

Onnistutaan yhdessä

kohti yrityksen uudistumiskykyä -työkirja



Onnistutaan yhdessä

kohti yrityksen uudistumiskykyä -työkirja

Julkaisija:

Jyväskylän ammattikorkeakoulu, LUT-yliopisto, Työterveyslaitos

Kustantaja:

Jyväskylän ammattikorkeakoulu

Toimittajat:

Henna-Riikka Markkio, Jyväskylän ammattikorkeakoulu

Carita Liikane, LUT-yliopisto

Miira Heiniö, Työterveyslaitos

Sisällön tuotanto:

Marianne Ekonen, Maija Haaranen, Pia Heilmann, Minna

Janhonen, Laura Jouhkimo, Tiina Kauranen, Sara Lindström,

Krista Pahkin, Erica Svärd, Tiina Taipale

Kuvitus ja taitto:

Hanna Vaskivuo, Suunnittelustudio Pippuriina

Paino:

Grano Oy

Jyväskylä 2019

ISBN 978-951-830-538-8 (Painettu)

ISBN 978-951-830-539-5 (PDF)

Onnistutaan yhdessä

kohti yrityksen uudistumiskykyä -työkirja

OsaavaPK – Tuottavuutta pk-yritysten rekrytointia, osaamista ja uudistumiskykyä kehittämällä on vajaa kolmevuotinen (1.3.2017–31.12.2019) ESR-hanke, jossa on parannettu yritysten tuottavuutta ja hyvinvointia pk-yrityksille suunnatun henkilöstöjohtamisen valmennusohjelman avulla. Mukana on ollut 49 pk-yritystä Keski-Suomen, Etelä-Suomen, Etelä-Karjalan, Päijät-Hämeen, Uudenmaan ja Varsinais-Suomen alueilta. Hankkeen toteuttajia ovat olleet Jyväskylän ammattikorkeakoulu, Työterveyslaitos ja LUT-yliopisto. Hankkeen rahoittajana toimii Hämeen ELY-keskus.

SISÄLLYS

Johdanto: Uudistumiskyky ja yhdessä onnistuminen	8
Mistä puhumme, kun puhumme kulttuurista?	10
Arvioikaa nykytilaa Uudistumiskyvyn mittarilla	11
Koko työyhteisön tiedot ja taidot käyttöön.	12



1.YHDESSÄ TEHDEN

Yhdessä tekeminen osana uudistumiskyvyn kulttuuria.	18
Uudistumiskyvyn mittari 1/4: yhdessä tehden	20
Työpaja: Unelmien työpaikka	24
Asiantuntijan ajatuksia: Arvostuksen ilmapiiri	26

2.YHDESSÄ PÄÄTTÄEN



Yhdessä päättäminen osana uudistumiskyvyn kulttuuria.	30
Uudistumiskyvyn mittari 2/4: yhdessä päättäen	32
Työpaja: Osallistumisen jana	36
Asiantuntijan ajatuksia: Johtaja, innosta osallistumaan!	38



3. YHDESSÄ KEHITTÄEN

Yhdessä kehittäminen osana uudistumiskyvyn kulttuuria	42
Uudistumiskyvyn mittari 3/4: yhdessä kehittäen.	44
Työpaja: Osaamisen varmistaminen	48
Asiantuntijoiden ajatuksia: Koulutusta vai jatkuvaa kehittämistä?	
Oppivan pienyrityksen askelmerkit	50



4. YHDESSÄ ENNAKOIDEN

Yhdessä ennakoiminen osana uudistumiskyvyn kulttuuria	54
Uudistumiskyvyn mittari 4/4: yhdessä ennakoiden	56
Työpaja: Tulevaisuuden ennakointia PESTEK-menetelmällä	58
Asiantuntijoiden ajatuksia: Kohti uudistumiskykyistä organisaatiota.	60
Yrittäjien ajatuksia	62
Lopuksi	63
Lähteet	64



Uudistumiskyky ja yhdessä onnistuminen

OsaavaPK-hankkeen kantavana teemana on ollut yhdessä onnistuminen. Johtamisen käytännöt ovat usein vakiintumattomia yrityksissä, jotka työllistävät muutamista ihmisistä kymmeneen. Isommissa yrityksissä apuna ovat erikoistuneet ammattilaiset. Pk-yrittäjän haasteena on jonglööraus: tuntee useat yritysjohtamisen erityisalajat ja hahmottaa samalla ympäristön muutokset ja niiden vaikutukset omaan yritykseen. Kun informaatiota tulee valtavasti, tarvitaan koko työyhteisön viisautta havainnoimaan ympäristöä, omaa toimintaa ja asiakkaiden toiveita sekä yhteistä keskustelua ja ymmärrystä.

OsaavaPK-hanke on ollut osaltaan auttamassa yrityksiä jonglöörauspallojen hallinnassa. Hankkeen tavoitteena on ollut kehittää pk-yritysten osaamista ja uudistumiskykyä sekä vahvistaa jatkuvan kehittämisen kulttuuria. Nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä yritykset ja yhteisöt tarvitsevat uudistumiskykyä eli kykyä mukautua muutoksiin ja menestyä niissä. Uudistumiskyky syntyy kyvystä kehittyä ja onnistua yhdessä: kyvystä ennakoita ja taidosta hakea yhdessä viisaita toimintamalleja, uusia oppeja ja yhteistä suuntaa.

Lähtökohtana kehittämistyölle ovat olleet kunkin yrityksen oma tilanne ja kehittä-

mistarpeet, joihin yritykset ovat saaneet ryhmävalmennusten ja yritys kohtaisten sparrausten aikana tukea. Hankkeessa on toteutettu valmennusohjelma, johon osallistui 49 pientä tai keskiuurta yritystä eri puolilla Suomea. Valmennuksissa yritykset saivat vertaisiltaan tukea ja oppivat muun muassa tunnistamaan tulevaisuuden osaamistarpeita ja toimimaan ketterästi niitä ennakoiden.

JVR-Rakenne Oy:n toimitusjohtaja Arttu Suuronen kiteyttää tuntonsa valmennuksesta näin: "Valmennuksessa pyrimme löytämään työkaluja tulevaisuuteen – millä tavalla me voimme jatkaa kasvua ja toisaalta uudistua maailman muutoksen mukana." Näitä työkaluja esittelemme kädessäsi olevassa työkirjassa.

Haluamme jakaa valmennusohjelman aikana syntyneitä keskeisiä oivalluksia ja tuloksia tämän työkirjan sekä hankkeessa julkaistujen blogien muodossa. Kirja sopii erityisesti PK-yritys sektorilla työskenteleville, mutta yhtä lailla myös oppimateriaaliksi eri koulutusasteille. Tämän työkirjan ja blogien lisäksi olemme hankkeen aikana julkaisseet videoita, joissa hankkeeseen osallistuneet yrittäjät kertovat kokemuksistaan. Videot ovat nähtävissä OsaavaPK-soittolistalla JAMKin YouTube-kanavalla.

Työkirjan sisältö on koottu OsaavaPK-hankkeen aikana syntyneistä oivalluksista. Kirja johdattaa uudistumiskyvyn kulttuurin kehittämisen äärelle kannustamalla yrittäjiä ja työntekijöitä:

1. tekemään yhdessä
2. päättämään yhdessä
3. kehittämään yhdessä
4. ennakoimaan yhdessä.

Yrittäjät ja työntekijät voivat kehittää työyhteisönsä uudistumiskykyä kirjan avulla seuraavin tavoin:

1. Voit tutustua uudistumiskykyisen kulttuurin piirteisiin ja pohtia oman työyhteisösi kulttuurin uudistumiskykyä.
2. Uudistumiskyvyn mittari -väittämät auttavat arvioimaan oman työyhteisön tilannetta ja käytäntöjä. Uudistumiskykyä voidaan lisätä työarkea ohjaavien, yhdessä pohdittujen arvojen, toimintamallien ja käytäntöjen avulla.
3. Jokaisessa luvussa on esitelty työpajamalli, jolla voit vahvistaa uudistumiskykyistä kulttuuria.
4. Jokaisen osion lopussa on OsaavaPK-hankkeen asiantuntijoiden kirjoittamia ajatuksia ja kokemuksia uudistumiskyvyn kehittämisestä.
5. Kirjaan on jätetty tarkoituksella tilaa ajatuksille, ideoille, muistiinpanoille ja oivalluksille. Voit hyödyntää tilaa parhaaksi katsomallasi tavalla!

Voit lukea, käyttää ja täyttää kirjaa itsellesi sopivimmalla tavalla. Jos haluat keskittyä esimerkiksi ennakointiin, voit hypätä suoraan neljännen luvun sisältöön. Kirjan teemojen läpikäymiseen ei ole niin sanottua oikeaa järjestystä.

Mukavia hetkiä kirjan parissa!

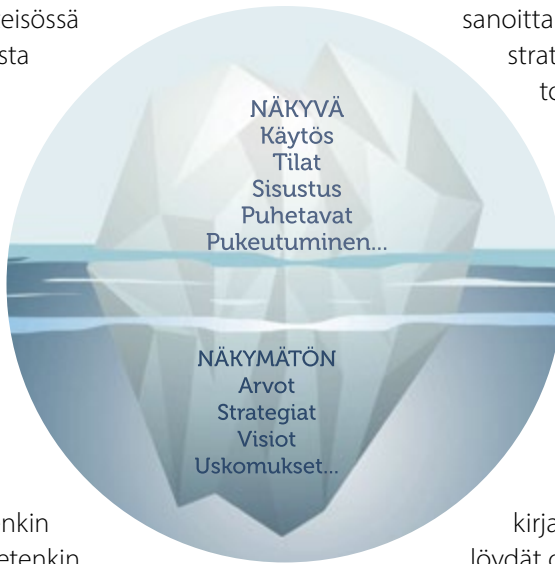
Mistä puhumme, kun puhumme kulttuurista?

Tässä kirjassa kannustamme kehittämään yrityksen tai työyhteisön uudistumiskykyä tarkastelemalla ja kehittämällä sen kulttuuria. Kirjan luvut ohjaavat ajattelemaan kulttuuria yhdessä tekemisen, yhdessä päättämisen, yhdessä oppimisen ja kehittämisen sekä yhdessä ennakoimisen näkökulmista.

Kulttuurilla tarkoitamme yrityksessä tai työyhteisössä vallitsevaa sosiaalista järjestystä, joka muokkaa käyttäytymistä, asenteita ja ajattelutapoja monin tavoin. Vaikka joidenkin organisaatiokulttuuriteoreetikoiden mukaan kulttuurilla ei voi olla varsinaisesti johtajaa, niin kuitenkin yritysten johtajat, etenkin toiminnan alkuvuosina, muovaavat yrityksensä kulttuuria monin tavoin. Varsinaisen johtamisen sijasta kulttuuria voidaan muokata, ohjata ja hyödyntää.

Kulttuuria verrataan usein jäävuoreen. Osa kulttuuria – ihmisten käytös, tilat ja niiden sisustus, puhettavat, ihmisten olemus ja pukeutuminen – ovat näkyviä asioita, jotka ulkopuolinen kohtaa tullessaan uutena työntekijänä tai asiakkaana yrityksen tiloihin. Iso osa kulttuurista on näkymätöntä, mutta ohjaa silti toimintaa. Näitä ovat sanoitetut tai sanoittamattomat arvot, strategiat ja visiot. Lisäksi toimintaa ohjaavat myös vaikeammin tavoitettavat opitut uskomukset, käytännöt ja ratkaisumallit sekä sitkeästi pysyvät käsitykset siitä, miten asiat tulee hoitaa. (Schein 1985.)

Jokaisen tämän kirjan luvun alusta löydät osion, joka auttaa arvioimaan oman työyhteisön kulttuurin tilannetta uudistumiskyvyn eri osa-alueiden näkökulmasta.



Arvioikaa nykytilaa Uudistumiskyvyn mittarilla

Nykytilanteen ja muutoksen arviointi on olennainen osa kehittämistyötä. Jokaisesta kirjan luvusta löydät Uudistumiskyvyn mittarin, jonka väittämät auttavat hahmottamaan, miten työyhteisönne toimii käytännössä. Mittarin kuvaamat tekemiset vahvistavat uudistumiskykyistä kulttuuria. Missä olette vahvoja ja missä haluaisitte kehittyä? Mittarin rakenne mukaillee Henkilöstövoimavarojen johtamiskäytäntöjen arviointimallia (Pahkin, Kurki, Mäki & Lindström 2014).

Kun hyödynnätte mittaria, kaikkia väittämiä ei tarvitse pohtia yksityiskohtai-

sesti. Voitte keskittyä oman työyhteisön kannalta ajankohtaisiin ja tärkeisiin kohtiin. Samoihin kysymyksiin on hyvä palata esimerkiksi vuoden välein ja käyttää Uudistumiskyvyn mittaria keskustelun pohjana ja apuvälineenä.

Löydät Uudistumiskyvyn mittari -osiot sivuilta 20, 32, 44 ja 56.



Koko työyhteisön tiedot ja taidot käyttöön

Uudistumiskyky rakentuu yhteisen päämäärän ja yhdessä tekemisen ympärille. Nämä puolestaan edellyttävät kaikkien osallistumista. Yksi tehokas keino varmistaa osallistumisen on fasilitointi.

Fasilitointi on keskustelun ohjaamista siten, että ryhmä pääsee yhdessä sovittuun tavoitteeseensa tai saa jonkin ongelman ratkaistua. Fasilitointi on hyvä menetelmä saada koko työyhteisön tiedot ja taidot päätöksenteon tueksi. Kun työyhteisön jäsen osallistuu päätöksentekoon, hän myös sitoutuu päätökseen.

Fasilitointia voi hyödyntää monenlaisissa tilanteissa. Menetelmä kannattaa valita tavoitteen ja tilanteen mukaan. Fasilitointi soveltuu niin työpajoihin kuin palavereihin. Tärkeintä on tiedostaa, että useinkaan yhdessä tekeminen ei tapahdu itsestään, vaan vaatii osallistumisen mahdollistamista eli fasilitointia. Menetelmiä voi muunnella ja yhdistellä sekä kehittää myös omia.

Jokaisen luvun Työpaja -osiosta löydät esimerkin siitä, miten voit fasilitoimalla kehittää uudistumiskykyä omassa työyhteisössäsi.

FASILITOINTISUUNNITELMAN POHJA

Voit hyödyntää tätä pohjaa suunnitellessasi ohjattavaa eli fasilitoitavaa työpajaa.

TILAISUUDEN NIMI: _____

TILAISUUDEN TAVOITE: _____

Vaihe	Tavoite	Menetelmä/ työskentelytapa	Aika	Tarvikkeet
aloitus/esittäytyminen/ tiedon jäsentäminen/ ideointi/päätöksenteko/ lopetus				

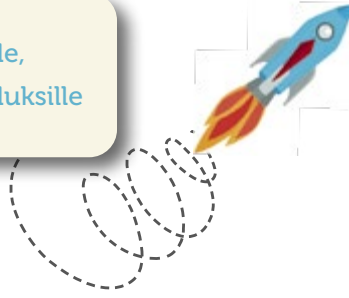
ESIMERKKI TÄYTETYSTÄ POHJASTA:

TILAISUUDEN NIMI: Strategisen osaamisen varmistamisen työpaja

TILAISUUDEN TAVOITE: Arvioida yrityksen strategisen osaamisen taso ja laatia toimintasuunnitelma tulevalle vuodelle

Vaihe	Tavoite	Menetelmä/ työskentelytapa	Aika	Tarvikkeet
Aloitus	Kuulla tunnelmat ja odotukset kaikilta	Parikeskustelut ja kuulemiskierros	15 min.	
Strategian esittely	Palauttaa strategia mieliin	Esitys	10 min.	Power Point tmv.
Osaamisen analysointi	Ymmärrys, innostus ja sitoutuminen tarvittavaan osaamiseen	Osaamisen varmistamisen nelikenttä	60 min.	Iso paperi, tusseja, tarralappuja
Havainnot	Tunnistaa keskeiset vahvuudet ja osaamispuutteet nelikentästä	Ed. kirjaaminen fläpille	15 min.	Iso paperi, tusseja
Päätöksenteko	Tärkeimmät osaamisen turvaavat toimet sekä seuranta on sovittu	Kehittämissuunnitelma- taulukko	15 min.	Iso paperi, tusseja
Lopetus	Osallistujien rakentavan tunnelman varmentaminen	Kierros, jossa jokainen kertoo fiilikset	½ min. / osallistuja	

Tilaa ideoille, ajatuksille,
muistiinpanoille, oivalluksille



1.YHDESSÄ TEHDEN



Yhdessä tekeminen osana uudistumiskyvyn kulttuuria

Yhdessä tekeminen on otollinen pohja uudistumiselle, onnistumiselle ja yrityksen menestymiselle. Yhdessä tekeminen voi kuulostaa helpolta, mutta tosiasiaassa se vaatii yhteistä aikaa, suunnittelua ja toimintamalleja.

Työyhteisöissä työt voidaan organisoida monin eri tavoin. Uudistumiskykyä tavoittelevissa yrityksissä kiinnitetään

huomiota yhteistyön sujuvuuteen niin yrityksen sisällä kuin yhteistyöverkostoissa. (Seville 2016.)

Hyödynnä viereisen sivun kuvauksia pohtiessasi, missä määrin ja miten yrityksessäsi tällä hetkellä tehdään yhteistyötä. Entä missä haluaisitte olla tulevaisuudessa, esimerkiksi vuoden päästä?

KEINOJA LISÄTÄ YHTEISTYÖTÄ

- Luottamuksen vahvistaminen: aikaa ihmisiin tutustumiselle ja yhdessä viihtymiselle, avoimuus ja vastuun jakaminen
- Päämäärän ymmärtäminen: yhteistä aikaa päämäärien pohtimiseen
- Kohtaamisen paikkoja: säännölliset palaverit ja yhteiset kahvitauot
- Tiedon jakaminen
- Työnkierto, työparien ja -tiimien vaihto
- Jatkuva yhteistyön vaaliminen työarjessa: auttamisen kulttuuri

Missä olemme nyt?

Oheinen kuva auttaa hahmottamaan työyhteisönne nyky- ja ihannetilaa. Pohtikaa, mil-laista kulttuuria haluatte vaalia tai minkälaiseen kulttuuriin pyrkiä. Missä olette nyt? Missä haluatte olla tulevaisuudessa?



Kuva on mukailtu Kopakkalan teoksesta (2005) Porukka, jengi, tiimi – ryhmädynamiikka ja siihen vaikuttaminen.

Uudistumiskyvyn mittari 1/4: yhdessä tehden

Hyödynnä tämän sivun väittämiä työyhteisössäsi keskustelun pohjana. Miltä tällä hetkellä tehtävä yhteistyö ja työilmapiiri tuntuvat eri ihmisten tai osastojen mielestä? Mitä voisi kehittää? Käykää läpi väittämiä ja pohtikaa teille ajankohtaisimpien kohdalla esimerkkejä ja kehittämissideita.

Miten käytäntö toimii?

Kertokaa esimerkki arvionne perusteluksi.

Ideoita siitä, miten toimintaa voi kehittää paremmaksi?

Sisäinen yhteistyömme on sujuvaa ja kiinnitämme sen ylläpitoon jatkuvasti huomiota.



Meillä on aikaa kohtaamiseen, keskusteluun ja asioiden puntarointiin, myös epävirallisesti.



Meillä vallitsee kaikkien työtä ja työtapoja arvostava sekä luottamusta rakentava ilmapiiri.



Meillä on toimivat verkostot, joissa teemme mieluummin yhteistyötä kuin kilpailemme.

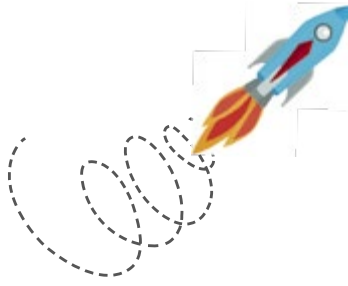


Meillä on luotettavia kumppaneita, joilta voimme pyytää apua hätätilanteessa.



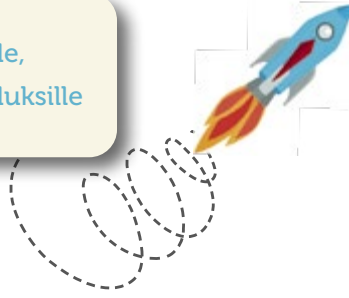
Kuuntelemme asiakkaiden tarpeita ja kehitämme tuotteitamme ja palvelujamme yhdessä heidän kanssaan.





Tilaa ideoille, ajatuksille,
muistiinpanoille, oivalluksille

Tilaa ideoille, ajatuksille,
muistiinpanoille, oivalluksille



Työpaja: Unelmien työpaikka

Työpajan tarkoitus:

Unelmien työpaikka -työpajassa vahvistetaan yhteisöä ja yhteistyötä ensin ideoimalla yhdessä unelmien työpaikkaa ja sitten sopimalla toimenpiteistä, jotka johtavat sellaista kohti.

Ideointivaiheen tarkoituksena on keksiä paljon luovia ideoita turvallisessa ilmapiirissä niin, että kaikki osallistuvat. Jalostusvaiheessa varmistetaan, että ideointi johtaa joihinkin toimenpiteisiin, jotka vievät kohti unelmien työpaikkaa.

Mitä tarvitaan Unelmien työpaikka -työpajan toteuttamiseen?

- fläppitaulupaperia
- tusseja
- sinitarraa
- kuvakortteja unelmatyöpaikan havainnollistamiseksi (esim. tavalliset postikortit tai kuvakortisarjat ovat sopivia)

TOIMI NÄIN:

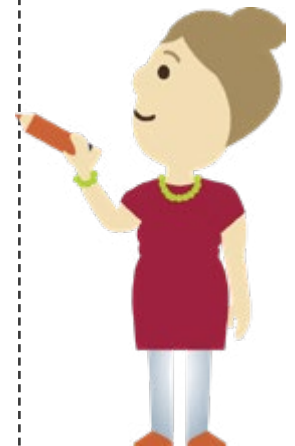
Ideointivaihe:

- Levittäkää kuvakortteja pöydälle.
- Jokainen poimii kortin tai kortteja, jotka tuovat mieleen unelmien työpaikan. Apuna voi käyttää seuraavanlaisia kehotuksia: "Valitse kortti, joka edustaa sinulle unelmiesi työpaikkaa" tai "Minkälainen työpaikkamme on, kun se on unelmien työpaikka?"
- Kun kaikki ovat valinneet kortit, ne kiinnitetään fläppitaulupaperiin. Samantyyppiset kortit asetellaan samaan paikkaan, ja ympärille voi kirjoittaa myös mieleen tulevia sanoja. Kaikki voivat myös ideoida ääneen, ja kuka tahansa osallistujista voi kirjata ajatukset ylös.
- Ideointivaiheessa on tärkeää sallia kaikkien ideat: jatkakaa toisten esittämien ideoiden pohjalta "kyllä, ja" -asenteella, ja kannustakaa toisianne yhä villimpiin ideoihin!
- Pitäkää fokus aiheessa, osallistukaa aktiivisesti.
- Älkää rajoittako mielikuvitusta. Hullut, mahdottomat tai erikoiset ajatukset voivat johtaa loistoideaan!
- Määrä korvaa laadun.
- Älkää lopettako heti, kun ei tule enää yhtään ideaa. Tutut ideat tulevat yleensä nopeasti esiin – uudet ideat usein vasta siinä vaiheessa, kun vanhat on saatu paperille.

Jalostusvaihe:

- Tarkastelkaa yhdessä ideointivaiheessa syntynyttä unelmien työpaikka -kuva. Mitä se kertoo toiveistanne ja odotuksistanne? Laatikaa toimintasuunnitelma alla olevan kehittämissuunnitelman avulla.
- Valitkaa ideoista korkeintaan kolme, joita kehitetään eteenpäin. Miettikää, mitä idea tarkoittaa käytännössä, ja kirjatkaa se muistiin.
- Sopikaa ensimmäisistä helpoista toimenpiteistä, jotka vievät kohti unelmien työpaikkaa.
- Unelmien työpaikka vaatii panostusta kaikilta; työtä ei voi jättää yhden tai muutaman varaan.

Mitä kehitetään? Konkreettinen tavoite	Mitä toimenpiteitä tehdään?	Aikataulu	Kuka tekee? Vastuhenkilöt	Miten ja milloin edistymistä seurataan?	Miten edistymistä arvioidaan? Mistä tiedämme, että onnistuimme?



Asiantuntijan ajatuksia: Arvostuksen ilmapiiri

Tiina Taipale, TTL, artikkeli julkaistu alun perin Työpiste-verkkolehdessä 16.10.2018

Kun työntekijät tuntevat olevansa arvostettuja, yritys on uudistumiskykyisempi. Johtajalla ei aina ole aikaa tsemptata jokais- ta erikseen. Siksi kannattaa luoda arvostuk- sen ilmapiiriä.

Tässä vinkit johtajalle, joka haluaa vahvis- taa arvostuksen kokemusta porukassaan:

Tunnista kaikkien työn arvo

Johtajana voit omalla esimerkilläsi vaikut- taa työntekijöiden kokemukseen heidän omasta työstään. Siksi kannattaa pysyä selvillä siitä, millaista työtä itse kukin tekee.

Esimerkki: *Yrityksessäsi on 18 työntekijää, joista yksi on mahtava myyntitykki ja toinen alan ykkösasiantuntija, joka tuo eri mediois- sa mainetta yritykselle. Kaksi siis saa työnsä näkyvyyttä. Mutta mitä muut tekevät? Tuodaanko heidän osaamistaan esille? Saavatko he palautetta työstään?*

Kun sinä näytät arvostavasi kaikkia, muidenkin on helpompi nähdä jokaisen työkaverin työn arvo.

Jaa tietoa ja vastuuta

Yrityksessä voidaan toivoa itseohjautu- vuutta, mutta käytännössä työntekijöitä kontrolloidaan ja ohjailaan.

Taustalla on usein pelko siitä, että aina- kin osa työntekijöistä laiskottelee, tekee väärää asioita tai kuvittelee osaamisestaan liikoja.

Luottamus kertoo arvostuksesta. Har- joittele työntekijöihin luottamista ja mieti, miten käsittelet ratkaisukeskeisesti virheitä tai ongelmatilanteita.

Esimerkki: *Sinulla johtajana on visio siitä, mihin suuntaan yritystä tulisi viedä. Hallussasi on tuorein tieto asiakkuuksista ja myynnin kehittämisestä. Ajatteletko, että tieto kuuluu sinulle ja ehkä jollekulle avain- henkilölle?*

Jos työntekijöillä ei ole vastaavaa koko- naisnäköystä yrityksen tilanteesta, heidän on vaikea tehdä itsenäisiä päätöksiä.

Jaa aktiivisesti tietoa yrityksen asioista ja vahvista yhteistä suuntaa. Juhlista onnis- tumisia ja tee päätöksentekoprosesseista läpinäkyviä – tai jopa osallistavia.

Anna kaikille mahdollisuus kehittyä ja kehittää. Luo työntekijöiden kanssa keskustellen yhteisymmärrys päämäärästä. Anna sen jälkeen työntekijöille mahdolli- suus pohtia, miten he voisivat päämäärän saavuttaa. Tarvittaessa tarjoa tukea ja sparrausta.

Pura siiloja ja innosta keskustelemaan

Työtehtävät, osastot tai työnkuvat voivat jakaa työntekijöitä leireihin, joiden välille syntyy jännitteitä tai kilpailua. Tällaiset rajat vaikeuttavat tiedonkulkua ja vähentävät toisen ryhmän työn arvostusta.

Miten voisit lisätä yhteistä keskustelua työstä? Auttaisivatko säännölliset tapaamiset? Työstä ja sen tekemisestä kannattaa keskustella mahdollisimman konkreettisesti: mitkä esimerkiksi ovat vahvuutenne ja haasteenne?

Tärkein palaute voi tulla johdon sijaan kollegoilta. Luo käytäntöjä, jotka rohkaisevat antamaan palautetta myös yli osastotai työnkuvarajojen.

Pohdi asennettasi ja kielenkäyttöäsi

Koetko, että yrityksessäsi on hankalia työntekijöitä tai työntekijäryhmiä? Käytkö toistuvasti keskusteluja siitä, että he käyttäytyvät ei-toivotulla tavalla?

Hankaluuksiin keskittyvä puhe voi olla merkki siitä, ettet täysin arvosta työntekijöitä tai luota heihin. Entä jos kyse on siitä, että työntekijät kokevat arvostuksen puutetta eivätkä enää arvosta johtoa?

Etsi tietoisesti asioita, joita teillä tehdään hyvin. Keskity puhumaan niistä. Puhu selän takana hyvää.

Keskustele hankaliksi kokemiesi ihmisten kanssa kahden kesken siitä, millaisia toiveita ja tavoitteita heillä on työnkuvansa suhteen.

Luokaa hyvän ilmapiirin pelisäännöt

Kannustava ja arvostava ilmapiiri kannattelee kaikkien työntekoa. Luokaa yhdessä hyvän ilmapiirin pelisäännöt. Voitte esimerkiksi pitää ideointipajan siitä, millainen olisi teidän unelmienne työpaikka.

Näytä esimerkkiä kiittämällä ja sparraamalla. Kiitä myös hyvästä asenteesta, muiden auttamisesta tai yhteisen hyvän huomioinnista.

2.YHDESSÄ PÄÄTTÄEN



Yhdessä päättäminen osana uudistumiskyvyn kulttuuria

Yhä useammassa yrityksessä toivotaan, että työntekijät tekisivät työtään itseohjautuvasti. Se tarkoittaa itsenäistä tai työntekijöiden yhteistä päätöksentekoa siitä, miten työt on paras tehdä, mihin töihin tartutaan ja miten työt aikataulutetaan. Epäselvät vastuut, valtuudet ja tehtävänkuvat hankaloittavat itseohjautuvuutta.

Itseohjautuvuus on yhdessä päättämistä, työntekijöiden osallisuutta sekä kaikkien näkemyksen hyödyntämistä. Itseohjautuvuus vaatii luottamusta työntekijöiden ammattitaitoon. Luottamus vahvistuu, kun työyhteisössä jaetaan tietoa ja keskustellaan paljon. Hierarkkisessa tai byrokraattisessa ympäristössä tai vahvan johtajan alaisuudessa on vaikea toimia itseohjautuvasti; johtamiskulttuurin tulee kehittyä yhdessä päättämisen suuntaan.

Uudistumiskykyistä kulttuuria tavoiteltaessa pohditaan, miten päätöksentekoon saadaan mukaan ne, joilla on paras tieto ja osaaminen aihepiiristä (Seville 2016). Esimerkkinä tästä voisi olla strategiatyö. Strategiatyötä tehdään yhdessä. Työntekijöitä kuullaan, ja he ovat mukana tekemässä päätöksiä, jotka vaikuttavat heidän työhönsä ja yrityksen tulevaisuuteen. Lisäksi pidetään huolta siitä, että paikalla on aina joku, jolla on valtuuksia tehdä päätöksiä. Näin toimien syntyy parempia päätöksiä, työntekijät ovat sitoutuneempia ja työtyytyväisyys lisääntyy. Samalla organisaatio oppii ja kehittyy.

Hyödynnä viereisen sivun kuvauksia pohtiessasi, missä määrin ja miten yrityksessäsi tällä hetkellä päätetään yhdessä. Entä missä haluaisitte olla tulevaisuudessa, esimerkiksi vuoden päästä?

Päätöksentekoa kannattaa jakaa useamman ihmisen tehtäväksi seuraavissa tilanteissa:

- Päätökseen liittyvää tietoa on usealla henkilöllä. Jos johto päättää kaiken aina yksin, jää tieto herkästi huomioimatta.
- Yrityksen toimintaympäristö on muuttuva tai monimutkainen.
- Päätöksellä on vaikutusta useisiin eri ihmisiin.
- Halutaan, että kriisi- tai poikkeustilanteissa ihmiset kykenevät toimimaan sujuvasti. Toimivimpia ovat organisaatiot, joissa jokaisella on valtuudet ja kyky tehdä omaan työhönsä liittyviä päätöksiä.

Kuinka päätätte asioista ja yhteisestä suunnasta? Pohtikaa, missä olette ja missä teidän kannattaisi olla.



Uudistumiskyvyn mittari 2/4: yhdessä päättäen

Hyödynnä tämän sivun väittämiä työyhteisössäsi keskustelun pohjana. Minkälaisena eri ihmiset tai osastot pitävät mahdollisuuksiaan vaikuttaa päätöksentekoon ja työhönsä? Mitä voisi kehittää? Valitkaa teille oleelliset.

Miten käytäntö toimii?

Kertokaa esimerkki arvionne perusteluksi.

Ideoita siitä, miten toimintaa voi kehittää paremmaksi?

Yrityksemme päämäärät ovat selkeät, ja ne ohjaavat arkipäivän työtämme.



Käytämme aikaa yhteisen päämäärän kirkastamiseen ja mietimme keinoja sen saavuttamiseksi.



Meillä on riittävät valtuudet tehdä työtämme koskevia päätöksiä (esim. työajat, työn sisällöt, työtavat, työn tekemisen paikat).



Tieto yrityksen nykytilanteesta on kaikkien saatavilla.

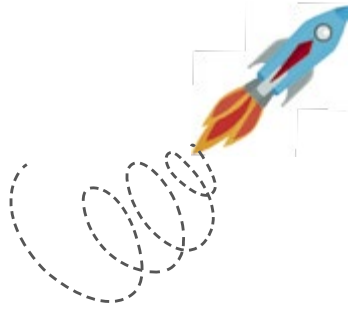


Teemme liiketoimintaa koskevia päätöksiä avoimesti ja sujuvassa yhteistyössä.



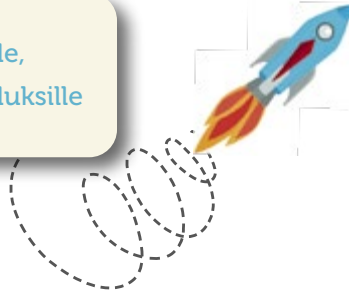
Meillä päätöksenteon periaatteet ovat kaikille selvät.





Tilaa ideoille, ajatuksille,
muistiinpanoille, oivalluksille

Tilaa ideoille, ajatuksille,
muistiinpanoille, oivalluksille



Työpaja: Osallistumisen jana

Työpajan tarkoitus: Osallistumisen jana -työpajan tavoitteena on tehdä näkyväksi ja nostaa keskusteluun se, mistä asioista omassa työyhteisössä voi päättää yhdessä.

Mitä tarvitaan Osallistumisen jana -työpajan toteuttamiseen?

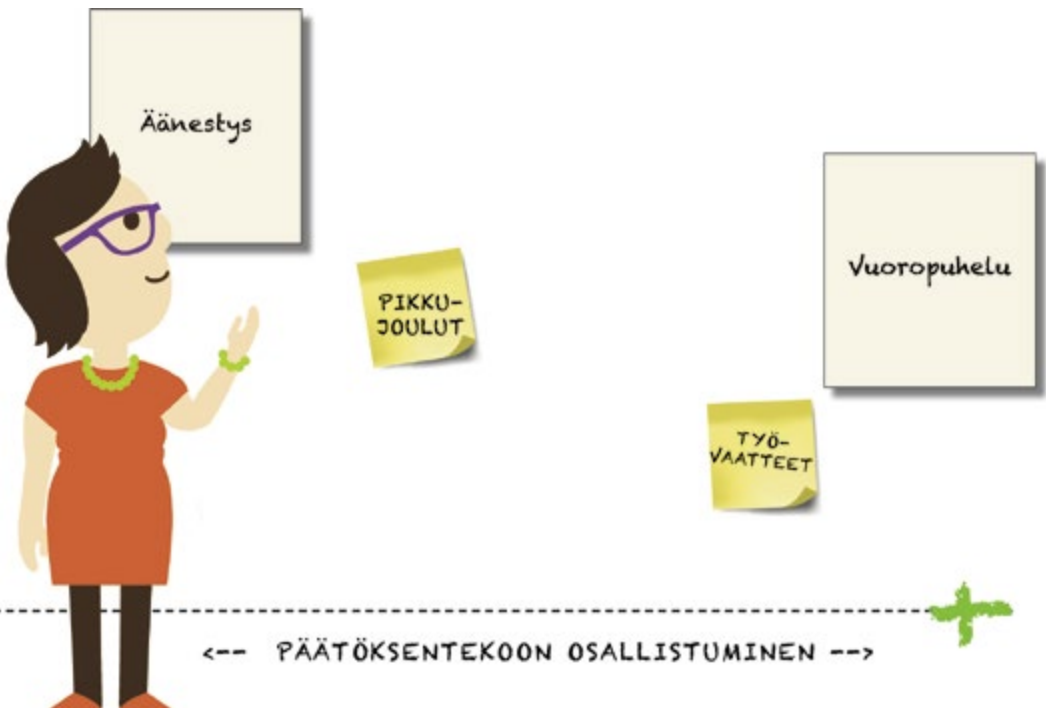
- iso paperi tai valkotaulu
- A4-paperia
- isoja tarralappuja
- tusseja

Toimi näin:

- Asettakaa seinälle iso paperi, jonka alalaidassa kulkee jana:
 - Osallistuminen +(miinus = ei osallistumista lainkaan, plus = paljon osallistumista)
- Kirjoittakaa seuraavat päätöksenteon ja viestinnän tavat valkeille A4-papereille:



- Osallistujat arvioivat, kuinka paljon osallistumista päätöksenteon ja viestinnän tapoihin liittyy.
- Kiinnittääkää yhdessä A4:t ison paperin yläreunaan osallistumisen janalle.
- Kirjoittakaa tarralapuille asioita, joista työyhteisössänne päätetään ja tiedotetaan. Esimerkkejä käsiteltävistä asioista: osingonjako, palkat, sijaisjärjestelyt, oman työn tekemisen paikka, työvuorojärjestelyt, tehtaan sijainti, tapa hoitaa varastokirjanpito, työajat, strategia, uudet asiakassegmentit, seuraava investointikohde, oman työn tavoitteet, seuraavien kesäjuhlien pitopaikka, miten teemme tästä yrityksen, josta voimme kaikki olla ylpeitä, sähköpostikäytännöt, työvaatteet, kahvihuoneen sisustus, työn tekemisen tavat, osaamisen kehittäminen, työtilat, seuraava mainoskampanja, miten selviämme tappioista, työvälineet, tuotekehitys, miten meidän yrityksessämme annetaan palautetta
- Asettakaa tarralaput osallistumisen janalle sen mukaan, kuinka osallistavasti asiaa käsitellään tai voitaisiin käsitellä.
- Keskustelkaa yhdessä, onko tarralapun paikka välttämättä juuri valitsemassanne kohdassa janalla.
- Huomioikaa, että Osallistumisen janassa on vain "oikeita" vastauksia.



Asiantuntijan ajatuksia: Johtaja, innosta osallistumaan!

Pia Heilmann, TTL, blogikirjoitus julkaistu alun perin 7.11.2018

Kun työntekijät saavat vaikuttaa päätöksentekoon, he sitoutuvat päätöksiin helpommin kuin ylhäältä saneltuina. Miten päästään "Me, myself and I"-ajattelusta kohti "we, ourselves and us"-ajattelua?

Kyseenalaista vanhat mallit

Osallistava johtaja soveltaa demokraattista johtamistapaa, jossa työntekijöitä kannustetaan aktiivisuuteen ja heille annetaan mahdollisuus osallistua suunnitteluun ja päätöksentekoon. Työntekijöiden osaaminen otetaan käyttöön.

Osallistavalla johtamisella johtaja valtuuttaa työntekijät vuorovaikutukseen ja yhteistyöhön.

Se voi tuntua hankalalta etenkin aluksi, sillä tarvitaan halua ja uskallusta muuttaa omaa asennetta. Kyse on siitä, haluaako johtaja pitää langat pelkästään omissa käsissään – koska niin on tehty tähänkin asti – vai alkaako hän ajatella johtamista uudella tavalla.

Ja uusi tapa tarkoittaa, että henkilökun-

ta otetaan mukaan tavoitteiden asetteluun ja päätöksentekoon. Osallistamalla voidaan päästä parempaan tulokseen ja samalla edistää henkilöstön sitoutumista ja työhyvinvointia.

Anna ideoille tilaa

Innovaatioiden ja oppivan organisaation tutkimuksissa on havaittu, että yhdessä pohtimalla syntyy parempia päätöksiä. Ideat rikastuvat yhdessä miettimällä. Vilejäkään ideoita ei kannata kritisoida ja hylätä heti.

Ensimmäinen askel yhteisen päätöksenteon tiellä on pohtia omaa asennetta ja suhtautumista muiden ideoihin: jatkatko toisen henkilön esittämästä ajatuksesta sanalla MUTTA vai sanalla JA?

Harjoittele positiivista ja kannustavaa reagointia etenkin, jos huomaat muttahuheen tyypilliseksi.

Oppivan organisaation mallissa arvostetaan yhteistyötä. Siinä sallitaan kaikkien osapuolten osallistuminen, näkökulmien vaihtaminen, asioiden kehittäminen

eteenpäin, kokeileminen, kilvoittelu, kyseenalaistaminen, epäonnistuminen, korjaaminen ja täydentäminen.

Lisäksi sitoutuminen yhteiseen tavoitteeseen on vahvempaa, kun on itse päässyt osallistumaan suunnitteluun ja vaikuttamaan päätöksiin omilla ideoiltaan. Yhteisesti määritelty suunta myös sitouttaa työyhteisöä yhteistyöhön ja siten vähentää yksilöiden keskinäistä kilpailua.

Kuuntele, heitä pallo takaisin

Mitä osallistava johtaminen tarkoittaa päätöksenteossa? Osallistumista edistävä johtaja ei välttämättä päättää asioita itse vaan tarjoaa tuen työntekijöiden omalle päätöksenteolle.

Esimies voi kuunnella alaisen ideat, kiteyttää ja prosessoida asiaa yhdessä keskustellen, mutta lopuksi heittää pallon takaisin alaiselle: "Miten sinä itse tämän tekisit?"

Tällöin päätös on yhteisen keskustelun tulos, eikä sen tekijäksi voi nimetä yhtä

ihmistä. Hyvät ideat voivat tulla alaiselta tai kollegalta, usein johtajan tarvitsee vain rohkaista muita päätöksentekoon. Kyse on siis organisaation toiminnan kehittämisestä työntekijöiden ideoiden kautta.

Osallistavalla johtamisella pyritään parempiin tuloksiin niin yksittäisten työntekijöiden työssä kuin koko organisaatiossa. Jos henkilö pääsee itse vaikuttamaan päätöksentekoon, hän hyväksyy päätöksen helpommin kuin jos se tulisi ylhäältä annettuna ja saneltuna.



3.YHDESSÄ KEHITTÄEN



Yhdessä kehittäminen osana uudistumiskyvyn kulttuuria

Jatkuva oppiminen ja kehittäminen ovat uudistumiskyvyn kulmakiviä. Uudistumiskykyisiä työyhteisöjä yhdistää kyky oppia menneistä kokemuksista, virheistä ja läheltä piti -tilanteista. Tämä tarkoittaa sitä, että organisaatiolla on selkeä toimintamalli oppimiselle ja työyhteisössä vallitsee kulttuuri, jossa virheitä pidetään mahdollisuutena oppia. Kaikkia kannustetaan ehdottamaan uusia toimintatapoja opitun perusteella. Lisäksi työyhteisössä on sovittu keinot, joilla opittua jaetaan toisille ja pohditaan yhdessä (Seville 2016).

Uudistumiskykyisessä yrityksessä arvostetaan ja kehitetään kaikkien työntekijöiden osaamista. Osaamisen kehittämisen tulee perustua yrityksen strategiaan.

Työntekijöitä kannustetaan omaehtoiseen ongelmanratkaisuun. Uudistumiskykyinen yritys kuuntelee herkäällä korvalla myös työntekijöiden omia kehittymistoiveita. Työntekijöitä kannustetaan ja valmennetaan rikastuttamaan työnkuvaansa. Tämän lisäksi kehitetään tapoja jakaa osaamista yli tiimi- tai osastorajojen.

Jotta yritys voi oppia uutta ja kehittyä, sillä on oltava halua ja valmiuksia panostaa kehittämiseen, virheistä oppimiseen sekä siihen, että asioita voidaan kokeilla ja tehdä eri tavoin. Pohdi seuraavan sivun esimerkkien avulla, mikä on oman työyhteisösi tämänhetkinen tilanne ja missä haluaisitte olla tulevaisuudessa.

Missä meidän kannattaa olla?

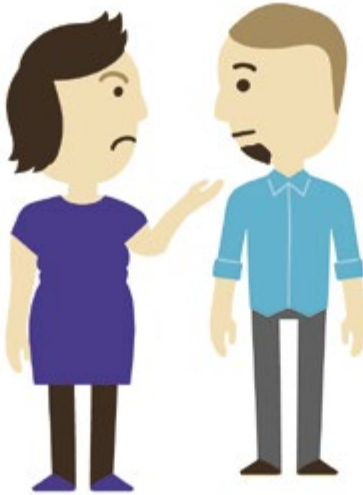
Jokaisen tulisi olla kiinnostunut oman osaamisensa kehittamisestä. Organisaation strategia ja suunta määrittävät tietyn osaamisen suunnan, jota kukaan ei voi yksin määritellä.

Miten kehittäte osaamista ja toimintaa yhdessä? Pohtikaa, missä olette ja missä teidän kannattaisi olla.

Meille tapahtuu asioita, joille emme voi mitään.



Otamme vastaan asiakaspalautetta ja käymme sitä läpi.



Tunnumme vahvuutemme, opimme virheistämme ja kehitämme toimintaamme yhdessä.



Oppiminen on jatkuvaa toimintaa, jossa jokainen käyttää osaamistaan yrityksen kehittämiseksi.

Osaamisemme ja ketteryytemme tekee meistä edelläkävijän.



Uudistumiskyvyn mittari 3/4: yhdessä kehittäen

Hyödynnä tämän sivun väittämiä työyhteisössäsi keskustelun pohjana. Millaisina eri ihmiset tai osastot pitävät mahdollisuuksiaan kehittää osaamistaan ja yhteisiä toimintatapoja? Mitä voisi kehittää? Valitkaa teille oleelliset.

Miten käytäntö toimii?

Kertokaa esimerkki arvionne perusteluksi.

Ideoita siitä, miten toimintaa voi kehittää paremmaksi?

Yrityksessämme arvostetaan jokaisen osaamista ja ammattitaitoa.



Meille virheet ja läheltä piti -tilanteet ovat mahdollisuus oppia.



Meillä mikään tieto tai taito ei ole vain yhden ihmisen hallussa.





Meillä ihmisiä
rohkaistaan
ratkaisemaan työhön
liittyviä ongelmia
luovasti.



Työn ja
toimintatapojen
kehittäminen on osa
kaikkien työtä.



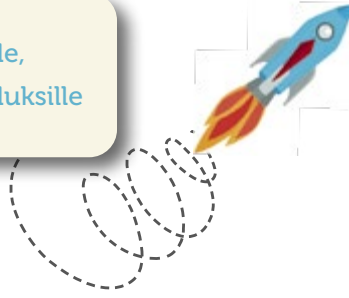
Keskustelemme siitä,
miten osaamista
pitää kehittää, jotta
menestymme
jatkossa.



Meillä on oppimiselle
ja innovaatioille
selkeät prosessit.



Tilaa ideoille, ajatuksille,
muistiinpanoille, oivalluksille



Työpaja: Osaamisen varmistaminen

Työpajan tarkoitus: Tarkoituksena on tunnistaa kriittinen osaaminen sekä selvittää, mikä osaaminen on työyhteisössä monella ja mikä yksittäisten ihmisten varassa.

Mitä tarvitaan Osaamisen varmistaminen -työpajan toteuttamiseen?

- iso paperi
- tusseja
- tarralappuja

Toimi näin:

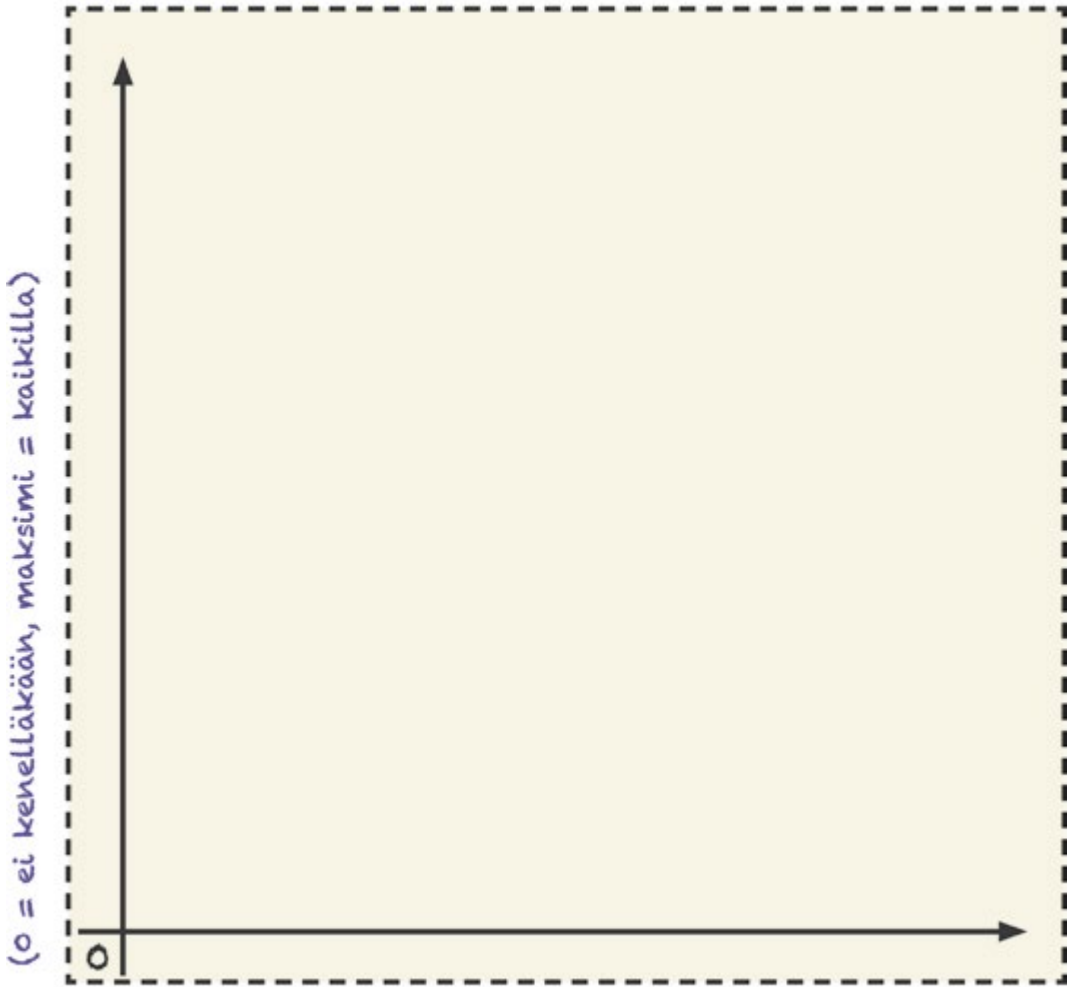
- Piirtäkää paperille asteikko, jossa yhdellä akselilla on osaamisen vahvuus ja toisella osaamisen yleisyys.
- Valitkaa tavoite, mihin haluatte yrityksenä päästä, ja kirjoittakaa se paperin yläreunaan.
- Kirjoittakaa sitten tarralapuille, mitä osaamista tarvitaan, jotta valittu tavoite voidaan saavuttaa. Merkitkää yhdelle tarralapulle aina yksi taito tai osaamisala.
- Sijoittakaa tarralapat asteikolle: onko kyseinen kriittinen osaaminen yrityksessä vahvaa vai vähän heikompaa ja onko osaaminen yhden henkilön varassa vai onko osaajia useita?

Miltä yrityksessä olevat taidot ja osaaminen vaikuttavat – päästäänkö niillä tavoitteeseen? Onko osaaminen riittävää ja osaajia riittävästi? Jos tarvitaan useampia osaajia tai vahvempaa osaamista, miten voitte saada niitä lisää (koulutus, työnkierto, rekrytointi, itseopiskelu jne.)?



HALUTTU YRITYKSEN SUUNTA TAI VALITTU STRATEGIA

OSAAMISEN YLEISYYS



(0 = ei kenelläkään, maksimi = kaikilla)

OSAAMISEN VAHVUUS

(0 = ei tarvittavaa osaamista,
maksimi = erittäin vahvaa osaamista)

Asiantuntijoiden ajatuksia: Koulutusta vai jatkuvaa kehittymistä? Oppivan pienyrityksen askelmerkit

Pia Heilmann ja Tiina Taipale, TTL, blogiteksti julkaistu alun perin 20.2.2019

Tarkista, että olet ottanut seuraavat 5 askelta matkallasi kohti oppivan ja uudistumiskykyisen yrityksen johtajaksi:

Laajenna käsitystäsi osaamisen kehittämisestä

Mitä sinulle tulee mieleen, kun puhutaan osaamisen kehittämisestä? Oppivissa yrityksissä pohditaan säännöllisesti, mitä taitoja työssä onnistuminen vaatii nyt ja tulevaisuudessa. Työn tekeminen on järjestetty niin, että työntekijöiden on mahdollista oppia toisiltaan, osaamisen kehittämiseen tarvittavat resurssit ovat saatavilla ja työssä onnistumista sekä epäonnistumista pohditaan yhdessä säännöllisesti. Yrityksessä pyritään näillä toimilla tietoisesti rakentamaan oppimista tukevaa yrityskulttuuria.

Vinkki: Milloin viimeksi mietit yrityksestäsi tällä hetkellä löytyvää osaamista? Entä tulevaisuuden osaamistarvetta? Millaisia uusia osaamistarpeita teknologian kehitys, asiakkaiden muuttuvat odotukset tai toimintaympäristön muutos voivat synnyttää? Milloin viimeksi pohdit oman osaamisesi kehittymistä?

Laajenna käsitystäsi osaamisen kehittämisen keinoista

Osaamisen kehittämisen 70-20-10-mallin mukaan 70 % oppimisesta tapahtuu työtehtävässä kehittämisen ja kokeilun kautta, 20 % oppimisesta tulee työtovereilta ja -yhteisöiltä ja 10 % oppimisesta tapahtuu formaaleissa koulutuksissa.

- Formaaleja tapoja kehittää yksilöiden osaamista ovat yksittäiset koulutukset ja koulutusohjelmat, uraohjelmat sekä esimerkiksi valmentaminen (coachaus).
- Epämuodollisempia tapoja ovat itseopiskelun mahdollistaminen, tutorointi ja mentorointi, työnkierto, sijaistaminen, ammattikirjallisuuden lukeminen sekä työn tuunaus.
- Formaaleja tapoja kehittää työyhteisöä ovat erilaiset ryhmävalmennukset, kehittämisprojektit, työnkierto, sisäiset akatemit ja kokeilut.
- Epämuodollisempia tapoja kehittää työyhteisöä puolestaan ovat erilaiset palaverit, ongelmanratkaisutilanteet ja tiimityö.
- Oppimista tapahtuu myös epämuodollisissa kohtaamisissa, esimerkiksi kahvitauoilla, lounastauoilla ja yhteisissä ajanvietteisä.

Vinkki: Listaa paperille erilaisia osaamisen kehittämisen tapoja, joita yrityksessäsi on käytössä. Mitä uusia tapoja voisitte hyödyntää? Millä tavoin oma osaamisesi on urasi aikana kehittynyt?

Ymmärrä osaamisen kehittämisen merkitys – varaa siihen aikaa

Pienessä yrityksessä kehittämiseen käytetty aika on usein pois asiakastyöstä tai näkyy tuotantomäärissä. Osaamisen kehittämiseen voi tällöin olla vaikeata varata aikaa. Tärkein askel oppivaksi yrityksesi kehityksessä onkin oikea asenne: oppimisen ja jatkuvan kehittymisen merkityksen sisäistäminen. Uuden oppiminen, yhdessä työyhteisönä kehittyminen ja uusien taitojen tai toimintamallien omaksuminen vaativat aikaa ja opettelua. Kuluerän sijaan osaamisen kehittämiseen varattava aika kannattaa nähdä investointina.

Vinkki: Kuinka paljon yrityksessäsi käytetään aikaa osaamisen kehittämiseen? Onko työntekijöiden mahdollista käyttää aikaa ja resursseja oman ja yhteisen osaamisen edistämiseen?

Tee kehittymisestä yhteinen projekti

Muuttuvassa toimintaympäristössä pärjäävät parhaiten ne yritykset, jotka osaavat toimintaansa kehittäessään hyödyntää työntekijöidensä, asiakkaidensa ja verkostojensa kokemuksia ja näkemyksiä. On varsin mahdollista, että työntekijät tai varsinkin asiakkaat tietävät yrityksen johtoa paremmin, mitä tuotteilta tai palveluilta halutaan.

Vinkki: Järjestä osaamista ja yrityksen kehittämistä käsittelevä työpaja tai työpajasarja. Helppo tapa tarkastella osaamista on koota esimerkiksi Post-it-lapuille taitoja ja osaamista, joita löytyy a) yhdeltä tai muualta työntekijältä ja b) koko yhteisöltä.

Kannusta kehittymään

Valittavatko työntekijät koulutuspäivien vähyyttä, tai vaikuttavatko he pettyneiltä joutuessaan tyytymään vähemmän haasteellisiin tehtäviin?

Jos näin on, et välttämättä tunnista työntekijöidesi aitoa halua oppia, tehdä työtään paremmin ja kehittää yhteistä toimintaa. Harmittelun sijaan ota osaamisen kehittymisen toiveet aina vakavasti ja tartu tilanteisiin, joissa niitä ilmaistaan. Pohdi, voisiko työnkuvaa rikastaa pienillä työn painopisteiden muutoksilla. Voisiko työntekijä käyttää pienen osan työajastaan omatoimiseen opiskeluun, jos löydätte edullisemman tai ilmaisen koulutusvaihtoehdon?

Vinkki: Pidätkö kehityskeskusteluja tai käyttekö muuten säännöllisesti läpi sitä, miten työntekijän osaaminen ja osaamistoiveet kohtaavat yrityksen kehittämistavoitteet? Mitä osaamista ja taitoja työntekijä on työssä osoittanut ja vahvistanut? Mitä taitoja hän vielä kokee työssään tarvitsevänsä, jotta voisi suoriutua siitä paremmin? Entä mitä ammatillisia haaveita työntekijöiltä mahtaa löytyä?



4. YHDESSÄ ENNAKOIDEN

Yhdessä ennakoiminen osana uudistumiskyvyn kulttuuria

Yksi uudistumiskykyisen yrityksen ja työyhteisön piirteistä on suuntautuminen tulevaisuuteen. Olennainen osa tulevaisuuden suuntaamista on ennakointi. Ennakointi pitää sisällään toimialan ja toimintaympäristön aktiivista havainnointia sekä sen pohtimista, miten muutokset vaikuttavat omaan yritykseen ja työpaikkaan. Yhdessä ennakoiminen saa ihmiset usein suhtautumaan kehittämiseen myönteisemmin, kun käy ilmi, minkälaisia

uusia osaamistarpeita toimintaympäristön muutos synnyttää. Ennakointiin liittyy kyky arvioida, muokata ja tarvittaessa muuttaa nopeastikin nykyisiä toimintatapoja. Mitä paremmin tulevaisuuden mahdollisuuksia opitaan havaitsemaan ja havainnoimaan yhdessä, sitä paremmin opitaan yhdessä tarttumaan mahdollisuuksiin sekä reagoimaan ajoissa toimintaympäristön muutoksiin.

Yhdessä ennakointi vaatii tiettyjä ajattelu- ja toimintatapoja:

- Ajatellaan, että tulevaisuuden voi luoda.
- Luovutaan ajatusharhasta, että maailma jatkuu samana.
- Kehitetään skenaario-osaamista (erilaisten vaihtoehtojen tutkimista).
- Oivalletaan, että strategiatyö on jatkuvaa havainnointia.
- Strategiatyöhön otetaan koko organisaatio mukaan.
- Yhdessä ennakointi on myös jatkuvaa tekemistä:
Rakenteiden täytyy mahdollistaa nopea reagointi muuttuviin tilanteisiin.
- Sovitaan tiedon keräämisen ja jäsentämisen keinot.
- Valitaan osallistavia työskentelytapoja.
- Pyritään ketteryteen (nopeat korjausliikkeet koko työyhteisön voimin).

Miten ennakoitte yhdessä tulevaa? Pohtikaa, missä olette nyt ja missä teidän kannattaisi olla tulevaisuudessa.

Toimimme olettaen, että mikään ei muutu.



Omistaja/ johto miettii keskuudessaan yrityksen tulevaisuutta.



Pohdimme yhdessä yrityksen toimintatapoja ja suuntaa.



Ennakointityöskentelymme on aktiivista. Jokainen jakaa ajankohtaista tietoa alasta ja toimintaympäristöstä.



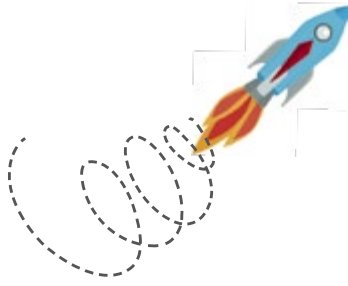
Olemme edelläkävijä, jonka perässä muut yrittävät pysyä.



Uudistumiskyvyn mittari 4/4: yhdessä ennakoiden

Hyödyntäkää tämän sivun väittämiä työyhteisössänne keskustelun pohjana. Tuntuuko eri ihmisistä ja osastoista, että he voivat työskennellä tulevaisuusorientoituneesti ja muutoksia ennakoiden? Mitä voisi kehittää? Valitkaa teille oleelliset.

	Miten käytäntö toimii?	Kertokaa esimerkki arvionne perusteluksi.	Ideoita siitä, miten toimintaa voi kehittää paremmaksi?
Käytämme aikaa yhteisten toimintatapojen arvioimiseen ja muokkaamiseen.			
Pystymme tarvittaessa muuttamaan toimintaamme nopeasti ja jopa radikaalisti.			
Pohdimme yhdessä, mitä toimintaympäristössämme tapahtuu ja miten tapahtumat saattavat vaikuttaa meidän toimintaamme.			
Pohdimme yhdessä, miten voimme varautua mahdollisiin kielteisiin ja myönteisiin muutoksiin.			
Ideoimme yhdessä, miten voimme tarttua työpaikkamme kohtaamiin uusiin mahdollisuuksiin.			



Tilaa ideoille, ajatuksille,
muistiinpanoille, oivalluksille

Työpaja: Tulevaisuuden ennakointia PESTEK-menetelmällä

Työpajan tarkoitus: Työpajan tarkoituksena on hahmottaa yrityksen liiketoimintaympäristön nykytilaa ja tulevaisuutta.

On tärkeää ymmärtää, miten ympäristössä tapahtuvat muutokset vaikuttavat esimerkiksi tuotteisiin, tuoteryhmiin tai yrityksen toimintaan.

PESTEK-analyysin avulla selvitetään poliittisia, ekonomisia, sosiaalisia, teknisiä, ekologisia ja kulttuurisia muutoksia ja trendejä, jotka voivat vaikuttaa organisaatioon. PESTEK-analyysi on johdettu PESTE-analyysistä siten, että siihen on lisätty kulttuuriset muutokset ja trendit (K). PESTEK on joustava työkalu yrityksissä, ja sitä kannattaa käyttää säännöllisesti esimerkiksi osana strategiatyötä.

Mitä tarvitaan PESTEK-työpajan toteuttamiseen?

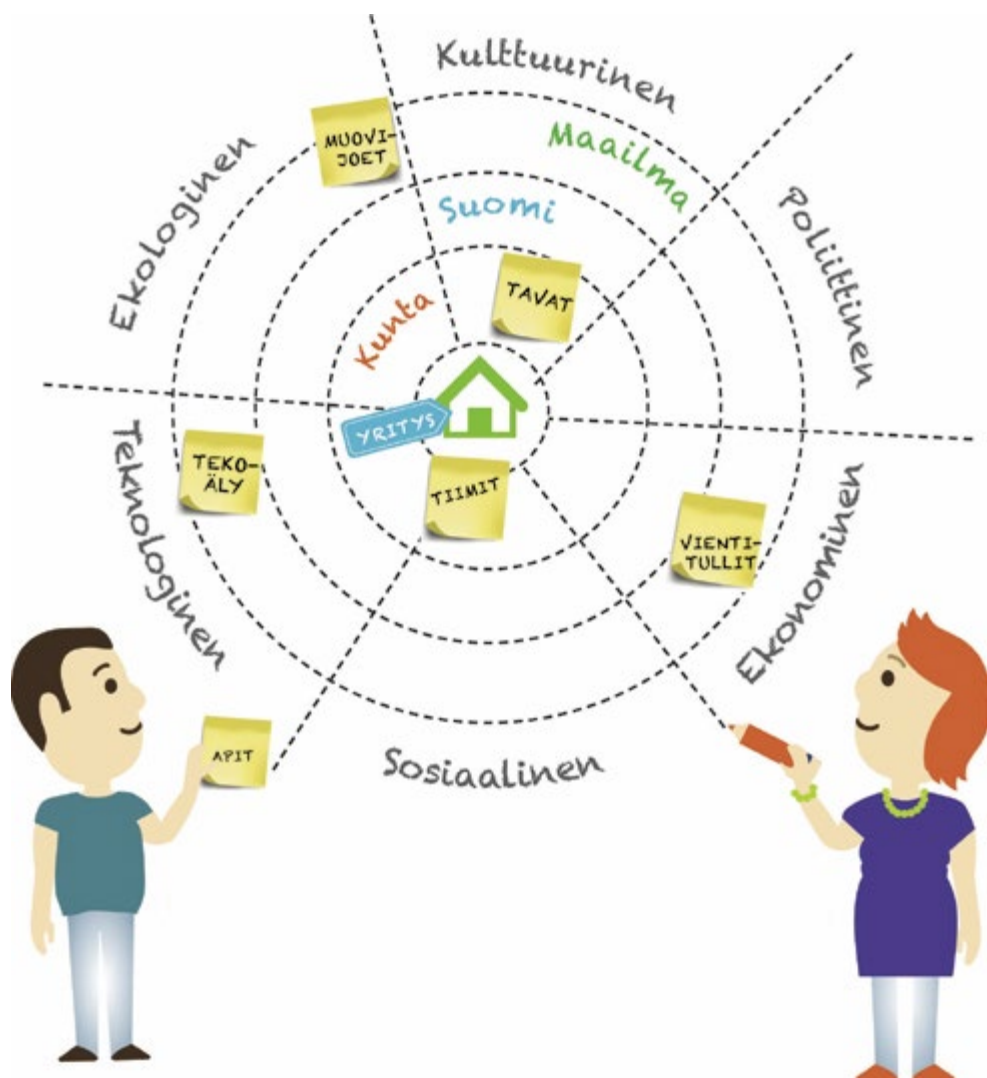
- iso paperi
- tarralappuja
- tusseja

Toimi näin:

- Varaa PESTEK-työpajaa varten aikaa vähintään tunti.
- Laadi isolle paperille oheinen kuvio ja lisää kuvioon tarkasteltavat muutosvoimat (P, E, S, T, E, K).
- Kirjoita tarralapuille ympäristössä tapahtuvia ilmiöitä, trendejä ja asioita (yksi asia yhdelle lapulle).
- Kiinnitä laput sen muutosvoiman ja tarkastelutason kohdalle, johon ilmiö, trendi tai asia mielestäsi eniten vaikuttaa (esim. Ilmastonmuutos-muutosvoima: Ekologinen, tarkastelutasoja voi olla useita).

Lopuksi keskustellaan yhdessä:

- Mihin ilmiöihin, trendeihin ja asioihin voimme vaikuttaa ja mihin emme?
- Antaako jokin kohta yritykselle kilpailuetua tai vaikeuttaako se sen toimintaa?
- Minkä asian vaikutus on erityisen suuri?
- Miten siihen pitäisi varautua?



Tarkastelutasoja voi olla useita: esimerkiksi maailma, Eurooppa, Suomi, toimiala, kunta, yritys. Tarkasteltavat muutokset ja trendit on jaettu kuuteen pääryhmään:

Poliittiset: mm. lainsäädännön rajoitukset, kansainväliset sopimukset, rikollisuus, yhdyntymisen esim. EU, tutkimus-, kehittämis-, alue-, matkailu- yms. politiikka

Ekonomiset: mm. talouskehitys, taluskriisit ja lamat, kilpailurajoitukset, julkinen rahoitus ja tuet, ostovoima, verotus

Sosiaaliset: mm. arvot, kulutuskäyttäytyminen, ikärakenne, muuttoliike, syntyvyys

Teknologiset: mm. informaatio- ja tietoliikenne, bio-, nano- ja energiateknologiat, verkko-kauppa, virtuaalimaailma, robotiikka

Ekologiset: mm. kasviuoneilmiö, ilmastonmuutos, saastuminen, jäteongelmat, liikaraken-taminen, ympäristötietoisuus, infrastruktuurin muutos

Kulttuuriset: mm. monikulttuurisuuden kasvu, ylikansallisuuden voimistuminen, uusyhteisöllisyys, sosiaalisen median kautta syntyvät verkostot, luovuuden ja taiteen arvostus

PESTEK-työpaja ja -määritelmä on mukailtu Kamenskyn (2010) kuvaamista PESTE-tekijöistä.

Asiantuntijoiden ajatuksia: Kohti uudistumiskykyistä organisaatiota

Minna Janhonen ja Krista Pahkin, TTL, blogiteksti julkaistu alun perin 27.2.2018

”- Mitä ajattelette muutoksesta, onko se pelkkää puhetta, vai koskeeko asia teidän yrityksiänne? - No ei oikeastaan, ei se kyllä koske. Jossain muualla kyllä, niin kuin vaikka pankkialalla, siellä kyllä on paljonkin muutosta. Mutta ei meillä. - Entäs yrityksenne toimintaympäristö? Onko se pysynyt ihan ennallaan? - No se on kyllä muuttunut. Ihan tosi paljon. Että sillä tavalla ajatellen kyllähän ne asiat meihinkin vaikuttaa.”

Muutosta voi olla vaikea tunnistaa, vaikka eläisimme keskellä sitä. Se ei välttämättä konkretisoidu millään tavoin päivittäiseen tekemiseemme. Yllä oleva pienen yrityksen toimitusjohtajan lausahdus kuvaa tyypillisesti tätä tilannetta. Olemme niin keskellä arkipäivän haasteita, että emme ehdi miettiä mitä tulevaisuus tuo tullessaan. Kuitenkin tietoisuus siitä on jossain takaraivosamme ja tiedämme varmasti kaikki, että jollain tavoin asiat tulevat muuttumaan.

Parhaiten voimme hallita muutosta huolehtimalla kyvystämme uudistaa toimintatapojamme, kirjoittavat uusiseilantilaiset kollegamme, jotka ovat tutkineet organisaatioiden uudistumiskyvykkyyttä jo lähes 15 vuoden ajan. Tutkimuksissaan he ovat löytäneet tekijöitä, joiden avulla uudistumiskykyinen organisaatio selviää odottamattomista kriiseistä, löytää uusia toimintamahdollisuuksia ja menestyy alati muuttuvassa työelämässä.

Työntekijöiden arvostaminen

Uudistumiskykyinen organisaatio tukee ihmisten hyvinvointia, mahdollistaa jäsenilleen osallistumisen toiminnan suunnitteluun ja toteutukseen sekä osoittaa kunnioitusta. Se tunnistaa, millaisia vaikutuksia niin isoilla kuin pienillä päätöksillä on työntekijöihin ja heidän perheisiinsä. Se huomioi työn vaatimusten ja resurssoinnin vaikutukset ihmisiin. Tämä kaikki on organisaatiolle tärkeää siksi, että hyvinvoiva työntekijä on sitoutunut, toimii joustavasti yllättävissä tilanteissa, hallitsee paremmin stressiä ja kestää epävarmuutta

Verkostojen rakentaminen

Luottamus ja yhteistyö organisaation sisällä ja ulkoisessa toiminnassa ovat keskeisiä ominaisuuksia uudistumiskykyiselle organisaatiolle. Sosiaalisten verkostojen kautta organisaatio saa elinvoimaa, tietoa ja tukea. On tärkeää muistaa, että paras hetki rakentaa vuorovaikutustaitoja ei ole keskellä kriisiä, vaan niitä tulee kehittää jo ennen sitä. Sisäisesti verkostoitumista edistetään siten, että vältetään siloja ja suositaan poikittaisten tiimien rakentamista. Ulkoisesti rakennetaan verkostoja palveluntuottajien, asiakkaiden, viran-

omaisten, tukitahojen ja myös kilpailijoiden kanssa. Keskeistä uudistavassa ajattelussa on pyrkiä pois kilpailuajattelusta kohti yhteistyöajattelua, kunkin vahvuuksien hyödyntämistä.

Jatkuvaa oppimista tukeva kulttuuri

Oppimistaidoiltaan kehittyneet organisaatiot hahmottavat uudet tilanteet nopeammin. Kun organisaatiossa tuetaan jatkuvaa oppimista, varmistetaan, että muutostilanteessakin tietoa päätösten tueksi osataan hakea nopeasti. Erityisesti pitää kiinnittää huomiota siihen, että ihmiset luovat yhdessä uutta tietoa ja jakavat sitä muille sen lisäksi, että jokainen kehittää yksin omaa tietovarantoaan ja tuo sen osaksi yhteistä tietopääomaa.

Johtaminen liimaa kaiken edellä mainitun yhteen!

Uudistumiskyvykkyyden johtamisessa on tärkeintä ymmärtää ihmisiä, olla empaattinen ja tulla hyvin toimeen ihmisten kanssa – unohtamatta hyvää, kuhunkin tilanteeseen sopivaa asioiden johtamista. Johtajan on myös itse osattava muokata tapaansa toimia, ja hänen pitää tietää, milloin kannattaa näyttää suuntaa toiminnalle ja milloin on parempi pysytellä taka-alalla. Uudistumiskyvykkäässä organisaatiossa johtajan tärkein tehtävä on siis pitää huolta ihmisten arvostamisesta, verkostoista sekä jatkuvasta oppimisesta.

Johtaja ei ole olemassa pitääkseen yllä omaa egoaan vaan mahdollistaakseen organisaation ja sen jäsenten kehityksen, itse samalla kehittyen.

Jatkuva uudistuminen

Kerran uudistumiskykyinen, aina uudistumiskykyinen? Valitettavasti näin ei ole. Emme voi koskaan tarkalleen tietää, millainen muutos meidät seuraavaksi yllättää. Vaikka olisimme selviytyneet hienosti edellisestä aallosta, uusi laine voi vetää meidät meren syvyysiin. Siksi on tärkeää harjaantua muutoksiin reagoimisessa: olla jatkuvasti hereillä, ennakoita, harjoitella muutosprosessin läpivientiä – ja mikä tärkeintä – tiedostaa, että emme voi lopulta varmasti tietää, mitä seuraavaksi tapahtuu.

Lisätietoa organisaation uudistumiskyvykkyydestä:

<https://www.resorgs.org.nz/>

Erica Seville (2016): Resilient Organizations. How to Survive, Thrive and Create Opportunities Through Crisis and Change. Kogan Page.

Walker B., Nilakant V., Baird R., de Vries H., Kuntz J., Malinen S., Naswall K. and van Heugten K. (2015) Building Adaptive Resilience: Key Findings from the Building Resilient Infrastructure Organisations Project. Resilient Organisations Research Group.

Yrittäjien ajatuksia

OsaavaPK-hankkeeseen osallistuneita yrittäjiä ja työntekijöitä haastateltiin valmennusprosessien vaikutuksista yrityksen arkeen. Heidän kokemuksissaan korostuivat oivallukset siitä, että uusien toimintatapojen kehittäminen vaatii aikaa ja asioiden tarkastelua eri näkökulmista.

”Otetaan paljon enempi työntekijöitä kaikkiin päätöksiin mukaan ja pystytään sitä kautta uudistumaan... Minulle isoin juttu tässä valmennuksessa oli se, että tuli istuttua paikoilleen miettimään. Yleensä arki on hektistä ja kiireistä ja olen tosi paljon käytännön työssä itse kiinni, niin suunnittelu-aikaa ei ole niin paljon. OsaavaPK:ssa sai jutella muiden yrittäjien kanssa ja kuulla, millaista muilla on. Sai uusia ideoita ja sai jakaa itse omia ideoita muille.”

Miriam Laitinen, Miriam's Oy, Jyväskylä

”Osallistuimme OsaavaPK-projektiin siksi, että siinä oli teemana uudistumiskyky. Ajattelimme, että saamme valmennuksesta uusia näkökulmia vanhoihin toimintatapoihimme – hypätään vähän ulos siitä omasta laatikostamme. Itse sain tästä valmennuspolusta todella paljon, opin uutta ja vein sitä kautta tietoa ja ajatuksia työyhteisöömme.”

Maria Laiho, PrimaClean Oy, Kerava

”Halusin saada tukea siihen, miten esimiesasemassa ollaan. Siihen ei ollut aikaisempaa kokemusta ja koulutusta. Olen löytänyt paremmin omaa tapaani johtaa, ja se on hahmottunut paremmin. Oma tapa on ollut jo olemassa, mutta sitä on kyseenalaistanut ja pohtinut, onko tämä oikein ja teenkö nyt oikein vai väärin. Olen saanut selkeästi parannettua omaa johtamistapaani ja tullut johtajana varmemmaksi.”

Elmeri Linnera, Tilitoimisto Tietomyllä Oy, Kangasniemi

”Uusi toimintatapa näkyy asiakkaille hyvänä työilmapiirinä. Meillä kaikilla on täällä hyvä olla, ja se henkii myös asiakkaille sitä, että tänne on mukava tulla. Olemme päässeet sen verran hyvin vauhtiin, että ei tästä nyt enää kannata pakittaa takaisinpäin vaan mennä vielä kovemmalla vauhdilla eteenpäin!”

Laura Natunen, EasyFit, Savonlinna

”Olen saanut selkeästi parannettua omaa johtamistapaani ja tullut johtajana varmemmaksi.”



Lopuksi

Tämä työkirja on syntynyt OsaavaPK-hankkeessa Jyväskylän ammattikorkeakoulun (JAMK), Työterveyslaitoksen (TTL) ja LUT-yliopiston asiantuntijoiden yhteistyönä. Työkirjaa ei olisi olemassa ilman hankkeeseen osallistuneita yrityksiä – yritysjohdon ja henkilöstön kokemukset valmennusprosessista ja heidän arvokas palautteensa valmennuksissa käytetyistä työkaluista näkyvät työkirjan toteutuksessa. Lämmin kiitos kaikille mukana olleille!

Hanketta on rahoittanut Euroopan sosiaalirahaston (ESR) valtakunnallinen Tuottavaa ja tuloksellista työelämää yhteistyöllä -toimenpidekokonaisuus, jota koordinoi Hämeen ELY-keskus.

Kiitämme kaikkia OsaavaPK-hankkeen valmennusohjelmaan osallistuneita yrityksiä. Kiitoksen ansaitsevat myös hankkeen asiantuntijat, ohjausryhmä, yhteistyötä kanssamme tehneet Bastu Turku ja Pysytään Pinnalla -hanke, videokuvauksista vastannut Trustmary Finland Oy sekä tämän työkirjan suunnitteluun, taittoon ja painoon osallistuneet Suunnittelustudio Pippuriina ja Grano Oy.

Hankkeen valmennusten aikana olemme suositelleet yritysjohdolle ja henkilöstölle muutamia kirjoja, joita he voisivat hyödyntää työarjessa. Näistä mainittakoon erityisesti Fasilitaattorin käsikirja (Nummi 2007) sekä Työn tuunaajaan inspiraatiokirja (Harju, Aminoff, Pahkin & Hakanen 2015) ja innostuksen johtamisesta kirjoitettu Innostava esimies -työkirja (Koskensalmi, Seppälä, Hakanen & Pahkin 2015).

OsaavaPK-hanketiimi

Lähteet

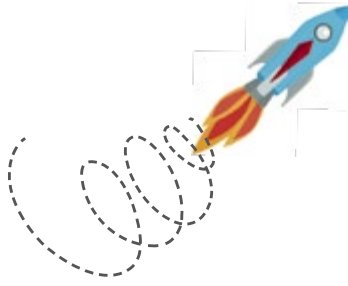
Kamensky, M. 2010. Strateginen johtaminen – menestyksen timantti. 2. p. Helsinki: Talentum.

Kopakkala, A. 2005. Porukka, jengi, tiimi – ryhmädynamiikka ja siihen vaikuttaminen. Helsinki: Edita Prima.

Pahkin, K., Kurki, A-L., Mäki, E. & Lindström, S. 2014. Kohti yhtenäisiä henkilöstövoimavarojen johtamiskäytäntöjä. Työterveyslaitos ja Aalto-yliopisto. Julkari: STM:n hallinnon-alan avoin julkaisuarkisto.

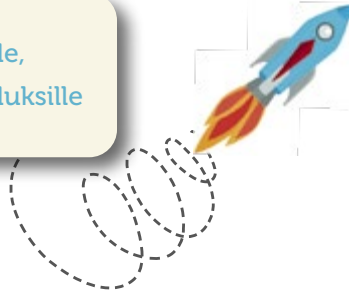
Schein, E. 1985. Organizational Culture and Leadership. San Francisco: Jossey-Bass.
Seville, E. 2017. Resilient Organizations – How to survive, thrive and create opportunities through crisis and change. Great Britain and United States: Kogan Page Limited.

Seville, E. 2016. Resilient Organizations – How to survive, thrive and create opportunities through crisis and change. Great Britain and United States: Kogan Page Limited.



Tilaa ideoille, ajatuksille,
muistiinpanoille, oivalluksille

Tilaa ideoille, ajatuksille,
muistiinpanoille, oivalluksille



Tilaa ideoille, ajatuksille,
muistiinpanoille, oivalluksille

