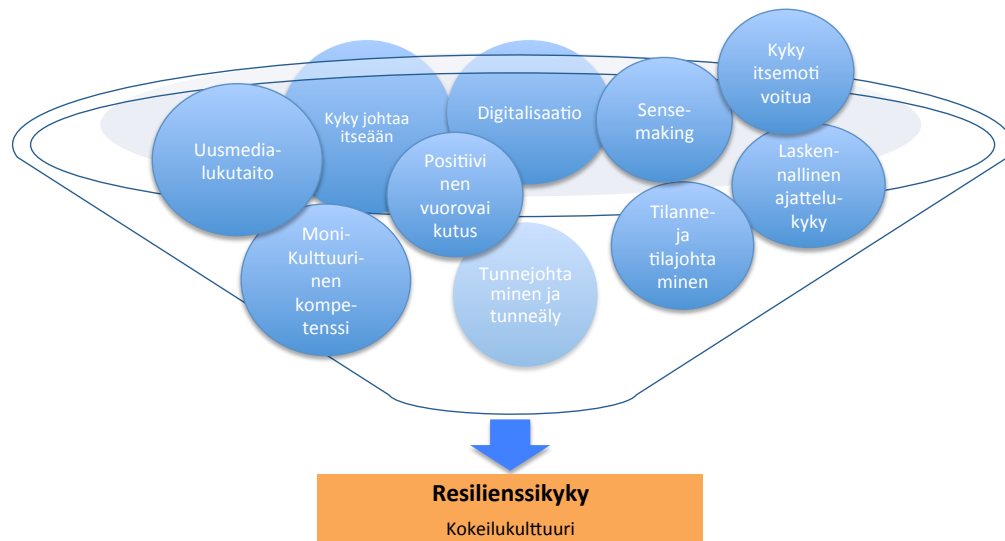


# Työelämä muuttuu - oletko valmis?

Parempaa tuottavuutta ja kilpailukykyä  
resilienssiä kehittämällä

Työelämä muuttuu – oletko valmis?



## JULKINEN LOPPURAPORTTI

Työsuojelurahaston konseptointi -hankkeen loppuraportti 20.3.2016

Katja Lundberg, SK Sovunrakentajat Oy

Saara Remes, SK Sovunrakentajat Oy

# Sisällys

Hankeyhteenveto .....	2
1. Hankkeen perustiedot .....	4
2. Hankkeen tausta .....	4
3. Kuvaus Resilienssikonseptista .....	5
4. Konseptointivaiheen lopputuloksen hyödyntäminen .....	6

**Hankeyhteenveto**

**Tausta**

Organisaatioiden kyky uudistua sekä ymmärtää ja johtaa ihmisiä ihmisinä, on tuottavuuden, kilpailukyvyyn sekä työhyvinvoinnin kannalta kaikkein keskeisintä juuri nyt. Digitalisaatio on aiheuttanut työelämämme rajun murroksen, jossa entisellä ajattelulla ja toimintatavoilla ei enää pärjätä. Organisaatioiden strukturaalisten muutosten tahti on tällä hetkellä niin nopeaa, että suurimmassa osassa työpaikkoja kulttuuri eli ihmiset eivät ole pysyneet muutoksessa mukana. Seurauksena on haitallisen psykososiaalisen kuormittavuuden ja stressin kasvu. Kansainvälisten tutkimusten mukaan yli puolet meneteyistä työpäivistä johtuu psykososiaalisista syistä eli oman työn hallitsemattomuudesta, töiden yleisestä organisoinnista tai työyhteisön toimimattomuudesta aiheutuvista syistä. Arvio ei sisällä huonon yhteispelin tai töiden sujumattomuuden kustannuksia.

Strateginen johtaminen on muuttunut yhä enemmän operatiivisemmaksi ja operatiivinen työ yhä enemmän strategisemmaksi. Enään ei riitä, että johtajilla on tarvittava kyvykkyys organisaation strategiseen ajatteluun. Myös työntekijöiltä edellytetään kyvykkyyttä priorisoida omia työtehtäviään strategian mukaisesti. Tähän tarvitaan ymmärrystä siitä, mihin kontekstiin oma työ liittyy. Jokaiselta työyhteisön jäseneltä vaaditaan jatkossa parempaa kykyä johtaa itseään sekä omaa toimintaansa. Työelämässä pärjäävät jatkossa ne organisaatiot ja yksilöt, jotka osaavat uudistua ja uudistaa sekä omaa ajatteluaan että toimintatapojaan ja jotka kykenevät itsemotivoitumaan sekä toimimaan tilannesidonnoisesti erilaisissa konteksteissa. Uudistuminen ei kuitenkaan synny itsestään, vaan tueksi tarvitaan työkaluja, jotka auttavat niin yksilöitä kuin organisaatiotakin kehittämään omaa resilienssikykyään.

## **Resilienssi –konsepti**

Konseptointihankkeessa luotiin yritysten ja organisaatioiden strategista johtamista ja uudistumiskykyä kehittävä *Resilienssi -konsepti*. Resilienssi -konsepti on palvelu- ja tuotekokonaisuus, joka on modulaarinen organisatorinen kehittämistyökalu, jonka avulla koko työyhteisö oppii parantamaan uudistumiskyvykkyytään. Konsepti antaa työkalut uudistumiseen ja ihmistietoiseen johtamiseen niin, että organisaation inhimillinen pääomapotentiaali opitaan hyödyntämään positiivisesti ja maksimaalisesti. Samalla luodaan ja tuetaan itsemotivoitumista ruokkivaa työyhteisökulttuuria.

Lähtökohta konseptin rakentamisessa oli vastata kokonaisvaltaisesti asiakasorganisaatioiden tarpeisiin tarjota kokonaan uudenlainen näkökulma strategiseen muutosjohtamiseen. Resilienssi –konsepti perustuu uusimpiin innovaatio- ja luovuustutkimuksiin, itsensä johtamiseen, transformaaliin johtamiseen, dialogiin, positiiviseen psykologiaan, työ- ja organisaatiopsykologiaan sekä aivotutkimuksiin ja neurotieteen kirjallisuuteen ja tutkimuksiin sekä käytännön kokemuksiin työelämän arjen haasteista.

## **Konseptointivaiheen lopputuotoksen hyödyntäminen**

Resilienssi –konseptin sisältöjä ja tuotepereheitä kehitetään ja testataan yhdessä pilottiorganisaatioiden kanssa vuoden 2016 aikana. Pilottiorganisaatiot ovat olleet mukana konseptin kehittämisen aloittamisesta lähtien. Samojen organisaatioiden mukanaolo myös tuote- ja palvelukokonaisuuden tuotekehitysvaiheessa sekä pilotoinnissa varmistaa kokonaisuuden toimivuuden ja sovellettavuuden niin sisällöllisesti, pedagogisesti kuin teknisestikin myös muissa organisaatioissa.

Pilottiorganisaatioissa on mukana sekä suuria työvoimavaltaisia voimakkaasti digitalisoituvia organisaatioita että eri toimialojen PK-yrityksiä. Resilienssi –konseptin asiakaskuntaa ovat niin pienyritykset ja PK-yritykset kuin keskisuuret ja suuret työvoimavaltaiset organisaatiotkin sekä julkisella että yksityisellä sektorilla. Uudistumisen tarve on yhtäläinen organisaation koosta tai

toimialasta riippumatta. Suurissa organisaatioissa digitaalinen oppimis- ja kehitysympäristö mahdollistaa kustannustehokkaan kehittymisen ja koko organisaation kehittymisen.

## 1. Hankkeen perustiedot

Hankkeen nimi: Työelämä muuttuu –oletko valmis? Resilienssi konseptin kehittäminen  
Hankkeen numero: 115512  
Hankkeen toteutusajankohta: 19.10.2015 – 31.3.2016  
Hankkeen vastuuhenkilö: Katja Lundberg, SK Sovunrakentajat Oy  
Työsuojelurahaston valvoja: Mikael Saarinen

### Toteuttajaorganisaation yhteystiedot

SK Sovunrakentajat Oy  
Köydenpunojankatu 14  
20100 Turku  
Yhteyshenkilö  
*Katja Lundberg*  
[katja@sovunrakentajat.fi](mailto:katja@sovunrakentajat.fi)  
Puhelin: +358 50 5473867

### Asiantuntijakonsulttien yhteystiedot ja vastuut hankkeessa

#### 1. Saara Remes/ SK Sovunrakentajat Oy

Vastuut hankkeessa: Toinen hankkeen toteuttaja, yrityksen osakas ja asiantuntija hankkeen kaikissa vaiheissa yhdessä vastuuhenkilön Katja Lundbergin kanssa.

[saara@sovunrakentajat.fi](mailto:saara@sovunrakentajat.fi)

#### 2. Nelly Korteniemi/ NIK Consulting Oy

Vastuut hankkeessa: Asiantuntijakonsulttina hankkeen vaiheissa, vastuualueena itsensäjohtamisen konsultointi sekä PK-yritysten tarvekartoitushaastattelut.

[nelly.korteniemi@cgsuomi.fi](mailto:nelly.korteniemi@cgsuomi.fi)

#### 3. Pauliina Pirskanen

Vastuut hankkeessa: Asiantuntijakonsulttina hankkeen kahdessa WS:ssa. Vastuualueenaan resilienssin konsultointi.

## 2. Hankkeen tausta

Uudistumiskyvystä on tullut työelämän uusi perustaito. Nopeasti muuttuvissa globalisoituvissa ja digitalisoituvissa markkinoissa organisaatioiden toimintakulttuurin uudistaminen on noussut kilpailukyvyn kannalta kaikkein keskeisimmäksi tekijäksi. Toimiva ja yhteen hiileen puhaltava

organisaatio on tuottava organisaatio. Positiivinen työntekijäkokema korreloi tutkimusten mukaan suoraan positiivisen asiakaskokeman kanssa, jolla on puolestaan +20-30% tuottavuuden lisäysvaikutus. Organisaatiokulttuurin uudistaminen ei kuitenkaan ole helppoa, koska kulttuuri koostuu työntekijöiden omista arvoista, asenteista, toimintatavoista, rutiineista sekä organisaation sisällä olevista ”sankari-vaikuttajista”, jotka vaikuttavat muiden työpaikan toimijoiden ajatteluun ja toimintaan usein enemmän kuin organisatorinen johto. Ne organisaatiot ja yksilöt, jotka osaavat uudistua niin ajattelun kuin toiminnankin tasolla - menestyvät. Uudistumisen kannalta keskeistä on organisaation johdon kyky tunnistaa vahvuudet sekä kyky ymmärtää ja johtaa ihmisiä ihmisinä.

Väitöstutkimukset vuosilta 2012 - 2014 korostavat esimiesten käyttäytymisen sekä esimiesten ja työntekijöiden keskinäisen luottamuksen ja yhteistyön merkitystä tuottavuuden ja kilpailukyvyn perustana. Myös vastavuoroinen ja avoin kommunikointi sekä aktiivinen viestintä ovat tärkeitä ja merkityksellisiä tekijöitä luottamuksen, sitoutumisen ja toimivan työyhteisön kannalta niin esimiesalaisyhteisöissä, organisaation johtamisessa kuin toiminnan kehittämisessäkin (mm. Fischer 2012, Ihanainen-Rokio 2014, Anttila 2014 ja Great Place to Work 2015). Ihmiset ja Ihmisten subjektiiviset kokemukset ovat avainasemassa työn onnistumisessa ja sujumisessa (Niemi-Kaija 2014).

Yli puolet menetetyistä työpäivistä aiheutuu tänä päivänä psykososiaalisista syistä. Psykososiaalisesta kuormituksesta muodostuu haitallista ja stressiä aiheuttavaa silloin, kun muutokset omassa työssä ja työn kompetenssivaatimuksissa, töiden yleisessä organisoinnissa sekä työpaikan yhteistyössä kumuloituvat hallitsemattomaksi kokonaisuudeksi. Kyvyttömyytemme johtaa muutoksia hallitusti aiheuttaa vuosittain 1500 € - 2000 € kustannuksen per työntekijä. Arvio ei sisällä huonon yhteispelin tai töiden sujumattomuuden kustannuksia. Nopeasti muuttuvassa markkinassa tämä voi tarkoittaa ratkaisevaa kilpailuetua.

Haasteena on, että kustannusten vähentämispaineet asettavat reunaehdot sekä työn tekemiselle että työn uudistamiselle. Jatkuvat muutokset kuormittavat työntekijöitämme henkisesti aiheuttaen huolta oman osaamisen riittävydestä ja omasta jaksamisesta. Samaan aikaan kun työn vaatimukset ovat nousseet, on kehitys koulutusmäärärahojen osalta ollut negatiivista. Työpaikkojen koulutusbudjetit on pienennetty viimeisten kolmen vuoden aikana keskimäärin -40%. Nykytilanne kuormittaa henkisesti niin johtoa, esimiehiä kuin työntekijöitäkin. Kuormittunut työyhteisö ei voi olla innovatiivinen ja uudistuva. Ja toisin päin – duuni-ilo ja tuottavuus kulkevat käsi kädessä!

Kaikki muutos ja uudistuminen lähtee ihmisistä – heidän kyvystään muuttaa ajatteluaan, asenteitaan ja toimintaansa. Organisaatioissa on perinteisesti johdettu muutoksia strukturaalisten toimenpiteiden kautta. On ajateltu, että ihmiset kyllä mukautuvat uudistettuihin prosesseihin ja strategiaan tavoitteisiin. Pelkkä toimintamallien ja -prosessien kuvaaminen ja kehittäminen ei kuitenkaan yksin riitä. Mikäli organisaation kulttuuria ja toimintaa eli ihmisten käyttäytymistä ei pysytä uudistamaan osana muutosprosesseja, jää strukturaalisten uudistusten vaikuttavuus varsin ohueksi ja pahimmillaan se aiheuttaa yhteispelin rapautumisen ja konfliktierhän pelon ilmapiirin, jossa fokus työn tekemisestä katoaa epäoleennaisiin asioihin.

Resilienssi –konsepti antaa konkreettisia eväitä ja työkaluja kaikille työpaikan toimijoille uudistaa ja kehittää omaa kyvykkyyttään uudistua ja johtaa itseään todellisista omista lähtökohdistaan käsin. Digitaalinen ajasta ja paikasta riippumaton kustannustehokas sovellus osana palvelu- ja tuotekokonaisuutta mahdollistaa sekä PK-sektorin että suurten työvoimavaltaiten alojen kouluttamisen ja kehittämisen kustannustehokkaasti silloin, kun se oppijalle tai työnantajalle itselleen parhaiten sopii.

### **3. Kuvaus Resilienssi -konseptista**

Konseptointi -hankkeessa kuvattiin strategisen muutosjohtamisen organisatorinen työkalu, jonka

avulla kehitetään koko organisaation kykyä uudistua ja parantaa resilienssi –kyvykkyyttään omasta työroolistaan käsin. Palvelu- ja tuotekonsepti tarjoaa työkalut oman resilienssin kehittämiseksi työntekijän, esimiehen sekä johdon roolissa.

Lähtökohtana tuote- ja palvelukokonaisuuden kehittämisessä oli vastata kokonaisvaltaisesti asiakasorganisaatioiden akuuttiin tarpeeseen löytää konkreettisia keinoja toimintakulttuurinsa uudistamiselle digitalisoituvassa työelämässä. Toimintakulttuurin uudistaminen on tänä päivänä organisaatioiden kilpailukykyä kannalta kaikkein keskeisintä. Toimiva ja yhteen hiileen puhaltava organisaatio on tuottavampi organisaatio ja positiivinen työntekijäkokema korreloi tutkimusten mukaan suoraan positiivisen asiakaskokeman kanssa. Puhutaan siis merkittävästä asiasta.

Resilienssi palvelu- ja tuotekokonaisuus tarjoaa strategisen johtamisen mallin ja työkalut, joiden avulla kehitetään koko organisaation uudistumiskykyä ja luodaan toimiva sekä itsemotivoitukykyä ruokkiva kulttuuri.

#### **4. Konseptointivaiheen lopputuloksen hyödyntäminen**

Resilienssi –konseptia, sen sisältöjä ja tuoteperheitä kehitetään ja testataan yhdessä pilottiorganisaatioiden kanssa vuoden 2016 aikana. Pilottiorganisaatiot ovat olleet mukana jo Resilienssi -konseptin kehittämisen alkumetreiltä lähtien. Hankkeen alussa haastateltiin sekä voimakkaasti digitalisoituvan suuren työvoimavaltaisen konsernin kehittämissyksikön kokon henkilöstö että rypäs PK -yrityksien koko henkilöstöä. Pilottiorganisaatioiden mukana olo myös itse tuotekehitysvaiheessa varmistaa kokonaisuuden toimivuuden ja sovellettavuuden niin sisällöllisesti, pedagogisesti kuin teknisestikin myös muissa organisaatioissa.

Resilienssi –konseptin pääasiakaskuntaa ovat jatkossa niin mikro- kuin PK –yritykset kuin keskisuuret ja suuret työvoimavaltaiset organisaatiotkin. PK -yrityksissä haasteena on henkilöstöjohtamisen resurssien vähyys sekä toisaalta vaikeus irrottaa koko henkilöstö perinteisiin kasvotusten tapahtuviin koulutuksiin. Suurissa työvoimavaltaisissa organisaatioissa puolestaan keskeisenä haasteena on vähenevät taloudelliset resurssit, suurten henkilömäärien koulutustarve ja toisaalta akuutti tarve parantaa kilpailukykyä ja uudistaa toimintakulttuuria vastaamaan muuttuvia työmarkkinoita.

SK Sovunrakentajat Oy on tehnyt vuoden 2016 alussa markkinointi- ja viestintästrategian, joka käsittää myös Resilienssi -konseptin markkinoinnin ja viestinnän strategien suunnitelman. Yrityksen tavoitteena on ylläpitää julkista keskustelua aiheen tiimoilta sekä myös julkaista yhteistyössä Työturvallisuuskeskuksen kanssa Resilienssin kehittämisestä ja johtamisesta lyhyt julkaisu syksyn 2017 aikana.