



Työturvallisuus-
keskus

PAREMMAN TYÖN OPAS



Julkaisija: Työturvallisuuskeskus TTK,
Kemianteollisuuden työalatoimikunta

Teksti: Karoliina Jarenko & Vilma Tukia, Filosofian Akatemia
Taitto: Kati Nohynek, Pulkka Design Oy

Paino: Grano

2. painos 2020

ISBN 978-951-810-743-2 (nid.)

ISBN 978-951-810-744-9 (pdf)

Tuotenumero 27107

ttk.fi

Alkusanat

Kemianteollisuudessa haetaan aktiivisesti uusia tapoja edistää henkilöstön hyvinvointia. Yhteistyötä tehdään mm. työehtosopimuksissa sovitun Hyvää huomista -ohjelman puitteissa.

Keväällä 2015 joukko kemianteollisuuden yrityksiä käynnisti hankkeen, jonka tavoitteena oli löytää uusia keinoja työntekijöiden aktiivisen työtyytyväisyyden ja sisäisen motivaation edistämiseen. Neljän yrityksen muodostama konsortio sai kehittämisavustuksen Työsuojelurahastolta, ja lisäksi mukana oli kaksi yritystä muulla rahoituksella.

Kemianteollisuuden yrityksissä toteutettujen kehittämishankkeiden kokemuksista on koottu tämä Paremmän työn opas, joka esittelee käytännölläheisesti esimerkkien ja harjoitustehtävien avulla hyviksi havaittuja keinoja parantaa henkilöstön aktiivista työtyytyväisyyttä ja sisäistä motivaatiota. Opas on tarkoitettu hyödynnettäväksi kaikilla tasoilla organisaatiossa. Tarttukaa oppaan vinkkeihin ja käynnistäkää yhteistyö paremman työn ja työpaikan kehittämiseksi!

Karoliina Jarenko
Filosofian Akatemia

SISÄLTÖ

	Alkusanat	3
	Johdanto	6
	Motivaation logiikka ja avaintekijät	7
1.	Autonomia ja vaikuttamismahdollisuudet	9
	Tuunaamalla omannäköistä työtä	10
	Työtuunaamisharjoitus	11
	Omien aivojen käytön mahdollistaminen	12
	Itseohjautuvuus on kasvava trendi	12
	Osallistavat strategiaprosessit	12
	Paremmen työn vinkit: autonomia ja vaikuttamismahdollisuudet	14
2.	Mahdollisuus oppia uusia asioita	16
	Työn imu edellyttää haasteita	16
	Vanha kunnon työkierto	16
	Yhteiskehittely tarjoaa rajattomat oppimismahdollisuudet	17
	Missä vaiheessa teidän organisaationne on?	18
	Yhteiskehittelyprosessin rakentaminen	19
	Oppeja yhteiskehittelyn käynnistämisestä:	
	Case Borealis Polymersin Borstar Pilotti -yksikkö	21
	Luovaa yhteiskehittelyprosessin käyttöä: Case Innogas	22
	Kehityskeskustelut kunniaan	23
	Kehityskeskustelulla on viisi tehtävää	23
	Osaamistakin voidaan johtaa yhdessä	24
	Suojaa ihmisille: Case Excel Composites	24

3.	Merkityksen kokemus omasta työstä.	25
	Päämäärien arvokkuus.	25
	Ammattiyhteisö on valtava merkityksen lähde	25
	Paremmen työn vinkit: kyky oppia uutta työssä	26
	Paremmen työn vinkit: merkityksellisyden kokemus	28
4.	Tunne siitä, että minuun luotetaan ja minä voin luottaa muihin	30
	Luottamus on kahden kauppa	30
	Tiedon jakaminen määrittelee kulttuuria	31
	Yhteiskehittäminen edellyttää luottamusta	31
	Luottamus syntyy oikeudenmukaisuudesta	32
	Huipputiimiläiset tykkäävät toisistaan	32
	Ajojen petaaminen: Case Exel Composites	33
	Paremmen työn vinkit: luottamuksen vahvistaminen.	34
	Lopuksi	36

Johdanto

Työ on suuressa murroksessa. Teknologioiden jatkuva kehittyminen on johdattanut meidät pisteeseen, jossa emme kovinkaan monella toimialalla voi olla varmoja, mikä toimintatapamme tulee olemaan yli viiden vuoden kuluttua. Vähintäänkin tapamme tehdä asioita muuttuu voimakkaasti.

Vuonna 2014 ETLA arvioi kolmannoksen nykyisistä työtehtävistä poistuvan Suomesta tai siirtyvän roboteille vuoteen 2020 mennessä. Näistä suurimman osan arveltiin olevan tuotannon työtehtäviä. Sittemmin arviot ovat laajentuneet koskemaan myös monia korkeamman koulutustason tehtäviä (kuten lääkäreiden ja juristien töitä). Joka tapauksessa robottien ja keinoälyn käytön yleistymisen tarkoittaa tarvetta kehittää uusia tekemisen tapoja ja korkeamman palveluasteen tuotteita.

Tämä tarkoittaa työntekijöiden näkökulmasta jatkuvaa uuden oppimista ja halukkuutta työnkuvan kehittämiseen. Uuden oppiminen, muutoksessa mukana pysyminen ja tulevaisuuden mahdollisuuksien

luominen ovat mahdollisia vain, mikäli työ on mielekästä ja palkitsevaa. Kukaan ei kerta kaikkiaan jaksakaan joka päivä oppia uusia asioita ja kehittää uusia toimintatapoja, jos tekeminen on pakkopullaa. Sen takia kukaan ei tulevaisuudessa voi olla "vain töissä täällä". Työ tulee vaatimaan enemmän, ja myös antamaan enemmän.

Tämän myötä työn ilon ja mielekkyyden vahvistaminen jokapäiväisessä johtamisessa ja toimintatavoissa muuttuu entistäkin keskeisemmäksi. Tänä päivänä taito johtaa työntekijöiden motivaatiota vielä tuottaa yrityksille kilpailuetua, mutta tulevaisuudessa se on kilpailukyvyn edellytys. Tähän julkaisuun on kerätty kuudella kemianteollisuuden tuotannon työpaikalla kehitettyjä tapoja vahvistaa työn mielekkyyttä ja poistaa sen esteitä. Oppaan esimerkkifirmat ovat Borealis Polymers Oy, Exel Composites Oy, JM Huber Finland Oy, Oy Innogas Ab, Pipelife Finland Oy ja Premix Oy. Työn mielekkyyden rakennuspalikat ja esteet selvitettiin työn imua ja sisäistä motivaatiota mittaavalla kyselyllä. Tuloksia käsiteltiin vas-

taajaporukan kanssa ja päätettiin, mihin lähdetään miettimään ratkaisukeinoja. Vajaan vuoden seurantaajakson jälkeen mittaus toistettiin vaikuttavuuden arvioimiseksi.

Oppaan toimintatapaehtouksista on esitetty aina kolme tasoa: mitä yksilö voi itse tehdä, mitä työyhteisö voi yhdessä tehdä ja mitä johto voi tehdä/kannustaa tekemään. Tällä jaottelulla haluamme viestiä, että hyvän työpaikan rakentaminen on yhteinen asia. Sitä ei voi sysätä johdon kontolle, eikä se liioin voi toteutua ilman johdon tukea. Hankkeeseen tarvitaan kaikki mukaan. Vinkkejä todennäköisesti kannattaa

myös tuunata omaan organisaatioon paremmin sopivaksi. Kaikkiin työorganisaatioihin sopivia patenttiratkaisuja ja hopealuoteja ei ole.

Tai itse asiassa on yksi. Se on yhdessä kehittäminen¹⁾. Yksi tapa kehittää yhdessä on ottaa tämä kirja käteen ja miettiä yhdessä, miten sen vinkkejä voi soveltaa omaan työyhteisöön.

1) Joskus puhutaan myös osallistavasta kehittämisestä tai yhteiskehittelystä. Kaikissa näissä ydinajatus on se, ettei kehittäminen ole foliohattujen hommaa, vaan työtä kehittävät kaikki työntekijästä ylimpään johtoon yhdessä.

Motivaation logiikka ja avaintekijät

Työn mielekkyyden tärkeimmät elementit kuudella kemianteollisuuden työpaikalla olivat:

- 1) Autonomian kokemus ja vaikuttamismahdollisuudet
- 2) Mahdollisuus oppia uusia asioita työssä
- 3) Tunne että minuun luotetaan ja minä voin luottaa muihin
- 4) Merkityksen kokemus omasta työstä

Näiden neljän elementin voidaan olettaa olevan muillakin työpaikoilla työn mielekkyyden rakennuspalikoita. Tämä siksi, että nämä neljä asiaa ovat tutkitusti ihmisen sisäisen motivaation edellytyksiä. Lisäksi psykologit puhuvat juuri näiden tyyppisistä neljästä asiasta ihmisen psykologisina perustarpeina. Meitä vetää puoleensa sellainen tekeminen, jossa nämä perustarpeet tyydyttyvät. Tämä on motivaation logiikka. Kun puhutaan motivaation johtamisesta (työssä), tarkoitetaan näiden neljän asian mahdollistamista työn arjessa.

”Johtajan tehtävä on osoittaa suunta ja maalata kuva matkasta, jolle kaikki haluavat mukaan. Ja sen jälkeen pysyä pois ammattilaisten tieltä.”

**- Kimmo Kedonpää, toimitusjohtaja,
Pipelife Finland Oy -**



1 Autonomia ja vaikuttamismahdollisuudet

Autonomian kokemus on avainasemassa, kun halutaan luoda työ, joka tuntuu omalta, kiinnostavalta ja mielekkäältä. Autonomian kokemuksen riistäminen johtaa passiivisuuteen ja siihen, ettei työtä tehdä niin hyvin kuin voitaisiin tehdä.

Autonomian kokemus syntyy monesta asiasta. Sitä rakentavat vaikutusmahdollisuudet ja se kuinka paljon työntekijällä on liikkumatilaa omassa työssä. Autonomian kokemukseen vaikuttaa myös isompi kysymys siitä, mieltääkö työn pakkoliseksi kiusaksi vai muistaako valinneensa toimialansa ja työtehtävänsä (joko aikoinaan tai tulevaisuudessa) oman kiinnostuksensa perusteella.

Jälkimmäisessä tapauksessa työhön suhtautuu omaehtoisena toimintana. Siinä pääsee tekemään asioita, joiden tekemisestä pitää, ja oppimaan asioita, joita haluaa oppia. Juuri tämä työ jotenkin tuntuu itselle hyvältä. Siinä omat vahvuudet pääsevät käyttöön ja oma persoona on hyödyksi. Se tuntuu omalta.

Tavallaan itsestään selvää. Ja kuitenkin tuntuu joskus unohtuvan arjessa.

“Autonomian kokemuksen riistäminen johtaa passiivisuuteen ja siihen, ettei työtä tehdä niin hyvin kuin voitaisiin tehdä.”

+

Tuunaamalla omannäköistä työtä

Työn omaehtoisuutta ja omakohtaisuutta voi vahvistaa tuunaamalla työnkuvaa vastaamaan vielä paremmin ihmisen kiinnostuksen kohteita ja vahvuuksia. Työn tuunaaminen on eri asia kuin työkierto, jossa ihmiset kiertävät erilaisissa tehtävissä oppimassa hoitamaan tuotantoprosessin eri osia. Työkierto tarjoaa mahdollisuuden kasvattaa osaamista. Se tuo myös vakautta tuotantolaitoksen toimintaan, kun ihmiset pystyvät paikkaamaan toisiaan poissaolojen aikana. Työkierrossa alkuperäinen pointti ei ole työn mielekkyyden vahvistaminen, mikä taas on tuunaamisen keskiössä. Tuunatessa muokataan työnkuvaa vastaamaan paremmin nimenomaan ihmisen motivaatiotekijöitä.



+

+

Esimerkki

+

Premixillä haluttiin saada löytää enemmän positiivista asennetta ja innostusta toimihenkilöiden työhön. Tätä lähdettiin tavoittelemaan työtuunamisharjoituksen kautta. Jokainen työntekijä teki ensin oman arvionsa työtehtävistään: mitä kaikkea tekee, mistä pitää ja mistä ei pidä. Premixillä harjoitusta ei tehty yhdessä, vaan omista tuloksista keskusteltiin kahden kesken esimiehen kanssa. Harjoituksen tehneet kertoivat saaneensa paljon kaivattua kon-kretiaa oman työn kehittämiseen ja mahdollisuuden puhua suoraan sekä ikävistä asioista (esimerkiksi ei-niin-mieluisat työtehtävät) että positiivista puolista (omat kiinnostuksen kohteet ja mahdolliset oman työn kehittämisalueet).



Työntuunaamisharjoitus

Jaetaan jokaiselle tiimin tai vuoron jäsenelle pino paperilappuja. Lapuille kirjoitetaan kaikki tehtävät, joita yksilö hoitaa. Tehtävät kirjoitetaan mahdollisimman konkreettisessa muodossa. Esimerkiksi: tuotantolinjan säätöjen tekeminen, materiaalityönteon siivoaminen omalta työskentelyalueelta, kokoustilan varaaminen ja tarjoilujen järjestäminen tai turvallisuushuomion raportoiminen. Tähän voidaan käyttää vaikkapa 5–10 minuuttia.

Laput jaetaan kolmeen pinoon siten, että yhteen pinoon laitetaan suosikkitehtävät, yhteen inhokkitehtävät ja yhteen sellaiset tehtävät, joiden kanssa voi elää. Sitten otetaan käteen inhokkipino ja ruvetaan vaihtelevaan työkavereiden kanssa työtehtäviä. Harjoituksen pystyy toteuttamaan alle kahdessa tunnissa parille kymmenelle ihmiselle, kun pitää keskustelun napakkana.

On hämmästyttävää, miten pieneksi oman inhokkipinon saa tällä metodilla. Lopputuloksena jokaisella on työnkuvassaan vähemmän tehtäviä, joista ei pidä ja enemmän sellaisia, joista pitää tai joiden kanssa voi elää. Tärkeä on myös kokemus siitä, että työyhteisöä kiinnostaa se, että jokainen saisi tehdä mahdollisimman paljon mielekkäitä työtehtäviä. Se kertoo arvostuksesta ja välittämisestä.



Omien aivojen käytön mahdollistaminen

Autonomian kokemukseen vaikuttaa tietenkin myös se, saako tötitä tehdä itsenäisesti omia aivoja käyttäen, vai kontrolloiko esimies jokaista askelta. Kokemattomamat työntekijät tarvitsevat toki enemmän ohjeita ja tukea, mutta konkareiden kädestä pitäminen on vain tehokas keino syödä työn ilo kokonaan pois.

Itseohjautuvuus on kasvava trendi

Tällä hetkellä puhutaan paljon itseohjautuvuudesta työssä. Villemmissä yrityksissä on poistettu esimiehet kokonaan: työntekijät organisoivat työnsä omatoimisesti yhdessä, asettavat päämäärät ja päättävät, miten niihin päästään. Esimiehellä voi kuitenkin olla tärkeä rooli tarjota tukea, toimia verkunkutojana vuorojen välillä ja poistaa työn tekemiseltä esteitä.

On mahdollista ja jopa todennäköistä, että itseohjautuvuus ja yhteisjohtajuus lisääntyvät tulevaisuudessa. Robotit tulevat tekemään monet sellaiset työt, jotka on mahdollista suunnitella etukäteen ja siis johtaa keskusjohtoisesti. Ihmiset tulevat tekemään työtä, joka edel-

lyttää luovaa ongelmanratkaisua ja inhimillistä kontaktia. Tällaista työtä ei voi suunnitella etukäteen. Työhön liittyvä päätöksenteko on paljon älykkäämpää ja tehokkaampaa siirtää työntekijöille itselleen. Tämä lisää myös työn mielekkyyttä, kuten aiemmin jo todettiin.



Esimiehillä on kuitenkin vielä pitkään tärkeä tehtävä opastaa ihmisiä löytämään itse ratkaisut omaa työtä koskeviin ongelmiin, auttaa omaksumaan itsensä johtamisen taitoja ja puuttua ilmapiiriä kiristäviin tekijöihin. Ja monessa paikassa myös toimia siltana muiden tiimien sekä ylempään johdon suuntiin.

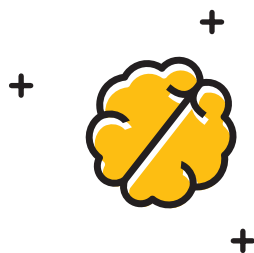
Osallistavat strategiaprosessit

Oman tiimin tai vuoron tekemiseen vaikuttamisen lisäksi työntekijöille on usein merkityksellistä päästä vaikuttamaan myös isomman kuvan asioihin. Osallistavat strategiaprosessit ovat tästä yksi hyvä esimerkki, uusien toimintaa ohjaavien arvojen luominen toinen. Olennaista on varmistaa, että kun näkemystä kysytään, sitä aidosti myös kuunnellaan. Teko-osallistaminen syö motivaatiota vielä pahemmin kuin se, ettei pääse osallistumaan ollenkaan.

Kiinnostava ajatus on esimerkiksi antaa yksiköille tai tiimeille oma budjetti, jolla päivittää osaamista tai uusia työkaluja. Tällaista niin kutsuttua osallistavaa budjetointia harjoitellaan julkisella puolella esimerkiksi kaupunginosabudjettien kanssa, mutta työpaikoilla ne ovat vielä melko harvinaisia.

Radikaalimpi versio osallistavasta strategiatyöstä on se, että tulevaisuuden suunta perustetaan työntekijöiden oppimisunelmille. Nopeasti muuttuvassa maailmassa ihmisten halukkuus oppia uusia asioita on avaintekijä uusiutumiskyvykkyyden kannalta. Ihmiset todennäköisesti oppivat parhaiten niitä asioita, joista ovat äärettömän kiinnostuneita. Menestyksen kannalta voi olla

ihan relevanttia miettiä, tarttuuko sellaisiin tulevaisuuden mahdollisuuksiin, jotka ovat ristiriidassa työntekijöiden oppimisunelmien kanssa vai sellaisiin, jotka tukevat niitä. Esimerkiksi Neste Jacobsin sisäisellä start up mallilla toimivan NAPCONin tuotekehitysjohtaja Jyri Lindholm on todennut, että suurimmat onnistumiset tulevat niistä, jotka osuvat suoraan NAPCONilaisten henkilökohtaisiin oppimisunelmiin. Tekemisen draivi on kerta kaikkiaan niin eri omia, kuin toisten unelmia toteuttaessa.

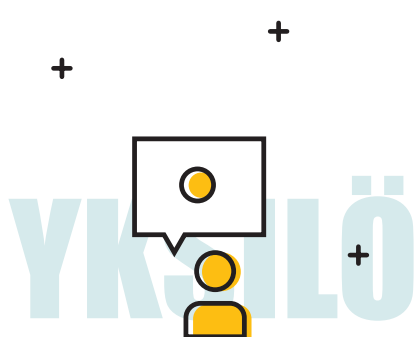


Esimerkki



Borealis Polymersin Borstar Pilotin koetehtaalla Porvoossa työntekijät johtavat hyvin pitkälti itse omaa työtään. Koetehdas tekee erilaisia ajoja, joiden toteutukseen liittyvät yksityiskohdat he tietävät parhaiten itse. Operaattorit tekevät myös ajojärjestykseen liittyvät päätökset. Pilotin esimies Petri Rekonen pitää huolen, että operaattoreiden ja insinöörien on mahdollista tehdä työnsä, vaalii työ määrän järjestyttä ja tuo ryhmälle kehittymiseen liittyviä ideoita pureskeltavaksi.

PAREMMAN TYÖN VINKIT: AUTONOMIA JA VAIKUTTAMISMAHDOLLISUUDET



Yksilö:

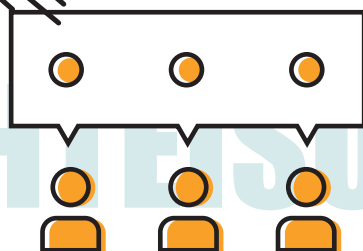
Mieti, miksi teet sitä työtä, mitä teet. Mikä siinä innostaa tai on joskus innostanut? Mitä haluaisit oppia tulevaisuudessa? Ota selvää oman toimialasi tulevaisuusnäkömystä ja pohdi, mihin suuntaan haluaisit oman kehityspolkusi kulkevan. On erittäin todennäköistä, että kaikkiin töihin tulee isoja muutoksia seuraavan kymmenen vuoden aikana. Mietiskele asioita ajoissa ja ole aktiivinen oman kehityspolkusi kanssa, jotta siitä tulee sinulle mieleinen.

+



Työyhteisö:

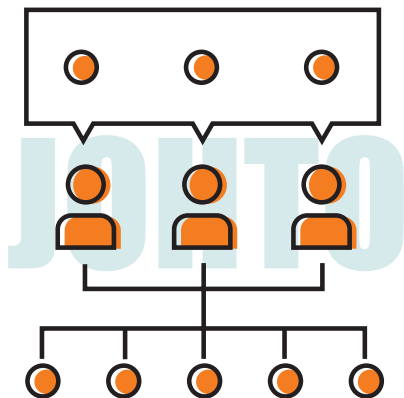
Ottakaa työnjaossanne huomioon ihmisten kiinnostuksen kohteet, vahvuudet ja oppimisunelmat. Puhukaa ääneen siitä, mikä teitä kiinnostaa ja mitä haluatte oppia tulevaisuudessa. Antakaa jokaisen olla oma itsensä ja oppikaa hyödyntämään toistenne vahvuuksia.



+

Organisaatiotaso ja johto:

Ottakaa henkilökunta mukaan tulevaisuuden hahmotteluun ja osaamistarpeiden määrittelyyn. Jos teillä on hyviä ihmisiä töissä, mietтікää vakavasti, voisiko kaikista mahdollisista kehityssuunnista valita sellaiset, jotka tukevat työntekijöiden kiinnostuksenkohteita ja oppimisunelmia. Kokeilkaa osallistavaa budjetointia ja muita tapoja siirtää päätöksentekovaltaa työntekijöille. Antakaa ammattilaisten tehdä työsä rauhassa. Älkää puuttuko operationaalisiin asioihin, ellei se ole ihan välttämätöntä.



Muistiinpanoja:



2 Mahdollisuus oppia uusia asioita

Kaikilla ihmisillä on tarve oppia uusia asioita ja kehittyä tavalla tai toisella. Toisilla tämä tarve on erittäin voimakas, toisilla se on hieman vaatimattomampi. Mutta jokaiselta se löytyy riippumatta työtehtävistä, ammatista tai koulustaustasta.

Työn imu edellyttää haasteita

Työstä innostuminen on mahdotonta, jos työ pysyy täysin samana vuodesta toiseen. Kiinnostuminen ja uppoutuminen – niin kutsuttu työn imu – on mahdollista vain silloin, kun työ on tarpeeksi haastavaa mutta ei liian vaikeaa.

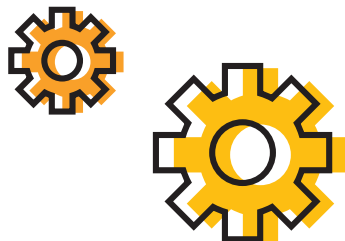
Juuri sopiva haastetaso on tietenkin yksilöllinen asia ja sen mukaan toimiminen edellyttää työn organisoimista tavalla, jossa yksilölliset toiveet ja taipumukset otetaan huomioon. Palkintona on kiinnostava työ, johon ihmiset haluavat sitoutua ja jossa he oppivat jatkuvasti uutta.

Jatkuva uuden oppiminen ei tarkoita sitä, että istutaan koulun penkillä joka kuukausi. Oppiminen tapah-

tuu työssä. Eteen tulee ongelmia, jotka ratkaistaan ja näin opitaan uusia asioita omasta tuotantoprosessista. Samoin käy, kun otetaan käyttöön uutta konetta, kokeillaan uutta toimintatapaa tai opetellaan tuottamaan uutta tuotetta. Nopeasti muuttuvassa maailmassa kaikki työ on uuden oppimista.

Vanha kunnan työkierto

Aiemmin mainittiin työkierto hyväksi todetuksi tavaksi tarjota uutta opittavaa ammattilaisille ja samalla vakauttaa tehtaan toimintaa poissaolojen varalle. Trendi työkierron rintamalla pienissä ja keskisuurissa organisaatioissa tuntuu olevan se, että kaikki tekevät kaikkea. Tiimiraajoja poistetaan ja ihmisten annetaan ohjautua oman mielenkiintonsa mukaan erilaisiin tehtäviin. Pienissä tuotantolaitoksissa voidaan tavoitella tilaa, jossa jokainen työntekijä osaa hoitaa jokaista tuotantoprosessin osaa.



Esimerkki



Pipelife Finlandin lin tehtaalla siirryttiin kevättalvella 2017 osasto-kohtaisesta työkierrosta koko tehtaan kattavaan työkiertoon. Nyt kaikki tekevät kaikkea. Työvuorolista kertoo, milloin pitää tulla töihin, toinen taulukko kertoo, kuka hoitaa milloinkin mitä työpistettä ja tilauslista kertoo, mitä pitää tehdä mihinkin määräaikaan mennessä. Näiden kolmen tiedon avulla työntekijät pyörittävät tuotantoa hyvin omatoimisesti, kertoo tehtaannojohtaja Mika Pälvilä.

Koko tehtaan kattava työkierto tarjoaa ammattilaisille laajat kehittymismahdollisuudet. Uudet tekijät ovat myös pystyneet katsomaan tuotantoa tuorein silmin ja keksineet monia kehitysideoita. Kolmas merkittävä tulos menettelystä on ollut työtyytyväisyyden huima nousu. Joskus aiemmin on saatettu ajatella joidenkin tehtävien tai osastojen olevan mukavampia ja niissä työskentelemisen olevan jopa jonkinlainen saavutettu etu. Nyt kaikilla on kokemusta ihan kaikista tehtävistä, eikä ruoho enää näyttäydy vihreämpänä aidan toisella puolen.

Yhteiskehittely tarjoaa rajattomat oppimismahdollisuudet

Jatkuva parantaminen ja yhdessä kehittäminen tarjoavat rajattomat mahdollisuudet uuden oppimiseen. Yhdessä kehittämisessä – yhteiskehittelyssä – perusidea on se, että jokainen tuottaa kehitysideoita, ideoita testataan ja parhaat ideat otetaan käyttöön. Ideat voivat koskea tuotettavia asioita, tuotantoprosessia tai muita toimintatapoja. Siis ihan mitä tahansa työhön liittyvää.



”Jatkuva parantaminen ja yhdessä kehittäminen tarjoavat rajattomat mahdollisuudet uuden oppimiseen.”



Missä vaiheessa teidän organisaationne on?

Työpaikat jakautuvat karkeasti neljään ryhmään.

1. Työpaikat, joissa kaikki heittävät koko ajan ilmoille kehitysideoita ja niihin tartutaan saman tien. Lähes kaikki hyvät ideat toteutetaan tavalla tai toisella suhteellisen lyhyellä aikavälillä.
2. Työpaikat, joilla kehitysideat käsitellään ja toteutetaan systemaattisen prosessin kautta.
3. Työpaikat, jotka keräävät kehitysideoita, mutta niille ei juuri koskaan tehdä mitään.
4. Työpaikat, joissa ei viitsitä edes kerätä kehitysideoita, koska niille ei kuitenkaan tapahdu mitään.

Tulevaisuuden menestyjät kehittyvät neljänneltä tasolta ykkösryhmään.

Mihin ryhmään sijoitat oman organisaatiosi? Pohtikaa asiaa yhdessä tiimin/vuoron/osaston/koko tehtaan kanssa.

Minkälaisia uhkia liittyy siihen, jos ette kehittä toimintaanne yhdessä?

Nopeasti muuttuvassa maailmassa ainoa tapa pysyä kärryillä ja luoda aktiivisesti itse tulevaisuutta on jatkuva kehittäminen. Pienetkin kehitysaskeleet vievät asioita eteenpäin ja pitävät yllä uuden oppimisen rutiinia. Yhteiskehittelyn käynnistämisen onkin kaksi tärkeää seurausta. Ensimmäinen on ilmeinen: tuotantoprosessi ja työilmapiiri paranevat, kun niitä kehitetään koko ajan. Toinen seuraus on epäselvempi mutta suurempi. Yhteiskehittely muuttaa työkuultuuria ja suhdetta työhön. Se luo rakentavan keskustelukulttuurin ja aktiivisemmän otteen omaa työtä kohtaan. Tämä jälkimmäinen saattaa muutoksessaan jopa yllättää. Esimerkiksi JM Huberilla, jossa jo lähtökohtaisestikin oli avoin ilmapiiri, pidetään keskustelukulttuurin ja yhdessä tekemisen tunteen kehittymistä kaikkein tärkeimpänä tuloksena koko hankkeesta.

Yhteiskehittelyprosessin rakentaminen

Yhteiskehittelyprosessissa on seitsemän suunniteltavaa osa-aluetta.

1. Mitä kehitetään?

Mitä ideat koskevat?

Miksi yhteiskehitellään?

”Miksi” -kysymykseen on tärkeää vastata selvästi ja läpikotaisin. Ilman syytä ei kannata odottaa ideasatoa.

Myös kehittämisen kohde on syytä määritellä selvästi. Kerätäänkö esimerkiksi vain sisäisiä prosesseja koskevia kehitysideoita? Tai ainoastaan tuotannon laatua koskevia kehitysideoita? Tai ehkä ideoita pyydetään aivan kaikesta?

2. Miten ideat kerätään?

Laitetaanko käytävälle punainen postilaatikko, johon voi tipauttaa post-it lapulle kirjoitetun kehitysidean? Vai luodaanko lomake, jossa on muutama tarkentava kysymys kehitysideaa koskien? Tehdäänkö kerääminen sittenkin sähköisesti esimerkiksi Trellon, SharePointin tai jaetun Excelin kautta?

3. Ketkä käyvät ideat läpi? Miten? Miten usein?

Ideoiden käsittely ei saa jäädä yhden ihmisen varaan. Hyväksi on todettu pieni työryhmä, jonka jäsenet edustavat hyvin työntekijöitä, mutta joka ei ole niin suuri, että keskustelu hidastuisi. Työryhmällä on oltava valta päättää, mitä viedään kokeiluun ja miten kokeilu muotoillaan.

4. Millä kriteereillä valitaan ideat kokeiluun?

Valintakriteereitä voivat olla esimerkiksi kustannus, toteutuksen kesto ja vaikuttavuus. Edulliset ja vaikuttavat ideat laitetaan tietenkin heti kokeiluun, pidemmät ja suurempia

investointeja edellyttävät kannattaa miettiä hieman tarkemmin.

5. Miten kokeilu muotoillaan?

Kokeilemalla kehittäminen tarkoittaa sitä, että kehitysideaan suhtaudutaan kokeiluna. Idea toteutetaan jossain konkreettisessa muodossa lyhyen aikaa ja katsotaan, toimiiko se. Esimerkiksi voidaan kokeilla, että edellinen vuoro keittää seuraavalle vuorolle kahvit valmiiksi pannuun ennen kotiinlähtöä kahden viikon ajan. Kokeilun jälkeen istutaan alas ja laitetaan puntariin kokeilun plussat ja miinukset ja päätetään, annetaanko vuorojen keittää jatkossa omat kahvinsa vai vakiinnutetaanko tapa osaksi arkea.

6. Miten kokeilusta viestitään?

Yhteiskehittelyn onnistumisen kulmakivi on ideoiden nopea vieminen käytäntöön, jotta luottamus ideoiden keksimisen kannattavuuteen säilyy.

Kehittelyssä olevista ideoista voi viestiä esimerkiksi taukokuoneen seinällä olevalla taulukolla, josta näkee odottavat ideat, kokeilussa olevat ideat, niistä kerätyt opit ja vakiintuneet ideat.

Ennen kuin yhteiskehittely toimii hyvin, ei viestinnässä voi liioitella.

7. Miten kokeilusta opitaan?

Yhteiskehittelyssä ei ole mitään järkeä, ellei kokeiluista oikeasti opita jotain. Kokeilemalla kehittämisen malli tulee luonnontieteistä, joissa muotoillaan oletamus (hypoteesi) ja testataan sitä.

Olettamus voi olla esimerkiksi: jos edellinen vuoro keittää seuraavalle kahvit valmiiksi, alkavat työt aina hiukan mukavammalla jalalla. Koko työvuoro sujuu mukavammin ja pikku ongelmat tulevat ratkaistua sujuvammin. Luottamus ja yhteishenki vuorojen välillä paranee. Kokeilun päätteeksi näitä olettamuksia arvioidaan. Oliko mukavampaa tulla töihin? Sujuiko työvuoro kokonaisuudessaan pikkuisen paremmin? Muuttuiko suhtautuminen toiseen vuoroon astetta positiivisemmaksi? Jos vastaus on kyllä, voidaan kokeilua pitää onnistuneena ja päättää toimintatavan vakiinnuttamisesta.

Jos kysymyksiin saatiin ei-vastauksia, pohditaan mistä ne johtuivat (kaikki vuorolaiset ovat teen juojia tai kukaan ei ehtinyt juomaan kahvia tai sattui vain niin paljon ongelmia, ettei siinä kahvi enää auttanut). Kokeilua voidaan muokata (keitetään teet valmiiksi) tai päättää kuopata se kokonaan.

Olennaista on tehdä asiat tietoisesti ja omaa toimintaa analysoiden.



Oppeja yhteiskehittelyn käynnistämisestä: Case Borealis Polymersin Borstar Pilotti -yksikkö

Borealiksen Borstar Pilotilla päätettiin kokeilla yhteiskehittelyä toimintatapojen ja työn mielekkyyden parantamiseksi. Lähtötaso oli hyvä, mutta yksikön työkuultuuria haluttiin kehittää yhä itseohjautuvampaan ja eteenpäin pyrkivämpään suuntaan.

Nyt reilun vuoden kuluttua lähtölaukauksesta homma alkaa pyöriä. Tämä aikajänne on melko hyvä. Vuosi tapaa kuluu, kunnes kehitysideoita jätetään aktiivisesti.

Onnistumisen kannalta keskeisiä ovat olleet seuraavat asiat:

1. Koko hanke määriteltiin kokeiluksi. Mikäli yhteiskehittelyä ei synny selviä hyötyjä, luovutaan kokeilusta.
2. Selvitettiin läpikotaisin, mikä on aloitetoiminnan ja yhteiskehittelyn välinen ero. Aloitteita ahkerasti tekemällä on Borealiksella mahdollista luoda itselleen lisätienestiä, joten yhteiskehittelyn käynnistäminen luonnollisesti johti huoleen siitä, menetetäänkö nämä tulot. Huomattiin, etteivät aloitetoiminta ja yhteiskehittely sulje toisiaan pois. Kehitysideasta voi hyvin tehdä aloitteen ja yhteiskehittelyidean samaan aikaan. Aloiteprosessi kulkee omia polkujaan ja aloite tulee joskus kenties todeksi koko organisaation tasolla. Yhteiskehittelyn kautta voidaan idea laittaa heti täytäntöön omassa yksikössä.
3. Viestintä: ohjaamon valkotaulu pyhitettiin yhteiskehittelylle. Kokeilussa olevat ja kokeilua odottavat ideat on kirjoitettu selvästi omiin laatikkoihinsa, kuten myös asiat, jotka ovat jo kulkeneet kokeilun läpi ja vakiintuneet toimintatavoiksi.

4. Yhteiskehittelyprosessin työrukkaseksi valittiin työryhmä, jossa on edustus kaikista vuoroista. Näin kokeiluihin osallistuu koko Pilotin väki eikä vain osa vuoroista.
5. Esimiehen sitoutuminen ja usko yhteiskehittelyprosessiin on ollut ehdoton edellytys uuden toimintatavan omaksumiselle. Pilotin esimies on jaksanut sinnikkäästi puskea yhteiskehittelyä eteenpäin, mutta välttänyt kuitenkin ottamasta yksin asiasta vetovastuuta. Koko homman idea on se, että työntekijät itse kehittävät työtään ja esimies on mukana vain mahdollistamassa ja tukemassa.

”Kehityskeskustelu on palautekanava esimiehen ja työntekijän välillä”

Luovaa yhteiskehittelyprosessin käyttöä: Case Innogas



Myös Innogasilla on otettu käyttöön yhteiskehittely. Innogas ei ole kovin suuri yritys, joten siellä onnistuttiin sujuvasti yhdistämään perinteinen aloitetoiminta yhteiskehittelyyn. Ero on käytännössä se, että nyt aloitteet käsitellään laajemmalla porukalla; kaikki osallistuvat työn kehittämisen suunnitteluun ja ideoiden testaamiseen.

Virinneestä keskustelukulttuurista innostuneena Innogasilla päätettiin toteuttaa myös yrityksen arvojen määrittely yhteiskehittelyprosessin kautta. Näin yritykselle saatiin arvot, jotka aidosti tukevat jokapäiväistä toimintaa ja jotka työntekijät kokevat omikseen.

Kehityskeskustelut kunniaan

Kehityskeskustelujen tarkoitus on ohjata työntekijän kehitystä. Monella työpaikalla ne ovat valitettavasti kutistuneet pakolliseksi lomakkeiden ruksimistilaisuudeksi. Nyt olisi korkea aika palauttaa kehityskeskustelut niiden oikeaan tehtävään.

Nopeasti muuttuvassa maailmassa oppimiseen liittyvä tavoitteenasetanta ja kehityksen seuranta ovat ehkä jopa kaikkein tärkein asia ihmisen työkyvyn ylläpitämisessä. Kun oppimistavoitteet tehdään työntekijöiden kiinnostuksen kohteiden perusteella, voidaan puhua oppimisunelmista.



Kehityskeskustelulla on viisi tehtävää

1. Toimia palautekanavana esimiehen ja työntekijän välillä. Työntekijä ja esimies jatkuvasti "kouluttavat" toisiaan toimimaan paremmin yhteen.
2. Kartoittaa työntekijän oppimisunelmia ja toiveita tulevaisuuden kehityssuunnasta. Yhteensovittaa näitä työnantajan strategian kanssa.
3. Varmistaa, että työntekijä ymmärtää oman roolinsa työnantajan strategiassa.
4. Tarjota paikka esimiehen läsnäololle. Luoda ja vahvistaa yhteyttä ja luottamusta. Tarjota tila purkaa mieltä.
5. Seurata tavoitteiden saavuttamista. Miettiä ratkaisuja, jos tavoitteita ei ole saavutettu.

Julkisuudessa on ollut paljon keskustelua siitä, pitäisikö kehityskeskustelut lopettaa kokonaan. Listan kohta 3. "varmistaa, että työntekijä ymmärtää roolinsa strategian toteuttamisessa" voidaankin hoitaa ihan hyvin työn arjessa. Kohta 5.

”tavoitteiden seuranta” voidaan toteuttaa myös tiimin kesken, mikäli tavoitteet ovat yhteisiä. Mutta loput listan kohdat ovat sellaisia, että suurimmalla osalla työpaikoista ne vaativat tilaa rauhoittua ja istua hetken aikaa rauhassa esimiehen kanssa kahden kesken. Oppimisunelmista puhuminen on aluksi usein hieman vaikeaa ja moni kainostelee ajatusensa ääneen sanomista. Myös luotamuksellisen keskusteluyhteyden luominen esimieheen saattaa vaatia työtä ja on hyvä päästä tekemään sitä ilman muiden läsnäoloa.

Osaamistakin voidaan johtaa yhdessä

Osaamisen johtaminen on perinteisesti tarkoittanut sitä, että HR-tiimi tai muu johdon ryhmä määrittelee lähitulevaisuuden osaamistarpeet ja jakaa sitten enemmän tai vähemmän ihmisiä kuunnellen koulutus-

ohjelmat työntekijöille. Organisaatioissa, joissa halutaan hyödyntää työntekijöiden osaamista, tukea innostusta ja vahvistaa organisaation uusiutumiskykyä, kannattaa osaamisen kehittämissuunnitelmat tehdä yhdessä työntekijöiden kanssa.

Osaamisen kehittämissstrategian voi tehdä esimerkiksi siten, että mietitään osastoittain tai tiimeittäin, mitä osaamista strategian toteuttaminen kyseiseltä tiimiltä edellyttää, mitä uutta osaamista tarvitaan ja miten tämä uusi osaaminen hankitaan. Suunnitelmaa tehtäessä ihmiset valitsevat itseään kiinnostavia opiskeltavia asioita, jolloin työntekijöiden kiinnostuksen kohteet ja oppimisunelmat tulevat automaattisesti osaksi työn arkea. (Osaamisen kehittämissstrategian laatimisen yhteydessä kannattaa samalla mahdollisuuksien mukaan laatia lainsäädännön edellyttämä henkilöstö- ja koulutussuunnitelma.)

Suojaa ihmisille: Case Exel Composites

Exel Compositesin käytävillä olevilla näytöillä pyöri keväällä 2016 videopätkiä Kreikan pakolaisleirien elämästä. Exelin Mäntyharjun tehtaalla tuotetaan pakolaisleireillä käytettyjen kevyttalojen komposiittisia tukikeppejä. Kun oma työ on vain pieni osa pitkää tuotantoprosessia, auttaa videopätkä näkemään työn merkityksen isossa mittakaavassa.

3 Merkityksen kokemus omasta työstä

Työn merkityksellisyys = henkilökohtaisesti tärkeä vastaus kysymykseen ”miksi”?

Merkityksellisyyden kokemus voi syntyä hyvin erilaisista asioista. Yhdelle saattaa olla tärkeää olla osa yritystä, joka panostaa vihreämmän teknologian kehittämiseen. Toinen taas löytää merkityksellisyyden siitä, että oma työnkuva palvelee omia oppimisunelmia. Kolmannelle oma rooli osana työyhteisöä on se tärkein juttu. Olennaista on kysyä, mikä kenellekin on merkityksellistä ja vahvistaa niiden asioiden ”läsnäoloa” työn arjessa.

Päämäärien arvokkuus

Monelle on tärkeää, että se mitä työllä tavoitellaan on sellaista, mikä tuntuu tavoittelemisen arvoiselta. Ihminen voi nauttia omasta työtehtävästään paljonkin, mutta jos hänellä on sellainen olo, että oma työnantaja harjoittaa maailmassa vääryyksiä tai aiheuttaa toiminnallaan enemmän pahaa kuin hyvää, on ihmisen usein vaikea sitoutua työhönsä kokonaan. Sydän haraa jossain taustalla sinnikkäästi vastaan. Moni firma tai työnantajaorganisaatio tekee maailmassa paljon hyvää: tekee tuotteita tai palveluita, jotka helpottavat elämää tai kehittää uusia ympäristöystävällisiä tuotteita ja tuotantoproses-

seja. Nämä ovat sellaisia asioita, joita kannattaa pitää esillä viestinnässä – myös työn jokapäiväisessä arjessa.

Ammattilypeys on valtavamerkityksen lähde

Suomessa ollaan keskimäärin todella ylpeitä omasta työstä ja osaamisesta. Työn laadusta kannetaan vastuuta. Ammattiosaaminen on tärkeä osa omaa identiteettiä.

Tuotannon työntekijät ovat varsin tietoisia globalisaation mukanaan tuomista muutoksista ja tuotannon siirtymisestä halvemman työvoiman maihin. tarinat, joissa työ on onnistuttu tulosta tai jalostusastetta nostamalla pitämään Suomessa, ovat legendoja ja inspiraation lähteitä. Kyse ei ole vain omasta työpaikasta. Monella pienellä paikkakunnalla tehdään lakkauttaminen on harppaus kohti koko pitäjän kuihtumista.

Laadun ja kotimaisuuden nähdään yhä edelleen kietoutuvan yhteen: Suomessa ei tehdä sutta ja sekundaaria, vaan käytetään laadukkaita raaka-aineita ja tehdään työt huolellisesti ja ammattitaidolla. Ja silloin, kun työn arjessa joudutaan syytä tai toisesta tinkimään laadusta, laskee se suoraan työntekijöiden merkityksellisyyden kokemuksesta.

PAREMMAN TYÖN VINKIT: KYKY OPIA UUTTA TYÖSSÄ



Yksilö:

Opettele mieltämään asiat oppimis-
haasteina. Muotoile oletuksia
ja testaa niitä. Yritä aina sanoittaa
itsellesi ja työtoverillesi, mitä te-
kemisestä tai kokeilusta opittiin.
Pian ajatustavasta tulee helppoa ja
luontevaa.

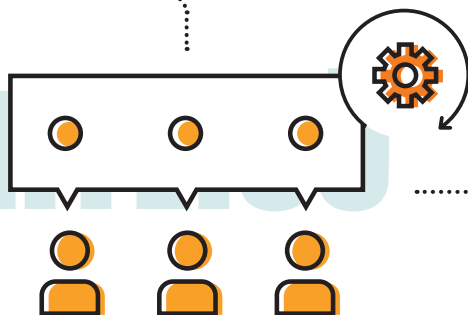
Tuo aktiivisesti esiin omia oppimis-
unelmiasi kehityskeskusteluissa.
Voit miettiä jo etukäteen, miten
voisit yhdistää niiden toteuttamista
työhösi.

Työyhteisö:

Käynnistäkää yhteiskehittelypro-
sessi ja toteuttakaa sitä kärsivälli-
sesti, kunnes se muuttuu tavaksi.
Viljelkää jatkuvan oppimisen ajatte-
lutapaa. Vierivä kivi ei sammaloidu.

Puhukaa rohkeasti siitä, mikä teitä
kiinnostaa tai mitä haluaisitte oppia
tulevaisuudessa. Mitä toimialallanne
tapahtuu asiantuntijoiden mukaan,
ja miten voisitte tarttua uusiin mah-
dollisuuksiin omalla työpaikallanne.

Miettikää, pystyisittekö hyödyntä-
mään työkiertoa jatkuvan kehitty-
misen lähteenä.





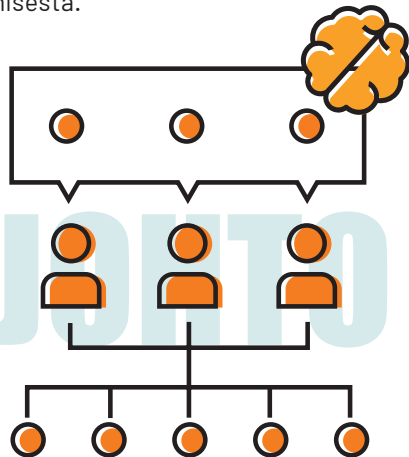
Organisaatiotaso ja johto:

Tukekaa ja sallikaa yhteiskehittelyprosessin käynnistäminen. Antakaa tiimeille, vuoroille, yksiköille ja osastoille valta ratkaista asiat sillä tasolla, mitä ne koskevat.

Kysykää työntekijöiltä, minkälaisia ideoita heillä on organisaationne kehittämiseksi ja minkälaista roolia he haluaisivat näissä muutoksissa pelata.

Pitäkää kunnolliset kehityskeskustelut, joissa esimies kohtaa aidosti jokaisen työntekijän yksilönä, pohtii tämän kehityspolkua ja pyrkii yhdistämään oppimisunelmia organisaation uusiutumiseen.

Toteuttakaa osaamisen kehittämissuunnitelma yhdessä työntekijöiden kautta. Se on äärettömän tehokas tapa viestiä strategiasta ja saada ihmiset innostumaan sen toteuttamisesta.



Muistiinpanoja:

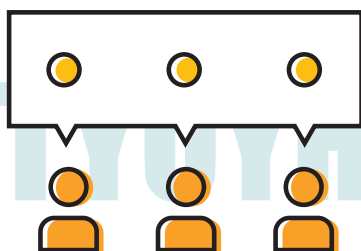
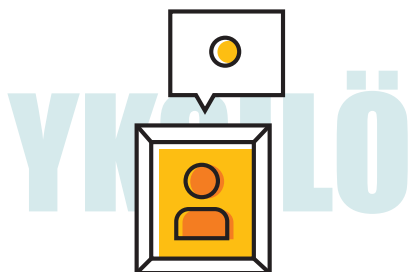


PAREMMAN TYÖN VINKIT: MERKITYKSELLISYYDEN KOKEMUS

Yksilö:

Mieti, mikä sinulle on omassa työssäsi se merkityksellinen "iso kuva". Tämän asian muistaminen saattaa helpottaa aikaansaamista niinä päivinä, kun ei muuten ehkä huvittaisi (kaikilla on sellaisia päiviä, joten todennäköisesti myös sinulla).

Työskentele siten, että kehtaat katsoa peiliin ja tunnustaa tekemäsi omaksesi. Harva saa niin suurta palkkaa, että sillä voisi korvata hyvän työn tuoman tyydytyksen.



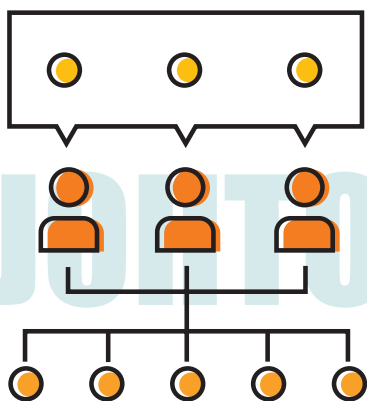
Työyhteisö:

Kertokaa toisillenne, mikä jokaiselle on tärkeää omassa työssä. Mikäli työn luonne sen sallii, tuunatkaa työnkuvia (ks. luku "Autonomia ja vaikutusmahdollisuudet) keskittymään enemmän tämän merkityksellisen seikan ympärille.

Pitäkää ammattiyhteisöasioita ja työn merkitystä esillä keskustelussa: päämäärien asettamisessa, yhteiskehittelyn yhtenä tavoitteena ja ihan arkisessa viestinnässä.

Puhukaa avoimesti siitä, että tulos-
paineet ja kiire pakottavat joskus
tekemään töitä lyhyemmän kaavan
mukaan. Mikä on sellainen laatu-
taso, josta voitte olla ylpeitä, mutta joka
mahdollistaa myös määrälliset ta-
voitteet tuotannossa? Miten varmis-
tetaan turvallisuus myös kiireessä?

Määritelkää yhdessä, mitkä ovat
omat laatuvaatimuksenne. Miten
varmistatte, että eri ihmiset ja eri
vuorot tuottavat siinä määrin sa-



Organisaatiotaso ja johto:

Ottakaa selvää, minkälaiset asiat
työntekijöille ovat työssä merkityk-
selliä. Pitäkää näitä esillä viestin-
nässä. Onko merkityksellisimmiksi
koettujen asioiden ympärille mah-
dollista rakentaa erityishankkeita,
yhteiskunnallista vaikuttamista,
tempauksia tai medianäkyvyyttä?

manlaista jälkeä, että jokainen tei-
tä voi seistä tuotannon takana eikä
asiakas saa kovin erinäköisiä eriä.
Mitkä ovat ne yhteiset toimintatavat,
jotka johtavat tasalaatuisuuteen?

Juhlakaa onnistumisia nimenomaan
merkityksellisissä asioissa.



Näiden kautta työntekijät olisivat
entistä sitoutuneempia työskente-
lemään juuri teidän organisaatios-
sanne.

Keskustelkaa avoimesti kiireen ja
laadun välisestä suhteesta ja siitä,
minkä työntekijät kokevat olevan
ammattilypeyden ydin ja edellytys.
Miettikää, minkä verran tätä rajaa
kannattaa puskea. Lyhyen täh-
täimen optimointi saattaa syödä
pitkän aikavälin voitot. Ja toisaalta
koviin tulosten tekeminen on tie-
tenkin ammattilypeyden lähde.

Pitäkää kiireessäkin huoli työturval-
lisuudesta. Työn on tarkoitus palvel-
la elämää, ei toisin päin.

4 Tunne siitä, että minuun luotetaan ja minä voin luottaa muihin

Luottamuksen kokemus kulkee moneen suuntaan. Ensinnäkin on luottamus ammattilaiseen. Tämä liittyy oppaan alussa käsiteltyyn autonomian kokemukseen. Ammattilainen haluaa tehdä työnsä itsenäisesti ja tehdä osaamiseensa ja kokemukseensa pohjaisia päätöksiä työn arjessa lupia kyselemättä. Jatkuva tarpeeton arvosteleminen ja puuttuminen työn kulkuun on varma tapa tuhota työn ilo.

Itsenäinen toiminta ei tietenkään tarkoita sitä, ettei noudateta sääntöjä tai toimitaan tavalla, joka häiritsee yhteistä työtä. Yhteiset pelisäännöt ja sovitut toimintatavat on luotu syystä. Niissä on joku pointti. Ne ovat turvallisuustekijöitä, laadun kannalta välttämättömiä tai vain yksinkertaisesti tehokkaita toimintatapoja. Ja jos niissä ei ole pointtia, on syytä laittaa asia yhteiskehittelyprosessiin. Yhdessä luotuihin ja yhdessä hyväksyttyihin pelisääntöihin on helppo sitoutua. Ja silloin voi myös luottaa siihen, että ihmiset noudattavat niitä.

Luottamus on kahden kauppa

Kysymys on kahden kaupasta, jota joissain tapauksissa on käyty jo vuosikymmeniä. Kyttääminen ja epäarvostava kohtelu saavat ihmiset käyttäytymään nimenomaan uhkakuvien kaltaisesti. Ja toisaalta luottamukseen vastataan olemalla sen arvoisia. Tai sitten luottamus menetetään.

Luottamuksen rakentaminen on äärettömän hienovaraista puuhaa. Kumpikin osapuoli tulkitsee toista omien ennakkoluulojensa värityksellä tavalla. Pienet kädenojennukset ja askeleet lähentävät osapuolia pikkuhiljaa. Pienetkin virheet aiheuttavat prosessille takapakkia. Kaikesta olisi hyvä puhua niin avoimesti kuin ikinä ilkeää, jotta väärinymmärrysten määrä saataisiin minimoitua ja osapuolet ymmärtäisivät toisiaan mahdollisimman hyvin.

Useimmilla työpaikoilla tilanne ei toki ole kovin dramaattinen. Mutta työelämään ja työnantaja - työntekijä

-asetelmaan liittyy aina valtasuhteen epätasa-arvo ja jos luottamuksellinen ilmapiiri otetaan tosissaan tavoitteeksi, on syytä puhua monista asioista avoimesti ja ääneen.

Tiedon jakaminen määrittelee kulttuuria

Salailun kulttuuri ja tiedon panttaaminen kirkuvat kissan kokoisin kirjaimin epäluottamusta. Monella työpaikalla asiaa ei välttämättä edes tulla ajatelleeksi. Tietoa jaetaan ihan tottumuksesta "on a need to know basis".

Ja kun ylempi johto toimii näin, kaikki muutkin alkavat toimia näin, jotteivät tekisi virheitä.

Vaikka tiedon panttaaminen olisikin tahatonta, menettelytapa viestii siitä huolimatta epäluottamuksesta ja epäarvostuksesta. Tiedon panttaaminen myös tekee mahdolliseksi sen, että ihmisillä olisi kokonaiskuva asioista ja he pystyisivät toimimaan itseohjautuvasti.

Vastaavasti tiedon jakaminen johtaa suoraan kokemukseen arvostuksesta ja luottamuksesta ja mahdollistaa omien aivojen käyttämisen omassa työssä. Tämä taas johtaa älykkäämpään ja aktiivisempaan otteeseen

työssä, mikä johtaa suurempaan luottamukseen työkavereiden, esimiehen ja johdon suunnasta.

Yhteiskehittely edellyttää luottamusta

Myös yhteiskehittelyn aloittamiseen voi liittyä luottamusvaikeuksia.

Miksi tässä yhteiskehitellään? Mikä on todellinen syy? Mitä jos saamme kehitettyä tuotantoprosessista tehokkaamman, jäänkö työttömäksi? Tämä huoli paikannettiin jo 60-luvulla Toyotan autotehtaalla, missä yhteiskehittelyn isä, Lean, luotiin. Leanin yksi periaate on se, ettei kenenkään työpaikka saa olla vaakalaudalla jatkuvan parantamisen lopputuloksena. Se ei kerta kaikkiaan kelpaa irtisanomisen perusteeksi. On turha odottaa ihmisiltä kehitysideoita, jos ei heillä ole turvallinen olo tämän asian kanssa.

Yhteiskehittelylle tärkeä luottamuksen ilmapiiri ei koske vain työntekijöiden ja johdon välistä suhdetta. Se koskee aivan yhtälailla työntekijöiden keskinäistä suhdetta sekä suhdetta läsnäolevaan esimieheen. Ihminen ei jaa ideoitaan ilmapiirissä tai kulttuurissa, jossa hän joutuu pelkäämään joutuvansa ideoidensa takia naurun kohteeksi.



Sen takia on äärettömän tärkeää luoda työkuulttuuri, jossa on normaalia koko ajan kehittää ja joskus jopa vähän innostua työstä. On luotava kulttuuri, jossa ihmiset suoltavat roppakaupalla kehitysideoita vailla kummempaa suodatinta. Ideoiden arvioimisen ja jatkokehittelyn aika on myöhemmin (ks. luku 2 yhteiskehittelyprosessin rakentamisesta). On luotava kulttuuri, jossa ainoa epäonnistuminen on se, jos ei edes yritä. Kaikki muu on osa oppimisprosessia ja sen takia äärettömän arvokasta.

Luottamus syntyy oikeudenmukaisuudesta

Oikeudenmukaisuuden tunne liittyy tässä yhteydessä myös luottamukseen. Yhdessä kehittämisessä – aivan kuten kaikessa työssä – on tärkeää antaa tunnustus parantamiseksi sille kelle se kuuluu. Tämä koskee monesti esimiestä: kerääkö hän kunnian oman esimiehensä suunnasta vai ohjaako kunnian ohitseen omalle tiimilleen? Ja myös työyhteisön kesken: osataanko keskittyä olennaiseen vai meneekö osa työajasta siihen, että keskustellaan, mikä oli kenenkin vika tai kenelle kunnia positiivisissa tilanteissa kuuluu? Yllättävän usein nimittäin on niin, että hyvän uuden toimintatavan kehittämiseen osallistuu todella suuri määrä ihmisiä. Kaikkien panoksen tunnustaminen vahvistaa oikeuden-

mukaisuuden kokemusta ja luottamusta. On hyvä huomata, että myös ”virheisiin” syyllystytään yleensä siksi, että moni muu ihminen ei sitä ennen ole toiminut parhaalla mahdollisella tavalla. Jotain on jäänyt sanomatta, asioista ei ole puhuttu selvästi tai muuta vastaavaa. ”Syypää” on harvoin yksi ihminen, ja senkin voi sanoa ääneen.

Huipputiimiläiset tykkäävät toisistaan

Huipputiimejä ympäri maailmaa yhdistää se, että niissä ihmiset tuntevat toisensa henkilökohtaisesti. Työtä varten ei jätetä puolikasta miinää narikkaan vaan töihin tulee koko ihminen. Työkaverit tietävät toistensa kiinnostuksen kohteita ja elämäntilanteita ja pystyvät iloitsemaan ja tarpeen tullen suremaankin yhdessä. Tärkeintä on se, että työkaverit suhtautuvat toisiinsa myönteisesti ja hyväksyvästi. Se ei tarkoita, että jokaisesta pitäisi pitää yhtä paljon tai kaveerata vain työkavereiden kanssa. Se tarkoittaa, että kun ihminen tulee töihin, hän kokee olevansa hyväksytty omana itsenään, tärkeä osa yhteisöä.

Suopeutta ja ystävällistä ilmapiiriä voi rakentaa monin tavoin. Aikaisemmin mainittu kahvien keittäminen valmiiksi seuraavalle vuorolle on yksi pieni esimerkki, jolla voi olla suuriakin vaikutuksia työilmapiirille.



+
"Huipputiimejä ympäri maailmaa yhdistää se,
että niissä ihmiset tuntevat toisensa
+
henkilökohtaisesti" +

Ajojen petaaminen: Case Exel Composites



Exel Compositesin tehtaalla huomattiin, että on todella paljon mukavampaa tulla töihin, jos edellinen vuoro lataa materiaalit ja laittaa säädöt valmiiksi tuotantoajoa varten. Muutos vanhaan oli huomattava. Aiemmin sai usein aloittaa päivänsä siivoamalla edellisen vuoron ajosten jäljet, ennen kuin pääsi edes suunnittelemaan omaansa. Muutoksesta oli myös suuri hyöty osaamisen jakamiselle. Helposti käy tuotantolaitoksissa niin, että jokaisella vuorolla on vähän omat tapansa tehdä asioita. Tämän uuden toimintatavan kautta edellisen vuoron tavat tehdä asioita tulivat seuraavalle tietoon, ja he pystyivät arvioimaan tätä tietoa omia toimintatapojaan vasten ja muuttamaan tarpeen tullen tekemistään.

Muistiinpanoja:



PAREMMAN TYÖN VINKIT: LUOTTAMUKSEN VAHVISTAMINEN



Yksilö:

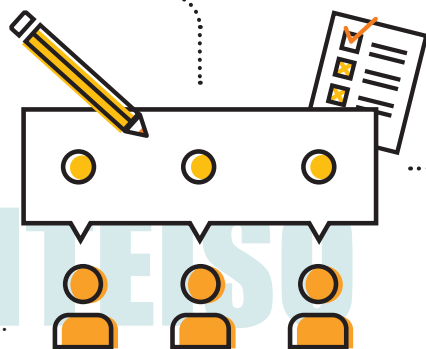
Älä kyräile tai puhu muista selän takana pahaa. Toimi rehdisti ja avoimesti. Aseta rajasi ja elä arvojesi mukaan.

Anna kunnia kenelle se kuuluu. Tee hommasi ja hoida vastuusi. Puhu asioista silloinkin, kun se olisi vaikeaa.

Työyhteisö:

Jakakaa tietoa avoimesti. Sanomatta jättäminen voi tuntua pikku asialta, mutta pienet yksittäiset teot luovat salailun kulttuuria, jolla on kauaskantoiset seuraukset.

Käsitelkää "virheet" oppimistilanteina. Vääntäkää oikein rautalangasta, mitä tässä opittiin ja mitä ei enää jatkossa tehdä – tai mitä tehdään toisin. Älkää etsikö syyllisiä tai asettako yksilöitä häpeään. Kunnioittakaa toistenne ajatuksia ja osaamista.



Puhukaa asioista niiden oikeilla nimillä. Ihmiset kestävät yllättävät paljon eriäviä mielipiteitä. Mutta epävarmuutta ja tuntematonta ihmiset kestävät huonosti.

Organisaatiotaso ja johto:

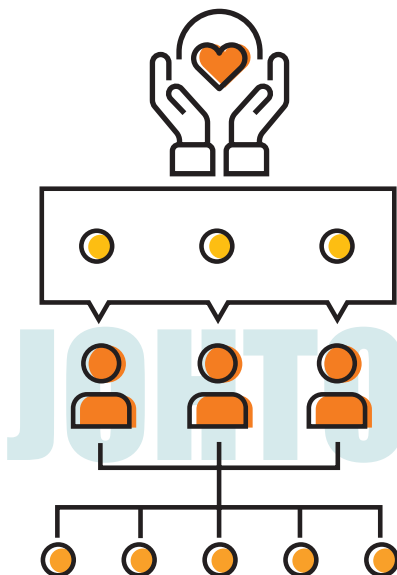
Ajatus siitä, että luottamus pitää ensin ansaita, on huono. Ihmiset useimmiten käyttäytyvät juuri siten kuin heitä kohdellaan. Jos työntekijöitä kohtelee epäluotettavina, heistä tulee sellaisia. Lähtökohta on siis se, että luottamus annetaan. Se voidaan myöhemmin tuhota, mutta alussa sen on oltava olemassa ehtoitta.

Antakaa ammattilaisten tehdä työtään parhaaksi katsomallaan tavalla. Vastuu ja valta kulkevat aina käsi kädessä. Ei ole ensin vastuuta ja sitten vasta valtaa.

Jakakaa tietoa avoimesti ja kannustakaa koko organisaatiota siihen.

Toimikaa suoraselkällisesti ja pitäkää sananne.

Kehittäkää lämminhenkistä organisaatiokulttuuria. Epäviralliset tilaisuudet kuten pikkujoulut ja kevätkauden päättäjäiset ovat tärkeitä me-hengen rakentajia (myös silloin kun niissä riehaannutaan keskustelemaan räväkämmin asioista).



Lopuksi

Paremmen työn tekemisessä on loppujen lopuksi kyse ihan perusasioista. Miten kohtelemme toinen toisiamme ja miten järjestämme yhteistyömme reilusti ja mahdollisimman mukavasti.

Perimmiltään kysymys on siitä, pidämmekö ihmistä lähtökohtaisesti laiskana ja itsekkäänä olentona, joka menee aina siitä missä aita on matalin, vai uskommeko ihmisen olevan luonnostaan aktiivinen olento, joka haluaa tehdä itselleen mielekkäitä asioita yhdessä muiden ihmisten kanssa.

Historian saatossa on jostain syystä kuviteltu ensimmäisen näkemyksen olevan totuudenmukaisempi. Monet työelämän käytännöt ja toimintamallit perustuvat tälle ajatukselle. Sitten on ruvettu korostamaan enemmän jälkimmäistä käsitystä. Työelämämme on vasta muuttamassa käytäntöjään vastaamaan ajatusta aktiivisesta ja innostuvasta, vastuuta mielellään kantavasta olennot.

Toinen keskeinen ajatus, jonka haluamme tähän yhteenvedon-omaisesti tuoda, liittyy maailman nopeatahtiseen muutokseen ja sen tuomaan tarpeeseen oppia jatkuvasti uusia asioita. Tarvitsemme uudenlaisia toimintatapoja, jotka aiempaa voimakkaammin nivovat yhteen ihmisten oppimisunelmat ja organisaation (uudistumis)strategian. Tarpeellinen oppimistahti on niin nopea, ettei oikeastaan ole mahdollista saavuttaa sitä, jos opittavana on oppijan mielestä tylsiä asioita.

Ihmiselle on aina ollut luontaista oppia uutta tekemällä asioita yhdessä toisten kanssa. Sen takia yhteiskehittely alkuvaikeuksien jälkeen yleensä toimii niin hyvin. Pipelife Finlandin toimitusjohtaja Kimmo Kedonpää toteaa tähän liittyen: (paremmalla johtamisella) me “tavaltaan palautamme ihmisille lapsenomaisten tavan käyttää luonnollista oppimistapaa ja toteuttaa itseään.” Ihminen on luotu ratkomaan ongelmia toisten ihmisten kanssa. Tämä ominaisuus sopii täydellisesti nyky-

seen työelämään, kunhan osaamme luoda toimintatapoja, jotka hyödyntävät sitä.

Näihin kahteen tiiviisti liittyvä tärkeä asia on aiempaa voimakkaampi tarve hyvälle keskustelukulttuurille. Tulevaisuuden luominen edellyttää tiivistä, innostunutta ja ratkaisu-

keskeistä keskustelua. Hyvät dialogitaidot syntyvät vain harjoituksen kautta.

Toivomme tämän oppaan tarjoavan runsaasti virikkeitä yhteisten keskustelujen aiheeksi suomalaisilla työpaikoilla.

Muistiinpanoja:



Muistiinpanoja:



Paremman työn opas

Paremman työn opas esittelee käytännönläheisesti esimerkkien ja harjoitustehtävien avulla hyviksi havaittuja keinoja parantaa henkilöstön aktiivista työtyytyväisyyttä ja sisäistä motivaatiota. Opas on tarkoitettu hyödynnettäväksi kaikilla tasoilla organisaatiossa. Tarttukaa oppaan vinkkeihin ja käynnistäkää yhteistyö paremman työn ja työpaikan kehittämiseksi!

