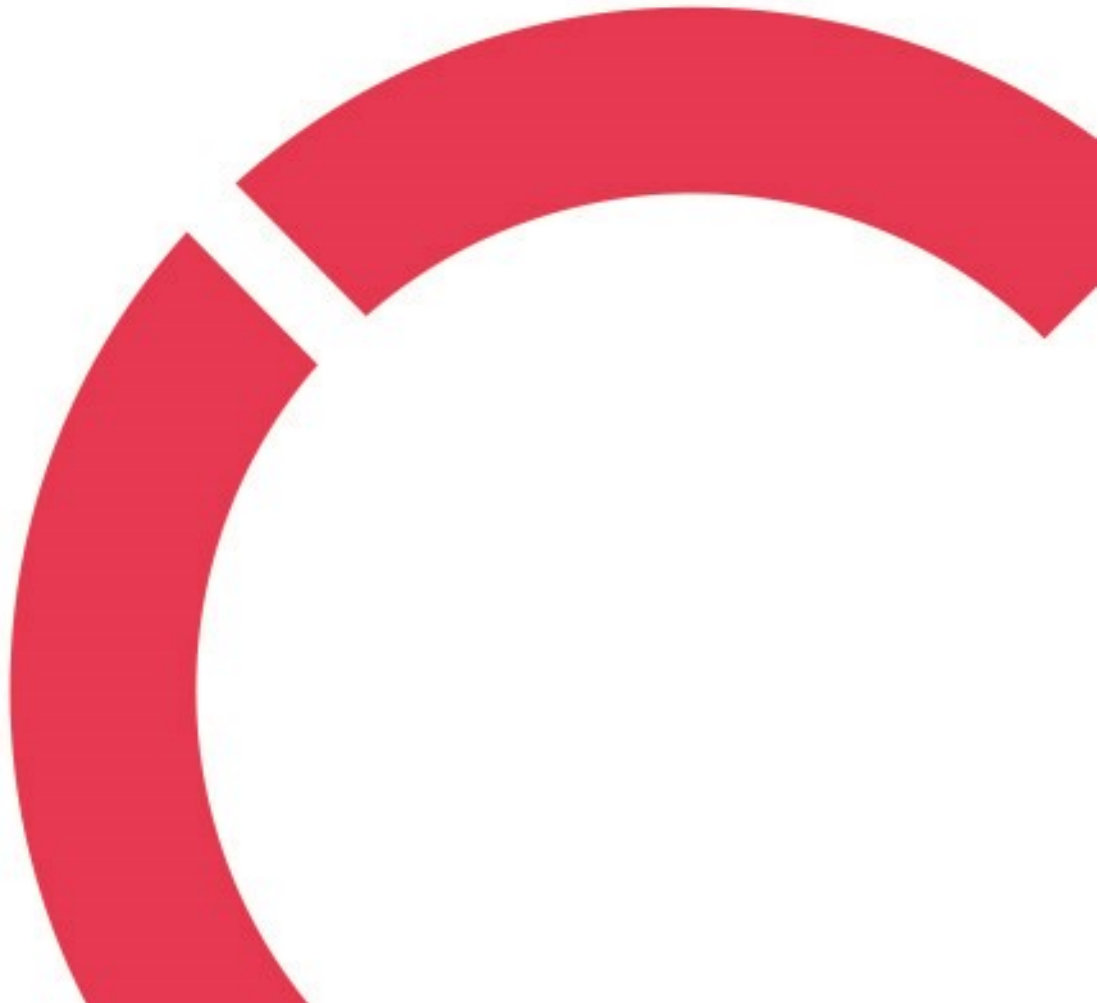


Toni Övermark

RETEAMING PROSESSITEOLLISUUDEN JOHTAMISEN TYÖKÄLUNA

**Opinnäytetyö
CENTRIA-AMMATTIKORKEAKOULU
Kemiantekniikan koulutus
Huhtikuu 2024**



TIIVISTELMÄ OPINNÄYTETYÖSTÄ

Centria-ammattikorkeakoulu	Aika Huhtikuu 2024	Tekijä/tekijät Toni Övermark
Koulutus Kemiantekniikka		<input checked="" type="checkbox"/> AMK <input type="checkbox"/> YAMK
Työn nimi RETEAMING PROSESSITEOLLISUUDEN JOHTAMISEN TYÖKALUNA		
Työn ohjaaja Harri Kosonen		Sivumäärä 33
Työelämäohjaaja		
<p>Prosessiteollisuuden eri työtehtävissä tulee työntekijöiden ja toimihenkilöiden välillä aika ajoin erilaisia konflikteja, mitkä aiheuttavat ikäviä seurauksia. Ratkaisemattomat konfliktit edistävät myös psykologista turvattomuutta.</p> <p>Tämän työn tavoitteena oli tarjota prosessiteollisuuden esihenkilöille työkalu, joka ei pelkää auttaa ratkaisemaan välittömiä konflikteja, vaan myös rakentaa vahvemman, innovatiivisemmän ja kunnioittavamman työkuultuurin, joka johtaa psykologisen turvallisuuden kasvuun.</p> <p>Tässä opinnäytetyössä käsiteltiin reteaming-työkalun käyttämistä prosessiteollisuudessa, ja kuinka se voidaan integroida osaksi organisaation johtamiskulttuuria. Reteaming-työkalu sopii vuorovaikutuksellisiin ongelmiin, mutta sitä voi käyttää myös laajemminkin erilaisten ongelmatilanteiden ratkaisuisissa. Työssä sovellettiin esittämäni reteaming-työkalua case-esimerkin kautta.</p> <p>Työssä korostettiin, ettei tulisi olla vääränlaisia ammattiroolijakoja työntekijöiden ja toimihenkilöiden välillä, vaan kaikki voisivat olla osa ratkaisua. Keskusteluyhteyden syntyessä ja psykologisen turvallisuuden lisääntyessä uskalletaan kertoa virheistä ja oppia niistä. Psykologisesti turvallinen työyhteisö varmistaa työntekijöiden pito- ja vetovoiman ja houkuttelee myös uusia työntekijöitä ja antaa kaikille työrauhan.</p>		
Asiasanat johtaminen, prosessiteollisuus, psykologinen turvallisuus, reteaming, tavoitteistaminen		

ABSTRACT

Centria University of Applied Sciences	Date April 2024	Author Toni Övermark
Degree programme Chemical engineering		
Name of thesis RETEAMING AS A LEADERSHIP TOOL IN THE PROCESS INDUSTRY		
Centria supervisor Harri Kosonen	Pages 33	
Instructor representing commissioning institution or company		
<p>In various job roles within the process industry, conflicts between workers and staff members arise from time to time. These conflicts lead to various adverse outcomes. Unresolved conflicts also promote psychological insecurity. The aim of this work was to offer a tool for supervisors in the process industry that not only helps in resolving immediate conflicts but also builds a stronger, more innovative, and respectful work culture, leading to the growth of psychological safety.</p> <p>This thesis discussed the use of the reteaming tool in the process industry and how it can be integrated into the organization's management culture. The reteaming tool is suitable for interactive problems but can also be used more broadly in solving different types of problem situations. The work applied the reteaming tool I presented through a case example.</p> <p>The work emphasized that there should not be inappropriate professional role divisions between workers and staff members, but everyone could be part of the solution. With the establishment of a dialogue and the increase in psychological safety, it becomes possible to admit mistakes and learn from them. A psychologically safe community ensures the retention and attractiveness of employees, also drawing in new workers and providing everyone with peace of mind at work.</p>		
<p>Key words goal setting, leadership, process industry, psychological safety, reteaming</p>		

KÄSITTEIDEN MÄÄRITTELY

Psykologinen turvallisuus

Ilmapiiri, jossa yksilöt kokevat voivansa ottaa riskejä ilman pelkoa negatiivisista seurauksista. Tämä mahdollistaa avoimen ideoiden ja huolien jakamisen.

Ratkaisukeskeisyys

Lähestymistapa, joka keskittyy tulevaisuuden mahdollisuuksiin ja ratkaisuihin ongelmien sijaan ja edistää myönteistä muutosta ja toimintaa.

Reteaming

Yksilöiden ja yhteisöjen ratkaisukeskeinen kehittämismenetelmä.

Tavoitteistaminen

Prosessi, jossa ongelmatilanteita muunnetaan konkreettisiksi tavoitteiksi, joiden avulla suunnataan toimintaa ja resursseja haluttuihin tuloksiin.

**TIIVISTELMÄ
ABSTRACT
KÄSITTEIDEN MÄÄRITTELY
SISÄLLYS**

1 JOHDANTO	1
2 PROSESSITEOLLISUUS TOIMINTAYMPÄRISTÖNÄ	3
2.1 Prosessiteollisuuden keskeisimmät alat	4
2.1.1 Metsäteollisuus	4
2.1.2 Metalliteollisuus	4
2.1.3 Kemianteollisuus	5
2.2 Kiertotalous – Kokkola Industrial Park	5
2.3 Turvallisuus.....	6
2.4 Työ prosessiteollisuudessa	6
3 PSYKOLOGINEN TURVALLISUUS	7
3.1 Turvallisuus kuulua tiimiin.....	8
3.2 Turvallisuus oppia	9
3.3 Turvallisuus osallistua	10
3.4 Turvallisuus haastaa	10
3.5 Johtamisen merkitys	11
3.6 Psykologinen turvattomuus.....	11
4 RETEAMING-KEHITTÄMISMENETELMÄ	13
4.1 Ratkaisukeskeisyys	15
4.2 Tavoitteistaminen	16
4.3 Mini-reteaming	18
5 MINI-RETEAMING CASE-ESIMERKKI	22
5.1 Case-tapauksen lähtökohta	22
5.2 Tavoitteistaminen	23
5.3 Mini-reteaming case-prosessi.....	24
5.4 Prosessin yhteenveto	26
6 POHDINTA	27
7 YHTEENVETO	29
LÄHTEET	7
KUVAT	
KUVA 1. Kiertotalouskaavio.....	4
KUVA 2. Psykologisen turvallisuuden neljä tasoa.....	8
KUVA 3. Turvallisuus kuulua tiimiin	9
KUVA 4. Turvallisuus oppia	9
KUVA 5. Turvallisuus osallistua	10
KUVA 6. Turvallisuus haastaa	11
KUVA 7. Muutoksen portaati	15

KUVA 8. Tavoitteistaminen – Goal setting	16
KUVA 9. Noidankehä	17
KUVA 10. Edistyksen kehä	18
KUVA 11. Reteaming-vuokaavio	18
KUVA 12. Tavoitteistaminen – Kolikon kaksi puolta	23

1 JOHDANTO

Suomalaisessa prosessiteollisuudessa on tapahtumassa suuri muutos. Akku- ja vetyteollisuus suunnittelee kymmenien miljardien investointeja (Turun Kauppakamari 2023.) ja sen myötä uusien työntekijöiden tarve on ennennäkemättömän suuri. Tämä muutos aiheuttaa kilpailua työvoimasta, jossa vanhat yritykset kamppailevat uusien yritysten kanssa samoista osaavista työntekijöistä. (Vihanta 2023.) Tässä kilpailussa avainasemassa on kyky pitää nykyiset työntekijät tyytyväisinä ja motivoituneina sekä samanaikaisesti houkutella uusia työntekijöitä.

Prosessiteollisuudessa, niin kuin kaikissa työpaikoissa, ilmenee joskus ongelmia ja tapahtumia, jotka saattavat johtavaa vaikeisiin tilanteisiin ja tulehtuneisiin suhteisiin. Ratkaisemattomista ongelmatilanteista seuraa psykologista turvattomuutta, josta seuraa esimerkiksi luovuuden ja innovatiivisuuden väheneminen, alentunut työtyytyväisyys, lisääntynyt stressi, työntekijöiden sitoutumisen puute ja kasvanut vaihtuvuus. Elinkeinoelämän keskusliiton (2024) tutkimuksen mukaan sairauspoissaolot teollisuuden työntekijöillä vuonna 2022 olivat 3,5 kertaiset kuin palvelualan henkilöstöllä. Tilanne on huolestuttava.

Tässä opinnäytetyössä tutkitaan reteaming-työkalun käyttämistä prosessiteollisuudessa ja sen joustavaa sekä monipuolista liittämistä osaksi organisaation johtamiskulttuuria. Reteaming-työkalu sopii vuorovaikutuksellisiin ongelmiin, mutta sitä voidaan käyttää myös laajemminkin erilaisten ongelmatilanteiden ratkaisuisissa. Työssä sovelletaan esittämäni reteaming-työkalua case-esimerkin avulla. Siinä tilanne ratkaistaan ongelmat tavoitteistamalla reteaming-prosessin avulla.

Konfliktit vähentävät osapuolten välistä kunnioitusta, mikä johtaa psykologiseen turvattomuuteen. Tästä seuraa apaattisuutta ja vaikeneminen, joka estää arvokkaan hiljaisen tiedon jakamisen, mikä voi johtaa taloudellisiin menetyksiin ja lisätä turvallisuusriskien mahdollisuutta. Avoimen keskusteluyhteyden luominen kaikille tiimin jäsenille riippumatta heidän ammatillisesta asemastaan tai taustastaan on olennaisen tärkeää koko tiimin osaamisen ja kokemuksen hyödyntämiseksi.

Reteaming-menetelmä tarjoaa konkreettisen työkalun ja selkeästi askel askeleelta etenevän prosessin, jonka avulla esihenkilöt voivat ratkaista konflikteja ja ohjata tiimejään kohti avoimempaa kommunikaatiota ja yhteistyötä. Reteaming-prosessi auttaa luomaan avoimen ja kunnioittavan ilmapiirin, joka kannustaa jokaista tiimin jäsentä jakamaan ajatuksensa ja ideoinsa pelkäämättä arvostelua. Tämä lisää tiimin jäsenten psykologista turvallisuutta.

Opinnäytetyön kantavavana ajatuksena on Aholan & Furmanin (2015) kehittämä reteaming-menetelmä. Tärkeimpinä lähteinä toimivat tälle opinnäytetyölle kirjat Reteaming-valmennus (Ahola & Furman 2015), Onnistuminen on joukkuelaji (Furman & Ahola 2007) ja Ratkaisukeininen coaching (Cauffman 2017) sekä työyhteisövalmentaja Harri Kankareen luentomateriaalit (Kankare 2024a; Kankare 2024b).

2 PROSESSITEOLLISUUS TOIMINTAYMPÄRISTÖNÄ

Prosessiteollisuus on teollisuudenala, jossa raaka-aineita muunnetaan tuotteiksi jatkuvien tai eräkohtaisten prosessien avulla. Tähän alaan kuuluu useita toimialoja, kuten elintarvike-, kemian-, metsä- ja metalliteollisuus. Prosessiteollisuuden erityispiirre on, että tuotantoprosessit ovat usein monimutkaisia ja automatisoituja, ja ne vaativat korkeaa teknologista osaamista sekä tarkkaa prosessin hallintaa. Tyypillisesti prosessit ovat jatkuvia ja niitä ohjataan valvomoista, joissa prosessien tilaa seurataan reaaliajassa. Prosessiteollisuuden dynaamisessa toimintaympäristössä turvallisuus, laadunvalvonta ja ympäristövaikutusten minimointi ovat keskeisiä haasteita. Toimintaympäristön monimutkaisuuden vuoksi ala vaatii jatkuvaa tutkimusta ja kehitystä, jotta voidaan optimoida tuotantoprosesseja ja kehittää uusia teknologioita. (Techtarget; Standen & Killheffer 2024.)

Työ prosessiteollisuudessa on monipuolista ja haastavaa. Työntekijöiden vastuulla voi olla raaka-aineiden käsittely, prosessien jatkuva valvonta, laadunvarmistus tai tuotannon suunnittelu. Tyypillisesti työ on vuorotyötä, koska monet prosessiteollisuuden laitokset toimivat ympäri vuorokauden. Prosessiteollisuuden työntekijöiltä edellytetään teknistä osaamista, ongelmanratkaisukykyä sekä kykyä työskennellä tiimissä. Työturvallisuus on prosessiteollisuudessa erityisen tärkeää, sillä työntekijät työskentelevät usein kemikaalien, korkeiden lämpötilojen ja paineiden kanssa. Työntekijöiden koulutus ja jatkuva osaamisen kehittäminen ovat avainasemassa, jotta voidaan varmistaa turvallinen ja tehokas tuotanto. Prosessiteollisuudessa työskentely tarjoaa mahdollisuuden osallistua innovatiivisten tuotteiden valmistukseen ja vaikuttaa kestäväen kehityksen tavoitteisiin. (Techtarget; Standen & Killheffer 2024.)

Prosessiteollisuus muodostaa tärkeän osan Suomen vientiteollisuudesta. Vientiteollisuudessa työllistetään suoraan ja epäsuorasti yhteensä yli 1,1 miljoonaa työntekijää. Suomalaisen hyvinvointiyhteiskunnan kivijalkana pidetäänkin 35 miljardin euron verotuloja. (Kemianteollisuus 2022.)

2.1 Prosessiteollisuuden keskeisimmät alat

Prosessiteollisuus on monipuolinen ja kattava ala, joka käsittää useita sektoreita, jotka ovat elintärkeitä Suomen taloudelle ja teknologiselle kehitykselle. Se on perusta monille innovaatioille ja tarjoaa työpaikkoja tuhansille ihmisille eri puolilla maata. Tässä luvussa pureudumme syvemmin alan tärkeimpiin osa-alueisiin Suomessa.

2.1.1 Metsäteollisuus

Metsäteollisuus on Suomen talouden keskeinen tukipilari, ja alan tuotantolaitokset ulottuvat laajalti ympäri maata. Metsäteollisuus jaetaan selluloosa- ja paperiteollisuuteen ja puuteollisuuteen. Selluloosa- ja paperiteollisuus tuottaa puusta kemiallista ja mekaanista sellua, joka jalostetaan paperiksi tai kartongiksi. Kemiallinen selluloosa saadaan keittämällä puuhaketta kemikaalien kanssa, kun taas mekaaninen sellu valmistetaan jauhamalla puuhaketta. Puutuoteteollisuus tuottaa sahatavaraa, vaneria ja muita puupohjaisia levyjä, jotka jalostetaan edelleen esimerkiksi ikkunoiksi, rakennuskomponenteiksi tai huonekaluiksi. Puutuoteteollisuus käyttää raaka-aineenaan suurempikokoista tukkipuuta, kun taas sellu- ja paperiteollisuus käyttää pieniläpimittaista kuitupuuta (Metsäteollisuus; Mäntyranta 2019.)

2.1.2 Metalliteollisuus

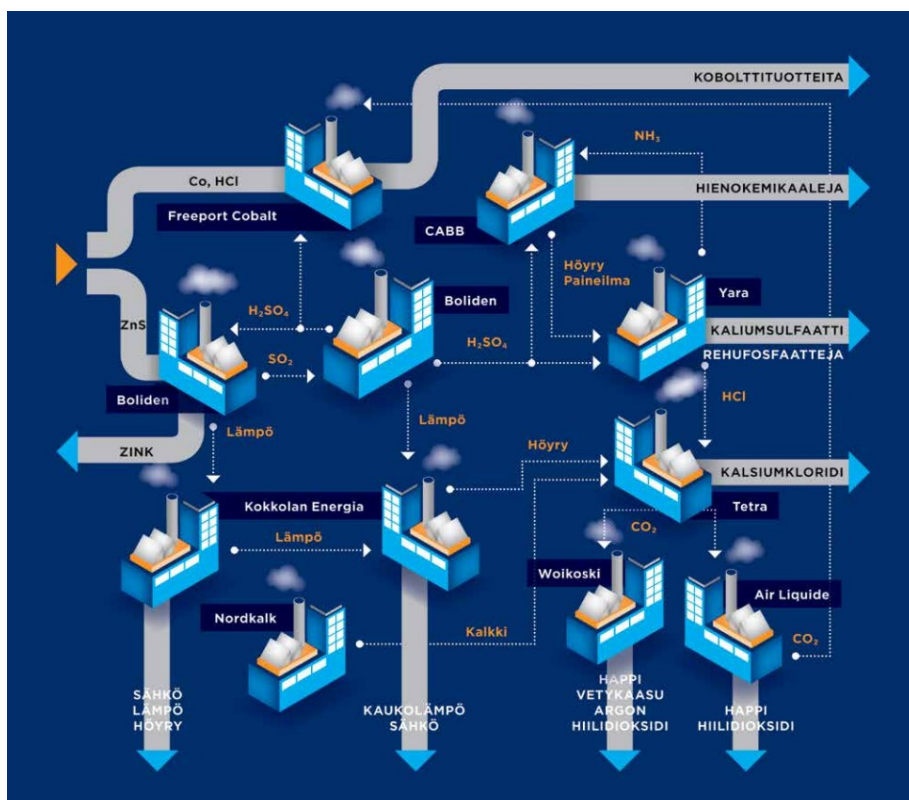
Metalliteollisuudessa valmistetaan malmiraaka-aineesta erilaisia metalleja. Suomessa valmistetaan muun muassa terästä, rautaa, kuparia, sinkkiä, nikkeliä, alumiinia ja kromia. Teräksen valmistuksessa käytetään myös laajasti kierrätysmateriaaleja, koska teräksen laatu ei heikkene kierrätyksessä. Alalla on pitkät perinteet tutkimusyhteistyössä, ja viime vuosina on panostettu vahvasti vähähiilisten tuotantoprosessien kehittämiseen, kuten fossiilivapaan teräksen tuotantoon. Tutkimushankkeet keskittyvät muun muassa vedyn käyttöön metallien pelkistyksessä ja biomateriaalien mahdolliseen käyttöön metallin valmistuksessa. Mielenkiintoisena yksityiskohtana mainittakoon, että yli puolet maailman kuparista valmistetaan Suomessa kehitetyllä liekkisulatusmenetelmällä. (Kaivannaisala; Business Finland 2021.)

2.1.3 Kemianteollisuus

Kemianteollisuus on Suomessa merkittävä teollisuuden ala, joka kattaa noin viidenneksen maan teollisuustuotannosta ja tavaraviennistä. Ala työllistää suoraan, välillisesti ja tulovaikutusten kautta noin 100 000 suomalaista, mikä luo lähes kymmenen miljardin arvonlisän vuosittain. Ala käsittää öljy-, kaasu- ja petrokemian teollisuuden, kemian perusteollisuuden sekä eri toimialat kuten lääke-, muovi- ja kumiteollisuuden. Kemianteollisuudessa valmistetaan erilaisia kemikaaleja, lannoitteita, maaleja, pinnoitteita, lääkkeitä, muoveja, kumia ja muita kemiallisia aineita. (Kemianteollisuus.)

2.2 Kiertotalous – Kokkola Industrial Park

Kuvassa 1 esitetään Pohjois-Euroopan suurimman kemian- ja metallienjalostusteollisuuden kiertotaloussystemi Kokkolassa. Alueen tuotantolaitokset toteuttavat yritysten välistä kiertotaloutta tuotannossaan sekä niistä syntyvien sivuvirtojen jatkokäsittelyssä. Sanonta ”toisen jäte on toisen aarre” toteutuu alueella konkreettisesti. Materiaali- ja energiavirrat ovat alueella tehokkaita ja jätteen määrä on vähäinen. Kokkola Industrial Parkia pidetään kiertotalouden edelläkävijänä koko Euroopassa. (Kiertotalous-Suomi.)



KUVA 1. Kiertotalouskaavio. (Haveri 2018.)

2.3 Turvallisuus

Prosessiteollisuudessa turvallisuus on keskeinen tekijä. Turvallisuuteen kuuluu monia osa-alueita, kuten tehdasympäristön vaaratekijät, erilaiset huoltotoimenpiteet, rakentamiseen, liikenteen, prosessiriskianalyysit ja muutoksenhallinnan. Se koskee niin työturvallisuutta kuin prosessiturvallisuutta. Kemikaalit ja prosessit voivat aiheuttaa räjähdyksiä ja tulipaloja aiheuttaen terveydelle ja ympäristölle vakavia vahinkoja. (Tukes.)

2.4 Työ prosessiteollisuudessa

Prosessiteollisuudessa vaaditaan laajasti eri alojen osaajia ja osaamista. Yleisin työnkuva prosessiteollisuudessa on prosessinhoitaja. Prosessinhoitajan nimekkeen saamiseen vaaditaan 180 osaamispisteen laajuinen prosessiteollisuuden perustutkinto. Erilaisten koneiden ja laitteiden käyttö turvallisuusohjeiden mukaisesti, prosessiohjauksen automaatiojärjestelmien valvonta, ohjaus ja säätö sekä prosessi- ja kenttälaitteiden toiminnan seuranta ovat määritetty kuuluvan prosessinhoitajan tehtäviin. Häiriötilanteiden selvittäminen ja ennakoivan käyttäjäkunnossapidon osana toimiminen kuuluvat myös prosessinhoitajan tehtäviin. (Opetushallitus 2024.) Prosessiteollisuudessa tarvitaan prosessinhoitajien lisäksi myös paljon muita osaajia, kuten laborantteja, sähkömiehiä ja automaatioasentajia. Lisäksi tarvitaan toimisto-, HR- ja taloushallinnon työntekijöitä (Kpedu). Korkeakouluista saapuviksi toimihenkilöiksi määritellään muun muassa kemianteekniikan, prosessi- ja materiaalitekniikan, tuotantotalouden, konetekniikan ja automaatioinsinöörit (Centria).

3 PSYKOLOGINEN TURVALLISUUS

Professori Amy Edmondson (1999) on määritellyt psykologisen turvallisuuden termin luottamukseksi ja tunteeksi, joka syntyy, kun työntekijä voi omassa työpaikassaan vapaasti ja ilman rangaistuksen pelkoa jakaa omia ideoitaan, ajatuksiaan ja kysymyksiään. Se kuvastaa ilmapiiriä, jolle on ominaista ihmisten välinen luottamus ja keskinäinen kunnioitus, ja jossa ihmiset voivat olla omana itsenään. Psykologisen turvallisuuden puuttuessa työpaikalla työntekijät voivat olla haluttomia tuomaan virheitä esiin pelätessään tulla leimatuiksi epäpätevinä, mikä voi johtaa koko tiimin toiminnan negatiiviseen kehitykseen. (Edmondson 1999.)

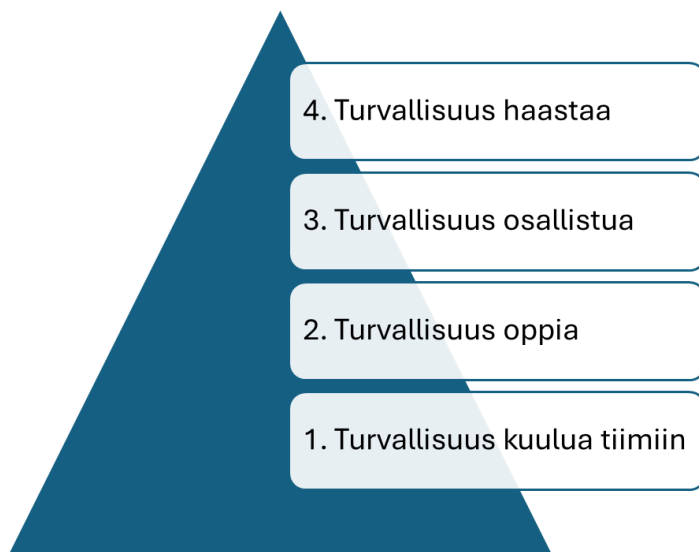
Clark (2020) muistuttaa kuitenkin, että psykologinen turvallisuus ei ole:

- matalia standardeja
- ihmisten suojelemista negatiiviselta palautteelta tai seuraamuksilta
- ympäristöä, jossa koskaan ei olisi epämukava olo
- ongelmien tai vaikeiden keskustelujen välttämistä.

Amy Edmondson (1999) tutki kahta tiimiä sairaalassa selvittääkseen, raportoivatko tehokkaimmat tiimit vähemmän hoitovirheitä. Vastaus oli päinvastainen: tehokkaimmat tiimit raportoivat enemmän hoitovirheitä, ei siksi, että olisivat tehneet enemmän virheitä kuin muut, vaan koska he pystyivät ja halusivat puhua niistä asioiden parantamiseksi. Tehokkaissa tiimeissä vallitsi avoin kulttuuri, joka mahdollisti virheiden esiin tuomisen ilman pelkoa. Näissä tiimeissä vallinnut psykologinen turvallisuus mahdollisti oppimisen virheistä. Virheitä piilottelevissa tiimeissä moni loistava oppimis- ja kehitysmahdollisuus jäi käyttämättä. (Edmondson 1999.)

Aristoteles-projektissa tutkittiin Googlen tiimien tuottavuutta laajassa tutkimuksessa ja havaittiin, ettei ole riittävää, että parhaat työntekijät ovat samassa tiimissä, vaan siellä täytyy olla turvallista tehdä töitä, jotta tiimi voisi menestyä. Huipputiimien menestyksen salaisuus oli psykologinen turvallisuus. Ei ollut riittävää, että vain yksi tai osa ryhmästä puhui; tällöin kollektiivinen älykkyys laski. Niin kauan kuin kaikilla oli mahdollisuus puhua, tiimi menestyi. (Duhigg 2016; Leyshon 2020.)

Timothy Clarkin (2020) mukaan psykologinen turvallisuus rakentuu neljän tason avulla (*the four stages of psychological safety*). (KUVA 2). Ajatus on, että ihminen tarvitsee yhteyden muihin ihmisiin, ennen kuin he voivat keskittyä työn laadukkaaseen tekemiseen. Jos työntekijä ei koe turvalliseksi kuulua tiimiin, on mahdotonta rakentaa turvallista oppimis-, osallistumis- tai haastamiskulttuuria. Psykologisen turvallisuuden luominen on avainasemassa, kun pyritään rakentamaan inklusiivia ja innovatiivisia työympäristöjä. (Clark 2020.)



KUVA 2. Psykologisen turvallisuuden neljä tasoa (Mukaillen Clark 2020.)

3.1 Turvallisuus kuulua tiimiin

Turvallisuus kuulua tiimiin täyttää ihmisen perustarpeet olla yhteydessä muihin ja kuulua joukkoon. He kokevat, että heidät huomataan ja heitä kohdellaan arvostavasti, kunnioittavasti ja oikeudenmukaisesti. Ilman turvallisuutta kuulua tiimiin, tiimi ei voi oppia ja kasvaa. Työntekijät, jotka eivät tunne kuuluvansa tiimiin, eivät uskalla tehdä tai haastaa vallitsevaa tilannetta virheen tekemisen pelossa. He eivät astu vapaaehtoisesti mukavuusvyöhykkeen ulkopuolelle ottamaan enemmän vastuuta tai ole haavoittuvaisia tiimin edessä. Turvallisuus kuulua tiimiin tekee työntekijästä arvokkaan ja tärkeän, kun hän on vain oma itsensä. (Clark 2020, Leader-factor.)

Kun on turvallisuus kuulua tiimiin

- Ihmiset tietävät sinun nimesi
- Tiimillä on yhdistäviä tapoja ja rutiineja
- Tittelit eivät ole statussymboleja
- Erilaisuutta ei vain siedetä, sitä juhlietaan

Kun ei ole turvallisuutta kuulua tiimiin

- Tiimissä on kuppikuntia
- Ihmiset piiloutuvat titteliensä ja asemansa taakse
- Työpaikalla on liian hiljaista
- Ihmiset vertailevat ja kilpailevat eivätkä tee yhteistyötä

KUVA 3. Turvallisuus kuulua tiimiin. (Leaderfactor.)

3.2 Turvallisuus oppia

Oppimisen turvallisuuteen liitetään se, kuinka ympäristö tukee yksilöiden luontaisia pyrkimyksiä oppia ja kasvaa. Tässä ympäristössä virheiden tekeminen ja uuden oppiminen katsotaan mahdollisuuksiksi kehittyä, ei pelkästään yksilönä vaan myös kollektiivisesti. Oppimisen turvallisuuden vallitessa tiimin jäsenet jakavat avoimesti kokemuksiaan virheistä, joista koko tiimi voi oppia ja kehittyä. Johtajat näyttävät esimerkkiä oppimisen kulttuurissa. Puutteellisessa ilmapiirissä, jossa ei ole oppimisen turvallisuutta, henkilöt voivat tuntea, ettei heillä ole mahdollisuuksia kehittyä tai oppia virheistään, mikä johtaa oppimisen ja innovaatioiden vähenemiseen. (Clark 2020; Leaderfactor.)

Kun on turvallisuus oppia

- Ihmiset kertovat virheistään avoimesti
- Sinua tuetaan saavuttamaan tavoitteesi
- Sinun on lupa sanoa, "Minä en tiedä"
- Johtajat oppivat yhdessä sinun kanssa

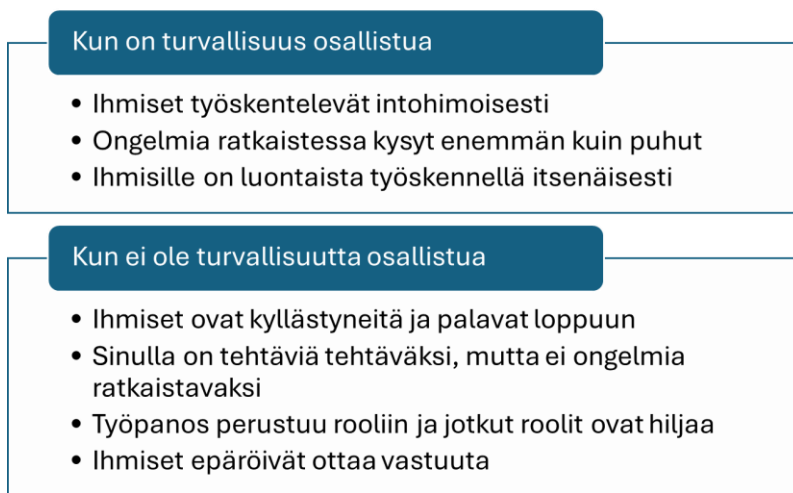
Kun ei ole turvallisuutta oppia

- Ihmiset ovat enemmän hiljaa, kuin paljastavat virheensä
- Sinusta tuntuu, että työtehtäväsi on uhattuna
- Oppiminen nähdään ajan tuhlauksena
- Ihmiset puhuvat vain työsasioista

KUVA 4. Turvallisuus oppia. (Leaderfactor.)

3.3 Turvallisuus osallistua

Osallistumisen turvallisuus viittaa siihen, kuinka ympäristö mahdollistaa ja kannustaa yksilöitä käyttämään taitojaan ja kykyjään arvon luomiseen. Tässä vaiheessa yksilöt tuntevat voivansa osallistua merkityksellisellä tavalla työnsä kautta ja heidän panostaan arvostetaan. Osallistumisen turvallisuuden puuttuessa ihmiset saattavat kokea, että heidän panoksensa ei ole merkityksellinen tai heidät pidetään tiukan kontrollin alaisina, mikä rajoittaa luovuutta ja omistautumista. Jos tiimissä on psykologinen turvallisuus, ihmiset uskaltavat sanoa ääneen, jos eivät suoriudu tehtävistään, ilman että heitä tuomitaan tai pilkataan, vaan he saavat tukea selviytymiseen. (Clark 2020; Leaderfactor.)



KUVA 5. Turvallisuus osallistua. (Leaderfactor.)

3.4 Turvallisuus haastaa

Haastamisen turvallisuus keskittyy ympäristön kykyyn sallia ja rohkaista yksilöitä haastamaan olemassa olevat ideat, prosessit ja normit ilman pelkoa seuraamuksista. Tämä turvallisuuden taso on olennainen innovaation ja jatkuvan parantamisen kannalta, sillä se mahdollistaa uusien ideoiden esittämisen ja kokeilemisen. Haastamisen turvallisuuden puute ilmenee, kun tiimit pelkäävät tuoda esiin uusia ajatuksia tai kritiikkiä, mikä johtaa pysähtyneisyyteen ja kehityksen hidastumiseen. (Clark 2020; Leaderfactor.)

Kun on turvallisuus haastaa

- Kaikilla on ääni ja sitä kuunnellaan
- Ei tarvitse olla varuillaan huonoja uutisia varten
- Tiimit jakavat mielellään puolivalmiita ideoita
- Löytyy todisteita jokapäiväisestä innovoinnista

Kun ei ole turvallisuutta haastaa

- Pelko on pääsyy, että työt tehdään valmiiksi
- Uudet ideat lytätään ja jätetään huomiotta
- Keskustelut kärjistyvät eivätkä ole rakentavia
- Ajattelet mitä luulet, että ryhmäkin ajattelee

KUVA 6. Turvallisuus haastaa. (Leaderfactor.)

3.5 Johtamisen merkitys

Johtamisen rooli psykologisen turvallisuuden edistämässä on keskeinen. Tehokas johtaminen, joka edistää psykologista turvallisuutta, alkaa organisaatiossa ylhäältä. Erityisesti korkeimman johdon on näytettävä esimerkkiä käyttäytymällä tavalla, mikä rohkaisee avoimuuteen ja haavoittuvuuteen. Vaikka johtajat saattavat teoriassa tukea psykologisen turvallisuuden konseptia, käytännössä he eivät välttämättä näytä esimerkkiä avoimuudesta ja haavoittuvuudesta, eivätkä he aktiivisesti kannusta tai palkitse näitä käyttäytymismalleja tiimeissään. Johtajien on edistettävä avointa viestintää ja osallistumista, sekä varmistettava, että organisaation kulttuuri tukee psykologisen turvallisuuden kehittämistä. Tämän lisäksi johtajien on asetettava selkeitä odotuksia koko organisaatiossa, korostaen psykologisen turvallisuuden merkitystä koko työyhteisölle. (Aaron Hall 2023; De Smet, Rubensteins & Vierow 2021.)

3.6 Psykologinen turvattomuus

Kun psykologinen turvallisuus puuttuu työpaikalta, se voi johtaa monenlaisiin negatiivisiin seurauksiin sekä yksilöiden, että organisaation tasolla. Psykologisen turvattomuuden ilmapiirissä työntekijät voivat kokea pelkoa, epävarmuutta ja stressiä, mikä voi heikentää heidän kykyään osallistua, kysyä, ilmaista huolensa tai ehdottaa uusia ideoita. Tämä voi johtaa luovuu-

den, innovaation ja tuottavuuden laskuun, mikä vaikuttaa työnantajan menestymiseen ja kilpailukykyyn. Lisäksi psykologinen turvattomuus voi aiheuttaa työntekijöiden keskuudessa lisääntyvää konfliktia, vähentynyttä työtyytyväisyyttä ja jopa mielenterveysongelmia, kuten ahdistusta, masennusta ja työuupumusta. Nämä ongelmat aiheuttavat lisääntyviä poissaoloja. (Kennedy 2023; Flavell 2023.)

4 RETEAMING-KEHITTÄMISMENETELMÄ

Reteaming on ratkaisukeskeinen kehittämis- ja valmentamismenetelmä, jonka ovat kehittäneet psykiatri Ben Furman ja sosiaalipsykologi Tapani Ahola 1990-luvulla vastaamaan yritysten ja organisaatioiden tarpeisiin. Reteaming-prosessi on työväline johtamisen ja työyhteisöjen kehittämistyöhön. Se perustuu ajatukseen, että positiivinen muutos on mahdollista keskittymällä vahvuuksiin, ratkaisuihin ja mahdollisuuksiin, sen sijaan että jumituttaisiin ongelmien analysointiin. Tämä menetelmä tukee yksilöitä ja ryhmiä asettamaan selkeitä tavoitteita, kasvattamaan tavoitteiden saavuttamiseksi tarvittavaa motivaatiota ja sitoutumaan osaksi myönteistä muutosprosessia. Muutosprosessin tulisi olla interaktiivinen ja osallistava, mikä mahdollistaa tiimien itse löytää parhaat ratkaisut haasteisiinsa. Menetelmä sopii hyvin myös henkilökohtaiseen kehittämiseen, valmennukseen ja ongelmienratkaisuun. (Furman & Ahola 2007; Ahola & Furman 2015.)

Reateaming-prosessi auttaa kasvattamaan motivaatiota ja luo toiveikkuutta. Monesti suhtaudutaan myönteisen muutoksen mahdollisuuksiin epäilevästi, ja tarvitaan vahvistusta uskoakseen onnistumiseen. Prosessissa luodaan ja vahvistetaan uskoa prosessiin osallistuvan mahdollisuuksiin saavuttaa tavoite ja innostusta toimia sen eteen. Samalla koko työyhteisö vahvistuu, mikä lisää yhteenkuuluvuuden tunnetta. Reteaming-prosessin lähestymistapa auttaa luomaan rento ja hyväntuulinen ilmapiiri, jossa kaikki uskaltavat kertoa näkemyksiään ilman pelkoa joutua arvostelun kohteeksi. Prosessin edetessä edistyminen ja onnistumiset tuovat mielihyvää, joka on koko työyhteisöä voimaannuttavaa. (Ahola & Furman 2015, 10–18.)

Reteaming-prosessissa on lähtökohtana jokin muutostoive tai tavoite, jonka saavuttamista halutaan. Kuitenkin yleensä vasta ongelmatilanteessa apua aletaan etsiä ongelman ratkaisemiseksi. Ongelmatilanteessa ei katsota, että oikea ratkaisu olisi tavoitteen pohtiminen, mikä voitaisiin saavuttaa, vaan keskitytään ongelmaan. Jokaisen ongelman voidaankin ajatella sisältävän myös muutostoiveen tai tavoitteen, jolloin tämän saavuttaminen on myös ratkaisu alkuperäiseen ongelmaan. Tätä vaihetta reteaming-prosessia, jossa ongelma käännetään sitä vastaavaksi tavoitteeksi, kuvataan sanalla tavoitteistaminen. (Ahola & Furman 2015, 107–108; Cauffman 2017, 16.)

Kun tavoite on selvillä, tarvitaan motivaatiota, panostusta ja määrätietoisuutta sen saavuttamiseksi. Jos jotain todella halutaan, keinot sen saavuttamiseksi kyllä löytyvät. Reteaming-menetelmän mukaan motivaatio on katsottava rakentuvan kahdesta suunnasta. Tavoitteen on oltava kiinnostava ja tavoittelemisen arvoinen, ja toisaalta ne asiat, jotka lisäävät onnistumisen todennäköisyyttä, eli jotka lisäävät uskoa, että tavoite on mahdollista saavuttaa. Näitä kahta motivaation kasvun kulmakiveä työestetään reteaming-prosessissa viiden tärkeän kysymyksen avulla:

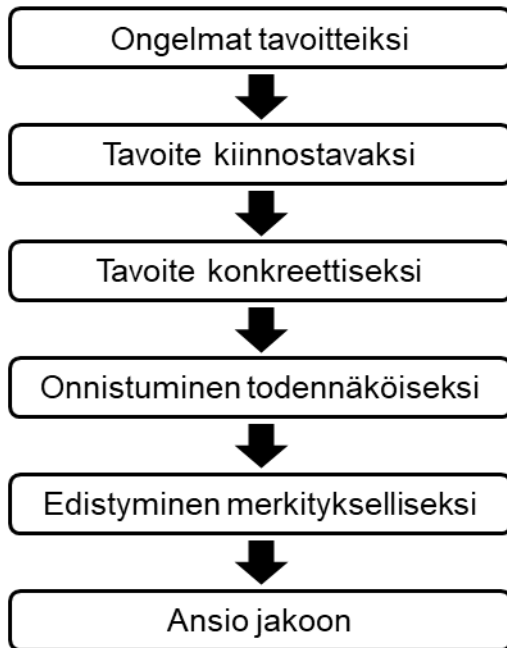
- Koetaanko tavoite omaksi?
- Onko tavoite koettu tärkeäksi ja arvokkaaksi?
- Uskotaanko tavoitteen saavuttamiseen?
- Koetaanko edistystä?
- Onko varauduttu vastoinkäymisiin?

Ollakseen motivoitunut tekemään työtä tavoitteen eteen, tulee kokea, että on itse tai yhdessä muiden kanssa keksinyt tavoitteen, jonka haluaa saavuttaa eikä sitä ole saneltu yläpuolelta. Tavoitteen tulee tuntua tärkeältä ja merkitykselliseltä, josta uskoo olevan hyötyä ja iloa sekä itselle että muille. (Ahola & Furman 2015, 18–19; Furman & Ahola 2007.)

Motivaation ylläpitämiseksi on tärkeää, että onnistumisen kokemuksia koetaan. Pientäkin edistysaskelta on syytä juhlia, koska niiden katsotaan osoittavan oikeaa polkua kohti tavoitetta. Muutosprosesseihin kuuluu myös vastoinkäymisiä. Tärkeää on olla varautunut myös niihin, jotta toivoa ei menetetä, vaan suhtaudutaan kärsivällisesti ja ymmärretään niiden olevan osa prosessia. (Ahola & Furman 2015, 19–21.)

Yhteenvetona reteaming-prosessista voidaan katsoa Kankareen (2024b) luontomateriaalista löytyvää muutoksen portaat -kuviota (KUVA 7.). Siinä kuvataan hyvin muutokseen tarvittavat askeleet.

Muutoksen portaat



KUVA 7. Muutoksen portaat (Mukaillen Kankare 2024b)

4.1 Ratkaisukeskeisyys

Ratkaisukeskeisyyttä pidetään menetelmänä sekä ajattelu- ja toimintatapana, joka korostaa positiivista suhtautumista haasteisiin, keskittyen tavoitteiden, päämäärien ja voimavarojen löytämiseen tilanteiden parantamiseksi tai sietämiseksi. Ongelmiin ei jäädä jumiin, vaan pyritään tunnistamaan mahdollisuuksia ja edistämään omien vahvuuksien ja voimavarojen tunnistamista. Erityisesti työelämässä ratkaisukeskeisyys nähdään hyödyllisenä, koska sen avulla kehitetään vuorovaikutustaitoja, parannetaan työyhteisön hyvinvointia ja edistetään myönteistä työskentelyä (Ahola & Furman 2015; Kankainen 2022.)

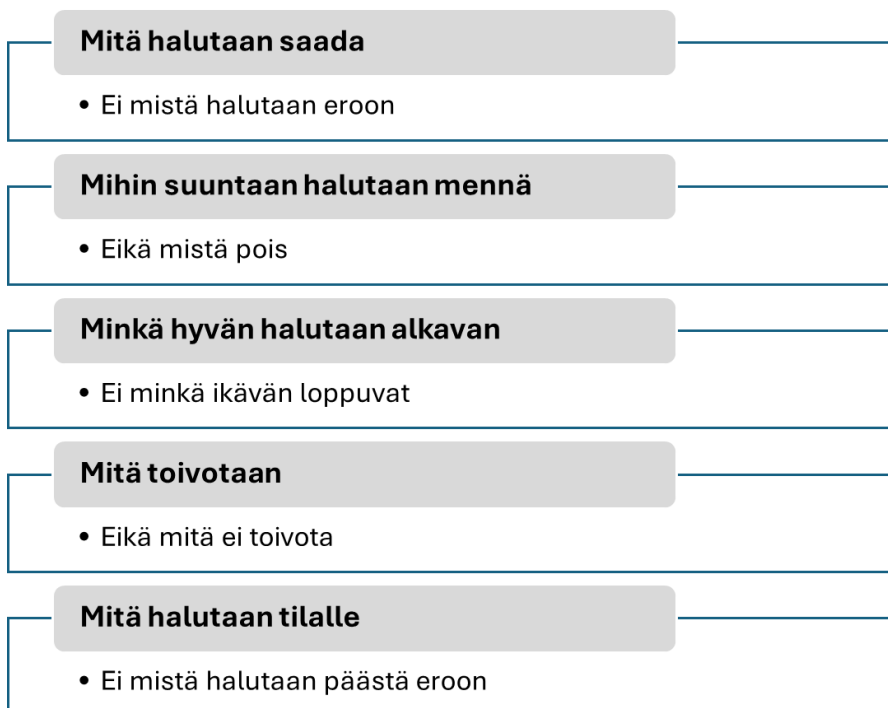
Ratkaisukeskeisessä lähestymistavassa tulevaisuussuuntautunutta ajattelua korostetaan, jolloin ongelmatilanteisiin ei vastata perinteisin ratkaisuin tai kaavoin. Sen sijaan tilanteita pyritään ymmärtämään uusista näkökulmista, mikä auttaa uusien, yksilöllisesti ja tilanteen mukaisesti merkityksellisten ratkaisujen ja mahdollisuuksien luomisessa. (Ahola & Furman 2015; Mannermaa 2024.)

Ratkaisukeskeisyyden tarjoamat työkalut ja näkökulmat auttavat yksilöitä ja ryhmiä kohtaamaan muutokset ja haasteet rakentavasti, keskittymällä mahdollisuuksiin ja voimavaroihin. Käyttämällä tätä lähestymistapaa voidaan luoda kestävämpi, inhimillisempi ja myönteisempi työkuultuuri ja yhteiskunta. (Ahola & Furman 2015; Kankainen 2022.)

Ratkaisukeskeisyyden voi määrittää lyhyesti tulevaisuuteen suuntautumisena, ongelmakeskeisyydestä irtautumisena sekä voimavarojen ja mahdollisuuksien tunnistamisena ja aktivoimisena. (Grant 2011.)

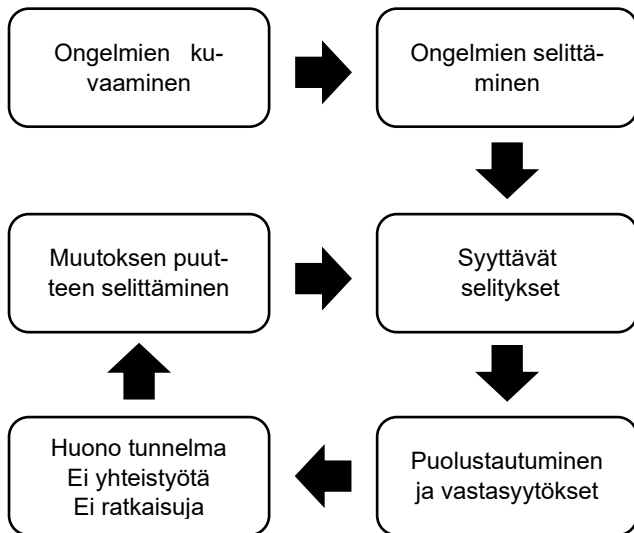
4.2 Tavoitteistaminen

Tavoitteistaminen voidaan kuvata kolikon kahtena eri puolella: toisella puolella on ongelma ja toisella puolella tavoite. Sen ydin ei ole ratkaisujen keksiminen ongelmiin, vaan ongelman uudelleen määrittely. Tässä prosessissa ongelma ilmaistaan tavoitteena, johon pyritään, ei asiana, josta halutaan eroon. Kankare (2024b) kuvaa luentomateriaalissaan tavoitteistamista (KUVA 8.) seuraavanlaisesti.



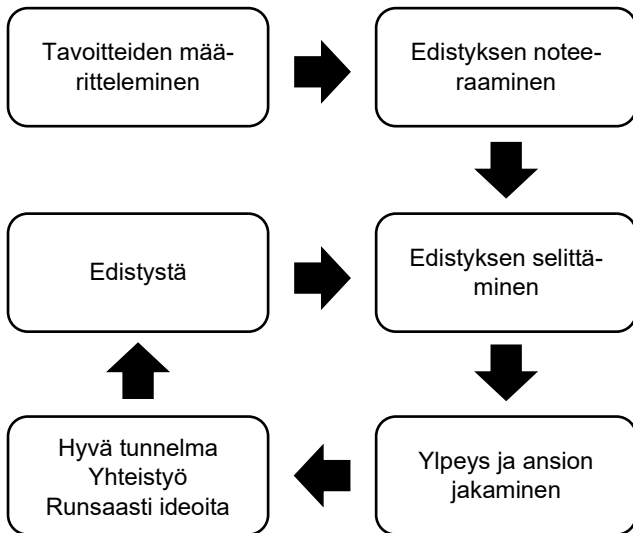
KUVA 8. Tavoitteistaminen – Goal setting (Mukaiillen Kankare 2024b.)

Tavoitteistamisessa pyritään helpottamaan ongelmasta keskustelemista. Tyypillisesti ongelmiin keskittyessä on vaarana selittely ja syyllisten etsimisen aloittaminen, mikä voi johtaa puolustautumiseen syytöksiä vastaan ja ilmapiirin pakenemiseen. Kun tunnelma kärsii, ongelmien ratkaiseminen muuttuu vaikeammaksi, ja tilanteen paikoilleen jäädessä alkaa syyttävät selitykset. Tämä luo noidankehän (KUVA 9.), josta ulospääsy on haastavaa. (Ahola & Furman 2015, 108–110)



KUVA 9. Noidankehä (Mukaiillen Ahola & Furman 2015.)

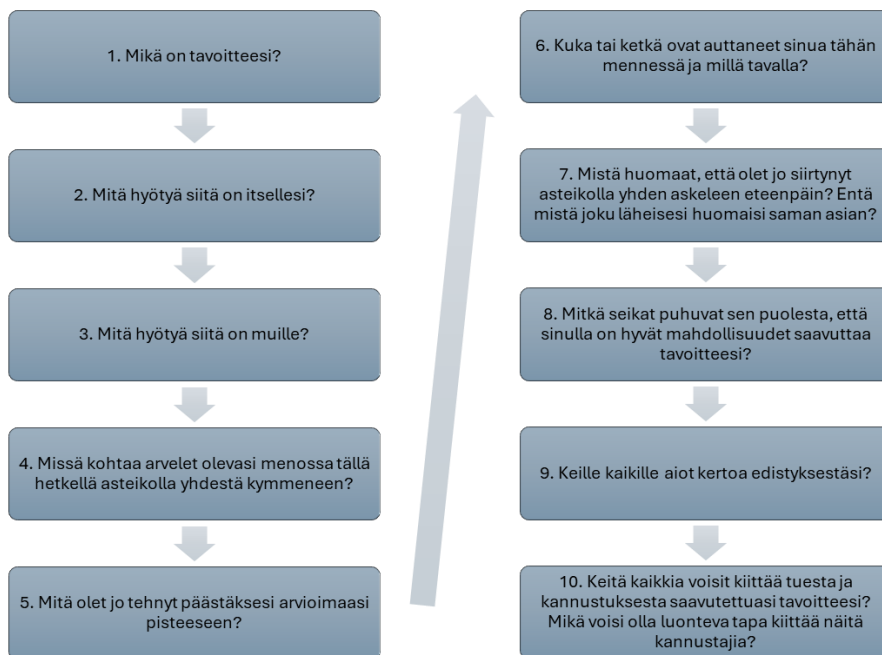
Tavoitteistamisen kautta noidankehältä voidaan välttyä. Kun keskitytään ongelmien sijaan tavoitteisiin, keskustelun sävy muuttuu perusteellisesti. (KUVA 10.) Ongelmien pohdinnan sijaan keskustelu kääntyy siihen, mitä tavoitteiden saavuttamiseksi tulisi tehdä. Tällöin on luonnollista keskustella odotettavissa olevasta edistyksestä. Edistyksen analysointi tuottaa toiveikkaan ja arvostavan tunnelman, joka ruokkii ratkaisujen ideoimista ja yhteistyöhalukkuutta. Ihmisille on ominaista yrittää ymmärtää ongelmien alkuperää, mutta kun huomio siirtyy tavoitteisiin, alkaa automaattisesti pohdinta, kuinka voi saavuttaa asetetut tavoitteet. Tavoitteen ollessa selvillä voidaan jatkaa seuraavaan vaiheeseen reteaming-prosessissa. (Ahola & Furman 2015, 111–112.)



KUVA 10. Edistyksen kehä. (mukaillen Ahola & Furman 2015.)

4.3 Mini-reteaming

Mini-reteaming on reteaming-prosessista jalostettu lyhyempi ja tiivistetympi versio. Se koostuu kymmenestä avainkysymyksestä (KUVA 11.), jotka on suunniteltu opettamaan työntekijöille reteaming-työskentelyn keskeiset periaatteet lyhyessä ajassa ja omakohtaisten kokemusten kautta. Valikoidut ja loogisesti etenevät kysymykset on tarkoitettu herättämään innostusta ja motivaatiota vastaajassa. (Ahola & Furman 2015, 172.)



KUVA 11. Reteaming-vuokaavio.

Mini-reteaming prosessia ohjaavat kysymykset esitetään seuraavaksi alla. Aholan & Furmanin (2015) kirjasta 'Reteaming-valmennus' ja Kankareen (2024a) luentomateriaaleista on koostettu kysymykset ja esimerkit. Aluksi esitetään kysymys, sen lyhyt selostus sekä pitempi kysymyksen avaaminen ja mahdolliset apukysymykset.

1. Mikä on tavoitteesi?

- Koko prosessi käynnistetään määrittelemällä prosessille tavoite.

Tavoitteen löytämiseksi esitetään kysymyksiä, kuten "Onko olemassa jotakin, mitä haluaisit oppia, jotakin mitä haluaisit muuttaa tai jotakin mitä haluaisit saavuttaa?"

2. Mitä hyötyä siitä on itsellesi?

- Itselle koituvat hyödyt tavoitteen saavuttamisesta kirjataan ylös.

Yritetään löytää mahdollisimman monia hyötyjä. Kysymyksillä "Millä tavalla siitä on sinulle hyötyä? Mitä muuta hyötyä tavoitteestasi on sinulle?" autetaan hyötyjen löytämisessä.

3. Mitä hyötyä siitä on muille?

- Hyötyjen etsintää jatketaan laajentamalla näkökulmaa muihin ihmisiin, kuten työkavereihin, asiakkaisiin ja muihin sidosryhmiin.

Käytetään samoja kysymyksiä kuin edellisessä, mutta "sinun" tilalle tulevat muut henkilöt, työkaverit, asiakkaat jne.

4. Missä kohtaa arvelet olevasi menossa tällä hetkellä asteikolla 1-10, jos yksi tarkoittaa, että et ole vielä edes tullut ajatelleeksi koko asiaa ja kymmenen, että olet saavuttanut tavoitteesi?

- Määritellään selkeä piste missä ollaan nyt, ja siihen voidaan peilata tulevaisuudessa edistystä.

Esimerkiksi, jos tavoitteena on oppia espanjaa, kysytään, missä kohtaa asteikolla 1-10 ollaan menossa, jos yksi tarkoittaa, että "hola" ja "hombre" ovat lähes ainoat tunnetut espanjankieliset sanat ja kymmenen, että luet sujuvasti espanjankielisiä dekkareita.

5. Mitä olet jo tehnyt päästäksesi arvioimaasi pisteeseen?

- Edellisen kysymyksen vastaus on yleensä suurempi kuin yksi, niin miten siihen asti on jo päästy? Mitä on jo tehty?

Asiat voivat olla pieniäkin. Pelkästään reteaming-prosessin aloitus saa miettimään tavoitetta, ja huomataan, ettei ihan lähtötilanteessa ollakaan.

6. Kuka tai ketkä ovat auttaneet sinua tähän mennessä ja millä tavalla?

- Ketkä kaikki ovat kannustaneet, tukeneet ja auttaneet tähän pisteeseen asti?

Mahdollisimman monta kannustajaa, auttajaa ja tukijaa, jotka ovat jo nyt auttaneet, yritetään löytää. Se voi olla kaunis sana tai taputus selkään, "Hyvin olet jo edistynyt".

7. Mistä huomaat, että olet jo siirtynyt asteikolla yhden askeleen eteenpäin? Entä mistä joku läheisesi huomaisi saman asian?

- Miltä pienikin, mutta kuitenkin merkittävä edistysaskel näyttää käytännössä?

Onko se esimerkiksi espanjan kurssille ilmoittautuminen tai kenties kielisovelluksen lataaminen puhelimeen. Ehkä ehdottaminen kaverille, että ensi kesänä matkustetaan Espanjaan ja minä voin tilata ravintolassa.

8. Mitkä seikat puhuvat sen puolesta, että sinulla on hyvät mahdollisuudet saavuttaa tavoitteesi?

- Mitkä syyt antavat uskoa, että tavoitteen voi saavuttaa?

Syitä, jotka antavat uskoa tavoitteen saavuttamiseen, on monia. Uskoa ja optimismia tavoitteen saavuttamiseksi voidaan perustella omilla vahvuuksilla, aikaisemmilla onnistumisilla, työkavereiden tuella tai vaikkapa jo maksetulla Espanjan matkalla.

9. Keille kaikille aiot kertoa edistyksestäsi?

- Edistymisen huomaamiseksi ja ansaitun arvon saamiseksi tarvitaan vähintään yksi ulkopuolinen henkilö, jolle edistysaskeleista voi kertoa ja jonka kanssa voi iloita niistä yhdessä.

Kuka on se henkilö, jolle voi kertoa edistyksestä? Tämä henkilö voi olla työkaveri, ystävä, puoliso tai kuka tahansa, jolle voi kertoa ja jonka kanssa voi iloita yhdessä edistymisestä.

10. Keitä kaikkia voisit kiittää tuesta ja kannustuksesta saavutettuasi tavoitteesi?**Mikä voisi olla luonteva tapa kiittää näitä kannustajia?**

- Monet nimet ovat varmasti samoja kuin kohdassa kuusi, mutta prosessin varrella niitä voi tulla myös muita.

Mieti keitä kaikkia olet prosessin aikana tavannut, ketkä olisivat kiitoksen ansainneet. Mikä olisi sopiva ja luonteva tapa kiittää heitä? Se voi olla, vaikka pullakahvit tai puolison vieminen kylpylähotelliin viikonlopuksi.

5 MINI-RETEAMING CASE-ESIMERKKI

Tässä luvussa mini-reteaming-prosessi avataan arkikielellä käytännön esimerkin avulla. Esimerkin alkutapahtumat ovat tapahtuneet prosessiteollisuudessa, ja nyt on tarkoitus esittää, kuinka ongelmatilanne tavoitteistetaan ja käydään mini-reteaming-prosessin avulla läpi. Vastaavanlaisia yhteentörmäyksiä on varmasti koettu jokaisella eri teollisuuden alalla. Esimerkitapauksessa voitaisiin yhtä hyvin käsitellä työkavereita kuin työntekijää ja toimihenkilöä. Toimihenkilöllä tarkoitetaan insinöörin, diplomi-insinöörin tai muun vastaavan korkeakoulu- tai yliopistotutkinnon suorittanutta henkilöä, joka on suoraan työntekijän esihenkilö tai vastaavassa asemassa. Työntekijällä tarkoitetaan perus-, ammatti- tai erikoisammattitutkinnon suorittanutta henkilöä, joka toimii tuotantotyöntekijänä ja on alisteinen toimihenkilölle. (Työturvallisuuskeskus 2024.)

5.1 Case-tapauksen lähtökohta

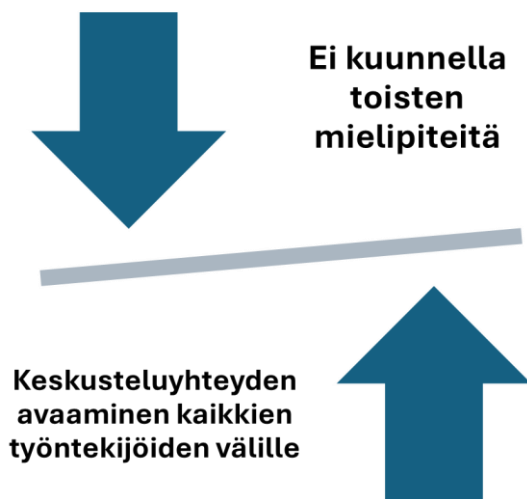
Valvomoon oli tultu toimihenkilön toimesta kertomaan, kuinka työntekijän seuraavaksi tulisi ohjata prosessia. Työntekijä oli kertonut, että vastaavaa oli aikaisemminkin kokeiltu eikä se ollut toiminut, turha yrittää. Tästä kommentista tuottuneena toimihenkilön kerrottiin tuoneen esiin laajan koulutustaustansa ja vähätelleen vain ammattikoulun käyneen työntekijän taitoa ja osaamista, vaikka tämä oli sitä kerryttänyt jo kymmenien vuosien ajan käytännön työelämästä ja toimihenkilön insinöörin papereista muste ei ollut vielä kokonaan edes kuivunut. Ammattitaitonsa vähättelystä työntekijä oli loukkaantunut ja päättänyt, että parempi oli pitää suu kiinni ja antaa toimihenkilöiden päättää, mitä tehdään, kun kerran olivat kouluja käyneet. Myöhemmin toimihenkilön todettiin olleen väärässä, prosessi meni pilalle, ja hän oli poistunut valvomosta pettyneenä ja vähän nolostuneena, kun ei ollut kuunnellut työntekijää. Työntekijä oli vaiennettu, eikä toimihenkilölle kerrottu, menikö viimeksikin samalla tavalla pilalle. Tilanteesta ei opittu mitään, mutta itse kukin oli mielensä pahoittanut

Kuvatussa tilanteessa työntekijät on ajettu tilanteeseen, jossa toisiaan ei kunnioiteta, mikä johtaa kommunikaatioyhteyden katkeamiseen. Esihenkilön on katsottu olevan aika ottaa tilanne haltuun, sillä hänen tehtäväkseen on määritelty puuttuminen työnsujuvuutta haittaavien yksilöiden ja ryhmien ongelmiin (Järvinen 2014, 80).

5.2 Tavoitteistaminen

Prosessin aloittamisessa lähdetään liikkeelle siitä, että esihenkilö kutsuu työntekijät ja toimihenkilöt tapaamiseen, jossa reteaming-prosessin mukaisesti aletaan selvittää tilannetta. Tuultunut tilanne työntekijöiden ja toimihenkilöiden välillä todetaan, kommunikointi ei toimi. Tilanne vaikuttaa koko työyhteisöön haitallisesti, lisäten huonoa työilmapiiriä sekä vaikuttaen välillisesti myös tuotantoon. Ongelmasta halutaan päästä eroon mahdollisimman pian.

Tavoitteistamisen ja myös koko mini-reteaming-prosessin aloitus tapahtuu kirjoittamalla ongelma ylös. Siihen päästään kysymyksillä: "Mihin muutosta haluttaisiin? Mitä haluttaisiin saavuttaa? Mitä toivottaisiin olevan eri tavalla?" Vastaukseksi saadaan, että kumpikaan osapuoli ei kuuntele toistaan eikä kunnioita toisen osapuolen mielipidettä.



KUVA 12. Tavoitteistaminen – Kolikon kaksi puolta.

Ongelma kirjataan ylös ja aletaan tavoitteistamaan. Tavoitteeksi saadaan keskusteluyhteyden avaaminen kaikkien työntekijöiden välille, niin että jokaisella on oikeus puhua ja tulla kuulluksi. Kun tavoite on saatu kirjattua ylös, voidaan ylös kirjattu ongelma pyyhkiä pois ja lähteä kohti tavoitetta mini-reteaming-prosessin kymmenen kysymyksen avulla. Prosessi tapahtuu neljän eri tapaamisen aikana.

5.3 Mini-reteaming case-prosessi

1. Mikä on tavoitteesi?

Tavoitteistamisen yhteydessä vastattiin jo mini-reteaming-prosessin ensimmäiseen kysymykseen, mikä on tavoite. Se on keskusteluyhteyden avaaminen kaikkien työntekijöiden välille.

2. Mitä hyötyä siitä on itsellesi?

Työntekijöiden keskestä nousi seuraavanlaisia asioita: avoimesti ja ilman pelkoa puhumisen mahdollisuus, jolloin omat ajatukset ja ideat saadaan kuuluviin. Tämän koettiin lisäävän työmotivaatiota ja nostavan mielialaa muutenkin. Mahdollisuus uusien asioiden oppimiseen kokeneemmilta työntekijöiltä.

3. Mitä hyötyä siitä on muille?

Koettiin, että keskusteluyhteyden ollessa avoin kaikkien välillä, kaikki hyötävät: mahdollisuus uuden oppimiseen ja mahdollisten väärinkäsitysten korjaamiseen. Työnantaja hyötyy saadessaan motivoituneempia työntekijöitä, jotka haluavat kehittää tuotantoa. Tämän seurauksena, kun tuotanto paranee, yritys tuottaa enemmän ja työntekijät saavat tuotantobonuksia.

4. Missä kohtaa arvelet olevasi menossa tällä hetkellä asteikolla 1-10, jos yksi tarkoittaa, että et ole vielä edes tullut ajatelleeksi koko asiaa ja kymmenen, että olet saavuttanut tavoitteesi?

Työntekijöiden pohtiessa, missä kohtaa asteikkoa tällä hetkellä ollaan menossa, monet totesivat prosessin käynnistyneen saaneen heidät miettimään omaa käytöstään ja toimintatapojaan. Asteikossa yksi tarkoittaa, ettei asiaa ole vielä mietitty ja kymmenen, että avoin keskusteluyhteys on kaikkien välillä. Keskustelun jälkeen päädyttiin asteikon kohtaan neljä. Matkaa avoimeen keskusteluyhteyteen todettiin olevan, mutta ei kuitenkaan ihan pohjalta tarvitse lähteä.

5. Mitä olet jo tehnyt päästäksesi arvioimaasi pisteeseen?

Moni kertoi pohtineensa, että prosessin käynnistäminen on saanut silmät aukeamaan ja huomaamaan, kuinka huonoksi tilanne oli päässyt ajautumaan. Työntekijät ovat alkaneet miettiä enemmän miltä muista tuntuu, kuin miltä itsestä tuntuu.

6. Kuka tai ketkä ovat auttaneet sinua tähän mennessä ja millä tavalla?

Tähän kysymykseen on kollektiivisesti saatu samanlaisia vastauksia. Työkavereiden, ystävien ja puolison on kerrottu kannustaneen. Esimerkiksi on kerrottu, että lauantai-illan saunaillassa ei enää tarvitse valittaa työpaikan ilmapiiristä, vaan voi keskittyä löylyn heittämiseen.

7. Mistä huomaat, että olet jo siirtynyt asteikolla yhden askeleen eteenpäin? Entä mistä joku läheisesi huomaisi saman asian?

Sen huomasi ensin rouva, kerrottiin erään työntekijän toimesta. Paljon mukavampi aviomies on töistä palannut kuin aikaisemmin. Siitähän sitä itsekin alkoi pohtia, että onhan sinne töihinkin ollut paljon mukavampi mennä, jutut niin työasioista kuin vapaa-ajasta ovat luistaneet ja työ motivaatio ollut paljon parempi. Eikä enää ala rinnasta puristamaan, kun toimihenkilöt astuvat huoneeseen. Silloinkin voi avoin puhe puolin ja toisin jatkaa.

8. Mitkä seikat puhuvat sen puolesta, että sinulla on hyvät mahdollisuudet saavuttaa tavoitteesi?

Uutta on innostuttu oppimaan monen työntekijän toimesta prosessin alkamisen myötä, mikä vie kohti tavoitetta. Keskusteluyhteyden avautuminen on tuonut uusia tietoja ja taitoja kaikkien ulottuville. Omaa kokemustaan pitkältä uraltaan jakavat jotkut, kun taas toiset tuovat esille koulussa oppimaansa tuoretta tietoa. Halu kehittää omaa työtä ja koko prosessia on syttynyt monissa, ja tämä kehitys tapahtuu vain, kun keskusteluyhteys tuotannon ja toimihenkilöiden välillä on olemassa.

9. Keille kaikille aiot kertoa edistyksestäsi?

Edistyksestä oli suunniteltu kerrottavan kaikille muille osastoille, joilla tiedettiin olevan samankaltaisia ongelmia. Toisaalta itsensä kehumisen vuoksi, toisaalta avun antamiseksi. Kotona perheelle oli monen aikomuksena kertoa, samoin ystäville.

10. Keitä kaikkia voisit kiittää tuesta ja kannustuksesta saavutettuasi tavoitteesi? Mikä voisi olla luonteva tapa kiittää näitä kannustajia?

Tiimin kesken nousi ensimmäisenä ajatuksena, että tuesta ja kannustuksesta tulisi kiittää ensimmäisenä muita työkavereita. Yhteishengen kerrottiin parantuneen huimasti keskusteluyhteyden myötä, ja kaikilla oli mukavampi olla töissä. Keskusteltiin, että

seuraavana viikonloppuna mentäisiin yrityksen kustantamana syömään, koska sen kaikki olivat ansainneet. Kotiväen palkitsemista kylpyläviikonlopulla ajatteli moni saamansa kannustuksen vuoksi.

5.4 Prosessin yhteenveto

Koko työyhteisön muissakin vuoroissa ja osastoilla huomattiin tämän tiimin ilmapiirin muutokset, ja haluttiin oma-aloitteisesti ottaa reteaming-prosessi käyttöön. Ahola & Furman (2015) kirjoittavat, kun tavoite nähdään kiinnostavana ja tavoittelemisen arvoisena, lisääntyy onnistumisen todennäköisyys, ja tätä ovat monet vuorot ja tiimit jo osoittaneet.

6 POHDINTA

Opinnäytetyön tavoitteena oli kuvata prosessia, joka sopii vuorovaikutuksellisiin ongelmiin, mutta jota voi myös käyttää laajemminkin erilaisten ongelmatilanteiden ratkaisuisissa. Työssä sovelsin esittämäni reteaming-työkalua case-esimerkin kautta. Tämä esimerkki näytti hyvin, kuinka helppo ja yksinkertainen reteaming-prosessi on. Prosessiin osallistujien on kuitenkin oltava mukana siinä omasta halusta, että muutosta ja kehitystä voisi tapahtua. Tärkeää on myös psykologisesti turvallinen toimintaympäristö työpaikalla.

Työ on selventänyt sitä, kuinka tärkeää on ongelmien ratkaiseminen myönteisesti niitä tavoitteistamalla, ja positiivisella tavalla. Tällainen lähestymistapa, jossa kartoitetaan vahvasti eri tahojen hyödyt, lisää ihmisten motivaatiota ja osallisuutta itse prosessiin. Toimintatapa, jossa ihmiset pakotetaan muutokseen johtaa näennäismuutokseen eli muutosta ei tapahdu oikeasti. Todellinen muutos onnistuu helpoiten siten, että muutoksessa hyödynnetään ihmisen sisäistä motivaatiota ja siten, että muutoksen toimintaympäristö on psykologisesti mahdollisimman turvallinen.

Psykologisesti turvallisella työpaikalla valitsee ilmapiiri, jossa työntekijät voivat ilmaista mielihiteensä, esittää kysymyksiä ja ottaa riskejä ilman pelkoa negatiivisista seuraamuksista. Tilanteissa, joissa etsitään virheiden aiheuttajaa tai työntekijöiden ehdotuksiin suhtaudutaan alentavasi tai epäilevästi, johtaa se pelonilmapiiriin, joka ei mahdollista psykologista turvallisuutta. Tästä seuraa erilaisia haittoja, joita ovat esimerkiksi luovuuden ja innovatiivisuuden vähentyminen, alentunut työtyytyväisyys, lisääntynyt stressi, työntekijöiden sitoutumisen puute ja kasvanut vaihtuvuus. Psykologinen turvallisuus on merkittävä tekijä pito- ja vetovoiman edistämiseksi, mikä myös tässä case-esimerkissä on nähtävissä.

Ilman psykologista turvallisuutta työntekijät eivät koe sisäistä motivaatiota, joka perustuu autonomiaan, omien ideoiden esilletuomiseen ja yhteyden kokemiseen. Psykologinen turvallisuus ja sisäinen motivaatio toimivat yhdessä. Psykologinen turvallisuus onkin välttämätön pohja menestyvälle ja hyvinvoivalle työyhteisölle. Esihenkilöiden rooli on merkittävä, mutta jokainen voi tehdä oma osuutensa psykologisen turvallisuuden edistämiseksi.

Jos ongelmia analysoidaan liikaa, ihmiset menevät helposti puolustusasemiin ja ratkaisuhallukkuus häviää. Tätä kuvaa sanonta "*Analysis is paralysis*" - liika analysointi johtaa halvaantumiseen. Ongelmat ratkaistaan tulevaisuuspainotteisesti eikä menneisyyspainotteisesti analysoimalla. (Furman, Pinjola, & Rubanovitsch 2014.) Steve de Shazer (De Shazer, Dolan & Korman 2007) sanoo kirjassaan, että ongelmista puhuminen lisää ongelmia ja ratkaisusta puhuminen lisää ratkaisuja. Tässä voidaankin tehdä päätelmä, että parasta on keskittyä tulevaisuuteen, ratkaisuihin eikä menneisyyttä miettimällä. Reteaming-prosessi onkin loistava menetelmä, yksinkertaisena, ratkaisukeskeisenä ja tulevaisuuteen keskittyvänä prosessina.

7 YHTEENVETO

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia ja analysoida reteaming-työkalun soveltuvuutta prosessiteollisuuden johtamiskulttuurin kehittämiseen. Työssä keskityttiin erityisesti reteaming-prosessiin ja psykologisen turvallisuuden edistämiseen työyhteisössä. Työssä käsiteltiin reteaming-työkalun teoreettista taustaa, sen keskeisiä periaatteita ja soveltamista prosessiteollisuuden kontekstissa. Tutkimuksen pohjalta voitiin havaita, että reteaming-työkalu tarjoaa tehokkaan kehyksen vuorovaikutuksellisten ongelmien ratkaisemiseen, edistää avoimen kommunikaation kulttuuria ja tukee jatkuvaa oppimista ja kehittymistä työpaikalla.

Case-esimerkin avulla osoitettiin, miten reteaming-työkalua voidaan käyttää käytännössä erilaisten ongelmatilanteiden ratkaisemiseen. Esimerkki tarjosi konkreettisia todisteita siitä, kuinka reteaming-työkalu edistää psykologista turvallisuutta, lisää työntekijöiden motivaatiota ja sitoutumista, ja miten se voi vaikuttaa positiivisesti organisaation johtamiskulttuuriin kokonaisuudessaan.

Opinnäytetyössä osoitetaan, että reteaming-työkalun systemaattinen käyttöönotto ja soveltaminen prosessiteollisuudessa voivat tarjota merkittäviä hyötyjä, mukaan lukien parempi työntekijöiden välinen kommunikaatio, lisääntynyt luottamus ja kunnioitus sekä kestävämmän ja innovatiivisemman työskulttuurin kehittäminen. Työssä suositellaankin, että prosessiteollisuuden organisaatiot harkitsevat reteaming-työkalun integroimista osaksi johtamiskäytäntöjään ja kehitysprosessejaan.

Työssä nousee myös esille psykologinen turvallisuus, jota ilman mikään tiimi tai organisaatio ei voi saavuttaa täyttä suorituskyykyään. Psykologinen turvallisuus luo perustan, jolla yksilöt voivat vapaasti ilmaista ideoitaan, ottaa riskejä ja oppia virheistään ilman pelkoa arvostelusta tai seuraamuksista. Se ei ainoastaan edistä avoimuutta ja keskinäistä luottamusta, vaan myös rohkaisee henkilöstöä kokeilemaan uusia lähestymistapoja ja innovaatioita, jotka ovat elintärkeitä kestäväen kasvun ja jatkuvan parantamisen kannalta. Tämän opinnäytetyön havainnot korostavat, kuinka reteaming-työkalu oikein ja tietoisesti käytettynä voi lisätä psykologista turvallisuutta työpaikoilla, mikä puolestaan vahvistaa työyhteisön yhtenäisyyttä, sitoutumista ja suoriutumista.

Yhteenvetona voidaan todeta, että reteaming-työkalu tarjoaa lupaavan lähestymistavan prosessiteollisuuden haasteiden vastaamiseen, erityisesti, kun kyseessä ovat johtamisen ja työyhteisön kehittämisen näkökulmat. Jatkotutkimuksissa voitaisiin edelleen syventää ymmärrystä reteaming-työkalun pitkäaikaisvaikutuksista ja tutkia sen soveltuvuutta laajemmin erilaisiin teollisuudenalojen ja organisaatiokulttuurien konteksteihin.

LÄHTEET

- Aaron Hall. 2023. *Building Resilient Organizations Through Psychological Safety*. Saatavissa: <https://aaronhall.com/insights/building-resilient-organizations-through-psychological-safety/>. Viitattu 31.3.2024
- Ahola, T. & Furman, B. 2015. *Reteaming-valmennus: Yksilöiden ja yhteisöjen ratkaisukeskeinen kehittämismenetelmä*. Uud. p. Helsinki: Lyhytterapiainstituutti.
- Business Finland. 2021. *Vauhtia vihreään siirtymään – Metall- ja terästeollisuus uudistuu tutkimuksen kautta kestävästi*. Tiedote. Saatavissa: <https://www.businessfinland.fi/ajankoh-taista/uutiset/tiedotteet/2021/vauhtia-vihreaan-siirtymaan--metalli--ja-terasteollisuus-uudistuu-tutkimuksen-kautta-kestavasti>. Viitattu 26.3.2024
- Cauffman, L. 2017. *Ratkaisukeskeinen coaching: Opas myönteiseen muutokseen*. Helsinki: Lyhytterapiainstituutti Oy.
- Clark, T. R. 2020. *The 4 stages of psychological safety: Defining the path to inclusion and innovation*. First edition. Oakland, Calif.: Berrett-Koehler Publishers.
- Centria. *AMK-tutkinnot*. Kokkola: Centria-ammattikorkeakoulu. Saatavissa: <https://net.centria.fi/koulutus/amk-tutkinnot/>. Viitattu 20.3.2024.
- De Shazer, S., Dolan, Y. & Korman, H. 2007. *More than miracles: The state of the art of solution-focused brief therapy*. New York: Routledge.
- De Smet, A., Rubensteins, K., & Vierow, M. 2021. Saatavissa: <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/the-organization-blog/promoting-psychological-safety-starts-with-developing-leaders>. Viitattu 1.4.2024
- Duhigg, C. 2016 *What Google Learned From Its Quest to Build the Perfect Team*. Artikkel. New York: The New York Times Magazine. Saatavissa: <https://www.ny-times.com/2016/02/28/magazine/what-google-learned-from-its-quest-to-build-the-perfect-team.html>. Viitattu 24.3.2024
- Edmondson, A. 1999. Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 44, No. 2 (Jun. 1999), pp. 350–383. Saatavissa: <https://doi.org/10.2307/2666999>. Viitattu 24.3.2024
- Elinkeinoelämän keskusliitto. 2023. *EK:n työaika- ja poissaolotiedustelun tulokset 2022*. Saatavissa: <https://ek.fi/wp-content/uploads/2024/01/Tyoaikatiedustelun-kuvat-2022.pdf>. Viitattu 26.3.2024
- Flavell, S. 2023. *Psychological Safety: An Essential Workplace Guide*. Saatavissa: <https://www.corporatecomplianceinsights.com/psychological-safety-workplace/>. Viitattu 26.3.2024

- Furman, B. & Ahola, T. 2007. *Onnistuminen on joukkuelaji: Reteaming®-valmentajan käsikirja*. Helsinki: Lyhytterapiainstituutti.
- Furman, B., Pinjola, N. & Rubanovitsch, M. D. 2014. *Valmenna onnistumaan. Nyt*. 1. p. Helsinki: Johtajatiimi.
- Grant, A. M. 2011. *The Solution-Focused Inventory: A tripartite taxonomy for teaching, measuring and conceptualising solution-focused approaches to coaching*. The Coaching Psychologist. Saatavissa: <https://doi.org/10.53841/bpstcp.2011.7.2.98> Viitattu 20.3.2024
- Haveri, J. 2018. *Kiertotaloudessa miljardipotentiali*. Connectin business. Saatavissa: <https://indd.adobe.com/view/0c5e6b88-1b7e-46a0-9525-2b69d1e92410>. Viitattu 2.4.2024
- Järvinen, P. 2014. *Esimiestyö ongelmatilanteissa*. 8. uud. p. Helsinki: Talentum.
- Kaivannaisala. *Kaivannaistietoa kaikille*. Saatavissa: <https://kaiva.fi/kaivannaisala/kaivostointa/metallimalmikaivokset/>. Viitattu 21.3.2024
- Kankainen, S. 2022. *Ratkaisukeskeisyys auttaa työelämän vuorovaikutustilanteissa*. Blogi. Helsinki: Yliopisto. Saatavissa: <https://hyplus.helsinki.fi/ratkaisukeskeisyys-auttaa-tyoelaman-vuorovaikutustilanteissa/>. Viitattu 17.3.2024
- Kankare, H. 2024a. *Ratkaisukeskeisiä kysymysmalleja*. Valmennusmateriaali.
- Kankare, H. 2024b. *Ratkaisukestävyys kevät 2024*. Luentomateriaali.
- Kemianteollisuus. 2022. *Vientiteollisuuden taloudelliset vaikutukset Suomessa*. Raportti. Saatavissa: https://www.kemianteollisuus.fi/wp-content/uploads/2024/01/Vientiteollisuuden_taloudelliset_vaikutukset_Suomessa.pdf. Viitattu 14.3.2024.
- Kemianteollisuus. *Tietoa alasta*. Saatavissa: <https://www.kemianteollisuus.fi/tietoa-alasta/>. Viitattu: 21.3.2024.
- Kennedy, J. 2023. *Creating Psychological Safety in the Workplace*. Saatavissa: <https://www.psychologytoday.com/us/blog/brain-reboot/202309/creating-psychological-safety-in-the-workplace>. Viitattu 26.3.2024
- Kiertotalous-Suomi. *Kokkola Industrial Park (KIP)*. Saatavissa: <https://kiertotalous-suomi.fi/verkosto/kokkola-industrial-park-kip/>. Viitattu 26.3.2024
- Kpedu. *Prosessiteollisuuden ammattitutkinto*. Saatavissa: [https://www.kpedu.fi/hakijalle/koulutustarjonta/koulutus/prosessiteollisuuden-ammattitutkinto_\(14505\)](https://www.kpedu.fi/hakijalle/koulutustarjonta/koulutus/prosessiteollisuuden-ammattitutkinto_(14505)). Viitattu 17.3.2024.
- Leaderfactor. *The Complete Guide to Psychological Safety*. e-kirja. Saatavissa: <https://www.leaderfactor.com/resources/what-is-psychological-safety>. Viitattu 24.3.2024
- Leyshon, J. 2020. *Psychological safety: The secret to Google's top teams' success – and 5 lessons for workplaces*. Artikkel. Saatavissa: <https://www.sage.com/en-gb/blog/how-to-create-psychological-safety-for-employees-google/>. Viitattu 20.2.2024.

Mannermaa, K. 2024. *Työntekijätaidot: Käsikirja*. Helsinki: Alma Talent.

Metsäteollisuus. *Metsäteollisuus numeroina*. Saatavissa: <https://www.metsateollisuus.fi/tilastot>. Viitattu 20.3.2024.

Mäntyranta, H. 2019. Metsäala Suomessa. Saatavissa: <https://forest.fi/fi/artikkeli/metsaala-suomessa/#070d1fc7>. Viitattu 1.4.2024.

Opetushallitus. 2024. *Prosessiteollisuuden perustutkinto*. Saatavissa: <https://eperusteet.opin-topolku.fi/#/fi/ammattillinen/7854761/tiedot>. Viitattu 15.3.2024.

Standen, A. & Killheffer, J. V. 2024. Chemical industry. Encyclopedia Britannica. Saatavissa: <https://www.britannica.com/technology/chemical-industry>. Viitattu 25.3.2024.

Techtarget. *What is process manufacturing?* Artikkel. Saatavissa: <https://www.techtarget.com/searcherp/definition/process-manufacturing>. Viitattu 25.3.2024

Tukes. *Prosessiturvallisuusjärjestelmä*. Saatavissa: <https://tukes.fi/prosessiturvallisuusjarjestelma>. Viitattu 15.3.2024.

Turun Kauppakamari. 2023. *Läntisen teollisuusvyöhykkeen investointien ja liikenteen tulevaisuus*. Raportti. Saatavissa: <https://www.sttinfo.fi/data/attachments/00441/c49f8370-ccb2-4a4c-a9cc-84c46a663023.pdf>. Viitattu 7.3.2024.

Työturvallisuuskeskus. 2024. *Usein kysytyt kysymykset työsuojeluvaaleista*. Saatavissa: <https://ttk.fi/tyosuojelun-yhteistoiminta/tyosuojeluvaalit/usein-kysytyt-kysymykset/>. Viitattu 17.3.2024.

Vihanta, A. 2023. *Kaivosyhtiö Keliber palkkaa viikoittain uusia työntekijöitä, laiteasennukset alkavat Kokkolan tehtaalle*. Yle 29.12.2023. Saatavissa: <https://yle.fi/a/74-20066443>. Viitattu 7.3.2024.