

# Vaikuttavuus- ja tuloksellisuusseminaari

9.11.2011

Liisa Virolainen

Kaiku-työhyvinvointipalvelut



Valtiokonttori  
Statskontoret  
State Treasury

# Työhyvinvoinnin erilaiset tilat

Warr, 1999; Hakanen, 2004, 2011

Ahdistus



työholismi,  
stressi

Virittyneisyys

selviytyminen muutoksista  
uusiutumiskyky  
innovatiivisuus  
tuloksellisuus

työn imu Innostus

tarmokkuus  
omistautuminen  
uppoutuminen

Mielihyvä

työtyytyväisyys

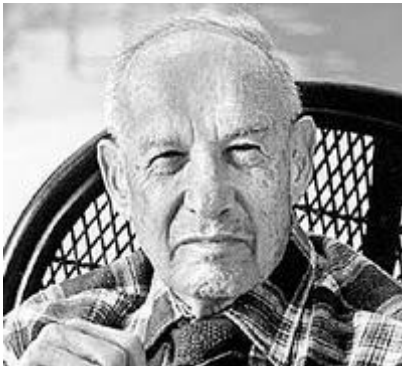
työuupumus

Masennus

Viihtyminen

Leipääntyminen

# Kokemuksella vahvuuksista



“Unless, therefore, an executive looks for strength and works at making strength productive, he will only get the impact of what a man cannot do, of his lacks, his weaknesses, his impediments to performance and effectiveness. To staff from what there is not and to focus on weakness is wasteful - a misuse, if not abuse, of the human resource.”

- Peter Drucker, The Effective Executive

# Arvostus

- Valtioyhteisön **arvonluoja** ovat ihmiset – osaavat, motivoituneet ja osalliset työntekijät ja sidosryhmät.
- Osapuolten **arvostava uteliaisuus** - halu tutkia käsillä olevaa tilannetta yhdessä - on paras konsultti.
  - On monia näkökulmia, jotka ovat katsojastaan käsin oikeassa.
  - Ymmärretään metatasolla, mitä käsillä on.
- Arvostavuus luo **energiaa** ja **tahtoa**.
  - Ongelmien sijaan pyritään kiinnittämään huomiota siihen, mikä toimii hyvin, onnistumisiin, mahdollisuuksiin ja osaamiseen.
- Yksittäiselle ihmiselle on tärkeää ylläpitää johdonmukaista käsitystä itsestään, sisäistä koherenssin kokemusta.



# Osallisuus

- Ihminen on ihmisiä
- Ihmisellä on tahto **tarkoitukseen**
  - Tulla nähdyksi ja kuulluksi omana itsenään ja työpanoksellaan.
  - Merkityksellisyys auttaa kestäämään vaikeissakin olosuhteissa.
  - Merkityksellinen työ luo sitoutumista ja pidentää työuria.
- Kaikkien panosta ja osaamista tarvitaan
  - hajautettu organisaatio – hajautetut haasteet
- Olemmeko enemmän vai vähemmän yhdessä? Hyödyllinen kokous?
- Fasilitaatio- eli ryhmän yhteisen ajattelun avittamisen taidot, osallistavat menetelmät



# Luottamus

- Sosiaalisen pääoman perusta
- Kaikkinainen vaihdanta nojaa luottamukseen
- Tiedon jakamisen ja riskienottohalun edellytys
- Tunnetta ja kokemusta
- Todentuu vuorovaikutuksessa
- Vastavuoroinen jakaminen

# Toivo

- **Joustavuus, tulevaisuusorientaatio.**
  - etsitään uusia mahdollisia väyliä.
- Usko elämisen arvoiseen elämään nykyisyydessä: merkitsee mm.
  - **mahdollisuuksien tunnistamista** ja niihin tarttumista, **esteiden voittamista, uskallusta, rakentavaa toimintaa**
- Toivovalla ihmisellä on **energiaa** ja **keinot** saavuttaa tavoitteensa  
→ tahto ja keinot
- Johtajan toivo on yhteydessä **organisaation taloudelliseen toimintakykyyn**, työntekijöiden tyytyväisyyteen ja työntekijöiden **pysyvyyteen työssään** (Peterson & Luthans 2003, Norman ym. 2005)
- Johtajan toivo on yhteydessä **työyksikön parempaan tulokseen** (Peterson & Luthans 2003, Norman ym. 2005)
- Toivoa avaava johtaminen merkitsee **toivon tietoista esillä pitämistä ja vahvistamista arjessa** (Kylmä 2005)

# Uudistuminen perustuu

- tietoon siitä, **miksi** ollaan olemassa, **mihin** ollaan menossa ja **miten**
- uuden **tiedon** muodostamiseen, yhteisten **merkitysten** luomiseen ja nopeisiin, keveisiin **kokeiluihin**
- runsaaseen kommunikaatioon ja **informaatiovaihtoon** sisäisten ja ulkoisten sidosryhmien kanssa
  - vuorovaikutussuhteet perustuvat **luottamukseen** ja hyödyntävät molemmin puolin
  - **avoin dialogi** - tieto virtaa, lähestyy probleemoita eri kanteilta, tarjolla on runsaasti yli tarpeen vaihtoehtoisia ideoita ja ratkaisuja
  - mitä runsaampaa tiedonluonti on, sitä todennäköisemmin siitä löytyy myös jalostuskelpoisia aineksia
- **ajan** ymmärtämiseen strategiseksi tekijäksi
  - aika ideoida, aika jalostaa, aika pysähtyä, aika levätä
  - **avaamisen ja sulkemisen sykli**



# Onko nyt aika...?



sulkea?

kontrolli  
hierarkia  
pelkistäminen

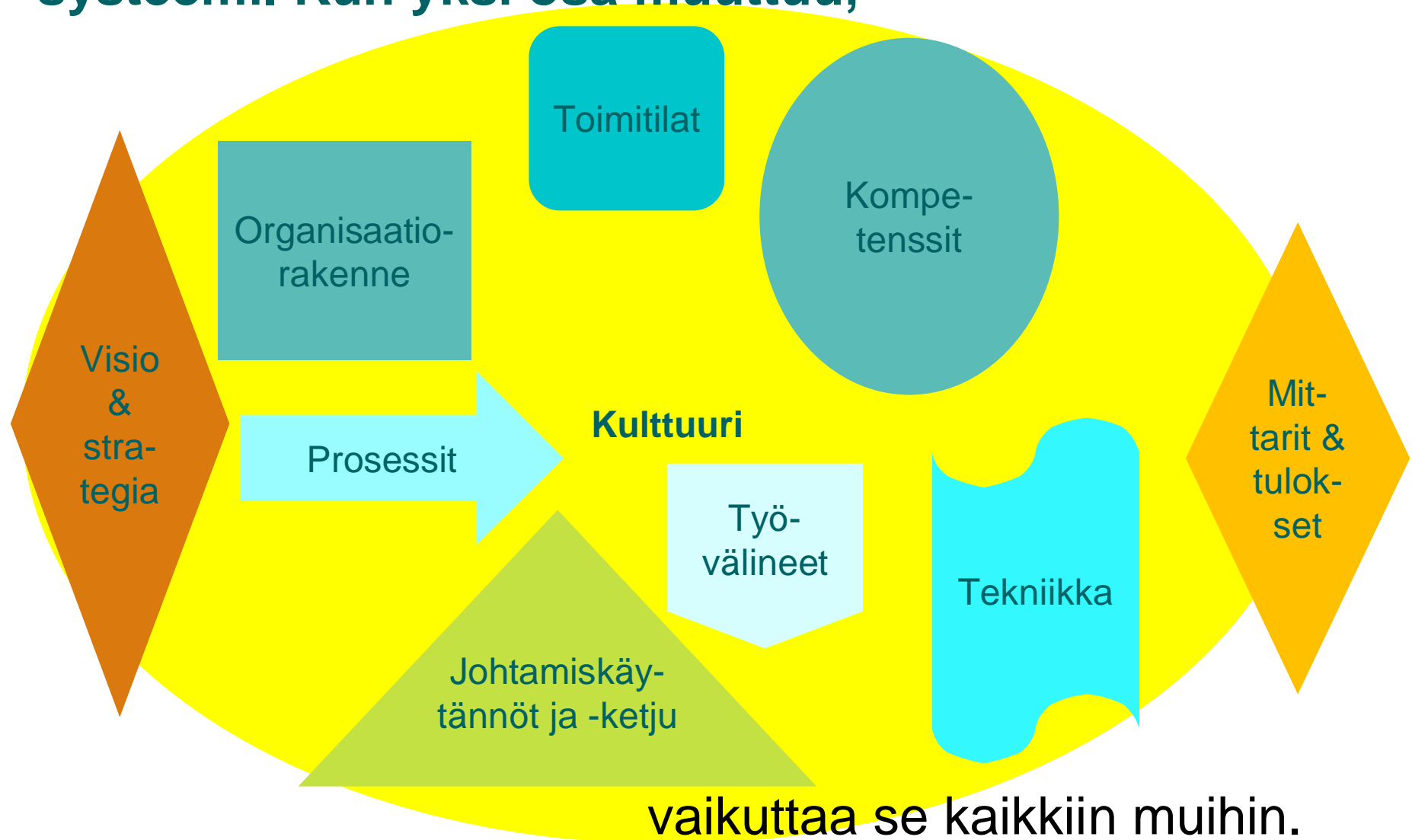
avata?


uuden etsiminen; uusien  
toimintatapojen luominen  
primus inter pares

# Luova viivästyttäminen David Peat

- Aktiivinen, välittömästä toiminnasta pidättäytyvä tila
  - vert. palokunta
- Edellytyksiä
  1. Turvallisuus, yhteys
    - mikä on samaa ja tuttua, mikä voidaan nähdä toisin?
  2. Luovuutta synnyttävä erilaisuus
    - miten nähdä tämä toivon mahdollisuutena?
    - millaista erilaisuuden synnyttämistä sallitaan?
      - luovuuden esteitä ovat ”narsistiset persoonallisuudet..., hierarkkisuus, pakko, pelko, kateus ja kateuden pelko.” TTL 7.11.11.
  3. Millaista vuoropuhelua erilaisuuden (mielipiteiden, näkemysten) ääripäiden välillä syntyy
    - huomio eri asioiden välisiin suhteisiin
    - verkostoituminen, foorumeiden luominen

# Organisaatio on (enemmän tai vähemmän) kompleksinen systeemi. Kun yksi osa muuttuu,





# Vierivä kivi ei sammaloidu – eikä lama syö valtiokonsernia: You can't stop me /Rajaton

When that happened to me at first I  
could not see,  
but then I decided not to close my  
eyes

And then I found a way,  
an impossible way  
so you said!

But it made me fly right away

Now I'm just like a token, spinning  
in a trance

But surprise! I don't fall and I don't  
choose either side!

I keep rolling around in a dance I  
just have found.

The laws of nature make  
exceptions somehow.  
You can't really stop me now!

I keep balancing on  
but I'm good because I'm strong,  
I turn when I see you reaching for  
me.

And it still makes me laugh when  
you thought you had had  
all of me –  
but you see: I keep changing on.

You can't really stop me now!

# Laajaa osallisuutta, nopeita kokeiluja, keveitä pilotteja, virheistä oppimista, onnistumisten juhlimista

Keskustelu



Ajattelu



Toiminta

”Rohkeus on kykyä toimia” P. Himanen