

Työ ja oppiminen -kurssin oppimistehtävä

Aikuiskasvatustieteen perusopinnot
HY Avoin/Espoon työväenopisto
Kevät 2005
Muutokset 28.1.2010/07.06.2005
Pertti Huhtanen

SE PROSESSI VAIKUTTI AMMATTI-IDENTITEETTIINI JA TYÖNTEON ETIIKKAANI

A) MITÄ TAPAHTUI?

Aloitin 17.3.1994 Yoko Ono Oy:ssä (nimi muutettu) Automaatio-, tele- ja turvallisuusosaston Business Managerina. Toimenkuva oli perinteinen osastopäällikön kuva lisättyä voimakkaalla uuden liiketoiminnan kehitystehtävällä. Automaatio-osaston edellinen päällikkö - entinen alaiseni - oli lähtenyt talosta ja vienyt mukanaan nuoret osaajat ja parhaat asiakkaat. Rekrytoin rakennusalan laman jälkeisissä olosuhteissa (lyhyt tilauskanta, erittäin heikko hintataso) uusia oppijoita, joita kaksi jäljellejäänyttä, vuonna 1972 yhtiössä aloittanutta insinööriä kanssani valmensi. Kehitimme yhden koulutustuotteen ja uuden palveluliiketoiminnan. Yksikön käyttökate nousi kuopasta hyvälle tasolle, tunnettuus nousi ja uutta osaamista syntyi.

Kolmen vuoden palvelusaikanani minulla oli kolme toimitusjohtajaa eli esimiestä. Ensimmäinen sai potkut pitäessään itsepäisesti kiinni aluekonttoreista, toinen tuli fuusoidusta sisaryhtiöstä, hankki "omalle väelleen" uudet CAD-työkalut ja jatkoi väkensä kanssa matkaa konsernin uudelleen muodostettuun rakennesuunnitteluyhtiöön. Kolmas tj, entinen valtion virkamies, tuli taloon sähköasennusyrityksen johtotehtävien kautta. Sanoin hänelle yhtiön juhlissa, että "olet edeltäjäsi parempi, kun uskallat tulla yhtiön juhliin alaistesi kanssa". Jonkin aikaa tämän jälkeen minulle ehdotettiin entisiä tehtäviäni puolet pienemmällä palkalla. Kytkin TEKin lakimiehen prosessiin, ja päädyin olemaan nostamatta syytettä, kunhan talo hoitaa palkkasaatavani myös seuraavalta kuukaudelta. Yoko Onon konserniyhtiöt on suurimpia työsuhdeongelmien aiheuttajia tekniikan alan ammattijärjestöissä, ja myös liian suuri toimija Suomessa, jotta yksilön kannattaisi ruveta avoimeen sotaan heitä vastaan.

Olin kehitysprojekteissa tutustunut uuteen tietoliikenneväyläpohjaiseen hajautettuun automaatioteknologiaan (LonWorks) ja soitin suurimman markkinoilletulijan toimitusjohtajalle ja kysyin, onko hänellä minulle mielekästä työtä. Stig sanoi, että Suomessa ei juuri nyt, keskellä kesää, ole mitään järkevää, mutta lupasi soittaa Ruotsiin ja palata puolen tunnin kuluessa asiaan. Näin tapahtui. Lähdin kesken lomani uimarannalta pesemään ja silittämään kaikki 19 paitaani ja nousin samana iltana

ruotsinlaivaan ja edelleen autolla Malmöhön. Etsin omakotitalo- tai rivitalonasunnon perheelleni, joka muutti perässä kuukauden kuluttua. Tehtäväni oli aluksi systeemitestilaboratoriossa testata markkinoilletuotavan uuden järjestelmän laitteita, valmistaa suomenkielinen markkinointi- ja koulutusmateriaali laboratorioharjoitustehtävineen, markkinoida ja kuljettaa suomalaisia ykkösrivin rakennuttajia TAC:n huippureferenssikohteissa.

Seuraavana talvena muutimme takaisin Suomeen ja aloitin markkinointi- ja kehitysjohtajana. Perustin TAC Educationin Suomeen, ja tuotimme 13 erilaista oppimiskokonaisuutta useita kertoja vuodessa. Kiersin omat toimipaikkamme, sitten partnerit, suurasiakkaat, huoltoliikkeet, suunnittelutoimistot, messut ja seminaarit. Annoin neljän päivän teknisen opastuksen ja valmensin markkinointiaineiston käyttöön. Kartoitin tiimien osaamiset ja suunnittelimme, kelle mitäkin lisäoppia ja mentoria tarvitaan. Lisäksi automaatiohuolto-osasto lähti kokonaisuudessaan pitkään talotekniikan valmennusohjelmaan Ammattienedistämislaitokseen.

Kolmen vuoden kuluessa yhtiön tunnettuus markkinatutkimuslaitoksen mukaan nousi "värittömästä, hajuttomasta ja mauttomasta" kiinnostavaksi ja moderniksi teknologiayhtiöksi. TAC saavutti myös tavoitteensa johtavana järjestelmäintegraattorina.

B) MITEN TILANTEEN TAI TAPAHTUMAN TULKITSIN

Alku Yoko Onossa oli oppimisen ja kehittymisen aikaa, vaikka toki taloudelliset reunaehdot ja lähes satavuotiaan yhteisön vanhakantaiset toimintatavat joissakin kohdin himmensivät kiiltoa.

Raunioituneen osaston kasvattaminen kannattavaksi tuntui hyvältä kaikkien mielestä. Uuden koulutustuotteen aloittaminen tuotti positiivista palautetta omalta väeltä. Uuden palvelutuotteen kehittäminen nosti vanhan insinöörikartin kulmakarvoja jonkin verran, ja Facility Management – palveluliiketoiminnan sisällön, toiminnan ja asiakasetujen selittämiseen käytiin aikaa. Valitettavasti en ymmärtänyt silloin, että näin suuren muutoksen onnistuminen vaatisi strategian tuen. Näin ei ollut, johto alkoi yhä useammin mainita FM-tuotteen tuovan lisää perinteistä selvitys- ja suunnittelutyötä.

Ensimmäisen esimieheni potkut koin johdonmukaiseksi seuraukseksi hänen valitsemastaan itsepäisestä linjasta ("Näin minä johdan tätä taloa, joku toinen voi johtaa eri tavalla jos haluaa"), ja jälkeensä koen arvostavani häntä linjansa pitävänä ihmisenä. Aluekonttorien säilyttämisratkaisun viisaudesta on mahdotonta sanoa mitään. Olin hieman yllättynyt, kun minulta kysyttiin, tunnenko oloni orvoksi nyt kun minut rekrytoinut toimitusjohtaja ei ole enää esimieheni. En ollut koskaan ajatellut, että olisin ollut "toimitusjohtajan mies". Silmäni avautuivat ja aloin todella uskoa tällaisten kytkösten voimaan.

Seuraavan tj:n tehtävä oli ilmeisesti tilanteen rauhoittaminen ja hänen edeltävän yhtiönsä tasoisten tunnuslukujen saavuttaminen. Tuntuu siltä, että Yoko Ono ei sitoutunut häneen eikä hän meihin. Kolmas tj oli kiinnostunut toimiston siivoamisesta siistiksi, erikoisosaamisten ja poikkeavien kykyjen tasapäistämisestä, suurten palkkojen pienentämisestä ja kuulemma

jälkeenpäin myös lihavien ihmisten laihduttamisesta. Yhteistä asiakastyötä emme tehneet lainkaan. Minun silmissäni hän eli hiljaa puhuvan, sipsuttelevan ja hyvin käyttäytyvän virkamiehen roolissa, enkä luottanut häneen ammatillisesti tai henkilöesimiehenä.

Ulkokuoren alla piileskeli petoeläin, joka aikansa väijyttyään iskee hampaansa saaliiseen ja tappaa. Konsernin tunnetusti raaka henkilöstöpäällikkö kaivettiin esille ja kovan pelin säännöt otettiin käyttöön: tottakai 50% palkanalennus on hyökkäys. Opin pitämään silmällä muita pelaajia ja varmistamaan etukäteen vaihtoehtoisen pelikuvion, jos tilanne ei etene herrasmiesmäisesti.

TAC:n Ruotsin-komennus oli itselleni ja perheelleni hyvää aikaa. Käytännön työ testilabrassa, uuden teknologian ja menetelmien työssäoppiminen ja tietty pioneerihenki loivat hyvän ilmapiirin oppia. Suomeen palattuamme jatkoin juuri opitun soveltamista: illat ja viikonloput hands on –harjoittelua opetusjärjestelmillä, viikot Suomea (ja edelleen myös Ruotsia) kiertäen. Ei-myyntihenkisen insinööri/teknikko-organisaation innostaminen oppimaan uutta tekniikkaa, markkinointia, asiakaspalvelua ja arvostamaan itseään oppivana ja uutta osaavana oli elämäni juhla-aikaa.

Oma huomioni siirtyi voimakkaasti verkostumiseen, myönteisyyteen ja runsaisiin ja antoisiin henkilösuhteisiin työyhteisössä ja asiakasyhteisöissä. Olin oikealla paikalla ja kehittymässä kohti omaa huipennustani.

C) MIKSI KOIN NIINKUIN KOIN

Siirtymistäni Yoko Onon konserniyhtiöistä TAC:hen voisi tarkastella *silmälasimallin* avulla. Toimitusjohtajan ehdotus entisten tehtävien jatkamisesta puolella palkalla voidaan nähdä **valtasilmälasien** käyttönä ja muutosprosessin käynnistäjänä. Tässä polut haarautuvat - ehkä Yoko Onossa lähti muutos liikkeelle, mutta kuvaukseni koskee omaa ja uuden työyhteisöni ammatillista muutosta TAC-ympäristössä.

Taitotieto-alueella, **empiiris-rationaalisen tiedonkaatomallin** alueella olin todella mahtavassa asemassa kaikenlaisen tiedon virrassa.

Kooditettua tietoa oli saatavissa hyvin organisoidusta intranetistä.

Ankkuroitua tietoa inhimillisten resurssien puolella edusti

- henkilöstökäsikirja,
- perehdyttämiskoulutus ja osin myös
- testilaboration toiminnan ohjeistus (tai ehkä enemmän kooditettua),

materiaalisten resurssien puolella

- myynnissä olevan sukupolven laitteet,
- Tukholman tehtaan prosessiteknologia ja
- yrityksenlaajuinen tietoverkko.

Kulttuurista tietoa siirtyi

- tarinoiden muodossa,
- yrityksen arvot oli määritelty ja julkaistu,
- visiota, strategiaa ja tavoitteita pidettiin paljon esillä ja
- niistä keskusteltiin,
- oltiin LonWorks-yhteisössä luomassa sekä TAC:lle että maailmalle uutta yhteistä kieltä ja terminologiaa ja
- pidettiin kiinni Suomen toimitusjohtajan kirjoittamasta säännöstä, jonka mukaan ihmisiä ei kannata painostaa koviin suorituksiin, koska he ahdistuvat ja lähtevät pois talosta.

Toiminnallistetun tiedon alueella

- yhteistoiminta- ja kommunikaatiotapoja kehitettiin
- ottamalla käyttöön henkilökunnan kuukausikokous,
- yksikönpäälliköiden kk-kokous,
- projektipäälliköiden viikkokokous,
- Sales & Marketing -tiimin tapaaminen joka kolmas viikko ja
- johtoryhmä joka toinen viikko.
- Käytävillä notkumista edistettiin ja
- perjantai-iltapäivän kahvitaukiota koetettiin tuoda maahan Ruotsista.

Yksilötasolla hiljaisen taitotiedon jakamista edistettiin

- mentoroimalla uusia tai tehtäviä vaihtavia työntekijöitä.

Vaativimmissa tehtävissä vakioratkaisu oli lähettää noviisi Malmöhön testilabraan töihin. Varttuneemmat kollegat opastivat kädestä pitäen, ja yrityskulttuuri siirtyi tehokkaasti pääkonttorista ja tuotekehityksestä maaorganisaatioihin.

Omaksi erityistehtäväkseni otin henkilökohtaisen myyntivalmennuksen sekä omassa että partneriyrityksissä. Teoriapohja hankittiin kursseilla ja Balanced Scorecard tehtiin koko yrityksen yhteisenä 1+1 päivän ponnistuksella. Tein noin vuoden ajan kunkin alueen myyjän kanssa 5-10 yhteistä myyntikäyntiä ja markkinointiseminaaria, annoin palautetta ja ohjasin taitovalmennukseen. Tällainen coaching-malli pääasiassa muuntaa **hiljaista tietämystä sosiaalisaaion kautta noviisimyyjän hiljaiseksi tietämykseksi**. Toisaalta asiakkaan kanssa tiimiytyminen johti useiden viikkojen aikana tapahtuvaan toivotun workplace-ratkaisun ideointiin, projektin konkreettisten tavoitteiden määrittämiseen, asiakashyötyjen laskemiseen, epäoleellisen teknologiahienostelun karsintaan ja lopulta "suunnitellun toimitilaolosuhteiden muutosprojektin" suunnitelmaan. Tässä tekemisen prosessissa **sekä mentorin että asiakkaan hiljainen tieto ulkoistetaan eksplisiittiseksi suunnitelmaksi**. **Noviisi sisäistää mentorin eksplisiittistä tietämystä** ensimmäisten asiakasistuntojen aikana, tyypillisesti yritysesittelytilanteessa ja alustavan asiakkaan "itkettämisen" eli tarvekartoituksen aikana. Myyntikouluttajat hallitsevat "Talk To The MAN" (MAN = Money, Authority, Need) ja "MATA" (Merkitys-Argumentti-Todistus-Argumentti) menetelmät, ja riittävästi mentorin esimerkkisuorituksia havainnoituaan ja yhdessä reflektoituaan noviisi on

valmis omaan suoritukseensa, palauteen vastaanottoon, reflektioon ja toistuviin harjoitteisiin.

Useimpien itseluottamus nousi, taito komplisoidun asiakashyödyn myyntiin vaikuttavalla tavalla kasvoi ja tulokset olivat mitattavissa vuoden kuluessa. Yksi myyjistä tunnisti sopimattomuutensa tehtävään ja siirtyi eri alalle. Kahden vuoden kuluessa ostimme kolme partneriyritystä, joissa myynnin osalta kulttuurimuutos ja sulautuminen oli jo hyvässä vauhdissa omistajanvaihdoksen toteutuessa.

Käsitteelistetyn tiedon alueella TAC oli uskomattoman hyvä.

Kollektiiviset uskomukset kirjoitettiin kirjoiksi, jotka sitten kirjoitin suomeksi uudelleen (Uusi avoimuus, Uusi tuottavuus) ja jaoin asiakkaille. Se oli mahtava keino uudenvuoden teknologian ja toimintamallin markkinointiin. Ilman sitä voimakkaasti tulevaisuuspainotteiset visiomme eivät olisi saaneet uskottavuutta eivätkä olisi toteutuneetkaan - se, mitä kirjoitimme ja evankelioimme seitsemän vuotta sitten, on nyt fyysistä todellisuutta, ja jäljittelijöitä riittää.

Yksilötasolla **fakta, käsitteet, väittämät, toimintaperiaatteet ja mallit** olivat päivittäin käytössä. Projektiosaston johtaja on entinen jalkapallovalmentaja ja osaa **yksinkertaistaa, pilkkoa, harjoittaa ja kerrata**. Jokainen projektipäällikkö tietää, ymmärtää ja tahtoo samoja asioita. Jos ne ovat väärää, se tulee pian esille.

Tahtoalueella normatiivis-uudelleenkehittämismalli näyttää voimakkaan vuorovaikutustarpeeni, joka tyydyttyi TAC:n tehtävissä hyvin. Laajensin omaa ja yrityksen verkostoa enkä suinkaan pyyteettömästi. "Aina optimistinen opettaja" kuvasi hyvin toimintaani, ja puutarhuriksi minua on luonnehdittu myöhemminkin. Motivaationi taustalla oli käsitys siitä, että toimitusjohtaja jää eläkkeelle muutaman vuoden kuluttua ja työyhteisö alkoi - salaisten toiveideni mukaisesti - pitää minua hänen seuraajanaan.

Muutos väriltömästä TA Controlista johtavaan järjestelmäintegraattori TAC:hen kesti kaksi vuotta. Olin itse muutumassa ja samaan aikaan työyhteisön muutosagentti. Valtastrategian säännöillä toteutimme isot avoimien ovien päivät ja kunnollisen henkilöstöjuhlan, jossa mistään ei kitsasteltu vaikka tj ei yleensä alkoholikäsittelyä paljoakaan arvostanut.

Näkökulmana arkipäivän oppimisen teorit

Tarkastellaan edellä kuvaamaani prosessia **suunnitellun muutoksen luurankomallin ja arkipäivän oppimisen teorioiden** kannalta.

Lähtökohtana TAC:llä oli tj:n ongelmanmäärittely: Suomen organisaatiolla on insinööri- ja teknikkopainotteinen habitus, joka ei ole paras alusta palveluliiketoiminnan ja sen tarvitsemien asenteiden, vaikuttavan markkinoinnin tai taidokkaan myynnin kehittymiselle. Lisäksi konserni oli tehnyt sananmukaisesti valtavan panostuksen uuteen teknologiaan, jonka asiakashyötyjen myynti ja tekniset toteutusprosessit on kehitettävä ja jotenkin saatava sisäistymään konservatiivisen maaorganisaation yksilöihin ja ryhmiin. Uusien toimintatapojen omaksumisessa oli historiallisesti suuria alueellisia eroja, ja tällä kertaa tamperelaiset tosiaan olivat hitaita.

Oma tahtotilani oli "minä tahdon olla hyvä työntekijä hyvien työntekijöiden yhteisössä" ja olin valmis "menemään lähemmäksi, antamaan työn painoarvon kasvaa". Tavoitteena oli hiivana taikinassa saada muissa aikaan samanlainen elimistön sopeutuminen uutta toimintaympäristöä vastaavaksi.

Sensituaatio oli oleellinen teoria myyntitaidon oppimista tarkasteltaessa. On herkistytävä oleellisille signaaleille (asiakkaan ulkoinen olemus, käytös, puhetyyli, tapaamispaikka ja -aika, huonekalujen järjestys, istumajärjestys, tarjoilu, asiakkaan reaktiot MAN- ja MATA-prosesseissa...). Toisaalta myyntitilanteessa on aina runsaasti häiriöitä, joten **habituatio** eli tottuminen ympäristön runsaisiin ärsykkeisiin on oleellista. Myyntitilanteen voisi yrittää viedä läpi ohjekorttia lukien, mutta oman kokemukseni mukaan minunlaiselleni ihmiselle se olisi liian raskas toimintatapa. **Klassinen ehdollistuminen** kuvaa myyjän toimintaa asiakkaan reaktioiden perustella MAN- ja MATA-malleja käytettäessä. Myyjää lähes kirjaimellisesti kuolaa asiakkaan reagoidessa tietyllä tavalla.

Myyntitaidon oppimisessa oli myös **instrumentaalisen oppimisen** piirteitä. Myyntiprosessi pilkotaan osiin (MATA, jne) ja tehdään harjoitteita mestaruuden saavuttamiseksi. Palautteen antaminen neutraalisti ja kehittävästi on keskeistä noviisivaiheessa. Myynnin osaajan, ammattilaisen ja ekspertin kohdalla epäröin, onko palautteen antaminen epäsäännöllisesti viisasta. Valtaosa myyntiorganisaatioista antaa ja saa viikko- ja kuukausitason palautteen tuloksistaan, mutta varsinaista suoritusosaa havainnoitaneen aika satunnaisesti.

Kognitiivisen, tietorakenteisen oppimisen osuutta myyntitaidon oppimisessa vähäteltiin. Tarkentuva kartta voidaan nähdä asiakkaan taustan ja tarpeiden tutkimuksessa, mutta varsinaisen myyntiprosessin ja sen ulottuvuuksien käsittely kognitiivisen oppimisen keinoin taisi olla vähäistä.

Sosiaalisen oppimisen rooli myyntitaidon alueella oli ylikorostunut, alkaen amerikkalaisen myyntimiehen mustasta puvusta neuvotteluhuoneen istumajärjestyksen kautta ravintolalaskun maksamiseen. Matkiminen, jäljittely ja sijaisvahvistaminen jyllää. Jokatuhtinen kysymys on "mitä minulta odotetaan", myynnin arvomaailma on kapea ja teräväkärkinen, ja sääntöjen rikkojaa rangaistaan. Armeija-analogia ei ole kaukaa haettu, ei edes arvomerkkien mielessä.

Projektien toteutusprosessi oli myös pilkottu ja yksikköoperaatiot dokumentoitu ja harjoitettu. Palaute oli viikoittaista ja kuukauden vaihde on "tuloksen tekemisen aikaa", jolloin opitaan, miten jokapäiväinen kustannus/toteutumaseuranta vaikuttaa ja miten tärkeää on puuttua poikkeamiin heti, vaikka se joskus on sosiaalisesti epämiellyttävää. Instrumentaalista oppimista painotettiin. Sosiaalista oppimista oli runsaasti. Vaikka yritys ja erehdys on käytännössä yleinen oppimistapa, projekti pitäisi nähdä palvelutuotteena ja siis ainutkertaisena suoritteena, jossa tapahtuvaa virhettä ei voi koskaan korjata. Hyvän projektipäällikkyuden (asiakkaanhoito, tiedotus, sisäinen markkinointi, ryhmäreflektointi) oppimista aloitettiin, ja tarkentuva kognitiivinen kartta olisi ollut paras menetelmä.