

VAIN
HYVIÄ
SYITÄ

≡ PUDASJÄRVI ≡

Pudasjärven kaupungin valmentavan johtamisen malli

Esihenkilön Proppu

Heli Huhtamäki - Piia Kilpimaa - Anna Vanhala



LAPIN YLIOPISTO
UNIVERSITY OF LAPLAND

Tiivistelmä

Valmentavan johtamisen toimintamalli tukee tavoitteellista yhteistoimintaa, jolloin yksilöiden potentiaali vapautuu tiimien ja koko organisaation käyttöön. Tämä vaikuttaa työntekijöiden voimaantumiseen ja lisää motivaatiota työssä, työntekijöiden työssä viihtyminen ja jaksaminen lisääntyy ja työhyvinvointi paranee.

Huhtamäki, Heli
Kilpimaa, Piia
Vanhala, Anna

Sisältö

Tiivistelmä.....	2
1. Johdanto.....	4
1.1. Lähtötilanne kohdeorganisaatiossa ja syyt hankkeen käynnistämiseen.....	4
2. Valmentava johtaminen Pudasjärvellä.....	8
2.1. Hankkeessa sovellettu tutkimus ja ulkopuolinen asiantuntija	8
2.2. Hankkeen toteutuminen ja eteneminen.....	10
2.3. Mihin voimme vaikuttaa valmentavalla johtamisella?.....	13
3. Valmentavan johtamisen malli Pudasjärvellä.....	14
3.1. Tavoite	14
3.2. Toiminta	14
3.3. Kokeilu.....	14
3.4. Tulokset, tavoitteet.....	18
4. Työkaluja, käyttö ja kokemukset.....	22
4.1. VIA-testi.....	22
4.2. Dialoginen palautteen antaminen	24
4.3. Hyvän työpäiväkokemuksen analyysi.....	26
4.4. Oman tiimin tukeminen: Innostuskeskustelu.....	28
4.5. Ei tietämiseen perustuvat valmentavat kysymykset	30
4.6. Belbinin tiimiroolit.....	32
4.7. Nykytilan analyysi.....	34
4.8. Pelisäännöt ja niiden rakentaminen	36
4.9. Osallistavia menetelmiä esimiehille	38
Lopuksi	40
Lähteet	42

1. Johdanto

Tänä päivänä työhyvinvoinnin käsite kattaa myös työn tekemisen tavat, johtamisen ja ilmapiirin, yhteisöllisyyden ja osaamisen. Organisaation työskentelytapoihin ja johtamiseen vaikuttavat myös globaalit ilmiöt kuten teknologian murros, lisäksi esihenkilötaitoina korostuvat empatiataidot, vuorovaikutustaidot ja ihmisten johtamistaidot sekä ihmisiin vaikuttamisen taidot. Innostava valmentava johtaminen antaa tilaa erilaisuudelle ja inspiroi innovatiivisuutta - organisaation selviytymisen elinehtona. Työelämän murroksessa tärkeäksi tekijöiksi nousevat oman itsensä johtaminen ja itseohjautuvuus sekä yhteisö-ohjattavuus. Työpaikoille tarvitaan keinoja, jotka huomioivat, ihmisten motivoitumisen tavat ja työn tuottavuuden.

Deloitten tutkimuksen (2020) mukaan työnantajien pitäisi pohtia inhimillistä pääomaa ja teknologiaa yhdessä, ei erikseen. Hyvinvointi, kuuluminen ja etiikka (moraali ja arvot) ovat ensiarvoisen tärkeitä tulevaisuuden työyhteisöissä. Ennuste on, että näitä aiemmin korostettuja tekijöitä arvostetaan tulevaisuudessa vielä enemmän. Työn uudelleen suunnittelussa tulisi keskittyä työntekijöiden kyvykkyyksien hyödyntämiseen ja teknologialla tuetaan ihmisten vahvuuksia.

Kuntaorganisaatiot ovat perinteisesti olleet hyvin hierarkkisia toimintakulttuuriltaan. Nykyaikana hierarkkiset käytännöt eivät riitä muuttuvassa työympäristössä, kun työtä ja sen tekemisen tapoja täytyy kehittää kaiken aikaa. Uudet sukupolvet asettavat johtamiselle, työn ilmapiirille ja sisällölle yhä enemmän vaatimuksia. Työn merkityksellisyyden kokemus ja työssä innostuminen ovat nykypäivän työntekijöiden vaateita. Valmentava ote esihenkilötyössä on kehitetty juuri näihin tarpeisiin.

Pudasjärven kaupungilla alkoi syksyllä 2020 Työsuojelurahaston rahoittama hanke, Ihmislähtöinen valmentava johtaminen – Esimies aktiivisena toimijana Pudasjärven kaupungilla. Hanke toteutettiin yhteistyössä Lapin Yliopiston koulutus- ja kehittämispalveluiden kanssa vuoden 2022 loppuun saakka.

Hankkeessa kehitettiin Pudasjärven kaupungille valmentavan johtamisen malli, joka poikkeaa perinteisistä, ja varsin hierarkkisista, kuntaorganisaatioi-

den johtamiskäytännöistä. Lisäksi kaupungin henkilöstö koki, että henkilöstön osallistuminen, eri henkilöiden ja henkilöstöryhmien välinen keskustelu, hyvä muutosjohtaminen sekä erilaisten tunteiden ja käsitysten hyväksyminen ovat tärkeitä osa-alueita kuntaorganisaation johtamis- ja toimintakulttuurissa.

Tuloksena Pudasjärven kaupungille on syntynyt valmentamisen johtamisen malli, Esihenkilön Proppu, joka tukee esihenkilötyötä ja työyhteisön toiminnan yhteiskehittämistä valmentavalla ja osallistamista tukevilla käytännöillä.

1.1. Lähtötilanne kohdeorganisaatiossa ja syyt hankkeen käynnistämiseen

Hankkeen taustalla ovat Pudasjärven kaupungin vuoden 2018 henkilöstö- ja tasa-arvokyselyn tulokset ja vuoden 2018 aikana saatu palaute työntekijöiltä organisaatiomuutoksen suunnittelun yhteydessä. Henkilöstö- ja tasa-arvokyselyn tuloksissa nousivat kehittämistoimenpiteiksi työn kuormittavuus; yli-työtunnit, työ muuttunut henkisesti raskaaksi, työn vastuut ovat lisääntyneet, puutteelliset esimiestaidot, jatkuva kiire, uudet vaatimukset ja uudet tehtävät, parannettavaa työtehtävien jaossa ja työn organisoinnissa.

Työntekijöistä lähes 70 prosenttia koki, että työ on muuttunut henkisesti raskaammaksi. Syitä tähän koettiin olevan työn kuormittavuuden lisääntymisen aiheuttama henkinen paine, työn vastuiden lisääntyminen, puutteelliset esimiestaidot ja jatkuva kiire. Vastaajista noin 30 prosenttia koki, että heitä on kohdeltu eriarvoisesti tai syrjitty työtehtävien hoitoon liittyvissä asioissa. Koettiin myös, että organisaatiomuutoksen ja toimintakulttuurin vaativan vielä paneutumista. Vastaajista noin 80 prosenttia koki työkykynsä erinomaiseksi tai hyväksi. Tämä on kuntaorganisaatiossa hyvä tulos. Työyhteisön arvoja koskevissa kysymyksissä nousee esiin pääosin tyytyväisyys siihen, että työntekijä voi suunnitella työtään itsenäisesti ja tukea tarvittaessa saa työtovereilta ja esimiehiltä.



Työntekijät itse ovat toivoneet työhyvinvointihanketta, jolla luodaan organisaatiomuutoksen jälkeen yhteistä toimintakulttuuria sekä panostetaan tiedonkulttuuriin, yhteishenkeen ja oikeudenmukaisuuteen liittyviin arvoihin. Kaupunginhallitus on hyväksynyt kokouksessaan (23.10.2018 § 305), että organisaation muutosprosessin tukena on lisäksi suunniteltu työhyvinvointiohjelma. Kaupunginvaltuusto on yksimielisesti hyväksynyt kaupunginhallituksen esityksen kokouksessaan (15.11.2018 § 38). Kaupungin ylin johto on antanut valmistelu-tehtävän työhyvinvointihankkeesta henkilöstötoimikunnalle ja kaupungin johtoryhmälle.

Valmistelussa henkilöstötoimikunta ja kaupungin johtoryhmä esittivät kaupunginhallitukselle 28.5.2019 (§ 156), että työhyvinvointihankkeen tavoitteena tulisi olla:

- Parantaa työhyvinvointia edistämällä työyhteisön toimivuutta ja positii-vista vuorovaikutusta sekä korostamalla johtamisen ja esimiestyön merkitystä työyhteisön ja organisaation tuottavuuteen.
- Kehittää työhyvinvointikyselyssä esiin nousseita haasteita yhdessä työntekijöiden kanssa niin, että työhyvinvointi ja työpaikan viihtyvyys näkyvät ilona työssä ja koko työpaikan voimavarana.
- Osallistetaan henkilökunta oman työnsä ja työyhteisönsä kehittämiseen. Työn merkityksellisyyden, hallinnan tunteen ja yhteisöllisyyden kokemisen kautta lisätään työhyvinvointia.
- Osallistetaan esimiehet kehittämään työkykyä tukevia rakenteita ja käytäntöjä sekä kehitetään esimiesten psykologista pääomaa kestävän työhyvinvoinnin lähteenä.
- Vahvistetaan esimiesten roolia työyhteisön hyvinvoinnin kehittäjänä myös tuloksellisuuden näkökulmasta.
- Vaikuttavuutta ja työhyvinvoinnin laadullisia sekä toiminnallisia mittareita kehitetään hankkeen työpajojen kautta dialogisia ja vuorovaikutteisia menetelmiä käyttäen sekä strategisen kumppanin asiantuntijuutta hyödyntäen.

Hanke toteutettaisiin käyttämällä työelämän kehittämisen hankkeessa strategista kumppania ja heidän asiantuntijapalveluita. Strategisella kumppanilla tulisi olla osaaminen julkisen sektorin organisaatioiden työhyvinvoinnin kehittämisestä, osaamista hallintotieteiden ja yhteiskuntatieteiden alalta sekä johtamisen psykologiasta.

Lisäksi työelämän kehittäminen kytkettäisiin Pudasjärven kaupungin strategiseen suunnitteluun: sen on tuettava strategisia tavoitteita, sille asetetaan tavoitteet, määritellään kehittämisen toimenpiteet ja vastuut aikatauluineen sekä sisältää yhteiset pelisäännöt arvojen ja arvokeskustelujen pohjalta.

Henkilöstötoimikunta valmisteli yhdessä henkilöstöpäällikön kanssa työhyvinvoinnin kehittämishanketta kevästä 2019 lähtien. Henkilöstötoimikunta päätti 6.9.2019 kokouksessaan §10, että selvitetään mahdollisuutta työelämän kehittämisen yhteistyöhön Lapin yliopiston kanssa. Lapin yliopisto toimisi hankkeessa strategisena kumppanina Pudasjärven kaupungille. Henkilöstötoimikunta käsittelee loppuvuoden 2019 ja alkuvuoden 2020 aikana kokouksissaan Lapin yliopiston ja kaupungin henkilöstöpäällikön valmistelemaa luonnosta hankkeesta sekä kommentoi ideapaperia kokouksessaan 7.2.2020 § 5. Kaupunginhallitus hyväksyi työelämän kehittämishankkeen, Ihmislähtöinen valmentava johtaminen - Esimies aktiivisena toimijana Pudasjärven kaupungilla kokouksessaan 10.3.2020 § 84.

Kehittämishankkeen hakemusprosessi käynnistettiin henkilöstön toimesta liit-tyen organisaatiomuutokseen ja vuonna 2018 henkilöstölle tehtyyn hyvinvointi- ja tasa-arvokyselyyn. Työntekijät itse toivoivat työhyvinvointihanketta, jolla voitaisiin luoda organisaatiomuutoksen jälkeiseen kuntaorganisaatioon yhteistä toimintakulttuuria sekä panostetaan tiedonkulttuuriin, yhteishenkeen ja oikeudenmukaisuuteen liittyviin arvoihin. Yhteisen johtamis- ja toimintakulttuurin luominen organisaatiomuutoksen jälkeen koettiin tavoiteltavana asiana.



2. Valmentava johtaminen Pudasjärvellä

Kehittämishankkeen tarkoituksena on ollut tukea esihenkilötyötä ja työyhteisön toiminnan kehittämistä valmentavalla ja osallistavalla otteella. Valmentava johtaminen on arvostavaa, osallistavaa ja tavoitteellista yhteistoimintaa, joissa yksilöiden potentiaali vapautuu ryhmän ja organisaation käyttöön. Tällä voidaan vaikuttaa yksilöiden voimaantumiseen ja lisätä yksilöiden motivaatiota työssä. Valmentava esihenkilötyö on tavoitteellista, osallistavaa ja arvostavaa ja perustuu oikeaan asenteeseen, positiiviseen ihmiskäsitykseen ja haluun kehittyä. Kehittämishankkeen työskentely ja harjoitukset ovat perustuneet valmentavan johtajuuden periaatteisiin, positiiviseen ajatteluun ja ratkaisukeskeiseen työskentelyyn.

Jotta esihenkilötyössä voidaan tukea yksilöiden ja yhteisön hyvinvointia sekä hyödyntää kyvykkyyksiä, tarvitaan uudenlaisia työkaluja, tähän päivään ja tulevaisuuteen. Työskentelyn pääajatuksena on ollut esihenkilötyön vahvistaminen, työyksiköiden työhyvinvoinnin lisääminen ja valmentavan esihenkilötyöskentelyn kokeilu esihenkilötyön vahvistamisessa. Pudasjärven kaupungin esihenkilöt rakensivat hankkeen aikana yhdessä tiimien kanssa valmentavan johtamisen mallin perehtymällä valmentavan johtamisen periaatteisiin ja kehittämällä sekä kokeilemalla kyseisten periaatteiden mukaisia käytäntöjä omassa tiimissään ja työyhteisössään. Esihenkilöt kehittivät omaa johtamisosaamistaan ja valmentavan johtamisen käytäntöjä myös esihenkilöiden vertaistyöskentelyn avulla, mistä tuli pysyvä toimintamalli Pudasjärven kaupungille.

”Valmentavalla otteella rakennetaan vähitellen yhdessä suuntaviivoja kohti määriteltyä visiota. Esimies ei enää tiedä ja kerro, vaan osallistaa ja valtuuttaa. Hän kysyy, haastaa ja kannustaa. Oma hyvinvointi on aiempaa enemmän omalla vastuulla. Kukaan ei voi kantaa vastuuta toisen hyvinvoinnista, koska onnellisuuden ja tyytyväisyyden kokemukset ovat niin subjektiivisia. Valmentavassa kulttuurissa työhyvinvoinnista huolehtiminen on yhteinen asia.”
(Ristikangas & Grunbaum, Valmentava esimies, 2014).

2.1. Hankkeessa sovellettu tutkimus ja ulkopuolinen asiantuntija

Lapin yliopiston Koulutus- ja kehittämisspalveluilla on kymmenien vuosien kokemus erilaisten koulutus- ja kehittämishankkeiden suunnittelusta, toteuttamisesta, koordinoinnista ja johtamisesta. Hankkeiden toteutuksessa painottuu työelämän kehittämistarpeita palveleva toiminta. Koulutus- ja kehittämisspalvelut on mukana esimerkiksi kuntastrategioiden kehittämisessä, julkisorganisaatioiden johtamisen kehittämisessä sekä alueellisessa kehittämisessä ja muutosprosesseissa. Koulutus- ja kehittämisspalveluilla on laaja kuntaorganisaatioiden tuntemus ja se on merkittävä toimija alueen kehittämistyössä. Koulutus- ja kehittämisspalvelut toteuttaa myös henkilöstökyselyjä ja työyhteisöindeksiselvityksiä sekä laadukkaita tutkimus- ja selvitystöitä projekteille, yrityksille ja julkishallinnon organisaatioille.

Koulutus- ja kehittämisspalveluilla on kokemusta kuntaorganisaatioiden johtamisen ja työhyvinvoinnin käytännön kehittämisestä erilaisia osallistavia menetelmiä hyödyntäen. Koulutus- ja kehittämisspalvelut on toiminut muun muassa Posion kunnan Kuntaorganisaation hyvinvointijohtamisen malli-hankkeen (116335) asiantuntijana ja toteuttanut yhteistyössä Tornion kaupungin kanssa Perheille parasta - työniloa työntekijöille -kehittämishankkeen (ESR), jossa kehitettiin perheille suunnattuja palveluja tuottavuutta ja työhyvinvointia tukevalla työskentelymallilla. Äskettäin päättyneessä Tulevaisuuden kunnan tehtävien uudelleen muotoilu -esiselvityksessä (ESR) taas tarkasteltiin toimistotyötä ja sen kehittämistä yhdessä henkilöstön ja esimiesten kanssa osallistavilla menetelmillä työskennellen. Esiselvitysprosessin aikana kokeiltiin muun muassa palvelumuotoilun menetelmiä ja vertaiskehittämistä useamman kunnan kesken.



Lapin yliopiston Koulutus- ja kehittämispalveluilla on käytössään yliopiston tiedekuntien asiantuntemus muun muassa organisaatioiden johtamisen ja työhyvinvoinnin kehittämisen osa-alueilta. Lapin yliopistossa toimii asiantuntijoita, jotka ovat tehneet valtakunnallisestikin merkittävää tutkimus- ja kehittämistyötä organisaatioiden tuottavuuden ja työhyvinvoinnin edistämiseksi. Valmentavan johtamisen kehittämiskokonaisuutta on suunniteltu yhdessä yliopistonlehtori Hanna Vakkalan kanssa. Hän on tutkinut muun muassa myönteisyyttä ja voimavaraisuutta ihmisten johtamisessa ja vuorovaikutuksen merkitystä johtajuudessa ja työelämän laadun kehittämisessä, mitä hyödynnetään myös hankkeen toteuttamisvaiheessa.

Ulkopuolisena asiantuntija oli hankkeessa Pudasjärven kaupungin työntekijä Mira Kolmonen, joka teki Jyväskylän Yliopistoon hankkeesta Pro Gradu-tutkielman. Pro gradu -tutkielma toteutettiin osana Jyväskylän yliopiston International Business and Entrepreneurship koulutusohjelmaa. Laadullinen tapaustutkimus -Towards Coaching Leadership -A study of leadership style transformation in the city of Pudasjärvi ajoittui tammi-toukokuun 2022 väliselle ajanjaksolle.

Tutkimus rakentui tarkastelemaan Pudasjärven kaupungin organisaatiossa Lapin yliopiston järjestämien johtamiskoulutusten vaikuttavuutta johtamiskulttuurissa ja käyttäytymisen muutoksissa. Johtamiskoulutusten vaikuttavuuden mittaamisen tukena hyödynnettiin Kirkpatrickin (1998) nelitasomallia. Tutkimusjoukko koostui viidestä esihenkilöstä ja viidestä työntekijästä.

Tutkimusta ohjasi kaksi tutkimuskysymystä, jotka muodostuivat seuraavasti:

1. How does coaching leadership training shape managerial practices?
2. How does coaching leadership training affect the work atmosphere?

2.2. Hankkeen toteutuminen ja eteneminen

Hanke toteutettiin Pudasjärvellä, kaupungin työyksiköissä. Hankkeeseen osallistuvat kaikki esihenkilöt, 28 henkilöä. Jonkin verran hankkeen aikana oli esihenkilöiden vaihtuvuutta.. Toiminta-alueista mukana hankkeessa suoraan oli hallinnon toiminta-alue, tekninen ja ympäristön toiminta-alue sekä sivistyksen ja hyvinvoinnin toiminta-alue. Kaikki työyksiköt (tiimit) eivät osallistuneet suoraan hankkeeseen, mutta osallistuivat välillisesti esihenkilöiden kautta. Välillisesti esihenkilöiden kautta osallistuu opetushenkilöstö, koska opetustoiminnan henkilöstölle on haasteellista löytää ja järjestää yhteistä aikaa, työajat vaatisivat paljon työjärjestelyjä, esim. työpajatyöskentelyyn. Suoraan hankkeeseen osallistui yhteensä 133 työntekijää eli noin 39,7 % henkilöstöstä.

Kehittämishanke jakautui neljään eri osa-alueeseen innostavasta ja valmentavasta johtajuudesta:

1. Oman johtajuuden rakentaminen - valmentava johtajuus ja sen rakentaminen

- a) Millainen johtaja minä olen? Persoona ja vahvuudet esimiestyössä ja työyhteisön kehittämisessä. (harjoituksia vahvuuksien tunnistamiseen itsessä ja omassa tiimissä)
- b) Esimiehen ydintaidot
- c) Valmentava esimies – mitä se tarkoittaa ja miten se tehdään meillä Pudasjärvellä?
- d) Minun tiimi – oman tiimin työskentelyn tukeminen ja luottamuksen rakentaminen

2. Johtajuus ja sen tukeminen – esimiesten tiimin rakentaminen

- a) Mikä tukee johtajuutta Pudasjärvellä (strategiat, arvot, lainsäädäntö, johtamista tulevat käytännöt ja mallit ym.).
- b) Mikä tukee johtajuutta meidän työyhteisössä?
- c) Miten tuemme toisiamme esimiestyössä? Tiimimäinen vertaistuki; yhteisen tiimin rakentaminen esimiehille
 - i) pysyvä malli/käytäntö, joka tukee johtajuutta

3. Työyhteisön työhyvinvoinnin kehittäminen ja johtaminen?

- a) Valmentava näkökulma:
- i) Suunnannäyttävä
 - ii) Yhteinen tiimi ja pelisäännöt
 - iii) Esimies mahdollistajana
- b) Tiimin valmentaminen ja osallistaminen; käytäntöjä harjoitellaan yhteisesti
- yhteiskehittämistä työyhteisön kanssa. (Harjoituksien avulla voidaan kehittää yhteisiä käytäntöjä työyhteisöissä.)

4. Innostava esimies – työyhteisön motivaatiotekijöiden löytäminen

- a) Motivaatiotekijät työssä – mikä motivoi ja innostaa työyhteisöä?
- b) Työyhteisön innostaminen, kannustaminen ja palkitseminen – käytäntöjen kehittäminen arjen työssä.
- c) Rakennetaan malli valmentavasta johtajuudesta, jossa työyksiköiden motivaatiotekijät on nostettu keskiöön

Hanke toteutettiin kehittämismenetelmänä, joka sisälsi työpajoja, välitehtäviä, työskentelyn reflektointia ja uusien toimintatapojen arviointia sekä kehittäjätyöryhmätyöskentelyä.

Esihenkilöiden ja henkilöstön yhteinen aloitustilaisuus oli 1.9.2020, jossa käsiteltiin kehittämishankkeen tavoitteet ja tutustuttiin valmentavan johtamisen teemaan asiantuntija-alustuksen johdolla. Alustuksen piti Lapin Yliopistolta Hanna Vakkala aiheenaan kannustava johtaminen. Aloitustilaisuudessa sovittiin hankkeen käytännön asiat ja yhteiset pelisäännöt työskentelylle.

Työpajapäiviä oli yhteensä 12 työpajapäivää, joissa asiantuntija-alustuksilla johdatettiin käsiteltävään ja harjoiteltavaan teemaan sekä harjoiteltiin menetelmiä yhdessä kahden Lapin Yliopiston fasilitaattorin ohjauksessa. Työpajoista neljään osallistettiin myös henkilöstö.

Tavoitteena on ollut sitouttaa henkilöstö kehittämiskokonaisuuteen ja luoda yhteinen ymmärrys kehittämistyöskentelystä ja sen tavoitteista.

Työpajat oli teemoiteltu neljään kokonaisuuteen teemat ja sisällöt olivat seuraavat:

1. Teema: Oman johtajuuden rakentaminen - valmentava johtajuus ja sen rakentaminen

Tavoitteena oman johtajuuden rakentaminen valmentavan johtajuuden periaatteita noudattaen. Oman johtajuuden rakentaminen koostuu kolmesta

esimiehille järjestetystä työpajasta, jossa valmentavaa johtajuutta ja esihenkilötyöskentelyä työstetään sekä itsenäisesti että yhdessä ryhmässä ja oman tiimin kanssa eteenpäin.

Oman johtajuuden määritelmä ja esimiehen ydintaidot

- Mitä ovat esimiehen ydintaidot Pudasjärvellä?
- Millainen johtaja minä olen? Persoonaa ja vahvuudet esimiestyössä ja työyhteisön kehittämisessä.

Valmentava esimies – mitä se tarkoittaa ja miten se tehdään meillä?

- Valmentavan esimiestyöskentelyn periaatteet ja käytännöt ja niiden soveltaminen Pudasjärvellä

Minun tiimi – tiimin valmentamisen ydintaidot ja oman tiimin työskentelyn tukeminen ja luottamuksen rakentaminen

- Tiimivalmentamisen ydintaidot, oman tiimin tukeminen ja luottamuksen rakentaminen, harjoituksia ja ryhmätyöskentelyä, ohjausta menetelmien käytössä.

Oman tiimin työskentelyn tukeminen ja vuorovaikutuksen rakentaminen

- Oman tiimin työskentelyn tukeminen, vuorovaikutuksen rakentaminen positiivisen psykologian periaatteiden kautta.

2. Teema: Johtajuus ja sen tukeminen – esimiesten tiimin rakentaminen

Tavoitteen on tutustua Pudasjärvellä käytössä oleviin johtajuutta tukeviin käytäntöihin ja työkaluihin, johtajuutta tukeviin elementteihin ja alkaa rakentaa esihenkilöiden tiimiä, joka tukee sekä esihenkilötyötä että kehittämistyöskentelyn jalkauttamista.

Johtajuutta tukevat käytännöt Pudasjärvellä ja niiden hyödyntäminen

- Tutustutaan käytäntöihin, jotka määrittävät ja tukevat johtajuutta Pudasjärvellä? Mitä ovat johtamisen työkalut ja miten niitä voisi kehittää?, fasilitaattorit 3h

Miten tuemme toisiamme tiimimäisellä vertaistuellalla

- Tiimimäinen vertaistuen ja yhteisen tiimin rakentaminen esimiehille, josta tarkoitus tulla pysyvä malli/käytäntö, joka tukee johtajuutta jatkosakin.

3. Teema: Työyhteisön työhyvinvoinnin kehittäminen ja johtaminen

Tavoitteena on tutustua valmentavan johtamisen eri näkökulmiin, tiimin rakentamiseen ja valmentamisen ydintaitoihin, lisätä työyhteisöjen työhyvinvointia yhteiskehittämistä ja osallistavuutta lisäämällä.

Valmentava johtamisen näkökulmat ja työhyvinvointi

- Valmentavan johtamisen ja työhyvinvoinnin näkökulmiin perehtyminen ja soveltaminen Pudasjärvelle.

Tiimin valmentamisen ja osallistamisen tukemisen käytännöt Pudasjärvellä

- Rakennetaan pohja yhteiskehittämiseksi yhdessä työyhteisön kanssa, harjoitellaan ja sovitaan käytännöistä yhteisesti tiimissä.

4. Teema: Innostava esimies – työyhteisön motivaatiotekijöiden löytäminen

Motivaatiotekijät työssä – mikä motivoi ja innostaa työyhteisöä?

Motivaatiotekijät työssä - mikä motivoi ja innostaa meitä

- Motivaatiotekijät työssä
- Motivaatiotekijöiden määrittelylle omassa tiimissä
- Toimenpiteiden kokeilu ja kehittäminen työyksiköissä.

Työyhteisön innostaminen, kannustaminen ja palkitseminen

- Työyhteisön innostaminen, kannustaminen ja palkitseminen – käytäntöjen kehittäminen arjen työssä yhdessä työyhteisön kanssa.

Mallin rakentaminen ja kokeilu käytännössä

- Rakennetaan malli valmentavasta johtajuudesta, jossa työyksiköiden motivaatiotekijät on nostettu keskiöön ja tehdään suunnitelma sen kokeilusta.

Kokemuksia valmentavan johtamisen mallista työyhteisön kanssa, toimenpiteistä ja suunnittelua niiden edelleen kehittämisestä

- Mallin jalkauttamisen tukeminen, kokemusten jakaminen, parhaiden käytäntöjen jakaminen ja edelleen kehittäminen

Jokaisessa kahdessatoista työpajapäivässä esiteltiin jokin työyhteisön kehittämisen menetelmä tai valmentavan johtamisen työkalu, joita kokeiltiin ja testattiin käytännössä omassa työyhteisössä ja samalla edistettiin oman

johtajuuden kehittymistä. Työkalujen, menetelmien ja muiden välitehtävien toteuttamista ohjattiin Lapin Yliopiston asiantuntijoiden toimesta esihenkilöiden ja tiimien toiveiden mukaisesti.

Työpajat oli suunniteltu läsnäolevina, mutta vuonna 2020 Korona pandemian puhjettua työpajojen etäyhteytenä käytettiin Lapin yliopiston järjestelmää Adobe Connect. Työpajoista tallennettiin alustukset ja keskustelut, mutta ryhmäkeskusteluja pienryhmissä ei tallennettu. Ryhmäkeskustelut käytiin virtuaalisissa työtiloissa, jonne aina jaettiin osallistujat pohtimaan kulloisenkin työpajan aihetta pienryhmissä. Verkkoympäristö ehkä madalsi kynnystä ottaa osaa keskusteluun, koska etänä työskennellään tutusta ja turvallisesta ympäristöstä. Pienryhmien kokoonpanossa koettiin hyväksi, että on eri alojen ihmisiä ryhmässä. Tämä herätti ajatuksia ja keskustelua siitä, miten eri toiminta-alueilla ajatellaan samasta asiasta.

Kehittämishankkeen tueksi perustettiin kehittäjätyöryhmä, jonka tarkoituksena on ollut ohjata, tukea ja varmistaa hankkeen käytännön toiminta sekä varmistaa hankkeen eteneminen aikataulussa ja tavoitteiden mukaisesti. Kehittäjätyöryhmä on vastannut hankkeen etenemisestä sekä seurannut ja raportoinut tuloksista kaupungin johdolle. Kehittäjätyöryhmässä edustajat olivat toimialojen esimiehistä, työterveyshuollosta, henkilöstötoimikunnasta, kaupungin johtoryhmästä ja kaupungin luottamushenkilö-organisaatiosta. Läsnäolo ja puheoikeudella työryhmässä on ollut valittu strateginen kumppani, Lapin yliopiston kehittämisspalvelut. Ohjausryhmän puheenjohtaja on toiminut kaupunginjohtaja ja sihteerinä henkilöstöpäällikkö. Henkilöstöpäällikkö on vastannut työryhmän käytännön organisoimisesta ja toiminut yhteyshenkilönä strategiselle kumppanille. Tärkeää on ollut, että työryhmän jäsenillä on ollut aito halu osallistua hankkeessa kehittämiseen ja toteuttamiseen. Hankkeen kehittäjätyöryhmä ja strateginen kumppani ovat vastanneet pääasiassa uusien johtamiskäytäntöjen juurruttamisesta toimintakulttuuriin. Kehittäjätyöryhmä on kokoontunut hankkeen aikana 9 kertaa.

Työskentelyä reflektointiin ja uusien toimintatapojen arviointiin osana kehittämistyöskentelyä esihenkilöiden työskentelyssä sekä kehittäjätyöryhmässä. Kehittämishankkeen työskentely ja harjoitukset perustuivat valmentavan johtajuuden periaatteisiin, positiiviseen ajatteluun ja ratkaisukeskeiseen työskentelyyn osallistavilla menetelmillä.

Hankkeen päätöstilaisuus pidettiin 24.11.2022. Päätöstilaisuudessa esiteltiin Pudasjärven kaupungin valmentavan johtamisen malli, Esihenkilön Proppu,

ja hankkeen tulokset. Tilaisuudessa käytiin myös läpi se, miten kehitetyt toimintakäytännöt on jalkautettu kaupunkiin ja kuinka ne näkyvät toiminnassa jatkossa. Päätöstilaisuus oli tarkoitettu koko kaupungin henkilöstölle.

Kehittäjätyöryhmässä koettiin, että hankkeen menestymiselle on ollut tärkeää, että esihenkilöt ovat vastaanottavaisia ja heillä on halu kehittää omaa johtamista. Hankkeen menestymiselle on ollut hyvät edellytykset, koska kaupungin organisaatio on matala ja rakenne on ei-hierakkinen. Hanke auttaa myös muodostamaan lisää yhteisöllisyyttä työyhteisöön ja poistaa palvelutuotannon ja palvelujen mahdollisia siloja. Henkilöstön edustajan mukaan jossain asioissa on huomattavissa, että johtaminen on nykyaikaistunut.

Esihenkilöt kokivat, että pienryhmissä on päästy keskustelemaan uusista näkökulmista ja havainnoista sekä saa oivalluksia omassa esihenkilötyössä. Ryhmätyöskentely koettiin erittäin antoisaksi. Esihenkilöt olivat tyytyväisiä siihen, että hankkeessa on konkreettista ja työkaluja arkeen, eikä teemat ole esitetty liian teoreettisesti. Koulutuksen toteuttamistapa ja rytmitys koettiin hyväksi. Koettiin, että koulutus etenee napakasti ja välitehtävät tukevat arjen esihenkilötyötä sekä johtamista. Esihenkilöt toivoivat lisää aikaa keskusteluille ja arjen johtamiselle, kun etäyhteyksin ei tule spontaaneja kohtaamisia. Hankkeessa työskentelyssä on syntynyt uutta keskustelumallia esihenkilöiden kesken toimintakulttuuriin, jota tulee jatkossa hyödyntää. Esihenkilöiden vertaistuki ja siihen liittyvät toimenpiteet on nähty erittäin tärkeäksi osaksi päivittäistä esihenkilötyötä. Työterveyshuollon asiantuntijan näkökulmasta esihenkilöiden keskinäinen vertaistuki ja tieto-aidon jakaminen on onnistunut hyvin. Kouluttautuminen nähdään erittäin hyvänä kehityssuuntana työterveyshuollossa.

2.3. Mihin voimme vaikuttaa valmentavalla johtamisella?

Valmentava johtaminen tukee tavoitteellista yhteistoimintaa, jossa yksilöiden potentiaali vapautuu tiimien ja koko organisaation käyttöön. Tällä voidaan vaikuttaa työntekijöiden voimaantumiseen ja lisätä motivaatiota työssä, vaikuttaa työntekijöiden työssä viihtymiseen ja jaksamiseen, sekä vaikuttaa yleisesti työhyvinvointiin. Valmentava johtajuus on kokonaisvaltainen tapa olla, vaikuttaa toisiin ja tulla vaikutetuksi. Se on arvostavaa, osallistavaa ja tavoitteellista yhteistoimintaa, jossa yksilöiden potentiaali vapautuu ryhmän ja organisaation käyttöön. Ryhmän potentiaali tukee vastavuoroisesti yksilöiden voimaantumista. Valmentava johtajuus perustuu luottamukseen ja kuuluu kaikille.

Määritelmä kuvaa johtamistyön ydintä, joka kumpuaa oikeasta asennoitumisesta ja näkyy tietyntyyppisenä käyttäytymisenä. Kun suhtautuminen on toista arvostavaa ja tekemisessä näkyy tavoitteellinen ja osallistava ote, ollaan valmentavan otteen keskiössä. Parhaimmillaan yksilön ja ryhmän potentiaali tulee käyttöön. (Ristikangas et al. 2013).

Valmentava esimiestyö on tavoitteellista, osallistavaa ja arvostavaa vaikuttamista. Se on kokonaisvaltaista toimintaa, jossa yhdistyvät arvostava asenne, tahto, ajatukset ja tunteet. Innostuneista yksilöistä muodostuu innostunut työyhteisö. Esimiehen ei kuitenkaan odoteta olevan yli-ihminen, vaan hän on yhtä epätäydellinen ihminen kuin kuka tahansa muukin. Siksi on tärkeää hyväksyä tapahtuneet virheet ja tehdä esimiestyötä oman persoonansa kautta. Mitä enemmän esimies uskaltaa olla inhimillinen ja tavallinen, sitä enemmän hän saa osakseen arvostusta. Jos on halua kasvaa johtajuuteen, tarvitaan valikoitujen ydintaitojen harjoittelua.

Valmentava esimies tarvitsee osaamista sekä yksilöiden että tiimin johtamiseen. Valmentavan esimiehen tehtävänä on tehdä toisista tähtiä. Samoja ydintaitoja valmentava esimies käyttää toki hyväkseen myös tiiminsä kanssa rikastaen niitä monilla muilla näkökulmilla ja osallistavilla toimintatavoilla. (Ristikangas, 2010)

Kehittämishankkeen tarkoituksena on ollut tukea esihenkilötyötä ja työyhteisön toiminnan kehittämistä. Työskentelyn pääajatuksena oli valmentavan johtajuuden kehittäminen esimiestyöhön; valmentava johtajuus on ”arvostavaa, osallistavaa ja tavoitteellista yhteistoimintaa, jossa yksilöiden potentiaali vapautuu ryhmän ja organisaation käyttöön.” Menestyksekkäs valmentava johtajuus perustuu ennen kaikkea toista arvostavaan asenteeseen ei vain johtamisen tekniikkaan. (Ristikangas&Ristikangas 2010).

Työn merkityksellisyyden kokemus ja jatkuva työssä innostuminen ovat nykypäivän vaateita. Kehittämishankkeen työskentely ja harjoitukset perustuvat ovat perustuneet positiiviseen ajatteluun ja ratkaisukeskeiseen työskentelyyn.

”Valmentavalla otteella rakennetaan vähitellen yhdessä suuntaviivoja kohti määriteltyä visiota. Esimies ei enää tiedä ja kerro, vaan osallistaa ja valtuuttaa. Hän kysyy, haastaa ja kannustaa. Oma hyvinvointi on aiempaa enemmän omalla vastuulla. Kukaan ei voi kantaa vastuuta toisen hyvinvoinnista, koska onnellisuuden ja tyytyväisyyden kokemukset ovat niin subjektiivisia. Valmentavassa kulttuurissa työhyvinvoinnista huolehtiminen on yhteinen asia. (Ristikangas & Grunbaum, Valmentava esimies, 2014, 16.)”

3. Valmentavan johtamisen malli Pudasjärvellä

3.1. Tavoite

Pudasjärven valmentavan johtamisen toimintamallin tavoitteena on lisätä ja vahvistaa henkilöstön ja esihenkilön työhyvinvointia. Toimintamallilla pyritään tiimien ja työyhteisöjen sisäisen kanssakäymisen lisääntymiseen. Mallilla pyritään vaikuttamaan samalla hierarkioiden ja raja-aitojen vähentämiseen. Toimiessaan hyvin toimintamalli mahdollistaa vastuun jakautumisen tasaisemmin työyhteisössä. Malli selkeyttää yhteisiä käytänteitä ja helpottaa esihenkilöiden työtä. Mallin avulla voidaan kehittää koko työyhteisön ongelmaratkaisukykyä ja omaan työhön vaikuttamista. Tämän seurauksena motivaatio kasvaa ja työn pito- ja vetovoima vahvistuu. Toimintamalliin sisällytetään erilaisia ratkaisuja henkilökunnan saatavuuteen liittyen. Mallin avulla Pudasjärven kiinnostavuus asuin- ja työskentelykuntana lisääntyy ja työvoimaa on jatkossa helpommin saatavilla.

Toimintamallin avulla, ja sitä jatkuvasti kehittäen, voidaan toimintaa yksiköissä parantaa jatkuvasti. Toimintamalli edesauttaa työhyvinvointia ja tavoitteena onkin mahdollistaa hyvän mielen työpaikka kaikkiin yksiköihin.

Toimintamalli palvelee myös kaupungin perustehtävän parempaa toteutumista. Pääosassa ovat kuntalaiset ja heidän palvelutarpeeseensa vastaaminen. Organisaation osaamisen vahvistaminen ja varmistaminen- jatkuvasti.

Mallin tavoitteena on muutosjohtamisen tunnistaminen ja esihenkilöiden jatkuvat pitkäjänteinen koulutus. Mallin avulla voidaan varmistaa kuulluksi tuleminen prosesseja ja vahvistaa esihenkilöiden kyvykkyyttä vastata yhä paremmin johtamisen haasteisiin muuttuvassa palveluroolissa.

3.2. Toiminta

Toiminta ja toimenpiteet mallin käyttöönotossa ovat käynnistyneet ”Ihmislähtöinen valmentava johtaminen –esimies aktiivisena toimijana Pudasjär-

ven kaupungilla” - hankkeen edetessä. Yksi, jo käytössä oleva mallin osa on PUDES- vertaistuellinen esihenkilöiden tiimi, joka kokoontuu säännöllisesti vetovastuun ja käsiteltävien teemojen vaihtuessa. Esihenkilöt ovat kehitetyn mallin mukaisesti käyttäneet tavoitekeskusteluja ja tilannekeskusteluja. Näitä keskusteluja varten olisi hyvä varata aikaa riittävän usein ja matalalla kynnyksellä.

Pudasjärven toimintamallin keskeistä sisältöä ovat yhdessä sovitut pelisäännöt ja selkeät yhteiset tavoitteet työlle ja toiminnalle. Yhdessä sovitut toimintatavat ja yhteiset pelisäännöt selkeyttävät tavoitteita ja ovat apuna myös uusien työntekijöiden perehdyttäessä. Toimintamalliin kuuluu myös se, että parhaita käytänteitä ja toimintamalleja voidaan ottaa käyttöön myös muista yksiköistä ja tiimeistä. Toimintamallin jatkuvan kehittämisen ajatukseen liittyy myös se, että hyviä käytänteitä voidaan lainata myös muista kuntaorganisaatioista

3.3. Kokeilu

Toimintamallin käyttöönotosta ja kokeilusta ovat vastuussa johtoryhmä ja esimiehet. Kaikki toimialat ja yksiköt osallistuvat toimintamallin kokeiluun ja jatkokehittämiseen. Osittain toimintamalli on jo käytössä mm. PUDES – esihenkilöiden vertaistuellisentiimin muodossa. Toimintamallia on viety myös käytössä oleviin HR-prosesseihin kuten henkilökohtaisen työnsuorituksen arviointi-prosessi on uudistettu ja uusi tavoitekeskustelupohja on otettu käyttöön. Toimintamalli on myös kaupungin strateginen valinta, joka näkyy henkilöstöpoliittisissa linjauksissa uudistetussa kuntastrategiassa. Uusina ideoina toimintamallin kokeilussa esitettiin mm. vierailuja alueen yritysten johtajista. Toimintamallin kokeilun toivotaan sisältävän myös PUDES-toiminnan jatkuvaa kehittämistä. Vaikka PUDES on vapaamuotoinen ja toimii sellaisenaan jo hyvin, toivottiin siihen selkeämpää rakennetta ja aikataulutusta. Vuosittain sovitut teemat toisivat PUDES-toimintaan kiinnostavuutta ja lisäarvoa. Toimintamallia jalkautetaan yksiköihin esimerkiksi huoneentaululla, jossa toi-



mintamallin perusteemat kirjattuna kaikkien nähtävillä.

Henkilökohtaisen työnsuorituksen arviointiprosessia (KVTES, SOTE-sopimus, OVTES) on uudistettu, jotta voidaan vähentää eriarvoisuuden tunnetta ja työntekijöille on avointa sekä läpinäkyvää, millä arviointikriteereillä ja suoritustason määriteillä jokainen voi vaikuttaa itse henkilökohtaiseen lisään. Henkilökohtaisella lisällä palkitaan ammatinhallinnasta, työstä suoriutumisesta ja muista mahdollisista paikallisesti määritellyistä tekijöistä. Henkilökohtaisen lisän kannustavuus perustuu siihen, että jokainen voi omalla työsuorituksellaan vaikuttaa omaan palkkatasoonsa. Henkilökohtaisen lisän käytöstä hyötyvät sekä työntekijä että työnantaja. Henkilökohtaisen lisän käyttö perustuu yhteistyössä henkilöstön edustajien kanssa valmisteltuun arviointijärjestelmään. Arviointijärjestelmän on oltava selkeä ja riittävän yksinkertainen, jotta se on helposti ymmärrettävissä ja ylläpidettävissä. Kyseessä on jatkuva palauteprosessi, jonka tavoitteena on työntekijän ja työyhteisön suorituksen parantaminen ja tästä palkitseminen. Tässä on käytetty ”annetaan palautetta” työkalun elementtejä ja otettu huomioon työstä saadun palautteen tärkeys työntekijälle. Palaute vahvistaa myös työntekijälle hänen työn merkityksellisyyttä koko organisaatiolle.

Uudistetun kuntastrategian (2022-2030) mukaan kehityskeskustelut korvattiin tavoitekeskusteluilla. Tavoitekeskustelut ovat työntekijän ja hänen lähimmän esimiehensä välisiä säännöllisesti kerran vuodessa käytäviä luottamuksellisia keskusteluja. Keskustelussa peilataan henkilön työtehtäviä ja työhön liittyviä tavoitteita ja pohditaan työssä onnistumista sekä työn tekemisen edellytyksiä. Tarkoitus on organisaation kehittäminen yhteistyössä koko henkilöstön kanssa. Keskustelun pääasiallinen tavoite on parantaa henkilökunnan aikaansaannoskykyä, jotta asetetut tavoitteet saavutettaisiin. Henkilöstölle on luotava merkittävät mahdollisuudet vaikuttaa yksilötasolla töiden tuloksiin sekä omien työmenetelmien ja toimintatapojen kehittämiseen. Tavoitekeskusteluiden aiheet muutettiin niin, että keskusteluissa korostuu positiivinen organisaatio ja aito vuorovaikutus. Uudistetussa tavoitekeskustelun lomakkeella on käytetty innostuskeskustelu ja hyvän työpäivän kokemuksen analyysi -työkaluja seuraavasti:

Omat työtehtävät ja menneen jakson arviointi

Fiilis/tunnelma nyt 1-10? Mistä innostut työstäsi? Missä olet hyvä? Mitkä onnistumiset ilahduttivat sinua menneellä jaksolla? Missä asioissa haluaisit onnistua paremmin? Mikä mahdollisesti on muuttunut tai muuttuu työssäsi

tulevan vuoden tai lähivuosien aikana? Onko olemassa joitakin osa-alueita, joissa haluaisit kehittyä ja parantaa ammattitaitoasi?

Oma työyhteisö

Hyvän työpäiväkokemuksen analyysi

Jokaisen työyhteisön jäsenen työpäiväkokemuksella on merkitystä työyhteisön energisyyteen ja yhteishenkeen. Arvioi oma työpäiväkokemuksesi seuraavien kysymysten avulla:

- Minkä verran työpäivän aikana koen myönteisiä tunteita?
- Miten sitoutuneeksi tunnen itseni?
- Minkä verran minulla on hyviä ihmissuhteita työssäni?
- Miten merkitykselliseksi koen työni?
- Koenko saavuttavani asioita riittävästi?
- Miten elinvoimaiseksi koen itseni?
- Mieti keinoja, joilla voi itse vaikuttaa omaan työpäiväkokemukseen sekä mitä toivot työyhteisöltä, jotta työyhteisö voi edistää parempaa työpäiväkokemusta?

Kun kaikki tiimin jäsenet ovat käyneet tavoitekeskustelut, valitkaa tiimin kanssa yhdessä 1-5 asiaa, joiden edistämiseen sitoudutte työyhteisönä paremman työpäiväkokemuksen edistämiseksi. Tarpeen mukaan kirkastakaa tavoitetilaa ja tarvittavia konkreettisia kehittämistoimenpiteitä.

Pudasjärven kaupungin kuntastrategia uudistettiin vuoden 2021 aikana. Ensimmäistä kertaa strategiaprosessiin osallistettiin henkilöstö, strategia-ilta-päivässä, työpaja ja pienryhmätyöskentelyn menetelmillä sekä kyselyllä. Uudistettu kuntastrategia käytiin läpi henkilöstön kanssa 15.12.2021. Kuntastrategiassa on 5 strategista menestystekijää ja pienryhmissä toiminta-alueittain mietittiin ”Mitä tämä menestystekijä tarkoittaa meille? Miten me voimme edistää tämän menestystekijän kohdalla toimenpiteitä ja tavoitteiden saavuttamista?” Uudistetussa kuntastrategiassa (2022-2030) on otettu huomioon henkilöstöpoliittisena strategisena linjauksena ja tahtotilana toimintakulttuurissa valmentava johtaminen;

”Parannamme tuottavuutta ihmislähtöisellä, valmentavalla ja selkeällä johtamisella. Tuemme innostavalla ja kannustavalla johtamisella henkilöstön mahdollisuuksia kehittää itseään, omaa työtään, työyhteisöä ja työprosesseja.”



3.4. Tulokset, tavoitteet

Tuloksena toimintamallin käyttöön otolla tavoitellaan kärkisijoitusta Suomen parhaat työpaikat kilpailussa. Tuloksena on hyvän mielen työpaikka. Henkilökunnan työhyvinvointi lisääntyy, osaavan työvoiman saatavuus paranee ja avoimiin työpaikkoihin saadaan aikaisempaa enemmän hakijoita. Työprosesien ja tehtäväkuvien uudelleen määrittely johtaa ajan myötä siihen kehittämistyöhön on enemmän työaika käytettävänä ja siihen on mahdollista varata resursseja.

Toimintamallin käyttöönoton tuloksia voidaan mitata erilaisilla konkreettisilla mittareilla, esimerkiksi:

- työhyvinvointikysely
- vaihtuvuuden seuraaminen (syiden analysointi)
- väestönkehitys (ikäjakauma, muutto)

Hankkeen tuloksena on syntynyt Pudasjärven kaupungille valmentamisen johtamisen malli, joka tukee esihenkilötyötä ja työyhteisön toiminnan kehittämistä valmentavalla ja osallistamista tukevilla käytännöllä.

Hankkeen aikana on kokeiltu ja kehitetty yhdessä tiimeissä esihenkilön johdolla valmentavan johtamisen periaatteiden mukaisesti työyhteisöjen toimintakäytäntöjä, työn kehittämisen tapoja ja vuorovaikutusta. Vuorovaikutus tiimien sisällä ja välillä on lisääntynyt ja yhdessä kehittäminen on osa organisaatioiden arkipäivää. Esihenkilöllä on hankkeen jälkeen valmiuksia ja työkaluja tiimien johtamiseen valmentavan johtamisen periaatteiden mukaisesti, hän tuntee työyhteisön motivaatiotekijöitä sekä yhteisesti että yksilötasolla, ja pystyy hyödyntämään näitä taitoja yksilöiden ja tiimien johtamisessa.

Hankkeen tuloksena on syntynyt myös esihenkilöiden tiimi, Pudes, joka toimii vertaistukena johtamisen kehittämisessä ja esihenkilötyön arjen haasteiden ratkaisemisessa. Esihenkilöiden tiimi vahvistaa entisestään esihenkilöiden johtamisvalmiuksia ja jaksamista, avoimuutta asioiden jakamisessa, ja tukee valmentavan johtajuuden kehittämistä ja juurtumista Pudasjärvellä. Esihenkilö on keskeinen vaikuttaja koko työyhteisön hyvinvoinnin ja toimivuuden kannalta, ja hyvällä esihenkilötyöllä on monenlaisia myönteisiä vaikutuksia niin yksittäisen työntekijän kuin työyhteisön tuloksellisen toiminnan kannalta.

Hankkeen tuloksena Pudasjärven kaupunki nähdään esimerkillisenä ja houkuttelevana työnantajana alueen muiden työnantajien silmissä. Positiivinen

tekemisen meininki, innostavat johtamisen käytännöt, jotka mahdollistavat työntekijöiden kehittymisen ja vaikuttamismahdollisuuksien lisääntymisen synnyttävät Pudasjärven kaupungille myönteisen työnantajamielikuvan ja siten luovat tulevaisuuden menestystä. Pudasjärven kaupungin rekrytointi-ilmoituksissa esihenkilöiden rekrytoinnissa on käytetty hanketta myös referenssinä ihmislähtöisestä työnantajasta.

”Työyhteisössämme vaalimme vuorovaikutteisuutta, ajattelun avoimuutta, ihmislähtöisyyttä ja mahdollisuuksia ammatilliseen kehittymiseen. Olemme aloittaneet Pudasjärven kaupungilla hankkeen, jossa kehitämme ihmislähtöistä valmentavaa johtamista yhteistyössä työntekijöiden kanssa. Hankkeessa strateginen kumppanimme on Lapin yliopisto.”

Pääsääntöisesti rekrytoinneissa kaupungin työpaikkoihin on hakijamäärät kasvaneet noin kolminkertaisesti vuodesta 2021 lähtien, jopa jo ennakolta tiedettyihin haasteellisiin rekrytointeihin kuten erityisopettajat. Kaupungilla on käytössä Kuntarekry-järjestelmä, jonka kautta voidaan seurata työpaikkojen hakijamääriä.

Mira Kolmosen Pro Gradu- tutkielman (2022) tuloksissa todettiin, että tutkielma on ollut hyvä välitarkastus esihenkilöiden ja työntekijöiden kokemuksesta hankkeen vaikuttavuudesta johtamiskäytäntöihin. Muutokselle tulee antaa aikaa ja tutkielman pohjalta voidaan vielä tarkastella tulevien työpajojen sisältöä sekä vaikuttaa valmentavan johtamisen mallin rakenteeseen ja sisältöön.

Tutkimustulokset osoittavat seuraavaa:

Koulutukseen osallistuneet esimiehet jakoivat näkemyksiään koulutuksesta sen sisällön, oman oppimisen ja järjestettyjen harjoitusten perusteella.

Tutkimuksen tulokset voidaan jakaa kahteen eri ryhmään sen mukaan,

1. oliko osallistuja aiemmin osallistunut johtamiskoulutukseen
2. oliko johtamiskoulutus hänelle ensimmäinen

Ne esihenkilöt, jotka olivat aiemmin osallistuneet johtamiskoulutuksiin, kokivat koulutusten sisältäneen teoriaa suhteellisen paljon. Lisäksi he jäivät kaipaamaan case-harjoituksia ja vertaisryhmiä. Puolestaan esihenkilöt, joilla ei ollut aikaisempaa kokemusta koulutuksista, kokivat he kyseiset koulutukset kaikkiin puoliin onnistuneina kokonaisuuksina.

Oppimisen suhteen niiden johtajien toimintatavat olivat muokkautuneet huomattavasti, jotka eivät aikaisemmin olleet noudattaneet valmentavan joh-

tamisen periaatteita. He olivat oivaltaneet, ettei johtamisen tarvitse olla käskyttävää toimintaa. Tosin sanoen he olivat saaneet uusia oppeja noudattaa keskustelemaan ja ratkaisukeskeistä johtamista. Puolestaan esihenkilöt, jotka olivat aikaisemmin osallistuneet johtamiskoulutuksiin, noudattivat jo ennen hankkeen alkamista valmentavaa otetta. Näin ollen, he saivat koulutuksista uusia työkaluja tukemaan valmentavaa johtamista.

Mielenkiintoiseksi vastauksista teki se, että kaikki työntekijät eivät nähneet muutosta esihenkilöiden johtamistavoissa. Tämä voidaan selittää osakseen sillä, että heidän esihenkilöt olivat tuoneet valmentavan otteen työhön jo aikaisemmin, eikä muutos ollut niin radikaalia.

Vastauksista nousi esille myös muutosvastaisuus niin työntekijöiden kuin esihenkilöiden toimesta. Etenkin tämä näkyi työntekijöiden kohdalla, he eivät vielä ole adaptoineet ajatusta uudesta ratkaisukeskeisestä ja itseohjautuvasta johtamistyylillä. Suurimaksi haasteeksi heidän kohdallaan koettiin, etteivät esihenkilöt ole enää niitä, jotka antavat suoraan vastauksia. Toisin sanoen itseohjautuvuuteen tarvitaan vielä tukea, jotta muutosta tapahtuu.

Koulutusten myötä organisaatio on saanut osaksi toimintaansa uusia työkaluja tukemaan valmentavaa otetta. Esimerkiksi kehityskeskusteluiden runko on muuttunut tavoitekeskusteluksi ja tämän rinnalle on otettu käyttöön strategia-iltapäivä sekä Pudes. Lisäksi esimiehet ovat hyödyntäneet erilaisia case-harjoituksia työyhteisössä.

Vaikka koulutus koettiin yleisesti hyvänä, esihenkilöt toivat uusia ideoita koulutuksen kehittämisen tueksi. Tähän toivottiin yritysten tai toisten organisaatioiden näkemyksiä ja kokemuksia siitä, miten he ovat onnistuneet adaptoimaan uuden johtamiskulttuurin osaksi organisaation toimintaa.

Näiden havaintojen perusteella voidaan todeta, että johtamiskoulutus tuottaa odotetut hyödyt, kun

1. johtamiskoulutuksen tavoitteet on suunnattu yksilön taitojen kehittämiseen, mikä mahdollistaa oman oppimisen reflektoinnin
2. organisaation toiminta on läpinäkyvää
3. muutokselle on varattu riittävästi aikaa

Tutkimus osoittaa, että työntekijöiden ja esihenkilön välinen suhde on avoin ja luottamuksellinen jokaisen haastatteluun osallistuneen kohdalla. Kuitenkin jokainen kuvasti sitä, miten oman tiimin välillä ei vallitse avointa tai luottamuksellista ilmapiiriä. Pidempi aikaisia tuloksia ei voida vielä tulkita, koska muutos vaatii aikaa ja johtamiskoulutusten järjestämisestä on kulunut vasta vähän ai-

kaa. (Mira Kolmonen (2022), Jyväskylän Yliopisto, Pro Gradu-tutkielma)

Hankkeen vaikuttavuudesta Pudasjärvellä on kerätty tietoa työpajoissa koko hankkeen aikana. Hankkeen vaikuttavuutta on arvioitu myös kehittäjätyöryhmän tapaamisissa. Lopulliset tulokset hankkeen vaikuttavuudesta selviävät vasta pitemmän ajan kuluessa, ja työhyvinvoinnin kehittymistä voidaan tarkastella sitten kun hankkeen päättymisen jälkeen on tehty useampi työhyvinvointikysely. Nyt kerätyn tiedon mukaan hankkeen vaikutukset on koettu positiivisina ja henkilöstö on ollut kiinnostunut uusista menetelmistä ja työkaluista, joita esihenkilöt ovat tuoneet valmennuksesta mukanaan työtiimeihin ja työyhteisöön.

Vaikuttavuuden näkökulmasta ja jatkuvuuden kannalta olisi tärkeää, että koko työyhteisö kokee valmentavan otteen hyödylliseksi ja antaa mahdollisuuden sen kokeilemiselle ja edelleen kehittämiseksi. Jatkuvan kehittämisen kannalta oleellista, että työyhteisössä ja tiimeissä voidaan antaa ja saada palautetta avoimesti. Tulevaisuudessa on edelleen hyödyllistä kiinnittää huomiota palautteen antamisen käytäntöihin kaikilla tasoilla. Työyhteisössä tulee olla mahdollisuuksia tuoda osaaminen ja osaamisen kehittäminen ja erilaiset oppimisen tilanteet näkyväksi ja tähän tulee kannustaa jatkossakin. Nyt käyttöön otetut menetelmät voivat tällä tavoin muotoutua edelleen ja niihin ja muihin valmentavan johtamisen menetelmiin voidaan hankkia lisää osaamista. Myös vertaisoppiminen työyhteisössä ja esihenkilöiden kesken on tärkeää vaikuttavuuden ja hankkeen tuloksien pysyvyyden kannalta. Vertaisoppiminen ja hyvien käytänteiden jakaminen kaikilla tasoilla lisää tietoisesti vuorovaikutusta ja yhteisöllisyyttä. Näillä keinoilla saavutetut tulokset ja vaikutukset voivat muuttua vakiintuneiksi käytänteiksi ja parantaa koko prosessien vaikuttavuutta.

Pudasjärven kaupungin henkilöstölle tehdään työhyvinvointi- ja tasa-arvokysely kahden vuoden välein. Hankkeen alussa vuonna 2020 tehtiin henkilöstön työhyvinvointi- ja tasa-arvokysely, joka toimi vertailupohjana hankkeen lopussa tehtävälle henkilöstön hyvinvointi- ja tasa-arvokyselylle.

Henkilöstön työhyvinvointi- ja tasa-arvokyselyllä vuonna 2020 mitattiin lähtötasoa hankkeelle. Vuonna 2020 käytettiin Kevan sähköistä työnantajapalvelun kyselyä ja järjestelmää (Kevan verkkotyökalu), jossa saatiin myös vertailuaineisto 29 verrokkiorganisaatioon (vertailuaineistossa on ollut yhteensä 5845 vastaajaa). Kyselyyn vastattiin anonyymisti, vaikkakin Keva keräsi omaan käyttöön taustatietoja kuten ikä, sukupuoli, asema organisaatiossa, kuitenkin taustatietoja ei toimiteta kyselyn tekijälle.

Vastaajista 77% koki, että koko työyhteisössä vallitsee luottamuksen ilmapiiri. Vastaajista 87 % myös, että luottamuksen ilmapiiri on hyvä lähiesimiehen sekä työntekijöiden välillä ja lähes 77% vastaajista koki lähiesimiehen olevan oikeudenmukainen sekä puolueeton. Kaiken kaikkiaan omat voimavarat työtehtäviin nähden koetaan olevat hyvät ja lähes 90 % työntekijöistä koki, että voivat käyttää tietojaan ja taitojaan monipuolisesti työssään. Lähes 80 % koki, että voivat vaikuttaa omaan työhönsä ja yli 80 % koki, että heillä on hyvät voimavarat kohdata muutoksia ja uusia haasteita työssään. Muutoskyvykkyydessä verrattuna verrokkiorganisaatiohin tulos oli toiseksi paras. Noin 84 % vastaajista koki itsensä tarmokkaaksi ja vahvaksi työssään päivittäin tai muutaman kerran viikossa, ovat innostuneita omasta työstään päivittäin tai muutaman kerran viikossa ja tuntee tyydytystä, kun ovat syventyneet työhönsä päivittäin tai muutaman kerran viikossa.

Vastaajista valtaosa eli 84,4 %, 176 työntekijää, suosittelisi Pudasjärven kaupunkia työpaikkana tuttavalleen. Henkilöstö on sitoutunutta, motivoitunutta ja työlleen omistautuneita. Omaan työhön ja työnantajaan ollaan erittäin tyytyväisiä ja työssä tunnetaan ensisijaisesti työn imua.

Kiire työssä nousi edelleen henkilöstön työhyvinvointi-kyselyssä vuonna 2020, vaikka tulos onkin parantunut verrattuna vuoteen 2018. Yli 70 %:ia vastaajista koki vuonna 2018, että kiire työssä on lisääntynyt viime vuosina. Vuonna 2020 tulos on parantunut ja 61 % vastaajista koki, että heillä on tarpeeksi aikaa saada työ tehdyksi. Vaikka 23,4 % kokee edelleen, ettei heillä ole tarpeeksi aikaa saada työnsä tehdyksi.

Työhyvinvointikyselyn tulosten perusteella parannettavaa on palautteen annossa ja arjen keskellä tapahtuvissa keskusteluissa. Lähes 50 % vastaajista koki, ettei saa lähiesimieheltä palautetta, miten työssä on onnistunut. Palautteella on varmasti vaikutusta myös siihen, kuinka esihenkilö koetaan myös innostavaksi ja kannustavaksi. Parannettavaa on vastaajien kokemuksen perusteella myös koko organisaation johtamistavassa ja avoimuuden kulttuurissa. Vastaajista 35 % koki, että johtamisen avoimuudessa olisi parannettavaa ja noin 40 % koki, että koko organisaation johtotavassa olisi parannettavaa.

Hankkeen lopussa, loka-marraskuussa, v. 2022 tehtiin sama kysely Kevan sähköisellä kyselyjärjestelmällä, henkilöstön työhyvinvointi- ja tasa-arvokysely. Kokonaisuudessaan kyselyyn vastasi yhteensä 157 työntekijää. Kyselyn vastausprosentti oli noin 43,9%.

Vastaajista 71,2% koki, että koko työyhteisössä vallitsee luottamuksen ilmapiiri.

Vastaajista 84 % myös, että luottamuksen ilmapiiri on hyvä lähiesimiehen sekä työntekijöiden välillä ja hieman yli 76% vastaajista koki lähiesimiehen olevan oikeudenmukainen sekä puolueeton. Kaiken kaikkiaan omat voimavarat työtehtäviin nähden koetaan olevat hyvät ja 91 % työntekijöistä koki, että voivat käyttää tietojaan ja taitojaan monipuolisesti työssään. Vastaajista 80,7 % koki, että voivat vaikuttaa omaan työhönsä ja 76,2 % koki, että heillä on hyvät voimavarat kohdata muutoksia ja uusia haasteita työssään. Muutoskyvykkyydessä verrattuna vuoden 2020 tuloksiin, on muutoskyvykkyys heikentynyt. Tähän vaikuttaa myös toimintaympäristössä useita vuosia nyt velloneet kriisit, mennään kriisistä kriisiin. Noin 81,4 % vastaajista koki itsensä tarmokkaaksi ja vahvaksi työssään päivittäin tai muutaman kerran viikossa ja ovat innostuneita omasta työstään päivittäin tai muutaman kerran viikossa. Vastaajista 79,5 % tuntee tyydytystä, kun ovat syventyneet työhönsä päivittäin tai muutaman kerran viikossa.

Vastaajista, 156 työntekijää, valtaosa eli 86,5 % suosittelisi Pudasjärven kaupunkia työpaikkana tuttavalleen. Henkilöstö on edelleen hyvin sitoutunutta, motivoitunutta ja työlleen omistautuneita. Omaan työhön ja työnantajaan ollaan erittäin tyytyväisiä, tulos parani hieman vuodesta 2020.

Kiire työssä nousee edelleen henkilöstön työhyvinvointi-kyselyssä vuonna 2022. Kiireen tuntu on jopa voimistunut verrattuna vuoteen 2020. Vuonna 2020 61 % vastaajista koki, että heillä on tarpeeksi aikaa saada työ tehdyksi. Vaikka 23,4 % koki, ettei heillä ole tarpeeksi aikaa saada työnsä tehdyksi. Vuonna 2022 vastaajista 50,6 % koki, että heillä on tarpeeksi aikaa saada työ tehdyksi. Vastaajista 34,6 % koki, ettei heillä ole tarpeeksi aikaa saada työnsä tehdyksi.

Työhyvinvointikyselyn tulosten perusteella parannettavaa on palautteen annossa ja arjen keskellä tapahtuvissa keskusteluissa. Kuitenkin palautteen annossa on tapahtunut kehitystä ja 50,7 % vastaajista koki, että saa lähiesimieheltä palautetta, miten työssä on onnistunut. Palautteen annon ja arjen keskellä tapahtuvan keskustelun tulosten paranemiseksi on varmasti tällä hankkeella ollut oma vaikutus, kun esihenkilöille on nyt tarjolla työkalut ja osaaminen työkaluista lisätä vuorovaikutusta työyhteisössä. Parannettavaa on vastaajien kokemuksen perusteella myös koko organisaation johtamistavassa ja avoimuuden kulttuurissa. Vastaajista 44,8 % koki, että johtamisen avoimuudessa olisi parannettavaa. Vastaajista neutraalien osuus oli kasvanut vuoteen 2020, jolloin 35 % neutraaleja oli 22 % ja nyt 44,8% neutraaleja oli 30,1%. Jos tarkastellaan vain niitä vastauksia, missä oli vahva mielipide niin vuonna 2020 johtamisen avoimuudessa oli parannettavaa 13,7 % mielestä ja vuonna 2022

oli 14,7% mielestä vastaajista. Vuonna 2022 noin 52,5 % koki, että koko organisaation johtotavassa olisi parannettavaa, mutta tässäkin tapauksessa neutraalit mielipiteet olivat kasvaneet.

On totta, että kun on menty useita vuosia kriisistä kriisiin ja hoidettu aina sitä kriisiä mikä päällä on kuten Korona pandemia, nyt sodan uhat Euroopassa ja vaikutukset inflaatioon (ruokakriisi, energiakriisi, korkokriisi), ei organisaation johdossa eikä esimiestyössä ole jäänyt aikaa kovinkaan arjen kohtaamisiin henkilöstön kanssa ihan päivittäisten asioiden äärellä. Samalla on kuitenkin pyritty lisäämään virtuaalisia alustoja, joissa voidaan käydä yhteisöllisiä keskusteluja toimintaympäristön hetkestä ja tulevaisuudesta sekä yhteisistä asioista. Valmentavan johtamisen työkalujen avulla on pidetty henkilöstölle muutostyöpajoja liittyen kriiseihin, strategiaan, kaupungin talouteen ja toimintaan. Jos näitä työkaluja ei olisi ollut käytettävissä, olisi odotettavaa, että tulokset olisivat huonommat kuin ne nyt on eli kuitenkin tulokset ovat positiiviset, vaikkakin julkisen sektorin muutokset ja globaalit uhat ovat varmasti vaikuttaneet myös työyhteisöön ja työhön.

4. Pudasjärvellä kokeiltuja ja käyttöön otettuja työkaluja

Valmennusohjelmassa kokeiltiin ja testattiin useita erilaisia työyhteisön kehittämisen menetelmiä sekä valmentavan johtamisen työkaluja. Työkaluista ja menetelmistä kerättiin palautetta ja kokemuksia niiden soveltuvuudesta oman tiimin kehittämiseen. Alla on esitelty valikoitu joukko työkaluja ja menetelmiä, jotka ovat saaneet Pudasjärven esihenkilöiltä parhaat arviot käytettävyydestä ja sovellettavuudesta omaan työyhteisöön tai oman johtamisen työkaluiksi.

4.1. VIA-testi

VIA-testi on VIA-insituutin positiiviseen psykologiaan perustuva vahvuusmittari. Vahvuusmittari kehitettiin Pennsylvanian yliopistossa positiivisen psykologian keskuksessa, hyödyntäen yleisimpiä persoonallisuuspsykologian teorioita

Tee oma VIA-vahvuuskartoituksesi

1. Mene osoitteeseen www.viacharacter.org
2. Valitse etusivulta kohta Take The Free VIA Survey
3. Täytä testin rekisteröitymislomake (ei velvoita muuhun).
4. Täytä testi ja tulosta se.

1. Mieti omaa elämän, opiskelun ja uran näkökulmista vahvuuksiasi seuraavien kysymysten kautta:

- Mikä on sinun ykkösvahvuutesi? Oletko samaa mieltä itse, että se on vahva puolesi?

2. Tarkastele mihin hyveiden alle ydinvahvuutesi kuuluvat.

- Onko ydinvahvuuksiasi tietyn hyveen alla vai jakautuvatko ne eri osioihin?

3. Pohdi ydinvahvuuksiasi (5 ensimmäistä listassa)

- Oletko samaa mieltä, että nämä ovat luontaisia asioita persoonassasi? Tuovatko nämä ominaisuudet sinulle energiaa lisää? Haluatko käyttää näitä ominaisuuksia työssäsi esimiehenä?

4. Kirjoita jokaisesta ydinvahvuudestasi esimerkki, millaisessa asiassa se elämässäsi näkyy ja miten se näkyy esimiestyössäsi?

- Mitä ydinvahvuutesi kertovat asioista tai periaatteista, jotka ovat sinulle kaikkein tärkeimpiä?
- Miten ydinvahvuutesi ilmenevät työssä?
- Miten voisit hyödyntää niitä vielä enemmän?

5. Listaa viisi keskeistä tehtävää, jota tavallisimmin teet. Tarkastele jokaista näitä tehtävää viiden ensimmäisen ydinvahvuutesi näkökulmasta: mieti konkreettisia esimerkkejä miten voisit hyödyntää vahvuuttasi ko. tehtävässä ja mitä myönteistä lisäarvoa se voisi tuottaa työsi näkökulmasta.

- Miten ydinvahvuutesi (raportin 3-7 ensimmäistä) ovat ohjanneet uraasi tähän saakka?
- Valitse yksi ydinvahvuuksistasi. Miksi tämä luonteenvahvuus on sinulle tärkeä ja merkityksellinen; miten se ilmenee ja miten se suuntaa sinun esimiestyöstäsi tällä hetkellä.
- Missä asioissa tänään koit innostumista ja onnistumista? Mitkä asiat onnistumiseen tai innostumiseen vaikuttivat? Löydätkö ydinvahvuutesi näistä tilanteista?
- Miten voisit hyödyntää ydinvahvuuttasi uudella tavalla? Jos elämässäsi tai työelämässäsi on jokin haaste, miten voisit lähestyä tätä aihetta vahvuutesi kautta?

4.2. Dialoginen palautteen antaminen

Dialoginen palautteen antaminen työkaluna perustuu tutkittuun tietoon siitä, että huipputiimeissä positiivisten viestien määrä on 5 positiivisen viestin suhde 1 korjaavaan, kun keskimääräisesti suoriutuviissa tiimeissä nämä menevät suunnilleen tasan.

Dialogisen palautteen antamisen menetelmää kannattaa käyttää säännöllisesti. Säännöllinen ja oikein annettu ja ajoitettu palaute auttaa ihmisiä kokemaan työnsä tarkoituksenmukaisena ja tärkeänä. Se kertoo odotuksista, ohjaa tulokselliseen toimintaan sekä motivoi ja kannustaa. Palautteen tarkoituksena on tehdä näkyväksi niin vahvuuksia kuin kehittämiskohteitakin. On tärkeää, että esihenkilö on aktiivinen palautteen antamisessa ja pyytämisesä, mutta myös kollegiaalinen palautteen antaminen on tarpeen.

Esimerkki dialogisesta korjaavasta palautekeskustelusta:

T – tilanne:

Kerro havaintosi tilanteesta sekä millaisia vaikutuksia olet huomannut sillä olevan.

T – toisen näkemys:

Kysy palautteen saajalta, miten hän näkee asian.

S – sopiminen:

Sopikaa yhdessä jatko toimenpiteistä.

S – seuranta:

Sopikaa seurannasta.

Pudasjärvellä menetelmää käytettiin palautteen mukaan mm. näin:

- Ennen varsinaista kokeilua sovimme etukäteen, että teemme kokeilun jälkeen yhteisen arvioinnin suorituksesta niin tiimin kuin yksilön näkökulmasta. Kokeilun päätteeksi saimme arvioinnin myös asiakkaan näkökulmasta, joten pystyimme käymään asiaa läpi monipuolisesti. Dialogisten keskustelutilaisuuksien avulla teemoja/suorituksia pystytään käsittelemään monipuolisesti ja myös sopimaan yhteisistä toimintatavoista jatkossa.

- Dialoginen palaute sopii kehityskeskusteluihin, joita olen käynyt nyt helmikuussa.
- Palautteen antamisessa dialoginen työkalu toimii kyllä ihan arjessakin, kun toimintamalli on ”selkärangassa”.
- Haluaisin työkalulla vahvistaa työntekijöiden itsetuntoa sekä käsitystä siitä, millaisia odotuksia minulla on heidän työstään. Tavoitteena on työntekijän oma kehittyminen työssään positiivisen ja kehittävän palautteen kautta.

Kokemukset menetelmästä:

- Avoin ja kannustava ilmapiiri työyhteisössä luo hyvän perustan varauksettomalle dialogiselle palautteen antamiselle.
- Dialogisen palautteen antamisen avulla toimintaa voidaan kehittää koko tiimin voimin, jolloin jokaisella on tärkeä rooli tavoitteiden saavuttamisessa.
- Menetelmällä sain alaisen itse huomaamaan, miten on paras menetellä. Tunnelma oli hyvä, vaikka lähtökohtana oli erimielisyys.
- Auttaa työntekijää tekemään oivalluksen itse toiminnastaan.
- Työkalun avulla keskustelimme onnistumisista ja haasteista sekä siitä, miten muutamme toimintaa seuraavalla kerralla. Ilmapiiri ja tunnelma oli kannustava ja eteenpäin vievä.
- positiiviset palautteet jaetaan myös koko tiimin kesken
- rakentava palaute henkilökohtaisesti ja kohdistuen tekemiseen, toimintaan, ei henkilöön
- rakentava palaute myös tiimissä, jos asia koskee koko tiimiä
- kytketään perusarkeen eli toimintaan arjen tiimellyksessä
- ratkaisuun pyrkivä palautteenantotapa - ei syyllistävä
- vinkit hyviä
- Saadaan koko ryhmän näkemys esille. Osallistava tapa ja asioihin myös sitoudutaan paremmin. Koetaan, että on mahdollisuus vaikuttaa ja lisää motivaatiota työntekoon. Asiantuntemus laajasti käyttöön. Arvostuksen osoitus työntekijöitä kohtaan.
- Johdattelevilla kysymyksillä saadaan asia hyvin selvillä. Työntekijä huomioidaan hyvin ja hän voi kokea osallistuvansa keskusteluun.
- Käytännöllinen pienessä tiimissä.

- Päivittäisen johtamisen työkalu. Henkilöstön työhyvinvointikyselyssä palautteen anto oli yksi keskeisimmistä kehittämisen kohteista läpileikkaavasti koko organisaatiossa. Tätä työkalua tulisi käyttää huomattavasti enemmän. Onko kulttuurikysymys, että ei voida vaan todeta olevamme hyviä jossakin ja jättää siihen. Aina ei tarvitse löytää kehitettävää toiminnasta, koska se on jo itsestään selvää, että aina voidaan parantaa. Nautitaan onnistumisista myös. Työkalu on hyvä ohje myös rakentavaan korjaavaan palautteeseen. Tätä työkalua meidän on vielä enemmän opittava käyttämään päivittäisessä arjen johtamisessa.



4.3. Hyvän työpäiväkokemuksen analyysi

PERMAV-malli on positiivisen psykologian perustajiin kuuluvan Martin Seligmanin teoria hyvästä elämästä ja ihmisen kukoistuksesta. Sen avulla voidaan tarkastella hyvän työpäiväkokemuksen elementtejä. Tarkastelussa voit käyttää apuna seuraavia kysymyksiä:

- Minkä verran työpäivän aikana koen myönteisiä tunteita? (Positive emotions)
- Miten sitoutuneeksi tunnen itseni? (Engagement)
- Minkä verran minulla on hyviä ihmissuhteita työssäni? (Relationships)
- Miten merkitykselliseksi koen työni? (Meaning)
- Koenko saavuttavani asioita riittävästi? (Accomplishments)
- Miten elinvoimaiseksi koen itseni? (Vitality)

Jokaisen työyhteisön jäsenen työpäiväkokemuksella on merkitystä työyhteisön energisyyteen ja yhteishenkeen.. Analyysi voidaan yhdistää esimerkiksi osaksi palaveria tai kehittämispäivää. Tiimin jäsenten on hyvä arvioida omaa työpäiväkokemustaan säännöllisesti ja heidän kannattaa keskustella siitä, miten jokainen voi omalla toiminnallaan vahvistaa omaa ja kollegojen kukoistusta työssä.

Tilaisuuden vetäminen

Vaihe 1: Pyydä jokaista arvioimaan oma työpäiväkokemuksensa edellisen sivun kysymyksien avulla.

Vaihe 2: Pyydä sen jälkeen jokaista miettimään keinoja, joilla voi itse vaikuttaa omaan työpäiväkokemukseen sekä mitä toivoo työyhteisöltä, jotta työyhteisö voi edistää parempaa työpäiväkokemusta.

Vaihe 3: Pyydä jokaista kertomaan yksi esimerkki, jolla voi vaikuttaa työpäiväkokemukseen itse.

Vaihe 4: Pyydä jokaista kertomaan päällimmäinen toiveensa työyhteisölle. Kirjaa toiveet ylös (joko paperille tai fläpille, mikäli yhdessä työyhteisön kanssa)

Vaihe 5: Valitkaa yhdessä 1-5 asiaa, joiden edistämiseen sitoudutte työyhteisönä paremman työpäiväkokemuksen edistämiseksi. Tarpeen mukaan kirjastakaa tavoitetilaa ja tarvittavia konkreettisia kehittämistoimenpiteitä

- Työntekijätiimin kanssa: kysymykset ennakkoon, vastaukset sähköpostilla.
- Yhdessä läpi käynti.
- Työhyvinvointikyselyn tuloksien purussa
- Tiimit, tiimipalaverit, pienemmät ryhmät
- Kuluneen lukuvuoden arviointi
- Rehtoritiimin palaverissa
- Kehittämiskeskusteluissa
- Johtoryhmässä
- Prosessien työstöjen jälkeen sessioiden purkamisessa ja ”loppuverryttelyksi”
- Hyvä sisäisen motivaation arviointiin
- Palavereiden alkuun positiivisen vireen aikaansaamiseksi.

Kokemuksia

- Tehtävä nosti hyvin esille työilmapiiriin ja työhyvinvointiin liittyviä asioita, ja työkalun käyttö oli myös helppoa.
- Tiimi esitti yhdessä neljä asiaa, jotka edistävät hyvää työpäiväkokemusta: palautteen antaminen toisilleen, iloisuus, asenne ja avoimuus. Miettivät vielä jokaisen tavoitteen kohdalla keinoja, miten käytännössä asia etenee. Esimerkiksi palautteen antaminen vähintään kerran viikossa kahvitauolla, jossa mietitään yhdessä, missä on onnistuttu sillä viikolla ja missä kehitettävää. Jokaisen tavoitteen kohdalla pohtivat, mikä merkitys sillä on työhön ja sitä kautta lapsiin. Olivat hyvin oivaltaneet, että työyhteisön hyvä ilmapiiri ja toisiinsa luottaminen ja kannustaminen ovat voimaannuttavia tekijöitä.
- Työkalun avulla nousi esille mielestäni realistisesti kyseisen tiimin työilmapiiriin liittyvät asiat. Olen käyttänyt ja käytän edelleen työkalua myös toisten tiimien kanssa.
- Työntekijät kokivat, että asioista puhuttiin paljon syvällisemmin ja pohditiin. Toivoivat useammin samantyyppisiä keskusteluja.
- Työntekijät löysivät kehitettävät asiat aika nopeasti itse.
- Soveltuu hyvin käytettäväksi kehityskeskusteluissa ja tiimipalaverissa.
- Pysäyttää ajattelemaan positiivisesti.
- Soveltuu hyvin käytettäväksi kehityskeskusteluissa ja tiimipalaverissa.
- Palavereiden alkuun positiivisen vireen aikaansaamiseksi.

- Pienemmän ryhmän käyttöön sopiva.
- Silloin tällöin käytettynä hyvä, esim. kokousten alkuun.
- Yksi toimivimmista käytännössä.
- Toimiva työkalu, mikä fiilis/pulssikysely tiimin yksilöiden työhyvinvoinnista ja työtavoista. Vaikka kuukausittain tiimipalaverin yhteyteen. Voi reagoida nopeastikin työn kuormittavuuteen, työtapoihin, työhyvinvointiin. Antaa nopeasti palautteen esihenkilöille miten voidaan toimintaa muuttaa niin, että hyviä työpäiviä olisi mahdollisimman usein. Avaa myös keskustelua yhdessä toimimisesta.
- Hyvät kokemukset jaetaan työyksikössä. Tuloksen arvioiminen ajatuksella: Miten olisi mennyt vielä paremmin. Hyvähenkinen epäonnistumisien käsittely tuo arvostusta ja rehellisyyttä esim. esihenkilölle. Sopivassa tilanteessa toimiva menetelmä.



4.4. Oman tiimin tukeminen: Innostuskeskustelu

Tapa hakea myönteistä työntekijäkokemusta ja sitoutumista organisaatioon ja sen kehittämiseen. Tavoitteena vahvistaa yhteistyötä ja sitoutumista yhteiseen tavoitteeseen. Keskustelu mahdollistaa myös vahvuuksien ja osaamisen tunnistamisen

Ydinkysymykset

- Fiilis/tunnelma nyt 1-10?
- Mistä innostut työstäsi?
- Missä olet hyvä?
- Mitkä onnistumiset ilahduttivat sinua viime viikolla? Viime vuonna?
- Missä asioissa haluaisit onnistua paremmin?
- Mitä haluaisit oppia organisaatiossamme?
- Mitä hyötyä siitä olisi sinulle/tiimille/organisaatiolle?
- Miten varmistat onnistumisesi?
- Keiden kanssa onnistut parhaiten?
- Millainen aikataulu suunnitelmallesi?



4.5. Ei tietämiseen perustuvat valmentavat kysymykset

Valmentava johtaja innostaa henkilöstöä hyödyntämään luovuuttaan ja ongelmanratkaisukykyään. Sen vuoksi niin kutsuttu ei-tietämisen tila on erityisen hyödyllinen valmentavalle johtajalle.

Valmentaja ei automaattisesti tarjoile omia ratkaisuideoitaan, eikä kysy suljettuja kysymyksiä (Onko? Eikö?).

Avoimet kysymykset muodostavat ei-tietämisen perustan. Avoin kysymys alkaa usein M-alkuisella kysymyssanalla, kuten mitä, millainen, miten, milloin tai K-alkuisella kysymyssanalla, kuten kuinka paljon, kuka, kenellä jne.

Miksi-kysymystä kannattaa kuitenkin käyttää harkiten. Kun kysymme ”Miksi?”, se saattaa asettaa vastaajan puolustus kannalle.

Muita avoimia kysymyksiä sen sijaan kannattaa hyödyntää aina, kun haluaa kuulla ja ymmärtää, miten toiset ajattelevat, mikä on heille tärkeää ja mitä he tavoittelevat.

Tätä työkalua voidaan käyttää silloin kun halutaan auttaa toista rakentamaan ratkaisuja, jotka ovat hänelle toimivia – ne tuntuvat hänestä oikeilta ja tosilta. Kun henkilö on itse saanut mahdollisuuden oivaltaa, miten edetä asiassa, hänen on myös helpompi sitoutua suunnitelman toteuttamiseen käytännössä.

Ei-tietämiseen perustuvia kysymyksiä voi hyödyntää yksilöjohtamisessa (henkilökohtaiset keskustelut ja sparraus) sekä tiimijohtamisessa (osallistavat palaverit, tiimikeskustelut ja kehittämispäivät).

Sitä voi hyödyntää myös esihenkilökollegojen ja tai muiden vertaisten sparraamisessa.

Johtajaakin voi valmentaa, sillä kaikki hyötyvät ajattelua avaavasta, luovasta, tavoitteellisesta ja ratkaisuja rakentavasta vuorovaikutuksesta.

Keskustelun avauskysymykset

- Mitä tässä keskustelussa tulisi tapahtua, jotta se olisi sinulle hyödyllinen?
- Mistä haluaisit keskustella?
- Miten voin auttaa sinua?

Tavoitekysymyksiä

- Mikä on tavoitteesi? Mistä tunnistat, että olet saavuttanut sen? Mikä silloin on toisin?
- Mikä tekee tavoitteestasi sinulle tärkeän?
- Mitä toivoisit nykytilanteen sijaan?
- Jos 0 edustaa tilanteen pahinta ilmenemismuotoa ja 10 parasta mahdollista tilannetta, missä olet nyt? Mihin asteikon numeroon haluaisit päästä?

Voimavarakysymyksiä

- Mitä kykyjä, taitoja ja voimavaroja sinulla on, joista olisi hyötyä tavoitteen saavuttamisessa?
- Mitä apua toivot muilta päästäksesi tavoitteeseesi?
- Kuka tai mikä on jo ollut sinulle avuksi tähän mennessä?

Tarkentavia kysymyksiä

- Kerro vielä lisää siitä, kun sanoit, että...
- Auta minua ymmärtämään, mitä tarkoittit, kun sanoit että...
- Mitä sinulle merkitsee se, kun...
- Mitä vielä?

Toimintakysymyksiä

- Mikä voisi olla tämän keskustelun jälkeen ensimmäinen merkki siitä, että etenet oikeaan suuntaan?
- Mitkä pari-kolme pientä asiaa voisit tehdä seuraavien päivien aikana, jotta tilanne etenisi toivomaasi suuntaan?
- Mitä olet jo kokeillut? Mitä et ole vielä kokeillut? Mitä voisit vielä kokeilla?
- Mitä sinun ei kannata tehdä, jotta voit saavuttaa tavoitteesi?

Yhteenveto

- Miten hyödyllinen tämä keskustelu on ollut sinulle tähän mennessä?
- Mikä tekisi siitä vielä hyödyllisemmän?
- Mitä toivoisit, että kysyisin vielä?

Pudasjärvellä todettiin tämän työkalun sopivan hyvin mm. seuraaviin tilanteisiin: tiimipalaverit, yksilökeskustelut, tavoitekeskustelut, toiminnansuunnittelu, toiminnan muutoksien ratkaisujen suunnittelussa.

Kokemukset

Ohjaa tehokkaasti asioiden syvällisempään käsittelyyn. Voimavarakysymykset koettiin erityisen hyviksi.

4.6. Belbinin tiimiroolit

“Toimiva ryhmä syntyy erilaisista ihmisistä”

Ihmisillä on hyvin erilaisia tapoja ja tyylejä toimia ryhmissä. Jokaisella tyylillä on myös vahvuutensa ja heikkoutensa.

Hyvin toimiva ryhmä koostuukin usein erilaisista ihmisistä. Yksin ei myöskään tarvitse taitaa kaikkea, kun kokoaa ympärilleen oikean joukon ihmisiä.

Amerikkalaisen Meredith Belbinin mukaan tiimiroolit voidaan jakaa yhdeksään erilaiseen tyyppiin. Tyypit ilmentävät ihmisille ominaisia tapoja toimia ryhmässä.

Omaksutut roolit eivät kuitenkaan ole pysyviä vaan jokainen yleensä ilmentää paria, kolmea roolia, jotka vaihtelevat tilanteen ja ryhmän mukaan.

Belbinin tiimiroolit (Meredith Belbin; *The Teamroles at Work*, 1996)

Belbinin tiimiroolit

- Keksijä: Mietiskelijä, omaperäinen, epäkäytännöllinen
- Tiedustelija: Uuden etsijä ja kokeilija, utelias, neuvottelukykyinen,
- Takoja: Vauhdittaja, esteiden raivaaja, voimakastahtoinen, dynaaminen, viivytyksissä kireä, kärsimätön
- Tekijä: Organisoija, toteuttaja, käytännöllinen, ahkera, perinteisiin piitäytyvä
- Viimeistelijä: Yksityiskohtien varmistaja, tunnollinen, sitkeä, toisinaan turhantarkka
- Arvioija: Ongelmien analysoija, kriittinen, puolueeton, liiankin varovainen
- Diplomaatti: Sovittelija, hengen luoja, herkkä, sosiaalinen, ei kovin päättäväinen
- Kokooja: Resurssien kokoaja ja valvoja, itsevarma, rauhallinen, ei erinomaisen luova
- Asiantuntija: Määrätietoinen, omistautunut, omaa harvinaislaatuista tietoa ja taitoa, kapea-alainen, välittää vain omasta alastaan

Tiimirooli testin voi tehdä nettilinkin kautta. Avaa taulukko linkin kautta koneellesi ja vastaa kysymyksiin. Testin lopuksi saat vastaukseksi pisteet ja mihin rooleihin pisteet painottuvat

Tätä menetelmää kokeilleet esihenkilöt olivat käyttäneet tai arvioivat sen hyödylliseksi seuraavissa tilanteissa.

- Voisi sopia virkistyspäivään, jolloin ihmiset olisivat innokkaampia tekemään testin.
- Sopisi myös rekrytoinnin yhteyteen, millaista ihmistä haetaan, jotta tiimissä olisi diversiteettiä, sekä organisaation muutostilanteisiin esim. uudet tiimit.
- Tiimiytymiseen sopiva työkalu, koska tällöin tiimin jäsenet ymmärtäisivät paremmin toistensa tapoja toimia.
- Tiimin jäsenten ymmärrys toistensa luonteista ja toimintatavoista parantaisi vuorovaikutusta.
- Tuo selkeästi esille työntekijöiden tiimiroolit. Tiimi vahvistuu, kun tiimissä on eri rooleissa olevia tekijöitä. Näkökulma laajenee ja monipuolistuu.
- Tämä on hyvä pohja keskusteluun erilaisuuden tuomasta vahvuudesta ja erilaisuuden hyväksymisestä. Hyvä työkalu rekrytointiin. Saa toimia oman roolin mukaisesti, jolloin työskentely sujuu parhaiten.
- Ei ehkä kannata ottaa liian tosissaan. Tiimiytymiseen hyvä kevennys.
- Kokemukset tätä menetelmästä olivat hyvät, ja toisaalta se sai myös kritiikkiä.
- Testi oli hyvin suuntaa antava, mutta loppuosa pisteiden antamisesta oli hieman väkinäistä



4.7. Nykytilan analyysi

Tätä menetelmä voidaan hyödyntää tiimin tavoite-/kehityskeskustelussa. Sen lisäksi tämän työkalun kautta voidaan peilata tavoitteita myös yksilötasolle.

Kokemukset nykytilan analyysistä

- Yhteisöllinen näkökulma hyvä. Nykytilan arvioinnissa käyttökelpoinen. Konkretiaa kehittymiseen.
- Voidaan hyödyntää tiimin tavoite-/kehityskeskustelussa. Sen lisäksi tämän työkalun kautta voidaan peilata tavoitteita myös yksilötasolle.
- Yhteisöllinen näkökulma hyvä. Nykytilan arvioinnissa käyttökelpoinen. Konkretiaa kehittymiseen.
- Nykytilan arvio työkalua voi käyttää esimerkiksi henkilökohtaisten kehityskeskusteluiden jälkeen koko työyhteisön yhteisessä keskustelutilaisuudessa.
- Erityisen tärkeä muutostilanteissa ja niiden jälkeen.
- Kehityskeskustelujen yhteyteen jäsentämään työyhteisön nykytilaa ensin esihenkilölle. Sen jälkeen tehdä tiimin kesken. Muistuttaa niistä tiimin voimavaroista, mutta myös avaa keskusteluja sellaisista ehkä risiiritilanteistakin, jotka eivät ole olleet niin näkyviä. Hektisessä arjen työympäristössä pakottaa pysähtymään asian äärelle. Esihenkilönä sitä yleensä luottaa, että tiimin jäsenet kertovat, jos on jotain kehitettävää, mutta usein näin ei ole.
- Yhteistä keskustelua työntekijöiden kanssa. Tämä voisi sopia myös esihenkilön ja yksiköiden väliseen arviointiin. Nykytilan arviointi on tilanteen positiivinen arviointi, jossa ei haeta syitä vaan todetaan nykyinen tilanne. Koronatilanne on lisännyt energiaa. Tavoitteen selkeyttäminen rajaa työtä ja tuo esille yksikön päätehtävän.
- Sopii koko henkilökunnan kyselynä tai tiimeissä pohdittavaksi. Pakollinen työkalu 1-2 kertaa vuodessa.



4.8. Pelisäännöt ja niiden rakentaminen

Tärkeimmistä valmentavan esimiehen työkaluista on toimivien pelisääntöjen luominen työyhteisöön, jotta osataan pelata samaan maaliin. Pelisääntöjen luominen tukee merkittävästi myös tavoitteiden ja päämäärien saavuttamista. Niiden luominen on yhtä tärkeää kuin niistä keskusteleminen arkityön lomassa. Poistaa epävirallisia, ääneen lausumattomia normeja ja käytäntöjä.

Pelisääntöjä voidaan rakentaa esim. johtamisesta, päätöksenteosta, yhteistyön tekemisen tavoista, ristiriitojen käsittelystä, osaamisen kehittämisestä ja oppimisesta, palautteen antamisesta, viestintä käytänteistä - niistä asioista, jotka ovat oleellisia tiimin toiminnalla.

Pelisääntöjen luominen (ryhmä / yksikkö)

1. vaihe

Ideoidaan ryhmässä mistä asioista työyhteisöllä kannattaa olla yhteiset pelisäännöt (5 - 10 min.)

Kirjataan ideat ja esitellään ne muille.

2. vaihe

Ideoidaan pelisääntöjä pienryhmissä edellisessä vaiheessa sovittuun teemaan (yksin-kaksin, noin 10 min.)

Esitetään ideat, kootaan yhteen, tehdään priorisointi. Valitaan max. 6 asiaa.

3. vaihe

Konkretisoidaan valittuja pelisääntöjä:

Mitä pelisääntö tarkoittaa käytännössä ja miten sitä sovelletaan?

Kukin pienryhmä voi valita yhden pelisäännön tarkempaan suunnitteluun.



4.9. Osallistavia menetelmiä esimiehille

4.9.1. Osallistavat palaverit - Uusien kokouskäytäntöjen kokeilu

Välillä on hyvä ravistella luutuneita käytänteitä. Kuukausi- ja viikkopalaverit ajautuvat helposti noudattamaan samaa kaavaa: asialista on aina sama, puheenjohtaja on esihenkilö, yksi ja sama ihminen kirjaa muistion ja palaverit toistuvan samankaltaisena kuukaudesta ja viikosta toiseen.

Työyhteisössä voidaan sopia käytännöstä, jossa palaverin vetovastuu on kiertävä ja asialista ei ole vakiintuneessa muodossa, vaan vetovastuussa oleva henkilö voi määrittää palaverin muodon ja tavoitteet.

Sovitetaan toistuvien palaverien vetovastuut esimerkiksi seuraavaksi kuudeksi kuukaudeksi eteenpäin. Vetovastuu voi olla kahdella henkilöllä, jolloin toinen on vetäjä ja toinen huolehtii kirjaamisesta, jos se on tarpeen. Sovitaan raamit palaverille: voidaanko tavata livenä, etänä ja voiko paikka olla vaikka jokin vierailukohde.

Osallista tiimi myös asialistan laatimiseen. Listatkaa asiat informoitaviin, keskusteltaviin ja päätettäviin asioihin. Pohdi, mikä menetelmä sopii mihinkin vaiheeseen.

Hyödyntäkää asioiden käsittelyssä osallistavia menetelmiä. Kerratkaa lopuksi päätetyt asiat ja sovitut jatkoaskeleet.

Pelissäntöjä voidaan kokeilla ja jos jokin ei tunnu organisaatioon sopivalta, sovitut sääntöjä voidaan muokata esimerkiksi sovitun kokeiluajan umpeuduttua. Vaikka uusi kokeilu ei heti tuntuisi toimivalta, ei kannata luovuttaa liian nopeasti. Uusille käytänteille ja toimintatavoille tulee antaa riittävästi aikaa.

4.9.2. Annetaan palautetta - Keskinäisen kehumisen kerho

”Kissa kiitoksella elää” vanha suomalainen sananlasku viisaasti toteaa. Kukaan, ei edes kissa, elä pelkästä kiitoksesta, mutta kiitoksella ja kehuilla on erittäin suuri vaikutus työyhteisön ilmapiiriin ja työhyvinvoinnin kannalta. Palautteen saaminen hyvin tehdystä työstä, tai hyvästä työystävyydestä on tärkeä osa työyhteisön ilmapiiriin ja motivaation kannalta. Toisille kiitoksen sanominen ja positiivisen palautteen antaminen kasvokkain on helppoa ja tulee luonnostaan. Toisille se voi olla vaikeampaa, ja tässäkin asiassa hiljaisemmat voivat jäädä suulaampien jalkoihin. Keino, jolla palautteen antamista voi harjoitella työyhteisössä voi olla esimerkiksi tässä esitelty ”Keskinäisen kehumisen kerho”.

Keskinäisen kehumisen kerhon voi toteuttaa esimerkiksi näin:

Ohjeistetaan työyhteisön jäsenet jättämään anonyymiä positiivista palautetta työkavereista palautelaatikkoon tai virtuaaliselle seinälle/foorumille. Sovitaan, kuka käsittelee palautteen. Palautteet tulee olla jaettavissa kaikille, esimerkiksi yhdessä sähköisessä dokumentissa. Palautelaatikko voi olla sähköinen, esim. kysely tai ihan perinteinen palautelaatikko, johon voi jättää paperille kirjoitettuja palautteita. Sovitussa palaverissa käydään läpi palautteet. Jokainen lukee vuorollaan ääneen yhden positiivisen palautteen työkaverille. Kaikki palautteet luetaan.

Joissakin työyhteisöissä on kiertävä palkitsemisjärjestelmä, jolloin esihenkilölle voi kuukausittain ilmiantaa hyvän työkaverin ja hän saa käytännöstä riippuen pienen muistamisen tai muun edun kiitokseksi ansiokkaasta työtoveruudestaan.

Tässä voi hyödyntää myös innostus/onnistumiskeskustelun tai tähtihetki työn arjessa-pohjaa tai vain kohtia: Missä asioissa olemme onnistuneet? Viimeaikaiset onnistumiset?



© iStockphoto.com/Robert Stock

Lopuksi

Työhyvinvointi on monen tekijän summa. Siihen vaikuttavat organisaation toimintakulttuuri, esimiestoiminta, työyhteisön ilmapiiri ja työn hallinnan tunne sekä viime kädessä työntekijän oma näkemys työyhteisöstään. Työhyvinvoinnin tekijät ovat ihminen itse, organisaatio, esihenkilö, työ ja ryhmä. Hankkeessa työhyvinvointia kehitettiin yhdessä työntekijöiden kanssa, jolloin työntekijöiden asiantuntemus omasta työstään tulee hyödynnettäväksi ja kaikki sitoutuvat kehittämiseen.

Tämän päivän työelämälle ominaista on yllätyksellisyys, suunnitelmat muuttuvat ja tehtäviä ilmestyy vain lisää. Saatamme seurata montaa asiaa yhtä aikaa, keskittymättä todellisuudessa riittävästi yhteenkään. Työn arki on täynnä erilaisia pulmia, jotka estävät työn sujuvuutta ja rassaavat työyhteisöä. Kunta-alalla jatkuvat muutokset ovat uusi normaali. Kiire on varmasti lisääntynyt ja vaatimuksia esitetään organisaation ulkoapäin enemmän, kun taas reagointiaikaa vaatimuksiin on vähemmän. Ihmislähtöinen valmentava johtaminen - Esimies aktiivisena toimijana Pudasjärven kaupungilla hankkeessa Lapin Yliopiston kanssa, esihenkilöt ovat itsekin tunnistaneet haasteita arjessa ajan käytön ja päivittäisjohtamisen suhteen oman tiiminsä kohtaamisessa.

Jotta ihmiset jaksavat työssään, vaaditaan säännöllistä keskustelua kaupungin johdon, esihenkilöiden ja työntekijöiden kesken. Lähtökohta työn kehittämisessä on, että työhyvinvointia voidaan parhaiten edistää lisäämällä työntekijöiden ja työyhteisöjen aktiivista toimijuutta ja vaikutusmahdollisuuksia oman työnsä hallinnassa ja kehittämisessä. Pudasjärven kaupungilla hankkeelle merkittävin lähtökohta ja tae onnistumiselle oli se, että hanke lähti henkilöstön omasta toiveesta ja tahdosta sekä johdon ja esihenkilöiden sitoutuneisuudesta. Kaupungin henkilöstön päivittäinen vuorovaikutus yhteisönä perustui keskustelevalle toimintakulttuurille.

Hankkeessa Lapin Yliopiston kanssa esihenkilöt itse tunnistivat kehitettävää esihenkilötyössä. Esihenkilöiltä ja johtamiskulttuurilta toivotaan avoimuutta,

valmentavaa ja keskustelevaa asennetta. Esihenkilöt kokevat, että olisi tärkeää edelleen kehittää avoimuutta, aitoutta ja vuorovaikutusta. Tähän hankkeella pyrittiin vastaamaan ja luomaan uutta avoimempaa johtamiskulttuuria.

Kunta-alalle on hyvin tyypillistä ollut, että johdetaan asioita, ei ihmisiä. Päätökset tehdään rationaalisesti, usein isoistakin asioista tai muutoksista, vain muutaman asiantuntijan valmistelun pohjalta lakien, säädösten ja tunnuslukujen perusteella, ilman laajempaa yhteisöllistä keskustelua. Ihmiset ovat olleet vain päätöksien toimeenpanijoita. Asioita johdettaessa ei kunta-alalla perinteisesti ole ollut liemin tilaa vuorovaikutukselle kuten keskustelulle, intohimolle tai tunteille. Tuloksen ja varsinkin toiminnan kehittämisen tekevät kuitenkin ihmiset. Jos ihmisiä, työntekijöitä, ei oteta huomioon, niin iso osa organisaation potentiaalista jää käyttämättä. Keskustelu, intohimo sekä innostus omaan työhön ja sen kehittämiseen on kuitenkin kaiken toiminnan perusta.

Keskustelukulttuurin merkitys tulee myös lisääntymään tulevaisuudessa, sillä rutiininomainen työ on kovaa vauhtia katoamassa. Hyvässä, vahvan keskustelukulttuurin omaavassa, työpaikassa on tutkitusti vähemmän poissaoloja, pienempi vaihtuvuus ja enemmän työnhakijoita. Pudasjärven kaupungilla keskimääräinen vaihtuvuusprosentti on optimaalisella tasolla, 10-12% välillä, sekä viimeisen kahden vuoden aikana hakijamäärät avoimiin työpaikkoihin ovat kolminkertaistuneet.

Keskustelukulttuuri on oleellista myös uusiutumiskyvykkyyden kannalta. Tänä päivänä organisaatiot hakevat menestystä yhteiskehittämisen avulla, eli ottamalla koko organisaation tietopääoman ja osaamisen käyttöön kuuntelemalla henkilöstöä ja keskustelemalla henkilöstön kanssa. Jokainen on oman työnsä paras asiantuntija, jolloin yhteiskehittäminen vaatii yhteistyötä, ja yhteistyö vuorovaikutustaitoja.

Ihmislähtöinen valmentava johtaminen hankkeessa Lapin Yliopiston asiantuntijat antoivat Pudasjärven kaupungin esihenkilöille työkaluja vuorovaikutustaitojen vahvistamiseen ja kehittämiseen. Näitä työkaluja tulemme varmasti käyttämään omien tiimien ja organisaation toimintakulttuurin yhteiskehittämisessä jatkossakin.

Haluamme aidosti olla kunta-alan yksi parhaista työpaikoista ja se tapahtuu vain yhdessä tekemällä. Esihenkilöä tarvitaan nyt ihmislähtöiseksi innostajaksi ja valmentajaksi, joka kehittää vuorovaikutteista toimintakulttuuria ja työntekijöiden osaamista. Jokaisen organisaation jäsenen on voitava antaa palautetta ja ottaa sitä myös vastaan. Kaikkien mielipiteet ovat tärkeitä, asioita mietitään ja niistä keskustellaan erilaisissa ryhmissä. Keskiössä on tieto siitä, että jokaisella on mahdollisuus vaikuttaa. Pudasjärven kaupungilla esihenkilötyössä olemme vahvistaneet sitä, että meillä on yhteinen tarina, ja että jokaisella työntekijällä on oma tärkeä tehtävänsä organisaation menestyksessä. Pudasjärven kaupungin omassa henkilöstössä ja toimintakulttuurissa on kaupungin menestyksen avain myös tulevaisuudessa.

Pudasjärven kaupunki haluaa kiittää hankkeen rahoittajaa Työsuojelurahastoa ja hankkeen strategista kumppania Lapin Yliopiston koulutus- ja kehittämispalveluja. Kiitos asiantuntijoille Piia Kilpimaa ja Anna Vanhala erinomaista yhteistyöstä, tuesta ja opastuksestanne tällä yhteisellä matkalla valmentavan johtamisen kiehtovaan maailmaan.

Pudasjärvellä 7.11.2022

Heli Huhtamäki
Henkilöstöpäällikkö

Lähteet

Belbin, R. M. (1996). Management teams: Why they succeed or fail (Repr.). Butterworth-Heinemann

Deloitte (2020). Human Capital Trends 2021. Navigating the future of human capital | Deloitte Insights

Kohtakangas, K., Koskitalo, I., Vanhala, A., tiedekunta, Y. & Sciences, F. o. S. (2021). Digiajan työhyvinvoinnin työkirja. Lapin yliopisto.

Kolmonen, Mira (2022). Towards coaching leadership : a study of leadership style transformation in the city of Pudasjärvi. Jyväskylän Yliopisto.

Leskisenoja, E. & Sandberg, E. (2019). Positiivinen pedagogiikka ja nuorten hyvinvointi. PS-kustannus

Ristikangas, M. & Grünbaum, L. (2013). Valmentava esimies. Talentum.

Toikka, K. & Vähätiitto (2019).Valmentavan johtamisen työkirja. Järvenpään kaupunki.

Wenström, S. (2022). Kaikilla vahvuuksilla: Opas laajan vahvuusnäkemysen käyttöön opetuksessa. PS-kustannus.

⇒ PUDASJÄRVI ⇒

VAIN
HYVIÄ
SYITÄ



LAPIN YLIOPISTO
UNIVERSITY OF LAPLAND