

Työyhteisötaitojen kehittäminen Helsingin yliopiston Tietotekniikkaosastolla (TIETOS)

IT2008 24.10.2008 Dipoli

Minna Rasila, Heuristica Oy
minna.rasila@heuristica.fi
www.heuristica.fi www.heurix.fi

Työyhteisötaitojen kehittäminen Helsingin yliopiston Tietotekniikkaosastolla (TIETOS)

1. Mitä työyhteisötaidot ovat ja mikä merkitys niiden osaamisella on organisaatiolle?
2. Miten työyhteisötaitojen kehittäminen on toteutettu TIETOSissa ?
3. Mitä tuloksia kehittämistyöllä on nähtävissä puolen vuoden jälkeen?

1. Mitä työyhteisötaidot ovat ja mikä merkitys niillä on organisaatiolle *- ja työntekijälle ?*

Palvelukseen halutaan



Hyvä Tyypä



Mitä on asiantuntijuus?

- ”Kun ihminen on vakavasti sairas, kuinka tärkeää on, että hänet leikkaava kirurgi on temperamentiltaan seurallinen? Saahan hän olla erakko, kunhan esittäytyy ja sanoo potilaalle päivää.”
(Prof. Liisa Keltinkangas-Järvinen kirjassa Temperamentti, stressi ja elämänhallinta)
- ”Viiden vuoden työkokemuksen omaava symbian-osaaja löytää paikan välittömästi. - - - Hyvin paljon on kysyntää esimerkiksi java eli J2EE- ja C++-ohjelmistosuunnittelijoista”
(Rekrytointiyhtiö Elanin aluepäällikkö Taina Rasila, Uratie 10.10.2008)

Mitä on asiantuntijuus?

Perinteinen käsitys

- Yksilöllinen ominaisuus.
- Tehtävä- ja alakohtaista.
- Tietoa, osaamista ja kokemusta, jonka perusteella pystyy ratkaisemaan monimutkaisiakin ongelmia
- Kuva huippuasiantuntijasta: Tutkija yksin kammiossaan

(Hakkarainen, Lonka, Lipponen 2004)

Asiantuntijakulttuuri

- Ongelmien ratkaistaan (ja muodostetaan) yhdessä
- Erilaista asiantuntemusta samassa ryhmässä
- Työskentely on läpinäkyvää
- Ajattelun työvälineiden käyttö
- Yhteisöllinen tiedonrakentelu
- Tiedon arviointi ja kehittäminen
- Jaettu asiantuntijuus ja verkostoituminen

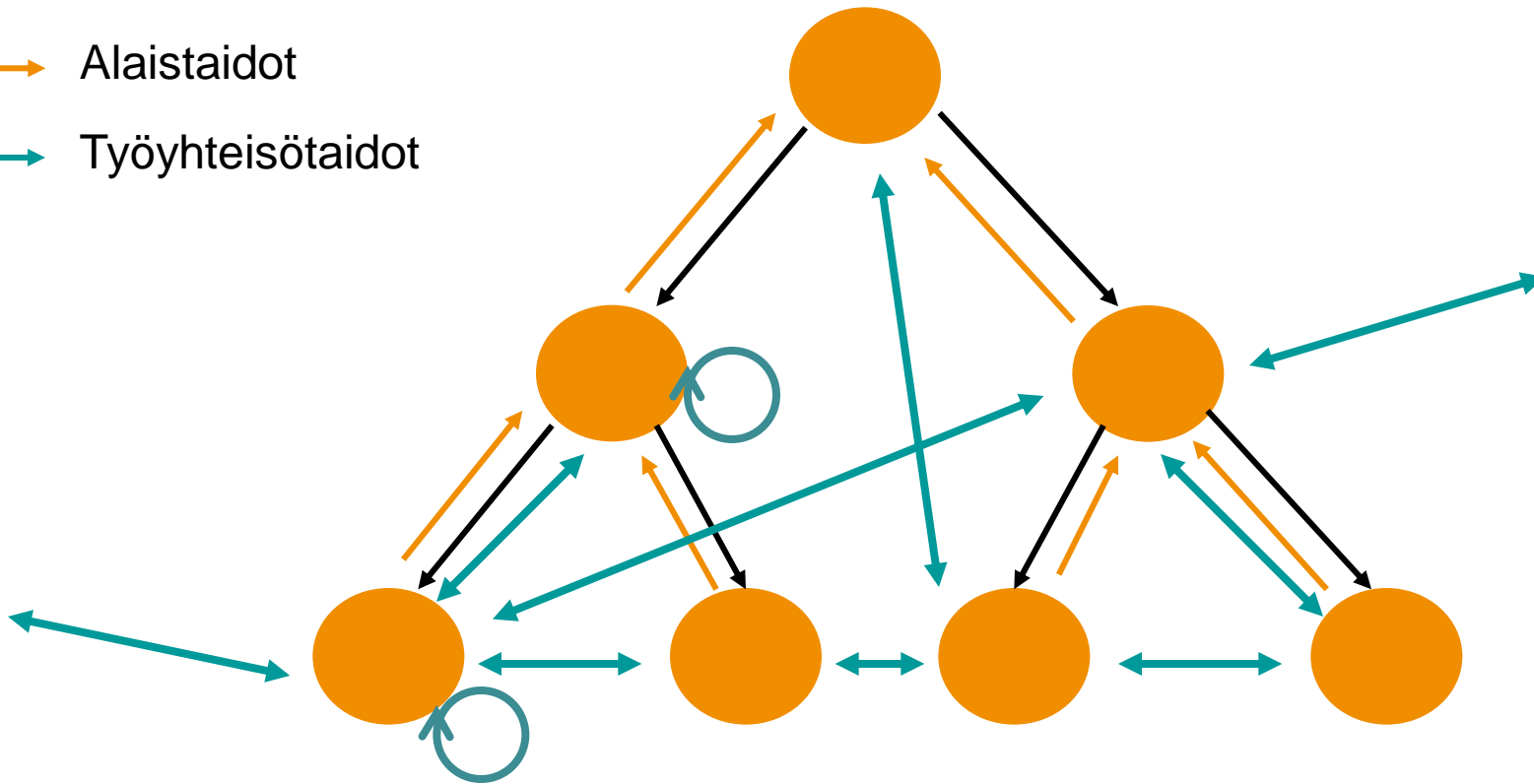


Työyhteisön vuorovaikutussuhteet

→ Esimiestaidot

→ Alaistaidot

→ Työyhteisötaidot



Johtamistaidot, alaistaidot, kumppanuustaidot

(Pirjo Stähle -06)

• JOHTAMISTAIDOT

- vallan käyttö ja delegointi
- taitojen ja potentiaalin tunnistaminen
- luottamuksen osoittaminen
- päätöksentekokyky
- persoona enemmän kuin rooli
- verkostojen luoja -> mahdollisuuksien luoja

• ALAISTAIDOT

- vallan vastaanotto ja käyttö
- vastuun kantaminen
- sosiaalinen rohkeus
- luotettavuus
- auktoriteetin hyväksyminen
- ohjeiden noudattaminen

• KUMPPANUUSTAIDOT

- avoin tiedon jakaminen
- täydentävän osaamisen ”metsästys”
- oman osaamisen integrointi muihin
- monien roolien hallinta
- riskinottokyky
- luottamisen kyky
- itsensä likoon laittaminen



Pääoma (yhteinen/yksityinen)

1. **Taloudellisen pääoman**
lisäksi sosiologiassa (Bourdieu -86) määritellään
 2. **Sosiaalinen pääoma** ja
 3. **Kulttuurinen pääoma** ja
 4. **Symbolinen pääoma**
- Pääomat ovat joko **yksityisomaisuutta** tai **yhteistä omaisuutta**.
 - Pääoman omistaminen korreloi vahvasti **vallan** kanssa.

Sosiaalinen pääoma

(Bourdieu -86)

Yksilön sosiaalinen pääoma

- Henkilön **sosiaaliset suhteet**, jotka edistävät hänen toimintaansa yhteisössä
- Edellyttää **osallistumista** ja **yhteisön tunnustamista**

Yhteisön sosiaalinen pääoma

- Yhteisön sisäinen jäsenten välinen **kyky toimia keskenään**
- Edellyttää jäsenten välistä **luottamusta**

→ **Sosiaalinen verkosto**

Kulttuurinen pääoma

(Bourdieu -86)

- Kulttuurinen pääoma on yksilön **osaamista, tietoa, kokemusta** ja **yhteyksiä**, jotka auttavat häntä menestymään paremmin kuin henkilö, jolta nämä puuttuvat ja antavat hänelle paremman aseman ko. yhteisössä. **Rakentuu kulttuurissa toimimalla.**
- Kolme alatyyppeä:
 - an **embodied** state.
Kulttuurissa elämisen ja oppimisen myötä syntynyt, yksilöön “ruumiillistunut” pääoma (esim **kieli**, tavat, perinteet)
 - an **objectified** state.
Esineellinen, esim. taideteokset, tutkimusvälineet
 - an **institutionalized** state. Esim. oppiarvo, suoritettu tutkinto

Symbolinen pääoma

(Bourdieu -86)

- Symbolinen pääoma on se arvo(stus), jonka yksilö saa asemansa, tekojensa, maineensa, saamiensa tunnustusten yms. perusteella
- Riippuu systeemistä, joka sen arvon määrittää.
Esimerkiksi eri yhteisöissä on erilainen arvo sillä, että
 - *Henkilö omistaa muskeliveneen*
 - *Henkilö osallistuu BigBrother-ohjelmaan*
 - *Henkilö on onnistunut laajasti levittämään haitallista virusohjelmaa*

Hyvä ryhmän jäsen

- Ymmärtää ryhmän olemassa olon tarkoituksen ja oman roolinsa ryhmässä
- Hyväksyy ryhmän johtajuuden ja tukee sitä.
- Tasavertainen ja täydentävä kumppani esimiehen ja kollegojen kanssa.
- Ottaa vastuun omasta osallistumisestaan ryhmässä.
Myös silloin, kun oma (perusteltu) kanta on erilainen kuin muilla.
- Avoin tiedon jakamisessa ja vastaanottamisessa.
- Osaa antaa ja ottaa vastaan rakentavaa palautetta.
- Myönteinen ja positiiviseen ratkaisuun pyrkivä.
- Hyväksyy ryhmän jäsenten erilaiset toimintatavat.
Tekee yhteistyötä ja auttaa muita silloin, kun se on tarkoituksenmukaista.
- On avoin ryhmän toiminnan kehittämiseksi.

2. Miten työyhteisötaitojen kehittäminen on toteutettu TIETOSissa?

Elektroniset työkirjat

- Työyhteisöosaamisen kehittäminen käynnistyi elektronisten HEURIX™-työkirjojen avulla
- Teknisesti työkirjat ovat täydennettäviä word-dokumentteja. Niiden jakeluun ja käyttöön ei siis vaadita mitään uutta tekniikkaa.
- Uusi eTyökirja on julkaistu kuukauden välein, ensimmäinen helmikuussa 2008
- Työkirjan voi tulostaa tai työstää sitä omalla koneellaan.

Opiskelu on siis ajasta ja paikasta riippumatonta.



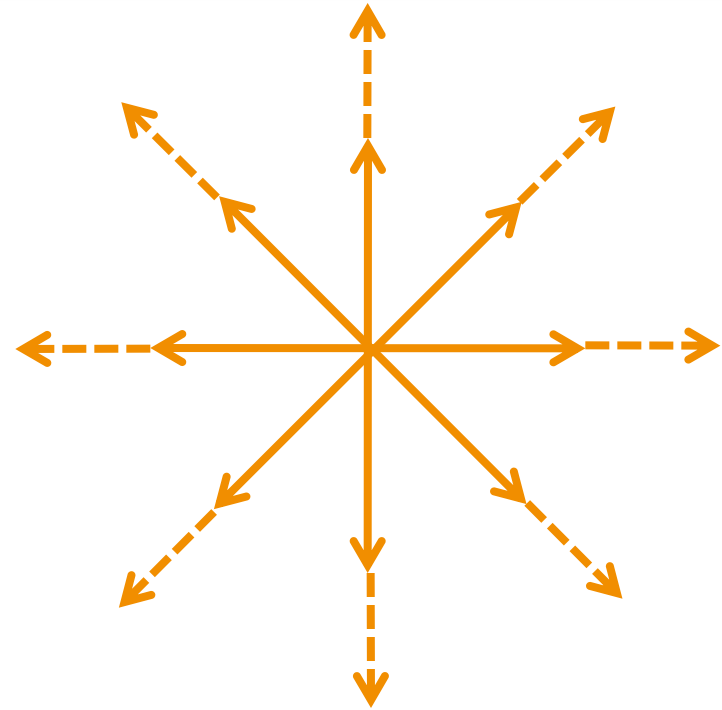
Työkirjat sisältävät:

- Tutkittua **teoriatietoa** kustakin teemasta
- Harjoituksia, jotka haastavat pohtimaan **omia ajattelu- ja toimintatapoja** sekä niiden **toimivuutta oman työn ja työyhteisön kannalta**
- Käytännössä testattuja **soveltamismenetelmiä** ja konkreettisiä ehdotuksia menetelmien soveltamisesta käytäntöön
- Teemakohtaisen **toimintasuunnitelman**, joka toimii myös mallina oman ja työyhteisön toiminnan kehittämiseksi
- Ideoita **yhteiseen pohdintaan ja kehittämisen kohteiksi**



Julkaistut työkirjat

1. Palaverit paremmiksi
2. Energiaa arkeen
3. Aikavarkaat kuriin
4. Ihana, kamala palaute
5. Kuuntelemisen tärkeä taito
6. Haluatko tulla kuulluksi?
7. Hyvä ryhmä, toimiva tiimi




*Edetään monella rintamalla –
pienin, konkreettisoin askelin*

Lanseeraus ja julkaisu

- Esimiestilaisuus
- Koko yksikölle tarkoitetut kehittämisiltapäivät
- Viestintä TIETOSET -henkilöstölehdessä
- Uusi työkirja julkaistaan TIETOSET-lehdessä (ilmestyy joka kuukauden 2. torstai)
- Fyysisesti työkirjat sijaitsevat Notes-kannassa

TIETOSET

KUUKAUDEN TYÖKIRJA





Hyvä ryhmä, toimiva tiimi




Hyvä ryhmä työskentelee tehokkaasti toteuttaen sitä tehtävää, jota varten ryhmä on olemassa. Hyvässä ryhmässä on hyvä työskennellä, siihen on ilo kuulua.

Miten ryhmästä kehittyä hyvä? Miten voimme itse kukin omalla toiminnallamme auttaa ryhmäämme menestymään? Näitä asioita käsitellään tässä HEURIX™-työkirjassa.

Tallenna työkirja HEURIX-kansioosi ja aloita opiskelu!
Kaksisnapsauta kuvaketta, valitse vaihtoehto Open (Avaa) ja tallenna sen jälkeen.

HEURIX-noteskanta  07 Hyvä ryhmä, toimiva tiimi_Työkirja.doc  Opiskeluohje.pdf

AIEMMAT TYÖKIRJAT



HEURIX™
www.heurix.fi

Työskentelymuotoina itseopiskelu ja ryhmäkeskustelut

- Jokainen opiskelee työkirjaa itsenäisesti.

Opiskeluun on oikeus käyttää työaika ja johdon toivomus on, että sitä myös käytetään. Toisaalta oman ajan käyttökään ei ole kielletty – onhan kysymyksessä asiat, joista on paljon hyötyä myös vapaa-aikana.

- Kun kaikki ryhmässä ovat tutustuneet aiheeseen, asiaa on tarkoitus käsitellä yhdessä sen mukaan, miten asia puhututtaa ryhmää.

- Koska kaikki työkirjat jäävät Notes-kantaan, työkirjan teemoihin voi palata myös myöhemmin.



Itseohjautuvaksi prosessiksi

- Kaikissa työkirjoissa on samantyyppinen rakenne, joten uusi työkirja on jo ”osittain tuttu”.
- Samoin käsittelytavan on tarkoitus toistua samanlaisena kuukaudesta toiseen.
- Näin opiskelusta tulee systemaattinen, omillaan pyörivä tehokas prosessi
- Tavoite on myös, että ryhmä pystyisi hyödyntämään tätä työtapaa myös työkirjatyöskentelyn ulkopuolella



3. Mitä tuloksia kehittämistyöllä on nähtävissä puolen vuoden jälkeen?

Case: Projektitoimintatiimi

- Kuuden hengen projektitoimintatiimissä kukin vuorollaan on pitänyt ryhmäpalaverissa pienen alustuksen kuukauden teemasta haluamallaan tavalla.
- Ryhmän jäsenet ovat käyttäneet työkirjojen itsenäiseen tutustumiseen ennen ryhmäpalaveria noin 15-30 minuuttia
- Yhteiseen keskusteluun on mennyt aiheesta riippuen 20-60 minuuttia.
- Kukin on siis käyttänyt aikaa tähän **vain tunnin verran kuukaudessa** ja tämä aika sisältää sekä itsenäisen opiskelun että asian yhteisen prosessoinnin ryhmässä.

Projektitoiminta-ryhmän jäsenten ajatuksia opiskelun tarpeellisuudesta

- ”Meillä on yli 200 ihmistä osastolla. Ryhmäorganisaatio on uusi ja meillä on paljon uusia esimiehiä. **Esimiehet ovat saaneet paljon erilaista koulutusta. Mutta entäs me työntekijät?** Tätä kautta on työntekijätkin saatu miettimään näitä asioita.”
- ”Näihin asioihin ei yleensä kiinnitetä paljon huomiota. **Arvostan osastomme johtoa, kun he ovat tehneet jotain konkreettista tällaisten asioiden eteen.** Tämä on tosi arvokasta eikä tämä kehitä minua ainoastaan työntekijänä vaan myös ihmisenä: kun keskustelen lasteni kanssa, mietin ihan samoja asioita.”
- ”Tämä laittaa miettimään, **miten minä itse voin kehittää työhyvinvointia** ja auttaa parempien työskentelytapojen käyttöönottamista.”

Projektitoiminta-ryhmän jäsenten ajatuksia työkirjoista:

- ”**Opiskelu on nopeaa.** Selaan ennestään tutut asiat nopeasti. Etsin uusia näkökulmia ja katson asioita oman työni kannalta. Hyvä, kun kirjoissa on **paljon konkreettisia esimerkkejä.**”
- ”Kaikissa työkirjoissa on ollut jotain, joka ei välttämättä ole uutta mutta jota on ollut **hyödyllistä miettiä juuri sillä hetkellä.**”
- ”Esimerkeistä pystyy **tunnistamaan omia tilanteitaan** ja **ulkoistamaan** ne itsestään pois: se on nyt tuossa ja minä käsittelen sitä nyt.”
- ”Monissa kirjoissa sanotaan, että tee näin ja mieti asioita. Näissä **työkirjoissa annetaan selkeitä työkaluja** siitä, miten se asia tehdään.”
- ”Minulla on turvallinen olo, kun aloitan uuteen työkirjaan tutustumisen. Tunnen, että minulta ei nyt vaadita mitään vaan **minua halutaan ihan oikeasti auttaa ja antaa minulle työkaluja.**”

Projektitoiminta-ryhmän jäsenten ajatuksia ryhmäkeskusteluista:

- ”Olen ylpeä siitä, että ryhmämme pystyy keskustelemaan yhdessä rakentavasti tällaisista asioista. Työkirjat tarjoavat tähän hyvän raamin.”
- ”Ryhmäkeskusteluissa jokainen on oppinut paljon muista ryhmän jäsenistä. Se tehostaa työskentelyä muissakin yhteyksissä.
Tämä tekee ryhmästäimme paremman ryhmän!”
- ”Asioita uskaltaa ottaa ryhmässä puheeksi, kun kyseinen asia on tullut esille työkirjassa eikä sitä tarvitse esittää omanaan.”
- Joskus olisi ollut hyvä, että keskusteluja olisi ollut vetämässä joku ulkopuolinen. Näin olisi ehkä osattu keskustella kaikkein vaikeimmistakin asioista, joita omalla porukalla ei ole uskallettu ottaa esille.



Projektitoiminta-ryhmän jäsenten ajatuksia aiheesta Palaverit paremmiksi:

- ”Mietimme ryhmässä, mitä myöhästymisen todella maksaa, kun 20 henkilöä odottaa yhtä mattimyöhäistä.”
- ”**Palaverien laatu on selkeästi parantunut. Pysymme paremmin asiassa ja keskustelut ovat jäsentyneet.**”
- ”Työkirjassa on hyviä työkaluja siihen, miten saan hillittyjä äänekkäitä ja aktivoitua hiljaisia.”
- ”Olen miettinyt paljon omia toiminta-tapoja.
Työkirja on lisännyt itsetuntemustani.”
- ”Jätetään läppärit pois, eikä hoideta omia asioita kokousten aikana. Niin kokoukset nopeutuvat ja päästään nopeammin hoitamaan niitä omia asioita.”



Projektitoiminta-ryhmän jäsenten ajatuksia aiheesta Energiaa arkeen:

- ”Puhuimme paljon siitä, miten itse kukin voi vaikuttaa työhyvinvointiin.”
- ”Työkirja muistuttaa tärkeästä asiasta:
saa ja pitääkin olla lempeä itselleen.”
- ”Jokaisen on hyvä miettiä omalta kohdaltaan,
annanko toiselle energiaa vai viekö sitä.”
- ”Lykkääminen keskustelutti kovasti. Kun et pääse asiasta yli etkä ali, niin se on vain kohtattava.”
- Olen lisännyt asioiden tavoitteellistamista ja pilkkomista ja näin pääsen useammin tavoitteisiini. On terapeutista vetää yli valmiiksi saatuja asioita.”
- **”On lohdullista lukea kirjasta, että muillakin on samanlaisia ongelmia: en ole ainoa, joka lykkää asioita.”**



Projektitoiminta-ryhmän jäsenten ajatuksia aiheesta Aikavarkaat kuriin:

- ”Olen huomannut, että kun annan aikani kokonaan toiselle ihmiselle enkä yritä tehdä useita asioita samaan aikaan, niin **aikaa itse asiassa säästyy.**”
- ”Kiireestä puhuminen ja kiireen korostaminen on meillä vähentynyt.”
- ”**Huomasin, kuinka vaikea minun on sanoa 'Ei'**. Työkirjassa oli hyviä vinkkejä tämän tekemiseen ystävällisesti, mutta jämähästi.”
- ”Olen pohtinut omaa perfektionismia:
Maailma ei kaadu, vaikka en hiokaan jokaista asiaa loputtomiin.”
- ”Myöhästelemiset uskaltaa nyt ottaa puheeksi, kun asia on tullut esille työkirjasta, ikään kuin ryhmän ulkopuolelta.”
- ”Työkirjan käsittelyn jälkeen **asiat jäivät selkärankaan.**
Ne ovat päivittäin mielessä ja **kehitystä on selvästi tapahtunut.**”



Projektitoiminta-ryhmän jäsenten ajatuksia aiheesta Ihana, kamala palaute:

- "Tajusin, että palaute ei ole vain sitä, mikä tulee pomolta minulle. **Pomoakin voi kehua ja kollegaa. Ryhmän hengen rakentaminen tapahtuu paljon positiivisen palautteen kautta.**"
- "Huomaan, että voin itse asiassa antaa positiivista palautetta paljon enemmän kuin olen antanut."
- "Mietin entistä enemmän sitä, miten asetan sanani rakentavasti."
- "Aihe tuntui ryhmässä ensin vaikealta. Keskustelusta tuli kuitenkin hauskaa. **Oli tärkeää keskustella ryhmässä palautekäytännöistä.**"
- "Mietimme ryhmässä, että **korjaavaakin palautetta pitää antaa, vaikka se onkin vaikeaa.** Työkirjassa oli siihen hyviä perussääntöjä."



Projektitoiminta-ryhmän jäsenten ajatuksia aiheesta Kuuntelemisen tärkeä taito:

- ”Työkirjan viesti on selkeä: **kuunteleminen on aktiivista toimintaa.**”
- ”Olemme ryhmässä pohtineet läsnä olemisen vaikeaa taitoa.”
- ”Tajusin, että **ensimmäinen reaktio kuulemaani ei ole aina oikea.**”
- ”Ryhmäkeskustelussa moni toi esiin oman heikkoutensa kuuntelussa. Monilla se oli malttamattomuus.”
- ”Työkirjassa oli **hyviä toimintaohjeita** tilanteeseen, jossa en kerta kaikkiaan halua kuunnella.”
- ”Mietimme ryhmässä, miten voimme itse olla hyviä portinvartijoita.”
- ”Huomasin puhuvani päälle ja jatkavani toisten lauseita. Tämän välttämistä olen nyt tietoisesti harjoitellut.”
- ”Tyylini saattaa joskus olla vähän hyökkäävä. Pysin välttämään tätä jatkossa.”



Muu organisaatio

- Kaikissa ryhmissä ei ole kehitetty työyhteisötaitoja yhtä tehokkaasti kuin projektitoimintaryhmässä.
- Ryhmissä kuitenkin suhtaudutaan positiivisesti työyhteisötaitojen kehittämisen aloittamiseen e-työkirjojen avulla:
- *”Kirjathan ovat varsin hyviä eivätkä niiden teemat äkkiä vanhene. **Niitä voidaan hyödyntää pitkään ja toivon, että näin myös tullaan tekemään.**”*
- *”Ryhmäni nuoret bittiviilarit sanoivat, että he ovat kyllä halukkaita opettelemaan muutakin kuin tekniikkaa, jota ovat jo vuosia opetelleet.”*



Mitä voisi tehdä toisin?

- **Esimiestilaisuudessa asiaa pitäisi käsitellä perusteellisemmin**, lähtien työyhteisöosaamisen merkityksestä ja edeten käytännön suunnitteluun siitä, miten asia saadaan vietyä tiimi/yksilötasolle
- **Asiantuntijaesimiehiä tulisi tukea asian esittämisessä ryhmilleen.** Ehkä jopa niin, että konsultti tulisi esittämään asian joka ryhmälle (eli ikään kuin esimiestilaisuus minikoossa). Ja ryhmässä sovittaisiin HEURIX-vastuuhenkilö (joka ei olisi esimies)
- Itseopiskelussa ja ryhmäkeskusteluissa syntyvien **hyvien käytäntöjen levittämiseen** organisaatiossa pitäisi miettiä toimiva kanava ja ehkä jopa palkita sen käytöstä.

Kiitos!

Lisätietoja:

Minna Rasila, Heuristica Oy

minna.rasila@heuristica.fi

(040) 553 6774

www.heurix.fi