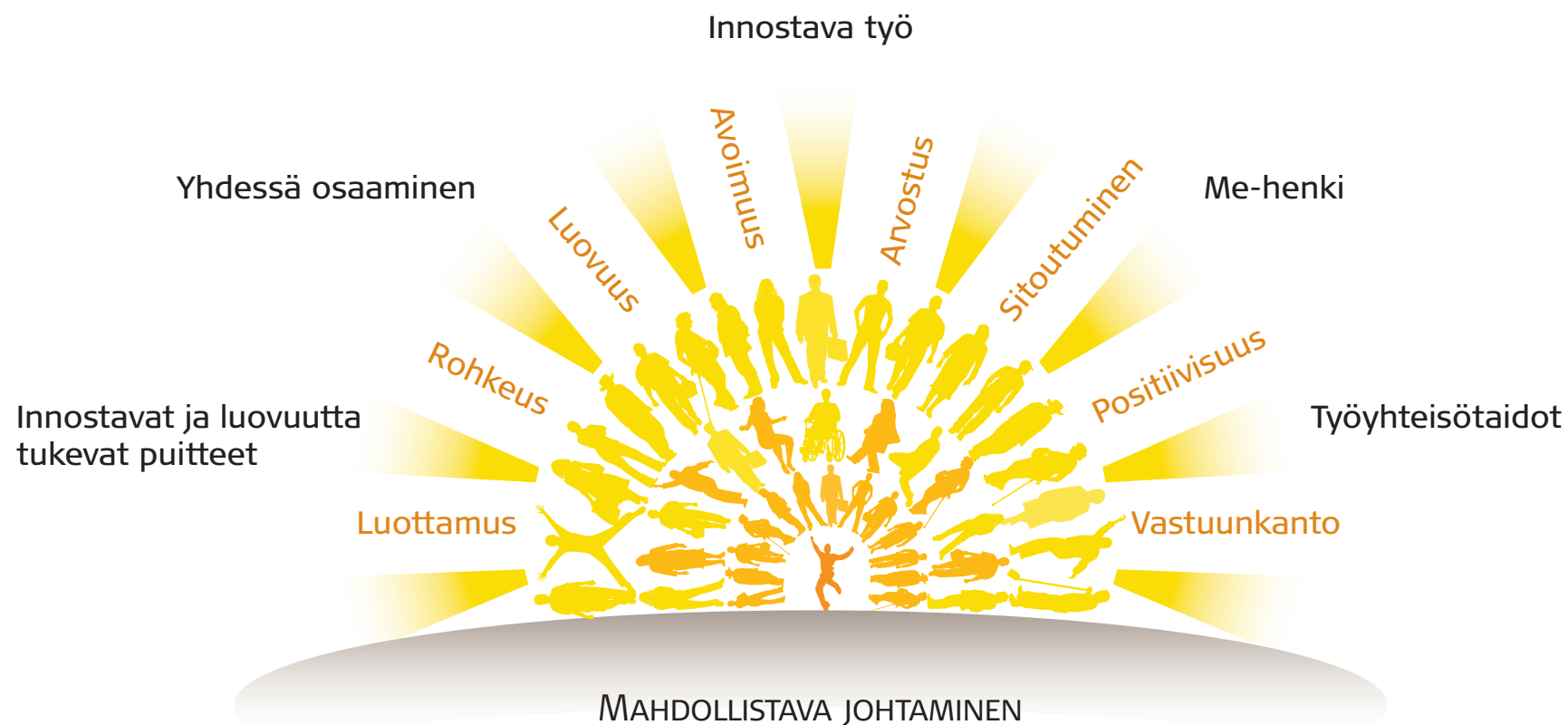


# KOHTI INNOSTUNUTTA TYÖYHTEISÖÄ



TYÖSSÄ INNOSTUMISEN KIVIJALKANA SUJUVA ARKI

## Kirjoittajat:

Jaana Lerssi-Uskelin ja Anna Vanhala, Työterveyslaitos  
Heli Vähätiitto, Dazzle Oy

## Julkaisun toteutus:

Recommended Finland Oy

## Piirroskuvat:

Annika Varjonen,  
Visual Impact Helsinki Oy

Työterveyslaitos,  
Helsinki, 2011

ISBN 978-952-261-100-0

Tämä julkaisu on laadittu Työssä innostumisen hankkeen pohjalta. Hankkeessa olivat mukana seuraavat organisaatiot: Työterveyslaitos, Sitra, Maintpartner Oy, Mobile Spa Oy, Outokumpu Oyj, Eläke-Tapiola, työ- ja elinkeinoministeriö, VATES-säätiö



Työterveyslaitos

SITRA

maint  
partner

TAPIOLA

mobile spa: service/  
phones/  
accessories/



OUTO  
KUMPU



*"Innostavinta on laittaa itsensä likoon  
ja saada hyviä tuloksia aikaan!"*

*"Voin aidosti kokea tekeväni merkityksellistä ja  
vaikuttavaa työtä omaa osaamistani ja kykyjäni  
hyödyntäen."*



# SISÄLTÖ

Johdanto .....	5
1. Työssä innostuminen - mitä se on? .....	7
2. Työssä innostumisen kivijalkana on sujuva arki .....	9
3. Mahdollistava johtaminen mahdollistaa toiminnan.....	10
4. Työyhteisön arvot tärkeässä roolissa.....	14
5. Työssä innostumisen osa-alueita .....	16
5.1. Innostavat ja luovuutta tukevat puitteet .....	16
5.2. Yhdessä osaaminen.....	18
5.3. Innostava työ.....	19
5.4. Me-henki .....	20
5.5. Työyhteisötaidot.....	21
6. Me teimme sen - miten? .....	23
7. Prosessin oppeja ja oivalluksia.....	32
LIITE 1 Työssä innostumisen malli .....	38
LIITE 2 Työssä innostumisen arviointimatriisi .....	39
LIITE 3 Työyhteisön tavoitetilan määrittelylomake .....	40

## Johdanto

**M**aailman ja työelämän murros haastaa Metsimään uudenlaisia toimintatapoja. Tarvitaan sellaisia uusia keinoja, jotka samanaikaisesti yhdistävät ihmisen hyvinvoinnin ja työn tuottavuuden. Työssä innostumista levittämällä voidaan saada niin kansallisesti kuin inhimillisestikin kestäviä ratkaisuja Suomen kilpailukyvyyn ja tulevaisuuden menestyksen varmistamiseen.

**T**yöelämä on käynyt läpi murrosta teollisen ajan rakenteista kohti ihmis- ja ratkaisukeskeistä palvelutaloutta. Työ ei ole enää kuin ennen. Koko työn tekeminen on muutosten edessä. Työ on esimerkiksi muuttunut lineaarisesta purskeiseksi, jolloin aika tai muu viitekehys ei ratkaise vaan sisältö ja lopputulos. Työ on muuttunut virheettömästi toimivista prosesseista kokeiluihin, joustavuuteen ja epämuodollisuuteen. Arvon tuottaminen ei voi enää perustua pelkkään kurinalaisuuteen ja loogisuuteen vaan on pyrittävä vapauttamaan inhimillisiä resursseja innostuneempaan ja intohimoisempaan tekemiseen. Tämä muutos vaatii vahvaa mutta erilaista johtajuutta - mahdollistavaa johtamista sekä itsensä johtamista.

**S**itran Suomen elinvoiman lähteet -kehitysohjelma kokosi joukon suomalaisia vaikuttajia ideoimaan, kuinka lisätä elinvoimaa, ihmisistä ja ihmisten välisestä vuorovaikutuksesta kumpuavaa energiaa ja tekemisen meininkiä. Työssä Innostuminen -idea oli yksi vaikuttajien tästä kehitysohjelmasta edelleen kehitettäväksi valitsema idea. Mukaan lähtivät Sitra päärahoittajana sekä toimijoina Työterveyslaitos ja eri tavoin kehitysohjelman vaikuttajafoorumiin osallistuneita ja halukkuutensa ilmaisneita organisaatioita: Maintpartner Oy, Mobile Spa Oy, Outokumpu Oyj, Eläke-Tapiola, työ- ja elinkeinoministeriö, VATES-säätiö.

**T**yössä innostumisen hankkeessa lähdettiin rohkeasti hakemaan vastauksia siihen, mistä työssä innostuminen syntyy, mitä siihen vaaditaan ja miten sosiaalista mediaa voisi hyödyntää työssä innostumisen tukemiseksi. Lähtöasetelma oli normaalista hankkeesta poikkeava. Hankkeessa ei lähdetty liikkeelle johtaja- tai asiantuntijavetoisesti vaan lähdettiin yhteisesti hakemaan työssä innostumiseen vastauksia erilaisilta työyhteisöiltä ja heidän työntekijöiltään; isoista organisaatioista, pienyrityksistä, järjestötoimijoilta,

fyysisesti eri puolella Suomea toimivista organisaatioista ja työyhteisöistä. Hanke oli haasteellinen. Lopputulemaa ei tiedetty, eikä valmiita vastauksia ollut, mutta hankkeessa mukana olleiden vahva usko työssä innostumiseen ja siitä saatavaan hyötyyn kantoi näiden haasteiden yli.

Hanke toteutui syksyn 2010 - kevään 2011 välisenä aikana. Mukana olleita työyhteisöjä kannustettiin hakemaan omia hyviä työssä innostumista tukevia käytäntöjä ja kokemuksia sekä jakamaan niitä muille mukana olleille työyhteisöille, oppimaan niistä ja ideoimaan ja kokeilemaan uusia, erilaisia käytäntöjä omissa työyhteisöissään ja koko organisaatiossaan. Työyhteisöille tarjottiin työssä innostumisen idean sekä ideaan liittyvän mahdollistavan johtamisen lanseeraamiseen asiantuntijatukea sekä suljettu sosiaalisen median alusta tiedon ja kokemusten vaihtoon sekä keskusteluun myös eri alojen asiantuntijoiden kanssa. Työyhteisöille järjestettiin myös yhteisiä tapaamisia verkostoitumisen tehostamiseksi.

Hankkeessa työyhteisöiltä kerätyn tiedon ja kokemusten kautta koottiin työssä innostumisen malli. Mallissa kuvataan, mistä työssä innostuminen syntyy ja mitä siihen vaaditaan. Mallia tarkemmin tarkasteltaessa on havaittavissa, että sitä tukevat myös monet aikaisemmat tutkimukset. Nyt mallin ovat tuottaneet itse työntekijät ja työyhteisöt yhteistyössä. Työssä innostumista ja positiivista kehittymistä tapahtui useissa työyhteisöissä, toisissa enemmän, toisissa vähemmän. Sosiaalisen median hyödyntäminen asettaa vielä haasteita.

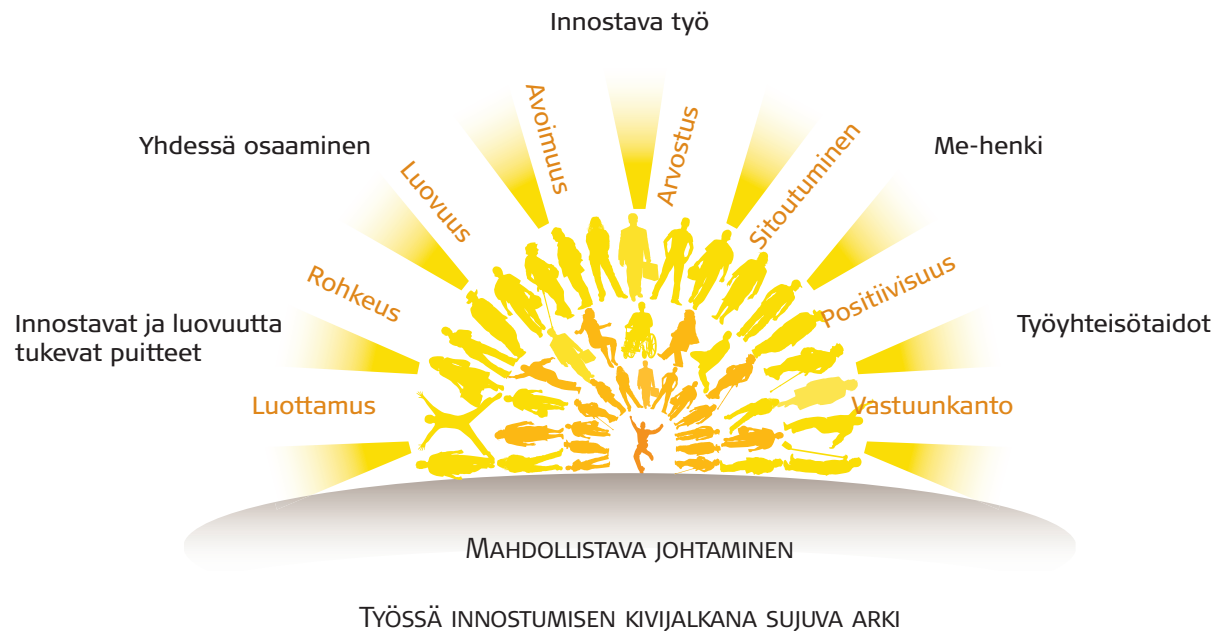
Tässä teoksessa kerrotaan tarkemmin työssä innostumisen mallista ja miten työssä innostumista voisi vahvistaa työyhteisöissä ja organisaatioissa. Niin - ja kuinka toteuttaa koko prosessi omassa työyhteisössä. Esitetyn mallin yhteydessä tuodaan esille eri asiantuntijoilta kootun tiedon pohjalta, mitä aiheesta on sanottu jo aiemmin.

Tutustu teokseen ja innostu! Prosessin aloittamiseen tarvitaan vain jokaisen aitoa kiinnostusta ja halua löytää työssä innostumisen elementtejä ja vahvistaa niitä.

# 1. Työssä innostuminen - mitä se on?

Työssä innostumisen perusedellytyksenä, kivijalkana, on työpaikan sujuva arki. Työssä innostuminen on jokaisen asia ja jokainen voi vaikuttaa siihen. Erityisesti sitä tukee mahdollistava, osallistava ja yhteisöllinen johtaminen. Tämän myötä kaikilla työyhteisössä on mahdollisuus ja toisaalta myös vastuu yhteisestä toiminnasta innostavan työn ja ilmapiirin luomiseen.

Mahtollistavan johtamisen lisäksi työssä innostumisen toteutumiseen tarvitaan luottamusta, rohkeutta, luovuutta, avoimuutta, arvostusta, sitoutumista, positiivisuutta ja jokaisen vastuun kantoa. Työssä innostumisen hankkeessa tuotetun mallin mukaisesti työssä innostuminen koostuu innostavista ja luovuutta tukevista puitteista, yhdessä osaamisesta, innostava työstä, me-hengestä ja hyvistä työyhteisötaidoista.



## *Innostuneista yksilöistä muodostuu innostunut työyhteisö*

Tämän päivän työelämässä on tärkeää ja hyödyllistä panostaa hyviin ja myönteisiin työn voimavaroihin, joita ovat työn, työntekijöiden ja työyhteisöjen vahvuudet ja potentiaaliset (käyttämättömät) voimavarat. Työntekijöiltä edellytetään aloitteellisuutta, hyviä vuorovaikutustaitoja, osaamisen jatkuvaa päivittämistä, vastuullisuutta ja laadukasta työtä. Nämä vaatimukset voivat tuntua kohtuuttomilta. Toisaalta työntekijä kokee ponnistelunsa mielekkäänä, mikäli hän kokee työnsä ja työpaikkansa tyydyttävän riittävästi itsenäisyyden, yhteenliittymisen ja pärjäämisen/osaamisen tarpeita. Näin työntekijä voi tuntea työn imua ja toimii juuri edellä kuvatulla tavalla - vapaasta tahdostaan. Tässä tilanteessa johtajuudella on suuri merkitys. Antaako johtamiskulttuuri tähän kaikkeen mahdollisuuden ja tukeeko se tätä toimintaa?

Työn ja työyhteisön voimavarat tunnistamalla ja niitä vahvistamalla voidaan päästä kohti innostunutta ja kukoistavaa työpaikkaa!

Tämä vaatii pysähtymistä, vuoropuhelua sekä tilaa ja aikaa, ei kuitenkaan kohtuuttomasti. Lisäksi tarvitaan johdon ja työntekijöiden suostumus ja sitoumus uudenlaiseen tapaan olla vuorovaikutuksessa ja toimia yhdessä. Luottamus kasvaa pienestä, ja jokainen kantaa vastuuta toiminnasta.

Työyhteisö muodostuu ihmisistä. Työyhteisössä jokaisella on tärkeä rooli ihmisenä, omana itsenään ja jokaisella on oikeus hyvään kohteluun. Innostuneen ja työn imua tuntevan työntekijän on hyvä olla, hän toimii työssään tarmokkaasti, omistautuneesti ja uppoutuneesti. Hän kokee mielihyvää ja iloa työssään!

Yhteistyökykyinen työyhteisö, jossa ihmisillä on avoimet ja luottamukselliset välit keskenään, kykenee myös tuloksekkaaseen työhön.

Innostuneet ja jopa työn imua tuntevat työntekijät nauttivat työstään, haluavat tehdä työtä nykyisessä työpaikassaan ja jatkaa työuraansa pidempään. He ovat aloitteellisia työssä ja työyhteisössä, ottavat vastuuta hyvästä työsuorituksesta, haluavat oppia uutta ja kehittyä tekemättä kuitenkaan tuota kaikkea oman terveytensä kustannuksella. Työ ja muu elämä rikastuttavat toisiaan. Hyvässä työssä ja kukoistavassa työpaikassa on riittävästi työstä saatavia voimavaroja ja niitä vahvistetaan joustavasti. Tällaisessa työpaikassa ei huonoinakaan aikoina luovuta työpaikan hyvistä, työntekijöitä tukevista ja innostavista käytännöistä.



## 2. Työssä innostumisen kivijalkana on sujuva arki

Sujuvalla arjella tarkoitetaan työpaikan perusasioita. Näitä ovat esimerkiksi työn selkeät tavoitteet, kunnolliset ja toimivat työvälineet, kehittymismahdollisuudet työssä, riittävä motivointi työhön – ja tietysti työyhteisön yhteiset kahvitauot!

Monissa työyhteisöissä on vielä puurtamista sujuvan arjen osa-alueilla. Kun arki on jo sujuvaa, voidaan sen päälle rakentaa jotain enemmän. Ei tyydytä vain arkeen - tehdään jotain parempaa! Esimerkiksi työyhteisössä luodaan työn yhteisiä tavoitteita, kehitetään yhteisöllistä oppimista ja asiantuntijuuden jakamista ja niin edelleen.

*"Innovatiivinen  
ja kannustava arki."*



### 3. Mahdollistava johtaminen mahdollistaa toiminnan

*Mahdollistava johtaminen luo perustan osallistumiselle ja yhteiselle toiminnalle.*

Mahdollistavan johtajuuden näkökulmasta johtajan/esimiehen tärkeimpiä tehtäviä on luoda rakenteita, jotka mahdollistavat yhteistä vastuunottoa ja yhdessä luomista. Mahdollistava johtaja rakentaa aitoa yhteistoimintaa asiakkaiden ja henkilöstön kanssa. Tämä vaatii kykyä olla läsnä vuorovaikutuksessa, kuunnella ja mahdollistaa ideoiden ja ajatusten esiintuloa. Mahdollistava johtajuus kehittää yhdessä luomista ja antaa tilaa kaikille työyhteisön jäsenille.

Henkilöstön rooli voi jäädä työn tekemisen ja johtamisen kohteena olemiseen. Työntekijälle on kuitenkin tärkeää tuntea olevansa oman toimintansa subjekti. Hän voi hallita itse omaa työprosessiaan, arvioida sitä ja saada myös toisilta arvostusta sekä hyväksyntää - tulla hyväksytyksi työyhteisössä. On tärkeää nähdä koko henkilöstö aktiivisena toimijana. Työntekijän keskeisiin taitoihin kuuluu huolehtia vastuullisesti työnsä koko prosessista eri työvaiheineen. Hänen tulee aktiivisesti kehittää myös omaa työtään ja jakaa tietoaan ja taitoaan muiden osaajien kanssa.

Mahdollistava johtaminen voidaan nähdä liki synonyyminä yhteisölliselle johtamiselle. Yhteisöllinen johtaminen hyödyntää organisaation sosiaalista pääomaa ja luottamuksen merkitystä. Johtajan tehtävänä on mahdollistaa ja organisoida työyhteisöön riittävästi sisäistä vuorovaikutusta, sellaisia toiminnan rakenteita, että yhteinen tekeminen voi onnistua.

Yhteisöllisesti johdetussa työyhteisössä sen jäsenten erilaisuus on vahvuus. Yhteisöllisen johtajan tavoitteena ovat erinomaiset tulokset kehittämisen, innostamisen ja innostumisen kautta. Kun vastuu on jaettu tasaisesti kaikkien kesken, muodostuvat tavoitteetkin kaikille yhteisiksi ja työ kaikille siihen osallistuville entistä tärkeämmäksi. Tällöin motivoituminen työhön on helppoa.

Työssä innostumisen hankkeessa mukana ollut esimies toteaa: "Mahdollistavana johtajana annan keskeiset päätökset tekijöiden käsiin. Maali on selvillä ja porukka päättää miten sinne päästään. En neuvo kaikkia kaikessa."



**Y**hteisölliseksi johtajaksi kasvetaan ja kehitytään ajan, oppimisen ja kokemuksen myötä. Yhteisöllinen johtaja ymmärtää ihmisten välisen vuorovaikutuksen merkityksen ja muistaa, että kaikkiin kysymyksiin ei ole olemassa vastauksia heti. Tärkeintä on kiinnostus ihmisiin ja yhteisöllisen organisaation toiminnan kehittämiseen. Yhteisöllinen johtaja tiedostaa omat johtamiskäsityksensä ja näkemysensä siitä, miten ihmisiä ja työyhteisöjä johdetaan.

**Y**hteisöllinen johtaminen on jaettua johtamista. Yhteisöllisen johtajan puhe on minä-puheen sijasta me-puhetta. Me-puhe ylläpitää yhteisön kunnioitusta ja luottamusta. Tulevaisuuden yhteiseksi luomiseksi tarvitaan yhteinen visio, yhteinen päämäärä, jonne pyritään. Se ei voi tulla annettuna vaan se kannattaa rakentaa yhteisessä dialogissa ihmisten omista näkemyksistä ja organisaation visiosta ja tavoitteista.

### *Minustako mahdollistava johtaja?*

**J**ohtajan perustana, kivijalkana, on itsetuntemus ja itsekunnioitus. Johtajan on tunnettava itsensä ja tultava toimeen itsensä kanssa. Persoonallisuus ja aitous ovat osa johtajuutta,

mutta viestintä ja vuorovaikutus ovat nousseet tärkeään asemaan. Johtajuus on yhä enemmän yhdessä tekemistä ja kollektiivista osaamista. Tähän tarvitaan monenlaista asiantuntijuutta ja vastuun jakautumista. Se taas mahdollistuu vain työyhteisön luottamuksellisessa ilmapiirissä.

**T**ämän päivän työelämässä johtamisen osalla korostuvat johtajan/esimiehen henkilökohtaiset ominaisuudet aseman sijasta. Tärkeitä ovat esimiehen/johtajan ohjaus- ja vuorovaikutustaidot, innostavuus ja energian jakaminen, useiden roolien hallinta sekä ajankäytön ja itsensä johtamisen taidot.

**Y**hteisöllisellä johtajalla tulee olla monimuotoisuuden sietoa, halua kuunnella ja vähemmän halua korostaa itseään. Johtajan ei tarvitse tietää kaikkea. Työyhteisön erilaisilla asiantuntijoilla on tietoa ja osaamista. Niitä yhteisesti jakamalla syntyy yhteinen tieto ja uudenlaista kollegiaalisuutta. Yhteisöllinen johtaminen on kuin "kädet-savessa" -johtamista. Yhteisöllinen johtaja, esimies, toimii kuin työyhteisön fasilitaattori, joka kytkee ja vetää yhteen organisaation tai työyhteisön eri osia optimaalisen toiminnan saavuttamiseksi. Samalla hän ymmärtää, että eri tilanteissa



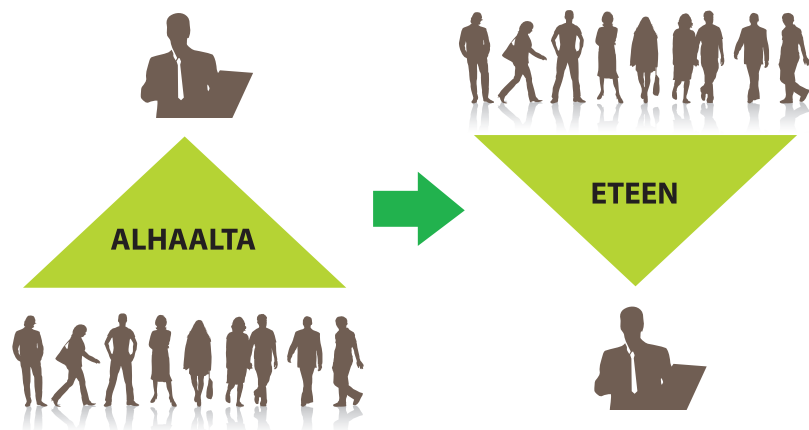
vaaditaan erilaista johtamista, erilaista tapaa toimia erilaisista ihmisistä riippuen. Johtamistyö on itsensä likoon laittamista, myös oman haavoittuvuuden ja epätäydellisyyden tunnistamista. Johtaminen on moniäänisen tiedon arvostamista sekä vallan ja vastuun jakamista. Jos esimies antaa vastuuta, niin valtakin kulkee sen mukana.

**J**aettu johtajuus ja toimintavapauksien antaminen henkilöstölle vahvistavat itseohjautuvaa ja autonomista ilmapiiriä. Tähän tarvitaan vuorovaikutusosaamista, kykyä ymmärtää toisia ja saada heidät ymmärtämään itseään, kykyä kuunnella muita ja asettua toisen asemaan sekä kykyä ymmärtää erilaisia näkemyksiä. Kyse ei ole siis vain viestinnällisistä taidoista vaan laajemmasta osaamisesta.

**Y**hteisöllinen johtaminen on ikään kuin jaettua johtamista. Jaetun johtajuuden käytännöt vaativat aikaa. Kokemukset ja niiden jakaminen eivät tapahdu hetkessä.

**T**yössä innostumisen hankkeessa mukana olleen esimiehen mielestä mahdollistavan esimiehen, hyvän johtajan, elementit lähtevät hänen persoonastaan ja tavastaan kohdata työyhteisön erilaisia yksilöitä. Hän kuuntelee jokaista ja reagoi henkilöstön viesteihin. Esimies ottaa vastuun omasta tekemisestään ja vastaa sanoistaan sekä lupauksistaan. Hän toimii esimerkkinä koko työyhteisölle ja antaa suuntaviivat sekä rajat sille, mihin ja miten kuljetaan. Hän mahdollistaa omalla työskentelyllään tarvittavat perusedellytykset sekä ylläpitää kehitystä huomioiden yksilöiden erityisosaamiset ja kiinnostuksen kohteet. Tässä siis mallia uudenlaisesta johtamisesta!

Johtamisen "bottom up-malli",  
yksilö alhaalta eteen



Johtamisessa tarvitaan siis kehittymistä. Uudenlaiset johtamisen "bottom up-mallit" ovat tarpeen.

Tämän kehittymisen ja murroksen kuvaamiseen voidaan käyttää esimerkkinä liikenteen ohjauksen murrosta: liikennevalojen sijasta rakennetaan nykyään liikenneympyröitä. Ne ovat toimivampia ja joustavampia kuin liikennevalot, jotka vain ohjaavat tiukasti milloin saa mennä - milloin ei. Ne eivät anna mahdollisuutta omaan ajatteluun. Liikenneympyrässä on kuitenkin säännöt kuten työpaikallakin. Esimiehen rooli on luoda ja varmistaa toiminnalle olosuhteet ja resurssit, jotta hommat hoituisivat ja toiminta olisi sujuvaa.

**Kun pomo pyytää tanssiin.**

"Jos sinulla on hyvä pomo, kerro se hänelle. Jos hän ei osaa tehtäviään, auta häntä. Suhde johtajan ja tiimin välillä on kuin paritanssi. Se sujuu kauniisti, kun tiedämme kumpi vie ja kumpi seuraa. Asiaa edesauttaa molempien tanssitaito, rytmitaju ja ymmärrys siitä, että tanssimme samaa kappaletta. Siitä voi seurata onnellinen, elinikäinen kumppanuus tai huonoimmassakin tapauksessa piirisarjan mestaruus. Kumpi pyytää tanssiin tänään, sinä vai pomo?"

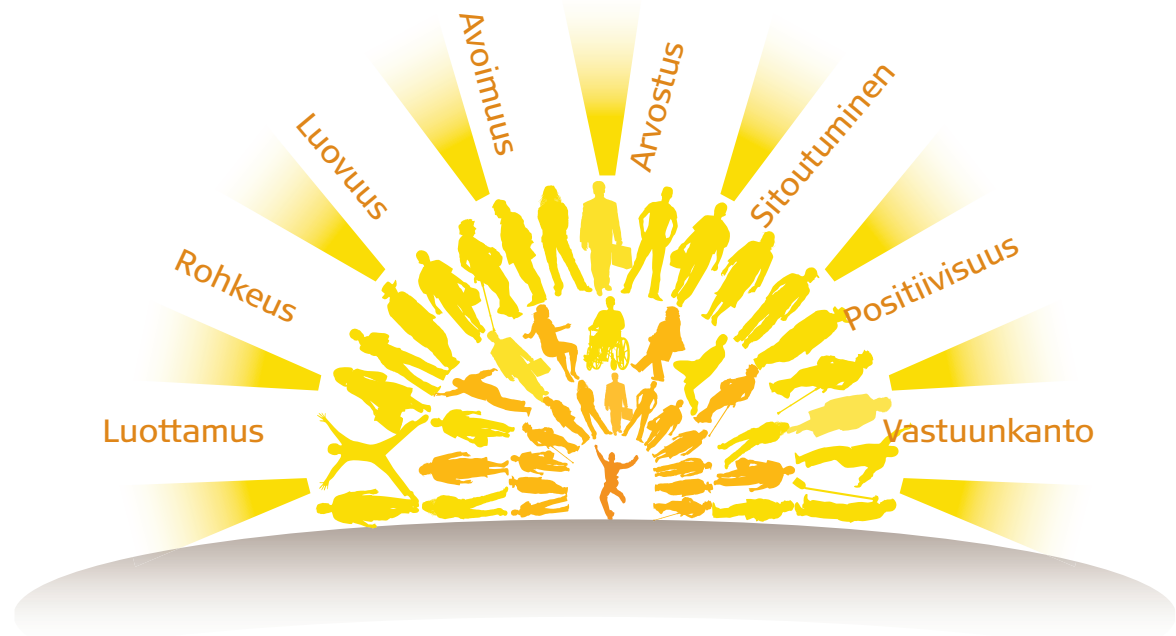
Tom Lundberg. Työn iloa, iloa elämään!  
Positiivarit Ky. Kirjapaino Markprint.  
Lahti. 2004.

## 4. Työyhteisön arvot tärkeässä roolissa

*Yhteiset arvot auttavat työssä innostumisen kukoistamaan!*

Työelämässä tarvitaan pysyviä yhteisöllisiä arvoja. Yhteisölliset arvot toimivat työyhteisössä kivijalkana, joka ei muutu päivittäin. Voidakseen sitoutua organisaatioon sen jäsenen täytyy kokea työnsä mielekkääksi, arvokkaaksi, henkilökohtaisesti tärkeäksi sekä aidosti johdon arvostamaksi. Työntekijän henkilökohtaisten ja organisaation arvojen tulee olla sopusoinnussa, jotta työntekijät voivat tuntea perusturvallisuutta ja sitoutua. Sitoutumiselle on myös tärkeää organisaatiolta ja sen jäseniltä saatu sosiaalinen tuki sekä innovatiivinen ilmapiiri, jossa työ koetaan haasteeksi, ihmiset auttavat toisiaan ja asioita tarkastellaan koko työyhteisön näkökulmasta. Ihminen on parhaimmillaan uutta tuottava, luova ja rohkea. Hän haluaa tehdä parhaansa ja oppia uutta.

Luottamuksen osoittaminen sekä vastuun antaminen henkilöstölle luo hyvän pohjan työyhteisön positiivisen ilmapiirin rakentamiselle. Luottamuksen ilmapiirin luominen lähtee sekä johdon että henkilöstön sitoutumisesta ja aktiivisesta osallistumisesta. Kun vastuuta ja valtaa annetaan työntekijöille, työntekijät



myös ottavat kollektiivisesti enemmän vastuuta tekemästään työstä. Tämä valtuuttaminen lisää työmotivaatiota sekä sitoutumista työhön ja organisaatioon. Mitä laajemmin työntekijät saavat osallistua työtä koskevaan päätöksentekoon, sitä enemmän johtoon luotetaan. Jo se, että voi saada äänensä kuuluville, lisää luottamusta.

Luottamus tuo organisaatioihin ja työyhteisöihin rehellisyyttä ja lojaalisuutta. Hyvä ilmapiiri rakentuu parhaiten avoimella ja reilulla vuorovaikutuksella. Luottamus syntyy, kun toinen kuuntelee, ymmärtää ja kunnioittaa toisen joskus eriäviäkin näkemyksiä. Luottamus tuo mukanaan vastuunottamista ja moraalisia vaatimuksia. Yhteinen keskustelu, tuen antaminen, motivoiminen ja tavoitteiden selkiyttäminen auttavat rakentamaan kestävä luottamusta.

Luottamus synnyttää luovuutta ja rikastaa työyhteisöä. Se antaa työyhteisön jäsenelle ajattelun vapautta. Ideat kiertävät ja ihmiset saavat toinen toisiltaan. Riittävä määrä luovia yksilöitä voi synnyttää luovuuskeskittyviä, kulttuurin, joka yllyttää luomaan uutta ja tarttumaan luovan yhteisön haasteisiin. Luovuuden lisäksi työyhteisössä tarvitaan myös niitä, jotka pystyvät muuttamaan huimatkin ideat käytännöiksi. Työyhteisössä on erilaisia ihmisiä, ja erilaisuus on rikkaus, kun olemme kiinnostuneita toisistamme ja arvostamme toisiamme.

"Kannustetaan rohkeisiin tekoihin ja luovuuteen, ei suuriin saavutuksiin."

"Otetaan toiset huomioon, arvostetaan toisia ja annetaan myös toisille mahdollisuus toteuttaa asioita ja tarvittaessa rauha työn tekemiselle."

## 5. Työssä innostumisen osa-alueita

Työssä innostumisen hankkeessa mukana olleiden työyhteisöjen ja työntekijöiden mukaan työssä innostumisen osa-alueita ovat: *innostusta ja luovuutta tukevat puitteet, yhdessä osaaminen, innostava työ, me-henki ja työyhteisötaidot*

Mahdollistavan johtamisen lisäksi työssä innostumisen toteutumiseen tarvitaan luottamusta, rohkeutta, luovuutta, avoimuutta, arvostusta, sitoutumista, positiivisuutta ja jokaisen vastuun kantoa.

### 5.1. Innostavat ja luovuutta tukevat puitteet

Näillä tarkoitetaan esimerkiksi joustavuutta kodin ja työn välillä, uudenlaisia kokouskäytäntöjä, sekä erilaisia tiloja ja työvälineitä kohtaamisille ja tapaamisille.

Puitteet voivat edesauttaa innostusta ja työtehoa tai päinvastaisessa tapauksessa viedä energiaamme varsinaiselta työltä. Elämme työn tekemisen murrosaikaa, jossa työhyvinvoinnin ja työssä innostumisen yhteys tuotavuuteen kasvaa. Niin fyysisillä, virtuaalisilla kuin sosiaalisillakin puitteilla on merkittävä rooli työssä innostumisen taustatekijöinä.

Internetistä ja virtuaalisesta maailmasta huolimatta tarvitaan edelleen kohtaamisia ja kasvokkain tapaamisia. Vapaamuotoinen tapaaminen synnyttää uusia ideoita, ja kokemustieto vaihtuu helposti. Innovoiva ja luova tila on epämuodollinen, emotionaalinen ja toiminnallinen sekä sisältää inspiroivia yksityiskohtia. Keskeistä luovuutta edistävälle tiloille ovat myös intensiivinen värimaailma sekä avara ja rento tunnelma.





**H**ankkeen aikana työyhteisöissä tehtiin erilaisia kokeiluja muun muassa kokouskäytännöissä ja työaikajärjestelyissä. Kokouskäytännöissä kokeiltiin onnistuneesti esimerkiksi kiertävää kokousten vetovastuuta, jolloin lopputuloksena henkilöstö koki saaneensa enemmän vaikuttamismahdollisuuksia ja vuorovaikutteisuuden lisääntyneen. Toinen työyhteisö puolestaan aloitti käytännön, jossa palaverin lopuksi jokainen sanoi jotain positiivista, jolloin palaverin jälkeen jokaiselle jäi päällimmäiseksi positiivinen mieli. Myös kävelypalavereja kokeiltiin onnistuneesti osana kehityskeskusteluja. Yksi työyhteisö aloitti työaikakokeilun, joka toi työntekijöille lisää itsenäisyyttä ja joustoa työaikojen järjestelmiseen. Kokeilu toi uudenlaista innostusta ja talkoohenkeä työhön.

### *Töistä energiaa myös kotiin!*

*"Hyvä työnteon henki rakentaa, yhdistää, innostaa ja luo energiaa. Yhteinen menestys ja tulokset ruokkivat onnistumisen tunnetta. Myönteiset tunteet tarttuvat ja levittävät ympäristöön energiaa. Näin arjesta voi kotona tulla muutakin kuin kaukosäätimen tai pullonavaajan palvontaa."*

**Tom Lundberg. Työn iloa, iloa elämään!  
Positiivarit Ky. Kirjapaino Markprint.  
Lahti. 2004.**

## 5.2. Yhdessä osaaminen

Tiedon ja osaamisen jakaminen työyhteisössä on perusedellytys työn tekemiselle ja työn laadun varmistamiselle. Työyhteisön keskinäinen tuki varmistaa työyhteisön yhteistä ja monipuolista osaamista. Oman lisänsä ja ulottuvuuden osaamiseen tuo verkostoituminen työyhteisön ja organisaation sisällä, mutta ennen kaikkea sen ulkopuolella.

Yhteisöllinen oppiminen ja jaettu asiantuntijuus tukevat yhdessä oppimista ja yhteistä osaamista. Yhteisöllisen oppimisen tavoitteena on luoda keskusteleva ja pohtiva ilmapiiri ja ratkaista joskus monimutkaisiakin tilanteita yhdessä. Pääpaino on yhteisellä tiedon rakentelulla ja vuorovaikutuksella. Tärkeää on keskustella ja pyrkiä yhdessä ymmärtämään ilmiöitä ja tilanteita. Usein tilanteet voivat olla niin haastavia, ettei niiden ratkaiseminen yksin onnistuisikaan. Tällöin ryhmän tai työyhteisön yhteinen ponnistelu, monitasoinen vuorovaikutus ja asiantuntijuuden jakaminen voi ratkaista tilanteen. Kullakin työyhteisön jäsenellä on usein omat vahvuusalueensa. Kaikkien ei tarvitse osata kaikkea. Yksilöitä rohkaistaan kehittämään omaa osaamistaan ja asiantuntijuuttaan. Työyhteisöissä osaaminen

kootaan ja jokaisen erityisosaaminen jaetaan vuorovaikutuksessa työyhteisön jäsenten kesken. Näin tiedosta ja osaamisesta rakentuu yhteinen osaaminen, mikä on paljon enemmän kuin yhden jäsenen osaaminen.

Yhteisöllisyys tuo työyhteisön jäsenille luottamuksen ilmapiiriin. Silloin omaa osaamista halutaan jakaa muille ja muilta halutaan oppia lisää. Syntynyt yhteinen tieto säilyy työyhteisössä, vaikka joku lähtisi poisikin. Työyhteisössä tapahtuu sosiaalista oppimista. Se on sisällöltään ja vaikutuksiltaan sellaista, jota on vaikea korvata työn ulkopuolella tapahtuvalla koulutautumisella.

Henkilöstöltä vaaditaan enemmän ja monipuolisempaa osaamista, kokonaisvastuuta, yhteistyökykyä, oma-aloitteisuutta ja asiakkaiden tarpeiden ymmärtämistä. Tärkeää on oppia kuuntelemaan, kysymään ja kehittämään yhteistä ymmärrystä tarkastelemalla asioita eri näkökulmista.

Ammatillisen substanssiosaamisen rinnalle on tullut vuorovaikutus- ja prosessiosaaminen. Prosessiosaaminen voidaan nähdä taitona ohjata prosessia eri vaiheissa ja nähdä kunkin vaiheen merkitys tulokselle.



vuorovaikutusosaaminen käsittää kaikki kommunikoinnin ja suhteiden luomisen ja kohtaamisen taidot, kyvyn olla aidosti läsnä, kuunnella, olla kiinnostunut sekä viestiä selkeästi ja ymmärrettävästi.

Työssä innostumisen hankkeessa kehitettiin yhdessä osaamista esimerkiksi työntekijöiden toteuttamalla opintopiirillä. Siinä kukin erikoisosaamista omaava henkilö perehdytti muita omaan asiantuntijuusalueeseensa. Vähitellen erityisosaamisesta alkoikin kehittyä vielä laajempi yhteinen osaaminen.

### 5.3. Innostava työ

Innostavan työn piirteisiin kuuluvat työn merkityksellisyys ja vaikuttavuus, työn riittävä haasteellisuus, itsenäisyys ja vapaus. Työ, jossa voi tuntea onnistumista!

Mielekkään työn ja työympäristön luominen ovat osa mahdollistavaa johtamista. Työn mielekkyys ja sisäinen tyytyväisyys syntyy työnsä tuloksen ja merkityksen näkemisestä työyhteisössä asiakkaiden parissa. Se syntyy myös siitä, että voi itse säädellä työtään, kehittää sitä ja samalla kasvattaa osaamistaan. Mielekkääseen työhön liittyy sosiaalinen tuki,

ylpeys omasta työstään ja työpaikastaan ja se että työ on sisällöltään ja työympäristöltään yksilön arvomaailmaan yhtenevä.

Työssä innostumisen hankkeessa erään työyhteisön työ oli yhteiskunnallisesti erittäin merkityksellistä työtä. Työntekijät olivat hyvin ylpeitä työstään ja siihen liittyvistä arvoista, mikä näkyi myös ulospäin. Heidän tekemänsä työ herätti arvostusta muissa hankkeessa mukana olleissa työyhteisöissä ja organisaatioissa.

Jokaisen työntekijän työn merkityksellisyyttä voidaan lisätä sillä, että tehdään näkyväksi oman työn vaikutus kolleegan työhön ja merkitys kokonaisuvaan.

Työn mielekkyys on olennainen tekijä työmotivaatiossa ja yhteisöllisen työpaikkahengen luomisessa. Työmotivaatiota lisäävät lisäksi työtehtävien ymmärrettävyys, hallittavuus, merkityksellisyys, haasteellisuus ja mielenkiintoisuus.

hmisen on havaittu viihtyvän työssään parhaiten, kun tehtävät ovat hänen suorituskykynsä ylärajoilla tai jopa hieman ylittävät sen hetkiset



valmiudet. Edellytyksenä kuitenkin on, että hänellä on mahdollisuus työssä onnistumiseen ja oppimiseen.

**K**un työ on mielekästä, kiinnostavaa ja innostavaa, se näkyy myös yksilön ja työyhteisön ulkopuolelle niin sidosryhmille kuin asiakkaillekin parempana asiakaspalvelutyönä.

**T**ästä esimerkkinä Työssä innostumisen hankkeessa eräs työyhteisö kertoi saavansa asiakkailta runsaasti positiivista palautetta asiakaspalvelutyöstään. Tämä toi työyhteisölle onnistumisen tunteita ja iloa. Työ tuntui merkitykselliseltä ja entistä mielekkäämmältä ja innostavammalta.

#### 5.4. Me-henki

**M**e-henki syntyy aidon vuorovaikutuksen, taitojen ja oikeudenmukaisuuden sekä yhteisen tekemisen kautta. Myös huumorilla on sijansa me-hengen ja yhteisöllisyyden kehittämisessä.

**M**e-henki kehittyy luottamuksen ja vuorovaikutuksen ohella, mutta toisaalta luottamus ja vuorovaikutus tarvitsevat me-

henkeä. Mitä enemmän me-henkeä on, sitä paremmin työyhteisössä voidaan!

**T**yössä innostumisen hankkeessa eräs työyhteisö päätyi prosessissaan siihen, että oli vain "meidän töitä". Vastuu töiden tekemisestä oli kaikilla, töistä sovittiin yhdessä ja mahdollisuuksien mukaan autettiin toisia työn tekemisessä.

**T**yöyhteisön me-henki perustuu tyypillisesti yhteisten tavoitteiden tuntemiseen, oman työn arvostamiseen, työtyytyväisyyteen, ammatilliseen osaamiseen ja mahdollisuuksien mukaan työyhteisön yhteiseen tekemiseen myös vapaaajalla. Epämuodolliset tilaisuudet ja tapaamiset ovat omiaan parantamaan me-henkeä ja yhteenkuuluvuuden tunnetta. Yhteishenki kehittyy tuttavallisessa työyhteisössä, jossa välitetään toisistaan, tarjotaan tukea ja apua muille. Yhteistyötä vaativat yhteiset työtehtävät luovat hyvän pohjan me-hengen kehittämiselle. Yhteishengen kehittäminen vaatii kuitenkin aikaa ja ihmisiin tutustumista. Mutta onnistuminen esimerkiksi yhteisissä työtehtävissä kohottaa me-henkeä



niin paljon, että se korvaa monin verroin kehittämiseen menetetyt ajan.

Suuremmissa yrityksissä organisaatio muuttuu helposti "kasvottomaksi". Tällöin yhteenkuuluvuuden tunteen ja me-hengen kehittyminen muodostuvat entistä haasteellisemmaksi. Työyhteisötasolla se voi olla vielä mahdollista, mutta koko organisaation tasolla voi ilmapiiri ja me-henki jäädä helposti hyvin epäonnistuneeksi.

### 5.5. Työyhteisötaidot

Työssä innostumisen mahdollistamiseksi työyhteisössä tarvitaan aitoa läsnäoloa ja itsensä johtamista, palautteen ja kannustuksen antamista positiivisessa hengessä, tilaa ja mahdollisuutta kokeilla uutta – tilaa myös epäonnistua.

Omien tehtävien hoitamisen lisäksi työyhteisössä tulee pystyä tekemään yhteistyötä muiden toimijoiden kanssa, ottaa vastaan ja antaa palautetta, käyttäytyä positiivisesti yhteisten pelisääntöjen mukaisesti. Aktiivisuus, kannustus ja toisten huomioimi-

nen kuuluvat myös hyvin työyhteisötaitoihin.

Vuorovaikutusosaaminen on keskeisessä asemassa työyhteisötaitojen kohdalla. Se ei kuitenkaan yksin tee ammattilaisesta ammattilaista, mutta vuorovaikutusosaamisessa kehittyminen mahdollistaa ammattitaidon ko- hoamisen uudelle tasolle.

Työssä innostumisen hankkeessa eräs työyhteisö otti tavoitteekseen työilmapiirin ja työyhteisötaitojen kehittämisen. Liikkeelle lähdettiin siitä, että jokainen tiimin jäsen listasi niitä asioita, joita koki tärkeiksi ja joita halusi kehittää tiimin toiminnassa. Syntyi tiimin "HOPE"-lista. Tiimi jaksotti kehittämisen painopisteet seuraaville kuukausille siten, että tiimillä oli aikaa kiinnittää erityishuomiota kuhunkin alueeseen aina kahden viikon ajan. Jokaisen jakson jälkeen tiimi jakoi kokemuksiaan tiimipalaverissa siitä, miten tämän aiheen kehittämisen oltiin onnistuttu.



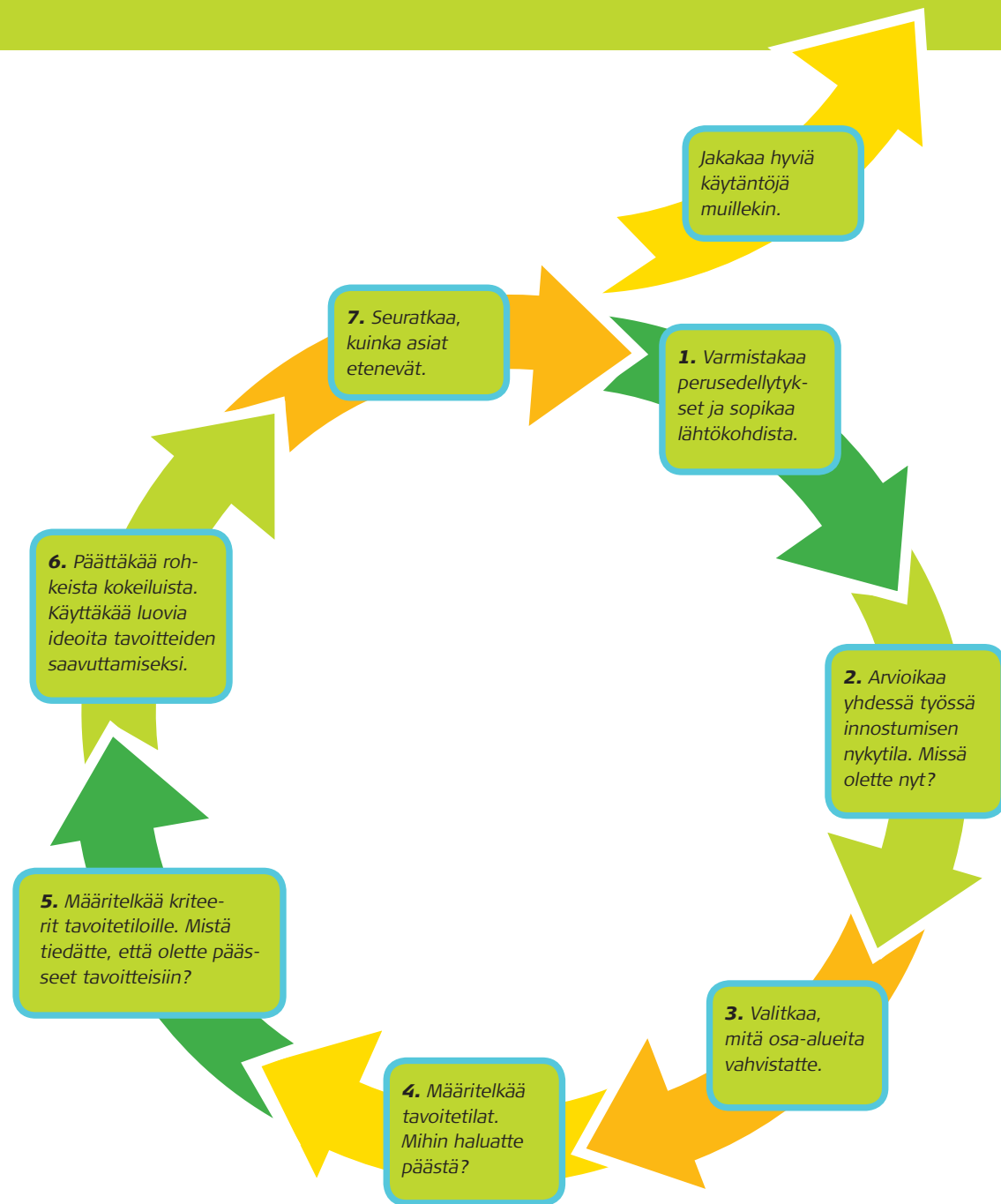
*HOPE-listan teemoja olivat:*

- Reilu, rohkea kommunikointi
- Positiivinen palaute
- Kysy – älä kuvittele
- Vastaa ja selitä – älä oletta
- Luota, arvosta ja kunnioita
- Kaveria ei jätetä – meininki



## 6. Me teimme sen - miten?

Seuraavassa on kuvattu prosessi, jolla voi saada innostusta aikaan työyhteisössä tai työpaikalla. Tämän prosessin työssä innostumisen hankkeessa mukana olleet työyhteisöt kävivät läpi.



# Työssä innostumisen prosessi

## **1. Varmistakaa perusedellytykset ja sopikaa lähtökohdista**

Lähtökohtana on varmistaa ne perusedellytykset, joita tarvitaan työyhteisössä innostumisen mahdollistamiseksi. Esimiehen ja johdon rooli on tärkeä. Ilman mahdollistavaa/osallistavaa/yhteisöllistä johtajuutta innostuksen aikaan saaminen on lähes mahdotonta. Yhtä tärkeä on myös työyhteisön halu tehdä asioita yhdessä, positiivinen asenne, uteliaisuus ja rohkeus laittaa itsensä likoon uusien asioiden ja näkökulmien edessä. Kaikkien ei tarvitse olla yliinnostuneita heti alkuvaiheessa. Jokainen on mukana omalla panoksellaan. Prosessin aikana tuo panos ja innokkuus voi kehittyä niiden epäluuloistenkin joukossa.

## **Esimerkki: Kuinka aloitettiin?**

Työssä innostumisen hankkeella oli johdon tuki. Hankkeessa järjestettiin kick-off -tilaisuudet, joihin osallistui koko työyhteisö esimiehineen. Tilaisuudessa perehdyttiin hankkeen taustaan ja tavoitteisiin. Lisäksi tutustuttiin työn imuun sekä kartoitettiin yksilön ja työyhteisön voimavaroja, joita pyrittiin jatkossa viemään eteenpäin.

Työyhteisöille tarjottiin hankkeen tiimoilta myös kolme asiantuntijatapaamista prosessin kulun varmistamiseksi. Hankkeessa oli hyödynnettävissä suljettu sosiaalisen median alusta yhteisiä keskusteluja varten.

## **Vinkki:**

Järjestä yhteinen tilaisuus, jossa luodaan yhteinen käsitys ja tahtotila prosessin käynnistämiseksi. Hyödynnä tarvittaessa asiantuntijaa henkilöstöhallinnosta tai ulkopuoliselta taholta.



## Työssä innostumisen prosessi

### **2. Arvioi yhdessä työssä innostumisen nykytila**

Kun kiinnostus aiheeseen on herännyt, työyhteisö arvioi oman nykytilansa työssä innostumisen osa-alueiden suhteen. Yksinkertaisen arvioinnin voi tehdä esimerkiksi liitteenä olevaa arviointimatriisia hyödyntäen. Tärkeää on, että arviointi tehdään yhdessä ja jokainen antaa näkemyksensä asiasta.

### **Esimerkki: Miten arviointi toteutettiin?**

Työyhteisöt arvioivat ja valitsivat kehitettävät osa-alueet yhdessä koko työyhteisön voimin. Joidenkin työyhteisöjen kohdalla aikataulun tiukkuuden vuoksi esimies ja työyhteisöstä valittu yhdyshenkilö, promo, tekivät arvioinnin ja laativat alustavan ehdotuksen, jonka koko työyhteisö kävi myöhemmin läpi ja hyväksyi.

### **Vinkki:**

Pyydä yhteisessä tilaisuudessa, että jokainen tuo esille oman arvionsa osa-alueiden tilasta työyhteisössä yhteiseen arviointimatriisiin.



## Työssä innostumisen prosessi

### **3. Valitkaa, mitä osa-alueita vahvistatte**

Arvioinnin pohjalta työyhteisö yhteisesti valitsee, mitkä osa-alueet ovat sellaisia, joihin halutaan panostaa ja joita halutaan kehittää edelleen. Lähtökohtana voi olla arvioinnissa vahvoiksi osa-alueiksi tulleiden vahvistaminen ja parempi hyödyntäminen tai tarvittaessa heikompien osa-alueiden kehittäminen. Vahvojen osa-alueiden vahvistamisella voidaan työyhteisöstä saada uniikki ja ainutkertainen. Vahvuudesta voi muodostua myös työyhteisön kilpailuvaltti. Heikompien osa-alueiden kehittämisellä varmistetaan, ettei niistä muodostu toiminnan esteitä

### **Esimerkki: Miten kehitettävät osa-alueet valittiin; vahvan vahvistaminen ja heikon kehittäminen?**

Eräs työyhteisö huomasi arvioinnin pohjalta tarvitsevansa kolmessa rinnakkain toimivassa tiimissä laajempaa moniosaamista. He valitsivat yhdessä kohteeksi osaamisen kehittämisen ja vahvistamisen.

### **Vinkki:**

Valitkaa vahvistettavaksi se osa-alue, joka tekee teidän työyhteisöstänne uniikin ja ainutlaatuisen.

## Työssä innostumisen prosessi

### 4. Määritellä tavoitetilat

Kehittämisellä tulee olla tavoitteet. Innostuksen osa-alueille asetetut tavoitetilat, "mihin haluatte työyhteisönä päästä", antavat suunnan toiminnalle. Tavoitetilojen määrittelyssä on hyvä olla realistinen, mutta myös kunnianhimoinen. Tavoitteissa tulee olla haasteita. Yhteiset tavoitteet motivoivat ja saavutettavissa on monin verroin suurempia asioita.

### Esimerkki: Miten ja millaisia tavoitetiloja pilotissa määriteltiin?

Tavoitetilat olivat hyvin erilaisia. Yhtenä tavoitteena saattoi olla yksinkertaisesti toisiin tutustuminen, toisena taas koko organisaation laajaan muutokseen vaikuttaminen.

Suosittu tavoitetila ja kehittämisen kohde oli yhdessä osaaminen: toinen toisilta oppiminen, kokousten innostavammiksi tekeminen ja niin edelleen.

### Vinkki:

Realismia unohtamatta - määrittäkää tavoitetilat, joissa on haastetta!



# Työssä innostumisen prosessi

## 5. Määritellä kriteerit tavoitetiloille

Jotta tavoitteisiin pääsemistä voisi arvioida, tulee kullekin tavoitetilalle olla kriteerit. Kriteerit kannattaa määritellä yhdessä, jolloin jokainen on niistä myös tietoinen.

### **Esimerkki: Millaisia kriteerejä tavoitetiloille määriteltiin?**

*Kriteerit olivat hyvin konkreettisia ja yksinkertaisia:*

Tilanteen arvioinnin tasot:

- 😊 Jess! Vuorovaikutus ja toistemme sparraus on jatkuvaa ja vastavuoroista.
- 😊 Ihan ok. Jaamme osaamista ja ideoita tiimipalavereissa tai kun joku pyytää.
- 😞 Auta... Teemme hommat mieluummin itseksemme.

*Osalla kriteerit olivat taas hyvinkin tarkasti määriteltyjä:*

Tilanteen arvioinnin tasot:

- 😊 Olemme avoimia työhömmme liittyvissä asioissa, mietimme päivittäin asioita kohdassamme niihin liittyvän keskustelu- tai tiedottamistarpeen. Pystymme ottamaan palautteen rakentavasti vastaan ja luottamaan siihen, että se on merkki halusta mennä kohti yhteisiä tavoitteita. Pystymme luottamaan siihen että oma rakentava kritiikki auttaa toista parantamaan toimintaansa.
- 😊 Kysyttäessä vastataan avoimesti. Rakentava palautteenanto onnistuu kehityskeskusteluissa ym. määritellyissä prosesseissa, ja pääasiassa virheiden sattuessa tiimiläiset yrittävät auttaa toisiaan niistä yli.
- 😞 Asiat pidetään omana tietona pikeminkin kuin jaetaan. Emme pysty antamaan emmekä vastaanottamaan palautetta vaan toisten virheistä puhutaan pääasiassa selän takana. Emme näe toisissa juurikaan myönteistä.

### **Vinkki:**

Etsikää konkretiaa - kunnon kriteerit pistävät toimimaan!

## Työssä innostumisen prosessi

### 6. Päätäkää rohkeista kokeiluista

Päätäkää yhdessä, millaisilla toimenpiteillä tavoitteet ovat saavutettavissa. Valitkaa konkreettisia, toteuttamiskelpoisia ja rohkeita ratkaisuja. Innovatiivisuus ja luovuus ovat valtteja!

### Esimerkki: Millaisia toimenpiteitä työyhteisössä tehtiin?

Työyhteisöissä toteutettiin muun muassa:

- positiivisen palautteen viikko
- sisäiset strategiapäivät
- työyhteisötaitojen HOPE-kampanja
- kokouskäytänteiden uudistaminen

### Vinkki:

Luovat ja rohkeat toimenpiteet innostavat eniten!

*Viimeistään tässä vaiheessa ennen kuin suunnitellut toiminnot lähtevät liikkeelle, olisi hyvä valita työyhteisöstä henkilö, joka toimii aktivaattorina, promona, ikään kuin muistuttajana sovittujen asioiden etenemisestä tavoitteiden suuntaan.*



## Työssä innostumisen prosessi

### **7. Seuratkaa, kuinka asiat etenevät**

Tavoitteiden saavuttamiseksi sekä uusien tavoitteiden asettamiseksi toimenpiteiden ja suunnitelmien toteutumisen seuranta on erittäin tärkeää. Tässä työyhteisöstä valitun ns. promon ja esimiehen roolit ovat tärkeitä. Heidän tehtävänä on muistuttaa sovitusta asioista ja ylläpitää muutenkin innostuksen ilmapiiriä.

### **Esimerkki: Miten tavoitteiden saavuttamista seurattiin?**

Tavoitteiden saavuttamista seurattiin sisäisesti työyhteisökohtaisesti sekä lisäksi asiantuntijatapaamisten yhteydessä.

Tavoitteiden saavuttamista seurattiin myös hankkeen päätöstilaisuudessa, jossa kaikki mukana olleet työyhteisöt esittivät saavutuksiaan.

### **Vinkki:**

Seuraamalla tavoitteiden saavuttamista varmistat toimenpiteiden jatkuvuuden! Tuo saavutuksesi esille luovasti, innovatiivisesti, iloa pursuen!

## Työssä innostumisen prosessi

### **Jakakaa hyviä käytäntöjä muillekin**

Antakaa positiivisuuden, työn ilon ja innostuksen levitä muillekin niin omassa organisaatiossa kuin organisaation ulkopuolellekin.

### **Esimerkki: Miten suurissa organisaatioissa ja toisaalta pienissä työyhteisöissä levittämistyötä toteutettiin?**

Suuremmissa organisaatioissa mukana olleiden työyhteisöjen esimiehet esittelivät esimiesfoorumilla työssä innostumisen teemaa eteenpäin vietäväksi. Toisessa organisaatiossa työssä innostumisesta tiedotettiin runsaasti ja perustettiin uusi sisäinen pilotihanke aiheen ympärille. Lisäksi organisaatio halusi viedä asiaa tiedoksi myös asiakasyrityksilleen. Eräässä pienessä yrityksessä päätettiin ylläpitää kaikkea hyvää ja viedä ajatuksia laajoille verkostoille ja yhteistyökumppaneille.

### **Vinkki:**

Laita hyvä kiertoon!

Se saattaa  
**TARTTUA!**



## 7. Prosessin oppeja ja oivalluksia

Prosessi ei aina ole yksinkertainen. Varsinkin suurissa organisaatioissa haasteiksi voi nousta johdon tuen puute, organisaation jäykkyys. Oman ulottuvuutensa tuovat globaalit organisaatiot omine sääntöineen ja toimintatapoineen. Pienissä työyhteisöissä ja yrityksissä vastuu on usein jakautunut jo kaikille, mutta jääkö aikaa kehittämiselle? Toisaalta johto ja vastuu voivat olla vain esimiehellä tai yrityksen johtajalla, jolloin yhteinen tekeminen helposti organisoituu vain yhden henkilön kautta. Tämä taas heikentää yhteisöllistä toimintaa. Haasteista huolimatta rohkea hyppy prosessiin oli kannattava. Tämä kokemus kannustaa jatkossakin innovatiivisiin kokeiluihin, joista ei ole aivan varmuutta, kuinka käy. Innostusta ja työn iloa saatiin aikaan. Sitä viestiä vie mielellään eteenpäin muillekin.

Työssä innostumisen hanke oli usean erilaisen organisaation ja työpaikan verkostoitumishanke. Sen vuoksi hanketta oli koordinoimassa niin sanottu "ydintiimi". Siinä oli mukana edustajat jokaisesta hankkeesta

mukana olleesta organisaatiosta. Ydintiimin roolina oli toimia linkkinä eri organisaatioiden välillä tiedon ja ideoiden jakamisessa. Organisaatioiden ydintiimiedustajina oli yrityksen vastuuhenkilöitä, johtajia ja suuremmista organisaatioista henkilöstöasioista (HR) vastaavia henkilöitä. Ydintiimiläiset varmistivat työyhteisöjen onnistumisen edellytyksiä yrityksissä ja organisaatioissa.

### *HR:n vinkkejä työssä innostumisen kehittämiseen*

Ydintiimiläiset totesivat, että työssä innostumisen aikaansaamiseksi ei ole olemassa yhtä "keittokirjareseptiä" ja tarvitaan paljon keskusteluja ja sparrausta. Työssä innostumista ei voi pakottaa, ja kehittämisessä on oleellista lähteä liikkeelle työyhteisön aidosta tilanteesta. Kaikkea ei voi ohjeistaa ja kontrolloida loppuun asti vaan on tärkeitä antaa yhteisöille mahdollisuus tuottaa myös itse.





**H**ankkeen oppeina ydintiimiläiset kokivat, että HR:n roolissa työssä innostumista voi parhaiten tukea

- pitämällä aihetta esillä eri keskusteluissa ja varmistamalla vuoropuhelua johdon ja muun henkilöstön välillä, sillä asiaan paneutumisen ja siitä puhumisen kautta synnytetään myös työssä innostumista.
- oivalluttamalla johdon edustajia työssä innostumien tärkeydestä ja varmistamalla, että mitataan oikeita asioita.
- tukemalla työyhteisöjä arjen keskellä.
- vahvistamalla esimiesten roolia työssä innostumisen mahdollistajina.
- olemalla proaktiivinen ja välittämällä hyviä käytäntöjä eri tiimien välillä.

**H**R:n ja työyhteisöjen onnistumisen kannalta ylimmän johdon sitoutuminen on oleellista. Edelläkävijäorganisaatioiden johto on lähtenyt miettimään organisaatiokulttuuria ja rakenteita uudelleen siten, että johtamispyramidi olisi mahdollista kääntää toisin päin ("bottom-up"), joka antaa loistavan lähtökohdan työssä innostumisen levittämiseksi.

**E**simiehet ovat tärkein sidosryhmä organisaation sisällä, ja heidän rooliinsa voidaan määritellä kuuluvaksi työssä innostumista edesauttavia asioita, kuten valmentava johtaminen ja mahdollistava johtaminen. Työssä innostuminen voi olla esimiehelle uusi työkalu ja mahdollisuus. Välillä esimiehen työpanos voi jäädä näkymättömiin – esimerkiksi innostavien puitteiden luomisen hedelmät eivät tule heti näkyviin - ja silloin HR:n kannustus on tärkeää.

**J**okainen työyhteisön jäsen on omalla tavallaan työssä innostumisen asiantuntija, joka voi tarjota vertaistukea kollegoilleen. HR voi tukea virittämällä aiheesta innostunutta keskustelua. Hanke herätti jatkokeskusteluita, kuten esimerkiksi "mitkä ovat työssä innostumisen ulkoiset ja sisäiset tunnusmerkit?".

**Y**dintiimiläiset näkivät työssä innostumiseen panostamisen investointina, joka voi maksaa itsensä takaisin moninkertaisesti. Jos työssä innostumisen avulla voidaan esimerkiksi pidentää työuria ja mahdollisesti vähentää ennenaikaista eläköitymistä, niin työssä

innostuminen voi vaikuttaa tuottavuuteen merkittävästi.

### ***Esimiesten vinkkejä työssä innostumisen kehittämiseen***

**H**ankkeessa mukana olleiden työyhteisöjen esimiehissä sekä pienten yritysten johtajissa ja heidän toimintatavoissaan tapahtui muutoksia vaihtelevasti. Yleensä ottaen ne työyhteisöt ja esimiehet, jotka menivät hankkeessa syvemmälle, saivat myös enemmän. Toiminnan muutoksissa näkyi muun muassa johtamisen muuttumista entistä sparravampaan ja osallistavampaan suuntaan. Eräs esimies kommentoi hankkeen antia itselleen seuraavasti "Hankkeen myötä yhteisön dynamiikkaa ja omaa johtamista lähestyi analyttisemmin, tiedostavammin. Omassa johtamistyössä huomasi selkeämmin valmentavan otteen. Pilotti vahvisti omaa käsitystä mahdollistavan johtajuuden tulemisesta."

Esimiesten vinkkejä muille:

- innovatiivisuutta peliin!
- heittäydy täysillä mukaan!
- konkretiaa kehiin heti alussa!

Työyhteisön toiminnan kehittämisen oikea-aikaisuus ja riittävästi aikaa kehittämisen toteuttamiseen nähtiin esimiesten suunnasta myös tärkeinä. Ajankäytön riittävyys kannattaa varmistaa jo aluksi sopimalla siitä yhdessä johdon kanssa. Mikäli organisaatiossa on samanaikaisesti menossa muita suuria muutoksia, niitä ei kannata ajoittaa samanaikaisesti.

### *Työyhteisöjen yhdyshenkilöiden, promojen, vinkkejä työssä innostumisen kehittämiseen*

Hankkeessa nimettiin jokaiseen työyhteisöön myös promo(ja), jonka tehtävänä oli antaa työssä innostumisen vertaistukea työyhteisön jäsenille. Promot herättelivät työpaikoilla ajatuksia ja keskusteluja työssä innostumisesta sekä toimivat viestin ja tiedon välittäjinä eri suuntiin ja toimivat yhteyshenkilöinä. Useimmat promot olivat myös tukihenkilöitä sosiaalisen median hyödyntämisessä.

Työssä innostumisen eväinä muille työyhteisöille promot mainitsivat avoimen mielen, ajan ja halun kehittyä ja muuttaa toimintatapoja, innostuksen, aloitteellisuuden sekä kyvyn irtaantua hetkeksi omasta työstä ja nähdä kehittymismahdollisuudet.

Vinkkeinä muille vertaistukea tarjoaville henkilöille promot kertoivat muun muassa:

”Yksin ei tarvitse yrittää, voi pyytää tukea muilta. Hanketta pitäisi yrittää kytkeä jokapäiväiseen työhön ja siitä pitäisi puhua usein, jotta hyvät asiat/uudet ideat löytäisivät tienensä käytäntöön. Esimiehen kanssa kannattaa liittoutua ja yhteisiä esittäytymisiä pitää suunnitella yhdessä. Kannattaa miettiä, mitkä tekemiset ovat omalle työyhteisölle sopivimpia.”

”Kannattaa etukäteen sopia esimiehen kanssa lupa käyttää aikaa tehtävään. Avoimin mielin vaan eteenpäin ja kannattaa muistaa, että mitään ei voi saada, jos ei uskalla yrittää.”

”Sitoutuminen, aito kiinnostus, välillä on mentävä oman mukavuusrajan ylikin, perehtyminen hankkeeseen.”



”Jos työyhteisössä ei asiat ole kunnossa, ei yksittäinen työntekijä pysty luottamaan muihin niin, että uskaltaisi antaa itsestään ja kannustaa muita. Kaikkein tärkeintä on, että työyhteisössä ei olisi kovasti jännitteitä. Alkuvaiheessa hankkeesta pitää kiinnostua, ottaa selvää ja uskoa siihen, että työyhteisö saa hankkeesta jotain arvokasta. Hankkeen edetessä työyhteisö joutuu arvioimaan itseään ja negatiivisiakin asioita voi nousta esiin, ne on pystyttävä kohtaamaan. Jos luottamusta ja uskoa omaan työyhteisöön ei ole, hankkeeseen panostaminen ei tunnu kannattavalta.”

### ***Työyhteisöjen jäsenten vinkkejä työssä innostumisen kehittämiseen***

”Työssä innostumiseen ei vaadita isoja asioita vaan pienillä asioilla on suuri merkitys. Jokainen yksilö on erilainen ja silti tärkeä. Hieno on myös ollut se, että vaikuttaminen ja ideointi on lähtenyt työntekijätasolta ja esimiehet ovat kannustaneet ja edesauttaneet toteutuksissa. Toki mukana on pitänyt pysyä realismi, lähinnä resurssien suhteen.”

”Oppia havaitsemaan erilaiset innostukset omassa yhteisössä. Antaa arvo jo olemassa olevalle hyvälle ja sen jatkumolle.”

”Esimiehen sitouttaminen uuteen toimintamalliin on tärkeintä - muuten uusi jää vain puheeksi.”

”Työhyvinvointiasioiden esillä pitäminen osana arjen työtä, ei irrallisena tekemisenä.”

”Oma asenne ratkaisee paljon. Yhdessä tekeminen ja verkostoituminen on tärkeää. Vastuun antaminen ja vastuun ottaminen.”

”Oli hyvä huomata, että jo valmiiksi hyvin toimiva työyhteisö ei ole itsestään selvyys. Esimiehen ja työyhteisön tulee jatkuvasti kehittyä ja tsempata sekä analysoida toimintaa.”

”Ehkä pistän jatkossa persoonallisuuttani entistä enemmän peliin myös työyhteisöissä ja uskallan ottaa riskejä, esim. tuoda rohkeammin ja suuremmin esiin ajatuksiani.”

”Työhyvinvointi eri riitä kaltaisemme asiantuntijaorganisaation tavoitteeksi. Innostukseen vaaditaan jotain muuta.”

”Täytyy yrittää muistaa ottaa vähän rennompi ote tiettyihin asioihin ja huonojakin päiviä saa olla, se kuuluu elämään.”

## Mahdollinen kaikille!

**T**oteutus voi lähteä liikkeelle yhdestä meistä, yhdestä työyhteisöstä tai useammasta yhdessä. Ryhmän tuki ja verkostoituminen eri työyhteisöjen tai organisaation eri osastojen kesken tuo uutta ja uusia näkökulmia omiin ajatuksiin ja totuttuihin toimintamalleihin. Hyvien ja erilaisten käytänteiden jakaminen auttaa kaikkia - eihän pyörää tarvitse keksiä uudelleen. Toimiva juttu voi toimia muillakin. Opitaan toisilta ja laitetaan hyvä kiertoon!

**S**uunnataan vihdoinkin katseemme siihen, mikä työssä on vahvaa ja hyvää työn negatiivisten pirteiden sijaan. Sulkematta silmiä todellisuudelta tuodaan esille positiivisia ja toivoa herättäviä näkökulmia työstä ja haetaan tietä kohti työn imua.

**M**arja-Liisa Manka (2007) tuo esille, että jokainen voi valita, kulkeeko työn ilon ja innostuksen polulla vai energioiden kulumisen ja uupumuksen polulla!

**E**nergian kulumisen ja jaksamisongelmat: olen negatiivinen, olen kyyninen, olen tupisuuna tai annan palautteen syylistämällä, ajattelen vain itseäni, en pidä lupauksiani.

**T**yöilo ja innostus: olen positiivinen, uskon vaikutusmahdollisuksiini, olen innostunut ja motivoitunut, annan ja pyydän palautetta, otan toiset huomioon, pidän lupaukseni.

### ***Kummalla tiellä itse kuljet?***



Liitteenä materiaalit:

**LIITE 1** Työssä innostumisen malli

**LIITE 2** Työssä innostumisen arviointimatriisi

**LIITE 3** Työyhteisön tavoitetilan määrittelylomake

Tutustu myös muuhun lisätietoon: [www.ttl.fi/tyossainnostuminen](http://www.ttl.fi/tyossainnostuminen)



Tämän oppaan kirjallisina ja innoituksen lähteinä ovat olleet seuraavat teokset:

*Hakanen J. (2009). Työn imua, tuottavuutta ja kukoistavia työpaikkoja? -Kohti laadukasta työelämää. Työsuojelurahaston tilaama selvitys. Työsuojelurahasto. Helsinki.*

*Hakkarainen K, Lonka K & Lipponen L. (2000). Tutkiva oppiminen. Älykkään toiminnan rajat ja niiden ylittäminen. WSOY. Porvoo.*

*Halava I & Pantzar M. (2010). Kuluttajakansalaiset tulevat! Miksi työn johtaminen muuttuu? Eva-raportti. Taloustieto Oy. Helsinki.*

*Hyyppä M T. (2005). Me-hengen mahti. PS-kustannus. Jyväskylä.*

*Kärkkäinen M. (2005). Yhteisöllinen johtaminen esimiehen työvälina. Edita Prima Oy. Helsinki.*

*Laine N. (2010). Luja luottamus. Miten työpaikan luottamussuhteet saa toimimaan? Taurus Media. Tampere.*

*Lundberg T. (2004). Työn iloa, iloa elämään! Positiivarit Ky. Lahti.*

*Manka M-L. (2007). Työrauhan julistus. Miten olla ihmisiksi alaisena ja esimiehenä. Kirjapaja. Helsinki.*

*Mönkkönen K & Roos S. (2009). Työyhteisötaidot. Unipress.*

*Nurmio A & Turkki T (toim.). (2010). Raportti Elinvoimainen Suomi. Suomen itsenäisyyden juhlarahasto Sitra. Helsinki.*

*Paasivaara L & Nikkilä J. (2010). Yhteisöllisyydestä hyvinvointia. Kirjapaja. Helsinki.*

*Ropo A. (2003). Auta - älä häiritse. Fakta marraskuu s. 64-65.*

*Räty T. (2009). Työyhteisötaidoilla tulosta. Työturvallisuuskeskus TTK. Helsinki.*

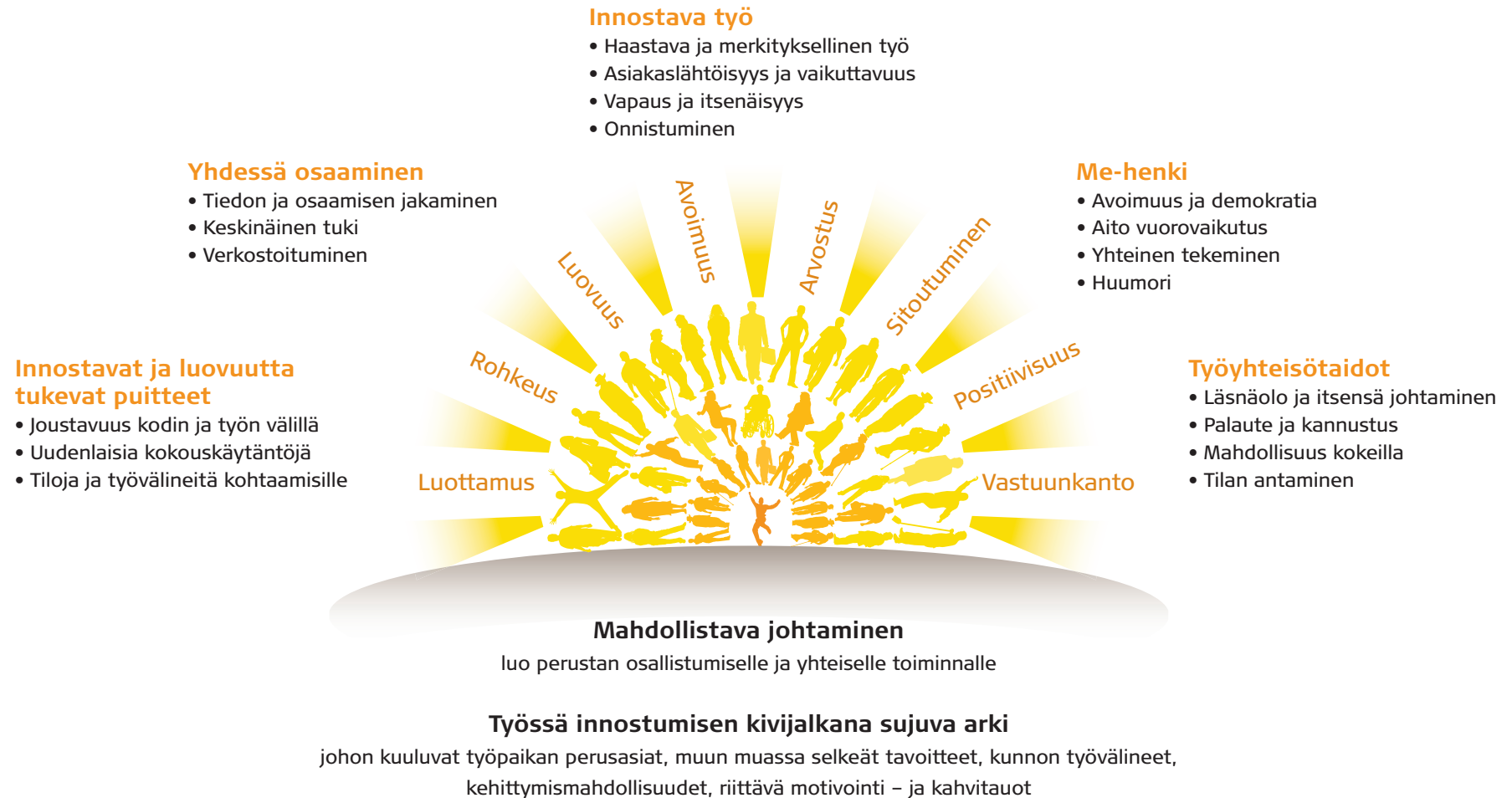
*Takanen T & Petrow S. (2010). Kohtaamisten voima – tarina yhdessäluovasta uudistumisesta. Sitran julkaisusarja 290. Edita Publishing Oy. Helsinki.*

*Tanskanen I & Nenonen S (toim.). (2009). Muutos, verkot ja verkostot. Oppivan työyhteisön solmukohdissa. Turun ammattikorkeakoulun oppimateriaaleja 47. Turun ammattikorkeakoulu. Turku.*

*Virolainen H. (2010). "Kai sitä ihminen on vaan semmonen laumaeläin" –Virtuaalisen tiimin ilmapiiri. Turun kauppakorkeakoulu. Sarja/Series A-8:2010.*

# TYÖSSÄ INNOSTUMISEN MALLI

## Innostunut yksilö ja työyhteisö



## TYÖSSÄ INNOSTUMISEN ARVIOINTIMATRIISI

*Kuinka innostava teidän työyhteisönne on?*



Innostava työ



Me-henki



Yhdessä osaaminen



Työyhteisötaidot



Innostavat ja luovuutta  
tukevat puitteet



Sujuva arki



Mahdollistava johtaminen



**Kehitysehdotuksia ja ideoita:**

---

---

---

## TYÖYHTEISÖN TAVOITETILAN MÄÄRITTELYLOMAKE

Työssä innostumisen alue: \_\_\_\_\_

Tavoitetila:

Mitä se meillä käytännössä tarkoittaa:

Tilanteen arvioinnin tasot:



Lähtö-tilanne	Tavoite

Toimenpiteemme/rohkeat kokeilumme (mitä teemme tavoitetilaan pääsemiseksi):

---



---



## TYÖYHTEISÖN TAVOITETILAN MÄÄRITTELYLOMAKE, ESIMERKKI

**Työssä innostumisen alue:** Me-henki

**Tavoitetila:** Olemme avoimempia vuorovaikutuksessa, erityisesti palautteenannossa

**Mitä se meillä käytännössä tarkoittaa:** Ymmärrämme, että avoin keskustelu ja rakentava palaute aidosti auttavat ihmisiä. Annetaan palaute suoraan henkilölle. Suhtaudumme toisiimme myönteisesti ja avoimin silmin.

### Tilanteen arvioinnin tasot:



Olemme avoimia työhöme liittyvissä asioissa, mietimme päivittäin asioita kohdatessamme niihin liittyvän keskustelu- tai tiedottamistarpeen. Pystymme ottamaan palautteen rakentavasti vastaan ja luottamaan siihen, että se on merkki halusta mennä kohti yhteisiä tavoitteita. Pystymme luottamaan siihen, että oma rakentava kritiikki auttaa toista parantamaan toimintaansa.



Kysyttäessä vastaan avoimesti. Rakentava palautteenanto onnistuu kehityskeskusteluissa ynnä muissa määritellyissä prosesseissa, ja pääasiassa virheiden sattuessa tiimiläiset yrittävät auttaa toisiaan niistä yli.



Asiat pidetään omana tietona pikemminkin kuin jaetaan. Emme pysty antamaan emmekä vastaanottamaan palautetta vaan toisten virheistä puhutaan pääasiassa selän takana. Emme näe toisissa juurikaan myönteistä.

Lähtö-tilanne	Tavoite
	X
X	

### Toimenpiteemme/rohkeat kokeilumme:

---



---