



Kitkaton kommunikointi on avainasemassa organisaation toiminnassa!

KIKO-prosessin tuotteistamishanke (116198)
LOPPURAPORTTI
31.10.2016



Työsuojelurahasto
Arbetarskyddsfonden
The Finnish Work Environment Fund



AHAA VISION

Sisällysluettelo

1. TIIVISTELMÄ	3
2. JOHDANTO	4
3. HANKKEEN TAUSTAT JA TAVOITTEET	5
3.1 Innovatiivisuus, esimiestyö ja vuorovaikutustaidot	6
3.2 Organisaation tehokkuus ja vuorovaikutustaidot	7
4. HANKKEEN TOTEUTTAJAT JA ROOLIT	8
5. KIKO-PROSESSIN TUOTTEISTUSHANKKEEN VAIHEET	10
6. KIKO-PALVELUTUOTE	12
6.1 Yksilötasoinen kehittäminen	12
6.2 Työyhteisötasoinen kehittäminen	13
6.3 Organisaatiotasoinen kehittäminen	15
7. KIKO-PALVELUTUOTTEEN HYÖDYNTÄMINEN ORGANISAATIOSSA	16
8. LISÄTIETOA	17
9. LÄHTEET	18
10. MUU KIRJALLISUUS	20
11. LIITTEET	21
11.1 LIITE 1: KIKO –esite	21

1. TIIVISTELMÄ

Kitkaton kommunikointi (KIKO) -prosessin tuotteistamishankkeessa (116198) KIKO -prosessista muotoiltiin modulaarinen palvelutuote. Tuote on helposti räätälöitävissä erilaisiin asiakastarpeisiin ja näin ollen laajasti sovellettavissa ja hyödynnettävissä kaikenlaisissa työorganisaatioissa. Tuotemäärittelyssä yhdistyvät viimeisin kansainvälinen tutkimustieto, vakioidut toimintamallit sekä selkeät aikataulut ja vastuunjaot, mitkä yhdessä tekevät tuotteesta asiakkaalle helpon ja turvallisen ostaa. Johtamista, tuottavuutta ja työhyvinvointia tarkastellaan tuotteessa yksilö-, työyhteisö- ja organisaatiotasolla. Palveluprosessissa näistä valittuja osa-alueita kehitetään ammatillisen vuorovaikutuksen ja viestinnän keinoin. Yksilötason kehittämisessä sovelletaan Oulun yliopiston kasvatopsykologian klinikalla viimeisten kymmenen vuoden aikana kerättyä tutkimus- ja kokemusaineistoa ammatillisten vuorovaikutustaitojen kehittämisestä. Työyhteisö- ja organisaatiotasolla kehittämistarpeet kartoitetaan nykytila-analysillä, jossa menetelminä ovat mm. kyselyt, haastattelu ja havainnointi. Kehittämistyö toteutetaan osallistuvan suunnittelun menetelmillä. Tuotteen systemaattinen ja prosessinomainen, kolmella tasolla tapahtuva kehittäminen on uudenlainen lähestymistapa organisaatioiden vuorovaikutuksen kehittämiseen. Tuotetta levittää jatkossa valtuutettujen ja pätevytynneiden konsulttien verkosto. Tuotteen kouluttamista varten suunniteltu sertifiointikoulutus takaa tuotteen yhtenäisen laadun.

Avainsanat: vuorovaikutus, viestintä, organisaation kehittäminen, organisaatiokulttuuri, työyhteisöt, osallistuva suunnittelu

2. JOHDANTO

Kitkaton kommunikointi (KIKO) –palvelutuote on prosessinomainen ja systemaattinen tapa kehittää eri kokoisten organisaatioiden vuorovaikutusta ja viestintää. KIKO -prosessin tuotteistamishanke (116198) lähti liikkeelle Työsuojelurahaston rahoittamien Kitkaton Kommunikointi -hankkeessa (112299) ja Vuorovaikutuskorostettu EHSQ-johtaminen (115057) –hankkeessa saaduista tuloksista ja kokemuksista organisaatioiden vuorovaikutuksen kehittämistä.

KIKO -palvelutuotteen muotoilu toteutettiin Työsuojelurahaston tuotteistamismäärärahan tuella. Palvelutuotteen kehittäjinä toimivat Oulun yliopiston kasvatustieteiden tutkimuskeskuksen työhyvinvoinnin ja tuottavuuden -tutkimustiimi yhdessä Ahaa Vision Oy:n kanssa. Hankkeessa yhdistettiin teoreettinen tutkimustieto sekä käytännön kokemus organisaatioiden kehittämistyöstä. Lisäksi hankkeessa olivat mukana asiakasinformantteina Osuuskauppa Arina ja Ammattiopisto Luovi. Hanke toteutettiin aikavälillä 2.5.2016 – 31.10.2016.

Oulun yliopisto on pohjoisen monitieteinen asiantuntija. Korkeatasoinen tieteellinen perustutkimus on Oulun yliopiston ydinosaa. Yliopistossa tehdään tutkimusta yli 70 tieteenalalla. Kymmenen tiedekuntaa laitoksineen ja monet erilliset tutkimusyksiköt muodostavat vahvan tiedeyhteisön, joka mahdollistaa uraa uurtavan ja monitieteisen tutkimuksen. Oulun yliopiston tuotantotalouden tutkimuskeskuksen työhyvinvoinnin ja tuottavuuden -tutkimustiimissä keskeisiä tutkimusaiheita ovat työelämän laatu sekä käyttäjäkeskeinen ja ergonominen kehittäminen. Oulun yliopiston kasvatustieteiden tutkimuskeskuksen klinikalla on viimeisten kymmenen vuoden aikana kehitetty systeemistä lähestymistapaa ohjauksen ja vuorovaikutuksen tutkimukseen. Kasvatustieteiden tutkimuskeskuksen klinikalla kehitetyillä menetelmillä on koulutettu ammatillisia vuorovaikutustaitoja mm. Oulun alueen oppilashuollon henkilöstölle ja yritysten esimiehille.

Ahaa Vision Oy on oululainen vuonna 2005 perustettu konsulttiyritys, joka kehittää yritysten ja organisaatioiden tuloksetkovalmiuksia henkilöstölähtöisesti. Ahaa Vision Oy:n toiminta-ajatuksena on tarjota ”oivaltamista työelämään” tarjoamalla tuotteita ja palveluita, joissa on mahdollista hyödyntää tarinoita, metaforia ja visuaalisia elementtejä. Ahaa Vision Oy:n tuotteet ja palvelut kattavat laajasti henkilöstöjohtamisen eri osaamisalueet.

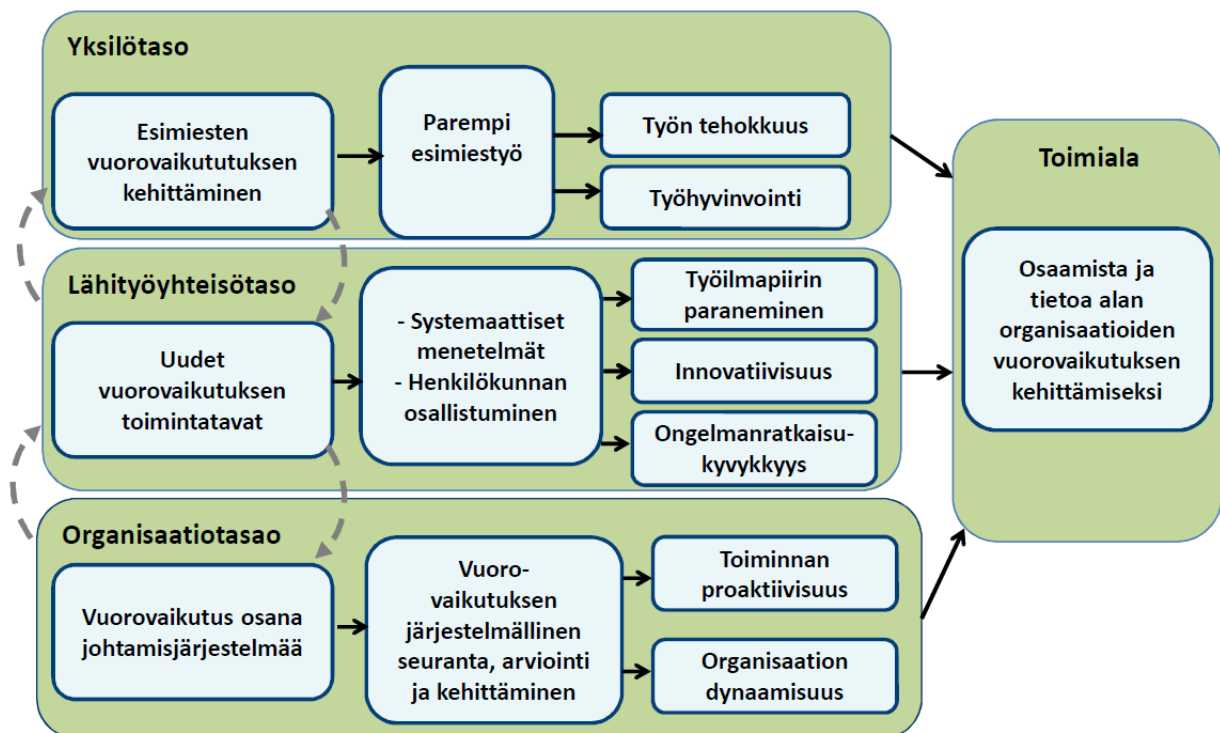
Osuuskauppa Arina kuuluu suurimpiin alueosuuskauppoihin, jolla on tällä hetkellä yhteensä 168 toimipaikkaa. Arina on Pohjois-Suomessa myös maantieteellisesti laaja toimija. Arina on noin 2700 henkilön palveluyritys, joka tarjoaa monia mielenkiintoisia tehtäviä ja urapolkuja. Yleisimpiä tehtävänimikkeitä Arinassa ovat myyjä, tarjoilija ja liikennemyymälätyöntekijä.

Ammattiopisto Luovi on ammatillinen erityisoppilaitos, joka toimii yli 20 paikkakunnalla. Ammattiopisto Luovi kuvailee itseään mm. seuraavasti: ”Luovissa saat työskennellä yhdessä asiantuntevien ja luovien työkavereiden kanssa, joita yhdistää haluta tarjota hyvät ja tasavertaiset oppimismahdollisuudet sekä yksilöllisiä reittejä työelämään ja hyvään elämisen laatuun. Meillä työskentelee yli 700 eri alojen rautaista ja motivoitunutta ammattilaista. Meillä on laaja kirjo asiantuntijoita, mm. ammatillisia erityisopettajia, ohjaajia, opintoneuvojia, opintosihtereitä, koulutussuunnittelijoita, kiinteistöhoitajia, laitoshuoltajia ja lähtökäyttökäitä.

3. HANKKEEN TAUSTAT JA TAVOITTEET

KIKO-prosessin tuotteistamishankkeen taustalla oli Työsuojelurahaston rahoittamat Kitkaton Kommunikointi -hanke (112299) ja Vuorovaikutuskorostettu EHSQ-johtaminen (115057) sekä näissä hankkeissa saadut tulokset ammatillisen vuorovaikutuksen ja viestinnän kehittämisestä organisaation eri tasoilla. Tuotteistamishankkeessa KIKO-prosessista rakennettiin modulaarinen palvelutuote, joka on helposti räätälöitävissä erilaisiin asiakastarpeisiin. Räätälöinti mahdollistaa tuotteen laajan hyödyntämisen erilaisissa suomalaisissa työorganisaatioissa. Tuotemäärittelyssä yhdistyivät kansainvälinen tutkimustieto, vakioidut toimintamallit sekä selkeät aikataulut ja vastuunjaot, mitkä yhdessä tekevät tuotteesta asiakkaalle helpon ja turvallisen ostaa.

KIKO-prosessissa johtamista, tuottavuutta ja työhyvinvointia tarkastellaan yksilö-, työyhteisö- ja organisaatiotasolla (kuva 1). KIKO-palvelutuotteessa näistä valittuja osa-alueita kehitetään ammatillisen vuorovaikutuksen ja viestinnän keinoin. Yksilötason kehittämisessä sovellettiin Oulun yliopiston kasvatustieteiden tutkimuskeskuksen viimeisten kymmenen vuoden aikana kerättyä tutkimus- ja kokemusaineistoa ammatillisten vuorovaikutustaitojen kehittämisestä. Työyhteisö- ja organisaatiotasolla kehittämistarpeet kartoitetaan nykytila-analyysillä (kyselyt, haastattelut ja havainnointi). Varsinainen kehittämistyö työyhteisö- ja organisaatiotasolla toteutetaan osallistuvan suunnittelun menetelmillä.



Kuva 1. KIKO-prosessin kehittämisen tasot

3.1 Innovatiivisuus, esimiestyö ja vuorovaikutustaidot

Vuorovaikutustaitojen merkitys työelämässä on noussut keskeiseksi tekijäksi niin subjektiivisen työhyvinvoinnin kuin kilpailuedunkin osalta. Kilpailuetu syntyy pitkälti siitä, miten hyvin ihmiset kykenevät toimimaan yhdessä. Sosiaaliset suhteet ja vuorovaikutus ovat keskeisiä työolojen osatekijöitä, joista työn sujuvuus ja työntekijöiden sitoutuminen rakentuvat (Schaufeli & Bakker, 2004; Paasivaara, 2012). Sosiaaliset kontaktit ja sosiaalinen vuorovaikutus on yhteydessä työhyvinvointiin (Schaufeli & Peeters, 2000); vähentyneisiin masennusoireisiin ja korkeampaan elämän tyytyväisyyteen (Segrin et al. 2007). Työnimu on noussut keskeiseksi käsitteeksi työpsykologiassa ja se on saanut huomiota työorganisaatioissa (Bakker et al. 2008; Hayase, 2009). Työyhteisön yhteiset tavoitteet tulevat esille ainoastaan vastavuoroisessa toiminnassa, mihin liittyy vahvasti avoin ja toimiva vuorovaikutus sekä luottamus ryhmän toimintaan (Paasivaara, 2012; Brint, 2001). Vuorovaikutus on ennen kaikkea työyhteisön jäsenten keskinäisen yhteyden perustaso, jonka varaan suhteet, ryhmät ja koko työyhteisö rakentuvat (Paasivaara, 2012).

Innovaatiotoiminta on organisaatiolle varsinainen elinehto ja sen avulla voidaan vastata niin kansallisiin kuin globaaleihin haasteisiin. Innovaatiotoiminnan merkitys uudistumisessa, tuottavuuden kasvussa ja toiminnan arvonluonnissa on tärkeässä asemassa. Organisaatioiden innovatiivisuuden ja vuorovaikutuksen yhteyttä on tutkittu paljon (kts. esim. Länsisalmi 2004; Conway & Steward 2009) ja niiden välillä on myös osoitettu olevan yhteyksiä (Kivimäki et al. 2000). Erityisesti osallistuvan ilmapiirin ja hyvän yhteistyön yrityksen eri toimintojen (tuotekehitys, markkinointi jne.) väleillä sekä asiakkaiden ja yhteistyökumppanien suuntaan on havaittu lisäävän innovatiivisuutta (Kivimäki et al. 2000; Conway & Steward 2009). Viimeaikaisin tutkimus painottaa myös erityisesti esimies- alaisuuteeseen keskittymistä ja esimiesten vuorovaikutustaitojen kehittämistä (mm. Isaacs, 1999; Yukl, 2002).

Innovaatiotoimintaa voidaan tukea hyvällä esimiestoiminnalla. Syvänen & al. (2012) tuovat esiin dialogisen johtamisen merkityksen innovatiivisuuden yhtenä tekijänä. Innovaatio- ja luovuusteorioiden mukaan organisaatioihin tarvitaan yhä enemmän vuorovaikutusta työyhteisön eri osapuolten välille. Työelämän tämänhetkisten olosuhteiden myötä jatkuvan kehittymisen ja uusiutumisen turvaamiseksi on tarve lisätä ja parantaa yhteistoiminnallisuutta, yhteisöllisyyttä ja dialogista johtamisotetta. Dialogisen johtamisen keskeisiä periaatteita ovat arvostava vuorovaikutus, kuunteleminen ja osapuolten tasavertainen osallistuminen organisaation toiminnan kehittämiseen. Tavoitteena on kannustaa ja tukea koko henkilöstöä hyödyntämään ja kehittämään omaa asiantuntemustaan innovaatiotoiminnan hyväksi. Työntekijä tuntee työnsä parhaiten ja henkilöstön äänen tulisi kuulua kehittämiskohteita ja toimenpiteitä suunniteltaessa. Dialogisella johtamisella voidaan tukea henkilöstön osallistumista organisaation kehittämiseen ja innovaatiotoiminnan synnyttämiseen. (Syvänen & al. 2012; Saarnivaara 2012)

Dialogisen johtamisen periaate painottaa, että keskeisintä on keksittyä esimiehen ja alaisen sisäisiin prosesseihin kuin johtajan yksilöllisiin luonteenpiirteisiin (Isaacs, 1999; Hersey & Blanchard, 1979; Yukl, 2002). Leader-member-Exchange (LMX) teoria keskittyykin tarkastelemaan esimies- alaisuuteen laatua (Graen & Uhl-Bien, 1995). Tämän suhteen laadun vaikutus tulee hyvin esille työntekijän työtyytyväisyyden, hyvinvoinnin, vähentyneen henkilöstön vaihtuvuuden ja innovatiivisuuden kannalta. (Loi et al. 2013; Graen & Uhl-Bien, 1995; Erdogan & Enders, 2007; Homans, 1958; Blau, 1964). Tiimin toiminnan tuloksellisuuden kannalta johtamisella on merkittävä rooli ja erityisesti johtajan vuorovaikutustaidoilla. Esimiehen hyvä ja arvostava sekä oikeudenmukainen vuorovaikutus edistää työyhteisön toimintaa ja parantaa ilmapiiriä, mikä lisää onnistumisen kokemuksia ja yhteistyökykyisyyttä. Viime kädessä esimiehen toiminta ja erityisesti vuorovaikutus ovat ratkaisevassa asemassa tavoitteiden toteutumisessa; miten hyvin esimies kykenee tuomaan organisaation perustehtävän esille ja sitouttamaan tiimin sen tavoitteisiin. (Kuusela, 2013; Hyyppä, 2005).

Työyhteisön kehittämisessä on tärkeää tarkastella koko työjärjestelmää ja pyrkiä sen kehittämisen kautta saamaan parannuksia työhyvinvointiin ja tuottavuuteen. KIKO-prosessin tuotteistamishankkeen toteuttajilla on hyviä kokemuksia työyhteisötasoisesta kehittämisestä käyttäen menetelminä havainnointia, tarkastelua, arviointia ja kehittämisideointia. (esim. Väyrynen ym. 2004, Väyrynen 2010, EK-SAK 2011, Skoglund-Öhman & Väyrynen 2013, Väyrynen ym. 2014, Kekkonen & Väyrynen 2015, Kekkonen 2015). Vuorovaikutusta voidaan yhtäältä tarkkailla ja toisaalta hyödyntää parannusten aikaan saamisessa osallistuvasti. Osallistumisen sekä työtoiminnan ja -tilanteiden konkretisoinnin yhdessä hyödyntäminen on ollut usein tuloksellista, jos sen yhtenä mahdollistajana on käytetty työntekijöiden tekemää valokuvausta puhelintaan käyttäen (esim. Qvist & Saaranen (toim.) 2005) tai videokuvausta ja tallenteiden analysointia yhteisö- tai organisaatiotasolla (esim. Väyrynen & Nevala 2010, Reiman ym. 2015). Edellä mainittujen menetelmien hyödyntäminen on suositeltavaa silloin, kun KIKO-prosessissa halutaan saada havainnollinen kuva työyhteisön tilanteesta ja kehittämislähtökohdista.

3.2 Organisaation tehokkuus ja vuorovaikutustaidot

Esimiehen ja työntekijän välisessä suhteessa vuorovaikutuksella on suuri merkitys erityisesti psykologista sopimusta tehtäessä (Rousseau, 1995; Coyle-Shapiro & Kessler 2000; Parzefall 2008). Psykologinen sopimus merkitsee omassa mielessä tehtyä, usein ääneen lausumatonta sitoumusta siitä, mitä työntekijä ja työnantaja odottavat työntekijältä. Sitoutuminen työsuhteeseen ja yhteistyöhön voidaan ilmaista molemminpuolisella työskentelysopimuksella. Tähän sopimukseen liittyy kaksi ulottuvuutta; juridinen ja psykologinen sopimus. Juridisella sopimuksella viitataan eksplisiittiseen ja kirjalliseen työsuopimukseen, kun taas psykologinen sopimus ilmentää yhteistyön luonnetta ja molemminpuolista vastuuta sekä autonomiaa määrittävää sopimusta, joka usein solmitaan vain suullisesti. Lisäksi työntekijän ja esimiehen käsitys tästä psykologisesta sitoutumisesta voi olla eriävä. Vuorovaikutuksen avulla voidaan tehdä tämä sopimus näkyväksi ja silloin on tärkeää jakaa ajatuksia molemminpuolisesti toiveiden, odotuksien, mahdollisuuksien, velvollisuuksien, rajojen sekä pelisääntöjen ymmärtämisestä. (Jabe 2012; Nummenmaa & Soini 2009.)

Organisaatiossa ilmenevät vuorovaikutussuhteet vaikuttavat sekä työhyvinvointiin että toiminnan taloudellisiin mittareihin. Hyvän työpaikan luomisessa laadukkaat ja luottamusta, ylpeyttä ja yhteishenkeä kasvattavat vuorovaikutussuhteet ovat merkittävässä roolissa. Toisaalta toimivat vuorovaikutussuhteet parantavat myös liiketoiminnan tuloksia. (van Marrewijk 2004.) Yrityksen johto vaikuttaa organisaation toimintatapoihin johtamisjärjestelmän kautta (Bloom & Van Reenen 2010). Siinä voidaan määritellä myös tarkoituksenmukaisiksi koetut yleiset vuorovaikutuskäytänteet, joita johto haluaa koko organisaation noudattavan. Tällöin organisaatiolla on käytössään julkilausutut, täsmälliset ja dokumentoidut vuorovaikutusohjeet.

Työntekijän vuorovaikutustapoihin vaikuttaa lisäksi yrityskulttuuri (Tukiainen 2001). Yrityskulttuuri ilmenee organisaation jäsenille yhteisinä toimintaa käytännössä ohjaavina arvoina, normeina, uskomuksina, tarinoina ja käyttäytymisenä (Schein 1992). Siinä missä johtamisjärjestelmä on eksplisiittinen, täsmällinen ja dokumentoitu, yrityskulttuuri sen sijaan on implisiittinen eli pääteltävissä organisaatiossa ilmenevästä toiminnasta. Työntekijöille yrityskulttuuri voi olla tietoinen tai tiedostamaton. Johtamisjärjestelmää muuttamalla voidaan vaikuttaa yrityskulttuuriin (van Marrewijk 2004).

4. HANKKEEN TOTEUTTAJAT JA ROOLIT

Hankkeen vastuullisena johtajana toimi **TkT, professori Seppo Väyrynen** tuotantotalouden tutkimusyksikön tuottavuuden ja työhyvinvoinnin -tutkimustiimistä. Professori Väyrynen on toiminut Oulun yliopiston työtieteen professorina vuodesta 1989. Hän vastaa työtieteen alan opinnoista teknillisessä tiedekunnassa, osana tuotantotalouden ainekokonaisuutta. Väyrynen on johtanut monia alansa tutkimus- ja kehityshankkeita. Hankkeissa on yleensä ollut monitieteellisesti koottu tutkijaryhmä ja runsaasti työpaikkakontakteja. Laaja-alainen ergonomia, osallistuva kehittäminen ja innovointi, työelämän laatu, tuottavuus, työturvallisuus- ja HSEQ-johtaminen, koneturvallisuus, käytettävyys- ja käyttäjäkokemusasioiden vieminen tuotekehitykseen sekä käyttäjäkeskeinen suunnittelu ovat hänen useimmin esillä olleita työtieteellisiä korostuksia. Hänen julkaisutoimintansa käsittää yli 390 tieteellistä tai ammatillista nimikettä.

Muut toteuttajatiimin jäsenet Oulun yliopistolta olivat:

FT, kasvatopsykologian professori (emeritus) Hannu Soini. Professori Soini toimi kasvatopsykologian professorina Oulun yliopistossa johtaen kasvatopsykologian klinikkaa, jossa viimeisen kymmenen vuoden ajan on kehitetty konsultatiivista työtettä erityisenä tavoitteena sen sovellettavuus ohjaus- ja vuorovaikutustaitojen koulutukseen ja tutkimukseen. Tuotteistamishankkeessa professori Soini toimi asiantuntijan roolissa.

KM, yliopisto-opettaja Heli Kiema-Junes. Kiema-Junes toimii yliopisto-opettajana Psykologian tutkimusyksikössä ja tekee väitöskirjaa vuorovaikutustaitojen ja psyykkisen hyvinvoinnin yhteydestä kasvatopsykologian tutkimusklinikalla. Aiemmin hän on toiminut myös työyhteisövalmentajana ja suunnittelijan tehtävissä. Tuotteistamishankkeessa Kiema-Junes toimi asiantuntijan roolissa.

FT /DI, tutkimusavustaja Päivi Kekkonen. Kekkonen on väitellyt tohtoriksi Oulun yliopiston fysiikan laitokselta 2014. Tämän jälkeen hän on suorittanut diplomi-insinöörin tutkinnon Oulun yliopiston tuotantotalouden osastolla. Syksystä 2014 alkaen Kekkonen on työskennellyt tuotantotalouden tutkimusyksikön työhyvinvointi ja tuottavuus –tutkimustiimissä. Kekkonen tavoitteena on jatkaa alan tutkimusta jatko-opintojen merkeissä, joihin liittyvän tutkimuksen on tarkoitus keskittyä organisatoriseen ergonomiaan ja erityisesti usean toimijan väliseen yhteistyöhön erilaisissa organisaatioissa ja toimintaympäristöissä. Tuotteistamishankkeessa Kekkonen toimi tutkijan ja asiantuntijan roolissa.

KM /KTM, projektitutkija Tarja Leinonen. Leinonen on ollut mukana kasvatopsykologian klinikan tutkimusryhmässä kevästä 2013 osallistuen erityisesti yritysten kanssa toteutettuihin hankkeisiin projektitutkijana ja kouluttajana. Leinosen väitöskirjatyö tarkastelee ammatillisten vuorovaikutustaitojen kehittämistä koulutuksen avulla. Leinosella on myös yli kymmenen vuoden kokemus kansainvälisesti toimivissa metsäteollisuuden ja elektroniikka-alan yrityksissä. Leinonen toimi tuotteistamishankkeen projektipäällikkönä ja asiantuntijana.

TkT, suunnittelija Mirja Väänänen. Väänänen toimii suunnittelijana Oulun yliopiston Täydentävien opintojen keskuksessa (TOPIK). Tätä ennen hän on toiminut Oulun yliopiston tuotantotalouden osastolla eri tehtävissä mm. tutkijana ja tuotantotalouden koulutusohjelman kehittämisessä ja koulutuksen toteuttamisessa. Väänänen väitös (tuotantotalouden osasto, 2010) koski korkeanteknologian yritysten projektiviestintäkäytäntöjen kehittämistä. Tuotteistamishankkeessa Väänänen toimi asiantuntijan roolissa.

Toteuttajapartnereina Ahaa Vision Oy:stä mukana olivat:

KM, toimitusjohtaja Anne Lahtinen. A. Lahtinen on toiminut kouluttajana ja konsulttina yli 20 vuotta ja kehittänyt toimintaa useissa eri organisaatioissa. Hän on ollut toteuttamassa monia työelämän

kehittämishankkeita liittyen mm. johtamiseen, strategiaviestintään ja työhyvinvoinnin- sekä osaamisen kehittämiseen. Viimeiset kymmenen vuotta hän on ollut henkilöstöjohtamisen palveluja tarjoavan Ahaa Vision Oy:n toimitusjohtaja ja on yksi yrityksen perustajista. Tuotteistamishankkeessa A. Lahtinen toimi asiantuntijan roolissa.

TkL, kehitysjohtaja Markku Lahtinen. M. Lahtinen on toiminut tutkimus- ja tuotekehitystehtävissä 15 vuotta Tampereen teknillisessä korkeakoulussa sekä Nokian verkkotuotepuolella. Viimeisen kymmenen vuoden aikana hän on vastannut Ahaa Vision Oy:n web-ratkaisujen ja tuotteiden kehitystyöstä sekä tuottanut Ahaa Vision Oy:lle että asiakkaille visuaalista suunnittelua vaativia töitä. M.Lahtinen on Ahaa Vision Oy:n kehitysjohtaja ja yksi yrityksen perustajista. Tuotteistamishankkeessa M. Lahtinen toimi asiantuntijan roolissa.

5. KIKO-PROSESSIN TUOTTEISTUSHANKKEEN VAIHEET

KIKO-prosessin tuotteistushanke toteutettiin Työsuojelurahaston tuotteistusrahan tuella 2.5.2016 – 31.10.2016. Hankkeen toteutus tapahtui kolmen toisiinsa limittyvän työpaketin kautta.

Työpaketti 1: Asiakatarpeiden kartoittaminen moduuliluonnosten pohjalta (vuorovaikutus yksilö-, työyhteisö – ja organisaatiotasolla)

Työpaketissa kartoitettiin osallistuvien yritysten vuorovaikutukseen ja viestintään liittyvät kehittämistarpeet ja vahvuudet yksilö-, työyhteisö- ja organisaatiotasolla ja tätä kautta selvittää KIKO-prosessin soveltamismahdollisuuksia asiakasorganisaatioissa. Tavoitteena oli tämän lisäksi mallintaa menetelmä alkukartoituksen tekemiseksi, jotta asiakkaalle voidaan jatkossa tarjota sopivia KIKO-moduuleja. Työpaketti toteutettiin 1.6.2016 – 15.10.2016.

Työpaketti toteutettiin järjestämällä kolme työpäalaveria asiakasinformanttien kanssa. Palaverien aikataulut ja sisällöt olivat seuraavat:

Ensimmäinen palaveri 17.6.2016

- Tuotteistamishankkeen esittely
- Toteuttajien esittely
- Kitkaton kommunikointi –hankkeen ja KIKO -prosessin esittely
- ”Learning café” –tyyppinen ideointi KIKO -palvelutuotteeseen tulevista tuotemoduuleista

Toinen asiakaspalaveri 16.8.2016

- Edellisen palaverin tulosten purku
- Tuotemoduuliluonnosten esittely
- Eri kehittämistasojen tuotemoduulien SWOT -analyysin toteuttaminen pienryhmissä
- Pienryhmäkeskustelujen tulosten jakaminen

Kolmas asiakaspalaveri 10.10.2016

- KIKO-palvelutuotteen tarkastelua asiakasorganisaatioiden pilotointitarpeiden näkökulmasta
 - Asiakstarpeiden kartoitus
 - KIKO-palvelutuotteen räätälöinti asiakasorganisaatioiden tarpeisiin (valitut tuotemoduulit eri tasoilta, kohderyhmä organisaatiossa)

Työpaketti 2: Palvelutuotteen konseptointi ja markkinoinnin suunnittelu työpaketti 1:n ja KIKO – prosessin pohjalta

Työpaketissa määritellään modulaarinen KIKO-palvelutuote, jonka avulla KIKO-prosessin monistaminen ja kaupallistaminen on mahdollista. Työpaketti toteutettiin 1.6.2016 – 15.10.2016.

Työpaketin sisältö:

- Palvelutuotteen moduulien tarkka määrittely eri kehittämistasoilla (yksilö-, työyhteisö-, organisaatiotasot)
 - Tuotemoduulien sisällöt
 - Toteuttajien ja asiakasyritysten roolien määrittely
 - Kehittämistyön resursointi (aika, työpanokset, kustannukset, muut tarjouspohjaan tarvittavat osiot)

- Markkinoinnin suunnittelu
 - Markkinointisuunnitelman laatiminen
 - Multimedia-/videomateriaalin suunnittelu ja toteutus

Työpaketti 3: Projektin koordinointi

Työpaketin keskeisenä tavoitteena oli varmistaa hankkeen toteutuminen sovitussa aikataulussa ja tavoitteiden ja talousarvion mukaisesti. Työpaketti toteutettiin 2.5.2016 – 31.10.2016.

Sisältö:

- Projektin työpakettien käytännön koordinointi aikataulujen mukaisesti
- Raportointi ja hankkeen hallinnollinen työ
- Tiedottaminen

Hankkeen etenemistä ja hallinnollisia asioita seurattiin Oulun yliopiston ja Ahaa Vision Oy:n yhteisissä toteuttajatiimin palavereissa. Palavereja järjestettiin hankkeen aikana kolme: 31.5., 8.9. ja 17.10.

6. KIKO-PALVELUTUOTE

6.1 Yksilötasoinen kehittäminen

Yksilötasoisien vuorovaikutustaitojen kehittymisen tavoitteena on tehdä työpaikan vuorovaikutussuhteita toimivammiksi kehittämällä yksilöllisiä vuorovaikutustaitoja. Ammatillisten vuorovaikutustaitojen kehittyminen tukee ammatillista osaamista ja ammatti-identiteetin jäsentymistä ja kehittymistä. Ammatillisten vuorovaikutustaitojen kehittymisen myötä myös valmiudet ongelmanratkaisuun ja tehokkaaseen tiimityöskentelyyn paranevat. Vuorovaikutussuhteiden kehittymisen myötä myös työpaikan työilmapiiri paranee, mikä puolestaan lisää yksilöllistä työhyvinvointia sekä työn sujuvuutta ja tehokkuutta.

Yksilötasoisien kehittämisen koulutuskokonaisuus sisältää kolme tuotemoduulia, joiden sisältämistä teemapaketeista asiakkaan on mahdollista räätälöidä itselleen sopiva kokonaisuus.

Moduuli 1 sisältää kaksi kolmen (3) tunnin mittaista teemapakettia: **teemapaketti 1 "Vuorovaikutustilanteiden ohjaaminen ja johtaminen"** ja **teemapaketti 2 "Vuorovaikutteinen johtajuus"**. Molemmat teemapaketit sisältävät teoriaan ja tutkimustietoon perustuvia luento-osuuksia ja oivaltavia harjoitteita.

Teemapaketin 1 **"Vuorovaikutustilanteiden ohjaaminen ja johtaminen"** tavoitteet:

- Koulutettava ymmärtää vuorovaikutustilanteen ohjaamisen ja johtamisen merkityksen
- Koulutettava ymmärtää oman roolinsa vuorovaikutustilanteessa ja sen ohjaamisessa ja johtamisessa
- Koulutettava ymmärtää tilan antamisen ja vastavuoroisen jakamisen merkityksen vuorovaikutustilanteessa

Teemapaketin 2 **"Vuorovaikutteinen johtajuus"** tavoitteet:

- Koulutettava ymmärtää, mitä johtajuus ja johtaja käsitteinä tarkoittavat
- Koulutettava ymmärtää vuorovaikutuksen merkityksen johtamisessa
- Koulutettava ymmärtää vuorovaikutteisen johtajuuden peruseräatteen

Moduuli 2 sisältää kaksi kolmen (3) tunnin mittaista teemapakettia: **teemapaketti 1 "Ammatilliset vuorovaikutustaidot"** ja **teemapaketti 2 "Henkilökohtaisen vuorovaikutustyylin kehittäminen"**. Molemmat teemapaketit sisältävät teoriaan ja tutkimustietoon perustuvia luento-osuuksia, ammatillisten vuorovaikutuksen perustaitojen konkreettista harjoittelua ja oivaltavia, oman toiminnan tarkasteluun keskittyviä harjoitteita.

Teemapaketin 1 **"Ammatilliset vuorovaikutustaidot"** tavoitteet:

- Koulutettava ymmärtää, mitä on ammatillinen vuorovaikutus
- Koulutettava ymmärtää hyvän ammatillisen vuorovaikutuksen merkityksen työn sujuvuudessa
- Koulutettava tunnistaa ammatillisen vuorovaikutuksen perustaidot
- Koulutettava on harjoitellut ammatillisen vuorovaikutuksen perustaitoja ja kykenee soveltamaan niitä omassa työssään

Teemapaketin 2 ”Henkilökohtaisen vuorovaikutustyylin kehittäminen” tavoitteet:

- Koulutettava tunnistaa oman ammatillisen vuorovaikutustyylinsä vahvuudet ja positiiviset puolet
- Koulutettava tunnistaa oman vuorovaikutuksensa kehitysalueet ja ärsykearvonsa vuorovaikutustilanteissa
- Koulutettava ymmärtää emootioiden (tunteiden) ilmenemisen ja vaikutuksen vuorovaikutustilanteissa
- Koulutettava osaa arvioida kriittisesti omaa toimintaansa työhön liittyvissä vuorovaikutustilanteissa

Moduuli 3 sisältää yhden kolmen (3) tunnin mittaisen teemapaketin ”**Ammatilliset vuorovaikutustaidot ammattiroolin ja työhyvinvoinnin osana**”. Teemapaketti sisältää teoriaan ja tutkimustietoon perustuvia luento-osuuksia ja oivaltavia harjoitteita.

Teemapaketin ”**Ammatilliset vuorovaikutustaidot ammattiroolin ja työhyvinvoinnin osana**” tavoitteet:

- Koulutettava ymmärtää ammattiroolin merkityksen vuorovaikutuksessa
- Koulutettava ymmärtää ammatillisten vuorovaikutustaitojen merkityksen työhyvinvoinnille
- Koulutettava ymmärtää vuorovaikutuksen ja työpaikan vuorovaikutussuhteiden merkityksen työn sujumuudelle ja työhyvinvoinnille

6.2 Työyhteisötason kehittäminen

Työyhteisötason kehittämisen tavoitteena on uusien toimintatapojen löytäminen työyhteisön vuorovaikutukseen. Analysoimalla työyhteisön nykyisiä toimintatapoja ja kehittämällä uusia toimintatapoja työyhteisölähtöisesti edistetään hyvää työilmapiiriä, innovatiivisuutta ja ongelmanratkaisukykyä, joilla edelleen on positiivinen vaikutus työhyvinvointiin ja tuottavuuteen.

Työyhteisötasoisessa kehittämisessä hyödynnetään nykytila-analyysia, joka pohjautuu moduuleihin, jotka jakaantuvat laadullisen ja määrällisen aineiston keräämiseen ja näin saadun materiaalin analysointiin ja hyödyntämiseen uusien toimintatapojen löytämiseksi. Näistä asiakasorganisaatio voi valita toteutettaviksi parhaiten omiin tarpeisiinsa vastaavat moduulit.

Laadullisen aineiston kerääminen on mahdollista joko kehittäjän (konsultin) tai työntekijöiden suorittaman havainnoinnin kautta:

Havainnointi kehittäjän toimesta

Moduulin tavoitteena on:

- Objektivisten havaintojen tuottaminen ulkopuolisen kehittäjän toimesta
- Tiedon saaminen työyhteisön tilasta ja siellä tapahtuvasta vuorovaikutuksesta
- Määrällisiä menetelmiä syvällisemmän ymmärryksen saavuttaminen

Moduulin käytännön toteutus:

- Kyseessä on valitun työnkuvan/työyhteisön päivittäisen toiminnan havainnointi ja seuraaminen käytännössä

- Havainnointia suorittava konsultti on olla osallistuva havainnoija, joka pyrkii tarjoamaan palautetta jo havainnoinnin aikana
- Havainnoinnissa keskitytään työyhteisön toimintaan vuorovaikutuksen kannalta: tarkastelun kohteena voi olla esimerkiksi vuorovaikutus työn teon ohessa, palaverissa toimiminen tai työvuoron vaihtumisessa tapahtuva vuorovaikutus.
- Havainnoinnin kesto on 0,5-3 päivää asiakasorganisaation tarpeiden mukaan

Työntekijöiden tekemät havainnot

Moduulin tavoitteena on:

- Työntekijöiden osallistaminen oman työyhteisönsä kehittämiseen
- Tiedon saaminen työntekijöiden kokemista haasteista ja ongelmakohtista
- Määrällisiä menetelmiä syvällisemmän ymmärryksen saavuttaminen

Moduulin käytännön toteutus:

- Kyseessä on työyhteisön hyvien ja huonojen edellytysten konkretisointi esimerkiksi valokuvien tai päiväkirjamerkintöjen avulla
- Työntekijät osallistetaan työyhteisön kehittämiseen heille annettavan havainnointitehtävän kautta: He saavat tehtäväkseen kerätä viikon ajan huomioita oman työyhteisönsä haasteista tai ongelmakohtista tai hyvistä ratkaisuista.
- Havainnointi keskittyy työntekijöiden kokemuksiin sekä onnistuneista että epäonnistuneista vuorovaikutustilanteista

Määrällisen aineiston keräämiseen voidaan käyttää joko KIKO-kyselyä tai muita ajantasaisia tietolähteitä, mikäli sellaisia on käytettävissä:

KIKO-kysely

KIKO-kyselyn toteuttamisen tavoitteena on:

- Ajantasaisen tiedon saaminen työyhteisön tilasta nopeasti ja helposti
- Valmiiksi mietityn ja testatun kyselyn tehokas hyödyntäminen
- Lisäksi KIKO-datapankin avulla tulosten vertailu muihin organisaatioihin, jotka ovat toteuttaneet KIKO-kyselyn, samoin kuin vertailu oman työpaikan osastojen ja tiimien välillä, on mahdollista.

Moduulissa toteutetaan KIKO-kysely valitulle kohderyhmälle:

- Kyseessä on kohdeorganisaation vuorovaikutusta ja työhyvinvointia kartoittava kysely
- Kyselyä on käytetty menestyksekkäästi jo aiemmin alkuperäisen KIKO-hankkeen yhteydessä
- Kysely sisältää 22 selkeää väitettä ja antaa lisäksi vastaajille mahdollisuuden kertoa omaan työhönsä liittyvistä onnistuneista ratkaisuista ja haasteista sekä työyhteisön toimivuudesta
- Vaatii yleensä alle 10 minuutin vastausajan
- Kyselyä on mahdollista räätälöidä lisäämällä muutama väite/kysymys kohdeorganisaation tarpeiden mukaan

Muut ajantasaiset tietolähteet

Moduulin tavoitteena on:

- Ajantasaisen tiedon saaminen työyhteisön tilasta
- Monipuolisen tiedon saaminen käyttämällä useampia lähteitä

- Olemassa olevan aineiston tehokas hyödyntäminen

Moduulin käytännön toteutus:

- Mikäli työyhteisössä on toteutettu lähiaikoina joku muu vuorovaikutuksen kehittämistarpeista tietoa antava selvitys, voidaan sen tuottamaa valmista tulosaineistoa käyttää lähdeaineistona
- Muina tietolähteinä voivat toimia esimerkiksi: työterveyshuollon työpaikkaselvitys, työtyytyväisyys- ja työhyvinvointikyselyt, esimiesarvioinnit tai toteutettu riskien arviointi

Aineiston keräämisen ja konsultin suorittaman analyysin jälkeen järjestetään purkupalaveri, jonka on tarkoitus antaa työyhteisölle tietoa nykytila-analyysin tuloksista eli tehdyistä havainnoista, niiden kautta esiin tulleista kehitystarpeista ja niiden viemisestä uudistuksiksi. Purkupalaverissa koostetaan työyhteisötason tulokset kaikkien osallisten saataville ja varmistetaan mahdollisuus kehitysideoiden jalkauttamiseen. Kehittämishankkeeseen osallistuneen työyhteisön työntekijöille sekä organisaation johdolle järjestetään omat purkupalaverinsa. Työyhteisötasolla saatujen tulosten jatkokäsittely on myös mahdollista organisaatiotason työpajoissa.

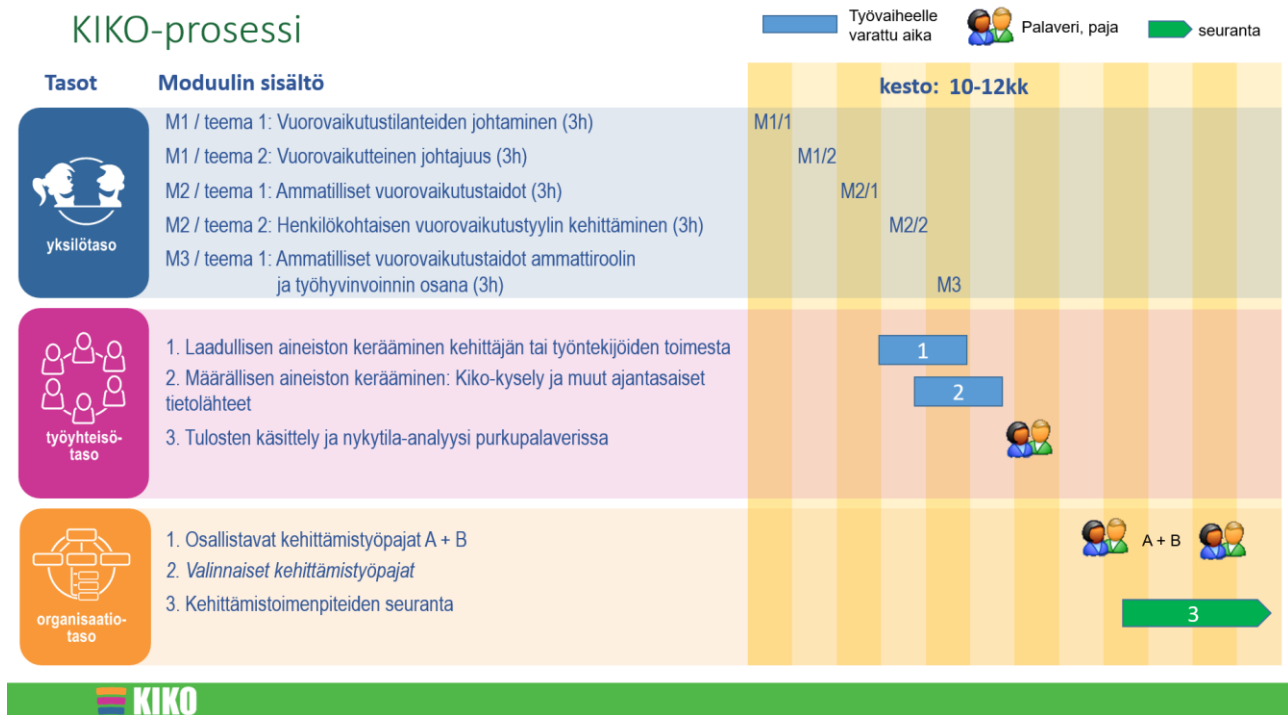
6.3 Organisaatiotasoinen kehittäminen

Organisaatiotasoinen kehittäminen tavoitteena on tunnistaa organisaatiossa vallitsevia vuorovaikutushaasteita ja ideoida uusia, innovatiivisia vuorovaikutuskäytänteitä ja kehittää ratkaisuprosesseja sekä uusia toimintamalleja. Lisäksi organisaatiotasoinen kehittäminen tavoitteena on konkretisoida kehittämistavoitteet ja jalkauttaa kehittämistoimenpiteet osaksi organisaation jokapäiväistä toimintaa. Kehittämistoimenpiteiden tavoitteena on työn sujuvuuden lisääntyminen ja organisaation toiminnan paraneminen. Lisäksi henkilöstön osallistamisen lisääminen työpajatoiminnalla edistää osallistavan kulttuurin ja toimintatavan leviämistä organisaatioon.

Menetelmänä organisaatiotasoisessa kehittämisessä käytetään osallistavia työpajoja, joissa tavoitteena on kannustava ja avoin vuorovaikutus sekä pyrkimys tuoda osallistajat yhteisen keskustelun äärelle ja jakamaan omaa asiantuntemustaan kehittämisaiheista. Kehittämistyö pohjautuu organisaatiossa tehtyyn nykytila-analyysiin, jonka pohjalta kartoitetaan organisaation kehittämistavoitteet ja vahvuudet. Työpajojen määrä organisaatiossa määrittyy organisaation henkilöstökoon ja tarpeiden mukaisesti. Ryhmän toiminnan sujuvuuden takaamiseksi kehittämistyöpajoihin suositellaan osallistuvan maksimissaan 15 henkeä. Työskentely tapahtuu 3-5 hengen pienryhmissä, joissa työntekijät ensiksi pohtivat yleisesti kehittämishaasteita ja niihin liittyviä tekijöitä. Tämän jälkeen ryhmät ideoivat toimenpide-ehdotuksia kehittämishaasteiden ratkaisuksi ja esittelevät yhdessä priorisoidut kehittämistoimenpide-ehdotukset koko työpaja-ryhmälle. Toteutettavaksi siirtyvät toimenpiteet valitaan yhdessä koko ryhmän kesken. Keskeisenä työpajatyöskentelyssä on toimenpiteiden toteutuksen vastuuttaminen nimetyille henkilöille sekä toimenpiteiden edistymisen ja toteutumisen systemaattinen seuranta KIKO-kehittämistyötä tekevän konsultin toimesta.

7. KIKO-PALVELUTUOTTEEN HYÖDYNTÄMINEN ORGANISAATIOSSA

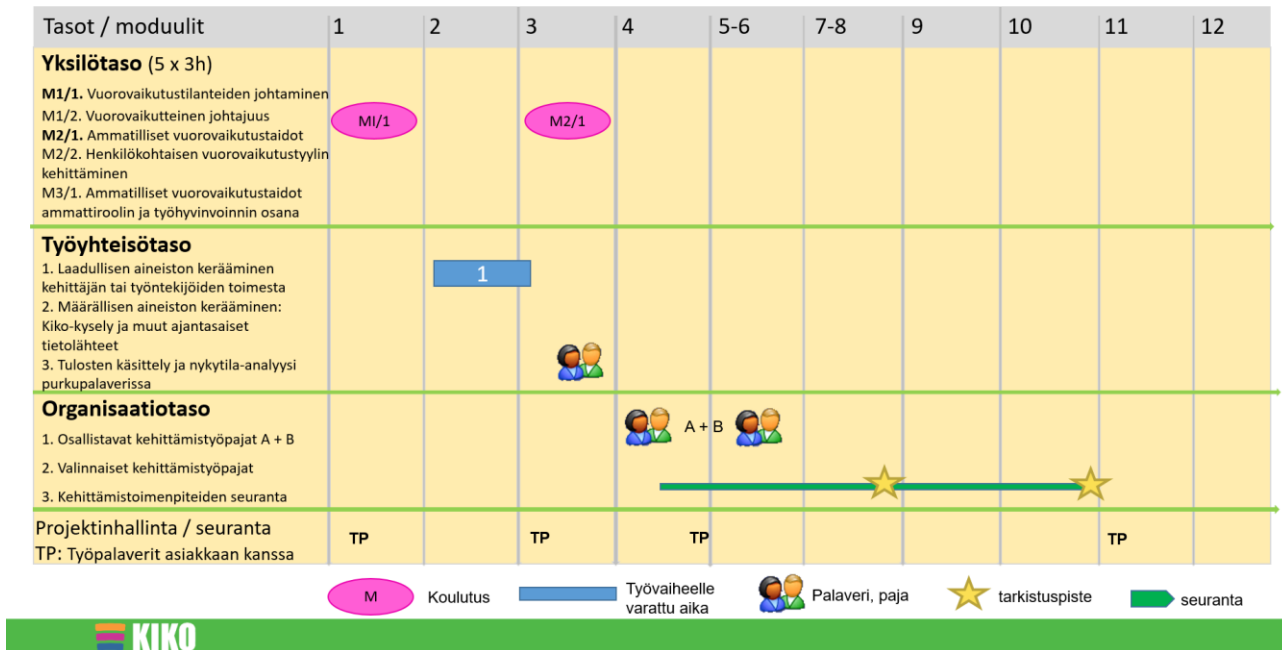
Kaikki KIKO-palvelutuotteen sisältämät moduulit ja teemapaketit on esitetty kootusti kalenterikuukausista muodostuvalla aika-akselilla kuvassa 2. Tässä esitetty moduulien ja teemapakettien aikataulutus on tarkoitettu ainoastaan ohjeelliseksi ja sitä voidaan muokata ja räätälöidä kunkin organisaation tarpeita parhaiten vastaavaksi.



Kuva 2. KIKO-prosessin kokonaiskuva

Kuvassa 3 on esimerkinomaisesti esitetty yhden räätälöidyn KIKO -prosessikokonaisuuden toteutussuunnitelma. Kuva kokoaa yhteen kaikki projektinhallinnan kannalta keskeiset elementit: toteutettavaksi valittu sisältökokonaisuus, työpalaverit ja näiden aikataulutus suhteessa toisiinsa.

Toteutusluonnos, esimerkki



Kuva 3. KIKO-prosessin räätälöity toteutussuunnitelma

Tuotteen räätälöintivaiheessa toteutussuunnitelman lisäksi laaditaan myös yksityiskohtaisempi toimintasuunnitelma, joka sisältää tiedot tarkasta aikataulutuksesta, valitut kohderyhmät juuri tässä nimenomaisessa asiakasorganisaatiossa ja eri toimijoiden yksilöidyt tehtävät ja vastuut.

8. LISÄTIETOA

Lisätietoa KIKO-palvelutuotteesta:

www.kikohanke.com

www.ahaavision.com

Yhteydenotot:

Ahaa Vision Oy, toimitusjohtaja Anne Lahtinen, 040-5404607, anne.lahtinen@ahaavision.com

9. LÄHTEET

- Bakker, A. B., Schaufeli, W. B., Leiter, M. P. & Taris, T. W. (2008). "Work engagement: an emerging concept in occupational health psychology.", *Work & Stress*, Vol. 22, No. 3, July-September, 187-200.
- Bakker, A.B. & Schaufeli, W.B. (2004) Job demands, job resources and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25:3, 293-315.
- Blau, P.M. (1964) *Exchange and power in social life*, Wiley: New York.
- Bloom, N. & Van Reenen, J. (2010). Why Do Management Practices Differ across Firms and Countries? *Journal of Economic Perspectives*, Vol. 24, Nro 1, 203–224.
- Brint, S. (2001): *Gemeinschaft revisited: A Critique and Reconstruction of the Community Concept*, *Sociological Theory* 19, 3-23.
- Conway, S. & Steward, F. (2009). *Managing and Shaping Innovation*. Oxford: Oxford university press.
- Coyle-Shapiro, J. & Kessler, I. (2002) Exploring reciprocity through the lens of the psychological contract: employee and employer perspectives. *European Journal of Work and Organizational Psychology* 11:1, 69–86.
- EK-SAK tuottavuustyöryhmä (2011) *Työntutkimuksen käsitteitä, menettelytapoja ja käyttökohteita*. Teknologiateollisuus ry.
- Erdogan, B. & Enders, J. (2007) Support from the top: Supervisors' perceived organizational support as a moderator of leaver-member exchange to satisfaction and performance relationships. *Journal of applied psychology*, 92: 321-330.
- Graen, G. & Uhl-Bien, M. (1995) Relationship-Based Approach to Leadership: Development of Leader-Member Exchange (LMX) Theory of Leadership over 25 Years: Applying a Multi-Level Multi-Domain Perspective", *Leadership Quarterly*, vol6, no2, pp.219-247.
- Hayase, L.K. (2009) *Internal communication in organizations and employee engagement*, University Libraries, University of Nevada, Las Vegas.
- Hersey, P. & Blanchard, K. (1979) Situational leadership, perception, and the impact of power, *Group and Organization Management*" 4, pp. 418-428.
- Homans, G.C. (1958) Social behavior as exchange, *American Journal of Sociology*, 63:6, 597-606.
- Hyyppä, H., Miettinen, A. (2005) *Johtajuus ja organisaatiodynamiikka*, Metanoia Instituutti.
- Isaacs, W. (1999) Dialogic leadership, *The Systems Thinker*, vol. 10, no. 1, pp. 1-5, 1999.
- Jabe, M. (2012). Näin teet psykologisen sopimuksen näkyväksi. *Talouselämä* 28/2012.
- Kekkonen, P. & Väyrynen, S. (2015). Towards optimal task distribution between the nursing staff and the support services by a resilient, reliable and easily accessible comprehensive support service system. *Proceedings of NES2015 – Creating sustainable work-environments conference*, 1-4.11.2015, Lillehammer, Norway, 6-10.
- Kekkonen, P. (2015) *Terveystuon tukipalveluiden ja hoitohenkilökunnan työnjaon kehittäminen - Tapauksitutkimus keskussairaalaympäristössä*. Diplomityö. Oulun yliopisto

- Kivimäki, M., Länsisalmi, H., Elovainio, M., Heikkilä, A. (2000). Communication as a determinant of organizational innovation. *R&D Management*, 1, 33–42.
- Loi, R., Chan, K. & Lam, L. (2013) Leader-member-exchange, organizational identification, and job satisfaction: A social identity perspective. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 87, pp. 42-61, 2013.
- Länsisalmi, H. (2004). *Innovation in Organizations*. Helsinki: Finnish Institute of Occupational Health, 2004.
- van Marrewijk M. (2004). The Social Dimension of Organizations: Recent experiences with Great Place to Work® assessment practices. *Journal of Business Ethics*, Vol 55, Nro 2, 135–146.
- Nummenmaa, A-R. & Soini, H. (2009). Akateeminen ohjaus tiedeyhteisössä. *Kasvatus*, 5, 432–442.
- Qvist, E. & Saaranen, P. (toim.) (2005) Työn ja työliikenteen turvallisuuden kehittämishanke tavarankuljetusalalla -hankkeen loppuraportti. Työtieteen hankeraportteja. Project Reports of Work Science 22. Department of Industrial Engineering and Management, University of Oulu.
- Paasivaara, L. (2012) Yksilöistä työyhteisöksi in Syväjärvi, A. & Perttula, J. (toim.) Johtamisen psykologia, Jyväskylä: PS-kustannus.
- Parzefall, M-R. (2008) Psychological contracts and reciprocity: a study in a Finnish context. *The International Journal of Human Resource Management* 19:9, 1703– 1719.
- Rajala, H-K., Väyrynen, S.(2011) Participative design science approach on the optimum work system: an argumentative review-based model with a case. *Theoretical Issues in Ergonomics Science*, 12:6, 533-543.
- Reiman, A., Pekkala, J., Väyrynen, S., Putkonen, A., Abeysekera, J., Forsman, M. (2015) Delivery Truck Drivers' and Stakeholders' Video-assisted Analyses of Work Outside the Truck Cabs. *International Journal of Sustainable Transportation*, 9:4, 254-265.
- Ristikangas, M-R. & Ristikangas, V. (2010). *Valmentava johtajuus*. Helsinki: WSOYpro.
- Rousseau, D. M. (1995) *Psychological contracts in organizations. Understanding written and unwritten agreements*. Thousand Oaks, CA: Sage
- Saarnivaara, V-P. (2012). Innovaatiotoiminnalla vastataan kansallisiin ja globaaleihin haasteisiin. Tekesin ja innovaatiotoiminnan vaikutukset. Tekes.
- Schaufeli, W.B. & Peeters, M.C. (2000) Job stress and burnout among correctional officers: a literature review, *International Journal of Stress Management*, 7:1 1, 19-48.
- Schein, E. H. (1992). *Organizational culture and leadership*. San Francisco, Jossey-Bass.
- Skoglund-Öhman, I. & Väyrynen, S. (2013) Team Based Risk Assessment and Action Plans as Participatory Methods for Safe Patient Handling in Two Swedish Municipality Homes for Elderly. *International Journal of Occupational Safety and Ergonomics*, Volume 19, Number 3. 463-474.
- Syvänen, S., Kasvio, A., Loppela, K., Lundell, S., Tappura, S., Tikkamäki, K. (2012). Dialoginen johtaminen innovatiivisuuden tekijänä. Tutkimusohjelman teoreettiset lähtökohdat, tutkimuskysymykset ja toteutus. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Tukiainen, T. (2001). An agenda model of organisational communication. *Corporate Communications: An International Journal* 6(1): 47–52.

Väyrynen, S., Nevala, N., Päivinen, M. (2004) Ergonomia ja käytettävyys suunnittelussa. Teknologiateollisuus ry. 330 s.

Väyrynen, S. (2010) Työjärjestelmään ja työvälineisiin liittyvät näkökohdat kuormittavuuden hallinnassa. Teoksessa: Kantolahti, T. & Tikander, T. (toim.) Puheenvuoroja työn kuormittavuudesta. Työhyvinvointifoorumi. Sosiaali- ja terveysministeriön selvityksiä 17. 59-67.

Väyrynen, S. & Nevala, N. (2010) VIDAR as a tool in ergonomic development: Double utilisation model and work system cases. Proceedings of the 8th International Conference on Occupational Risk Prevention ORP2010, Valencia, Spain, on May 5th-7th. An interactive CD-ROM edited by Mondelo, P., Karwowski, W., Saarela, K., Hale, A. & Occipinti, E. ISBN 978-84-934256-8-5. 10 pages.

Väyrynen, S., Kisko, K., Filppa, H., Väänänen, M. (2014) Review, Framework and Likert-scale Survey for Improving Intra-Organisational Communication of Finnish Case Companies. COLLA 2014, Seville, Spain. IARIA Conference. ISBN: 978-1-61208-351-3.

Yukl, G. (2002) Leadership in Organizations (5th ed.), Upper Saddle River: Prentice-Hall.

10. MUU KIRJALLISUUS

Kiema, H., Mäenpää, M., Leinonen, T. & Soini, H. (2014). Peer group counseling as a tool for promoting managers' communication skills in industrial and planning organizations. Proceedings of the Fourth International Conference on Advanced Collaborative Networks, Systems and Applications COLLA 2014, 28-33. http://www.thinkmind.org/index.php?view=article&articleid=colla_2014_2_20_60029

Soini, H. & Filppa, H. (2014) (Eds.), Kitkaton kommunikointi: Tuotanto- ja suunnitteluorganisaatioiden vuorovaikutuksen kehittäminen. Oulu: Oulun Yliopisto.

https://www.tsr.fi/documents/20181/40645/112299KIKO_LOPPURAPORTTI_Final.pdf/e2e59116-b448-4e0a-a399-05ee8588d74c

Soini, H., Rantanen, A. & Suorsa, T. (2012). Ohjaus- ja vuorovaikutustaitoja oppimaan. Opetushallitus. Oppilashuollon kehittämishanke. <https://hyvatkaytannot.oph.fi/kaytanto/1533/>

Soini, H. & Mäenpää, M. (2012). Konsultatiivinen menetelmä ja ohjauksellisen työtteen vakiinnuttaminen opetus- ja kasvatustyössä. Opetushallitus: Verkko-hanke. <https://hyvatkaytannot.oph.fi/kaytanto/1530/>

11. LIITTEET

11.1 LIITE 1: KIKO –esite



www.kikohanke.com



KIKO - Kitkaton kommunikointi
on avainasemassa organisaation toiminnassa





Kiko-prosessissa johtamista, tuottavuutta ja työhyvinvointia tarkastellaan yksilö-, työyhteisö- ja organisaatiotasolla. Prosessin edetessä valittuja osa-alueita kehitetään ammatillisen vuorovaikutuksen ja viestinnän keinoin.

Yksilötason kehittämisessä sovelletaan **Oulun yliopistolla** kerättyä tutkimus- ja

kokemusaineistoa ammatillisten vuorovaikutustaitojen kehittämisestä.

Työyhteisö- ja organisaatiotasolla kehittämistarpeet kartoitetaan nykytila-analyysillä (kyselyt, haastattelut ja havainnointi).

Kiko-prosessin kolme tasoa koostuvat seuraavista moduuleista:



1 Laadullisen aineiston kerääminen kehittäjän tai työntekijöiden toimesta

2 Määrällisen aineiston kerääminen: Kiko-kysely ja muut ajantasaiset tietolähteet

3 Tulosten käsittely ja nykytila-analyysi purkupalaverissa



1 Vuorovaikutustilanteiden johtaminen ja organisaation sujuva toiminta

2 Ammatilliset vuorovaikutustaidot, mitä ja miksi?

3 Ammatilliset vuorovaikutustaidot ammattiroolin ja työhyvinvoinnin osana



1 Osallistavat kehittämistyöpajat, 2 x 3h

2 Valinnaiset kehittämistyöpajat

3 Kehittämistoimenpiteiden seuranta

Suomalaisen


Työn Liiton tutkimuksen mukaan


työntekijät arvioivat IT- ja digiosaamisen sekä ammattiosaamisen tulevaisuudessa työntekijöiden tärkeimmiksi osaamisalueiksi, kun taas työnantajat odottavat työntekijöiltä tulevaisuudessa hyviä vuorovaikutustaitoja. Sekä työnantajat että työntekijät näkevät työntekijöillä tärkeinä ominaisuuksina moniosaajuuden, muutosvalmiuden ja joustavuuden. Työntekijät pitävät työnantajan tärkeimpinä ominaisuuksina vastuullisuutta, kun taas työnantajat uskovat joustavuuden olevan työnantajassa tärkeintä.


Jokke Eljala, tutkimuspäällikkö, Suomalaisen Työn Liitto





Ota käyttöösi KIKO-prosessi ja


 **Vahvista** organisaatiossasi ymmärrystä vuorovaikutuskulttuurin merkityksestä työn tuottavuuteen ja työhyvinvointiin.

 **Luo edellytykset** kehittää työyhteisössäsi vuorovaikutuskulttuuria, joka palvelee koko organisaatiota ja sen perustehtävää.

 **Vertaile muihin** tutkittuihin organisaatioihin ja hyödynnä hyviä käytäntöjä.

 **Tunnista** vuorovaikutuksen kitkat ja luo uusia tuloksellisia vuorovaikutuskäytäntöjä.

 **Kehitä** ammatillisia vuorovaikutustaitoja ja menesty paremmin esimiehenä, työkaverina sekä työsi taitavana ammattilaisena.

 **Pohdi**, kuka teidän organisaatiossanne johtaa vuorovaikutusta ja mihin suuntaan?

KIKO:lla kukoistukseen!

Myynti ja markkinointi: Ahaa Vision Oy, www.ahaavision.com

Olemme etsimässä myös KIKO-prosessin toteuttajakumppaneita, ota yhteyttä ja kysy lisää: Anne Lahtinen, 040 - 5404 607.

Tutkimus ja teoreettinen viitekehys: Oulun yliopisto,

tuotantotalouden tutkimusyksikön työhyvinvoinnin ja tuottavuuden tutkimustiimi sekä kasvatuspsykologian klinikka.



Ahaa Vision Oy

kehittää yritysten ja organisaatioiden tuloksetekovalmiuksia henkilöstölähtoisesti. Monipuolisen osaamisemme ja työkalujemme avulla kykenemme rakentamaan asiakaskohtaisia ratkaisuja niin pienille kuin suuremmillekin työyhteisöille.

Toimitusjohtaja Anne Lahtinen

Yhteistyössä



