

TUOTTAVAA TYÖHYVINVOINTIA JA KESTÄVÄÄ SUORITUSKYKYÄ

LOPPURAPORTTI, TSR-HANKE # 200279

14.05.2021

Jyrki Komulainen

LIIKUNNAN JA KANSANTERVEYDEN EDISTÄMISSÄITIÖ LIKES SR

Sisällys

1. Lähtötilanne kohdeorganisaatiossa ja syyt hankkeen käynnistämiseen.....	2
2. Hankkeen kuvaus, tavoitteet ja merkitys organisaatiollesi ja asiantuntijalle	2
3. Hankkeessa sovellettu tutkimus ja ulkopuolinen asiantuntija	3
4. Hankkeen toteutuminen ja eteneminen	3
5. Hankkeen tulokset, hyödyt ja vaikutukset	4
6. Hankkeen arviointi ja mahdolliset jatkotoimenpiteet.....	4
7. Viestintä ja yleinen hyödynnettävyys suomalaisessa työelämässä.....	5
8. Organisaatiosi ja ulkopuolisen asiantuntijan yhteystiedot	6

1. Lähtötilanne kohdeorganisaatiossa ja syyt hankkeen käynnistämiseen

Vuoden 2020 alussa aloitti toimintansa opetus- ja kulttuuriministeriön rahoittama Liikkuva aikuinen -ohjelma, jonka tavoite on saada työkäiset liikkumaan terveystensä kannalta riittävästi. Aiemmin sama henkilöstö oli ollut Kunnossa kaiken ikää -ohjelman toteuttaja. Muutos näkyi hankeorganisaatiossa arjen uudistuneena tekemisenä ja uusina tavoitteina. Uudistus synnytti hankeorganisaation sisällä muutosjuonteisia ilmiöitä, joiden johtamiseen toi lisähaasteita myös Korona-ajan luomat tarpeet etäjohtamiselle. Miten pitkään kestäneessä etätyöskentelyssä esimies kykenee havainnoimaan työn sujuminen ja työntekijöiden hyvinvointiin liittyvät mahdolliset muutokset sekä pitämään huolta tiimin yhteisöllisyydestä.

Muutoksen johtamisen tukena haluttiin hyödyntää kestäväää suorituskkyä ja työhyvinvointia vahvistavaa sekä tunneosaamista kasvattavaa Powered by Emotion -konseptia. Kehitysprojektissa tuettiin ja harjoiteltiin Powered by Emotion konseptiin kuuluvan Sparky -tunnetilatökalun käyttöönottoa sekä sen hyödyntämistä arjen muutoksessa työyhteisön ja esimiehen kanssa.

2. Hankkeen kuvaus, tavoitteet ja merkitys organisaatiollesi ja asiantuntijalle

Hankkeen tavoitteena oli kehittää johtamista sekä mahdollistaa tiedolla johtaminen tunnetilatiedon avulla sekä arjessa että muutosprosessiemme eri vaiheissa.

Kehityshanke kohdentui Liikunnan ja kansanterveyden edistämistätiö Likesin Liikkuva aikuinen ohjelmatoimiston henkilöstöön. Hankeorganisaatio sijaitsee Jyväskylässä ja siihen kuului hankkeen alkaessa 10 henkilöä. Hankeorganisaation esimiehenä ja ohjelmajohtajana toimii dosentti Jyrki Komulainen

Hankkeen avaintulokset määrittelimme seuraavasti

- Mahdollistaa tiedolla johtaminen myös tunnetilojen osalta tekemällä näkyväksi henkilöstön tunnetilatietoa muutos- ja uudistamisprosessien eri vaiheissa.
- Luoda työyhteisön jäsenille yhteinen kieli tunteista puhumiselle sekä niiden taustalla olevien syiden refleктоimiselle,
- Oppia tunnetaitoja ja niiden merkitystä suorituskyyllle sekä työhyvinvoinnille henkilökohtaisella ja ryhmätasolla
- Oppia kuinka tunnetiloihin vaikutetaan ja tehdä näkyväksi tunnetilojen muutostrendit.
- Kehittää johtamista tuottavaa työhyvinvointia ja kestäväää suorituskkyä tukevaksi.

Hankkeen aikana asiantuntijakumppani kehitti innovoimaansa palvelukokonaisuutta jatkuvasti oman palvelumuotoiluprosessin avulla hyödyntäen systemaattisesti kerättyä (haastattelut, kyselyt, työpajat) asiakaspalautta. Asiantuntijakumppani sai myös käytännön kokemusta palvelukokonaisuuden vaikuttavuudesta ja siitä, kuinka vaikuttavuutta voidaan edelleen kehittää.

3. Hankkeessa sovellettu tutkimus ja ulkopuolinen asiantuntija

Asiantuntijakumppanimme PBE Performance Ltd Oy on erikoistunut kestäväen suorituskyvyn ja tuottavan työhyvinvoinnin kehittämiseen sekä niiden johtamiseen uudella, innovatiivisella Powered by Emotion -konseptillaan. Konsepti koostuu Sparky - mobiiliapplikaatiosta, joka auttaa käyttäjänsä reflektoimaan omaa tilaansa ja tekee näkyväksi heidän suorituskyky- ja työhyvinvointitilansa, sekä applikaatiota tukevista tukipalveluista. Yrityksen asiantuntijoilla on vahva osaaminen ja koulutus sekä pitkä kokemus kestäväen suorituskyvyn kehittämisestä niin organisaatio-, ryhmä- kuin yksilötasolla. Asiantuntijakumppanin ratkaisun tavoitteena oli tuoda lisäarvoa yksilöiden itsensä johtamisen taitoihin ja tiimiohjautuvuuteen sekä niitä palvelemaan esihenkilötyöhön.

Menetelmä, jolla em. tilat tehdään näkyväksi, perustuu tutkittuun tietoon tunnetilojen merkityksestä huippusuorituksen saavuttamiseen. Alkuperäiset tutkimukset ovat huippu-urheilututkimuksesta, ja niitä on nyt sovellettu organisaatiomaailmaan ja yhdistetty moderniin työelämäntutkimukseen. Liikesalaisuuksiin vedoten asiantuntijakumppani ei tässä yhteydessä luetteloita taustalähteitä, mutta esittelee mielellään ne Työsuojelurahaston edustajalle.

4. Hankkeen toteutuminen ja eteneminen

Hankkeen keskeiset vaiheet olivat:

1. Startti	Ohjausryhmä, jossa sovittiin tarkka eteneminen. Starttityöpaja tiimille, jossa tiimin jäsenet oppivat perusasiat tunnetaidoista sekä tunnetilojen merkityksestä suorituskykyyn ja harjoittelivat Sparky -työkalun käyttöä.
2. Esimiessparrit	Tiimin esimiestä tuettiin koko prosessin ajan henkilökohtaisilla sparrauksilla. Ensimmäisen käyttökuukauden aikana esimies tapasi sparraajan kahdesti. Seuraavien käyttökuukausien aikana sparraaja tapasi esimiehen viidesti, kuukauden välein.
3. Arvio ja opi	Lopuksi pidettiin kaikkien osallistujien kanssa arviointi- ja opit -työpaja. Tällä varmistettiin tietoinen tunnetaitojen ja suorituskyvyn seuraamisen kiinnittyminen osaksi osallistujien arkea. Työpajassa kootut opit vietiin myös tilaajan kanssa pidettyyn prosessin lopettavaan arviointiohjausryhmään

Koko hanke toteutettiin virtuaalisesti Covi-19 pandemiasta johtuen. Toteutustavasta huolimatta hankkeen eri vaiheissa onnistuimme pääsemään hyvin syvällisiin keskusteluihin, joihin osallistui aktiivisesti pääosa osallistujista.

Osallistujien sitoutuminen pyrittiin varmistamaan sillä, että kehittämishanke kytkettiin saumattomasti osaksi yrityksen työyhteisön arkea ja johtamisjärjestelmää, jolloin sekä esimiehellä että työyhteisön jäsenillä oli keskeinen rooli prosessin eteenpäin viennissä. Hankkeen aikana kaikki osallistujat saivat käyttöönsä Sparky -työkalun, jonka avulla he reflektoivat oman tunnesuhteensa kehittymistä itsenäisesti sekä yhdessä esimiehen ja tiiminsä kanssa. Lisäksi he pääsivät seuraamaan oman tunnesuhteensa kehittymistä kehityshankkeen aikana.

Kehittämishankkeen läpiviennin systemaattisessa johtamisessa ja toteuttamisessa esimiehen tukena oli palveluntuottajan vastuukonsultti.

Hankkeen eri vaiheissa yhteistyökumppanimme toteutti osallistujiemme keskuudessa haastatteluja ja web-kyselyjä, joilla pyrittiin selvittämään osallistujien kokemuksia ja keräämään heiltä kehitysjatuksia niin oman organisaation kuin käytössä olleen palvelukokonaisuuden kehittämiseksi.

Kaiken kaikkiaan hanke toteutui suunnitelman mukaisesti.

5. Hankkeen tulokset, hyödyt ja vaikutukset

Tulokset ja osallistujilta saatu palaute osoittavat, että hankkeessa käytetty PBE Performance Ltd:n menetelmä digitaalisine työkaluineen ja tukipalveluineen edesauttoi työyhteisöämme seuraavissa asioissa

- a) Antoi syyn pohtia, miksi omat tulokset ovat sellaisia kuin ovat ja mitä pitäisi tehdä toisin, että suunta muuttuisi.
- b) Auttoi pohtimaan etätöissä paremmin omaa jaksamista ja oivalluttanut kiinnittämään siihen huomiota.
- c) Auttoi ylipäättään pohtimaan työssä jaksamista.
- d) Saimme lisää näkökulmia yhteiseen keskusteluun työhyvinvoinnista.

Tunnistimme myös hankkeen myötä, että meidän olisi pitänyt sopia enemmän yhteisiä tapaamisia, joissa käydään läpi Sparkya ja sen tuloksia.

Saavutimme hyvin kehityshankkeelle asetetut tavoitteet, jotka olivat:

- Mahdollistaa tiedolla johtaminen myös tunnetilojen osalta tekemällä näkyväksi henkilöstön tunnetilatietoa muutos- ja uudistamisprosessien eri vaiheissa.
- Luoda työyhteisön jäsenille yhteinen kieli tunteista puhumiselle sekä niiden taustalla olevien syiden refleктоimiselle,
- Oppia tunnetaitoja ja niiden merkitystä suorituskyvylle sekä työhyvinvoinnille henkilökohtaisella ja ryhmätasolla
- Oppia kuinka tunnetiloihin vaikutetaan ja tehdä näkyväksi tunnetilojen muutostrendit.
- Kehittää johtamista tuottavaa työhyvinvointia ja kestävää suorituskykyä tukevaksi.

Kokemuksemme mukaan hankkeella oli uutuusarvoa ja osin siksi se saikin hyvän vastaanoton henkilöstömme keskuudessa. Kokemuksemme perusteella arvioimme, että menetelmä on toistettavissa muissakin kaltaisissamme yrityksissä ja hyvin skaalattavissa myös meitä suurempiin organisaatioihin. Rohkaisevien tulosten perusteella menetelmän käytöstä on keskusteltu myös Likesin muilla osastoilla.

6. Hankkeen arviointi ja mahdolliset jatkotoimenpiteet

Kehityshankkeemme toteutui suunnitelman mukaisesti lukuun ottamatta loma-aikoja, jolloin työkalun käyttö oli vähäisempää. Siinä yhteydessä esimies olisi voinut aktiivisemmin kannustaa

pohtimaan tunnetyökalun käyttöä myös loma-ajan reagointiin. Yhteistyö hankkeen eri toimijoiden välillä oli sujuvaa Covid-19 tilanteesta huolimatta. Uuden teeman äärellä pidetyt etätyöpajat onnistuivat hyvin ja niissä käytetyt osallistavat menetelmät saivat henkilöstömme jakamaan aktiivisesti kokemuksiaan, tuntemuksiaan ja kehittämisajatuksiaan.

Tiimin esimies ja jäsenet osallistuivat aktiivisesti toimintaan koko hankkeen ajan. Varsinainen tavoitteita edistävä työ tehtiinkin työpajojen ja esimiehen sparrausten välisinä aikoina esimiehen ja henkilöstön toimesta itsenäisesti.

Käytettävä menetelmä mahdollisti tiedolla johtamisen myös johdettavien tunnetilojen osalta, jolloin johtamisessa päästiin hyödyntämään tilanteeseen sopivia johtamisen keinoja ja menetelmiä.

Hankkeen lopussa pidetyn Arvioi-Opi -työpajassa kirjattiin ylös mm. seuraavat jatkotoimet/-ideat:

- 1) Säännöllisin väliajoin keskustelua, jolle annetaan tarpeeksi aikaa
- 2) Luodaan/ylläpidetään työmotivaatiota kuuntelemalla toisiamme ja yhdessä pohtimalla. Ennen kaikkea hyväksymällä kaikkien mielipiteet.
- 3) Säännöllistä keskustelua sekä ajatusten ja ideoiden vaihtoa näistä asioista.
- 4) Lisää taitoja itsensä johtamiseen. mahdollisesti ulkopuolisen tarjoaman koulutuksen avulla. Erityisen tärkeää etenkin näin etäaikana.

Lisäksi hanke tuotti lukuisia kehitysideoita sekä käyttäjäkokemuksen parantamiseksi että esihenkilötyön tueksi tarkoitetun palvelukerroksen kehittämiseksi PBE Performance Ltd Oy:lle. Liikesalaisuuksien vuoksi niitä emme kirjaa tähän raporttiin. Lisätietoja niiden osalta antaa yrityksen henkilöstö (yhteystiedot raportin lopussa).

7. Viestintä ja yleinen hyödynnettävyys suomalaisessa työelämässä

Kokemuksemme mukaan hankkeella oli merkittävä uutuusarvo ja osin siksi se saikin hyvän vastaanoton henkilöstömme keskuudessa.

Hankkeen alussa asiantuntijan kanssa totesimme, että ihmisten lähelle menevä johtaminen on muutoksessa vaikeaa, koska usein siinä on läsnä tunnemyllerrystä ja normaalia enemmän negatiivisia tunteita. Siksi muutostilanteessa johdetaan mieluummin asioita kuin ihmisiä, vaikka ihmisten johtamisen tärkeys kyllä tiedostetaan yrityksemme esimieskunnassa hyvin. Niinpä muutostilanteita johdetaan yleensä reaktiivisella johtamisotteella, joka käytännössä tarkoittaa, että ratkotaan muutoksen esiin nostamia ongelmia ja haasteita. Hankkeen kokemukset osoittavat, että käytettävän menetelmän avulla muutoksen aiheuttamat ongelmat on mahdollista havaita ajoissa. Ajoissa toimien niihin voidaan puuttua rakentavasti ja niistä voidaan keskustella yhdessä tiimiläisten kanssa jo ennen kuin asioista tulee ongelmia.

Voimmekin todeta, että hanke vahvisti tiimimme yhteistä tekemistä pandemian aiheuttamissa poikkeusoloissa. Hankkeen aikana koko organisaatiolle toteutetun henkilöstökyselyn tuloksiin verrattuna (josta pystyi irrottamaan Liikkuva aikuinen -toimiston tulokset) tunnetyökalun tulokset olivat esimiehelle huomattavasti arvokkaampia jatkoon kannalta. Kokemuksemme perusteella hankkeessa käytetty menetelmä työkaluineen ja tukipalveluineen teki mahdolliseksi tiedolla

johtamisen myös johdettavien tunnetilojen osalta, mikä ilmeni varsinkin kahdenkeskisissä keskusteluissa (esim. kehityskeskustelut).

Arvioimme, että menetelmä on toistettavissa muissakin kaltaisissamme yrityksissä ja hyvin skaalattavissa myös meitä suurempiin organisaatioihin, joten menetelmällä työkaluineen ja tukipalveluineen voisi olla merkittävä rooli kestäväen suorituskyvyn ja tuottavan työhyvinvoinnin kehittämisessä suomalaisissa organisaatioissa.

8. Organisaatiosi ja ulkopuolisen asiantuntijan yhteystiedot

Likes

- Jyrki Komulainen, jyrki.komulainen@liikkuvaakuinen.fi, 0500 542193

PBE Performance Ltd Oy, www.poweredbyemotion.fi

- PsM Verner Wirenus, verneri@poweredbyemotion.fi, puh. 040 821 4824