

## Ollaanks me oikeesti hyviä missään?

Kysyin kollegaltani Lea Äikäs-Kohoselta\*, että ”ollaanko me hyviä missään... voidaanko me sanoa, että tässä asiassa me ollaan oikeesti hyviä, todella ammattilaisia?”

Lea pohti hetken ja sanoi: ”mietipä nyt viimeisiä caseja... vaikkapa PCP:tä<sup>1</sup> tai Plan Suomi Säätiotä<sup>2</sup>... Eikö ne ole mennyt aika hyvin? Eiks niissä oo tavoitettu jotain oikeesti merkityksellistä?”

Vastasin: ”Hmm... mitä se Jounikin sanoi PCP:llä, että heillä on kokeiltu monenlaisia koulutuksia, mutta tämä todella lokshti... Siitä on jäänyt tosi hyvä filis. Samoin Plan... sielläkin lokshtanut tosi hyvin.”

Pohdin lisää: ”Hei, onhan näitä: HOK-Elanto<sup>3</sup>, Artokin kirjoitti siitä jälkikäteen mukavasti, ja Suur-Seudun Osuuskaupan fuusio<sup>4</sup>, ja Ixonos<sup>5</sup> <sup>6</sup>, ja OP-Pohjola<sup>7</sup>, Pretax<sup>8</sup>... Niin, ja nyt menossa olevat Valtiokonttori<sup>9</sup> ja Gasum<sup>10</sup>... niin ja SSO<sup>11</sup>”

Sitten jatkoin: ”Mutta uskaltaako sitä kuitenkaan sanoa, että me ollaan jossain tosi hyviä? Niin kuin kirjassa Hyvästä Paras?”

Olimme molemmat hiljaa. Sitten sanoin: ”Mun mielestä on ainakin yksi asia, mikä me osataan tosi hyvin, ja se on, että me saadaan ihmiset kehittämään itse omaa toimintaansa. Oikeastaan sillä ei ole väliä mitä ne tekee tai miten solmussa ne on. Se on niin hienoo, kun ryhmä ihmisiä alkaa puhua heille tärkeistä asioista ja löytää yhdessä niihin ratkaisuja. Ja musta tärkeintä kuitenkin on, että tällaisesta työstä mä tykkään. Oli sitten kyseessä jättimäinen fuusio tai pienen yrityksen ydinprosessin kehittäminen. Mä olen oppinut näistä jutuista paljon, ja tuntuu, että me ollaan vasta alussa.”

Sanojeni jälkeen jäin pohtimaan, mikä ero on mahtipontisuudella ja pikku hiljaa kokemuksen tuomalla luottamuksella. Ja vastaus tuli mieleeni: nöyryys oppia lisää.

**Dialogi-instituutti** tutkii aktiivisesti dialogisia menetelmiä ja prosesseja, ja hyödyntää oppimaansa käytännössä<sup>12</sup> <sup>13</sup> <sup>14</sup>. [www.dialogi-instituutti.fi](http://www.dialogi-instituutti.fi)

Lämpimin yhteistyöterveisin

### **Jani Roman**

sosiatri, tekniikan tohtori (työpsykologia, väitellyt dialogista organisaatiossa), Master of Quality, psyko- ja sosiadraaman TRO, systeemisen konstellaation ohjaaja, mindfulness-ohjaaja.

Jani on tukenut useita suuria fuusioita yhteisen organisaatiokulttuurin rakentamiseksi ja kasvuyrityksiä strategian mukaisen kulttuurin kehittämiseksi.

p. 0500-762 772, [jani.roman@dialogi-instituutti.fi](mailto:jani.roman@dialogi-instituutti.fi)

\* **Lea Äikäs-Kohonen** (FM työpsykologi) on työnhajaaja ja henkilöstöjohtamisen ammattilainen. Hän on toiminut mm. henkilöstöjohtajana Nokia Research Centerissä ja Turvatiimissä. Lea coachaa ja ohjaa ryhmien ja yksilöiden kehitysprosesseja sekä auttaa kehittämään liiketoiminnalle lisäarvoa tuottavaa henkilöstöjohtamista.

p. 050-342 5864, [lea.aikas-kohonen@dialogi-instituutti.fi](mailto:lea.aikas-kohonen@dialogi-instituutti.fi)

<sup>1</sup> **PCP Partner Oy:n toimitusjohtaja Jouni Erkkilä**, (p. 010 8360 317): ”Olemme määrätietoisesti kehittäneet strategiaamme ja toimintaamme voidaksemme vastata asiakkaidemme IT:n infrastruktuurin haasteisiin. Janin ja Lean tuki koko henkilöstön mukaansaamiseksi kehittämistyöhön oli tärkeä osa kehitystyössämme. He suunnittelivat ja ohjasivat meille reilun vuoden mittaisen kehityshankkeen. Hankkeen tavoite – jalkauttaa strategiaa ja parantaa yhteen ja yhdessä tekemistä – onnistui hyvin.”

Kehityshankkeessa kaikkea toimintaa kehitettiin kytkettynä yrityksen keskeiseen tilaustoimitusprosessiin eli asiakaspalveluprosessiin, ts. miten palvelu ulkoista asiakasta entistä paremmin. Hankkeen seurauksena tapahtui prosessin kehittämistä, uudelleen organisoimista, roolien täsmentämisä, mutta ennenkaikkea systemaattista vuoropuhelun kehittämistä läpi organisaation. Jouni kommentoi hankkeen tuloksia: ”Prosessi on ymmärrettävä ja palvelee toimintaamme hyvin. Opimme kuinka kehittämistä saadaan toteutettua siten, että henkilöstö on mukana toteuttamassa tavoitteen mukaisia asioita. Opimme, miten tärkeää on ottaa henkilöstö mukaan (osallistumaan) kehittämiseen. Yhdessä tekemisen merkitys avautui henkilöstölle ja jokainen näkee roolit sekä tehtävien merkitykset entistä selkeämmin.”

PCP:llä on ollut koulutuksia monista konsulttiyrityksistä, mutta Janin ja Lean lähestymistapa oli erilainen kuin perinteiset koulutukset. He ohjasivat organisaation ihmisiä keskittämään yhteisen huomionsa oman työnsä kehittämiseen arjen todellisuudessa ja strategian mukaisesti. Tämä tapahtui selkeän, vaiheittain etenevän kehitysprosessin luomassa turvallisessa raamissa. Ulkopuolisen asiantuntijan rooli on tuoda selkeyttä, rakentaa foorumeita asioiden käsittelyyn, tuoda systematiikkaa sekä tarvittaessa uutta tietoa, jotta organisaation kehittymisen haasteisiin voidaan vastata. Janin ja Lean käyttämät menetelmät auttoivat ihmisiä osallistumaan ja tuomaan oman asiantuntijuutensa yhteiseen käyttöön. Jouni toteaa Janin ja Lean roolista prosessin aikana: ”Rauhoittavaa vaikutusta ja asioiden selkeyttävää mukanaoloa. Yrityksen tarkoituksena epäillään helposti ja teidän mukana olo selkeytti asian yhteistä etua.”

Jani ja Lea esittivät ensimmäisen kerran PCP:n Jouni Erkkilälle ja hallituksen puheenjohtaja Hannu Tuutille näkemyksiään organisaation kehittämisestä helmikuussa 2009. Silloin he totesivat, että heidän lähestymistapansa ratkaisee miltei kaikki yrityksen ongelmat, muutamaa pientä lukuunottamatta. Jälkeenpäin Jouni arvioi väitettä näin: ”Lupauksenne mukaisesti menetelmänne ratkaisee lähes kaikki ongelmat. Voin suositella tätä mille tahansa yritykselle.”

Kiteytettynä PCP:lle tehdyn prosessin keskeiset elementit:

- Prosesi sitoo kaiken kehittämisen yrityksen keskeisen tilaus-toimitusprosessin ympärille.
- Se lähtee liikkeelle yrityksen oikeasta todellisuudesta, ei suunnitelmista ja papereista.
- Se tuottaa heti uudistuksia joihin henkilöstö on sitoutunut.

Mihin konsepti perustuu (lue lisää *Arjen ihana työ* -konseptista osoitteessa [www.dialogi-instituutti.fi/katalysointi.htm](http://www.dialogi-instituutti.fi/katalysointi.htm)):

- *Arjen todellisuus*. Ihmiset tutkivat yhdessä sitä, miten he oikeasti arjessa toimivat. Tämä tuottaa käytännön tason oivalluksia siitä mikä edesauttaa onnistumista ja mikä sitä estää. Todellisuuslähtöinen kehittäminen koetaan mielekkäänä, se herättää luottamusta, ja ihmiset lähtevät siihen mukaan.
- *Asiakkaan tarpeiden ymmärtäminen*. Kiinnitetään erityistä huomiota asiakkaan ymmärtämiseen ja mukaanottoon. Tämä rakentaa partneriutta asiakkaan kanssa ja tuo asiakkaan lähelle henkilöstöä, mikä vahvistaa jokaisen henkilökohtaista sitoutumista ja motivaatiota.
- *Tilaustoimitusprosessin virtaus*. Kehittämistyön tulee tuoda sujuvuutta ja parempaa laatua tilaustoimitusprosessiin. Se tuo selkeyttä käytännön tasolla ja tuottaa heti käyttöön otettavia kehittämisideoita. Tämä lisää uskoa ja luottamusta.
- *Dialogisuus*. Dialogisuus toteutuu joka hetkessä: kuullaan ja vastataan järkevästi. Dialogisuus on koko kehitystyön perusta, ja tuo ihmiset yhteen ratkomaan ongelmia, joita kukaan ei voi yksin ratkaista.

- *Systeemin toiminnan ymmärtäminen.* Ihmiset ja yksityiskohdat ovat aina osia isommasta kokonaisuudesta. Systeemiä ja sen voimia ymmärtämällä voimme löytää ratkaisuja, jotka toimivat oikeasti.
- *Liiketoimintaa tukeva innovatiivisuus.* Kaikki edellä mainittu tukee sitä, että koko henkilöstö voi käyttää kapasiteettiansa onnistuakseen työssään. Uudistamisen tarve on jatkuva, se on ainoa vakuutus tulevaisuuteen.

**PCP Partner Oy** on Suomen johtavia Windows –osaajia mistä on osoituksena Microsoftin myöntämä Gold Certified Partner –asema. PCP Partner Oy saavutti ensimmäisenä Suomessa vaativien konesalien DataCentre Solution Specialist -statuksen. PCP rakentaa yrityksen koko infrastruktuurin HP -laitteistoilla Microsoftin sovelluksilla täydennettynä.

<sup>2</sup> **Plan Suomi Säätö.** Dialogi-instituutti toteuttaa noin vuoden mittaisen Systeemisen dialogiproessin, jonka avulla Plan kehittää yhteistä kulttuuria ja yhteisiä toimintatapoja. Tämä hanke on myös osa laajempaa Dialogi-instituutin toteuttamaa tutkimushanketta.

Plan on kansainvälinen, lasten oikeuksia edistävä kehitysyhteistyöjärjestö, jonka toiminta Suomessa alkoi vuonna 1998. Kansainvälinen Plan on perustettu vuonna 1937. Kymmenessä vuodessa Planista on tullut maamme suurin kummijärjestö, jonka työtä tukee 30 000 suomalaista.

<sup>3</sup> **SOK:n entinen pääjohtaja Arto Hiltunen** ja HOK-Elannon toimitusjohtaja **Matti Niemi**:

"Yritysjärjestelyjen yhteydessä yrityskulttuurien erojen hahmottamisella ja kulttuurikysymysten huolellisella käsittelyllä on järjestelyn onnistumisen kannalta keskeinen merkitys. HOK:n ja Elannon fuusion yhteydessä saimme Jani Romanilta tärkeän panoksen näissä asioissa."

Henkilöstö- ja vastuullisuusjohtaja **Antero Levänen**: "Ymmärsimme, että tämän kokoluokan yhdistyminen ei ole läpihuutojuttu. Molemmilla, HOK:lla ja Elannolla on omat pitkät historiansa ja vahvat kulttuurinsa, ja nekin ovat jakautuneet useaan alakulttuuriin eri liiketoiminta-alueissa. Prosessissa, jonka toteutimme Jani Romanin kanssa, kävimme läpi kaikki merkittävät liiketoiminta-alueet. Yhdessä osassa tunnistimme isoja haasteita, ja Jani Roman tuki meitä tämän haasteen ratkaisemisessa."

Jani tuki HOK-Elannon yhdistymistä prosessissa, jossa käytiin lävitse kaikki keskeiset liiketoiminta-alueet. Prosessissa tunnistettiin kulttuurieroja ja rakennettiin yhteistä kulttuuria. Ravintolatoimiala, jossa tunnistettiin suurimmat haasteet, sai suurta apua prosessista. Vuosi hankkeen jälkeen yksikkö teki loistavaa liiketoiminnallista tulosta ja henkilöstön tyytyväisyys on huippuluokkaa.

Pääkaupunkiseudulla toimiva **Helsingin Osuuskauppa Elanto** on S-ryhmän suurin alueosuuskauppa. Se tarjoaa monipuolisesti palveluja ja etuja asiakasomistajilleen. HOK-Elanto on maamme laajimmin omistettu yritys; sen omistavat yli 500 000 asiakasomistajaa pääkaupunkiseudulla. HOK-Elannolla on 160 vähittäiskaupan toimipaikkaa ja 105 ravintolaa ja se on Pohjoismaiden suurimpia ravintola-alan toimijoita. Vuosittainen liikevaihto on 1,3 miljardia euroa.

<sup>4</sup> **Jani Roman tuki Suur-Seudun Osuuskaupan yhdistymistä** prosessissa, jossa käytiin lävitse kaikki keskeiset liiketoiminta-alueet. Prosessissa lähtökohtana oli uuden osuuskaupan kaksinapaisuus Salon ja Lohjan välillä ja sen tuomat ongelmat. Kehittämishankkeessa tunnistettiin yrityskulttuurien eroja ja työstettiin uutta yhteistä yrityskulttuuria yrityksen eri tasoilla työntekijöistä hallintoneuvostoon saakka. Tavoitteet toteutuivat hyvin. Hankkeen ydintiimiin kuuluivat toimitusjohtaja, kehitysjohtaja, henkilöstöpäällikkö, päätyösuojeluvaltuutettu ja pääluottamusmies. He arvioivat tavoitteiden saavuttamista asteikolla 1–5, ja keskiarvoksi tuli 4,2.

**Suur-Seudun Osuuskauppa SSO** toimii 10 kunnassa läntisen Uudenmaan ja Salon Seutukunnan alueilla. SSO:n toiminnan tarkoituksena on tuottaa palveluja ja etuja yli 55 000 asiakasomistajalleen. Suur-Seudun Osuuskauppa on alueensa merkittävin vähittäiskaupan yritys. SSO:n tavoitteena on pysyä kehityksen kärjessä kaikilla toimialoillaan: päivittäis- ja käyttötavarakaupassa, liikennemyymäläkaupassa, erikoistavarakaupassa, matkailu- ja ravitsemiskaupassa, rauta-, maatalous- ja puutarhakaupassa sekä autokaupassa.

<sup>5</sup> **Jani Roman tuki Ixonos Oyj:tä n. 1,5 vuotta kestäneessä yhtenäisen yrityskulttuurin projektissa.**

Osana projektia toteutettiin nimenvaihdos Tieto-X Oyj:stä Ixonos Oyj:hin. Projekti koettiin erittäin onnistuneeksi ja tukevan Ixonosin kasvua alansa parhaimpiin yrityksiin kuuluvana: Kaikki hankkeen mittarit osoittivat merkittävää kehitystä tapahtuneen. Hankkeen aikana Ixonos kasvoi 350 hengen yrityksestä 950 hengen organisaatioksi.

**Ixonos Oyj** on tieto- ja viestintäteknologia-alan palveluyritys, joka tuottaa asiakaskohtaisia, kilpailukykyä ja riskienhallintaa edistäviä teknologiakonsultointiin, projektijohtamiseen ja ohjelmistotuotannon palveluja. Ixonosin asiakaskunta koostuu johtavista kansainvälisillä markkinoilla toimivista matka- ja älypuhelinvalmistajista, mobiiliverkkotoimittajista ja teleoperaattoreista sekä kotimaisista finanssi-, teollisuus- ja palvelualan yrityksistä ja julkishallinnon organisaatioista.

Ixonosin toimipisteet sijaitsevat Suomessa, Isossa-Britanniassa, Kiinassa, Saksassa, Slovakiassa, Tanskassa, Virossa ja Yhdysvalloissa. Konsernin palveluksessa on noin 1000 henkilöä.

<sup>6</sup> **Jani ja Lea tukivat Ixonos Oyj:tä rakentamaan uutta henkilöstöstrategiaa** kansainvälistymisen haasteisiin liittyen.

<sup>7</sup> **OP-Henkivakuutus Oy:n kanssa toteutettu OP-Pohjola yhdistymiseen** liittyvä uuden yhteisen kulttuurin rakentamisen projekti saavutti tavoitteensa. Projekti kesti kaikkinsa n. 1,5 vuotta. Jani Roman tuki lisäksi OP-Pohjola integraatiota OPK-tasolla. Tätä varten hän toteutti analyysin kulttuurien eroista, joiden tuloksia purettiin 25 ylimmän johtajan seminaarissa.

**OP-Pohjola-ryhmä** on Suomen suurin finanssiryhmä, joka tarjoaa asiakkailleen maan kattavimman ja monipuolisimman pankki-, sijoitus- ja vakuutuspalvelujen kokonaisuuden. OP-Pohjola-ryhmän muodostavat 220 osuuspankkia sekä niiden omistama OP-Keskus ja sen tytär- ja lähiyhteisöt, joista merkittävin on Pohjola Pankki Oyj. Ryhmän liiketoiminta on jaettu kolmeen segmenttiin, jotka ovat pankki- ja sijoituspalvelut, henkivakuutus sekä vahinkovakuutus. OP-Pohjola-ryhmän tulos ennen veroja oli 464 miljoonaa euroa vuonna 2009.

<sup>8</sup> **Jani tuki Pretax Oy:tä yhteisen kulttuurin rakentamisessa ja motivaation kehittämisessä.** Jani analysoi Pretaxin eri alueiden toimintakulttuureja ja toteutti sen pohjalta workshopin Pretaxin esimiehille osana esimiespäivää. Seminaarissa yhdessä 150 keskijohdon edustajan kanssa tunnistettuja haasteita taklattiin ja tuettiin positiivista kierrettä. Tämän jälkeen Jani kehitti yhdessä Pretaxin henkilöstötiimin kanssa koko henkilöstön kattavaa prosessia tukemaan yhtenäistä Pretax-kulttuuria.

**Pretax Oy** on Itämeren alueen johtava talous- ja palkkahallinnon palveluyritys. 1400 asiantuntijaa huolehtii yli 15 000 yrityksen talous- ja palkkahallinnosta. Pretax palvelee kaikenkokoisia yrityksiä eri toimialoilla ja toimii Pohjois-Euroopassa, Venäjällä, Ukrainassa ja Hollannissa.

<sup>9</sup> **Dialogi-instituutti toteuttaa Valtiokonttorin kanssa Systemisen dialogiprosessin**, jonka avulla tuetaan organisaatiota voimakkaassa muutostilassa. Tämä hanke on myös osa laajempaa Dialogi-instituutin toteuttamaa tutkimushanketta.

**Valtiokonttori** on laatujohdettu monialainen palveluvirasto, joka vastaa valtion virastojen vakuutus- ja hallinnon ohjauksesta.

<sup>10</sup> **Dialogi-instituutti toteuttaa Gasumin kanssa projektin**, jossa tuetaan yritystä sisäisten rajapintojen ja yhteistyön kehittämisessä. Tämä hanke on myös osa laajempaa Dialogi-instituutin toteuttamaa tutkimushanketta.

**Gasum Oy** on vahva moniosaaja, jonka tärkeimpänä tavoitteena on tuoda maakaasun erinomaiset ominaisuudet kaikkien suomalaisten ulottuville. Gasumilla on yli 30 vuoden kokemus maakaasumarkkinoista, niiden kehittämisestä ja maakaasun mahdollisuuksien hyödyntämisestä.

<sup>11</sup> **Dialogi-instituutti tukee SSON strategian jalkautumista läpi organisaation** noin vuoden mittaisella kehittämishankkeella. Tämä hanke on myös osa laajempaa Dialogi-instituutin toteuttamaa tutkimushanketta.

---

<sup>12</sup> **Dialogi organisaatiokulttuurin kehittämisen menetelmänä 1997-2005.** Jani Romanin väitöskirjatutkimus TKK:lla. *A study of Organizational Dialogue. Facing the truth, gaining inspiration and creating understanding of the function of an organization.* Teknillinen korkeakoulu, Espoo 2005, 146 s + liitteet 45 s. ISBN 951-22-7702-6, ISSN 1459-8027 (painettu), ISBN 951-22-7703-4, ISSN 1795-1550 (pdf)

<sup>13</sup> **Organisaatiokulttuuritutkimus 2005-2008.** Jani Roman on tutkinut organisaatiokulttuuria, erityisesti miten rakentaa yhteistä strategian toteuttavaa kulttuuria mm. fuusioissa ja kasvuyritysten kanssa. Tutkimuksen pohjalta hän on kirjoittanut artikkeleita, mm. (2006) *Corporate Culture Research: Clinical Research on Cultural Integration in Mergers*, (2007) *Yrityskulttuuritutkimus: Havaintoja fuusiosta kulttuurien näkökulmasta*, (2008) *Yrityskulttuuritutkimus: HOK-Elannon yhdistyminen*.

<sup>14</sup> **Systeeminen konstellaatio organisaation kehittämisen menetelmänä 2009-2011.** Parhaillaan Jani Roman toteuttaa Dialogi-instituutissa tutkimusta systeemisten menetelmien hyödyntämisestä organisaatioiden kehittämisessä. Tutkimuksessa tarkastellaan organisaatiota systeemisenä kokonaisuutena, jossa sen historia ja henkilöiden suhteet vaikuttavat merkittävästi nykyhetken valintoihin, kokemuksiin ja suorituskykyyn. Systeeminen konstellaatio on uusi ja kiinnostava menetelmä vaikuttaa organisaation jäsenten yhteistyöhön ja auttaa keskittymään perustehtäväänsä.

---

Kaikki edellä esitetyt organisaatiocaset ovat olleet pitkiä kehitysprosesseja, ja ne on toteutettu vuosina 2005-2010.