

Työelämän marginaalit – uuden työn tekemisen tavat

Sofi Kurki, Markku Wilenius

Organisoitumisen historiaa **55** Organisaatioiden historiasta nykypäivän haasteisiin **57**
Miten vertaisorganisaatiot toimivat? **58** Teesejä uuteen työskulttuuriin **61** Näkymiä eteenpäin **62**

- Globaalin toimintaympäristön kompleksisuus ja teknologisen kehityksen vauhti kyseenalaistavat perinteisen hierarkkisen organisaatiomallin.
- Ihmiskeskeinen organisaatio ottaa ihmisen kokonaisuuden keskeiseksi toiminnan lähtökohdakseen.
- Hierarkkisen johtamisen sijaan ihmiskeskeistä organisaatiota ohjaavat sen kulttuuri ja periaatteet; se luottaa missioon ohjaavana tekijänä vision sijaan.
- Ammatillaisen itseohjautuvuus juontuu toiminnan sisäistetystä tarkoituksesta, inhimillisestä halusta oppia ja kehittyä paremmaksi alallaan ja auttaa omaa yhteisöään menestymään.
- Itseorganisoituvaksi tiimiä voidaan kutsua, kun se voi itsenäisesti suunnitella, toteuttaa, valvoa ja arvioida omaa toimintaansa.

Teknologian kehitys, erityisesti automaation, tekoälyn ja uudenlaisten valmistamismenetelmien kehitys, on johtamassa syvälliseen yhteiskunnalliseen murrokseen, jossa rutiininomaisten tehtävien osuus työstä todennäköisesti jatkaa pienenemistään. Tälle murrokselle ajatellaan usein olevan ominaista, että jäljelle jäävässä työssä korostuvat merkityksellisyys, yhteisön jäsenyys ja itseohjautuvuus. Luvun kirjoittajat ovat tutkimustyössään tarkastelleet uudentyypisiä organisaatiokulttuureja, joiden voidaan ajatella olevan esimerkkejä sen kaltaisista työyhteisöistä, jotka yleistyvät tulevaisuudessa. Tällaisia organisoitumisen malleja kutsutaan yleisesti matalan hierarkian organisaatioksi,

ja niille on ominaista itseohjautuvuuden ja verkostomaisen toimintamallin yhdistäminen. Tyypillisesti näissä uudentyypisissä organisaatioissa pyritään kehittämään organisaatiota selkiseksi, että se pystyy sekä kontrolloimaan että kehittämään itseään mahdollisimman vähällä muodollisella byrokratialla.

Tässä luvussa käydään läpi esimerkkejä työskulttuureista, joissa on pyritty kehittämään aidosti ihmiskeskeistä organisoitumisen muotoa. Ihmiskeskeisellä tarkoitetaan ajattelutapaa, jossa organisaation keskeisenä tavoitteena on organisoitumisessaan ottaa huomioon ihminen kokonaisuutena: hänen pyrkimyksensä, taipumuksensa

Oikeuslääkäri
Mikael Seppänen



ja tavoitteensa, ja tukea ja käyttää niitä hyväkseen organisaation toiminnassa. Löydetyt ja tutkitut organisaatiot tuovat arvokasta vastaavien stressiä ja paineita lisäävään yleissuuntaukseen. Kuvatuissa organisaatioissa työntekijä on aidosti, ei vain juhlapuheissa, organisaation tärkein voimavara. Niinpä näissä organisaatioissa on kehitetty käytäntöjä, jotka pyrkivät aktiivisesti tukemaan työntekijän hyvinvointia ja auttavat ihmisiä pitämään itsestään ja toisistaan huolta.

Suuri osa tässä luvussa esitellyistä havainnoista on peräisin tutkimuksesta, jossa tarkasteltiin suomalaista IT-alan konsultointiyritystä Reaktoria. Reaktor on onnistunut kehittämään organisaatiomallin, joka tuottaa sekä merkityksellisyyttä jäsenilleen että tehokkaan tavan varmistaa, että yrityksen asiakkailleen tuottamat ratkaisut ovat laadukkaita. Uudenlaiset työn organisoitumisen muodot ovat saavuttaneet vankkaa jalansijaa ehkä erityisesti IT-alalla. On kuitenkin tärkeää ymmärtää, että itseorganisoituvaa toimintamallia sovelletaan menestyksekkäästi myös monella muulla sektorilla, esimerkiksi terveydenhuollon, perusteollisuuden ja elintarviketeollisuuden organisaatioissa. Siksi Reaktorin ohella esitellään hollantilaisen kotisairaanhoidon organisaation Buurtzorgin toimintamallia ja käytäntöjä. Luvun ensisijaisena tavoitteena on, että itseorganisoituvan toimintamallin mahdollisuudet, eivätkä niinkään yksittäisen alan käytännöt, piirtyvät lukijalle selkeästi esiin.

Tässä luvussa kuvataan ensin lyhyesti sitä historiallista kontekstia, johon työn muutoskin asettuu. Sen jälkeen esitellään itseorganisoituvan organisaatiomallin Reaktorin ja Buurtzorgin esimerkkien havainnollistamana. Lopulta havainnot vedetään yhteen ja annetaan käytännön suosituksia sellaisille organisaatioille, jotka haluavat pyrkiä muuttamaan toimintamallejaan, ja pohditaan, minkälaisesta tulevaisuudesta voidaan saada vihiä organisaatiokulttuurin muutoksissa.

Koko lukua leimaava kysymys on, minkälaiseen tulevaisuuteen voimme ajatella astuvamme käynnissä olevan teknologisen ja kulttuurisen murroksen valossa. Keskustelua leimaa usein yksipuolinen käsitys siitä, että automatisaatio esittää ainoastaan uhkia nykyisenkaltaiselle yhteiskun-

nalliselle järjestyksellemme. Tässä luvussa pyritään esittelemään näkemyksiä, jotka tarjoavat tilaa pohtia toisenlaisia tulevaisuuksia.

Organisoitumisen historiaa

Työn ja organisoitumisen historiassa organisoitumisen tavat ovat aina olleet osa laajempaa yhteiskunnallisen kehityksen kaarta. Teollistuminen toi mukanaan ensimmäiset varsinaiset organisaatiot: sana organisaatio ajoittuu 1900-luvun alkuun, jolloin sillä alettiin viitata yhteiskuntaa pienempiin yhteistoiminnan yksiköihin. Tällaisia ovat esimerkiksi kirkot, sairaalat, tehtaat ja muut selkeästi omaa tehtäväänsä toteuttavat yhteiskunnan osakokonaisuudet. 1900-luvun alussa syntyi myös ensimmäinen teoria organisaatioiden johtamisesta. Tieteellisenä liikkeenjohtona tunnettu F. W. Taylorin tapa tarkastella organisaatioita oli insinööriajattelusta kumpuava näkökulma työn järjestämiseen. Organisaation ajateltiin toimivan optimaalisesti, jos siinä, kuten mekaanisissa koneissa, jokaisella osalla olisi oma tarkkaan määritelty tehtävänsä ja tämän tehtävän suorittaminen olisi mahdollisimman tarkasti tehtävän kuvauksen kaltaista. Koska ”koneen” osat tässä ajattelussa olivat ihmisiä, oli keksittävä keino, joka saisi heidät pyrkimään kohti täydellistä suoritusta. Taylor olikin ensimmäisiä, jotka nostivat motivaation keskeiseksi organisoitumiseen liittyväksi kysymykseksi. Hänen näkemyksensä yksinomaan aineellisista motivaatiotekijöistä on nykykatsannossa kuitenkin kapea. Rahallisella motiivoinnilla kuitenkin ajateltiin varmistettavan se, että työntekijöillä on syynsä linjata oma toimintansa vastaamaan organisaation tavoitteita.

Tayloristisen liikkeenjohtoon ajattelumallit ovat edelleen käytössä monella alalla. Tyypillisiä esimerkkejä ovat esimerkiksi elektroniikkateollisuuden kokoamistehtaajat, mutta mallia on sovellettu menestyksekkäästi myös palvelualan organisaatioissa: esimerkiksi pikaruokaravintolat, kuten McDonalds, ovat hyviä esimerkkejä puhtaasti tayloristisesta ajattelusta palvelualalla.

Inhimillinen elementti on kuitenkin periaatteessa ristiriidassa pyrkimysten kanssa, jotka toivovat organisaatioiden muistuttavan hyvin öljyttyä koneistoa. Tämä selvisi viimeistään tutkimuksessa, jonka alkuperäisenä tarkoituksena oli, tayloristisessa hengessä, pyrkiä selvittämään, miten työtehoa voitaisiin parantaa työtilojen valaistuksen avulla. Kokeessa oli kolme asetelmaa: huoneen valaistusta lisättiin, sitä himmennettiin ja kontrollikokeessa valaistus palautettiin entiselleen. Kokeen johtajien hämmennykseksi huomattiin, että mikä tahansa muutos valaistukseen tehtiinkin, muutos itsessään johti aina parantuneeseen työtehoon. Jopa valaistuksen palauttaminen entiselle tasolle aiheutti saman vaikutuksen. Mistä oli kyse? Kun kaikki muut selitykset oli suljettu pois, jäi jäljelle johtopäätös, että pelkkä huomion kiinnittäminen työn tekemiseen oli riittävä selitys sille, että työntekijät tehostivat omaa työskentelyään. Tämä havainto avasi ovet organisaatioissa tehtävälle psykologisten tekijöiden vaikutuksen tutkimukselle, joka jatkuu nykypäivään saakka. Myös alkuperäinen, Hawthornen tutkimuksen nimellä tunnettu erilaisten tutkimusten sarja jatkui ja paljasti joukon seikkoja siitä, miten ihmiset käyttäytyvät organisaatioympäristössä. Yksi kiinnostavimmista havainnoista oli, että organisaatioihin muodostuu usein ”varjo-organisaatio”, työntekijöiden keskinäinen kulttuuri, jossa on omat tapansa, sääntönsä ja tavoitteensa. Nämä tavoitteet voivat joissain tapauksissa olla ristiriidassa virallisen organisaation tavoitteiden kanssa.

Muutama vuosikymmen myöhemmin, 1950-luvulla, teknologiset keksinnöt ja tieteen edistysaskeleet, erityisesti tietokoneet, joissa nämä kaksi yhdistyivät, vaikuttivat osaltaan siihen, että huomiota alettiin kiinnittää yhä enemmän organisaatioiden toimintaan tietoa käsittelevinä järjestelminä. Tällöin yleistyi myös tapa ajatella maailmaa systeeminä. Systeeminen näkökulma tarkoittaa ajatusta siitä, että organisaation eri osat ovat vuorovaikutuksessa sekä keskenään että ympäristönsä kanssa. Maailma näyttää toisiinsa kytkeytyneiden kokonaisuuksien verkostona, jonka toimintaa voidaan selittää parhaiten eri tekijöiden ristikkäisvaikutuksilla, yksinkertaisten syy-seurausketjujen sijaan. Näin ollen organisaation toimintaa ei ole

järkevää tarkastella organisaation yksittäisten osien kautta, vaan kokonaisuutena, jolla on tietty tarkoitus ja jonka toimintaan vaikuttavat lukuisat sen osien ja ulkoisen ympäristön väliset takaisin-kytkennät. Kun puhutaan organisaatiosta systeeminä, joka muuttaa sen jäsenten hallussa olevaa informaatiota toiminnaksi, halutaan tuoda esille myös kognitiivisten järjestelmien kyky oppia kokemastaan ja kehittyä. Organisaatiolla on määritelmällisesti aina tavoite, jonka saavuttamiseksi sillä on resursseja: työntekijöitä, tuotantoteknologiaa ja tietotaitoa mm. organisoitumistapoina ja rakenteina. Organisaatiosysteemin toiminnasta saama ympäristön palaute, ja toisaalta sen kyky ja mahdollisuudet muokata toimintaansa vastaamaan palautteeseen, ovat systeemimetaforassa tärkein tekijä, joka vaikuttaa organisaation selviytymiseen.

Ihmisten toimiessa yhdessä kehitty yhteisöön sosiaalisten sääntöjen, suhteiden, työnjaon ja roolien monimutkainen verkosto, johon varastoituu myös merkittävä määrä hiljaista tietoa, jota on vaikea välittää yhteisön ulkopuolisille. Organisaation kulttuurimetaforaa käytetään usein selittämään niitä ääneen lausumattomia sääntöjä ja toimintamalleja, jotka joko auttavat organisaatiota menestymään tai esimerkiksi estävät joitakin toivottuja muutoksia. Kulttuuriin kuuluu tietty työnjaon malli, ja sen piirissä välittyy kollektiivista tietoa arvoina, uskomuksina ja tapoina.

Kulttuuriin liittyy myös niissä vallitseva ihmiskuva: organisaatioita tutkinut Douglas McGregor esitti klassisessa artikkelissaan, että organisaatioiden johtamisessa ihmistä voidaan lähestyä kahden erilaisen teorian pohjalta. Niin sanottu ”teoria X” näkee ihmisen luontaisilta taipumuksiltaan työtä vieroksuvana, jolloin johdon täytyy jatkuvasti pyrkiä kehittämään erilaisia kannustimia ja toisaalta sanktioita varmistakseen työskentelyn sujumisen. ”Teoria Y” taas pohjautuu ajatukseen työstä pohjimmiltaan ihmiselle luontaisena toimintana, ja siinä oletetaan, että ihminen työskentelee itseohjautuvasti, kun työ auttaa häntä toteuttamaan omia tavoitteitaan ja arvojaan. Tällöin työtä ei tarvitse ulkoisin motivaatiotekijöin säädellä.

Organisaatioiden historiasta nykypäivän haasteisiin

Ymmärrys organisaatioiden toiminnasta on historian aikana jatkuvasti kehittynyt ottamaan huomioon laajemmin inhimillisen yhteistoiminnan muotoja ja edellytyksiä. Minkälaiseen ajattelutavan muutokseen uudenlaiset organisaatiot sitten kytkettyvät? Pohjimmiltaan kyse on toisaalta kontrollin ja luottamuksen välisestä rajankäynnistä ja toisaalta ympäristön ennakoitavuudesta. Perinteinen organisaatioajattelu on historiansa kuluessa ajautunut olettamaan, että ainoa keino tuoda järjestystä ja tehokkuutta organisaatioon on rakentaa selkeät käskytyks- ja kontrollointimekanismit, joilla valta ja vastuu keskitetään hierarkkisesti ylemmille portaille. Tämä oletus on peräisin luvun alussa esitellyiltä 1900-luvun alun organisaatioajattelijoilta, jotka lähestyivät organisoitumisen kysymyksiä taustakoulutuksensa johdosta insinööritieteiden perspektiivistä. Kuitenkin jo hyvin varhain esitettiin empiiristen havaintojen pohjalta myös toinen vaihtoehto organisaatioiden toimintaan. Esimerkiksi klassinen organisaatioteoreetikko Luther Gulick totesi jo vuonna 1937 hallintomalleja käsitelleessä teoksessaan, että organisaatioiden johtamiseen on olemassa kaksi vaihtoehtoista tapaa. Toinen on hierarkkinen rakenne, toisessa toiminta ohjautuu toiminnan keskiössä olevan idean ympärille: ”Idean voima toimia yhteistyön koordinoijana on niin suuri, että voimme havaita monia esimerkkejä, joissa yhteistyö tapahtuu ilman yksittäistä johtajaa tai minkäänlaista auktoriteetin viitekehystä. Älykkäät ja hyvää tarkoittavat ihmiset pystyvät ongelmitta työskentelemään yhdessä tiettyä tarkoitusta varten ilman organisaatiota. Heitä ei tarvitse erikseen organisoida tai valjastaa yksittäisten tehtävien pariin. He toimivat sisäisen pakkonsa ajamina, ja voivat hyvin tästä syystä saavuttaa parempia lopputuloksia”. Huolimatta näistä itseorganisoinnin hyödyistä kertovista yksittäisistä äänistä hallinnon teoretikoiden valtavirta, yhdessä kasvaneen hallintoammattilaisten joukon kanssa, on viimeisten vuosikymmenten ajan keskittynyt

ratkomaan organisoitumisen haasteita kehittämällä erilaisia hallinnollisia rakenteita ja interventioita. Tällä lähestymistavalla onkin saavutettu erilaisia tehokkuushyötyjä, tiettyyn pisteeseen saakka. Nykyisessä toimintaympäristössä on kuitenkin paljon vaativampaa toimia samoin periaattein kuin tasaisen kehityksen vaiheessa, jolloin ylhäältä johdettu, käskytyssuhteisiin perustuva organisaatio saattoi toimia hyvin. Yksi keskeisistä syistä, jotka ovat johtaneet perinteisen organisaatiomallin kyseenalaistamiseen, on globaalin toimintaympäristön kompleksisuus, joka on seurausta teknologisen kehityksen vauhdista ja uusien viestintävälineiden ja -kanavien kautta tapahtuvien vuorovaikutussuhteiden monimutkaisuudesta. Nykyisin organisaatiota kohtaava erilaisen informaation ja toisaalta mahdollisuuksien määrä on niin suuri, ettei sitä ole mahdollista tehokkaasti hallita vanhalla rakenteella.

Teollisen yhteiskunnan moderneihin organisaatioteorioihin kuuluvat ajatukset toiminnan organisoitumisesta hierarkian ja erikoistuneen työnjaon mukaisesti. Näkökulma kumpuaa työntekijöiden lähtökohtaisesta haluttomuudesta työskennellä, jota varten organisaatioissa on järjestettävä kontrollin ja motivoimisen mekanismeja. Lisäksi liikkeelle lähdetään siitä, että toiminnan tavoitteet suunnitellaan keskitetysti ja tehtävät toteutetaan selkeiden komentolinjojen mukaan. Uudessa organisaatioajattelussa on lähdetty kyseenalaistamaan kaikkia näitä olettamuksia: työntekijät nähdään toimintakykyisinä, osaavina ja vastuuntuntoisina yksilöinä, joiden tavoite on tehdä työnsä mahdollisimman hyvin. Ammattilaisen itseohjautuvuus juontuu sisäistetystä toiminnan tarkoituksesta sekä inhimillisestä halusta oppia ja kehittyä paremmaksi omalla alallaan ja auttaa omaa yhteisöään menestymään. Tyypillistä uudenglaisille organisaatioille on halu korvata ylhäältä alas hierarkkisesti tapahtuva johtaminen ja valvonta sosiaalisella vertaiskontrollilla. Tiivistäen voikin sanoa, että muutos liittyy samaan aikaan organisaation sisäisiin ohjauskeinoihin (vanhoissa organisaatioissa hierarkia ja kontrolli, uusissa organisaatioissa esim. kulttuuri, tietoisuus, kommunikaatio), käsitukseen organisaation ja

ulkopuolisen maailman suhteesta (esim. kauppav. partnerisuhde) ja jaettuun ohjaavaan toiminta-ajatukseseen (avoimuus, läpinäkyvyys, ihmisarvo, ammatti-identiteetti jne.).

Tässä luvussa esitellään tapaustutkimuksia, joiden kohteissa systeeminen lähestymistapa on viety erittäin pitkälle organisaation jokapäiväisen toiminnan rakentamisessa. Niissä kannustetaan jokaista työyhteisön jäsentä tekemään parhaiksi katsomiaan päätöksiä, kollegoidensa tuella. Verkostomaista toimintamallia kuvaa myös se, että enää ei välttämättä nähdä, että organisaatiolla, esimerkiksi yrityksellä, on tärkeä julkilausuttu arvopohjainen tavoitesuunta, visio. Sen sijaan sillä on kulttuuri ja periaatteet, jotka ohjaavat kaikkea toimintaa. Organisaatio ilmaisee myös voimakkaasti tarkoituksensa eli missionsa, joka on visiota syvällisempi olemassaolon oikeutus. Organisaatiossa työskentelevät ihmiset ovat myös kehittäneet tiedollis- taidolliset valmiudet tarttua ympäristön muutokseen tavoilla, jotka edistävät sekä kulttuurin arvoja, tarkoituksen toteutumista että selviytymistä. Tämä modulaarinen rakenne muodostaa siis amebamaisen organisaation, jota ohjaa yhteinen tarkoitus. Tavat, joilla tätä tarkoitusta toteutetaan, ovat jatkuvassa liikkeessä.

Hollannissa toimiva kotisairaanhoidon erikoistunut Buurtzorg pyrkii kaikella toiminnallaan tukemaan asiakkaidensa hyvinvointia ja autonomista elämää. Tämä tarkoitus on ainoa organisatorinen periaate, joka ohjaa itseorganisoituvissa tiimeissä työskenteleviä sairaanhoitajia. Organisaatio muodostuu käytännön tasolla työtä tukevan, helppokäyttöiseen tietojärjestelmän ympärille. Sen kautta tiedot asiakkaista ja heidän tilanteestaan välitetään muulle tiimille. Järjestelmä myös täyttää automaattisesti hoitajien syöttämien tietojen perusteella viranomaisten edellyttämät raportit ja välittää ne eteenpäin sekä kirjaa hoitajien työtunnit palkan maksamista varten. Lisäksi järjestelmään on kehitetty hoitajien toiveesta keskinäisen kommunikaation kanava ja erilaisia työssäoppimista tukevia opiskelupaketteja. Tiimeillä on täysi vapaus päättää oman tiimensä toimintatavoista, kunhan ne mahdollistavat asi-

akkaan parhaan mahdollisen palvelun, ja tiimi täyttää terveen taloudellisen toiminnan rajaksi määritellyn 60 prosentin asiakastyön tavoitteen.

Miten vertaisorganisaatiot toimivat?

Monessa uudentyypisessä organisaatiossa toiminta nojaa tiimeihin, joihin koko organisaatio on jaettu. Tiimi koostuu pienestä joukosta työntekijöitä, jotka ovat sitoutuneita yhteiseen päämäärään ja yhteisesti jaettuun työskentelymalliin. Tiimi kokee olevansa yhteisesti vastuussa toimintansa tuloksista. Hyvin toimivassa tiimissä sen muodostavien yksilöiden yhteistyöllä voidaan tehdä enemmän kuin jos kukaan yksittäinen jäsen toimisi yksin.

Itseorganisoituvaksi tiimiä voidaan kutsua silloin, kun se voi itsenäisesti suunnitella, toteuttaa, valvoa ja arvioida omaa toimintaansa. Itseorganisoituvan tiimin edellytys on, että tiimi kollektiivisesti pystyy rakentamaan itselleen mallin jaetulle johtajuudelle, jossa tiimin jäsenet suostuvat vastaanottamaan johtamista muilta jäseniltä ja vastavuoroisesti tarjoamaan sitä muille. Tiimien toiminta perustuu sosiaalisiin sääntöihin, jotka mahdollistavat tiimin organisoitumisen ja toiminnan järjestäytymisen.

Aikaisemman tutkimuksen mukaan hyvin suoriutuviissa itseorganisoituvissa tiimeissä seuraavat tekijät ovat yhteydessä tehokkaaseen ja luovaan toimintaan:

- avoimuus ja joustavuus
- läsnäolo kommunikaatiotilanteissa
- tarkkaavaisuus ja tehtävään keskittyminen, itsenäinen työskentely
- epäitsekkyys ja tiimin jäsenten tasa-arvo
- tiimin jäsenten keskinäinen tuttuus
- jatkuva keskustelu
- toisten ideoiden kannattelu ja eteenpäin vieminen
- lupa epäonnistua.

Tiimin jäsenet toimivat siis edellä olevan listauksen mukaan työpaikallaan hyvin samalla tavalla kuin ihmiset yleensä epävirallisissa ihmissuhteissaan tai esimerkiksi perhe-elämässä. Teoria olettaa, että kun ihmisille annetaan riittävä vapaus käyttää koko emotionaalis-kognitiivista kapasiteettiaan hyödyksi, he alkavat ottaa vastuuta yhteisönsä toiminnasta samalla tavalla kuin he kantavat vastuuta toiminnastaan yksityiselämässäänkin.

Esimerkki IT-alalta

Tämän luvun pohjana olevassa tutkimuksessa on siis erityisesti tarkasteltu IT-konsultointiyritys Reaktorilla. Perustamishetkellään vuonna 2000 siinä aloitti noin kymmenen hengen työntekijäjoukko, ja nyt, vuonna 2016, se työllistää noin 350 henkilöä. Liikevaihtoa Reaktorilla oli vuonna 2015 noin 43 miljoonaa euroa, ja Suomen lisäksi Reaktorilla on toimistoja New Yorkissa ja Tokiossa. Erikoisen tästä menestyvästä likeyrityksestä tekee se, että sen syntyhetkestä asti organisaation toimintaa on ohjannut yksi perusajatus: Reaktorista on haluttu luoda paras mahdollinen työpaikka työntekijöilleen. Alusta alkaen on ollut selvää, että Reaktorin toimialalla ainoa tekijä, joka erottaa yrityksen kilpailijoistaan, voi olla työntekijöiden osaaminen ja työn laatu. Tästä syystä Reaktorilla on haluttu tehdä kaikki voitava, jotta parhaat työntekijät hakeutuisivat yrityksen palvelukseen. Tärkeää on myös, että he viihtyvät niin hyvin, etteivät helposti halua lähteä tai lähdettyään haluavat palata takaisin. Työn laadun kannalta myös työntekijöiden jaksaminen on keskeistä. Reaktorilla onkin kehitetty erilaisia toimintamalleja, joilla pyritään toteuttamaan näitä tavoitteita. Tärkein niistä on hyvin matalan hierarkian organisaatio. Käytännössä se tarkoittaa sitä, että Reaktor koostuu projektitiimeistä, joilla on kaikki päätäntävalta projektia koskeviin asioihin. Organisaatiolla on johtoryhmä, mutta se käsittelee vain hyvin korkean tason strategisia päätöksiä. Yksi tällaisista kysymyksistä oli vuodenvaihteessa 2016 tehty päätös avata yrityksen omistajuus kaikille sen työntekijöille. Aikaisemmin Reaktorin olivat omistaneet sen pitkäaikaiset työntekijät

ja perustajat. Päätös avata kaikille mahdollisuus omistaa pala yritystä, jossa työskentelee, onkin ensisijaisesti askel kohti suuntaa, jossa Reaktorin peruseriaatteet läpinäkyvyydestä ja työntekijöiden tasavertaisuudesta toteutuisivat vielä täydellisemmin.

Reaktorin toiminnassa korostuu siis työntekijöiden autonomia suhteessa omaan työhönsä. Reaktorilla itsenäisyys liittyy yksiselitteisesti ajatukseen siitä, että osaavat työntekijät lähtökohtaisesti haluavat tehdä työtään niin hyvin kuin osaavat. He myös tuntevat projektinsa paremmin kuin kukaan muu organisaatiossa. Näin ollen heillä pitäisi olla mahdollisuus tehdä päätöksiä kysymättä lupaa muodollisilta esimiehiltään, joilla ei asemansa puolesta voi olla mahdollisuutta tuntea päätöksiin tarvittavia yksityiskohtia niin hyvin kuin niillä, jotka asioiden kanssa tekevät päivittäin työtä. Matalan hierarkian organisaatioita tuntevat vertaavat usein hierarkkisia organisaatioita perheisiin, joissa työntekijät ovat lapsia, jotka ovat vanhempiensa jatkuvassa holhouksessa. Matalan hierarkian organisaatioissa työntekijöiden edellytetään olevan aikuisia. Tämä tulee hyvin esille myös keskustelussa siitä, miksei Reaktorilla ole budjetiteja. ”Ohjaatko itse toimintaasi budjetin avulla?”, kysyttiin ulkopuoliselta, joka ihmetteli, miten organisaatio ylipäättään voi toimia ilman järjestelmällistä talouden suunnittelua. Vastauksen ydin oli ajatuksessa, jonka mukaan etukäteissuunnittelua ei ole järkevää tehdä tilanteessa, jossa kaikki ovat tietoisia siitä, paljonko rahaa on käytettävissä, ja siitä, mihin rahaa tarvitaan, ja lisäksi sitoutuneita rahan vastuulliseen käyttöön. Budjetit nähdään tällöin sujuvan toiminnan esteenä, ei sen takeena.

Koska Reaktorissa ei ole muodollista hierarkiaa, sieltä puuttuu myös mahdollisuus edetä vertikaalisesti hierarkian portailla. Ura ei siis muodostu siirtymistä yhä vastuullisempiin tehtäviin, joissa vastuu koostuu yhä suuremmasta määrästä alaisia. Sen sijaan reaktorilaiset ajattelevat uralla etenemisen oppimisen kautta, niin että kokeilemmpi pystyy toteuttamaan vaikeampia asioita ja olemaan mukana aina vain kiinnostavammassa projekteissa. Palkkiot määräytyvät osaamisen

mukaan. Kuvaavaa läpinäkyvyyden arvostuksesta organisaatiossa onkin, että reaktorilaisten piiristä on lähtenyt aloite kirjata oma palkkansa yrityksen intranettiin. Tämä luonnollisesti täysin vapaaehtoinen toimenpide on saavuttanut suosiota, ja hyvin suuri osa on laittanut palkkansa muiden nähtäväksi. Huolimatta siitä, että organisaatorakenne on epähierarkkinen, muita osaavampia ja kokeempia arvostetaan ja heiltä kysytään neuvoa hankalissa tilanteissa. Tällainen eräänlainen meritokratia, eli korkeampi asema henkilökohtaisten ansioiden perusteella, Reaktorissa siis on, mutta sitä pidetään oikeudenmukaisena ja itsestään selvänä. Erilaiset yksilöiden palkitsemiset, joita monissa muissa organisaatioissa harjoitetaan, ovat kuitenkin täysin vastaan Reaktorin perusfilosofiaa (ja niistä monella on myös huonoja kokemuksia aikaisemman työuransa varrelta). Projektitiimi ottaa yhdessä vastuun projektin toteuttamisesta, ja onnistumisista saadaan myös kunnia yhdessä. Mikäli Reaktor yrityksenä tekee paljon voittoa, jaetaan siitä bonukset koko henkilökunnalle, samansuuruisina. Kaikki tähtää siis yhteishengen rakentamiseen ja siihen, että jokaisella on yhtäläinen motivaatio tehdä työtä organisaation menestyksen eteen. Ja toisaalta menestyksen saavuttamisessa katsotaan koodarien, visuaalisten suunnittelijoiden ja henkilöstöhallinnon ihmisten olevan itsestään selvästi yhtä tärkeitä tekijöitä.

Koska kokemus on osoittanut, että Reaktorin toimintamalli edellyttää tiettyjä ominaisuuksia työntekijöiltään, rekrytointiin kiinnitetään paljon huomiota. Rekrytoinnissa tärkeimpänä kriteerinä on tietysti pätevyys, mutta yhtä tärkeä ellei tärkeämpi kriteeri, joka halutaan varmistaa, on, että henkilö sopii reaktormaiseen toimintaan. Tämä tarkoittaa esimerkiksi, että kenelläkään, joka palkataan Reaktoriin, ei haluta olevan ”ego-ongelmia”. Oman suoriutumisen ylikorostaminen aiheuttaa ongelmia koko sille tavalle, jolla organisaation halutaan toimivan, ja siksi jo rekrytoinnissa pyritään välttämään palkkaamasta ihmisiä, joille Reaktor olisi ehkä väärä paikka päästä toteuttamaan itseään. Toinen ehkä yllättäväkin rekrytoinnissa paljon painoarvoa saava tekijä on hakijan työn ulkopuoliset harrastukset. Niitä toivotaan olevan. Reaktorilaiset itse kertovat, että useimmilla

on jokin ”intohimoinen harrastus”, kuten musiikin tekeminen, pyöräily tai vaikkapa kuntosalilla käynti. Työssä jaksamisen kannalta ajatellaan olevan tärkeää, että työ ei ole ainoa elämän sisältö. Niin ikään ylityöt eivät ole Reaktorin kulttuurissa kannustettuja, pikemminkin yleinen asenne on, että työt pitää voida tehdä kahdeksan tunnin puitteissa. Tähän on päädytty kokemuksen kautta: kun osaavat ihmiset tekevät jotain, josta ovat itse kiinnostuneita, loppuun palamisen vaara on olemassa ja sitä pitää hallita. Kahdeksan tunnin maksimi on siis yksi keinoista, joilla työntekijöiden toimintakykyä pyritään suojelemaan.

Reaktorin toimintamalli perustuu sujuvaan kommunikaatioon ja sen jäsenten väliseen luottamukseen. Tätä tuetaan luomalla sosiaalisia alustoja tiedonvaihtoon. Niitä voivat olla virtuaaliset keskustelukanavat, mutta niitä ovat myös sosiaaliset tilaisuudet, joissa organisaation jäsenet tutustuvat toisiinsa epävirallisemmissa puitteissa.

Vielä 1980-luvulle asti Hollannissa toimi kotisairaanhoidonjärjestelmä, joka perustui nk. piirihoitajiin (engl. district nurse), jotka toimivat itsenäisesti vastaten kotisairaanhoidosta omalla alueellaan. Samoin kuin muissa länsimaissa, järjestelmää haluttiin kehittää ja tehostaa pyrkimällä jakamaan hoitotehtävät erilaisiin toimenpiteisiin, joita eri pätevyysasteilla olevat hoitajat pystyvät tekemään. Tällä erikoistumisella ajateltiin voitavan karsia kustannuksia ja lisätä tehokkuutta.

Esimerkki hoiva-alalta

Jos de Blok, Buurtzorgin perustaja, on koulutukseltaan sairaanhoitaja ja kauppatieteiden maisteri. Hän työskenteli uransa alussa vanhan järjestelmän piirihoitajana, minkä johdosta hänellä on kokemusta sekä henkilökohtaisen hoitosuhteen merkityksestä että piirihoitajajärjestelmää seuranneen vaiheen ongelmista. Kipinä perustaa Buurtzorg syntyi Blokin työskennellessä suuren terveydenhoitoalan yrityksen innovaatio-osastolla. Täällä de Blok törmäsi käytännön työssään siihen henkiseen ja asiantuntemukselliseen kuiluun, joka vallitsi hoitotyötä tekevien substanssialan ammattilaisten ja organisaation hallinnon välillä. De Blokin näkemyksen mukaan kotisairaanhoidossa pitäisi

voida vapauttaa hoitajat tekemään sitä, mihin he olivat saaneet koulutuksensa ja mikä heidän perimmäisenä ammatillisena motivaationaan on: hoitaa potilaita. Muun organisaation pitäisi olla vain tukirakenne tämän tehtävän toteuttamiselle. Hän koki, että terveydenhuollossa taloudellisen kasvun tavoittelu oli hämärtänyt toiminnan perimmäisen tarkoituksen ja johtanut huonosti toimivaan järjestelmään, joka ei pysty riittävällä tavalla huolehtimaan asiakkaidensa hyvinvoinnista.

Vuonna 2006 Jos de Blok yhdessä kumppaninsa, sihteerin Gonnie Kronenbergin, sekä muutaman hoitajakollegan ja IT-alan asiantuntijan Ard Leferinkin kanssa päättivät perustaa Buurtzorgin, tarkoituksenaan muodostaa malli, joka kyseenalaistaisi ja muokkaisi hollantilaista keskustelua terveydenhuollon toimivuudesta. Kun Buurtzorg aloitti toimintansa, perustajia pidettiin enimmäkseen epärealistisina idealisteina. Hyvin pian toimintamalli alkoi kuitenkin vetää puoleensa hoitajia, ensimmäisessä vaiheessa niitä, jotka olivat de Blokin lailla työskennelleet jo piirihoitajajärjestelmän puitteissa ja tunnistivat Buurtzorgissa mahdollisuuden saada vanhan työpaikkansa takaisin. Varhaisessa vaiheessa myös jotkut poliitikoista alkoivat tukea Buurtzorgia tehokkaana ja järkevänä toimintamallina. Huolimatta siitä, että Buurtzorgin mallia oli alussa (ja on osittain edelleen) vaikea sovittaa olemassa olevaan rakenteeseen, sen painoarvo kasvoi sen vetovoiman myötä. Se on vuodesta 2007 alkaen kasvanut 10 vuodessa 10 000 henkilön organisaatioksi. Se on Hollannin nopeimmin kasvaneita organisaatioita, ja se on valittu Hollannin parhaaksi työnantajaksi joka vuosi vuoden 2011 jälkeen.

Teesejä uuteen työkuulttuuriin

Seuraavaan on tiivistetty tutkimuksen havainnoista yleisesti päteviä kiteytyymiä, jotka tarjoillaan kehittämisen pohjaksi kaikille organisaatioille, jotka ovat kiinnostuneet kehittämään toimintaansa. Tutkimuksen pohjalta löydetty tärkeim-

mät yleistettävät periaatteet esitellään seitsemänä teesinä ja selitetään, mitä ne tarkoittavat organisaatioille:

Älä kiinnitä huomiota yksilöihin, yhteisöllisyys on paljon arvokkaampaa.

Mitä se tarkoittaa: Ylenmääräinen yksilösuorituksiin kannustaminen esimerkiksi yksittäisiä työntekijöitä palkitsevina tunnustuksina tuhoaa yhteisen tekemisen eetosta. Työssä saavutetut menestykset ovat lähes poikkeuksetta tiimityön tuloksia. Rakentamalla vahvoja työyhteisöjä mahdollistetaan koko tiimin luovan potentiaalin hyödyntäminen. Yhteisöllinen älykkyyks on paljon tuottavampaa kuin yksilöllinen.

Panosta ihmissuhteiden kehittymiseen ja oppimiseen. Säästät kontrollereissa.

Mitä se tarkoittaa: Ihmiset tutustuvat töissä, mutta oppivat tuntemaan toisensa vapaassa vuorovaikutuksessa. Mitä rikkaampi vuorovaikutusympäristö, sitä vahvempia sosiaalisia siteitä ihmisten välille kehittyi. Yhteiset arvot ja normit, mutta myös ymmärrys toisten osaamisesta ja kiinnostuksen kohteista kehittyvät monimuotoisessa vuorovaikutuksessa. Jos säästät sosiaalisissa menoissa, karsit yhteisön tuottavuutta.

Älä kerää dataa vaan hyödynnä sitä.

Mitä se tarkoittaa: Moni yritys kerää paljon numeerista dataa toiminnastaan. Tyypillisesti tämä voidaan tulkita kontrolloimiseksi tai ylimääräiseksi tehtäväksi, jolla ei ole yhteyttä niihin ongelmiin ja kysymyksiin, joiden kanssa työntekijät päivittäin joutuvat tekemisiin. Dataa voi ja pitää kuitenkin käyttää keinona ymmärtää organisaation vuorovaikutusta ympäristönsä kanssa. Kerätty data kertoo siitä, mitä organisaatio tekee ja millä menestyksellä. Se on suuri apu sille, joka haluaa kehittää organisaation toimintaa. Tuottamaton data on hukkaa.

Älä motivoi rahalla vaan teolla.

Mitä se tarkoittaa: Monet organisaatiot pyrkivät motivoimaan jäseniään tarjoamalla yksittäisiä palkkioita toivottavasta käytöksestä. Uudenlaiset organisaatiot motivoivat jäseniään tarjoamalla heille mahdollisuuksia toteuttaa itseään. Jos organisaatiostasi nousee ajatus, että tulevaisuuden kannalta tietyn tuotteen kehittäminen tai prosessin hiominen olisi tärkeää, anna tästä kiinnostuneille

ihmisille mahdollisuus ja resurssit viedä asiaa eteenpäin. Ihmiset turhautuvat ilman palautetta aloitteilleen.

Asiakkaasi on ystäväsi.

Mitä se tarkoittaa: Jos lähestyt asiakastasi kuin hän olisi ystäväsi, jonka toimintaa haluat kehittää, on suhteesi erilainen kuin jos ajattelet häntä kauppakumppanina, jolle haluat myydä tuotteitasi hyvällä voitolla. Missä tahansa toimivassa suhteessa tärkeää on ymmärtää, mitä toinen osapuoli ajattelee ja mitä hän toivoo ja tavoittelee. Tärkeää on myös, että kumpikin luottaa toiseen niin, että mielipiteensä voi ilmaista rehellisesti, ilman pelkoa siitä, että totuus tuhoaa suhteen. Tällaisia asiakassuhteita syntyy vain, jos vuorovaikutus on riittävän rikasta.

Vain vapaa voi olla vastuullinen.

Mitä se tarkoittaa: Budjetoitko omat henkilökohtaiset menosi, samoin kuin puolisosi ja lasten tulevat tulot ja menot seuraavalle vuodelle tarkasti niin, että niissä on hyvin vähän joustovaraa ja poikkeamat katsotaan epäonnistumisiksi? Jos ymmärrät tulojen ja menojen logiikkaa, samoin kuin niiden suhteen omaan hyvinvointiisi, sinun luultavasti ei tarvitse tehdä niin. Toisaalta harvoin budjetoimallakaan voisit ulkoistaa vastuun omista taloudellisista päätöksistäsi esimerkiksi vanhemillesi.

Olet naimisissa organisaatiosi kanssa.

Mitä se tarkoittaa: Valitsetko aviopuolisosi seuraavan kahden vuoden elämäntilannettasi silmälläpitäen vai koska haluat elää hänen kanssaan pitkän elämän ja uskot siihen, että se on mahdollista niin myötä- kuin vastoinkäymisissäkin? Kuten avioliitossa, myös menestyvissä organisaatioissa luottamus ja sitoutuneisuus ansaitaan. Mutta kaiken perustana on pitkän aikavälin sitoumus.

Näkymiä eteenpäin

Olemme siirtymässä yhteiskuntien kehityksessä viidennestä kuudenteen aaltoon. Tätä kehitystä leimaa yhä painavampi pyrkimys resurssitehokkuuteen. Olivatpa kyseessä tuotantomateriaalit, energia tai inhimillinen pääoma, me haluamme siirtyä pois resurssien hukkakäytöstä ja niiden suoranaisestä tuhlaamisesta. Maapallon tulevaisuutta uhkaavat ympäristöongelmat pakottavat meidät suhtautumaan huomattavasti vakavammin omaan toimintaan ja sen kehittämiseen. Meidän on ymmärrettävä olevamme osa laajempaa järjestelmää, johon vaikutamme.

Organisaatiot voivat yleensä sitä paremmin, mitä enemmän ne ottavat huomioon toimintansa inhimilliset ja ekologiset ulottuvuudet. Luomalla ihmisille täysimääräiset edellytykset tuoda esiin näkemyksensä ja näin osallistua organisaation tulevaisuuden rakentamiseen saadaan aikaan ihmiskeskeisesti toimiva organisaatio. Kysymys on tietoisuuden vallankumous.

Muutoksen ja uudistumisen tie ei ole kaikkein helpoin tie. Nykyisen teollisen – keskitetyn ja hierarkkisen – toimintamallin menestys perustuu juuri siihen, että se on helppo tapa rakentaa tehokkaasti toimiva päätöksentekomalli. Aika on kuitenkin ajanut teollisen toimintamallin ohi meidän palveluvaltaistuvassa ja digitaalisessa työnteon maailmassamme. Päätöksenteon nopeuden ja tehokkuuden rinnalle nousevat laatu ja päätöksenteon pitkän aikavälin seuraukset. Kuin suorastaan varkain ja huomaamatta, yhtäkkiä ihmisen on astuttava esiin. On ihmiskeskeisten organisaatioiden aika.