

Avaimet vaikuttavampaan strategian toteuttamiseen tutkimusyhteisössä

Loppuraportti 15.12.2021

Maija Ojanen-Saloranta

Strategiapäällikkö, VTT

Työsuojelurahasto on osallistunut hankkeen rahoittamiseen

Sisällys

Lähtötilanne kohdeorganisaatiossa ja syyt hankkeen käynnistämiseen.....	3
Hankkeen kuvaus, tavoitteet ja merkitys organisaatiollesi ja soveltajalle/asiantuntijalle.....	3
Hankkeessa sovellettu tutkimus ja ulkopuolinen asiantuntija	4
Hankkeen toteutuminen ja eteneminen	4
Hankkeen tulokset, hyödyt ja vaikutukset	5
Hankkeen arviointi ja mahdolliset jatkotoimenpiteet.....	6
Viestintä ja yleinen hyödynnettävyys suomalaisessa työelämässä.....	6
VTT:n ja ulkopuolisen asiantuntijan yhteystiedot	7

Lähtötilanne kohdeorganisaatiossa ja syyt hankkeen käynnistämiseen

Strategioiden toteuttaminen on yksi työelämän suurista haasteista, jossa usein epäonnistutaan.

VTT julkisti päivitetyn strategiansa vuoden 2021 alussa. Vuonna 2020, strategian päivittämisen alussa, VTT selvitti strategiakautensa 2016-2020 onnistumisia ja pullonkauloja tiimeille lähetetyllä kyselyllä sekä asiakashaastatteluilla. Strategiaa 2016-2020 pidettiin yleisesti hyvänä, mutta sen ei nähty ohjaavan omaa työtä riittävästi. Linjajohdon tunnustettiin olevan avainroolissa strategian toteuttamisessa, ihmisten sitoutumisessa strategiaan sekä viestinnän tavoitavuudessa. Alkavalla strategiakaudella VTT halusi kiinnittää erityistä huomiota toimintojensa tarkoituksenmukaiseen johtamiseen, ihmiskeskiseen organisaatiokulttuuriin sekä jatkuvan kasvun ja kehittymisen ajattelutapaan.

Hankkeen kuvaus, tavoitteet ja merkitys VTT:lle ja asiantuntijayritys Energy Oy:lle

Hankkeen tavoitteena oli

- Tuottaa VTT:n esihenkilöille työkaluja ja valmiuksia tiimiläisten mukaan ottamiseen yhteiseen strategiaan sitoutumiseen, strategian eläväksi tekemiseen sekä strategiasta johdettavien päätösten toteuttamiseen
- Kehittää VTT:n esihenkilöiden johtamisvalmiuksia sekä tukea heitä esihenkilöurallaan
- Kehittää tunneälykkäitä johtamisvalmiuksia läpi organisaation uuden strategian käyttöönoton yhteydessä, myös hankalien päätösten viestimässä ja läpiviennissä
- Tukea käynnissä olevaa toimintakulttuurin, yhteisöllisyyden ja johtamisen kehittämistä: yhteisen organisaatiokulttuurin rakentamista, johon kuuluu positiivinen haastaminen, jatkuva oppiminen ja toiminnan kehittäminen, uskallus kokeilla, epäonnistumista oppiminen, avoin ja yhteisöllinen ideointi sekä tekemisen ja loppuun asti viemisen kulttuuri.
- Luoda käytäntöjä ja toimintamalleja, joiden avulla voidaan parantaa strategian toteuttamisen onnistumista kohdeorganisaatiossa tunnetoimijuutta vahvistamalla

VTT:n strategia- ja HR-tiimit perehtyivät lokakuussa 2020 päättyneen, TSR:n rahoittaman TUNTO-hankkeen tuloksiin, joissa tunnetoimijuuden todettiin olevan myönteisesti yhteydessä ihmisten tunnetason sitoutumiseen, muutoksen toteuttamiseen, työn imuun ja tunneilmaston kehittymiseen.

Hankkeen kohderyhmänä olivat VTT:n esihenkilöt, noin 180 henkilöä, joista noin 130 työskentelee tutkimustiimien tai -alueiden johdossa ja noin 50 myynnin ja tukitoimintojen tiimien johdossa. Hanke toteutettiin n. 30 henkilön työpajaryhmissä. Ryhmistä viisi oli suomenkielisiä ja yksi englanninkielinen.

Kehittämishankkeen tavoiteltiin tuottavan asiantuntijaorganisaatiolle, Energy Oy:lle, tietoa siitä, miten tunnetoimijuutta vahvistavia palveluita voidaan tarjota strategioiden toteuttamisen apuna. Hankkeessa saatuja kokemuksia suunniteltiin hyödynnettävän Emergyn työelämän tunnetaitoihin keskittyvien konseptien ja palvelutarjonnan kehittämisessä.

Kehittämishanke toteutettiin liitännäisenä TSR:n rahoittamaan, käynnissä olevaan tutkimus- ja kehittämishankkeeseen nro. 200364: TUNTO2 –Tunnetoimijuus strategian toteuttamisen tukena.

Hankkeessa sovellettu tutkimus ja ulkopuolinen asiantuntija

Tutkimushankkeessa nro. 200364: TUNTO2 –Tunnetoimijuus strategian toteuttamisen tukena tutkitaan tunnetoimijuuden merkityksestä strategian toimeenpanossa. Tutkimusaihe on melko uusi, eikä aiheesta ei ole paljon aiempaa tutkimusta päättäneen, TSR:n rahoittaman TUNTO - Tunnetoimijuus organisaatiomuutoksessa -hankkeen lisäksi. VTT:llä ei ole omaa erityisosaamista tunnetoimijuuden ja tunneilmaston kehittämiseksi, eikä resursseja hankkeen sisällön toteuttamiseksi. VTT valitsi hankkeen ulkopuoliseksi asiantuntija- ja toteutuskumppaniksi Emergy Oy:n. Emergy Oy on tunnetaitojen ja tunnejohtamisen kehittämiseen erikoistunut yritys ja aihealueen johtava edelläkävijä Suomessa. Emergyn kehittämiä työelämän tunnetaitokonsepteja on kehitetty ja hyödynnetty mm. Helsingin yliopiston CoPassion (Myötätunnon mullistava voima) -tutkimushankkeessa sekä Jyväskylän yliopiston TUNTO (Tunnetoimijuus organisaatiomuutoksessa) -tutkimushankkeessa 2018-2020 (TSR:n tutkimusmääräraha + kehittämisavustus). Hankkeeseen valitut Emergyn konsultit ovat hyvin kokeneita ja heidän osaamisessaan yhdistyvät sekä erityisosaaminen tunnetoimijuuden kehittämisessä että suomalaisen työelämän laaja-alainen tuntemus. Emergyn osakkaat ovat kirjoittaneet useita kirjoja työelämän tunnetaidoista ja tunnejohtamisesta: Työsuojelurahaston apurahoilla tuetut Jarkko Rantasen kirjat (Tunteella, 2011; Vaikuta Tunteisiin, 2013) sekä keväällä 2020 julkaistu Johda tunneilmastoa – vapauta työyhteisösi todellinen potentiaali -kirja (Jarkko Rantanen, Ira Leppänen, Heikki Kankaanpää; AlmaTalent). VTT oli tehnyt aiemminkin yhteistyötä Emergyn konsulttien kanssa hyvin kokemuksiin.

Hankkeen toteutuminen ja eteneminen

Hankkeen kehittämismenetelmänä käytettiin tunnetoimijuusinterventiota. Interventioiden aikana paneuduttiin VTT:n tunneilmastoon, siihen vaikuttaviin tekijöihin, määriteltiin tavoiteltua tunneilmastoa ja sen rakentamiseen tarvittavia tekijöitä. Interventioihin osallistuivat VTT:n esihenkilöt, noin 180 henkilöä. Interventioiden teemoina oli tunnetoimijuuden vahvistaminen toisaalta aiempaan tutkimukseen perustuen, toisaalta organisaation omiin, ajankohtaisiin kysymyksiin vastauksia yhdessä etsien.

Interventiot toteutettiin käytännössä interaktiivisina työpajoina (6 kpl / työpajaryhmä, à 3,5h), case-klinikoina (5 kpl suomeksi + 5 kpl englanniksi, à 2h), sekä parisparrauksena, välitehtävinä ja ohjausryhmätyöskentelynä työpajojen välillä. Interventiot toteutettiin aikavälillä 2/2021-10/2021. Työpajojen teemat päätettiin hankkeen valmisteluvaiheessa aiemman TUNTO-hankkeen tuloksiin ja havaintoihin perustuen. Case-klinikoiden aiheet päätettiin hieman ennen kyseistä klinikkaa organisaatiomme ajankohtaisten haasteiden työstämiseen sopiviksi. Parisparraustyöskentely läpi hankkeen auttoi harjoittelemaan taitoja ja soveltamaan niitä arkeen, muun muassa haastavien esihenkilötilanteiden työstämisessä.

Kehityshanke toteutettiin lähes alkuperäisen suunnitelman mukaan. Työpajat 5 ja 6 siirrettiin kesäkuulta elokuulle. Siirto tehtiin työpajojen vaikuttavuuden parantamiseksi, kun työskentely jakautui tasaisemmin pitkän lomakauden molemmin puolin. Alkuperäisen suunnitelman lisäksi järjestettiin tiivistyöpaja hankkeen loppupuolella aloittaneille esihenkilöille.

Työskentely toteutettiin pandemiatilanteen vuoksi täysin virtuaalisesti, mikä oli vuorovaikutuksen kannalta haastavaa, mutta toisaalta mahdollisti eri paikkakunnilla työskentelevien esihenkilöiden verkostoitumisen työpajoissa. Virtuaalityöskentely mahdollisti myös pienryhmien kokoonpanon vaihtelun yhdenkin työpajan aikana, mitä pidettiin hyvänä asiana

Hankkeen läpiviennistä ja johtamisesta VTT:llä vastasivat strategia- ja HR-yksiköt, lisäksi viestintäyksikkö oli vahvasti mukana. Hankkeen ajankohtaisia asioita käsiteltiin 2-4 viikon välein työpalaverieissa. Hankkeella oli ohjausryhmä, jossa seurattiin hankkeen etenemistä noin kahden kuukauden välein järjestetyissä tapaamisissa. Ohjausryhmän VTT:läiset jäsenet olivat Maija Ojanen-Saloranta (strategiapäällikkö), Sari Ek-Petroff (HR manager) ja Anni Repo (viestintäpäällikkö). Emergyn asiantuntijat Ira Leppänen ja Elina Ämmälä, sekä Aalto yliopistosta tutkijatohtori Heini Ikävalko.

Hankkeen tulokset, hyödyt ja vaikutukset

Kehityshanke tuotti VTT:n esihenkilöille työkaluja ja menetelmiä avuksi arjen johtamistilanteisiin, niin itsensä kuin tiimin johtamiseen. Esihenkilöt pääsivät parityöskentelyn avulla etsimään ratkaisuja arjen haastaviin johtamistilanteisiin. VTT:n tiiminvetäjät jakoivat pienryhmissä esimerkkejä haasteellisista johtamistilanteistaan, joihin ovat saaneet tukea kehittämishankkeen opeista ja työkaluista. Niistä on ollut hyötyä haasteellisiin johtamistilanteisiin valmistautumisessa ja niissä toimimisessa. VTT:n HR managerit ovat viestineet, että tiiminvetäjien rohkeus toimia hankalissa johtamistilanteissa on kasvanut. Hanke tuotti lisäksi strategia- ja HR-yksiköille ymmärrystä tunnetoimijuuden merkityksestä strategian ja tavoitekultuurin toteutuksessa, sekä viestinnälle tietoa siitä, miten strategia on ymmärretty. Osallistujat olivat pääosin hyvin sitoutuneita kehityshankkeeseen ja osallistuivat aktiivisesti työpajoihin.

Hankkeen osallistujilta kysyttiin hankkeen päätteeksi, minkälaisia muutoksia he ovat työyhteisössään havainneet. 50 % mainitsi että oma tunneäly on kasvanut ja on saanut työkaluja tunteiden tunnistamiseen ja käsittelyyn. 30% mainitsi, että tunteista puhutaan aiempaa avoimemmin. 30% mainitsi, että vuorovaikutus työyhteisössä on kehittynyt positiivisesti.

VTT:n henkilöstölle on järjestetty 3 kpl strategiapulssikyselyitä, miten selkeäksi he kokevat strategian ja miten se ohjaa jokapäiväistä työtä. Kyselyistä kaksi tehtiin kehityshankkeen aikana ja yksi hankkeen päätyttyä. Keskimäärin strategian selkeys ja ohjaavuus koetaan kohtalaiseksi. On kuitenkin syytä huomata, että tämä kehityshanke on vain yksi keino strategian viemisessä arkeen, strategiapulssin mitatessa kokonaisuutta.

Mielenterveyssyistä aiheutuneet poissaolot ovat vähentyneet VTT:llä vuoden 2021 kahdella ensimmäisellä vuosikolmanneksella 7% verrattuna edellisen vuoden vastaavaan ajanjaksoon, samoin pitkien poissaolojen osuus on pienentynyt. Syitä on varmasti monia, mutta on hyvin mahdollista, että toimintakulttuurimme muutoksella on vaikutusta poissaolojen määrän vähentymiseen. Tämä nousee esille myös keskusteluissa osallistuneiden esihenkilöiden kanssa.

Raportoitava kehittämishanke liittyy TSR:n rahoittamaan, käynnissä olevaan tutkimus- ja kehittämishankkeeseen nro. 200364: TUNTO2 –Tunnetoimijuus strategian toteuttamisen tukena. Raportoitavan kehittämishankkeen vaikuttavuutta mitataan myös tutkimushankkeen yhteydessä. Tutkimuksessa käytetään sekä laadullisia että määrällisiä mittareita, jotka on kuvattu tarkemmin tutkimusapurahahakemuksessa nro. 200364.

Hankkeen arviointi ja mahdolliset jatkotoimenpiteet

Hankkeen osallistajat arvioivat hankkeen hyväksi ja hyödylliseksi, kouluarvosanana keskiarvo oli 8,16. Työpajat koettiin hyödyllisimmäksi ja parisparraus vähiten hyödylliseksi. Myös osallistajat arvioivat osallistuneensa hankkeeseen aktiivisesti. Tunnetoimijuus koettiin tärkeäksi aiheeksi, samoin työkalujen ja ajatusmallien saaminen arjen johtamistyön tueksi. Myös vertaistuki ja tunnetaitojen oppiminen koettiin hyödylliseksi. Kriittistä palautetta hanke sai ajallisesta kuormittavuudesta.

Tarkasteltaessa TUNTO2- Tunnetoimijuus strategian toteuttamisen tukena -hankkeen ensimmäisiä havaintoja, havaitaan että hankkeen osallistajat kokivat tunnetoimijuustaitojen ja erityisesti tunteisiin vaikuttamisen työyhteisössä parantuneen hankkeen aikana. Vastaavaa muutosta ei vielä koko organisaation tasolla havaittu, mutta aiemman TUNTO-hankkeen tulosten perusteella siirtovaikutusta voi joutua odottamaan näkyväksi vasta jonkin aikaa hankkeen päättymisen jälkeen.

Kehityshankkeen positiivisista vaikutuksista ja hyvästä palautteesta vaikuttuneena VTT tarjoaa jatkossa koko organisaatiolle tunneälykkään toiminnan hybridikurssia sekä itseopiskeluna että fasilitoituina opintoryhminä OpiNet-oppimisalustallaan. Tunneälykkään toiminnan valmiuksista hyötyy koko organisaatio, ei vain esihenkilöt ja linjajohto: VTT on projektiorganisaatio, ja esimerkiksi projektipäälliköt johtavat tiimejään, vaikka eivät olisikaan varsinaisesti esihenkilöitä. Lisäksi tunneälykäs toiminta ja hyvät tunnetaidot ovat erinomaisia työyhteisötaitoja, joista koko organisaatio hyötyy.

Viestintä ja yleinen hyödynnettävyys suomalaisessa työelämässä

VTT viesti kehittämishankkeen aloittamisesta uuden strategian esittelyn yhteydessä koko henkilöstölle. Hankkeen etenemisestä, tuloksista ja jatkoaskelista on viestitty koko henkilöstölle Intranet-uutisina, HR Update-uutiskirjeessä sekä avoimessa Teams-infon. Hankkeen osallistujille (VTT:n esihenkilöt) viestittiin hankkeen tuloksista, tuotetusta materiaalista ja jatkoaskelista sekä sähköpostitse sekä kehityshankkeen Teams-kanavalla. VTT:n HR-yksikölle on tiedotettiin Tunto2 kehityshankkeen tuloksista ja jatkosta HR-kahveilla ja HR-Akatemian yhteydessä sekä HR johtotiimin kokouksissa.

Ulkoisen viestinnän osalta Sari Ek-Petroff ja kehityshankkeen osallistuja, FT Arja Paananen kävivät kertomassa Tunto2 -matkasta Helsingin yliopiston Future Leadership -verkostolle. Lisäksi matkan varrella hankkeesta on kerrottu vastuuhenkilöiden toimesta LinkedInissä. Hankkeesta on valmisteilla Emergyn laatima artikkeli.

Kehittämishanke tuotti Emergylle tietoa siitä, miten tunnetoimijuutta vahvistavia palveluita voidaan tarjota strategioiden toteuttamisen apuna. Hankkeessa saatuja kokemuksia hyödynnetään Emergyn työelämän tunnetaitoihin keskittyvien konseptien ja palvelutarjonnan kehittämisessä.

VTT:n ja ulkopuolisen asiantuntijan yhteystiedot

VTT:n työryhmä: Maija Ojanen-Saloranta, strategiapäällikkö; Sari Ek-Petroff, henkilöstöpäällikkö; Anni Repo, viestintäpäällikkö ja Ellariina Rautio, henkilöstöasiantuntija

VTT:n yhteyshenkilö on Maija Ojanen-Saloranta, maija.ojanen-saloranta@vtt.fi, p. 050 4434 212

Emergyn työryhmä: Ira Leppänen, Elina Ämmälä ja Jarkko Rantanen

Emergyn yhteyshenkilö on Ira Leppänen, ira@emergencywork.com, p. 040 7200 365