

***Kilpailukykyä osallistavalla toiminnan
kehittämisellä- Henkilöstön tietotaidon
hyödyntäminen toimintakulttuuria johtamalla***

***VG-Shipping Oy
Miia Peltonen
Juju Works Oy
Mirva Maine***

Sisällysluettelo

3. VG Shipping syksyllä 2020 – mihin hanketta tarvittiin
4. Hankkeen kulku ja merkitys eri osapuolille
5. Hankkeen toteutuminen ja eteneminen
6. Mitä hankkeen aikana tapahtui?
7. Tulokset, hyödyt ja vaikutukset
8. Miten toimintaa ja tuloksia arvioitiin?
9. Viestintä ja yleinen hyödynnettävyys suomalaisessa työelämässä

3. VG-Shipping Oy syksyllä 2020 – mihin hanketta tarvittiin?

VG-Shipping Oy on turkulaisen varustamo- ja laivanhoitokonsernin emoyhtiö. Konsernin palveluntarjontaan kuuluvat laivojen omistamisen lisäksi mm. miehityspalvelut ja tekniset palvelut, uudisrakennusvalvonta sekä telakointi- ja projektinhallinta. Vuodenvaihteessa 2021/2022 toteutettiin sisäinen liiketoimintakauppa, jolla VG-Shipping Oy myi omistamansa alukset ja varustamo- ja laivanhoitoliiketoimintansa 100 % omistamalleen tytäryhtiö Meriaura Oy:lle. Meriaura Oy tarjoaa merikuljetuspalveluita sekä omistamallaan että aikarahtialuksilla. Meriaura Oy kuljettaa bio- ja kiertotalouden tuotteita, agribulkia sekä vaativia erikoislasteja Pohjois-Euroopan alueella. Maahenkilöstö koostuu erilaisista spesifeistä asiantuntijoista merenkulun, tekniikan ja hallinnon alalla. Merihenkilöstöä yhtiöllä on suhdanteista riippuen 110 - 150 henkilöä. Henkilöstö on kansainvälistä.

VG-Shipping Oy on perinteisellä alalla toimiva meriliikenneyritys, jonka liiketoiminta nojaa turvallisen ja luotettavan toimijan maineen ohella ympäristötietoiseen ja uudistuvaan arvomaailmaan. Toiminnan kasvun edellytyksenä on ollut erikoistuminen ja toimintojen pilkkominen, joka on ollut operatiivisen toiminnan kannalta välttämätöntä. Lujaan arvopohjaan nojaava liiketoimintalogiikka kaipasi tuekseen kulttuurinmuutosta, jossa aiempaa enemmän korostuu sekä kollektiivisen vastuun kokeminen että psykologinen turvallisuus, joka mahdollistaa uudet innovaatiot ja yksilöllisten ideoiden esiin nousun, toisten auttamisen ja tavoitteisen työskentelyn. Kulttuurinmuutokseen tarvittiin yhteinen kehittämishanke.

4. Hankkeen kulku ja merkitys osapuolille

Kehittämishankkeella haluttiin vahvistaa konsernissa toimintakulttuuria, jossa hyvinvoiva ja aktiivinen henkilöstö ja johto yhdessä sitoutuvat työskentelemään sen hyväksi, että VG-Shipping Oy voisi jatkossakin olla suunnannäyttäjänä niin operatiivisen toiminnan, innovatiivisen ja arvoperustaisen toimintakulttuurin kuin henkilöstön osaamisen ja hyvinvoinnin saralla.

Hankkeessa toteutettiin seuraavat vaiheet:

1. Pääomistajan haastattelu ja haastattelun analyysi
2. Hallituksen tapaaminen ja hankkeen muotoilu
3. Johtoryhmän kehittämissuunnittelu
4. Henkilöstön yksilölliset kehittämistapaamiset
5. Avainhenkilöiden yksilölliset kehittämistapaamiset
6. Alusten päälliköiden yksilölliset kehittämistapaamiset
7. Henkilöstön muotoiluworkshopit
8. Henkilöstön viikkosparrit hankkeissa nousseista keskeisistä teemoista
9. Esihenkilöiden workshopit
10. Johtoryhmän workshop

Hankkeen tavoitteiksi jalostuivat esiselvityksen aikana:

1) Vahvistaa VG-Shipping Oy:tä hyvinvoivana ja innovatiivisena modernina organisaationa, joka hyödyntää toimintansa kehittämisessä aktiivisesti eri henkilöstöryhmien välistä dialogia 2) Luoda osallistavalla kehittämisellä psykologisesti turvallinen globaali organisaatio 3) Lisätä esimiesten ja avainhenkilöiden työssäjaksamista karttuneiden esimiestaitojen kautta

Hankkeen tavoite oli luoda **ketterä ja psykologisesti turvallinen organisaatio, joka edustaa uusiutumiskyvyltään, innovatiivisuudeltaan ja yhteistyökulttuuriltaan oman alansa esikuvaa**. Ensisijainen tavoite oli osallistavan kehittämisen tuottama ymmärryksen lisääntyminen siitä, mitä työntekijät ajattelevat, tarvitsevat ja osaavat. Perustana oli itseohjautuvan ja hyvinvoivan työn kulttuuri, jossa esimiestyö on valmentavaa ja vain tarvittaessa puuttuvaa (esim. konfliktit). Tavoitteena oli luoda ilmapiiri, jossa virheistä keskustellaan oppimisen näkökulmasta, työ on sopivasti jakautunutta ja sisällöllisesti sopivan haastavaa ja palkitsevaa, asiantuntijat saavat käyttää osaamistaan parhaiten organisaatiota hyödyttävällä tavalla sekä ennen kaikkea, organisaation johto toimii dialogisesti mahdollistaen tämän.

Tavoitteena oli, että hankkeen seurauksena:

- Osallistujien kokemus merkityksellisestä työelämästä VG-Shipping Oy:ssä on vahvistunut.
- Organisaation johdolla on kirkastunut näkemys henkilöstön ajatuksista ja potentiaalista.
- Tuloksellista työtä ja hyvinvointia kumpuavia elementtejä on löydetty ja opittu uusia keinoja niiden selättämiseksi.
- Organisaation vahvuudet on valjastettu osaksi toimintakulttuuria.
- Valmentava esimiestyö on vahvistunut omaksi, tärkeäksi osa-alueekseen asiantuntijatyötä tukemaan.
- Organisaation inhimillisiä prosesseja on tarkasteltu kriittisesti ja valittu toimivimmat sekä luovuttu energiaa tuhlaavista käytänteistä.
- Työntekijöiden työhyvinvointi on kasvanut merkittävästi.
- Esimiesten työhyvinvointi ja työssä jaksaminen on kohentunut merkittävästi.

Suomalainen työelämä perustuu edelleen pitkälti organisaation johdon käsitykseen siitä, mitkä ovat toiminnan keskeiset tavoitteet ja suunnat. Strategioita laaditaan yläorganisaation näkemys edellä, jonka jälkeen niitä aletaan juurruttaa toimintakulttuuriin. Tieteellisen ja tutkimukseen perustuvan laajan näytön perusteella henkilökuntaa osallistava kehittäminen on vaikuttavampaa, ja se nostaa edellytyksiä onnistua toimintakulttuurin kehittämisessä. Itseohjautuvuuden perusteena on luottamus siihen, että asiantuntijat luovat yhteisessä dialogissa parhaat ja menestyksellisimmät työkäytännöt, kunhan heille annetaan siihen tilaa ja toisaalta esimiesten tukea. Tässä hankkeessa strategia luodaan uudestaan yhteisesti alhaalta ylös ja takaisinpäin. Omistajat, johtoryhmä ja henkilöstö asettuvat dialogisesti tasavertaiseen kehittämispositioon, ja seurauksena on yhteisesti luotu strategia. Osallistavan kehittämisen kautta on tuotettu yhteinen työn tila jatkuvalla kehittämiselle ja aidolle itseohjautuvuudelle, jota esimiehet valmentavasti tukevat. Samalla on luontevaa tutkia, miten psykologisen turvallisuuden teemaa kehittämisessä psykoedukoimalla ja vahvistamalla voidaan mahdollisesti vaikuttaa koettuun työtyytyväisyyteen. Hankkeen avulla on siis mahdollista todentaa dialogisella asetelmalla toteutetun uuden strategian luominen ja siihen liittyvä osallisuuden kasvun tuoma muutos henkilöstön innovatiivisuudelle ja työn imun kokemukselle. Hanke aloitettiin syksyllä 2020 koko henkilöstöä koskevilla kehittämismuotoilutapaamisilla, joissa pyrittiin vahvistamaan henkilöstön osallisuutta keräämällä aktiivisesti tietoa henkilöstön tarpeista ja toiveista uuden strategian muotoiluun ja toimintakulttuurin kehittämiseen liittyen.

6. Mitä hankkeen aikana tapahtui?

Henkilöstö osallistui aktiivisesti muotoilutapaamisiin, ja tilaisuuksista karttunut aineisto hyödytti hankkeen muotoilua erittäin hyvin.

Henkilöstön toiveet uudesta toimintakulttuurista olivat sangen yhteneväiset. Kulttuurissa toimivimpana koettiin mutkaton ja lämmin vuorovaikutus eri organisaation tasojen välillä, vapaa ja itsenäinen työn tekemisen tapa sekä perheyhtiömäinen, henkilöstöstä välittävä omistajataho. Suurimpina haasteina koettiin ajoittain epäselvä johtaminen, eräille avainasiantuntijoille kerääntynyt kuormittava työmäärä ja haavoittuva tiedonkulku eri organisaation palasten välillä.

Syksyllä 2020 toteutettiin työpajoja esihenkilöille, joiden teemana oli valmentava johtaminen, dialoginen positio ja kehittävä työn johtaminen. Henkilöstön työpajoissa käsiteltiin aktiivista viestinnän ja vuorovaikutuksen kulttuuria, rakentavaa yhteistyötä edistävää konfliktinkäsittelyä ja itsensä johtamista kohti tavoitteita.

Keväällä 2021 organisaatiossa tapahtui rakenteellinen muutos, jonka johdosta organisaatiossa toteutettiin muutosneuvottelut (entinen YT-menettely). Organisaation yläjohto toivoi, että hanketta hyödynnetään henkilöstön dialogin vahvistamiseen muutostilanteessa, ja näin toimittiin. Sekä henkilöstön että esihenkilöiden työpajoissa keskityttiin keväällä muutoksen tuottamiin erityiskysymyksiin osana uuden dialogisen strategian luomista.

Syksyllä 2021 organisaatiossa valmisteltiin isoa muutosta, joka tuolloin vielä oli äärimmäisen luottamuksellista. Epidemiatilanteen pahanemisen johdosta jouduttiin työpajoja perumaan äkisti, joka hankaloitti hankkeen etenemistä. Esihenkilöiden työpajat järjestettiin sovituksi. Toiminnan kehittämistä kohti henkilöstön toivomaa parantunutta tiimien yhteistyötä vahvistettiin tiimien rakennustyöpajoilla. HR-osaston osaamista vahvistettiin omilla työpajoilla, joissa henkilöstön osaamisen kehittämistä ja osallisuutta kehitettiin osana normaalia henkilöstön johtamista ja tukea.

7. Tulokset, hyödyt ja vaikutukset

Hankkeen tuloksena henkilöstön johtamisen uudellinen ajattelu nostettiin yrityksessä keskiöön. Hankkeessa pureuduttiin modernin johtamisen ydinteemoihin, osaamisen kehittämiseen, koettuun psykologiseen turvallisuuteen, ponnistelun ja palautumisen vuorotteluun sekä itsensä johtamiseen kohti tavoitteita. Hankkeessa tuli myös näkyväksi se, miten haavoittuvaa on rakentaa yrityksen avaintoimintoja yksittäisten huippuosaajien varaan. HR-osastoa lähdettiin kehittämään hankkeen aikana aktiivisesti, ja osaston henkilöstölle järjestettiin erillisiä työpajoja kehittämisen tueksi. Tiimityön järjestelmällistä kehittämistä ja "team of teams" -ajattelua kylvettiin organisaatioon. Tämä tuntui erityisen tärkeältä koronapandemian aikana, jolloin suuri osa henkilöstöstä työskenteli kotoaan käsin lähes kahden vuoden aikana. Hankeajana viritettiin myös pieniä työilmapiiriä parantavia käytänteitä, kuten vaikka selän takana kehuminen. Tässä mallissa aluksi valmentajille ja sittemmin HR-osastolle sai "ilmiantaa" kaverin onnistumisen. Nämä onnistumiset julkaistiin kuukausittain yrityksen henkilöstökirjeissä.

8. Miten toimintaa ja tuloksia arvioitiin?

Hanketta arviotiin säännöllisesti johtoryhmän ja hallituksen kanssa. Sisältöjä muotoiltiin aktiivisesti dialogisessa positiossa suhteessa organisaation tilaan ja henkilöstön tarpeisiin. Kaikkien tilaisuuksien jälkeen kerättiin palaute osallistujilta. Henkilöstö koki erityisen hyödylliseksi tiimityöhön tulleen tuen. Myös hankkeen lähtökohtaa arvostettiin. Koettiin arvokkaaksi se, että johto haluaa kriittisen maailmantilanteen keskelläkin panostaa henkilöstön mukaan ottamiseen ja heidän hyvinvoinnistaan huolehtimiseen.

9. Viestintä ja yleinen hyödynnettävyys suomalaisessa työelämässä

Hankkeen avulla todennettiin, että henkilöstön kehittämisenäkemyksen mukaan saaminen on avaintekijä organisaation kehittämisessä. Jatkuvasti muuttuvassa maailmassa osaaminen ja sen kehittäminen on kriittinen elementti koko organisaation eloon jäämisen kannalta. Tämä ei kuitenkaan yksin riitä, vaan tarvitaan myös tietoista psykologisen turvallisuuden ylläpitämistä. Jotta psykologinen turvallisuus mahdollistuu, on esihenkilöille turvattava aikaa oman henkilöstöosaamisen kehittämiseen ja vertaistukeen.

VG-Shipping Oy edustaa osaamisen ja teknisten innovaatioiden näkökulmasta alansa huippua. Perinteinen toimiala on perustunut osin myös perinteiseen johtamiseen, jossa vahvuutena on omistajaperheen ja henkilöstön lämpimät ja välittömät henkilösuhteet ja henkilöstön kokema arvostus. Toiminnan kasvaessa ja pilkkoutuessa yhä enenevässä määrin eri toimintoihin globaalisti, tarvitaan yrityksen vahva strateginen tuki henkilöstön pitovoiman, osaamisen kehittämisen ja keskinäisen toimivan yhteistyön tueksi.

Hankkeen viesti on, että henkilöstö arvostaa johdon ponnisteluja heidän kuulemisekseen. VG-Shipping Oy:ssä toteutettu hanke todistaa, että Suomessa tavalliset, pieninä perheyhtiöinä aloittaneet yritykset voivat kasvaa pörssiyrhtiöiksi, kunhan henkilöstöstä huolehditaan, osaamiseen panostetaan ja dialogia yrityksen johdon ja henkilöstön välillä on mutkatonta.