

KEHITTÄMISPROSESSI aikajanalla

- Johtamisjärjestelmään liittyvät kehityskeskustelut**
- Kehityskeskustelu ulkopuolisen asiantuntijan kanssa -> raportti**
- Keskustelu johdon kanssa -> raportin täydentäminen**
- Asianosaisten keskustelu jo sovitusta (raportti) ja muista asioista**

LUOTTAMUKSELLINEN RAPORTTI

Keskustelusta työnjohtaja X:n kanssa.

Liitteenä

- [Persoonallisuusprofiili](#)
- [X:n käsitys itsestään \(värit ”IHMISTUNTEMUS” -sivulla\)](#)
- [X:n käsitys motivaatiotekijöistään \(värit ”IHMISTYYPPEJÄ MOTIVOI” -sivulla\)](#)

1. Tausta

X on toiminut neljä vuotta yrityksen työnjohtajan. Hän työskenteli aikaisemmin eri alalla työhön osallistuvana työnjohtajana, joten hänen ”opittu” työskentelymallinsa on olla lähellä ryhmää ja tekijöitä. Opastusta nykyiseen työnjohtajan tehtävään ei ollut, ja opastus alallekin oli vähäistä. Eniten hän oppi nykyisestä työstään kokeneilta asentajilta.

Tällä hetkellä X:llä on kahdeksan työmaata ja takuutöitä, jotka hoituisivat hyvin, jos hän saisi keskittyä vain niihin. Ongelmia ja stressiä aiheuttavat muiden työnjohtajien työmaat ja johdolta tulevat yllättävät tehtävät, joita joutuu hoitamaan omien töiden lisäksi. Tulevaisuus pelottaa, koska näköpiirissä on lisää töitä ja vaikuttaa siltä, että nykyinen sekava toimintatapa vain jatkuu. Jo nyt esiintyy välillä jaksamisongelmia. Tietääkö johto oikeasti minkälainen työkuorma X:llä on?

Kun työt alkavat aamulla, alkaa puhelin soida ja tulee sähköposteja. Joka taholta tulee asioita ja tehtäviä (työntekijät, yrityksen johto, työmaiden vastaavat mestarit, tavaratilaukset...). Lisäksi uuden esimiehen opastaminen ja joidenkin tämän tehtävien tekeminen kuluttaa X:n työaikaa.

2. Persoonallisuus

- X on perehtynyt ennakkotehtävän tulokseen ja tutustunut aiheeseen.
 - <http://www.egoswot.com/fi/16/34/36/34/6/15/13/14>
- Persoonaltaan X sopii erittäin hyvin nykyiseen tehtävään.

- [Liitteenä on profiili](#), jonka tulos vahvistettiin keskustelussa siten, että X väritti teoriasivulle omasta mielestään parhaat ja kehitettävät piirteet.
 - [Liitteenä on myös X:n arvio hänen motivaatiotekijöistään](#).
 - Tulokset käydään tarkemmin läpi suullisesti johdon kanssa.
3. X:n mielestä hänen kolme tärkeintä vastuualuettaan ovat:
- Työmaat: työt etenevät tavoitteellisesti ja ripakasti.
 - Työntekijät: riittävä tiedonkulku, työskentelyn ohjaus, tukeminen ja hyvä ilmapiiri.
 - Tulokset: hoitaa työt siten, että ne tuottavat taloudellista tulosta.
4. Ajankäyttö
- Jatkuva venyminen joka paikkaan rasittaa henkisesti ja fyysisesti. Toimisi hyvin, jos saisi keskittyä vain omiin töihin.
 - Olisi tärkeä keskustella ja sopia X:n vastuualueista ja tehtävistä tarkemmin. Sen jälkeen on myös toimittava sovitun mukaisesti.
 - Tarvitaan säännöllisiä palavereita johdon, esimiehen ja X:n kanssa, joissa suunnitellaan yhdessä tulevat työmaat. Sen jälkeen X käy työryhmän kanssa läpi suunnitelmat.
 - X:n mielestä hän ei saa ajoissa kaikkia tarvittavia tietoja / papereita työmaista?
5. X:n käsitys toimintatapojen uudistuksesta, jota käsiteltiin henkilöstön valmennuksessa (mm. itseohjautuvuuden lisääminen työmailla).
- ”Paras tämän hetken uudistus, joka helpottaa kaikkien elämää.”
 - ”Kokeiltiin yhdellä työmaalla ja toimi hyvin. Työntekijät olivat innostuneita.”
 - ”Malli pitää mahdollisimman nopeasti toteuttaa myös muilla työmailla.”
6. Osaaminen
- Persoonallisuuden perusteella X sopii hyvin nykyiseen tehtävään. On riittävän asia- ja ihmiskeskeinen. Perusluonteeltaan on mukautuva, mutta pystyy nykyään myös hallitsevampaan rooliin. Tulee hyvin toimeen ihmisten kanssa.
 - Kehittymistarpeet
 - Ajankäytön tehostaminen.
 - Tietotekniikan ja ohjelmien parempi hallinta. X:n kiinnostuksen kohteena on selvästi enemmän junailla asioita käytännössä kuin tehdä ”toimistotöitä”.
 - Nykyinen käytäntö on hyvä, jossa toimiston työmaainsinööri tekee yhdessä X:n kanssa paperityöt ennen kuin työmaat alkavat. Tämä saisi koskea myös työmaita, jotka johto aloittaa kiireellä ja siirtää sen jälkeen suoraan X:lle.
7. X:n uusi esimies
- X epäilee, että esimies ei ole kauan yrityksen palveluksessa. Vaikuttaa jo väsyneeltä ja on sanonut parina aamuna: ”eihän tästä voi mitään tulla”.
 - Teettää X:lle töitä, joita voisi jo hoitaa itse (esim. tavaratilaukset). Ei halua opetella ja tehdä kaikkia itselleen kuuluvia töitä. Onko laiska? Onko motivaation puute oppimisessa?
 - Välillä on syntynyt vaikutelma, että kun esimiehen mitta tulee täyteen, pyörittelee hän samoja asioita, ei kestä tilannetta ja lähtee kotiin.
 - Esimies on jämäkkä ja voisi hoitaa asioita määrätietoisemmin, mutta onko hänellä siihen valtuudet?
 - Miten johto kohtelee ko. esimiestä? Onko toiminta samanlaista kuin X:n kohdalla?
 - Jos uusi esimies lopettaa, X ei jaksakaan eikä halua hoitaa kaikkia tämän työmaita.

8. Johtaminen yrityksessä

- Toimitusjohtaja on mukava ja on joskus antanut myönteistä palautettakin.
- X tietää että johtajassa on muitakin hyviä ominaisuuksia, mutta niitä on vaikea huomata, kun johtaminen synnyttää niin paljon epäselvyyttä ja ongelmia, eikä keskinäinen luottamus ole kunnossa.
- Johtaja hoitaa liikaa asioita kiireellä, joka aiheuttaa paljon sekavuutta, turhia jälkiselvittelyjä ja turhia töitä.
- Johtajan pitää hoitaa omat työmaansa alusta loppuun eikä siirtää niitä toisille. Tai sitten hänen tulee aikaisemmassa vaiheessa ennakoida tilanteet, keskustella niistä ja siirtää tarvittavat tiedot ja dokumentit eteenpäin.
- Pitäisi myöntää omat virheensä.

ERILLISET KYSYMYKSET

1. Miten X selviää työstään

- Omasta mielestä kiitettävästi annettujen aikarajojen puitteissa, kunhan saisi pääosin keskittyä omiin töihinsä.

2. Stressaa helposti

- X on samaa mieltä ja stressi näkyy välillä. Mutta sekavat tilanteet ja jatkuvasti ”sivusta” tulevat tehtävät synnyttävät stressiä.
- Persoonaltaan X on rauhallinen ja itseluottamus on.

3. Ajankäyttö

- Allakan parempi käyttäminen. X on jo tiedostanut ongelman. On toiminut liikaa muistin ja muistilappujen varassa. Allakan aktiivisempi käyttö on jo alkanut. Tämä auttaa myös kokonaisuuden paremmassa hallitsemisessa, ja tästä hänellä on jo hyviä kokemuksia.
- Sähköposti on käytössä. X haluaisi tietää millä tavalla hänen pitäisi lisätä sitä, miten ja miksi? X hoitaa mieluummin asioita puhelimella (mm. soittaa autosta, kun siirtyy työmaalta toiselle), koska silloin asioista voidaan sopia yhdessä ja saada vastaukset heti.
- Tietokoneen käyttö on vähäistä. X on samaa mieltä ja tavoitteena on oppia käyttämään tietokonetta paremmin. Toisaalta kun työ vaatii paljon kentällä liikkumista, voidaanko osan tietokonetehtävistä siirtää toimistolle?

4. Valittaa

- On samaa mieltä, mutta omasta mielestään ei valita turhasta vaan aiheesta, kun asiat eivät suju kuten pitäisi.
- Tapaamisessamme X toi esiin paljon epäkohtia, mutta asiallisesti ja faktapohjalta. Se ei ollut valittamista, vaan ongelmien nostamista tietoisuuteen, jotka pitäisi korjata. On huolissaan yrityksen tulevaisuudesta ja siksi tuo asioita esiin – joskus myös värikkäästi. Kenttäväkikin on kuulemma huolissaan yrityksen tilasta.

5. Oma etu on tärkeämpi kuin yrityksen etu

- X ei ole samaa mieltä, eikä tapaamisemme vahvistanut tätä käsitystä.
- On yrittäjähenkinen ja kantaa vastuuta omasta ja muidenkin työstä.
- On välillä venyttänyt päiviä laskematta tunteja.
- Haluaisi saada tietää missä tilanteissa näin on koettu?

6. Liian kiltti ja ohjattavissa

- X on samaa mieltä. Asiassa on myös toinen puoli, koska X tulee hyvin toimeen ihmisten kanssa (asentajat, työmaan henkilöstö, asiakkaat, toimittajat...). Työmailla työt tehdään yhdessä. Joskus X auttaa myös fyysisesti, joka kannustaa ja vaikuttaa työntekijöihin positiivisesti.
- X:n mielestä työntekijät eivät enää pysty käyttämään häntä hyväkseen (näin on tapahtunut aikaisemmin). Työmaiden johtaminen toimii hyvin.

7. Ratkaisukeskeisyyden puute

- X kokee olevansa ratkaisukeskeinen, mutta joskus selvittelyt vievät paljon aikaa ja se saattaa antaa kuvan hitaudesta ja jahkailusta.
- X toivoo suorasekäisyyttä myös muilta: kaikki toimivat ratkaisukeskeisesti ja hoitavat omat työt pääsääntöisesti alusta loppuun. Tarvitaan selkeämmät vastuut ja pelisäännöt, joita sitten myös noudatetaan.

8. Lisätöiden myyminen

- Jos tarkoitus on myynnin lisääminen, haluaa X tietää missä tilanteissa, koska nykyään hän kokee ehdottavansa lisätöitä, kun näkee siihen tarvetta ja mahdollisuuksia. Toista sovitaan valvojan kanssa.

9. Muut taustatekijät

- Terveys on melko hyvä ja X nukkuu yleisesti hyvin. Viime päivinä on nykyinen sekava tilanne toisinaan valvottanut.

Nykytilanteessa tehtävä ei motivoi X:ää, koska toiminta on sekava, tieto ei kulje, mikään ei ole muuttunut ja johtaminen on poukkoilevaa. X kokee kuitenkin, että häntä arvostetaan sekä ihmisenä että ammattilaisena. Reilu peli on tärkeä ja tehdystä työstä on maksettava sopimusten mukaisesti. Jos ongelmat kasvavat, X ei ehkä halua jatkaa tehtävässään.

MITEN X:ÄÄ JOHDETAAN

- Töiden ja työmaiden parempi ennakointi on tärkein kehittämistä edellyttävä asia, mm. tiedonkulku ja siihen liittyvä avoin keskustelu.
- Säännölliset palaverit ja erityisesti X:n kuunteleminen; X saa selkeyttä epäselviin tilanteisiin ja toisaalta monitasoinen työ tuo paineita, jotka voi purkaa samalla.
- Johdonmukainen johtaminen (vähemmän ”nurkan takaa” tulevia töitä).
- Sovituissa asioissa pysyminen.
- Luottamuksen vahvistaminen puolin ja toisin.

Kaarina --.2016

Karl-Magnus Spiik (kms)
liikkeenjohton konsultti (LJK), ekonomi
Lemuntie 355, 20760 Piispanristi
050-2333
spiik@spiik.fi
<http://www.spiik.fi>

KEHITTÄMISPROSESSI

1. Tehtäväksiinto yrityksen johdolta: ongelmat ja odotukset koskien työnjohtajaa X.
2. Suostumuksen hakeminen X:ltä.
3. Kms:n kehityskeskustelu työnjohtajan kanssa, josta tehtiin kirjallinen raportti.
4. Tulospalaveri raportin pohjalta (kms, toimitusjohtaja, X:n esimies). Päätösten ja eriävien käsitysten kirjaaminen raporttiin (kms).
5. Toimitusjohtaja, X:n esimies ja työnjohtaja kävivät yhdessä täydennetyn raportin läpi ja vahvistivat päätetyt asiat sekä sopivat muista kehittämistoimenpiteistä.
6. Seurantakeskustelu kuukauden kuluttua (toimitusjohtaja, X:n esimies, X).
7. Sovitut asiat vahvistetaan vielä seuraavassa varsinaisessa kehityskeskustelussa.

Jos kohdan 4 jälkeen olisi edelleen ollut liikaa ristiriitoja, olisi kms pitänyt tarkentavan keskustelun X:n kanssa ennen siirtymistä kohtaan 5.