

Camilla Reinboth

Camilla Reinboth on organisaation tuloskyvyn kehittämiseen erikoistunut organisaatiososiologi. Hän toimii valmentajana ja fasilitoijana omassa yrityksessään Sosiosolvessa. Hän on kirjoittanut kaksi kirjaa, joista ensimmäinen käsittelee työpaikkakiusaamista ja toinen asiakaspalvelun johtamista. Tulossa on kolmas kirja, jonka aiheena on suomalaisen työpaikan tuottavuus ja työhyvinvointi.



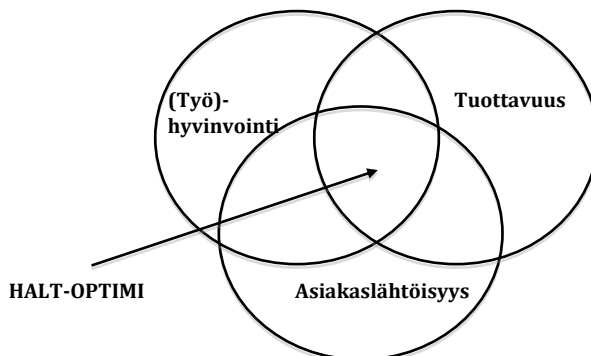
KESTÄVÄSTI TULOKSELLINEN ORGANISAATIO

Organisaatio on sosiaalisten asemien muodostama verkosto, jonka puitteissa organisaation jäsenet toimivat. Vaikka ihmiset tuottavat tuloksen, organisaatio ja siinä vallitseva kulttuuri mahdollistavat tai rajoittavat sitä, mitä organisaatiossa voidaan saada aikaan.

Globaali kilpailu ja työikäisen väestön väheneminen vaativat panostusta tuottavuuden parantamiseen. Samanaikaisesti haasteena on työelämässä olevien työhyvinvointi ja työssä jaksaminen. Kilpailu asiakkaista on kireätä ja organisaation menestyminen — ja viime kädessä koko olemassaolo — on kiinni asiakkaiden tyytyväisyydestä.

Hahmottelen artikkelissa kestävästi tuloksellisen organisaation mallia, jossa eri sidosryhmien tarpeet tulevat huomioon otetuksi niin, ettei samalla leikata toisen ryhmän etuja. Toiminnan tuottavuus kiinnostaa omistajia, hyvinvointi on työntekijän työssä jaksamisen edellytys ja asiakas kantaa rahansa sinne, missä hän kokee asiakaslähtöisyyden toteutuvan parhaiten.

Etsin artikkelissani vastausta siihen, miten organisaation tulisi toimia, jotta se palvelisi kestävällä tavalla kaikkia kolmea keskeistä sidosryhmäänsä. Olen nimennyt organisaation kestävä tasapainon pisteen HALT-optimiksi, lyhenne tulee sanoista Hyvinvointi, AsiakasLähtöisyys ja Tuottavuus. Yrityksen paikantaa nimenomaan niitä tekijöitä, jotka vaikuttavat kaikkiin kolmeen alueeseen.



KUVIO: HALT-optimissa organisaation toiminta palvelee omistajia, asiakkaita ja henkilöstöä kestävällä tavalla

Kolme rakennuspuuta

Työhyvinvointi

Yleensä työhyvinvointia määriteltäessä kuvataan työhyvinvoinniksi kutsutun toiminnan avulla saavutettuja hyötyjä tai siihen vaikuttavia tekijöitä. Työhyvinvoinnin nähdään koostuvan muun muassa itse työstä, johtamisesta, työyhteisöstä ja -ilmapiiristä, omasta osaamisesta, motivaatiosta, terveydestä, työturvallisuudesta, ergonomiasta ja elämän kokonaistilanteesta.

Työhyvinvoinnin hyödyt kuvataan lähinnä taloudellisina, mikä on ymmärrettävää, kun toimenpiteiden toteuttamisesta vastaavat työnantajat ja niiden edustajat. Tutkimusten mukaan 20-50 prosenttia organisaation sairauslomista johtuu organisaatiosta itsestään (Kivimäki ym. 2000, Liukkonen 2000). Syynä ovat työilmapiiriin, työjärjestelyihin, johtamiseen ja työpaikkakiusaamiseen liittyvät ongelmat. Vaikuttamalla näihin tekijöihin voidaan työhyvinvointia parantaa ja sairauslomia vähentää. Samalla paranee työn tuottavuus.

Henkilöstön hyvinvointi on myös arvo itsessään ja siitä huolehtiminen kuuluu vastuullisen organisaation toimintaan. Tässä artikkelissa ymmärrän työhyvinvoinnin työntekijän sisäiseksi kokemukseksi. Työhyvinvointi toteutuu silloin, kun työntekijä kokee sen toteutuvan.

Asiakaslähtöisyys

Asiakaslähtöisyys on organisaation tuotteiden, toimintatavan ja vuorovaikutuksen tarkastelua asiakkaan silmin. Asiakkaan näkökulma on alkanut kiinnostaa paitsi kovan kilpailun myös kannattavuuden vuoksi. Markkinointiväki on useissa tutkimuksissaan todennut, että nykyisen asiakkaan pitäminen on huomattavasti edullisempaa kuin uuden asiakkaan hankkiminen. Kaikkein kalleinta on saada takaisin kerran menetetty asiakas. Asiakaslähtöisyyden tavoitteena on saada mahdollisimman suuri osa asiakkaista siirtymään kanta-asiakkaiksi. Tämä onnistuu vain, jos asiakas on erittäin tyytyväinen kokemukseensa asiakkaana.

Asiakaslähtöisyyden toteuttaminen ja kehittäminen koetaan organisaatioissa edelleen enemmän markkinoinnin kuin vaikkapa henkilöstöammattilaisten asiaksi. Yleisin, mutta ei välttämättä aina tuloksellisin tapa kehittää asiakaslähtöisyyttä, on kouluttaa asiakkaita kohtaavaa henkilöstöä. Organisaation toimintatavat, -kulttuuri ja työntekijän saamat valtuudet ohjaavat kuitenkin työntekijän toimintaa. Ystävällinen palvelu on välttämätöntä, mutta se ei vielä riitä asiakasuskollisuuden kasvatamiseen. Asiakkaiden arvostama nopeus, virheettömyys ja joustavuus ovat usein enemmän organisaation kuin yksittäisen työntekijän ominaisuuksia.

Tuottavuus

Tuottavuuden juuret ulottuvat 1700-luvulle, jolloin Adam Smith selitti kansakunnan hyvinvoinnin johtuvan työn tuottavuudesta ja tuottavaa työtä tekevien ihmisten määrästä. Tuottavuudella ei ole mitään kaiken kattavaa teoriaa, mutta sillä tarkoitetaan tavallisimmin tuotoksen ja panoksen suhdetta. Mitä pienemmillä panoksilla tuotos saadaan aikaan, sitä tuottavampaa toiminta on. Artikkeleissa tarkastelen nimenomaan organisaation toimintatapojen, johtamisen ja organisaatiokulttuurin vaikutusta tuottavuuteen.

Työn tuottavuus on ollut näkyvästi esillä viime aikojen työelämää käsittelevässä keskustelussa. Työikäisen väestön väheneminen pakottaa miettimään, miten työn tuottavuutta voidaan kasvattaa. Usein esitettyjen työurien pidentämisen, koulutuksen ja tekniikan hyödyntämisen lisäksi tarvitaan nykyistä tuottavammin toimivia organisaatioita.

Kolme kärpää kerralla

Asiaan perehtymisen, analysoinnin ja pohdinnan tuloksena paikansin kolme aluetta, joita kehittämällä voidaan parantaa samanaikaisesti työhyvinvointia, asiakaslähtöisyyttä ja tuottavuutta. Käyn seuraavassa läpi ”jakamisen areenat”, ”ratkaisukulttuurin” ja ”vapaa tilan”.

Jakamisen areenat

Kommunikaatio on koko kestävästi tuloksellisen organisaation perusta. Kyse ei ole pelkästään tiedonkulusta, vaan myös ajatusten, mielipiteiden, ideoiden, oivallusten ja kokemusten vaihdosta ja käsittelystä. Kutsun näitä yleisnimellä *info*, joka ei siis tarkoita yksinomaan tietopohjaista informaatiota, vaan voi olla hyvin intuitiivista ja sisäisten tuntemusten synnyttämää.

Perusta infon jakamiselle muodostuu yhteisistä *käsitteistä*, jotka pohjautuvat yhdessä jaettuun näkemykseen organisaation toiminnan keskeisistä periaatteista. Yhteistoiminta ei onnistu, jos osapuolten ajatukset eivät kohtaa. Tyypillinen tilanne muutos- ja kehittämistilanteissa on, että työntekijät ja johto puhuvat toistensa yli ja ohi.

Käsitteet voivat olla talon sisällä luotuja – tärkeintä on, että kaikki ymmärtävät ne riittävän samalla tavalla. Yhteisten käsitteiden muovaaminen ja kehittäminen edellyttää halua ja kykyä kuunnella toista ja etsiä näkemyksiä yhdistäviä tekijöitä. Tarvitaan siis dialogia. Ilman sitä ei synny luotamusta eikä halukkuutta luoda mitään yhteistä.

Pelkkä siirtyminen tiedon panttaamisesta avoimuuteen vie ojasta allikkoon. Avoimuus ilman infon jakamista tukevia *toimintarakenteita* johtaa tietotulvaan. Sähköpostit ovat tukossa tiedonannoista ja muistioista tai tieto tulee sellaisessa muodossa, ettei vastaanottaja pysty sitä hyödyntämään. Oikea info ei tavoita oikeita ihmisiä ja infokaos häiritsee organisaation toimintaa.

Muutamia esimerkkejä jakamisen areenoista

- Pehdyttämiskäytännöt
- Hiljaisen tiedon esiin nostaminen ja hyödyntäminen
- Käytännön kokemuksen jakaminen ja hyvien käytäntöjen käyttöönotto
- Kehityskeskustelut ja niihin liittyvä toiminnan ohjaus
- Innovointiriihet ja jatkotoimet
- Tuotekehityshankkeet ideasta käytäntöön
- Tiedonkulun väylät

Hotelliketju Ritz-Carltonissa työntekijät aloittavat työvuoronsa lyhyellä palaverilla. Siinä käydään läpi yleiset tiedotusasiat ja alkavaa työvuoroa koskevat tiedot. Lisäksi työntekijät kertovat, miten ovat käytännössä ratkoneet asiakkaiden kanssa eteen tulleita tilanteita. Näin onnistuneet käytännöt saadaan yleiseen jakoon ja kaikkien käyttöön. (Yeung, 2006).

Jos ensimmäinen ongelma suomalaisessa työelämässä on tiedon panttaaminen, toinen on infon kulun yksisuuntaisuus. Ajatusten ja ideoiden aito vaihtaminen edellyttää, että jokaisella on tasavertainen oikeus ja myös velvollisuus tuoda esiin asiansa. *Valta ja hierarkisuus* – hyvin hienovaraisnakin – johtavat siihen, ettei organisaatio saa kaikkea hyödyllistä infoa käyttöönsä. Esimerkiksi kova kilpailu pakottaa organisaation pohtimaan, miten juuri se pystyy tuottamaan asiakkaalle suurimman lisäarvon. Asiakaskuuntelua tukemaan on perustettu asiakaspaneelita asiakkaan odotuksia ja kokemuksia kerätään monen kanavan kautta. Samalla unohtuu, että merkittävän osan palautteesta asiakkaat antavat asiakastyössä olevalle henkilöstölle. Tätä tietoa ei useinkaan osata hyödyntää, koska henkilökunnan näkemystä ei pidetä tärkeänä.

Infon jakamisen kannalta *horisontaaliset saumakohdat* ovat haastavia. Ne ovat tilanteita, joissa info siirtyy tiimistä tai osastolta toiselle tai osaamisalueelta seuraavalle. Näihin liittyy usein katkoksia

ja vääринymmärryksiä, minkä vuoksi niiden kehittämiseen kannattaa panostaa.

Olenainen jakamisen areenan tuloksellisuuteen vaikuttava tekijä on se, miten jaettua infoa kehitetään eteenpäin ja hyödynnetään käytännön työssä. Suomalaisen johtamiskulttuurin vaihtoehtona esitetty ruotsalainen ”diskuteeraus-kulttuuri” johtaa herkästi siihen, että puhetta riittää, mutta päätöksiä ei saada aikaan. Päätöksenteon jälkeen sovitut asiat on vietävä käytäntöön ja silloin tarvitaan ratkaisukulttuuria.

Ratkaisukulttuuri

Organisaation tuloksellisuus on olennaisesti kiinni siitä, miten hyvin se pystyy ratkaisemaan ongelmia. Jokainen organisaatio on olemassa jotakin asiakaskuntaa varten ja se, miten suurta hyötyä se pystyy asiakkaalleen tarjoamaan, vaikuttaa suoraan organisaation menestysmahdollisuuksiin.

Myös organisaation sisäisessä toiminnassa tarvitaan ongelmanratkaisuun suuntautuva kulttuuri. Monella työpaikalla ongelmia ratkotaan etsimällä syntipukkeja. Työpaikalla vallitsee luja usko siihen, että ongelma on ratkaistu, kun virheelle on löydetty syyllinen. Tällainen tapa hakea syntipukkeja, suoranaisten syntipukkikulttuuri on yhteydessä työpaikkakiusaamiseen. Syntipukin etsintään keskittyvällä työpaikalla ongelmat jäävät elämään, eikä virheistä opita. Syntipukkikulttuuri heikentää niin tuottavuutta, työhyvinvointia kuin asiakaslähtöisyyttä.

Ratkaisukulttuurin perusta ovat konkreettiset, yhteiset ja kaikkien tiedossa olevat *tavoitteet*. Toiminta ei voi olla kovinkaan tuloksellista, jos organisaation jäsenet eivät tiedä, mitä pitäisi saada aikaan. Monet selvitykset ovat osoittaneet, että organisaation visio, tavoitteet ja strategia jäävät usein henkilökunnalle varsin hämäräksi ja epämääräisiksi. Punaisen langan katoaminen lisää työilmapiiriongelmia. Työhyvinvoinnin kannalta on lisäksi tärkeitä, että tavoite on henkilöstön mielestä houkutteleva ja sen saavuttamisen palkinnoista pääsevät nauttimaan kaikki tuloksenteleeseen osallistuneet, siis myös osa- ja määräaikaiset työntekijät.

Prosessimainen toimintatapa on osoittautunut ratkaisukulttuuria edistäväksi tekijäksi. Prosessissa organisaation toimintaa tarkastellaan, kehitetään ja arvioidaan toimintaketjuina, ei vain toisistaan irrallisina tapahtumina. Teollisuudesta omaksuttu tapa on tehnyt tuloaan palvelualalle, mutta vieläkin asiakkaan kokemusta palvelusta arvioidaan yksittäisinä kohtaamistilanteina kokonaisen palvelupolun asemasta.

Prosessimainen toimintatapa kasvattaa tuottavuutta parantamalla läpimenoaikoja, kun turhat vaiheet on poistettu ja prosessi virtaviivaistettu. Koko prosessin hallinta vähentää virheitä ja parantaa niiden tunnistettavuutta. Työntekijä oivaltaa oman työnsä olevan osa kokonaisuutta ja siten oma panos on helpompi hahmottaa merkitykselliseksi. Tämä lisää työn mielekkyyttä ja siten parantaa työhyvinvointia.

Jo Adam Smith piti tehokkuuden edellytyksenä *työnjakoa ja erikoistumista* ja Smithin ajatukset ovat päteviä edelleenkin. Työnsä osaava työskentelee nopeammin, työn jälki on laadukkaampaa ja virheitä sattuu harvemmin. Ammattilainen osaa korjata virheensä ja ratkaista yllättävätkin eteen tulevat tilanteet. Työnjako selkiyttää työn sisältöä, sillä työntekijä tietää, mitä häneltä odotetaan ja mistä hän on vastuussa. Työnjako antaa siten myös mahdollisuuden kehittää omaa työtään ja tämä parantaa työhyvinvointia.

Työnjako siis parantaa tuottavuutta ja työhyvinvointia. Asiakaslähtöisyyden kannalta työnjako sen sijaan voi olla ongelmallinen. Tiukka työnjako johtaa herkästi ”ei kuulu mulle” -ajatteluun ja asiakkaan juoksuttamiseen. Siksi asiakaslähtöiseen toimintaan on liitettävä *tiimimäinen tai verkostomainen toimintatapa*. Asiakas hoitaa asiansa yhteyshenkilön kanssa yhdeltä luukulta, eikä hänen tarvitse pohtia, kenelle hänen ongelmansa kuuluu. Loppu tapahtuu kulissien takana tiimissä tai verkostossa.

Myös *työ- ja urakierto* parantavat asiakaslähtöisyyttä. Työkierrossa työntekijä kiertää työtehtävistä tai -pisteestä toiseen sovitun kiertoaikataulun mukaisesti. Urakierrossa työntekijä vaihtaa mää-

rääjäksi kokonaan toisiin tehtäviin ja yleensä palaa sieltä takaisin määräajan jälkeen. Työ- ja urakierto kasvattavat työntekijän tietämystä toisten tekemistä töistä ja näin asiakkaalle osataan jakaa oikeata tietoa. Laaja ymmärrys organisaation toiminnasta auttaa paikantamaan päällekkäisiä toimintoja ja tehokkuutta heikentäviä työvaiheita. Uusiin työkavereihin tutustuminen parantaa yhteistyötä ja luo yhteishenkeä. Työ- ja urakierto koetaan yleensä työhyvinvointia kohottavina tekijöinä, sillä ne tarjoavat mahdollisuuden kehittyä ja tuovat vaihtelua työhön.

Työ- ja urakierto voivat lyhyellä aikavälillä alentaa tuottavuutta. Ihmisten kierrättäminen vaatii hallinnollista työtä ja työntekijät on perehdytettävä uusiin tehtäviinsä. Pidemmällä tähtäimellä kierto kuitenkin parantaa tuottavuutta. Sen avulla voidaan saada hiljaista tietoa näkyväksi ja vähentää organisaation haavoittuvuutta ja riippuvuutta yksittäisistä työntekijöistä. Sijaisjärjestelmästä on hyötyä myös poissaolutilanteissa. Esimerkiksi äitiysloma tai opintovapaa antaa mahdollisuuksia siirtää ihmisiä sinne, missä työntekijöitä eniten tarvitaan. Näin voidaan palvella asiakkaita paremmin ja parantaa työn tuottavuutta. Työhyvinvoinnin näkökulmasta tällainen käytäntö tietysti edellyttää, että työntekijät kokevat muutokset mielekkäiksi.

Yhteinen kulttuuri rakentuu yhteisistä toimintatavoista ja käytännöistä. Nämä ohjaavat ja suuntaavat työskentelyä, mutta myös kaventavat, saattavat sulkea pois mahdollisuuksia ja tehdä toiminnasta byrokraattista. Kun ympäristö muuttuu nopeasti, tarvitaan joustavuutta. Siksi HALT-optimiin kuuluu myös vapaa tila.

Vapaa tila

Kun ratkaisukulttuuri edellyttää toiminnan suunnitelmallisuutta ja toimintaa tukevia rakenteita, vapaa tila tarkoittaa organisaation kykyä poiketa suunnitelmista ja rakenteista. Puhutaan uudistumisesta, muutoksesta, kehittymisestä, dynaamisuudesta, innovatiivisuudesta, joustavuudesta tai ketteryydestä. Jotta organisaation toiminta ei luiskahtaisi vapaassa tilassa täysin hallitsemattomaksi, se tarvitsee tilaa ohjaavia arvoja. Arvojen toimivuus mitataankin erityisesti tilanteissa, joissa vakioratkaisut eivät toimi.

Tuottavuuden näkökulmasta vapaa tila lisää nopeutta ja kykyä ratkaista asia *tilanteen vaatimalla tavalla*. Kustannuksia ja virheitä ei synny siitä, että tiukat säännöt edellyttävät jäykkien järjestelmien noudattamista. Säännöistä voi poiketa silloin, kun se on perusteltua. Työhyvinvoinnin näkökulmasta vapaa tila tarjoaa oman työn hallintaa ja luovuutta. Työntekijöitä rasittaa erityisesti vaatimusten ja annettujen resurssien välinen ristiriita. Vapaa tila antaa mahdollisuuden ratkaista asia hyödyntäen omaa ammattitaitoa, asiantuntijuutta ja käytännön järjettä.

Vapaa tila parantaa myös asiakaslähtöisyyttä. Se lisää joustavuutta vastata asiakkaan tarpeeseen. Esimerkiksi Ritz-Carlton -hotelliketjussa henkilökunnalla on vapaat kädet varmistaa asiakastytyväisyys virhetilanteissa. Työntekijällä on rahamääräinen budjetti, jonka puitteissa hän voi toimia vapaasti tilanteen vaatimalla tavalla. Työntekijöitä myös kannustetaan käyttämään vapaata tilaa ja kokemuksia sen käytöstä vaihdetaan päivittäin.

Vapaaseen tilaan kuuluu uusien ideoiden liikkuttelu ja ilmaan heitto. Näiden tuottavuutta ei aina voi suoraan mitata, eikä välttämättä edes summittaisesti arvioida. Taloudellista tulosta syntyy aikaa myöten, mutta ei aina. Vapaaseen tilaan pitää siis mahtua toimintaa, jolta ei ainakaan lyhyellä tähtäimellä odoteta merkittäviä tuotoksia. Ne on nähtävä investointina. Tärkeintä ei ole yksittäisen idean menestyminen, vaan luovan ja uutta synnyttävän toiminnan ja ilmapiirin ylläpitäminen.

Vapaa tila edellyttää organisaatioissa *enmakkoluulottomuutta* uusia ideoita kohtaan. Marko Kulmala (2009) on todennut, että jos idea tuntuu heti hyvältä, ei se itse asiassa ole uusi idea, vaan vanhan toistoa. Todella uudet ideat tuntuvat suorastaan huonoilta, koska ne eivät sujahda olemassa oleviin perusoletuksiin. Ja juuri siksi ne voivat olla täsmälleen sitä, mitä organisaatio sillä hetkellä tarvitsee.

Vapaan tilan riskeinä ovat toiminnan muuttuminen hallitsemattomaksi ja laadun epätasaisuus. Siten liiallisena vapaa tila alkaa heikentää tuottavuutta. Asiakkaalle luvataan yhdellä kerralla yhtä

ja toisella toista. Koska vapaa tila ei ohjaa ratkaisukulttuurin tavoin, siihen liittyvä vapaus saattaa synnyttää turvattomuutta työntekijöiden keskuudessa. Kaikki näyttäytyy epävarmana ja jokaiseen tilanteeseen pitäisi osata itse löytää oikeat ratkaisut. Riskien välttämiseksi tarvitaan vapaan tilan, ratkaisukulttuurin ja jakamisen areenoiden välistä tasapainoa.

Tavoitteena kestävästi tuloksellinen organisaatio

Edellä kuvatun pohjalta näyttää siltä, että organisaation kestävä tuloksellisuuden tasapaino löytyy jatkumolta, jonka toisessa päässä on ratkaisukulttuuri ja toisessa vapaa tila. Ratkaisukulttuuri painottaa yhteisiä toimintarakenteita ja suunnitelmallisuutta, mutta liian hallitsevana tekee toiminnasta jäykkää. Vapaa tila antaa mahdollisuuden toimia ja ideoita vapaasti, mutta liiallisena luo epätasaista laatua ja toiminnan hallitsemattomuutta.

Kun organisaatiossa on vahva ratkaisukulttuuri, se pyrkii kaikessa toiminnassaan kohti ratkaisua. Prosessimainen toimintatapa, selkeä työnjako yhdistettynä tiimimäiseen tai verkostomaiseen työskentelyyn ja työ- tai urakierto kehittävät ratkaisukeskeistä toimintakulttuuria. Vapaassa tilassa organisaatio on ennakkoluuloton uusien ideoita ja oivalluksia kohtaan. Työntekijöillä on valtuudet ja halua ratkaista yksittäiset tilanteet omaa asiantuntemustaan, ammattitaitoaan ja käytännön järjearän hyödyntäen silloin, kun vakioratkaisuista ei ole apua. Organisaatiossa vallitsee luovuutta ja ideointia tukeva ilmapiiri, joka sallii kehittelyt, vaikka ne eivät aina tuottaisikaan mitään käytäntöön hyödynnettävää.

Jo Aristoteles opetti aikoinaan kultaisen keskitien merkityksen tasapainolle. Myös kestävästi tuloksellinen organisaatio toimii yhdistämällä joka hetki sopivia elementtejä ratkaisukulttuurista ja vapaasta tilasta. Olennaista tulokselliselle toiminnalle on se, miten jouhevasti organisaatio kykenee muuttamaan tätä cocktailia. Tarvitaan herkkyyttä luoda ja kehittää uutta, ja kykyä samaan aikaan nopeasti vakiinnuttaa parhaat käytännöt toimiviksi rutiineiksi sekä levittää ne kaikkien käyttöön. Vakiintuneista toimintatavoista pitää päästä nopeasti eroon silloin, kun ne eivät enää toimi.

Oikean sekoitussuhteen löytämisessä organisaatio tarvitsee infon jakamisen areenoita. Tarvitaan toisen ymmärtämistä tukevia yhteisiä käsitteitä, erityisen tarkkaan hiottuja infon jakamisen sauma-kohtia ja infon jakamista tukevia toimintarakenteita. Ilman näiden toimivuutta organisaatio ei saa tarvitsemiaan tietoja, kokemuksia, oivalluksia, ideoita ja kehitelmiä käyttöönsä. Jos kommunikaatio ei toimi, organisaatiolta puuttuu keskeisin menestystä tukeva työkalu.

Kestävästi tuloksellisen organisaation edellytyksiä on mielenkiintoista jatkossa pohtia ja syventää. Tarvitaan lisää konkretisointia ja työkaluja organisaation toiminnan kehittämiseksi kestävästi tulokselliseen suuntaan. Analyysini ja pohdintani kuitenkin antavat osviittaa siitä, että omistajan, työntekijän ja asiakkaan edut ovat organisaatiossa yhdistettävissä kestävästi tuloksellisella tavalla.

HALT-OPTIMI	YHTEINEN PERUSTA	HAASTE/RISKIT	TUOTTAVUUS	TYÖ-HYVINVOINTI	ASIAKAS-LÄHTÖISYYS
JAKAMISEN AREENAT - Valta - Siirtymät - Toimintarakenne	Käsitteet	Päätöksenteko Käyttöönotto	Nopeuttaa päätöksentekoa Parhaat käytännöt kaikkien tietoon Virheistä oppiminen	Vaikutusmahdollisuudet Luottamus	Lisäarvon tuottaminen Asiakkaan odotusten ja tarpeiden "haltuunotto"
RATKAISUKULTTUURI - Prosessit - Työnjako - Tiimit/uratai työkierto	Tavoitteet	Jäykkyys Sokeus mahdollisuuksille	Läpimenoaika Virheettömyys Laatu	Selkeys Työn merkityksellisyys Kehittyminen	Hyöty Asiakas-tyytyväisyys
VAPAA TILA - Tapauskohtaiset päätökset - Ennakko-luulottomuus	Arvot	Hallitsemattomuus Laatuvaihtelut Turvattomuus	Nopeus Oikeat ratkaisut Uudistuminen	Oman työn hallinta Osaamisen hyödyntäminen Ideointi ja luovuuden käyttö	Joustavuus Yksilölliseen tarpeeseen vastaaminen

TAULUKKO Yhteenveto tuottavuuteen, hyvinvointiin ja asiakaslähtöisyyteen samanaikaisesti vaikuttavista tekijöistä ja niiden vaikutuksista organisaation toimintaan.

KIRJOITTAMISTA INSPIROIVINA LÄHTEINÄ

Grönroos Christian (2009): Palvelujen johtaminen ja markkinointi, WSOpro: Helsinki.

Kivimäki, M., Elovainio, M. & Vahtera, J. (2000). Workplace bullying and sickness absence in hospital staff. *Occupational Environmental Medicine*, 57; 656–660.

Kulmala, Marko (2009): Hyvä idea ei toimi, WSOY: Porvoo.

Liukkonen Paula (2000): Verksamhetsuppföljning med inriktning på personalen, ekonomin och organisationen. Norsborg: Oskar Media.

Saari Seppo (2006), Tuottavuus, teoria ja mittaaminen liiketoiminnassa. Tuottavuuden käsikirja. Mido Oy: Vantaa

Työn tuottavuussivut, <http://www.tuottavuustyö.fi/>

Yeung Arthur (2006), Setting people up for success: How the Portman Ritz-Carlton hotel gets the best from its people, *Human Resource Management*, Summer 2006, Vol. 45, No. 2, pp. 267-275.