

Kirsi Heikkilä-Tammi
Tampereen yliopisto
Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos
Johtamiskorkeakoulu
Työhyvinvointi

18.11.2014



Kehityshankkeen loppuraportti
(Työsuojelurahasto)

TAIVAS – Kehittävää valmennusta Taitoassa

1. HANKKEEN KUVAUS

1.1 Tavoite

TAIVAS –projektin tavoitteeksi asetettiin Taitoan työorganisaatioiden muutosjohtamisen, toimintakulttuurin, uudistumisen ja asiakastyön kehittäminen. Valmennuskokonaisuuden lähtökohtana oli tukea osallistujien osaamista muutosvalmiuden tukemisessa työpaikallaan sekä vahvistaa organisaation kykyä uudistua ja toimia tehokkaasti. Tavoitteena oli kehittää organisaatioista toimivia ja innostavia työpaikkoja.

1.2 Yritys ja osallistujat

Hankkeen alkaessa Taitoa oli aloittamassa toimintaansa valtakunnallisena talous- ja henkilöstöhallinnon palvelujen toteuttajana kunnille. Neljän toimintavuoden aikana Taitoasta on kehittynyt kunta-alan laajin talous- ja henkilöstöpalveluita tuottava toimija. Tällä hetkellä Taitoalla on 540 työntekijää 12 eri paikkakunnalla, kunta-asiakkaita yli 100 ja kuluvan vuoden ennustettu liikevaihto ylittää 32 miljoonan euron. Yritys toimii koko Suomessa ja johtamisen haasteena oli alkuvaiheessa hyvin erilaisten toimintakulttuurien yhtenäistäminen sekä muutoksen ja uudistumisen vahvistaminen työyhteisöissä. Esimiehet olivat uusia ja tarve oli tukea heitä uudessa tehtävässä ja uudessa toimintaympäristössä. Tavoitteena oli myös positiivisen ja innostavan toimintakulttuurin luominen Taitoaan. Valmennuskokonaisuuden kohderyhmänä olivat alun perin organisaatioissa työskentelevät esimiehet sekä työntekijät. Toisessa toteutuskokonaisuudessa mukaan tulivat myös yrityksen johtoryhmän jäsenet, johdon assistentit, palvelupäälliköt sekä tietohallinto – ja projektipäälliköt.

1.3 Kehittävä valmennus – esimiehet kehittäjinä

TAIVAS -hankkeen ja valmennuksen taustalla oli voimavara- ja positiiviseen psykologiaan (esim. Seligman 2002, Fredrickson 2004, Manka 2011) perustuva lähestymistapa, jossa tavoitteena oli vahvistaa toimivia käytäntöjä sekä kehittää niitä edelleen ratkaisukeskeisesti (Appreciative Inquiry, Cooperrider 2008). Viime vuosien tutkimuksissa on todettu, että positiivinen johtaminen ja työyhteisöjen ilmapiiri tukee tuloksellista toimintaa (esim. Fischer 2012). Työhyvinvoinnin merkitys toiminnan tuloksellisuuteen on tiedetty laajemmaltikin jo pitkään.

Lähtökohtana oli, että ”organisatorista avoimuutta” voidaan lisätä työyhteisön jäsenten positiivisuutta vahvistamalla. Oletus pohjaa positiivisen organisaatiopsykologiaan: joka tutkii onnistumisen edellytyksiä, ja kukoistavia ja toimivia työpaikkoja, joissa työntekijä kokee työn iloa, innostusta ja merkityksellisyyttä. Jo pienillä ja lyhyillä interventioilla on pystytty kehittämään mm. psykologista pääomaa (ks. esim. Youssef & Luthans 2010). Myönteisyyden vahvistaminen voi käynnistää positiivisen kierteen/spiraalin työyhteisössä.

Taitoan kehittävä valmennus kesti noin vuoden kerrallaan ja toteutettiin 1-2 kuukauden välein esimiehille suunnatuissa seminaareissa, joita oli seitsemän. Kunkin tapaamisen välissä esimiehet toteuttivat omilla työpaikoillaan kehitystehtäviä, jotka liittyivät käsiteltyihin teemoihin. He saivat tarpeen mukaan ohjausta Synergosin asiantuntijoilta tehtävien toteuttamiseen valmennuspäivien välissä. Valmennusohjelma perustui opetuksen ja ohjauksen lisäksi omaan työskentelyyn ja vertaisoppimiseen. Lisäksi hankkeessa järjestettiin kaikille työyhteisöille ja työntekijöille päivän mittaiset yhteistyöfoorumit, jossa asiantuntijoiden ja ohjelman valmentajien johdolla pureuduttiin ajankohtaisiin aiheisiin. Valmennuskokonaisuuksia toteutettiin kaksi, jotka poikkesivat jonkin verran toisistaan.

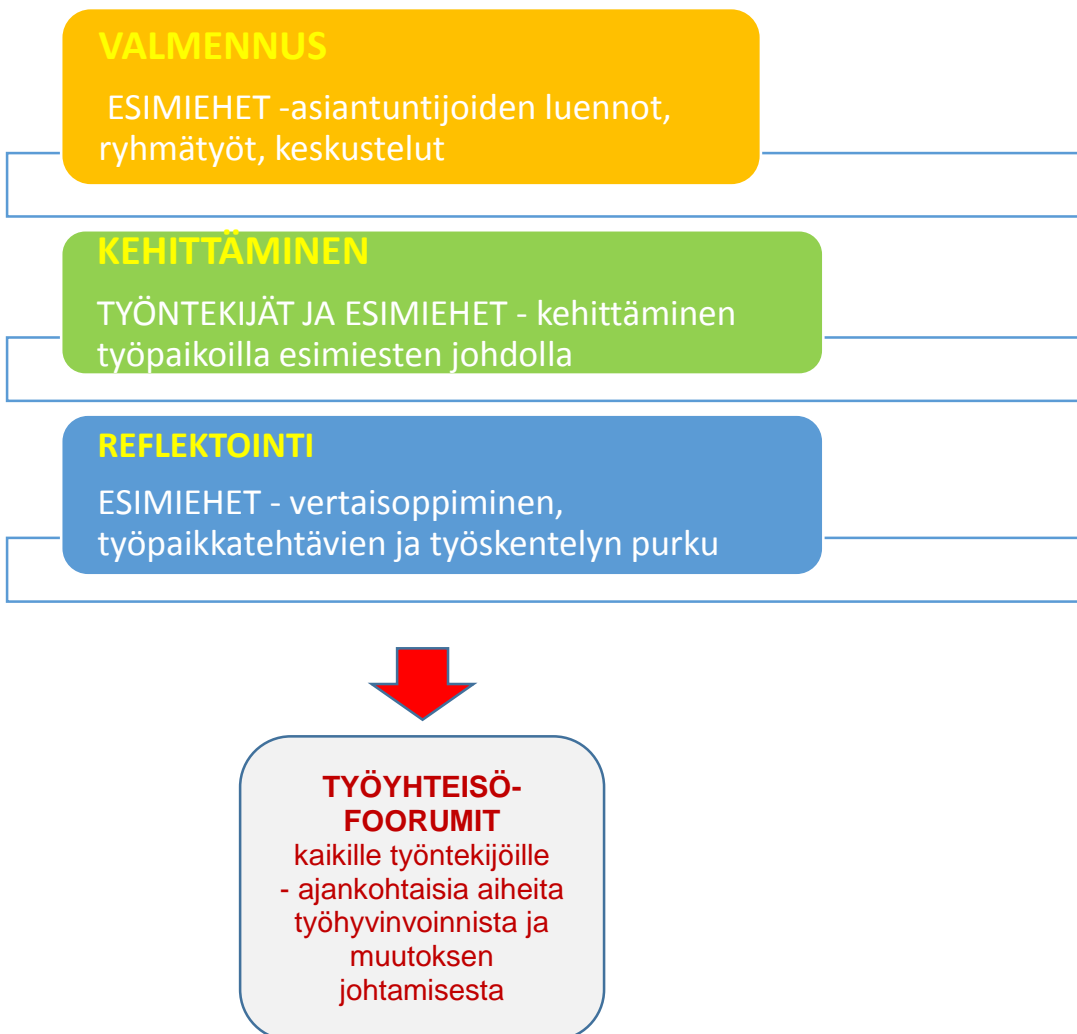
1.4 Toteutus

TAIVAS –hanke ajoittui välille toukokuu 2011 – joulukuu 2014. Valmennusohjelmat (2 kpl) toteutti Tampereen yliopiston, Johtamiskorkeakoulu, Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos. Mukana oli myös ulkopuolisia asiantuntijoita.

Valmennus toteutettiin lähiovetuspäivinä. Alun perin suunniteltiin, että osa toteutettaisiin myös verkko-opetuspäivinä, mutta ajatus hylättiin vähemmän toimivana. Taitoan toimipisteiden sijaitessa hyvin eri puolilla maata, tapaamiset antoivat esimiehille mahdollisuuden tutustua toisiinsa ja myös tätä kautta vahvistaa yhteisöllisyyttä organisaatioissa. Paikaksi valittiin Kunta –talo Helsingissä, jonne oli parhaat liikenneyhteydet koko Suomesta. Osallistujia oli kaikista Taitoan toimipisteistä pohjoisimpien tullessa Sodankylästä sekä Rovaniemeltä ja eteläisimpien Turusta, Salosta ja Helsingistä.

Kuten jo todettiin, tavoitteena oli kehittää muutosjohtamista, toimintakulttuuria, uudistumista ja näiden kautta asiakastyötä. Lähtökohtana oli tukea osallistujien osaamista muutosvalmiuden tukemiseen sekä vahvistaa organisaation kykyä uudistua ja toimia tehokkaasti. Toteutustapa (kuvio 1) suunniteltiin tukemaan näitä tavoitteita. Työskentelymenetelmiä olivat vuorovaikutteiset luennot, ryhmätyöt, välitehtävät omassa organisaatioissa sekä tehtävien reflektointi yhdessä. Materiaalien jakamisen ja keskustelun tukena hyödynnettiin Moodle-oppimisympäristöä. Oppimista

pyrittiin vahvistamaan näiden eri toimintamuotojen kautta. Vuorovaikutteiset luennot mahdollistivat valittujen teemojen käsittelyn asiantuntijatietoon pohjautuen. Vertaisoppimisen mahdollistuminen ryhmässä oli myös keskeistä, johon pyrittiin kokemusten vaihdon ja aktiivisten keskustelujen kautta. Oppimisen soveltaminen käytäntöön toteutui omalla työpaikalla toteutettujen välitehtävien kautta.



Kuvio 1 Kehittämisen- ja valmistusprosessi

2. SISÄLLÖN KUVAUS

2.1 Lähiesimiehille ja työntekijöille – toteutus I

Ensimmäinen kehittävä valmennus, jossa mukana uusia lähiesimiehiä ja Taitoan johtoa toteutettiin seuraavasti:

ESIMIEHET:

- I Lähtökohdat – Taitoa Oy: strategia ja muutoksen taustaa 18.6.2012
- II Työyhteisön haasteet sekä onnistuneet kokemukset ja käytännöt 11.9.2012
- III Unelmatyöpaikka ja tavoitteiden asettaminen muutostyölle 28.9.2012
- IV Muutoksen toteutuksen keinoja 25.1.2013
- V Työprosessien kehittäminen 12.2.2013
- VI Työhyvinvoinnin kehittäminen 12.4.2013
- VII Valinnaisia teemoja 29.5.2012

ESIMIEHET JA TYÖNTEKIJÄT: työskentely omalla työpaikalla jokaisen tapaamisen välissä

TYÖNTEKIJÄT:

- Yhteistyöfoorumit: Järjestettiin päivän kestävä seminaari Etelä- ja Pohjois-Suomessa (Rovaniemi ja Kouvola) 19.2.2013 ja 5.3.2013

2.1.1 Esimiesten kokonaisuus

Valmennukset teemat lähtivät liikkeelle tavoitteiden asettamisesta muutokselle. Ensimmäinen vaihe oli yrityksen strategian esittely, jossa pyrittiin luomaan kuva yrityksen sen hetken tavoitteista. Toisessa vaiheessa mietittiin työyhteisön tilannetta työhyvinvoinnin näkökulmasta. Yrityksessä toteutettiin Synergosissa kehitetty työhyvinvoinnin Tikkataulu –kysely, jonka tuloksia hyödynnettiin keskustelun pohjaksi. Tämän jälkeen lähdettiin ratkaisukeskeisesti visioimaan parasta mahdollista työpaikkaa arvostavan haastattelun menetelmällä. Sen jälkeen pureuduttiin muutokseen, sen toteuttamiseen, työprosessien sekä työhyvinvoinnin kehittämiseen. Lopuksi esiteltiin case -esimerkki organisaatiosta, jossa positiivisen ja arvostavan johtamisen kautta oli saavutettu hyviä tuloksia.

Jokainen valmennuskerta rakentui saman periaatteen mukaisesti. Lähtökohtana oli asiantuntijan tai asiantuntijoiden johdatus päivän teemaan, jonka jälkeen osallistujat toteuttivat ryhmätyön tai vastaavan. Tarkoituksena oli, että he työstävät teemaa myös itse aktiivisesti, jolloin oppiminen tehostuu. Jokaisen valmennuskerran jälkeen he myös toteuttivat vastaavan kokonaisuuden omassa työyhteisössään. Ensimmäisellä kerralla lähdettiin liikkeelle Taitoan strategiasta, joka oli tarkoitus tehdä tunnetuksi työpaikoilla. Välitehtävistä myös keskusteltiin Moodle -oppimisympäristössä, ja jokaisen tapaamisen alussa niiden toteutus käytiin yhdessä läpi, keskustellen haasteista ja onnistumisista. Tämä toimi kokemusten jakamisen foorumina, jonka tarkoitus oli mahdollistaa vertaisoppiminen sekä motivoida tehtävien tekemiseen. Yrityksen johto oli erittäin aktiivisesti mukana valmennuksissa, mikä vahvisti sitoutumista työskentelyyn.

Ohjelma

I Lähtökohdat – Taitoan strategia ja muutoksen taustaa

Luento: Taitoa Oy:n strategian esittely, muutoksen perustelut, uusi toimintamalli (raamit kehittämiseksi), esimiehen uusi rooli (*TAITOA, toimitusjohtaja Anne Lindqvist, Tampereen yliopisto, professori Marja-Liisa Manka*)

Ryhmätyö: Mitä strategia ja uusi toimintatapa merkitsee. (*Marja-Liisa Manka, Tampereen yliopisto, ohjelmajohtaja Kirsi Heikkilä-Tammi*)

Välitehtävä: Osallistuneet esimiehet esittelevät strategian omissa työyhteisöissään ja osallistavat työntekijät pohtimaan sen merkitystä.

II Työyhteisön haasteet sekä onnistuneet kokemukset ja käytännöt

Välitehtävän koonti: Kokemusten jakamista (*Kirsi Heikkilä-Tammi*)

Luento: Megatrendit, työelämän muutos, muutoksen kohtaaminen, muutoksen psykologia, myönteisyys voimavarana (*Marja-Liisa Manka*)

Ryhmätyö: Osallistujat analysoivat oman kokemuksensa valossa työnsä ja työyhteisönsä muutosta, työn tekemiseen liittyviä onnistuneita kokemuksia (sekä työhyvinvoinnin kehittämisen hyviä käytäntöjä).

Välitehtävä: Kartoitetaan oman työyhteisön haasteet ja hyvät onnistuneet käytännöt.

III Unelmatyöpaikka ja tavoitteiden asettaminen muutostyölle

Välitehtävän koonti: Yhteenvedoa välitehtävästä.

Ryhmätyö: Arvostavan haastattelun (ratkaisukeskeinen osallistava ryhmätyömenetelmä) menetelmän esittely. Missä nyt ollaan? Mitä osaamista tarvitaan? Tavoitteiden asettaminen muutosjohtamiselle. Työyhteisön osallistaminen: Arvostavan haastattelu –työskentelyn oppiminen – ohjeet toteutukseen. (*Kirsi Heikkilä-Tammi*)

Välitehtävä: Tavoitteiden työstäminen ja arvostavan haastattelun toteuttaminen omassa työyhteisössä.

IV Muutoksen toteutuksen keinoja

Välitehtävän koonti: Mitä tavoitteita lähdetään työstämään – yhteenvedoa (*Kirsi Heikkilä-Tammi*)

Luento: Muutosjohtamisen periaatteet, vuorovaikutus muutostilanteessa, osallistamisen tapoja. (Tampereen yliopisto, koulutuspäällikkö, *Päivi Mäkelä*)

Ryhmätyö: Pelisäännöt työyhteisön toiminnan tukena. Miten niiden tekeminen toteutetaan työpaikalla (*Päivi Mäkelä*)

Välitehtävä: Pelisääntöjen työstäminen osallistavasti omalle työyhteisölle.

V Työprosessien kehittäminen

Välitehtävän koonti: Kokemukset pelinsääntötyöskentelystä.

Luento: Työn organisointi ja työprosessien kehittäminen – periaatteet (*Tampereen yliopisto, kehittämispäällikkö Pasi-Heikki Rannisto*)

Välitehtävä: Työstetään suunnitelmat työprosessien kehittämiseen osallistamalla työntekijät.

VI Työhyvinvoinnin kehittäminen

Välitehtävän koonti: Suunnitelmat työprosessien kehittämiseen.

Luento: Työhyvinvoinnin perusteet, työhyvinvoinnin kehittämisen prosessi (*Kirsi Heikkilä-Tammi*)

Välitehtävä: Työhyvinvointisuunnitelman tekeminen Tavoitetähti menetelmällä.

VII Valinnaisia teemoja

Välitehtävän koonti: Suunnitelma työhyvinvoinnin kehittämiseen.

Luento: Strategian vuorovaikutuksen ja tunteiden merkitys tuottavuuteen ja tuloksellisuuteen palveluliiketoiminnassa. (*Merja Fischer*)

Yhteenveto ja arviointi: Jatkotyöskentelyn suunnittelua. (*Kirsi Heikkilä-Tammi*)

2.1.2 Työntekijöiden kokonaisuus

Yrityksen koko henkilökunta osallistui päivän mittaisiin koulutuspäiviin. Työntekijöille avattiin työhyvinvoinnin kehittämisen prosessi työpaikalla. Lähtökohtana oli Työhyvinvoinnin Tikkataulu – kyselyn tulosten esittely. Niiden pohjalta oli saatu tietoa siitä, millainen on Taitoan työyhteisöjen työhyvinvoinnin tila, millaisia haasteita on tällä hetkellä ja miten työhyvinvointia voidaan työpaikalla kehittää. Foorumissa käsiteltiin myös muutosta ja sen toteutusta sekä työyhteisötaitoja (*Kirsi Heikkilä-Tammi ja Marja-Liisa Manka*).

2.1.3 Valmennuksen arviointi ja sen tulokset

Jokaisen jakson lopussa käytiin keskustelua käsiteltyjen teemojen sopivuudesta ja toteutuksen onnistumisesta. Tämän pohjalta kokonaisuutta kehitettiin tuomalla sinne tarpeelliseksi koettuja uusiakin teemoja. Ensimmäisen valmennuskokonaisuuden toteutuksen lopussa toteutettiin kirjallinen arviointi seuraavien kysymysten kautta:

Mitä olet oppinut valmennuksen aikana? Mainitse kolme tärkeintä teemaa.

Mitä asioita olet voinut hyödyntää/soveltaa työssäsi?

Mistä asioista kaipaisit lisää tietoa ja osaamista muutosvalmennuksessa?

Muuta palautetta?

Opituista asioista useimmin mainittuja olivat palautteen antamiseen erityisesti kuuntelemiseen ja kiittämiseen, sekä palkitsemisen merkitykseen liittyvät, muutosjohtamiseen sekä osallistamisen tärkeyteen sekä työhyvinvointiin, niin kokonaisprosessin kuin oman henkilökohtaisen hyvinvoinnin kannalta liittyvät asiat.

Omassa työssä tärkeimpiä ja helposti *hyödynnettäviä* asioita olivat yhteiset pelisäännöt, palautteen antaminen ja läsnäolo vuorovaikutuksessa, muutokseen reagoinnin ymmärtäminen, positiivisen asenteen merkitys työyhteisössä sekä työhyvinvoinnin kehittäminen. Opittuja työmenetelmiä oli voinut soveltaa suoraan ja hyödyllistä oli ollut muiden toimipisteiden käytännöistä oppiminen.

Pääasiassa *lisää tietoa tai osaamista kaivattiin* juuri näistä teemoista, joita valmennuksessa oli käsitelty. Asioiden syventäminen ja käsittely hieman eri näkökulmista voi olla jatkossa tarpeellista. Ryhmä on aina jonkin verran heterogeeninen kokemuksensa ja osaamistasonsa suhteen, mikä vaikuttaa luonnollisesti tarpeisiin.

Valmennus koettiin kokonaisuudessaan hyvänä. Välitehtävien suhteen haasteita asetti omassa työssä esiintyvä kiire. Tuoreen tutkimustiedon ja käytännön esimerkkien yhdistelmä nähtiin hyväksi. Seuraavassa esimerkkejä arvioinneista:

- todella hyvä ja voimaa ja itseluottamusta kasvattava valmennus -> asiat oikeita, luennoitsijat tavallisia, ihmisläheisiä tyyppisiä ja asiantuntijoita
- todella paljon tarpeellista ja hyödyllistä tietoa ja käytännössä toteutettavia ideoita
- hyvä koulutus, olen saanut paljon työkaluja
- Taivas on lähentänyt meitä esimiehiä, kiitos tästä!
- upeat luennoitsijat, alan tuorein tutkimustieto, positiivinen jatkuvan oppimisen näkökulma
- tilaisuuksien luennoitsijat erittäin mielenkiintoiset
- Taivas-valmennus kokonaisuutena oikein hyvä ja antoisa

2.2 Lähiesimiehille, johtoryhmälle, projektiryhmälle, assistenteille ja työntekijöille – toteutus II

Toiseen kehittämisvalmennukseen valittiin mukaan hieman laajempi ryhmä. Tavoitteena oli vahvistaa matriisiorganisaatiossa työskentelevien esimiesten ja johtamisen tukena olevien ryhmien osaamista. Mukaan tulivat uusien Taitoassa aloittelevien esimiesten lisäksi johtoryhmä, projektiryhmä sekä johdon assistentit.

ESIMIEHET:

I Lähtökohdat – Taitoan strategia ja muutoksen taustaa 18.10.2013

II Strategian, vuorovaikutuksen ja tunteiden merkitys tuottavuuteen ja tuloksellisuuteen palveluliiketoiminnassa 22.11.2013

III Muutoksen toteutuksen keinot 29.1.2014

IV Työhyvinvoinnin kehittäminen 14.2.2014

V Työprosessien kehittäminen 15.4.2014

VI Projektien johtaminen 16.5.2014

VII Työyhteisön haasteet sekä onnistuneet kokemukset ja käytännöt 17.9.2014

TYÖNTEKIJÄT:

- Yhteistyöfoorumi 28.8. klo 9-16, Kotka

2.2.1 Esimiesten kokonaisuus

Valmennuksen teemat lähtivät tälläkin kertaa liikkeelle tavoitteiden asettamisesta muutokselle. Yrityksen strategia oli vuoden aikana kehittynyt ja tarkentunut ja tämä käytiin läpi ensimmäisessä tapaamisessa. Samalla työskenneltiin arvostavan haastattelun menetelmällä ja haettiin positiivisia tavoitteita muutostyölle. Toisella tapaamisella mietittiin strategian merkitystä tuottavuudelle sekä tunteiden ja merkityksellisyyden vaikutusta työn tekemiselle ja palveluliiketoiminnalle. Tämän jälkeen pureuduttiin muutosjohtamisen periaatteisiin ja vuorovaikutukseen työpaikalla. Samalla harjoiteltiin pelisääntöjen tekemistä.

Yrityksessä oli toteutettu työhyvinvoinnin Tikkataulu –kysely ensimmäisenä vuonna hankkeen toimesta. Sitten yritys oli valinnut omaksi työhyvinvoinnin kehittämisen työkalukseksi Great Place to work –kyselyn, jonka tuloksia hyödynnettiin työhyvinvoinnin kehittämisen lähtökohdaksi. Edelleen käsiteltiin ja työstettiin työhyvinvoinnin kehittämisen prosessia ja työkaluja siihen. Kuudennella tapaamisella pohdittiin työn organisointia ja työprosessien kehittämistä. Viimeisenä teemana olivat projektityön periaatteet ja projektien johtamisen kysymykset.

Kuten ensimmäisessäkin toteutuksessa, jokainen valmennuskerta rakentui saman periaatteen mukaisesti. Lähtökohtana oli asiantuntijan tai asiantuntijoiden johdatus päivän teemaan, minkä jälkeen osallistujat toteuttivat ryhmätyön, jonka he myös toteuttivat omassa työyhteisössään. Ryhmän heterogeisuuden vuoksi välitehtävät suunniteltiin ja räätälöitiin sopiviksi kunkin työtehtävän ja roolin mukaan.

Välitehtävistä myös keskusteltiin Moodle -oppimisympäristössä, ja jokaisen tapaamisen alussa niiden toteutus käytiin yhdessä läpi haasteista ja onnistumisista keskustellen. Yrityksen johto oli tässä kokonaisuudessa erittäin vahvasti mukana. Nyt mukana olikin lähes koko johtoryhmä.

Ohjelma

I Lähtökohdat – Taitoan strategia ja muutoksen taustaa

Luento: Taitoa Oy:n strategian esittely, muutoksen perustelut, uusi toimintamalli (raamit), esimiehen uusi rooli (*TJ, Anne Lindqvist*)

Ryhmätyö: (arvostava haastattelu): Unelmatyöpaikka ja tavoitteiden asettaminen muutostyölle (*Kirsi Heikkilä-Tammi, Tay, Synergos*)

VÄLITEHTÄVÄ: Osallistuneet esimiehet esittelevät strategian omissa työyhteisöissään ja osallistavat työntekijät pohtimaan sen merkitystä. Lisäksi unelmatyöpaikan pohdintaa työpaikalla.

II Strategian, vuorovaikutuksen ja tunteiden merkitys tuottavuuteen ja tuloksellisuuteen palveluliiketoiminnassa

Välitehtävän koonti: Keskustelua strategian käsittelystä työyhteisöissä.

Luento: Miten strategia ohjaa tuottavuutta ja tuloksellisuutta? Tunteiden merkitys palveluliiketoiminnassa. Mistä työn merkityksellisyys syntyy? (*TkT, KTM, Merja Fischer*)

Ryhmätyö: Miten opittua sovelletaan omalle työpaikalle? (*Kirsi Heikkilä-Tammi, Tay, Synergos*)

Välitehtävä: Hyödynnetään ja käytetään jotakin tai joitakin päivän aikana esitetyistä toimintatavoista omassa työyhteisössä.

III Muutoksen toteutuksen keinoja

Välitehtävän koonti: Kokemusten jakamista positiivisten käytäntöjen kokeilusta.

Luento: Muutosjohtamisen periaatteet, vuorovaikutus muutostilanteessa, osallistamisen tapoja (fasilitointi, Puimala - menetelmä jne.) Pelisäännöt työyhteisön toiminnan tukena. (*KTM, Riitta-Liisa Larjovuori*)

VÄLITEHTÄVÄ: Työstetään osallistavasti pelisäännöt omalle työyhteisölle.

IV Työhyvinvoinnin kehittäminen

Välitehtävän koonti: Keskustelua kokemuksista pelisääntöjen tekemisestä sekä hyvien käytäntöjen jakamista.

Luento: Työhyvinvoinnin perusteet, työhyvinvoinnin kehittämisen prosessi (*KT, Kirsi Heikkilä-Tammi*)

Ryhmätyö: Great Place to Work –kyselyn tulosten läpikäyminen sekä työhyvinvointisuunnitelman tekeminen.

VÄLITEHTÄVÄ: Työhyvinvointisuunnitelman tekeminen omaan työyhteisöön.

V Työprosessien kehittäminen

Välitehtävän koonti: Kokemuksia työhyvinvoinnin kehittämisestä ja työhyvinvointisuunnitelmien tekemisestä

Luento: Työn organisointi ja työprosessien kehittäminen – periaatteet (*Pasi-Heikki Rannisto*)

VÄLITEHTÄVÄ: Osallistavalla menetelmällä suunnitelmien työstäminen työprosessien kehittämiseen.

VI Projektien johtaminen

Välitehtävän koonti: Keskustelua työprosessien kehittämisestä

Luento: Miten projektityötä johdetaan: motivointi sekä valmentava johtaminen (KTM, Päivi Mäkelä, Tay, Synergos)

Tehtävä: Minä ja työ kartta –tehtävä.

Välitehtävä: Ajan hallinta –tehtävä.

VII Lähtökohtana tulevaisuus

Välitehtävän koonti: Keskustelua edellisen kerran teemoista

Luento: Tulevaisuuden megatrendit (Marja-Liisa Manka)

Ryhmätyö: Arvostavan haastattelu: Taitoan muutos. Missä olemme onnistuneet (löytäminen)

Mitä tavoittelemme (unelma), Miten etenemme? (suunnittelu ja tulevaisuus) (*Marja-Liisa Manka ja Kirsi Heikkilä-Tammi*)

Valmennuksen arviointi ja loppukeskustelu

2.2.2 Työntekijöiden kokonaisuus

Yrityksen koko henkilökunnalle järjestettiin päivän mittainen koulutuspäivä. Suurin osa työntekijöistä ja esimiehistä kokoontui Kotkaan ja samalla tilaisuus välitettiin videon välityksellä Pohjois-Suomen toimipisteisiin. Mukana oli siis osittain samat henkilöt kuin edellisenäkin vuonna sekä lisäksi kaikki uusien toimipisteiden työntekijät. Teemana oli pohtia positiivisen psykologian lähestymistavan pohjalta keinoja kohdata muutos ja vaikuttaa omaan työhyvinvointiin (päivän ohjelma alla). (*Kirsi Heikkilä-Tammi ja Marja-Liisa Manka*)

TAITOAN foorumipäivä – KOTKA 28.8.2014 Teemana: Miten selvitä muutoksessa?

| | |
|-------|---|
| 9-10 | Miten TAITOA on kehittynyt? (<i>Toimitusjohtaja Anne Lindqvist, Taitoa</i>) |
| 10-11 | Tehtävä – ”Asiat, joille voit tehdä jotakin ja asiat, joihin et voi vaikuttaa.” (<i>professori Marja-Liisa Manka & ohjelmajohtaja Kirsi Heikkilä-Tammi, Tampereen yliopisto, JKK</i>) |

| | |
|-------------|---|
| 10-10.15 | Tauko |
| 10.15-12.15 | Miten selvitä kaaoksen keskellä? Vastauksena psykologinen pääoma. (<i>Marja-Liisa Manka</i>) |
| 12.15-13.15 | Lounas |
| 13.15-14 | Mahdollisuutena uuden oppiminen, (<i>Marja-Liisa Manka</i>) |
| 14-14.15 | Kahvi |
| 14.15-15.30 | Yksilön keinoja vaikuttaa omaan jaksamiseen – Miten ”tuunata” työtä? Kuinka harjoittaa läsnäolon taitoja? (<i>Kirsi Heikkilä-Tammi</i>) |
| 15.30-16 | Loppuyhteenveto päivästä |

2.2.3 Valmennuksen arviointi ja sen tulokset

Myös toisessa toteutuksessa jokaisen jakson lopussa pohdittiin käsiteltyjä teemoja ja tämän pohjalta kokonaisuutta kehitettiin edelleen. Valmennuskokonaisuuden toteutuksen lopussa toteutettiin kirjallinen arviointi samojen kysymysten kautta kuin edelliselläkin kerralla:

Mitä olet oppinut valmennuksen aikana? Mainitse kolme tärkeintä teemaa.

Mitä asioita olet voinut hyödyntää/soveltaa työssäsi?

Mistä asioista kaipaisit lisää tietoa ja osaamista muutosvalmennuksessa?

Muuta palautetta?

Opituista asioista tärkeimmiksi nousi neljä teemaa. 1) Oman työn organisointi ja itsensä johtaminen. Siinä erityisesti: tunteiden merkitys, oman itsensä johtaminen, työhyvinvointi ja ajan hallinta. 2) Esimiestaidot, johon liitettiin erityisesti muutosjohtaminen, esimiestaidot sekä vuorovaikutus. 3) Yhteisöllisyyden lisääminen ja pelisäännöt koettiin useammankin vastaajan taholta tärkeiksi. 4) Työhyvinvoinnin lisääminen.

Omassa työssä koettiin voivan *hyödyntää opitusta* erityisesti 1) ajankäytön hallinnan välineitä, joita käsiteltiin juuri viimeisellä tapaamiskerralla. 2) Työyhteisön toimivuuden tukemista ja yhteisten tavoitteiden luomista. Tähän liitettiin mm. työpaikan pelisäännöt, ilmapiiriin myönteisyys sekä tavoitteiden asettaminen toiminnalle ja kehittämiselle. 3) Muutosjohtamisen taitoja erityisesti liittyen projektien johtamiseen sekä vuorovaikutukseen muutoksessa.

Lisää *tietoa ja osaamista* kaivattiin myös tässä ryhmässä. Teemat olivat myös samoja joita oli jo käsitelty, mutta kaivattiin syventämistä esim. esimiestaidoista, ihmisten johtamisesta. Myös tietoa konkreettisista työvälineistä kaivattiin lisää.

Kokonaisuudessaan valmennukseen oltiin hyvin tyytyväisiä. Jonkin verran pohdittiin jälkimmäisen toteutuksessa ryhmän heterogeenisuutta. Jotkut pitivät sitä hyvänä asioiden jakamisen kannalta, toiset puolestaan kaipasivat tasapuolisuutta asioiden käsittelyyn. Nyt esimiesosaamiseen liittyvät asiat painottuivat muita enemmän. Kokonaisuudessaan Moodle -oppimisalustan käyttö oli tuottanut osalle hankaluutta.

Seuraavassa lainauksia vastaajilta:

- paljon on opittu, kiitos! Hyvät valmentajat.
- mielenkiintoisia aiheita
- monipuoliset luennoitsijat
- impulsseja antava koulutus
- hengähdä hetkeksi normaalin työkiireen keskellä ja tapaa ja tutustu muihin taitolaisiin
- hyvä valmennussetti, kiva ryhmä, kaikki saivat äänensä kuuluviin

Kummankin kokonaisuuden jälkeen järjestettiin Lync-neuvottelujärjestelmällä yhteistoimintapalaverit Taitoan henkilöstölle. Näissä käytiin läpi ja keskusteltiin valmennuksen toteutus ja sisällöt sekä arviot sen onnistumisesta.

Lähteet

Cooperrider, D. L., Whitney, D., Stavros, J. M. (2008). *Appreciative Inquiry Handbook*. Brunswick, OH: Crown Custom Publishing, Inc.

Manka, M.-L. (2011). *työn ilo*. Helsinki: WSOY.

Fischer, M. & Vainio, S. (2014). *Potkua palvelubisnekseen. Asiakaskokemus luodaan yhdessä*. Talentum, Viro Brint Best.

Fredrickson, B. (2004). The broaden-and-built theory of positive emotions. *Philos Trans R Soc Lond B Biol Sci*. Sep 29, 2004; 359(1449): 1367-1378.

Seligman, M.E.P. (2002). *Authentic happiness: Using the New Positive Psychology to Realize Your Potential for Lasting Fulfillment*. New York: Free Press.

Youssef, C.M. & Luthans, F. (2010). An Integrated of Psychological Capital in the Workplace. Teoksessa Linley, A.P., Harrington, S. & Garcea, N. (toim.) *Oxford Handbook of Positive Psychology and Work*. Oxford : Oxford University Press, 277-288.