

Työelämätaidot ja jaettu johtaminen organisaation pääomana ja menestystekijänä - kehittämisohjelma

Good Work Better life



Luottamus johtamisessa parantaa hyvinvointia ja tuottavuutta

Empatia kehittää palvelukulttuuria

Manageritiimi Oy

**Hanke toteutettu
Työsuojelurahaston tuella**

Sisältö:

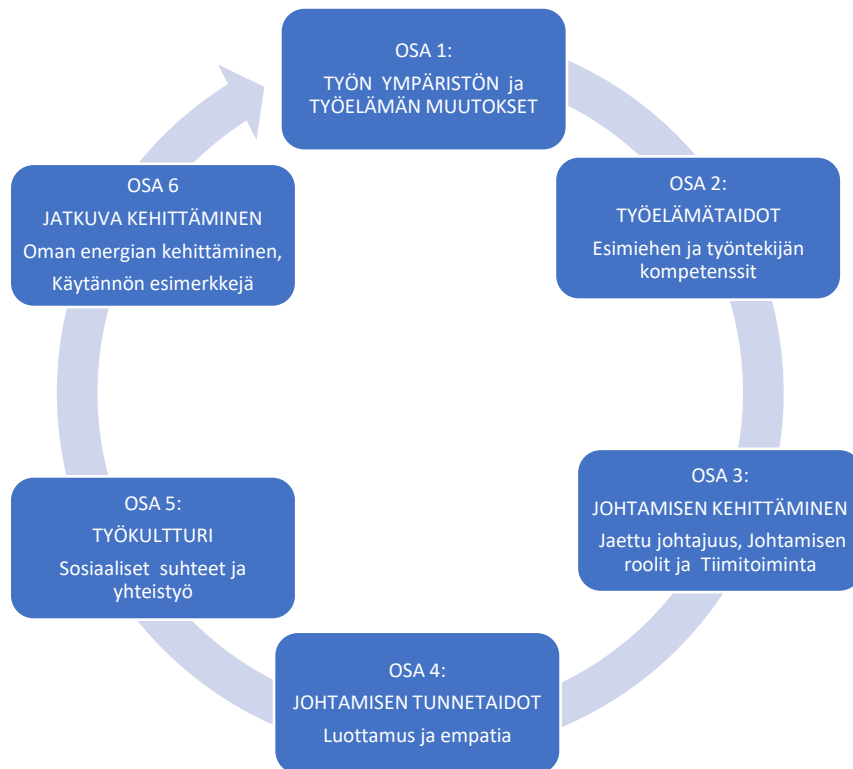
TIIVISTELMÄ.....	4
1 Kehittämisohjelman tarkoitus ja rakenne	6
1.1 Taustaa.....	6
1.2 Työpaketit ja viitekehykset.....	7
1.3 Miten kehittämisohjelman toimii?	10
2 OSA I: Työn ympäristön muutokset	12
2.1 Yhteiskunnan tason muutokset.....	12
2.2 Yksilöllisyyden tason muutokset.....	13
2.3 Työpaikan tason muutokset	14
3 OSA II: Työelämätaidot eli kompetenssit.....	15
3.1 Kompetenssien merkitys	15
3.2 Työmotivaatio.....	16
4 OSA III: Johtamisen kehittäminen.....	18
4.1 Esimiesten ja työntekijöiden jaettu johtamisen toimintamalli	18
4.1.1 Johtamisen ihmiskäsitys	19
4.1.2 Johtamisen kehittäminen	20
4.1.3 Itsensä johtaminen	22
4.2 Erilaiset roolit johtamisessa.....	22
4.3 Tiimitoiminta ja tiimiroolit.....	26
4.3.1 Tiimitoiminnan lähtökohdat	26
4.3.2 Tiimitoiminnan perusteet.....	27
4.3.3 Tiimin vetäjän taidot.....	28
4.3.4 Tiimin jäsenten menestystekijät.....	29
4.3.5 Erilaiset roolit tiimissä	30
5 OSA IV: Johtamisen tunnetaidot.....	31
5.1 Luottamus.....	31
5.2 Tunnetaidot johtamisessa	34
5.3 Empatia.....	35
5.4 Johtaminen ja sosiaaliset taidot	35
6 OSA V: Työkulttuuri.....	38
6.1 Johtaminen ja työpaikan sosiaaliset suhteet.....	38

6.2	Yhteistyö ja hyvinvointi työpaikalla	40
6.2.1	Oikeudenmukaisuus ja työntekijän terveys	40
6.2.2	Yhteistyö	40
6.2.3	Sosiaalinen tuki	41
6.2.4	Työpaikkakiusaaminen	42
6.2.5	Stressi ja elintavat	43
7	OSA 6: Jatkuva parantaminen ja kehityshankkeiden oppeja	44
7.1	Jatkuva parantaminen	44
7.2	Miten kehitän omaa energiaani?	45
7.3	Positiivisen ajattelun voima	46
7.4	Aivot tärkein pääomamme	48
7.5	Kehittämishankkeiden onnistumisia ja kipukohtia yrityksissä ja organisaatioissa	50
8	Lähteet	61
	HENKILÖ-KOMPETENSSIPROFIILI	63
	YKSIKKÖ-KOMPETENSSIPROFIILI	68
	Organisaation nykytilan arviointi	Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.
	Työelämätaitojen ja Jaetun johtamisen kehittämishankkeen ”työkirja” :	74

Ota yhteyttä, niin kerromme lisää

Manageritiimi Oy 24100 Salo Örninkatu 15 puh. 02- 733 60 82, 0400-532143
www.manageritiimi.fi

TIIVISTELMÄ



Tämän kehittämisohjelman avulla opit käytännönläheisesti luomaan hyvät kehitymis- ja menestymisedellytykset esimiesten ja työntekijöiden, sekä työyksiköiden työelämätaitojen jatkuvalla kehittämiselle, jossa välineinä ovat kompetenssiprofiilien mittaukset. Jaettu johtamisen toimintamalli antaa hyvät "eväät", miten luottamus ja myönteinen johtamisen ihmiskäsitys antavat uutta virtaa hyvinvoinnin ja tuottavuuden kehittämiseen.

Luottamus johtamisessa tuottaa professorien Kim Cameronin ja Jane Duttonin mukaan 2,5 kertaa paremman tuloksen tuottavuudessa kuin tavallisissa yrityksissä!

Johtamisessa on kuvattu Imx-teorian korkealaatuista esimiehen ja työntekijän vaikutussuhdetta, joka perustuu molemminpuoliseen luottamukseen ja arvostukseen, josta molemmat osapuolet hyötyvät. Korkeassa vaihtosuhteessa työntekijät saavat mielenkiintoisempia tehtäviä ja heillä on hyvät edellytykset kehittyä työssään. Työn imu, jota kuvataan kolmella työn ulottuvuudella tarmokkuudella, omistautumisella ja uppoutumisella. Työn imua kokeva työntekijä on tuottelias ja ylpeä työstään. Alaistaidoilla kuvataan, miten työntekijä voi vaikuttaa työn kehittämiseen ja miten hän voi auttaa esimiestään onnistumaan työssään. Lean toimintaa on kuvattu yhtenä työn tuottavuuden parantamisen elementtinä. Työmotivaatio ja hyvän työn malli auttavat ymmärtämään, miten töitä kannattaa suunnitella niin, että työ ne luovat hyvät edellytykset jatkuvalla kehitymiselle.

Hankkeessa käytetyt ja yhteistyökumppaneiden kanssa "räätälöidyt" työelämätaidot on työstetty työntekijöiden ja työyhteisöjen kompetenssipalvelumalleiksi. Työn ympäristön

muutoksia on kuvattu yhteiskunnan, yksilöllisyyden, työpaikan tason muutoksilla ja sosiaalisilla suhteilla. Esimiesten ja työntekijöiden jaetussa johtamisen toimintamallissa on kuvattu johtamisen ihmiskäsitystä, joka on johtamisen onnistumisen ”sydän”.

Siinä on kuvattu myös inhimillistä johtamista, itsensä johtamista, positiivisuuden ajattelun voimaa ja tunnetaitoja. Johtamisen rooleja on kuvattu muutaman teknologiayrityksen kautta. Siinä on esitetty ne esimiehen ja työntekijöiden roolit, joita hyödyntäen on saatu toiminnassa ja tuottavuudessa hyviä tuloksia.

Luottamus johtamisessa ja toiminnassa vaikuttaa merkittävästi organisaation hyvinvointiin ja tuottavuuteen. Johtamiskäyttäytymisen erityispiirteet, jotka vaikuttavat luottamukseen, on pyritty kuvaamaan tarkasti.

Tiimitoimintaa on tarkasteltu viidestä näkökulmasta: tiimitoiminnan lähtökohdat, keskeiset tiimin johtamisen lähtökohdat, tiimin vetäjän taidot, tiimin jäsenten menestystekijät, ja erilaiset roolit tiimissä.

Kehittämishankkeiden onnistumisia ja kipukohtia kappaleessa on tarkasteltu mm. käytännön esimerkkien valossa, miten luottamus alkaa kehittyä ja miten kehitymisprosessia ei kunnolla synny.

Lopuksi on tarkasteltu aivojen ja telomeerien vaikutusta ihmisen ikääntymiseen ja hyvän kunnon ylläpitämiseen, sekä tarkasteltu liikuntaa energian ja elämänilon lähteenä.

Tämän hankkeen yhtenä punaisena lankana on ollut tuottaa yritysten ja organisaatioiden käyttöön uusia välineitä ja näkökulmia, joilla työyhteisöjen jäsenten ja työyhteisöjen kehittämis- ja menestymisedellytyksiä voidaan jatkuvasti parantaa.

Tämä kehittämisohjelma sopii myös erinomaisesti yrityksille ja organisaatioille, joiden päälliköiden tai erityisasiantuntijoiden johtamis- ja vaikuttamistaidot, sekä tunne-elämä ovat häiriintyneet ja vinoutuneet normaalista käytännöstä.

Tämä ohjelma on suunniteltu siten, että kompetenssien mittauksia voidaan määrääjain toistaa ja kehittämistä uudistaa.

Good Work Better Life.

TYÖELÄMÄTAIDOT JA JAETTU JOHTAMINEN ORGANISAATION PÄÄOMANA JA MENESTYSTEKIJÄNÄ – KEHITTÄMISOHJELMA

1 Kehittämishojelman tarkoitus ja rakenne

1.1 Taustaa

Työelämän monet muutokset: globalisaatio, teknologian nopea kehittyminen, tekoäly, robotiikka, turbulenti toimintaympäristö, epävarmuus työpaikoista, syrjäytyminen asettavat kovia haasteita työssä menestymiselle. Työntekijän työssä pärjäämiselle ei riitä enää ammatillisen osaamisen hallinta, vaan tarvitaan monipuolisia työelämätaitoja, elämän hallinnan ja arjen toiminnan taitoja. Esimiehillä ei riitä ainoastaan asioiden johtamistaidot, vaan esimiesten on myös hallittava ihmisten johtamiseen liittyviä ja työelämätaitoja.

Tämä kehittämissohjelma on erinomainen apuväline työyhteisöjen työelämätaitojen kehittämiseen. Siinä on hyvin käytännönläheisesti kuvattu kompetenssipalvelumallit, joiden avulla esimiehet ja työntekijät voivat kehittää yksilökohtaisia, sekä yksikkökohtaisia kompetenssitaitoja, joiden avulla organisaatioiden henkilöt voivat kehittää henkilökohtaisia työyhteisötaitojaan, sekä yksikkökohtaisia taitojaan, joiden avulla he voivat parantaa organisaation hyvinvointia ja tuottavuutta.

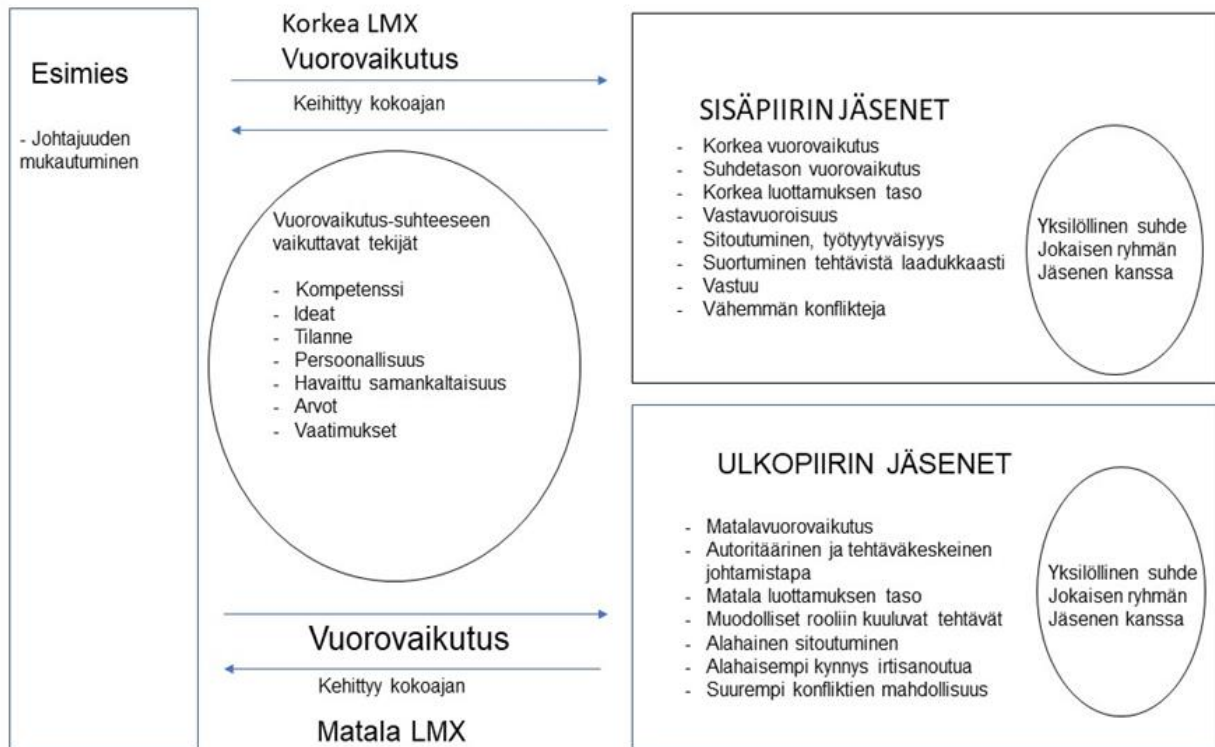
Työelämätaidot organisaation pääomana ja menestystekijänä – kehittämissohjelman tuotteistamishankkeen tavoitteena on luoda hyvät kehitymis- menestymisedellytykset työntekijöiden työyhteisötaitojen jatkuvalla kehittämiselle, jossa välineenä on työntekijöiden ja työyhteisön kompetenssipalvelumallit, joiden avulla työntekijät ja esimiehet voivat parantaa henkilökohtaisia työyhteisötaitojaan, sekä kehittää organisaation toimintaa ja sen tuloksellisuutta laajentamalla ja monipuolistamalla työntekijöiden osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuuksia.

Jaettu johtamisen toimintamalli antaa mm. hyvät ”eväät”, miten luottamus antaa johtamisessa lisäpotkua hyvinvointiin ja tuottavuuteen ja luo näin hyvät edellytykset organisaation menestymiselle.

Johtajuuden jakaminen käytännössä tarkoittaa johtamistehtävien siirtämisestä ja delegointia työntekijöille eli tiimityöskentelyä.

1.2 Kehittämishojelman viitekehukset

LMX- teorian perusolettamus on, että molemmat esimies ja alainen osallistuvat johtamissuhteen rakentamiseen. Esimies ja jokainen alainen luovat molemminpuolisen kanssakäymisen ja vastavuoroisuuden kautta suhteen, että jokainen esimies-alaisuusuhde poikkeaa toisistaan.



Kun esimiehellä ja alaisella on samansuuntaiset arvot ja alaisella hyvä osaamisentaso vuorovaikutuksen toimiessa alkaa esimiehen ja alaisen välille syntyä luottamusta, joka prosessin aikana alkaa syventyä. Näin esimiehen ja alaisen vaikutussuhde syvenee ja heidän keskinäinen luottamus kasvaa, joka johtaa lisääntyneeseen vuorovaikutukseen. Näin esimies ikään kuin valikoi ne alaiset, joihin hän voi luottaa sisäpiiriin kuuluvaksi joukoksi, joihin hänellä on korkealaatuiset suhteet. Ulkopiiriin jäävien alaisten kanssa vuorovaikutus on suhteellisen vähäistä. Korkeassa vaihtosuhteessa olevat työntekijät saavat mielenkiintoisempia tehtäviä ja heillä on paremmat mahdollisuudet kehittyä työssään. He myös motivoituvat ja sitoutuvat työhönsä paremmin kuin matalassa vaihtosuhteessa olevat.

Korkealaatuisen vaihtosuhteen on todettu olevan yhteydessä moniin positiivisiin kokemuksiin mm. osaamiseen, motivaatioon ja tyytyväisyyden kehittymiseen.

Työntekijällä on edellytykset päästä korkealaatuiseen vaihtosuhteeseen, jos esimies uskoo, että työntekijällä on riittävä kompetenssi työn ja tehtävän suorittamiseen. Luottamuksen ja arvostuksen kasvaessa korkean tason suhde kypsyy ja kehittyy. Korkealaatuisesta vaihtosuhteesta esimies ja työntekijä auttavat toisiaan onnistumaan ja menestymään työssä ja näin molemmat osapuolet hyötyvät.

Työn imulla tarkoitetaan myönteistä tunne- ja motivaatiokäyttäytymisen tilaa, jota kuvataan kolmella työn imun ulottuvuudella. Tarmokkuus, joka kuvastaa halua panostaa työhön, sekä ponnistella haasteiden ja vastoinkäymisten edessä. Omistautuminen koostuu innokkuudesta ja työn merkityksellisyydestä. Kolmas ulottuvuus on uppoutuminen, joka kuvastaa paneutumista ja tiivistä keskittymistä työhön. Työn imua kokeva työntekijä on tuottelias ja ylpeä työstään, eikä pelkää kohdata työn tuomia haasteita ja lähtee mielellään töihin. Työn imua synnyttävät ennen kaikkea ne työympäristön piirteet, jotka vastaavat työntekijän perustarpeisiin. Erityisesti työntekijän kokemat vaikutusmahdollisuudet, esimiehen tuki ja hyvä ilmapiiri ja toimiva tiedonkulku vaikuttavat myönteisesti työn imuun.

Työn imun kehittäminen lähtee yleensä liikkeelle työyhteisön ilmapiirin arvioinnista. Hyvä ilmapiiri perustuu työntekijöiden ja esimiesten väliseen luottamukseen, avoimuuteen ja avuliaisuuteen. Työn imun yhteydessä on palveleva johtaminen noussut esille. Palvelevan johtamisen ydinajatuksena on halu palvella ja auttaa, että oman työyhteisön toiminnan edellytykset toteutuisivat mahdollisimman hyvin. Palveleva esimies edistää työntekijöiden jatkuvaa osaamista ja kehittymistä, jotta yritys menestyisi mahdollisimman hyvin.

Alaistaidot tarkoittavat keinoja ja mahdollisuuksia vaikuttaa työntekijän näkökulmasta ensinnäkin johtamiseen, esimies – alaisuuteeseen ja toiseksi perustehtävän tekemiseen. Työntekijän tulisi kysyä itseltään, mitä hän voisi tehdä tullakseen hyvin johdetuksi. Tämän kautta työntekijä ymmärtäisi, miten jakaa sekä omia resurssejaan että muiden resursseja tehokkaammin eri tehtävien välillä ja miten hän voisi parantaa suhdetta esimiehensä. Myös esimiehen tulisi osoittaa halunsa olla hyvä esimies ja tuoda esiin omat tarkoituseränsä, koska niiden tuominen saisi alaiset suhtautumaan esimieheensä positiivisemmin ja ymmärtämään esimieheen kohdistuvia vaatimuksia ja odotuksia. Työntekijällä on vastuu kertoa esimiehelleen työn kehittämisen ideoista ja esimiehellä on velvollisuus tarttua ideoihin ja harkita niiden toteuttamista, sekä edistää työn laadun jatkuvaa arviointia ja siihen pohjautuvaa työsuorituksen jatkuvaa parantamista.

Onnistu alaisena kirjassa todetaan, että erityisesti asenteilla on ratkaiseva merkitys alaistaidoissa. Asenne on tapa, jolla suhtaudumme eri asioihin.

Se on tapa, jonka jokainen päättää itse. Asenne työtä kohtaan on kohdallaan, kun ihmisellä on sisäinen motivaatio ja halu tehdä töitä. Työn kokeminen merkitykselliseksi lisää sisäistä motivaatiota ja estää uupumista. Asenteiden muuttamiseksi refleктоimaan oppiminen voisi olla hyvä väline ajattelumallien ja asenteiden muuttamiseksi. Reflektionillaan tarkoitetaan omien ja kaikkien osallistujien ajattelumallien, olettamusten, uskomusten ja niiden toimintaa ohjaavien vaikutusten tunnistamista sekä kyseenalaistamista. Kyseessä on nimenomaan olettamukset, ei faktat. Yhdessä refleктоimalla voidaan tehokkaasti edistää oppimista. Asenteet eivät ole pysyviä, vaikka tie niiden muuttamiseksi saattaa olla pitkä.

Esimies puolestaan voi edesauttaa vastuullisen asenteen muodostamisessa työssä antamalla henkilöstölle riittävästi tietoja työtehtäviin liittyvistä mahdollisista muutoksista ja antamalla mahdollisuuden osallistua työtä koskevaan päätöksentekoon.

Esim. työntekijät voivat yhdessä pohtia ”oikeaa työasennetta”. Näin esimies voi edistää työntekijöiden yhteisvastuun kehittymistä, mikä on olennainen osa alaitaitoja.

Tulevaisuuskirjassa kerrotaan tutkimustuloksista, jotka vaikuttavat työntekijöiden kehittämiseen ja sitoutumiseen. Työntekijät tarvitsevat vision ja tavoitteet, jotka todella motivoivat heitä. Ihmisten täytyy kokea, että he tekevät ammattinsa kautta merkityksellistä työtä. Ammatillisesti motivoituneet työntekijät odottavat, että työnantaja vastaa heidän ammatillisen osaamisensa ja tarpeidensa kehittämiseen. Organisaatiokulttuuri nähdään liiallisen hierarkkisuuden vaarana näivettää luovuutta. Se myös saattaa heikentää ihmisten innostusta ja motivaatiota.

Epähierarkkisuutta pidetään työntekijöiden työskentelyn ja toiminnan suurena voimavarana. Työntekijöille tulee antaa riittävästi valtaa ja vastuuta työssä tehtäviin päätöksiin. Tiimityöskentelyn nähdään erinomaisena työvälineenä. Kun ihmiset tiimeissä saavat vapauksia työnteon mahdollisuuksiin, niin seurauksena on vastuun lisääntyminen.

Lean – filosofia merkitsee virheettömän ja täydellisen tuloksen tavoittelemista mahdollisimman vähäisillä resursseilla. Sen avulla organisaatio ja prosessit järjestetään tuottaman mahdollisimman tehokkaasti lisäarvoa asiakkaalle. Päähuomio pidetään ihmisen, organisaation ja tekniikan yhdistämisessä sekä jatkuvassa parantamisessa. Lean -

toimintamallissa kehittäminen on hyvin keskeisessä asemassa. Tutkimusten mukaan kehitysprojektien tulokset ovat tietyn ajan voimassa ja sitten alkavat heiketä.

Jos käytetään jatkuvan parantamisen periaatetta, voidaan hyvin päästä asetettuihin tavoitteisiin. Lean ajattelumallin perimmäisenä tarkoituksena on vähentää ja poistaa tuhlausta erilaisten tuottamattomien toimintojen, hukkiin poistamisella, minkä avulla pyritään parantamaan asiakastytyvyyttä. laatua, pienentämään kustannuksia ja lyhentämään läpimenoaikoja eli parantamaan tuottavuutta. Lean menetelmiä ovat mm. tiimityö, monitaitoisuus, vuorovaikutustaidot ja 5S- toimintamalli.

1.3 Miten kehittämisohjelma toimii ?

Kehittämisohjelman tavoitteena on parantaa organisaatioiden kilpailukykyä luomalla hyvät kehittymismahdollisuudet esimiesten ja työntekijöiden työelämätaitojen parantamiselle ja kehittää esimiesten ja työntekijöiden jaetun johtamisen toimintamalli, joka luo hyvät edellytykset organisaation hyvinvoinnin ja tuottavuuden jatkuvalla kehittämiselle.

Kehittämisohjelma sisältää kolmen kompetenssiprofiilin: henkilökohtaisen, yksikkökohtaisen ja organisaatiokohtaisen kompetenssiprofiilien työstämisen, joiden perusteella tehdään monipuolinen organisaation raportti, jossa on kuvattu käytännönläheisesti sen vahvuudet ja kehittämiskohteet.

Henkilökohtainen kompetenssiprofiili

Henkilökohtaisen kompetenssiprofiilin luominen tehdään mittarilla, joka koostuu 13:sta muuttujasta, joissa kussakin on 6 – 10 väittämää (ks. s. 65).

Täytä lomake seuraavien ohjeiden mukaisesti:

- Keskity yhteen muuttujaan kerrallaan.
- Lue ensin kaikki ko. muuttujan väittämät arvioi, miten oma käyttäytymisesi vastaa väittämiin.
- Merkitse kunkin väittämän kohdalle antamasi arvosana, jossa 6=erittäin hyvä, 5=hyvä, 4=tyydyttävä, 3=välttävä, 2=heikko, 1=huono

Sen jälkeen tarkastele omia arvioitasi. Jos olet antanut väittämille 5, 6 voit olla tyytyväinen. jos olet antanut arvosanan 4 tai 3 ja 2, niin kiinnitä silloin huomiosi näihin kohtiin. Voit pyytää esimiestäsi tai työtovereitasi arvioimaan toimiasi samalla lomakkeella. Tämän jälkeen, kun olet saanut palautteet, niin juttele esimiehesi kanssa, mistä muuttujista kehittämisen olisi syytä aloittaa. Laadi sen jälkeen kehittämissuunnitelma, johon otat aluksi vain 2-4

kehittämiskohtaa ja suunnitelma esimiehesi kanssa kehityskeskusteluna vielä läpi. Kun kohdat ovat tulleet valmiiksi, niin ilmoita esimiehellesi, että voitte ottaa uudet kehittämiskohdat työ alle.

Yksikkökohtainen kompetenssi-profiili

(ks. s. 70)

Lomake koostuu 10 :sta muuttujasta, joissa kussakin on 6 – 9 väittämää. Täytä yksikkökohtainen

lomake samojen perusteiden mukaisesti henkilökohtainen kompetenssipalvelulomake.

Yksikkö/osasto voi valita koordinaattorin joko organisaation sisältä tai ulkoa.

Kysely tehdään nimettömänä silloin kun koordinaattori on talon omaa väkeä tai nimellisenä silloin kun koordinaattori on talon ulkopuolinen henkilö.

Arvioinneista tehdään yhteenveto, jolloin nähdään yksikön vahvuudet ja kehittämiskohteet.

Yksikön johto ja arviointiin valittu työryhmä voivat sopia kehittämiskohteet ja tehdä kehittämissuunnitelman.

Organisaation nykytilan kompetenssi-profiili

(ks. s. 74)

Lomake koostuu 38:sta monipuolisesta väittämästä, jonka voivat organisaation kaikki henkilöt; esimiehet ja työntekijät arvioida. Luonteva käytäntö on ulkopuolinen asiantuntija suorittaa arvioinnin ja hän tekee yhteenvedon, jossa on väittämäkohtaiset keskiarvot, organisaation kehittymistilanne, arvosana asteikolla 4 – 10. ja myös mahdollisuus vapaisiin vastauksiin. Organisaation nykytilan arvioinnista tehdään monipuolinen raportti, jossa on kuvattu organisaation vahvuudet ja kehittämiskohteet.

2 OSA I: Työn ympäristön muutokset

Tulevaisuudessa suuri osa työstä tehdään erilaisten tietojärjestelmien kautta. Mobiilisuuden lisääntymisen myötä työympäristön käsite laajenee. Digitalisoituminen täydentää ei-rutiinimaista ajattelutyötä, ja Big Datan sekä kehittyneen analytiikan odotetaan korvaavan, ei vain täydentävän ihmistyötä kognitiivisissa työtehtävissä mm. tehtaissa ja terveydenhuollossa. Robotiikasta on ollut valtavaa hyötyä esim. logistiikassa, mutta hyödyt laventuneet myös muualle. On olemassa selkeä odotus siitä, että ihminen toimii tulevaisuudessa tehokkaasti robottien kanssa. Digitalisoituminen on aiheuttanut pelkoa töiden häviämisestä, mutta uusia töitä tulee syntymään koneen ja ihmisen rajapinnoille – työ ei itsestään häviä, vaan se organisoidaan uudelleen ihmisen ja koneen vahvuuksien mukaan.

Suomalaiset ovat perinteisesti arvostaneet varmaa työpaikkaa ja pitkiä työuria saman työnantajan palveluksessa. EVA:n arvo- ja asenne tutkimus 2010 valottaa suomalaisen huolta tulevaisuuden työurista. Valtaosa suomalaisista uskoo, että osapäivätyöt lisääntyvät ja varmat ja varmat ”elinikäiset” työpaikat katoavat.

Toive taatusta jatkuvasta ansiotulosta suhteessa edellä mainittuihin tulevaisuuden ennustuksiin aiheuttaa varmasti epävarmuutta tulevaisuuden selviämisessä. Työelämän muutos tapahtuu työyhteisön ja liiketoiminnan tarpeiden muutoksesta. Sosiaaliseen ja johtamisen muutokseen tulee jatkossa vaikuttaman myös kaksi uutta tekijää vahvemmallalla panoksella. Ne ovat: ulkoiset yhteiskunnan tasolla tapahtuvat muutokset yksilöiden suhtautumisessa ja arvoissa tapahtuvat muutokset työpaikan tasolla tapahtuvat muutokset.

2.1 Yhteiskunnan tason muutokset

Yhteiskunnallisella tasolla Euroopan unionin vaikutukset ja EURO -jäsenyys vaikuttavat edelleen dramaattisesti kansainvälisen taloustilanteen kehitykseen, Suomen budjettitilanteeseen sekä työelämän asemaan ja sääntelyyn. Työpaikoilla on vaihtelevasti vaikutus-mahdollisuuksia suhdanteiden sopeutumisen hallintaan henkilöstön osalta sekä



uusien käytäntöjen soveltamiseen omaan organisaatioon. yhteiskunnalliset muutokset eivät ole pelkkä peikko, vaan ne luovat mahdollisuuksia niille, jotka haluavat niitä hyödyntää.

Kansallisten yritystukien leikkaaminen on väistämätöntä. EU:n kautta pystytään kuitenkin saamaan erittäin merkittävää taloudellista ja toiminnallista tukea myös yksityisille yrityksille. Niiden hyödyntämisessä kannattaa olla hereillä ja aktiivinen. Globalisaation muutos teollisen toiminnan Suomesta siirtämiseen alkaa olla kulminaatiopisteessä. 2010-luvulla 90% uusista teollisista työpaikoista syntyy pk - sektorin yrityksiin. Niiden merkitys tulee säilymään pitkään, jos joustavuus vastata markkinatilanteen muutokseen pysyy hyvällä tasolla. Väestörakenteen muutos kohti eläkepainotteisempaa yhteiskuntaa on Suomessa väistämätön fakta. Työvoimasta käydään kovempaa kilpailua. Ammatillinen hajonta on suurempaa, ja perinteiset teollisuus- ja palvelualat joutuvat etsimään ratkaisuja maahanmuuttajien työpanoksesta.

Heidän arvonsa ja laaja osaamisensa huomataan lähivuosina käytännön kokemusten kautta. Vuokrafirmojen kultakausi on ohi, ja isompi osa ihmisiä edellyttää työsuhdetta suoraan työpaikkansa työnantajaan. Työsuhteet muuttuvat joillakin toimialoilla vahvemmin yrittäjyyksiksi, jolloin työvoiman kustannuksilla ei ole välittajakustannuksia.

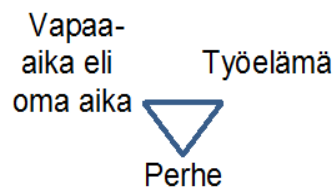
2.2 Yksilöllisyyden tason muutokset

Yksilöiden arvot ja työelämän rooli elämän kokonaisuudessa on edelleen muutosvaiheessa, jonka lopullista tavoitetta ei ole vielä näkyvässä. Useat uudet ajatukset eettisyydestä, perheen ja työelämän suhteesta, yhteiskunnallisesta vaikuttamisesta, omien sidosryhmien merkityksen korostumisesta, työtulon koostuminen erillisistä osatekijöistä, katkonaisesta työhistoriasta, aktivismista, opiskelun ja työn vuorottelusta, ulkomailla työskentelystä ja oman arvon tiedostamisesta toisella tavalla ovat esimerkkejä niistä tekijöistä, joilla on yhteiskunnallinen sidos.

Näihin johto pystyy vaikuttamaan työpaikalla lähinnä luomalla uusia kannusteita työhön sitoutumisen parantamiseen. Muutoksia johtamisjärjestelmään on saatava mieluummin ennemmin kuin myöhemmin. Uudet työntekijät vaativat toisenlaista työkulttuuria. Arvostuksia ei pysty paljonkaan muuttamaan.

Paradoksaalisesti ohessa mainittujen seikkojen kanssa vaikuttaa epävarmuus tulevaisuuden taloudellisesta tilanteesta. Yksilöillä on enemmän mahdollisuuksia

päätöksentekoon, ja niitä tullaan käyttämään enemmän ja hakemaan uutta elämän kokonaisuuden mallia. Työelämän, perheen ja vapaa-ajan välille etsitään parempaa suhdetta. Jossakin tilanteessa työ saakin olla hallitseva, mutta kompensatiota eli jaksamista sen haasteisiin täytyy löytyä perhe-elämästä tai omalta ajalta. Oheista kuviota ei pidä lukea niin, että kaikilla kolmella osa-alueella on matemaattisesti yhtä suuri osuus ideaalitalanteessa. Keilailta tai kaljailta kavereiden kanssa kerran viikossa ja hetki päivän lehden lukemiseen voi hyvin riittää vapaa-ajan tyydyttävään täyttämikseen.



2.3 Työpaikan tason muutokset

Esimiehen roolin muuttuminen kannustajaksi ja edellytysten luojaksi on melkoinen muutos entisestä hierarkkisesta asetelmasta. Henkilöstöltä se tulee vaatimaan entistä enemmän aloitteellisuutta ja kykyä suunnitella omaa työtään.

Työpaikan moraaliset säännöt tulevat lähemmäksi myös työpaikan arkea.

Normisidonnaisuudesta ja pragmaattisuudesta siirrytään kohti oikean ja väärin kokemuksia. Yksilö nousee tärkeämmäksi kaikilla tasoilla. Yhdessä tekeminen tuki säilyy, vaan muuttaa muotoaan.

Asiakas tulee entistä läheisemmäksi kontaktiksi jokaista työntekijää. Normaalitilanne on jo monella työpaikalla, että asiakas on läsnä päivittäin joko fyysisesti tai tiiviissä virtuaalisyhteisyydessä.

Reklamaatiot ja tuotannonohjauskin on asiakkaan ja työntekijän välistä suhdetta. Työyhteisö vaatii jokaiselta enemmän kykyä viestintään ja ongelmatilanteiden omatoimiseen ratkaisemiseen.



3 OSA II: Työelämätaidot eli kompetenssit

3.1 Kompetenssien merkitys

Kompetenssit ovat laajoja osaamiskokonaisuuksia – yksilön tai yhteisön tietojen, taitojen ja asenteiden yhdistelmiä. Kompetenssi kuvaa kykyä suoriutua ammattiin kuuluvista työtehtävistä.

Kompetenssi on luonteeltaan potentiaalinen kapasiteetti, jota usein käytetään vain tietyin edellytyksin esimerkiksi silloin kun tehtävä on haasteellinen tai työhön liittyy joku erikoinen tehtävä. Kompetenssi saa merkityksensä, kun se liitetään tavoitteeseen, strategiaan tai tehtävään. Kun kompetenssi on sidonnainen tehtävään tai tilanteeseen, niin näin se on myös altis muutoksille. Kompetenssi on dynaaminen käsite, joka on usein prosessimerkityksellinen, jota voidaan käyttää ja muuttaa. Kompetenssin sisältö voi muuttua jatkuvasti uusien työn kohteiden, muuttuvan työnjaon ja organisoinnin, uuden tiedon ja teknologian mukana.

Tässä tuotteistamishankkeessa työntekijöiden ja työyhteisöjen työelämätaidoiksi on valikoitunut 13 työntekijöiden työelämätaitoa ja 10 työyhteisön työelämätaitoa, joista on muodostettu kompetenssi –palvelumallit. Tässä kehittämissuunnitelmassa työntekijöiden ja työyhteisöjen kompetenssi-palvelumallit on kuvattu seuraavasti:

Työntekijöiden henkilökompetenssi-profiili käsittää 13 aihealuetta:

- Itsensä kehittäminen,
- Osaaminen ja työn hallinta
- Kehittäminen
- Vuorovaikutus
- Työmotivaatio
- Aikaansaaminen
- Aloitteellisuus
- Työn laatu
- Yhteistyön sujuvuus
- Työn tuunaaminen
- Projekti / hankehallinta
- Yhteistyö esimiehen kanssa
- Energia ja hyvinvointi.



Työyhteisön kompetenssi-profiili sisältää 10 aihe-alueita:

1. Uudistumiskyky
2. Työmotivaatio
3. Kehittäminen
4. Energia
5. Ammatillinen osaaminen
6. Tuottavuus
7. Laatu
8. Aloitteellisuus
9. Joustavuus
10. Vastuu.

3.2 Työmotivaatio

Työntekijöiden motivaatio vaikuttaa vahvasti organisaation toimintaan, sen menestymiseen ja tuottavuuteen. Ihmiset toimivat erilaisissa toimintaympäristöissä ja tilanteissa eri tavoin motivoituneena. Motivaatioon vaikuttavat monet eri tekijät. Esimiehellä on erittäin tärkeä rooli suorituskeskeisen luottamuksellisen ilmapiirin luomisessa. Motivaatioon vaikuttavia keskeisiä tekijöitä ovat työhön vaikuttamismahdollisuudet, työn merkityksellisyyden ja haasteellisuuden kokeminen, tavoitteellisuus, aikaansaamisen tunne, oppimismahdollisuudet, ilmapiiri ja työn yhteisöllisyys.

Työn mielekkääksi kokemiseen vaikuttaa, minkälainen toiminnan vapaus työntekijällä on työn suorittamiseen ja työssä oppimiseen ja kehittymiseen. Ammatillisesti orientoituneet työntekijät haluavat tietää, kiinnostaako heidän omien ammattitaitojen kehittäminen työnantajaa.

Hyvällä työllä tarkoitetaan yksilön tai ryhmän sellaista tehtävää kokonaisuutta eli työtä, jonka ominaisuudet synnyttävät tekijässään työmotivaation.

Hyvän työn määrittely:

1. Sopiva psyykinen kuormittavuus. Tällä tarkoitetaan sitä, että työllä on ei saa olla haitallisia fyysisiä tai psyykkisiä seurauksia, vaan sen tulee tarjota kehittymisen mahdollisuuksia tekijälleen. Työn tulisi kuormittaa myönteisesti niin, että tekijän tiedot, taidot ja kyvyt kehittyvät. Näin tekijälle avautuu mahdollisuus kehittymiseen työssä.
2. Psykologisesti rakenteeltaan kokonainen työ. Tämä tarkoittaa sitä, että työhön tulee suunnittelua, organisointia, toteuttamista ja arviointia. Eeli työssä tulee niin älyllisesti

haastavia kuin suorittaviakin tehtäviä ja osatehtäviä, sekä mahdollisuus itsenäiseen ja yhdessä muiden kanssa tehtävän tavoitteen etsimiseen ja määrittelyyn ja päätöksentekoon.

3. Objektiiiselta sisällöltään monipuolinen työ. Tällä tarkoitetaan sitä, että työhön tulee objektiiisesti - siis riippumatta yksittäisen ihmisen tai ryhmän subjektiiivista tuntemuksista – sisältyä ominaisuuksia, jotka mahdollistavat psykologiselta rakenteeltaan kokonaisen työn ja ihmisen autonomian. Henkinen kasvu edellyttää työolojen ja työsisältöjen osallistuvaa kehittämistä.

4 OSA III: Johtamisen kehittäminen

4.1 Esimiesten ja työntekijöiden jaettu johtamisen toimintamalli

Monet tutkijat näkevät perinteisen, hierarkkisen organisaatiokulttuurin vaarana, että se näivettää luovuutta ja innovatiivisuutta. Se saattaa myös heikentää ihmisten motivaatiota ja työhön sitoutumista. Epähierarkkisuus sitä vastoin nähdään työyhteisön suurena voimavarana. Kun ihmiset saavat työssään vapauksia ja valtuuksia, niin he myös sitoutuvat ja ottavat vastuun työstään.

Johtamisen kehittämisen y perusteena tässä on lmx- teoria, jossa esimiehen ja työntekijän korkean vuorovaikutussuhteen välille kehitty työprosessiin aikana luottamus ja kunnioitus, sekä työn imun malli, joka saa työntekijän tuotteliaaksi työssään.

Jaettu johtajuus on monissa tutkimuksissa koettu hyvin toimivaksi yhdessä tekemisen toimintamallina ja positiivisen toimintakulttuurin luomisessa.

Johtajuuden jakaminen käytännössä tarkoittaa johtamistehtävien siirtämistä ja delegointia työntekijöille. Tiimityöskentely on hyväksi ja toimivaksi koettu toimintamalli, joka hyvin soveltuu jaetun johtamismallin toimintayksiköksi. Johtamisessa ihmisten arvostaminen ja keskinäinen kunnioittaminen ovat tärkeitä. Ihmissuhteista voi tulla hyvä vain, jos ihmisten välillä vallitsee keskinäinen toinen toisensa kunnioittaminen ja arvostaminen. Johtajuus voi olla jaettua johtajan ja tiimin jäsenten kesken, huomioiden henkilön, jolla on paras tietämys ja taidot kulloisenkin asian tai tilanteen hoitamiseksi.

Jaetun johtajuuden ominaispiirteissä korostuvat muun muassa ryhmän toiminta yksilön toiminnan sijaan, keskinäinen vuorovaikutus ja vastuu sekä yhdessä tekeminen.

Jaetussa johtajuudessa painotetaan erityisesti työntekijöiden osallisuutta johtamisessa sekä johtamisen rakentamisessa. Johtajuutta pidetään vastavuoroisena, vuorovaikutteisena ilmiönä, jossa johtamista voidaan lähestyä vastuiden jakamisen prosessina, missä niin työntekijöillä kuin esimiehillä on yhteinen vastuu onnistuneesta suorituksen johtamisesta.

4.1.1 Johtamisen ihmiskäsitys

Johtajan ja esimiehen käyttäytymisessä ja vuorovaikutuksessa ilmenevät heidän ihmiskäsityksensä, joka on hyvin todennäköisesti usein tiedostamaton.



Kun johtaja tai esimies omaa positiivisen ihmiskäsityksen, hän käyttäytyy avoimesti, luontevasti ja keskustelee vapaamuotoisesti ajankohtaisista asioista työntekijöiden kanssa. Hänen käyttäytymisensä osoittaa, että hän arvostaa ja välittää heistä ihmisinä. Tällöin hän uskoo työntekijän kykyihin ja oppimiseen, eikä kyseenalaista hänen motivaatiotaan. Johtaja puhuu arvostavasti työntekijöistä kaikissa yhteyksissä, myös silloin, kun he eivät ole enää töissä. Esimies uskoo työntekijän kantavan vastuuta ja uudistuvan tarpeen mukaan.

Myönteisesti työntekijöihin suhtautuva esimies antaa positiivista palautetta, hän keskustelee avoimesti kaikkien kanssa ja kysyy ideoita tai pyytää tarvittaessa apua työntekijöiltä. Mutta jos esimiehellä on negatiivinen ihmiskäsitys, hän näkee helposti epäkohtia, epäilee työntekijää, eikä luota työntekijän kykyihin ja hänen motivaatioon. Sellainen esimies on helposti ennakkoluuloinen ja kontrolloiva ja tällöin asenne saattaa helposti johtaa negatiiviseen kierteeseen, jossa niin esimies kuin työntekijäkin ovat tyytymättömiä.

Positiivisen ihmiskäsityksen omaava esimies antaa työssä vapautta ja itsenäisyyttä. Kun esimies arvostaa ja luottaa työntekijään, tämä alkaa vastavuoroisesti luottamaan esimieheen. Arvostavasta ja myönteisestä vuorovaikutuksesta ja johtamisesta hyötyvät molemmat osapuolet. Positiivisen ihmiskäsityksen omaava esimies saa omalla esimerkillään porukat mukaansa ja syvenevä yhteistyö parantaa toiminnan tuloksellisuutta ja hyvinvointia.

4.1.2 Johtamisen kehittäminen

Nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä on yritysten ja organisaatioiden pystyttävä uudistumaan ja kehittymään nopeasti. On opittava ymmärtämään entistä paremmin kehittämisprosessin kokonaisvaltaisuus. Ei riitä, että oppimista ja kehittymistä tarkastellaan ainoastaan yksilön tai tiimin näkökulmasta vaan on opittava hallitsemaan kehittäminen johdonmukaisesti koko organisaatiossa. Johdon tehtävänä on auttaa organisaatiota menestymään. Johtamisella tuetaan oppimista ja osaamisen hyödyntämistä. Muutosvauhdin kiihtyminen edellyttää johdolta ja esimiehiltä nopeaa oppimista ja heidän avullaan varmistetaan organisaatioiden kehittäminen. Johtamisen kehittämisessä tulisi kuunnella organisaatiota. Johdon olisi hyödyllistä saada henkilöstöltä palautetta, miten organisaatio ajattelee heistä. Useimmat johtajat eivät ole kiinnostuneita, ehkä kritiikkiä peläten, mitä organisaatio odottaa heiltä. Organisaation kuunteleminen on kuitenkin tehokas tapa päivittää johtamisen toimivuus. Johtaja, joka ei pelkää kuulla kritiikkiä, saa tärkeää informaatiota vuoropuhelun ansiosta. Johtajan ja asiantuntijan roolit eroavat toisistaan siinä, että asiantuntijalla on pääsääntöisesti vastuu "asioista" ja informaatiosta sekä päätöksenteosta. Johtajalla on vastuu ihmisistä ja heidän johtamisesta ja kehittämisestä. Johtamisen ydin on vastuu ihmisistä ja heidän työnsä tuloksellisuudesta ja hyvinvoinnista. Johtajan on tiedettävä suunta ja osata rakentaa kokonaisnäkemys, joka rakentuu perustehtävästä ja tavoitteista. Johtajan tehtävänä on aikaansaada henkilöstön kanssa menestymistä tukevaa toimintaa.



Hyvin menestyvän esimiehen työskentelystrategiat:

Eräässä amerikkalaisessa tutkimuksessa käytiin läpi niiden esimiesten ominaisuuksia, jotka menestyivät työssään poikkeuksellisen hyvin ja saivat aikaan hyviä tuloksia.

1. **Menestyvällä esimiehellä on hyvät oppimistaidot ja hän on nopea oppija.**

Hän ei koskaan lakkaa oppimasta uusia asioita. Elinikäinen oppiminen on hänellä asenne. Hän on valmis kokeilemaan uusia mahdollisuuksia ja erilaisia ideoita. Hän seuraa tiiviisti aikaansa ja oman toimialansa kehittymistä.

2. **Menestyvän esimiehen ydinstrategia on aloitteellisuus**

Hän ottaa vastuun kehittämisestä ja hyväksyy vastuunottamisen laajemminkin kuin oman työnsä osalta. Ryhtyy oma-aloitteisesti myös ylimääräisiin tehtäviin. Kehittää uusia ideoita ja teknisiä ratkaisuja tuotteiden parantamiseksi. Kertoo ideoistaan

kollegoilleen ja pykii saamaan heiltä kommentteja parantamaan ideoitaan. Etsii puutteita ja vikoja sekä pyrkii korjaamaan ne tai ainakin kertoo niistä toisille. Hän keskustelee muiden kanssa tulossa olevista projekteista ja omista mahdollisuuksistaan osallistua niihin.

3. **Esimerkillä johtaminen**

Hän muotoilee yhteisiä tavoitteita ja luo konsensushenkeä ja yhteisöllisyyttä. Hän ajattelee ja puhuu me-muodossa. Hän auttaa omalla esimerkillään sitoutumaan ja työskentelemään tavoitteiden saavuttamiseksi.

4. **Hän on hyvä tiimityöskentelijä.**

Hän suunnittelee tiimin toimintaa ja tiimin jäsenten eri rooleja. Hän ylläpitää ja kehittää tiimin toimintaa. Hän on sitoutunut tiimien kanssa saavuttamaan tavoitteet.

5. **Hänellä on hyvä energian ja ajankäytön hallinta.**

Hän suunnittelee päivänsä etukäteen ja varmistaa, että saa päivän aikana tehtyä aikomansa tavoitteet. Hän suunnittelee omaa johtamistaan ja ohjaa omaa kasvuaan ja kehittymistään.

6. **Hänellä on laaja näkemys toiminnasta**

Hän näkee työnsä osana laajempaa kokonaisuutta. Hän osaa tarkastella asioita, asiakkaan, yrityksen ja tiimin näkökulmasta.

7. **Hän viestii ja kommunikoi johdonmukaisesti.**

Hän osaa esittää ajatuksensa selkeästi suullisesti ja kirjallisesti. Hän kohtelee osallistujia tasaveroisina yhteistyökumppaneina, jolloin kaikilla jäsenillä hyvä osallistumismahdollisuus ja kaikkien ajatuksilla samanlainen painoarvo. Hän kohtelee osallistujia kollegiaalisesti, ystävällisesti ja kunnioittavasti.

8. **Hän on tukija ja kumppani**

Hän ei pidä tietojaan ja taitojaan vain itsellään, vaan hän on valmis auttamaan ja tukemaan muita saavuttamaan organisaation tavoitteet. Mitä useampi ihminen onnistuu työssään, sitä parempi se on organisaatiolle ja heille itselleen.

9. **Hän kehittää yhteistyötä.**

Hän hyödyntää erilaiset keskenään kilpailevat intressit ja lujittaa yhteistyötä. Hän on mukana ratkaisemassa erilaisia ristiriitoja ja konflikteja sekä näkee niissä uusia mahdollisuuksia.

10. **Asiantuntijaverkoston luominen.**

Hän luo suoria ja toimivia yhteyksiä muihin asiantuntijoihin ja käy avointa keskustelua heidän kanssaan.

11. Vastuullisuus ja suoraselkäisyys

Hän kantaa vastuunsa ja myöntää virheensä suoraselkäisesti, eikä syytä muita. Hän korjaa tilanteen välittömästi ja jatkaa työtään, eikä jää märehtimään tapahtunutta.

4.1.3 *Itsensä johtaminen*

Itsensä johtamisessa esimiehillä ja asiantuntijoilla on kyse positiivisesta muutoksesta, jossa yksilö siirtyy itseohjautuvuuteen. Yksilön arvot, asenteet ja muutosvalmius vaikuttavat siihen, miten hyvin hän omaa itsensä johtamisessa onnistuu. Tavoitteellisuus auttaa valintojen ja päätösten tekemisessä, voimavarojen jakamisessa ja oman elämän hallinnassa. Olennaisimmat itsensä johtamiseen vaikuttavat tekijät ovat: arvot ja asenteet, osaaminen ja tieto, halu muuttua ja kehittyä, tavoitteet, taito hankkia ja käyttää uutta tietoa. Arvot kuten asenteetkin, ovat meissä hyvin syvällä ja ne ovat suhteellisen pysyviä. Ne ovat lapsuudessa ja elämässä omaksuttuja ja koskevia käsityksiä, jotka ohjaavat toimintaamme ja käyttäytymistämme. Työn tekeminen on ollut meille aina tärkeä, keskeinen arvo. Työn tulisi olla motivoivaa, luoda kehittymismahdollisuuksia ja lisäksi sen tulisi olla voimaannuttava, että töihin on kiva aamulla mennä. Asenteiltaan joustavat henkilöt näkevät muutoksissa mahdollisuuksia. He toisaalta hyväksyvät sen, että on olemassa tiettyjä asioita, joihin on vaikea vaikuttaa ja joihin on vaan sopeuduttava; niitä on pyrittävä ymmärtämään. Asenteiltaan jäykät yksilöt suhtautuvat hyvin tunneperäisesti ja ennakkoluuloisesti kaikkeen uuteen ja sellaiseen, josta eivät pidä. Henkilön pyrkiminen kohti joustavaa asennetta merkitsee, että hän osaa varoa jyrkän kielteistä suhtautumista ilmiöihin. Se mitä ajattelemme, vaikuttaa siihen, mitä tunnemme ja tunteet, miten käyttäydymme. Ajattelun laadulla on iso merkitys johtamisessa. Ajattelu ohjaa käyttäytymistämme alitajuisesti. Myönteisiä ajatuksia seuraa myönteiset tunteet, kielteisiä ajatuksia kielteiset tunteet. Esimiehen asenteella johtamisessa on iso merkitys, sillä asenteet tarttuvat ja vaikuttavat näin mm. motivaatioon ja työsuoritukseen.

4.2 Erilaiset roolit johtamisessa

Johtamisessa on monenlaisia toimintatapoja ja käytänteitä. Yhtenä hyvin toimivana käytänteenä on toiminut rooleilla johtaminen. Monien tutkijoiden mielestä roolien kirkastaminen johtamisessa on välttämätöntä, koska ne auttavat energian kanavoitumista luovuuteen.

Roolien kuvauksia: Edellytysten luoja, valmentaja, asiantuntija, uudistaja, hengen luoja, diplomaatti, vauhdittaja, keksijä, viimeistelijä, koordinaattori. Roolien nimet kuvaavat hyvin niiden toiminnan sisältöä.

Case teknologia-yritys

Case teknologiayrityksessä oli kyseessä tuottavuuden ja hyvinvoinnin kehittäminen. Ko. yrityksen toimitusjohtajan ja henkilöstöjohtajan kanssa käytiin ensin hankkeen kehityssuunnitelma tavoitteineen läpi ja sovittiin alustavasti käytettävistä rooleista johdon, esimiesten ja työntekijöiden osalta.

Hankkeen käytännön työn ohjaamista varten perustettiin ohjaus- ja seurantaryhmä, jossa edustettuina olivat työntekijöiden ja toimihenkilöiden valitsevat edustajat. Tärkeänä pidettiin, että ohjaus- ja seurantaryhmän kokoonpano oli tasapainoinen. Hankkeen kehittämissuunnitelma käytiin ohjaus- ja seurantaryhmän kanssa vuorovaikutteisesti läpi.

Siinä mm. sovittiin mitä ja miten rooleja on tarkoitus hyödyntää kehittämishankkeessa. Kehittämishanke käynnistyi ns. pilottiyksiköllä, joka koostui "luonnollisesta" vuorolinjasta, jossa työntekijöitä edusti ao. tiimi, tiimin etumies ja työnjohtaja. Toteutus tapahtui yrityksen omissa tiloissa ennen työvuoron alkua, tilaisuuden pituudeksi oli sovittu neljä tuntia. Johdon ja esimiesten rooleiksi oli valikoitunut; edellytysten luoja, kehittäjä/uudistaja, valmentaja, hengen luoja ja koordinaattori. Edellytysten luojan roolissa johto tai esimies varmistavat, että työyksiköllä on riittävät resurssit, työvälineet, ja paikat sellaisessa kunnossa, että työntekijät voivat hyvin työskennellä. Edellytysten luojan roolissa esimies hyödyntää Lean. toimintamallia, jolla varmistetaan työprosessi sujuminen voi edetä ilman turhia pysähdyksiä.

Tässä roolissa tuotetaan myös toiminnalle pelisääntöjä, asetetaan tavoitteita, sekä seurantamittareita ja luodaan kokonaisnäkemys tuotannosta. Kehittäjän/uudistajan roolissa käytetään luovuutta ja mielikuvitusta ja esitetään uusia menettelyjä hyvinvoinnin ja tuottavuuden parantamiseksi. Hengen luojan roolissa tuetaan ja rohkaistaan ja luodaan taistelutahtoa, pidetään "lippu korkealla", luodaan leppoisaa ilmapiiriä ja selvitetään ja ratkaistaan kiistoja.

Koordinaattorin roolissa etsitään vahvuuksia, jaetaan työt oikeudenmukaisesti ja saadaan voimavarat hyvin käyttöön. Työntekijät esittivät ao. roolit toimitusjohtajalle, tuotantojohtajalle,

työnjohtajalle ja tiimin etumiehelle, jotka lupasivat esittää omat näkemyksensä ao. rooleista seuraavan kehittämisjakson aikana, viikon kuluttua. Työntekijöiden ao. vuorotiimin rooleiksi saivat esittää näkemyksensä johto ja esimiehet, sekä työntekijät myös omat näkemyksensä rooleiksi. Työntekijöiden roolit olivat ko. casessa edellytysten luoja, kehittäjä/uudistaja, asiantuntija ja valmentaja. Kehittämisjakson toisessa vaiheessa käytiin roolikuvaukset läpi, paikalla oli ”normaalin” kehittämisjoukon lisäksi toimitusjohtaja ja tuotantojohtaja.

Kaikki olivat etukäteen toimittaneet konsultille roolikuvaukset, jotka tilaisuudessa siten käytiin läpi, että niihin sai jokainen ottaa kantaa ja tehdä roolikuvauksiin parannusehdotuksia.

Toimitusjohtajan rooliin mm. Lean toimintajärjestelmän sisäänajo, laskentalehtien toimivuus, menetelmien kehittäminen turvalliseksi jne. Tuotantojohtajan rooleina tärkeänä pidettiin tuotannon valmistustekniikan kehittäminen, yhdyshenkilönä tuotekehityksessä, kehitysehdotuksien toteuttaja ja jne.

Työntekijöiden, tiimin rooleina edellytysten luoja; linjan toimivuuden varmistaminen; osat, materiaalit, kuvat wps:t lisäaineet ovat paikalla. Kehittäjä/uudistaja roolissa ”porukkasopimuksen” (tiimisopimuksen) sisäänajo, jatkuvan parantamisen toimintamallin vakiinnuttaminen, kehitysideoiden eteenpäin vieminen.

Omassa roolissaan esimies auttaa ja palvelee työntekijöitä, että heillä on hyvät mahdollisuudet työskennellä. Edellytysten luojan roolissa esimiehet toimivat myös lean-toimintamallia hyödyntäen, jolloin on voitu varmistua siitä, että paikat ovat siistit, työvälineet järjestyksessä ja hyvin saatavilla, koneet ja laitteet organisoitu niin, että työprosessi voi edetä sujuvasti ilman turhia pysähdyksiä. Edellytysten luojana esimiehen kannattaa kuunnella ja keskustella työntekijöiden kanssa, sillä heillä on usein hyödyllistä tietoa ja näkemystä, miten työprosesseja kannattaa parantaa. Kehittäjän roolissa esimies on tehnyt arvioinnin, mitkä ovat ajankohtaan parhaiten sopivat ja keskeiset kehittämiskohteet.

Kun on monia kehittämiskohteita esim. laadun, tuottavuuden jne. kehittämisestä, on hyvä nimetä kehittämisryhmä, jossa on alan asiantuntijoiden edustajat mukana ja tehdä selkeä kehittämissuunnitelma, jossa on suunnitelman tavoitteet ja seurantamittarit.

Tällöin systemaattinen ja roolitettu kehittäminen etenee johdonmukaisesti. Valmentajan roolissa esimies auttaa työntekijöitä onnistumaan työssään; kun sovittu uusista

toimintatavoista tai pelisäännöistä, niin esimies valmentajan roolissa käy sovittuja asioita niin monta kertaa asianomaisten kanssa läpi kuin valmentaja, että opitaan toimimaan sovitulla tavalla.

On hyvä muistaa, että muutoksista tai uusista toimenpiteistä, pelisäännöistä on keskusteltu työntekijöiden kanssa ja kysytty heidän mielipidettään asioista, jolloin jokainen on päässyt vaikuttamaan asiaan, näin tämä osallistuminen auttaa työntekijää sitoutumaan muutosten toteuttamisessa.

Jos työyhteisössä on hyvä ja toimiva yrityskulttuuri, niin rooleilla johtaminen voidaan toteuttaa myös niin, että työntekijät ovat aktiivisesti mukana roolien nimeämisessä. Kehittämishankkeen sisältö ja tavoitteet on ensin käyty läpi toimitusjohtajan ja mahdollisesti tuotantojohtajan kanssa läpi ja arvioitu sen sisällön sopivuus. Tällöin usein on kysymyksessä tuottavuuden ja laadun kehittäminen.

Kehittämispöytä voi edetä esim. seuraavasti: Kehittämishankkeelle on nimetty kehittämissyhmä, jossa on työntekijöiden, toimihenkilöiden ja esimiesten edustus, sekä hankkeeseen nimetty projektin vetäjä.

Hankkeen sisältöä käydään ennen käynnistystä luottamusmiehen ja työsuojeluvaltuutetun kanssa läpi, jolloin heille selvitetään, mitä ja miten hankkeessa aiotaan toimia. Sen jälkeen esim. työvuoron alussa konsultti kertoo hankkeesta, mitä on tarkoitus tehdä ja miten siinä on tarkoitus edetä. Hanke lähtee etenemään seuraavasti:

Hankkeen rooleiksi on kehittämissyhmässä sovittu, että ne ovat johdolla ja esimiehillä edellytysten luoja, kehittäjä/uudistaja ja valmentaja/kommunikoiija ja työntekijöiden rooleina kehittäjä/uudistaja, valmentaja ja asiantuntija. Työntekijät voivat johdon ja esimiesten rooleille kertoa omat odotuksensa, esim. mitä he odottavat edellytysten luojan roolista yrityksen johdolta ja esimiehiltä ja vastaavasti mitä johto odottaa työntekijöiden kehittäjä/uudistaja roolilta.

Kun rooliodotukset ovat selvillä käynnistetään prosessi, jossa nämä rooliodotukset ovat vain yksi osa prosessia. Ko. toimintatapa, jossa rooleja käyttivät sekä esimiehet että työntekijät toimi hyvin, kun niiden toimintaedellytykset olivat kunnossa.

4.3 Tiimitoiminta ja tiimiroolit

4.3.1 Tiimitoiminnan lähtökohdat

Tiimityö on viime vuosien aikana yleistynyt ja lisääntynyt voimakkaasti Suomessa. Tiimimäisestä työskentelystä on hyvät kokemukset ja siitä on tullut vakiintunut toimintamuoto yrityksissä ja organisaatioissa. Sen avulla yritykset ovat voineet parantaa mm. tuottavuuttaan, laatuaan ja hyvinvointiaan ja kilpailukykyään.

Työn organisoiminen tiimeihin on ollut hyödyllistä myös työntekijöiden kannalta.

Työntekijät ovat päässeet vaikuttamaan työn ja toiminnan kehittämiseen, työkokonaisuudet ovat laajentuneet ja mahdollisuus itsenäiseen työskentelyyn ja monitaitoisuuteen motivoivat henkilöstöä. Tiimi voidaan määritellä esim. näin.

Tiimi on ryhmä ihmisiä, joilla on toisiaan täydentävää osaamista ja jotka ovat monitaitoisia ja suorittavat tiettyä tehtäväkokonaisuutta omatoimisesti.

Tiimi on rakentanut toimintamallin ja pelisäännöt yhteiseen tavoitteeseen. Tiimin jäsenillä on mahdollisuus vaikuttaa työhön liittyvään päätöksentekoon. Vuorovaikutus perustuu avoimuuteen ja luottamukseen. Työ tarjoaa oppimismahdollisuuksia jatkuvaan työssä kehittymiseen. Tiimi on kooltaan rajattu. Jäsenten määrä kannattaa pitää alle kymmen, ihanne on seitsemän henkilöä tai vähemmän. tiimin jäsenillä on toisiaan täydentäviä taitoja: kuten teknillistä tai toiminnallista osaamista, ongelmanratkaisutaitoa sekä tietysti vuorovaikutustaitoja. Tiimin tulisi muodostaa kokonaisuutena mahdollisimman monitaitoisen ja pätevän kokoonpanon. Tiimillä on tarkkaan harkittu yhteinen päämäärä. Tiimi on sitoutunut yhteiseen suoritustavoitteeseen ja yhteiseen toimintamalliin, tavoitteet ovat selkeitä ja yksinkertaisia. Tiimin jäsenet ovat yhteisvastuussa suorituksistaan. Yhteisvastuun edellytyksenä on tiimin jäsenten vahva sitoutuminen niin omaan kuin toistenkin jäsenten kehitykseen ja menestykseen. Tiimillä on selkeä toimintamalli, joka on kaikkien hyväksymä. Toimintamallin tulee olla sellainen, jokaiselta tiimin jäseneltä vaaditaan samanarvoista työpanosta. Tiimin jäsenten vastuualueista ja työn yksityiskohdista sopiminen on osa tiimin toimintamallia. Tiimin hyvän yhteistyön ja toiminnan edellytyksenä on, että ihminen kokee olevansa hyväksytty ja arvostettu kuuluessaan tiimiin. Luottamus on kaiken menestyvän tiimitoiminnan perusta. Avoin ja rehellinen ilmapiiri tukevat ja tehostavat toimintaa. Hyvät vuorovaikutus- ja sosiaaliset taidot auttavat toiminnan sujuvuudessa ja joutavuudessa. Kun

tiimin jäsenet pääsevät keskustelemaan ja sopimaan yhteisistä tiimin päämääristä ja tavoitteista he myös sitoutuvat niihin jäsenten kannustaminen ja tukeminen ja tiimin saama palaute auttavat jäsenten ja koko tiimin toimintaa.

Tiimin työskentelyssä on sovittava talouteen ja hyvinvointiin, laatuun ja johtajuuteen liittyvät toimintatavat. Myös työtehtävät ja vastuut on selvästi jaettava. Jäsenten erilaisuus on voimavara, eikä toiminnan este. Yksilöt, joilla erilaiset tiedot ja taidot saavuttavat usein paremmat tulokset kuin homogeenisen tiimin jäsenet.

4.3.2 Tiimitoiminnan perusteet

1. Tiimin johtamisen lähtökohtana on aito kiinnostus ja välittäminen tiimin jäsenten kehittämisestä, hyvinvoinnista ja motivaatiosta, sekä tiimityöskentelyn kehittämisestä. tiimityöskentelystä. Tiimin johtamisen kehittämisessä on tärkeää osata kuunnella ja ymmärtää tiimiläisiä, sekä asettua tiimin jäsenten asemaan ja olla empaattinen työskennellessään heidän kanssaan.

2. Toinen tärkeä pointti on tiimiyttämisprosessin ylläpito. Se on itse asiassa tiimin kehittämisen kriittisin osaamisalue. Siinä ryhmän forming-vaiheessa on esimiehen tehtävänä tutustua ryhmään, sen jäseniin, tehtäviin osaamiseen ja rooleihin.

Tässä vaiheessa luodaan ryhmän perustehtävä ja tavoitteet, sekä jäsenten vastuut ja valtuudet.

Ryhmän toimintamalli on tapa toimia, luodaan tässä vaiheessa ja siinä huomioidaan, että se sopisi mahdollisimman hyvin vallitsevaan yrityskulttuuriin. Toisessa, storming-vaiheessa esimiehen tehtävänä on kuunnella ja seurata ryhmän kehittymistä ja mennä ryhmään ja auttaa tukemaan ryhmää ja purkaa mahdollisia kuppikuntia, joita usein tässä vaiheessa voi syntyä. Tässä on monta kertaa hyödyllistä pitää koko ryhmän yhteisiä kehityspalavereja. Ryhmän kehittymisen kolmannessa norming-vaiheessa esimies seuraa lähellä ryhmää, että ryhmä toimii sovitun toimintamallin mukaisesti, sekä arvioidaan, onko tarpeen tehdä muutoksia. Tässä vaiheessa on hyvä myös arvioida, miten hiljainen tieto on osattu hyödyntää. Neljättä performing-vaihetta voidaan pitää varsinaisena tiimivaiheena. Tässä vaiheessa tiimiläiset osaavat itse käsitellä ja ratkaista mahdollisia ristiriitoja ja ongelmia. Asiakaslähtöisyys ohjaa kaikkea toimintaa. Tiimi voi jatkaa vielä kehittymistään huippu-tiimiksi, jonka jälkeen esimies ja tiimi arvioivat, jatkaako tiimi nykyisellään vai onko syytä

käynnistää uuden tiimin kehittämisprosessi. Siinä esimies motivoi ja antaa palautetta tiimihengen ylläpidon varmistamiseksi. Tavoitteita voidaan myös tarvittaessa nostaa. Esimies palkitsee myös tiimiä.

3. Vuorovaikutustaidot: Väitteitä ja vastaväitteitä esitetään aktiivisesti. Kaikkien asianosaisten on mahdollisuus osallistua. Osallistujia pidetään tasavertaisina valta- ja tuloeroista huolimatta. Jokaisen omat työkokemukset antavat oikeutuksen esittää mielipiteitä. Luodaan kaikille mahdollisuus ymmärtää käsiteltävät asiat. Osanottajat hyväksyvät, että muilla saattaa olla parempia ajatuksia. Ei tyrmätä kenenkään ajatuksia. Ei oteta heti voimakasta kantaa. Ei pidä pelätä muuttaa mielipidettä. Ei pidä liikaa kiinnittää huomiota toisen esitystapaan. Oma mielipidettä on osattava puolustaa rakentavasti.

4. Porukkasopimuksen työstäminen: Tiimi sopii itse pelisääntönsä. Sopimuksen tarkoituksena on auttaa itseohjautuvuuteen, mutta varsinkin alkuvaiheessa tiimit tarvitsevat apua ja tukea sekä ohjausta tiimivalmentajalta.

5. Tiimisopimuksen aikaansaaminen: Tiimi ja esimies sopivat yhdessä tiimityöskentelyn edellytyksistä ja rajoista. Tiimisopimuksessa tiimi voi sopia tuottavuus- laatu-, osaamis- ja hyvinvointitavoitteet, valta- ja vastuut, pelisäännöt ja tiimiroolit.

6. Tiimin valmentaminen: Tiimivalmentaja arvioi, miten päämäärä kytkeytyy organisaation laajempaan kokonaisuuteen. Tiimivalmentaja yhdessä tiiminsä kanssa arvioi tiimin tavoitteet ja osaamistarpeet. Tiimivalmentaja ohjaa, opastaa ja auttaa porukka- ja tiimisopimuksen toteuttamista työssä sopivaksi. Tiimivalmentaja ohjaa ja suuntaa tiimintoimintaa itseohjautuvaksi hyvin toimivaksi tiimiksi.

7. Palkitsemisen toimivuuden kehittäminen: Hyvin toimiva palkitsemisjärjestelmä on tiimityöskentelyn motivaation kannalta ensi arvoisen tärkeää.

8. Tiimiyttämisprosessi. Jo alkuvaiheessa on hyvä oppia keskustelemaan ja arvioimaan toiminnan tuloksia mahdollisimman monelta suunnalta.

4.3.3 Tiimin vetäjän taidot

Tiimin vetäjän keskeisimpiä tehtäviä on saada tiimi työskentelemään yhteistyössä tavoitteellisesti. Tiimin muodostumisvaiheessa tiimin vetäjällä on tärkeä rooli tukea avoimen ja turvallisen ilmapiirin luomisessa. Tiimin vetäjän tulisi pyrkiä mahdollisuuksien mukaan

pyrkii tukemaan jokaisen jäsenen työtä ja kasvattamaan tiimin jäsenten itsetuottamusta ja sitoutumista. Tiimin vetäjän vastuulla tiimin ohjaaminen ja sen kehitys, sekä seuranta.

Tiimin vetäjän keskeisiä tehtäviä:

- työskentelyn suunnittelu
- toiminnan organisointi
- kokousten pitäminen
- päätöksentekoprosessin johtaminen
- vuorovaikutus kaikkien tiimin jäsenten kanssa
- jäsenten aktivointi ja rohkaisu
- tiimin jäsenten auttaminen tavoitteista ja toiminnasta sopimisessa
- työn etenemisen varmistaminen
- aikatauluista huolehtiminen
- ristiriitojen ehkäiseminen
- toimintaprosessien ja ryhmädynamiikan tarkkaileminen

4.3.4 Tiimin jäsenten menestystekijät

1. Positiivinen asenne tiimissä työskentelyyn: Yksilö selvittää itselleen tiimityöskentelyn hyödyt, jotka ovat sen jälkeen tavoittelemisen arvoisia.
2. Itsensä ilmaisemisen taito: Yhdessä tekemiselle on tärkeää, että yksilö saa itsensä ymmärretyksi. Huono ymmärrys saattaa johtua siitä, että ihminen ei halua tai osaa esittää asioitaan riittävän selkeästi tai ärsyttämättä.
3. Kuuntelemisen taito: muiden näkemysten huomioon ottaminen ja puntaroiminen on osa tuloksellista yhdessä tekemistä.
4. Kyky sietää epävarmuutta ja sekavuutta. Tiimissä työskentelevien on erilaisten prosessien edistämistä. Näiden myötä syntyvät parhaat aikaansaannokset. Prosessille on usein vaikeaa asettaa tarkkoja ja yksityiskohtaisesti eteneviä toteutus suunnitelmia.

5. Palautteesta oppiminen: Asiat etenevät joskus vain asettamalla aiempia toteutus- ja menettelytapoja kyseenalaisiksi. Asioita ja toimintoja tulee voida kritisoida vapaasti ja virheistä sekä palautteesta tulee oppia.

6. Kokonaisuuksien hahmottamisen taito: Asiat nivoutuvat monisäikeisesti toisiinsa. niiden katsominen oman perspektiivin ulkopuolelta auttaa ratkaisujen ja oikeiden mittasuhteiden löytämisessä.

7. Riittävä ammattiosaaminen ja halu kehittää osaamistaan: tiimit ovat erinomaisen osaamisen keskuksia. Parhaita tiimissä menestymisen edellytyksiä on, että yksilö tarjoaa tiimille jatkuvasti ajan tasalla olevaa korkeatasoista osaamista.

8. Luottamus toisiin tiimin jäseniin: Jos minä odotan, että muut luottavat minuun, on yhtä tärkeää, että minä luotan muihin. Hyvän luottamuksen pohja rakennetaan tiimiin pohdiskelemalla asia yhdessä.

4.3.5 *Erilaiset roolit tiimissä*

Belbinin tutkimuksen tuloksena on syntynyt teoria erilaisista tiimirooleista ja samalla todettu, että tehokkaassa tiimissä on mahdollisimman monentyyppisiä yksilöitä. Belbinin yhdeksän eri roolia. Keksijä on luova, omaperäinen, joka löytää ratkaisuja vaikeisiin ongelmiin, löytää uusia ratkaisuja, saattaa unohtaa käytännön tosiseikat, epäkäytännöllinen. Tiedustelija on ulospäin suuntautunut, innostuva ja utelias, tulee toimeen erilaisten ihmisten kanssa, etsii mahdollisuuksia, luo kontakteja. Kokooja on tavoitteellinen, ennakkoluuloton, tasainen, jämäkkä, itsevarma, kykenee saamaan voimavarat esiin, saattaa olla haluton tekemään itse. ja on energinen, impulsiivinen, tehokas, suuntautuu saavutuksiin, innostaa mukaan, kärsimätön, ärsyyntyy helposti, "ei saa jäädä tuleen makaamaan". Arvioija on objektiivinen, kriittinen, ei innostu helpolla, arvioi suunnitelmia, etsii riskejä, varoittaa vaaroista. diplomaatti on hengen luoja, sovittelee, joustaa, herkkä, sosiaalinen, saattaa olla huono päättäjä. Tekijä on ahkera, vastuuntuntoinen, käytännöllinen ja realistinen, organisoii toimintaa, saattaa hitaasti lämmitä uudelle. Viimeistelijä on huolellinen, todella tarkka, hyvä paineensietokyky, huolehtii tärkeysjärjestyksestä, "vain täydellinen on riittävän hyvää". Asiantuntija on määrätietoinen, itseohjautuva, antaumuksellinen, kapea-alainen, " on parempi tietää paljon jostakin, kuin vähän kaikesta.

5 OSA IV: Johtamisen tunnetaidot

5.1 Luottamus

Luottamus on yksi organisaatioiden pärjäämisen tärkeimpiä menestystekijöitä. Mikael Pentikäinen on käsitellyt luottamuksen kehää, joita hän on kuvannut seuraavalla tavalla. Sisin aalto, itseluottamus, on luottamuksen lähtökohta. On luotettava itseensä, kykyynsä hallita omaa elämäänsä ja ratkaista vaikeudet niiden ilmaantuessa. Jos ei luota itseensä, on turha odottaa muiden luottamusta. Itseensä luottava uskaltaa tunnustaa myös epävarmuutensa. Kun itseluottamus on kunnossa, se synnyttää luottamusta myös muissa ja ruokkii onnistumisia.



Toinen luottamuksen aalto on suhdeluottamus. Se kertoo, kuinka suhtaudumme toisiin ihmisiin ja erityisesti lähipiirimme. Miten toimimme omassa perheessä, sukulaisten ja ystävien kesken, työpaikalla ja järjestöissä? Luottamus luo suhteisiin syvällisyyttä. Esimiehen ja työntekijän välinen hyvin toimiva yhteistyö perustuu suhdeluottamukseen. Jos luottamus on vahvaa, työntekijä tulee kuulluksi ja hänellä on hyvät mahdollisuudet kehittää työtään myös itselleen mielekkääksi.

Luottamus vaatii empaattisuutta, toisen ymmärtämistä ja kuuntelua, sekä hyviä yhteistyötaitoja. Mitä paremmin vuorovaikutus toimii, sitä tuloksellisempaa on yhteistyö ja johtaminen.

Kolmas aalto on organisaatioluottamus. Sen rakentaminen on esimiehen tärkein tehtävä. On strategista luottamusta, joka on ihmisten uskoa yrityksen strategiaan eli suunnitelmaan tulevasta, minkälainen on yrityksen haluttu tulevaisuudenkuva, on henkilöluottamusta, jossa johdolla ja esimiehillä tulevaisuudenkuva henkilöstön kehittämiseksi, ja on organisatorista luottamusta, jonka kohteena ovat prosessit, hallintomalli, kehityskeskustelut ja palkitseminen ja niiden kehittäminen.

Neljäs aalto on markkinaluottamus, joka pelkistyy yhteisön tuotteeseen tai henkilön brändiin, sekä maineeseen, joka kertoo tämän toimintatavasta yhteiskunnassa. Nykyisen nopean tiedonvälityksen aikana maineen merkitys luottamisen rakentamisessa on korostunut.

Maineen rakentaminen voi viedä useita vuosia, mutta sen menettäminen voi tapahtua hetkessä yhdellä virheellä ja sen huonolla hoidolla.

Luottamusta vahvistavan johtamisen piirteitä:

1. Oikeudenmukaiseksi koettu johtaminen lisää sitoutumista ja parantaa luottamusta eri henkilöstöryhmien välillä.

Oikeudenmukaisiksi koettuja toimintoja ovat:

- Mahdollisimman selkeät päätöksenteon periaatteet, ihmisiä kohdellaan samojen periaatteiden mukaan, mahdollisuus korjata päätöksiä, oikeus tulla kuulluksi omassa asiassa, ihmisiä kohdellaan kunnioittavasti, rehellisesti ja ystävällisesti.



2. Esimiehen käyttäytymisen pysyvyys eri aikoina ja eri tilanteissa
 - Esimiehen käyttäytymisen on tunnettava ja turvalliselta, vaikka tilanteet vaihtuvat. Tällöin työntekijät uskaltavat ottaa riskejä uusien haasteiden edessä, uutta luodessa ja toimintoja muutettaessa. Aloitteellisen toiminnan kehittämisessä edellytyksenä on yleensä, että esimies kannustaa työntekijöitä riskin ottamiseen.

3. Puheet ja teot

- Esimiehen käyttäytymisen on oltava johdonmukaista, joka tarkoittaa sanojen ja tekojen välistä yhteyttä. Esimiehen toiminnan johdonmukaisuus vahvistaa uskoa esimiehen rehellisyyteen ja korkeaan moraaliiin, mitkä aikaansaavat luottamusta

4. Esimiehenä delegoiminen ja vastuun jakaminen

- Työntekijöiden työhön liittyvään päätöksentekoon mukaan ottaminen ts. jaetun johtamisen toteuttaminen ovat keskeisiä johtamistoiminnan menetelmiä, joilla vahvistetaan luottamusta. Delegointi ja jaettu vastuu kertovat, että esimies luottaa työntekijöidensä taitoihin ja kykyyn ja haluun kantaa vastuuta.

5. Viestintä ja kommunikointi

- Kommunikointitutkijat ovat löytäneet kolme merkittävää seikkaa, jotka ylläpitävät luottamusta. Asioiden tarkka ja täsmällinen informointi on todettu tärkeimmäksi esimiestoiminnan piirteeksi. Toisena päätösten perustelevuus, selittäminen, sekä oikea-aikainen palaute vahvistavat luottamusta. Kolmantena merkittävänä piirteenä on kommunikoinnin avoimuus, jolloin esimies vaihtaa työntekijöiden kanssa ajatuksia vapaamuotoisesti.



6. Avoin ilmapiiri

- Esimiehen tehtävänä on luoda avoin, myönteinen ilmapiiri, joka kannustaa yksikön jäseniä osallistumaan, jolloin yksikön jäsenten osaamista ja tietoa voidaan hyödyntää tehokkaasti.

7. Henkilökunnan hyvinvointi

- Esimies huolehtii ja havainnoi työntekijöidensä hyvinvoinnin tilaa. Toisessa vaiheessa esimies osoittaa käyttäytymisellään, että hän suojelee työntekijöidensä etuja.

Kolmannessa vaiheessa esimies hän pidättäytyy loukkaamasta muita omien tai organisaation etujen ajamisessa.

8. Osaamisen ja oppimisprosessin tukeminen

- Esimies selvittää mitä osaamista yksikössä on ja mitä tulevaisuudessa tarvitaan. Esimies on alaistensa tukena osaamisen ja työn hallinnan kehittämisessä.

Tutkijoiden mukaan korkean luottamustason yritykset ovat 2,5 kertaa tuloksekkaampia kuin tavalliset yritykset. Luottamus saa aikaan hyvän, positiivisen kierteen. Luottamuksen merkitys kasvaa entisestään nykypäivän verkottuneessa maailmassa.

Työntekijät kokevat johdon sitä reilumpana, mitä enemmän he luottavat johtoon. Ja toisin päin; jos työntekijä ei luota johtoon, hän helposti näkee merkkejä epäreilusta kohtelusta. Tässä esimies on esikuva, tahtoi hän sitä tai ei.

Usein esimiehet rikkovat luottamusta tahattomasti passiivisuudellaan tai välinpitämättömyydellään, eivätkä saata ymmärtää, jos yrityksen eri yksiköiden sovitusta tavoitteista ja aikatauluista ei pidetä kiinni, niin se alkaa nakertaa luottamusta. Luottamus saattaa silloin lähteä syöksykierteeseen hyvin pienistä arkisista sanoista ja teoista.

Luottamus on ihmisen perustarve ja vain sen päälle voi rakentaa kestäväää yrityskulttuuria. Luottamuskulttuuri ruokkii jokaista antamaan parasta työssään.

Se parantaa tuottavuutta, sitoutuneisuutta, innovatiivisuutta ja sitä kautta yrityksen kannattavuutta ja kilpailukykyä. Luottamus on yritysten ja organisaatioiden keskeinen menestystekijä, jota kannattaa huolella pitää yllä ja edelleen kehittää.

Työntekijöiden motivaatio vaikuttaa vahvasti organisaation toimintaan, sen menestymiseen ja tuottavuuteen. Ihmiset toimivat erilaisissa toimintaympäristöissä ja tilanteissa eri tavoin motivoituneina. Motivaatioon vaikuttavat monet eri tekijät. Esimiehellä on erittäin tärkeä rooli suorituskeskeisen luottamuksellisen ilmapiirin luomisessa. Motivaatioon vaikuttavia keskeisiä tekijöitä ovat työhön vaikuttamismahdollisuudet, työn merkityksellisyyden ja haasteellisuuden kokeminen, tavoitteellisuus, aikaansaamisen tunne, oppimismahdollisuudet, ilmapiiri ja työn yhteisöllisyys. Työn mielekkääksi kokemiseen vaikuttaa, minkälainen toiminnan vapaus työntekijällä on työn suorittamiseen ja työssä oppimiseen ja kehittymiseen. Ammatillisesti orientoituneet työntekijät haluavat tietää, kiinnostaako heidän omien ammattitaitojen kehittäminen työnantajaa. Kysymyksessä on, miten vakavasti työntekijät otetaan huomioon inhimillisenä pääomana. Kun tuottavuutta ja

hyvinvointia on tutkittu, on saatu hyviä tuloksia sellaisesta toimintamallista, jossa tiimit organisoivat itsenäisesti oman toimintansa, tavoitteet ja toimintamallin. Kun tiimit voivat toimia itsenäisesti, niin ko. toiminta tuo myös motivaation kannalta tärkeän tekijän toiminnan vastuun ja sitoutumisen. Motivaation kehittämisessä esimiehellä on oltava riittävästi päätöksentekovaltaa, että hän pystyy luomaan edellytykset työyhteisön jäsenille motivaation kehittämismahdollisuudet.

5.2 Tunnetaidot johtamisessa

Tunteet vaikuttavat kaikkiin työpaikalla tehtäviin päätöksiin. Mitä hankalammista päätöstilanteista on kysymys, sitä enemmän turvaudumme tunteisiin. Tunteet ovat tapamme ymmärtää ja hahmottaa ympäristöä. Tunnetaidoilla tarkoitetaan Suomen mielenterveysseuran mukaan kykyä havaita ja tiedostaa omia tunteita, mutta tunnetaitoja tarvitaan etenkin toisten ihmisten tunteiden tunnistamisen ja ymmärtämiseen. Jos omia tunteita ei pysty ymmärtämään, on vaikea tulkita toisen ihmisen tunnetiloja. Heikot tunnetaidot ovat syynä moniin työelämän ongelmiin. Tunnetaidot ovat tärkeitä työssä menestymiseen. Kun hallitsemme omia tunteitamme, voimme ymmärtää myös toisten käyttäytymistä.

Tunteiden hallinta tarkoittaa ensinnäkin itsekuria eli, miten esimies pystyy hallitsemaan mielihalujaan ja toisaalta ahdistavia tunteitaan. Itsekuri on yksi tärkeimmistä esimiehen tärkeimmistä ominaisuuksista. Ilman itsekuria esimies helposti menettää otteensa johtamiseen.

On pidettävä kiinni niistä asioista, joita on luvannut tehdä tai jotka on itsensä kanssa sopinut tekevänsä. Se voi tarkoittaa itsekuria monenlaisissa asioissa, esim. keskittymistä tärkeisiin asioihin, tarttumista häiriötilanteisiin nopeasti, oman ajankäytön johtamista, toiminnan seuranta ja sopimuksista kiinnipitämistä. Itsehallinnan alueeseen kuuluu painetilanteissakin kyky keskittyä oleelliseen. Vihan tunteet voivat olla monimuotoisia, mutta niiden kohdalla kannattaa olla tarkkana, että ei käyttäydy sopimattomasti ja jätä ikävää jälkeä, joka kyllä muistetaan pitkään. Esimieheltä vaaditaan korkeampaa moraalialueeseen kuin alaisilta, sillä johtajat ja esimiehet toimivat aina esimerkkeinä työyhteisössä.

Alaiset seuraavat esimiesten tekemisiä ja tekemättä jättämiä ja tekevät niistä johtopäätöksiä. Itsehallinnan alueeseen kuuluu innovatiivisuus ja joustavuus, jotka sisältävät myös esimiestyössä varsin tärkeän kyvyn uskaltaa vaihtaa näkökulmaa ja etsiä uusia tapoja lähestyä asioita.

Organisaatioiden innovatiivisuus nousee jatkuvasti tärkeämmäksi osaksi liiketoimintaa ja sen tuottavuutta. On saatava porukka innostumaan ja sitä kautta käyttämään luovuuttaan. Esimiestyön yksi kulmakivistä on kyky tehdä niitä asioita, jotka ratkaisevat menestymisen tehtävässä.

5.3 Empatia

Empatia on kykyä eläytyä toisen asemaan sekä älyllisesti että tunnetasolla. Empatian avulla aistimme, mitä muut ajattelevat ja tuntevat, vaikka eivät sitä puekaan sanoiksi ja näin pystymme huomioimaan tilanteen toisen kannalta.

Empatia on ehdoton edellytys ihmisten väliselle rakentavalle kanssakäymiselle.

Kanssaihmissen tunteiden havaitseminen ilman sanoja on empatian ydin. Ihmiset eivät yleensä kerro tunteistaan sanoilla, sen sijaan viesti välittyy äänensävyjen, ilmeiden ja muiden sanattomien keinojen avulla. Taito tulkita näitä pieniä vihjeitä perustuu itsetuntemukseemme ja itsekuriimme. Jos emme ymmärrä omia tunteitamme tai pysty hallitsemaan niitä, emme voi tajuta muidenkaan mielialoja. Empatia on ihmisen sosiaalinen tutka. Tunne-elämän nuottikorvan puute vaikeuttaa sosiaalista elämää: se panee erehtymään toisten tunteista tai saa aikaan kylmää töykeyttä tai piittaamattomuutta, joka panee erehtymään toisten tunteista tai saa aikaan kylmää töykeyttä tai piittaamattomuutta, joka on tuhoisaa yhteisymmärrykselle.

Alkeellisimmillaan empatia on toisten tunteiden merkille panoa, korkeimmilla tasoilla se tarkoittaa toisten tunteiden ja huolenaiheiden sanatonta havaitsemista ja niihin vastaamista. Empatia tarkoittaa siis ymmärtämystä muiden ihmisten tunteista, tarpeista ja huolenaiheista. Empatiataidot oikein käytettynä voivat olla merkittävä kilpailuvaltti organisaatiolle. Asiakkaat osaavat olla vaativia, yritys joka osaa puhutella asiakasta ja saa kiinni ongelmista, joihin asiakas toivoo ratkaisua, on voittaja. Empatia on myös keskeinen yhteisten ongelmien ratkaisussa. Se osoittaa kollektiivista älykkyyttä, joihin tiimit, joissa tiimin jäsenet luottavat toisiinsa, pystyvät luoviin ratkaisuihin. Empatia on edellytys myös asiakasnäkökulman ymmärtämiselle. Jos ei kykene ymmärtämään asiaa toisen ihmisen näkökulmasta, ei myöskään hahmota sitä, että kuinka asiakas kokee organisaation palvelut ja tuotteet.

5.4 Johtaminen ja sosiaaliset taidot

Sosiaalisilla taidoilla tarkoitetaan kykyä tulla toimeen toisten ihmisten kanssa, ymmärtää toista ihmistä, hänen näkökantojaan ja tunteitaan. Sosiaalisia taitoja ovat hienotunteisuus,

sosiaalinen herkkyys, sekä kyky toimia moraalisesti ja eettisesti hyväksyttävällä tavalla. Sosiaalisesti taitava henkilö toimii tarvittaessa jämäkästi ja rakentavasti tilanteen edellyttämällä tavalla. Hän löytää oikeita sanoja, on hienotunteinen ja käyttäytyy vaikeissakin tilanteissa ratkaisuja etsien.

Sosiaaliset taidot omaavalla henkilöllä on hyvät vuorovaikutustaidot

1. Rohkaisee keskustelemaan avoimesti
2. On kiinnostunut, mitä toinen sanoo
3. Ei ota heti kantaa esille tuleviin asioihin
4. Ei tyrmää toisen ajatusta, vaan kuuntelee ja pohtii kuulemaansa
5. Yrittää laajentaa ja täydentää toisen kommentteja sen sijaan, että etsisi niistä virheitä.
6. Puolustaa omaa mielipidettään rakentavasti, mutta ei pelkää muuttaa omaa mielipidettään, jos toisen esittämät asiat ovat paremmin argumentoitu.
7. Hän kohtelee osallistujia tasavertaisina yhteistyökumppaneina valta- ja tietoeroista huolimatta.
8. Kaikilla pitää olla mahdollisuus osallistua.
9. Hän ei kiinnitä liikaa huomiota toisen esitystapaan.
10. Hän hyväksyy, että muillakin voi olla parempia ajatuksia kuin hänellä.

Hyvä kuuntelija	Huono kuuntelija
<ul style="list-style-type: none"> - kiinnostunut asiasta - keskittyy viestiin - kuuntelee loppuun - kuuntelee myös ideat - keskittyy asiaan tosissaan - odottaa, kunnes kaikki on sanottu - poistaa häiriötekijät - haastaa itsensä kaikissa tilanteissa - tiedostaa tunnetilat 	<ul style="list-style-type: none"> - ei koe asiaa mielenkiintoisena - kritisoii puhujan viestiä - keskeyttää koko ajan - kuuntelee vain tosiasiat - valikoi kuulemaansa - keskittyy vain siihen, mitä puhuja aikoo sanoa, kuin mitä tämä sanoo - luo tai hyväksyy häiriötekijöitä - hylkää vaikeat asiat - sallii tunteiden vaikuttaa

Näin tulet toimeen ihmisten kanssa

- Hymy riisuu aseista, lähesty ystävällisesti
- Vedä ujoja vetäytyviä ihmisiä mukaan toimintaan.
- Ole luotettava
- Arvostele tahdikkaasti, jos siihen on aihetta
- Älä korosta itseäsi
- Pyydä anteeksi, jos mokasit
- Osoita arvostusta, ilmaise kiitollisuutta

11 TAPAA OLLA HYVÄ TYÖKAVERI

- 1. Ole persoonallinen oma itsesi**

Ihminen joka on sinut itsensä kanssa, hyväksyy työtoverinsakin kuin he ovat.
- 2. Kerro rohkeasti tai oma mielipiteesi oikeaan aikaan ja oikeassa paikassa**

Puhu selkeästi omasta näkökulmastasi. liiallinen tai liian nopeasti yhteisymmärryksen hakeminen saattaa johtaa huonoihin päätöksiin. Sitoudu muiden päätöksiin, jos sinulla on ollut mahdollisuus sanoa oma mielipiteesi, mutta et ole tuonut sitä esiin.
- 3. Opettele tunnistamaan omat rajasi ja sanomaan tarvittaessa ei.**

"Minä en ehdi" tai "en hallitse tätä" ovat sallittuja vastauksia työpaikalla. Jämäkkä ihminen sitoutuu lupaamiinsa töihin ja hoitaa ne hommat, jotka on ottanut vastaan. Hän osaa huomioida myös muiden tarpeet ja joustaa tarvittaessa.
- 4. Älä kahmi kaikkia mahdollisia töitä itsellesi.**

Sinun ei tarvitse vastata kaikesta. Ihminen, jolla on tarve kontrolloida muiden työntekoa, saattaa tyydyttää omia tarpeitaan.
- 5. Kunnioita toisten erilaisuutta**

Muista, että kaikki eivät ajattele samoin kuin sinä. Meillä on taipumus ajatella ihmistä, joita emme tunne, että he ajattelevat ja tuntevat asiat samalla tavoin kuin minä. Arvosta erilaisuutta. Erilaisuus on rikkaus.
- 6. Mieti minkälaista energiaa säteilet ympäristöösi**

Tiedosta, kylvätkö ympärillesi iloa ja energiaa vai syyllisyyttä ja toivottomuutta. Emme ole tunteidemme ja ajattelumme arvoilla van pystymme vaikuttamaan niihin tietoisilla päätöksillä. Negatiivisten ajatusten virran voi katkaista valitsemalla myönteisen vaihtoehdon. On hyvä muistaa, että tunteet tarttuvat helposti. käyttäytyminen Positiivinen käyttäytyminen luo iloa ja hyvää ilmapiiriä ja negatiivinen luo huonoa ilmapiiriä.
- 7. Vältä tuhoisaa juoruilua**

Älä lähde mukaan purnaus ja marina linjalle. Tee päätös, että et lähde mukaan mustavalkoiseen juoruiluun, joka ruokkii negatiivisuutta. Hyväntahtoinen kuulumisten vaihto palvelee työyhteisön hyvinvointia. Luovuus kukoistaa vapaassa työyhteisössä.
- 8. Tuhlaa kannustusta ja kiitosta**

Kannusta ja tue muita niin kuin toivoisit itseäsikin kannustettavan. Anna rakentavaa positiivista palautetta aina kun siihen vain on mahdollisuutta. Opettele myös ottamaan vastaan positiivista palautetta
- 9. Johda itseäsi, mutta älä sooloile.**

Johtaja on vastuussa kokonaisuudesta ja työyhteisön toiminnasta, mutta et voi jättäytyä täysin johtajan varaan. Aikuisena ihmisenä olet vastuussa itsestäsi, omasta ajankäytöstäsi ja töitteesi suorittamisesta. Älä kuitenkaan sooloile.
- 10. Tunnista henkilökohtaiset tarpeesi ja tunteesi.**

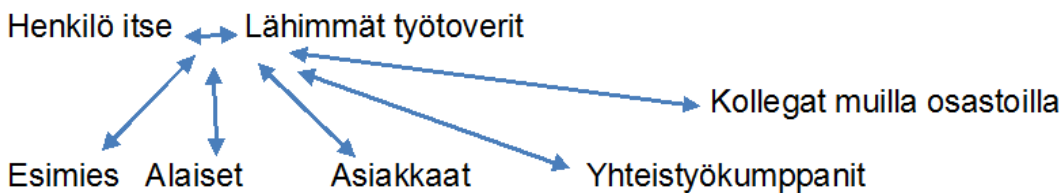
Kun olet tunnistanut tarpeesi ja tunteesi, opettele säätelemään niitä. Älä kaada kohtuuttomasti henkilökohtaisia asioita muiden niskan. Omien tarpeidensa tunnistaminen on elinikäinen prosessi, joka alkaa tiedostamisesta.
- 11. Pidä huolta itsestäsi myös työn ulkopuolella.**

Vaali vapaa-aikaasi, keskity kotielämäsi, ystäviisi ja harrastuksiisi, ettei kaikki tarpeesi kohdistu työhön. Tee asioita, jotka tuovat sinulle iloa ja mielihyvää. Huolehdi jaksamisestasi. Lepää ja rentoudu.

6 OSA V: Työkulttuuri

6.1 Johtaminen ja työpaikan sosiaaliset suhteet

Sosiaaliset suhteet muodostuvat laajasta verkostosta, jonka toiset jäsenet saattavat olla hyvin harvoin tavattavissa.



Työpaikan sosiaalisissa suhteissa esimiehellä on pelin johtajan rooli. monissa tutkimuksissa on havaittu, että jos suhde omaan lähimpään esimieheen on hyvä, niin monet muut hyvinvointiin liittyvät asiat voivat olla huonollakin tolalla. Kokonaishyvinvointi on kuitenkin positiivisen puolella. Valitettavasti tämä yhtälö toimii myös toisin päin. Jos esimiehesuhde on heikko, niin muut hyvät asiat eivät pysty kääntämään tilannetta positiiviseksi. Tapa miten esimies luo tämän positiivisen suhteen ja ilmapiirin on yksilöllistä osaamista. Esimiehen ei tarvitse olla viihdyttävä eikä sosiaalityöntekijä omassa ryhmässään. Hänen tulee olla aidosti kiinnostunut oman ryhmän asioista ja menestymisestä. Palautteen säännöllinen antaminen on yksi sen ilmentymä. Tämä aitous punnitaan kriisitilanteissa. Oman persoonallisuuden kautta täytyy kontaktoida säännöllisesti ja avoimesti omaan työryhmään. Myös esimiestehtäviin valittavien ominaisuuksissa tulee voida pohtia tätä ominaisuutta mahdollisimman laajasti.

Sosiaalista johtajuutta käyttää hyvin usein työpaikalla joku muu kuin esimies. se saattaa syntyä ko. henkilön aktiivisuuden ja näkyvyyden johdosta. Jossakin tapauksessa myös hänen halunsa saada enemmän valtaa koko yhteisössä. Omana lukunaan ovat sosiopaattiset henkilöt, joilla on tarve manipuloida yhteisöä ja saavuttaa jotain omia alhaisia tarkoitusperiään varten. Sosiaaliin suhteisiin liittyy toisille tavattoman tärkeä merkitys. Joskus jonkin muutoksen sivutuotteena voi olla yhteisöllisyyden rikkoutuminen, kun perusteissa on arvioitu vain rationaalisia näkyviä tekijöitä. Koko tiimi tai työyhteisö kokevat yhdessä tekemisen ja yhteiset taumat hyvin tärkeiksi.

Se ei aina tarkoita, että kaikkien kanssa tulisi olla perhetuttu ja sydänystävä. Jollekin sosiaalisuus on tunne siitä, että työryhmän sisällä ei ole ylimääräisiä jännitteitä. Ryhmän jäsenet saattavat vaihtuakin, mutta jatkuvuuden tulee säilyä. Yksikään työryhmä ei pysty säilyttämään hyvää työfiilistään, sillä perusteella, että torjuu uudet tiimin jäsenet. Ryhmä on muututtava ja kasvettava muiden mukana. Asiakkuus on monelle se tärkeä juttu. On monia asiakkaita tai tulee uusia asiakkaita ja saa tavata uusia ihmisiä työpäivän mittaan.

Roolin käsite on hyvin olennainen myös sosiaalisten suhteiden määräytymiseen. Muodollisessa ja hierarkkisessa yhteisössä roolirajat rajoittavat sosiaalisen vuorovaikuttamisen laatuun ja määrään. Usein näissä on enemmän kysymys vallan säilyttämisestä kuin orgaanisesta tarpeesta toimia hierarkkisesti.

Valtaa voi delegoida, mutta vastuuta ei. Sairaalayhteisössä usein kollegiaalinen viiteryhmä määrittää myös muodollisesti pysyvän, aidon ja syvemmän vuorovaikutuksen. Jos työilmapiirissä alkaa olla ongelmia, niin niiden tultua julki ne alkavat olla laajoja ja syvällisiä. Sosiaalisen sektorin mittaamiseen on olemassa kosolti kyselymenetelmiä laajasta työilmapiirikyselystä ja lämpömittariin, osallistuvaa havainnointia, joka on erinomainen keino johdolle saada tuoretta ensikäden tietoa sosiaalisista suhteista. Esimiehen, työsuojeluvaltuutettujen ja luottamusmiehen kautta tuleva palaute on yksi kanava saada tietoa. Myös määrällisiä mittareita on käytettävissä, kuten vaihtuvuus jossakin yhteisössä, jos on olennaisesti suurempaa kuin rinnakkaisyksiköissä. Hyvin usein palaute tulee suorana yhteydenottona, jossa valitetaan huonoa ilmapiiriä. Tämä viesti voi olla kätkeyty myös mm. tiedonkulun heikkouteen, työprosessin huonoon kulkuun, epäsiisteyteen työpisteessä ym.

Jos viesti työyhteisöistä kertoo vain työn iloa ja onnistumisen kokemuksia, niin johdon kannattaa ottaa itsekkin ilo irti siitä hetkestä ja samalla miettiä, että mihin tämä euforistinen tunne perustuu. Paljonko siitä on sisäsyntyistä ja paljonko ulkoisten tekijöiden aikaansaamaa? Voisiko tätä jakaa tai monistaa?

Sosiaaliset suhteet ovat tärkeitä hyvinvoinnin ja terveyden kannalta. Ongelmallisten ihmissuhteiden on havaittu voivan heikentää vastustuskykyä ja sitä kautta lisätä sairastuvuutta. Oikeudenmukaiseksi koettu johtaminen sekä hyvin toimiva yhteistyö ovat nousemassa tärkeiksi terveystekijöiksi nykyajan vaativassa ja nopeasti muuttuvassa työelämässä.

Henkilöstön hyvinvoinnin edistäminen johtamista ja yhteistyötä parantamalla ei ole ristiriidassa tuotannollisten tai palvelutavoitteiden kanssa.

Oikeudenmukaisen päätöksenteon ja kohtelun tunnusmerkit:

Työntekijällä on oikeus tulla kuulluksi omassa asiassaan. Johdonmukaiset pelisäännöt: ihmisiä kohdellaan samojen periaatteiden mukaan ja samat pelisäännöt pätevät aina. Mahdollisimman selkeät päätöksenteon periaatteet, jotka on kerrottu kaikille, joita päätökset koskevat ja jotka perustuvat oikeaan tietoon ja joita on mahdollisuus korjata.

Päätöksentekoperiaatteiden lisäksi oikeudenmukaista johtamista määrittää vuorovaikutuksen laatu. Ihmistenkohtelupäätöksiä tehtäessä ja niistä tiedotettaessa vaikuttaa ihmisten reaktioihin ja tunteisiin. Keskeisiä kysymyksiä ovat: kohdellaanko ihmisiä kunnioittavasti, rehellisesti ja ystävällisesti sekä voivatko ihmiset luottaa päätöksentekijöihin.

6.2 Yhteistyö ja hyvinvointi työpaikalla

6.2.1 Oikeudenmukaisuus ja työntekijän terveys

Oikeudenmukaiseksi koetun johtamisen on havaittu voivan lisätä työntekijöitten sitoutumista työpaikkaan, parantavan yhteistoiminnan edellytyksiä sekä vähentävän kitkaa henkilöstöryhmien välillä. Monimutkainen organisaatorakenne, puutteelliset resurssit ja suuret muutokset ovat puolestaan lisänneet epäoikeudenmukaiseksi koetun päätöksenteon todennäköisyyttä. Oikeudenmukaiseksi koetun johtamisen on todettu oikeudenmukaiset yli puolella itse arvioitua alentuneenterveyden riskiä sekä riskiä kärsiä psyykkisiä rasitusoireista verrattuna niihin, jotka ovat kokeneet oikeudenmukaisuuden heikoksi. Päätöksentekoperiaatteet ja kohtelu ovat tutkimukset mukaan yhteydessä 15-35 prosenttia vähentäneen matalampaan sairauspoissaoloon. Terveysriskin suuruus Tutkimukset viittaavat siihen, että koettu oikeudenmukaisuus vaikuttaa terveyteen eikä päinvastoin. Kahden vuoden seurannassa pitkien sairaslomienriski ja mielenterveysongelmien ilmaantuvuus oli n. 20% korkeampi niillä, jotka kokivat johtamisen epäoikeudenmukaiseksi.

6.2.2 Yhteistyö

Oikeudenmukaisuuden ohella myös yhteistyön sujuvuus vaikuttaa työntekijöiden hyvinvoinnin ja terveyden kehittymiseen. Hyvä yhteistyö edistää työtyytyväisyyttä ja

vähentää stressin tunnetta. Innovatiivisten ja kehittyvien työryhmien tapaa tehdä yhteistyötä kuvaavat seuraavat seikat:

a) Selkeät tavoitteet jotka suuntaavat toimintaa, keskittävät ponnisteluja olennaiseen ja edistävät uusien ideoiden kehittämistä ja joiden toteutumista seurataan.

b) Myönteinen ja avoin ilmapiiri kannustaa ihmisiä osallistumaan

Osallistuminen edistää ryhmän kehittymistä mm. siksi, että työyksikön jäsenillä olevaa tietoa hyödynnetään paremmin, sitoutuminen yksikön tekemiin päätöksiin lisääntyy ja oikeudenmukaiseksi koetulle toiminnalle lisääntyvät.

c) Osallistumisen mahdollisuus.

Työntekijät pystyvät hyödyntämään osaamistaan, ns. hiljaista tietoa työtä kehittäessään Osallistumisen seurauksena sitoutuminen yksikön tekemiin päätöksiin paranee.

d) Tehtäväsuuntautuneisuus.

Työyksiköiden jäsenet arvioivat omaa ja yksikkönsä toimintaa, tekevät kriittisiä havaintoja sekä keräävät jatkuvasti palautetta työnsä laadusta.

Rakentava erimielisyys syntyy ryhmän jäsenten halusta löytää mahdollisimman korkealaatuisia ratkaisuja. Tätä ei yleensä esiinny silloin, kun yksikössä on keskinäistä kilpailua vallasta, kun yksikön tavoitteita ei pidetä tärkeinä tai kun yksikön jäsenien osaaminen kyseenalaisekseen. Kehittyvien työyksiköiden jäsenet arvioivat omaa ja yksikön toimintaa, tekevät kriittisiä havaintoja sekä keräävät aktiivisesti palautetta työnsä laadusta. Lisäksi yksikössä painotetaan yksilöiden ja ryhmien vastuuta.

Tehtäväsuuntautuneisuus ilmenee erilaisuuden sietona, vastakkaisten mielipiteiden hyväksymisenä ja pyrkimyksenä ymmärtää monia näkökulmia.

6.2.3 Sosiaalinen tuki

Sosiaalisena tuella tarkoitetaan sosiaalisten suhteiden hyvinvointia edistäviä tai stressiä ehkäiseviä tekijöitä.

Siihen kuuluva esim.

- Tietotuki (kuten neuvot, ehdotukset ja tilanteen uudelleen arviointi)

- Aineellinen tuki (käytännön apu)
- Arvostustuki (myönteisten arvioiden lausuminen toisen ihmisen tekemistä ja kyvyistä)
- Henkinen tuki (halukkuus auttaa, luottamuksellisuus, empaattisuus, kuunteleminen ja rohkaiseminen)

Tutkimusten mukaan vähän sosiaalista tukea saavan riski kuolla ennenaikaisesti esim. sydän-, ja verisuonitauteihin on suurempi kuin riittävästi tukea saavan ihmisen. Sairastumisriskin kasvu vastaa suuruudeltaan sitä riskiä, joka seuraa keskeistä kuolleisuuden riskitekijöistä (esim. verenpaine, kolesteroli, tupakointi, ylipaino.)

Esimies ja työtoverit voivat olla tärkeitä sosiaalisen tuen lähteitä. työpaikan sosiaalinen tuki vaikuttaa terveyteen eri vaikutusmekanismien kautta.

Sosiaalinen tuki:

- Vastaa ihmisen perimmäisiin tarpeisiin kuulua ryhmään
- On voimavara, joka on tarpeen työn vaatimuksista selviytymiselle.
- Vaikuttaa aikuisiän sosiaalistumiseen.
- Muodostaa työn hallinnan kanssa yhteisöllisen selviytymisjärjestelmän, joka suojaa työntekijöitä työhön liittyviltä rakenteellisilta vaatimuksilta ja paineilta. Erityisen haitallista on huono työn hallinnan ja huonon sosiaalisen tuen yhdistelmä, jossa vaatimukset ovat suuret.

6.2.4 Työpaikkakiusaaminen

Kiusaamista työpaikalla pidetään vakavana ihmissuhde- ja työsuojeluongelmana.

Tutkimuksissa työpaikkakiusaamista on yleensä mitattu epäsuorasti tutkittavien ilmoittamiin subjektiivisiin kokemuksiin perustuen.

Työntekijöiden terveyden kannalta näyttää olevan keskeistä henkilön oma kokemus siitä, että on joutunut kiusatuksi.

Harvinaisuudestaan huolimatta kiusaaminen on sitä kokevan terveydelle uhka.

Kiusaamisen kohteeksi joutuminen on yhteydessä lisääntyneisiin pitkiin ja lyhyisiin sairauspoissaoloihin.

Tutkimuksen mukaan kokemus kiusatuksi tulemisesta lisää terveysongelmia ja on näin koko työyhteisön ongelma. Pitkittyneen kiusaamisen yhteys mielenterveyden ongelmiin on erityisen selvä.

6.2.5 Stressi ja elintavat

Yksi todennäköisempiä selityksiä on, että ongelmat johtamisessa ja sosiaalisissa suhteissa edesauttavat pitkittyneen stressin syntymistä ja ovat siten epäsuorasti yhteydessä heikentyneeseen vastustuskykyyn ja stressisairauksiin.

Pitkittänyt stressi vaikuttaa autonomiseen hermostoon, hormonaaliseen toimintaan, aineenvaihduntaan, sydän ja verenkiertojärjestelmään, immunititeettijärjestelmään sekä lihaksiston toimintaan.

Stressi lisää infektioalttiutta, mielenterveyden ongelmien, tuki- ja liikuntasairauksien sekä sydäntautien riskiä ja joidenkin havaintojen mukaan voi myös lyhentää elinikään. Pitkittänyttä tai usein toistuvaa stressiä on pidetty keskeisenä tekijänä myös perinteisen psykososiaalisten terveysriskien synnystä.

Toinen selitysmalli liittyy elintapoihin: ihmisillä on taipumus hakea pitkittyneeseen stressiin lievitystä epäterveellisin tavoin, esim. lisäämällä tupakointia tai alkoholin käyttöä tai lihottavilla ruokailutottumuksilla.

Stressimallin lisäksi psykologiset tekijät voivat olla terveysvaikutusten taustalla. Psykologisten mallien mukaan oikeudenmukainen kohtelu on tärkeää, koska se kertoo ihmisille heidän asemastaan ja arvostuksestaan ryhmässä. Oikeudenmukaisuus on sosiaalisia sääntöjä ja sosiaalista kanssakäymistä määrittävä asia, joka vaikuttaa ihmisten identiteettiin, itse tuntemiseen ja sitoutumiseen, työhön, ryhmään samaistumiseen ja sitoutumiseen.

Oikeudenmukaisten periaatteiden noudattaminen helpottaa myös ihmisten suuntautumista tulevaisuuteen ja tekee mahdolliseksi tulevien tapahtumien ja omien tekojen seurausten ennakoiminen.

7 OSA 6: Jatkuva parantaminen ja kehityshankkeiden oppeja

7.1 Jatkuva parantaminen

Jatkuvan parantamisen kohteet kannattaa kytkeä organisaatiolle tärkeisiin sidosryhmiin ja sen omiin strategisiin päämääriin sekä organisaation avainprosesseihin, joilla täytetään keskeisiä asiakas- ja sidosryhmätarpeita. Jatkuvan parantamisen kohde voi olla yksittäinen haitallinen seikka tai se voi olla tuote, palvelu, prosessien suorituskyky, johtamisjärjestelmä, yhteistyökumppanuus tms.

Jatkuvan parantamisen menestystekijät:

- Johtajien aktiivinen tuki jatkuvalla parantamiselle eri organisaatioportilla
- Fokusointi asiakkaiden nykyisten ja tulevien tarpeiden tunnistamiseen
- Jatkuvan parantamisen organisaatiokulttuuriin panostaminen
- Organisaation menestyksen kannalta kriittisiin avainprosesseihin panostaminen
- Saavutettujen parannusten vakiinnuttaminen ja levittäminen toimivan laatu järjestelmän avulla
- Mittaus- ja palautejärjestelmän luomiseen ja käyttöön panostaminen
- Organisaation oppimiseen panostaminen

Jatkuva parantaminen on kehittämistapa, joka korostaa turhan työn poistamista, pienten parannusten merkitystä, kehittämistoimenpiteitä ilman suuria investointeja, ongelmien esiintuomista ja koko henkilöstön osallistumista. Paras käytännön asiantuntemus ja tietämys ongelmista on kullakin työpaikalla. Jatkuva parantaminen lähtee omasta työstä, jonka kehittämisen paras asiantuntija on tekijä itse. Jatkuvassa parantamisessa kohteita voidaan hakea opettelemalla havainnoimaan ja jakamaan työt lisäarvoa ja -ominaisuuksia tuoviin vaiheisiin, joista asiakas on valmis maksamaan sekä ”turhiin” työvaiheisiin, joissa tuote ei saa lisäominaisuuksia. Jatkuva parantaminen tarkoittaa näiden turhien työn vaiheiden ja tuhlauksen järjestelmällistä etsimistä ja vähentämistä. Turha työ ja tuhlaus pyritään poistamaan pienin askelin ilman mainittavia investointeja.

Huomion kiinnittäminen seuraaviin:

- Ylituotanto ja varastointi
- Odottaminen ja etsiminen; osat, materiaalit
- Kuljetukset, siirrot ja käsittelyt,
- Turhat työt ja virheet,
- Huono tai vaikea työmenetelmä
- Siirtymiset, turhat liikkeet ja pitkät etäisyydet

- Huono siisteys ja järjestys

Jatkuva parantaminen käytännössä

- Etsi turha työ tai muu toimintaa haittaava ongelma
- Kirjaa havaintosi
- Analysoi syitä, kerää tarvittaessa lisätietoa ja mieti mahdollisia ratkaisuja.
- Tuo ongelma tai turha työ esille, vaikka et olisikaan keksinyt vielä ratkaisua.
- Parhaan ratkaisun löydät ja toteutat yhteistyössä.
- Varmista, että ratkaisu toimii ja sitä käytetään.



7.2 Miten kehitän omaa energiaani?

Opi hyväksymään itsesi, joka tarkoittaa, että sinulla on oma tahto ja kokemustausta, sekä vastuu ajatuksistasi, tunteitasi ja tekemistäsi.

Opi tarkastelemaan omia tekojasi ja hyväksymään ne. Itsensä hyväksyminen tarkoittaa, että yksilöllä on oma tahto ja halu omistaa kokemuksensa ja ottaa vastuu ajatuksistaan, tunteistaan ja tekemisistään. Ihminen voi tarkastella tekojaan sekä hyväksyä ja tunnustaa ne omikseen. Hän voi myös ottaa vastaan kritiikkiä, eikä koe palautetta kielteisenä osoituksena. Jokaista organisaation jäsentä tulee kohdella kunnioittavasti ja oikeudenmukaisesti. Jokaiselle ihmiselle tulee osoittaa, että hänen panostaan arvostetaan ja että se on merkittävä koko organisaation tuloksen kannalta.



Muutamia käytännön ohjeita käyttäytymisen kehittämiseksi:

Ole läsnä. Kun olemme tekemisessä ihmisten kanssa ja keskustelemme, niin meidän tulisi olla läsnä yhteisessä kokemuksessa. Pyri pitämään katsekontakti, kuuntele aktiivisesti, pyri saamaan vastapuolelle tunne, että kuuntelet häntä todella ja hyväksyt hänet.

Puhu kunnioittavasti. Vältä ylimielistä, moittivaa tai alentavaa kieltä. Puhu asioista, älä ihmisistä. Käsittele työtä tehtäväkeskeisesti, älä minä keskeisesti. Älä anna kiistojen tai erimielisyyksien johtaa henkilöiden välisiin ristiriitoihin. Keskity tilanteen todellisiin tekijöihin: Ota erimielisyyttä aiheuttava asia esille ja kysy, miten me voimme ratkaista tämän asian? Mitä tulee tehdä? Jos vastapuoli käyttäytyy mielestäsi epäsopivasti, ota asia esille. Kuvaile

epätoivottava käyttäytyminen, kumminkaan henkilöä moittimatta. Osoita, mikä olisi toivottavaa käyttäytymistä, jonka kumpikin voisi hyväksyä.

7.3 Positiivisen ajattelun voima

Toiveikkailla ihmisillä on yhteisiä piirteitä: he ovat hyviä motivoitumaan, uskovat selviänsä vaikeistakin tilanteista ja keksivänsä ratkaisun lähes kaikkiin ongelmiin. Toiveikkaat ihmiset kärsivät elämänsä päämääriä tavoitellessaan muita vähemmän masennuksesta, eivätkä ole yhtä alttiita ahdistukselle ja tunne-elämän kriiseille. Optimistin mukaan epäonnistuminen johtuu syistä, joihin voi vaikuttaa, joten he saattavat mielestään onnistua seuraavalla kerralla, pessimistit taas ottavat epäonnistumisen omalle kontolleen ja syyttävät jotain pysyvää piirrettä, jolle ei voi mitään. Näillä selitysmalleilla on suuri vaikutus elämäntilanteeseen. Optimisti selittää onnistumisensa johtuvan hänen omasta toiminnastaan ja hän suuntautuu tulevaan tiedostaen omat vaikuttamismahdollisuutensa. Pessimistille onnistumiset ovat hetkellisiä ohimeneviä sattumia ja vahinkoja, joihin hän itse ei voi millään tavalla vaikuttaa. Monet amerikkalaiset tutkimukset viittaavat selvästi siihen, että positiivinen asenne vaikuttaa myönteisesti terveyteen ja sen ylläpitoon, mutta negatiivisilla ajatuksilla on todettu olevan mm. vaikutus heikentää immuunijärjestelmää, joka alentaa kynnystä sairauksille.

Amerikkalainen psykiatri David Burns on kuvannut tyypillisiä ajatusvääristymiä, joilla on kielteinen vaikutus tunteisiin ja jotka synnyttävät mielipahaa. Kaikki tai ei mitään mustavalkoinen ajattelu. ”Koskaan ei tule enää vastaavia mahdollisuuksia ”Yleistys.” En onnistu missään”. Yksi negatiivinen asia värjää koko ajattelun negatiiviseksi. Tuo autoilija otti minun autopaikkani, koko päivä on pilalla. Ennenaikaiset johtopäätökset, tulkinnat. Tervehdin työtoveria, mutta hän ei vastannut tervehdykseen. ”Hän on varmaan suuttunut minulle”. Suurentelu. ”En kestä tätä meteliä enää hetkeäkään”. Kuolen tai tulen hulluksi. Minun täytyy ajattelu, minun pitää, minun on pakko, minut on määrätty tekemään jotain sen sijaan että voin sanoa: osaan, saan, pystyn ja kykenen, minulla on mahdollisuus.

Sisäistä puhetta voi alkaa kehittää hyödyntäen ratkaisukeskeistä ajattelutapaa. Siinä keskitymme siihen, mitä toivomme ja haluamme, sen sijaan, että energiamme menee sen pohtimiseen mitä emme toivo. Ohjeita näkökulman vaihtamiseen:

- opi kuuntelemaan
- harjoittele vaihtoehtoa tilanteen kuvaamiseen

- jos uudelleen määrittely ei toimi, ala miettiä uutta määrittelyä
- harjoitus tekee mestarin

Positiivisen sisäisen puheen ja uusien uskomusten käyttöönotto vaatii kärsivällisyyttä ja harjoittelua, mutta pienetkin edistysaskeleet parantavat elämänlaatua. Jos optimisti ei saa haluamaansa työpaikkaa, hän reagoi aktiivisesti ja toiveikkaasti, esim. laatimalla uuden suunnitelman tai pyytämällä apua tai kysymällä neuvoja. Hän haluaa vilpittömästi selvittää, miten asiat voisivat mennä paremmin seuraavalla kerralla. Sen sijaan pessimisti uskoo, että ei pysy vaikuttamaan mitenkään tilanteeseen, jolloin hänen stressi ja ahdistus saattavat lisääntyä. On todettu, että stressaantuneina ja väsyneinä meillä on helposti kielteisiä ajatuksia. Mieleen tulee helposti pessimistisiä ajatuksia siitä, että emme selviydy ja lopulta saattaa näin käydäkin. Kyseessä tapahtuu silloin itseään toteuttava ennuste.

Opettele positiivinen asenne:

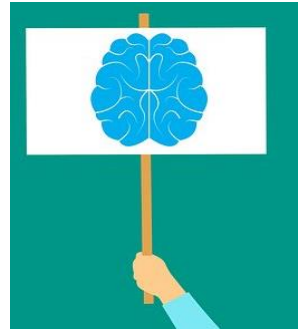
1. Kiinnitä huomio myönteisiin asioihin, muista, että saat iloita toisenkin puolesta!
2. Ole kiitollinen, aloita aamusi listaamalla mielessäsi muutama asia, joista voit olla kiitollinen. Saadessasi apua anna kiitostasi ympärillesi ja kehu reippaasti aina kun huomaat aihetta siihen.
3. Leuka pystyy, vastoinkäymisiltä ei voi välttyä positiivinenkaan ihminen, mutta merkitystä on sillä, miten suhtaudut vastoinkäymisiin.
4. Älä anna periksi. Ole sinnikäs, jos huomaat lipsuneesi positiivisuudesta, ole itsellesi armollinen ja kiinnitä huomiosi samalla hetkellä johonkin myönteiseen asiaan, niin pääset heti takaisin hyvään vaiheeseen.
5. Elämänasenteesi kertoo ajatusmaailmastasi, joka näkyy käytöksessäsi! Minkä tehtävän saatkaan, suhtaudu siihen myönteisesti. Positiivinen asenne työhön tarkoittaa sitä, että suhtaudut arvostavasti ja innostuneesti työhösi myös motivaatiosi pysyy hyvänä.
6. Arvosta ja kunnioita itseäsi ja työkavereitasi. Jos haluat muiden kunnioittavan sinua, on sinun alettava kunnioittamaan itseäsi. Opi ymmärtämään oma työroolisi työssäsi.
7. Älä epäröi olla työssä avuksi muille. Kun yhdessä pohditte ratkaisua ongelmaan, tutustutte samalla toisiinne ja mitä mukavammaksi tunnet olosi, sitä todennäköisemmin viihdyt työpaikallasi myös töittesi kanssa. Kun töissä on porukka, jonka kanssa viihtyy, on mukava aloittaa työviikko. Hyvä työilmapiiri on erinomainen motivaation lähde.



8. Kehitä itseäsi! Aseta jokaiselle työpäivälle jokin tavoite, niin viihdyt työssäsi paremmin. Eli kun olet työstäsi kiinnostunut, niin muukin elämä tuntuu mukavammalta

7.4 Aivot tärkein pääomamme

Aivomme muovautuvat läpi koko elämän ajan, niin myös asenteemme. Ne ovat vuorovaikutuksessa elinympäristön kanssa ja niiden muistirakenteisiin tallentuu tietoja, taitoja, opittuja asioita ja elämäkokemusta. Iän ja harjoittelun myötä kyky tallentaa informaatiota asiakokonaisuuksiksi kehittyy ja paranee. Kapasiteetin rajoja ei tunneta.



Elinympäristömme säätelee mitkä taidot ja asiat ovat tärkeitä oppia. Ihmisaivojen kyky oppia säilyy läpi koko elämän, mutta oppimistapa ja –nopeus muuttuvat. Uuden asian oppimiselle ei ole aivojen toiminnan kannalta yläikärajaa. Uusimmassa tutkimuksessa painotetaan vatsan toiminnallista yhteyttä aivoterveeseen. Aivojen tiedonkäsittelyyn liittyy kyky palauttaa mieleen aiemmin opittua tietoa ja taitoa vuosien takaa. Uuden tiedon synnyttämiseen aivot tarvitsevat päättelykykyä, ongelmanratkaisutaitoja ja luovuutta. Aivojen hermosolut aktivoituvat ärsykkeistä ja ne tarvitsevat virikkeitä, tehtäviä ja ponnistelua. Aivot pitävät, kun niiden älynystyröiden kanssa vähän tsemptataan ja painitaan. Aivot "loukkaantuvat", jos niitä ei käytettä ja ne alkavat vähitellen jähmettyä. Aivojen työmuisti heikkenee iän myötä jonkun verran, tämän huomaa, kun nippelitiedon mielessä pitäminen ja niiden palauttaminen eivät enää onnistu yhtä hyvin kuin nuorempana. Toisaalta muistitoiminnoissa iän myötä tapahtuvat biologiset muutokset auttavat ihmistä kehittymään oppijana. Uusien aivosolujen kasvua kiihdyttävät mm. aktiivinen elämäntapa, opiskelu ja muu henkinen ponnistelu. Terveellinen ravinto kasvikset, hedelmät ja täysjyväiset viljatuotteet ovat terveellisen ruokavalion kulmakiviä. Kuitujen saanti suojaa syöpätaudeilta, diabetekselta ja sydän- ja verisuonitaudeilta. Kalaöljy, omega-3-rasvahapot, sinkki, foolihappo, lohi, nieriä makrilli, tonnikala ja sardiini ovat hyviä rasvahappojen lähteitä. Aivokudosta puolestaan rappeuttavat mm. liiallinen valvominen, vitamiinien puutokset, runsas sokerin syönti, runsas tyydyttäneen rasvan saanti, pitkäaikainen stressi ja runsas alkoholin käyttö.

Miten aivot ja telomeerit auttavat pysymään nuorekkaana ja terveenä:

Meillä ihmisillä on syntyessämme tietyt geenit, joihin elämäntavoillamme vaikuttamme, miten geenit ilmentyvät. Joskus elintapamme voivat aktivoida tai sammuttaa geenejä. Solujemme geneettisessä ytimessä, kromosomien kärjissä sijaitsevat telomeerit.

Telomeerit lyhenevät aina kun solut jakautuvat ja kun ne ovat lyhentyneet riittävästi solut alkavat vanhentua ja lopulta kuolevat. Lyhyet telomeerit saattavat lähettää soluille viestiä, joka kehottaa niitä nopeuttamaan vanhenemista. Telomeerit ovat siis eräänlaisia solujen biologisia kelloja. Joidenkin kelloissa viisarit raksuttavat toisten kelloja nopeammin. Mutta eri puolilla maailmaa on kuitenkin tehty ainutlaatuinen havainto: kromosomien kärkiosat, telomeerit voivat myös pidentyä. Se käytännössä tarkoittaa, että vanhenemisprosessi onkin muuttuva käsite, jota voidaan joko nopeuttaa tai hidastaa. Nobel-palkittu tutkija Elizabeth Blucburnin mukaan vanhenemiseen voi jokainen itse vaikuttaa elämällä niin, kromosomeissa olevat telomeerit voivat hyvin. Mitä pidempinä telomeerit pysyvät iän karttuessa sitä hitaampaa on vanheneminen. Tämä ainutlaatuinen tiedelöytö antaa vastauksen siihen, mitä olemme aina ihmetelleet, miten jotkut henkilöt eivät ikään kuin vanhene ollenkaan ja toiset taas vanhenevat ja rupsahtavat turhan aikaisin.

Aivojen ja telomeerien hyväkuntoisina ylläpitämistä auttavat:

1. Myönteinen elämänasenne: Pitkä iän tutkimuksissa on havaittu, että pidempään elävillä ihmisillä on myönteinen ja valoisa luonne. He ovat optimistisia ja pyrkivät mahdollisuuksien mukaan aina ratkaisemaan eteen tulevia ongelmia ja tilanteita. Tutkimuksissa on havaittu, että optimismi vaikuttaa myönteisesti terveyteen etenkin mielenterveyteen. Telomeerien on havaittu olevan lyhempiä negatiivisuuteen ja kaunaisuuteen taipuvaisilla ihmisillä. Ajattelutavan muutoksella on mahdollisuus löytää parempi tie terveemmän elämän odotukseen. Telomeerit ”pistävät mieleensä” muutokset myönteisenä tekona.

2. Liikunta: Aivot ja telomeerit pitävät kaikenlaisesta liikunnasta, eritoten lihasharjoittelusta, kestävyys- ja intervallityyppisestä liikunnasta. Liikunnan avulla on mahdollisuus saada telomeereihin lisää pituutta. Liikunta ehkäisee ennenaikaisia vanhenemismuotoja monella tavalla. Se ehkäisee stressiä, torjuu tulehduksia ja hoitaa solujen terveyttä. Säännöllinen liikunta vahvistaa immuunipuolustusta ja hidastaa sen vanhenemista. Kolme kertaa viikossa toistuva 45 minuutin kestävyysliikunta kaksinkertaisti telomeerejä pidentävän telomeerientsyymin aktiivisuuden.

3. Uni: Hyvä uni on yhtä tärkeää kuin liikunta ja terveellinen ravinto. Uni antaa elimistölle aikaa levätä, jotta valveaika olisi hyvässä kunnossa. Kun nukkuu hyvin ja riittävästi, se auttaa aivoja ja telomeerejä pysymään vuodesta toiseen melko vakaina. Tutkimusten mukaan sekä ajattelutapojen muutokset että tietoiseen läsnäoloon perustuvat harjoitukset lisäävät virkistävän ja levollisen unen osuutta. Uni parantaa kehon koordinaatiokykyä ja lisää oppimis- ja keskittymiskykyä.



4. Stressin hallinta: On hyvä muistaa, että kaikki stressi ei ole haitallista. Myönteinen stressi on lyhyt aikaista ja saa ihmiset tekemään parhaansa. Pitkäaikainen, krooniseksi muuttunut stressi on haitallista ja kärsivät niin aivot kuin telomeeritkin, jotka alkavat stressin vuoksi lyhentyä. Arkeen on hyvä rakentaa erilaisia palomuuereja suojaamaan stressitekijöiltä. Yöunien suojeleminen on tärkeää, hiljentyminen, kevyt liikunta, hyvät ihmissuhteet auttavat stressin hallinnassa.

5. Ravinto: Kasvikset, hedelmät ja täysjyväiset viljatuotteet ovat terveellisen ruokavalion kulmakiviä. Syö tomaatteja, mustikkaa, omenoita, päärynöitä ja viinirypäleitä. Niissä on runsaasti kuituja sekä arvokkaita ravintoaineita, jotka suojaavat syöpätaudeilta, diabetekselta ja sydän- ja verisuonitaudeilta. Sydäntä ja telomeerejä suojelevat myös omega-3-rasvahappojen saanti, joita saa lohesta, nieriästä, makrillista ja tonnikalasta.

6. Henkinen energia: Aivoja voi kehittää erilaisilla haastavilla tehtävillä, peleillä esishakilla ja sudokuilla. Tutustu ihmisiin ja uusiin kulttuureihin tai matkusta uusiin maihin. Harrasta kirjallisuutta, lue joku yhdessä ystävän kanssa sovittu kirja, jonka sisällöstä voitte keskustella ja vaihtaa mielipiteitä. Keksi uusi harrastus, se voi olla esim. liikunta-, soitto-, tanssi- tai käsityöharrastus. Jos työsi asettaa aivosi kovalle koetukselle, niin vapaa-aikana anna aivosi palautua hyvin ja pyri aktivoimaan aivoja jollakin miellyttävällä tavalla.

7.5. Kehittämishankkeiden onnistumisia ja kipukohtia yrityksissä ja organisaatioissa

Monissa aikaisempien vuosien pidetyissä yritysten ja organisaatioiden kehittämishakkeissa on ollut mielenkiintoisia tapauksia, joista on hyvä ottaa opiksi. Yritysten ja organisaatioiden

kehittämisprosessit käynnistyvät pääsääntöisesti näin. Kun on käyty keskustelut kehittämistarpeista toimitusjohtajan kanssa, usein mukana on ollut myös tuotantopäällikkö, henkilöstöpäällikkö ja luottamusmies, niin konsultti tekee tämän jälkeen kehittämissuunnitelman, jota lähdetään toteuttamaan yleensä pilottihankkeella.

Kun kehittämisen sisältöön liittyvät keskustelut on johdon kanssa käyty, niin aina keskustelun tasolla on oltu yksimielisiä mm. siitä, miten kehittämissuunnitelma lähdetään käytännössä toteuttamaan, mutta käytäntö voikin olla jotain muuta.

Case

On jäänyt tämän kirjoittajalle todella hyvin mieleen, kun suurimman päivälehdessä infotilaisuudessa konsultti esitteli tiimihanketta, niin työntekijät heittivät mielipiteensä kovaan ääneen, ”että kuule ei meille tarte konsultin tulla kertomaan tiimityöskentelystä, kyllä me nää tiimihommat tiedetään”, no konsulttina olin vähän aikaa hiljaa, mutta sitten talon henkilöstöpäällikkö pomppasi pystyyn ja kertoi kovaan ääneen kantansa, ” kun tiedätte tiimityöstä kaiken, niin miksi sitten ette toimi ja työskentele tiimikäytäntöjen mukaisesti. Tuli syvä hiljaisuus ja työntekijöiden edustajien naamat alkoivat punottaa. Sitten oli helppo jatkaa tiimityön esittelystä. ja valmennukset käytännössä sujuivatkin hyvin, vaikka valmennukset suoritettiin yövuoron aikana.

Tässä on hyvä esimerkki, että pelkkä tieto ei riitä, vaan se miten se tieto jalkautetaan käytännön toiminnaksi ja miten silloin työskennellään

Mielenkiintoisena detaljina jäi ko. kehittämishankkeesta työnjohtajien valmennus, kun yritin työnjohtajia saada jämäköittämään toimintaansa, niin he vain totesivat, että heidän on jokseenkin vaikeaa työntekijöitä jämäköittää, sillä he voivat tarvittaessa käyttää ”erkkokorttia”, sillä edesmennyt vuorineuvos saattoi olla tarvittaessa työntekijöiden puolestapuhuja.

Case

Myös toinen pääkaupungin case oli opettava. Keskustelin organisaation toiminnanjohtajan kanssa ja hän kertoi, että heillä on paljon poissaoloja ja tulisi selvittää, mistä poissaolojen paljous johtui. Niinpä aloin haastatella henkilöitä ja

pyysin kuvaamaan, minkälaisia kulttuuripiirteitä heidän organisaatiossaan on. Pian tuli esille, että heillä on jostain kumman syystä kehittynyt huutokulttuuri, he eivät keskustele, vaan huutavat toisilleen.

Ko. organisaation kehittäminen käynnistettiin sosiaalisten taitojen ja tunnetaitojen jumppaamisella, miten keskustellaan sivistyneesti ja arvostavasti toisiaan kunnioittaen.

Opittiin, että tunnetilat tarttuvat kuin kulkutauti, jos joku henkilö viestii omaa pahantuulisuuttaan toiselle huutaen, niin esimerkki helposti tarttuu tai jos henkilö viestii ystävällisesti ja positiivisessa hengessä, niin myös positiivisuus tarttuu. Niin keskustelukulttuuri alkoi vähitellen muuttua positiivisemmaksi ja poissaolot vähetä.

Tiimivalmennuksiin takavuosien ”kulta-aikana” työntekijät suhtautuivat hankkeisiin aina myönteisesti, sillä tiimityöskentelyn myötä työntekijöiden valta ja mahdollisuudet kasvoivat. Usein työnjohto suhtautui vähän negatiivisesti tiimityöskentelyyn peläten oman asemansa muuttumisesta. Mutta esimiesten rooli, usein jopa vahvistui tiimivalmentajana ja edellytysten luoja. Johto ja esimiehet eivät aina tiedosta, miten suuri vaikutus heidän käyttäytymisellään on työntekijöihin. Tässä tullaan siihen, kun johto luulee, että tieto, miten kuuluisi toimia, että se tieto riittää. Toimitusjohtaja ja tuotantopäällikkö olivat itse sopimassa kehittämissuunnitelman mukaisesta uudesta toimintatavasta, miten on tarkoitus toimintatapaa muuttaa ja tietysti se toimintatavan muutos koskee myös heitä. Esimerkkeinä vaikka toimivien palaverien pitäminen tai työprosessien uudelleen järjestelyt yhdessä sovittujen käytänteiden mukaisesti, niin siinä on aina johto, toimitusjohtaja ja tuotantopäällikkö malleina, halusivat he sitä tai ei, työntekijät kuitenkin aina seuraavat heidän työskentelyään.

Seurauksena johdon pieneltä tuntuvasta välinpitämättömyydestä, että ei toimittu niin kuin oli sovittu, saattaa olla uuden toimintatavan sisäänajoon haitalliset seuraukset, nimittäin luottamus alkaa tapauksen johdosta heiketä. Ja se alkaa käytännössä näkyä siten, että kaikki työntekijätkään eivät sitoudu uuteen toimintatapaan.

Käytännössä luottamus on tärkein menestymisen edellytys ja se todentuu vain, kun johto, toimitusjohtaja ja tuotantopäällikkö toimivat esimerkkeinä käytännön työssä.

Jos luottamus kerran menetetään niin sitä on vaikea saada takaisin ja se menetys näkyy kyllä aina viivan alla. Turha siinä on työntekijöitä syyttää, jos itse ei toimi kuten on sovittu. Usein siinä on myös kouluttajan näkökulmasta vaikeus, kun asiat tulevat aina jälkikäteen vasta esille.

Ja kun johdolle tahdikkaasti yritetään esittää, että he ottaisivat palautetta toiminnastaan työntekijöiltä, niin harvoin tämä käytännössä onnistuu ja näin kehittämisprosessissa menetetään tärkeitä tulostekijöitä. Työntekijöiden kanssa sovittujen asioiden eteenpäin vieminen onnistuu pääsääntöisesti hyvin, kun heti kehittämisprosessin alussa on käyty luottamusmiesten, työsuojeluvaltuutettujen kanssa pelisäännöt läpi. Keskeiset asiat, jotka käydään läpi kehittämisprosessin alussa lähtevät asiakkaan, yrityksen ja henkilöstön hyödyistä ja että asioita tarkastellaan avoimesti ja jokainen mukana oleva saa sanoa mielipiteensä ja ottaa kantaa vapaasti tai olla eri mieltä. On myös esimerkkejä, miten yrityksen rakenne saattaa olla hyvän johtamisen esteenä. Esimerkkinä yritys, jossa työnjohtaja oli osaava ja pärjäsikin hyvin työntekijöiden kanssa, mutta tiedonkulku ei toiminut. Syy löytyi, kun työnjohtajan huone oli kolmannessa kerroksessa, niin luonteva työnjohdon ja työntekijöiden kanssakäyminen toimi huonosti. Kun työnjohtaja siirsi työhuoneensa lattiatasolle, niin homma alkoi toimia luontevasti ja valitukset loppuivat siihen.

Case yrityskulttuuri I

Mutta hyviä esimerkkejä johtamiskulttuurista toki löytyy yrityksistä. Kyseessä on keskisuuri teknologiayritys, johon konsernin henkilöstöjohtaja opasti allekirjoittaneen. Hän kertoi, että haasteet ko. yrityksessä ovat kovat, yritys oli monen eri yhtiön "sulautuma" ja siellä oli monia vanhoja kulttuurijäänteitä kehittämisen esteinä ja varoituksen ääntä tuli myös, että konsultteja oli jo aiemmin talossa vierailut, mutta laihoihin tuloksiin.

Talossa oli melkoiset kustannushävikit, yleisistä sählyyksistä, suurista sairauspoissaoloista ja heikosta toimintakulttuurista ja johtamisesta johtuen. Hankkeen käynnistymisen ehtona oli, että alkuhaastattelujen jälkeen voi vasta tehdä aloituspäätöksen, onko edellytyksiä hankkeessa onnistua, eli

kannattaako lähteä mukaan. Alkukartoituksen jälkeen johto ja toimihenkilöiden edustajat ja luottamusmiehet miehet olivat paikalla, kun kartoitusta käytiin läpi, niin jäi mieleen, miten pääluottamusmies totesi kuuluvan ääneen, että ”eiköhän meillä ole jo ihan tarpeeksi näitä vitun konsultteja täällä jo käynyt”.

Mutta tilaisuudessa käytiin ne periaatteet, joiden mukaan oli tarkoitus edetä ja sovittiin pilottimahdollisuudesta.

Sovittiin myös, kun hanke käynnistetään, niin esiin tulevia asioita käydään avoimesti läpi myös ohjaus- ja seurantaryhmässä, jossa oli edustettuna yksikön johto, työntekijöiden ja toimihenkilöiden edustajat ja luottamus- ja työsuojeluhenkilöt.

Ensimmäisissä valmennustilaisuuksissa työntekijät ottivat kantaa, että miten heidän mielestään asioiden tulevaisuudessa tulisi olla, että jokainen voisi kokea työkykynsä säilyvän hyvänä ja jaksaisi työskennellä motivoituneena koko työkänsä. Tarkastelukulmina oli oma työ, työryhmä ja koko työyhteisö. Työntekijät olivat ensin vähän hämmentyneitä, että onko tämä mahdollista ja mitä johto on ”syöttänyt” kouluttajalle, johon oli helppo vastata, että ei mitään. Vaan esille tulevat asiat käsitellään myös avoimesti ohjausryhmässä, niin kuin ne on esitetty. Ja sitten prosessi käynnistyi. Koulutuksessa ensimmäisenä tuli esille, että hoidetaan pois nämä eniten vttu- asiat, jotka sitten listattiin. No kaikki odotti sitten ohjusryhmässä, että mitenkähän toimitusjohtaja suhtautuu koulutustapahtumissa esiin tulleisiin vttu-asioihin.

Kun asiat ohjausryhmässä sitten esiteltiin, niin toimitusjohtajalta tuli palaute välittömästi, että asiat hoidetaan kuntoon niiden pelisääntöjen mukaan, mitä on sovittu. Jäi mieleen pääluottamusmiehen hämmästynyt ilme, kun hän kuuli toimitusjohtajan palautteen. Näin pienestä asiasta alkoi rakentua luottamus avainhenkilöiden kesken, joka sitten alkoi levitä koko tehtaalle.

Kun johto on esimerkkinä sovittujen asioiden toteuttajana, se luo tukevan perustan luottamusprosessin käynnistymiselle.

Hanke levisikin sitten koko tehtaalle ja kesti kaikkiaan reilun vuoden ja lopputuloksena tuottavuus parani todella paljon ja sairauspoissaolot, tipahtivat minimiin. Eli tuo case oli hyvä esimerkki, luottamuksesta ja sen kehittymisestä.

Case yrityskulttuuri II

Hyvästä yrityskulttuurista ja sen kehittymisestä löytyy oivallinen esimerkki takavuosien kehittämishankkeesta, jossa tämän kirjoittaja oli mukana. Kyseessä on Salossa toiminut monitoritehdas NDP. Alkuun sovittiin, että olen mukana käynnistämässä uutta tuotelinjaa, jossa oli tarkoitus saada uutta tuotantoa alkamaan. Ko. toimintapisteessä oli paljon maahanmuuttajia, mutta kaikki ymmärsivät hyvin suomea.

Niin alkuun käytiin tavoitteet ja toiminnan pelisäännöt ja sovittiin, että linjan prosessin hyvä toimivuus oli kaiken toiminnan perusta eli linja tulisi saada mahdollisimman hyvin toimimaan ilman mitään taukoja niin, että asiakkaan näkökulmasta kaikki turhat viiveet on poistettu ja tuotteiden laatu pidetty hyvänä, niin siten voidaan onnistua. Siinä sitten porukassa funtsattiin ja linjaa rakennettiin niin, että sen prosessi olisi mahdollisimman tehokas.

Tauoilla maahanmuuttajat keskustelivat avoimesti kaikkien kanssa ja yhteistyö sujui erittäin hyvin. Havannoin maahanmuuttajien työskentelyä, sillä he olivat ahkeria ja vaikuttivat osaavilta.

Kysyinkin eräältä maahanmuuttajalta, että mikä hänen ammattinsa oli ollut synnyinmaassaan, niin hän kertoi olleensa lääkäri. Jonkun ajan kuluttua tuli tehtaanjohtaja yllättäen paikalle ja kertoi, että hänellä on vähän asiaa: *Älkää muuttako mitään, sillä tällä linjalla on tuottavuus ja laatu ovat erittäin hyvää ja olette tehneet hyvää työtä, että jatkakaa samalla tavalla”.

Tässä oli hyvä esimerkki, miten motivaatiota, yhteisöllisyyttä, luottamusta ja sitoutumista vahvistetaan, kun tehtaan johtaja itse tuli paikalle kertomaan tuloksista, tuottavuudesta ja laadusta.

Tämän onnistuneen casen jälkeen valmennus eteni koko tehtaalle. Mielenkiintoinen tilanne, miten pienikin ”huolimattomuus”, minkä esimies huomaamattaan jättää tekemättä. Esimiehellä oli vuoron alussa käytäntönä, että hän käy tervehtimässä koko linjan porukkaa, mutta yksi työntekijä oli häneltä jostain syystä jäänyt huomaamatta. Kun työntekijältä kysyttiin, miten hän oli kokenut esimiehen toiminnan, niin hän vastasi, että esimies käyttäytyy häntä kohtaan epäoikeudenmukaisesti, kun häneltä tiedusteltiin syytä tähän palautteeseen, niin hän kertoi, että linjakierroksella esimies käy kaikkien muiden työntekijöiden luona paitsi hänen luonaan. Kun tästä keskustelin tehtaan tuotantojohtajan kanssa, niin hän soitti välittömästi ko. työnjohtajan paikalle ja kertoi terveiset linjalta. Työnjohtaja selitti, että tämä työntekijä on todennäköisesti joskus koneen takana, jonka vuoksi hän ei aina tule huomatuksi. Tuotantojohtaja kommentoi rauhallisesti, mutta päättäväisesti, että ”kierroksella varmista aina, että käyt jokaisen työntekijän luona, varmistat, että jokainen työntekijä on tullut huomatuksi ja näin työntekijät kokevat, että heitä kohdellaan tasa-arvoisesti ja oikeudenmukaisesti”. Tällainen pieneltä tuntuva asia voi kuitenkin olla iso asia työntekijälle, että myös hän kokee olevansa tasa-arvoinen muiden kanssa, eikä pahoita mieltään moisesta asiasta. Hyvää tilanteessa oli, että asia hoidettiin välittömästi kuntoon.

Tiimi- ja tuottavuusvalmennusta jatkettiin tehtaan linjalla, mutta työnjohtajalle tuli tieto, että tehtaan eteen oli tullut komponenttilähetys ja se tulisi kantaa sisälle. Oltiin porukalla paketteja kantamassa, kun paikalle sattui tulemaan konsernin pääjohtaja muun tehtaan johdon kanssa. Pääjohtaja tervehti meitä ja kerroin, että meillä on linjan henkilöstön kanssa tiimi- ja tuottavuus- koulutus meneillään, mutta nyt kannetaan nämä komponentit sisälle ja sitten jatketaan. Kun muina miehinä myös pääjohtaja nappasi komponenttipaketin mukaansa ja kantoi sen muiden mukana sisälle. Sisällä hän keskusteli ja kyseli porukalta, että mitä ollaan tekemässä ja on opittu. Työntekijät kertoivat meneillään olevasta koulutuksesta ja miten se liittyi tehtaan toimintaan.



Pääjohtaja omalla esimerkillään viesti, että hän arvosti työntekijöitä ja oli kantamassa komponenttilaatikoita muiden mukana ja keskusteli ystävällisesti ja arvostavasti työntekijöiden kanssa.

Suurehkossa teknologiayrityksessä käynnistettiin joku vuosi sitten työhyvinvointi ja tuottavuuskehittämishanke. Tuttu henkilöstöjohtaja vinkasi allekirjoittaneelle eräässä tutkimusseminaarissa, että olisinko kiinnostunut haasteellisesta kehittämisprosessista.

Vastasin, että kiinnostusta kyllä riittää, mutta katsotaan ensin kehittämiskohteen tilanne, minkälaiset edellytykset on kehittämistoimien onnistumiselle. Juuri tehty henkilöstötutkimus osoitti, että kehittämisprosessille olisi todella tarvetta. Yrityksen taustatilanne oli jokseenkin haastava.

Yrityksen tuloskunto oli heikko. Heikosta kannattavuudesta johtuen yrityksellä oli ollut monia lomautuksia, joilla osaltaan oli ollut negatiivinen vaikutus työmotivaatioon ja sitoutumiseen. Korkeat sairauspoissaolot työtapaturomat rasittivat tuloskuntoa.

Sairauspoissaolojen, työtapaturomien, työprosessien heikon toimivuuden ja organisoinnin, ”pysähtyneen” toimintakulttuurin, perinteisen johtamiskäytännön, sekä turhien sähläysten vuoksi arvioitiin aiheuttavan yhteensä n. 0,8 – 1,0 milj euron ylimääräiset kustannukset.

Mutta mahdollisuuksia menestymiselle kuitenkin nähtiin. Yritys oli erikoistunut tuotteisiin, joilla oli hyvä kysyntä ja joita toimitettiin globaaleille yrityksille.

Kehittämishankkeelle oli selvä tarve, mutta heikko taloustilanne oli esteenä käynnistämiseksi. Työsuojelurahastoon oltiin yhteydessä ja se näyttikin vihreää valoa hankkeelle. Ilman TSR:n tukea hanke olisi todennäköisesti jäänyt toteuttamatta.

Pilottiryhmien esittämät asiat otettiin käsittelyyn hanketta varten perustetussa ohjaus- ja seurantaryhmässä, jossa oli työntekijöiden, toimihenkilöiden luottamusmiehet ja työsuojeluvaltuutetut kattavasti edustettuina sekä johdon ja esimiesten edustajat.

Ryhmässä oli alkuun vähän jännittynyt ilmapiiri, että miten tj. ja muu johto reagoisivat pilottiryhmien esille tuomiin asioihin. Kun pitkä lista oli läpikäyty ja asioista keskusteltu, niin toimitusjohtaja iski nuijan pöytään, että esitetyt asiat toteutetaan, kun on tehty selvä suunnitelma niiden toteuttamiseksi. Luottamushenkilöt olivat ensin vähän hämillään, että otetaanko heidän ja työntekijöiden esittämät asiat todesta. Mutta alkuhämmennyksen jälkeen alkoi kuulua tyytyväistä puheen sorinaa merkiksi, että hankkeen alku osoitti, että oikeilla jäljillä ollaan. Toimitusjohtaja tässä ensimmäisessä ohjaus- ja seurantaryhmän kokouksessa osoitti esimerkillään, että hän on sitoutunut hankkeeseen ja kylvi näin luottamuksen orastavan siemenen.

Tämän jälkeen ohjausryhmä- ja seurantaryhmään roolia täsmennettiin niin, että se tulisi olemaan projektin aikana sellainen foorumi, jossa asioita käsitellään avoimesti ja kriittisesti.

Sitten käynnistettiin esimiesvalmennukset, joihin osallistuivat esimiesten lisäksi myös pääluottamus- luottamus- ja työsuojeluvaltuutetut ja työsuojelupäällikkö. Valmennuksissa keskusteltiin mm. mitä positiivinen ihmiskäsitys merkitsee johtamisessa ja miten esimies silloin toimii. Valmennuksessa käsiteltiin esimiehen erilaisia rooleja; esimies kehittäjänä, edellytysten luojana, prosessin parantajana, valmentajana ja kannustajana, sekä luottamuskulttuurin rakentajana.

Työntekijät kävivät pienryhmävalmennukset, joissa teoriaosuuksien jälkeen pääsivät tekemään konkreettisia käytännön ehdotuksia työprosessien ja toimintojen kehittämiseksi. Työntekijöiden aloitteista työprosessi mm. organisoitiin paremmin toimivaksi, työergonomiaa parannettiin, työpisteet suunniteltiin toimiviksi ja turvallisiksi.

Sairauspoissaoloihin oli muotoutunut sellainen tapa, että niitä hyvin helposti pyrittiin jatkamaan. Siihen sovittiin sellainen käytäntö, että esimies tai pienryhmän yhteyshenkilö ottaa puhelinyhteyden sairastuneeseen, että henkilö kokee, että hänestä kannetaan huolta ja toivotaan hänen paranevan mahdollisimman pian.

Johtaminen ja esimiestoiminta alkoivatkin kehittyä suotuisasti, luottamus esimiesten ja henkilöstön välillä koheni mikä alkoi näkyä sekä hyvinvoinnissa että tuottavuudessa. Työprosesseja kehitettiin yhteisvoimin paremmin toimiviksi, tapaturmien ehkäisyyn kiinnitettiin huomiota.

Luottamuksen ja oppimiskulttuurin kehittyminen oli yksi hankkeen keskeisiä haasteita, joilla voitiin luoda edellytykset tuottavuuden ja hyvinvoinnin kehittämiseksi. Toinen keskeinen haaste oli johtamisen uudistaminen ihmisläheiseksi, kannustavaksi ja valmentavaksi, joka perustuu positiiviseen ihmiskäsitykseen. Kolmas keskeinen haaste oli luoda työntekijöille hyvät osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuudet, jotta he voivat täysin hyödyntää ammattiosaamistaan. Neljäs keskeinen haaste oli yhteisöllisyyden ja yhteistoiminnan kehittäminen.

Haasteiden läpiviemisellä uskottiin voitavan vaikuttaa ilmapiiriin, tuottavuuden ja hyvinvoinnin parantumiseen, sekä sairaus- ja työtapaturmien vähenemiseen. Hanke kesti n. 1,5 vuotta, sairauspoissaolot vähenivät puoleen, työtapaturmat lähes nollaantuivat, aloitteiden määrä ja niiden toteutus käytännön toiminnaksi kasvoi tuntuvasti, työ- ja toimintakulttuuri parantuivat, työaikojen käyttö tehostui, henkilöstön osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuudet paranivat, luottamus johdon ja henkilöstön välillä syventyi. Luottamuksen kasvu johdon ja henkilöstön välillä sekä usko yritykseen olivat kilpailukyvyyn paranemisen ja kannattavuuden kasvun perustana. Yritys ylsikin sitten seuraavana vuonna historiansa parhaaseen tulokseen, josta myös työntekijät pääsivät nauttimaan tuotantopalkkion muodossa.

AVAINSANAT:

Avoimuus: Tiedonkululla on iso merkitys, että se kulkee joka suuntaan ylhäältä alaspäin ja alhaalta ylöspäin ja myös sivusuuntaan. Kerrotaan avoimesti organisaation tavoitteista, kehitettävästä toiminnasta, ongelmista ja ristiriidoista. Kerrotaan myös avoimesti mahdollisesti tulevista muutoksista, jotka liittyvät työhön. Avoimen tiedonkulun tärkeyttä kuvaa hyvin seuraava tilanne, joka tapahtui kehittämisprosessin aikana. Oli sovittu yrityksen johdon kanssa avoimesta tiedonkulusta. Ja aamulla kun oltiin päivän valmennustilaisuutta aloittamassa, niin edellisenä päivänä oli johdolta tullut tieto, että huomenna käynnistyvät yt

-neuvottelut. Olin välittömästi yhteydessä tehtaan HR -johtajaan ja kysyin, että voinko kertoa yt- neuvotteluista. Vastaus oli, että voit, niin mennään kuin on sovittu. Ajattelin, että tieto saattaa latistaako koulutuspäivän tunnelman. Mutta toisin kävi. Alkuun vähän koulutustapahtuma yskähteli, mutta eteenpäin mentiin suunnitelmien mukaan. Kun koulutuspäivän päätteeksi sitten kysyin koulutettavilta, että mitä he olivat mieltä aamulla kuullusta ikävästä uutisesta, niin kaikki olivat yhtä mieltä, että oli oikein, että kerrottiin asian oikea laita, ennekuin he voivat lukea sen lehdestä. Tämä vahvisti sen tosiseikan, että avoin reilu tiedottaminen niiden arvojen mukaan, jotka on sovittu, vahvistaa luottamusta ja yhteisöllisyyttä.

Arvostus: Tässä kehittämishankkeiden onnistumisien ja kipukohtien kuvauksissa on hyvin tullut esille erityisesti johtohenkilöiden arvostus työntekijöitä kohtaan. Kun ylin johto käyttäytyy avoimesti, luontevasti ja keskustelelee vapaamuotoisesti, vaikka ajankohtaisista asioista työntekijöiden kanssa, niin heidän käyttäytymisensä osoittaa, että he arvostavat ja välittävät ihmisistä. Hyvinä esimerkkeinä tästä oli johdon esimerkillä johtamiskäytännöt. Ja päinvastoin teknologiayritysten johdon vanha tayloristinen toimintamalli, että tehkää niin kuin minä sanon, eikä niin minä itse toimin, jossa oma tekeminen ei toiminut esimerkkinä.

Auttaminen: Kohtele muita niin kuin haluaisit itseäsi kohdeltavan. On hyvä esimerkki auttamisen mahdollisuuksista. Kun esimiehellä ja työntekijällä on samanlaiset arvot, jolloin heidän välilleen on syntynyt työprosessin aikana luottamus ja arvostus toisiaan kohtaan, kun molemmat auttavat toisiaan onnistumaan työssään, niin siitä hyötyvät asiakkaat, organisaatio ja he itse.

Aloitteellisuus: Kun yritykseen on kehittynyt avoin luottamuksellinen ilmapiiri, jossa asiakaslähtöisyys ohjaa toimintaa ja työelämätaidot toimivat niin yksilö- kuin yksikkötasolla, niin aloitteellisuus ja aloitteelliselle toiminnalle on hyvät edellytykset. Aloitteellinen toiminta on yksi keskeisin tekijä tuottavuuden ja kannattavuuden kehittämisessä.

Nämä 4 avainsanaa: Avoimuus, Arvostus, Auttaminen ja Aloitteellisuus luovat arvokkaan perustan organisaation menestymiselle ja kilpailukyvyille.

8 Lähteet

- AARNIKOIVU, Henrietta. 2010. Työelämä- menesty ja voi hyvin. Helsinki: WSOYpro Oy.
- HAKANEN, Jari. 2011. Työn imu. Tampere: Tammerprint Oy
- HEIKKILÄ, J. Heikkilä K. 2005. Voimaantuminen työyhteisön haasteena. Helsinki: WSOY.
- HEIKKILÄ, Kristiina. 2002. Tiimit – Avain uuden luomiseen. Helsinki: WSOYpro Oy.
- HEIKKILÄ, Matti., ARVONEN, Sirpa. 2014. Elämäni kunnossa. Porvoo: Bookwell Oy.
- HYYPPÄNEN, Riitta. 2007. Esimiesosaaminen liiketoiminnan menestystekijänä. Helsinki: Edita Prima Oy
- JÄRVINEN, Pekka., RANTALA, Jukka., RUOTSALAINEN, Petri. Johda suoritusta. 2014. Viro: Print Best.
- JUUTI, Pauli. 2013. Jaetun Johtajuuden taito. Juva: PS kustannus.
- JÄRVINEN, Pekka. 2011. Esimiestyön vaikeus ja viisaus. Helsinki: WSOY.
- KESKINEN, Soili. 2007. Alaistaito. Vammala: Vammalan kirjapaino.
- KORPILAHTI, Lasse ja ÄIJÖ, Toivo. 2007. Ui tai uppoa. Helsinki: WSOYpro.
- LESKELÄ, Jori. 2005. Mentorointi aikuisopiskelijan ammatillisen kehittymisen tukena, Akateeminen väitöskirja. Tampere: Tampereen yliopistopaino Oy.
- LINDROOS, Jan-Erik ja LOHIVESI, Kari. 2006. Onnistu Strategiassa. Juva: WSOYpro.
- MANKA, Marja Liisa. 2011. Työn ilo. Helsinki: WSOYpro OY.
- MOISALO, Veli-Pekka. 2010. Arjen Johtaminen. Vantaa: Hansaprint Oy.
- MOISALO, Veli-Pekka 2011. Uusi HR. Arjen henkilöstöjohtamista. Kuopio. Kopijyvä Oy
- MICHELSEN Torsten, REIJULA, Kari, ALA_MURSULA, Leena, RÄSÄNEN, Kimmo, UITTI Jukka, 2017. Työelämän perustietoa. Duodecim.
- OTALA, Leenamaija. 2011. Älyllinen Kunto, tuottavuutta työhön. Helsinki: WSOYpro.
- OTALA, Leenamaija., PÖYSTI, Kaija. 2012. Kilpailukyky 2.0. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy
- PARTANEN, Johannes. 2013. Tiimivalmentajan parhaat työkalut. Jyväskylä: Kopijyvä Oy.
- PENTIKÄINEN, Mikael. 2014. Luottamus. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy.

- RÄSÄNEN, Keijo. ja TRUX, Marja-Liisa. 2012. Työkirja, ammattilaisen paluu. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.
- SAARINEN, Mikael. 2007. Tunneälykäs Esimiestyö. Akateeminen väitöskirja Helsinki: Teknillinen korkeakoulu. Edita Prima Oy.
- SAARINEN, Mikael., AALTO-SETÄLÄ, Pauli. 2007. Perkele. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- SALTER, Jo. 2009. Energiaa. Hämeenlinna: Karisto Oy.
- SILVENNOINEN, Markku., KAUPPINEN, Risto. 2007. Onnistu alaisena. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy
- SURAKKA, Tarja. 2006. Työyhteisön palaverit – yhdessä tavoitteisiin. Helsinki: Edita Prima Oy.
- TOIVAKKA, Sari, MAASALO, Miina. 2011. Itsetunto Kohdalleen! Juva: Bookwell oy PS
- VIITALA, Riitta. 2007. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- WILENIUS, Markku. 2015. Tulevaisuuskirja. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy

HENKIÖ-KOMPETENSSIPROFIILI

Vastaa profiiliin väittämiin seuraavien ohjeiden mukaisesti:

Lue seuraavilla sivuilla olevat väittämät ja arvioi kunkin väittämän nykytilaa arviointiasteikolla 6=erittäin hyvä 5=hyvä 4=tydyttävä 3=välttävä 2=heikko 1=huono merkitsemällä jokaisen väittämän kohdalle x.

Esimerkki:

	1. Itsensä kehittäminen	6	5	4	3	2	1
1.	<i>Otan vastuun omasta osaamisestani ja sen kehittämisestä</i>		x				
2.	<i>Osaan suunnitella omaa toimintaani</i>				x		

Tässä 1 esimerkissä vastaaja kokee, että hän osaa ottaa vastuun omasta osaamisestaan ja sen kehittämisestä hyvin.

2. esimerkissä vastaaja kokee, että hän osaa suunnitella toimintaansa välttävästi.

Kun olet vastannut kaikkiin väittämiin, voit vielä lomakkeen lopussa sanoa mielipiteesi vapaamuotoisesti

Nimi : _____ Yksikkö: _____

Ympäri, oletko A = esimies B = toimihenkilö C = työntekijä

	<i>Väittämät joiden perusteella arvioin toimintaani ja sen kehittämismahdollisuuksia</i>						
	1. Itsensä kehittäminen	6	5	4	3	2	1
1.	<i>Otan vastuun omasta osaamisestani ja sen sen kehittämisestä</i>						
2.	<i>Osaan suunnitella omaa toimintani</i>						
3.	<i>Kykenen toimimaan muutoksissa</i>						
4.	<i>Minun on helppo omaksua uusia ajatuksia</i>						
5.	<i>Seuraan aktiivisesti oman alani kehitystä ja osaan arvioida sitä kriittisesti</i>						
6.	<i>Pystyn jakamaan oppimaani edelleen työyhteisössä</i>						

	2. Osaaminen ja työhallinta	6	5	4	3	2	1
1.	<i>Ammatillinen osaamiseni on kunnossa</i>						
2.	<i>Minulla on riittävästi tietoja ja taitoja voidakseni hoitaa työni hyvin</i>						
3.	<i>Työkokonaisuuteni on tällä hetkellä hyvä</i>						
4.	<i>Osaan hoitaa useita tehtäviä, enkä ole riippuvainen perinteisistä raja-aidoista</i>						
5.	<i>Pystyn oppimaan uusia asioita</i>						
6.	<i>Voin vaikuttaa työtäni koskeviin päätöksiin</i>						

	3. Kehittäminen	6	5	4	3	2	1
1.	<i>Osaan hankkia ja käsitellä oman alan tietoa ja arvioida sitä kriittisesti</i>						
2.	<i>Osaan hahmottaa kokonaisuuksia</i>						
3.	<i>Suhtaudun kehittämistoimintaan positiivisesti</i>						
4.	<i>Pystyn ongelmien ratkaisuihin ja päätöksentekoon</i>						
5.	<i>Rohkaisen työkavereita oppimaan uusia asioita</i>						
6.	<i>Ymmärrän oman työni vaikutuksen yrityksen kannattavuuteen</i>						

	4. Vuorovaikutus	6	5	4	3	2	1
1.	<i>Hallitsen ammatilliset vuorovaikutustaidot</i>						
2.	<i>Omaan hyvän suullisen ja kirjallisen viestintätaidon</i>						
3.	<i>Hallitsen ryhmä- ja tiimityöskentelyn periaatteet</i>						
4.	<i>Pystyn muuttamaan joustavasti toimintaani, jos huomaan olevani väärässä</i>						
5.	<i>Pidän itseni ajan tasalla yrityksen asioista</i>						
6.	<i>Osaan hyödyntää työssäni tieto- ja viestintätekniikkaa</i>						

	5. Työmotivaatio	6	5	4	3	2	1
1.	<i>Olen motivoitunut työhöni</i>						
2.	<i>Suhtaudun asioihin yleensä myönteisesti</i>						
3.	<i>Osaan työskennellä itsenäisesti ja vapaasti</i>						
4.	<i>Voin työssäni käyttää luovuuttani ja keksiä uusia ratkaisuja</i>						
5.	<i>Olen itse vastuussa asenteistani, käyttäytymisestääni ja kehittymisestääni</i>						
6.	<i>Ymmärrän oman työroolini työssäni</i>						
7.	<i>Olen sitoutunut työhöni</i>						

	6. Aikaansaaminen	6	5	4	3	2	1
1.	<i>Minulla on selkeät tavoitteet työlleni ja toiminnalleni</i>						
2.	<i>Pystyn käynnistämään työni nopeasti</i>						
3.	<i>Työssäni minulla on selkeä näkemys ja pystyn hallitsemaan tilanteita</i>						
4.	<i>Saan omalta osaltani tehtävät hyvin päätökseen</i>						
5.	<i>Pyrin määrätietoisesti hallitsemaan ajankäyttöäni itse</i>						
6.	<i>Vastaan, että työtehtäväni etenevät suunnitelmien mukaan ja valmistuvat ajallaan</i>						

	7. Aloitteellisuus	6	5	4	3	2	1
1.	<i>Teen aloitteita ja ehdotuksia toiminnan kehittämiseksi</i>						
2.	<i>Kun kohtaan ongelmia ja ristiriitatilanteita, otan ne puheeksi ja teen ehdotuksia niiden ratkaisemiseksi</i>						
3.	<i>Osaan omatoimisesti hoitaa työni</i>						
4.	<i>Minun on helppo sopeutua uusiin työtapoihin ja uusiin työlaitteisiin</i>						
5.	<i>Jos nykyiset työtavat eivät johda toivottuun lopputulokseen, olen valmis kokeilemaan uusia tapoja</i>						
6.	<i>Pystyn itsenäisesti ratkaisemaan arjen ongelmia</i>						

	8. Työn laatu	6	5	4	3	2	1
1.	<i>Minulla on mielestäni hyvä työmoraaali</i>						
2.	<i>Pyrin ylläpitämään korkeaa työn laatua ja parantamaan sitä jatkuvasti</i>						
3.	<i>Osaan mielestäni kohdella muita työntekijöitä kuin asiakkaita</i>						
4.	<i>Jouston tarvittaessa työajoissa, jotta asiakas saa työnsä sovitusti</i>						

	9. Yhteistyön sujuvuus	6	5	4	3	2	1
1.	<i>Yritän luoda me-henkeä ja välttää takanapäin puhumista</i>						
2.	<i>Autan tarvittaessa työkavereitani niin, ettei kukaan kuormitu liikaa</i>						
3.	<i>Olen tarvittaessa valmis ottamaan tehtäviä vastaan kenenkään pyytämättä</i>						
4.	<i>Kunnioitamme toisiamme, vaikka olemmekin eri mieltä</i>						
5.	<i>Jos työkaverilla on huolia, tarjoan hänelle apua</i>						
6.	<i>Kehitämme yhteistyötämme sovittujen pelisääntöjen mukaan</i>						

	10. Työn tuunaaminen	6	5	4	3	2	1
1.	<i>Voin parantaa ja muokata omaa työpistettäni mieleisekseni</i>						
2.	<i>Voin kehittää työni sisältöä paremmin toimivaksi</i>						
3.	<i>Voin tehdä ehdotuksia työympäristöni parantamisesta</i>						
4.	<i>Pystyn parantamaan työprosessini tuottavuutta</i>						
5.	<i>Voin omalta osaltani parantaa tiimimme vuorovaikutuksen toimivuutta</i>						
6.	<i>Voin olla mukana parantamassa tiimimme päätöksentekoa</i>						

	11. Projekti / hankehallinta	6	5	4	3	2	1
1.	<i>Hallitsen projektin/hankkeen valmistelun ja perustamisen</i>						
2.	<i>Osaan projekti/hankesuunnitelman laatimisen tavoitteineen</i>						
3.	<i>Hallitsen projektin/hankkeen toteutuksen ja sen johtamisen</i>						
4.	<i>Projekteissa/hankkeissa pidän kiinni sovituista aikatauluista</i>						
5.	<i>Hallitsen projekti/hanketoiminnan osaamisen kehittämisen</i>						
6.	<i>Osaan projektin/hankkeen päättämisen ja arvioinnin</i>						

	12. Yhteistyö esimiehen kanssa	6	5	4	3	2	1
1.	<i>Voimme työssä keskustella erilaisista asioista</i>						
2.	<i>Esimieheni ja minun välit ovat hyvät</i>						
3.	<i>Esimieheni tukee ja kannustaa minua työssäni</i>						
4.	<i>Esimieheni luottaa minuun ja antaa minulle vastuuta</i>						
5.	<i>Saan esimieheltäni tukea hankalissa tilanteissa</i>						
6.	<i>Pyrin omalta osaltani rakentamaan esimieheeni luottamukselliset suhteet</i>						
7.	<i>Pyrin tukemaan ja auttamaan esimiestäni niin, että hän onnistuu työssään</i>						
8.	<i>Annan esimiehelleni aktiivisesti palautetta ja tietoa työhön liittyvistä asioista</i>						
9.	<i>Kuuntelen esimieheni viestejä ja yritän ymmärtää häntä</i>						

	13. Energia ja hyvinvointi	6	5	4	3	2	1
1.	<i>Terveytteni on työni kannalta hyvä</i>						
2.	<i>Syön terveellisesti ja monipuolisesti</i>						
3.	<i>Nukun hyvin ja riittävästi</i>						
4.	<i>Harrastan liikuntaa ja pidän huolta kunnostani</i>						
5.	<i>Käytän energiaani positiivisiin asioihin</i>						
6.	<i>Minulla on hyvä tasapaino työni ja perhe-elämäni välillä</i>						
7.	<i>Työni henkinen kuormittaminen on sopivalla tasolla</i>						
8.	<i>Minulla on hyvä stressinsietokyky</i>						
9.	<i>Jaksan työskennellä eläkeikääni saakka</i>						
10.	<i>Minulla on riittävästi aikaa ystäväilleni ja harrastuksille</i>						

Mitä muuta haluat vielä sanoa: _____

Copyright ja yksinoikeus Manageritiimi Oy, Salo 2018

YKSIKKÖ-KOMPETENSSIPROFIILI

Lue seuraavilla sivuilla olevat väittämät ja arvioi kunkin väittämän nykytilaa arviointiasteikolla 6=erittäin hyvä 5=hyvä 4=tyytyttävä 3=välttävä 2=heikko 1=huono merkitsemällä jokaisen väittämän kohdalle x.

Esimerkki :

	1. Uudistumiskyky	6	5	4	3	2	1
1.	<i>Asiakkaiden tarpeet ohjaavat toimintaamme</i>		x				
2.	<i>Organisaatiomme seuraa aktiivisesti toimintaympäristöä</i>					x	

Tässä 1. esimerkissä vastaaja kokee, että organisaatiomme osaa hyvin huomioida asiakkaiden tarpeet.

Mutta 2 esimerkissä vastaaja kokee, että organisaatiomme seuraa toimintaympäristöä heikosti.

Kun olet vastannut kaikkiin väittämiin, voit vielä lomakkeen lopussa sanoa mielipiteesi vapaamuotoisesti

Nimi : _____ Yksikkö: _____

Ympäri, oletko A = esimies B = toimihenkilö C = työntekijä

	<i>Väittämät, joiden perusteella arvioimme osastomme toimintakulttuuria</i>	6	5	4	3	2	1
	1. Uudistumiskyky						
1.	<i>Asiakkaiden tarpeet ohjaavat toimintaamme</i>						
2.	<i>Organisaatiomme seuraa aktiivisesti toimintaympäristöä</i>						
3.	<i>Organisaatiomme reagoi nopeasti muutoksiin</i>						
4.	<i>Tieto tärkeistä asioista kulkee nopeasti</i>						
5.	<i>Organisaatiossamme kuunnellaan kaikkien ajatuksia</i>						
6.	<i>Ongelmiin tartutaan ripeästi</i>						
7.	<i>Organisaatiomme etsii luovia ratkaisuja</i>						
8.	<i>Muutosten tuloksia seurataan tarkasti</i>						

	2. Työmotivaatio	6	5	4	3	2	1
1.	<i>Organisaatiossamme on hyvä johtamiskulttuuri</i>						
2.	<i>Organisaatiossamme on arvostava ilmapiiri</i>						
3.	<i>Organisaatiossamme sisäinen tiedonkulku toimii hyvin</i>						
4.	<i>Henkilöstöllä on hyvät osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuudet</i>						
5.	<i>Työtovereiden kesken meillä on hyvät suhteet ja keskinäinen kommunikointimme toimii hyvin</i>						
6.	<i>Henkilöstöllä on hyvät mahdollisuudet osaamisen kehittämiseen</i>						
7.	<i>Palkitseminen on oikeudenmukaista</i>						
8.	<i>Henkilöstö voi työssään käyttää luovuuttaan ja keksii uusia ratkaisuja</i>						

	3. Kehittäminen	6	5	4	3	2	1
1.	<i>Seuraamme aktiivisesti oman alamme kehitystä</i>						
2.	<i>Osallistumme aktiivisesti työpaikan asioiden kehittämiseen</i>						
3.	<i>Rohkaisemme työtovereita oppimaan uusia asioita</i>						
4.	<i>Tämä on tuumasta toimeen organisaatio, täällä toimitaan eikä jahkailla</i>						
5.	<i>Haluamme kehittää itseämme jatkuvasti</i>						
6.	<i>Kokeilemme ennakkoluulottomasti uusia työskentelytoimintatapoja</i>						

	<i>Väittämät, joiden perusteella arvioimme osastomme toimintakulttuuria</i>	6	5	4	3	2	1
	4. Energia						
1.	<i>Tulemme töihin mielellämme</i>						
2.	<i>Tervehdimme toisiamme tullessamme töihin</i>						
3.	<i>Kanssakäymisemme perustuu avoimuuteen ja luottamukseen</i>						
4.	<i>Kunnioitamme toistemme taitoja, tietoja ja yksilöllisyyttä</i>						
5.	<i>Rohkaisemme työtovereitamme työssään</i>						
6.	<i>Huumorilla on sijaa työssämme ja kanssakäymisessämme</i>						

	5. Ammatillinen osaaminen	6	5	4	3	2	1
1.	<i>Osaston kaikilla jäsenillä on riittävästi tietoja ja taitoja selviytyä töistään hyvin</i>						
2.	<i>Osaamme toimia yli ammatillisten rajojen ja hoitaa useampaa kuin yhtä tehtävää</i>						
3.	<i>Hyödynnämme toistemme tietoja ja taitoja ja opimme toisiltamme raja-aidoista välittämättä</i>						
4.	<i>Jokainen osastollamme on ottanut tehtäväkseen tietojensa ja taitojensa jatkuvan ajanmukaistamisen ja kehittämisen</i>						

	6. Tuottavuus	6	5	4	3	2	1
1.	<i>Osastollamme on selkeät tavoitteet</i>						
2.	<i>Osastomme kaikki jäsenet ovat tietoisia osaston tavoitteista</i>						
3.	<i>Osastomme on siistissä kunnossa ja järjestyksessä</i>						
4.	<i>Toteutamme tehtävät sovitun aikataulun mukaisesti</i>						

5.	<i>Palaverikäytäntömme on selkeä ja toimiva, asiat on hyvin valmisteltu</i>						
6.	<i>Käsitlemme virheitä oppimisen kannalta rakentavassa hengessä</i>						
7.	<i>Kaikki osastomme jäsenet pyrkivät parantamaan tuottavuutta</i>						
8.	<i>Pyrimme ratkaisemaan osastomme ”pullonkauloja”</i>						
9.	<i>Meillä on tehokas palautejärjestelmä, joka kertoo miten tavoitteita on saavutettu</i>						

	7. Laatu	6	5	4	3	2	1
1.	<i>Osastollamme on selvät laatustandardit ja laatutavoitteet</i>						
2.	<i>Tavoitteenamme on parantaa laatua ja tuottavuutta nykYTEKNIKAN avulla esim. mobiilidokumentointi</i>						
3.	<i>Seuraamme säännöllisesti laadun tasoa</i>						
4.	<i>Jokainen osastomme jäsen on tietoinen tärkeimmistä laatutekijöistä</i>						
5.	<i>Kun havaitsemme virheen, korjaamme sen ja kerromme siitä</i>						
6.	<i>Osastollamme kaikki osaavat arvioida laatua</i>						

	8. Aloitteellisuus	6	5	4	3	2	1
1.	<i>Osastollamme työntekijät tekevät aloitteita osaston tuottavuuden, laadun ja toiminnan parantamiseksi</i>						
2.	<i>Osastomme työntekijät esittävät ideoita ja parannusehdotuksia eikä vaan johto</i>						
3.	<i>Osastomme työntekijöitä rohkaistaan tekemään aloitteita</i>						
4.	<i>Jos osastollamme tehdään virheitä, tutkimme ensin syyt, mistä virhe aiheutui, emmekä syyttele ihmisiä</i>						
5.	<i>Osastollamme on jokainen halukas tekemään aloitteita</i>						

	9. Joustavuus	6	5	4	3	2	1
1.	<i>Pystymme muutoksiin ja meidän on helppo sopeutua uusiin vaatimuksiin</i>						
2.	<i>Olemme oppineet varautumaan yllätyksiin, kun jotain odottamatonta tapahtuu</i>						
3.	<i>Pystymme tarvittaessa tekemään nopeita päätöksiä</i>						
4.	<i>Kaikki pystyvät tarvittaessa ryhtymään uusiin toimiin perinteisistä raja-aidoista välittämättä</i>						
5.	<i>Pyrimme eroon toimista, tehtävistä ja rutiineista, jotka ovat menettäneet merkityksensä</i>						

	10. Vastuu	6	5	4	3	2	1
1.	<i>Osastomme päätöksiä tehtäessä kuullaan myös niitä, joilla on asioista käytännön kokemuksia</i>						
2.	<i>Osastollamme halutaan kehittää työntekijöiden vastuullisuutta</i>						
3.	<i>Johto on valmis antamaan henkilöstölle vastuuta ja valtuuksia</i>						
4.	<i>Osastollamme kaikki suhtautuvat vastuuseen vakavasti</i>						
5.	<i>Työntekijät kokevat olevansa vastuussa omasta kehitymisestään että lähityöyhteisön kehittämisestä</i>						
6.	<i>Osastollamme työntekijät kantavat omalta osaltaan vastuuta työn tuloksista</i>						
7.	<i>Osaamme arvioida omaa työtämme ja sen tuloksellisuutta – emmekä yritä etsiä syntipukkeja</i>						

	11. Projekti- / hankehallinta	6	5	4	3	2	1
1.	<i>Ymmärrämme projekti / hanketoiminnan kokonaisuuden ja sen implementoinnin</i>						
2.	<i>Hallitsemme projektin/ hankkeen valmistelun ja perustamisen</i>						
3.	<i>Osaamme projekti- /hankesuunnitelman laatimisen tavoitteineen</i>						
4.	<i>Hallitsemme projektin/ hankkeen toteutuksen ja sen johtamisen</i>						
5.	<i>Projekteissa / hankkeissa pidämme kiinni sovituista aikatauluista</i>						
6.	<i>Hallitsemme projekti- /hanketoiminnan osaamisen kehittämisen</i>						
7.	<i>Osaamme projektin/ hankkeen päättämisen ja arvioinnin</i>						

Kouluarvosanani (4 – 10) organisaatiosta työnantajana _____

Kun tarkastelet organisaation työ- ja toimintakulttuuria ja sen menestymistä 1 – 3 vuoden ajalta, niin mihin suuntaan muutos on tapahtunut (rengasta oikea vaihtoehto)

1 = Organisaation toiminta- ja työkuulttuuri on heikentynyt huomattavasti

2 = Organisaation toiminta- ja työkuulttuuri on heikentynyt jonkin verran

3 = Organisaation toiminta- ja työkuulttuuri on pysynyt ennallaan

4 = Organisaation toiminta- ja työkuulttuuri on parantunut jonkin verran

5 = Organisaation toiminta- ja työkuulttuuri on parantunut huomattavasti

Mitä muuta haluat vielä sanoa: _____

ORGANISAATION NYKYTILAN ARVIOINTI

Organisaatio:
Nimi:

NYKYTILA					TÄRKEYS				
Täysin eri mieltä	Täysin samaa mieltä	Ei ollen-	mer-	Erit-	Ei ollen-	mer-	Erit-	Ei ollen-	mer-
					kitystä				

1. Tunnemme organisaatiomme vision ja strategiat	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
2. Tunnemme organisaatiomme tavoitteet ja tehtävät	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
3. Minulla on selvä käsitys oman osastoni tavoitteista ja päämääristä	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
4. Tavoitteiden seuranta on tehokasta	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
5. Työtehtäväni ja vastuuni on selvästi määriteltä	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
6. Kehitämme jatkuvasti työ- ja toiminta- prosesseja	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
7. Meillä on selkeät arvot ja tapa toimia	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
8. Johtaminen on aktiivista, asioihin puututaan nopeasti	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
9. Saan esimieheltäni tukea ja apua riittävästi	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
10. Esimieheni luottaa alaisiinsa ja antaa heidän työskennellä itsenäisesti	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
11. Sovituista asioista pidetään kiinni	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
12. Meitä tuetaan ja kannustetaan pyrkiessämme kehittämään prosessin laatua ja tuottavuutta	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
13. Päätöksenteko on selkeää	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
14. Esimiesten ja henkilöstön välit ovat hyvät	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
15. Esimieheni antaa minulle tunnustusta hyvin tehdystä työstä	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
16. Pyrimme ennakkoluulottomasti kokeilemaan uusia työskentely- ja toimintatapoja	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
17. Tämä on tuumasta-toimeen organisaatio, täällä toimitaan, eikä jahkailla	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
18. Meillä on toimivat pelisäännöt	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
19. Täällä on helppo olla avoin ja sanoa mielipiteensä	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

20. Pystymme tarvittaessa tekemään nopeita päätöksiä	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
21. Jokainen kantaa vastuunsa. töitä ei ”pallotella” työntekijöiden kesken	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
22. Työntekijät voivat päättää keinoista, joilla tavoitteet saavutetaan	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
23. Organisaation eri osastojen välinen työ toimii hyvin	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
24. Tilauksesta toimitukseen prosessi toimii hyvin	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
25. Haluaisin tehdä enemmän tiimityötä	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
26. Ryhmä tuntee vastuuta, että se saavuttaa hyvin tavoitteensa	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
27. Ryhmä toimii joustavasti hoitaen tehtävänsä yhtenä joukkueena	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
28. Ryhmä hoitaa tehtävänsä hyvin, vaikka esimies ei ole paikalla	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
29. Meillä on selkeä palautejärjestelmä, joka kertoo, miten tavoitteita on saavutettu	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
30. Palaverikäytäntö on selkeä ja toimiva	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
31. Toimimme asiakaslähtöisesti myös talon sisäisissä palveluissa	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
32. Parannamme toimintaa ja tuottavuutta jatkuvasti	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
33. Työssä epäonnistumiset käsitellään avoimesti ja rehdissä hengessä	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
34. Tiedonkulku on organisoitu hyvin ja se kulkee joka suuntaan	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
35. Työ ja työjärjestelyt on hyvin organisoitu	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
36. Voimme toimia oma-aloitteisesti ja itseohjautuvasti	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
37. Ilmapiiri on avoin ja luottamuksellinen	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
38. Haasteet otetaan positiivisesti vastaan, vaikka aina ei tiedetä, miten niihin vastataan	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

39. Kouluarvosanani (4 – 10) organisaatiosta työnantajana _____

40. Kun tarkastelet organisaation työ- ja toimintakulttuuria ja sen menestymistä 1 - 3
vuoden ajalta, niin mihin suuntaan muutos on tapahtunut (rengasta sopiva vaihtoehto)

1 = Organisaation toiminta- ja työkuulttuuri ja menestyminen on heikentynyt huomattavasti

2 = Organisaation toiminta- ja työkuulttuuri ja menestyminen on heikentynyt jonkin verran

3 = Organisaation toiminta- ja työkuulttuuri ja menestyminen on pysynyt ennallaan

4 = Organisaation toiminta- ja työkuulttuuri ja menestyminen on parantunut jonkin verran

5 = Organisaation toiminta- ja työkuulttuuri ja menestyminen on parantunut huomattavasti

Mitä muuta haluat vielä sanoa : _____

Työelämätaitojen ja Jaetun johtamisen kehittämisohjelman ”työkirja” :

1. Mistä asioista olen saanut kehittämisohjelmasta vinkkejä omaan työhöni :

2. Opit ja oivallukset:

3. Ympäristömuutokset

- Juuri nyt. Niiden uhat ja mahdollisuudet _____

- Ympäristömuutokset lähitulevaisuudessa. niiden uhat ja mahdollisuudet

4. Miten kehitän johtamista ja tiimityöskentelyä

- _____

- Miten kehitän luottamusta johtamisessa ?

Henkilö-kompetenssiprofiili:

Jos olet antanut väittämille 5, 6 voit olla tyytyväinen. jos olet antanut arvosanan 4 tai 3 ja 2, niin kiinnitä silloin huomiosi näihin kohtiin. Voit pyytää esimiestäsi tai työtovereitasi arvioimaan toimiasi samalla lomakkeella. Tämän jälkeen, kun olet saanut palautteet, niin juttele esimiehesi kanssa, mistä muuttujista kehittämisen olisi syytä aloittaa. Laadi sen jälkeen kehittämissuunnitelma, johon otat aluksi vain 2-4 kehittämiskohtaa ja suunnitelma esimiehesi kanssa kehityskeskusteluna vielä läpi. Kun ko. kohdat ovat tulleet valmiiksi, niin ilmoita esimiehellesi, että voitte ottaa uudet kehittämiskohdat työ alle.

- Vahvuudet _____

-
-
- Kehittämiskohteet_____

-
-
-
-
- Kehittämistoimenpiteet_____

-
-
-
-
- Mittari, milloin pitää olla valmiina_____

-
-
- Mahdollinen tukihenkilö_____

Yksikkö-kompetenssi-profiili:

Yksikkö/osasto voi valita koordinaattorin joko organisaation sisältä tai ulkoa.

Kysely tehdään nimettömänä silloin, kun koordinaattori on talon omaa väkeä tai nimellisenä silloin kun koordinaattori on talon ulkopuolinen henkilö.

Arvioinneista tehdään yhteenveto, jolloin nähdään yksikön vahvuudet ja kehittämiskohteet.

Yksikön johto ja arviointiin valittu työryhmä voivat sopia kehittämiskohteet ja tehdä kehittämissuunnitelman.

- Vahvuudet:_____
-

-
- Kehittämiskohteet:_____

-
-
-
- Kehittämistoimintepiteet_____

-
-
-
- Miten ja ketkä suorittavat_____

-
-
-
- Milloin toimenpiteet oltava valmiina, mittari_____

Organisaation / yksikön nykytila:

Lomake koostuu 38 :sta monipuolisesta väittämästä, jonka voivat organisaation kaikki henkilöt; esimiehet ja työntekijät arvioida. Luonteva käytäntö on, että ulkopuolinen asiantuntija suorittaa arvioinnin ja hän tekee yhteenvedon, jossa on väittämäkohtaiset keskiarvot, organisaation kehittymistilanne, arvosana asteikolla 4 – 10. Organisaation nykytilan arvioinnista tehdään monipuolinen raportti, jossa on kuvattu organisaation vahvuudet ja kehittämiskohteet, työ- ja toimintakulttuurin kehitymissuunta. Nykytilaa voi myös arvioida vapain vastauksin.

Työelämätaidot ja Jaettu johtaminen kehittämisohjelmassa on kolme kompetenssiprofiilia, joiden avulla voidaan kehittää organisaation hyvinvointia ja tuottavuutta monipuolisesti.

1. Henkilökohtaisella kompetenssiprofiililla voidaan kehittää mm. vuoro-vaikutustaitoja, työmotivaatiota, aloitteellisuutta ja yhteistyötä esimiehen kanssa jne.
2. Yksikkökohtaisella kompetenssiprofiililla voidaan kehittää organisaation uudistumiskykyä, tuottavuutta, laatua, vastuuta ja joustavuutta jne.
3. Organisaation kompetenssiprofiilin avulla voidaan kehittää organisaatiota todella monipuolisesti, miten työprosessit, päätöksenteko ja luottamus sekä avoimuus vaikuttavat hyvinvointiin ja tuottavuuteen.

Näiden kompetenssiprofiilien avulla tehdään monipuolinen organisaation kulttuuriraportti, jossa kuvataan organisaation vahvuudet ja kehittämiskohteet käytännönläheisellä tavalla, joka luo hyvät edellytykset jatkuvalla parantamiselle.

Organisaatioilla on mahdollisuus myös kompetenssiprofiilien ”räätälöintiin”, joiden avulla aikaansaadaan organisaatiosta täsmällinen kulttuurikuvaus.

Kokeneet asiantuntijamme voivat olla mukana suunnittelemassa ja toteuttamassa vaativia yrityskohtaisia kehittämissuunnitelmia käytännön toiminnaksi.