

Tunneilmaston ja toimintakulttuurin kehittäminen strategisen muutoksen tukena

emergy emotion.
energy.



Työsuojelurahasto
Arbetskyddsfonden
The Finnish Work Environment Fund


JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO
UNIVERSITY OF JYVÄSKYLÄ

Tunneilmaston ja toimintakulttuurin kehittäminen strategisen muutoksen tukena

Sisällysluettelo

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

1. Tiivistelmä

Tunneilmaston ja toimintakulttuurin kehittäminen strategisen muutoksen tukena -hankkeessa pyrittiin edistämään johdon, esimiesten ja henkilöstön valmiuksia ymmärtää, kohdata ja käsitellä strategisen muutoksen aikana esiin nousevia tunnereaktioita ja sitä kautta edistää koko organisaation hyvinvointia, jaksamista ja suoriutumista muutoksen aikana.

Kehittämishanke toteutettiin Emery Oy:n johtamalla teemoitetuilla työpajoilla, joihin Jyväskylän osallistui yliopisto tutkijan roolissa. Käsitellyt teemoja olivat tunteiden vaikutus työelämässä, tarpeet tunteiden takana, positiivisten tunteiden herättely, negatiivisten tunteiden kohtaaminen ja käsittely, vaativien tilanteiden case-harjoittelu ja tunneilmaston rakentaminen. Jokaisessa työpajassa käsiteltiin teemaan liittyvää teoriaa ja tutkimuksia ja niiden näkymistä yhtiön toiminnassa ja kokemuksissa. Laajan keskustelun myötä edettiin konkreettisten työelämän tunnetaitojen ja tunteiden käsittelyn avainperiaatteiden oppimiseen ja käytännön harjoitteluun.

Työpajojen jälkeen toteutetun kyselyn perusteella voidaan todeta, että työpajat auttoivat kiinnittämään huomiota tunteisiin työssä ja toivat uutta näkökulmaa omaan työhön. Työpajat ovat auttaneet tiedostamaan paremmin myös muiden tunteita ja ottamaan asioita helpommin puheeksi. Myös kiittämisen ja arvostamisen koettiin lisääntyneen. Työpajoissa toistettujen asioiden koettiin alkavan pikkuhiljaa juurtua arkeen.

Työsuojelurahasto on osallistunut hankkeen rahoittamiseen.

2. Lähtötilanne kohdeorganisaatiossa ja syyt hankkeen käynnistämiseen

Tampereen kaupunki teki lokakuussa 2017 päätöksen Tampereen Tilakeskus Liikelaitoksen yhtiöittämisestä. Päätös perustui esiselvitykseen, jossa tarkasteltiin erilaisten toiminta- ja organisointimallien toimivuutta suhteessa nykyisiin ja nähtävissä oleviin tuleviin tarpeisiin. Jo vuoden 2017 alusta Tampereen kaupungin johtamisjärjestelmän muutoksen myötä Tilakeskuksen rooli oli muuttunut kiinteistöjen omistajasta kiinteistöihin liittyvien palvelujen tuottajaksi. Tuolloin palvelujen tuotanto organisoitiin kahdeksi pääprosessiksi, rakennuttamisen palveluiksi ja kiinteistöjen ylläpitopalveluiksi.

Johto, esimiehet ja henkilöstö olivat kahden suuren muutoksen kynnyksellä. Muutos palveluita tuottavaksi asiantuntijaorganisaatioksi vaati uudenlaista, entistä aktiivisempaa työskentelyotetta. Siirtyminen yhtiömuotoiseen toimintaan tarkoitti siirtymistä uuteen johtamis- ja palvelutuotantorakenteeseen, uusia tavoitteita liiketoiminnan tuottavuuden,

tehokkuuden ja asiakaslähtöisyyden kasvattamiselle ja alkusysäystä organisaatiokulttuurin muuttamiselle. Jo pelkästään yhtiöittämisen suunnittelu ja käytännön toteutus vaativat suuren määrän ylimääräistä työtä päivittäisen toiminnan ohessa. Yhdeksi keskeiseksi haasteeksi nähtiin henkilöstön jaksamisen ja työhyvinvoinnin ylläpito ja kehittäminen sekä suorituskyvyn ylläpito tilanteessa, jonka ennakoitiin aiheuttavan paljon erilaisia tunneperäisiä reaktioita. Tähän haasteeseen päätettiin vastata kehittämällä yhtiön tunneilmastoa ja tunteisiin ja niiden käsittelyyn liittyvää toimintakulttuuria.

3. Hankkeen kuvaus, tavoitteet ja merkitys

Hankkeen tavoitteeksi asetettiin edistää johdon, esimiesten ja henkilöstön valmiuksia ymmärtää, kohdata ja käsitellä strategisen muutoksen aikana esiin nousevia tunnereaktioita ja sitä kautta edistää koko organisaation hyvinvointia, jaksamista ja suoriutumista muutoksen aikana.

Mikäli hanke saavuttaisi tavoitteensa

- henkilöstön osaaminen ja sitoutuminen ja kyky kohdata asiakas tilanteessa kuin tilanteessa paranevat
- asiakkaiden kokemukset palveluista paranevat, koska teknisen laadun lisäksi myös asiakkaan kokema tunneilmasto ja kokemus hyvinvoivasta henkilökunnasta vaikuttavat voimakkaasti asiakkaan kokemukseen.

4. Hankkeessa sovellettu tutkimus ja ulkopuolinen asiantuntija

Hanke päätettiin toteuttaa yhdessä Emergy Oy:n ja Jyväskylän Kasvatustieteen laitoksen kanssa. Emergy Oy:llä on syvälinen osaaminen ja kokemus tunnetaitoihin liittyvästä valmennuksesta ja tunneilmaston kehittämisestä ja Emergy Oy ja Jyväskylän Yliopisto olivat suunnittelemassa ja toteuttamassa tutkimus- ja kehittämishanketta, jossa tutkitaan, miten työelämän tunnetaitoihin keskittyvillä interventioilla voidaan tukea johdon, esimiesten ja työnjohdon kykyä johtaa muutosta ja edistää henkilöstön jaksamista ja hyvinvointia. Se, että samaan tutkimukseen osallistui myös toinen suomalainen yritys, nähtiin erittäin hyödyllisenä asiana, koska näin saatiin arvokasta vertailutietoa.

Kehittämishanke päätettiin toteuttaa Emergy Oy:n toteuttamilla tunnejohtamisen työpajoilla, joihin Jyväskylän yliopisto osallistui yhden tai useamman henkilön voimin tutkijan roolissa. Tutkimushankkeen myötä

tulokset palvelevat laajasti suomalaista työelämää ja ovat sovellettavissa myös muissa erilaisissa organisaatioissa.

Sekä Tampereen Tilapalvelut Oy:n kehittämishanke että Jyväskylän yliopiston tutkimushanke saivat avustusta Työsuojelurahastolta.

5. Hankkeen toteutuminen ja eteneminen

Hanke toteutettiin Emergy Oy:n johtamalla työpajoilla ja niiden välisenä aikana suoritettavilla harjoituksilla ja välitehtävillä. Nämä tunnejohtamisen työpajat muodostuivat kuudesta moduulista, jotka toteutettiin syys-joulukuun 2018 aikana:

- Tunteiden vaikutus työelämässä
Työpajassa käsiteltiin tutkimustuloksia tunteiden vaikutuksesta suoriutumiskykyyn, asiakaskokemukseen, oppimiskykyyn ja tuloksellisuuteen. Lisäksi kartoitettiin yhtiön tunneilmasto.
- Voimat tunteiden takana
Työpajassa käsiteltiin tunteiden takana olevien tarpeita ja niiden tunnistamista. Lisäksi määriteltiin tavoiteltu tunneilmasto.
- Positiivisten tunteiden herättely
Työpajassa käsiteltiin positiivisten tunteiden vallitsevuutta, tavoitellun tunneilmaston vahvistamista, luottamusta, innostusta, tervettä ylpeyttä ja positiiviset tunteita negatiivisten tunteiden yhteydessä.
- Negatiivisten tunteiden kohtaaminen ja käsittely
Työpajassa käsiteltiin negatiivisia tunteita, mm. ahdistuminen, turhautuminen, ärtymys, häpeä ja opittiin näkökulmia negatiivisten tunteiden käsittelyyn. Esiin nousivat tarpeiden merkitys tunteiden taustalla, negatiivisten siirtymien vastustaminen, tunteet ja järki, tunteiden sanoittaminen, olosuhteiden merkitys ja empatian merkitys.
- Vaativien tilanteiden case-harjoittelu
Harjoiteltiin käytännön työelämän esimerkkien pohjalta ja opittiin omien tunteiden käsittelyä vaativissa tilanteissa.
- Tunneilmaston rakentaminen yhdessä
Käsiteltiin turhautumisen taklausta, pettymyksien käsittelyä, pelkojen kesyttämistä, yhdessä unelmointi ja aitouden merkitystä tunneilmaston rakentamisessa.

Jokaisessa työpajassa käsiteltiin teemaan liittyvää teoriaa ja tutkimuksia, teemoihin liittyvien asioiden näkyminen yhtiön toiminnassa ja osallistujien kokemuksissa työelämästä. Yleensä alustuksien pohjalta käytiin vilkasta

keskustelua. Käytännön esimerkit ja konkreettisten työelämän tunnetaitojen oppiminen ja opastus käytännön harjoitteluun loivat pohjan työpajojen välillä tehtävien harjoitusten suorittamiselle. Kaiken kaikkiaan työpajoissa opittiin ja harjoiteltiin 25 erilaisia konkreettista työelämän tunnetaitoa ja 5 avainperiaatetta tunteiden käsittelyyn ja tunneilmaston rakentamiseen.

6. Hankkeen tulokset, hyödyt ja vaikutukset

Työpajojen jälkeen Jyväskylän Yliopisto toteutti kyselyn, jolla kartoitettiin henkilöstön kokemuksia työpajoista ja näkemyksiä siitä, kuinka työpajoissa käsitellyt ja opitut asiat edistävät työn tekemistä ja työhyvinvointia. Kyselyyn vastasi 87 henkilöä ja vastausprosentti oli 39. Seuraavassa kerrotaan kootusti vastaajien kokemuksia työpajoista ja niiden koetusta hyödystä omaan työhön.

Työpajoihin osallistuneilta kysyttiin heidän kokemustaan siitä, onko työpajoista ollut hyötyä heidän työhönsä. Vastaajista yli puolet (56 %) oli sitä mieltä, että työpajoista oli joko melko paljon tai suuressa määrin hyötyä. Viidesosa oli sitä mieltä, että työpajojen hyöty on jotain siltä väliltä ja viidesosan mielestä työpajoista oli vähäisissä määrin tai melko vähän hyötyä. Kouluarvosanalla arvioiden kokonaisuus sai arvosanan kahdeksan eli hyvä.

Kyselyssä oli siis mahdollista kuvailla kokemusta työpajoista ja niiden antia omaan työhön. Lähes kaikki tähän kysymykseen vastanneista kuvasivat kokemusta positiivisena. Työpajoja kuvailtiin tilaisuuksina vuorovaikutukseen ja monipuoliseen keskusteluun. Ne koettiin herätteleviksi, uutta tietoa ja uusia näkökulmia tuoviksi tilanteiksi. Niissä aktivoitiin tuttuja asioita, saatiin hyviä vinkkejä ja opittiin nimeämään tunteita.

Työpajojen koettiin vahvistavan omaa toimintamallia tai itsensä haastamisen kautta tukevan omaa kehittymistä. Työpajat auttoivat kiinnittämään huomiota tunteisiin työssä ja toivat uutta näkökulmaa omaan työhön. Työpajat ovat auttaneet tiedostamaan paremmin myös muiden tunteita ja ottamaan asioita helpommin puheeksi. Myös kiittämisen ja arvostamisen koettiin lisääntyneen. Työpajoissa toistettujen asioiden koettiin alkavan pikkuhiljaa juurtua arkeen.

Käytännössä työpajan annin koettiin näkyvän paremmassa toisten huomioimisessa ja ymmärtämisessä. Huomion kiinnittäminen tunteisiin ja niiden taustalla oleviin syihin auttaa tilanteiden hallinnassa. Esimerkiksi kokemuksissa heijastui, että haastavien tilanteiden tunnepurkausten käsittelyssä katsomalla käyttäytymisen taakse voi päästä parempaan lopputulokseen. Tällaisissa tilanteissa sataprosenttinen läsnäolo, kuuntelu ja kysymysten esittäminen koettiin toimiviksi keinoiksi. Myös kiitos ja hymyn voima mainittiin arjen toimivina keinoina.

Seuraavassa taulukossa esitetään tiivistetysti työpajoissa syntyneet kokemukset:

Työpajakokemus	Mitä antia omaan työhön
Vuorovaikutusmahdollisuus	Vahvisti omaa toimintamallia
Monipuolinen keskustelu	Haastoi itseä
Herättely	Auttoi kehittymään
Uutta tietoa	Auttoi kiinnittämään huomiota tunteisiin
Uutta näkökulmaa	Uutta näkökulmaa omaan työhön
Tuttujen asioiden aktivoiminen	Tiedostaminen on lisääntynyt
Hyviä vinkkejä	Toisen ymmärtäminen
Herätti kysymyksiä	Kiittäminen ja arvostaminen lisääntyneet
Opetti nimeämään tunteita	Toiston myötä alkaa juurtua arkeen
	Havainnoi ympärilleen paremmin
	Helpottanut asioiden puheeksi ottamista

7. Hankkeen arviointi ja mahdolliset jatkotoimenpiteet

Kokonaisuutena hanke onnistui hyvin. Hankkeen avulla pystyttiin luomaan edellytyksiä saavuttaa hankkeelle asetetut asiakaskokemuksen parantamiseen tähtäävät tavoitteet. Asiakastytyväisyyden parantaminen ja asiakassuuntautuneeksi organisaatioksi muuttuminen ovat yhtiön keskeisiä tavoitteita vuodelle 2019 ja kehittyminen näkyy kohtaamiskyselyjen ja asiakastytyväisyyskyselyn tuloksissa.

Työhyvinvointiin liittyvien tavoitteiden voidaan nähdä toteutuneen jossakin määrin jo työpajaprosessin aikana niin kuin kyselyn tulokset kertovat.

Tampereen Tilapalvelut Oy:n toiminnan kehittäminen jatkuu vuonna 2019 muun muassa kehittämistyöpajoissa. Tunneilmaston kehittämiseen ja tunteiden käsittelyyn liittyvää osaamista laajennetaan näissä työpajoissa edelleen.

8. Viestintä ja yleinen hyödynnettävyys suomalaisessa työelämässä

Hankkeesta viestitään Tampereen Tilapalvelut Oy:n Internet-sivuilla ja Intranet-sivuilla. Hanke liittyy Jyväskylän Yliopiston TUNTO-tutkimushankkeeseen (<https://tunto-jy.com>), mikä laajentaa osaltaan hyödynnettävyyttä muissakin suomalaisissa työyhteisöissä.

9. Hakijan ja ulkopuolisen asiantuntijan yhteystiedot

Tampereen Tilapalvelut Oy
Hallintopäällikkö Mauri Heikkinen
Frenckellin aukio 2K, 33100 Tampere
p. 040 773 4505
m. mauri.heikkinen@tampere.fi
<https://tampereentilapalvelut.fi/>

Emergy Oy
Toimitusjohtaja Jarkko Rantanen
Kappelitie 6 A
02200 Espoo
p. 050 528 4808
m. jarkko@emergywork.com