

TYÖSKENTELEY MUUTOKSESSA (1 pv)

Järjestelmäyksikön käytännönläheinen yleinen valmennus koko henkilöstölle.

Miten ihminen voi oppia työskentelemään rennon tehokkaasti keskellä muutoksia, epävarmuutta, tulosvaatimuksia ja aikataulupaineita.

AIKATAULU JA OHJELMA

09.00-12.15 Seminaari (kahvi 09.00)
12.15-13.00 Lounastauko
13.00-17.00 Seminaari (kahvi 15.00)

AVAUS JA VIRITTÄYTYMINEN

- päivän tavoitteet ja osallistujien odotukset
- nykytilanteen kartoittaminen; minkälaisessa muutos- tai muissa epäselvissä tai epävarmoissa tilanteissa olemme juuri nyt

KAAOS JA JÄRJESTYS

- työskentely jatkuvasti muuttuvissa tilanteissa (asiakkaiden tarvemuutokset, fuusiot ja organisaatiomuutokset, tekniikan kehittyminen, ihmisten ja uusien tilanteiden kohtaaminen, tiimityöskentely, aikataulupaineet...)
- miten johtaminen muuttuu ja mitä edellytetään työryhmien ja tiimien jäseniltä, kun olosuhteet muuttuvat ja kaikille tulee nopeassa aikataulussa jatkuvasti uusia tilanteita

MUUTOSVASTARINTA JA MUUTOSHALUKKUUS

- mitä muutosvastarinta on, ja miksi törmäämme siihen jatkuvasti
- omia käytännön kokemuksia "kun itse olin vastaan", ja miltä tilanne vaikutti esim. vuoden kuluttua
- miten ihminen oppii työskentelytapoja ja ajatusmalleja, ja miksi vanhasta luopuminen on toisinaan yllättävän hankalaa
- myönteinen ajattelu muutostilanteissa
- tämän hetken tilanteiden kohtaaminen, jotka määriteltiin päivän alussa

HENKINEN KUNTO JA JAKSAMINEN

- mitkä ovat tavanomaisimmat negatiivisen stressin oireet, ja miten havaitsemme ne (kirjallinen itsearvio)
- olemmeko todella stressaantuneita vai onko vain muotia puhua jaksamisongelmista
- miten motivoin ja huollan itseäni
- työryhmän ihmissuhteiden, työkavereiden tuen ja me-hengen merkitys
- terve sielu terveessä ruumiissa
- työelämän ja yksityiselämän tasapaino

HENKILÖKOHTAISET PÄÄTÖKSET

- mitä aion tehdä päivän virikkeiden pohjalta oman a) henkisen kuntoni ja b) fyysisen kuntoni kohentamiseksi
- keskinäisestä seurannasta sopiminen kuukauden kuluttua

EDELLÄ OLEVAN OHJELMAN MUKAISIA SEMINAAREJA OLI OLLUT KOLME, KUN ASIAKKAALLE LÄHETETTIIN TÄSSÄ OLEVA RAPORTTI.

JÄRJESTELMÄYKSIKÖN JOHTORYHMÄLLE

Lähetän väliaikatietoja valmennuksesta. Ryhmät ovat olleet jonkin verran erilaisia, kuten myös osallistujien tarpeetkin. Keskustelu ja työskentely on ohjattu esiin nousseiden tarpeiden suuntaan. Palautteet ovat olleet pääsääntöisesti myönteisiä. Joitain parannusehdotuksia on esitetty, ja ne on mahdollisuuksien mukaan otettu huomioon seuraavissa tilaisuuksissa. Olen koonnut tähän raporttiin ajatuksia ja ehdotuksia, jotka ovat nousseet keskusteluissa esiin koskien esimiestyöskentelyä.

Kokonaisuutena ihmiset vaikuttavat tyytyväisiltä yksikön johtamiseen ja siihen luottamukseen sekä arvostukseen, jota he saavat esimiestensä taholta. Monet asiat ovat hyvin. Sellainenkin yksityiskohta tuotiin esiin kuin perheellisten huomioonottaminen, eli ylitöitä ei teetetä liikaa, ja töiden järjestelyssä pyritään ottamaan huomioon henkilöstön tarpeet.

Tiimiorganisaatiota on rakennettu, ja yhteistyö on lisääntynyt. Kaikki tuntuvat kantavan vastuuta töistä, tuloksista ja asiakastyytyväisyydestä. Asiakasajattelu on hyvällä tasolla, ja omistajan odotuksetkin ymmärretään melko hyvin. Tiimeissä tiedetään, että myös esimiestyö on muutostilanteissa vaativa. Olen lisäksi korostanut, että johtaminen on yksi maailman vaikeimmista tehtävistä, kun samaan aikaan pitää johtaa monenlaisia asioita ja hyvinkin erilaisia ihmisiä.

Alla olevat näkemykset eivät siis ole kritiikkiä vaan kehittämisehdotuksia. Tilaisuuksissa ei ole moitittu esimiehiä. Asioista on keskusteltu rakentavassa hengessä tiedostaen, että kukaan ei ole täydellinen ja asiat voidaan tehdä paremmin.

TYÖKUORMA

Ihmisten stressitaso on ollut melko vaihteleva. Tämä näkemys perustuu kirjalliseen kyselyyn sekä jokaisen henkilökohtaiseen kommenttiin omasta tuloksestaan. Stressitaso on korkeahko muihin organisaatioihin verrattuna, joissa on tehty sama kysely. Taustalla on luonnollisesti lukuisia asioita; melko usein henkilökohtaisia. Suurin yksittäinen tekijä on työkuorma: mm. organisaatio- ja tehtävämuutokset tuovat uusia töitä, mutta vanhatkin pitää vielä tehdä.

Suomalaiset ovat pääsääntöisesti tunnollisia ihmisiä, jotka pyrkivät hoitamaan työnsä hyvin. Muutokset ovat lisänneet monien kohdalla työkuormaa ja tämän tunnollisuuden takia he eivät uskalla sanoa "ei". Välttämättä ei edes tiedosteta, että niin voisi joskus tehdä. Pitkäaikainen ylikuorma lisää stressiä, jonka takia töiden tekeminen hidastuu, elimistö voi reagoida ja ihminen saattaa sairastua. Tämän seurauksena työt kaatuvat muille, jolloin taas heidän paineensa kasvavat. Seminaareissa korostettiin, että kokonaisuuden kannalta on parempi sanoa ajoissa "ei" (silloin kun töitä ei yksinkertaisesti ehdi tekemään).

Tämän takia esimiesten pitäisi ehkä tietää paremmin ihmisten työmäärät. Aikaisemmin työnjohtajat tiesivät melko tarkasti jokaisen työkuorman, koska he jakoivat työt itse. Nyt tehtävät tulevat asiakkaalta ja tiimit toimivat itseohjautuvasti. Aivoissa on kuitenkin tallella vanhat työskentelytavat, eivätkä ihmiset tiedosta riittävästi, että heillä itsellään on suurempi vastuu työtilanteensa hallinnasta. Tätä korostettiin seminaareissa, mutta esimiehet saivat joksikin aikaa ottaa askeleen tiimien suuntaan ja olla paremmin selvillä kunkin työtilanteesta ja jaksamisesta. Tämä tarve vaikutti olevan suurempi Helsingin ryhmien kohdalla.

Erittäin tärkeä on, että esimiehet keskustelevat tiimiensä kanssa omista ja tiimien tehtävistä (vastuista ja rooleista). Jos esimies vain vetäytyy sivummalle, eivät tiimit aina osaa täyttää syntynyttä aukkoa itseohjautuvuudella. Asia pitää keskustella, ymmärtää ja sopia, sekä myös käydä läpi muutaman esimerkin avulla. Jos ihmiset eivät tiedä mikä esimiehen rooli on tulevaisuudessa, asettavat he hänelle samoja odotuksia kuin aikaisemminkin (johon on totuttu).

IHMISTEN JOHTAMINEN

Johtamisen arvioiminen on vaikea, koska esimiesten johtamistavat poikkeavat toisistaan. Yhden kohdalla jokin asia on hyvin, ja toisen kohdalla samaan asiaan ollaan tyytymättömiä: esim. muutamat tavoittaa helposti, toisia on vaikea saada kiinni. Eniten ongelmia syntyy siitä, että tehtävien tekemisohjeet vaihtelevat antajasta riippuen.

Esimiehiä on yleisesti helppo lähestyä ja kaikki saa kiinni sähköpostilla. Kukaan ei harrasta pomottamista. Erällä esimiehellä on hyväksi koettu tapa: hän varaa kalenterista aikoja ja informoi milloin on paikalla.

Kehityskeskustelut on hyvä järjestelmä, mutta ne eivät osallistujien mielestä anna riittävästi lisäarvoa yritykselle, esimiehille ja tekijöille. Keskimäärin 30% olivat tyytyväisiä keskustelujen laatuun. Muutaman kerran esitetty kommentti: ”samoista asioista puhutaan ja ne kirjataan paperille, mutta juuri mitään ei tapahdu”. Lomake koetaan myös liian ohjaavaksi, joka saa keskustelun tuntumaan kuulustelutilaisuudelta. Tämä on tuskin kenenkään tarkoitus, mutta näin se voidaan kokea, jos keskustelussa ei synny vapaata vuorovaikutusta. Kysymyshän on pitkälti siitä, miten lomaketta käytetään. Henkilökohtaista palautetta ammattitaidon kehittymisestä, yhteistyökyyvystä jne. ei juurikaan ole saatu. Useimpien mielestä sillä olisi tärkeä motivaatiovaikutus. Kehityskeskusteluiden kohdalla muutama esimies toimi siten, että parin kuukauden jälkeen käydään lyhyt keskustelu jossa tarkistetaan, että se mitä sovittiin toteutuu.

Osallistajat tiedostavat, että ala ja työ ovat teknisiä, ja ihminen hukkuu helposti tekniikan alle. Siksi esimiestaitoihin ja niiden oppimiseen tulisi kiinnittää erityistä huomiota. Motivointia ja kannustusta tapahtuu, mutta ryhmien mielestä liian yleisellä tasolla. Eli ihmisjohtaminen kaipaava ryhmien mielestä kohennusta. Tiimiorganisaatio edellyttää joustavuutta, joka taas edellyttää ihmisiltä avoimutta sekä hyviä vuorovaikutus- ja ihmissuhdetaitoja. Esimiehen oma esimerkki näissä asioissa on tärkeä.

Seminaareissa on myös kerrottu hyvästä ihmisjohtamisesta. Eräällä tekijällä oli vaikea ongelma ja aikataulu painoi päälle. Hän kamppaili asian kanssa, kun esimiehen esimies soitti ja kysyi: "Miten Sinä itse jaksat?" Tämä aito välittäminen moninkertaisti ko. tekijän motivaation.

YRITYSKULTTUURI

Järjestelmäyksikössä yhdistyy monta erilaista työskentelykulttuuria; tämä koskee erityisesti Helsinkiä. Vuosien mittaan tavat yhtenäistyvät, mutta tämän voisi tehdä myös suunnitelmallisemmin johtamisen kautta: keskustellen, rooleista ja työskentelytavoista sopien, pelisääntöjä tarkentaen...

Helsingin osallistujien mielestä toimintatapa on melko erilainen Turussa ja Helsingissä; Turussa on totuttu muodollisempaan kulttuuriin. Tämä aiheuttaa motivaatio- ja muitakin ongelmia, kun asioita tehdään eri tavalla ja pelisäännöt ovat erilaisia. Seminaareissa toivottiin, että toimintatavat yhtenäistetään siten, että niissä on mukana luottamus ihmisten osaamiseen ja vastuunottamiseen. Turhaksi koettu byrokratia jäykistää toimintaa ja vähentää sitoutumista.

On hyvä, että Järjestelmäyksikössä on aikaisemminkin mietitty toiminnan päämäärää ja strategioita, mutta ne on koettu liian kaukaisiksi. Osallistujat toivovat enemmän keskusteluja esimiesten kanssa pienemmissä ryhmissä, joissa pohditaan yhdessä käytännön esimerkkien avulla mitä strategiat tarkoittavat käytännössä, mitä hyötyä niistä on asiakkaalle, omistajalle, henkilöstölle ja työntekijöille päivittäisessä työssä. Kun uudet strategiat laaditaan, pitänee ne pureskella paremmin henkilöstön kanssa. Epävarmuus on jatkunut jo pitkään. Selkeä päämäärä (tarkoitus) ja strategiat (käytännön suunnitelmat) rauhoittavat ihmisiä, kun he tietävät minne ovat menossa.

TIIMIT JA VETÄJÄT

Yhdelle seminaariryhmälle oli syntynyt käsitys, että uudessa organisaatiossa tiiminvetäjän rooli tulee vahvistumaan. Tästä ei pidetty, koska pelätään että hänestä tulee "työnjohtaja". Riski sellaiseen toimintaan on myös olemassa koska "oikea malli" puuttuu. Mikäli tiiminvetäjien roolia ollaan vahvistamassa, kannattaa se tehdä avoimesti keskustelemalla siten, että organisaatioon syntyy suunnilleen yhtenäinen toimintatapa. Muuten ajaututaan tilanteeseen, jossa tiimit rakentavat omat tapansa vetäjän ja jäsenten mielihalujen pohjalta. Jäsenten toiveet jne. on hyvä ottaa huomioon, mutta organisaation tarpeiden pitää tulla ensin. Yhtenäistä tapaa puoltaa myös se, että organisaatio muuttunee tulevaisuudessakin ja ihmiset vaihtavat tiimejä. Tiimityöskentely on yksi keino tehdä tulosta. Se ei saa olla itsetarkoitus. Ensinnäkin on organisaatio ja sen tarkoitus (työt ja tavoitteet), sitten on pelisäännöt ja lopuksi otetaan huomioon esimiesten, vetäjien ja tiimien tarpeet.

Jos tiiminvetäjän roolia halutaan vahvistaa ja selkeyttää, kannattaa se tehdä seuraavasti:

- 1.1 Tiiminvetäjät kootaan yhteen rakentamaan yhteistä mallia ja pelisääntöjä asiantuntijan opastuksella; mukana on muutama esimies pitämässä huolta organisaation tavoitteista.
- 1.2 Malli käsitellään johtoryhmässä (ko. mukana olleet esimiehet esittelevät).
- 1.3 Mahdolliset muutosehdotukset viestitetään vetäjille ja pyydetään palautetta.
- 1.4 Korjattu malli esitellään tiimeille (mukana olleet vetäjät ja tarvittaessa esimies).
- 1.5 Palautteiden perusteella sovitaan lopullisesta mallista ja pelisäännöistä.
- 1.6 Käyttöönotto tapahtuu vetäjien toimesta.

Myös voidaan toimia siten, että esimies, vetäjä ja tiimin jäsenet pitävät palaverin omin voimin tai asiantuntijan kanssa, jossa määritellään tehtävät ja vastuut sekä kerrotaan mitä eri tahot odottavat toisiltaan, jotta kokonaisuus toimii. Tässä on riskinä liian erilaiset toimintatavat.

Terveisin

Karl-Magnus Spiik
Lemuntie 355, 20760 Piispanristi
telefax 02-2424 323
puhelin 02-2421 345, 050-2333
sähköposti: spiik@kolumbus.fi