

Nopea opas kehittämisen ja työhyvinvoinnin polulle

Minna Mattila-Aalto (toim.)





Nopea opas kehittämisen ja työhyvinvoinnin polulle

Minna Mattila-Aalto (toim.)

Copyright © 2022 Kirjoittajat ja TTS Työtehoseura

TTS Työtehoseura
PL 6
05200 Rajamäki
www.tts.fi

Kannen kuva: Minna Mattila-Aalto
Toimitus: Minna Mattila-Aalto
Taitto ja ulkoasu: Kaija Laaksonen
Valokuvat: Minna Mattila-Aalto, Pixapay, Työtehoseuran kuva-arkisto

ISSN 2489-8341
ISBN 978-951-788-476-1 (verkkojulkaisu)
ISSN 1799-2443
ISBN 978-951-788-477-8 (painettu)

ALKUSANAT

Tämä opas tarjoaa

vinkkejä pienten ja keskisuurten organisaatioiden dialogisen johtamisen kehittämiseen

erityisesti työhyvinvoinnin ja henkilöstön osallistumisen näkökulmista. Vinkit pohjautuvat Euroopan sosiaalirahaston tukemana toteutetun Askelmerkit-hankkeen Askelmerkit - Työteho-seura (tts.fi) yritysyritystyössä toteutuneeseen kehittämiseen ja hankeasiantuntijoiden osaamiseen ja kokemuksiin yritysten ja johtamisen kehittämisestä. Asiantuntijoina hankkeessa toimivat tutkimus- ja kehittämispäällikkö Minna Mattila-Aalto sekä työntutkijat Tea Elstob ja Anne Korhonen TTS Työteho-seurasta, tutkijat Elias Pekkola, Jonna Hjelt ja Kaisa Kurkela Tampereen yliopistosta sekä johtamiskonsultti Aarne Kiviniemi Pertec Consulting/Hälsasta.

Opas vinkkaa tuottavan tuloksellisen työn kehittämisen polulle, jonka vahvana perustana toimivat yhteistä ymmärrystä ja tilannetolkkuu tuottava jatkuva ja systemaattinen keskustelu sekä työhyvinvointia luova työn kokonaisuus. Opas on nopea sikäli, että se ohjaa nopeasti niiden asioiden äärelle, jotka on tunnistettu tärkeiksi johtamisen kehittämisen kohteiksi. Se tarjoaa nopeasti omaksuttavassa muodossa tutkittuun tietoon perustuvia malleja ja niistä nousevia kysymyksiä käytettäväksi asioiden käsittelyyn yhdessä työpaikalla. Kehittäminen ja sen edellyttämän prosessin luominen ovat kuitenkin harvemmin nopeita. Ne vaativat yhteistä aikaa, henkistä tilaa ja paikkoja, jossa kehittäminen konkretisoituu. Kehittämiseen kannattaakin suhtautua realistisesti huomioiden ne resurssit, jotka organisaatiolla on kulloinkin käytössään.

Oppaan punaisena lankana toimii näkemys siitä, että työhyvinvointi syntyy hyvin johdetusta hyvästä työstä. Pelkkä puhe ei tuota työhyvinvointia, vaan se edellyttää kaikkien työpaikalla toimivien ihmisten keskinäistä vuorovaikutusta, yhteistoimintaa sekä valittuun yhteiseen suuntaan vieviä käytännön tekoja.

Oivalluksia ja hyviä tuulia kehittämiseen!

Sisällöntuotantotiimi

Minna Mattila-Aalto, Tea Elstob ja Anne Korhonen

SISÄLLYS

	ALKUSANAT	3
1	TYÖHYVINVOINTI ON OSA TOIMIVAA STRATEGIAA	5
2	MITÄ JA KUINKA ARVOKASTA TYÖHYVINVOINTI ON?	6
3	KEHITTÄMINEN VAATII AVOINTA KESKUSTELUA	7
4	TYÖHYVINVOINTI SYNTYY HYVÄSSÄ TYÖSSÄ	8
5	TYÖN TULOKSELLISUUS ON MUUTAKIN KUIN EUROJA	9
6	ENSIN ON TUNNISTETTAVA OIKEAT ONGELMAT	11
7	PARVIÄLY RATKAISUJEN ETSINNÄSSÄ	12
8	TYÖPAIKALLA MUHIVAT IDEAT ARJEN TYÖN INNOVAATIOIKSI	14
9	RIIVATTU KIIRE	15
10	TYÖN SUJUMINEN NÄKYVIIN TYÖNTUTKIMUKSELLA	17
11	JOHTAMISKESKUSTELU	19
12	KUKA HUOLEHTII ESIMIEHEN TYÖHYVINVOINNISTA?	20
	MUISTA ONNISTUMISET!	22

1

TYÖHYVINVOINTI ON OSA TOIMIVAA STRATEGIAA

Organisaation strategia kertoo, miten organisaatio toimii osana yhteiskuntaa ja mitä tarkoitusta se kokonaisuudessa palvelee. Strategiassa määritellään

Mitä palveluja ja tuotteita tuotamme?

Keitä palvelut ja tuotteet palvelevat?

Mihin suuntaan organisaatio on menossa?

Strategia auttaa valitsemaan, mitä asioita tehdään ja mihin energia suunnataan. Strategia on keino välittää informaatiota näistä asioista organisaation sisällä ja sen ulkopuolella: asiakkaille ja sidosryhmille. Se linjaa, minkälaiseksi toimijaksi organisaatio haluaa kehittyä tulevaisuudessa. Se auttaa myös ymmärtämään muutoksia. Strategia on kommunikoinnin väline.

**Emme voi suunnistaa,
jos emme tiedä,
missä olemme.**

Kuva: Minna Mattila-Aalto



Strategia auttaa niin organisaation johtoa, sidosryhmiä kuin työntekijöitä hahmottamaan, missä ollaan ja mihin ollaan menossa. Organisaation tositoimien eli käytännössä toteutuvien tekojen tarkasteltu osoittaa, toteutuuko sen strategia.

Organisaatiolla on strategia, vaikka sitä ei olisi julkilausuttu ja aukikirjoitettu. Ilmaistua strategiaa on helpompi käsitellä, hyödyntää ja uudistaa. Strategian piirtäminen kuvaksi eli visualisointi voi helpottaa viestin välittymistä henkilöstölle, asiakkaille ja muille sidosryhmille.

Henkilöstövaltaisilla aloilla henkilöstö on organisaation tärkein voimavara.

Ihmisiä tarvitaan strategian suunnitteluun ja toteuttamiseen. Mitä paremmat voimavarat henkilöstöllä on, sen paremmat edellytykset heillä on toimia niin, että strategia toteutuu. Työhyvinvoinnin varmistaminen on oleellinen osa toimivaa strategiaa.

Miten työhyvinvointi on huomioitu työpaikanne toimintaa ohjaavassa strategiassa?

2

MITÄ JA KUINKA ARVOKASTA TYÖHYVINVOINTI ON?

Työhyvinvointi on kannatettavaa, mutta monitulkintaista. Sitä voidaan pitää merkityksettömänä, pehmoisena höttöinä, johon ei juuri kannata panostaa. Tai työhyvinvointia voidaan pitää yhtenä kovista arvoista, jota halutaan erityisesti työpaikalla vaalia.

Työpaikallasi häärii joukko työhyvinvoinnin kokemusasiantuntijoita, joille on kertynyt kokemusta siitä, mitkä asiat edistävät ja mitkä murentavat työssä suoriutumista ja jaksamista. Siksi on hyvä selvittää ja keskustella:

Mitä työhyvinvointi tarkoittaa sinulle?

Mitä muut työpaikallasi työhyvinvoinnista ajattelevat?

Kuva: Pixabay



3

KEHITTÄMINEN VAATII AVOINTA KESKUSTELUA

Avoimen ja rehellisen keskustelun edellytykset luodaan yhdessä. Nykyään erityisen paljon peräänkuulutetut luottamus ja psykologinen turvallisuus rakennetaan työpaikan vuorovaikutuksessa. Niiden rakentaminen vaatii aikaa ja inhimillisiä investointeja. Niiden menettäminen voi puolestaan tapahtua silmänräpäyksessä. Molempiin jokainen voi kukin osaltaan vaikuttaa, vaikkei sitä ensisilmäyksellä huomaisikaan.

Siksi joka ikisen meistä kannattaakin kiinnittää erityisesti huomiota siihen, millaisia keskustelun edellytyksiä työpaikalle luomme. Se on pienestä kiinni, milloin suunsa avannut henkilö kokee joutuvansa vähättelyn kohteeksi tai katsoo paremmaksi olla hiljaa.¹

Vähättely kätkeytyy näennäisen arkisilta näyttäviin pieniin lausahduksiin, vihjauksiin ja eleisiin, jotka paljastavat jotakin niistä tuottavan ajattelusta ja asenteista. Ne ovat loukkauksia, joita kutsutaan mikroaggressioksi.²

Kun haluat parempaa keskustelua, aloita itsestäsi.

-Laura Arikka-

Viritä itsesi muut huomioivaan keskusteluun

Erityiseen keskusteluvallankäyttäjien heimoon kuuluvat mm. seuraavat tyypit: dominoivat, yliaktiiviset, tietäjät, tilanottajat, ääneentuhahtelijat, kiireiset, pitkäsanaiset, innostuneet, ankeuttajat, keskittymiskyvyttömät, sanasepot, vitsailijat ja terminaattorit, jotka käyttävät ulkoavaruudesta tulevaa asiantuntijajargonia aiheesta kuin aiheesta. Samalla on hyvä tunnustaa, että saatat itse joskus kuulua tähän heimoon.³

¹ Mattila-Aalto, M. (2020) Työelämän uudistumisen esteet. Työyhteisön sivistys ja vastuu. Basam Books.

² Kaunisto, T-E (2021) Se ei johdu sinusta. Vähättelyn historia työelämässä. Avain.

³ Arikka, L. (2021) Dialogi pelastaa maailman ja muita oivalluksia käymistäni keskusteluista. Kirjapaja.

4

TYÖHYVINVOINTI SYNTYY HYVÄSSÄ TYÖSSÄ

Hyvä työ tuottaa inhimillistä ja taloudellista hyvinvointia. Työhyvinvointi syntyy työssä. Sitä ei luoda pelkästään puhumalla.

Seuraavassa kuvataan nk. hyvän työn standardi eli työjärjestelmien suunnittelun ergonomiset periaatteet (mm. SFS-EN ISO 6385). Nämä kymmenen tavoitetta kannattaa muistaa työtehtäviä suunniteltaessa.

HYVÄN TYÖN PIIRTEET

- ◆ Työntekijän suoritusedellytykset (kokemus, kyvyt, taidot) otetaan huomioon.
- ◆ Tehtävä muodostaa mielekkään, hahmotettavissa olevan kokonaisuuden.
- ◆ Työntekijä näkee työtehtävien muodostavan merkittävän panoksen koko työjärjestelmän kannalta.
- ◆ Tehtävän suorittaminen vaatii erilaisia taitoja ja kykyjä.
- ◆ Työntekijä voi itse sopivan itsenäisesti säädellä työtään (työtapaa, työskenteleynopeutta ja suorituksen ajankohtaa).
- ◆ Työntekijä saa palautetta työsuorituksestaan.
- ◆ Työntekijä voi käyttää ja kehittää taitojaan ja kykyjään ja oppia uutta.
- ◆ Työ ei yli- eikä alikuormita.
- ◆ Fyysisiin vaivoihin, yksitoikkoisuuden ja kyllästyneisyyden tuntemuksiin mahdollisesti johtavaa toistotyötä vältetään.
- ◆ Mahdollisuus sosiaalisiin ja työn vaatimiin kontakteihin.

Miten nämä asiat toteutuvat sinun työpaikallasi?

Mitkä asiat ovat hienosti?

Missä on parantamisen varaa?

5

TYÖN TULOKSELLISUUS ON MUUTAKIN KUIN EUROJA

Työpaikoilta löytyy erilaisia käsityksiä siitä, mitä työn tuloksellisuus tarkoittaa.

Minkälainen tuloksellisuuskäsitys ohjaa toimintaa työpaikallanne?

Seuraavaan taulukkoon on kiteytetty työn tuloksellisuuden elementit: tuottavuus, innovatiivisuus, eettisyys ja työhyvinvointi. Kiteytys perustuu akateemiseen tutkittuun tietoon.

TUOTTAVUUS	kannattava työ	kilpailukykyinen organisaatio	laadukas työnjälki
INNOVATIIVISUUS	kannattava kasvu	innovaatioiden hyödyntäminen ja tuottaminen	uuden tiedon ja osaamisen hankkiminen
EETTISYYS	palvelulupauksen täyttäminen	ammattillisia arvoja vastaava toiminta	eettisten konfliktien käsittely
TYÖHYVINVOINTI	henkilöstön valmius ja edellytykset ponnistella kohti tavoitteita	yhteisön palautumiskyky ja tuki	työn hallinnan kokemus

- ◆ Tuottavuus tarkoittaa sitä, että työ on kannattavaa sekä työnantajalle että työntekijälle, organisaatio on kilpailukykyinen suhteessa muihin alan toimijoihin (ml. esim. rekrytointi) ja työnjälki on laadukasta.
- ◆ Innovatiivisuus viittaa organisaation kannattavaan kasvuun (ml. sosiaalinen ja inhimillinen ulottuvuus), kykyyn hyödyntää ja tuottaa innovaatioita sekä hankkia uutta tietoa ja osaamista.
- ◆ Eettisyys muodostuu organisaation antaman palvelulupauksen täyttämisestä, ammatillisia arvoja vastaavasta toiminnasta sekä kyvystä käsitellä työssä syntyviä eettisiä ongelmia.
- ◆ Työhyvinvointi tarkoittaa sitä, että henkilöstöllä on valmiudet ja edellytykset ponnistella työn tavoitteisiin pääsemiseksi, työyhteisön joustavuutta, tukea ja palautumiskykyä sekä työssä syntyvää hallinnan kokemusta.

Organisaation tuloksellisuutta voidaan karkeasti arvioida peilaamalla toimintaa edellä kuvattuihin tuloksellisuuden ulottuvuuksiin.

Arvioinnin lopputulokseen vaikuttaa se, miten hyvin organisaatiossa tunnetaan käytännön työn ilmiöt:

Miten kukin ulottuvuus näkyy työn käytännöissä?

Pätevän arvion saamiseksi on hyvä tutkia, miltä ne näyttävät eri suunnista ja paikoista tarkasteltuna ja miten toteutuva toiminta vaikuttaa tuloksellisuuden eri osa-alueiden toteutumiseen.

Mikä työpaikalla on kunnossa?

Missä ilmenee ongelmia ja miten se näkyy?

Mitä pitäisi muuttaa ja kehittää?



Kuva: Pixapay

6

ENSIN ON TUNNISTETTAVA OIKEAT ONGELMAT

Älä oleta tuntevasi ongelmaa entuudestaan.

Näin varoittavat johtamisen tutkijat.⁴ Ensin tuleekin tunnistaa se,

millaisesta ongelmasta on kysymys?

Ongelma voi olla luonteeltaan helppo, kesy tai pirullinen.

Seuraavassa on kuvattu lyhyesti niiden erilaista luonnetta tunnistamisen helpottamiseksi.

HELPPO ONGELMA	KESY ONGELMA	PIRULLINEN ONGELMA
<ul style="list-style-type: none"> jokapäiväinen tuttu ja tunnettu – sekä ongelma että ratkaisu tunnetaan voi jäädä silti ratkaisematta 	<ul style="list-style-type: none"> yksitulkintainen (määrittelystä tai ratkaisusta ei ole epäselvyyttä) lukuisia tunnettuja ratkaisuvaihtoehtoja ratkaistavissa, kun sovelletaan hyväksi havaittuja ratkaisuprosesseja 	<ul style="list-style-type: none"> monitulkintainen muuttaa muotoaan, kun jokin tekijä tai konteksti muuttuu ratkaisuvaihtoehtojen punnitseminen auttaa ymmärtämään ongelmaa ratkaisut eivät ole lopullisia, vaan vaativat jatkuvaa ratkaisuprosessia lukemattomia ratkaisuvaihtoehtoja ei oikeita tai vääriä ratkaisuja

Harjoittele ongelman luonteen tunnistusta pohtimalla:

Minkälaisia esimerkkejä eriluonteisista ongelmista työpaikallanne ilmenee?

Erilaiset ongelmat edellyttävät erilaista ongelmanratkaisua. Seuraavassa kuvataan erilaisiin ongelmien edellyttämää toimintaa.⁵

HELPPO ONGELMA	KESY ONGELMA	PIRULLINEN ONGELMA
<ul style="list-style-type: none"> tiedostakaa yhdessä ongelman yksinkertaisuus ja ongelman lähde osoittakaa siihen saatavilla oleva ratkaisu ja tapa, miten ongelma käytännössä ratkaistaan varmistakaa, että ongelmanratkaisutieto on helposti kaikkien saatavilla (tämän jälkeen kukin pystyy ratkaisemaan ongelman omatoimisesti sen tunnistettuaan) 	<ul style="list-style-type: none"> tehkää yhdessä tolkkua ongelmasta tunnistakaa ongelman lähteet sekä ratkaisuvaihtoehdot, joilla pääsette eteenpäin nimetkää hyvät ratkaisut tilanteen muuttamiseksi niin, että ongelma ei enää toistuisi sopikaa, miten jatkossa toimitaan 	<ul style="list-style-type: none"> tunnustelkaa ja tarkastelkaa ongelmaa eri näkökulmista nimetkää ongelmaan kytkeytyvät perusasiat ja arvioikaa niiden merkitystä ongelman kehkeytymiseen tuottakaa ratkaisuehdotuksia ja ratkaisuyhdistelmiä kokeilkaa tilanteeseen parhaalta ja järkevältä tuntuvia ratkaisuja seurakkaa tilannetta ja muistakaa, että lopullista ratkaisua ei ole olemassa

⁴ Vartiainen, P., Ollila S., Raisio, H. & Lindell, J. (2013) Johtajana kaaoksen reunalla. Kuinka selviytyä pirullisista ongelmista? Gaudeamus.

⁵ Vartiainen ym. (2013); Onnismaa, J. (2021) Organisaation aika, muisti ja etiikka. Basam Books.

7

PARVIÄLY RATKAISUJEN ETSINNÄSSÄ

Kollegiaalinen kuuleminen on kuulemisen muoto, jossa hyödynnetään kollegojen tietoja ja kokemusta. Vertaiskonsultointi on kollegiaaliseen kuulumiseen perustuva menetelmä.



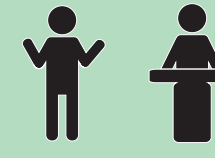

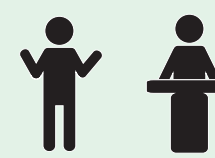

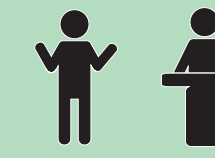

Vertaiskonsultoinnissa kerätään mielipiteitä, käsityksiä, näkökulmia, ehdotuksia ja ratkaisumalleja. Sen avulla voidaan yhdessä tunnistaa ongelma sekä löytää ja punnita erilaisia ratkaisuvaihtoehtoja. Menetelmä edellyttää luottamusta kollegoihin konsultteina, neuvonhakijan henkilökohtaista kiinnostusta ja mahdollisuutta vaikuttaa tapaukseen. Lopulta neuvonhakija päättää itse, mitä kuulemistuloksilla tekee.

Vertaiskonsultointi etenee neljässä vaiheessa. Seuraavassa on kuvattu vertaiskonsultoinnin vaiheet ja osallistujien roolit (neuvonhakija, haastattelija ja vertaiset kollegat). Ensin selvennetään tehtävä: mihin asiaan menetelmällä haetaan ratkaisuja. Toiseksi ongelmaa täsmennetään ihmisten välisessä systematisoidussa ryhmävuorovaikutuksessa eli parviälyä hyödyntäen. Kolmanneksi luodaan ryhmän voimalla ratkaisuvaihtoehtoja. Lopuksi neuvonhakija kertoo, mitä on kuullut, miten ratkaisuvaihtoehdot hahmottuvat hänelle itselleen ja mitä hän aikoo seuraavaksi tehdä. Kuvatussa aikataulussa, tehtävissä ja rooleissa pysyminen on menetelmän suola. Haastattelija toimii keskustelujen fasilitaattorina ja huolehtii menetelmän mukaisesta etenemisestä.



Kuva: Pixabay

Vertaiskonsultoinnin menetelmä

Vaihe	Aika	Keskustelun aihe	Keskustelijat
1. Tehtävän selvennys Neuvonhakija selittää tilanteen/ongelmat, johon hakee ratkaisua. Kollegat kuuntelevat.	10 min	Mitä tapahtui/mitä on taustalla? Keitä ongelma koskee? Missä ongelma tarkalleen ottaen on? Mikä kysymykseni on ja mitä mieltä itse olen siitä? Mikä on tavoitteeni? Mikä olisi mielestäni hyvä tulos tästä kuulemisesta?	 Neuvonhakija Haastattelija  Vertaiskollegat
2. Ymmärtämiskysymykset Kollegat esittävät lisäkysymyksiä ongelmasta. Haastattelija fasilitoi keskustelua ja rajaa keskustelun aiheeseen.	5 min	Kollegat esittävät tarkentavia kysymyksiä neuvonhakijalle esittämättä omia mielipiteitään, näkemyksiään tai ratkaisuja ongelmaan. Vaiheen päättyessä ymmärrys tapauksesta on lisääntynyt. Ratkaisuvaihtoehtoja ei vielä esitetä.	 
3. Konsultaatio Kollegat (ml. haastattelija) jakavat ideoita aivoriihen avulla. Neuvonhakija kuuntelee ja tekee muistiinpanoja.	20-25 min	a) Ensivaikutelma tai hypoteesi: "Mitä kuulin / ymmärrän asian nyt näin.." "Huomasin, että..." "Minulle tuli mieleen, että..." "Hänen asemassaan minusta tuntuisi..." b) Ratkaisulähestymistavat/uudet näkökulmat: "Hänen sijassaan minä..." "Minulle hyvä ratkaisu olisi..." "Ensimmäinen impulssi olisi..." "Tämä tilanne tarjoaa myös mahdollisuuksia, nimittäin..."	 
4. Palaute Neuvonhakija kertoo pohdintaansa kuultuihin näköyksiin ja miten hän aikoo toimia.	5-10 min	"Tärkeimmät näkemykseni tästä konsultaatiosta ovat..." "... oli minulle uusi näkökulma asiaan." Mitä muuta ajattelen asiasta? Mitä aion tehdä ensin?	 

8

TYÖPAIKALLA MUHIVAT IDEAT ARJEN TYÖN INNOVAATIOIKSI

Työpaikoilla syntyy paljon ideoita - myös hyviä ja erinomaisia ideoita!
Miksi ne eivät toteudu? Miksi kehittämistoimet eivät etene?
Mikä ideoista kenties toimii?

Emme tiedä ennen kuin kokeilemme!

Kokeilemista helpottavat selkeät, yhdessä sovitut askelmerkit.

Seuraavassa on kuvattu yksinkertainen muutosprosessityökalu, joka auttaa kokeilujen käynnistämistä, läpivientiä ja seuranta. Ennen taulukon täyttämistä kirjaa näkyviin:

Mitä idealla ja kokeiltavalla ratkaisulla tavoitellaan?

Mikä on muuttunut, kun kokeilu on onnistunut?

MITÄ TEHDÄÄN?	KUKA TEKEE?	MILLOIN TEKEE?	MISTÄ TIETÄÄ, ETTÄ ON TEHTY?
teko 1	vastuuhenkilöt	ajankohta	teko ja sen havaittava seuraus
teko 2	vastuuhenkilöt	ajankohta	teko ja sen havaittava seuraus
teko 3...	vastuuhenkilöt	ajankohta...	teko ja sen havaittava seuraus...

Sopikaa ja merkitkää kokeilun alkamis- ja päättymisajankohta kalenteriin.
Kokoontukaa arvioimaan kokeilua sen päättymisen jälkeen sovittuna ajankohtana.

Mikä onnistui ja/tai mikä epäonnistui ja miksi?

Tehkää päätös siitä, miten jatketaan ja mistä kenties luovutaan?

Epäonnistumisista kertyvä pääoma on mahdollisuus ja auttaa kehittymään.

9

RIIVATTU KIIRE

Monilla työpaikoilla tunnustetaan kiire, joka on jatkuvaa ja lisääntyvää. Työvoimapula voi johtaa organisaatiossa siihen, että työtä joudutaan tekemään alimitoitetuin henkilöstövoimavaroin.

Kun työtehtäviä on liikaa suhteessa käytettävissä olevaan työaikaan, eikä työn suunnitteluun löydy aikaa, kiire on järkipäistä. Kiireelle on osoitettavissa selkeä, näkyvä, tekninen syy.

Kiire on tunneperäistä, kun työntekijästä tuntuu, että on kiire tai tulee kiire. Kiireen tuntu voi johtua omista tai työyhteisön toimintatavoista ja arvoista.

Kiireen taustalta voi löytyä yksilöllisiä tai yhteisön toimintaan liittyviä asioita. Kiireinen työtahti voi johtua työntekijän henkilökohtaisista toimintatavoista, työn organisoinnista tai työyhteisön toimintakulttuurista.

Keskustele työpaikallasi:

Mitkä asiat työpaikallasi johtavat kiireeseen?

Listatkaa asiat ja pohtikaa yhdessä:

Mihin näistä asioista pystyt vaikuttamaan itse?

Mihin pystytte vaikuttamaan työyhteisönä?

Mihin voitte ja haluatte tehdä muutoksen?



Kuva: Pixabay



Tehkää muutuskokeilu!

➔ Katso luku 8.

Seuratkaa, mitä tapahtuu:

➔ Kannattaako kokeiltu vakiinnuttaa vai kokeilla jotain muuta?

Älä luovuta liian helpolla.

Muutoksen tekeminen vaatii oman aikansa!



Kiireen myötä tulee entistä tärkeämmäksi tehdä tolkkua siitä:

Mitkä työt ovat kunkin työroolissa ehdottoman tärkeitä ja niiden tekemiseen on löydettävä aina aikaa?

Mitä töitä voidaan siirtää tuonnemmaksi?

Mitä toimenpiteitä töiden lykkääminen edellyttää?

Tunnistatteko töitä, joista voidaan kiiretilanteissa (tai peräti kokonaan) luopua ilman, että siitä on asiakkaille tai organisaation toiminnalle haittaa ja ikäviä seurauksia?

TYÖN SUJUMINEN NÄKYVIIN TYÖNTUTKIMUKSELLA

Tieteellinen liikkeenjohto on vanhin tunnettu johtamisoppi. Se viritti ajatuksen työn johtamisesta tiedolla.

Taylorismin eli tieteellisen liikkeenjohto-opin kehittäjä Frederik Taylor puhui sen puolesta, että työn on perustuttava työntekijöiden valintaa myöten tutkittuun tietoon sen sijaan, että työssä nojattaisiin satunnaisiin peukalosääntöihin. Työpaikalla toteuttava rationaalinen työntutkimus on menetelmä, jonka avulla kerätään tietoa työn organisoimiseksi ja johtamiseksi sekä työntekijöiden osaamistarpeiden selvittämiseksi ja heidän opastamiseksi.

Työntutkimus tuottaa tietoa siitä, miten työ käytännössä konkreettisesti etenee, minkälaisia työtapoja ja -menetelmiä käytetään ja mihin työaika kuluu. Työtä tutkitaan yhteistyössä työntekijöiden kanssa siellä, missä työsuoritukset toteutuvat.

Työntutkimuksessa toteutuvatkin nykyisin vankkaa jalansijaa johtamisessa saaneen Lean-johtamisfilosofian periaatteet: työtä tutkitaan paikan päällä vuorovaikutuksessa tutkimukseen osallistuvien työntekijöiden kanssa perusteellisen tilannekuvan luomiseksi. Tieteellisen liikkeenjohdon opit purevat myös nykyaikana.

Kuva: TTS kuva-arkisto



Työajanseuranta voidaan tehdä joko työntutkijavoimin työpaikalla, mutta myös mobiilisti työntekijöiden itsensä työajankäytöstä keräämän tiedon avulla.

MOBIILITYÖAJANSEURANTA

on Työtehoseurassa kehitetty digitaalinen sovellus, jonka avulla yksittäiset henkilöt ja henkilöryhmät voivat kerätä työtehtäväkohtaista ajankäyttötietoa omasta työstään. Työtehoseura hallinnoi mobiilisovellusta, jonka käytöstä yritys tekee sopimuksen Työtehoseuran kanssa.

Sovelluksen käyttö edellyttää, että käyttäjät ja Työtehoseura yhdessä määrittelevät työnseurannan ajankohdan, tiedonkeruuseen osallistuvat käyttäjät sekä seurattavat työtehtävät ennen tiedonkeruun aloittamista. Oman ajankäytön seurannassa työn osittelu ei voi olla yhtä yksityiskohtaista kuin työntutkijan toteuttamassa ajankäyttötutkimuksissa. Näin ollen myös tulokset ajankäytön jakaumasta ovat karkeammalla tasolla kuin työntutkijan ajankäyttötutkimuksissa. Sovelluksella tapahtuvan tiedonkeruun etu on se, että eri paikkakunnilla työskentelevien henkilöiden ajankäyttöä voidaan seurata samanaikaisesti. Sovellus sopii hyvin useita päiviä kestävään tiedonkeruuseen, sillä se ei sido tiedonkeruun aikana työntutkijaresurssia.

Mobiilisovellus toimii selaimella, ja se skaalautuu eri kokoisille näytöille, joten sitä voidaan käyttää laitteilla, joilla on nettiyhteys. Sovellus on yksinkertainen, jotta sen käyttöönotto ja käyttäminen oman työn lomassa olisi vaivatonta.

Työntekijäkokemusten mukaan mobiilityöajanseuranta auttaa:

- hahmottamaan työn kokonaisuuden
- systematisoimaan kieltä, jolla yhteisestä työstä työpaikalla puhutaan
- hankkimaan faktatietoa siitä, miten työaika jakaantuu eri työtehtävien välillä
- arvioimaan, jakautuuko työaika järkevästi työn tavoitteisiin nähden
- määrittämään työvaiheet, jotka sisältävät paljon häiriöitä
- löytämään työn sujuvuutta parantavia käytännön ratkaisuja yksilö- ja työyhteisötasolla
- johtamaan omaa ja muiden työtä.

Johtamisen tiedetään vaikuttavan lähes kaikkeen työhön liittyvään.

Missä teidän työpaikallenne keskustellaan johtamisesta ja ketkä siitä keskustelevat?

Mikä edistää ja estää avointa ja rehellistä keskustelua johtamisesta?

Johtaminen jaetaan perinteisesti asioiden ja ihmisten johtamiseen. Seuraavassa kuvataan, mitä tarkoitetaan asiajohtamisella ja ihmisten johtamisella.⁶

Asiajohtaminen (organisaatiossa)	Ihmisten johtaminen (henkilötasolla)
<ul style="list-style-type: none"> rakenteet päätökset prosessit mittaaminen raportointi 	<ul style="list-style-type: none"> motivointi tavoitteelliseen työhön osallistaminen työn tekemisen tuki kannustaminen välittäminen

Pohtimisen arvoista on:

Mitä asioiden johtaminen tarkoittaa työpaikanne käytännössä?

Entä ihmisten johtaminen?

Lopulta ihminen tavalla tai toisella vaikuttaa siihen, mitkä asiat päätyvät työn kohteiksi tai työvälineiksi. Mitä asioiden johtamisesta seuraa, jos se tehdään irrallaan ihmisten johtamisesta?

Kenellä on vastuu asioiden ja ihmisten johtamisesta työpaikallanne?

Mitä työpaikalla pitää käytännössä tapahtua, että johtamisesta vastuulliset ihmiset voivat onnistua tehtävässään?

⁶ <https://www.ossiaura.com/auran-faktat-blogi/management-ja-leadership-molempia-tarvitaan>

KUKA HUOLEHTII ESIMIEHEN TYÖHYVINVOINNISTA?

Esimies vastaa organisaation edustajana henkilöstön työhyvinvoinnista. Vastuut ja velvollisuudet kasaantuvat esimiehelle, jonka tehtävää voi kuvata messiaaniseksi, koska myös häneen kohdistuvat odotukset voivat olla mittaamattomat. Esimiehellä on vastuu päivittäisjohtamisesta: arjen työn tavoitteista, aikatauluista, toimintaympäristöstä, resursseista, työn sujumisesta ja häiriöihin puuttumisesta, muutosten hallinnasta, ihmisistä huolehtimisesta ja itsensä johtamisesta.⁷

Esimiehen velvollisuus työhyvinvoinnista huolehtimiseen nousee lainsäädännöstä. Työnantajan on tarpeellisilla toimenpiteillä velvollinen huolehtimaan työntekijöiden turvallisuudesta ja terveydestä työssä. Tässä tarkoituksessa työnantajan on otettava huomioon työhön, työolosuhteisiin ja muuhun työympäristöön samoin kuin työntekijän henkilökohtaisiin edellytyksiin liittyvät seikat. (Työturvallisuuslaki luku 2 8 §).

Esimiehenkin työhyvinvointi syntyy hyvässä työssä. (Katso luku 4.) Selkeät strategiset tavoitteet, niihin pääsemisen edellytyksiä tukeva toimintaympäristö ja ihmisenkokoinen työnkuva tukevat esimiehen työhyvinvointia.

Esimies tarvitsee välineitä henkilöstöstä ja itsestä huolehtimiseen. Yhteisten toimintalinjojen luomisella ja noudattamisella organisaatiossa varmistetaan se, että kukaan ei jää ratkomaan työssä ilmaantuvia ongelmia yksin.

Kuva: TTS kuva-arkisto



⁷ TTK (2022) Johtaminen ja esimiestyö - Työturvallisuuskeskus (ttk.fi)

Esimiehellä on oikeus saada ja velvollisuus hakea tukea omaan työhönsä. Turvallinen ja systemaattisesti toistuva keskusteluareena esimerkiksi esimiesten kesken tai työnohjauksessa auttaa esimiestä huolehtimaan omasta ja muiden työhyvinvoinnista.

Itsensä johtaminen on teema, joka koskettaa esimiehen lisäksi jokaista työpaikalla. Itsensä johtamiseen kuuluu omasta hyvinvoinnista huolehtiminen, ajankäytön hallinta, omien kehitystarpeiden tunnistaminen, jatkuva oppiminen ja tuen hakeminen silloin, kun siihen on tarvetta.

Hyvä työ tehdään yhdessä. Työntekijöillä on yhtä lailla lainsäädännön asettamia velvoitteita. Hänen on noudatettava työnantajan toimivaltansa mukaisesti antamia määräyksiä, työnsä ja työolosuhteiden edellyttämää turvallisuuden ja terveellisuuden ylläpitämiseksi tarvittavaa järjestystä ja siisteyttä sekä huolellisuutta ja varovaisuutta (Työturvallisuuslaki luku 4 18 §).

Kaikkien työpaikalla työskentelevien keskinäinen solidaarisuus, omista vastuista ja velvollisuuksista huolehtiminen sekä työyhteisön jäsenien keskinäinen huolenpito auttavat myös esimiestä jaksamaan ja voimaan hyvin.⁸

⁸ Mattila-Aalto, M. (2022) 7. Johtaminen sivistystehtävänä - Minna Mattila-Aalto | Kirjapodi

MUISTA ONNISTUMISET!

Organisaatio on olemassa, koska asioissa on onnistuttu ja onnistutaan. Kun katse kohdistetaan kehittämiseen onnistumiset saattavat unohtua.

Työn tehneelle ja sitä tekeväälle saattaa tulla tunne: ”työtäni ei arvosteta”. Organisaation ja työntekijöiden vahvuudet unohtuvat.

Vahvuudet ovat asia, jonka varassa voimme kehittää. Onkin oleellisen tärkeää tunnistaa ja sanoittaa vahvuudet, joiden varassa hommat nyt hoituvat ja rakentaa kehittämistä niiden varaan.

Nosta esiin hyvin hoidetut hommat!
Anna kiitosta hyvästä työstä!



Kuva: Pixapay

Kuva: Pixabay



Nopea opas kehittämisen ja työhyvinvoinnin polulle

Minna Mattila-Aalto (toim.)

Tämä opas tarjoaa käytännöllisiä johtamisen välineitä kehittämisen ja työhyvinvoinnin polulle. Opas on tuotettu osana Euroopan sosiaalirahaston rahoittamaa Askelmerkit-hanketta (2020–2022). Se perustuu havaintoihin sosiaali- ja terveysalan pienten ja keskisuurten organisaatioiden johtamisen kehittämistä edistävästä asioista ja tuen tarpeista.

Tuloksellinen organisaation, työhyvinvoinnin ja johtamisen kehittäminen edellyttävät monia asioita. Keskeisiä ovat vuorovaikutus, riittävä aika, yhteinen tila, toiminnan systemaattisuus sekä edellytykset osallistua keskusteluun ja vaikuttaa työhön. Ulkopuolinen asiantuntijatuki auttaa organisaatioita näiden edellytysten luomisessa.

Arjen kiireen keskellä yhteisen ajan löytäminen on suuri haaste. Aikaa löytyy ja on löydyttävä niille asioille, joiden varassa organisaatio porskuttaa eteenpäin tuottaen tulosta ja työhyvinvointia. Ydinasia on tunnistaa yhdessä työpaikalla ne asiat, joiden kehittämiseen panostetaan ja mihin kannattaa panostaa.

Kehittäminen on luonteeltaan yhteinen prosessi, joka näkyy kalenterissa, asiasisällöissä ja kohtaamisissa. Erityisen tärkeää on vaalia työpaikalla toimintatapoja, jotka varmistavat kaikille edellytykset osallistua ja vaikuttaa työhön, joka on jaettu – ei kenenkään omistama, vaan kaikkien yhteinen!



Vipuvoimaa
EU:lta
2014–2020

hälsa

