

ePOOKI

OULUN AMMATTIKORKEAKOULUN TUTKIMUS- JA KEHITYSTYÖN JULKAISUT ISSN 1798-2022

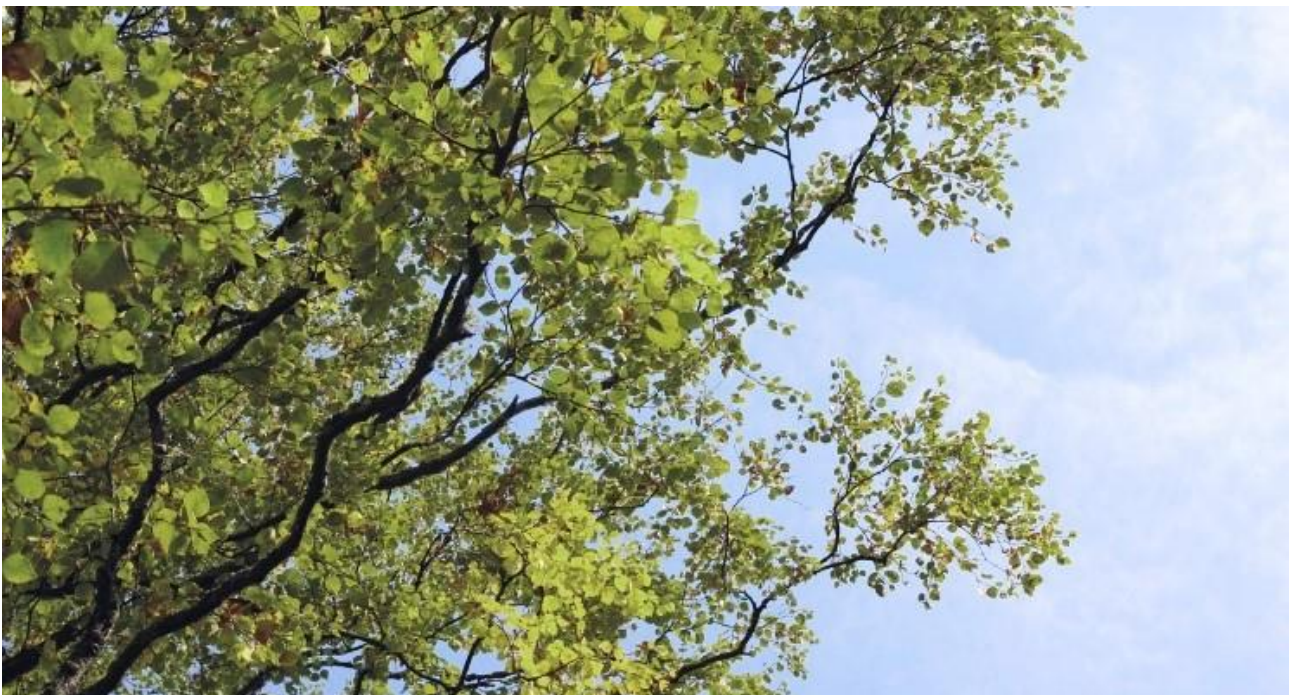
ePooki 42/2018

Vahvuuksien kautta uudistumaan. Yritysten uudistuskyvykkyyttä edistämässä

Kiviniemi Liisa, Uusitalo Jaana

9.8.2018 ::

Hyvinvointialan pk- ja mikroyritysten keskeinen haaste on pysyä uudistuskykyisinä muuttuvassa toimintaympäristössä. Työntekijöiden osallisuutta edistävät toimet ja arvostava suhtautuminen toinen toisiinsa ovat yritysten keskeisiä menestystekijöitä tuloksellisuuden ja työhyvinvoinnin näkökulmasta. Henkilöstön vahvuuksiin keskittyvä valmentava esimiestoiminta on myös keskeinen uudistuskyvykkyyttä edistävä tekijä. SoteYboost-hankkeessa käytettiin arvostavan työtavan menetelmiä sekä yrityksen vahvuuksiin keskittyvää pohdintaa työhyvinvoinnin ja uudistuskyvykkyuden edistämiseksi.

Euroopan unioni
Euroopan sosiaalirahastoVipuvoimaa
EU:lta
2014–2020Elinkeino-, liikenne- ja
ympäristökeskus

KUVA: SoteYBoost-hanke

Avaintekijänä uudistuskyvykkyys

Nopeissa kansallisissa ja kansainvälisissä muutoksissa yritysten uudistuskyvykkyydestä on muodostunut keskeinen tuloksellisuuden ja työhyvinvoinnin edellytys. Uudistuskyvykkyys on kykyä pysyä toimintakykyisenä muuttuvissa tilanteissa sekä kykyä sopeutua rakentavalla tavalla vastoinkäymisiin ja olla avoimena erilaisille ratkaisuvaihtoehdoille toiminnan muutoksissa. [\[1\]](#) [\[2\]](#) Paitsi yritysten, myös yksilöiden uudistuskyvykkyys on

kiinnostuksen kohteena työelämässä. Yksilöiden uudistuskyykytyden taustalla ovat muun muassa itseluottamus, realistinen optimismi, kestävyys ja toiveikkuus [3]. Lisäksi tarvitaan taitoa määritellä asiat uudella tavalla. Pentikäisen [4] mukaan uudistuskyykytyden tueksi tarvitaan mahdollisuus joustaviin työnteon muotoihin sekä yksilön valmiudet kehittää itseään ja liikkua työn mukana.

Sitran [5] esittämässä visiossa hierarkkiset organisaatiot muuttavat toimintaansa kohti itsenäistä tulosvastuullista tiimityöskentelyä. Työntekijälle se mahdollistaa suuremman vapauden organisoida itse työnsä, mutta myös suuremman vastuun työn tuloksista. Työyhteisöt muuttuvat entistä enemmän verkostomaisiksi, jolloin yhteistyötaidot, oppimis- ja kehittämistaidot sekä itsensä johtamisen taidot korostuvat. [5] [6]

Huomio vahvuuksiin

Kaikkien työntekijöiden osallisuutta edistävät toimet ja arvostava suhtautuminen toinen toisiinsa ovat yritysten keskeisiä menestystekijöitä tuloksellisuuden ja työhyvinvoinnin näkökulmasta. [7] Ongelmakohtiin juuttumisen sijaan toiminnassa ja sen kehittämisessä ovat esillä vahvuudet. Huomion kiinnittäminen vahvuuksiin ei tarkoita kuitenkaan ongelmakohtien ohittamista.

Uudistumista ja tulevaisuuteen suuntaamista viitotetaan etenemällä pienin askelin, mikä tuo ratkaisun mahdollisuudet konkreettisesti nykyhetkeen. Yhdessä sovittu suunta ja tavoite ovat edellytys kaikkien yrityksessä työskentelevien osallistumiselle. Työskentelyn alkuvaiheessa täsmennetään ydinkysymykset ja niihin liittyvät mahdolliset ongelmakohdat. Valittuja ratkaisutapoja kokeillaan ja niihin liittyviä kokemuksia jaetaan reflektiivisellä työskentelytavalla. Tässä tarvitaan valmentamisen taitoja, joissa keskeistä on nimenomaan vahvuuksiin keskittyminen ja eteneminen pienin askelin kohti yhdessä sovittua tavoitetta. Valmentajana toimii useimmiten esimies, mutta valmentavalla työotteella voi toimia myös työyhteisön jäsen tai ulkopuolinen asiantuntija. [8]

Valmennuksen avulla voidaan kehittää reflektiokykyä ja ratkaisukeskeistä ajattelu- ja toimintatapaa. Kyse on kulttuurisesta muutoksesta, johon liittyy myös jokaisen oma henkilökohtainen kasvuprosessi. Voimavarakeskeisessä lähestymisessä vahvuuksiin keskittyminen edistää itseluottamusta ja kasvattaa myös kykyä ottaa vastaan palautetta.

Valmennuksen alkuvaiheessa otetaan esiin, mitä kukin osaa hyvin. Näin luottamus alkaa rakentua ja itsensä näkeminen arvostettuna ja osaavana työyhteisön jäsenenä lisää voimavaroja arjen keskelle. Myös muutos ja uudistuminen alkavat näyttäytyä turvallisena ja positiivisena asiana, ja mahdolliset pelot vähenevät.

Valmentavalla johtamisella tuloksia ja hyvinvointia

Martela ja Jarenko [9] korostavat, että esimiehen täytyy koko ajan kehittää valmentajan taitojaan. Vaikka substanssiosaaminen onkin itseohjautuvissa tiimeissä asiantuntijoiden vastuulla, esimiehen tulee tukea ja valmentaa. Esimiehen ei ole järkevää pyrkiä liiaksi valvomaan ja ohjaamaan henkilöstön työsuorituksia. Esimiehen tärkeimpänä roolina on ihmisten tukeminen. Tässä tarvitaan auttavaa, rakentavaa ja lämminhenkistä otetta henkilöstön työsuoritusten tukijana. Tarvitaan myös taitoja ja osaamista tunnistaa hiljaiset signaalit ja potentiaali, jota ei ole aiemmin täysipainoisesti hyödynnetty työssä.

Carlsson ja Forssell [10] tuovat esille, että esimiestyössäkin vahvuuksiin keskittyminen tuottaa paremman lopputuloksen. Heikkouksiin keskittyminen ja niiden poistaminen ei ole niin tehokasta. Tämä tarkoittaa, että esimiesten täytyy olla tietoisia henkilöstönsä vahvuuksista ja osaamisesta.

Valmentamalla vahvuuksia esiin SoteYboost-hankkeessa

SoteYboost-hankkeen (2015–2018) tavoitteena oli tukea hyvinvointi-, sosiaali- ja terveysalan pk- ja mikroyrityksiä palvelujen kehittämisessä ja yritystoiminnan kasvattamisessa. Hankkeeseen sisältyi myös työhyvinvointityöpajaksi kutsuttu kokoontuminen yrittäjien kanssa. Lisäksi yhden yrityksen kanssa järjestettiin tilaisuus, jonka teema oli "Miten rakennamme yhdessä hyvän työpaikan?" Noissa tilaisuuksissa keskityttiin henkilöstön ja koko yritystoiminnan vahvuuksiin sekä esimiesten valmennusosaamiseen.

Hankkeeseen osallistuneiden yritysten henkilökunta ja yrittäjät etsivät vastauksia seuraaviin kysymyksiin: Mikä toimii hyvin? Millaisia olemme parhaimmillamme? Mitkä tunnistamme toimintamme huippuhetkiksi? Mitkä ovat parhaat käytännöt yrityksessä? Kysymykset ohjasivat miettimään asioita, joiden varassa yrityksen toiminta on. Vahvuuksiksi tunnistettiin esimerkiksi henkilökunnan innokkuus ideoida omaa työtään koskevia uudistuksia. Yhteistä pohdiskelua herättivät tavat, joilla henkilökunnan ideat viedään toiminnan tasolle ja opitaan yhdessä kehittämään. Ideoiden rohkea esittäminen ja niiden kokeileminen käytäntöön vaativat luottamusta ja taitoa

ottaa ja antaa palautetta. Arvostava työtapana oli myös keskustelun ja harjoitusten aiheena. Arvostavaan työtapaan kuuluu vahvuuksiin keskittyvä tapa kommunikoida. Positiivisten muutosten ja työhyvinvoinnin edistämisen kannalta on tärkeää, mitä ja miten kysytään. Työpajakokoontumisessa uudistuskyvykkyyden avainasioiksi tunnistettiin yhteistoiminnallisuuden vahvistaminen, toimintatavat uusien ideoiden ja innovaatioiden käyttöönottoon, luottamus tulevaisuuteen sekä taito pysähtyä refleктоimaan ja oppimaan meneillään olevista tilanteista.

Eteenpäin uudistuskyvykkyyttä hyödyntäen

Kaikkien yrityksessä työskentelevien itseohjautuvuuden vahvistaminen on Lalouxin ^[11] mukaan uudistuskyvykkyyttä vahvistava tapa toimia. Valtahierarkiaa ei ole, vaan jokaisella on valta tehdä omaa työtään koskevia päätöksiä. Organisaatioissa on autonomisia tiimejä, ja esimiesten määrää on vähennetty. Laloux ^[11] mainitsee kirjassaan esimerkkejä yrityksistä, jotka jo toimivat näin menestyksekkäästi. Yhteistä näille yrityksille on, että ihmiset voivat aidosti vaikuttaa työhönsä. Organisaation aika ei mene valtapeleihin eikä byrokraatiaan. Tällaiseen toimintatapaan voidaan siirtyä vaiheittain, ja käytännössä se tarkoittaa valmennus- ja reflektointiosaamisen tarvetta kaikille yrityksessä toimiville. Oman toiminnan arviointi on sekä yksilön että yrityksen uudistumisen edellytys. Ylipäättään jo refleksiivisyystaitojen kehittyminen vaikuttaa laajasti kaikkeen ajatteluun ja toimintaan.

Uudistumiskyvykkyys on tarpeen sosiaali- ja terveysalan yrityksissä, joiden toiminta on isossa murrosvaiheessa. Uudistuminen ei kuitenkaan tapahdu itsestään, vaikka rakenteelliset muutokset sitä vauhdittavatkin. Uudistumisessa tarvitaan valmentavaa otetta esimiehiltä sekä jatkuvaa arviointia ja kehittämistä. SoteYboost-hankkeessa tuotettu SoLKI – sosiaali- ja terveysalan yritysten liiketoiminnan kehittämisen itsearviointityökalu antaa yrityksille yhden alalle sovelletun välineen yritystoiminnan arviointiin ja uudistamiseen. ^[12] Uudistuskyvykkäissä yrityksissä työn tavoitteena ei ole mahdollisimman suuri voitto, vaan työn antama merkitys.

Hankkeen tuloksena on lisätty esimiesten valmennusosaamista ja saatu aikaan lisää henkilöstön osallistumista työpaikoilla. Lisäksi on keskitytty vahvuuksien löytämiseen ja niiden hyödyntämiseen liiketoiminnassa. Yritykset ovat tällaisessa osaamisessa vielä eri vaiheissa ja tärkeänä voidaan tässä vaiheessa jo pitää sitä, että arviointiosaamisen taidot lisääntyivät kohdeyrityksissä ja esimiesten osaaminen kehittyi valmentavaan suuntaan.

Lähteet

1. [△]Lepore, S.T. & Revenson, T.A. 2006. Resilience and posttraumatic growth: Recovery, Resistance and Reconfiguration. Teoksessa L. Calboun & R.G Tereschi (eds.) The Handbook of Posttraumatic growth: Research and Practise. Mahwah, NJ: Erlbaum, 24–46.
2. [△]Ala-Laurinaho, A. & Uusitalo, H. 2018. Mitä on resilienssi? Työterveyslaitos. Hakupäivä 13.5.2018.
<https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyon-kehittaminen/mita-on-resilienssi/>
3. [△]Cyruunik, B. 2011. Resilience: How Your Inner Strength Can Set You Free from the Past? Tarcher.
4. [△]Pentikäinen, L. (toim.) 2014. Katsaus suomalaisen työn tulevaisuuteen. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja, Työ ja yrittäjyys 30. Työ- ja elinkeinoministeriö. Helsinki: Edita. Hakupäivä 29.5.2018.
<https://tem.fi/documents/1410877/2859687...>
5. [△]abSitra. 2015. Työelämä kestävän hyvinvoinnin lähteeksi. Hakupäivä 13.5.2018.
<https://www.sitra.fi/julkaisut/Esitteet/2015...>
6. [△]Arola, M. (toim.) 2017. Eväitä työelämään. Kuusi tapaa lisätä korkeakouluopiskelijoiden työelämävalmiuksia. Sitran selvityksiä 123. Hakupäivä 15.5.2018.
<https://media.sitra.fi/2017/06/05104025/Selvityksia123.pdf>
7. [△]Manka, M-L. , Heikkilä-Tammi, K. & Vauhkonen, A. 2012. Työhyvinvointi ja tuloksellisuus. Henkilöstön arvoa kuvaavat tunnusluvut johtamisen tukena kunnissa. Tampereen yliopisto, Tekes, KT ja Keva.
8. [△]DeJong, P. & Kim Berg, I. 2012. Interviewing for solutions. Cengage Learning inc.
9. [△]Martela, F. & Jarenko, K. 2016. Draivi, voiko sisäistä motivaatiota johtaa? Helsinki: Talentum.
10. [△]Carlsson, M. & Forssell, C. 2012. Esimies ja coaching. Oivaltava coaching johtamisen työkaluna. 2. p. Helsinki: Tietosanoma Oy.
11. [△]abLaloux, F. 2014. Reinventing Organizations. Brussels: Nelson Parker.
12. [△]Simunaniemi, A-M., Taipale-Eräväla, K., Niinikoski, E. & Muhos, M. 2018. Sosiaali- ja terveysalan yritysten liiketoiminnan itsearviointityökalu SoLKI. Kerttu Saalasti Instituutin julkaisuja 4. Oulun yliopisto. Hakupäivä 24.5.2018.
<http://jultika.oulu.fi/files/isbn9789526218717.pdf>

Metatiedot

Nimeke: Vahvuuksien kautta uudistumaan. Yritysten uudistuskyvykkyyttä edistämässä

Tekijä: Kiviniemi Liisa; Uusitalo Jaana

Aihe, asiasanat: hyvinvointiala, mikroyritykset, pienet ja keskisuuret yritykset, pienyritykset, esimiestyö, kehittäminen, uudistaminen, valmennus

Tiivistelmä: Uudistumiskyvykkyyttä tarvitaan, jotta sekä yritykset että yksilöt pärjäävät työelämässä. Uudistuskyvykkyys on kykyä pysyä toimintakykyisenä muuttuvissa tilanteissa sekä kykyä sopeutua rakentavalla tavalla vastoinkäymisiin ja olla avoimena erilaisille ratkaisuvaihtoehdoille toiminnan muutoksissa. Toimivilla tiimeillä on valmiuksia itsereflektioon, vahvuuksien avulla uudistumiseen ja muiden valmentamiseen. Tämä asettaa haasteita myös esimiestyölle. SoteYboost-hankkeeseen osallistuneissa hyvinvointialan yrityksissä tunnistettiin uudistuskyvykkyyden avainasioiksi yhteistoiminnallisuuden vahvistaminen, toimintatavat uusien ideoiden ja innovaatioiden käyttöönottoon, luottamus tulevaisuuteen sekä taito pysähtyä refleктоimaan ja oppimaan meneillään olevista tilanteista.

Julkaisija: Oulun ammattikorkeakoulu, Oamk

Aikamääre: Julkaistu 2018-08-09

Pysyvä osoite: <http://urn.fi/urn:nbn:fi-fe2018061225729>

Kieli: suomi

Suhde: <http://urn.fi/URN:ISSN:1798-2022>, ePooki - Oulun ammattikorkeakoulun tutkimus- ja kehitystyön julkaisut

Oikeudet: CC BY-NC-ND 4.0

Näin viittaat tähän julkaisuun

Kiviniemi, L. & Uusitalo, J. 2018. Vahvuuksien kautta uudistumaan. Yritysten uudistuskyvykkyyttä edistämässä. ePooki. Oulun ammattikorkeakoulun tutkimus- ja kehitystyön julkaisut 42. Hakupäivä xx.xx.2018. <http://urn.fi/urn:nbn:fi-fe2018061225729>.