

An abstract painting with a complex composition of vibrant colors including red, yellow, green, blue, and purple. The style is expressive and gestural, with various geometric and organic shapes overlapping. A prominent feature is a large, dark, curved shape that resembles a wing or a tail, extending across the middle. There are also several circular and oval shapes, some with concentric patterns. The overall effect is one of dynamic energy and visual richness.

RAJAT JA RAJANTAJUT

Yhteisöllisten rajojen pohdintaa

Jussi Onnismaa ja Leena Unkari-Virtanen (toim.)

ORGANISAATIODYNAMIIKKA FINOD ry

RAJAT JA RAJANTAJUT

RAJAT JA RAJANTAJUT

Yhteisöllisten rajojen pohdintaa

Jussi Onnismaa ja Leena Unkari-Virtanen (toim.)

FINOD ry

Rajat ja rajantajut. Yhteisöllisten rajojen pohdintaa
Jussi Onnismaa ja Leena Unkari-Virtanen (toim.)

Taitto: Remi Unkari

Kannen suunnittelu: Sakari Sarho ja Remi Unkari

Kannen kuva: Vasili Kandinsky: Kompositio VII, 1913. Tretjakovin galleria.
Wikimedia Commons.

ISBN: 978-952-80-9404-3

KL 30.11, 30.13, 14.45

© FINOD ry ja kirjoittajat 2025

Julkaisija: Organisaatiodynamiikka FINOD ry

Kustantaja: BoD · Books on Demand, Mannerheimintie 12 B,

00100 Helsinki, bod@bod.fi

Kirjapaino: Libri Plureos GmbH, Friedensallee 273, 22763 Hampuri, Saksa

Helsinki 2025

Sisällys

Lukijalle.....7

OSA 1 Millaista tietoa rajoilla syntyy?

Kolme aikaa työelämän muuttumisessa17
RISTO PUUTIO

Rajaneuvottelut osana rajantajua – rajojen dynaamisuudesta
ja rajat ylittävän yhteyden saavuttamisesta dialogin avulla.....23
AAPO PÄÄKKÖ

Osaaminen katoavat rajat.....31
LEENA UNKARI-VIRTANEN

Tietäminen tiivistyy rajoilla.....41
MARIA-ELISA MÄNNISTÖ JA SAKU MÄKINEN

Raja ei ole viiva, vaan ummel.....50
JUSSI ONNISMAA

Mielikuvituksen rajat ja hermeneuttinen kehä
organisaatiokonsultoinnissa.....61
PERTTU SALOVAARA

Näkymättömästä ja rajattomasta ei-kenenkään-maasta
sekä transformaatiosta.....71
JOHANNA KARATMAA

OSA 2 Rajantajun äärellä

Tanssia yksilöllisen ja yhteisen rajoilla.....101
JONNA AHLROTH

Rajallinen ihminen rajattomassa työelämässä.....108
KATI KÄRKKÄINEN

Ihmissuhdetyötä rajantajuisesti.....	112
LIISA KILVENSALMI	
Jämähkäh empatia piirtää rajoja.....	120
TUULEVI ASCHAN	
Esihenkilö rajantajun äärellä.....	127
SUSANNA GARDEMEISTER	
Raja identiteetin suojana sekä avautumisen mahdollistajana.....	132
ATSO JUOTE	

OSA 3 Tietämisen rajattomuus

Planeetan rajat ja uudistuva työelämä.....	141
HELENA IHALA	
Organisaation rajoilla – defensiivinen käytös yksikkörakenteen muutoksissa.....	153
KAARLO HILDÉN	
Olemisen horisontit ja suhteessaolon rajat.....	168
KARI KURKELA	
Tietoisuus rajojaan muovaavana kompleksisena organismina.....	177
TIMO TOTRO	
Kirjoittajaesittelyt.....	192

Lukijalle

Organisaatioiden, yhteisöjen ja ammatillisuuden rajat ovat moninaisia ja monitulkintaisia. Rajat voivat näyttää pysyviltä tai olla jatkuvassa liikkeessä. Jo rajoista puhuminen voi muuttaa niitä.¹ Rajat voivat olla näkyviä tai näkymättömiä, huokoisia tai läpäisemättömiä. Rajan läheisyydessä asiat näyttäytyvät eri tavoin kuin valtavirrassa. Kulttuureita ja sivilisaatioita määritellään rajojen kautta: mitkä ajattelumallit ja käytännöt kuuluvat kulttuuriin ja mitkä jäävät sen ulkopuolelle. Vaikka rajat eivät ole pysyviä, niiden merkitys on suuri jo varhaisesta lapsuudesta lähtien.

Rajantaju on kyky tunnistaa ja ymmärtää omia ja toisten rajoja sekä systeemien sisällä että niiden välillä. Se tarkoittaa myös sen hahmottamista, miten rajat tai niiden epäselvyys vaikuttavat vuorovaikutukseen. Rajantaju on myös ymmärrystä siitä, missä oma alue loppuu ja toisen alue alkaa.² Historiassa rajojen määrittely on synnyttänyt sekä suuria että pieniä konfliktteja. Esimerkiksi 1400-luvulla Sastamalan ja Huittisten raja oli merkittävä talonpojille, sillä se määritteli suomalaisten ja hämäläisten alueet. Sen suojelijoiksi uskottiin haltiat, rajavaarit.³

Raja on käsitteellisenä ilmiönä moniselitteinen. Kielten väliset erot tuovat lisä vivahteita.⁴ On vaikea päästä raja-sanallaan täsmälliseen määrittelyyn, eikä sellainen olisi ehkä mahdollistakaan. Sosiologi Max Weber

1 Kiander & Onnismaa 2011

2 Pääkkö & Puutio 2024

3 Immonen 2024

4 Arkikäytössä oleva sanakirja.org antaa suomen raja-sanalle monia englannin-, ranskan- ja saksankielisiä vastineita. Vastineilla on ei-äidinkielliselle, ehkä äidinkiellisellekin hankalasti löydettäviä merkitysvivahteita.

- englanti: *barrier, bound, border, borderline, boundary, butt, division, confine, constraint, demarcation, edge, frontier, limit, line* (urh.), *verge*

- ranska: *barre, bordure, borne, confins, contour, contrainte, frontière, limite, orée*

- saksa: *Abgrenzung, Begrenzer, Beschränkung, Einschränkung, Gemarkung, Grenze, Schranke.*

Myös suomen kielessä raja-sanalla on perhettä, kuten reuna, ääri, ääri viiva, laita, päätepiste, rintama, jakolinja.

ja filosofi Jacques Derrida ovat pohtineet sanojen monimerkityksisyyttä. Weber ei halunnut esittää määritelmiä, vaan puhui määrittelystä verbina ja päättymättömänä toimintana. Derrida väitti, että yksiselitteisyyteen voi päästä vain, kun unohdetaan sanojen perimmäinen monimerkityksisyys. Ludwig Wittgensteinin ajatusta seuraten sanoille ei voi osoittaa tosia, oikeita tai perimmäisiä merkityksiä, vaan sanan merkitys on yhtä kuin sanan käyttö.

Kuitenkin tunnistamme rajoja, tai ainakin niiden ylityksiä. Organisaatioajattelussa rajat ilmenevät monin tavoin: ne voivat olla tilallisia, rakenteellisia tai tehtäviin liittyviä. Näkymättömät rajat voivat liittyä vastuisiin, valtasuhteisiin ja tiedon jakamiseen. Rajat voivat olla ulkoa annettuja, kuten työehtosopimusten asettamat rajoitukset, tai ne voivat olla neuvoteltavissa ja arjessa muuntuvia.

Etätöy, tekoälyn ja globaalien digitaalisten alustojen myötä ajan, paikan ja tehtävänkuvien rajat ovat hämärtyneet. Työ ei ole enää sidottu fyysisiin tiloihin, työaikoihin eikä hierarkkisiin rakenteisiin, vaan moni tehtävä hoituu monipaikkaisesti ja hajautetusti. Työ metaversumissa, digitaalisten kaksosten tai lisätyn todellisuuden parissa, on monille jo arkipäivää. Kun rajat muuttuvat, tarvitaan rajantajua: työn tehostamisen ja optimoinnin sijaan tarvitaan uusia lähestymistapoja, joilla voidaan ymmärtää ja asettaa rajoja.

Työn mielekkyys ja hyvinvointi kytkeytyvät rajojen tunnistamiseen. Liiallinen rajattomuus voi aiheuttaa kuormitusta ja uupumusta, kun taas selkeät rajat tuovat turvaa ja selkeyttä. Organisaatioiden kehityshankkeissa pyritään tunnistamaan ja nimeämään tarpeellisia rajoja sekä poistamaan tarpeettomia. Käytännössä asiat eivät kuitenkaan aina suju suunnitellusti, ja rajat voivat synnyttää konflikteja niiden säilyttämistä tai muuttamista ajavien osapuolten välillä.

Teoksessa ”Rajat ja rajantajut” tarkastellaan rajojen dynamiikkaa organisaatioiden ja yhteisöjen näkökulmasta. Artikkelikokoelman 18 kirjoittajaa ovat organisaatioiden kehittämisen ja vuorovaikutuksen asiantuntijoita: työnohjaajia, organisaatiokonsultteja, tutkijoita, esihenkilöitä ja psykoterapeutteja. Teos on suunnattu heille sekä kaikille, joita organisaatioiden ja yhteisöjen rajat kiinnostavat.

Kirjan artikkelit tarjoavat sekä kokemusperäistä tietoa että teoreettisia näkökulmia rajoihin ja rajantajuun. Kokoelmassa ei pyritä pitämään jyrkkää rajaa teorian ja käytännön välillä, sillä hyvä teoria on aina lähellä käytäntöä ja käytäntö teoriapitoista.

Ensimmäiseen osaan on koottu artikkeleita, joissa pohditaan, millaista tietoa rajoilla syntyy. Rajoja tarkastellaan eri näkökulmista ja pohditaan niiden vaikutusta organisaatioiden, yhteisöjen ja yksilöiden toimintaan. Jokainen kirjoitus lähestyy rajojen dynamiikkaa eri suunnista – ajankäytön, vuorovaikutuksen, osaamisen, organisoitumisen ja muutoksen näkökulmasta. Artikkeleita yhdistää ajatus siitä, että rajat eivät ole vain esteitä tai rajoituksia, vaan ne voivat myös mahdollistaa uuden syntymisen, vuorovaikutuksen syventymisen ja organisaatioiden kehityksen. Kirjoittajat haastavat lukijan tarkastelemaan rajoja sekä henkilökohtaisella että yhteisöllisellä tasolla ja pohtimaan, kuinka rajat muovautuvat jatkuvassa vuorovaikutuksessa ympäristön kanssa.

Rajoilla syntyy erilaista tietoa kuin keskellä tai valtavirrassa. Miten tätä rajoilla syntyvää tietoa voidaan tehdä näkyväksi ja ymmärtää? **Risto Puutio** tarkastelee kolmea aikakäsitystä työelämän muutostilanteissa. Luonnon kiertokulku ja luonnontalouden aika on edelleen aikasuhteemme perusta. Teollisuuden aika erotti työn vapaa-ajasta. Ajan hallintaan liittyviä koulutuksia on ollut tarjolla pian vuosisadan verran. Digitaalinen aika on kiinnittänyt ihmisen näyttörüutuun, jossa aivojen palkitsemisfysiologiaa hyödyntävät algoritmit pitävät huolta ruutuajan toistumisesta ja jatkumisesta. Työyhteisöt voisivat hyötyä aikaolettamuksiin ja siirtymiin liittyvistä keskusteluista.

Aapo Pääkkö kirjoittaa rajaneuvotteluista osana rajantajua. Rajat ovat jatkuvasti neuvotteluiden ja määrittelykamppailuiden kohteena. Kenenkään yksittäisen ihmisen subjektiiviset näkemykset eivät ole lopullinen tai ainoa totuus, vaan jokaisella on oma, erilainen ymmärryksensä rajoista. Omat rajat voivat tulla näkyviksi itselle toisilta saadun palautteen pohjalta. Rajaneuvottelua voidaan käydä myös oman mielen sisäisenä itsereflektiona ulkoisen palautteen pohjalta. Dialogissa ihminen jäsentyy myös itselleen. Dialoginen muutos toimintakulttuurissa vaatii onnistuakseen tietoisia johtamista.

Leena Unkari-Virtanen pohtii osaamisen rajaa äärenä, jonkin äärellä olemisena. Kun osaamista kutsutaan esiin, eli ollaan oppimassa, harjoittelemassa, harjaantumassa, ollaan jonkin äärellä, esimerkiksi jonkin tilanteen, toiminnan tai ymmärryksen. Miltä työelämän osaamistarpeet näyttävät, jos osaamisen rajaksi ei hahmotukaan osaamattomuus eli osaamisen puuttuminen, vaan äärellä oleminen? Työelämäpuheessa osaaminen on muuttunut suorittamiseksi ja tekemiselle asetetaan tehokkuuden edistämisen nimissä uusia ulkoisia tavoitteita.

Kaikki uusi syntyy rajoilla, rajatilassa, toteavat **Maria-Elisa Männistö** ja **Saku Mäkinen**. Rajoja lähestyttäessä voi tuntea jännitteen kasvun ja jokin muuttuu, kun rajan ylittää. Kutsuuko rajaava systeemi vuorovaikutukseen vai hylkiikö se vuorovaikutuksen pyrkimyksiä? Etätö on rajankäyntiä työn ja kodin rajapinnoilla. Vaikuttaa siltä, että suurella osalla työntekijöistä rajankäynti etätöön ja kodin välillä ei häiritse tai estä kodin ja työn normaalia toiminnallista yhteensovittamista ja työn tuottavuus voi jopa kasvaa.

Tunnetun ja tuntemattoman raja ei ole joko–tai, vaan sekä–että, häilyvä ja liikkuva. Rajoista puhuminen voi ehkä siirrellä tutun ja ei-tutun rajoja. Rajan tällä puolen on normaalius, symbolinen järjestys ja puhtaus, mutta rajan tuolla puolen on kaaos ja siellä hiipii outoja olentoja. Rajankäynti saa uusia merkityksiä, kun raja käy rajankävijän mukana. **Jussi Onnismaan** kirjoituksessa rajoja ihmetellään myös kaunokirjallisten teosten avulla.

Perttu Salovaara käsittelee työyhteisön mahdollisuutta kehittää itselleen uusia organisoitumisen ja johtamisen malleja. Teksti keskittyy organisaatiokonsultin ja -kehittäjän työhön mielikuvituksen avajana uusille mahdollisuuksille. Konsultit, kehittäjät ja johto ovat keskeisiä toimijoita siinä, millaisia työyhteisöjä meille Suomessa rakentuu. Siksi ei ole yhdentekevää, millaisten johtamis- ja organisoitumisuskomusten kanssa he operoivat.

Ei ole selvää rajaa sille, mihin jokin loppuu ja mistä jokin uusi alkaa – mikä on vanhenemassa ja on siten nyt vanhaa tai mistä on syntymässä uutta, muuntumassa uudeksi ja on lopulta jo uutta. **Johanna Karatmaa** kysyy, miten olla läsnä, orientoitua, havainnoida, olla suhteessa itseen ja muihin. Miten oppisimme kehittämään kykyämme nähdä kompleksisuus, jossa elämme, jotta voisimme parantaa vuorovaikutusta maailman kanssa? Kirjoituksessa esitelty työtapa Warm Data Lab on tarkoitettu rakentamaan yhdessä kontekstien välistä tietoa.

Toisessa osassa ollaan rajantajun äärellä. Rajantaju tukee työssä jaksamista, ammatillista kasvua ja organisaation toimivuutta. Artikkeleita yhdistää kysymys: miten voimme rakentaa ja ylläpitää rajoja siten, että tukevat sekä yksilöiden että organisaatioiden hyvinvointia ja kehitystä? Rajat jäsentävät ja ovat parhaimmillaan hyvinvoinnin tukena, mutta rajojen ja identiteetin suhde muuntuu yksilöiden ja ryhmien välisessä vuorovaikutuksessa. Rajantajuun liittyy ”ihmistaju”, joka ilmenee esimerkiksi rajoista viestimisenä, samanaikaisessa kiinnittymisessä ja erillisyydessä tai työroolin ja persoonan rajapinnan tunnistamisena ja empatiana.

Jonna Ahlroth toteaa, että yksilö ei voi piirtyä yksilöksi ilman ryhmiä. Synnymme ja kehitymme jatkuvassa vuorovaikutuksessa meille tärkeiden

Organisaatioiden, yhteisöjen ja ammatillisuuden rajat ovat moninaiset ja monitulkintaiset. Rajat voivat olla näkyviä tai näkymättömiä, huokoisia tai läpäisemättömiä. Rajat voivat näyttää pysyviltä tai olla liikkeessä. Lähellä rajaa asiat näyttävät hieman erilaisilta kuin valtavirrassa. Organisaatioissa tarpeettomia rajoja halutaan poistaa ja tarpeellisia vahvistaa, mutta usein asiat sujuvat toisin kuin on suunniteltu.

Rajat ja rajantajut -artikkelikokoelman kirjoittajat ovat kokeneita organisaation kehittäjiä ja vuorovaikutuksen asiantuntijoita.



KL 30.11, 30.13, 14.45