

1. Kuinka luoda innostusta, motivaatiota ja tuloksia?

Janne: Meidän tiimissä ei ole ensinnäkään tyhmiä kysymyksiä ja ei tarvitse millään tavalla piilotella eikä hävetä sitä, että ei osaa jotain asiaa. Me tekee yhdessä ja opetellaan yhdessä.

Henni: Motivaatio on arkinen asia, eikä sitä saavuteta kepillä ja porkkanalla. Tänäpä me puhutaan työ-kavereista, luottamuksesta, oman työn johtamisesta ja ennen kaikkea tutustutaan Sisä-Suomen poliisin tarinaan siitä, mitä tapahtuu kun perinteisessä organisaatiossa työ mietitään uudella tavalla ja työnteki-jöillä on aiempaa enemmän valtaa ja mahdollisuuksia järjestää työtään ja tehdä päätöksiä.

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

Henni: Tervetuloa ylikonstaapeli Janne Heiskanen Sisä-Suomen poliisista. Toimit myös Keski-Suomen monitoimiryhmän ryhmänjohtajana.

Janne: Terve, terve.

Henni: Ja työkulttuurin asiantuntijavieraana meillä on yrittäjä, yritysvalmentaja ja organisaatioiden kehittäjä Jussi Markula. Tervetuloa.

Jussi: Kiitos, kiitos.

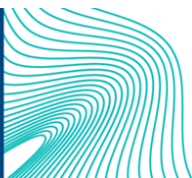
Henni: Miten te tiivistäisitte kolme motivaation kannalta tärkeintä asiaa?

Janne: No mä voisin oikeestaan lähtee ajatteleen tätä tän meidän projektin kautta, että mitä se on opetanut tähän mennessä. Kyllä mä nostasin sieltä luottamuksen hyvin korkeelle koko organisaatiossa. Ihan tiimissä ja sit erityisesti sinne johdon suuntaan ja johdosta työntekijöitten suuntaan. Se on motivoinu ihan mielettömästi tän projektin aikana.

Sit sellanen omaan työhön vaikuttaminen. Se ei ole välttämättä kovinkaan yleistä meidän organisaatiossa. Tää konsepti mahdollistaa omaan työhön vaikuttamisen hyvin pitkälle. Toki meillä on paljon lain-säädäntöä, määräyksiä ja ohjeita, minkä mukaan meidän täytyy toimia. Mutta itse se, miten me tehdään, siihen me päästään vaikuttaa enemmän kun perinteisesti.

Ja palaute ruokkii motivaatiota. Ennen kaikkea onnistumisista kun saa palautetta, sehän lisää motivaatio. Nyt tässä meillä on käynyt niin, että me on onnistuttu tosi hienosti monessa asiassa ja sehän on ruokkinut sitä entisestään.

Jussi: Parhaimmillaan se motivaatio tulee siitä työstä itsessään, et kokee tekevänsä jotain merkityksellistä hyvässä ympäristössä, et se ympäristö tukee sitä omaa tekemistä ja yhdessä saadaan aikaseks jotain hyvää. Siin on semmonen olo, et pystyy itse käyttäa sitä osaamista ja ammattitaitoa, mikä on, oppii



uutta. Ja sit siin on vielä semmone autonomian tunne, et on myös vapaus tehdä ja kokee tekevänsä vapaaehtoisesti juuri sitä, mitä tekee.

Henni: Poliisi on meille kaikille tuttu turvallisuusviranomaisen katukuvassa. Kun on haettu uutta passia tai jotain muuta lupaa, monet meistä on asioinu poliisin kanssa. Sisä-Suomen poliisissa on perustettu tää uudenlainen yksikkö, jonka vähän tämmösiä motivaatiotekijöitä kuvailinkin äsken ja tavallaan siellä nää työntekijöiden tehtävät ei oo sidottu esimerkiks pelkästään rikostutkintaan, lupahallintoon tai hälytys- ja valvontatehtäviin. Oonko ymmärtänyt oikein?

Janne: Kyllä!

Henni: Eli samalla te ootte myös siirtynyt kohti tämmöstä valmentavaa johtamista. Kerro vähän siitä tarpeesta, minkä takia tarvitaan uudenlaista tapaa johtaa tiimiä.

Janne: No tää projekti käynnistyi sillä tavalla että tarvittiin sellanen ketterä, nopeesti reagoiva yksikkö. Poliisihan kamppailee aina resurssien kanssa. Ja poliisilla on olemassa sektoreita, joilla on oma tehtävä ja toimenkuva. Niissä melko vahvasti pysytään niissä omissa tehtävissä. Tarvittiin tällästä yli sektorirajojen toimivaa, ilmiöihin tarttuvaa toimintoa, jolla on myös tieteenki omia projekteja, mut tämmönen joustava ja ketterä yksikkö.

Henni: Mitkä on niit semmosia konkreettisia asioita, joita teidän tiimi tekee eri tavalla? Eli on se joustavuus siihen toimintaan rakennettuna, mutta mitkä on sit siinä arjessa semmosia, miten se työ eroaa sit, jos tehtäis siellä sektorissa sitä arkityötä?

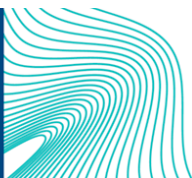
Janne: No me toimitaan verkostomaisesti yli sektorirajojen. Periaatteessa kun lohkotaan tälläset sektorit, niin me toimitaan siellä välissä ja aivan kaikkien kanssa. Me tehdään kaikenlaista, mitä näille sektoreille kuuluu. Meil on asiantuntijoita ryhmässä, joita voidaan hyödyntää. Elikkä jo rekrytointivaiheessa otettiin eri sektoreilta henkilöitä ja vastuutettiin heidät esimerkiksi sisäiseen koulutukseen tässä yksikössä sekä olemaan asiantuntijana ja jakamaan sitä tietoa muille silloin kun me mennään yli sektorirajojen.

Henni: Eli ehkä sit myös jossain kohtaa tulevaisuudessa se kynnys vaihtaa toiselta sektorilta toiselle sektorille voi tulla matalammaksi myöskin. Se voi ehkä myös lisätä semmosia mahdollisuuksia tulevaisuuteen.

Janne: Mä oikeestaa kuvailisin sen sillä tavalla, että työntekijät, jotka toimii tässä yksikössä on tällä hetkellä asiantuntijoita, mutta heistä on kehittymässä monialaosaajia.

Henni: Jussi, sun työsi kautta sä autat ihmisiä ja yrityksiä kasvamaan kohti sitä omaa potentiaalia ja etenemään ketterästi kohti uutta ja tuntematonta. Mitkä on sellasia asioita, jotka kuulostaa kaikkein kiinnostavimmalta tässä Sisä-Suomen poliisin kertomuksessa ja näissä työtavoissa?

Jussi: Täähän on hyvin tyypillinen. Se että ku maailma muuttuu yhä kompleksisemmaksi ja se arkinen ehkä jonku näkösiin lokeroihin organisoituminen ei oikein auta meitä saamaan sitä työtä tehtyä riittävän



hyvin, jolloin meille paljon tulee semmost verkostomaista ja tarvetta semmoseen yhteistyöhön ja yhteiseen ajatteluun ja käyttää sitä viisautta, mikä siel organisaatioissa laajemmin on. Semmonen asiantuntijajaksilöiden työstä tämmöseen kollektiiviseen työntekemiseen, organisoitumiseen, dynaamiseen, elävään. Se on mun mielestä hirveen tyyppillinen esimerkki, mitä tarvittais aika laajastikin. Pystytään vastaamaan niihin arjen yhä monimutkaisempiin haasteisiin.

Henni: No näistä haasteista, on ne sitten arkisia haasteita tai sitte tämmösi isompia yhteiskunnallisia haasteita tai ongelmia, mainitsit, Janne ilmiöt. Et te pystytte tarttumaan tämmösiin ajankohtaisiin ilmiöihin myöskin ehkä entistä paremmin täs teidän uudessa tiimissä. Kertoisitko tästä vähän tarkemmin?

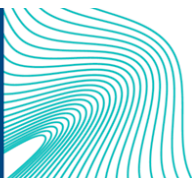
Janne: Elikkä tämä vaatii sen hyvän tilannekuvan, mikä milloinkin on. Jos on syntymässä ilmiö, niin pystytään joustavasti reagoimaan ja organisoitumaan siihen asiaan. Voisin kertoa yhden esimerkin. Tämä hyvin iso globaali ilmiö, Ukrainan sota aiheutti sen, että Suomeen alkoi tulla paljon ukrainalaisia pakolaisia. Tämä haastoi poliisin. Kaikki poliisilaitokset joutu ottamaan hyvin paljon näitä pakolaisia vastaan. Tän meidän yksikön toiminnan yksi periaate on se, että me yritetään säästää mahdollisimman paljon muitten työaikaa. Tähän täyty organisoitua tähän ukrainalaispakolaisten tilanteeseen. Me oltiin sopiva, joustava yksikkö. Me otettiin siitä tehtävä meille.

Elikkä ulkomaalaisyksikön kanssa yhteistyössä, heidän ohjauksella me ruvettiin itsenäisesti rekisteröimään ja ottamaan vastaan pakolaisia. Kun taas jos meitä ei olisi, se työvoima olisi otettu jostakin muualta. Kuvitellaan vaikka, että rikostutkinnasta olisi otettu tähän tehtävään henkilöitä. Heidän sen hetkinen työ olisi keskeytynyt. Poliisi puhuu juttupinosta ja jutuista. Elikkä yksittäisen tutkijan juttupino olisi jäänyt sinne pöydälle, ja totta kai hänellä olisi jo etukäteen sovittuja asioita ollu. Ne olisi joko siirtynyt toiselle työntekijälle tai hän olisi sitten joutunut käymään välillä hoitamassa niitä asioita. Eli hänen työnsä olisi keskeytynyt. Sama valvonta- ja hälytyspuolella. Se olisi sieltä se resurssi pois ollu. Eli me siirryttiin koko yksikkö siihen tehtävään, ja me tehtiin kuukausi sitä. Organisaation ei tarvinnut katsoa mistään muualta resursseja siihen, koska me oltiin siinä mukana. Tämä on yksi esimerkki, tämmönen ihan globaali ilmiö.

Henni: Toihan on erittäin ajankohtainen myöskin ja kiinnostava, et miten tämmöseen ison ilmiön ympärille organisoidutaan. Mitkä tavallaan oli ne semmoset tärkeimmät tekijät, jotka mahdollisti sitte tän organisoitumisen teidän tiimissä? Jos sitä johtamista tutkitaan vielä vähän tarkemmin.

Janne: Itseohjautuvuus on isossa merkityksessä. Meidän ryhmästä löyty asiantuntemusta. Eli saatiin koulutus, päivitettiin osaamista, jonka jälkeen järjestettiin ihan sieltä lähtien, että järjestettiin tilat ja kuinka me organisoidutaan. Tämä asiantuntija oli ryhmässä siinä vastuussa isolta osaltaan. Ja sen jälkeen kun homma lähti pyörimään, sitä kehitettiin luonnollisesti koko ajan itsenäisesti, eikä pelätty virheitä. Eikä me pelata meidän toiminnassa muutenkaan virheitä. Me lähdetään kokeilemaan ja opitaan niistä.

Henni: Eli vähän tämmönen kokeilukulttuurimainen toimintatapa. Minkälaisia ajatuksia, Jussi, sulle tulee tähän itseohjautuvuuteen liittyen? Mitkä olisi tärkeimpiä itseohjautuvuutta mahdollistavia tekijöitä, jotka pitää olla kunnossa ennen ku voidaan sit onnistua tällasessa uudenlaises toimintatavassa?



Jussi: Alkuun voisin sanoa, et usein itseohjautuvuus ajatellaan, et se tapahtuu siel yksilön tasolla terminä. Sen takia ehkä mieluummin puhun yhdessä johtamisesta tai yhteisöohjautuvuudesta. Sillä ajatuksella, et me oikeestaan tarvitaan muita itsemme hyvään johtamiseen, ainaki suurin osa meistä. Se et, mitä tarvitaan silt organisaatiolta ja työkulttuurilta ja toimintatavoilta, täs nyt tuli niitä mainittuu. Esimerkiks se yhteinen tilannekuva, avoimuus, läpinäkyvyys. Et se ei riitä enää, että se kokonaisuus on jossain pienellä porukalla, josta se jaetaan muille, vaan se on enemmän dialogista ja jatkuvaa. Me yhdessä sitä koko ajan hahmotetaan, niitä muutoksia ja signaaleja ulkoa ja sisältä, ja niihin vastaamista. Se on aika kollektiivista, dialogista, hirveen läpinäkyvää ja reagointia.

Se et ku me mennään ja sitä valtaa on ihmisillä silloin tilanteessa mennä ja tehdä päätöksiä ja valintoja, silloin välillä ne onnistuu paremmin, välillä vähän huonommin. Se huonommin tarkoittaa sitä, et silloin meidän pitää vain kyetä oppimaan niistä ja silloin tarvitaan just tämmönen turvallisuus, et ollaa OK sen kanssa et välillä tehdään virheitä ja sit opitaan niistä.

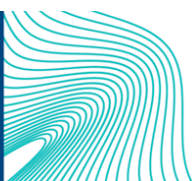
Janne: Ja tälle pitää antaa tilaa. Et tätä mahdollistetaan, sille pitää antaa tilaa ja se vaatii rohkeutta antaa sille tilaa.

Jussi: Ja sen pitää olla tavallaan työtehtävä, tämmönen orgaaninen. Et jos me ollaan esimerkiks hirveen tiukasti aikataulutettu ihmisten kalenterit ja työtehtävät jumiin, silloin meillä ei oo aikaa tämmöseen yhdessä ajatteluun ja reagointiin ja tilannekuvan luomiseen, jolloin nimenomaan siellä pitää olla semmost väljyyttä. Organisaatio on itse asiassa paljon tuottavampi silloin ku siel on väljyyttä ja tilaa sille yhteiselle ajattelulle ja oppimiselle.

Henni: Entäs jos me pohditaan sitä työkulttuuria vielä, sehän on aika iso ajatustasolla tapahtuva käännös, jos on tottunut toimimaan tosi perinteisessä organisaatiossa. Se et odottaa tavallaan, et joku antaa sulle sen tehtävän, ja sit sä teet sen tehtävän. Oliko teillä, Janne, teidän organisaatiossa sellasta, että lähtiks kaikki heti tosi reippaasti mukaan ja itse pohtimaan, vai oliko välillä vähän semmosii tilanteita, et jouduttiin pohtimaan sitä, että miten me saadaan kannustettuu meidän työntekijät ajattelemaan itse? Et he ei välttämättä oottais sitä semmosta johtajan valmista tehtävää.

Janne: Suunnitteluvaiheessa jo kävi sillä tavalla, että meitä oli kaksi suunnittelijaa, jotka suunnitteli tämän toiminnon alkuvaiheen ja tän rakenteen. Me ollaan pitkään oltu tässä organisaatiossa. Meillehän kävi juuri näin, että me ei osattu käyttää sitä valtaa. Me ei osattu käyttää sitä, vaan me epäröitiin ja meillä meni hetki ihmetellessä ihan oikeasti, että voidaanko me nyt päättää näistä asioista. Me pyydettiin ohjausta ja loppujen lopuks ei me saatu. Siis ohjauspalaveri järjestettiin, mutta varsinaisesti ei saatu ohjausta, vaan ennemminkin kannustettiin siihen, ja sanottiin, että johto luottaa, tehkää tästä hyvä.

Nyt tässä tiimissä on huomannut sen, että edelleen täytyy muistuttaa työntekijöitä siitä, koska se on se tapa, millä on vuosikausia tehty töitä. Välillä meinaa työntekijä seisahtaa siihen ja oottaa sitä, että kohtamulle tulee tehtävää jostakin. Siihen täytyy vaan kannustaa ja muistuttaa. Me on nyt kymmenen kuukautta tehty tätä hommaa ja täs on vielä opettelemista.



Henni: Must on kiinnostavaa, ku mieltii poliisin erilaisia johtamistyytlejä, johtamistapoja. On tätä tilannejohtamista silloin, ku nopeempaa toimintaa tarvitaan. Sit toisaalta taas tää teidän yksikkö on hyvin erilainen, et on joustava ja just kannustetaan tähän yhdessä pohtimiseen ja ajatteluun. Kun eri sektoreilta on tullu näitä työntekijöitä yhteen ja on muodostettu sitä verkostoa ja verkostomaista toimintatapaa, onko et jotkun sektorin työntekijät on sopeutunu nopeemmin kuin sit toiset? Tai onko siin mitää sellasta, et vois havaita?

Janne: No on. Valvonta- ja hälytyspuolella on paljon tilannejohtamista. Se ehkä toimenkuvana on sellainen, että sieltä tulevilla henkilöillä voi olla tällasia haasteita. Tästähän tekee mielenkiintoisen se, että meidän tiimi, me ollaan omalla tavalla omavaraisia. Eli kun me tehdään joku homma, meillä on osamista. Me ei tarvita muitten apua välttämättä. Eli kun me tehdään joku asia, meiltä löytyy asiantuntemusta ja me hoidetaan se koko homma.

On erilaisia tehtäviä, ja ne sisältää hyvin paljon erilaista johtamista. Eli kun meilläkin on sitä tilannejohtamista, mutta me tullaan sieltä nopeesti takaisin. Ja meidän organisaatiossa sitä tilannejohtamista mun mielestä tarvitaan, koska silloin on kiire ja silloin puhutaan hyvin kriittisistä asioista. Ihmisten asioita on hyvin paljon ja siellä puhutaan tällasista niin kuin joku käytti sanaa hätätilanne jossakin siviiliorganisaatiossa. Meillä se on organisaatiotilanne. Ehkä vois tämmöstä vertausta käyttää. Mut sitä tarvitaan. Yhden täytyy johtaa, että kaikki tietää mitä tekee. Ja tehdään samalla tavalla.

Jussi: Tulee mieleen yks, mikä on mun neuvo tämmösest, ku siirrytään kohti itseohjautuvaa tekemistä, on nimenomaan tämä selkeys. Jonkunnäköinen sudenkuoppa on siinä, et aatellaan, et itseohjautuva tarkoittaa, et jokainen tekee vähän mitä huvittaa ja säännöt, ei niistä tarvitsisi välittää. Itse asiassa semmoiset onnistuneesti hierarkian purkaneet tai sitä valtaa hajauttaneet, siel ollaan hyvinkin systemaattisia, kurinalaisii tietyissä asioissa. Teillä se on toi tilannejohtaminen täs poliisin keississä.

Mut yhtälailla, et miten meillä vaikka tehdään päätöksiä, jos ei sitä oo erikseen määritelty ja sanottu. Meil on rakenteet olemassa, ne on uudenaikaisia rakenteita. Ja mikä siinä on ehkä tärkeintä, et ihmiset kokee omistajuutta niistä rakenteista ja tietää, miten niitä muutetaan ja päivitetään, koska niiden täytyy elää sit sen mukaan, miten me opitaan, mikä toimii ja mitä uusii tarpeita tulee. Mut et silloin ku meil on ääneen sanotut selkeät rakenteet, silloin ihmisten on paljon helpompi toimii siellä, luovii siel itseohjautuvammin.

Janne: Lainsäädäntö ja ohjeet ja määräykset määrittelee jonkun verran meidän tekemistä, mutta se on vaan osa tietenkä sitä. Niitä täytyy noudattaa ja sekin jo tekee osan siitä, että meillä täytyy mennä tietyt asiat tietyllä tavalla.

Henni: Ehkä jotenkin ne rakenteet myös mahdollistaa sitä luovuutta, et sinne tulee sitä semmost tyhjää tilaa. Sitte siin tyhjässä tilassa sitä luovuutta pystyy sit käyttämään ja viemään eteenpäin niitä uudentyyppisiä ryhmytötapoja. Tai on se sitte tätä yhteisöohjautuvuutta tai sit sitä verkostomaista työskentelyä. Et sit tavallaan ne rakenteet luo kuitenkin ne tärkeet puitteet.

Jussi: Se luo turvaa. Esimerkiks yks keskeinen asia täs on päätöksenteko ja tää vallan käyttäminen. Ihmisten tarvii oikeasti kasvaa siihen valtaan, ku ei olla totuttu, että jos ei haluta et sitä sidotaan siihen



asemavaltaan, vaan et sitä voidaan tehdä enemmänkin tilanteen mukaan siellä lähellä sitä, missä sitä työtä tehdään. Jos meillä on uudenlaisii päätöksentekotapoja, silloin tarvitaan päätöksentekoon usein se hyöty. On ainaki hyödyllistä, jos ne on selkeesti määritelty, ihmiset voi silloin käyttää luovuutta, miettiä niitä asioita, ku pitää saada tehtyy, eikä tarvii miettii, et mitä tää itseorganisoituminen, itseohjautuvuus nyt sitte onkaan. Sitä voidaan miettiä jossain toisessa kontekstissa taas yhdessä, et miten me tehdään päätöksiä. Ja sitä on hyväkin miettii metatasolla, reflektoida ja kehittää sitä kulttuuri ja rakenteita. Siellä arjessa ne on aika selvät sävelet, et miten me tehdään nyt ei hierarkisella tavalla. Saadaan kaikille hyvät välineet sitte ottaa vastuuta ja käyttää valtaa niissä tilanteissa, ja koko aika tarvitaan päätöksiä.

Henni: Ja kun puhutaan tästä päätöksenteosta ja vallasta, mua kiinnostais kysyy, kun jokainen meistä tietää sen tunteen, ku on joku vaikea tehtävä tai iso päätös, mikä pitää tehdä. Monesti ehkä jo se mieli-kuva siitä, että se tehtävä on tosi vaikea tai merkittävä, se vaikuttaa ehkä sen oman työn lisäksi myös monen muun ihmisen arkeen. Se mielikuva saattaa jo muodostua sen tekemisen esteeksi aika helposti, et hitsi, entä jos mä epäonnistun. Miten te ootte, Janne, teidän tiimissä käsitelleet tällasia tunteita tai tilanteita?

Janne: Se on sovittu etukäteen, että meidän tiimissä ei ole ensinnäkään tyhmiä kysymyksiä ja ei tarvitse millään tavalla piilotella eikä hävetä sitä, että ei osaa jotain asiaa. Me tekee yhdessä ja opetellaan yhdessä. Opitaan, tehdään ja sitte ku oppii, siitä häviää se kynnyks ja sit rupeaa tekee. Ensin ollaa epämu-kavuusalueella ja sit siitä tulee mielekästä, ja mitä tapahtuu, motivoituminen.

Jussi: Niillä kenellä se valta on perinteisesti ollut, jos puhutaan johtajista, niillähän on täs paljon siinä mielessä uudelleen ajateltavaa. Esimerkiksi se, et jos me halutaan, et sekä valta että vastuu on hajautu-neempi siellä, silloin miten päästään siihen, että johtajakin voi tuoda omaa asiantuntemusta ja koke-musta ja neuvoja siihen asiaan. Mut se, et jos siellä joku uskaltaakin päättää jotain isoa asiaa, silti me ollaan kaikki sen takana, niin johtaja ku kaikki muutki. Se on silti yhteinen päätös. Eikä niin, et silloin ka-totaan, et kuka sen päätöksen teki, hän on silloin epäonnistunu, vaan yhtä lailla sillon ne onnistumiset ja epäonnistumiset on meidän yhteisiä, ku me ollaan se valta ja vastuu hajautettu laajemmin.

Henni: Minkälaista oppimista me tarvittais tällä hetkellä organisaatioihin?

Jussi: Ehkä mä puhuisin jälleen tässäki rakenteista ja kulttuurista. Me tarvitaan suunnittelun sijaan pal-jon enemmän esimerkiks reflektointia. Et me pysähdytään oikeasti miettimään, on se sitte yhtä lailla pa-laverin jälkeen, projektin jälkeen tai jotain meidän toimintatapoihin liittyen. Et mietitään et, miten ne toimi. Et meidän ei tarvi etukäteen niin paljon tietää, koska me ei voida kaikkea ennustaa, eikä tarviikkaa. Se menee sit taas liian analyttiseksi usein, et koetetaan ennustaa tarpeettomasti, kun muutoksia kuitenkin tulee. Silloin se, et miten semmonen oppiminen mahdollistuu, et meil oikeasti siihen myös silloin aikaa ja sitä väljyyttä varattu. Et me kyetään yhdessä sit aika paljon peilaamaan taaksepäin meidän toimintaa.

Janne: Tää on vaatinukki sen, että kun me on tehny jotain uutta, sitte on sen jälkeen, kun on saatu homma käytiin tai tehtyä, sit pysähdytään hetkeksi. Eli meillä on siihen mahdollisuus, me pysähdytään hetkeks. Miten tää meni? Miten tehdään seuraavalla kerralla?



Henni: Eli ne on aika arkisia käytäntöjä, mitä sinne työviikkoon sitte ujutetaan ja tämmösten projektien alkuun ja loppuun ja sinne välille.

Jussi: Kyllä. Ihan arjessa, jos menee kokouksesta toiseen ehtimättä välillä miettiä, mitä edellisessä tapahtu, jotenkin sisästä sieltä saadun annin tai jakaa sitä muille, menee suoraan seuraavaan ilman, että ehtii taas mielensäkki virittää siihen seuraavaan. Se ei loppujen lopuks oo kovin tuottavaa.

Henni: Se ei oo tuottavaa, mut se on hyvin monessa organisaatiossa sitä arkipäivää. Mitä pitäis tehdä, että päästäis siitä jatkuvasta kiireestä ja et me juostaan vaan palaverista toiseen? Se on varmasti johdon päätös isossa kuvassa, mutta voiko tavalliset työntekijät myös jollain tavalla pyrkiä vaikuttaa siihen?

Jussi: Se on hirveen vaikea aatella myös, et miten mä näen itseni ja miten muut ehkä näkee minut. Olenks mä hyvä työntekijä, oleks mä hyvä ihminen? Sillä aika raivokkaalla tekemisellä voi tulla semmonen olo, että nyt mä toimin niin ku kuuluu. Tää vaatii ehkä jälleen sitä yhteisön tukea siihen, et me sanotetaan sitä, et tämmönen valtavan näennäistehokas kipittäminen ei sit loppujen lopuks oookkaa se, mitä me ihmisiltä halutaan, koska se ei sit taas yhdessä maksimoi sitä onnistumista. Se on aika paljon tosiaan vaadittu ja meidän pitää kaikkien oppii ymmärtää, et mikä tässä nyt sit onkaan yhteisesti fiksua tehdä. Ja mikä se mun motivaatio on sitten juosta siihen seuraavaan. Koeks mä ulkopuolelta sitä painetta, että mun kuuluu tehdä, vai ruvetaanko me enemmän ja enemmän luottamaan ja kuulemaan sitä omaa ääntä, et mikä mun mielestä nyt olis fiksua tässä tilanteessa tehdä.

Henni: Janne, mikä on ollu sulle suurin oppimisen kokemus nyt tän teidän kokeilun aikana, kun ootte ottanu näitä uudenlaisia toimintamalleja käyttöön?

Janne: Niit on paljon. Oikeestaan se, että sieltä epämukavuusalueelta, kun sinne täytyy mennä oppiakseen jotain uutta. Kun sieltä ponnistaa siihen tilanteeseen, että se tehtävä alkaa sujumaan, siinä tulee sellanen onnistumisen tunne, että se kyllä kasvattaa motivaatioo aika paljon. Ja sit ku oon nähny sen työntekijöissä, tän motivoitumisen. Teoriassa tietää, että miten se motivoituminen tapahtuu. Nyt ku sen on nähny käytännössä, viimeistään nyt alkaa uskomaan niihin asioihin.

Henni: Joo. Loikan ei välttämättä tarvii olla iso, minkä ottaa ensimmäisenä. Kun vähänkin edes astuu sinne epämukavuusalueelle, sit ne omat osaamisen rajat kasvaa sitä mukaa.

Janne: Ja se, että mikä ylipäättään aiheuttaa sen epämukavuuden tunteen. Voi olla, että meidän tehtävät on sellasia, että se pelko virheistä on olemassa ja sen karsiminen sieltä pois. Toki jos se vaikuttaa ratkaisevasti, et se tehtävä on sellanen, että tää pitää heti ensimmäisellä kerralla onnistua, siin on sitten omat paineensa. Siinäkin kun yhdessä tehdään ja porukalla tehdään sitä asiaa ja tarkistetaan toinen toisemme tekemistä, ikään kuin pyytää toista tarkistamaan ja tehdään yhdessä.

Henni: Jussi, kun mietit arjen kokemuksia suomalaisissa organisaatioissa, joiden kanssa sä oot tehny vuosien varrella töitä, miltä se työelämä näyttää tällä hetkellä? Minkä takia me tarvitaan uudentyyppisiä organisaatioita ja uudenlaisia tapoja organisoitua? Millasia esimerkkejä on perinteisten ja tämmösten



hierarkkisempien organisaatioitten kehitysaskeleista kohti sit tämmösiä yhteisöohjautuvampia toimintatapoja?

Jussi: Haasteet on moninaiset. Toki tää maailman kompleksisuus ja jatkuva muutos on semmonen, et me ei kyetä sitä perinteisin tavoin enää johtamaan. Tässä alkaa muutos, joka johdetaan kontrolloidusti ja sitten me tultais johonki stabiiliin olotilaan. Enemmän et me opitaan olemaan aika dynaamisessa työnkuvassa ja dynaamisissa rakenteissa elämään. Kyl se tarve tulee niist ulkopuolisen maailman vaatimuksesta, et me ei oikein meinata sillä perinteisellä saada sitä parasta esiin. Se on parasta, ei pelkästään tuottavuuden kannalta, että onhan meillä sit, et ihmiset ei oo kovin sitoutuneita eikä jaksavaisia. Se et mikä on sitte hyvinvoivaa ja kestävää työelämää.

Tää on jännä hyppy niis organisaatios, mis on sitä hierarkiaa purettu. Jos aikasemmin on ollu ehkä semmonen oletus, että ihmisiä pitää tosiaan jotenkin saada tekemään töitä. Mut nämä painii enemmän sen ongelman niin kun burnoutin kanssa kun sen, että ihmiset nostais jalat pöydälle, eikä tee töitä. Et miten me rajataan sitä tekemistä silloin, kun ei joku kontrolloi hyvässä eikä pahassa. Ihmiset on aika kovia tekemään töitä ja haluaa saada aikaseks. Sit pitää löytää mekanismit siihen, et me enemmän tehdään siitä kestävää itselle ja toisille.

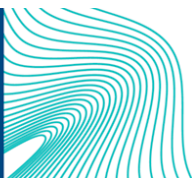
Henni: Janne, puhuitkin tästä innostuneisuudesta ja motivaation kasvusta, ku pääsee vaikuttamaan enemmän siihen omaan työhön. Onko teilläki ehkä saman tyyppisiä haasteita tullu vastaan, et ihmiset on ihan superinnokkaita sitte? Ja ehkä johtajana joutuu tai tiimivetäjänä vähän kattomaan, et "hei, älä tee nyt ihan noin paljon", että vähempiki riittää.

Janne: Ihan tunnistettavissa noi ilmiöt. On joutunut jopa välillä rauhoittaa tilanteen ja sanoo, että tämä on ihan riittävä.

Jussi: Ja siihen riittävän hyvään oikeestaan yks, minkä mä halusin sanoo, mikä on tosi hyvin tullu täs Sisä-Suomen poliisin esimerkissä tää virheiden salliminen ja se psykologinen turvallisuus, joka siel parhaimmalla tavalla mahdollistaa tämmösen mielekkään, merkityksellisen ja tuottavan työnteon.

Sit jos me halutaan hajauttaa sitä valtaa, ja se et joku koittaa nyt ottaa vastuuta ja uskaltaa tehdä jonku isommankin päätöksen. Jos ei sit sielt muita tuukkaan niitä hyviä neuvoja, ja on vähän tyhjän päällä, et mun pitäis tää päättää, mut mä en oikein saa sitä tukea. Sit ollaan sinut myös sen kanssa, et me saatiin nyt tän verran neuvoja, ja me hyväksytään, et nyt tulee niin hyvä päätös kuin paljon me saatiin tähän sitte fiksuja neuvoja ja apua siihen. Eli tavallaan siinä mielessä pienin askelin. Ei meidän kannata koittaa olla sen edistyneempiä ku me ollaan juuri nyt.

Tavallaan se tilannekuva myös siitä, et mikä se meidän kulttuuri ja kyvykkyys on tällä hetkellä toimii näillä uusilla toimintatavoilla. Se on nyt tätä, me voidaan siitä taas reflektoida ja katsoa, et ehkä jatkossa me tarvitaan vähän enemmän moninäkökulmaisemmin niit vinkkejä näkemyksiä, haastamista, apua, jotta me saadaan vielä parempia päätöksiä tehtyy tai muuten ohjaututaan fiksummin sitte yhdessä.



Henni: Noista monista eri näkökulmista tuli mieleen, kun poliisihan tekee tiiviisti yhteistyötä Rajavartiolaituksen ja Tullinkin kanssa. Puhutaan tästä PTR-yhteistyöstä. Mä oon ite ollu rajavartiolaituksel harkkarina muutama vuosi taaksepäin ja tein myös mun gradua tonne Suomenlahden merivartiostolle. Mua kiinnostaa tosi paljon tää viranomaisyhteistyö. Voisko tällasessa valmentavassa mallissa olla aineksia, joita vois soveltaa ja skaalata myöskin muille viranomaisille, ja erityisesti turvallisuusviranomaisten yhteistyöhönkin?

Janne: No joo. Liikutaan vaarallisilla vesillä, jos rupeen toisen viranomaisen tehtäviä määrittelemään. Ainaki kannattaa miettiä, että olisiko tässä jonkinäköstä siementä erilaiseen ajatteluun. Mutta niin ku sanoin, en uskalla toisen viranomaisen tehtäviä sen tarkemmin lähteä määrittelemään. Meillä tää toimii näin ja ollaan saatu hyvää palautetta. Voin sanoa, että oikeestaan virkauran aikana eniten saanu positiivista palautetta jostakin ajanjaksolta, mitä nyt on saanu. Tässä on mahdollisuus. Ja se, että voiko tätä esimerkiksi laajentaa, niin mun mielestä voi. Ja sittenhän se tarkoittaa sitä, että pitääkö kun kuitenkin tiettyt tehtävät niillä sektoreilla on hoidettava, mutta et jos tätä toimintoa laajennettais, tarkoittas myös, että henkilömäärä kasvaa. Tulisiko sitten ottaa sieltä joltaki sektorilta joku pala tälle toiminnolle? Tekis mieli hirveesti kehittää edelleen tätä. Toivottavasti jatkuu projekti.

Jussi: Mä nään, et tämmönen yhteisohjautuvat toimintatavat vois erityisesti olla tarpeen tämmösis rajapinnoissa, ku meil on monta itsenäistä toimijaa. Tarvitaanko me silloin väistämättä siihen joku hierarkkinen taho kontrolloimaan tätä monien eri tahojen yhteistyötä, vai voisko semmosiin tilanteisiin hyvinkin antaa silloin uusii eväitä tämmöne ei hierarkkinen yhdessä ohjautuva organisoituminen. Sit ku meillä löytyy niit toimintatapoja ja tottumusta jo siihen, että miten tämmöses ekosysteemimäisessä toiminnassa voitais organisoitua. Mä luulen et siellä varmasti nää olis hyvinkin hyödyllisiä.

Henni: Ja sit loppuun vielä kolme parasta vinkkiä, Janne, mitä voisit jakaa jolleki tämmöselle työyhteisölle tai organisaatiolle, on se sitte virasto tai joku yritys, joka haluais lähteä tämmöstä uudenlaista verkostomaista mallia kokeilemaan ja ehkä haastamaan niitä perinteisiä tekemisen tapoja. Mitä vinkkejä? Paljon puhuit, et ootte saanu hyvää palautetta ja motivaatio on kasvanu, tarvitaan luottamusta. Mitkä olis ne kolme vinkkiä?

Janne: Tuo luottamus. Esihenkilöille erityisesti haluaisin rohkeutta luottaa työntekijöihin. Sit tällänen valan jakaminen. Se kyllä kantaa hedelmää aivan varmasti, kun sä jaat valtaa. Esimerkkinä kun työntekijä asettaa itse itselleen tai tämmönen tiimi asettaa itse itselleen työntekijätasolla esimerkiksi tavoitteen, se saattaa olla korkeampi se tavoite, mitä sen olis esihenkilö on asettanut.

Henni: Toi on tosi kiinnostava havainto.

Janne: Sit se saattaa olla joskus jopa utopistinenkin. Jussi varmaan osaa kertoa jotain, mistä tää kertoo. Se on varmaan siellä motivaatiopuolella ja siinä semmoses itsemääräämisoikeudessa. Ja rohkeutta ajatella uudella tavalla. Nämä on mun terveiset.

Jussi: Ja ehkä miks sitten tavoitteet asetetaan jopa korkeammiksi, voi olla et siin on takana myös, et ku se hierarkian purkaminen luo mahdollisuudet luovuuden käytölle. Kun siel on vapaus miettiä, miten me



tää tehdään, me saadaan paljon paremmin se luovuus käyttöön, et me löydetään jotkut keinot, et me halutaan saada tämmönen asia tehty, niin me saadaan se silloin, koska meillä on myös omissa käsissä, et löytää ne keinot ja ratkaisut siihen. Voi olla et tässä ihmiset pystyy käyttään sitä luovuuttaan, mikä heillä on.

Ja omia vinkkejä. Yks on varmaan ainaki tässä etenemiseen, alottamiseen tämmönen avoimuus ja läpinäkyvyys. Mitä enemmän pystyy asioita avaamaa, luomaa yhteistä ymmärrystä kaiken maailman asioista, siit substanssista, mitä tehdään ja yhtä lailla toimintatavoista.

Tää valta ja vastuu, joiden olis hyvä olla linjassa keskenään, ettei niin et hajautetaan valta, mut ei vastuuteta tai toisinpäin. Ja se, et eri ihmisillä on eri käsitys, et mikä se meidän vallan ja vastuun tilanne on. Siinä jälleen se avoimuus ja läpinäkyvyys ja jatkuva dialogi, et sanotetaan näitä asioita. Tällä hetkellä se on näin, me ehkä halutaan mennä johonkin suuntaan, me ei vielä tiedetä, mihin.

Ehkä se toinen vinkki just, et ei tarvii niin paljon tietää etukäteen, tehdä niit tarkkoja suunnitelmia. Voi olla joku vähän hatarampi kuva, et kuhan on semmonen enemmän tai vähemmän yhteinen suunta, et tonne mennään ja sit on vielä enemmän yhteinen tilannekuva et missä nyt ollaan.

Henni: Kiitos paljon tästä keskustelusta, Janne ja Jussi.

Jussi: Kiitos.

Janne: Kiitos.

