AJATUSTEN PÖLYTYSTÄ JA TEKOJA – KOHTI UUTTA ORGANISAATIOKULTTUURIA

Ihmisten välisten suhteiden ja roolien lukkiutuminen pitää vanhaa organisaatiokulttuuria tiukasti yllä. Työyhteisön kehittäminen valuu hukkaan, mikäli suhteiden välille ei saada aikaan muutosta.

Näin toteavat valmentavan johtamisen erityistuntija, BoMentis Oy:n toimitusjohtaja **Marjo-Riitta Ristikangas** ja organisaatioiden kulttuurimuutosten asiantuntija, Talent Vectian Partner, Senior Coach **Jarmo Manner**.

”Uudenlaisen organisaatiokulttuurin synnyttäminen edellyttää, että saadaan aikaan niin sosiaalista kuin henkistäkin ristiinpölytystä”, Manner sanoo. ”Roolijärjestelmiin perustuva kulttuuri on aina systeemi. Jos tiiminvetäjä ei muuta käyttäytymistään, ei asiakaspalvelijankaan käytös muutu. Yhteisön halu ylläpitää vanhaa tasapainoa pakottaa uudistushaluisetkin vanhoihin malleihin.”

Myös sosiaalistuminen kannattelee kulttuuria. Ihmiset opetetaan talon tavoille, joita ei kyseenalaisteta. Vasta suhteiden muuttaminen muuttaa käyttäytymistä.

”Työntekijät oppivat helposti tunnistamaan, miten omalla työpaikalla kuuluu toimia, mistä saa puhua, ja mitä sääntöjä ei puolestaan tule rikkoa”, Ristikangas sanoo. ”Onneksi löytyy niitä, jotka joko tietoisesti tai tietämättään haluavat järkeistää toimintaa. Tätä rikkomistaipumusta kannattaisi hyödyntää ja valjastaa se yhteisen ajattelun muuttamiseksi: nyt tehdäänkin toisin!”

> ”VASTA SUHTEIDEN MUUTTAMINEN MUUTTAA KÄYTTÄYTYMISTÄ.”

VARTTI PÄIVÄSSÄ ARKEEN

Nuoria ja uusia tulokkaita tulisi Ristikankaan ja Mannerin mielestä kuunnella organisaatioissa tarkemmalla korvalla, sillä heillä on useimmiten kyky nähdä asiat tuoreesti.

Teksti ja kuva: *Pirjo Kuisma*



Marjo-Riitta Ristikangas ja Jarmo Manner kannustavat meitä pohtimaan positiivisesti, mitä osaamme tehdä hyvin ja mistä saatamme olla ylpeitä, koska tunteet ja myönteisyys tarttuvat.

”Eräs kesäapulainen teki muutama vuosi sitten pankin konttorissa vakuutusmyynnin ennätyksen. Tämä johtui siitä, ettei kukaan vanhoista ehtinyt opettaa hänelle, ettei pankkivirkailija pysty myymään vakuutuksia!”, Manner kertoo.

Mannerin mukaan kielenkäyttö ohjaa vahvasti käyttäytymistä, sen uudistaminen on osa kulttuurin muuttamista. Organisaation henki ja asenne tarttuvat helposti myös asiakkaisiin.

”Kun vanhat asiakkaat valittivat saavansa huonoa palvelua, päätettiin eräässä yrityksessä ryhtyä puhumaan vanhojen sijasta nykyisistä asiakkaista. Vajaassa vuodessa palvelutasotutkimuksissa saavutettiin mitattava ero.”

Tottumuksiin vaikuttaminen on sekä Mannerin että Ristikankaan mielestä isompi juttu. Ihmiset toimivat pääsääntöisesti tapojensa ja intuitionsa ohjaamina.

”Isoja muutoksia tehtäessä on hyvä muistaa, että tottumusten muuttaminen kestää vähimmilläänkin kolme viikkoa, se on minimi. Arjen toimintaa kannattaa siksi muuttaa pienin askelin, vartti kerrallaan”, Manner korostaa.

”Johto puhuu usein 6-12 kuukauden aikaperspektiivistä, tämä ei ole riittävän konkreettista ja innostavaa. Tarvitaan näkymä 2-3 vuoden päähän ja sen rinnalle tietoa siitä, miksi muutos on tärkeää, ja mitä se tarkoittaa lähiviikkojen arjen toiminnassa.”

KIRKASTA TAVOITTEET

Marjo-Riitta Ristikangas kehottaa työyhteisöjä pohtimaan muutoksia tehtäessä, mistä asioista näiden kannattaisi olla ylpeitä. Yhteisen identiteetin ja me-hengen löytäminen rakentaa vahvaa pohjaa uudistuksille.

”Kaikessa toiminnassa on aina jotain hyvää ja säilyttämisen arvoista. Mitä otamme mukaan vanhasta kulttuurista, millä vahvuuksilla menemme eteenpäin?”

Ristikangas kannustaa erityisesti julkisen sektorin organisaatioita panostamaan vision ja mission kirkastamiseen ja määrittelemään, mitä ydintehtäviä nämä

haluavat edistää. Kun työ tehdään hyvin, sen vaikutukset ulottuvat kauas.

”Julkisella puolella tekemisen mittakaava on laaja ja vaikutukset yhteiskunnallisesti merkittäviä. Nykyisessä taloudellisessa tilanteessa julkishallinnon edustajien pitäisi järkeistää toimintaansa ja ottaa vastuuta maailman muuttamisesta. Tämä ei saisi jäädä ainoastaan yksityissektorin kontolle.”

Jarmo Manner on samoilla linjoilla. Nyt kaivataan päätöksenteon ja tekemisen vaikutuksen näkemistä pitkällä tähtäimellä. Taloudellinen lyhytnäköisyys kostautuu tulevaisuudessa, tästä on nähtävissä esimerkkejä vaikkapa terveydenhuollossa.

”Terveyskeskusten hammashoidossa paikkaukset tehdään useimmiten halvinta ratkaisua käyttäen, toisin kuin yksityispuolella. Halpapaikat tulevat vuosien saatossa kalliimmiksi. Perustason työntekijöitä kuuntelemalla moni tehtävä voitaisiin valtiolla ja kunnissa toteuttaa kestävämmin.”

”Kun julkinen sektori toimii hyvin, koko suomalainen geeniperimä pääsee käyttöön. Demokratian peruselementtien toteutuminen tasoittaa samalla tuloeroja”, Manner muistuttaa.

UUSI TASAPAINO

Marjo-Riitta Ristikangas uskoo, että myös julkisen sektorin työpaikoilla kyky tehdä yhteistyötä muiden kanssa ratkaisee yksilön mahdollisuudet vaikuttaa organisaatiokulttuurin muuttamiseen. Vaikuttaminen onnistuu tehokkaimmin oman perustehtävän kautta.

Hän korostaakin, että jokaisella meistä on paitsi vastuu myös monia tilaisuuksia tehdä muutoksia omassa toiminnassamme. Joka tapauksessa kyynisen ja avuttoman uhrin rooliin ajautumista tulisi välttää, sillä negatiivisuus myrkyttää koko työyhteisön.

”Voimme itse pohtia, haluammeko rakentaa uutta vai katkeroitua ja rikkoa ilmapiiriä. Vaikutusmahdollisuutemme liittyvät pitkälti niihin työasioihin, joita teemme yhdessä toisten kanssa ja joihin kiinnitämme huomiomme. Omaa tekemistä on paljon helpompi muuttaa kuin toisten”, Ristikangas sanoo.

”KIELENKÄYTÖN UUDISTAMINEN ON OSA KULTTUURIMUUTOSTA.”

Valtion organisaatioissa uudenlainen organisaatiokulttuuri ei Mannerin ja Ristikankaan mielestä tulisi perustua liian pitkälle menevään itseohjautuvuuteen. Perinteistä hierarkistakin organisaatiota, tosin nykyistä kevyempää, tarvitaan kantamaan vastuuta esimerkiksi varojen käytöstä ja miljoonien investoinneista.

”Selkeän ja läpinäkyvän hierarkian rinnalle voitaisiin rakentaa nykyistä voimakkaampi epävirallinen organisaatio, jossa keskustelukulttuuri, tapaamiset ja ristiinpölytys vaikuttaisivat päättäjien ajatuksiin. Näin syntyisi uudentyyppinen tasapaino, joka mahdollistaisi kulttuurin jatkuvan kehittämisen”, Manner ehdottaa.

”JOKAISELLA MEISTÄ ON SEKÄ VASTUU ETTÄ MONIA TILAISUUKSIA TEHDÄ MUUTOKSIA OMASSA TOIMINNASSAMME.”

”Arvojen ja mission tulisi näkyä työpaikoilla selkeämmin. Ilman työn tekemisen tarkoitusta työ on helposti pelkkää puuhastelua. Kun ihminen kokee rakentavansa jotain isompaa ja merkityksellistä, hän antaa osaamisensa yhteisön käyttöön. Siksi myös valta ja vastuu saisivat ulottua alaspäin”, Ristikangas kiteyttää.