

# Strategian toimeenpano tunnetoimijuuden avulla - kehittämishankkeen loppuraportti 16.3.2022

TYÖSUOJELURAHASTO ON OSALLISTUNUT HANKKEEN RAHOITUKSEEN  
Hanna-Leena Hone / Mölnlycke  
2022

## Sisällysluettelo

1. Lähtötilanne ja syyt hankkeen käynnistämiseen Mölnlyckessä .....	3
2. Hankkeen kuvaus, tavoitteet ja merkitys Mölnlyckelle ja Emergy Oy:lle.....	3
3. Hankkeessa sovellettu tutkimus ja ulkopuolinen asiantuntija .....	4
4. Hankkeen toteutuminen ja eteneminen .....	4
5. Hankkeen tulokset, hyödyt ja vaikutukset.....	5
6. Hankkeen arviointi ja mahdolliset jatkotoimenpiteet.....	5

## 1. Lähtötilanne ja syyt hankkeen käynnistämiseen Mölnlyckessä

Mölnlycken tehdas Mikkelissä on panostanut viime vuosina voimakkaasti toimintakulttuurin ja tunneilmaston rakentamiseen. Tehtaalla on asetettu kunnianhimoiset tavoitteet ja visio vuodelle 2024: tavoitteena olla maailman tehokkain kehittyneiden haavanhoitotuotteiden tuotanto- ja kehitysyksikkö. Tehtaalla on tiedostettu hyvinvoivan ja oppivan henkilöstön tärkeys tavoitteiden saavuttamisessa, ja johdon ja henkilöstön kehittymiseen on panostettu paljon. Strategian toteutumisessa keskeistä on, että yhteinen näkemys ja suunta löytyy johdosta keskijohtoon ja aina arjen työnjohtoon ja sitä kautta Mölnlycken tehtaan arkeen. Tämän kehittämishankkeen tavoitteena oli tarjota arjen työnjohdolle, aluejohtajille ja johdon edustajille tunnejohtajuutta vahvistava interventio, jonka tavoitteena on vahvistaa valmiuksia ja kykyjä strategian toteuttamiseen tehtaan arjessa; Intervention tavoitteena oli vahvistaa osallistujien valmiuksia ja kykyä työpaikalla esiintyvien tunteiden ymmärtämiseen, kohtaamiseen ja käsittelyyn strategian toteuttamisessa ja näin tukea heidän tunnetoimijuuttaan; lisätä konkreettisia valmiuksia ja kykyä strategian toteuttamisen johtamiseen arjessa.

***Työsuojelurahasto osallistui hankkeen rahoittamiseen.***

## 2. Hankkeen kuvaus, tavoitteet ja merkitys Mölnlyckelle ja Emergy Oy:lle

Hankkeen tavoitteena oli vahvistaa Mölnlycken tiiminvetäjien (ns. ”kymppien”) tunnetoimijuutta, lisätä avoimuutta, parantaa keskustelukulttuuria ja positiivista ilmapiiriä sekä saada henkilöstö sitoutumaan strategiaan. Hankkeen avulla haluttiin myös kehittää yhteisöllisyyttä ja johtamista sekä rakentaa organisaatiokulttuuria, jossa ihmiset ja yhteistyö ovat keskiössä. Lisäksi tavoitteena oli myös hyödyntää TSR:n rahoittaman, lokakuussa 2020 valmistuneen TUNTO-hankkeen tuloksia sekä edelleen kehittää ja luoda käytäntöjä, joiden avulla parantaa strategian toteuttamisen onnistumista Mölnlyckellä tunnetoimijuutta vahvistamalla.

Mölnlycke toteutti hankkeen yhdessä Emergy Oy:n kanssa. Hankkeen kehittämismenetelmänä käytettiin tunnetoimijuusinterventiota. Interventioiden aikana paneuduttiin Mölnlycken tunneilmastoon, siihen vaikuttaviin tekijöihin, määriteltiin tavoiteltua tunneilmastoa ja sen rakentamiseen tarvittavia tekijöitä.

Hankkeella oli suuri merkitys Mölnlyckelle monessakin mielessä. Ensinnäkin hanke paransi henkilöstön strategiaymmärrystä ja sitoutumista siihen. Se lisäsi henkilöstön kokemaa arvostuksen tunnetta, koska he kaikki kokivat osallistuvansa strategian toimeenpanoon ja olivat mukana tässä hankkeessa. Hankkeen aikana yrityksen keskustelukulttuuri ja asenneilmasto parantuivat merkittävästi. Avoimuus ja vuoropuhelu henkilöstön keskuudessa lisääntyi, lisäksi johtoryhmän toiminta koettiin hankkeen jälkeen avoimemmaksi ja reilummaksi.

Hanke oli urauurtava siinäkin mielessä, että suomalaisessa teollisuudessa, joka on varsin perinteistä, ei ole juuri keskusteltu tunteista ja niiden merkityksestä strategian toimeenpanossa ja arjen operatiivisessa toiminnassa. Tämä hanke on ollut urauurtava myös koko Mölnlyckellä; kyseessä on kansainvälinen organisaatio, jossa henkilöstön hyvinvointi ja erinomainen esimiestyö ja yrityskulttuuri ovat strategisesti tärkeitä painopistealueita.

Hankkeessa saatiin uutta tietoa aiheesta, jota ei aiemmin ole juurikaan tutkittu – tunnetoimijuuden merkityksestä strategian toimeenpanossa. Tämän kehittämishankkeen aikana on kehitetty ja luotu käytäntöjä, joiden avulla voidaan parantaa strategian toteuttamisen onnistumista kohdeorganisaatiossa tunnetoimijuutta vahvistamalla.

Kehittämishanke tuotti Emergy Oy:lle tietoa siitä, miten tunnetoimijuutta vahvistavia palveluita voidaan tarjota strategioiden toteuttamisen apuna. Hankkeessa saatuja kokemuksia hyödynnetään Emergyn työelämän tunnetaitoihin keskittyvien konseptien ja palvelutarjonnan kehittämisessä.

### 3. Hankkeessa sovellettu tutkimus ja ulkopuolinen asiantuntija

Hankkeen asiantuntijana toimivat Emergy Oy:n Jarkko Rantanen ja Juha Takanen sekä Aalto yliopiston tutkijatohtori Heini Ikävalko ja maisteriopiskelija Linda Miettinen.

Hankkeen kehittämismenetelmänä käytettiin tunnetoimijuusinterventiota, jota on osittain kehitetty ja tutkittu jo aiemmissa tutkimuksissa.

Emergyn kehittämiä työelämän tunnetaitokonsepteja on kehitetty ja hyödynnetty mm. Helsingin yliopiston CoPassion (Myötätunnon mullistava voima) -tutkimushankkeessa sekä Jyväskylän yliopiston TUNTO (Tunnetoimijuus organisaatiomuutoksessa) -tutkimushankkeessa 2018-2020 (TSR:n tutkimusmääräraha + kehittämisavustus). Näitä tietoja ja kokemuksia hyödynnettiin tässä hankkeessa.

TUNTO-tutkimushankkeessa havaittiin, että toteutetuilla interventioilla voitiin tukea yksilöiden tunnetoimijuutta työpaikalla. Tässä kehittämishankkeessa toteutettava interventio rakentui pyrkimykselle kehittää tunteisiin liittyvää osaamista ja tunteisiin vaikuttamista työssä. Hankkeessa toteutettava interventio kiinnittyi erityisesti strategian toteuttamisen haasteisiin ja tunteisiin ja tunnetoimijuuteen tässä kontekstissa. Intervention tavoitteena oli vahvistaa tunnetoimijuutta valittuihin strategiisiin painopisteisiin kytkeytyen ja näin parantaa strategian toteuttamisen onnistumista kohdeorganisaatiossa.

### 4. Hankkeen toteutuminen ja eteneminen

Hanke eteni suunnitelman mukaisesti. Hanke käynnistettiin kick-offissa tammikuussa 2021, jossa kerrottiin tarkemmin hankkeen tavoitteista, sisällöstä, toteuttamistavoista ja esiteltiin ulkopuoliset asiantuntijat.

Interventiot toteutettiin käytännössä interaktiivisina työpajoina (6 kpl / työpajaryhmä, à 3,5 h), case-klinikoina (5 kpl, à 2 h), sekä parisparrauksena, välitehtävinä ja ohjausryhmätyöskentelynä työpajojen välillä. Interventiot toteutettiin vuoden 2021 helmi- ja syyskuun välisenä aikana. Työpajojen teemat päätettiin hankkeen valmisteluvaiheessa aiemman TUNTO-hankkeen tuloksiin ja havaintoihin perustuen. Case-klinikoiden aiheet päätettiin hieman ennen kyseistä klinikkaa organisaation ajankohtaisten haasteiden työstämiseen sopiviksi. Parisparraustyöskentely läpi valmennuksen auttoi harjoittelemaan taitoja ja soveltamaan niitä arkeen, muun muassa haastavien esihenkilötilanteiden työstämisessä. Osallistujat olivat pääosin hyvin sitoutuneita kehityshankkeeseen ja osallistuivat aktiivisesti työpajoihin.

Hankkeen läpiviennistä ja johtamisesta Mölnlyckellä vastasi hanketta varten perustettu ohjausryhmä. Ohjausryhmän jäsenet olivat Hanna-Leena Hone, Timo Saahko ja Jari Eronen Mölnlycken puolelta, Jarkko Rantanen ja Juha Takanen Emergy Oy:stä, ja lisäksi tutkija Heini Ikävalko Aaltoyliopistolta osallistui joihinkin tapaamisiin. Mölnlycken ja Emergyn asiantuntijat kokoontuivat hankkeen aikana joitakin kertoja, ja näiden kokoontumisten yhteydessä arvioitiin hankkeen edistymistä.

Työskentely toteutettiin pandemiatilanteen vuoksi täysin virtuaalisesti, mikä oli vuorovaikutuksen kannalta haastavaa, mutta toisaalta samalla tultiin oppineeksi kohtaamisia virtuaalisesti.

Ainoa suuri muutos hankkeen aikana oli, että tehtaanjohtaja siirtyi kesällä 2021 kansainvälisiin tehtäviin, ja uuden tehtaanjohtajan rekrytointiprosessi käynnistyi. Jähtäväksi nää, vaikuttaako tehtaajohtajan vaikuttaminen tunneilmastoon.

## 5. Hankkeen tulokset, hyödyt ja vaikutukset

Kehityshanke tuotti Mölnlycken työnjohdolle työkaluja ja menetelmiä avuksi arjen työhön – niin itsensä kuin tiimin johtamiseen. Työnjohtajat pääsivät parityöskentelyn avulla etsimään ratkaisuja arjen haastaviin tilanteisiin.

Hankkeeseen osallistuneet tutkijat ovat alustavissa yhteenvedoissaan todenneet, että tunneilmasto on parantunut ja tunteisiin vaikuttamisen kyvyt ovat parantuneet. Hankkeen osallistujilta myös kysyttiin hankkeen päätteeksi, minkälaisia muutoksia he ovat työyhteisössään havainneet. Usein mainittuja havaintoja olivat mm. avoimuuden lisääntyminen, uskalletaan nostaa asioita esiin rohkeammin, lisääntynyt luottamus kollegoiden välillä, palautetta ja kiitosta annetaan entistä enemmän ja kyky tunnistaa omia ja toisten tunteita on kasvanut.

Kehittämishanke tuotti Emergy Oy:lle tietoa siitä, miten tunnetoimijuutta vahvistavia palveluita voidaan tarjota strategioiden toteuttamisen apuna. Hankkeessa saatuja kokemuksia hyödynnetään Emergyn työelämän tunnetaitoihin keskittyvien konseptien ja palvelutarjonnan kehittämisessä.

## 6. Hankkeen arviointi ja mahdolliset jatkotoimenpiteet

Hankkeessa on saatu uutta tietoa aiheesta, jota ei aiemmin ole juurikaan tutkittu – tunnetoimijuuden merkityksestä strategian toimeenpanossa. Tämän kehittämishankkeen aikana on kehitetty ja luotu käytäntöjä, joiden avulla voidaan parantaa strategian toteuttamisen onnistumista kohdeorganisaatiossa tunnetoimijuutta vahvistamalla. Hanke on samalla tukenut toimintakulttuurin, yhteisöllisyyden ja esimiestyön kehittymistä.

Strategioiden toteuttaminen on yksi työelämän suurista haasteista, jossa usein epäonnistutaan, usein juuri tunteisiin liittyvistä syistä. Tässä hankkeessa saatiin tärkeää ja hyödyllistä tietoa koko suomalaiselle työelämälle. Todettiin, että strategia herättää paljon tunteita – esim. innostusta, ylpeyttä, pelkoa ja riittämättömyyttä. Todettiin myös, että tunteet vaikuttavat merkittävästi siihen, miten strategiaa tulkitaan, ja että tunnetaitoja vahvistamalla tähänkin voidaan vaikuttaa.

Mölnlycke pitää yllä tunnetoimijuuden teemaa mm. lyhyillä tiimien tunneilmaston pulssikyselyillä, osallistamalla aktiivisesti henkilöstöä kehitystyöhön ja työilmapiirin kehittämiseen, tunneteemaa esillä pitävillä palaverikäytännöillä sekä säännöllisillä esihenkilö-alaiskeskusteluilla. Lisäksi on jo päätetty, että tunnetoimijuuden teemoja sovelletaan tehtaan lisäksi muuallakin organisaatiossa, esimerkiksi myyntiorganisaation kanssa on alustavasti keskusteltu tunnetoimijuuden vahvistamiseen tähtäävästä interventiosta ja tunneilmaston pulssikyselyt on otettu siellä käyttöön.

## 7. Viestintä ja yleinen hyödynnettävyys suomalaisessa työelämässä

Hankkeesta tiedotettiin Mölnlycken sisäisessä intranetissä, sosiaalisen median kanavissa sekä tehtaan sisäisissä henkilöstötilaisuuksissa ja globaalissa organisaatiossa.

Hankkeessa on saatu uutta tietoa aiheesta, jota ei aiemmin ole juurikaan tutkittu - tunnetoimijuudenmerkityksestä strategian toimeenpanossa. Tämän kehittämishankkeen aikana on kehitetty ja luotu käytäntöjä, joiden avulla voidaan parantaa strategian toteuttamisen onnistumista kohdeorganisaatiossa tunnetoimijuutta vahvistamalla. Hanke on samalla tukenut toimintakulttuurin, yhteisöllisyyden ja esimiestyön kehittymistä. Strategioiden toteuttaminen on yksi työelämän suurista haasteista, jossa usein epäonnistutaan, usein juuri tunteisiin liittyvistä syistä. Tässä hankkeessa saatiin tärkeää ja hyödyllistä tietoa koko suomalaiselle työelämälle. Todettiin, että strategia herättää paljon tunteita – esim. innostusta, ylpeyttä, pelkoa ja riittämättömyyttä. Todettiin myös, että tunteet vaikuttavat merkittävästi siihen, miten strategiaa tulkitaan, ja että tunnetaitoja vahvistamalla tähänkin voidaan vaikuttaa.

## 8. Mölnlycken ja Emergy Oy:n asiantuntijoiden yhteystiedot

Lisätietoja hankkeesta antavat Mölnlyckessä henkilöstöpäällikkö Hanna-Leena Hone, [hanna-leena.hone@molnlycke.com](mailto:hanna-leena.hone@molnlycke.com) ja Emergy Oy:ssä Jarkko Rantanen, [jarkko@emergywork.com](mailto:jarkko@emergywork.com)