tilanteessa minua auttoi se, että olen käynyt

läpi vaikean depression ja muistan, miten mustalta, kylmältä ja kyyniseltä maailma voikaan tuntua ja näyttää, ja silti selvisin siitä – ja näin maailman sen jälkeen uusin silmin. Tuolloin myös oivalsin, että monet tavat kokea todellisuus ovat avoimia – ja halusin itse kulkea valon suuntaan kieltämättä mitään. Ehkäpä osin siksi pystyin seisomaan yhdessä ihmisten kanssa läpi alun haasteiden. Kriittisyys ja kyynisyys eivät olleet vain ulkopuolellani, vaan kuulin niiden kaikuja omassa sisimmässäni. Opettelin havainnoimaan niitä reagoimatta niihin vain hyväksyen ne ja kuunnellen, mistä ne nousivat.

Jossain vaiheessa ensimmäisen vuoden aikana tuntui kuin kaikki olisi fasadia eikä mitään todellista uudistumista ei tapahtuisi; aivan kuin ihmiset vain sivistyneesti keskustelisivat kehittämisestä. Voin todella huonosti, olin hetkittäin äärettömän ahdistunut, kunnes eräänä päivänä joku sanoi päivän alussa: ”Emmekö voisi esittää tätä *pantomiiminä*?” ja tähän osastopäällikkö vastasi spontaanisti: ”Eikö tämä meidän touhu ole muutenkin koko ajan *pantomiimiä* – *emme koskaan tarkoita mitä sanomme*?” Silloin sieluni alkoi juhlia – särö oli syntynyt –, aitous oli kummunnut syvältä ja valo murtautui esiin. Tiesin, että voisimme nyt kohdata asioita avoimemmin.

Potentiaalisen kasvun alue on jo hallittujen ja vielä hallitsemattomien asioiden välillä. Tuo alue kiehtoo minua. Haastoin itseni ja muut uskaltautumaan pois mukavuusvyöhykkeeltä kohti tuntematonta. Opin yhä syvemmin sen, mitä tarkoittaa olla mahdollistamassa emergenttiä prosessia, kun ei ole mitään, millä prosessia voisi hallita, ainoastaan kyky luottaa ihmisiin ja siihen, mikä nousee. Miten olla arvottamatta asioita liian varhaisessa vaiheessa? Miten uskaltaa antaa uudenlaisen todellisuuden nousta?

Seija sanoi viisaasti, että jos olisimme arvioineet projektin ensimmäisen vuoden jälkeen, arviomme olisi näyttänyt ihan toiselta. Ehkä olisimme pitäneet projektia ”ihan hyvänä” mutta tavanomaisena. Nyt jälkikäteen se näyttää meistä siltä, että sisältöä on paljon, se on originellia ja tuntuu lämpimältä.

## Todellisuuden luominen arjessa

Se, miten arjessa loimme todellisuutta, oli jatkuva mielenkiintoni ja myös tutkimustyöni kohde. Opin paljon uutta siitä, miten todellisuus rakentuu vuorovaiikutuksessa. Kyse on siitä, millaiset uskomukset kutakin ohjaavat ja millaisia havaintoja ja tulkintoja teemme niiden pohjalta. Sain ihmeellisen oivalluksen siitä, miten jokin tapahtuma ei ensin ole vielä mitään – se vain leijuu mahdollisten tulkintojen kentässä niin kauan, kun en katso sitä oman uskomusjärjestelmäni läpi.

Kun tapahtumasta aletaan yhdessä puhua, siitä alkaa muodostua jotain – ja usein tulkinnassa on myös jotain yllättävää. Jokin kehittämisspäivä esimerkiksi



saattoi olla minulle virta tunteita ja tuntemuksia, jotka koin kehossani. Mutta seuraavana päivänä, jutelllessani eri ihmisten kanssa, päivää pidettiin pettymyksenä. Vielä myöhemmin sitä pidettiin erittäin onnistuneena. Ihmeellistä, vai mitä? Mitä päivä sitten oli? Ja kuka sen määrittää?

Tajusin jossain vaiheessa, että tämä prosessi ei uudistanut ainoastaan työmarkkinalaitoksen identiteettiä vaan myös omaani. Olin lähtenyt uudistumistyöhön siksi, koska siinä oli mahdollista elää ja ilmentää niitä arvoja, joita pidän arvokkaina. Minun oli mahdollista tulla joka hetki siksi, joka olen – rohkeaksi, läsnäolevaksi ihmiseksi, joka on sitoutunut kasvuun ja hyväksyy keskeneräisyyden. Ihmiseksi, joka uskaltaa kohdata haasteita. Tunsin valtavaa kiitollisuutta näitä ihmisiä kohtaan; he olivat – ja ovat edelleen - matkatovereitani ihmisenä ja yhteisenä kasvussa. Identiteetti muotoutuu käytännössä, se ei ole ihmisen perimmäisin olemus. Vuorovaikutuksessamme rakensimme toistemme identiteettiä siinä määrin kuin uskalsimme antaa sen tapahtua.

Myös minun suhteeni elämäntehtävääni ja työhöni muuttui. Olen aina ollut vannoutunut elämäntehtäväni toteuttaja ja halunnut, että minut nähdään sellaisena. Nyt minusta tuntuu, että olen saanut tehdä sellaista työtä, joka on kasvattanut minua päivästä toiseen. Minun ei tarvitse enää puhua paljon elämäntehtävästäni. Sen sijaan tehtäväni näyttyy pieninä tekoina joka hetki, kun olen läsnä itselleni ja muille.

*Hetki pysähtyä. Kuunnella. Koskettaa sisintä.*

*Tässä hetkessä.*

*Mikä minussa elää? Mikä virtaa?*

*Tässä hetkessä.*

*Mitä olen luomassa?*

*Tässä hetkessä.*

*Missä isommassa olen osallisena?*

*Tässä hetkessä.*

*Hetki yhtyä virtaan. Kuunnella yhdessä.*

*Koskettaa toisiamme sisimmässä.*

*Tässä hetkessä.*

*Keskeneräisyyden kauneus*

*kutsuu meitä lempeästi*

*luomaan yhdessä.*

*Tässä hetkessä.*

*Tulevaisuutta.*

## **Pysähtymisen paikka**

Pysähdy hetkeksi kuuntelemaan, mitä tunteita,  
ajatuksia ja tarpeita kirja on herättänyt sinussa.

Tunnista, mistä sisäisestä tilasta,  
tietoisuudentilasta ja tunteista käsin olet lukenut kirjaa.

Mitä olet oppinut itsestäsi?

Mikä on sinulle arvokasta?

Mihin sinä uskot?

Kuuntele hetki hengitystäsi,  
anna sen löytää luonnollinen rytmi.

Päästä irti ylimääräisistä ajatuksista,  
tunteista ja odotuksista.

Anna itsesi avautua kuuntelemaan itseäsi  
tämän tekstin kanssa.

Kirjoita tai piirrä ajatuksia, tunteitasi ja kysymyksiäsi.









## **Yhdessäluomisen ote**





# Yhdessäluomisen otteesta

Yhdessäluominen on tila, jossa osallistumme todellisuuden luomiseen tietoisesti ajatuksillamme, tunteillamme ja toiminnallamme. Tässä tilassa otamme vastuamme siitä, millaista maailmaa luomme. Näemme vaikutusmahdollisuutemme ja tartumme niihin, koska emme rajaa todellisuutta vain sen perusteella, mikä on ennen ollut mahdollista.

Olemme jakaneet kirjan ensimmäisessä osassa tarinamme. Ehkäpä se on nostanut enemmän hämmennystä ja kysymyksiä kuin vastauksia. Avointen kysymysten tila on hedelmällinen maaperä, josta kasvaa uudistumisen idut. Jotkin tarinan synnyttämistä kysymyksistä saattavat löytää näkökulmia tätä kirjan toista osaa lukiessa. Jäsennä mahdollistajana tässä osassa yhdessäluomisen otetta siitä näkökulmasta, mikä voisi kiinnostaa arjen uudistajia.

Kirjan ensimmäisen osan perusteella yhdessäluomisen ote voi tuntua varsin elävältä, ehkäpä pelkältä improvisaatiolta. Improvisaatio vaatii kuitenkin osaaamista, itse asiassa enemmän kuin hyvin alusta loppuun suunniteltu projekti. Käytännössä kyse on uudenlaisesta, kehkeytymässä olevasta kehittämisotteesta, jota kutsutaan voimaantumisen mahdollistamiseksi.

Voimaantumista mahdollistavaa kehittämisotetta on siis Työmarkkinalaitoksella toteutettu muodossa, jota nimitämme yhdessäluomisen otteeksi. Tämä ote korostaa yhdessäluomista kulttuurisena ydinprosessina, jossa yksilön ja yhteisön kasvu kietoutuvat yhteen. Menetelmänä olemme käyttäneet CoCreativeProsessia (Takanen 2005, 2009). Kyse on kuitenkin enemmän mahdollistajan elämäntavasta – tietoisesta läsnäolon harjoittamisesta – kuin menetelmästä. Ihmiset ovat aina tärkeimmässä osassa: olennaisinta ei ole metodi vaan se henki, jolla teemme työtämme.

Tässä osassa tutkitaan ensin yhdessäluomisen otetta toimintakulttuurin uudistamisessa ja yhdessäluomisen mahdollistajan roolia siinä. Sitten paneudutaan

johtajuuden uuteen tilaan: mahdollistavaan johtajuuteen. Sitä katsotaan sekä esimiehen näkökulmasta että yhteisön tilana, sillä johtajuus on yhteisötasoinen ilmiö. Johtajuutta on kaikilla jossain määrin.

Mahdollistavaan johtajuuteen kytkeytyy kolme keskeistä taitoa, joita tarkastelemme lähemmin: yhdessäluomisen taidot, tietoisuustaidot ja dialogitaidot. Näitä taitoja tarvitsee jokainen työyhteisössä, jos haluaa uudistua ja uudistaa toimintakulttuuria yhdessäluovalla tavalla. Lopuksi pohdiskelimme yhdessä Seijan kanssa tuottavuutta yhdessäluomisen tilana. Haluamme avata keskustelua siitä, miten työelämässä – ja erityisesti julkisella sektorilla – tuottavuuden voisi nähdä uudelleen.

## Yhdessäluomisen otteen erityispiirteet

Yhdessäluomisen ote

- antaa jokaiselle työyhteisön jäsenelle lisää vaikutusmahdollisuuksia ja suuremman osan toimintakulttuurin uudistamisessa
- ottaa huomioon sen, miten kulttuuri syntyy yksilön ja yhteisön vuorovaikutuksessa
- perustuu yksilön ja yhteisön henkiselle kasvuprosessille sekä toiminnan uudistamiselle
- antaa mahdollisuuden tasapainottaa erilaisia tietämisen tapoja; tuo vahvemmin käyttöön kokemuksellisen, kehollisen, intuitiivisen ja tunteiden kautta syntyvän tietämisen
- korostaa sekä yksilön että yhteisön vastuuta siitä, millaista kulttuuria he luovat perusorientaatiollaan, uskomuksillaan, tunteillaan ja toiminnallaan
- rakentuu sellaiselle dialogille, joka antaa tilaa kohdata oma minä ja toiset merkityksellisellä tavalla
- auttaa vapautumaan toimimattomista käytänteistä sekä niihin kytkeytyvistä uskomuksista, kokemistavoista ja identiteeteistä
- yhdessäluomisen voi määritellä tietoiseksi vastuunottamiseksi siitä, mitä olemme luomassa orientaatiollamme, läsnäolon laadullamme, ajatuksillamme, tunteillamme ja toiminnallamme.

Lähes aina useimpien muutosmallien perusoletuksena on rationaalinen toimija, joka voi tavoitteellisesti suunnitellen ja edeten saada aikaan toivottuja tuloksia. Häntä sitten johdetaan rationaalisilla opeilla palkiten pääosin ulkoisen motivaation tukemiseen suunnatuilla porkkanoilla. Kepitkin ovat vielä käytössä. Tämän



tyyppisissä kehittämisopeissa korostetaan tavoitteiden asettamista ja visioiden luomista. Nämä ovatkin tärkeitä asioita, mutta eivät sinällään riittäviä. Näissä ohitetaan yleensä uudistumisen syvimmat ytimet ja rajataan ihmisten intuition, kehon ja tunteiden ulottuvuudet ulos. Nämä nähdään enemmänkin esteinä tai jonain, mitä pitää hallita, eikä luomisen merkittävinä voimavaroina.

Nämä opit eivät pysty toimimaan enää kovin hyvin jatkuvasti muuttuvassa yhä kompleksisemmässä toimintaympäristössä, jossa ihmiset eivät enää halua olla organisaatiokoneen osia, vaan aktiivisia toimijoita. Arjen kauhistuttava ja ihasuttava kompleksisuus ei kuitenkaan antaudu näihin malleihin. Se vaatii meiltä kykyä luoda uusia ajattelu- ja toimintatapoja, mikä onnistuu vain osallistumisen mahdollisuuksiin tarttumalla. Arki toimii hämmästyttävillä tavoilla riippumatta näistä malleista. Parhaimmillaan malleja sovelletaan niin luovasti, etteivät ne haittaa arjen työtä. Tämä kehittämisote rakentuu arjen logiikalle, kokemuksen ja intuition logiikalle, jossa keskiöön asetetaan ihmiset työssään.

Eri muutosmetodeja voi tarkastella myös siinä suhteessa, missä määrin ne ovat orgaanisia tai suunniteltuja. Orgaaninen kuvaa luonnollista oppimisen prosessia ja sen mahdollistamista. (esimerkiksi Mintzberg 1997). Toimintakulttuurit eivät suinkaan ole orgaanisessa tilassa, jos niiden antaa vain mennä kuten ne menevät. Ihmiset ovat täynnä erilaisia loogis-rationaalisia kapeuttavia, mutta niin järkevil-  
tää kuulostavia, muutosoppeja ja uskomuksia, jotka estävät orgaanista prosessia. Voisiko niistä vapautua ja alkaa kuunnella arjen toimijoiden, ihmisten ääniä toiminnan keskellä?

Tämä ote on lähempänä orgaanista, emergenttiä otetta, kuten tarinamme puutarhakuvista ja kukistakin voi päätellä. Ideana on kuitenkin tarjota mahdollistavia rakenteita, jotka palvelevat luonnollista oppimista. Tällöin luonnollinen muutosmalli olisi ihmisten ja yhteisöjen sisäistä kasvua mahdollistava. Tällainen malli on tarinamme CoCreativeProcess. Se sisältää neljä luonnollista toisiinsa limittyvää sykliä: tiedostamisen, vapautumisen, kirkastamisen ja harjoittamisen. Ne tapahtuvat lyhyinä sykleinä päivittäin ja toisaalta suurena syklinä usean vuoden aikana. Ne eivät ole tarkkarajaisia prosessin osia, vaan yhtä spiraalista liikettä.

Sisäisen kasvun mahdollistava prosessi tuo käyttöön organisaation piilevän potentiaalin. Tämän piilevän potentiaalin esiin nouseminen voi tapahtua, jos jokainen saa aidon mahdollisuuden löytää omat vaikutusmahdollisuutensa osana yhteisöä. Prosessi rytmittyy yhteisön ehdoilla, ja se tukee vapautumista sellaisista uskomuksista, jotka eivät toimi tai palvele enää. Eräs osallistuja kuvasi vapautumista kapeasta työroolista ja sen avaamista näköaloista seuraavalla tavalla: *”Vanhan, kapean työroolin tilalle on tullut ihminen. Miten paljon enemmän mahdollisuuksia se luokaan, kuin vain kapean työroolin esittäminen”*. Toinen osallistuja nosti esiin, miten oma ja yhteinen potentiaali ovat tulleet käyttöön: *”Ilokseni*

*huomasin, että suotuisissa oloissa tyhjältä tuntuva päästäni irtoaa innovaatioita. Ryhmätyöskentelyssä idea kehkeytyy kuin lumipallo.”*

- Yhdessäluomisen mahdollistaminen, CoCreativeProcess on kehittelemäni lähestymistapa, jonka harjoittajia on Suomessa lähes kaksikymmentä. Lähestymistapa on syntynyt oman henkilökohtaisen ja tähän kietoutuvan ammatillisen kasvuni ja asiakastyöni vuoropuheluna. Tämä lähestymistapa on osaltaan vaikuttanut myös voimaantumisen mahdollistamisen otteen syntyyn. Voimaantumisen mahdollistaminen on tuore, kehkeytymässä oleva kehittämisote. Sen taustalla on pieni kehittäjä-tutkijoiden joukko, joka toimii Voimaantuva Suomi ry:n parissa. Sitä on Tykesin rahoittamana vienyt eteenpäin isoin askelein ja pienin kompasteluin Voimaantuva työkuultuuri -oppimisverkosto, jossa on ollut useita organisaatioita mukana. Näistä yhtenä on ollut Valtion työmarkkinalaitos.



## Mitä yhdessäluominen tarkoittaa toimintakulttuurin uudistamisessa?

Toimintakulttuuri on arkisesti sanottuna ne toimintatavat, joilla toimimme. Mutta kyse ei ole vain toimintatavoista, vaan niihin kytkeytyy kollektiivisia uskomuksia, perspektiivejä, kokemisen tapoja, tunteita ja orientaatioita. Tarkoitän tässä toimintakulttuurilla elävää toimintatapaa tässä hetkessä, jolla on historiansa. Toimintakulttuuri ilmenee rakenteissa, toimintaprosesseissa, käytännöissä, uskomuksissa, ilmapiirissä ja läsnäolon laadussa. Kuten uudistumiskokemuksistamme näkee, toimintakulttuuri muodostuu ihmisten toiminnassa – siksi myös meidän on uudistuttava.

Tavanomaisesti toimintakulttuurin muuttaminen ymmärretään kovin kapeasti; kuvitellaan, että sen voi esimerkiksi tehdä ylhäältä alaspäin ja riittää, kun on uusi toiminnan visio. Tällainen suunnittelu tai visiointi, jossa suurin osa ihmisistä ei ole osallistujina, kohtaa haasteita ihmisten sitoutumisessa. Syynä on mielestäni se, että käytänteet ovat paitsi toimintaa niin kokemisen ja mieltämisen tapoja, jotka luovat meille erilaisia identiteettejä. Kestävä muutos vaatii sisältä käsin tapahtuvaa kokemisen ja mieltämisen uudelleensuuntaamista; siinä tapahtuu ajatusten, tunteiden, toimintaorientaation eli läsnäolon laadun ja jopa identiteetin uusiutumista.

Yhdessäluomisen ote toimintakulttuurin uudistumisessa tarkoittaa ainakin neljää näkökulmaa:

1. se on yhtäaikaaisesti yksilö- ja yhteisötasolla tapahtuva kasvuprosessi
2. se ulottuu rakenteiden, käytänteiden sekä näihin kytkeytyvien ajatusten ja tunteiden, identiteetin ja tietoisuuden tasolle
3. se on elävä prosessi, jossa koko henkilöstö uudistuu ja uudistaa eli osallistuu yhdessäluomiseen
4. organisaation perustehtävän ja identiteetin uudistumista, jossa tapahtuu merkittävä siirtymä kohti asiakkaiden näkemisestä kumppaneina.



Perususkomukset, joille ote perustuu:

- uudistuminen lähtee ihmisistä itsestään käsin
- toimintakulttuuri on elävä käytänteiden rakennelma, johon sisältyy uskomuksia, tunteita, orientaatioita ja identiteettejä sekä rakenteita
- toimintakulttuurin uudistuminen vaatii yksilöllistä ja yhteisöllistä kasvuprosessia toiminnan uudistamisen rinnalle
- toimintatavat mahdollistavat erilaisia käytännekohtaisia identiteettejä, jotka rajaavat/mahdollistavat tietynlaista kokemista ja tuntemista
- tietoisuustaitojen ja mahdollistavien rakenteiden avulla voimme lisätä vaikutusmahdollisuuksiamme yhdessäluojina
- toimintakulttuuri on yhdessäluomisen areena, mutta se on myöskin kilpailun ja vallan areena; kummasta kentästä käsin toimimme, riippuu orientaatioistamme, läsnäolon laadusta ja käytänneistä.
- olennaista on siirtyä kilpailevasta yksilösuoriutumisesta ja muiden manipuloinnista kohti erilaista yhteistä olemista ja tekemistä.

Yhdessäluominen on tietoista vastuunottoa siitä, mitä ja miten

- luon omalta osaltani läsnäolon laadullani, ajatuksillani, tunteillani ja toiminnallani
- olen yhdessä luomassa käytänneidemme kautta tähän maailmaan laajemmin

## **Yksilön ja yhteisön uudistumista suuntaavat kysymykset**

Uudistustyöhön lähdettäessä lähtökohtana ovat yksilöiden ja yhteisön kysymykset: millaisten kysymysten kautta he haluavat tarkastella uudistumista ja toimintakulttuurinsa tilaa. Yksilön ja yhteisön uudistumisprosessit kietoutuvat toisiinsa organisaation toimintaa uudistettaessa. Ne mahdollistavat ja peilaavat toisiaan. Sekä organisaation että yksilön identiteetti syntyvät ja uudistuvat vuorovaikutuksessa. Syvimmillään tällainen kulttuuria uudistava prosessi ulottuu identiteetin ja läsnäolon laadun tasolle saakka. Kun uudistamme toimintaamme radikaalisti, se merkitsee syvimpien perususkomustemme tutkimista ja uudistamista. Kuviossa 17 on kuvattu sekä yksilön että yhteisön prosessi yksinkertaisesti. Käytännössä eri vaiheisiin liittyy monia erityyppisiä kysymyksiä, jotka nousevat osallistujista.

Tiedostamisvaiheen henkilökohtainen kysymys voi olla esimerkiksi: ”Missä olen nyt?” Vapautumisvaiheessa yksilö kenties pohtii: ”Mistä voisin vapautua?” Ja kirkastamisvaiheessa kysymys voi kuulua: ”Mikä on tarkoitukseni tai mistä sisäisestä tilasta haluan toimia?” Ja lopulta harjoittamisvaiheessa: ”Miten elän tarkoitustani todeksi tässä yhteisössä?” tai ”Miten tuon tämän sisäisen tilan tai laadun arkeeni?”

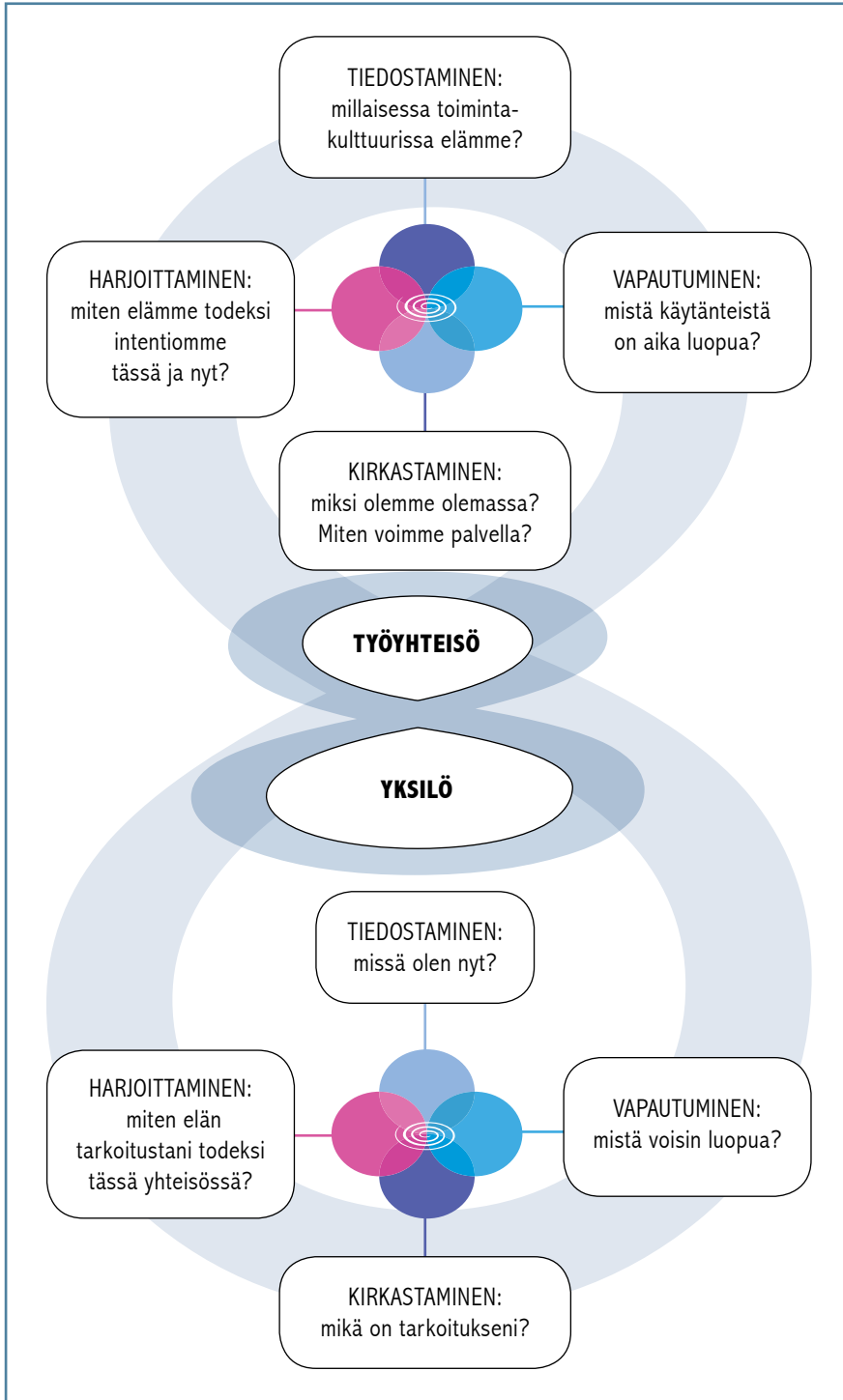
Yhteisöllisenä prosessina vaikkapa työmarkkinalaitoksen matkan voi nähdä neljän kysymyksen kautta:

1. Millaisessa toimintakulttuurissa/toimintaympäristössä elämme?
2. Mistä on aika vapautua tai luopua ajatusmallien, tunteiden tai toiminnan tasolla?
3. Miksi olemme olemassa/miten voimme palvella?
4. Miten elämme todeksi intentiomme tässä ja nyt?

Oleellista tällaisessa prosessissa on se, että tunnistamme vapautumisen paikat. Meidän ei tarvitse välttämättä kehittää jotakin eikä oikeastaan edes kehittyä. Meidän on vain päästettävä irti niistä ajatus- ja toimintamalleista, jotka eivät enää palvele. Tämä on mahdollista pysähtymisen kautta, jossa avaudumme kuuntelemaan itseämme ja todellisuutta. Toinen merkittävä muutos on tunnistaa ja ottaa vastuu siitä, mistä tilasta käsin haluan/haluamme jatkossa tarkastella asioita tai elää arkea. Mikä on se laatu tai moodi, joka on merkityksellinen? Useimmiten tällainen tarkastelu tuo meidät elämän perusasioiden äärelle ja monille se tarkoittaa rauhan, läsnäolon tilasta käsin toimimista. Tällä läsnäolon tilalla voi olla monta nimeä, mutta siihen liittyy usein vapauden ja vastuun tunne. Toisin sanoen tässä ei ole niinkään kyse siitä, mitä teemme, vaan siitä, mistä tilasta käsin teemme sen mitä teemme. Tuolla läsnäolon tilalla, jossa kytkeydymme itseemme ja toisiimme, on voima muuttaa maailmaa.

Tietoisuus- ja dialogitaidot ovat uudistumisen ytimessä. Niistä syntyy hiljalleen yhä monipuolisempia yhdessäluomisen taitoja. Yksilön kohdalla nämä taidot merkitsevät kykyä nähdä oma osallisuutensa luomistyössä ja tietoista vastuunkantamista tästä työstä, joka muokkaa todellisuuttamme. Työyhteisön ja organisaation kohdalla se merkitsee kollektiivista kykyä nähdä oma palvelutehtävänsä ja sen kautta luoda sellaista todellisuutta, jonka voimme kokea arvokkaaksi.

**Kuvio 17. Yksilön ja yhteisön voimaantumisprosessit.**



## **Ydinkysymyksenä: Keitä me olemme ja voisimme olla?**

Havaitsemme, miten identiteettimme ja se, mitä voimme olla ihmisinä, liittyy siihen, mitä teemme? Ihmisellä on luontainen taipumus pitää identiteettinsä tietyntyyppisenä: toimiessamme kerromme jatkuvasti itsellemme omaa identiteettiämme vahvistavaa tarinaa. Haluamme vaikkapa olla uskottavia, rationaalisia toimijoita omalla asiantuntija-alueellamme. Tässä kasvutarinassa Valtion työmarkkinalaitos astui ulos rajatusta identiteetistään ja laajensi olemistaan inhimillisempään ja kokonaisvaltaisempaan suuntaan – tämä voi näyttää jostain näkökulmasta naiivilta, mutta useimmista se on rohkea teko, joka tuo toisenlaista uskottavuutta. Nyt Valtion työmarkkinalaitos voi olla merkittävä osaaja ja mahdollistaja, joka ymmärtää muutoksia oman kokemuksensa kautta ja uskaltaa olla avoin kaikkietäisytyden sijaan. Asiakkaiden ja kumppanien kanssa samalla viivalle asettuminen ja aito kohtaaminen tekevät heistä haavoittuvampia, mutta samalla se tuo mahdollisuuden olla todella yhdessäluomassa. Tämä avaa ja on jo avannut uusia yhteistyön mahdollisuuksia käytännössä.

Tämän lähestymistavan ja kasvutarinan valossa toimintakulttuurin uudistamisessa on pohjimmiltaan kyse siitä, keitä me olemme ja voisimme olla. Miten palvelemme tässä maailmassa? Miten voimme vaikuttaa yhteiskunnallisesti? Mihin ihmisten tarpeisiin palvelumme vastaavat? Mitä luomme yhdessä ja miksi? Tällaisessa voimaantumista mahdollistavassa ympäristössä yksilöt voivat löytää omien arvojensa kanssa resonoivan työntekemisen tavan, jossa yhä suurempi osa heidän potentiaalistaan on käytössä. Eräs asiantuntija kertoikin oman tavoitteen, joka oli syntynyt yhteisessä prosessissa: ”*Olla aina itsensä, suvaita muut omana itsenään ja yhdessä tehdä yhteisiä tehtäviä ja tarjota parastaan organisaation kannalta – ja innostaa itseään tekemään työtään niin, että työ ei tunnu työltä.*” Seuraava kysymys kuuluu, mitä johtajuus voisi olla tällaisessa organisaatiossa ja millaiset johtajat osaavat johtaa yhdessäluovia sekä itseään johtavia työntekijöitä?

## **Yhdessäluomisen mahdollistajan rooli**

Yhdessäluomisen mahdollistaja tai mahdollistavan johtajuuden harjoittaja on sitoutunut luomaan tilaa ihmisten ja koko toimintakulttuurin aidolle uudistumiselle. Hän pystyy mahdollistamaan avoimeen ja luovaan tietoisuuden tilaan pääsyä – kykyä kuunnella itseään, toisia ja taustalla olevaa teemaa. Hän auttaa paljastamaan nykyisen todellisuuskäsityksemme ja itsestäänselvyksiä ja vapautumaan siitä kautta uudistuvan todellisuuden luomiseen. Mahdollistaja auttaa kytkeytymään erilaisiin tietämisen tapoihimme: kehon tuntemuksiin, tunteisiin, ajatuksiin ja intuitioon ja hyödyntämään niitä uudistumisen voimina.

Käytännössä hän rytmittää työskentelyä uudistumista palvelevalla tavalla; välillä hän antaa asioiden välillä tapahtua itsestään ja emergoitua, välillä luomalla yhteistä selkeää fokusta. Hänellä on kyky rakentaa syviä luottamussuhteita, ns. kasvukumppanuuksia asiakkaiden ja kumppaneidensa kanssa.

### **Yhdessäluomisen mahdollistajan rooli toimintakulttuurin uudistamisessa**

- koko organisaation palveluksessa (ei vain johdon)
- toimii uudistamisen ja uudistumisen olosuhteiden mahdollistajana; tuo lähestymistavan, menetelmät ja räättälöi nämä yhdessä ihmisten kanssa
- ei toimi pelastajana eikä auttajana, vaan mahdollistaa ihmisten omien tietoisuus- ja yhdessäluomisen taitojen vahvistumisen
- toimii yhdessä sisäisen/sisäisten mahdollistajien kanssa, joita hän valmentaa toimintakulttuurin mahdollistajiksi
- siirtää hiljalleen vastuuta yhä enemmän organisaatiolle
- toimii erilaisissa rooleissa prosessin eri vaiheissa sekä eri tilanteissa
- uskaltaa luottamuksen hiljalleen vahvistuessa ja tarpeen tullen nostaa esiin säröjä, ristiriitoja ja kuiluja sanojen ja tekojen välillä kulttuurissa
- ei esitä juurikaan asiantuntijamielipiteitä tai ratkaisuehdotuksia, vaan kysymyksiä ja yhteistä pohdintaa viritteleviä keskusteluja
- kasvaa itse ihmisenä ja kohtaa yhteisön avoimesti ja hyväksyvästi
- on itse valmis tuomaan esiin oman keskeneräisyytensä ihmisenä sekä jakamaan omia tunteitaan ja kokemuksiaan uudistamista palvelevalla tavalla.



# Johtajuuden uusi tila – mahdollistava johtajuus



Koko tarinamme voi tulkita kertovan mahdollistavan johtajuuden ilmentämisestä ja harjoittamisesta. Uudistusprosessissamme mahdollistava johtajuus toteutui työskentelytapoina, joissa jokainen oli arvostettu ja valtuutettu uudistamaan itseään ja toimintakulttuuria. Se näkyi vahvimmin vuorovaikutuksessa, jossa vahvistimme refleктоivaa ja luovaa dialogia asiantuntijadebatoinnin sijaan. Se kosketti kohtaamisina. Se toteutui itsensä johtamisena ja yhdessäluovana toimintana mikrokosmoksissa.

Mahdollistava johtajuus ilmenee neljällä tasolla rinnakkain:

1. Itsensä johtamisena, jossa ihmiset kytkeytyvät siihen, mikä on heille merkityksellistä työssä ja tuovat omat kykynsä yhteisön käyttöön. He vahvistavat tietoisuustaitojaan ja alkavat johtaa myös omaa sisäistä maailmaansa uudella tapaa: havainnoiden, viivästäällä ja kytkeytyen tunteisiin reagoimatta niihin.
2. Jaettuna johtajuutena, jossa ihmiset alkavat uudistaa toimintakulttuuriaan ja itseään.
3. Johtamisena, jossa linjajohtamisen rinnalle luodaan uutta tilaa kollektiiviselle johtajuudelle esimerkiksi lähtemällä prosessiin, jossa ihmiset asettuvat toiminnan keskiöön ja jossa heillä on ajalliset resurssit lähteä uudistamaan omaa itseään ja työtään.
4. Asiakkaiden nostamisena keskiöön toiminnassa, ja rakentamalla heidän kanssaan yhdessä palveluita.

*Asiakkaan osallistuminen toiminnan arviointiin ja suuntaamiseen aidon dialogin kautta johtaa asiakkaan luonnolliseen läsnäoloon palvelujen ke-*

*hittämisessä. Tätä kautta syntyy tuloksellisuutta ja vaikuttavuutta, joka on parhaimmillaan tulevaisuuden vaikuttavuuden varmistamista ennakoiden ja tässä päivässä. (Seija)*

*Mahdollistava johtaminen voi todellakin nostattaa kysymyksen siitä, missä on itseohjautuvuuden raja, vai onko sitä? Samoin voidaan esittää väite*

*johtamisvajeesta, kun perinteinen linjajohtajuus saa rinnalleen ja ympärilleen mahdollistavan kehän. Kysymys lienee pohjimmiltaan perinteisistä vastuunjaoista ja vaikkapa delegointiajattelusta. Mahdollistavan johtajuuden maailmassa nämä asiat asettuvat uuteen valoon siitä huolimatta, että vastuut tulee edelleenkin määritellä selkeästi ja tuloksellista toimintaa edistäviksi.*

*Virkavastuu ja työjärjestyksen mukaiset vastuut*

*eivät katoa, mutta yhteisesti arjen ja tekemisen vastuun kantaminen saa aivan uusia ulottuvuuksia jakamisen ja tietoisien läsnäolon kautta. Osaamisen vastuu on kaikilla. (Seija)*

## **Synnyttääkö mahdollistava johtajuus itseohjautuvuutta vai johtamisvajetta?**

### **Management–leadership-jaottelun ylittäminen**

Johtaminen pyritään yhä sinnikkäästi erottelamaan managementtiin ja leadershipiin esimerkiksi johtamiskoulutuksissa, käytännön arjessa ja tieteellisissä johtamista koskevissa valtavirtakeskusteluissa. Jaottelu on käytännön kannalta toimimaton, ja se on vastikäänkin kyseenalaistettu arvostetun akateemisen strategiagurun Mintzberg (2009) toimesta. Käytännössä lähes kaikki johtaminen on vuorovaikutuksessa tapahtuvaa. Näissä kyse on vastavuoroisesta suhteesta, jolloin kyse on johtajuuden ilmiöstä. Johtajuus on ilmiönä moninainen ja vaikeasti hahmottuva. Perinteisestä valtanäkökulmasta johtamisesta on puhuttu valtana jonkun ylitse. Mahdollistavan johtajuuden näkökulmassa keskiöön tulee yhdessäluomisen vaikutusmahdollisuudet. Tämä ei ole niinkään perinteistä valtaa vaan voimaa yhdessä toisten kanssa. Siirtymä on power over -käytänteistä power with -käytänteisiin. Työmarkkinalaitoksella mikrokosmosokset ovat uudentyypisiä power with -käytänteitä, jotka ovat uudistaneet kaikkia muitakin yhteistyön tekemisen muotoja. Tämä siirtymä synnytti myös mahdollisuuden syventää asiakkassuhteita ja ottaa asiakkaita mukaan muun muassa palveluiden yhdessäluomiseen. Tämä tuottaa paremmin asiakkaiden tarpeisiin vastaavia palveluita.



## Toisten puolesta tietämisestä irrottautuminen

Toisten puolesta tietämisestä irrottautuminen luo tilaa mahdollistavalle johtajuudelle. Tässäkin tarinassa törmäsimme usein kaikkítietävyyden harhaan, joka ilmeni palveluiden ja tuotteiden luomisena asiakkaille tavalla, jossa ei ollut kytkentää omien sisäisimpien kokemustensa kanssa. Sillä on myös omat ilmenemistapansa esimiestyössä: esimies tietää toisten puolesta paremmin kuin he itse. Saatoimme löytää jossain ryhmässä itsemme kehittämässä jotain ohjelmaa virastoille ilman että hyödynsimme sitä kokemuksellista tietoa, mikä meillä itsellämme on muutosten vaativuudesta. Moni tunnistikin, että lähimenneisyydessä oli hankkeita, joissa asiakkaita oli alettu sitouttaa perinteiseen tapaan loppuvaiheessa – kaikki oli suunniteltu valmiiksi, ja sitoutuminen koettiin haasteeksi.

Jos näissä hankkeissa olisi hyödynnetty mahdollistavaa johtajuutta,

- a) asiakas olisi ollut mukana alusta saakka aktiivisessa roolissa
- b) omat kokemukset epäonnistuneista muutoksista olisi nähty arvokkaina oppeina
- c) kaikkítietävyydestä olisi luovuttu
- d) olisi luotu yhteisiä tulevaisuuden luomisen alustoja.

### Yhdessäluomisen prosessin periaatteita

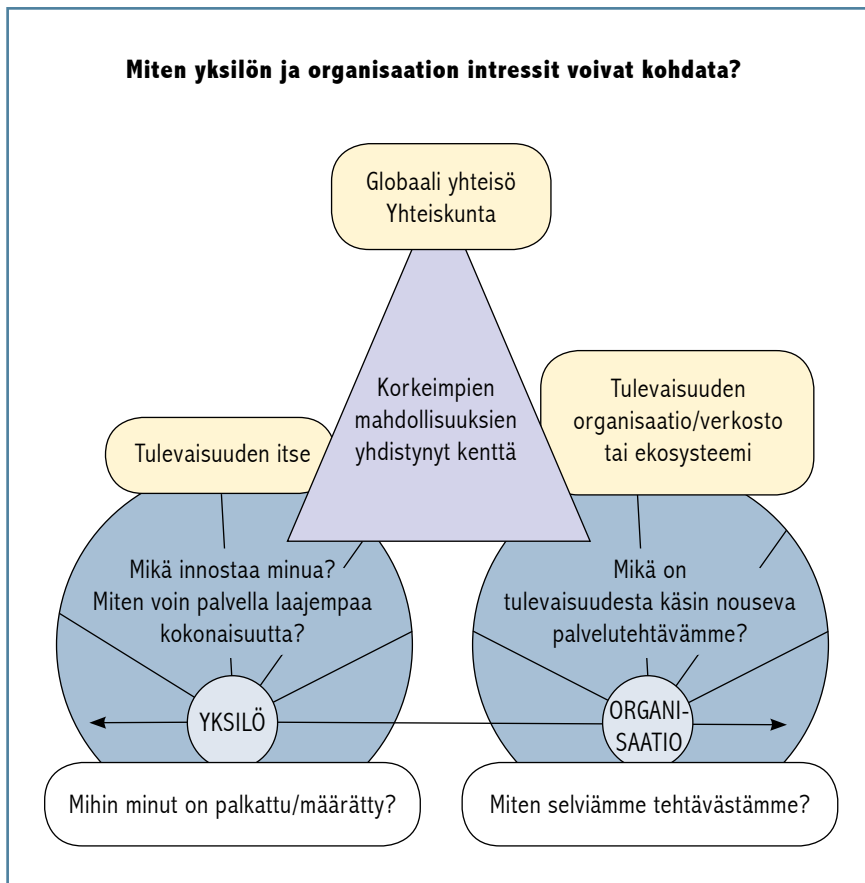
- On olennaista luoda uudistumistyölle yhteisesti jaettu intentio: ei tiukkoja tavoitteita – tämä mahdollistaa yllättäviäkin tuloksia. Tavoitteet nousevat aina jo tunnetusta, ja näissä prosesseissa tavoittelemme uudenlaista, tuntematonta tulevaisuutta.
- Riittävän avoimen ja suojaavan rakenteen luominen mahdollistaa ihmisten luontaisen motivaation ja sitoutumisen ja kytkeytymisen niihin, joilla on sama mielenkiinnon kohde.
- Luottamuksen, hyväksymisen ja ei-arvottamisen tilan luominen (dialogiset menetelmät, tietoisuusharjoitukset, mahdollistajan läsnäolon laatu).
- Tilan luominen pysähtymiselle ja havahtumiselle.
- Yhteisen moniäänisen tarinan luominen, joka luo ja vahvistaa uudelleensyntyneessä olevaa toimintakulttuuria.
- Rakenteiden, käytänteiden ja uudistuvan kulttuurin laatujen yhteensopivuus.
- Eri tietämisen tapojen arvostus laajentaa kykyämme luoda uutta ja antaa tilaa moniäänisyydelle
  - tunteisiin kytkeytyminen, ei reagointi
  - tilan antaminen intuitiolle.

Näitä asioita harjoitellaan nyt aktiivisemmin, ja ne tuottavat uusia innovaatioita ja parempaa asiakastytyväisyyttä.

Tämä siirtymä on kuitenkin vaativa. Sen taustalla on kokonaisen maailman-kuvan muutos: siirtymä ”rationaaliseen” suunnittelu–maastoutus-maailmasta emergenttiin yhdessäluovaan maailmaan. Se merkitsee uudistunutta toiminta-kulttuuria, jossa harjoitetaan mahdollistavaa johtajuutta.

Olemme tottuneet ajattelemaan, että rakenteet ja toimintakulttuuri ovat toisistaan erillään olevia. Rakenteet tulevat yleensä ensin, mikä on nurinkurista. Olemme myös tottuneet pitämään toimintakulttuuria jonain, mikä on itsemme ulkopuolella. Nyt on aika oppia havainnoimaan toisella tapaa näitä ilmiöitä, joita ylläpidämme ja luomme yhdessä toisten kanssa arkisessa vuorovaikutuksessa.

**Kuvio 18. Yksilön ja organisaation intressien kohtaaminen.**



## Johtaja mahdollistajana

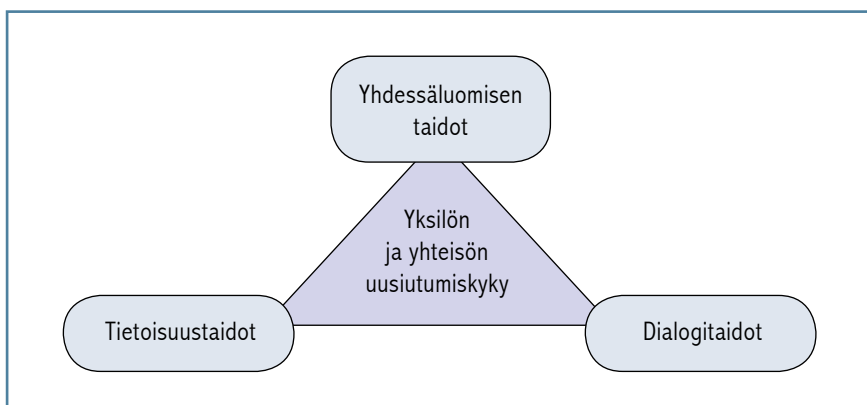
Mahdollistavan johtajuuden näkökulmasta johtajan tärkeimpiä tehtäviä on luoda rakenteita, jotka mahdollistavat yhteistä vastuunottoa ja yhdessäluomista. Tätä kautta voi mahdollistaa emergentin, toimintakulttuuria ja itseämme uudistavan jatkuvan strategiaproessin. Mahdollistava johtaja rakentaa aitoa luomiskumppanuutta asiakkaiden ja henkilöstön kanssa. Tämä vaatii kykyä olla läsnä oleva vuorovaikutuksessa, kuunnella ja mahdollistaa potentiaalinen esiinnousua. Se merkitsee yhdessäluomis-, tietoisuus- ja dialogitaitojen harjoittamista käytännössä. Mahdollistava johtaja on ihmisen kokoinen ja myöntää keskeneräisyytensä. Se tuo tilaa epäonnistumisillekin ja sitä kautta aidolle uudistumiselle.

Mahdollistava johtajuus vaatii ainakin yhdessäluomistaitojen kehittymistä koko työyhteisössä, ja siihen sisältyy dialogi- ja tietoisuustaidot. Tietoisuus- ja dialogitaidot synnyttävät käytännössä sovellettaessa yhdessäluomistaidot. Käytännössä nämä taitokokonaisuudet ovat päällekkäisiä ja niistä voi puhua yksilön ja yhteisön uusiutumiskykyä.

Dialogitaidoissa keskeisintä on itsen ja toisen kuuntelu sekä kyky käydä eriytyneitä dialogeja. Tietoisuustaidot muodostavat syvemmän pohjan myös dialogitaidoille, joten niitä ei voi nähdä erillisinä. Näitä taitoja voi harjoitella esimerkiksi sisäistä tilaa havainnoimalla ja opettelemalla säätämään omia ajatuksiaan, tunteitaan, tahtoaan ja orientaatiotaan.

Tämän otteen keskeinen pyrkimys on mahdollistaa ihmisinä kasvamista, joka tuottaa syvää toimintakulttuurin uudistumista. Seija kuvasi aiemmin omaa kasvuaan. Hän kokee kasvaneensa sekä ihmisenä että esimiehenä yhteisen prosessin aikana. Hän on pystynyt vahvistamaan kykyään olla läsnä ja alkanut antaa

**Kuvio 19. Yksilön ja yhteisön uusiutumiskyky.**



enemmän tilaa niille, joiden kanssa hän työskentelee. Toinen esimies kuvaa oman kasvunsa hedelmiä realistisella tavalla:

*Olen oppinut tekemään enemmän kysymyksiä. Vieläkin annan myös liikaa ”vastauksia” (kiireemoodi, josta pitää päästä eroon). Olen oppinut joskus tunnistamaan oman vaikutukseni siihen, että vuoropuhelu toisen kanssa ei joskus suju. Jonkin verran olen oppinut tarttumaan syntymässä olevaan uuteen toimintatapaan muuttamalla käytäntöä välittömästi.*

Tässä rehellisessä itsereflektiossa näkyy, millaisia taitoja esimies voi kasvattaa itsessään. Nämä yksinkertaisilta kuulostavat siirtymät ovat käytännössä varsin suuria sisäisiä prosesseja heijastavia. Painopisteen siirtäminen enemmän kysymyksiin vastausten sijaan merkitsee kykyä kuunnella toisia yhä enemmän, viivästä omia näkemyksiä, avautumista uusille näköaloille. Toinen keskeinen taito on nähdä oma osallisuutensa haastavissa tilanteissa, kun vuorovaikutus ei toimi. Tämä on vastuunottoa muun muassa omasta sisäisestä tilasta ja omasta tavasta käydä dialogia. Kolmas taito, joka tässä pohdiskelussa nousee esiin, on kyky tarttua tässä hetkessä olevaan, syntymässä olevaan uuteen. Se merkitsee olemassa olevan vakiintuneen käytännön viivästämistä ja siitä luopumista ja tilan antamista uudelle. Se vaatii kykyä nähdä, mitä uutta tilanteessa on, sen sijaan että näkisi sen aiemman, mikä on ilmeistä ja myös läsnä samassa tilanteessa.

### **Emergentti strategiaproessi yhdessäluomisen otteella**

- pohjautuu mahdollistavalle johtajuudelle
- antaa jokaiselle mahdollisuudet osallistua aidosti toiminnan uudistamiseen; lähtee monikeskiöisesti, ei etene ylhäältä alas
- ei lähde liikkeelle visioinnista, vaan aiempien ajattelu- ja toimintatapojen tunnistamisesta ja niistä vapautumisesta, näin luodaan tilaa uudelle
- etenee toisiinsa limittyvinä, osin päällekkäisinä, pieninä kokeiluina ns. mikrokosmoksina
- annetaan tulevaisuuden kulttuurin laatujen nousta prosessissa ja ohjataan niillä tulevaisuuden luomisen prosesseja
- tunnistetaan aika ajoin emergentisti uudelleen syntyvät toimintakulttuuria ohjaavat periaatteet
- syntyy kokeiluiden kautta
- elää jatkuvasti arjessa.

## Yhdessäluomisen taidot – mahdollistavan johtajuuden ytimessä

Jotta ymmärtäisimme yhdessäluomista taitona, on ensin katsottava kahta arjen moodia: tulipalojen sammuttelua ja kovaa yrittämistä. Kun haluamme uudistaa itseämme, ajatuksiamme ja/tai toimintaamme, meidän on pystyttävä ymmärtämään todellisuuden luomisen prosessi. Meidän on pystyttävä ylittämään totunnaiset havainnointi-, ajattelu- ja toimintatapamme. Meidän on irrotettava siitä, mikä ei enää toimi. Kompostoitava se aiemmin opitusta, mitä emme enää tarvitse. Meidän on tunnistettava piste, josta valintamme kumpuavat. Tähän on monia tapoja.

Ensiksikin meidän on pysähdyttävä. Pysähtyminen tarkoittaa aluksi huomion siirtämistä ulkoisesta sisäiseen maailmaan. Mitä minussa on meneillään? Millaisia ajatuksia, tunteita ja tuntemuksia tietoisuudessani virtaa tässä istuessani tai keskustellessani? Se, mihin suuntaamme huomiomme, kertoo sisäistetyistä arvoista ja todellisuuskäsityksestä. Mikä on niin merkityksellistä, että se kannattaa huomioida. Merkittävä osa huomiosta menee asioihin, jotka eivät ole toivottavia. Ehkä tässä on kyse ihmisen eloonjäämisvaistosta: tunnistamme herkemmin vaarat ja uhat kuin mahdollisuudet.

### Tulipalojen sammuttelusta ja taistelusta tietoiseen yhdessäluomiseen

Ihmiset toimivat työssään yleensä karkeasti ottaen kahdessa moodissa. Ensimmäinen on tulipalojen sammuttelumoodi, jossa tehdään se, mitä pystytään, ja tuntuu kuin olisi koko ajan ulkoapäin tulevien hälytysten ohjaamana. Tämä

**Kuvio 20. Reaktiivinen, proaktiivinen ja yhdessäluova moodi.**

	1) "Selkäydintietoisuus" reaktiivinen moodi	2) "Rationaalinen äly" proaktiivinen moodi	3) "Kehollistunut tietoisuus" yhdessäluova moodi
<b>Vastuu</b>	Tehdä mitä pitää	Toimia tavoitteellisesti	Luoda tulevaisuutta tässä hetkessä
<b>Sitoutuminen</b>	Työtehtäviin	Organisaatioon ja perustehtävään	Maailmaan osallistuminen
<b>Aikadimensio</b>	Mennyt - tuleva	Mennyt - tuleva	Laajentunut nyt -hetki

reaktiivinen moodi ilmenee myös siten, että toiminta tulee selkäytimestä reaktioina erilaisiin tilanteisiin. Se on valmiiden ajattelutapojen ja toimintatapojen toistamista pienin muunnoksin. Proaktiivinen moodi ilmenee yleensä pyrkimykseenä ennakoita ja vaikuttaa asioihin. Siihen kytkeytyy vahvempi tavoitteellisuus ja usko vaikutusmahdollisuuksiin. Tässä moodissa painottuu egotietoisuus ja toimijan pyrkimykset painottuvat ulkoiseen muutokseen. Tämä on usein työelämässä ideaalina pidetty moodi. Sen perusoletus on, että tulokset syntyvät kovalla työllä ja yrittämisellä.

Reaktiivinen ja proaktiivinen moodi näyttävät vastakkaisilta, koska toisessa toimija on enemmänkin ympäristönsä armoilla ja toisessa toimija pyrkii tavoitteelliseen vaikuttamiseen. Käytännössä näissä molemmissa on sama perusta: molemmat perustuvat lineaariselle aikahorisontille ja ilmenevät usein ”kiireemoodina”. Näissä kummassakaan ei ole aktiivista läsnäoloa tässä hetkessä, vaan mieli on koko ajan joko menneessä tai tulevassa. Se tekee suunnittelua tai visiointia. Se jättää huomiotta sen, mitä juuri nyt tapahtuu tässä ja nyt. Vastuu tulevaisuudesta siirretään visioiden luomiseen ja askeltamiseen – ja visio on aina tuolla jossain. Tämän myönteiseksi kehitysjännitteeksi kuvatun eron nykyisen ja tulevan välillä on väitetty mahdollistavan kehittymistä. Näin voi olla, mutta samalla se siirtää huomion pois tästä hetkestä, joka on itse asiassa aina mahdollisuus vaikuttaa tulevaisuuteen. Matkalla siirsimme huomion tähän hetkeen, ja se tuotti kokeiluja, joissa tulevaisuus näyttäytyi pienoiskoossa. Esimerkiksi asiakastilaisuuden, jossa asiakkaat osallistuivat aktiivisesti toiminnan arviointiin ja uusien kehityssuuntien hahmotteluun. Tuossa hetkessä dialogi oli avointa, palautetta otettiin vastaan ja kaikkietävät asenne oli poissa.

## Tietoisen yhdessäluomisen haaste

Jokainen meistä tunnistaa ilmiön, että ihmiset pohjimmiltaan ajattelevat paljon moniulotteisemmin kuin mitä he ilmentävät toiminnassaan työssä. Jostain merkillisestä syystä potentiaali ei tule esiin, ja sitä ei pystytä hyödyntämään. Arkisesti voi ajatella olevan kyse historian painolastista; moni toimintakulttuuri on mitä on, eikä se mahdollista uudenlaista ajattelua ja toimintaa. Tähän ei voi kuitenkaan jäädä. Tällaiset organisaatiot eivät selviä tässä kompleksisessä toimintaympäristössä. Ne kuolevat nopeasti tai hitaasti.

Jos pyrimme selviytymään lyhyellä jännteellä tästä hetkestä, emme tiedosta ja toimi laajemman vastuutamme pohjalta. Hyvänä esimerkkinä on ekologinen kriisi, jossa olemme jättäneet kokonaisuuden huomiotta ja vasta pakon edessä alamme katsoa yhteistä vastuutamme. Jokainen hetki on luomistapahtuma mitä konkreettisimmalla tavalla. Se, mihin kiinnitämme huomiota, tekee huo-

maamattamme rajauksen. Se, mitä huomioimme, on sosiaalistumisen tulosta. Olemme tottuneet huomioimaan tiettyjä asioita. Tämä vaikuttaa siihen, mitä havaitsemme erilaisissa tilanteissa. Havaitseminen on aktiivinen tapahtuma, jossa mieli rakentaa havainnon. Mikään havainto ei siis välity mieleemme sellaisenaan. Otetaan vaikka länsimainen todellisuuskäsitys, jossa luonto on meistä erillisenä ulkopuolellemme, ja pohdimme, miten suojelisimme sitä. Tämä käsitys tuntuu irrelevantilta tilanteessa, jossa ihminen on uhanalainen laji, ja emme näe, että koko planeetta on yhteinen kehomme. Jos meillä ei ole metsiä, emme voi hengittää. Ovatko metsät siis jotain ulkopuolista suojeltavaa vai ovatko ne yhteiset keuhkomme?

Toimintakulttuurissa on kyse siitä, millä tavoin osallistumme toimintamme, ajatustemme, tunteidemme ja olemisen tapamme kautta perustehtävämme toteuttamiseen organisaatiossamme. Toimintatapoja voisi tässä yhteydessä kutsua käytänteiksi, joista kulttuuri päivittäisenä toimintana muotoutuu. Mistä jossain käytänteessä todella on kyse, sillä sehän ei ole vain toimintaa sinänsä vaan se sisältää joukon erilaisia kollektiivisia itsestäänselvinä pidettyjä uskomuksia, kokemisen tapoja (ja rajoja) ja näihin kytkeytyen tunteita ja kehollisia tuntemuksia.

Ajatellaanpa vaikka kuvitteellista osastoinfoa eli tiedotusluonteista noin tunnin mittaista hetkeä, jolloin koko osaston ihmiset kokoontuvat yhteen ja jossa osastopäällikkö kertoo osaston toiminnan näkökulmasta tärkeitä asioita. Se on käytänne, josta jokainen tietää, miten siellä toimitaan – yksi puhuu ja toiset kuuntelevat. Yksittäisiä kommentteja voi antaa, mutta ne on hyvä tehdä perustellen, eikä niissä kyseenalaisteta mitään. Millainen on se kokemuksellinen tila, joka ihmisillä on tilanteessa? Se on yleensä turhautunut, ja siihen liittyy ajatus siitä, että minulla olisi tärkeämpääkin tekemistä kuin kuunnella tätä, millä ei ole mitään tekemistä työni kannalta.

Jos olemme täysin sosiaalistuneita toimintakulttuuriin, emme pysty kyseenalaistamaan siihen kytkeytyviä käytänteitä. Voimme vain viilailla niitä hiukan toisenlaisiksi. Tässä uudistuvassa globaalissa kentässä tarvitsemme kuitenkin vallankumouksellista otetta olemassa oleviin toimintakulttuureihin niin, että se lähtee ihmisistä itsestään. Kyse on yhdessäluomisesta, jossa aiemman toimintakulttuurin aikaansaannokset ja käytänteet voi nähdä arvokkaina, mutta osa niistä on aikansa palvellut. Toimintakulttuuri heijastaa ihmisten kasvun tilaa. Jos se jää esimerkiksi rationaalisen mielen tasolle ja hierarkkiseen johtamiseen, valtava määrä yhteisöllistä potentiaalia jää käyttämättä. Toiminnan uudistaminen ja uudet innovaatiot voivat syntyä asiakasrajapinnassa yhdessä kokeillen. Tämä on johtamisen haaste tässä päivässä: miten mahdollistaa yhdessäluovaa toimintaa, joka lähtee asiakkaista ja henkilöstöstä ja synnyttää uusia palvelu- ja arvoinnovaatioita?

## Oma orientaatio ja tietoiseksi luomiskumppaniksi astuminen

Ihmisten tärkein potentiaali on kyvyssä tulla luomiskumppaneiksi eli ottaa vastuu siitä, millaista maailmaa luomme toiminnallamme. Olemme sitä jo nyt tällaisinaan, mutta emme välttämättä ole siitä kovin tietoisia. Usein arjen kiireisessä työympäristössä emme tiedosta vaikuttamismahdollisuuksiamme, vaan koemme olevamme ympäristön tapahtumien kohteita. On paljon asioita, joihin emme yksinkertaisesti voi vaikuttaa – tässäkin tapauksessa voimme vaikuttaa asenteellamme. Käytämmekö energiaamme asioihin, joihin voimme vaikuttaa, vai niihin, joihin emme voi?

Yksittäisen ihmisen vaikutusmahdollisuuksista merkittävin on hänen oma orientaationsa, suhteensa maailmaan: minkä värisellä linssillä hän tutkii maailmaa. Suurimmat vaikutusmahdollisuudet ovat kuitenkin yhdessäluomisessa, koska todellisuus rakentuu aina sosiaalisesti – se vaatii yhteisiä merkityksiä ja tulkintoja. Tarinassamme esimerkiksi mikrokosmokset toimivat tällaisina mahdollistavina alustoina, joissa tulevaisuuden muotoilu tapahtuu kokeilevalla tavalla yhteisten intressien ympärillä.

Luomiskumppanuus on syvin osallisuuden muoto suhteessa maailmassa olemiseen. Tämä tarkoittaa arjessa sitä, että jokainen ajatuksemme, tunteemme, toimintatapamme ja läsnä olemisen laatumme vaikuttaa osaltaan siihen, mitä yhteisessä toiminnassa syntyy tai jää syntymättä. Arjen kokemus on kuitenkin usein tälle vastakkainen: tunnemme, että kaikki itsemme ulkopuolinen vaikuttaa meihin ja meille ei jää tilaa vaikuttaa juurikaan. Toimintakulttuuri voi tuntua enemmän pakottavalta muotilta kuin mahdollistavalta tilalta.

## Mikrokosmostyöskentely yhdessäluomisen käytänteenä

Mikrokosmostyöskentely on uudistumisen käytänne, joka muotoutui Valtion työmarkkinalaitoksen casessa nykyiseen muotoonsa. Mikrokosmos-käsite on itsessään lainattu Otto Scharmerilta (2007), mutta käytänne on kehittämämme. Scharmer tarkoittaa mikrokosmoksella tulevaisuuden luomisen strategista alustaa. Kyse ei ole pilotista, jonka tulee onnistua, vaan keskeistä on oppimisen maksimointi. Perusideana on siirtää huomio älyllisestä pohdiskelusta ja suunnittelusta toimintaan ja kokeiluun. CoCreativeProcessissa mikrokosmostyöskentely on karkeasti katsoen samansuuntaista, mutta siinä on myös eroja. Ratkaisevin ero on siinä, että osallistujia ei valikoida ja työskentelyideaan on sisäänrakennettuna yksilöllinen ja yhteisöllinen kasvu. Meidän kokemustemme mukaan on ollut merkityksellistä, että koko työyhteisön ihmiset ovat osallistuneet ja luoneet



mikrokosmokset. Osallistumista ei ole rajattu, jolloin mikrokosmos muistuttaa kin enemmän koko kulttuuria. Valikoinnissa on se vaara, että valitaan ennestään innostuneita ja osaavia yksilöitä – ja muutokseen eri lailla suhtautuvat jäävät sivuun. Tämä taas vaikeuttaa koko kulttuurin uudistumista.

Asiantuntijaorganisaatiossa tietäminen ja osaaminen henkilöidään. Toinen tapa katsoa asiaa on nähdä tieto enemmänkin kollektiivisena prosessina, joka syntyy vuorovaikutuksessa. Tästä näkökulmasta myös osaaminen syntyy merkittävältä osalta yhteistyössä asiakkaiden ja kollegoiden kanssa joka hetki. Mikrokosmostyöskentelyn voi nähdä mahdollistavaksi käytänteeksi, joissa tietäminen ja osaaminen syntyvät yhteisissä kokeiluissa.

Mikrokosmoksen mahdollistaminen vaatii ainakin

- osallistujille merkityksellisen toiminnan mahdollisuutta
- toimintaan sitoutumista, mikä tapahtuu luonnostaan, kun yhdessäluominen kohdistuu osallistujille merkityksellisiin asioihin
- ihmisten kykyä olla jossain määrin tietoisia aiemman todellisuuskäsityksen rajoituksista, mahdollisuuksista ja toimintatavoista
- kykyä tunnistaa jossain määrin, millaisesta (sisäisestä) alkupisteestä käsin oma toiminta lähtee -> kykyä siirtyä koaktiiviseen yhdessäluomisen suuntaan
- vaikutusmahdollisuuksia ja mahdollistavaa johtajuutta – aitoa osallisuutta uudessa ryhmässä, joka ei perustu hierarkioille ja positiioille
- uudenlaisen kokeilualustan erilaisuuden määrittämistä ja tunnistamista suhteessa aiempaan (esimerkiksi miten eroaa tyyppillisestä suunnittelu–maastouttaminen-lähestymistavasta/projektityöskentelystä)
- uudenlaisen käytänteen kriteerien riittävää sisäistämistä ja näiden pohjalta tapahtuvaa itsereflektointia riittävän säännöllisesti (ks.mikrokosmoskriteerit s.56).

## **Yhdessäluova arviointi**

Tässä prosessissa arviointi näyttäytyi uudessa valossa. Yhdessäluomisen otteessa arviointi on ensisijaisesti todellisuuden luomisen tapa, joka synnyttää todellisuutta tai vahvistaa olemassa olevaa. Luonnollisesti itsearviointia tapahtuu koko ajan toiminnassa. Pyrimme muokkaamaan toimintaamme siten, että pääsemme hyvään lopputulokseen. Tällaisessa uudistusprosessissa on hetkiä jolloin kokonaiskuvaa voi rakentaa yhdessä koko työyhteisön päivissä. Yhdessäluomisen otteen näkökulmasta arviointi ei ole jonkin jo tapahtuneen arviointia niin kuin yleensä ajatellaan, vaan se on tässä hetkessä elävän uudelleenluomista ja tunnistamista – tai tappamista?

Matkan varrella olemme kyselleet:

- Minkälainen yhdessä tutkiminen ja arviointi palvelevat kulttuurimme uudistumista?
- Mikä on arvioinnin tarkoitus? Miten se kannattaa tehdä?
- Millaisia asioita haluamme arvioida?
- Miten aiomme hyödyntää arvioinnissa syntynyttä tietoa?

Tarkastellaanpa karkeasti erityyppisiä arviointeja ymmärtääksemme, minkä luonteista yhdessäluova arviointi on ja miten se eroaa muista arviointitavoista.

### **Objektiivisuuteen pyrkivä arviointi\***

- usein ulkopuolisen ja/tai johdon suorittamaa
- käytetään usein kvantitatiivisia menetelmiä
- pyritään objektiivisuuteen
- voi olla yleistävää, ei tuo esiin yksittäisiä kokemuksia.

### **Osallistava arviointi\***

- auttaa ymmärtämään yhteisöä, sen vahvuuksia ja ongelmia
- siirtää yhteisön jäsenille valtaa omasta elämästään ja kehityksestään



- auttaa sitoutumaan hankkeeseen
- tuottaa tulokset nopeasti ja ymmärrettävästi paikallisille
- tuo toiminnan laadulliset muutokset esiin
- opettaa työn mukana, ei vasta sen lopussa
- tukee osallistujien omakasvuprosessia.

### **Yhdessäluova arviointi**

- painottuu itsereflektioon
- arviointi on jatkuva arjessa tapahtuva prosessi; mahdollistaa oppimista ja kasvua
- valta on yhteistä: arviointi luo uudelleen todellisuuttamme, se on yhdessäluovaa voimaa
- arvioinnilla voimme vahvistaa haluttua tulevaisuutta ja synnyttää sitä tässä hetkessä
- tuo esiin laadulliset muutokset ihmisten kokemusten kautta
- toimii tulevaisuuden luomisen välineenä
- mahdollistaa yksilöllistä ja yhteisöllistä kasvuprosessia
- ei eroteta hanketta ja uudistusprosessia, koska se ei ole edes periaatteessa mahdollista.

Yhdessäluovalla arvioinnilla (Takanen 2008) voimme luoda yhteistä tietoa todellisuudestamme ja vaikuttaa siihen. Voimme tunnistaa, miten näemme todellisuuden nyt ja millaisia tulkintoja meillä on.

## **Tietoisuustaidot**

*Työskenneltäessä on mahdollistettu oma kasvaminen, erilaisuutta on kuunneltu ja saatu ymmärrystä kuunnella ja vaikka vain olla läsnä. (Osallistuja)*

Tulevaisuuden tietoinen luominen pohjautuu tietoisuustaitoihin. Nämä taidot ovat niin yksittäisen ihmisen, organisaation kuin planeettammekin kannalta välttämättömiä. Tarvitsemme tietoisuuden evoluutiohyppyä, kykyä nähdä kokonaisuus ja ottaa vastuamme siitä. Yleensä tiedostaminen yhdistetään älylliseen tietoiseksi tulemiseen. Tämä ei kuitenkaan riitä. Jokainen tietää omasta arjestaan sen, että jonkin asian tiedostaminen ei välttämättä muuta omaa toimintaa mitenkään. Voimme vaikkapa tiedostaa, että meillä on tapa esittää jotain vastalauseita

\*Lähde: [http://www.kepa.fi/palvelut/julkaisut/raportit/Raportti: Innostu! Innosta! Eväitä osallistavaan yhteistyöhön](http://www.kepa.fi/palvelut/julkaisut/raportit/Raportti%20Innostu!%20Innostu!%20Eväitä%20osallistavaan%20yhteistyöhön)

aina, kun joku esittää uuden idean. Vaikka tiedostamme tämän, ei ole helppoa toimia toisin. Tuntuu kuin vastalauseet tulisivat itsestään noissa tilanteissa, ja hyvästä aikomuksestamme huolimatta emme onnistu niitä pitämään itsellämme. Tiedostamisella tarkoitan tässä sekä älyllisellä että tunnetasolla tapahtuvaa havahtumista, jossa tarkastelun tapa muuttuu.

Tietoisen luomisen käytänteenä pysähtymiset, orientaatiot ja meditaatio kytkeytyvät arjen toimintaan. Pelkkä läsnä olemisen laatu muuttaa asioita ja meitä itseämme. Työmarkkinalaitoksen prosessissa käytimme tietoisen luomisen käytänteitä usein työskentelyn alussa ja toisaalta kesken työskentelyn sekä työskentelyjä päätettäessä usein refleктоitiin omia tuntemuksia ja kokemuksia. Ne vaativat jatkuvaa harjoittamista. Koska arjen toisenlaiset kiiremoodiin kytkeytyvät käytänteet valtaavat helposti tilan, tarvitsemme uusia käytänteitä, jotka mahdollistavat tietoisen pysähtymisen. Eräs työmarkkinalaitoslainen arvioikin, olemme nyt: *”Murrosvaiheessa käytännön tekojen kautta. Toimintatavat on tehty näkyvämmiksi, joten niitä voi ja pitää muuttaa.”* Toinen vahvistaa, että: *”Merkityksellistä on, että tavoite on tunnustettu ja tunnustettu – mutta ei vielä läheskään saavutettu”*. Kolmas kiteyttää varmaan monenkin yhteisen toiveen, joka voi toteutua jokaisen oman vastuunkannon kautta: *”Toivon todella, että nyt ’harjoitellut’ toimintatavat jäävät uudeksi malliksi tehdä töitä.”*

### **Toimintakulttuurin uudistumiseen sopiva orientaatioharjoitus**

Havainnoi itseäsi tässä paikassa ja hetkessä. Anna hengitysten myötä syntyä luonnollinen ja turvallinen olotila. Kuuntele itseäsi, anna itsellesi aikaa pysähtyä. Kuuntele kehoasi, ajatuksiasi ja tunteitasi tänä aamuna. Avaa itseäsi kuuntelemaan paitsi itseäsi myös toisia ja yhteistä teemaa. Millaista yhteistä tulevaisuutta olemme luomassa tässä hetkessä? Miten oma ajatteluni, tunteeni, motivaationi ja toimintani vaikuttavat siihen, mitä olemme luomassa? Missä määrin uskallan olla keskeneräinen, missä määrin uskallan tavoitella uudistumista itsessä ja yhteisössä? Missä määrin uskallan ylittää itseni ja työyhteisömme rajoja?

Halutessasi voit luoda intention avautua tulevaisuudella, avautua tavanomaisten ajatuskulkujesi ulkopuolelle, avautua tunnetasolla olemaan yhteydessä toisiin ja avautua motivaation ja tahdon tasolla etsimään niitä asioita, jotka innostavat sinua. Kuuntele millaisia mielikuvia, assosiaatioita ja tuntemuksia sinussa nousee.

Tietoisuustaitoihin perustuva yksinkertainen käytänne pysähtyminen opettaa meitä kuuntelemaan itseämme ja toisiamme uudella tapaa. Se merkitsee valmiiden näkemysten viivästämistä, omien tunnekokemusten kuuntelua viivästäen. Radikaalia on se, ettei mitään tarvita lisää – ei tarvitse kehittää tai kehittyä – vaan vapautua ja päästää irti siitä, mikä ei enää palvele.

Prosessin ydinideana on tilan luominen: tilan ja tilattomuuden hahmottaminen. Arjen toiminta on varsin usein tilatonta siinä mielessä, että toiminta tapahtuu automaattisesti. Tällöin ei ole tunnetta valinnanmahdollisuuksista. Tila impulssin ja toiminnan välillä ei ole edes tunnistettavissa. Se tapahtuu samoin kuin hengityksemme – itsestään. Sisäänhengitys vaihtuu uloshengitykseksi. Jos kuitenkin pysähdymme ja kuuntelemme hengitystä, voimme havaita sekunnin murto-osan kokoisen välin ennen kuin sisäänhengitys vaihtuu uloshengitykseksi. Voimme tietoisesti oppia jopa pidentämään sitä. Tämä taito on viivästämisestä taito, ja se toimii kaikenlaisissa konteksteissa. Mitä jos oppisimme viivästäämään sitä, millaisen reaktion jokin ajatuksen ja tunteen yhdistelmä meissä herättää?

Viivästämisestä taito tarkoittaa myös omiin tunteisiin ja tuntemuksiin kytkeytymistä niitä havainnoimalla, ei suoraan reagoimalla. Tämä tuo mahdollisuuden olla samaistumatta omiin tunteisiin. Kun vapautamme itsemme oikean ja väärän logiikasta, vapaudumme tekemään samoja asioita uudella tavalla – ja tämä tekee niistä ihan toisia asioita. Tämä tapahtuu viivästämisellä omia ajatuksia siitä, mikä on mitään. Voimme myös hiljalleen luopua ajatuksesta, että kokemukseni ovat yhtä kuin minä, ajatukseni ja tunteeni ovat minä. Havaintomme ovat sitä, mitä näemme, mutta ne eivät ole se, mitä olemme.

Jos irrottaudumme täydellisestä samaistumisesta havaintoihimme, jotka ovat tulkintojamme, pystymme uudistumaan ja avautumaan. Löydämme itsestämme ja maailmasta yhä uudenlaisia laatuja ja asioita, kuten esimerkiksi Seijan kokemukset osoittavat. Laajentuminen tuo tilantunteen ja vaikutusmahdollisuuksien laajenemisen. Se, mikä näyttäytyy meille todellisuutena, on vain pieni osa. Se on myös linssiemme värjäämä. Jos uskaltaudumme avautumaan elämän virrälle ja näkemään todellisuuden virtaavasti, löydämme itsemme luovasta virrasta ja olemme kytkeytyneet elämän itsensä tapaan toteuttaa itseään.

Tällainen elämän virtaan avautuminen ja uuden ei-hallitun alueelle siirtyminen on vaativaa. Matkan varrella pohdiskelin asiaa:

*Kokeilumme on ehkä tuonut esiin, miten suuri halu ihmisillä on olla omalla mukavuusalueellaan. Mukavuusalue voi olla paradoksaalisesti kuinka epä-mukava tahansa, mutta se on alue, jossa voi säilyttää jonkinlaisen keinotekoisien uskon tilanteiden hallintaan ja jossa voi kuvitella olevansa kaikkietävä. Tietotyön johtamisen ja uudistamisen näkökulmasta on välttämätöntä siirtyä*

*alueelle, jossa kaikki ei ole ennalta tunnettua ja tiedettyä. Ihmisellä näyttää silti olevan halu kulkea tuntemattomassakin reagoiden historiallisesti, aiemmin rakentuneiden ajattelumallien ja toimintatapojen pohjalta. Omana tehtävänäni on ollut viedä ihmiset epävarmuusalueelle, mahdollisuuksien kenttään, ja auttaa avautumaan potentiaaliselle. Ja siellä olen rohkaissut kokeilemaan uudenlaisia toimintatapoja – ja tehnyt saman myös itse. Tämä vaatii ympäristöä, jossa hapuilu on hyväksyttävää. Se vaatii kykyä lähteä tekemään asioita, joista ei voi tietää etukäteen onnistuvatko vai epäonnistuvatko ne. Johtamiselta ja mahdollistamiselta se vaatii kykyä astua pois auktoriteetin ja tietäjän rooleista alueelle, jossa esimies ja konsultti/mahdollistaja ovat yhtä tietämättömiä suunnasta ja ratkaisuista kuin kaikki muutkin.*

Epämukavuusalueella oleminen vaatii hyväksyvää ja epäonnistumiset oppimisen mahdollisuuksina näkevää ympäristöä. Tässä merkityksellistä on dialogin taito.



## Dialogin taito

*Hienoa on, että moniäänisyys ja uskallus mielipiteiden esittämiseen ovat lisääntyneet. Ennen olisi ollut kyse eripurasta/ arvostelevasta käsityksestä, nyt (ainakin silloin tällöin) oivalletaan erilaisten näkemysten rikkaus ja lisäarvo työlle. (Osallistuja)*

Dialogi ja erityisesti sen laatu ovat toimintakulttuurin perustaa. Vuorovaikutus on toimintaa. Niinpä dialogin laadun muutokset heijastuvat suoraan toimintakulttuurin muutoksina. Tapamme puhua ja olla läsnä kohtaamisissamme heijastaa syviä uskomuksiamme. Puhe ja kehollinen ilmaisu rakentavat kulttuuria ja meitä ihmisinä. Dialogi voi olla sisäistä itsen kuuntelua, toisen kuuntelua ja teemojen kuuntelua. Läsnä oleva dialogi sisältää kyvyn kuunnella itseä, toista ja toimintaympäristöä. Uudistumismatkallamme kuuntelu nousi merkittävään rooliin, kuten myös kyky aistia toimintaympäristöä ”tuntosarvet pystyssä”. Dialogin taitoa voisi tässä yhteydessä ajatella kohtaamisen kykynä, joka ei ole niinkään puhetta kuin asenne. Se on avoin asenne, joka mahdollistaa ihmisinä kohtaamista.

Dialogilla luodaan uudistuvaa toimintakulttuuria tai sillä jähmetetään toiminta sellaiseksi, millaisena se on ilmennyt vuosia. Tässä tarkastellaan vain lyhyesti dialogin taitoa, koska dialogista on kirjoitettu useita innostavia ja käytännönläheisiä kirjoja, kuten ”Dialogi – avain innovatiivisuuteen” (Heikkilä & Heikkilä 2005), tai ”Dialogi – yhdessä ajattelemisen taito” (Isaacs 2001).

Eräs tapa tarkastella dialogia on, missä määrin se on toteavaa ja aiempia uskomuksia vahvistavaa, missä määrin se on uudenlaisia näkökulmia etsivää ja missä määrin se luo itsessään uudelleen todellisuutta. Tässä otteessa on keskeistä luoda dialogia, jossa päästään tuolle uudistavalle tasolle. Valtaisa määrä työyhteisöjen arkisesta vuorovaikutuksesta on toteavaa ja aiempia uskomuksia vahvistavaa. Siinä on rutiininkaltaista, etukäteen ennakoitavissa olevaa puhetta. Se voi olla sivistynyttä keskustelua tai debatointia. Keskeisintä tässä tarinassa on ollut siirtymä debatoivasta keskustelusta luovaan ja reflektoivaan.

Otto Scharmer on tehnyt dialogikenttämallin, jossa on neljä dialogin tyyppiä: sivistynyt, debatoiva, reflektiivinen ja luova dialogi (ks s. 43). Käytännön kokemukset sopivat hyvin yhteen mallin kanssa. Useimmissa organisaatioissa käymme lähinnä sivistyneitä monologeja ja debattia. Sen sijaan reflektoivaa ja luovaa dialogia on yllättävän vähän, ja näitä tarvitaan uudistumisessa.

Tässä organisaatioissa debatoiva dialogi oli ja on edelleenkin työyhteisön vahvuusaluetta. Tähän voi vaikuttaa sekä ihmisten ammatillinen tausta (akateeminen, hallinnollinen ja juridinen) että työn luonne (sopimus- ja neuvottelutoi-

minta, tutkimus ja juridiikka). Debatoivan dialogin erityispiirteenä on vahvat ja selkeät yksilölliset mielipiteet, jotka ovat yleensä rationaalisesti perusteltuja. Oman kannan ilmaisemista selkeästi pidetään tärkeänä. Samoin kyky esittää asiat oikealla tavalla. Tähän liittyy kyky verhota asioita ja esittää niitä oikeassa valossa. Tässä nousee vahvasti esiin kielenkäytön manipulatiivinen ja vallankäyttöön kytkeytyvä ominaisuus. Debatoivan dialogin kääntöpuolena on, että se ei jätä tilaa uudenglaisille ideoille. Lisäksi debatoiva ihminen ei useinkaan pyri todella kuulemaan tai ymmärtämään toista vaan saamaan oman näkemyksensä esiin ja osoittamaan sen paremmuus. Eräs osallistuja kiteyttikin debatin keskeltä: ”*junat ei kohtaa, eikä välttämättä kuulla, jokaisella on se oma (näkemys).*”

Uudistamisprosessissa pyrimmekin koko työyhteisön kanssa yhdessä lisäämään reflektiivaa ja luovaa dialogia. Se lisääntyikin merkittäväällä tavalla koko ajan. Reflektiivinen dialogi sisältää enemmän kysymyksiä kuin valmiita vastauksia. Se myös esittää asiat subjektiivisemmin havaintoina, tulkintoina ja tarinoina. Siinä tapahtuu itsen erottaminen omasta mielipiteestä. Itsearvioinneistamme näki, että useimmiten reflektiivinen ja luova dialogi kulkivat rinnakkaisina, toisiaan raviten. Se tuotti uusia näkökulmia ja käytännön ratkaisuja. Kaikissa mikrokosmoksissa pienryhmien dialogi oli hengeltään epäonnistumisiakin sallivaa, yhteistä oppimista edistävää ja kokeiluja tuottavaa. Toki debattiakin oli, mutta se palveli lopulta yhteistä oppimista. Yhtä oikeaa totuutta ei etsitty.

*Minulle on ollut merkityksellistä tässä matkassa:*

- *saada tilaa ideoita, kokeilla ja toteuttaa uusia asioita*
- *saada hyvää palautetta ja kokea arvostusta sekä työyhteisössä että ulkopuolella*
- *haasteet ja mahdollisuus kehittyä laaja-alaisesti ovat motivoineet minua*
- *olen kyennyt tasapainottamaan työelämän ja perhe-elämän vaatimukset*
- *olen kehittynyt ihmisenä.*

*Avainsanoja ovat olleet: tulevaisuus, asiakkaat/vaikuttavuus, ihmiset/minä itse. (Osallistuja)*



# Tuottavuuden uusi tulkinta yhdessäluomisen tilana



**Seija:** Perinteinen työryhmätyöskentely alkaa yleensä järjestäytymiskokouksella. Päätin Kestävän tuottavuuden hankkeen järjestäytymiskokouksessa aloittaa yhteisen työskentelyn kuuntelemalla ja paneutumalla siihen, millä orientaatiolla arvovaltainen ohjausryhmä oli aloittamassa yhteistä työskentelyämme. Huomasin, että teemaa voi todellakin juoksuttaa niillä mietteillä, jotka jokaisella on tullessaan, ja tätä työtapaa voi myös jatkaa, menettämättä mitään. Päinvastoin, iso menetys tapahtuu, jos ajatukset, luovuus ja innovatiivisuus hukataan rutiinin ja valmiiden, toisen puolesta ajateltujen ajatusten alle.

**Terhi:** Minua koskettaa se, miten uskalsit irrottautua tavanomaisesta työryhmätyöskentelystä. Erityisesti se, minkä merkityksen asetit kuuntelemiselle ja yhteisen tilan luomiselle. Oli hyvin rohkeaa viivästää asiantuntijakonsulttien näkemyksen tuomista ja antaa tilaa arjen asiantuntijoille. Aloituspisteellä on merkitystä, ja tässä tapauksessa mahdollistit ryhmän toiminnan normiksi yhdessäluomisen ja kuuntelun.

**Seija:** Niin, tämän ohjausryhmän päätöskokous oli oikea ajatusten ilotulitus – olin siitä ylpeä! Päätimme päätöskokouksen jälkeen myös koota nämä ajatukset ja antaa niille monta mahdollisuutta tulla julki.

**Terhi:** Olen kuullutkin, että kumppaninne ja asiakkaanne ovat aistineet tätä uudentyyppistä yhdessä tekemisen tapaa ja kuvaavat sitä avoimuutena.

**Seija:** Minua mietityttää laajemminkin, miten tuottavuutta voisi kehittää uusien, vuorovaikutteisten toimintatapojen kehittämisen kautta? Ja miten edistyminen olisi arvioitavissa? Matti Willamon ja hänen lainaamansa Jim Collinsin mukaan liiketoiminnassa sekä panos että tuotos ovat rahaa. Julkissektorilla raha on ainoastaan panoksen roolissa, mutta ei missään tapauksessa parhaimmuuden



*mitta. Julkisessa toiminnassakin panos on rahaa, mutta tuotos muodostuu yhteiskunnallisesta vaikuttavuudesta, jolla on myös taloudellista merkitystä. Heidän ajatusmaailmassaan kyse onkin kielestä eli paljon enemmän kuin tarpeesta löytää täydellinen indikaattori. Voittoa tuottamattomilla sektoreilla pitäisikin hakea ”parhaimmuuden muuttujia”, eikä liike-elämän tulomuuttujia. Edellä kuvattu ajattelutapa asettaa hyviä kysymyksiä. Mitä tarkoittaa erinomainen suoritus? Oletko määritellyt perustason? Kehitytkö? Ellet, miksi et? Miten pystyt kehittymään vielä nopeammin kohti rohkeita tavoitteita? Näillä kysymyksillä voi yhtä hyvin lähestyä tuottavuuden lisäämisen tavoitetta – parhaimmuuden näkökulmasta.*

*Sitä paitsi tässä ajattelussa ymmärretään se, että ihmiset näkevät maailman erilaisena ja siksi tulkinnatkin ovat erilaisia. Tunteet avaavat sydämen ja sitoutuminen syntyy sitten luonnostaan. Yhteinen tila ja vastuut uudella tavalla hahmottamalla parhaimmuuteen pyrkimisestä tulee mielekästä ja mahdollista.*

**Terhi:** *Tuottavuus käsitteenä tuntuu jotenkin rajoittavalta ja kapeaan loogisrationaaliseen paradigmaan kuulavalta. Ikään kuin meitä katsottaisiin vain tuottavina resursseina. Yhteisen matkamme aikana olen alkanut miettiä uudelleen, mistä tuottavuus todella syntyy ja mitä se on asiantuntijaorganisaatiossa. Sehän on luovaa toimintaa, joka vaatii mahdollistavaa tilaa. Usein sen syntypaikkoina ovat*

ihmisten kohtaamiset, osaamisten yhdistymiset ja yhdessäluomisen hetket. Niin kuin teillä mikrokosmokset ja yhä lisääntyvät käytäväkokoukset.

**Seija:** Minua on innostanut vapaasti tulkiten myös Jussi T. Kosken näkemys, että luovuuden edellytyksiä asiantuntijaorganisaatioissa ovat motivaatio ja kannustaminen, siis varmaankin kannustetuksi tuleminen. Keskittynyt, pitkäjänteinen paneutuminen – hajaantuneen ja välimaastotarkkaavaisuuden vastakohtana – ja nimenomaan paneutumisen mahdollistaminen ovat avainasioita. Vaaditaan myös luonnollisesti tasapainoista tunne-elämää ja kehittynyttä toinen toisiinsa suhtautumisen kykyä. Näillä avainasioilla päästään motivoitumiseen ja korkeatasoiseen osaamiseen. Hän korosti myös sitä, että aina todella uusi näyttäytyy ensin ”väärin” tekemisenä. Tärkeintä onkin ongelman asettaminen, arvostelukyvyyn riippumattomuus suhteessa toisiin, kyky hyväksyä oma erilaisuutensa ja kestää ulkopuoliset paineet. Kosken puheenvuoro sai minut ajattelemaan asiantuntijatyön paradoksaalisuutta täydellisen paneutumisen ja toisaalta yhdessä tekemisen ristipaineessa.

**Terhi:** Tuo arjen ristiriita on haastava. Miten jakaa aika sellaiseen, mikä vaatii syvää keskittymistä ja itsekseen työstämistä, ja toisaalta pystyä yhteiseen tekemiseen, pohtimiseen ja luomiseen? Tätähän me olemme harjoitelleet vuosia. Tuo Kosken mainitsema sisäinen motivaatio onkin ydin luovuuteen, yhdessä tekemiseen, ja tätä kautta se on tuottavuuden ytimessä. Jos ajattelee, miten olemme opetelleet tukemaan sitä tämänkin prosessin aikana, tärkeimpänä nousee aidot osallistumisen mahdollisuudet. Sitten se arkinen käytäntö, miten työt jaetaan ja missä määrin ihmiset pääsevät tekemään niitä töitä, joissa he innostuvat ja kokevat kasvumahdollisuuksia. Uskon että motivaatiota vahvistaa yhdessä tekeminen ja spontaanin palautteen saaminen.

Tuo on mielenkiintoinen havainto, että todella uusi näyttäytyy aluksi väärin tekemisenä. Olen tunnistanut, että kun vaikkapa siirrytään hierarkkisemmasta johtamisesta mahdollistavaan, tapahtuu ilmiö, jossa esimiestyö nähdään ryhdyttömänä. Tällöin olennaista on auttaa ihmisiä luomaan uusia ajattelutapoja johtajuudesta ja johtamisesta. Jos uutta toimintaa arvioidaan vanhoihin kriteereihin, se näyttää luonnollisestikin epäonnistuneelta.

**Seija:** Haemmeko siis tuloksellisempaa toimintaa ”väärin” kriteerein ja harhaanjohtavilta poluilta? Tämä johtopäätös on lähellä, kun mietimme, miten arvoitamme toimintaympäristöämme ja etsimme uutta tilaa olla oikeasti paras ja luova. Kun haetaan kestävää luovuutta (tuottavuutta), on kiinnitettävä huomiota myös kykyyn ylläpitää oman työn luovuutta ja arvoa. Tällä hetkellä valtiovarainministeriön ja ministeriöverkoston innoittama Kestävän tuottavuuden -hanke ja vaikkapa valtiovarainministeriön tilojen uudistaminen lähtee näistä lähtökohdista ja mahdollistaa toiminnallisesti, sosiaalisesti ja ekologisesti kestävää tuottavuutta edistävän, luovan ilmapiirin.

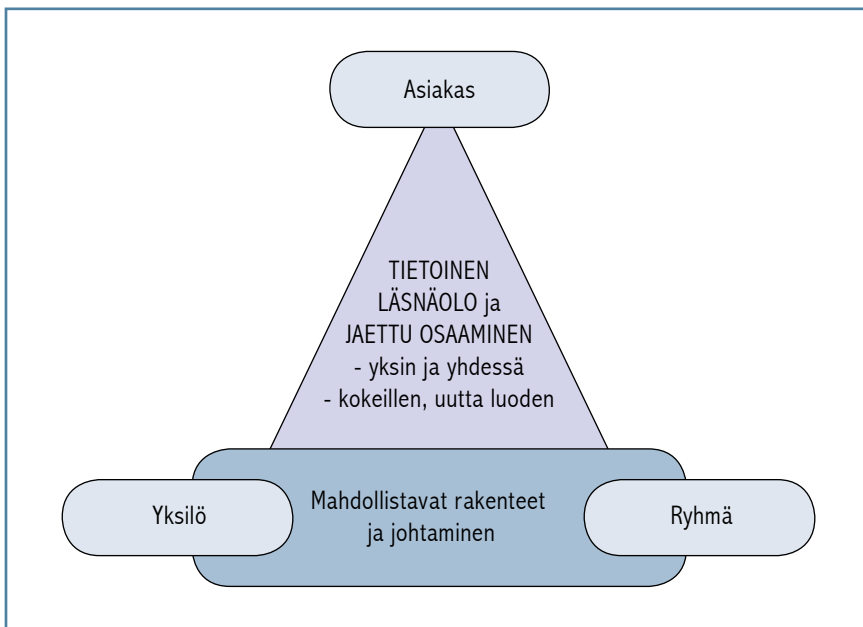
**Terhi:** Näitä uudenlaiseen ajatteluun perustuvia pioneerihankkeita on nyt nousemassa, ja ne kohtaavat haasteita etsiessään paikkaa julkisen sektorin toiminnassa. Niille yhteistä on ihmisten asettaminen toiminnan keskiöön.

**Seija:** Uudenlainen tekeminen, uusi dialoginen malli sekä tietoisuuden tila – osaamisen ja asiantuntijuuden generoijana – ovat antaneet osaamiselle uuden perspektiivin. Olen hahmotellut siitä kuvion (21).

**Seija:** Uudessa tilassa työyhteisönä ja yksilönä kehittymisen keskiöön nousevat mielestäni uudet asiat: tietoinen läsnäolo ja jaettu osaaminen. Ne vaikuttavat tavanomaisiin käsityksiin osaamisesta ja yksilön ja ryhmän suhteesta. Johtaminen ja johdettavana oleminen menettävät perinteisessä mielessä merkityksensä ja saavat aivan uusia ulottuvuuksia. Perinteisillä tavoilla organisaatioita kehittämällä ei synny samankaltaista aitoa ja syvällistä toimintatavan muutosta ja uudenlaista vuorovaikutusta. Tuloksellista, tuottavaa ja palkitsevaa toimintaa tavoiteltaessa tämä on erittäin merkittävä muutos.

**Terhi:** Jaettu osaaminen syntyy yhdessäluoden, se ei ole vain jo jonkin osatun jakamista. Meidänkin prosessissamme on ollut kiinnostavaa huomata, miten johtaminen ja johtajuus ovat saaneet uudenlaista sisältöä. Vaikka puhutaan samoista asioista, niiden sisältö ja suhteet ovat uudistuneet merkittäväällä tavalla. Näiden

**Kuvio 21. Seijan hahmotelma.**



*muutosten tunnistamisen tekee vaikeaksi juuri se, että meillä on vanhat käsitteet ja kuitenkin uudet suhteet ja sisällöt.*

**Seija:** *Muistan kun retriitissä pohdimme tätä yksilön ja yhteisön muuttunutta suhdetta. Minulle tämä pohdinta merkitsi havaintoa siitä, että käsitteet subjektiivisuus ja objektiivisuus, kuten myös käsitteet absoluuttinen ja suhteellinen, näytettyivät tässä yhteydessä eri valossa kuin ennen. Kun yksilö tulee tietoisien läsnäolon ja jakamisen kautta kuulluksi ja nähdyksi, hänen oman ammatillisuutensa ja asiantuntijuutensa olemus laajenee luonnostaan subjektiivisesta ”objektiiviseksi”. Yhteisön osaaminen ja kyvykyys saa mahdollisuuden laajeta ja kasvaa, kun yksilön oman tietoisuuden parantumisen kautta kyky kuulla muita paranee.*

**Terhi:** *Tarkoitatko, että subjektiivinen ja objektiivinen ikään kuin yhtyvät kolmannessa pisteessä? Että ne eivät enää ole vastakohtaisia ja ne saavat uuden sisällön?*

**Seija:** *Valtion työyhteisöissä voi ajatella parempien tietoisuustaitojen antavan tilaa uudentalaiselle, laajemmalle osaamiselle, aidolle yhteisöllisyydelle ja hyvinvoinnille. Muutosten keskellä nopeus ja kyky reagoida muuttuviin olosuhteisiin paranevat, samoin asiakkaan kohtaamisen syvyys ja tila kasvavat. Haasteena on edelleen tarvittavan aikaperspektiivin toisenlaisen hahmottamisen ja siihen liitty-*



vien toimintatapojen muutoksen omaksuminen kattavasti ja riittävän hitaasti, viivästäen. Tehokkuusajattelun ja aikaperspektiivin yhtiäaikaisuutta täytyy varautua hakemaan ja harjoittamaan, jotta saadaan aikaan pysyvä muutos. Kaiken kaikkiaan mielestäni suurinta muutosta edeltää yksilö- ja yhteisötasolla kohtaamisten laadullinen muutos, onpa kyseessä oma itse, työtoverit tai asiakas-/omistaja-yhteydet.

**Terhi:** *Voisiko näiden kokemusten pohjalta ajatella, että paras tuottavuus syntyy näissä laadultaan uudenaikaisissa kohtaamisissa? Kohtaamisissa, joissa kuulemme avoimesti toisiamme ja olemme valmiita luomaan yhdessä uusia vaihtoehtoisia ajattelu- ja toimintatapoja. Haluaisin haastaa koko julkisen sektorin kysymään: voisiko organisaatiomme tarjota työntekijöillemme mahdollistavan ympäristön, jossa heidän omat tarpeensa ja kasvumahdollisuutensa kohtaavat organisaation uudelleentulkitussa olemassaolon tarkoituksessa? Mitä tällaisesta tilasta syntynyt tuottavuus merkitsisikään?*



**Kiitos Teille kaikille tästä yhteisestä matkasta,  
joka jatkuu ja muuttaa muotoaan  
hengityksemme tahdissa.  
Tarinamme on ainutkertainen.  
Jokainen meistä on ainutkertainen  
ja jatkaa omaa tarinaansa itsessään  
ja läsnä ollessaan muiden kanssa.**

*Seija ja Terhi*

*Tämän tarinan esilletuomisessa ja julkaisemisessa Sitran  
Julkisen johtajuuden -ohjelmalla on ollut keskeinen rooli.*

**SITRA**

*Tämän kirjanprojektin kautta Sitra ja Valtion työmarkkinalaitos ovat osaltaan olleet  
uudistamassa julkishallintoa ennakkoluulottomin tavoin.*

*Eriytinen kiitos Jonna Stenmanille ja Juha Kostiaiselle yhteistyöstämme*

*Tämän kirjan kirjoitustyötä Terhi Takasen työn osalta  
on merkittäväällä tavalla tukenut Tykes-ohjelma.*

 **tykes**

*VTML on osallistunut Voimaantuva työkuultuuri  
-oppimisverkostoon, joka on osaltaan tukenut tässä kirjassa kuvattua uudistu-  
misprosessia. Lämmin kiitos Työelämän kehittämisohjelmalle ja heidän osaaville  
asiantuntijoilleen.*

# Kirjallisuutta

Bennett-Goleman, Tara (2002): Tunteiden alkemiaa: uusin tavoin mielentyyneeseen. Otava. Helsinki.

Berger, L. Peter ja Luckmann Thomas (1994): Sosiaalisen todellisuuden rakentuminen: tiedonsosiologinen tutkielma. Gaudeamus.

Bohm, David & Peat F. David (1992): Tiede, järjestys ja luovuus. Gaudeamus. Helsinki.

Heikkilä & Heikkilä (2002): Dialogi: avain innovatiivisuuteen. WSOY.

Heikkilä-Laakso, Kristiina & Jorma Heikkilä (1997): Innovatiivisuutta etsimässä: irtiotta keskinkertaisuudesta. Turun opettajankoulutuslaitos. Turku

Holland, D & co (1998): Identity and Agency in Cultural Worlds. Harvard University Press. Cambridge, Massachusetts – London, England.

Juuti, Pauli (1999): Johtaminen ja organisaation alitajunta. Aavaranta-sarja n:o 8. Otava. Helsinki.

Koski, Jussi T: (2008): Arkiähky. Taudinkuvaa & ajankuvaa. Kirjapaja.

Pellikka, P (toim.) (2009): Arvo –kirja. Julkaisematon, Valtion työmarkkinalaitoksen sisäisessä käytössä oleva sähköinen teos.

Räsänen, K. (2007) Kehittämisoitteet: kehittämistyö 'käytännöllisenä toimintana'. Teoksessa E. Ramstad & T. Alasoini (Eds) Työelämän tutkimusavusteinen kehittäminen Suomessa. TYKES Raportteja 53, Helsinki: Työministeriö, 40-66.

Scharmer, C.Otto (2007): Theory U- Leading from the Future as It Emerges. The Social Technology of Presensing. Society for Organizational Learning. Cambridge, MA.

Schein, Edgar H. (2001): Yrityskulttuuri: selviytymisopas: tietoa ja luuloja organisaatiomuutoksesta. Laatukeskus. Helsinki.



Senge, Peter (1990): *The fifth discipline, The art and practice of the learning organization*. Doubleday, USA.

Siitonen, Juha (1999): Voimaantumisteorian perusteiden hahmottelua. *Acta Universitatis Ouluensis, Series E Scientiae Rerum Socialium* 37.

Siitonen, J., Repola, H. & Robinson, H. (2002): Havahtuminen työhyvinvoinnin mahdollistamiseen: empowerment-kulttuuri työhyvinvoinnin edistämiseksi: tutkimushankkeen tulosten esittelyä. Oulun yliopisto, Oulu. <http://www oulu.fi/tyotiede/empowerment.pdf>

Suurla, Riitta (1998): Dialoginen eli meditatiivinen kirjoittaminen. Taivaankaari, Kirkkonummi.

Takanen, Terhi (2005): Voimaantuva työyhteisö – miten luomme tulevaisuutta. *Sun Innovations*.

Takanen, Terhi (2008): Miten ryhmä luo uudenlaista toimintakulttuuria dialogisen toiminnan kautta? – partisipatorisen toimintatutkimuksen väläys toimintakulttuurin uudistumista sisältä käsin yhden pienryhmän toiminnan näkökulmasta. Julkaisematon essee. Helsingin kauppakorkeakoulu.

Takanen, Terhi (2008): Onko voimaantumisen mahdollistaminen kehittämissote? Julkaisematon essee. Helsingin kauppakorkeakoulu.

Takanen, Terhi (2009): Miten voisi kirjoittaa kokemuksellisen tietoisuuden liikkeestä käsin? Teoksessa Keijo Räsänen: Tutkija kirjoittaa- esseitä kirjoittamisesta ja kirjoittajista akateemisessa työssä. Julkaisusarja B-104. Helsingin kauppakorkeakoulu. <http://hsepubl.lib.hse.fi/pdf/hseother/b104.pdf>

# Liite I

## PROJEKTIN/PROSESSIN ROOLIT

### **Yhdessäluomisen mahdollistaja/osallistuva toimintatutkija (Terhi)**

- palvelee koko työyhteisöä, jotta se voisi uudistaa työkulttuuriaan ja toimintaprosessejaan haluamallaan tavalla
- vastaa kokonaisuudesta ja sen onnistumisesta omalta osaltaan
- tuo työskentelytapoja, joiden uskoo mahdollistavan toimivan kehittämisprosessin
- informoi ja keskusteleee kehittämisprosessin omistajan kanssa projektin etenemisestä
- tuo ydinryhmään keskusteluun projektin etenemisen kannalta keskeisiä asioita
- ei toimi sisällöllisenä asiantuntijana vaan prosessin mahdollistajana
- ei anna ohjeita, miten tulisi toimia
- jättää päätösten teon asiakkaalle antaen keskustelutukea ja kertoen, miten eri päätösvaihtoehdot voivat vaikuttaa projektin onnistumiseen
- tukee yhdessä oppimista tehden näkyväksi nykyisiä ajatelu- ja toimintamalleja ja niiden mahdollisia ristiriitoja suhteessa tulevaisuuden tavoitteisiin
- on valmis kasvamaan ja kehittymään ammatillisesti ja ihmisenä prosessin aikana.

### **Kehittämisprosessin omistaja (Seija)**

- asiakkaan puolelta yhteistyökumppani
- sisäisestä kehittämisestä kokonaisuudesta vastaava
- ulkopuolisen tutkijakonsultin ”työpari”, jonka kanssa käydään keskustelut projektin etenemisestä, onnistumisista ja epäonnistumisista, suunnantarkistuksista

- tuo tietoa organisaation sisältä käsin siitä, miten projekti etenee
- pyrkii omalla tietämyksellään ja osaamisellaan edistämään projektin onnistumista
- ottaa vastuuta kokonaisuuden/projektin toimivuudesta yhdessä tutkijamahdollistajan kanssa
- hänellä on valtuutus ylimmältä johdolta ja koko porukan luottamus
- oleellista että on innostunut projektista ja haluaa edesauttaa sen onnistumista
- ottaa yhteyttä oma-aloitteisesti tutkijamahdollistajaan tarvittaessa
- on tietoinen, miten projekti liittyy muihin meneillään oleviin hankkeisiin, ja etsii näistä synergiahyötyjä ja tuo keskusteluun tutkijamahdollistajan kanssa
- tekee pienempiä päätöksiä projektin etenemisestä (muutoin ydinryhmä/Teuvo)
- on valmis kasvamaan ja kehittymään ammatillisesti ja ihmisenä prosessin aikana.

### **Ydinryhmäläinen**

- pyrkii mahdollistamaan kulttuurin uudistumista ja toimintaprosessin kehittämistä ajattelu- ja toimintamallien tasolla, konkreettisin keinoin
- toimii projektin ytimessä, jossa voidaan keskustella kokonaisuudesta ja tarttua käytännössä yhteisiin haasteisiin, jotka eivät ole ratkaistavissa prosessiryhmissä (ts. koskevat koko toimintakulttuuria)
- toimii organisaation uutena organisatorisena elimenä, joka mahdollistaa uuden toimintakulttuurin juurtumisen (muun muassa yhteistyön lisääntymisen, yksikkörajojen madaltumisen, päätöksentekoprosessin laajentumisen)
- ottaa vastuuta kokonaisuudesta ja projektin onnistumisesta tuoden keskusteluun kriittisiä ja mahdollistavia näkökulmia sekä tuoden ideoita, joiden toteuttamiseen on itse valmis sitoutumaan
- tulee jatkossa mahdollisesti toimimaan prosessinomistajana (tämä määritellään yhdessä)
- tekee päätöksiä projektin etenemisestä
- on valmis kasvamaan ja kehittymään ammatillisesti ja ihmisenä prosessin aikana.

# Liite 2

## Yhteisesti tehty arvio uudistumisprosessista.

VTML:N UUDISTUMIS- PROSESSI 30.11.2009	Lähtötilanne 12/2006	Nykytilanne 12/2009
<b>Dialogin laatu</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Oikeassa olemisen kulttuuri on valalla. Keskustelukäytäntö on enemmän debatoivaa kuin keskustelevaa.</li><li>• Sekä dialogin määrä että laatu on vajavaista ja kehittymätöntä.</li><li>• Tavoitellaan pikaisesti julkituoduista mielipiteistä siirtymää kohti aidompaa keskustelua.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Sisäinen yhteistyö on lisääntynyt ja syvennyt, on tutustuttu toisiimme paremmin.</li><li>• Minä/sinä-puheesta siirtymä me-puheeseen.</li><li>• Dialogin määrä on kasvanut, myös laatu on nousussa.</li><li>• Kuunnellaan ja kysytään enemmän.</li><li>• Pieni itu uudesta keskustelukulttuurista on olemassa, sitä tulee vaalia.</li></ul>
<b>Suhde asiakkaaseen ja kumppaniin</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Asiakkuus on vielä osin "hahmottomaton" - erityisesti toimintatavan valinnan suhteen.</li><li>• Asiakkuus on tunnistettu, mutta keinot täsmentämättä.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Aitoja on madallettu, olemme helpompi kuunneltava, helpommin lähestyttävä.</li><li>• Työn merkityksellisyys on lisääntynyt kun on tultu lähemmäs asiakasta.</li><li>• Asiakastapaamisten laatu on monipuolistunut ja systematisoitunut.</li><li>• Asiakas on lähempänä meitä ja osa meidän arkipäiväämme.</li><li>• Asiakkaita on otettu mukaan suuntaamaan toimintaamme.</li></ul>

	<b>Miten vaikuttaa toimintaan?</b>	<b>Esimerkkejä uudistuneista käytänteistä</b>	<b>Mistä ajattelu- ja toimintatavoista on vapauduttu?</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Moniäänisyyttä on tullut lisää, esim. osastoinfoissa.</li> <li>• On tiedostettu, että keskustelu on tarpeen, tämä toteutuu ajoittain uusissakin tilaisuuksissa/tilanteissa. Osalle on ollut täysin luontaista aina.</li> <li>• Teemoittaiset spontaanit, ilman toimeksiantoa työskentelevät kokoukset ovat lisääntyneet.</li> <li>• Ihmiset puhuvat enemmän ja vapaammin.</li> <li>• Uskalletaan ottaa kritiikkiä vastaan.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Yhdessä työskentelyä on enemmän yksin tekemisen sijasta, sekä osaston sisällä että ulkopuolella.</li> <li>• Voi tuoda esiin kriittisiä näkökulmia.</li> <li>• Asiakastapaamiset ovat lisääntyneet.</li> <li>• Kyky tunnistaa tilanteet, joissa aitoa dialogia ei ole, on vahvistunut.</li> <li>• Säännölliset, keskustelevat osastoinfot.</li> <li>• Virastopäälliköiden työmarkkinatapaamiset tiivistivät virastojohdon ja VTML:n välisiä suhteita.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ”Työminän” ja oikean minän erillisyydestä.</li> <li>• Komentokulttuurista ja yksinyöskentelystä on päästy eroon.</li> <li>• On luovuttu itsekeskeisyydestä.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kehitytään ja onnistutaan.</li> <li>• Asiakasfoorumeita on lisätty ja niiden toimintatapoja pyritty monipuolistamaan.</li> <li>• Luottamus meihin kasvaa, koska avoimuus lisääntyy.</li> <li>• Kuunteleminen on lisääntynyt systemaattisesti.</li> <li>• Asiakkaan ammattimaisuutta arvostetaan, tämä näkyy siten, että otetaan mukaan keskusteluihin aidosti.</li> <li>• Asiakastapaamisia on tullut lisää.</li> <li>• Asiakastytyväisyystulokset ovat rohkaisevia.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Työnantajaryhmissä asiakkailla on enemmän tilaa puhua. Ne ovat vuorovaikutteisempia ja käytetään asiakkaiden alustuksia.</li> <li>• Asiakastietoa on hyödynnetty systemaattisesti, esim. neuvottelutavoitteiden keräys.</li> <li>• Oman ministeriön sisällä keskustelu on vahvistunut.</li> <li>• Avoin kuulemiskäytäntö on tullut pysyväksi toimintatavaksi.</li> <li>• Virastot ottivat asian haltuunsa, kun VTML ensin mahdollisti keskusteluyhteyden niiden välillä.</li> <li>• Asiakkaan kuuntelu puhtaalta pöydältä on ”uusi juttu”.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Virheiden tekemisen pelosta ja ratkaisupakosta.</li> <li>• Oikeassa olemisen pakosta.</li> <li>• Toisten puolesta ajattelemisesta on luovuttu.</li> <li>• Toimintamme asiakkaalle tuottaman lisäarvon määrittelystä omaehtoisesti ja kapeasti.</li> </ul>

VTML:N UUDISTUMIS- PROSESSI 30.11.2009	Lähtötilanne 12/2006	Nykytilanne 12/2009
<b>Mahdollistava johtajuus ja mahdollistavat rakenteet</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Päätöksentekoa delegoidaan ylöspäin. Ilmapiiri rajaa riskinottoa.</li> <li>• Yksilön toimintavapaus on rajoitetumpi.</li> <li>• Odotus, että johto näyttäisi vahvemmin suuntaa.</li> <li>• Johtaminen on kuitenkin ollut historian saatossa hierarkkisen organisaation mukaista. Toimiala on tukenut hierarkkista johtamismallia.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ideoita ja ajatuksia tulee esille useammalta henkilöltä.</li> <li>• Henkilöstön edellytykset toimia luovasti nähdään johtajien tehtävänä.</li> <li>• Piiloiset valtarakenteet ovat hajoamassa.</li> <li>• Johtaminen on yhteisen tilan luomista ja rohkaisua riskinottoon delegoimisen sijaan.</li> <li>• Olemme itse vastuussa omista tekemisistämme ja työmarkkinalaitoksena vastuussa kaikista tekemisistä.</li> </ul>
<b>Tietämisen tapojen monipuolistuminen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Keskitytään sisäiseen tietoon (meidän talosta tuleva tieto).</li> <li>• Tietämisen hierarkia, lokerot ylätaso, yksikkötaso.</li> <li>• Fakta-pohjaiset mielipiteet vain arvokkaista, ei tilaa tunnetiedolle ja intuitiolle.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kysytään kentältä.</li> <li>• Tietämisestä hyvien kysymysten kysymiseen.</li> <li>• Tietäminen on laaja-alaisempaa ja moniäänisempää ml. asiakkaiden tietämisen huomioon otto.</li> <li>• Faktatiedon rinnalle mahtuu monien mielestä muitakin tietämisen tapoja.</li> </ul>
<b>Uusiutumistaidot</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hyvä pohja oli luotu edellisinä vuosina.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ehtimisen ja suorittamisen tilalle on tullut keskittyminen ja läsnäolo.</li> <li>• Kokeilevuus,</li> <li>• Saa epäonnistua. Uskalletaan ottaa riskejä.</li> <li>• "Avautuminen lähtee sisältä päin."</li> </ul>
<b>Asiantuntija-identiteetti ja VTML:n identiteetti</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kulttuuri tuki kehittämistä.</li> <li>• Asiakasosaaminen ei ollut systemaattista.</li> <li>• Eri asiantuntijuuksia arvostettiin erilailla.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kaikki ovat asiantuntijoita tehtävissään, ja on uutta tilaa tehdä.</li> <li>• Yhteisöllisyys on palannut. Me-henki on vahvistunut.</li> <li>• Aikaansaavuus on lisääntynyt kokeilujen ja yhdessä tekemisen kautta.</li> <li>• Olemme edelläkävijöitä ainakin joissain asioissa. Uudistumishalukkuus on vahvistunut.</li> </ul>

	<b>Miten vaikuttaa toimintaan?</b>	<b>Esimerkkejä uudistuneista käytänteistä</b>	<b>Mistä ajattelu- ja toimintatavoista on vapauduttu?</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jaettu tuntemus: mikrokosmokset vetivät ihmisiä mukaan.</li> <li>• Nykyisiä rakenteita on kyseenalaistettu ja niissä toimitaan eri tavalla. Arjen toiminta on etäännyntynyt rakenteista.</li> <li>• Asioista keskustellaan enemmän, myös omasta työstä ja etsitään siihen kehittämiskäsitteitä.</li> <li>• Laajempi vaikuttamiseen osallistuminen.</li> <li>• Johtoryhmän käsittelemät asiat vähentyneet, päätöksiä tehdään muuallakin.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rakenteiden uudistaminen tukevaan suuntaan.</li> <li>• Annetaan vastuuta tehdä itsenäisesti.</li> <li>• Pestuu-markkinat: tehtiin muutoksia toimenkuviin.</li> <li>• Mikrokosmokset on mahdollistava rakenne ideoiden läpiviemiseksi.</li> <li>• Jokaisella on ääni.</li> <li>• Jokaisen osallistumista odotetaan.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Siitä, että tieto on ylhäällä eikä muualla.</li> <li>• Siitä, että hyödyllisiä näkemyksiä on vain joillakin.</li> <li>• Siitä, että on olemassa korkeat yksikkörajat.</li> <li>• Eri henkilöstöryhmien hierarkkisuuudesta.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Toiminta on asiakaslähtöisempää ja kuullaan puhtaalta pöydältä, arvottamatta.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Neuvotteluissa käytettiin enemmän tapauskohtaisia asiakasryhmiä.</li> <li>• Annetaan tilaa kokemus- ja tunnetiedolle.</li> <li>• Spontaani vuorovaikutus myös sidosryhmien ja asiakkaiden kanssa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Toisten puolesta ajattelemisesta.</li> <li>• Siitä, että osasto ajatteli yksikökohtaisesti.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ihmiset kyseenalaistavat herkemmin toimintatapoja.</li> <li>• Kokeillaan uudenlaisia tapoja toimia.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tapa, jolla otimme Mahtin käyttöön.</li> <li>• Otamme askelia kohti paperittomuutta (tulostusasetukset, sähköinen yleiskirjekäytäntö).</li> <li>• Osa on alkanut käyttää oman tilan säätelyä vuorovaikutustilanteiden säätelyyn.</li> <li>• Rohkaistumme tekemään eri tilanteissa sisäisen tilan harjoituksia.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kaiken osaamisen tunteesta oman keskeneräisyyden hyväksymiseen.</li> <li>• Omaehtoisuudesta, siitä, että oma maailmankuva on ainoa oikea.</li> <li>• Tiettyjen taustatekijöiden (ikä, koulutus, tausta) liittämistä uusitumiskyvykkyyteen.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Olemme yhteistyöhakuisia VM:n sisällä.</li> <li>• Yhdessäolo ja vuorovaikutus puhtaalta pöydältä ovat tekemisen tapojamme.</li> <li>• Ulkopuoliset kontaktit ovat lisääntyneet.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tukiryhmän työskentely on rikastanut johtamista.</li> <li>• Johto on helpommin lähestyttävissä.</li> <li>• Kaikille on annettu enemmän tilaa edustaa työmarkkinalaitosta.</li> <li>• Tekijät on nostettu esille.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reviirijattelusta ja tietojen panttauksesta.</li> <li>• Ajattelusta, että asiantuntijuus on vain jollakulla.</li> <li>• Vaikenemisesta.</li> </ul>

# Kuvamateriaali

Kannen maalaus: Terhi Takanen

Tiloja esittelevät kuvat: Marko Oja

Henkilö- ja luontokuvat: Seija Petrow

Ryhmäkuvat: osaston väki, Virallinen VN:n 200-vuotisjuhlapotretti

Graafit: Terhi Takasen kuvien pohjalta Edita Publishing



Haluatko inspiroitua ja rohkaistua radikaaliin ja ihmisläheiseen uudistumistarinaan sukeltamalla? Uskallatko avautua ihmettelemään tämän tarinan vahvaa viestiä uudistumisesta ja tietoisesta läsnäolosta? Kiinnostaaako sinua olla luomassa tuottavuuden uutta tulkintaa arjen toiminnassa? Millaista on mahdollistava johtajuus? Millaisella otteella organisaation toimintakulttuuria voi uudistaa ihmiset keskiöön asettaen?

Valtion työmarkkinalaitos valtiovarainministeriön henkilöstöosastona on eräänä keskeisenä toimijana valtionhallinnon muutosten keskellä. Sitran Muutoksen Suomi -ryhmä toi vuoden 2008 lopulla esiin vahvan, vaihtoehtoisen vision, jossa julkisten organisaatioiden perustehtävä tulisi pohtia kokonaan uudelleen. Instituutioiden todellinen tehtävä on ihmisten voimaannuttaminen. Tässä kirjassa voimaannuttamisesta puhutaan voimaantumisen mahdollistamisena. Kyse on siitä, miten voisimme jatkossa asettaa toiminnan keskiöön ihmiset, ei instituutiot. On myös kyse siitä, miten me ihmisinä otamme vastuamme uudistumisestamme ja laajemmin yhteiskuntamme ja instituutioiden uudistamisesta. Tästä puhumme yhdessäluomisena. Kirja kertoo tällaisesta prosessista kokijoiden suulla – tämän olemme käyneet itse läpi, ja se jatkuu. Olemme oivaltaneet uudella tavalla sen, ettemme voi kehittää vain toimintaamme tai rakenteita, vaan meidän on uudistettava myös itseämme.

ISBN 978-951-563-728-4 (URL:<http://www.sitra.fi>)

ISSN 1457-5736 (URL:<http://www.sitra.fi>)