

# ASIKKALA - UUDISTUVA JA UUDISTAVA JOHTAMINEN

JOHTAMISEN KÄSIKIRJA  
12/2025



# SISÄLLYS

Esipuhe	3
Johtamisen käsikirja	4
Asikkalan johtamisen arvot	5
Näkökulmia johtamiseen	6
Strateginen johtaminen arjessa	7
Mahdollistava johtaminen ja onnistuva tiimi	8
Osaamisen johtaminen ja kehittäminen	9
Kannustava vuorovaikutus ja johtamispuhe	10
Asikkalan johtamisen malli	11
Ratkaisuja johtamisen haasteisiin	12

# ESIPUHE



*Kunnanjohtaja  
Rinna Ikola Norrbacka*

Asikkalassa on vuosikausia koulutettu henkilöstöä kehittämään omaa työtä erikoisammattitutkinnon myötä. Tuon koulutuksen on läpikäynyt vuosien aikana lähes sata Asikkalan kunnan työntekijää. Kehittäjäkoulutuksen tulokset ovat näkyneet eri tavoin työyksiköiden innovatiivisuudessa ja yli palvelurajojen tapahtuvassa kehittämistoiminnassa. Jatkoksi näille koulutuksille koimme tarvetta panostaa esihenkilöiden koulutukseen, ja samalla luoda Asikkalan kunnan esimiehille yhteisen johtamisen oppaan.

Esihenkilö toimii esihenkilötyössään usein hyvin yksin. Asikkala on kohtalaisen pieni kunta, mutta silti kaikki esihenkilöt eivät tunteneet toisiaan ennakkolta koulutuksen alkaessa. Koulutuksen yksi tärkeä anti olikin tulla tutuksi ja madaltaa kynnystä toimia yli palvelu- ja yksikkörakenteiden.

Heti koulutuksen alussa totesimme, että Asikkalassa on moni asia jo hyvin, mutta on tärkeä sanoittaa esihenkilötyön haasteita ja löytää yhdessä niihin toimivia käytänteitä ja keinoja. Vaikka yksiköt ja palvelualueet eroavat toisistaan merkittävästi henkilökunnan määrässä ja yksiköiden rakenteissa, niin esihenkilötyön haasteet ja kehittämisen kohteet ovat kaikille esihenkilöille yhteisiä.

Työsuojelurahaston hanke mahdollisti meille Tamoran mukaantulon esihenkilötyön kehittämiseen. Viimeisellä koulutuskerralla näkyi konkreettisesti, miten esihenkilöistä oli koostunut yhtenäinen tiimi. Tamoran Ville Mäkelän sanoin, olemme harvinaislaatuinen myönteinen ja tulevaisuuteen orientoitunut esihenkilöryhmä. Toivon, että tästä pidämme kiinni jatkossakin.

# JOHTAMISEN KÄSIKIRJA

*Hallinto- ja henkilöstöpäällikkö  
Heidi Huldén*

Henkilöstöpalveluissa aloitetaan heti vuoden vaihduttua kasaamaan henkilöstökertomusta 2025 ja miten hienoa onkaan päästä raportoimaan tästä vuonna 2025 toteutetusta yhteisestä johtajuusmatkasta! Tiiviin matkan aikana saimme koostettua Asikkalan johtamisen ytimen yksiin kansiin, joihin kaikkien esihenkilöiden on helppo sitoutua ja toisaalta myös nojata omassa toiminnassaan.

Jatkoaskelia ajatellen onkin tärkeää, että yhteinen johtajuusmatkamme jatkuu. Ensiarvoisen tärkeää on, että johtamisperiaatteiden ydin tulee seuraavina kuukausina näkyväksi kaikille kunnan työntekijöille. On tärkeää, että esihenkilöt voivat nojata yhteisiin suuntaviivoihin, mutta toisaalta on myös aivan yhtä tärkeää, että koko henkilöstöllä on tiedossa millä periaatteilla Asikkalassa johdetaan. Kun periaatteet ovat selkeitä, on mahdollisiin poikkeamiin myös helpompi tarttua ja saavuttaa entistä tasalaatuisempaa esihenkilötyötä. Yhteisiä periaatteita noudattaen saamme toivottavasti rakennettua entistä parempaa työntekijäkokemusta läpi organisaation.

Valmennuksen ohessa toteutettiin oman johtajuuden arviointia ja kerättiin koko henkilöstöltä arviointia omista johtajistaan. Jokaisella johtajalla on omat kehityskohteensa, mutta isossa kuvassa tulokset olivat äärimmäisen ilahduttavaa luettavaa.



Asikkalassa selvästi välitetään – vastauksista huokui empatiaa myös esihenkilöä kohtaan ja oltiin mm. huolissaan, että huolehtiihan esihenkilö myös omasta jaksamisestaan.

Läpi valmennuksen puhuttiin myös oman persoonan hyödyntämisestä ja tähän kannustamme jatkossakin. Vaikka valmennuksen ydin olikin löytää yhteiset sävelet, niin emme halua jatkossakaan, että meillä on kolmisenkymmentä täysin identtistä esihenkilöä. Asikkalassa saa ja pitää johtaa omaa persoonaa hyödyntäen, mutta yhteisiä periaatteita ja arvoja noudattaen. Näin saamme jatkossakin pidettyä yllä tulevaisuusorientoitunutta tekemistä ja positiivisuuden kautta asioiden ratkomista.

Lämmin kiitos esihenkilöille panoksestanne yhteiseen johtajuusmatkaan, jatketaan työtä yhdessä!

## YHDESSÄ ENNAKOIDEN ENNAKKOLUULOTTOMASTI

Yhdessä, ennakoiden ja ennakkoluulottomasti. Arvojen kautta kuvaamme, millaista yhteistyötä, suunnitelmallisuutta ja rohkeaa uudistumista Asikkalassa haluamme vahvistaa ja miten se tuntuu ja näkyy henkilöstölle, kuntalaisille ja kumppaneille.



## ASIKKALAN JOHTAMISEN ARVOT

### YHDESSÄ

1

- Tunnettemme toisemme ja verkostoidumme.
- Tarjoamme vertaistukea, toimimme yhdessä positiivisesti hyödyntäen yhteisön voimaa.
- Teemme hyvän draivimme näkyväksi ja ylläpidämme iloa ja energisyyttä tekemisessä, ammennamme voimaa poikkihallinnollisesta osaamisesta ja vahvistamme sitä edelleen.

### ENNAKOIDEN

2

- Toimintamme ydin on johdonmukainen ja suunnitelmallinen tekeminen, jossa korostuu ammattimaisuus ja pitkäjänteisyys.
- Kehitämme ja kehitymme.
- Viestimme avoimesti, jonka avulla luomme selkeyttä rakenteisiin ja parannamme ennakoitavuutta.

### ENNAKKOLUULOTTOMASTI

3

- Avarramme osaamistamme oman työmme ulkopuolelta (poikkihallinnollisuus).
- Lupa yrittää ja epäonnistua.
- Haluamme ja pyrimme olemaan parhaita.
- Tahtotila olla kehityksen aallonharjalla.
- Olemme rohkeita.

# NÄKÖKULMIA JOHTAMISEEN



Reilun puolen vuoden prosessissa johtajat ja esihenkilöt ovat työskennelleet, keskustelleet ja kehittäneet johtamisaamistiaan valittujen johtamisen teemojen ympärillä.

Osassa yksi työskentelimme strategian ja strategisen johtamisen äärellä. Seuraavaksi siirryimme onnistuvan tiimin rakentamiseen ja johtamiseen.

Kolmannessa osassa työskentelimme osaamisen johtamisen ja kehittämisen teemassa. Neljännessä osassa pohdimme vuorovaikutusta ja johtamispuheen merkitystä. Viidennessä ja viimeisessä osassa työskentelimme johtajan ja esihenkilön oman hyvinvoinnin ja itsensä johtamisen teemoissa.

Seuraavilla sivuilla on esitelty näkemyksiä teemoista johtajien ja esihenkilöiden kertomana.





# STRATEGINEN JOHTAMINEN ARJESSA

Strateginen johtaminen arjessa tarkoittaa sitä, että Asikkalan pitkän aikavälin suunta, visio, arvot ja tavoitteet näkyvät joka päivä siinä, miten työtä tehdään. Strategia on yhteinen tapa varmistaa, että arjen valinnat vievät samaan suuntaan. Se kertoo mitä painotamme ja mitä jätämme tekemättä.

Asikkalassa strateginen johtaminen toteutuu ennen kaikkea selkeyden ja priorisoinnin kautta. Kun suunta on kirkas, arjen päätökset voivat tukeutua siihen, mitä yhdessä on sovittu. Työskentely keskittyy sovittuihin painopisteisiin, asiakaslähtöisyys näkyy kohtaamisissa ja palvelujen kehittämisessä, ja tavoitteet tehdään ymmärrettäviksi kaikille. Tämä konkretisoituu myös palvelualueiden omissa toimenpideohjelmassa, joissa strategia käännetään tekemiseksi.

Strateginen johtaminen on myös vuorovaikutusta ja osallistamista. Aidosti kuuleva strategiatyö ja mahdollisuus vaikuttaa eivät pääty strategian hyväksymiseen, vaan jatkuvat käytäntöön viennissä. Henkilöstö osallistuu siihen, miten tavoitteet näkyvät omassa työssä, tiimin toimintatavoissa ja yksilön valinnoissa. Strategia elää eri tasoilla valtuustosta ja lautakunnista toimintayksiköihin ja tiimeihin, ja jokaisella tasolla se tarkoittaa oman roolin kirkastamista yhteisessä kokonaisuudessa.

Lopulta strateginen johtaminen arjessa on seuranta, arviointia ja oppimista. Tavoitteita mitataan tarkoituksenmukaisesti (esimerkiksi asiakas- ja työtyytyväisyys sekä palautteet), onnistumisia ja poikkeamia käsitellään avoimesti, ja tekemistä uskalletaan säätää tarvittaessa. Joustavuus ja reagoitakyky ovat osa strategiaa. Yhdessä määrittelemme arvot ja tavoitteet, suunnittelemme toiminnan, arvioimme sitä jatkuvasti ja päivitämme suuntaa tarvittaessa arjen ja toimintaympäristön muuttuessa.

# MAHDOLLISTAVA JOHTAMINEN JA ONNISTUVA TIIMI



Mahdollistava johtaminen ja onnistuvan tiimin rakentaminen tarkoittavat Asikkalassa ennen kaikkea olosuhteiden luomista, joissa jokainen haluaa ja pystyy antamaan parhaan panoksensa yhteisten tavoitteiden eteen. Esihenkilön tehtävä on kirkastaa suunta: varmistaa, että organisaation visio, tavoitteet ja odotukset ovat kaikille ymmärrettäviä ja että arjen tekeminen linkittyy niihin. Kun suunta on selkeä, tiimillä on paremmat edellytykset toimia oma-aloitteisesti, tehdä hyviä ratkaisuja ja kantaa vastuuta.

Mahdollistava johtaminen perustuu luottamukseen ja arvostukseen. Lähtökohtana on usko osaamiseen ja onnistumisiin, ja ymmärrys siitä, että erilaiset ihmiset tarvitsevat erilaisia tapoja tulla tuetuiksi. Esihenkilö tunnistaa ja hyödyntää työntekijöiden vahvuuksia, antaa tilaa vaikuttaa ja osallistua päätöksentekoon sekä mahdollistaa oman työnkuvan ja toimintaympäristön kehittämisen. Tämä lisää työn mielekkyyttä, osaamisen kasvua ja heijastuu myönteisesti työhyvinvointiin ja asiakastytyväisyyteen.

Onnistuva tiimi rakentuu turvallisesta tunnelmastosta ja aidosta vuorovaikutuksesta. Asikkalassa tämä tarkoittaa valmentavaa otetta, "kiinnostu, kysy ja kuuntele" -asennetta, kiireettömiä kohtauksia ja sitä, että mielipiteitä ja huolia voi tuoda esiin ilman pelkoa. Myönteiset tunteet ja kannustava palaute vahvistavat yhteistyötä ja rohkaisevat kehittymään. Valmentavalla työotteella esihenkilö ei ratkaise kaikkea yksin, vaan auttaa tiimiä löytämään ratkaisuja yhdessä: oikeilla kysymyksillä, yhteisellä pohdinnalla ja tuella arjen haasteissa.

Mahdollistava johtaminen näkyy Asikkalassa myös "me"-henkenä ja yhteistyönä yli palvelualuerajojen. Kun teemme yhdessä, opimme toisiltamme, tuemme toisiamme ja rakennamme yhteistä kyvykkyyttä. Se tekee työstä sujuvampaa, vahvistaa yhteisöllisyyttä ja varmistaa, että Asikkalan arjen johtamisessa näkyvät luottamus, arvostus ja yhteinen suunta.

# OSAAMISEN JOHTAMINEN JA KEHITTÄMINEN



Työ ja toimintaympäristö muuttuvat nopeassa syklissä, ja osaamista on päivitettävä jatkuvasti, oikea-aikaisesti ja tavoitteellisesti. Osaamisen johtamisen ja kehittämisen näkökulmasta se tarkoittaa, että Asikkala huolehtii nyt ja tulevaisuudessa osaamisestaan määrätietoisesti. Se edellyttää sekä työntekijöiltä että esihenkilöiltä aktiivista otetta: osaamisen nykytilaa seurataan, sitä uskalletaan haastaa ja kehittämisen mahdollisuudet tuodaan arjen tasolle.

Arjessa osaamisen johtaminen on systemaattista suunnittelua ja tekemisen ohjaamista niin, että osaaminen tukee strategisia tavoitteita ja vastaa organisaation tarpeisiin. Se tarkoittaa yhteistä keskustelua siitä, mitä osaamista tiimeissä tarvitaan nyt ja mitä tulevaisuudessa. Samalla on tärkeää varmistaa, että kehittäminen ei perustu vain yksilöllisiin kiinnostuksiin, vaan palvelee myös yhteisiä tarpeita.

Asikkalassa osaamisen johtamista voidaan vahvistaa konkreettisilla välineillä ja yhteisillä rutiineilla. Osaamiskartoitus ja sen säännöllinen päivittäminen voidaan ottaa osaksi esihenkilötyön työkalupakkia, jotta osaaminen tunnistetaan, dokumentoidaan ja sitä voidaan hyödyntää esimerkiksi rekrytoinnissa, henkilöstösuunnittelussa ja koulutussuunnitelmien tekemisessä ja seurannassa. Koulutusmyönteisyyden rinnalle tarvitaan entistä systemaattisempaa suunnitelmallisuutta: mitä opitaan, miksi, milloin ja miten vaikutusta seurataan.

Keskeinen ajatus on, että suurin osa oppimisesta tapahtuu arjessa työn kautta. Siksi työssä oppimista on johdettava: tehdään näkyviksi tavat, joilla oppimista voi edistää, jaetaan osaamista yli tiimi- ja palvelualuearajojen ja luodaan tilaa yhdessä oppimiselle. Kun Asikkalassa on yhteinen halu ja näkemys kehittämisestä, ymmärrys omista tarpeista ja kyky seurata aikaa, osaaminen pysyy ajantasaisena ja arjen työ vahvistuu jatkuvasti.

# KANNUSTAVA VUOROVAIKUTUS JA JOHTAMISPUHE



Kannustava vuorovaikutus ja johtamispuhe tarkoittavat Asikkalassa ennen kaikkea arjen dialogia, joka auttaa ihmisiä ja tiimejä onnistumaan. Se on välitöntä, avointa ja jatkuvaa vuorovaikutusta, jossa jokaisella on aikaa ja tilaa kertoa näkemyksistään, huolistaan ja ideoistaan. Tavoitteena on luoda yhteistä luottamusta ja kokemus siitä, että tulee kuulluksi ja arvostetuksi.

Arjessa kannustava vuorovaikutus näkyy erityisesti siinä, että positiivinen palaute on osa jokapäiväistä työtä. Kiitetään myös pienistä asioista ja arjen onnistumisista, eikä odoteta "suurtekoja", jotta voisi antaa palautetta. Näin vahvistetaan toivottua toimintaa, tuetaan työn imua ja rakennetaan ilmapiiriä, jossa on lupa yrittää, oppia ja myös epäonnistua.

Johtamispuhe on se tapa, jolla suunta ja tekeminen sanoitetaan. Se määrittelee, mihin kiinnitämme huomiota, miten puhumme tavoitteista, resursseista ja suunnitelmista, ja millä sävyllä ohjaamme työtä. Asikkalassa kannustava johtamispuhe tarkoittaa sitä, että tavoitteet pidetään kirkkaana mielessä, mutta niitä kohti edetään tukevalla ja rakentavalla otteella. Esihenkilö auttaa löytämään ratkaisuja, ei vain osoita ongelmia. Johtamispuhe luo todellisuutta. Siksi sen toivotaan vahvistavan luottamusta, yhteistyötä ja uskoa siihen, että yhdessä pystymme viemään Asikkalaa eteenpäin.

# ASIKKALAN JOHTAMISEN MALLI

**Johdamme Asikkalaa dynaamisesti ja ihmisläheisesti, pitkäjänteisesti ja kustannustehokkaasti. Reagoimme ketterästi muutoksiin, kokeilemme rohkeasti uutta ja kehitämme jatkuvasti toimintaamme.**

**Verkostoidumme avoimesti ja teemme yhteistyötä kuntalaisten ja kumppaneiden kanssa.**

**Rakennamme houkuttelevaa, osallistavaa ja kestävästä kuntaa – yhdessä tulevaisuuden tekijöiden kanssa.**

## **Miten kuvailisitte Asikkalan kunnan yhteistä johtamista?**

Koulutuksen myötä esihenkilöille on muodostunut hyviä tilaisuuksia oppia tuntemaan toisensa paremmin. Tämä on vahvistanut yhteenkuuluvuudentunnetta ja tiimiytymistä. Työyhteisöissä jokaisella on omia vahvuuksiaan, jotka tuovat lisäarvoa yhteiseen tekemiseen. Asikkalassa halutaan esihenkilöiden tiedostavan, kuinka merkityksellistä työtä he tekevät ja, että he voivat olla työstänsä ylpeitä. Yhdessä tekeminen ja asioiden pohtiminen ääneen on lisännyt tietoisuutta erilaisista toimintatavoista ja -tyyleistä ja toisaalta eri työyksiköiden arjesta ja johtamisen haasteista.

## **Asikkalan johtaminen**

Asikkalan kunnan johtamisen vahvuuksia ovat dynaamisuus, ketteryys, ihmisläheisyys ja vahva yhteistyökyky. Kunnan toimintaa ohjaa halu reagoida nopeasti muutospaineesiin sekä rakentaa aktiivisesti kestävä ja elinvoimaista tulevaisuutta.

Johtamisessa painottuvat avoimuus, osallistavuus ja ennakoiva ote. Asikkalassa uskotaan siihen, että tehokas ja ihmisläheinen johtaminen luo perustan kunnan menestykselle – niin kuntalaisten hyvinvoinnin kuin kunnan houkuttelevuuden näkökulmasta. Tavoitteena on, että Asikkala ei ole ainoastaan hyvä paikka asua, vaan myös houkutteleva työnantaja, joka vetää puoleensa osaajia ja tarjoaa mielekkäitä mahdollisuuksia ammatilliseen kasvuun.

## **Asikkalan kehittämistä ohjaavat selkeät menestysteemat, jotka tukevat kunnan strategista johtamista:**

- Houkutteleva Asikkala – vetovoimainen ja elinvoimainen kunta
- Aktiiviset ja vireät asikkalalaiset – osallistuvat ja hyvinvoivat kuntalaiset
- Tulevaisuuden tekijät – osaava, uudistuva ja motivoitunut kuntaorganisaatio

Näiden teemojen kautta Asikkala rakentaa määrätietoisesti vahvaa ja kestävästä kuntaa, jossa ihmiset viihtyvät ja haluavat olla mukana tekemässä tulevaisuutta.

# RATKAISUJA JOHTAMISEN HAASTEISIIN

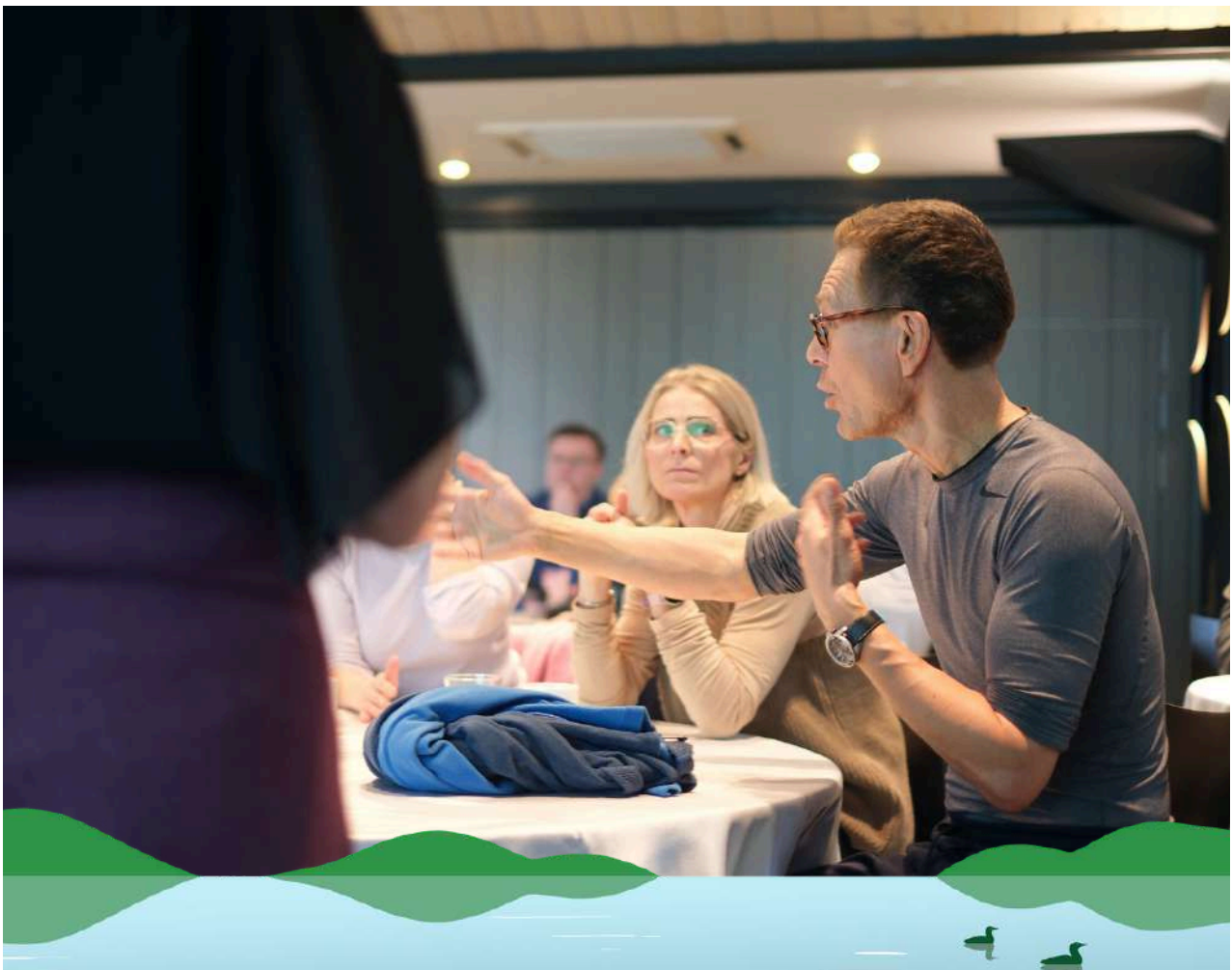


Ohjelman alussa muodostimme johtajista ja esihenkilöistä tiimit, jotka saivat tarttua haluamaansa, ajankohtaiseen johtamisen haasteeseen, pohtia sitä yhdessä ja luoda kokeillen siihen ratkaisuja.

Tiimit tukivat toisiaan arjessa johtamisen haasteisiin tarttuen ja niihin ratkaisuja hakien.

Ensin luotiin yhdessä ymmärrystä haasteesta, sen jälkeen kokeiltiin käytännössä mahdollista ratkaisua ja lopulta jaettiin opit muille.

Seuraavilla sivuilla on esitelty tiimien ratkaisuja johtamisen ajankohtaisiin haasteisiin.



# RATKAISUJA JOHTAMISEN HAASTEISIIN

## 1

### TIIMIJOHTAMINEN

#### Miksi?

Käytännön arjen kokemus osoitti tarpeen tiimijohtamisen ja tiimissä toimimisen kehittämiseen.

Viisi viisautta haasteen ratkaisemiseksi:

- 1. Selkeä suunta ja yhteiset tavoitteet.** Tiimin ymmärrettävä miksi ja mitä tekee. Johtajan tehtävänä kirkastaa visio ja varmistaa, että jokainen tietää oman roolinsa.
- 2. Luottamuksen ja psykologisen turvallisuuden rakentaminen.** Tiimiläisten on voitava tuoda esiin ideoitaan, kysyä ja myös epäonnistua ilman pelkoa. Luottamus syntyy avoimuudesta, kuuntelemisesta ja reiludesta.
- 3. Vuorovaikutus ja avoin viestintä.** Säännöllinen ja rehellinen viestin tä pitää tiimin synkassa. Johtajan tehtävä on huolehtia, että tieto kulkee molempiin suuntiin - ei pelkästään ylhäältä alas.
- 4. Yksilöiden vahvuuksien hyödyntäminen.** Hyvä tiimi johtaja tuntee tiimiläisten osaamisen ja persoonat. Hän rakentaa tehtävät ja vastuut niin, että jokainen saa loistaa omalla vahvuusalueellaan.
- 5. Palaute ja jatkuva oppiminen.** Rakentava, säännöllinen palaute kehittää tiimiä ja yksilöitä. Johtaja kannustaa reflektoimaan onnistumisia ja virheitä - ja muuttamaan toimintaa sen mukaiseksi.

## 2

### ETÄJOHDETTAVIEN TASAPUOLINEN KOHELEMINEN

#### Miksi?

Alaiset työskentelee eri pisteissä ja heiltä saadun palautteen perusteella.

#### Mitä opimme?

Yhteydenpidon tärkeys säännöllisesti.

Viisi viisautta haasteen ratkaisemiseksi:

1. Etukäteen sovittu yhteydenpito vko/kk
2. Tehtäväkuvassa ja työajassa huomioitava mahdollisuus etäjohdettavien tapaamisiin puolin ja toisin
3. Esihenkilö menee etäjohdettavien luo päiväksi tekemään töitä etänä. Jolloin on läsnä.
4. After work tilaisuudet
5. Jos kemia ei täsmää, niin asiasta avoinkeskustelu voisi auttaa

# RATKAISUJA JOHTAMISEN HAASTEISIIN

## 3

### ARJEN MUUTOSJOHTAMINEN

#### Miksi?

Halusimme tarttua haasteeseen jotta kykenemme tukemaan, motivoimaan, sitouttamaan, osallistamaan työntekijöitä arjen jatkuvassa muutoksessa.

#### Mitä opimme?

Palvelualueista ja työnkuvista riippumatta haasteet, muutokset & toimintatavat ovat pitkälti samankaltaisia.

#### Viisi viisautta haasteen ratkaisemiseksi:

1. Positiivisen muutuskulttuurin johtamisen 4 peruspilaria: osallista, perustele, kouluta, tue.
2. Mieti miten viestit & milloin.
3. Muista pitää yllä keskustelukulttuuria sekä kerätä palautetta muutoksen aikana & sen jälkeen.
4. Varmista, että työntekijöiden osaaminen on ajantasalla.
5. Työntekijä on oman työnsä paras asiantuntija!

## 4

### RIITTÄMÄTTÖMYYDEN TUNNE, SEN KÄSITTELEMINEN JA HALLINTA

#### Miksi?

Alaiset työskentelee eri pisteissä ja heiltä saadun palautteen perusteella.

#### Mitä opimme?

Tunne riittämättömyydestä toistuu usein Työ on ennakoimatonta ja sirpaleista. Työntekijältä saadun palautteen käsittely tunnetasolla on usein hankalaa. Esihenkilön riittämättömyys on usein tunnepitoista. Sitä ilmenee riippumatta yksikön koosta tai henkilöstön määrästä. Se kertoo siitä, että haluamme tehdä työmme mahdollisimman hyvin. Tästä tunteesta on tärkeää keskustella ja tehdä omia työtehtäviään näkyviksi itselleen ja muille.

#### Viisi viisautta haasteen ratkaisemiseksi:

1. Tiedostamme, että riittämättömyys on tunnetila.
2. Inhimillinen johtaminen näkyy arvostavina ja kiireettöminä kohtaamisina.
3. Kehitystä tapahtuu, jos annamme ja saamme positiivista ja rakentavaa palautetta.
4. Omia työtehtäviä ja niihin käytettyä aikaa tulee tarkastella systemaattisesti ja säännöllisesti - yksin tai yhdessä.
5. Levännyt esihenkilö luo turvallista ilmapiiriä työyhteisöön.

# RATKAISUJA JOHTAMISEN HAASTEISIIN

## 5

### ASIKKALAN UUSI JÄMPTI JOHTAJUUS

#### Miksi?

Esihenkilöillä on paljon määrittelemättömiä ja aikatauluttomia tehtäviä normaali arjen tehtävien lisäksi. Näitä ei ole lueteltu/jäsennelty missään, eikä niitä priorisoitu ylemmällä tasolla. Oletetaan, että nämä kaikki tehtävät tulevat kuitenkin hoidetuksi.

Halusimme auttaa sekä esihenkilöitä tehtävien

kalenteroinnissa sekä helpottaa heitä oman työn resurssoinnissa. Halusimme myös antaa päättäjätasolle tietoa siitä, miten asioita viedään kunnassa eteenpäin ja mitä kaikkea esihenkilötyöhön kuuluu.

#### Mitä opimme?

Opimme, että tällaisen yhteisen tehtäväkalenterin teossa tarvitaan sitoutunutta yhteistyötä yli toimialarajojen niin, että kaikki toimijat ymmärtävät kalenterista saatavan hyödyn.

#### Viisi viisautta haasteen ratkaisemiseksi:

1. Yhteistyöllä onnistuu - eri tasojen sitouduttava samaan tehtävään, jotta lopputulos on haluttu, kattava toimintakalenteri.
2. Priorisoimalla lisää tehokkuutta ja vähemmän tuskailua - kun asiat suunniteltu on niihin helpompi tarttua ja asiat tulevat tehdyksi.
3. Jatkuva muutos on osa arkea - mikään ei tule koskaan lopullisesti valmiiksi vaan vaatii päivitystä ja uuden tiedon hakemista
4. Kerro haasteesta ääneen kolleekoille - ota parviäly mukaan haasteiden ratkomiseen, yhteistyössä on voimaa
5. Anna aikaa - mikään ei tule valmiiksi hetkessä. Kokeilut ja uudet käytänteet hioutuvat pikkuhiljaa timanteiksi.

## 6

### VERKOSTOJEN JA VERKOSTOYHTEISTYÖN JOHTAMINEN

#### Miksi?

Suuri osa työstä tapahtuu verkostoissa tai niiden avulla. Sama haaste on monella muulla esihenkilöllä - verkostoissa työskentely on tullut jäädäkseen ja moni kokee siinä samoja haasteita kuin mitä itse koemme.

#### Mitä opimme?

Valmiita vastauksia ei ole - verkoston toimivuus riippuu vetäjästä, aiheesta ja jäsenistä. Verkostojen määrä on valtava.

#### Viisi viisautta haasteen ratkaisemiseksi:

1. Perusta verkosto vain tositaroituksella ja harkiten
2. Varaa aikaa verkoston toiminnan mallintamiseen - kaikilla jäsenillä selkeä ja sama kuva verkoston toiminnasta, merkityksestä ja tavoitteista sekä omasta roolista verkoston jäsenenä.
3. Varaa aikaa verkostotyön johtamiseen - hyvä valmistelu ja perustellut aiheet auttavat
4. Jäsenten sitoutuminen - motivoitunut jäsen, jolla on aikaa ja halua olla mukana verkostotyössä
5. Verkoston vuosikello - tavoitteet, toimintatavat ja mallit aukikirjattuna

# RATKAISUJA JOHTAMISEN HAASTEISIIN

## 7

### HENKILÖSTÖRESURSSI- MUUTOKSET TYÖHYVINVOINNISSA

#### Miksi?

Pienessä asiantuntijaorganisaatiossa useissa tehtävissä on vain yksi työntekijä, jonka vuoksi sijaisjärjestelyt ovat haastavia.

Haasteen jatkuva esilläolo vaikuttaa koko tiimin jaksamiseen ja asiakaspalveluun. → Organisaation koko ja elämän inhimillisyys → poissaolot haavoittavat herkästi organisaatiota. Poissaolot ovat kuitenkin väistämättä osa arkipäivää, koska esim. lomat, sairastamiset yms. pyörivät jatkuvasti.

#### Mitä opimme?

Tarvitaan tiimin palvelukuvaus ja riittävä tietämys toisten työkuvasta. Kaikilla yhteinen käsitys mitä palvelukokonaisuudelta odotetaan.

#### Viisi viisautta haasteen ratkaisemiseksi:

##### Palvelukuvaus:

1. Palveluprosessien kuvaus tiimeittäin.
2. Tiimien sijoittuminen organisaatiossa.
3. Käytössä olevien tietojärjestelmien kuvaus.
4. Tiedon jatkuva jakaminen.
5. Ohjeet, määräykset, lainsäädäntö, hallintosääntö.

# RATKAISUJA JOHTAMISEN HAASTEISIIN

## 8

### PSYKOLOGISEN TURVALLISUUDEN TUNTEEN PUUTE TYÖYHTEISÖSSÄ

#### Miksi?

Halusimme tarttua haasteeseen, koska ilman psykologisen turvallisuuden tunnetta yksilön kykyjä ja osaamista ei saada täysimääräisesti esille ja hyödyksi työyhteisölle.

Tavoitteena on kokonaisvaltaisen työhyvinvoinnin parantaminen.

#### Mitä opimme?

Olemme oppineet, että tämä on asia, joka pitää tiedostaa työyhteisön sisällä ja, että sitä pitää säännöllisesti nostaa keskusteluun.

#### Viisi viisautta psykologisen turvallisuuden tunteen tavoittelemiseksi

1. Tilan ja ajan varaaminen kaikille sellaisille toimenpiteille ja tilanteille, jotka vahvistavat yhteenkuuluvuuden tunnetta ja ryhmäytymistä.
2. Vaikeisiin tilanteisiin uskalletaan puuttua ja niitä uskalletaan tuoda esille toisten eriäviä mielipiteitä kunnioittaen. Lisäksi tuodaan aktiivisesti ja tietoisesti esiin asioita, jotka on työyhteisössä hyvin. Työntekijä kokee tullessaan arvostetuksi ja kuulluksi.
3. Selkeät ohjeistukset ja pelisäännöt työyhteisössä sekä niiden säännöllinen läpikäynti.
4. Työasioista vapaa tila! Työpaikalta löytyy jokin tila ja aika, jossa ei käydä läpi työasioita.
5. Edistä yhteiseen ymmärrykseen tähtäävää vuorovaikutusta, johon päästäkseen kannattaa pyrkiä:
  - o tunnistamaan omia uskomuksiaan erilaisuuden edessä
  - o kunnioittamaan eriäviä mielipiteitä
  - o asettamaan itsensä alttiiksi ja osoittamaan oma haavoittuvuutensa ja erehtyväisyytensä
  - o olemaan syyllistämättä toisia virheistä
  - o nostamaan myös vaikeat asiat esille ja keskustelemaan niistä kunnioittavasti

