



Työturvallisuus-
keskus

TYÖHYVINVOINNIN KEHITTÄMINEN SEURAKUNNASSA



TYÖHYVINVOINNIN KEHITTÄMINEN SEURAKUNNASSA

Julkaisija: Työturvallisuuskeskus

Teksti: Seija Strömberg

Kansi ja piirretyt kuvat: Seija Nikkilä, Mainostoimisto Tin can Oy

Taitto: Milla Toro, Innocorp

1. painos 2023

ISBN 978-951-810-854-5 (pdf)

Tuotenumero 202237

ttk.fi

Sisältö

1	Johdanto	5	18	Tarvitseeko pelätä virheitä?	44
2	Kirkkoherra Suomäntyjärven testamentti	6	19	Pidetäänkö pystypalaveri?	46
3	Miten päästä kehittämisen alkuun? 8		20	Dialogitaidot – osataanko kuitenkaan?	48
4	Onko kehittämisen tavoitteena aina uusi innovaatio?	11	21	Miten osallistaminen onnistuu? .	50
5	Mistä aikaa kehittämiselle?	13	22	Kehittäminenkö osa jokapäiväistä työtä?	52
6	Miten saada aikaan sitoutumista? 16		23	Hallitsenko taitavan some-käyttämisen?	55
7	Tullaanko työyhteisössä yksilönä kohdatuksi?	19	24	Hyödynkö kehityskeskustelusta? .57	
8	Katson, mutta näenkö oikein?	21	25	Johtaminen, nuorallatanssiako? .59	
9	Onko puhuminen hopeaa ja vaikeneminen kultaa?	24	26	Onnistuuko vastuiden jakaminen ... tasapuolisesti?	61
10	Onko multitaskaaminen hyve? ...	27	27	Kuinka huipputiimi rakennetaan? .63	
11	Kysyäkö vai ei?	29	28	Kuuluuko työssä palkitseminen asiaan?	67
12	Mitä tehtävää johtajan on priorisoitava?	31	29	Miten onnistua viestinnässä? ...	69
13	Onko perustehtävä yhtä selkeänä mielessä kuin kertotaulu?	33	30	Miten saada hyvistä ideoista pysyviä käytäntöjä?	71
14	Mistä avoimuudessa on oikeastaan kysymys?	35	31	Työhyvinvoinnin uusi virsi.	74
15	Tarvitaanko työpaikallakin pelisääntöjä?	37	32	Kiitokset.	76
16	Miten puuttua pelisääntörikkomuksiin?	40			
17	Minäkö ristiriitojen ratkaisuautomaatti?	42			

1 Johdanto

Piispa Jari Jolkkonen evästää uutta Kuopion hiippakunnan kirkkoherraa: ”Onneksi olkoon! Sinut on kutsuttu kirkkoherran tehtävään. Tehtäväsi on vaativa, ja sinuun kohdistuu monia, usein jännitteisiäkin odotuksia. Silti se on ihmisen kokoinen tehtävä. Työsi avaa lukemattomia mahdollisuuksia vaikuttaa, tehdä hyvää ja palvella niin ihmisiä kuin Jumalaa.”

Kädessäsi oleva kirjanen liittyy kirkkoherran rooliin henkilöstöjohtajana ja hänen tehtävänsä edistää hyvää työilmapiiriä, tukea ja ohjata, kannustaa ja antaa palautetta – sekä kannustavaa ja kiittävää että tarvittaessa rajoja asettavaa, korjaavaa. Se on kooste noista piispan mainitsemista odotuksista, joskus jännitteisistäkin, ja kartta siitä, miten niihin odotuksiin voisi työyhteisön esihenkilönä vastata niin, että vuorovaikutus tuottaisi työhyvinvointia. Se on esittely ryppäästä työkaluja, kolmessa seurakunnassa kehittämishankkeen aikana esillä olleista ja käyttöön otetuista hyvistä käytännöistä ja ratkaisuista – ei suinkaan ainoista oikeista tai välttämättä edes parhaista, mutta käyttökelpoisista ja kokeilemisen arvoisista. Mahdollisesti ideoit ja jalostat näistä itse vieläkin parempia! Materiaali on kerätty Kuopion seurakuntayhtymään kuuluvasta Männistön seurakunnasta sekä Siilinjärven ja Suonenjoen seurakunnista, joissa kaikissa toteutettiin Työsuojelurahaston rahoittama kaksivuotinen työhyvinvoinnin johtamisen kehittämishanke.

Hankkeen keskeinen teema ja samalla myös työkalu oli dialogi. Kysymys ja vastaus eivät vielä ole dialogi vaan dialogin mahdollistava alku. Teksti on kirjoitettu kysymyksiksi ja vastauksiksi, jotta lukija voisi helpommin samastua siihen, että kaikissa työyhteisöissä, niin seurakunnissa kuin kaikissa muissakin, työ-

hyvinvointia ja sen johtamista ja kehittämistä koskevat askarruttavat asiat ja ongelmat ovat pitkälti samoja. Dialogin kysymykset tarjonnevat lukijalle tilaisuuden huomata, ettei kukaan ole ollut seppä syntyessään, vaan johtamisen taitoa opitaan, kysymällä ja harjoittelemalla. Kysymykset eivät ole autenttisia hankkeessa mukana olleiden seurakuntien kirkkoherrojen esittämiä kysymyksiä, vaan ne voidaan ajatella kuvitteellisten, hiljattain kirkkoherran virassa aloittaneiden kirkkoherrojen kysymyksiksi mentorille, niin ikään kuvitteelliselle kirkkoherra Suomäntyjärvelle, jolla on vuosikymmenten kokemus erilaisten seurakuntien johtamisesta. Kysymysten teemat ovat kuitenkin olleet hankkeessa esillä tavalla tai toisella. Seurakuntien nimestä johdetun hahmon, kirkkoherra Suomäntyjärven vastauksissa puolestaan kuuluu toisaalta seurakuntien henkilökuntien osaaminen, oivallus, luovuus ja viisaus, toisaalta kehittäjän kehittämisspuhe. Dialogiksi teemat muuttuvat siinä vaiheessa, kun Sinä tekstin lukijana kiinnostut niistä ja otat teemoja esille omassa työyhteisössäsi ja kun alkaa tasaveroinen vuoropuhelu ja osallistava, yhteistoiminnallinen kehittäminen.

Tämän kirjasen tarkoitus on olla ikään kuin taidelainaamossa oleva näyttely työhyvinvoinnin kehittämisen sisällöistä ja menetelmistä. Lainaamossa vierailevana katsojana tai lukijana valitset tekstistä itsellesi ajankohtaisia kiinnostuksen kohteita. Voit vapaasti ”lainata” osan tai vaikka kaikki yhteistoiminnallisen ja osallistavan kehittämisen ideoista ja hyvistä käytännöistä ja jatkaa dialogia omaan työhösi sopivassa muodossa.

Hyvinkäällä kesällä 2022
Seija Strömberg
seija.stromberg@outlook.com

2 Kirkkoherra Suomäntyjärven testamentti

Kirkkoherra Suomäntyjärvi avasi arkistokomeron ovet ja näki hyllymetreittäin kansioita. Saarnat, kokoukset ja pohdinnat työyhteisön johtamiseen liittyen oli arkistoitu omiin mappeihinsa. Tosin kansioiden lehtien välistä pursui paljon muutakin, jostakin pilkisti päiväkerholaisten hänelle askartelema kirkkovene, jostakin pullotti kaksitoista kaarnasta muotoiltua opetustalasta muistona rippikoululeiriltä ja jostakin välistä näkyi kasa tärkeitä lehtileikkeitä seurakuntatyön varrelta. Kirkkoherra otti käteensä summamutikassa yhden mapeista ja avasi sen sattumanvaraisesti. Sitten hän alkoi lukea tekstiä, jota muisti käyttäneensä eräässä puheessaan kauan sitten.

”Mies oli ostanut karun autiotilan vuosikymmeniä sitten ja rakentanut tontille talon ja puutarhan, jonka hän oli ankaralla työllä raijannut ja laajentanut ja kehitellyt sitä vuosi vuodelta paremmaksi. Kokeilemalla oli löytynyt kestävimät ja hedelmällisimmät lajikkeet hedelmäpuista ja marjapensaista, runsaskukkaisimmat perennat ja kivikkokasvit, satoisimmat juurekset ja yrtit. Puutarha tarjosi jotakin kaikille aisteille. Sinne tänne asetelluille penkeille saattoi istahtaa kuuntelemaan puron solinaa tai lintujen

laulua, haistelemaan kukkien huumaavaa tuoksua ja ihastelemaan luonnon kauniita värejä, ja tietenkin puutarha tarjosi maistaisia suuhunkin.

Kun puutarha oli miehen mielestä valmis, hän kutsui kirkkoherran sitä katsomaan. Esitellessään puutarhaansa, mies pysähtyi vähän väliä selittämään, mistä oli minkäkin taimen hankkinut ja miten sitä hoitanut, jotta tuloksena oli nyt rehevä ja hyvinvoiva kasvi. Joka kerta pappi totesi: ”Jumala antaa siunauksen.” Näin jatkui koko kieroksen ajan.

Pettyneenä siihen, ettei vieras ollenkaan tuntunut antavan arvoa miehen omille, kymmenien vuosien ponnistuksille, tämä mutisi papin loittonevalle selälle: ”Olisitpa nähnyt tämän silloin, kun Jumala hoiti tonttia yksin.”

Kirkkoherra Suomäntyjärvi pohti osakseen tullutta siunausta viran ja monen seurakunnan työyhteisöjen hoitamisessa ja tuli ajatelleeksi, että ehkä omat kokemukset, konkreettiset ratkaisut ja onnistumiset, virheet ja vastoinkäymisetkin työyhteisön johtamisessa voisivat olla hyödyksi toisille. Koska eläkeikä alkoi jo olla käsillä, hän

pohti, miten voisi hyödyntää vuosikymmenten aikana kertynyttä hiljaista tietoaan seurakunnan johtamisesta erityisesti työhyvinvoinnin näkökulmasta. Kirkkoherra Suomäntyjärvi arveli, että virassaan vasta aloittaneet kirkkoherrat voisivat kenties välttyä monilta hankaluuksilta ja päänvaivalta, jos voisivat käyttää hyväkseen hänen ja hänen tiedossaan olevia kollegoiden kokemuksia. Niinpä hän laati nettiin kaikille seurakunnille osoitetun ilmoituksen:

Pitkä, antoisa matkani kirkkoherrana on kohta päättymässä eläkevuosiin. Ammatillisena testamenttinani lahjoitan käyttöösi kaiken osaamiseni ja vuosien varrella kertyneet hyvät käytännöt työyhteisön kehittämiseksi seurakunnissa, erityisesti työhyvinvoinnin johtamisen näkökulmasta. Lähetä työhyvinvointiin ja erityisesti sen johtamiseen liittyvä kysymyksesi sähköpostiosoitteella suomantyarvi@dialogi.fi

Vastaaan jokaiseen kysymykseen parhaani mukaan, joskus lyhyemmin, joskus pidemmin.

Ja sitten hän jäi odottamaan sähköpostia.

Ensimmäistä kysymystä ei tarvinnutkaan kovin kauan odottaa.

3 Miten päästä kehittämisen alkuun?

Haluaisin kysyä, miten pääsisin alkuun. Olen kysellyt henkilökunnalta, olisiko kenelläkään kehittämideoita, pyytänyt rohkeasti innovoimaan ja kehottanut päästämään luovuuden valloilleen. Tulos on ollut laihanlainen.

Arvoisa kollega!

Kirjeestäsi tulkitsen, että Sinulla itselläsi taitaa jo olla ajatuksia siitä, että työyhteisöä pitäisi kehittää – ethän muuten olisi ottanut kehittämistä puheeksikaan. Arvostan sitä, että et ole lähtenyt esittelemään omia ideoitasi suoralta kädeltä ja ryhtynyt ajamaan asioita omien ideoittesi toteuttamiseksi vaan olet lähtenyt kysymään ensin henkilökunnan ajatuksia. Juuri näin! Kerrot kyselyn tuloksen kuitenkin olleen laihanlainen.

Siinäpä se! Työyhteisössä saattaa olla paljonkin porua siitä, kuinka asiat ovat huonosti, mutta kun sitten hyväntahtoisesti tiedustellaan, miten saataisiin parempi tilanne aikaiseksi, jostain syystä tuloksena onkin hyvin vähän villoja. Selitys tähän lienee varsin inhimillinen. Omakohtainen kokemukseni on, että kun pyydetään kehittämään, innovoimaan ja luomaan, niin ihminen ajattelee, että eihän minulla ole mitään mullistavia ideoita, kehittämisestä puhumattakaan, kun en ole edes yhtään luova! Moni kokee juuri näin, koska sanat ”kehittäminen” ja ”innovaatio” kuulostavat niin hienoilta ja jotenkin liian ”suurilta” oman työn arkeen verrattuna. Eräässä luentotilaisuudessa kuulin, että Aalto-yliopiston tutkija Anssi Tuulenmäellä on aivan sama kokemus.

Otan esimerkin tilanteista, jossa suurelta joukolta ihmisiä kysytään yhtä aikaa jotakin, esim. ”Mitä kuuluu? Kuinka kesä on mennyt?” Saattaa olla, että kaikki sanovat oman vastauksensa yhteen ääneen, jolloin kysyjä ei havaitse yksittäisiä eriäviä kommentteja vaan ainoastaan enemmistön mielipide tulee selväksi. Työpaikalla saatetaan kysyä: ”Millaisia kehittämideoita teillä on?” Kuulluksi tulevat tällöin ne mielipiteet, jotka sanotaan ensimmäiseksi, kuullulla äänellä, erityisen painokkaasti tai tunnepitoisesti. Sen sijaan kuulematta jäävät ne mielipiteet, joita ei lausuta ääneen, ja ajatukset, joita ei ehdi edes syntyä, kun jokin painokas mielipide on jo saanut yleisen hyväksynnän. Tuttua, eikö totta.

Lisäksi yleiskeskustelussa on se vaara, että huonosti toimivat asiat saavat keskustelussa ylivalan ja kokonaan huomiotta jää, mitä hyvää asiassa on havaittavissa. Voi myös käydä niin, että rohkeimmat osallistujat esittävät mielipiteensä niin nopeasti ja vakuuttavasti, etteivät kaikki ehdi muodostaa mielipidettä asiasta, koska punnitsevat ajatuksiaan huolella monilta kanteilta, ennen kuin tohtivat lausua mitään ääneen. Moni saattaa jäädä kokonaan syrjään, vaikka juuri heillä voisi olla tärkeitä näkökulmia asiasta. Vaan eipä hätää, sillä on olemassa työkalu nimeltä **VAAKA**. Sen avulla voi välttää edellä mainitun ja monta muuta sudenkuoppaa.

Näin osallistavaa VAAKA-työkalua käytetään:

1. Ensin muotoillaan tarkka VAAKAN kysymys tai otsikko / teema, josta halutaan osallistujien mielipiteitä kerätä, esim. "Viestintä meidän tiimissä".
2. Osallistujat varustetaan kynällä ja tyhjällä paperilla. Kun tilaisuuden vetäjä tai ohjaaja on esittänyt kysymyksen, hän kirjoittaa sen myös kaikille näkyviin fläpille paperin yläreunaan. Osallistujat ohjeistetaan jakamaan paperi pystysuoralla viivalla kahteen osaan. Paperin vasemmalle puolelle merkitään A-kirjain ja kirjoitetaan ohjeeksi sanat: ei toimi, turhauttaa, ärsyttää, aiheuttaa ongelmia, synnyttää epävarmuutta tai pelkoa, uhkaa, vaikeuttaa työskentelyä, heikentää jne. Paperin oikealle puolelle kirjoitetaan B-kirjain ja ohjeeksi tälle puolelle listattavista asioista: toimii, kiinnostaa, innostaa, sujuu hyvin, tuottaa työniloa, tuo vaihtelua, on hyvin, koetaan mahdollisuudeksi jne.
3. Sitten aloitetaan **täydellisen hiljaisuuden vallitessa** 0-vaiheella (omat ajatukset), jossa jokaisella on mahdollisuus neljän minuutin ajan keskittyä omiin ajatuksiinsa aiheesta ja listata kummallekin puolelle asioita sitä mukaa, kuin niitä mieleen tulee. Lyhyesti, ranskalaisin viivoin.
4. Noin neljän minuutin työskentelyn jälkeen vetäjä ilmoittaa 0-vaiheen päättyneen ja ohjeistaa seuraavan vaiheen. Se on muistiinpanojen läpi käyminen pareittain vieruskaverin kanssa. Katsotaan, että kaikilla on pari, jonka kanssa käydään pikaisesti läpi kummankin kirjaamat asiat. Omaa paperia on mahdollisuus "parastaa", eli naapurilta saa varastaa hänen hyvät ideansa ja lisätä ne omaan lappuunsa. Aikaa neljä minuuttia.

5. Seuraavassa vaiheessa vetäjä alkaa koota ryhmämuistia keskustelun tuloksista. Parhaiten tämä sujuu kirjoittamalla asiat fläpille, josta kaikki voivat ne nähdä yhtä aikaa. On tärkeää kirjoittaa fläpille, mahdollisimman sanatakkasti juuri niin, kuinka osallistujat asiat ilmaisevat. Jokainen osallistuja kertoo omasta lapustaan yhden asian, kummalta puolelta tahansa (A tai B) ja sen jälkeen vuoro siirtyy seuraavalle. Kierrosta jatketaan niin moneen kertaan, että kenenkään lapussa ei ole enää mitään uutta sanottavaa. Lopuksi voidaan kysyä, tuleeko kenellekään vielä mieleen jotakin, mikä koosteesta (VAAKasta) puuttuisi.

Koosteen B-puolelta näkyy nyt, mihin asioihin ollaan tyytyväisiä sekä mitkä ovat hyvin ja toimivat, mitkä tuottavat työniloa. Samoin näkyy, mistä innostutaan ja mikä kiinnostaa. A-puolen asiat (turhauttaa, ei toimi, aiheuttaa ongelmia jne.) ovat niitä, joiden suhteen tarvitaan toimenpiteitä. Se, missä järjestyksessä asioita ruvetaan parantamaan tai kehittämään tai ratkomaan, selviää äänestämällä.

6. Seuraa äänestys. Jokaisella on mahdollisuus "äänestää" kolmea mielestään tärkeintä asiaa, joiden korjaamisesta, parantamisesta tai kyseisen epäkohdan poistamisesta olisi syytä lähteä liikkeelle. Tukkimiehen kirjanpidolla jokainen osallistuja vetää vuorotellen viivan kolmen VAAKassa mainitun seikan kohdalle. Tulos osoittaa kolme eniten ääniä saanutta asiaa.

Esimerkki VAAKA-työkalun käytöstä



Työssäni tällä hetkellä

Turhauttaa, ei toimi, ärsyttää, aiheuttaa ongelmia, synnyttää epävarmuutta, pelottaa, vaikeuttaa työskentelyä yms.

1. yhteinen toiminnan suunnittelu puuttuu
2. töiden määrä ajoittain liian suuri
3. kasvokkain kohtaamista liian vähän
4. jne.

Nyt on kaikkien nähtävillä, mitkä asiat koetaan työhyvinvointia heikentäväksi ja ovat näin ollen toimenpiteiden tarpeessa. Kenenkään sanominen ei ole jäänyt huomiotta eikä kirjaamatta. Se, ettei oma huolen tai turhautumisen kohde tullut valituksi, ei tarkoita, etteikö sitä otettaisi käsittelyyn sitten, kun on saatu ratkaistua kiireellisemmin korjausta vaativat. Hyvä esihenkilö huolehtii siitä, että kaikki VAAKAssa mainitut asiat tulevat käsitellyiksi. Tämä onkin merkittävä ero verrattuna sellaisiin työhyvinvointikyselyihin, joiden tuloksia ei toimiteta työyhteisön jäsenten tietoon, ja jos toimitetaankin, niiden suhteen ei tehdä toimenpiteitä.

Ohessa esimerkkinä alkuosa erästä kehittämisprosessin aluksi työstetystä VAAKasta, jonka kysymyksenä / otsikkona oli "Työssäni tällä hetkellä:" On huomattava, että VAAKAN kummallekin puolelle saattaa tulla jopa kymmeniä kohtia.

VAAKA-työkalun käyttö jatkuu siten, että eniten ääniä saaneet kohdat otetaan työn alle. Sovitaan, ketkä rupeavat työstämään

Työssäni tällä hetkellä

Innostaa, toimii hyvin, ilahduttaa, edistää onnistumista, kiinnostaa, on kunnossa yms.

1. positiivinen palaute asiakkailta
2. sopivan haasteellinen ja kiva työ
3. mukavat työkaverit
4. jne.

mitäkin asiaa ja miten. Sovitaan myös, milloin seuraavan kerran kokoonnutaan yhdessä tarkastelemaan työn edistymistä.

VAAKaa käyttämällä saadaan koko työyhteisön jokaisen jäsenen ääni sekä kuuluviin että näkyviin. Missään vaiheessa vetäjä ei ole antanut mahdollisuutta arvostella kenenkään sanomista, ja osallistujat huomaavat, etteivät ole yksin ajatustensa kanssa vaan erilaisille näkökulmille löytyy ymmärtämystä ja kannatusta.

Kokemukseni mukaan seurakuntatyöyhteisöissä vallitsee suuri tyytyväisyys ja yhteisymmärrys työn tavoitteista ja arvoista. Sitoutuminen työhön on lähes poikkeuksetta erittäin hyvää, ja työ koetaan merkitykselliseksi ja tärkeäksi, itsenäiseksi ja mielekkääksi. Kehittämisen tarvetta löytyy yleensä mm. vaikutusmahdollisuuksien lisäämisestä, keskinäisen vuorovaikutuksen ja työkäyttäytymisen asioihin huomion kiinnittämisestä. Monesti odotetaan myös keskustelun lisäämistä vaikeista aiheista.

4 Onko kehittämisen tavoitteena aina uusi innovaatio?

Meillä oli työyhteisön kehittämispäivä, jolloin jokainen sai kirjoittaa lapulle asian tai asioita, jotka työpaikalla hiertävät. Lupasin tehdä asioista seuraavaan työpaikkapalaveriin mennessä listan, jota sitten käytäisiin yhdessä läpi.

Nyt olen ymmälläni. Olin olettanut, että ryhdymme kehittämään isoja ja tärkeitä asioita, kuten vaikkapa asiakaspalvelun laatua tai innovoimaan kokonaan uusia toimintamalleja, mutta osassa lapuista lukee mm. "kun ei tervehditä kaikkia työkavereita" tai "epäselvät ja töksähtävät sähköpostiviestit". Voi hyvät hyssykät! Jätänkö tuollaiset laput omaan arvoonsa vai käsenkö sanomaan tästä lähtien päivää kaikille?! Miten neuvoisit toimimaan viisaasti tilanteessa, joka alkoi nyt turhauttaa minuakin?

Arvoisa kollega!

Olet antanut jokaiselle työyhteisön jäsenelle mahdollisuuden tuoda esiin ajatuksensa siitä, millaiset asiat itse kukin kokee työyhteisön toimintaa hiertävän. Hienosti toimittu! Ymmärrän turhautumisesikin ja sen, että oletat kaikkien hallitsevan sosiaalisen vuorovaikutuksen ja käyttäytymisen perusteet jo ammattinsakin puolesta.

Katsotaanpa tilannetta toisesta näkökulmasta. Esimerkkeinä mainitsemasi tervehtiminen ja sähköpostin kirjoittaminen ovat päivittäin toistuvia tilanteita, joten niistä syntyvä ärsytys tai mielen pahoittaminenkin ovat jatkuvasti joidenkin työntekijöiden arjessa oleva kokemus. Yliopistotutkija Anssi Tuulenmäen mukaan usein tois-

tettavista asioista tulee helposti rutiinia, johon ei kiinnitetä juuri lainkaan huomiota. Juuri näitä itsestäänselviä rutiineja, arkea, on muutettava, jos haluaa saada aikaan erilaista tulosta. Jos siis sähköpostiviestin tyyli tai tervehtimisen puute turhauttaa, ne ovat jatkuvasti toistuessaan isoja ja tärkeitä asioita, joita on muutettava.

Eräs mentorini havainnollisti asiaa siten, että jos elokuvaprojektoriin laittaa Tuntemattoman sotilaan, niin sotakuvaa sieltä lykkää, mutta jos Nalle Puhin, niin lapsetkin tykkäävät. Saman periaatteen mukaan toimii ihmisen mielikin. Jos mielessä on negatiivinen ajatus tai asenne, se heijastuu käyttäytymiseen ja toimintaan. Jos "istutat" työyhteisöön onnistumisuskon sisältävän yhdessä tekemisen siemenen, niin melko varmasti se tuottaa itäessään uusia raikkaita ideoita toisin tekemisen vaihtoehtoista.

Niinpä ehdotan arvoisa kollega, että kirjoitat kaikki lappujen tekstit sattumanvaraisessa järjestyksessä allekkain fläppipaperille, jonka otat seuraavassa työyhteisöpalaverissa esille. Siinä Sinulla onkin VAAKAN A-puolta muistuttava data käytössäsi. Ennen kuin menet VAAKAN "käyttöohjeiden" mukaisesti (vrt. ohjeistus edellisessä kappaleessa) äänestykseen, kannattaa miettiä äänestyskriteeri. Voisiko se olla esim. seuraava: "Mitkä ovat helpoiten tai nopeimmin poistettavissa hiertävien asioiden listalta?" Ja sitten jokaisella on käytettävissään kolme "ääntä", jotka hän tämän annetun kriteerin perusteella merkitsee valitsemiinsa kohtiin fläpillä. Veikkaan, että helpoiten tai nopeimmin poistuviksi ehdotetaan mm. tervehtimistä tai sähköpostin kirjoittamista.

On ensiarvoisen tärkeää, että esihenkilönä suhtaudut äänestykseen ja sen tulokseen arvostavasti. Syyllisiä ei haeta, vaan todetaan jotenkin tähän tapaan: "Onpa hyvä tietää, että näihin rutiineihin meidän on tärkeää kiinnittää jatkossa huomiota!" Sitten jaetaan henkilökunta muutamaan sattumanvaraiseen ryhmään, ja jokainen ryhmä saa työstettäväkseen jonkin äänestyksessä esille tulleista asioista. Ryhmän tehtävänä on laatia asiasta pelisääntöehdotus. Ehdotukset esitellään kaikille kommentoitavaksi, ja näin on yhteistoiminnallisesti sovittu siitä, miten arjen rutiineja ryhdytään muuttamaan työhyvinvointia laskevista sitä lisääviksi. Kuten huomaat, ei todellakaan mikään ennenkuulumaton uusi innovaatio, mutta työyhteisön kehittämistä mitä suurimmassa määrin.

Kerrot kirjeessäsi, että luulit kehittämisen olevan isoja asioita ja suuria linjoja. Varmaan olet jo oivaltanut, että kehittäminen onkin useimmiten huomion kiinnittämistä pikkuasioihin. Joskus kuitenkin on tilanteita, jolloin on ajateltava isosti ja oltava valmiina suuriin muutoksiin. Koronapandemian aikana on opittu, että monet seurakunnan työaloista joutuivat ennennäkemättömien muutosten eteen. On aina hyvä esittää kysymys "Mitä jos?" ja olla avoin luoville ja epätavallisillekin ratkaisuille.

5 Mistä aikaa kehittämislle?

Työyhteisössämme moni on sitä mieltä, että toiminnan ja yhteistyön suhteen olisi parantamisen varaa monessa asiassa. Puhetta on ollut paljonkin jo pitkään, mutta tekoihin asti ei vain koskaan päästä, koska kaikilla on kädet täynnä oman työalan työtä. Mistä löydämme aikaa kehittämislle?

Arvoisa kollega!

Hienoa, että ryhdyit sanoista tekoihin ja käytit aikaa tämän tärkeän kysymyksen kirjoittamiseen. Et varmastikaan ole ainoa aikaongelman kanssa painiva. Aikaa on, mutta tahtoa pitää löytää. Sitä kannattaa etsiä osallisuuden mahdollistamisesta.

Olen itsekin toisinaan kuullut sanottavan: ”En ole tullut tänne kehittämään ja palavereissa istumaan, vaan hoitamaan tehtävää, jota varten minut on koulutettu.” 2000-luvun työelämässä ei enää riitä, että hallitsee oman alansa substanssin. Työyhteisön jäsen sitoutuu tekemään perustyönsä ja sen lisäksi osallistumaan oman työnsä ja työyhteisönsä kehittämiseen ja muihin yhteisiin asioihin.

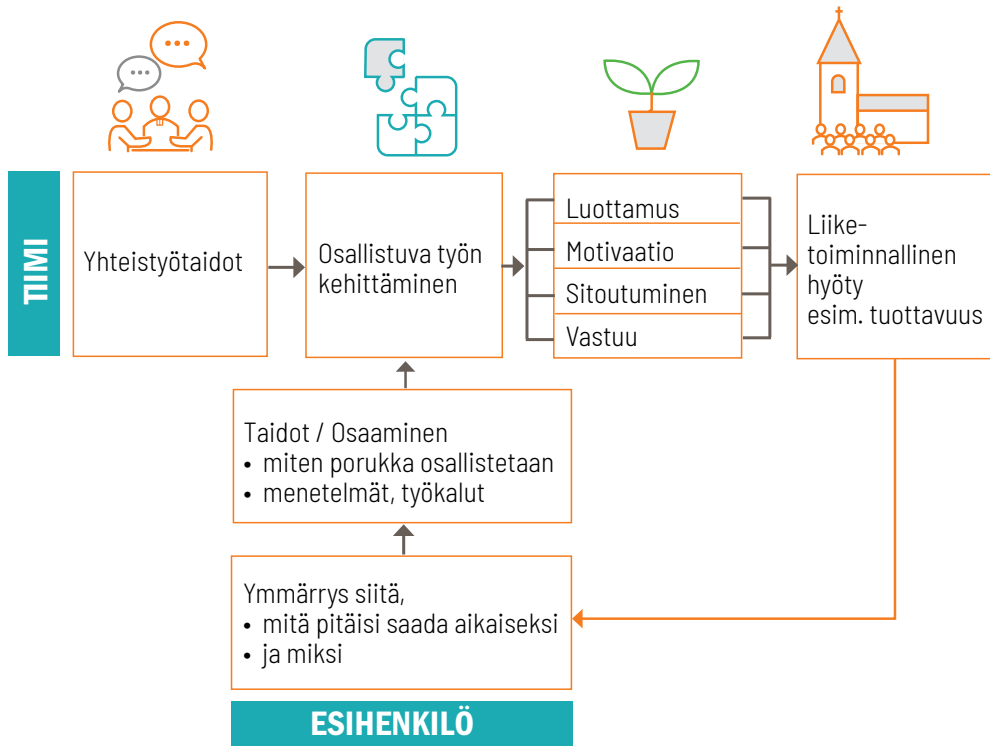
Olen huomannut myös, että moni odottaa esihenkilöiden tekevän yksin kehittämistyön, ikään kuin johtamiseen kuuluvana työn osa-alueena. Toiset pukevat kyseisen ajatuksen huulienheitoksi: ”Kehittäkööt johtajat, siitähän heille maksetaan.” Minusta tällainen olisi toteutuessaan melkoista itsevaltiutta, ja epäilen, ettei kukaan haluaisi sellaista kehittämistä, jossa määrätään. Määräyshän edellyttäisi tottelemista.

Totteleminen on tärkeää ja paikallaan joissakin asioissa, mutta työyhteisön kehittämisen suhteen sille on parempi vaihtoehto: osallistaminen ja sen seurauksena mahdollisuus vaikuttaa. Mitä etuja on osallistamiseen perustuvalla yhdessä kehittämislle? Tuloksena on win-win-tilanne niin työntekijöille kuin johdolle ja asiakkaillekin (katso kuva seuraavalla sivulla). Näin se toimii:

Ajatellaanpa, että meillä on tiimi (työyhteisö) ja sillä esihenkilö. Ja työllä pitäisi saada aikaan hyvää tulosta: Sinun tapauksessasi, arvoisa kollega, laadukasta asiakaspalvelua seurakuntalaisille. Parhaiten ja varmimmin tämä onnistuu, jos työntekijät ovat työhönsä motivoituneita, sitoutuneita ja valmiita kantamaan vastuuta. Toki tarvitaan myös molemminpuolista luottamusta, joka takaa onnistuneen tiimityön. Kunpa voisikin antaa nuo neljä onnistumisen edellytystä tervetuliaislahjana jokaiselle työntekijälle jo perehdytyksen yhteydessä. Valitettavasti se ei ole mahdollista. Eikä niihin voi ketään pakottaakaan. Mikä siis neuvoksi?

Motivaatio, sitoutuminen, vastuu ja luottamus ovat asioita, jotka kaikki syntyvät jokaisen omien korvien välissä. Siis syntyvät, jos olosuhteet sen mahdollistavat. Ne ovat seurausta jostakin sellaisesta, johon voidaan vaikuttaa. Kyse on osallistumismahdollisuudesta, siitä että saa olla alusta asti mukana, että tulee kuulluksi ja huomioon otetuksi, ymmärretyksi ja hyväksytyksi, että saa mahdollisuuden vaikuttaa omaa työtään koskeviin asioihin jne. Tällaisista asioista kukaan ei halua luopua eikä niistä kieltäytyä. Kyse on osallistavasta työn

Yhdessä kehittämällä tuloksiin



Lähde: Yhdessä kehittämisen työpaikalla -menetelmät, Työturvallisuuskeskus 2020

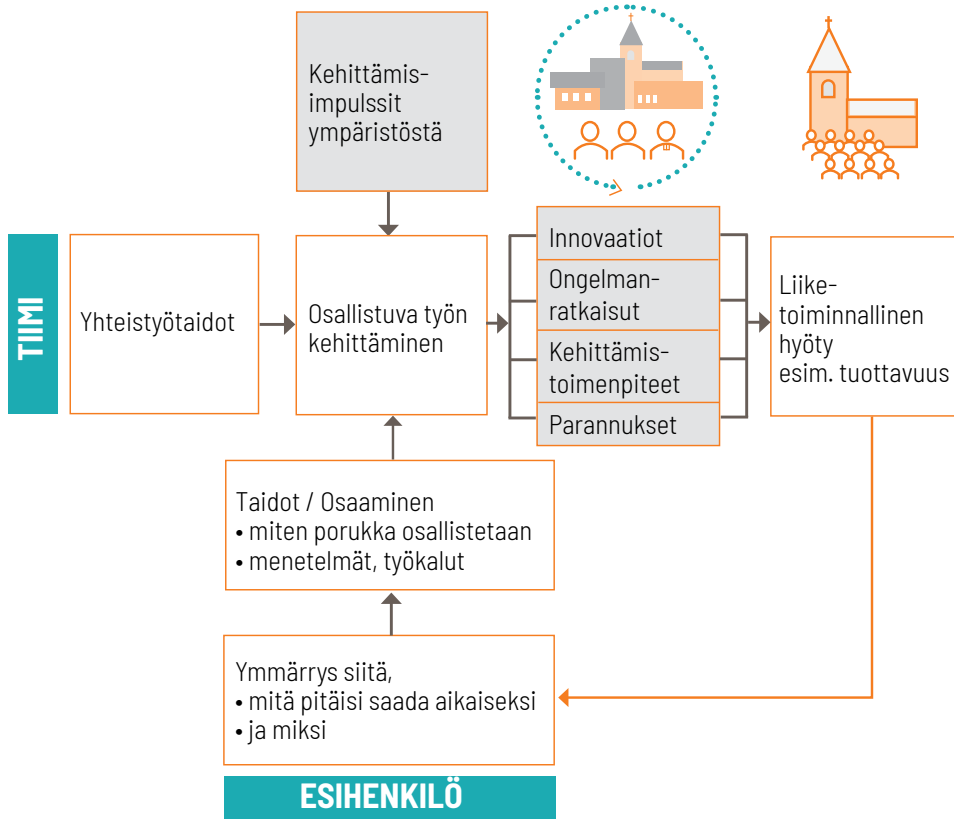
kehittämisestä, jollaisessa jokainen on mukana vapaaehtoisesti ja mielellään – ainakin sen jälkeen, kun on ymmärtänyt, mistä siinä on kyse. Näin on yksi hevosenkenkä löytynyt!

Eikä enää puutu kuin hevosta ja kolmea kenkää – nimittäin osallistamisen taitoa, menetelmiä ja työkaluja. Niiden suhteen pallo on ensisijaisesti esihenkilöllä. Hänen tehtävänä on johdatella väkensä osallistavan johtamisen kulttuuriin (johtamistaidot) ja huomaamaan tämän johtamistavan hyödyt pitkässä juoksussa. Tiimin jäseniltä edellytetään yhteistyötaitoja, joita voidaan kehittää kiinnittämällä huomiota ammatillisuuteen ja ammatilliseen työkäyttäytymiseen sekä dialogiseen vuorovaikutukseen.

Olet, arvoisa kollegani, varmasti huomannut, että yleensä ihminen löytää aikaa sellaiseen, mitä pitää todella kiinnostavana tai tärkeänä. Niinpä ajan löytyminen ei ole enää ongelma sen jälkeen, kun kiinnostus on syttynyt ja motivaatio yhdessä kehittämistä kohtaan on syntynyt. Motivaatio, luottamus, sitoutuminen ja vastuu ovat edellytyksiä saada yhdessä aikaan monenlaisia asioita: tulosta, hyvää asiakaspalvelua, työhyvinvointia, hyviä toimintamalleja, uusia innovaatioita jne.

Muuten, haluat varmaan tietää, mitä osallistavalla johtamisella aikaansaadusta luottamuksen, motivaation, sitoutumisen ja vastuun lisääntymisestä seuraa käy-

Yhdessä kehittämällä tuloksiin



Lähde: Yhdessä kehittäminen työpaikalla -menetelmät, Työturvallisuuskeskus 2020

tännössä. Katsopa yllä olevasta kuviosta, mitä niistä on syntynyt: ongelmanratkaisua, parannusehdotuksia, innovaatioita ja kehittämistoimenpiteitä! Mikä tahansa kehittämisimpulssi, esimerkiksi työyhteisön jäsenen koulutuspäivillään saama ja työyhteisöön tuotu idea, kehittämishanke tai muu sellainen voi saada aikaan yhdessä ajattelemista ja tekemistä, mikä tavalla tai toisella johtaa työyhteisön kehittämiseen. (Huomaa muutokset kuviossa edellisen sivun kuvaan verrattuna!)

Muistan, kuinka eräs kollegani sai ahaa-elämyksen: "Minun pitää järjestää kalenteriini aikaa työyhteisön keskinäiselle vuorovaiku-

tukselle." Tähän totesi toinen: "Yhteishenkeä ei synny, ellei olla yhdessä."

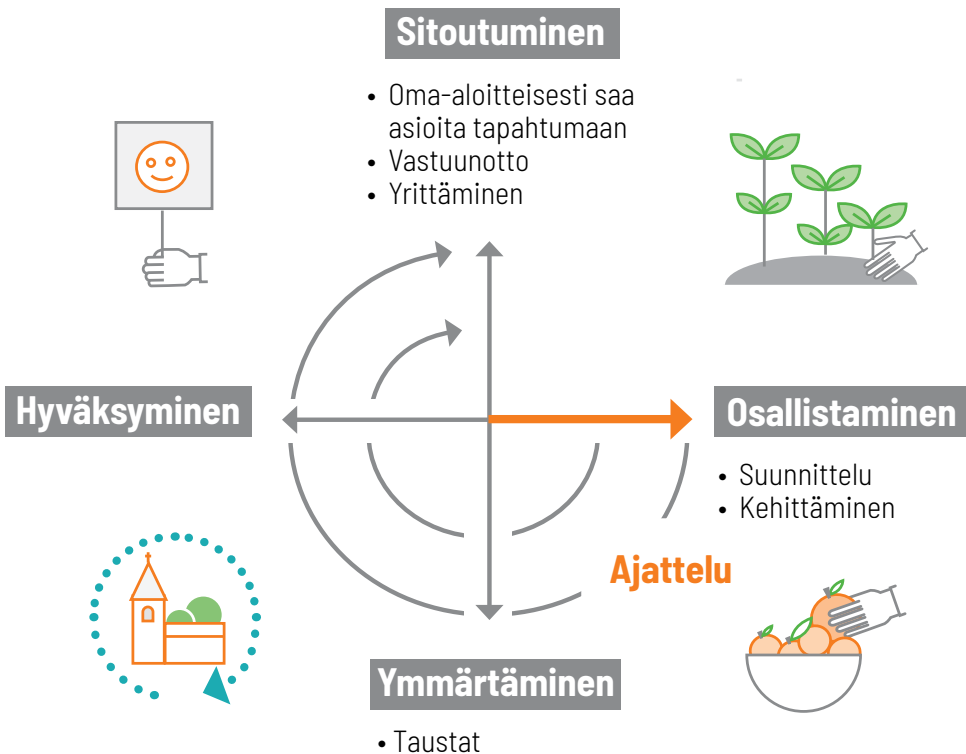
6 Miten saada aikaan sitoutumista?

Meillä innostutaan helposti ja motivaatiota työn substanssia koskeviin asioihin löytyy paljon. Työmoraali on korkea. Toisinaan liiankin korkea. Pelkään työntekijöiden uuvuttavan itsensä. Siksi haluaisin, että kehitämme työme toimintamalleja työhyvinvointia lisääviksi. Mutta miten sitoutan henkilökuntaa kehittämistyöhön?

Arvoisa kollega!

Sepä olisikin kätevää, jos jokaiselle uudelle työntekijälle, sijaiselle tai opiskelijalle voisi antaa sitoutumisen tervetuliaislahjana.

Sillä poistuisi kertaheitolla koko sitoutumista koskeva päänsärky. Valitettavasti ei voi. Voisikohan sitoutumaan määrätä tai suorastaan pakottaa: ota tai jätä! Mitä, jos sitä ihan vaan edellyttäisi vähän niin kuin itsestäänselvyytenä seurakunnan töihin hakeutuvalta. Eipä onnistu sekään, kuten ei mikään edellä mainituista. Sitoutuminen syntyy korvien välissä, samoin kuin edellisessä kappaleessa esillä olleet luottamus, vastuuntunto ja motivaatiokin. Niinpä arvoisa kollega, voinkin ilokseni vapauttaa sinut siltä ajatukselta, että nimenomaan sinun pitäisi tai että edes voisit sitouttaa ketään. Sitoutumiseen on toiset keinot.



Lähde: Kari Helin

Tarkastellaanpa sitoutumisen synty-
mekanismeja. Sitoutuminen näkyy oma-aloit-
teisuutena, aikaansaamisena ja vastuulli-
suutena. Tällainen toiminta minkä tahansa
asian yhteydessä edellyttää, että ihminen
hyväksyy ko. asian (esimerkkinä vaikkapa
veronkorotuksen). Hyväksyminen on välttä-
mätön, mutta ei riittävä ehto sitoutumiseen.
Tarvitaan myös sitä, että ihminen ymmärtää,
miksi veronkorotus on välttämätöntä (vrt.
esimerkki). Ymmärrys syntyy ajattelusta ja
osallistumisesta, mukanaolosta, ja vaikut-
tamisen mahdollisuudesta (esim. kunnallis-
politiikassa, yleisönosastokirjoituksesta tai
vaikkapa vain keskustelusta muiden kanssa
verotusesimerkin suhteen). Keskeistä on
ajatteluprosessi, jonka perusteella henkilön
oma asenne asiaa kohtaan muuttuu tietä-
mättömydestä ja ehkä hämmennyksestä
ensin ymmärtämiseksi, sitten hyväksymiseksi
ja lopulta sitoutuneeksi toiminnaksi. Niinpä
hyvä johtaminen ei ole valmiin tiedon ja mää-
räysten jakamista vaan yhteisen ajattelun
aikaansaamista. Huomaa, että hyväksyminen
ei edellytä konsensusta. Todellisen tiimin
jäsenet hyväksyvät tiimin päätökset silloin-
kin, kun ovat itse eri mieltä.

Sallinet, että kerron vielä sitoutumisen
syntymiseen liittyvän tilanteen eräästä
palvelutalosta, jossa pappina vierailin
säännöllisesti. Kerran esihenkilö halusi
kertoa yllättävästä käänteestä, jonka hänen
kokeilunsa oli saanut aikaan. Kyseisessä
työyhteisössä oltiin turhautuneita siihen,
että esihenkilön koettiin vaativan työn-
tekijöiltä asukkaiden virkistystoimintaan
ja elämänlaadun parantamiseen liittyvää
toimintaa, vaikka henkilökunnan mielestä
työaika ei riittänyt mihinkään muuhun kuin
aivan perustyöhön eli ravitsemuksesta, lää-
kityksestä ja hygieniasta huolehtimiseen.

”Päätin lähestyä asiaa uudesta näkökul-
masta”, kertoi esihenkilö. ”Pyysin jokaista
käyttämään pienen hetken (0-vaihe eli

omat ajatukset) sen miettimiseen, millais-
ten asioiden kukin uskoo olevan itselleen
tärkeitä sitten(kin), kun on itse vanha.
Muutaman hiljaisen minuutin jälkeen ker-
rottiin innolla ja kuunneltiin mielenkiinnolla
osin yhteneväisiä ja toisaalta paljonkin
toisistaan eroavia odotuksia. Naisvaltai-
sen työyhteisön vastaukset vaihtelivat
lakatuista kynsistä ja kauniisti laitetuista
hiuksista kauppakeskuksessa shoppailuun
ja kulttuuritapahtumiin osallistumiseen
asti. Tärkeiksi asioiksi mainittiin myös
ajankohtaisten yhteiskunnallisten asioiden
seuraaminen, yhteydenpito ystävien ja
sukulaisten kanssa ja elämän merkitykselli-
seksi kokeminen.”

”Totesin, että vaikka ihmisten elämä ja
ympäristö voivat vuosikymmenten kuluessa
muuttua paljonkin, pysyvät ihmisen
perustarpeet paljolti samana. Jokainen
haluaa tulla kohdatuksi, arvostetuksi ja
hyväksytyksi sellaisena kuin on; jokainen
haluaa kokea itsensä ja elämänsä merki-
tykselliseksi itselleen ja toisille; jokainen
haluaa kokea iloa, saada vaihtelua, kerätä
uusia kokemuksia ja elämyksiä – edelleen,
iästä riippumatta. Kerroin olevani varma
siitä, että tämänkin hoivakodin asukkaat
pitäisivät tärkeinä juuri näitä mainittuja
asioita, jos pystyisivät vielä toiveistaan ker-
tomaan. Sanoin kantavani huolta siitä, että
nyt vanhuuttaan hoivakodissa viettävät
asukkaat eivät saa samaa, mitä me hoitajat
itsellemme haluaisimme, edellyttäisimme
ja todennäköisesti vaatisimme.”

”Sitten pyysin hoitajia mukaan ajatusleik-
kiin: Jos aikaa olisi, niin minkä äsken mai-
nittujen elämänlaadun kannalta tärkeiden
asioiden suunnittelusta ja toteuttamisesta
saattaisit olla kiinnostunut? Kiinnitin
seinälle lappuja ”Tiedon saaminen yhteis-
kunnallisesti ajankohtaisista asioista”,
”Kulttuurikokemukset ja elämykset”, ”Päi-
vittäinen kohtaaminen ja ihmissuhteet”,

ja pyysin jokaista kirjoittamaan nimensä siihen lappuun, jonka otsikko tuntui itsestä kiinnostavimmalta. Näin löytyivät samanhenkiset ryhmät, jotka ryhtyivät "lihavoittamaan" otsikoita ideoiksi. Yhteisessä ideoinnissa toisen innostus ja hulvatonkin ajatusten ilmaiseminen ruokkivat toisenkin innostumista."

"Ryhmät sopivat "ensimmäisestä askeleesta", pienestä teosta tai toimenpiteestä, josta arjessa voisi lähteä liikkeelle – vaikkei aikaa sen enempää ole kuin ennenkään. Parin kuukauden kuluttua palvelutalossa olimme pitäneet pyörätuolitanssit, käyneet silakkamarkkinoilla ja tehneet metrolla ostosreissun kauppakeskukseen. Toisen ryhmän toimesta oli organisoitu lehdenlukutilaisuuksia ja mahdollisuus kuunnella uutisia. Oli aloitettu teemaviikkokäytäntö, johon jokainen asukas osallistui. Teemaviikon aiheita olivat mm. "Päivän hyvä uutinen", "Elämäni suurin ilo" tai "Mieleenpainuvien kokemukseni". Viikon aikana henkilökunta oli käynyt asukkaiden kanssa koskettavia dialogeja näistä teemoista."

"Kukaan ei enää maininnut mitään siitä, etteikö olisi ollut aikaa. Oli saatu käyntiin ajatteluprosessi, jonka aluksi omien, itselle tärkeiden asioiden listaaminen laajensi ymmärrystä toisaalta siitä, että toisten tärkeät tarpeet ovat erilaisia, ja toisaalta siitä, että ehkäpä nykyisillä ikäihmisillä on samanlaisia tarpeita ja toiveita. Ymmärrys puolestaan toi tullessaan hyväksymistä erilaisia tarpeita kohtaan. Seurauksena oli taito yhdistää tahto ja osaaminen asiakkaiden toiveiden ja tarpeiden toteuttamiseksi."

"Uudistuksesta hyötyivät kaikki, sillä työ oli näin saanut uutta merkitystä ja mielekkyyttä, tavoitteellisuutta ja lisäksi yhteistoiminnallisuus ja osallisuus oman työn suunnitteluun ja toteuttamiseen asiakaslähtöisesti olivat lisääntyneet. Sanomattakin on selvää, että myös asiakastyytyväisyys oli parantunut."

Kaikkiin seurakuntatyöyhteisön konkreettisiin tilanteisiin sopivaa yleisavainta, neuvoa tai ohjetta sitoutumisen aikaan saamiseksi minulla ei, arvoisa kollega, ole Sinulle antaa. Sen sijaan toivon, että edellä kerrottu kirvoittaa teitä keskustelemaan siitä, voitaisiinko samantyyppisesti toimia myös seurakunnassa.

7 Tullaanko työyhteisössä yksilönä kohdatuksi?

Kysymykseni liittyy tasapuolisuuteen. Pyrin kaikin keinoin välttämään eriarvoisuuden kokemusta henkilökunnan keskuudessa ja yritän olla tarkka siitä, että olen yhtä paljon läsnä kaikille ja tuen kaikkia samalla tavalla. Samasta syystä en antaudu pitkiin keskusteluihin kenenkään kanssa käytävillä enkä kysele kuumusia enkä keskustele yksityisasiosta sen enempiä kuin on välttämätöntä. Toiset ovat tähän menettelytapaan tyytyväisiä, mutta toiset selvästikään eivät. Miten minun pitäisi toimia?

Arvoisa kollega!

Arvostan pyrkimystäsi olla esihenkilönä tasapuolinen ja lojaali henkilökunnan kaikkia jäseniä kohtaan. Tilanteen tekee käytännössä hankalaksi se, että me ihmiset olemme erilaisia ja reagoimme asioihin eri tavalla. Se, minkä toinen kokee mukavana, saattaakin toisesta tuntua jopa loukkaavalta. Kerron esimerkin.

Eräs työntekijä meni johtajan puheille pyytääkseen viikon vapaata, koska hänen lapsensa oli yllättäen sairastunut vakavasti. Johtaja ei miettinyt asiaa pitkään eikä esittänyt kysymyksiäkään vaan lupasi ilman muuta viikon vapaata. Työntekijän tarvitsisi vain merkitä vapaaksi haluamansa päivät työvuorolistaan. Kun työntekijä oli poistunut huoneesta, johtaja onnitteli itseään: "Kylläpä osasin olla hienotunteinen ja tukeva ja empaattinen. En kysynyt, miten lapsi on sairas, enkä ruvennut pohtimaan ääneen sijaisen hankkimista enkä etenkin harmittelemaan sen vaikeutta, vaan lupasin myötätuntoisesti heti niin paljon

vapaata kuin toinen pyysi ja tarvitsi." Työntekijä puolestaan tuli johtajan huoneesta pettyneenä: "Ei sanallakaan kysynyt, miten lapseni on sairas! Selvästikään ei työntekijöiden asiat yhtään kiinnosta. Eikä minukaan työpanokseni näköjään kovin tärkeä ole. Silmää räpäyttämättä järjestyi viikko vapaata!"

Muuan kahden lapsen äiti puolestaan sai jatkuvasti kuulla lastensa valitusta siitä, kummallako kulloinkin oli enemmän jäätelöä tai muita herkkuja. Tähän pulmaan äiti keksi oivan ratkaisun: toinen jakoi jäätelön mielestään kahteen yhtä suureen osaan ja toinen sai valita kumman palan ottaa. Ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa kaikille täsmälleen samanlainen "siivu" aikaa tai huomiota tai johtamista ei toimi. On annettava kullekin sellaista johtamista, kuin hän tarvitsee.

Tasapuolisuudessakin auttaa se, että tuntee mahdollisimman hyvin henkilökuntansa. Läsnäololle on hyvä olla rakenne, jotta tapaamiset eivät jää sattumanvaraisiksi. Aamukahvit, päiväkahvit, yhteiset lounas- ja hartaus- ja kehityskeskustelut ja tiimipalaverit ja tyhy-päivät ovat esimerkkejä "luonnollisista" tilaisuuksista olla läsnä toinen toisilleen.

Työodotuksiin liittyvään kysymykseen olen vastannut toisaalla, mutta työodotus sekin, miten itse kukin haluaa tulla kohdatuksi. Tiedäthän, miten me olemme erilaisia: joku rakastaa huomion keskipisteenä olemista ja toinen välttelee sitä viimeiseen asti; joku tarvitsee paljon (joku pohjattomasti) kannustusta ja jatkuvaa tsemppaamista, toinen ei tunnu tarvitsevan sitä juuri ollen-

kaan. Näitä tarpeita ei tarvitse arvailla, kun kysyy asiaa henkilökohtaisesti jokaiselta. Ellei kysytä, tulee tehtyä tulkinta – ja metseen menemisen vaara moninkertaistuu kertaheitolla.

Seuraavilla apukysymyksillä voidaan kohdatuksi tulemisen toiveita ja tarpeita lähestyä.

Näin haluan tulla kohdatuksi seuraavissa tilanteissa:

1. Kun tullaan työpaikalle
2. Kun ollaan kahvihuoneessa / lounastauolla
3. Kun halutaan antaa positiivista palautetta
4. Kun halutaan esittää kritiikkiä
5. Kun minulla on ”huono päivä”
6. Kun on asiaa työkaverille
7. Kun on kiire
8. Jokin muu tilanne, mikä?

Olen toteuttanut keskustelun kohdatuksi tulemisen odotuksista ottamalla aluksi luvun kolmeen (tai neljään tai viiteen jne.) On nimittäin hyvä jakaa osallistujat sattumanvaraisesti ryhmiin. Tärkeää on olla itsekin mukana luvunlaskussa. Näin

omatkin odotukset tulevat kaikkien tietoon. Jokainen ryhmä saa pohdittavakseen yhden tai kaksi em. luettelosta. Kun ryhmä on esitellyt odotuksensa ja toiveensa kohdatuksi tulemisesta ko. tilanteesta, käydään yleiskeskustelu, jossa vastausta voidaan vielä ”parastaa” muiden mieleen tulevilla odotuksilla. Näin aikaansaadusta koosteesta jokainen ryhmä laatii ehdotuksensa kohdatuksi tulemisen pelisäännöksi kyseisen asian suhteen.

Huolehditaan siitä, että jokainen saa pelisääntökoosteen, koska sanonta ”poissa silmistä, poissa mielestä” pitää paikkansa tässäkin.

Jotta toiveet kohdatuksi tulemisen tavoista toteutuisivat, on lopuksi tärkeää sopia vielä kahdesta asiasta. Ensinnäkin siitä, miten pelisääntörikkomukseen puututaan, ja toiseksi siitä, mitä pelisääntörikkomuksen tekemisestä seuraa. Olemme sopineet yleensä jonkin hassunkurisen ”merkkisanan”, jolla kollegaa lempeästi ”hoksautetaan” pelisääntörikkomuksesta. Ensimmäinen ja luonnollisin ”seuraus” on tietysti hyväntahtoinen ja ystävällinen huomauttaminen asiasta.

8 Katson, mutta näenkö oikein?

Tapaan seurakunnan työntekijöitä joka päivä. Lähes joka päivä näen heidät kaikki. Tiedän, että näen, koska katson keskustellessani kollegoitani usein pitempäänkin, joskus vain ohimennen vilkaisen. Silti koen ongelmalliseksi sen, että työntekijät tuntuvat olettavan, että näkisin ja kokisin näkemäni asiat samoin, kuin he kokevat, että ymmärtäisin sanomattakin ja että sitten toimisin näkemäni perusteella oikein. Minusta tuntuu, että vaikka katson, en näe sitä, mitä minun odotetaan näkevän. Miten toimisin paremmin?

Arvoisa kollega!

Kysymyksesi on mitä mielenkiintoisin, sillä uskon meidän kaikkien kokeneen joskus, ettemme tule kuulluiksi ja nähdyiksi sellaisina kuin haluaisimme. Kyky nähdä on synnynnäinen, mutta taito katsoa ja kohdata toinen siten, kuin hän haluaisi tulla kohdatuksi, on harjoituksen tulosta.

Mirjami Haimelin kuvailee pöllön katsetta. Sen katse näyttää lujalta, herkeämättömältä, ja tiukka ilme tekee pöllöistä fiksun näköisiä. Läpituokevalla katseella on pöllön tapauksessa syynsä: se ei pysty liikuttamaan silmiään. Sen silmät toljottavat aina suoraan eteenpäin. Tarkka kolmiulotteinen näkö on kuulemma pöllön selviytymisen kannalta niin ratkaisevassa roolissa, että silmät saattavat painaa jopa viisi prosenttia linnun painosta. 80-kiloisella ihmisellä se tarkoittaisi yhteensä neljän kilon painoisia silmiä.

Olisiko johtajalle hyötyä neljän kilon silmistä? Tuskin, sillä eihän johtajan tarvitse näh-

dä tarkasti täydellisessä pimeydessä, eikä hänen tarvitse saalistaakaan. Näkömme on oikein hyvä ihmisenä elämisen kannalta, mutta voisimme kyllä harjoitella tarkempaa katsomista ja näkemistä työyhteisössä. Olisiko sittenkin niin, että kyse ei ole vain näkemisestä eikä katsomisestakaan vaan ymmärtämisestä ja suhtautumisesta?

Valokuvaaja, taide- ja sosiaalikasvattaja Miina Savolainen havahtui sosiaalialan ammattilaisuutensa alkutaipaleella siihen, miten tärkeä merkitys katseella on ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa. Katse, kasvot ja kehollinen läsnäolo ovat niitä kieliä, joita ihmiset lukevat ennen puhetta. Savolaisella on monta hyvää neuvoa siitä, kuinka voisimme oppia katsomaan toista ihmistä toisin. Silloin näkisimmekin erilaisia asioita. Hänen mukaansa monissa ammateissa on opittu arvioimaan reflektiiviseen katseeseen, josta olisi hyvä päästä pois, sillä reflektiivinen katsominen sulkee ”ihmisenä ihmiselle” -vastaanottamisen.

Tarvitsemme peilejä voidaksemme tuntea itsemme arvokkaiksi. Siksi työtoverin katsomisen tulisi heijastaa arvostusta. Kyvystä soveltua omalle temperamenttityypille vieraisiin tunneilmaisuihin riittää varmasti haastetta meille kaikille. Miina Savolaisen mukaan se kannattaa, sillä toisin katsominen, toisen uudelleenmäärittely, se että näkee toisen uusin silmin, voi saada aikaan uudet tunteet. Hankala työtoveri saattaakin omissa silmissä muuttua mukavaksi. Kuinka hienoa onkaan huomata, että toisen silmät syttyvät, kun minä katsoessani todella näen hänet. Savolaisen mielestä jokainen tarvitsee tämän kokemuksen.

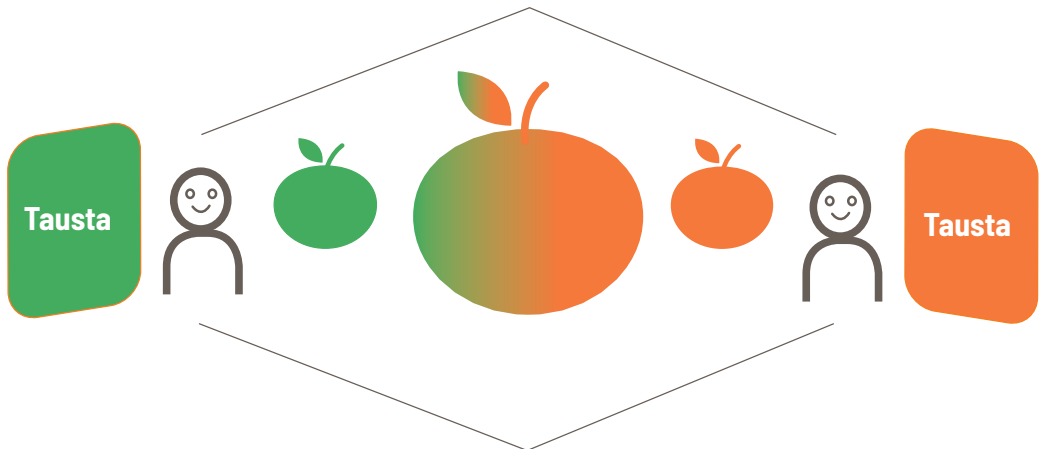
Toinen näkökulma katsomiseen ja näkemiseen liittyy ihmisten erilaisuuteen, mikä asettaa johtamistyölle suuren haasteen. Päivittäisessä vuorovaikutuksessa tulee jatkuvasti esille asioita, jotka ihmiset omassa taustassaan vaikuttavien tekijöiden vuoksi näkevät aivan eri tavalla. Nämä asiat ovat nk. "omena-asioita" (katso kuva alla).

Omena voi todellakin olla toiselta puolelta punainen ja toiselta puolelta katsottuna näyttää aivan vihreältä. Siksi se sopii hyvin vertauskuvaksi asioille, jotka toisesta näkökulmasta katsottuna näyttävät täysin erilaisilta kuin toisesta. Yksilön tausta (asenteet, tiedot, kokemusvarasto jne.) määrittelee sen, miten hän milloinkin asian näkee ja kokee ja miten siihen suhtautuu. Tavallista on, että ristiriitaisten näkemysten vallitessa syntyy valtataistelua siitä, kumpi on oikeassa. Ja nyt tulee se työkalu: valtataistelun välttämiseksi ei lähdetä

kinaamaan vaan yritetään ymmärtää toisen lähtökohtia, taustaa ja reagointia kysymällä: "Haluaisin ymmärtää, miksi Sinusta on parempi, että...", "Kerro, miten olet päätenyt käsitykseen, että..."

Tyypillinen asia, josta koskaan ei tunnu vallitsevan täydellistä yksimielisyyttä, on esimerkiksi loman ajankohta. Tässä monille työyhteisöille tutussa esimerkkitalanteessa työntekijä haluaisi mieluiten loman samaan aikaan kuin muukin perhe, joka tapauksessa kuitenkin jollekin kesäkuukaudelle. Selvää on, että jos toimintaa ei voi keskeyttää kokonaiseksi kuukaudeksi, on lomissa vuoroteltava. Lapsiperheellinen saattaa ajatella, että ainakin hänen lomansa on sijoitettava lapsen loma-ajalle. Työntekijä, jolla ei ole kouluikäisiä tai pienempiä lapsia, saattaa ajatella, että hänellä on yhtä suuri oikeus saada lomansa parhaaseen kesäkesän aikaan. Työnantajan näkökulmasta

Taustan vaikutus asioiden näkemiseen ja kokemiseen



Tausta

- Asenteet
- Tiedot
- Kokemusvarasto
- Uskomukset
- Pelot
- Olettamukset
- Tulkinnat
- Mieltymykset
- Arvostukset
- Tavoitteet
- Tehtävä

Lähde: Esko Härkönen

lomakuukausia ovat myös toukokuu ja syyskuu, ja jos työyhteisö on suuri, on nekin otettava käyttöön ja mahdollisesti vielä jak-soteltava kesäloma kahteen osaan.

Esihenkilö tekee suuren työn pyrkiessään saamaan aikaan kokonaisuuden, jossa jokaisen toive kesälomasta toteutuu ainakin osittain. Silti joku saattaa ajatella, että johto kiusallaan taas laittoi loman huonoon aikaan, koska olisi itse suunnitellut lomajärjestelyt toisin. Siinäpä se onkin, kun kyseessä on omena-asia, siis asia joka toisesta näkökulmasta tarkasteltuna näyttää aivan erilaiselta kuin toiselta puolelta katsottuna.

Ohjenuoraksi ja henkilökohtaisen kehittymisen haasteeksi käy presidentti Sauli Niinistön taannoinen uudenvuodenpuhe, jossa hän viittasi erilaisten näkökulmien olemassaoloon: ”Ymmärtämyksen ei tarvitse merkitä yksimielisyyttä. Erilaisia mielipiteitä maamme on aina mahtunut. Asioista sopii kiistellä, pitääkin. Mutta toisten ylenkatsominen ja aliarvioiminen ei kiistanalaisten asioiden ratkaisua edistä. Me pystymme parempaan.” Onkin paljon mahdollista, että sen jälkeen, kun toinen on perustellut, miksi ”näkee omenan vihreänä”, toinen muuttaakin kantansa ja toteaa: ”Olet oikeassa. Ymmärrän sen nyt, kun perustelit asian tuolla tavalla.”

9 Onko puhuminen hopeaa ja vaikeneminen kultaa?

Seurakunnassamme on kerrassaan verraton henkilökunta, jonka kanssa on ilo työskennellä. Kahvi- ja lounastauoilla kuuluu aina vilkas puheensorina. Keskustelu saattaa olla spontaania toiminnan ja yhteistyön ideointia ja kehittämistä, työhön liittyvien huolien jakamista ja usein juttu polveilee yksityisasioissakin, joita jaetaan varsin avoimesti. Sama juttu palaverissa. Tuskin ehdin esittää kysymystä tai keskustelun teemaa, kun nopeimmat jo ilmoittavat, kuinka olisi parasta toimia. Huoleni on, että henkilökunnassa on monia sellaisiakin, joilla tiedän olevan mielipiteitä ja sanottavaa asioista, mutta jostain syystä he ovat usein hiljaa. Missä vika?

Arvoisa kollega!

Sanoisin, että kysymyksesi alusta päätellen ei ole vikaa ensinkään, vaan pikemminkin tilanne vaikuttaa tekemisen meiningiltä, spontaanilta ja mutkattomalta tavalta tehdä työtä yhdessä. Olet viisaasti huolissasi siitä, mahtavatko kaikki työyhteisön jäsenet kokea tilanteen samalla tavalla. Toisin sanoen et tiedä, miksi osa henkilökunnasta on palaverissa tai muissa yhteisissä tilaisuuksissa hiljaa.

Sen lisäksi, että olet pannut merkille ihmisten erilaisuuden, olet hienosti oivaltanut, että hiljaa olemisella on monia, ei niinkään ilmeisiä syitä. Syy on harvoin se, etteikö näillä ihmisillä olisi mielipidettä tai mitään sanomista. Päinvastoin! Siinä, kun nopeat jo pamauttavat ääneen vasta kiihdytyskaistalla olevan ajatuksenjuoksun-

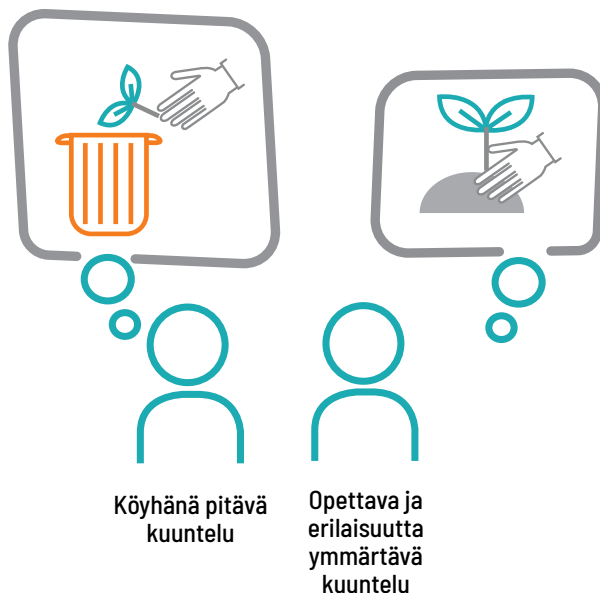
sa, introvertimpien työyhteisön jäsenten päässä ratas pyörii vinhaa vauhtia, vaikka ulospäin ei näytä tapahtuvan mitään. Jos kuitenkin maltat pienen hetken, heidän suustaan tulee kohta loppuun asti ajateltu näkökulma.

Joku on hoksannut, että juuri tästä syystä Jumala on luonut meille kaksi korvaa ja yhden suun: jotta malttaisimme kuunnella ja odottaa ja vasta sitten puhua. William Isaacs, dialogin ”isä” esittää, että aitoon dialogiin kuuluu kuunteleminen, kunnioittaminen, odottaminen eli omasta nopeasta puhumisesta tai reagoimisesta pidättäytyminen sekä suora puhuminen. Eikä suoralla puhumisella tarkoiteta suinkaan ”suoria sanoja” vaan sen sanomista, mitä sydän sanoo, eikä sen, mitä arvelee toisen haluvan kuulla. (Vrt. sivu 48).

Voihan myös olla, että vaikka seurakunnissa ollaan kuuntelun ja myötäelämisen ammattilaisia, niin henkilökunnan omassa vuorovaikutustilanteissa tulee esille ”suutarin lapsilla ei ole kenkiä” -ilmiö. Ei osatakaan kuunnella työtovereita. Tällöin auttaa asian tiedostaminen ja ”kuuntelusuodattimen” poistaminen. Avataanpa vähän kuuntelusuodattimen toimintaperiaatetta.

Itse kunkin on hyvä kysyä itseltään, mahtaako mielessä olla kuuntelusuodatin, joka siivilöi toisten lähettämiä ajatuksia. Se päästää sisälle vain sellaiset ajatukset, mielipiteet ja näkökulmat, jotka heti sopivat yhteen omien ajatustemme ja näkökulmiemme kanssa. Muunlaiset ajatukset joutuvat välittömästi mieleemme roskakoriin. Jos kokee viestinsä joutuvan toisen päässä

Kuuntelusuodattimen poisto auttaa ymmärtämään muita



Lähde: Yhdessä kehittäminen työpaikalla -menetelmät, Työturvallisuuskeskus 2020

”roskakoriin”, oppii kuka tahansa hyvin pian pitämään ajatukset ominaan eikä osallistu keskusteluihin. Vastaanottajan eli kuulijan tällainen kuuntelu pitää ”köyhänä”. Sen sijaan erilaisuutta ymmärtävä kuuntelu on todennäköisesti opettavaista ja ”rikastuttavaa”. Kuuntelusuodatin on siis yleinen työhyvinvointia heikentävä tekijä. Kummalla tavalla mielestäsi omassa työyhteisössäsi on tapana työtovereita kuunnella?

Kuuntelusuodattimella on tekemistä myös myötätunnon ja -innon puutteen kanssa. Työelämän avainelementtejä, varsinkin työhyvinvoinnin näkökulmasta ovat nykyisin myötätunto, hyväntahtominen ja psykologinen turva. Hyväntahtominen liittyy voimakkaasti luottamukseen. Se on sitä, että kaikenlaisissa tilanteissa, kaikenlaisissa asioissa voi luottaa sekä esihenkilön että muiden tiimin jäsenten hyväntahtoisuuteen

eikä näin ollen tarvitse pelätä tulevana nolatuksi, hyväksikäytetyksi, nenästä vedetyksi, petetyksi. Ei tarvitse olla huolissaan pahantahtoisesta takanapäin puhumisesta. On oivallettu, että hyväntahtoisuus on tahtoaasia eikä ominaisuus, joka on tai ei ole. Voidaan siis yhdessä päättää olla hyväntahtoisia toinen toisillemme.

Konkreettisenä toimenpiteenä ehdotan, että suosittaisimme ”virallisissa” vuorovaikutustilanteissa, kuten tiimipalavereissa ja kokouksissa yhteistoiminnallisia ja osallistavia toimintatapoja, joissa jokaisella on tasapuoliset (yhtä suuret) mahdollisuudet mielipiteensä ilmaisemiseen. Pyritään siihen, että puheenvuoron käyttäminen on sekä oikeus että velvollisuus. Palaverit voidaan aloittaa kuulumiskierroksella, jossa jokainen käyttää lyhyen puheenvuoron. Kokous voidaan aloittaa kierroksella, jossa

jaetaan viikon varrella koettuja onnistumisia ja annetaan samalla kiitosta niille, jotka ovat kenties osallistuneet tai myötävaikuttaneet onnistumisen syntymiseen tai vaikkapa rohkaisseet ja kannustaneet pulmakohdassa.

Ryhmä tarvitsee toiminnalle rakenteen ja rakenteen toteutumista pitää jonkun ohjata. Yleensä ohjaaja on esihenkilö, mutta eri tilanteissa ohjaajaksi voidaan sopia kuka tahansa ryhmän jäsenistä. Kunhan käytöön on totuttu. Osallistavia menetelmiä ei turhaan aloiteta O-vaiheella, joka tarkoittaa muutaman minuutin aikaa omien ajatusten kokoamiseen täydellisen hiljaisuuden vallitessa. Sen jälkeen on hyvä antaa mahdollisuus P-vaiheeseen (pariporina), jossa omat ajatukset jaetaan parin tai vieruskaverin kanssa, ja näin syntyy tilaisuus testata ja kuulostella omien ajatusten saamaa vastakaikua ja kannatusta. Tämän jälkeen on jo paljon helpompi saada sanotuksi oma idea, ehdotus tai vaikka korjaava kommentti kaikkien kuullen.

Voisitko kenties ehdottaa kiertävää puheenjohtajuutta palavereissa? Tällaiseen ollaan valmiita, jos työyhteisöissä on käytössä ”enkelin puheenvuoro” -käytäntö. Toimintatapa syntyi aikoinaan Henry Fordin autotehtaassa, kun Ford havaitsi insinöörin palaverissa merkittävän epäkohdan. Aika ajoin kävi nimittäin niin, että jonkun esittämä idea ammuttiin alas jo ennen

kuin sen esittäjä ehti lopettaa puheenvuoroaan. Tästä seurasi tietysti monenlaisia negatiivisia tunteita, ensin nolostumista, sitten pettymystä, ärtymystä ja kiukkuakin. Saattoipa joku kokemuksesta ”opikseen ottaneena” päättää, ettei toistamiseen ota riskiä samaan epämiellyttävään kokemukseen.

Niinpä autotehtailija Ford otti käyttöön seuraavan toimintamallin suunnittelukokouksiin: Kun joku esittää idean, on seuraavan puheenvuoron oltava ”enkelin puheenvuoro”, siis sellainen, jossa nähdään jotain hyvää esitetystä ideasta, kannatetaan ja kehuaan. Kriittisten ajatusten esittäjät malttakoot mielensä, kunnes ensin on esitetty yksi tai useampi ”enkelin puheenvuoro”. Näin siksi, että ihmisen on helpompi ottaa vastaan kritiikkiä sen jälkeen, kun on ensin saanut ymmärrystä ja tukea omalle ajattelulle. Monessa työyhteisössä on otettu käyttöön tämä yksinkertainen ”enkelin puheenvuoro” -käytäntö, joten voin hyvällä omallatunnolla kertoa sen todella toimivan.

Tasapuolisuuden ja psykologisen turvallisuuden kokemuksen takaamiseksi on aika ajoin hyvä palauttaa mieliin myös ”omena-ilmiö”. Varsinkin silloin, kun puheeksi otetaan asia, joka saattaa olla arka tai jopa tulenarka aihe työyhteisössä, ja tiedossa on, että työyhteisön jäsenillä on sen suhteen voimakkaita eriäviä mielipiteitä.

10 Onko multitaskaaminen hyve?

Kuten hyvin tiedätte, on työ seurakunnassa jatkuvaa tilanteesta toiseen ja tunnetilasta toiseen siirtymistä. Olemme hyviä keskittymään ja olemaan läsnä kohdatessamme seurakuntalaisia. Minua on kuitenkin alkanut askarruttaa ajatus, onko suutarin lapsilla kenkiä. Olen pannut merkkeille, että meidän on vaikea löytää samaa läsnäolon ja yhteisöllisyyden tilaa omissa palavereissamme ja keskinäisessä vuorovaikutuksessamme. Mistä juontuu se tehokkuuden ja aikaansaamisen tavoittelu, joka estää keskittymisen yhteen asiaan kerrallaan? Mitä voin tehdä?

Arvoisa kollega!

Tarkkanäköisesti ja rohkeasti puutut läsnäolon vaikeaan taitoon. Kerron taas esimerkin, jonka olen kuullut toiselta tarkkanäköiseltä. Kirjailija Satu Rämö kirjoittaa mummolasta läsnäolon ja yhteen asiaan kerrallaan keskittymisen tyssijana. ”Mummoloissa aika on erilaista. Asiat eivät tapahdu yhtä aikaa tai limittäin, vaan ihanan kronologisesti. Kun katsotaan hiihtoa, niin katsotaan hiihtoa. Istutaan tyynesti sohvalla, kommentoidaan, että siellä se livo nyt painaa, hyvä livo! Välillä käydään ehkä keittämässä kahvit. Mutta samaan aikaan ei kuunnella saksankielistä podcastia, hierota villapaidan tahraan sappisaippuaa, sovita seuraavalle viikolle tapaamista mentorin kanssa tai etenkin tehdä kuminauhajumppaa. Kun katsotaan hiihtoa, katsotaan hiihtoa, ja se tekee kaikesta hallittavaa, ja jollain tapaa luotettavaa.” Juuri nyt, kirjoittaessani vastausta kysymykseesi

helmikuussa 2022, teksti tuntuu mitä ajan-kohtaisimmalta, kun livo Niskasen olympiakulta on vain muutaman tunnin ikäinen.

Johtaja edustaa työyhteisössään samantapaista rakenteen luojaa kuin edellä mainitun esimerkin isovanhempien rauhallinen yhteen asiaan keskittyminen. Kyse on toimintamallista, jonka toteutumisesta johtaja on vastuussa. Voisiko ajatella, että hankitte ”suutarin lapsille kengät” rakentamalla yhdessä hyvinvointia tuottavan vuorovaikutuksen pelisäännöt sellaisille tilanteille, joissa on tärkeää olla läsnä toinen toisillenne. Aloittaa voisi vaikkapa palaverien pelisääntöjen laatimisesta. Alla olevat ehdotukset palaverin pelisäännöiksi voidaan ottaa työpaperiksi tai pohjaksi, jota sitten yhdessä työyhteisön kanssa muokkaatte juuri teille sopivaksi.

Esimerkiksi tähän tapaan:

- Tulen ajoissa palaveriin.
- Valmistaudun siihen lukemalla esityslistan etukäteen ja valmistelemalla sellaisia asioita, joista tiedän olevani vastuussa.
- Kiinnitän huomiota puheenvuorojeni sävyyn hyvän ilmapiirin säilymiseksi.
- Annan tilaa muille.
- Kysyn ja kannustan muita kertomaan lisää sen sijaan, että arvailen ja tulkitsen.
- En varustaudu oheistöillä. Suljen puhelimen.
- Rohkaisen toisia ilmaisemaan mielipiteensä.
- En provosoidu.
- En tuhlaa omaa enkä kollegoiden aikaa.

Ottakaa yhdessä laatimanne palaverin pelisäännöt sitten säännöllisesti arvioitavaksi seuraavaan tapaan. Kokoukseen oviin viereen varataan korillinen tennispalloja ja kaksi suurta lasipurkkia, joista toisen kyljessä lukee "Toimii hyvin" ja toisen kyljessä "Vielä parantamisen varaa". Jokaisen palaverin päätyttyä työntekijät arvioivat palaverin pelisäännöissä onnistumista pudottamalla tennispallon jompaankum-

paan lasipurkkiin. Ne, joiden mielestä pelisääntöjen noudattamisessa on parantamisen varaa, valmistautuvat kertomaan seuraavassa kokouksessa, mihin työyhteisön jäsenet voisivat tällä kertaa kiinnittää erityistä huomiota. Lopuksi suoritetaan jälleen tennispalloäänestys. Tässä asiassa kehittymistä voi jokainen helposti seurata tarkkailemalla, minkä verran palloja päätyy kumpaankin purkkiin.

11 Kysyäkö vai ei?

Kysymykseni liittyy kysymisen ja kysymättä jättämisen kanssa painimiseen. Vasta muutama viikko on kulunut tässä uudessa roolissani työyhteisön esihenkilönä. Papin työ onneksi on tuttua jo vuosien ajalta, mutta monien muiden eteen tulleiden asioiden suhteen huomaan todellakin olevani ensimmäistä kertaa pappia kyydissä. Monesti tekisi mieleni kysyä, miten mikäkin asia on ennen hoidettu, ja tehdä sitten samalla tavalla. Pelkään kuitenkin antavani osaamattoman vaikutelman, joten olen yrittänyt selvittää omin päin. Työyhteisön jäsenet sitä vastoin tuntuvat odottavan minun hyväksyntääni jotakuinkin kaikkiin asioihin ja kysyvät jatkuvasti mielipidettäni. Millaisen toimintamallin neuvoisit valittavan?

Arvoisa kollega!

Hyvä, kun rohkenit nyt kysyä! Kysymykseksi on tavallaan kaksiosainen, ja vastaan ensin kokemaasi vaikeuteen kysyä muilta. Ymmärrän hyvin ajatteluasi itsenäisestä asioiden selvittämisestä, sillä siihenhän varsinkin meitä vanhempia sukupolvia on aikanaan kasvatettu. "Ei Jumalakaan auta, jos ei vähän itsekin yritä." Mutta toisaalta, oletko tullut ajatelleeksi, että kysymällä ja arvostamalla saamiasi vastauksia tulet palvelleeksi muita ja antaneeksi merkityksellisyttä tarjoamalla toisille mahdollisuuksia auttaa. Sen sijaan, että yrittäisit vimmatusti itse perehtyä kaikkiin Sinulle uusiin asioihin, antaisitkin heidän perehdyttää Sinut talon tavoille. Kannattaa kokeilla!

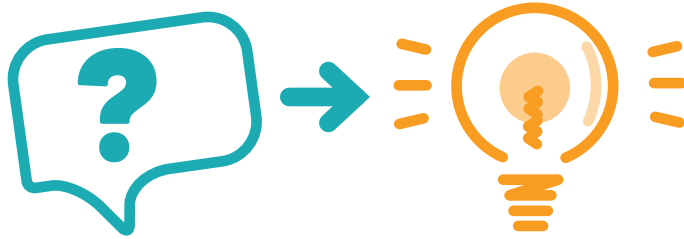
Mikäli Sinulla oli ajatuksia täyskäännöksestä vallitsevan toimintakulttuurin ja käytäntöjen suhteen tai ajatuksia nopeista muutoksista, oman vision toteuttamisesta tai pikaisesta oman jäljen jättämisestä, niin ehdotan, että unohdat ne toistaiseksi ja siirrätkä myöhemmäksi yhteistoiminnallisesti ja osallistavasti toteutettavaksi. Osallistavan toimintakulttuurin sen sijaan voi aloittaa välittömästi – kysymällä.

Osallistamisen ensimmäinen avain on vaihtaa osa vastauksista kysymyksiin. Agraarikulttuurin aikoina oli tavallista, että talon emäntä antoi määräyksen ja ohjeen jokaiseen tehtävään erikseen. Tarina kertoo piista, jolle piti joka päivä sanoa, että tänäänkin keitetään. Nykyään ei tällaisia töitä ole. Työ on muuttunut niin, että sen tekijät ovat substanssin asiantuntijoita ja johdon tehtävänä on erilaisten asiantuntijoiden johtaminen.

On tärkeää muuttaa johtamisen tapaa hierarkkisesta osallistavaan, toisin sanoen vastauspohjaisesta kysymyspohjaiseen. Näin käynnistetään ajattelu ja tuetaan itseohjautuvuutta. Toki on edelleen asioita, joihin tarvitaan selkeä vastaus esihenkilöltä, mutta monessa pulmatilanteessa on hyvä vastata kysymykseen kysymyksellä: "Oletko jo varmaan itse tuuminut asiaa. Miten olet ajatellut sen ratkaista?"

Kaikilla lienee kokemusta siitä, kuinka toisen ajattelu ja sen pukeminen sanoiksi saattaa tuottaa kuulijan aivoissa pelkkää tyhjyyttä.

Hyvä kysymys käynnistää ajattelun



Kysymyksen etu vastaukseen nähden on se, että kysymys käynnistää välittömästi kuulijan oman ajattelun. Hänen aivoissaan alkavat "rattaat heti pyöriä" ja samalla käynnistyy osallistuminen asian käsittelyyn ja ratkaisuun.

Tästä päästäänkin kysymyksi toiseen osaan, siihen että työyhteisön jäsenet kysyvät mielestäsi liikaakin, nimittäin Sinulta. Minkähän vuoksi? Siksi, että he ovat tottuneet aiemmin sellaiseen toimintakulttuuriin, jossa on kysyttävä ja varmistettava kaikki etukäteen, ettei tule sanomista.

Vai kysytäänkö siksi, että vastuu siirretään sillä tavoin Sinulle? Vai kysytäänkö siksi, että on helpompaa saada nopea valmis vastaus kuin ryhtyä itse selvittämään asia? Kysyminen on hyvä asia, jos se tehdään oikeista syistä.

Kysyminen on eri asia kuin kyseleminen, joka on yleensä sattumanvaraista ja suunnittelematonta small talkia ja disku-

teeraamista. Kysymyksillä johtaminen sen sijaan on tavoitteellista asian käsittelyn ohjaamista. On hyvä välttää liian "suuria" kysymyksiä ja suunnata kysymysten keilaa tarpeen mukaan. Kehityskeskustelussa usein tiedusteltu "Miten olet onnistunut kuluneena vuonna?" saattaa tuottaa pitkän hiljaisuuden, kun kysymys tuntuu aivan liian "suurelta". Tällöin kysymyksen keilaa kannattaa kaventaa esim. kysymykseksi: "Millaista asiakaspalautetta olet saanut kuluneena vuonna?"

Kysymisen kulttuuriin liittyy olennaisena osana psykologinen turvallisuus. Kysymisen, kuten muunkin vuorovaikutuksen, tulee olla hyväntahtoista ja arvostavaa, toista palvelevaa, ei osoittelevaa, nolavaa, ivallista tai sarkastista – huumorin varjollakaan.

Joskus on paikallaan esittää tämäkin "kaikkien kysymysten äiti" -kysymys: Mitä meidän tulee kysyä, jotta olisimme asian ytimessä?

12 Mitä tehtävää johtajan on priorisoitava?

Käyn jatkuvaa jaakobinpainia sen kanssa, mihin käytän aikani kirkkoherrana. Haluan olla läsnä ja tavattavissa seurakuntalaisille, haluan olla mukana toimituksissa. Toki haluan myös kehittää seurakunnan toimintaa, jotta se voisi entistä paremmin palvella seurakuntalaisia.

Sitten on tämä hallinnollinen työ. Ajattelen niin, että seurakunnan työntekijät ovat kaikki ammattilaisia ja oman työnsä osajia, joten annan heille jotakuinkin vapaat kädet tehdä itsenäisiä ratkaisuja asioista keskenään. Luotan heidän osaamiseensa. Minusta kuitenkin tuntuu, että työyhteisö ei arvosta tätä luottamusta vaan odottaa minun olevan enemmän mukana kaikessa, osallistuvan päätöksentekoon ja jopa sanovan asioista viimeisen sanan, puuttuvan ja olemaan aloitteellisempi. Mihin minun kannattaisi keskittää aikaa ja voimia?

Arvoisa kollega!

Havainnollistan vastaustani kertomalla tarinan ajankäytön professorista, joka oli kutsuttu kiireisten huippujohtajien kokoukseen luennoimaan viisaasta ajankäytöstä. Professori aloitti esityksensä latomalla suureen lasipurkkiin isoja kiviä niin paljon, kuin sinne mahtui. Sitten hän lisäsi pussillisen soraa, sitten vielä hiekkaa. Joka välissä hän kysyi kuulijoilta: ”Onko purkki nyt täynnä?” Osallistujat myönsivät aina. Professori sai kuitenkin vielä mahtumaan purkkiin kannullisen vettäkin, vaikka kivet, sora ja hiekka ylsivät jo purkin suulle asti.

Professorin kysyessä, mitä tästä purkin täyttämisestä voisi oppia, osallistujat olivat innoissaan ja sanoivat saaneensa siitä hyvän opetuksen: ”Kun kalenteri näyttää olevan tupaten täynnä, on siellä vielä paljon tilaa. Johonkin väliin mahtuu aina tekstiviesti, sähköposti, teams-palaveri, tai neuvottelun voi hoitaa lounastapaamisella jne.” Professori huokasi, koska kukaan ei ollut oivaltanut tärkeää seikkaa: ”Purkkiin laitetut ainesosat mahtuvat sinne vain tässä tietyssä järjestyksessä. Moni täyttää kuitenkin niin kalenteriaan kuin elämänsäkin täysin sattumanvaraisessa järjestyksessä, vähän sitä, sitten vähän tätä. Lopulta huomataan, että jokin tärkeä asia tai harrastus, lasten kanssa oleminen, omasta terveydestä huolehtiminen tms. on aina jäänyt mahtumatta aikatauluun.” Professorin neuvo olikin: ”Huolehdi ”isot kivet” päiväsi, kalenteriisi tai johtamisen toimintatapaasi ensimmäisinä. Muu sälä mahtuu aina.”

Kirkkoherran tehtävä on laaja monine erilaisine ulottuvuuksineen ja rooleineen. Keskityn tässä ainoastaan rooliisi esihenkilönä. Tiimit tekevät sitä työtä, jota esihenkilö on palkattu johtamaan. Johtajan työn tärkein tavoite on, että tiimit onnistuvat tehtävässään. Tässä roolissa asiakkaita ovat työyhteisön jäsenet ja heidän muodostamansa tiimit. Johtajan työhön kuuluu varmistaa, että työntekijät voivat onnistua omissa työssään.

Kuten sotilasjohtajuudessaakin, korostuu kaikessa hyvässä johtamisessa ”oikeudenmukaisuus, tehtävien tinkimätön täyttäminen, rehti vuorovaikutus sekä ennen

kaikkea alaisista huolehtiminen. Huolehtimiseen kuuluu tuki ja kannustus, ohjaus ja oikaisu, sekä alaisten kuunteleminen ja rohkaisu itsenäiseen ajatteluun ja aloitteellisuuteen”, sanoo puolustusvoimien entinen komentaja, amiraali Juhani Kaskeala. Nämä kaikki ovat esteiden poistamista alaisten työn tieltä. Eikö näin olekin?

Suoritustiimien perustehtävän (ks. seuraava kappale) määrittely syntyy vastauksista seuraaviin neljään kysymykseen:

1. Mitä tehdään?
2. Keitä ovat asiakkaat?
3. Mihin asiakkaiden tarpeisiin työllä vastataan?
4. Miten toimimalla onnistutaan?

Kun esihenkilö vastaa samoihin kysymyksiin, ovat oikeat vastaukset seuraavat:

1. Tärkein tekeminen on johtaminen.
2. Johtajan tai esihenkilön ”asiakas” on työyhteisö kaikkine erilaisine yksilöineen.
3. Johtajan työ tähtää alaisten työn onnistumiseen.
4. Osallistava johtaminen on avain onnistumiseen.

Varmin tae onnistua esihenkilön roolissa ja tehtävässä on siis osallistava johtaminen. Parhaiten varmistetaan tiimin jäsenten tyytyväisyys sillä, että heidät ohjataan vastuulliseen vaikuttamiseen. Ehkä liikkeelle voisi lähteä tutkimalla, mihin kaikkeen kirkkoherran aika kuluu. Kuluuko se tiimien työn kannalta oikeisiin asioihin, johtamisen ”isoihin kiviin”? Voisit rohkaista henkilökuntaa pohtimaan ja esittämään odotuksiaan johtamisen suhteen. Samassa yhteydessä Sinulla olisi oiva mahdollisuus tuoda esille omia odotuksiasi kirkkoherrana työyhteisön jäseniä kohtaan.

13 Onko perustehtävä yhtä selkeänä mielessä kuin kertotaulu?

Minulla on opiskelua ajoilta kokemusta muistakin kuin seurakunnan töistä. Muistan, että tuolloin esihenkilö saattoi puuttua siihen, mikä kuului työhön ja mikä ei. Tuolloin esihenkilön puuttuminen liittyi liian pitkien kahvipaussien pitämiseen, yksityispuheluihin työaikana tai se saattoi olla kehoitus pitää huolta vain omista asioista. Nyt pulmani on pikemminkin päinvastainen: työ tuntuu laajenevan ympäristön vaatimuksista niin, että ihan kaikki liittyy työhön, milloin kiinteämmin, milloin löyhemmin, ja toisinaan on todella vaikea tietää tai päättää, mihin pitäisi tai kannattaisi keskittyä.

Arvoisa kollega!

Onneksi sinun ei tarvitse eikä pidäkään pähkäillä tätä asiaa yksin, vaan työyhteisösi kaikki jäsenet ovat tässä tärkeässä asiassa samassa veneessä kanssasi. Kyse on perustehtävästä. Sanoisin, että aivan kaikissa työyhteisöissä on hyvä pysähtyä säännöllisin väliajoin perustehtävän äärelle. Monestakin syystä. Ensinnäkin aina, kun työyhteisön kokoonpano muuttuu, on uusi tulokas hyvä "saattaen vaihtaa" tietoisesti työyhteisön toimintakulttuurista. Samassa yhteydessä on mainio tilaisuus päivittää yhdessä perustehtävää tai siis yhteistä käsitystä perustehtävästä.

Aloitin vastaukseni kertomalla esimerkin tilanteesta, johon viittaat omanakin opiskeluaikojesi kokemuksena, nimittäin siihen,

että perustehtävän ohella työpaikoilla tehdään perustehtävään kuulumattomiakin asioita. Sepä selvä, että niin tapahtuu, jos sellainen sallitaan. Sinä ja minä, kaikki me olemme ihmisiä viisaita ja inhimillisiä. Hoksamme nopeasti, miten voimme ajaa omiakin etujamme samalla, kun teemme muuta.

Kuulin kerran henkilökunnasta, joka hoiteli työt tornadon lailla vauhdilla ja tehokkaasti – siksi, että olisi jäänyt pitempi aika nauttia yhteisestä kahvihetkestä. Työyhteisöä kun oli siunattu iloisella huumorin mestarilla, jonka seurassa kahvitaukokin muuttui lähes juhlahetkeksi. Vaan mitä näki asiakas ja mikä oli hänen tulkintansa tilanteesta? Kannattaa siis muistaa presidentti Kekkonen hyvä ohje, jonka mukaan asiat ovat niin kuin ne ulkopuolisen näkökulmasta näyttävät olevan. Se pitää täydellisesti paikkansa. Perustehtävän onkin oltava selkeä sekä mielessä että toiminnassa, niin että myös ulkopuolinen havaitsee ja tulkitsee sen oikein.

Miten saada aikaan tilanne, jossa kaikki tietävät perustehtävän, ymmärtävät sen samalla tavalla ja sitoutuvat toimimaan sen mukaisesti? Hyviä tapoja on varmasti monia, mutta itse olen toteuttanut perustehtävän äärelle pysähtymisen useasti siten, että olen jakanut työyhteisön jäsenet sattumanvaraisesti neljään ryhmään. Jokainen ryhmä on saanut pohdittavakseen yhden perustehtäväkuvauksen neljästä kysymyksestä.

Vastaus perustehtävään muodostuu, kun kysymme itseltämme: Mitä tehtäviä työhöni kuuluu? Ketä varten olen tänäänkin töissä? Mihin tarpeeseen asiakkaat palveluksiani tarvitsevat? Vastaus perustehtävän neljänteen kysymykseen ”Miten?” on vastaus siihen, miten perustehtävän toteuttaminen parhaiten onnistuu. Mitäpä, jos käynnistäisitte tiimipalaverissa keskustelun perustehtävän neljästä kysymyksestä? Näin saatte yhteisen ymmärryksen siitä, mikä työssä on keskeistä ja tärkeää.

Aloitit viestisi kertomalla sellaisesta perustehtävään kuulumattomasta ”puuhastelusta”, johon nuoruuden työpaikoissasi olet törmännyt ja joihin esihenkilö oli tällöin puuttanut. Tekstistäsi rohkaistuneena tunnustan itsekkin syyllystyneeni toisinaan moiseen: olen ajatellut kotiasioita, tulossa olevaa iltaa perheen kanssa, enkä ole ollut

täysin läsnä asiakkailleni; olen vastannut yksityisviesteihin työpäivän aikana; olenpa piipahtanut nettiostoksillakin sen jälkeen, kun työt ovat tulleet kiireesti tehtyä, että saan kymmenminuuttisen ylimääräistä aikaa; olen hoputtanut keskustelukumppania, ärsyyntynyt toisen hitaudesta ja tehnyt joskus työn toisen puolesta loppuun, omaksi edukseni. Ja niin edelleen, listaa voisi vielä jatkaakin. Entä Sinä?

Joskus tuonnempana voisitte sitten käydä dialogisen keskustelun siitä, millaisia perustehtävään kuulumattomia asioita teidän työyhteisössänne tulee tehtyä. Pelisäännöt ovat avain niistä eroon pääsemiseksi. Muuten, perustehtävää tulee tarkasteltua säännöllisesti, kun asialle varataan vuosikelloon aikaa muutama kerta vuodessa.

14 Mistä avoimuudessa on oikeastaan kysymys?

Olen uteliaisuuttani kysynyt tänä vuonna kaikilta työyhteisön jäseniltä kehityskeskustelussa, millaiset asiat itse kullekin ovat tärkeitä työhyvinvoinnin kannalta ja millaisia asioita henkilökunnan jäsenet erityisesti arvostavat työyhteisössä. Osasin odottaa, että kysymykseen tulee hyvinkin erilaisia vastauksia, mutta yksi yhteinen piirre vastauksissa hämmästyttää. Nimittäin yhteinen nimittäjä lähes kaikille vastauksille tuntuu olevan "avoimuuden" mainitseminen. Kun sitten olen pyytänyt määrittelemään avoimuuden, seuraakin pitkä hiljaisuus. Avoimuus näyttää olevan jonkinlainen itsestäänselvyys, jota kaikkien itseään kunnioittavien ammattilaisten on kannatettava. Nyt minua kiinnostaa kovasti, mitä Te ajattelette avoimuudesta työyhteisössä.

Arvoisa kollega!

Sallinet, että pohjustan vastaustani omalla, äskettäisellä kokemuksellani. Matkustin hiljattain junalla Helsinkiin. Sateisena päivänä asemahalli täyttyi junan odottelijoista. Huomasin, että istumapaikat täytetään edelleen saman kaavan mukaisesti kuin aina ennenkin: yksi joka penkkiin. Koska kaikki penkit olivat "täynnä" yksinistuvia, oli uskaltauduttava jonkin penkin toiseen päähän. Silloin keskellä penkkiä istunut siirtyi penkin toiseen päähän. Kun sitten kaikki penkit ovat "täynnä" kahdesta istujasta, on

keskellä vielä tilaa. Seuraavan tulijan oli siis uskaltauduttava siihen keskelle. Nyt jokaisessa penkissä oli kolme, vaikka tilaa olisi ollut ainakin viidelle, kuudellekin. Kukaan ei pyytänyt ketään tekemään tilaa, vaan asemahalliin sadetta pakoon tulleet jäivät suosiolla seisomaan seinänvierille. Joku uskalikko käveli määrätietoisesti kohti "kolmen istujan penkkiä" ja istui muina miehinä penkille muiden väliin – ja aisti taatusti ilmapiirissä tapahtuneen muutoksen, kun vierellä istuvat kääntyivät Chaplinin kengistä tuttuun asentoon.

Kuulutuksen jälkeen mykältä vaikuttava väki siirtyi ulos odottelemaan ja sen jälkeen junaan. Penkit junassa täytettiin saman kaavan mukaan kuin asemahallissakin. Tosin toisen viereenkin oli usein pakko istua, koska oli ruuhka-aika päivästä. Ja sitten vaan kännykät esiin ja someviestintän pyörteisiin. Kukaan ei ollut koko aikana sanonut kenellekään mitään. Tuumin, että onneksi oltiin pian Helsingissä ja moni matkustaja pääsi töihin toteuttamaan työpaikoilla yleisesti hyväksytyjä arvoja, joista yksi tärkeimmistä on juuri avoimuus.

Ensimmäiseksi avoimuuden kriteeriksi nostaisin puhumisen. Avoimuus on nimenomaan sanallista viestintää. Sitä, että puhutaan. Ystävällisen small talkin arvoa ei kannata vähätellä, sillä siinä on vahva viesti: "Olen vaaraton, ja aikeeni ovat rehelliset. Luotan sinuun, kun aloitan keskustelun

säästä ja liukkaasta kelistä.” Näin on heitetty pallo toiselle, jolla on mahdollisuus tyrehdyttää dialogin avaus ja pysyä hiljaa tai sitten myötäillä keskusteluyhteyden auki pitämiseksi jotain positiiviseksi tulkitavaa: ”Liukasta tuntuu olevan”, tai sitten olla vielä avoimempi ja tunnustaa, kuinka itsekin veti lipat parkkipaikalla.

Avoimuutta on jakaa asioita. Tämän voisi olettaa työasioiden suhteen olevan helppoa. Näin onkin, jos asioista ollaan samaa mieltä. Avoimuutta on oman mielipiteen kertominen silloinkin, kun on eri mieltä, silloinkin kun asiasta on vaikea puhua ja silloinkin kun pelkää, että toinen voi suuttua. Avoimuutta on kuunnella ja kuulla, mitä toiset kertovat omina mielipiteinään.

Avoimuus saatetaan ajatella virheellisesti asioista puhumiseksi suurin sanoin tai kaikkien asioiden jakamiseksi julkisesti, yksityisasiat mukaan lukien. Ja kun joku ei näin tee, pidetään tällaista työyhteisön jäsentä sulkeutuneena. Pian tämä huomaakin tulleen eristetyksi tästä työyhteisössä vallitsevasta ”epävirallisesta avoimuuden toimintamallista”. On hyvä muistaa, että ei ole yhtä ja ainoaa oikeaa tapaa ilmentää avoimuutta. Kuitenkin voidaan löytää sellaisia yleisesti hyväksytyjä toimintatapoja, joilla kaikille sopivaa ja kaikkien mielestä hyvältä tuntuvaa avoimuutta voidaan pyrkiä lisäämään.

Avoimuus työelämässä voisi tarkoittaa mm. seuraavien asioiden voimassaoloa:

- Tavoittaminen on helppoa.
- Palautteenantoon rohkaistaan, myös vaikeiden asioiden esille ottamiseen.
- Avataan kaksisuuntaisia keskusteluja prosessien eri vaiheissa.
- Kuunnellaan muita.
- Ei turhaan puolustella.
- Tiedotetaan asioista, etteivät ne tulle yllätyksenä.
- On sovittu pelisäännöistä.

Tässä Sinulle joitakin ajatuksia keskustelun avaamiseksi omassa työyhteisössäsi. Avoimuus on kokonaisuutena hyvin tavoiteltava asia, joka kytkeytyy oleellisesti myös turvallisuuden kokemukseen. Ehkä voisitte miettiä, onko avoimuuden toteutumiselle esteitä? Millaisia askeleita voisitte ottaa avoimuuden lisäämiseksi tiimeissä ja työyhteisössä?

15 Tarvitaanko työpaikallakin pelisääntöjä?

Sanotaan, että vuoreen ei kompastu kukaan, mutta pienikin kivi kengässä hiertää ja haittaa joka askeleella. Tämä vertauskuva sopii hyvin kuvaamaan työyhteisöäni, joka suurissa ammatillisissa asioissa toimii erittäin hyvin. Voi jopa sanoa, että arjessa meillä on selkeä yhteinen tavoite ja autamme ja tuemme toisiamme tuon tavoitteen saavuttamisessa. Mutta ne pikkukivet... Hankausta ja mielipahaa syntyy välillä hyvinkin pienistä asioista: siitä, että joku myöhästyy palaverista, että joku ei järjestä ryhmätilaa ennalleen käytön jälkeen, että asiaa ei tehdä määräpäivään mennessä yms. Onko tällaisesta ärsyntyminen ja huolen kantaminen pikkumaista?

Arvoisa kollega!

Kannat huolta tärkeästä, pelisääntöihin liittyvästä asiasta. Taidanpa kuvata tilannetta pelin näkökulmasta. Wimbledonissa käydään jännittävä näytelmä joka kesä, kun maailman parhaat tennispelaajat kisaavat mestaruudesta. Pelejä seurataan ympäri maailmaa, ja niiden aikana kaikkien huomio on kiinnittynyt kerrallaan kahteen ihmiseen, jotka liikkuvat kevyesti kuin gasellit ja tennispallo singahtelee puolelta toiselle. Jokainen syöttö ja takaisinlyönti on pelin sääntöjen säätelemää. Lopulta jompikumpi pelaajista julistetaan erän tai koko pelin voittajaksi. Kilpailijat kättelevät toisiaan verkon yli.

Peleissä taivumme yleensä helposti pelin sääntöihin. Poikkeuksen tekevät vain lapset, joiden peli saattaa päättyä itku-potku-raivariin, jos pelin sääntöjen noudat-

taminen tuottaa häviön pelissä. Aikuiset hymyilevät tällaiselle käyttäytymiselle myötätuntoisesti sisäänpäin, muistaen omakohtaisesti, kuinka vaikea on hyväksyä sääntöjä silloin, kun ne rajoittavat omia pyrkimyksiä tai oman tahdon toteutumista.

Aikuiseksi varttuminen toi tullessaan osallisuuden monenlaisiin jokapäiväisiin "peleihin", elämään liikennesääntöineen ja lakeineen, työelämään työnantajan määräyksineen, ohjeineen ja sopimuksineen. Käyttäytymistä ja vuorovaikutusta ohjaavista pelisäännöistä uskoimme päässeemme eroon aikuistumisen myötä. Vaan kuinkas kävikään? Huomataan, että pelisääntöjä tarvitaan kaikkialla, missä ihmiset toimivat yhdessä, olipa kyseessä sitten työ tai vapaa-aika, tiimissä toimiminen tai suvun yhteinen kesäpaikka.

Yhä vieläkin, kun ehdotan pelisääntöjen laatimista työyhteisöön, saattaa joku todeta ylimielisesti: "Tarvitsemmeko muka käyttäytymiselle sääntöjä kuten lastentarhassa?" Kyllä tarvitsemme. Koska olemme ihmisiä, on varsin inhimillistä pitää omaa toimintatapaa oikeana. Koska ihmiset ovat erilaisia, on käsitys oikeastakin erilainen. Siksi tarvitaan asioiden esille ottamista ja sopimista. Ja ovathan liikennesääntökin meitä aikuisia varten. Ne ovat kaikille samat kaikkialla riippumatta asuinkunnasta, varallisuudesta tms. Työkäyttäytymisen pelisäännöt sitä vastoin ovat työpaikka-kohtaisia, ja niiden pitää lähteä työyhteisön jäsenten omista työhön liittyvistä, usein myös ammattikohtaisista tarpeista. Pelisäännöt säästävät sekä aikaa että vaivaa ja niiden myötä säästyään turhautumiselta, epätietoisuudelta, ristiriidoilta ja negatiiv-

visilta tunteilta. Ne eivät saa olla käskyjä eivätkä määräyksiä tai osoittelevia tai ironisia heittoja tyyliin: "Äitisi ei ole täällä töissä, joten siivoa jälkesi ja tiskaa käyttämäsi astiat". Pelisäännön täytyy velvoittaa ensin jokaista itseään. Siksi ne on hyvä ilmaista minä-muodossa, kuten "Tiskaan itse astiani." Huomaa vielä, että pelisäännöt eivät ole ikuisia, vaan niitä on hyvä päivittää muuttaman kerran vuodessa.

Vuosien varrella olen laatinut työyhteisöni kanssa pelisääntöjä osallistavasti seuraavaan tapaan:

- Pyydetään jokaista vastaamaan kysymykseen: "Mikä turhauttaa töissä?" Jokainen kirjoittaa vastauksensa paperille.
- Jaetaan osallistujat kolmen hengen ryhmiin. Ryhmissä käydään jokaisen ryhmän jäsenen omalle lapulleen kirjoittamat turhauttavat asiat läpi ja valitaan kolme sellaista, joita ryhmä pitää tärkeimpinä.
- Ryhmä kirjaa jokaisen kolmesta valitsemastaan asiasta eri A4-paperille, tussilla ja isolla fontilla.
- Kiinnitetään kaikki laput maalarinteipillä seinälle yhteistä tarkastelua varten.
- Yhdistellään, mikäli useissa lapuissa on sama asia.
- Jos lappuja on paljon, on suoritettava äänestys, jotta saadaan selville, mitkä kymmenen otetaan ensiksi työn alle. Jokaisella työyhteisön jäsenellä on oikeus äänestää kolmea tärkeimmäksi katsomaansa.
- Lopuksi muutetaan turhauttavat asiat pelisääntökielelle. Esim. jos lapussa lukee "Ärsyttää, kun kaikki eivät pysty pitämään kiinni määräajoista ja muista sopimuksista.", on sama pelisääntökielellä ilmaistuna: "Pidän kiinni määräajoista ja muista yhdessä sovitusta asioista."
- Lopuksi pelisäännöt kirjoitetaan puhtaaksi ja koosteesta otetaan kopioita paikkoihin, joista ne osuvat silmiin monta kertaa työpäivän aikana.
- Samassa yhteydessä sovitaan puuttumisen polusta, toisin sanoen siitä, että jokainen on velvollinen sovittulla tavalla puuttumaan pelisääntörikkomukseen sellaisen havaitessaan.
- Puuttumisen polun ensimmäinen askel on, että pelisääntörikkomuksen tehnyttä muistutetaan asiasta ystävällisesti: "Tiesitkö / muistatko, että meillä on pelisääntö, jonka mukaan..."
- Huomauttaa voi muutaman kerran. Sen jälkeen asiasta kerrotaan esihenkilölle, joka on velvollinen ottamaan asian puheeksi.
- Mikäli edellä mainitut puuttumisen tavat eivät tuota toivottua muutosta työkäyttäytymisen suhteen, käytetään voimakkaampia puuttumisen keinoja, kuten huomautusta ja varoitusta. Puuttumisen polun ääripäässä on työsuhteen purku.

Pelissäntöjä voidaan laatia liittyen kaikkeen työpaikalla tapahtuvaan toimintaan tai kohdennetusti vuorovaikutukseen, viestintään tms. liittyen. Liitän katsottavaksesi erään työyhteisön vuorovaikutukseen liittyvät pelissännöt.

- Tervehdin, kiitän, olen ystävällinen.
- Pystyn yhteistyöhön kaikkien kanssa.
- Pidän kiinni aikatauluista ja yhteisistä sopimuksista.
- Olen kiinnostunut, otan asioista selvää.
- Kuuntelen ja kannustan, puhun avoimesti.
- Vastaan viesteihin, tiedotan aktiivisesti.
- Arvostan työkaverin työtä ja annan rakentavaa palautetta.
- Toimin rakentavasti ristiriitojen ja ongelmien ratkaisemisessa.

Ja vertailun vuoksi osa Henry Fordin auto-tehtaan konttorin henkilökunnan pelissännöistä yli sadan vuoden takaa:

- Wirkailijan on joka päivä lakaistava lattiat, pyyhittää pölyt huonekaluista ja hyllyistä.
- Joka päivä täytetään öljylamput, puhdistetaan uunit ja ristikot. Ikkunat pestään kerran viikossa.
- Jokainen Wirkailija tuo päivittäin sisälle sangollisen wettä ja kapallisen hiiliä.
- Kynät teroitetaan huolellisesti, mutta terän saa jokainen vuolla mieleisekseen.
- Mieswirkailijat saavat yhden illan wapaa-ta wiikossa woidakseen seurustella tyttöjen kanssa, ahkera kirkossakäwijä saa kuitenkin kaksi iltaa.
- Kun työtunnit owat lopussa, on ilta wiettävä lukemalla Raamattua ja muita hywiä kirjoja.

(Henry Ford Motor Company 1898)

1800-luvulla tarpeellisiin pelissäntöihin verrattuna nykyaikana tarvittavat pelissännöt lienevät ainakin fyysisesti vähemmän vaativia. Toivottavasti saat näistä eväitä pelissäntöprosessille, jonka tuloksena ovat sellaiset pelissännöt, jotka ovat juuri teille tarpeelliset ja ajankohtaiset. Ja prosessin jälkeen kaikki voivat olla tyytyväisiä siitä, että tehdään niin, kuin on ensin sovittu.

Yritysjohdajan perheeseen syntyi kaksoset. Joinakin öinä vanhempien yöuni jäi tuntiin tai kahteen. Kun toinen vauvoista nukkui, toinen valvoi ja huusi. Kun toisen sitten sai vihdoin nukkumaan, toinen heräsi ja oli nälkäinen. Kun vauva vihdoin nukahti uudelleen, oli toisen vuoro herätä syömään ja vaipanvaihtoon. Välillä valvoivat ja huusivat koliikkiaan molemmat. Tätä jatkui viikkotolkulla. Palattuaan viikon pituiselta vanhempainvapaalta ja saatuaan tuoreen isän roolissa tärkeän ahaa -elämyksen, johtaja antoi hyvää palautetta henkilökunnalleen: Kiitos siitä teille, että täällä voidaan sopia, kuinka tehdään ja sitten tehdään niin kuin on sovittu. Pienten lasten kanssa se ei ole mahdollista.”

16 Miten puuttua pelisääntörikkomuksiin?

Pitkän jahkaamisen jälkeen päätimme muutama vuosi sitten lopultakin laatia työyhteisöllemme pelisäännöt. Nyt olemme kuitenkin sellaisessa tilanteessa, että teemme joka syksy uudet, suurelta osin täsmälleen samat pelisäännöt kuin edelliselläkin vuonna. Toisin sanoen pelisääntömme eivät pysy voimassa. Mikä neuvoksi?

Arvoisa kollega!

Kiitos johtamisen kannalta erittäin tärkeästä kysymyksestäsi!

Erään työyhteisön kehittämispäivänä puhuttiin talon toimintakulttuurista ja määriteltiin toimintakulttuurin tarkoittavan toisin sanoen sitä, kuinka ”talossa on tapana”. Tästä rohkaistuneena siivooja uskaltautui sanomaan: ”Tässä talossa näyttää olevan tapana, että meitä siivoojia ei tarvitse huomioda, ei edes tervehtiä.” Rehtori vastasi tähän pontevasti, ettei pidä paikkaansa, etteikö siivoojat olisi yhtä tärkeitä työyhteisön jäseniä kuin kaikki muutkin. ”Miksi et sitten tervehdi minua aamuisin, jos satumme yhtä aikaa samalle käytävälle?” kysyi siivooja. ”Kyllä kai minä aina ... toisinaan vaan on niin kiire ja monta ajatusta päässä pyörimässä, etten aina huomaa, keitä muita käytävällä tulee vastaan”, puolustautui rehtori. ”Ai, se on huomaamisesta kiinni! Sopiiko sitten, että nykäläisen sinua kravattista seuraavan kerran, kun et huomaa tervehtiä minua tai et vastaa tervehdykseen?” kysyi siivooja. ”Ilman muuta!” myönsi rehtori helpottuneena siitä, että kiusallinen tilanne näytti kääntyvän huumorin puolelle.

Muutaman päivän kuluttua rehtori harppoi huoneestaan kiinnittämään viestiä ilmoitustaululle. Samalla käytävällä oli siivooja moppauspuuhissa, eikä rehtori kiinnittänyt häneen mitään huomiota. Siivooja teki, mitä oli sovittu.

Mahtaako tämä juttu olla tosi vai urbaani legenda, sitä en tiedä, mutta tarina kertoo, ettei siivoojan sen koommin ole tarvinnut kravattista nykäistä. Joka tapauksessa tämä on tarina pelisääntörikkomukseen puuttumisesta. Mikäli puuttumisen tavasta ei ole sovittu, pelisäännöt unohtuvat muutamassa viikossa ja työyhteisön jäsenet toteavat, että ihan turha mitään pelisääntöjä on laatia, kun eivät ne pidä kuitenkaan. Kyllä pitävät, jos samassa yhteydessä niiden laatimisen kanssa sovitaan, mitä siitä seuraa, ellei joku noudata pelisääntöjä.

Yleisin syy, miksi pelisäännöt lakkaavat toimimasta, on se, että niiden ainoaksi valvojaksi oletetaan esihenkilö. Jokainen tietää, mitä on täytynyt tapahtua, ennen kuin esihenkilö puuttuu asiaan. Jonkun on täytynyt kannella asiasta. Peli on jo menetetty, koska asianomaiselle tulee tunne touhuamisesta hänen selkänsä takana.

Reilumpaa on sopia heti alkuun siitä, että jokainen työyhteisön ja tiimin jäsen on aina velvollinen puuttumaan pelisääntörikkomukseen sellaisen havaitessaan. Näin pelisääntörikkomuksen tehnyt voi säilyttää kasvonsa ja säästyy ajatukselta, että kaikki muut ovat tienneet asiasta ennen häntä. Puuttuminen tapahtuu korrektisti seuraavasti:

Puuttumisen polku:

- Muistutetaan ystävällisesti kaveria pelisäännön olemassaoloista, aloittaen lause sanoilla: "Tiesitkö, muistatko että...".
- Keksitään taikasana, jolla voidaan lempeästi ja hiukan huumorin varjolla muistuttaa toista pelisäännöstä. Sopiva taikasana on "_____!"
- Sovitaan siitä, että jokainen puuttuu ystävällisesti ja lempeästi mutta vakaavuudella huomaamiinsa pelisääntörikkomuksiin ja vetoaa yhdessä sovittuihin pelisääntöihin. Sovitaan, että asiallisesta ja ystävällisestä puuttumisesta ei loukkaannuta.
- Työkaveria voi huomauttaa tai muistuttaa asiasta pari kolmekin kertaa, mutta ellei asiaan tule vieläkin korjausta, ilmoitetaan hänelle asian viemisestä esihenkilön tietoon.
- Esihenkilö keskustelelee asianomaisen kanssa pelisääntörikkomuksesta.
- Ellei asiaan tule vieläkin korjausta, käynnistetään huomautus- tai varoitusmenettely.
- Jos rike edelleen toistuu, voidaan harvinaisesti työsuhteen purkua koeajalla tai sen ulkopuolella työntekijän irtisanomista.
- Jos puuttumisen tarve kohdistuu esihenkilöön, työtoveri (tai työtoverit) ottaa pelisääntörikkeen puheeksi.

Omassa työyhteisössäni olen pyrkinyt jatkuvasti korostamaan sitä, että puuttuminen on välittämistä. Koska työkäyttäytyminen ei ole yksityisasia, ei kenelläkään näin ollen ole "immunitettia" sitä vastaan, että pelisääntörikkomuksiin puututaan. Puuttumistilanteissa ollaan aina toimin-

tatapavalinnan edessä. Ideoimme tässä taannoin yhdessä rakentavia alkuja puuttumistilanteiden varalle:

- Minua jäi vaivaamaan...
- Et varmaan tarkoittanut...
- Saanko sanoa sinulle suoraan eräästä asiasta?
- En oikein tiedä, miten sanoisin...
- Koska arvostan sinua, uskallan ottaa puheeksi, että....

Lopuksi olemme sopineet, lyhytterapian pioneerien Ben Furmanin ja Tapani Aholan neuvosta, että on tilanteita, joissa on äärettömän tärkeitä pahoitella tapahtunutta, hyväksyä kaikissa tilanteissa toisen tunnetila, pyrkiä muuttamaan aina arvostelu mieluummin toivomukseksi ja sopia puuttumisen lopuksi jotakin jatkosta.

Vaikka puuttuminen ei varmasti alkuun tunnu helpolta, ei se kuitenkaan mitään avaruustiedettä ole. Tarvitaan harjoitusta, joka on helpointa aloittaa positiivisiin asioihin puuttumisella, hyvän palautteen antamisella. Puuttumisen polku on toimintamalli, jonka voimassaolo on kaikkien mutta viime kädessä esihenkilön vastuulla.

17 Minäkö ristiriitojen ratkaisuautomaatti?

Ihmisillä on monenlaista osaamista. Jopa suomenmestaruuksia ratkotaan mitä mielikuvituksellisimmissa lajeissa. Juuri kuulin, että Suomineidon esiliinan taskussa järjestetään vuosittain valeh-telun ja kadehtimisenkin suomenmesta-ruuskilpailut. Eukonkannossahan on jo pitkään kisattu jopa maailmanmestaruudesta. Lienevät tärkeitä taitoja, mutta jos voisin esittää yhtä lajia, jossa voisivat kilpailla aivan kaikki, se olisi kyky sietää erilaisuutta, erimielisyyttä ja ristiriitoja ja taito olla suuttumatta ja loukkaantu-matta. Jo harjoittelu kyseisessä lajissa vaikuttaisi merkittävästi työhyvinvointiin työpaikoilla. Vakavasti puhuen, toisinaan kyllästyttää eri syistä aiheutuneiden ristiriitojen ja varsinkin niiden liitännäis-seurausten selvittely.

Arvoisa kollega!

Tunnen tuskasi, enkä voi luvata, että tilanteeseen on helppoa ja kivutonta ratkaisua. Varmaa on myös, ettei ole eikä tule koskaan olemaan sellaista työyhteisöä, jossa ei kerta kaikkiaan olisi toisinajattelua, erimielisyyksiä ja ristiriitoja. Sen sijaan voin kertoa, että toisissa työyhteisöissä niitä osataan ratkaista paremmin kuin toisissa. Ristiriitojen ja erimielisyyksien käsittelyn vaikeus taas johtuu siitä, ettei niistä puhuminen taida tuntua kenestäkään mukavalta ja houkuttevalta, ei työssä eikä yksityiselämässä. Vai voitko kuvitella käy-

väsi tällaisen keskustelun puolisosia kanssa nukkumaanmenoaikaan:

- *Kulta, puhuttaisiinko taas kaikista meidän erimielisyyksistämme ja muista ongelmistamme?*
- *Joo, ilman muuta puhutaan! Hyvä idea!*

Tämä oli Ben Furmanin ja Tapani Aholan sarkastinen esimerkki siitä, ettei kukaan halua keskustella mielellään pulmista, vastoinkäymisistä ja ongelmista. Tästä luontaisesta haluttomuudesta seuraa se, että erimielisyyksistä puhumista vältellään viimeiseen asti ja odotetaan, että ihme tapahtuisi tai että Tohtori Aika hoitaisi. On kuolleen syntynyt ajatus, että kaksikaan ihmistä, puhumattakaan suuremmasta ryhmästä, olisi aina täysin samaa mieltä asioista. Olen aiemmin kertonut ”omena-asioista”, joilla tarkoitetaan sitä, että taustan (tulkinnat, asenteet ym., vrt. sivu 22) vaikutuksesta näemme asiat eri tavoin. Ristiriidoiksi erilaiset näkemykset muuttuvat silloin, kun ei synny ymmärrystä toisen näkemyksistä. Tarvitaan puhumista ja näkökulmien avaamista.

Erimielisyydet ja ristiriidat voivat latistaa ja tuhota tai sitten rakentaa, opettaa ja ohjata, sen mukaan, miten niitä käsitellään. Sitä, etteivätkö ristiriidat olisi toisinaan epämiellyttäviä, ei voi välttää, mutta epämiellyttävyuden minimoimiseksi ristiriitojen hallinnan pelisäännöistä onkin hyvä keskustella etukäteen. Luottamus on yksi tärkeimmistä edellytyksistä sille, että ristiriitoja aiheuttavia erimielisyyksiä ylipäättään uskalletaan ottaa esille.

Ristiriitatilanteessa on hyvä muistuttaa ensin itseään muutamasta tärkeästä seikasta. Ensinnäkin siitä, että toiset eivät yleensä toimi pahuuttaan tai kiusallaan tavalla, jonka sinä tulkitset vääräksi tai epäasialliseksi käyttäytymiseksi. Kyse on yleensä siitä, ettei toinen tiedä käyttäytymänsä väärin, tai siitä, että tietää mutta ei osaa käyttäytyä toisin. Sen tähden avoin keskustelu psykologisesti turvallisessa tilanteessa auttaa.

Kerron sinulle esimerkin. Savolaissyntyisen anoppini ja appeni sopuisan parisuhteen yksi selitys lienee ollut heidän erimielisyys-tilanteissa käyttämänsä lausahdus: ”Olkoon minun puhheeni mitätön ja sinun mittään-tekemätön”. Se auttoi ottamaan aikalisän, ja keskustelua voitiin jatkaa sitten, kun tunteet olivat vähän jäähtyneet. Aikalisän aikana kumpikin oli ehtinyt tahoillaan miettiä, kuinka suuresta asiasta oikein on kysymys ja kuinka tärkeä tilanne on itselle, ja pohtia, kuinka tärkeä se mahtaa olla toiselle. Kun keskustelua sitten aikanaan jatkettiin, olivat molemmat jo tulleet mielessään toista puolittiehen vastaan ja jompikumpi teki ratkaisuehdotuksen toisen hyväksi.

Väärin annettu kritiikki on omiaan aiheuttamaan puolustautumista ja jatkossa ehkä syviäkin ristiriitoja. Palaute, negatiivinenkin, on kuitenkin tärkeää, jotta avautuisi mahdollisuus tilanteen uudelleen arviointiin ja toimintatavan korjaamiseen. Kritiikin antajan on hyvä ottaa huomioon muutama Furmanin ja Aholan ohje:

- Pyydä lupaa juttutuokioon ja kerro, mistä haluat puhua.
- Kerro sitten asiasi ja kerro myös, miten haluat toisen tekevän esittämäsi kritiikin suhteen.

- Perustele toiveesi ja kerro, mitä hyötyä siitä olisi.
- Tuo esille, että uskot toisen pystyvän toimimaan haluamallasi tavalla.
- Tarkista lopuksi, että asia on keskustelukumppanisi mielestä kunnossa, ”ok”.

Huolen puheeksi ottaminen on välittämistä, niin vaikealta kuin se välillä tuntuukin. Ja välittäminen on aina lahja. Huolen puheeksi ottamisessa taas auttavat seuraavat Ben Furmanin ja Tapani Aholan neuvot alla olevassa järjestyksessä:

- Kerro, että haluat jutella. Kysy toiselta, milloin se hänelle sopii.
- Kerro, mistä olet ollut huolissasi.
- Anna toiselle aika reagoida. Suhtaudu ystävällisesti ja ymmärtäväisesti, olipa reaktio mikä tahansa.
- Tarjoudu auttamaan, mutta älä tuputa apua.
- Anna miettimisaikaa ja sovi, milloin palaatte asiaan uudestaan.
- Palaa sitten asiaan.

Toivotan onnea ja menestystä tämän toimintamallin harjoittelemisessa ja käyttöönotossa. Alku voi olla hankalaa, mutta melko pian varmasti huomataan, että kannatti ryhtyä rupeamaan!

18 Tarvitseeko pelätä virheitä?

Olen kuullut, että vanhin elossa oleva sukupolvi muistaa vielä, kuinka tavallista oli, että opettaja ympyröi kaunokirjoitusvihkoon huonosti onnistuneet kirjaimet punakynällä. Samoin saatettiin tehdä laskuvihkoon ja koevastauksiin ilman muuta. Punakynän tarkoitushan oli nimenomaan erottaa ja HUOMAUTTAA, mieluiten niin, että lopun ikää muistaa, kuinka olisi pitänyt kirjoittaa tai laskea. En millään voi uskoa, että kukaan työyhteisömme jäsen pitäisi minun esihenkilötoimintaani ankarana punakynän käyttelemisenä. Silti minusta tuntuu, että virheen tekeminen on yksi pelätyimmistä huolenaiheista.

Toisinaan epäilen itseäni ja omien ajatusteni järjestyttä: Eikö olisi vain hyvä, jos henkilökunta on tunnollista ja lähes täydellisyyteen pyrkivää toimissaan ja valinnoissaan? Eikö minun pitäisi olla ainoastaan tyytyväinen, ettei tarvitse korjailta virheitä eikä varmistella toisten tekemisiä? Kyllä kyllä, mutta toisaalta olen huolissani siitä, että työstä näyttää puuttuvan se hippunen heittäytymistä, rentoutta ja riskinottoakin ja sellaista luovaa "hulluutta", joka minusta olisi juuri sopivaa maustetta tavanomaiseen arkeen ja samalla erinomaista vastalääkettä rutinoitumista vastaan. Saatko yhtään kiinni siitä, mitä yritän tässä kuvata?

Arvoisa kollega!

Kylläpä voin helpostikin samaistua kokemuksiisi ja ajatuksiisi! Futuristi Perttu Pölönen kertoo, kuinka CIA palkkasi agentin johtajaksi satelliittikeskukseen. Jonkin aikaa työskenneltyään tämä kuitenkin sai potkut. Johtajaksi valittu vakuutti tehneensä kaiken juuri niin, kuinka oli toivottu. CIA:sta vastattiin: "Siinäpä se! Kun ihminen antaa kaikkensa, niin tulee mokia. Sinulla ei ole tullut. Sä himmailet."

Kyseessä voi olla legenda, mutta on siinä ajattelemisen aihettakin. Uteliaisuus ja kokeilu ovat todellakin mahdollisuus johonkin uuteen, olkoonkin, että myös virheitä voi tulla. Työelämässä on vielä paljon työntekijöitä, joiden lapsuudessa ja nuoruudessa eikä opiskeluaikanakaan tuettu uteliaisuuteen ja kokeiluun vaan annettiin tarkat ohjeet, kuinka kulloinkin pitää toimia. Kaava ei vain toimi enää, eikä varsinkaan tulevaisuudessa. Kannatan lämpimästi sitä, että esihenkilö tukee uteliaisuutta ja kokeilemista. Uteliaisuus yhdistettynä osallistavaan johtamiseen tuottaa ideointia ja motivaatiota kokeilla ideoita. Ei haittaa, jos kokeilun jälkeen huomataan, että pieleen meni. Opittiinhan siitä kuitenkin! Ehkä syntyi jo uusi idea, parempi versio.

Ehkä voisit pyytää henkilökunnan jäseniä palauttamaan mieleensä, milloin uteliaisuus ja mahdollisuuden antaminen kokeiluun ovat tuottaneet hyvää tulosta ja

onnistumista. Toki olet ensin antanut hyvää palautetta ja kertonut, kuinka arvostat tunnollisuutta ja tarkkuutta ja ohjeiden noudattamista. Mutta sen jälkeen voisitte käydä dialogin siitä, millaista lisäarvoa ripaus enemmän uskallusta ja kokeilunhalua voisi tuoda työyhteisön arkeen ja mitä se mahtaisi antaa asiakkaille.

On tärkeää huomata, että kokeilu on nimenomaan kokeilu, eikä sillä ole onnistumistakuuta. On mahdollista, että kokeilu onnistuu, jolloin siitä voidaan tehdä pysyvä käytäntö ja toimintamalli. Yhtä mahdollista on, että kokeilun todetaan epäonnistuneen ja siitä luovutaan, koska se ei tuottanut haluttua tulosta. Tällaisessakaan tapauksessa kokeilu tuskin on ollut turha, sillä oppia ja kokemusta se ainakin on lisännyt.

Tunnollisuus, tarkkuus, huolellisuus ja tinkimätön aina parhaansa antamiseen pyrkiminen ovat toki kunnioitettavia hyveitä, mutta vain tiettyyn rajaan asti. Oletko, arvoisa kollega, tullut ajatelleeksi, että penisilliini, tuo kansakuntamme terveyteen merkittävästi vaikuttanut lääke, syntyi oikeastaan huolimattomuuden seurauksena. Kävi nimittäin niin, että Alexander Fleming unohti bakteeriviljelmänsä työpöydän laatikkoon. Kun hän sitten aikojen päästä palasi sen äärelle, oli viljelmään jo ehtinyt muodostua homepesäkkeitä. Yllätyksekseen Fleming huomasi, että homeen ympärillä oli kehä, jossa bakteerit eivät kasvaneet. Näin syntyi oivallus tulehdusta parantavasta antibiootista. Tosin kesti vielä pitkään, ennen kuin penisilliinin teollinen tuotanto pääsi käyntiin. Virheitä emme voi mitenkään välttää, mutta sen sijaan, että

suhtaudumme niihin epäonnistumisina, voisimme opetella pitämään niitä mahdollisuuksina, ainakin oppimiselle – usein muullekin, ainakin kommellusten ja mokien jakamiselle ja yhteisille makeille nauruille.

Katsopa näitä kolmea laskutehtävää:

$$6 + 4 = 10$$

$$8 + 5 = 12$$

$$9 + 7 = 16$$

Mikä oli ensimmäinen ajatuksesi, kun olit ne katsonut, ja tietysti samalla automaattisesti tarkistanut, ovatko summat oikein? Toki huomasit heti, että keskimmaisessä on virhe. Kun ajattelet, että kyse on eka-luokkalaisen kotiläksystä, sinun on ehkä helppo suhtautua armollisesti. Entä, kun kyse on työpaikalla tehdystä virheestä? Tartutko silloin vain siihen yhteen ”lynnälas-kuun”, joka on väärin, vai huomaatko myös, mieluiten ensimmäiseksi, kiittää niistä muista, jotka ovat aivan oikein?

Armoton täydellisyyteen pyrkiminen saattaa olla stressaavaa sekä ihmiselle itselleen että hänen lähellään oleville. Tällöin muiden valo näyttää valjulta ja kalpealta yhden, kirkkaasti loistavan rinnalla.

19 Pidetäänkö pystypalaveri?

Henkilökunta on kiinnittänyt huomiota siihen, että jotkin asiat joutuvat liian pitkäksi aikaa tarpeettomasti odotuskais-talle, koska henkilökunnan palavereita on niin harvoin. Olisiko jotakin konstia, jolla saisimme ratkaistua päiväkohtaisia akuutteja asioita nopeasti ja joustavasti, ilman että tarvitsisi odotella koko konk-laavin kokoontumista?

Arvoisa kollega!

Tiedäthän nuo amerikkalaisen jalkapallon pelaajat, jotka pelin aikana kypärät kiinni toisissaan pitävät pikapalaverin ja sopivat strategiasta. Aikaa ei kulu montakaan sekuntia. Toisesta ääripäästä tulee mie-leeni erään seurakunnan kuukausittainen työpaikkapalaveri, jossa kymmeniä työntekijöitä istui useita tunteja kuuntelemassa asioita, jotka koskettivat korkeintaan viittä osallistujaa.

Kesken peliä pikapalaveria pitäessään amerikkalaisen jalkapallon pelaajat ”hudlaavat”. Opin aikoinani tunturipappina Lapissa työskennellessäni tuon hudlaamisen käsitteen ja työyhteisöön sovelletun toimintatavan. Se on siis pikapalaveeraamista. Jotkut puhuvat taulupalaverista. Kyse on muutaman minuutin pituisesta hetkestä, vaikkapa päivän alkaessa tai vuoron vaihtuessa. Usein se tapahtuu valkotaulun tms. ääressä seisten. Taululle on merkitty ja palaverin aikana siihen lisätään kaikki tärkeät muistettavat tai huomioon otettavat asiat. Olisiko seurakunnan tiimeissä tai johtotiimissä tarvetta hudlaamiselle?

Varsinkin johtotiimin erilaisia tarpeita varten on hyvä olla erilaisia käsittelytapoja. Hudlaus (vrt. engl. huddle) on lyhyt päivittäin tapahtuva nopea katsaus. Sen lisäksi on tärkeää istua rauhassa alas viikoittain keskustelemaan operationaalisista asioista. Strateginen, noin puolen päivän tapaaminen on aiheellista kuukausittain tai ainakin muutaman kuukauden välein. Vuosittain pidettävään kehittämisseminaariin on syytä varata aikaa 1-2 päivää. (Muokattu lähteestä Kelsey & Plumb.)

Tarvitsettepa hudlausta tai ette, ehdotan, että palavereiden sisällöistä sekä osallistujien vastuista ja velvollisuuksista palavereiden suhteen olisi ehkä hyödyllistä käydä dialogia vaikkapa seuraavien kysymysten pohjalta:

- Olenko tyytyväinen palavereiden tehokkuuteen?
- Olenko tyytyväinen siihen, miten työyhteisössä valmistaudutaan tilaisuuteen ennen palaveria? Entä osallistumiseen palavereiden aikana ja velvollisuuksiin ja toimintaan palaverin jälkeen?
- Onko sovittu ja olenko tietoinen siitä, mitä asioita käsitellään tiimipalaverissa ja muissa palavereissa ja kokouksissa?
- Onko työn ja työyhteisön kehittämiseen aikaa ja paikka palaverirakenteessa?
- Mitä ajattelen kiertävästä puheenjohtajuudesta ja sihteeriydestä?
- Miten on muistioiden hyödyntämisen laita?
- Voisiko palaverikäytäntöjen tarkistaminen kerran vuodessa olla jopa aiheena vuosikellossa?

Palaan vielä kysymyksesi siihen kohtaan, jossa mietit keinoa ratkaista joitakin asioita nopeasti ja joustavasti. Mielestäni nimenomaan johdon pikapalaverit (päivittäiset hudlaushetket) ovat oivallinen keino. Asioiden ratkaisemisen tavoite ei edes ole päällimmäisin vaan se, että johtotiimin jäsenet ovat ajan tasalla ja tietoisia kokonaisuudesta, päivittäisistä tavoitteista ja haasteista sekä toinen toistensa työn mahdollisista haasteista ja kipukohtista. Näin voidaan antaa vertaistukea jo silloin, kun asiat ovat vielä edessäpäin.

20 Dialogitaidot – osataanko kuitenkin?

Työhömmme sisältyy paljon sellaisten tekstien ja puheenvuorojen valmistelua, jotka on tarkoitettu yksin esitettäväksi muille, jotka ovat usein kuulijan roolissa. Saarnoissa, muistopuheissa, alustuksissa ja opetuksessa on kyse siis monologeista, joiden tarkoituksena on toki herättää kuulijoissa ajatuksia ja innostaa vuoropuheluunkin. Ammattillisesti olemme taitavia kohtaamaan lähimmäisemme tämän erilaisissa tunne- ja elämäntilanteissa, olipa kyse näistä ”monologiksi tarkoitetuista” yksinpuheluista tai kahdenkeskisestä vuoropuhelusta, dialogista. Tässä suhteessa minulla onkin pelkästään hyvää sanottavaa henkilökunnastani.

Olen kuitenkin huomannut, että dialogin taitaminen muuttuukin yllättäen haasteelliseksi silloin, kun kyseessä on suuri joukko, kuten koko henkilökunta, ja käsiteltävänä oleva asia on moniulotteinen ja sellainen, josta ollaan monta eri mieltä. Mihin kaikkien arvostama ja ammattillisesti hallitsema dialogi voi välillä yhtäkkiä kadota?

Arvoisa kollega!

Jo useiden vuosikymmenten ajan suomalaislapsille on opetettu koulussa ryhmätyötaitoja. Meidät on opetettu haluamaan ja valitsemaan ja ilmaisemaan ääneen mielipiteemme siitä, mitä ajattelemme, toivomme tai kulloinkin odotamme. Tämä näkyy 2020-luvulla kaikilla elämänaalueilla, niin työelämässäkkin. Työhyvinvointikyselyiden tuloksista voi päätellä, että työelämässä on nykyään paljon odotuksia ja toiveita ja niiden suhteen halutaan vaikutus- ja osal-

listumismahdollisuuksia. Odotusten asiallinen ilmaiseminen on sitten asia erikseen. Siinä on vielä haastetta. Ratkaisuna ehdoton ykkönen on dialogin taitaminen – kaikissa tilanteissa. Dialogia arvostetaan laajasti ja termin käyttö on tavallista – ilman, että on tarkkaa käsitystä sen sisällöstä ja varsinkaan dialogin osapuolten oikeuksista ja velvollisuuksista toisiaan kohtaan.

William Isaacsin mukaan dialogissa on neljä kulmakiveä, neljä tärkeää taitoa, joista on työelämässäkkin tärkeätä muistuttaa säännöllisesti ja niiden hallintaa harjoitella. Nämä taidot ovat suora puhe, kuunteleminen, kunnioittaminen ja odottaminen.

1. **Suora puhe** tarkoittaa rehellistä puhetta, sitä että puhuu ”omalla suullaan” eli omien kokemustensa ja havaintojensa kautta. Suoraan puhuja sanoo näitisti sen, mitä oikeasti ajattelee, eikä sitä, mitä arvelee toisten haluavan kuulla. Se ei tarkoita ”suorien sanojen” sanomista.
2. **Kuunteleminen** on vaikea taito, varsinkin nykyään, kun individualismia ja yksilön oikeuksia korostetaan kovasti. Ajatellaan, että on tärkeää osata ja uskaltaa sanoa. Jos siitä voi mitään päätellä, että meillä on kaksi korvaa ja vain yksi suu, niin jopa tärkeämpää on osata kuunnella. Aito kuuntelu on sitä, että keskittyy toisten kuuntelemiseen ja suuntaa huomionsa kokonaisvaltaisesti toisten kohtaamiseen.

3. **Kunnioittaminen** on tärkeä kulmakivi, joka arkisissa kohtaamisissa saattaa joskus unohtua. Dialogin yhteydessä se ei tarkoita ylevää arvoa, joka kaivetaan mapista päivänvaloon juhlatilaisuuksia ja -puheita varten. Dialogissa kunnioittaminen on toisen jokapäiväistä arvostamista olemalla läsnä, puhumalla vilpittömästi sekä kuuntelemalla avoimesti. Toista kunnioitava ihminen kunnioittaa tällaisella toiminnalla myös itseään.
4. **Odottaminen** on dialogissa ymmärrettävä sekä sanatarkasti että laajemmin. Sillä tarkoitetaan ihan kirjaimellisesti odottamista, toisille puheenvuoron antamista ennen oman mielipiteen ilmaisua. Tätä kuvaa myös termi ”hidastaminen”, jota usein käytetään. Pidättydytään liian nopeista ilmaisuista, jotka saattavat lukita muiden ajattelun, ennen kuin he ovat ehtineet muodostaa omaa käsitystään. Toisaalta odottamisella tarkoitetaan dialogissa omien ennakkoluulojen tiedostamista ja niiden tarkastelemista kriittisesti. Odottaminen aktivoi reflektiiviseen pohdintaan: Yleistäkö liikaa? Lokeroinko asioita ja ihmisiä huomaamattani? Ajattelenko itse aina saman kaavan mukaan?

Olisiko kuitenkin niin, että keskeisin dialogin taito liittyykin kykyyn käsitellä omia tunteita. Ehkä kysymyksesi siitä, mihin dialogitaidot toisinaan häviävät, liittyykin jotenkin vaikeuteen tai jopa kyvyttömyyteen tunnistaa itsessä liikkuvat tunteet. Ilman tunteiden tunnistamisen taitoa keskustelija reagoi keskusteluun voimakkaasti tunteella ja saattaa provosoitua vahvasti, mikä ei luonnollisestikaan edistä raken-

tavaa keskustelua. Suuressa ryhmässä dialogin haasteellisuus syntyy mm. siitä, että osallistujien on pystyttävä sietämään turhautumisen tunteita siitä, että kaikille ei riitä paljoa puheaikaa.

Kun kyseessä on työyhteisön kehittäminen, dialogi on käytännössä ainoa mahdollisuus. Mikään yksittäinen taho ei voi tietää ja hallita kompleksisia asioita kaikilta mahdollisilta suunnilta katsottuna, vaan tarvitaan työyhteisön kaikkien toimijoiden näkemyksiä, jotta kokonaisuutta voidaan hahmottaa. Tärkeää on myös aiemmin mainittu osallisuuden mahdollisuus. Toimeenpanovaiheessakin tarvitaan jatkuvaa dialogia, jotta suuntaa voidaan tarpeen vaatiessa korjata.

Kuten tiedät, esihenkilöllä on suurin vaikutusmahdollisuus työyhteisön organisaatiokulttuuriin. Innolla odotan, että käärit hihat dialogitaitojen kehittämisen suhteen. Puskaradio kyllä pitää huolen siitä, että muualakin tiedetään, milloin dialogista on tullut jokapäiväinen tapa teidän seurakunnassanne. Odotan sitä ilolla, ja onnistumisuskoni on korkealla!

Ps. Lause, joka alkaa sanoilla ”Niin, mutta...” heikentää dialogia. Sen sijaan alku ”Niin, ja...” edistää sitä.

Kannattaa kokeilla!

21 Miten osallistaminen onnistuu?

Olen ymmärtänyt, että yhteistoiminnallisuus ja osallistaminen ovat sellaisia johtamisen taitoja, joita nykyään tarvitaan, arvostetaan ja edellytetäänkin. Mutta miten tämä käytännössä toteutetaan? Tarvitsisin nyt todella konkreettisia neuvoja, mieluiten aivan konkreettisen mallin, joka olisi sovellettavissa moniin erilaisiin tilanteisiin työyhteisön jäsenten välisessä kanssakäymisessä. Onko sellaista edes olemassa?

Arvoisa kollega!

Ilokseni ja iloksesi voin todeta, että kylläpä hyvinkin sellaisia ”työkaluja” on olemassa! Aiemmin olen kertonut VAAKasta, joka on nopea ja helpokäyttöinen työkalu minkä tahansa nykytilan selville saamiseen yhteistoiminnallisesti ja osallistavasti. Kysyminen, vastaamisen sijasta, on toinen osallisuutta ja aktiivisuutta stimuloiva toimintatapa. Kolmas työkalu, nimeltään OPERA, on käytökelpoinen sellaisissa tilanteissa, joissa suurella joukolla on pyrittävä ideoimaan tai kehittämään jotakin uutta.

Muistuu mieleesi vuosien varrelta sellaista tilaisuutta, jossa työyhteisöä olisi pyydetty ideoimaan jotakin, vaikkapa jonkun eläkkeelle jäävän työntekijän lahjaa, juhlatilaisuutta tai vaikkapa seurakunnan 100-vuotisjuhlan ohjelmaa? Asiasta käyty yleiskeskustelu on saattanut tuottaa paljon porua mutta vähän villoja; yleensä siinä nopein ja rohkein ilmaisee mielipiteensä, ehkä joku toinenkin, ja kolmas saattaa todeta pontevasti, mitä ei ainakaan halua. Varsinaista ideoimisen flow-tilannetta yleiskeskustelulla ei todennäköisesti saada

eikä usein kovin montaa hyvää ideaakaan, puhumattakaan siitä, että suurin osa paikalla olijoista ei ole sanonut asiasta juuta eikä jaata. Mielipiteitä ja ideoita olisi kyllä varmasti heilläkin, jos vastaaminen kysymykseen organisoitaisiin toisella tavalla.

OPERA on 5-vaiheinen nopea ja tehokas keino saada innostavasti kaikkien ajatukset yhteiseen tarkasteluun ja puntarointiin. Sana ”OPERA” tulee työkalun käytön viidestä eri vaiheesta. OPERAn kysymyksenä voi olla mikä tahansa kysymys tai teema, jota on tarkoitus yhdessä ideoida. Se voisi olla vaikkapa asiakaslähtöisyyden parantaminen tai työhyvinvoinnin lisääminen tai jouluyllätyksen ideoiminen asiakkaille. Havainnollistan OPERAN käyttöä esimerkkitalanteella, jossa OPERAN kysymyksenä on: ”Mitä uutta tarjottavaa seurakuntalaisille tänä syksynä?”

0-vaiheessa jokainen kirjoittaa täydellisen hiljaisuuden vallitessa paperille omat ajatuksensa siitä, mitä kaikkea tuleva syyskausi voisi tänä vuonna olla. Tämä toimintatapa, siis kirjoittaminen ja hiljaa oleminen, aktivoi jokaisen mukaan aivan toisella tavalla kuin yleiskeskustelu, jota yleensä käytetään kysyttäessä ”Onko kellenkään mitään ideaa?” Toimintatapa virittää myös osallistujat vastaanottavaisiksi ja mahdollistaa kuuntelun jatkossa. Kun kritiikin mahdollisuus on näin eliminoitu, alenee kynnys asioiden kirjaamiseen.

P-vaihe tarkoittaa joko pari- tai pienryhmäkeskustelua, tilanteen mukaan. Tämän vaiheen juju on siinä, että pari tai pienryhmä on turvallinen ryhmäkoko ajatusten esittämisen kannalta. Kun parit esittelevät toisilleen äsken kirjaamiaan ideoita, joutuu kumpikin

vuorollaan perehtymään toisen ajatuksiin ja saa samalla vahvistusta omille ajatuksilleen. Tapahtuu ajatusten yhteensovittamista. Parin tai pienryhmän tehtävänä on keskustelun jälkeen valita kaikista esillä olleista ideoista 3–5 sellaista, joita he yhdessä pitävät parhaimpina. Jokainen idea kirjoitetaan omalle A4-paperille (selvällä käsialalla, isolla fontilla, mustalla tussilla, vaakasuoraan). Tällä tavalla sitoutuminen samoihin asioihin alkaa jo syntyä. Voidaan sanoa, että ”me olemme tätä mieltä”. Keskustelu synnyttää onnistumisen tunnetta aikaansaannoksista.

E-vaiheessa on vuorossa ideoiden esittely. Se tapahtuu seuraavasti: Jokainen pari tai pienryhmä kiinnittää 3–5 lappuaan maa-larinteipillä seinälle kaikkien nähtäväksi. Jokainen ryhmä tai pari esittelee lyhyesti muille ideansa ja sen, mitä haluavat lapuil-laan sanoa. Harjoituksen vetäjän on tärkeää muistuttaa ääneen, että esittelyjen aikana ei esitetä kommentteja eikä kritiikkiä. Ainoas-taan tarkentavan kysymyksen saa esittää, mikäli se on välttämätöntä. Mainittakoon vielä, että tässä työkalussa ”overit” ovat parempi kuin ”vajarit”. Ideoiden ei tarvitse olla loppuun asti hiottuja tai edes suunnitel-tuja. Pääasia on, että niitä on paljon! Äänes-tys sitten ratkaisee, mitkä ideoista päätyvät (ensimmäisinä) jatkotyöstämiseen.

Ideoiden esittäminen näin on turvallista, koska ei edelleenkaan ole pelkoa kritiikistä. Oma ajatustaan ei tarvitse myöskään mitenkään puolustella eikä yrittää vakuuttaa ketään. Sen sijaan esittely opettaa omien ajatusten myyntiin. Kai-ken kaikkiaan omakin näkemys laajenee, kun on kuultu kaikkien ryhmien ideat. Esittelyvaihe selkiyttää sitä, miksi ihmiset painottavat eri asioita ja kuulijoissa alkaa syntyä uusia oivalluksia. Esittelyt antavat aikaa valinnoille, joita on tehtävä, koska kaikkien ideoiden toteuttaminen ei ole mahdollista. On helpompaa suhtautua

objektiivisesti omiin ideoihin tämän jäl-keen, eikä niistä luopuminenkaan tunnu enää niin vaikealta.

R-vaiheessa (ristiinäänestys) valitaan eniten kannatusta saavat ideat. Äänestys on ristiinäänestys, joka tarkoittaa, että vain yhtä omaa ideaa saa äänestää ja kaksi kol-mesta käytössä olevasta äänestä on annet-tava muiden esittämille ideoille. Tämä akti-voi ottamaan kantaa muidenkin ajatuksiin. Huomataan, että muillakin on samanlaisia ajatuksia. Ajatusten vertailu on helppoa, kun kaikki vaihtoehdot voi nähdä kerralla. Eniten kannatusta saavien ideoiden selville saaminen on tehokasta ja miellyttävää, koska keskustelut ja väittelyt jäävät pois.

A-vaiheessa huomataan, kuinka yhteinen näkemys on alkanut kiteytyä. Osallistujia aktivoidaan osallistumaan ideoiden ryh-mittelyyn, mikä tuottaa oivalluksia koko-naisuudesta. Ryhmittelyä voidaan tehdä eri tavoin. Tärkeää on, että osallistujat löytävät ryhmiä, joille vetäjä voi varovasti esittää yhteistä otsikkoa. Tällainen käsittely tau-lulla mahdollistaa suuren ajatuserän yhteyksien selvittämisen. Oleelliset asiat jäävät jatkokäsittelyyn. Menettely tuottaa yhteisen lopputuloksen hyväksymisen, kos-ka missään vaiheessa kenenkään ideaa ei ole kritisoitu. (Konttinen & Skyttä)

Aivan loppuksi sovitaan, kuka tai ketkä lähte-vät viemään kutakin valittua ideaa eteen-päin. Nämä vastasyntyneet asiakohtaiset ryhmät sopivat seuraavasta tapaamises-taan käsiteltäväksi saamansa idean työ-s-tämiseksi. Sovitaan myös, koska ryhmien työskentelyn tuloksia tarkastellaan koko joukolla. Helppoa kuin heinänteko tai peru-nannosto – koneella tai ilman!

OPERA-työkalusta voisi hyvällä syyllä tode-ta, että siinä jos missä päästään hyvään lopputulokseen ilon ja rennon yhdessä tekemisen kautta!

22 Kehittäminenkö osa jokapäiväistä työtä?

Joku kertoi kuulleensa jutun ”ruttuturpamittauksesta”, kuulemma alun perin Nokian henkilökunnan käytössä olleesta tavasta, joka oli käytännössä parannettu versio palautelaatikosta. Kertoja hehkutti, kuinka kyseinen toimintamalli innosti henkilökuntaa kertomaan ajatuksiaan kirjallisesti aina tiettyyn viikonpäivään mennessä. Ja varmaa oli, että johto oli käynyt kaikki kysymykset läpi etukäteen ja valmistautunut käsittelemään niitä viikkopalaverissa. Niinpä mekin sovimme, että otamme palautelaatikon jälleen aktiiviseen käyttöön. Tarkoitus oli tyhjentää sen sisältö aina ennen kuukausipalaveria ja käsitellä sinne tulleet aloitteet, palautteet, kysymykset, ehdotukset ja muut askarruttavat asiat sitten porukalla palaverissa.

Kun laatikkomme sitten kuukauden kuluttua ensimmäisen kerran avattiin, siellä oli kaksi lappua. Molemmat asiat käsiteltiin ja hoidettiin pois päiväjärjestyksestä saman tien. Seuraavassa kuussa laatikossa oli vain yksi lappu. Sitä seuraavassa ei yhtäkään.

Moni lumi on satanut ja puihinkin lehdet puhjenneet, ilman että palautelaatikkoo olisi kukaan muistanut. Niinpä ajattelin toiveikkaana, että ennen syyslehtien kellaustumista vilkaisen laatikkoon tällä välin tupsahtaneita aloitteita. En löytänyt mistään laatikon avainta.

Arvoisa kollega!

Vaikuttaa siltä, että kokeilu ei ole onnistunut toivomallanne tavalla – vielä. Uskon nimittäin, että kauppaneuvos Rakel Wihurin aforismi ”Niin hyvä on kuin käy” toteutuu tässäkin tapauksessa ja avaimen hukkiminen osoittautuukin onnistumisen avaimeksi toiselle, perinteistä aloitelaatikkoo toimivammalle toimintamallille.

Olipa kerran eräs työryhmä, prototyyppi monista työyhteisöistä ja monilta eri toimialoilta. Tämän heterogeenisen ryhmän jäsenet erosivat toisistaan niin työtehtäviensä, osaamisensa kuin persoonallisuuksiensa suhteen. Esihenkilö johti asiantuntijajoukkoaan sallivasti ja lempeästi sillä seurauksella, että kuukausittaisissa henkilöstöpalavereissa puhuttiin paljon, suollettiin ideoita, ehdotettiin toimintamalleja ja menettelytapoja – ja siihen se usein jäikin. Ainoastaan ne asiat, jotka jäivät esihenkilön sisäpiiriin, lähiesihenkilöiden ja tiiminvetäjien vastuulle, pääsivät maaliin asti. Muut hyytyivät usein matkan varrelle, monet jo alkumetreille. Nekin, jotka pääsivät lähes kalkkiviivoille, saattoivat hyödyttää vain idean esittäjiä. Koko työyhteisön omaisuutta niistä ei tullut, eikä myöskään ilmennyt yhteisvastuullisuutta ideoiden edistämiseksi. Tietenkään aloitteet eivät useinkaan päättyneet yhteisiksi hyviksi käytännöiksi.

Tähän olisi ollut kuitenkin hyvä mahdollisuus, jos käytössä olisi ollut jatkuvan parantamisen toimintamalli ja sen konkreettisenä työkaluna jatkuvan parantamisen taulu, ns. japa-taulu.

Kehittämisideat	Toteutuksessa olevat	Valmiit
1) —————→	1) Ketkä työstävät, missä vaiheessa —————→	1) Valmis pp.kk.vvvv
2)	milloinkin ollaan, milloin valmis.	
3)		
4) —————→	4) Työstäjät, etenemistä seurataan, milloin	
5)	valmis	
6) —————→	6) Työstäjät, etenemistä seurataan, milloin	
jne...	valmius	

Japa-taulu käyttökelpoisimmillaan on tiimikohtainen valkotaulu, jonka äärelle tiimi kokoontuu säännöllisesti tarkastelemaan työnsä kehittämistä. Taulu on jaettu pystysuorilla viivoilla kolmeen osaan. Ensimmäiseen lokeroon kiinnitetään post it -lapuilla ryhmässä syntyneitä kehittämisideoita. Näitä taululle kirjoitettuja tai post it -lapuilla kiinnitettyjä ideoita voi olla paljonkin. Niistä valitaan muutama, jotka siirretään keskimmäiseen lokeroon, jossa ovat työn alla olevat kehittämisideat ja -toimenpiteet. Sovitaan, kuka tai ketkä ryhtyvät työstämään mitään ideaa. Sovitaan, milloin mitään asiaa tarkastellaan seuraavan kerran, ja merkitään päivämäärä post it -lappuun idean kohdalle. Samoin lappuun kirjoitetaan tekijöiden nimet. (Ks. kuvio ylhäällä.)

Toteutuksessa olevat -sarake on levein, koska lappua siirretään siinä vasemmalta oikealle sitä mukaa, kun asian työstäminen etenee. Kuvioista näkyy, että esimerkkinä olevan japa-taulun ideat 1, 4 ja 6 on valittu yhtä aikaa työstettäväksi. Ne on siis siirretty keskimmäiseen lokeroon japa-taululla. Muut ideat jäävät odottamaan vuoroaan, koska kaikkea ei luonnollisestikaan voida toteuttaa yhtä aikaa. Sellaiseen ei riitä minkään tiimin aika, energia eivätkä työntekijät.

Japa-taulun äärelle on nimenomaan tarkoitus kokoontua viikoittain seisomaan ja liikuttelemaan siinä olevia post it -lappuja. Ideat-lokeroon saattaa tulla jatkuvasti uusiakin ideoita, vaikka entisiä ei vielä olikkaan viety maaliin asti. Seurataan toteutuksessa olevia, ja niiden työstäjät antavat väliraportin työstämisen senhetkisestä vaiheesta. Muut osallistuvat antamalla positiivista palautetta ja kannustusta sekä esittämällä kysymyksiä ja ajatuksiaan, kritiikkiäkin. Sitä mukaa, kun idean toteutus tulee valmiiksi, se siirtyy Valmiit-osioon ja on välittömästi koko tiimin tai työyhteisön hyödynnettävissä hyvänä käytäntönä. Samalla valmistuneen tilalle toteutukseen voidaan ottaa jokin uusi idea ensimmäisestä lokeroista. Huolehditään siitä, että ideoiden toteutuksen suhteen työstämisen vastuut jakautuvat tasaisesti ja osa voi aina olla hetken "erovuorossa". Aikataulussa on otettava huomioon, että japa-taulu ei saa muodostua välineeksi, jossa kehittämistä tehdään ryppyotsaisesti ja pakkotahtisesti vaan ilolla ja innostuksella.

Valmiit-lokerosta voidaan vuoden lopussa tarkistaa, mitä kaikkea onkaan saatu aikaiseksi ja kuinka työyhteisön tai tiimin kehittäminen on edennyt. Vartin mittainen viikoittainen tavoitteellinen seisoskelu japa-taulun ääressä maksaa taulun hinnan takaisin tehokkuutena ja yhteistoimin-

nallisena osallisuutena ja konkreettisen vaikutusmahdollisuuden toteutumisena hyvin nopeasti.

On tärkeää, että kun yhdessä on tehty päätös jonkin asian kehittämiseksi, päätöstä seuraa toisaalta nykytilan ja toisaalta tavoitetilan analysointi. Sen jälkeen suunnitellaan kehittämistoimenpite eri-

laisine vaiheineen ja sovitaan toteutuksen yksityiskohdista. Kun tilanteen yhteinen arviointi johtaa uuteen ideaan, seuraavaan kehitettävään asiaan, voidaan puhua jatkuvasta parantamisesta, jolloin meneillään on jatkuvasti työn alla olevaa parantamista ja kehittämistä. Ollaan positiivisessa oravanpyörässä!

Kehittämispörosessin vaiheet



23 Hallitsenko taitavan some-käyttäjytymisen?

Olen ymmärtänyt, että osa johtamis-työssä onnistumista on kyky varautua ja valmistautua asioihin. Nuorena esihenkilönä on toisinaan vaikea tietää, milloin varautuminen on järkevää ja perusteltua, milloin hätävarjelun liioittelua. Ilmiö, jonka yleistymistä olen kuitenkin huolestuneena seurannut, on hyvinkin yksityisten tai esim. työyhteisön sisäisten asioiden ja niistä aiheutuneen pahan mielen purkamisen julkaisemalla se kaikkien nähtäväksi ja luettavaksi sosiaalisessa mediassa. Tietävästi ei ole keksitty rokotetta moraalittoman kirjoittelun ehkäisemiseksi eikä siitä aiheutuvan mielipahan kestämiseenkään. Miten siis voisın varautua oman työyhteisöni kanssa siihen, ettemme koskaan joutuisikaan tällaiseen tilanteeseen?

Arvoisa kollega!

Kiitän kysymyksestäsi, jonka suhteen tosin koen olevani ikäni puolesta noviisi Sinuun verrattuna. Oma sukupolveni ei ole samalla tavalla tottunut ja harjaantunut sosiaalisen median käyttäjänä, kuin te diginatiivit olette. Niinpä vastaukseni perustuu siihen, mitä olen nuoremmilta kollegoiltani some-käyttäjytymisestä kuullut ja oppinut.

Aluksi hiukan henkilökohtaista historiaa 1960-luvulta. "Muista sitten, että kotiasioista ei koulussa puhuta", sanoi äiti, kun olin lähdössä ensimmäistä päivää kouluun. Olin vielä 6-vuotias enkä ymmärtänyt yhtään, mitä ne sellaiset kotiasiat olivat, joista ei saa puhua. Eteläpohjalaiseen kulttuuriin ei kuulunut kysellä. Tiettyjen asioiden sisällön ymmärtäminen jätettiin sen ajan kasvatuksessa

omalle vastuulle sen jälkeen, kun oli kerrottu toimintaohje. Muistan miettineeni moneen otteeseen, mitä ihmettä voivat olla sellaiset asiat, joita meidän perheestämme ei saa kertoa. Odotin, että jonakin päivänä minullekin paljastuvat ne "suuret salaisuudet", asiat, jollaisia ei ole missään muussa perheessä.

Kun ikää tuli enemmän, oivalsin, ettei mitään suuria salaisuuksia ollut. Äiti oli tarkoittanut, ettei koulussa tarvitse höpöttää, mitä meillä kulloinkin syödään, mitä milloinkin kaupasta ostetaan, eikä tarvitse referoida vanhempien keskinäisiä keskustelujakaan.

Luokanopettaja Vuokko Niskanen ymmärsi, että parikymmentä vuotta myöhemmin, 1980-luvulla lastenkasvatus oli jo muuttunut. Lapsia alettiin tukea ja rohkaista ilmaiseemaan itseään ja ajatuksiaan, olemaan avoimia. Niinpä Niskanen teki lukukauden aluksi aina ekaluokkalaisten oppilaiden vanhempien kanssa seuraavan sopimuksen: "Jos te ette usko ihan kaikkea, mitä lapset koulusta kertovat, niin lupaan olla uskomatta puoliakaan siitä, mitä he kertovat kotoaan."

1980-luvulla sosiaalisesta mediasta ei kuitenkaan nähty vielä untakaan. Nyt 2020-luvulla se on kaikkien arkea hyvine ja huonoine puolineen. Varmasti sosiaalinen media on tuonut tullessaan paljon hyvää: lisännyt aivan uusilla tavoilla mahdollisuuksia sosiaaliseen kanssakäymiseen ja asioiden jakamiseen, luonut uusia yhteyksiä ja aktivoinut pysymään ajan tasalla sekä tuttujen että tuntemattomien ihmisten elämässä.

Somen kuten monen muunkin asian kohdalla kävi niin, että ensin tehdään ja sitten vasta huomataan, millaisia ei-toivottujakin vaikutuksia tekemisellä on. Niinpä työyhteisöissäkään ei välttämättä ole käyty läpi some-käyttäytymisen pelisääntöjä, vaikka suurella todennäköisyydellä kaikki tai lähes kaikki työntekijät ovat tavalla tai toisella mukana sosiaalisessa mediassa.

Tehy-lehdessä (3/2014) julkaistut Riitta Hankosen ohjeet ja asianajaja Pauli Sortin (HS Vieraskynä 27.9.2018) ohjeistus ovat oiva tiivistys siitä, millaiset some-käyttämisen pelisäännöt ovat edelleen käyttökelpoiset.

- Somessa voi kirjoittaa ja käsitellä vain sellaisia asioita, jotka sopivat julkiselle paikalle. Niinpä some ei ole oikea paikka purnata yksittäisen työpaikan ongelmista.
- Asiallinen käyttäytyminen on tärkeää. On pidättäydyttävä loukkaamasta tai valehtelemasta.
- Ei ole syytä provosoitua, vaan kannattaa pohtia omaa kirjoitustaan ennen sen julkaisemista ja puntaroida, voiko sen ymmärtää väärin tai onko sen sävy jotenkin epäselvä.
- Raja julkisen ja yksityisen välillä voi olla häilyvä. Jos sosiaalisesta mediasta käy ilmi henkilön työnantaja, edustaa hän sosiaalisessa mediassa esiintyessään myös työnantajaansa. Niinpä työntekijä ei saa toimia niin, että siitä tulee vahinkoa työnantajalle. Jos kirjoittaa organisaation edustajan roolissa, on hyvä miettiä, miltä viesti näyttää ulkopuolisen näkökulmasta.
- Perustuslaki takaa sananvapauden, joten työnantaja ei voi rajoittaa työntekijöiden puhetta sosiaalisessa mediassa. Työsopimuslaki säättää työntekijälle kuitenkin lojaliteettivelvollisuuden työnantajaa kohtaan. Tämä koskee työntekijää myös vapaa-aikana.

- Työnantaja voi kieltää sosiaalisen median käytön työajalla, koska silloin työntekijä toimii työnantajan direktio- eli työnjohto-oikeuden alaisuudessa.
- Salassa pidettävät asiat on pidettävä salassa sosiaalisessa mediassakin.
- Esimiesasemassa tai muutoin korkeassa asemassa toimivalta henkilöltä edellytetään yleisesti vielä harkitumpaa käytöstä ja lojaliteettivelvollisuuden noudattamista kuin muilta.
- Holtittomuuteen some-käyttämisen puututaan samoin kuin pelisääntörikkomuksiinkin.

Ehdotankin, että varaisitte vuosikelloon kerran vuodessa ajan ja paikan keskustella some-käyttämisenestä. Seuraavalla harjoituksella voidaan ulkoistaa asia pois omasta työyhteisöstä ja samalla saadaan ajankohtaista materiaalia perehdytysaineistoon. Dialogikapula (jollaiseksi kelpaa mikä tahansa mukavasti käteen sopiva esine) kiertää tiimissä, ja jokainen vuorollaan antaa oman panoksensa aiheeseen "Näin ohjeistaisin uutta ulkomaalaista työntekijää esimerkilliseen some-käyttämiseen työyhteisössämme". Uskallan veikata, että seuraa antoisa dialogi, jonka tuloksena on juuri teille sopivat, ajankohtaiset some-käyttämisen pelisäännöt.

24 Hyödynkö kehityskeskustelusta?

Kysyn suoraan, onko olemassa jokin sääntö tai malli siitä, miten kehityskeskusteluprosessi järjestetään niin, että kaikki työyhteisön jäsenet kokevat sen hyvänä, tarpeellisena ja tehokkaana keinona kehittää työyhteisöä.

Arvoisa kollega!

Kunpa olisikin! Valitettavasti joudun toteamaan yhtä suoraan, että ei ole. Kehityskeskustelut ovat kuin homejuusto, jota toiset rakastavat ja toiset inhoavat. Toiset pitävät kehityskeskusteluja tärkeänä vaikuttamisen ja toisaalta johtamisen välineenä, toiset hyödyttöminä ja merkityksettöminä, turhana ajanhukkana.

Tarkoitus kehityskeskusteluiden pitämisellä on hyvä. Niiden avulla pyritään arvioimaan työn tuloksia ja suoriutumista, selkiyttämään tehtävänkuvaa ja roolia. Niillä tarjotaan mahdollisuus molemminpuoliseen palautteen antamiseen ja saamiseen. Ne ovat keino löytää ja tunnistaa kehittämistarpeita ja sopia toimenpiteistä. Kehityskeskusteluiden avulla voidaan edistää yhteistyötä ja hyvää työilmapiiriä. Mutta tarkoitus ei pyhitä keinoja, ellei toimintamalli toimi vaan tuottaa turhautumista. Silloin kehityskeskustelut todellakin ovat hyödyttömiä, ajan ja voimavarojen tuhlausta.

Kaikkein tärkeintä kehityskeskustelussa, tässä haasteellisessa johtamisen välinessä, on hyvä vuorovaikutus ja toimiva dialoginen keskusteluilmapiiri. Jos esihenkilö tässä onnistuu, hänelle avautuu

seuraavanlaisia mahdollisuuksia omassa esihenkilötehtävässään:

- mahdollisuus saada tietoa tiimin jäsenen suoriutumisesta, odotuksista ja tarpeista
- mahdollisuus ohjata tiimin jäsenten toimintaa ja voimavaroja yksikön tavoitteiden suuntaisesti
- mahdollisuus saada tietoa työyhteisön toiminnasta ja kehittämisalueista
- keino arvioida tiimin jäsenten yhteistyötä
- tilaisuus kiittää hyvintehdystä työstä tai puuttua ei-toivottuun kehitykseen
- keino saada palautetta ja evästyä johtamistyöhön
- tilaisuus oppia tuntemaan paremmin johdettaviaan, heidän työtään, osaamistaan ja toiveitaan
- tilaisuus luovien ideoiden syntyymiseen tai esittämiseen.

Tiimin jäsenelle kehityskeskustelut tarjoavat oivan mahdollisuuden palautteen saamiseen. Keskustelussa on mahdollisuus saada tietoa ja keskustella esihenkilön kanssa tulevaisuudesta. Tiimin jäsenen on myös mahdollista ilmaista omia tavoitteitaan, odotuksiaan, toiveitaan ja ideoitaan liittyen työn tai toimintaedellytysten kehittämiseen ja henkilökohtaiseen ammatilliseen kasvuun.

Kehityskeskustelut ovat aina kahdenkeskisiä, mutta yhteistoiminnallisuuden ja osallistamisen kulttuurin vahvistamiseksi ryhmäkehityskeskustelut puolustavat paikkaansa ennen kahdenkeskisiä kehityskeskusteluja tai niiden jälkeen. Näin varsinkin silloin, kun tavoitteena on arvioida yksikön tai ryhmän perustehtävää, tavoitteita,

tuloksia tai toimintatapaa. On huomattava, ettei ryhmäkehityskeskustelu tai tiimin kehityskeskustelu luonnollisesti korvaa kahdenkeskistä kehityskeskustelua.

Kehityskeskustelujen ehdottomia eettisiä periaatteita ovat rehellisyys, luottamuksellisuus ja molemminpuolinen kunnioitus. Keskustelussa liikutaan sekä faktojen että tunteiden alueella, joten siitä ei voida valikoida pois sellaisia ehkä epämiellyttäviäkin asioita, jotka tavallisesti arjen keskusteluhetkissä helposti sivuutetaan.

Vielä pari sanaa siitä, miten esihenkilön kannattaa varautua kehityskeskusteluun.

- On hyvä varata rauhallinen tila ja sopia kehityskeskustelun ajankohdasta hyvissä ajoin. Häiriötöntä aikaa kannattaa varata riittävästi, mieluiten parin tunnin verran.
- Tiimin jäseniä on hyvä muistuttaa keskustelun tarkoituksesta ja pyytää heitä valmistautumaan keskusteluun esim. kehityskeskustelulomakkeen avulla. Lomake ei kuitenkaan ole välttämätön. Esihenkilöllä on oltava runko keskustelulle, mutta muuten keskustelu voi soljua luonnollisesti omia polkujaan.
- Tutustumalla huolellisesti alaisen täyttämään lomakkeeseen esihenkilö orientoituu tietoisesti keskustelutilanteeseen.
- On tärkeää valmistautua antamaan palautetta alaisen suoriutumisesta sekä keskustelemaan alaisen ja työyhteisön tavoitteista ja tulevaisuudesta.
- Samoin on hyvä valmistautua ottamaan vastaan palautetta.

Tiimin jäsenille on apua seuraavista ohjeista heidän valmistautuessaan kehityskeskusteluun:

- Palauta mieleesi edellinen kehityskeskustelu ja siinä sovitut asiat.
- Täytä huolellisesti kehityskeskustelulomake, mikäli sellainen on käytössä.

- Valmistaudu kertomaan työssäsi tapahtuneista muutoksista ja muutosten aiheuttamista uusista vaatimuksista.
- Valmistaudu ottamaan vastaan palautetta esihenkilöltäsi.
- Varaudu keskustelemaan esimiestyön toimivuudesta ja työyhteisön toiminnasta (yhteistyö, ilmapiiri, tiedonkulku jne.).
- Mieti etukäteen työhösi liittyviä odotuksia, tavoitteita ja kehittämistarpeita, joista haluaisit keskustella.

Kehityskeskusteluiden pitäminen ei ole vasemmalla kädellä hoidettava pakkopulla, vaan onnistumiseen pätee hyvin aforismi: ”Menestys ennen työtä on mahdollista vain sanakirjassa”. Urakka ei nimittäin ole alkuunkaan valmis vielä siinä vaiheessa, kun kaikki kehityskeskustelut on käyty. Vuorossa on keskusteluista saadun tiedon hyödyntäminen niin, että tieto kehittää työtä, parantaa tuloksellisuutta, tehokkuutta, asiakaspalvelun laatua tms. sekä tuottaa työntekijälle työhyvinvointia monella tavalla. Tämän varmistamiseksi on hyvä kirjata sovitut asiat muistiin. Yhteenvetolomakkeen allekirjoittamisella sekä esihenkilö että alainen sitoutuvat pitämään kehityskeskustelussa sovitut asiat. Kaikkien alaisten kehityskeskusteluista koostetun yhteenvedon avulla on mahdollista tunnistaa työyhteisön kehittämisalueita ja henkilöstön yleisimpiä koulutustarpeita. Osallistamisen näkökulmasta on tietenkin tärkeää käydä kooste keskeisimmistä asioista läpi koko työyhteisön kesken.

Onnistuessaan kehityskeskustelu päättyy molemminpuoliseen kokemukseen siitä, että jotakin uutta on iduillaan, jotakin sel-laista, joka motivoi ja innostaa sekä alaista että esihenkilöä katsomaan tulevaisuuteen luottavaisesti ja mielenkiinnolla. Ymmärrys, luottamus ja kunnioitus toinen toistaan kohtaan on mahdollisesti entisestään syventynyt.

25 Johtaminen, nuorallatanssiako?

Tiedäthän sanonnan, että kun yhteen suuntaan kumartaa, niin toiseen pyllistää. Tehtäväni on rakentaa yhteisymmärrystä ja kieltämättä minulla on luontainenkin tarve olla ihmisille mieliksi. Esihenkilön tehtävässä joudun kuitenkin monesti toimimaan mukavuusalueeni ulkopuolella, kun päätökset, olivatpa ne millaisia tahansa, eivät miellytä kaikkia. Välillä tuntuu kuin tanssisi nuoralla. Sellaisissa tilanteissa kaipaen, että olisi mentori, jolta voisın kysyä: Onko mahdollista olla hyvä johtaja, niin että sekä työyhteisön että omat odotukseni täyttyvät?

Arvoisa kollega!

Huomaan, että otat vakavasti alaistesi työodotukset ja pyrit täyttämään ne parhaasi mukaan. Hienoa! Aina ei kuitenkaan voi toimia alaisten odotusten mukaan, vaikka haluaisikin. Kysymykseen, mikä johtamisessa on vaikeinta, vastasi eräs kirkkoherkollegani, että vaikeinta on se, kun on tehtävä päätöksiä, joita ei haluaisi tehdä. Lähiesimiestyötä verrataan usein puun ja kuoren välissä olemiseen. Vaateita tulee sekä ylempältä johdolta että alaisilta. Vaikka hyvää tahtoa olisi kuinka paljon tahansa, molempia ei voi miellyttää samanaikaisesti. Johtajan rooli on kuitenkin kuin kiikarit, joiden läpi esihenkilö näkee selvästi ja kauemmaksi kuin oman alansa asiantuntijat työyhteisön jäsenenä.

Eläkkeelle jäädessään työyhteisövalmentaja Pekka Järvinen kirjoitti kirjaksi (Miten johtaa ihmistä. 102 ohjetta esimiehelle. 2020) kaiken sen, minkä on oppinut ja oivaltanut johtamisesta pitkän uransa

aikana. Hänen ”teesinsä” ovat toisaalta esihenkilöön kohdistuvia odotuksia, toisaalta rohkaisevia ”majakoita” esihenkilötyön allokossa. Aivan varmasti ne ovat myös ”omena-asioita”, joista voidaan olla monta mieltä sen mukaan, miltä kantilta asiaa katsotaan.

Ehdotankin, että otatte työyhteisöpala-verissanne aiheeksi jonkin alla olevista Järvisen teeseistä ja pyritte löytämään yhteistä ymmärrystä siitä, miksi Järvinen on monikymmenvuotisen kokemuksen perusteella päättynyt mm. seuraaviin näkemyksiin:

- Esimiehen pitää seistä johdon linjausten takana.
- Esimiehen pitää edistää hyviä suhteita työntekijöihin ja myös heidän keskinäisiä hyviä suhteitaan.
- Esimiehen pitää välillä ottaa helikopteriperspektiiviä. Tällöin näkee metsän puilta.
- Esimiehen ei tarvitse miellyttää henkilöstöä, ja siksi hän pystyy toimimaan ammatillisesti. On tärkeää, että esimieheen luotetaan ja että häntä arvostetaan. Hänen pitää sietää purnausta ja asiatontakin kritiikkiä, koska toimii työnantajan edustajan roolissa.
- Esimies kävelee työyhteisön catwalkilla. Hän toimii mallina kaikelle.
- Esimiehen on hyvä korostaa myönteisiä tunteita ja osoittaa näkyvästi tyytyväisyyttä henkilöstön onnistumisesta.

2000-luvun työkuulttuurin avainsanoja ovat itseohjautuvuus ja valinnanvapaus, luovuus ja muutos. Tottelemiseen perustuva organisaatiokulttuuri on aikansa elänyt. Vai onko sittenkään? Pekka Järvinen palauttaa mieleen, että työsopimukseen on tapana

kirjata ”ja muut esimiehen määräämät tehtävät”. Täten työntekijää koskee nk. kuuliaisuusvelvoite eli hänen pitää noudattaa esihenkilö antamia määräyksiä. ”Työpaikka ei ole parlamentti. Osallistaminen on tärkeää, mutta työntekijät eivät ole päättäjän asemassa”, toteaa Järvinen. Hänen mukaansa mikään tiimi ei voi täysin itseohjautua. Esihenkilö luo puitteet ja raamit, joiden sisällä henkilöstö voi toimia itsenäisesti ja parhaaksi katsomallaan tavalla. Itseohjautuvuudessa onkin itse asiassa kyse siitä, että osaa johtaa itseään yhteistyössä muiden kanssa.

Otan vielä yhden mielenkiintoisen lainauksen Järviseltä, jonka mukaan johtamisessa 2+2 ei välttämättä ole 4. Se voi olla myös 3 tai 5. Ajatellaanpa, että meillä on kaksi neljän hengen tiimiä. Toisen työpanos ja tulos voi olla enemmän, kuin neljän hengen tiimiltä yleensä voi odottaa. Toisen tiimin tulos taas voi selvästi alittaa odotukset. Miksi näin, vaikka ulkoiset olosuhteet ja tiimien käytettävissä olevat resurssit ovat täsmälleen samat? Ratkaisu saattaa olla tiimin vuorovaikutusilmapiirissä ja sitä kautta työmotivaatiossa, johtamisessakin. Järvisen mukaan tärkein yksittäinen työsuoritukseen vaikuttava tekijä on henkilön suhde lähimpään esimieheen. Esihenkilö voi omalla toiminnallaan vaikuttaa paljon työntekijöiden työmotivaatioon. Mikäli esihenkilö huomaa tarvetta muutokseen ja kehittämiseen, hänen pitää haastaa henkilöstöä uudistumaan ja kyseenalaistamaan toimintoja.

Löydät, arvoisa kollega, yhtäläisyyksiä nuorallatanssin ja johtamisen välillä. Voin hyvin ymmärtää sen. Nuorallatanssijan turvana ja apuna tasapainon säilyttämisessä on kevyt tanko, joka antaa vakautta. Johtajalla se voi olla hyvin toimiva johtotiimi. Jos Sinulla on sellainen, olet onnenpekka. Jos ei ole, niin muodosta sellainen lähiesihenkilöistä, tiiminvetäjistä tai sisäisistä kehittäjistä.

Näistä teemoista voisit sitten ehkä käydä johtotiimin kanssa dialogia: Millaisia ajatuksia ja kokemuksia itseohjautuvuus ja toisaalta ”kuuliaisuusvelvoite” herättää johtotiimin jäsenissä? Millaista vaikeutta, haastetta tai epäselvyyttä näihin liittyy johtamisen kannalta? Vallitseeko johtotiimissä täysi konsensus näiden käsitteiden määrittelystä ja toteutumisesta käytännössä? Kuinka tyytyväisiä olette oman johtotiiminne toimintaan? Entä suoritustiimien toimintaan? Aiheuttaako vastaus tähän kysymykseen jatkotoimenpiteitä, kehittämistä, huomion kiinnittämistä tms.? Millaisia?

Nuorallatanssi voi olla huikeaa! Samoin johtaminen!

26 Onnistuuko vastuiden jakaminen tasapuolisesti?

Hiljattain koettu pandemia-aika toi esille asioita, joihin enemmän en ollut tullut kiinnittäneeksi samalla tavalla huomiota. Joidenkin asioiden osaaminen tuli esille aivan ennennäkemättömällä ja ennenkokemattomalla tavalla. Esimerkkeinä mainittakoon digitaidot, esim. tilaisuuksien striimaamisen suhteen, sekä luovat ja innovatiiviset tavat järjestää toimintaa ja tavoittaa seurakuntalaisia. Näiden taitojen hallitsemisesta olenkin todella kiitollinen työyhteisön jäsenille, sillä olemme toinen toistamme auttamalla, neuvomalla ja tukemalla ottaneet jättimäisen digiloikan, josta on hyötyä tulevaisuudessakin.

Toisaalta olen ajatellut, että monet joutuivat poikkeusaikana tekemään kaksinkertaisen työn ja kantamaan kaksinkertaisen vastuun. Mitä olisikaan tapahtunut, jos nämä vastuunkantajat olisivat uupuneet tai vaihtaneet työpaikkaa? Mieleeni tuli, että meidän pitäisi jollakin keinolla varautua vastaisuudessa siihen, että olivatpa olot mitkä tahansa, niin vastuut ja velvollisuudet olisivat jotakuinkin tasapainossa. Mahtaako tähän olla olemassa hyväksi havaittua toimintamallia?

Arvoisa kollega!

Kuinka tärkeän ja olennaisen työhyvinvointiin vaikuttavan kysymyksen äärellä oletkaan! Eräs esihenkilönä toimiva tuttavani havahtui kerran huomaamaan, että olikin "palkinnut" parhaan työntekijänsä uupumaan työssään. "Minähän olen uuvuttanut

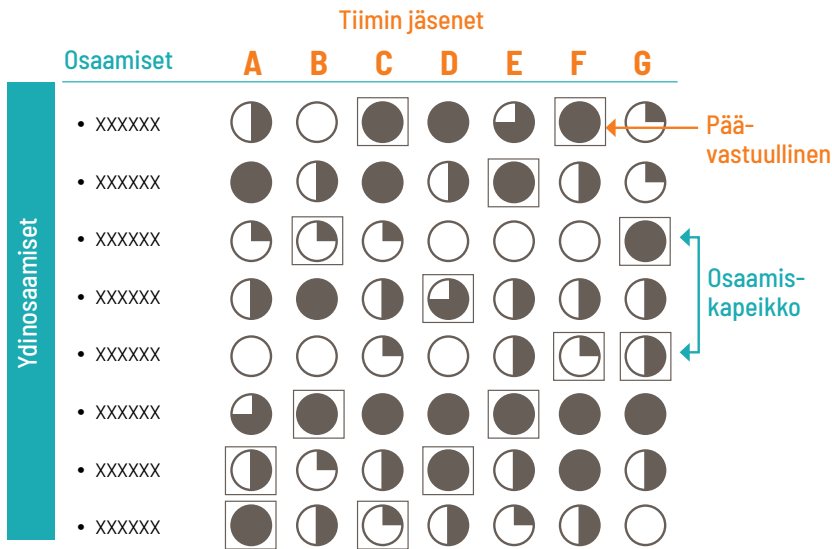
häntä antamalla hänelle yhä uusia ja uusia tehtäviä ja vastuita, vaikka tarkoitus oli osoittaa arvostusta ja palkita hyvästä työstä!" parahti esihenkilö. Näin käykin usein silloin, kun uusia "luottotehtäviä" annetaan aina samoille henkilöille, jotka jo ovat osoittaneet taitonsa ja vastuullisuutensa yhteisten asioiden hoitamisessa. Tällöin vastuut eivät jakaudu tasapuolisesti eivätkä aina tarkoituksenmukaisestikaan.

Helputuksen tällaiseen tilanteeseen tuo yhdessä tiimin tai työyhteisön kanssa tehtävä osaamis- ja vastuumatriisi, joka laaditaan seuraavasti (ks. kuva seuraavalla sivulla):

1. Listataan tiimin osaamisalueet matriisin sarakkeisiin.
2. Listataan tiimin jäsenet matriisin riveille.
3. Sovitaan matriisissa käytettävien osaamistasojen merkitys (mitä symbolit tarkoittavat =>tavoitteena yhteismitallisuus).
4. Tiimin jäsenet arvioivat oman osaamisensa nykytilan.
5. Esihenkilö arvioi tiimin jäsenten osaamisen nykytilan.
6. Pidetään esihenkilö-alais-keskustelut.
7. Pidetään tiimin yhteinen tarkastelu.
8. Listataan oppimistarpeet.
9. Tehdään oppimissuunnitelmat.
10. Toteutetaan oppimissuunnitelmat.
11. Tehdään uusi kierros.

Kuviossa musta ympyrä tarkoittaa, että henkilö hallitsee kyseisen asian täysin. Valkoinen ympyrä tarkoittaa, ettei hän hallitse

Kehittämisen prosessin vaiheet



Lähde: Antti Skyttä

asiaa ollenkaan, ja osittain mustatut kertovat osaamisen määrän näiden kahden ääripään väliltä. Yllä olevasta kuviosta voidaan havaita, että tässä esimerkkitapauksessa tiimissä vallitsee osaamiskapeikko kahden ydinosaamisen suhteen. Toisessa vain yksi työntekijä hallitsee kyseisen osaamisen täydellisesti (musta ympyrä), ja toisessa sitä ei hallitse täydellisesti kukaan. Tilanne korjataan hankkimalla tiimille osaamista kyseisessä asiassa. On myös ydinosaamisalueita, joiden suhteen lähes kaikki tiimin jäsenet hallitsevat asian täydellisesti tai lähes täydellisesti.

Kuviosta näkyy myös, kuinka kehystetyt osaajat on valittu päävastuullisiksi kunkin ydinosaamisalueen suhteen. Tiiminjäsenkohtaisesta sarakkeesta voidaan pitää silmällä, että vastuut jakaantuvat tasaisesti eikä kenellekään tule liikaa vastuuta ja ettei jollakin ole mitään erityisvastuualuetta.

On toki huomattava, että vastuualueita täytyy tarkastella ja vaihtaa säännöllisesti, jotta osaaminen tiimissä kehittyy ja laajenee.

Tästä seuraa luonnollisesti myös tarve ja mahdollisuus osaamisvaihtoon. Ehdotankin, että sijoitatte vuosikelloon osaamis- ja vastuumatriisin säännöllisen tarkastelun. Näin toteutuu työyhteisön sisäinen perehdytys ja tiedon, osaamisen ja hiljaisen tiedon siirtyminen tiimin jäsenten kesken. Yhteistoiminnallisesti tulee samalla kaikkien tietoon, missä suhteessa tiimissä tarvitaan osaamisen lisäämistä tai täydentämistä ja koulutukseen osallistumista.

Osaamisvaihto on uusi nimitys työnkierrolle, jonka olen kokenut tulkittavan negatiivisesti monissa työyhteisöissä. Tämäkin osaamisvaihtoasia olisi hyvä ottaa säännöllisesti esiin tiimeissä ja koko työyhteisössä. Voiko ajatella, että aluksi, kun osaamisvaihtoon suhtaudutaan skeptisesti, pilotteina kokeiluun lähteville annettaisiin jonkinlainen "Ladun avaaja" -pikapalkinto, esimerkiksi elokuvaliput kahdelle tms.? Varmasti löytyisi muitakin keinoja, joilla voitaisiin saada työyhteisön sisällä piilevää osaamista esille ja lisätäkin sitä.

27 Kuinka huipputiimi rakennetaan?

Työyhteisön uusimpana jäsenenä hämmästelän kovasti sitä, kuinka käsitys tiimistä on kovasti erilainen kuin se, mihin olen aiemmissa työpaikoissa tottunut. Olin ajatellut, että saman asiakasryhmän (esim. lapset, nuoret, ikäihmiset) kanssa työskentelevät ammattilaiset ovat ryhmä, jota voidaan kutsua tiimiksi vasta sitten, kun heidän keskinäistä toimintaansa ja yhteistyötään kuvaa periaate "kaikki yhden ja yksi kaikkien puolesta". Suoraan sanoen ärsyttää tiimin jäsenten ihmettely palaverin alussa: "Minkäs takia me tänään kokoonnutaan?", "Olikos meillä jotain?" Miten voisin edesauttaa tiimimäisen toimintakulttuurin syntymistä?

Arvoisa kollega!

Olet niin oikeassa, kun ajattelet, että ryhmä ei ole sama kuin tiimi. Optimaalisesti toimivia huipputiimejä on harvassa, mutta tiimimäiseen työskentelyyn, kuten aivan oikein ilmaiset, on jokaisessa työhyvinvointia ja tehokkuutta ja laatua tavoittelevassa työyhteisössä syytä pyrkiä.

Eräs sukulaiseni on muutama viikko sitten aloittanut varusmiespalveluksensa. Kuvitelaa, kuinka hän ensimmäisenä päivänä saapuu varuskuntaan monien muiden jännittyneiden, tulevasta yhtä tietämättömien ja odotuksia täynnä olevien nuorten kanssa. Kyseessä on joukko varautuneita ja ehkä sulkeutuneitakin uusia "isänmaantoivoja", joiden välillä vuorovaikutus on vähäistä ja jotka etsivät toinen toisistaan yhteisen ymmärryksen pilkahduksia. Joukko tarvitsee voimakasta ulkoista ohjausta, ja sitä hän se takuuvarmasti tulee saamaan, kun armeijasta on kyse.

Kun ensimmäiset viikot ovat menneet, joukosta on tullut ryhmä, jolla on yhteistä toimintaa ja yhteisiä tapoja. On alettu tuntea solidaarisuutta tuvan ja ryhmän muita jäseniä kohtaan. Tietynlainen "yhtä perhettä" ilmapiiri on alkanut kehittyä. Suurimmaksi osaksi kuitenkin varotaan vielä ristiriitoja, vaikka haasteita uskalletaankin jo ottaa vastaan.

Kuvitellaan vielä, että kuukausien ajan toisensa tuntenut ja yhdessä toiminut, monenlaista kokenut rauhanturvaaja-joukko saa yhteisen haastavan tehtävän. Kyseessä on tuolloin tiimi, jonka jäsenet ovat itsenäisiä, mutta vastuu toisista tiimin jäsenistä, samoin kuin rauhanturvaamisen kohteena olevista ihmisistä, on yhtä suuri kuin omasta itsestä. Tiimissä kuunnellaan toinen toistaan, arvostetaan toinen toisensa osaamista ja kyetään käsittelemään keskinäisiä suhteita, ristiriitojakin niin, etteivät ne häiritse vaan päinvastoin edistävät yhteistyön onnistumista. Tästäkin voi tiimi vielä kehittyä kohti entistä suurempaa itseohjautuvuutta, josta esimerkkinä voisi olla tiimiyrittäjyys.

Onnistunut tiimimäinen toiminta ei ole satuman tulosta. Se ei myöskään ole Tohtori Ajan aikaansaannosta. Tarvitaan reunaehdot, edellytyksiä ja johtamista. Aloitetaan reunaehdoista. Mitä tahansa ryhmää nimitetään helposti tiimiksi, mutta harvoin vain monikymmenpäinen työyhteisö kokonaisuudessaan voi olla tiimi. Tiimin täytyy olla tarpeeksi pieni joukko ihmisiä. Tiimin jäsenillä on usein toisiaan täydentäviä taitoja ja aina yhteiset tavoitteet, joilla pyritään kohti mielekästä päämäärää. Tiimillä on selkeät toimintamallit ja yhteinen vastuu.

Olennaista, sanoisinko oikeaoppista, tiiminrakentamisen kannalta on, että tiimit rakennetaan toteuttamaan perustehtäväänsä. Toisin sanoen ensin etsitään vastaus kysymykseen: "Minkä saavuttamiseksi tiimiä tarvitaan?" Kysymys on tietysti visiosta, strategiasta ja tavoitteista. Sitten tarkastellaan tiimin "sijaintia" työyhteisössä, siis sitä, millaisten prosessien osana tiimi toimii. Kolmanneksi on päätettävä, mitä perustehtävää tiimin on tarkoitus toteuttaa. Tästä luonnollisesti seuraa kysymys siitä, millaista osaamista tarvitaan. Kun on päästy tähän vaiheeseen, on aika päättää siitä, ketkä ovat tällaiseen tiimiin parhaiten sopivia jäseniä.

Valitettavasti käytännössä tehdään usein aivan päinvastoin: päätetään nimittää samassa työpaikassa työskenteleviä työntekijöitä jostakin päivästä lähtien tiimiksi. Ja sen jälkeen kaikki jatkuu kuten aiemmin, ilman ryhmän valmentamista tiimimäiseen työskentelyyn.

Tärkeää tiimin toiminnan onnistumisen kannalta on rakentaa tietoisesti hyvä vuorovaikutuskulttuuri. Tämän ensimmäinen askel on keskinäinen kunnioitus ja hyväntahtoisuus. Tarvitaan myös yhteisiä arvoja ja yhteistä käsitystä työn merkityksestä ja sen tavoitteista. Pelisäännöt ovat tärkeä yhteistoiminnallisen osallisuuden ilmentymä. Kun tiimin jäsenet kokevat kuuluvansa joukkoon ja tiimissä vallitsee suuri psykologinen turvallisuus, mahdollistuu yhdessä tekemisen, avuliaisuuden ja välittämisen kulttuuri. Tällainen toimintakulttuuri antaa hyvät eväät yhdessä kehittämiseksi ja oppimiselle, innovatiivisuudelle, luovuudelle ja oman mukavuusalueen ulkopuolelle uskaltautumiselle ja heittäytymiselle riskien ottoon. (Louhi-Norppa)

Patrick Lencionin (Viisi toimintahäiriötä tiimissä. Tarina johtajuudesta, 2014) rakenta-

massa mallissa kuvataan hyvin toimivan tiimin edellytyksiä. Katso seuraavan sivun kuva.

Pyramidia muistuttavassa mallissa alimmaisen kerroksen muodostaa luottamus. Luottamus merkitsee sitä, että tiimin jäsenet uskaltavat altistamaan itsensä haavoittuvuudelle. Haavoittuvuudella Lencionin tarkoittaa uskallusta näyttää oma epätäydellisyytensä, kertoa virheistä ja mokista, osaamattomuudesta, jne.

Riittävä luottamus on edellytys sille, että tiimissä uskalletaan kohdata ristiriitoja. Ilman tätä tiimissä vallitsee keinotekoinen yhteishenki, joka ei kannattele tiimiä suurten vaikeuksien läpi.

On selvää, että jos tiimin jäsenet pelkäävät ristiriitoja, he joutuvat suojelemaan itseään konflikteilta. Tästä seuraa puutteellinen sitoutuminen, mikä puolestaan näkyy siinä, että asioita käsitellään sattumanvaraisesti ja päällisin puolin.

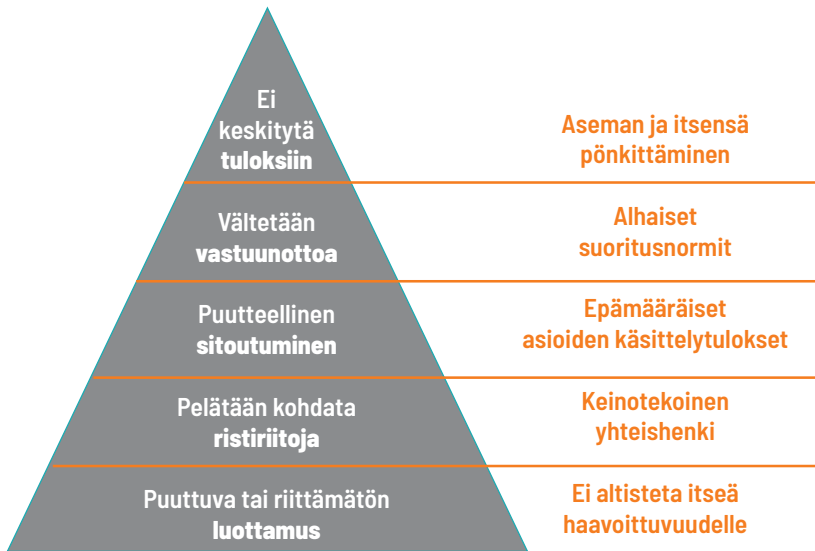
Ilman sitoutumista ei ole myöskään sataprosenttista yhteistä vastuunottoa, vaan ylimennään usein siitä, missä aita on matalin. Koska suuri osa energiasta menee oman aseman pönkittämiseen, ei tuloksiin keskitytä siinä määrin, kuin olisi tarkoituksenmukaista ja mihin olisi kyllä resursseja.

Jotta tiimitoiminnalle saataisiin luotua hyvä perustus, ehdottaa Lencionin tietoista luottamuksen rakentamista mm. seuraavien harjoitusten muodossa.

Henkilöhistoriaharjoituksessa keskustelunaiheita ovat kotipaikkakunta, sisarusten lukumäärä, jokin lapsuuden erityishaaste, lempiharrastus, ensimmäinen työpaikka ja huonoin työpaikka. Aloitetaan "helpoimasta" siis omasta kotipaikkakunnasta kertomisesta ja edetään pikkuhiljaa aiheisiin, joista puhuminen vaatii enemmän

Tiimin viisi toimintahäiriötä

Patrick Lencioni



Lähde: Patrick Lencioni, 2002

luottamusta. Aivan aluksi tiimin jäsenten kesken sovitaan, ettei esiin tulevilla tiedoilla koskaan haavoiteta tai vahingoiteta ketään. Tämän keskustelun kuluessa huomataan todennäköisesti, että työhön kuulumattomista yksityiselämän aiheista keskusteleminen ja niistä "avautuminen" on saanut aikaan luottamuksen viriämistä ja lisääntymistä.

Toisessa tiimin tehokkuusharjoituksessa jokaisen on vastattava kysymyksiin: "Mikä on minun panokseni tälle tiimille? Mitä annettava minulla on?" Kun jokainen tiimi jäsen on vastannut näihin kysymyksiin, käydään toinen kierros jokaisen vastatessa kysymykseen: "Missä suhteessa minun pitäisi (omasta mielestäni) kehittyä tiimin toiminnan kannalta?"

Harjoituksissa mennään kerta kerralta syvemmälle keskinäisen luottamuksen lisääntyessä. Kolmannen tiimin tehokkuusharjoituksen kysymykset ovat seuraavat: "Mikä on tärkein panos, jonka tiimin jäsen "Maija", "Minttu", "Matti", "Mikko" jne. antavat tiimille?" sekä "Mainitse yksi asia, jota kunkin edellä mainitun tiimin jäsenen pitää kohentaa tai josta tämän pitää luopua tiimin edun vuoksi."

Tämä harjoitus on tärkeää tehdä aina uudelleen, kun yksikin tiimin jäsenistä vaihtuu, jotta uusin tulokas pääsee mukaan "sisäpiiriin" tiimissä eikä jää ulkojäseneksi. Harjoitukset voidaan myös toistaa vuosittain vaihtaen henkilöhistoriaharjoituksen kysymyksiä mutta pitäen ennallaan tiimin

tehokkuusharjoitusten kysymykset. Kehitymistarpeethan voivat muuttua.

Toki monet muutkin seikat, ensivaikutelmasta lähtien, vaikuttavat luottamuksen syntymiseen. Luottamus on yksi niistä mystisistä asioista, jotka syntyvät kunkin ihmisen korvien välissä, eivätkä ole lähtökohtaisia itsestäänselvyksiä. Luottamus on siis kokemus, joka syntyy ympäristön vaikutuksesta. Charles Plogman laulaa, että ”on paljon helpompaa saada sanotuksi teoilla kuin tehdyksi sanoilla”. Ympäristön vaikutukset puolestaan ovat mitä suurimmassa määrin tekoja. Luottettavuus, osaaminen ja hyväntahtoisuus ovat luottamusta ruokkivia tekoja.

Luottamus on sitä, että tekee, mitä on luvannut tai mitä on sovittu. Jos tämä toteutuu, se synnyttää asiakkaissa ja yhteistyökumppaneissa, työtovereissa ym. luottamuksen kokemusta ja tunnetta. Hakemuksissa ja ansioluetteloissa luotellaan osaamisista. Todeksi ne tulevat vasta käytännössä, tekoina, jotka muut näkevät ja kokevat. Kun koetaan, että toisen osaamiseen voi luottaa, syntyy luottamusta. Kolmas tekoihin perustuva luottamuksen kriteeri on hyväntahtoisuus. On toiminnalla osoitettava, että aiheet ja toimet ovat kunniallisia, yhteisten arvojen mukaisia ja että lojaalisuus, auttaminen ja kunnioittaminen kuuluvat työkäyttämiseen toisin kuin selän takana pahan puhuminen tai oman edun tavoittelu. Näistä on luottamus tehty.

Tiimin rakentamista voisi verrata pyöräilyyn. Helppoa on, kunhan on pyörä ja osataan ajaa. Eikä ”pyörää” tarvitse keksiä uudestaan, sillä tiimirakentamisen asiantuntijoita löytyy kyllä. Nykyään on kovasti suosittua kuunnella äänikirjoja. Mitäpä, jos työpaikkakokouksen aluksi jokainen vuorollaan lukisi kappaleen Patrick Lencionin kirjasta ”Viisi toimintahäiriötä tiimissä”. Se on proosan muotoon kirjoitettu tarina joh-

tajuudesta ja käsittelee tiimin toimintaa ja sen johtamista. Suosittelen lämpimästi!

Lopuksi voisi ehkä suorittaa mittauksen tiimitaitojen hallinnasta:

- kyky kuunnella muita
- kyky kertoa omat ajatuksensa
- kyky kannustaa ja innostaa muita
- kyky suojella muita ja torjua kynnisyys ja ilkeys
- kyky sopimiseen ja kompromisseihin
- kyky itsehillintään
- kyky ratkoa ristiriitoja
- kyky havainnoida asian käsittelyproses- sia ja sisältöä
- kyky ottaa useita rooleja, toimia eri näkökulmista suhteessa asiaan.

Jokainen merkitsee taidon perään arvostajan 1–5 sen mukaan, miten arvelee tiiminsä tai työyhteisönsä kyseisestä taidosta tällä hetkellä suoriutuvan. Nimettömät lomakkeet kerätään yhteen ja joku valtuutetaan suorittamaan arvosanojen yhteenlasku. Sellaiset tiimitaidot, joissa yhteenlaskettu tulos on laihanlainen, kaipaavat korjaavia toimenpiteitä. Seuraava mittaus muutaman kuukauden päästä palkinneeikin sitten tuloksellaan!

Palaan vielä kysymykseesi, jonka lopussa kerrot Sinua erityisesti ärsyttävästä asiasta, kokouksiin valmistautumattomuudesta. Ehkä kyse ei olekaan vastuuttomuudesta vaan siitä, etteivät osallistuminen ja vastuullinen vaikuttaminen ole aiemmin olleet käytössä oleva toimintamalli. Ota tiiminne asiaksi sopia yhdessä, mitä kuuluu tiimin jäsenten velvollisuuksiin ennen palaveria, mitä palaverin aikana (esim. puheenjohtajana tai sihteerinä toimiminen, aktiivinen osallistuminen, ajoissa oleminen, palaveriin keskittyminen, muistion kirjoittaminen jne.) sekä mitä velvollisuuksiin kuuluu palaverin jälkeen (esim. muistion lukeminen, palaverissa sovittujen asioiden eteenpäin vieminen yms.).

28 Kuuluuko työssä palkitseminen asiaan?

Olen sellaisen kysymyksen edessä, etten totta puhuen tiedä, mitä minun pitäisi ajatella tai miten asiaan suhtautua. Kuu-kausikokouksessamme kysyttiin, miten minä uutena kirkkoherrana aion hoitaa työntekijöiden palkitsemisen. Olenko vanhanaikainen, kun kannatan jo kouluaikana opittua ajatustapaa, että "työ tekijänsä palkitsee"? Voinko edellyttää samaa muiltakin työyhteisön jäseniltä vai miten toimin, ettei tulisi mielensä-pahoittamista kenellekään?"

Arvoisa kollega!

Viittaat monille tuttuun sananlaskuun, joten sallinet, että rohkaisen Sinua reflektiopohdintoissasi Aleksis Kiven sanoilla: "Hiiteen kaikki mielen mustuus, me suoritamme itsemme tästä retkestä kuin enkelit. Asiat käyvät peijakkaan hyvin, eikä yhtään syytä päätä kallistella."

Palkitseminen voidaan määritellä vaihtosuhteeksi, jossa työntekijä antaa työpanoksensa työnantajalle ja saa vastineeksi erilaisia asioita, kuten palkkaa, palkkioita, etuja, palautetta työstään tai mahdollisuuden kehittää omaa osaamistaan (Rantamäki, Kauhanen ja Kolari). Usein ajatellaan, että palkan ja työvälineiden parantaminen lisää työhyvinvointia. Näin ei välttämättä ole. Jos palkka on huono tai työvälineet toimimattomat tai puutteelliset, huonontaa tilanne varmasti työtyytyväisyyttä. Kuitenkaan hyvä palkka ja toimivat työvälineet eivät takaa työtyytyväisyyttä. Sen sijaan työn sisältöön ja arvostuksen kokemukseen liittyviä asioita kehittämällä voidaan lisätä työntekijöiden työtyytyväisyyttä.

Odotukset palkitsemisen suhteen muuttuvat elämän myötä. Yksilön omat tavoitteet ja elämäntilanne vaikuttavat siihen, millaiset asiat hän milloinkin kokee merkityksellisinä, motivoivina ja palkitsevina. Saman työyhteisön sisällä odotukset palkitsemisesta voivat siis olla hyvinkin erilaiset. Samoin suurta vaihtelua on siinä suhteessa, millaiset asiat koetaan arjessa palkitsevina. Kysyin tätä oman työyhteisöni jäseniltä ja hämmästyin vastauksista. Olin odottanut konkreettisia palkitsemisesimerkkejä, mutta palkitsevina asioina mainittiin ensimmäisenä myönteinen palaute, kiittäminen, yhteinen innostuminen ja siitä syntyvä työn ilo, työn itsenäisyys ja monipuolisuus, luottamus sekä työssä onnistuminen, hyvää asiakaspalautetta unohtamatta. Toki listaan pääsi mukaan myös rahallinen korvaus mm. suorituslisän muodossa. Eniten havahdutti erään tiimin jäsenen huomio siitä, että hyvä työ näytetään palkittavan lisätyöllä. Näinhän ei saa olla. Tutkija Jaana Seitovirran väitöstudiumin mukaan olennaisen tärkeää palkitsemisessa on se, että työyhteisössä kysytään kaikilta sen jäseniltä, millaiset asiat itse kukin kokee palkitsevina, ja pyritään sitten ottamaan nämä huomioon palkitsemissuunnitelmaa laadittaessa.

Olen silloin tällöin kysynyt omassa työyhteisössäni, mitä palkitseminen heidän mielestään on, millaisista asioista ja millä tavoin he haluaisivat tulle palkituiksi. Vastaukset yllättivät. Sanallinen palaute esihenkilöltä koettiin yleisimmin kaikkein palkitsevimaksi asiaksi. Samoin henkilökohtaiset keskustelut esihenkilön kanssa. Onnistumisten huomioiminen ja tiimien palkitseminen yksilösuoritusten palkitseminen sijasta.

Tuntuu mukavalta saada yllättävä lahja. Vielä huikeampi tunne seuraa lahjan antamisesta, koska silloin voi olla toisen ilon aiheuttajana. Saman logiikan mukaan me ihmiset lisäämme sellaista käyttäytymistä, mistä saa positiivista palautetta. Haluamme kehittää taitojamme tai osaamistamme tai nähdä vaivaa jonkin sellaisen eteen, josta meitä huomioidaan positiivisesti tai palkitaan. Palkitsemisesta kannattaa puhua ja tehdä se näkyväksi, koska palkitsemisella on sitouttava ja työssä jaksamista lisäävä vaikutus.

Onnistuminen ja aikaansaaminen ovat toki sinänsä palkitsevia, kuten sananlaskussa sanotaan, mutta arvoisa kollega, yhdessä suunniteltu ja toteutettu palkitsemiskäytäntö on toimintamalli, jossa kaikki voittavat.

29 Miten onnistua viestinnässä?

“En ole kuullutkaan? Milloin tästä on ilmoitettu? Miksei kukaan ole minulle kertonut? Täällä ei sitten mikään tieto kulje!” Tällaisia kommentteja kuulen vähän väliä, vaikka olen yrittänyt teroittaa avoimen tiedonvälityksen tärkeyttä. En edes unelmoi kaikkien sataprosenttisesta tietoisuudesta kaikista asioista, mutta olisiko liikaa vaadittu, jos saataisiin informaatiokatkoksista johtuva turhautuminen ja turha työ edes vähemmän? Haluaisin tietää, miten voisin auttaa henkilökuntaani tiedonkulun parantamisessa.

Arvoisa kollega!

Tiedotusopin professori Osmo A. Wiion mukaan tiedotus epäonnistuu aina – paitasi vahingossa. Olet siis varsin tavallisen ongelman äärellä, jossa ei, kuten viisaasti toteat, ole syytäkään tavoitella täydellisyyttä – siitä syystä, että olemme inhimillisiä, unohtavia ja erehtyväisiä ihmisiä.

Kuulemistasi kommentteista päätellen työyhteisössäsi toimitaan juuri niin, kuin ka meille ihmisille on inhimillistä: nähdään “muut” syytäiksi tiedonkulun ongelmiin. Tiedonkulkua kehitettäessäkin lähdetään helposti pohtimaan, mitä toisten on tehtävä, jotta minä saisin tarvitsemäni informaation. Mitäpä jos käännettäisiin kelkka kokonaan ja kysyttäisiin itseltämme: “Mistä minun on tiedotettava ja ketä, jotta kollegoideni työ onnistuisi?”

Työyhteisössäni laadittiin taannoin seuraavat tiedotuksen pelisäännöt:

- Tiedän ja muistan, että juoruaminen ei ole viestintää.
- Pyrin selkeyteen ja yksinkertaisuuteen viestinnässäni.
- Kuitaan saamani viestit.
- Neuvottelen tehtäväjaosta työkavereiden kanssa.
- En käytä kännykkää kokouksissa, vaan keskityn ja kuuntelen.
- Kysyn. En oleta, vaan varmistan.
- Hoidan hyvin perehdytyksen.
- Poistan turhat tiedostoni ja kansioni.
- Käytän sovittuja tiedonvälityskanavia.
- Olen huolellinen merkitessäni tietoja ja varauksia.
- Päivitän muutokset ja tallennan tiedot loogiseen paikkaan.

Ymmärsimme jo, että pelisääntöjen noudattamiseen totuteltaessa tulee väistämättä onnituksia, joten sovimme tulevien pelisääntörikkomusten varalta seuraavasta puuttumisen tavasta: “Viestivirhe” on sana, jolla kaveria “hoksautetaan” viestinnän pelisäännön rikkomisesta.

Viestintä on tyypillinen “omena-asia”, siis sellainen, jonka eri ihmiset näkevät ja kokevat aivan eri tavoin. Kuten aiemmin on ollut esillä, kyse on erilaisista taustoista ja viestintään liittyvien kokemusten erilaisuudesta. 1940-luvulla syntyneet nk. suuret ikäluokat eivät pitäneet lapsuudessaan puhelinta ja televisiota itsestään selvyyskinä. Korvalappustereoitaa ihasteleva X-su-

kupolvi eli nuoruuttaan 1980-luvulla, jolloin Y-sukupolvi syntyi ja kasvoi suoraan matkapuhelinten, tietokoneiden ja elektroniikan maailmaan. Pikaviestimet kehittyivät vastaamaan heidän tarpeitaan. Ja 1990-luvun ja 2000-luvun alkuvuosien välillä syntyneen Z-sukupolven edustajien maailmassa elektroniikka on kaikkialla, ja he osaavat käyttää sitä rutiininomaisesti. Kansainvälisen tietoverkon kautta he ovat yhteyksissä ihmisiin ympäri maailmaa nuorempina kuin mikään aikaisempi sukupolvi.

Onko siis ihme, jos taitomme viestintävälineiden käytön suhteen ovat kovin erilaisia. Ehkä meillä ikääntyneillä on toisenlaisia vahvuuksia viestinnän suhteen. Saattaahan olla, että ennen nykyaikaisten viestivälineiden olemassaoloa harjaannuttiin paremmin viestien ymmärtämiseen, rivien välistä lukemiseen ja sanojen monimerkityksellisyiden ja murteiden ymmärtämiseen.

Ymmärrän nuorempien kollegoiden odotusta siitä, että kaikki työyhteisön jäsenet olisivat perehtyneet nykyaikaisten viestimien käyttöön. Tarpeellista ja tärkeää on!

30 Miten saada hyvistä ideoista pysyviä käytäntöjä?

Meillä oli antoisa virkistyspäivä. Hyvä ruokako ja sen vuoksi parempi mieli, vaiko kauniit puitteet luontopolulla patikoidessa saivat aikaan leppoisaa jutustelua, jossa syntyi useampikin idea sekä työn että työhyvinvoinnin kehittämisestä? Seuraavana päivänä työpaikalla jokainen solahti omien rutiiniensa pariin, eikä ideoista sen koommin puhuttu.

Samoin tahtoo käydä koulutuksista saaduille opeille. Aamukahvilla koulutuksesta palannut kertoo intoa puhkuen, mitä uutta on oppinut, kuinka hienoja oivalluksia muualla on tehty ja kuinka mekin voisimme tehdä sitä ja tätä. Muut komppaavat innokkaasti. Siihen asia kuitenkin jää. Miksi hyvät aiheet kuivahavat kokoon kerta toisensa jälkeen?

Arvoisa kollega!

Olet tehnyt tärkeän löydön oivaltaessasi hukkaputken, johon tuhlaantuu tietoa, taitoa, innostusta, energiaa ja yhdessä oppimista ja aikaakin. Hukkaputken tukkimiseen on onneksi olemassa käyttökelpoinen ja tehokas konsti. Se on osallistaminen. Osallistamisen kulttuurin ansiosta työyhteisöön saadaan aikaan toimintamallit, jotka mahdollistavat jatkuvan parantamisen. Tällöin ulkopuolelta tuleva kehittämissimpulssi, olipa se sitten kehittämishanke, koulutuspäivä, tyhy-päivä, tutkimustulos tms., voi muuttua nopeastikin arjessa ongelmanratkaisuksi, kehittämistoimenpiteeksi, innovaatioksi tai parannukseksi.

Muistanpa vielä elävästi sen kokemuksen ja huikean tunteen, kun omassa työyhteisössäni oivallettiin osallistamisen mahdollisuudet ja keinot. Esittelen Sinulle muutaman siitä asti säilyneen toimintamallin. Ensimmäisenä mainittakoon palaverien alussa käytävä kuulumiskierros. Se on tasavertaisuutta, yhteenkuuluvuutta, empatiaa ja sympatiaa synnyttävä hetki, jossa tuodaan esille juuri se erilaisten kokemusten ja tunteiden kirjo, joka työyhteisöstä sillä hetkellä nousee. Olemme oppineet herkästi "kuulostelevaan" toisiamme ja ottamaan toisemme tietoisesti huomioon kysymällä ja kuuntelemalla kuulumisia. Emme koe niitä aikaa vieviksi samanlaisina toistuvina rutiineina, sillä niillä on useimmiten jokin ajatuksia herättävä ja suuntaava teema, kuten

- "Mistä olen tänään kiitollinen?"
- "Millainen on siirtymäriittäni työstä vapaa-aikaan?"
- "Kuulumiseni yhdellä lauseella"
- "Miten on elämä tällä viikolla kuljettanut?"
- "Asia, jonka olen hiljattain oppinut työstä tai työssä."
- "Mitä olen "tehnyt toisin" kuin yleisesti on ollut tapana?"

Erästä mielenkiintoista, työyhteisössämme nykyisin käytössä olevaa toimintamallia voisi kutsua "epäviralliseksi yhteistyöksi". Kun idea epävirallisesta yhteistyöstä nousi keskusteluun, päätettiin tietoisesti tehdä siitä saman tien työhyvinvoinnin työkalu. Yritänpä kuvata Sinulle, millaista sisältöä käsitteelle löydettiin. Epävirallinen yhteis-

työ nähtiin oman osaamisen, verkostojen ja aktiivisuuden käyttämisenä sekä työyhteisön sisällä että sen ulkopuolella. Se on sekä työyhteisön jäsenten välistä, että työntekijöiden ja seurakuntalaisten välistä kohtaamista, jota ei dokumentoida ja josta ei kirjoitella muistioita. Se on tuttavallista ja omaan henkilökohtaiseen ”tuttuuteen” perustuvaa. Jotta tämä arvokas nk. epävirallinen yhteistyötoiminta tulisi ilmi säännöllisesti ja tasapuolisesti, päätettiin jyvittää vuosikelloon työyhteisön ulkopuolelle suuntautuvan epävirallisen yhteistyön sadosta kertominen neljännesvuosittain. Samalla tehdään tulevaa vuosineljännestä varten ideointia ja suunnittelua, säilyttäen toki spontaanisuuden ja epävirallisuuden aspektit. Sisäistä epävirallista yhteistyötä varten on vuosikelloon arvottu ”toteuttajat”, jotka kuukausittain keksivät jotakin yllättävää, epävirallista yhdessäoloa, esim. nyttikestit kuukausikokouksen tarjoiluna.

Eräs hyväksi käytännöksi jäänyt toimintamalli ovat sisäiset kehittäjät jatkuvan kehittämisen edistäjinä ja ylläpitäjinä. Erilaiset ihmiset ovat innostuneet eri asioista, joten on luonnollista, että jotkut ovat siitä kiinnostuneempia kuin toiset. Siksi nimesimme kehittämisen paloa tuntevat ”tulisielut” sisäisiksi kehittäjiksi. On tärkeää, että sisäisen kehittäjän roolissa oleva työyhteisön jäsen nauttii sekä kollegoidensa että johdon luottamusta. Ajatus sisäisistä kehittäjistä syntyi erään kehittämishankkeen aikana. Koettiin, että kehittämistä voidaan tehostaa, jos prosessin ”promootoreina” on useampi ihminen kuin esihenkilö ja johtotiimi. Sisäisen kehittäjän rooli on olla tiimin ”kehällä” kuuluen tiimiin mutta ollen myös yhteistyössä esihenkilöihin. Näin heillä on reaaliaikainen tieto tiimin asioista, ja he voivat toimia viestinviejänä johtoon päin

ja toisaalta välittää informaatiota johdolta tiimeihin. Kun samassa työyhteisössä on useampi sisäinen kehittäjä, he muodostavat tehtävätiimin, jonka yhteenkuuluvuutta tiimille keksitty nimi vain tehostaa. Eräs sisäisten kehittäjien pieni tiimi oli nimeltään ”Työrukkanen”.

Kuinka paljon minulla olisikaan kerrottavaa neljän dynaamisen sisäisen kehittäjän toiminnasta eräässä seurakunnassa! Runsaassa vuodessa he olivat vierailleet kaikkien työalojen tiimipalaverissa madaltamassa kynnystä ottaa esille kaikenlaisia kehittämistä kaipaavia asioita. He junailivat toimintamallin, jossa aamukahvia ei juodakaan aina omassa tiimissä vaan aika ajoin jokainen ottaa kahvikuppinsa ja lähtee jonkin muun toimialan tiloihin juomaan kahvinsa kollegoiden seurassa. Sisäiset kehittäjät ideoivat ”Tolokun kissa”-projektin, jossa nostetaan kuukausittain ”kissa pöydälle” tietyn teeman mukaan. Teemat olivat ikään kuin vuorovaikutuksen pelisääntöjä, joita pidettiin yllä ”Tolokun kissa”-toimintamallin avulla. Pöydällä olevan pehmokissan tassun alla oli paperille kirjoitettuna kyseinen teema, ja kahvi- ja lounashetkillä asiasta virisi viikon aikana monia keskusteluja kahville istahtavien työntekijöiden kesken.

Tekivätpä sisäiset kehittäjät erään kehittämishankkeen jälkeen omatoimisesti kyselynkin, jossa selvittivät työyhteisön jäseniltä, miten hankkeessa saadut hyvät käytännöt pidetään yllä ja mitkä asiat vaativat kehittämistä jatkossa. Kyselyn tuloksista he laativat koosteen, jonka esittelytilaisuudessa sovittiin työryhmistä ja aikatauluista esille tulleiden kehittämissaasteiden eteenpäin viemiseksi.

Hyvänä käytäntöön jääneenä työkaluna voisin mainita vielä sen, että opimme käyttämään osallistavia työkaluja, joilla saadaan takuuvarmasti kaikki mukaan. Jos on saatava selville, miten jokin asia tällä hetkellä on, käytämme yleiskeskustelun asemesta VAAKAa (Ks. sivut 8 - 10), jolla nykytila saadaan kartoitetuksi alle tunnissa. Samalla tulee näkyviin, minkä suhteen olemme jo oikealla tiellä ja mitkä ovat hyvin ja sujuvat ja tuottavat työhyvinvointia. Jos taas on löydettävä uusia näkökulmia, vaihtoehtoja ja ideoita, otamme käyttöön OPERAn (Ks. sivut 50-51), jolla saamme mahdollisimman suuren määrän ajatuksia näkyviin yhtä aikaa. Niistä sitten vain valitsemme, mitä ryhdymme milloinkin viemään eteenpäin, millä tavoin ja kuka vie, sekä sovimme myös, milloin asia on yhteisessä tarkastelussa seuraavan kerran. Sen sijaan, että oletamme, olemme oppineet kysymään.

Koulutuksista tulleet ideat saamme kaikkien tietoon ja käsiteltäviksi sillä, että olemme luoneet rakenteen asioiden läpikäymiselle. Aluksi jouduimmekin muokkaamaan palaverirakennettamme, niin että pääsimme pois tilanteesta, jossa asioita oli aina enemmän kuin koskaan

ehdimme käsitellä. Sovimme siis, millaisia asioita käsitellään viikkopalaverissa, mitkä kuuluvat kuukausittaisiin kokouksiimme ja mitkä hoidetaan nopeasti päivittäisissä pystypalaverissa, mitkä puhelimitse, mitkä sähköpostitse ja mitkä ehdottomasti kahdenkesken face to face -tapaamisella. Jokainen koulutukseen osallistuva tietää, että seuraavassa viikkopalaverissa häneltä odotetaan lyhyttä "raporttia" koulutuksen annista. Jos näyttää siltä, että koulutuksessa olisi hyödynnettävää omalle työyhteisölle laajemminkin, sovitaan keiden kanssa asianomainen ryhtyy valmistelemaan asiaa eteenpäin.

Kokousten suhteen sovimme myös toimintamallista, jossa jokainen työyhteisön jäsen tietää velvollisuutensa ennen palaveria, palaverin aikana ja sen jälkeen. Muistion lukeminen auttaa pysymään "kartalla" työyhteisössä meneillään olevista asioista ja asemoimaan niihin itsensä.

31 Työhyvinvoinnin uusi virsi

Arvoisa kollega, lopuksi kannustan kummastelemaan ja kokeilemaan sekä hyväksymään moniäänisyyden kehittämisessä.

Tänä tavarapaljouden ja yltäkylläisyyden aikana yhteiskunnassamme tarvitaan ammattijärjestäjiä ja siivousguruja, jotka neuvovat, kuinka koti pidetään järjestyksessä. Sosiaalinen media pursuaa vinkkejä siitä, kuinka koti siivotaan, jos aikaa on paljon; kuinka silloin, jos on vain tunti aikaa; tai silloin kun aikaa on 15 minuuttia; ja vielä miten silloin, kun vieraat ovat jo ovella. Työyhteisön kehittämistä voi verrata siivoukseen useasta näkökulmasta.

Suomalaisen sananlaskun mukaan työ on jo puoliksi tehty, kun se on hyvin suunniteltu. Ohje pätee sekä siivoukseen että työyhteisön kehittämiseen. Suunnittelu alkaa nykytilan kartoituksesta ja sen tuloksina saaduista tärkeimmistä kehittämisen kohteista. Sen jälkeen tarvitaan tekoja, rakenteiden luomista ja toteutuksesta sopimista. Jatkuva parantaminen toteutuu parhaiten talkoohengessä, kiittämällä ja kannustamalla sekä saavutuksia ja onnistumisia sopivasti juhlistamalla. Vähitellen huomataan toteutuneen toisenkin sananlaskun, nimittäin sen, että ”siisteyttä ei tehdä, se ylläpidetään”.

Siivous on pääasiassa jonkin poistamista ja jonkin lisäämistä. Poistetaan lika, pöly ja roskat, palautetaan väärissä paikoissa lojuvat tavarat paikoilleen. Annetaan raittiin ilman päästä sisään ja lisätään vapaata tilaa ja viihtyisyyttä kukilla ja muilla sisustuksellisilla elementeillä. Työyhteisön kehittämisessä on kyse toimimattomien

rutiinien ja käytäntöjen muuttamisesta työtyytyväisyyttä lisääviksi toimintamalleiksi.

Siivous saattaa tulla hetkellisesti valmiiksi, mutta tarve siihen palaa nopeasti takaisin. Työ ei siis koskaan tule niin valmiiksi, että sen voisi kokonaan lopettaa. Samoin on kehittämisen laita. Älä tuudittaudu siihen tunteeseen, että kaikki on oikein hyvin. Sen eteen pitää tehdä jatkuvasti työtä, että tilanne säilyisikin hyvänä. Ajattelepa Sagrada Familiaa. Barcelonan keskustassa sijaitsevan, Antoni Gaudin suunnitteleman kirkon rakennustyöt aloitettiin vuonna 1882. Pelkkä suunnittelutyö kesti 40 vuotta, ja yhä keskeneräisenä se otettiin käyttöön vuonna 2010. Suunnitelmat muuttuvat yhä rakentamisen edetessä. Valmiina on nyt kahdeksan tornia, mutta suunnitelmissa on kahdeksantoista tornia. Keskeneräisenäkin tuo basilika puhuttelee vuosittain miljoonia siellä vierailevia ihmisiä. Keskeneräisyyskin on arvokasta ja huomionarvoista. Samoin kehittämisessä on arvokasta jatkuvan parantamisen toimintamalli. Se on malli, jossa koko työyhteisö on sisäistänyt ajatuksen kehittämisestä osana jokapäiväistä osallistumista työn, työyhteisön ja vuorovaikutuksen jatkuvaan parantamiseen. Jokainen välitavoitteeseen pääsy huomioidaan ja sitä juhliitaan uskomalla onnistumiseen seuraavienkin tavoitteiden kohdalla.

Ehkä mietit, miksi ylipäätään tarvitaan siivoamista. Tuumit ehkä, että jos kaikki korjaisivat aina jälkensä, niin kenenkään ei tarvitsisi koskaan siivota. Toteutunee korkeintaan saduissa. Ihmiset ovat inhimillisiä, ja sellaista on myös elämä. Eräässä kehittämishankkeessa tilaisuus seurakunnassa

aloitettiin aina virrellä. Erityisesti mieleeni jäi aamu, joka aloitettiin veisaamalla "Joka aamu on armo uus". Työhyvinvoinnin lisäämisen voi aloittaa jatkuvasti uudestaan, jatkamalla siitä, mihin on viimeksi jääty. Eikä sitä tarvitse tehdä aina samalla tavalla. Mieleeni tulee P. Mustapään runo "Uusi virsi". Mitä auliimmin annat vaikutusmahdollisuuden kaikille työyhteisön jäsenille tuoda omat ajatuksensa, näkemyksensä, osaamisensa ja luovuutensa, innostuksensa ja energiansa esiin työyhteisön ja työhyvinvoinnin suhteen, sitä tyytyväisempänä hämmästelet tuloksia.

Uusi virsi

*Viivyt vielä, veli Lindblad
seinään nojaten.*

*Oudostelin siipiäsi,
mutta tuike silmissäsi
oli entinen.*

*Taivaan maassa, pilven päällä
manaa nautitaan.*

*Elintarpeista ei ole huolta ollenkaan,
totuttu on siellä aina,
eritoten sunnuntaina
pitkään nukkumaan.*

*Patriarkat, kirkkoisät,
harput käsissään
näppäilevät taitavasti juhlahymnejään,
verin pesty Herran kansa,
leyhytellen palmujansa
veisaa virsiään.*

*Kun siis saavuit,
apostolit, arkkienkelit
pyytelivät, että heille hiukan soittaisit.*

*Vaivuit taideunelmiisi,
tartuit taivaan-hanuriisi,
etsit tangentit,*

*yrittelit uutta virttä
sormin horjuvin,
poljit jalkaa, särjit rytmin,
laskit hanurin,*

*yrittelit toisen kerran:
soitit kunniaksi Herran:
-valssin sävelin*

*laskettelit saksanpolkan,
siirryit purpuriin.*

*Oiva lisä, sanoi Herra,
taivaan musiikkiin.*

*Virsiä ei kenkään täällä
hopeaisten pilvein päällä
tosin soita niin.*

Hyväksytään, sanoi Herra.

*Pienet profeetat,
viisaat neitseet lamppuinensa,
hurskaat katujat,
orkesterit viattomain lasten
kummastelivat.*

P. Mustapää

32 Kiitokset

Työturvallisuuskeskus ja Kuopion hiipakunnan tuomiokapituli ovat tehneet tämän julkaisun mahdolliseksi. Kiitollisuus syntyy jonkin sellaisen saamisesta, joka ei ole itsestään selvää. Kohteliasta kiitosta ”väkevämpi” on nk. syväkiitos, vilpitön ja läsnä oleva kiitollisuus kohdalle osuneesta ystävällisyydestä, avusta ajan uhraamisesta, tiedosta ja opista, neuvoista ja ideoista, antoisista keskusteluista, samaa mieltä olemisesta ja eriävistä näkökulmista, kannustuksesta ja luottamuksesta. Tällaisen syväkiitoksen haluan antaa Männistön, Siilinjärven ja Suonenjoen seurakuntien kaikille työntekijöille sekä kehittämishank-

keessa mukana olleille kehittäjille Sirpa Syväselle ja Riitta Kolehmaiselle. Kirjoitusvaiheessa olen saanut arvokkaita näkökulmia Maiju Hemmingiltä, Iris Salorannalta, Sanna Mertaselta, Saija Lottoselta ja Antti Kokkoselta. Aviomielleneni Aimoille syväkiitos antoisista dialogeista ja sparrauksesta prosessin kaikissa vaiheissa.

Arvoisa kollega, näet varmaan ympärilläsi ihmisiä, joille Sinä haluaisit antaa syväkiitoksen. Aloita siitä. Tänään.

Seija Strömberg

Muistiinpanoja

Muistiinpanoja

Muistiinpanoja

Työhyvinvoinnin kehittäminen seurakunnassa

On kaunis kesäinen päivä ja päätät lähteä käymään torilla. Ehkä mielessäsi on selkeä ajatus siitä, mitä olet lähtenyt hakemaan. Ehkä ajattelit antaa sattuman ratkaista, löytyykö toripöydiltä jotain mielenkiintoista. Ehkä nautit torin tunnelmasta ja ihmisten tapaamisesta, mielenkiintoisista yllättävistä kohtaamisista, joista saattaa jäädä ajateltavaa ja makusteltavaa, ja joista omakin ajattelu voi löytää uusia uomia.

Kirjanen työhyvinvoinnin johtamisesta seurakunnassa on toripöytä, joka on koottu seurakuntien kehittämishankkeiden sadosta. Tarjolla on pohdintoja, vinkkejä, työkaluja ja keskeneräisiäkin ajatuksia, tarinoilla ja kokemuksilla maustettuna. Halutessasi voit poimia oppaasta itseäsi kiinnostavia tai tarpeitasi vastaavia lukuja ja tuunata niistä omassa työssäsi ja yhdessä henkilökunnan kanssa hyödynnettävää.

