

**Voinhan  
minäkin...**



**TARINOITA UUSIUTUMISESTA TYÖELÄMÄSSÄ**  
YTN YLEMMÄT TOIMIHENKILÖT

# YTN – liitot

- Agronomiliitto ry \*  
Pohjoinen Makasiinikatu 6 A 8  
00130 Helsinki  
Puh. (09) 2511 160  
[www.agronomiliitto.fi](http://www.agronomiliitto.fi)
- Akavan Erityisalojen Keskusliitto AEK ry  
Maistraatinportti 4 A, 6.krs  
00240 Helsinki  
Puh. 0201 235 340  
[www.aek.fi](http://www.aek.fi)
- Akavan Yleinen Ryhmä AYR ry \*  
PL 130  
00531 Helsinki  
Puh. 0500 918 730  
[www.akavanyleinenryhma.fi](http://www.akavanyleinenryhma.fi)
- Driftingsjärsförbundet i Finland rf  
Banvaktsgatan 2  
00520 Helsingfors  
Tel. (09) 476 7717  
[www.diff.fi](http://www.diff.fi)
- Insinööriliitto IL ry  
Ratavartijankatu 2  
00520 Helsinki  
Puh. 0201 801 801  
[www.insinooriliitto.fi](http://www.insinooriliitto.fi)
- Luonnontieteiden akateemisten liitto ry\*  
Rautatieläisenkatu 6  
00520 Helsinki  
Puh. (09) 150 21  
[www.luonnontieteidenakateemiset.org](http://www.luonnontieteidenakateemiset.org)
- Metsänhoitajaliitto ry \*  
Kruunuvuorenkatu 5 F  
00160 Helsinki  
Puh. (09) 6840 810  
[www.metsanhoitajat.fi](http://www.metsanhoitajat.fi)
- Professoriliitto ry \*  
Rautatieläisenkatu 6  
00520 Helsinki  
Puh. (09) 15 021  
[www.professoriliitto.fi](http://www.professoriliitto.fi)
- \*:llä merkityt ovat jäseninä  
VAKAVA ry:n kautta.
- Suomen Ekonomiliitto -  
Finlands Ekonomförbund - SEFE ry  
Ratavartijankatu 2  
00520 Helsinki  
Puh. 0201 299 299  
[www.sefe.fi](http://www.sefe.fi)
- Suomen Farmasialiitto ry  
Iso Roobertinkatu 7  
00120 Helsinki  
Puh. (09) 696 2270  
[www.farmasialiitto.fi](http://www.farmasialiitto.fi)
- Suomen Lakimiesliitto ry  
Uudenmaankatu 4-6 B 10  
00120 Helsinki  
Puh. (09) 8561 0300  
[www.lakimiesliitto.fi](http://www.lakimiesliitto.fi)
- Suomen Psykologiliitto ry \*  
Bulevardi 30 B 3  
00120 Helsinki  
Puh. (09) 6122 9122  
[www.psyli.fi](http://www.psyli.fi)
- Suomen Työterveyshoitajaliitto ry  
Maistraatinportti 4 A, 6.krs  
00240 Helsinki  
Puh. (09) 4178 9850  
[www.tyoterveyshoitajaliitto.fi](http://www.tyoterveyshoitajaliitto.fi)
- Suomen Valtiotieteilijöiden Liitto ry \*  
Fredrikinkatu 28 B 17  
00120 Helsinki  
Puh. (09) 6850 800  
[www.valtiotieteilijoidenliitto.fi](http://www.valtiotieteilijoidenliitto.fi)
- Tekniikan Akateemisten Liitto TEK ry  
Ratavartijankatu 2  
00520 Helsinki  
Puh. (09) 229 121  
[www.tek.fi](http://www.tek.fi)
- YTY & Tradenomit  
Ratavartijankatu 2, 00520 Helsinki  
Puh. (09) 476 7714  
[www.yty.fi](http://www.yty.fi)  
Ratavartijankatu 2, 00520 Helsinki  
Puh. (09) 4767 7450  
[www.tradenomiliitto.fi](http://www.tradenomiliitto.fi)

Julkaisija ja copyright:

Kirjoittajat ja Ylempien Toimihenkilöiden Neuvottelujärjestö YTN ry  
Lainaukset: Saako pannukakulla istua - Muumilaakson mietekirja, Tove Jansson,  
toimittanut Jukka Parkkinen, WSOY, Juva 1994  
Layout: Maisa Nissinen, kannen kuva: Suomen Kuvapalvelu Oy

## Oman elämäsi tarina haasteena

Jaksamisesta on monta tarinaa. Nopeasti muuttuvassa maailmassa me kaikki rakennamme oman tarinamme, jonka varassa teemme tulevaisuuttamme. Valmiit toimintamallit eivät ratkaise elämäämme liittyviä kysymyksiä. Meidän on sitouduttava ja etsittävä itsellemme parhaita tapoja selvitä kiireestä, tavoitteista ja haasteista – siis tästä elämästämme. Ja tehdä näin vähän väliä, yhä uudelleen itseämme kuunnellen.

Keskustelu työssä jaksamisesta on nytkähtänyt monessa mielessä eteenpäin. Toimia työelämän kehittämiseksi on meneillään monilla sektoreilla. Oleellista on, että toimintakyky tarkoittaa myös omasta osaamisesta huolehtimista. Uusiutuminen edellyttää, että fyysinen, sosiaalinen ja henkinen toimintakykymme ovat tasapainossa asetettujen vaatimusten kanssa. Mikäli tasapaino on selvästi järkkynyt, on syytä huolehtia osaavien ammattiauttajien kanssa tuon tasapainon löytymiseen johtavista toimista.

Meillä jokaisella on haaveemme, onhan. Voimme tarkastella elämämme kokonaisuutta arvojen pohjalta; työn, ihmissuhteiden, vapaa-ajan ja muiden sitoumusten saama arvo näkyy ajan ja rahan käyttöön liittyvissä valinnoissa. Keskustelun on hyvä liikkua näillä kaikilla tasoilla. Haaveidemme toteuttamiseen tarvitsemme sitä kaikkein omintamme eli omaa uskallustamme ja luottamustamme osaamiseen. Tunne elämänhallinnasta auttaa jaksamaan.

Tulevaisuuden on sanottu olevan elämisyhteiskunnan esiinmarssin aikaa. Valinnoillamme teemme omaa polkuamme tuohon tulevaisuuteen. Haluamme haastaa lukijamme miettimään kirjasessa olevien tarinoiden ja ajatusten avulla oman tarinan rakennuspalasten kestävyttä ja tyyliä.

Toivomme että sinulla on aikaa miettiä oman uusiutumisesi lähteitä ja tehdä selkeitä sopimuksia itsesi ja verkostojesi kanssa siitä, miten lähdet kirjoittamaan tätä tarinaa eteenpäin.

Helsingissä, helmikuussa 2001

*Rohkeutta matkaan !*



Heidi Aho      Aila Tähtitanner      Anja Uljas  
Ylempien Toimihenkilöiden Neuvottelujärjestön tutkimusryhmä

# Miten hallita oman elämän kokonaisuutta

*”Masa oli koko elämänsä kuullut kehuttavaan, kuinka hyvä hän oli tietokoneiden kanssa. Ensimmäisessä työpaikassa koko porukan imu oli valtava ja työ vei mukanaan. Päivät venyivät yllättävän pitkiksi. Kotona ehti juuri ja juuri nukkumaan ja paitaa vaihtamaan. Ja yrityksellään meni hyvin. Jo runsaan vuoden kuluessa avovaimo ilmoitti, että oli löytänyt uuden ihmissuhteen, johon liittyivät läsnäolo ja yhteiset illat. Masa pahoitteli tapahtunutta, mutta jatkoi vielä hetken samalla vauhdilla, kunnes...”*

*”Marja oli juuri viettänyt viisikymmenvuotisjuhliaan. Nykyisessä työyhteisössä hän pyrki sulautumaan yli kaksikymmentä vuotta nuorempaan joukkoon. Omat tarinat isoäitiydestä saivat jäädä kertomatta. Vauhdikkaat, yhteiset illanvietot verottivat päivittäistä jaksamista ja kielenkäyttökin tuntui hänen korvaansa aina välillä liian räväkältä. Tarve tulla hyväksytyksi nousi kuitenkin päällimmäiseksi, kun hän etsi omaa rooliaan työyhteisössä. Tämä hyväksytyksi tuleminen tunne riitti kantamaan Marjaa jonkin aikaa, mutta sitten hän ...”*

## Tunne itsesi ja hallitse elämäsi

Uskaltamalla matkata itseensä on mahdollisuus löytää omat voimavaransa. Oleellista on myös luottaa omien voimavarojensa kantavuuteen. Pohtimalla omia arvojaan ja olemalla rehellinen niiden seuraamiselle, parantaa omaa elämänhallintaansa. Elämänhallinta ei ole paikallaan pysyvä tila, vaan sitä voi kehittää jatkuvasti. Tämä edellyttää sitä, että annamme aikaa ja tilaa itsellemme ja omille pohdinnoillemme. Itsetuntemustaan voi syventää myös kohtaamalla muita ihmisiä, erilaisiakin, kunhan muistaa, ettei sorru pelkkiin lainasanoihin. On asioita, joita voimme muuttaa, mutta myös asioita, joille emme voi mitään ja jotka meidän on vain hyväksyttävä.

- Tee tietoisesti töitä oman itsesi löytämiseksi
- Ota riittävästi aikaa itsellesi
- Uskalla tehdä valintoja itsellesi tärkeiden asioiden hyväksi, älä kahmi kaikkea
- Seuraa elämäsi punaista lankaa

## Kirjoitat itse elämäsi tarinan

Omaan elämään liittyvät päätökset on aina tehtävä itse, vaikka muiden mielipiteitä on hyvä kuunnella ja kunnioittaa. On myös tiedostettava, miten muiden mielipiteet meihin vaikuttavat. Jos ajat karille muiden ehdoilla eläessäsi, heittääkö kukaan pelastusrengasta? Vaikka haluat olla lojaali työnantajaasi ja tehtävääsi kohtaan, on sinun huolehdittava elämäsi kokonaisuudesta. Oma elämänhallintaa ei voi siirtää ulkopuolisille. Mieti myös millaisen elämäntarinan haluat itsellesi kirjoittaa ja keitä kaikkia siihen liittyä.

- Mietikö mitä elämästäsi haluat
- Tunnistatko itsesi nykyisestä elämästäsi
- Kenen ehdoilla elät
- Älä siirrä itsellesi tärkeiden asioiden tekemistä hamaan tulevaisuuteen

## Luota kykyysi elää omaa elämäsi

Tilanteita ja asioita ei pidä niellä pureskelematta. Se mikä sopii toiselle ei ehkä soviakaan toiselle. Avoimuus antaa voimavaroja, mutta myös kuluttaa niitä. Kun osaat hahmottaa itsellesi tärkeät asiat, pystyt myös jakamaan voimavarasi oikeille asioille. Näin vähennät riittämättömyyden tunnetta.

*“En tiennyt mitään mutta oletin kaikenlaista enkä tehnyt kerrassaan mitään vanhasta tottumuksesta. Olin hyvin onnellinen.”  
(Muumipapan urotyöt)*

- Kaikkia trendejä ei tarvitse seurata
- Elämä rakentuu erilaisista rakennusaineista, rakentaja olet sinä
- Uskalla laskeutua omien arvojesi varaan
- Kukaan ei riitä joka paikkaan

### **Hyväksy tilanteesi muuttuminen**

Eri elämäntilanteissa ja ikävaiheissa on erilaisia piirteitä, jotka on hyvä tiedostaa. Tunnista nämä vaiheet myös omassa elämässäsi. Tasapainon löytäminen kantaa sinua eri tilanteissa eteenpäin. Ihmisenä kasvu ajan ja kokemusten kautta muokkaa jokaisen elämäntarinaa. Pelkällä pintaliidolla ja joka paikkaan pyrkimisellä et ole missään mukana aidosti ja sitoutuneesti.

- Kun tunnet itsesi, ymmärrät myös ympäristösi muutokset
- Arvosta iän mukanaan tuomaa viisautta
- Tee sitä mitä olet
- Elämästä ei koskaan jää suoraa viivaa

### **Tankkaa energiavarantosi**

Sosiaaliset kontaktit on kiistatta todistettu keskeiseksi voimavaratekijäksi. Pitämällä monipuolisesti huolta ihmissuhteistasi, tankkaat aina myös huomista varten. Inhimilliset verkostot edellyttävät toimiakseen aitoa läsnäoloa. Oleellista on etsiä itselleen parhaiten sopivia tapoja elpyä - myös kokeilemalla uusia keinoja vanhojen hyväksi koettujen lisäksi. Itsensä huolto tarvitsee aikansa ja menetelmänsä, sillä retuperällä olevalla kunnolla ei pitkälle pötki. Oma jaksamistaan kohtaan pitää osoittaa viisasta nöyryyttä.

- Ihminen tarvitsee toista ihmistä myös työssä
- Vuorovaikutuksessa tankkaat energiaa itsellesi
- Tunnista voimavaratekijäsi
- Huolehdi myös fyysisestä kunnostasi

*“... eräänä iltana työpaikalle juuri palkattu henkilöstökonsultti päätti kyseenalaistaa yrityksen tehokkuuden perusteet. Työtoverit katselivat toisiaan kummissaan, Masakin hymähteli ensin väheksyvästi. Keskustelut jatkuivat kiivaana ja Masakin huomasi viihtyvänsä yhä paremmin uusien ajatusten kanssa ja näiden herättäjän seurassa. Uudenlaiset tuulet saattelivat Masan myös uuden haasteellisen harrastuksen pariin. Lopulta Masan illat ja vapaa-ajat täyttyivät jännittävien työn vastapainona toimivien kokemusten kerryttämisessä.”*

*“... Marja joutui pohtimaan arvojaan perinpohjin, kun lapsenlapsi sairastui vakavasti. Isoäitiä tarvittiin sairaan lapsen vierelle ja tukemaan huolestuneita vanhempia. Uusi perhevastuu tuntui Marjasta tärkeältä ja hän uskalsi myöntää, että oli joutunut kamppailemaan vierauden tunteen kanssa työpaikallaan. Työn ja muun elämän yhteensovittamisesta tuli hänelle erityisen tärkeää ja hän päätyi tarttumaan ennestään tutun työnantajan tarjoamaan uuteen tehtävään.”*

# Miten huolehtia omasta osaamisesta

*”Kalle ei ollut ehtinyt viimeisen viiden vuoden aikana osallistua edes oman työpaikkansa koulutustilaisuuksiin. Hänestä oli tuntunut jo pitkään siltä, että tavoitteet karkasivat käsistä yhä kauemmas, joten oli parasta istua työpöydän äärellä tai kotona kannettavan vieressä niin tiiviisti kuin mahdollista. Päivittäisten tehtävien tekemisessä oli kylliksi. Kuka siinä sitten ehtisi miettiä mitä huomenna, kunnes...”*

*”Kaisa oli jo opiskeluaikanaan lyöttäytynyt muutamien ystäviensä perustamaan yritykseen rivi-suunnittelijaksi. Vastuu oli lisääntynyt valmistumisen jälkeen melkoisesti. Porukka toimi hyvin yhteen ja samanhenkisessä joukossa työnteko maistui. Mieheensä työpaikan vaihtumisen takia paikkakunnanvaihdokseen pakotettu Kaisa etsi työtä varsin epätoivoisena. Oman alansa erikoisasiantuntemuksella hän oli pärjännyt hyvin niin kauan kuin oli toiminut tutussa ja turvallisessa ympäristössä. Mutta uusimmista virtauksista ja sovelluksista, kansainvälisestä toimintatavasta puhumattakaan hänellä ei ollut osaamista eikä kokemusta. Siispä...”*

## Kehitä itseäsi

Meidän on itse huolehdittava inhimillisestä pääomastamme. Omaa kehittymistä kannattaa tarkastella laajemmin kuin päivittäisenä osaamisena. On hyvä katsoa ammatillisuudenkin ulkopuolellekin, sillä tekemisemme muuallakin kuin työympäristössä lisää osaamistamme. Kehittymisen hetkiä ovat usein tilanteet, joita emme sellaisiksi uskoisi. Yksilön kokemus- ja näkemysperäisen tiedon välittyminen sosiaalisessa kanssakäymisessä lisää kaikkien organisaatioissa toimivien ihmisten kehitysmahdollisuuksia.

- Löydä myös hiljainen tieto
- Hyödynnä koko elämänpiirisi kokemus
- Katso itseäsi tulevaisuudessa ja etsi kehittymistarpeesi
- Kehittymisesi on vain sinun vastuullasi

## Hyödynnä vahvuuksiasi

On tervettä luottaa omaan osaamiseen. Useimmiten meistä löytyy voimavaroja ja kykyjä, joita emme uskoneet olevankaan. On myös osattava mitoittaa oman osaamisen tavoitteet oikein, jotta kehittymiselle löytyy riittävä motiivi. Onnistumisten, onnellisten aikojen ja hyvien kokemusten avulla löydämme vahvuutemme ja voimavaramme.

- Itsetuntemuksella hyödynnät osaamistasi
- Luota vahvuksiisi – tarvittaessa uusien silmälasien läpi
- Tunnista tilanteet
- Haasta itsesi kehittämään omista lähtökohdistasi

## Löydä luovuutesi

Ihmisillä on oma tapansa löytää luovuutensa lähteille. Löytöretkille vain on annettava riittävästi aikaa ja tilaa, sillä uuden etsiminen ja valloittaminen ei koskaan hoidu sormenpöydällä. Liiallinen tehokkuus tappaa luovuuden varmemmin kuin uskommekaan. Kiire ei saa olla itseisarvo.

- Anna aivoille aikaa kypsyttellä asioita
- Etsi tilanteita, joissa voit rauhoittua
- Usko, että ajatustyö poikii tuloksia
- Pyri rauhoittamaan ympäristösi

“Joskus tarvitaan aikaa,  
hän sanoi. Toisinaan  
kestää mahdottoman  
kauan, ennen kuin  
valkenee.”  
( Muumipappa ja meri)

## Laajenna näkökulmiasi

Kehittyminen edellyttää, että pystymme näkemään laajemmalle kuin tähän päivään ja tähän paikkaan. Omimman polun löytyminen haastaa usein myös naapurin tontille vilkui luun tai takapihalla käynteihin - ennakkoluulottomasti. Joudumme eri valintatilanteissa ottamaan kantaa asiantuntemuksemme kehittämiseen; laajennammeko vai syvennämmekö sitä. Omien taipumusten ja tavoitteiden kuunteleminen on tässäkin avainasemassa.

- Erilaisuuden avulla yltää uusiin ajatuksiin
- Etsi itseäsi uusista tilanteista
- Näe metsä puilta
- Kriittisen keskustelun kestäminen kertoo organisaation vahvuudesta
- Liika kriittisyys tekee meistä kapea-alaisia

## Oleellisen seulonta

Tietotulvasta emme pääsee eroon, mutta sen hallinnassa meidän on kehityttävä asiantuntijoiksi. Mielenkiintoisia asioita on loputtomiin, joten on päätettävä, miten syvälle missäkin asiassa menemme. Tiedon suodattamisessa on uskallettava luottaa myös muiden asiantuntemukseen, sillä meitä liiallisen tiedon kanssa taistelevia ihmisiä on paljon.

- Tavoitteiden selkeys auttaa erottamaan oleellisen
- Muista käyttää roskakoria
- Jaa oma seulontasi myös muiden kanssa
- Vastuu viestinnän onnistumisesta on meillä kaikilla

## Esimiesaseman kanssa sinuiksi

Esimiehenä toimiminen ei suju toisella kädellä kaikkien muiden asiantuntijuutta edellyttävien tehtävien ohella. Myös esimiestyön osaamistarpeet on hyvä tunnistaa. Esimiestyötä on kehitettävä itsenäisesti omana tehtäväalueenaan.

- Ole nöyrä alaisten osaamisen edessä ja anna oikea arvo myös omalle esimiesosaamisellesi
- Tasapainota asioiden johtaminen ja henkilöjohtaminen
- Opettele kohtaamaan muita ihmisiä heidän tilanteissaan
- Erilaisuutta voi sitoa yhteen uudeksi luovaksi kokonaisuudeksi
- Ristiriitaiset tilanteet voi kääntää uuden oppimiseksi

*“... yritys fuusioitiin suurempaan yritysruppäeseen ja Kallen tehtävät vaihtuivat melkoisesti. Kallen osaaminen kartoitettiin syvällisesti ja keskustelussa esimiehensä kanssa hän huomasi, että olikin pahasti laiminlyönyt ammatillisen osaamisensa ylläpidon. Koulutus-suunnitelman tekemisessä hän aristeli aluksi, mutta tarttui lopulta annettuun mahdollisuuteen ja ryhtyi tuumasta toimeen.”*

*“... Kaisa marssi työvoimatoimiston suosittelman yrittäjäkoulutuksen järjestäjän puheille ja sitten paikallisen uusyrityskeskuksen osaavien asiantuntijoiden pakeille. Pian hän oli luonut pitävän liikeidean ja testauttanut sen rahoittajilla ja markkinoilla. Yrittäjyyteen liittyvän koulutuksen hän hankki muiden samassa tilanteessa olevien ryhmässä.”*

# Miten organisaatio tukee uusiutumista

*”Raimo oli aina nostettu yrityksensä esimieskaartissa parhaimpaan A-luokkaan. Hän tiesi olevansa alansa asiantuntija, mutta nautti myös siitä, että sai olla mukana toisten valmentamisessa. Uuden omistajan myötä tuloksen tekemiselle ei enää annettukaan riittävästi resursseja, rima nostettiin kohtuuttoman korkealle. Raimolle tuloksiin pääseminen oli aina ollut tärkeää, mutta nyt alaisten ja hänen oma osaamisensa ja tehokkuutensa eivät enää riittäneet. Hänestä alkoi tuntua siltä, että ...”*

*”Raakel työskenteli hyövämaineisessa yrityksessä, joka oli tunnetusti mainosalan eliittiä. Projektit toisensa jälkeen tuntuivat mielekkäiltä ja haastavilta. Työt täyttivät päivät, perhe onneksi illat. Tämän päivän menetelmät ja välineet alkoivat tuntua jossain vaiheessa riittämättömiltä, sillä toimintaympäristö meni vauhdilla eteenpäin. Yrityksessä ei nähty kuitenkaan tarpeelliseksi huolehtia työntekijöiden osaamisen kehittymisestä, sillä luovuutta ja uutta osaamista uskottiin löytyvän aina tarvittaessa uusista tulokkaista, joten eräänä päivänä ...”*

## Yhdessä olemme enemmän

Organisaation rakenteiden ja prosessien avulla voidaan tukea luovuutta ja innovatiivisuutta. Ihmisten erilaisuuden avulla voidaan luoda sellaista tuloksellisuutta, jota yksittäisten toimijoiden avulla ei saada aikaan. Organisaatiossa olevan hiljaisen tiedon avulla voidaan parantaa kokonaisuuden toimivuutta. Ympäristölläkin on merkitystä, sillä harmaat seinät uusintavat harmautta. Yhteisyyttä voidaan lisätä kohtaamalla ihmiset myös tavanomaisesta poikkeavissa tilanteissa ja ympäristöissä. Kokemuksen siirtäminen koko organisaation osaamiseksi tarvitsee mahdollisuutensa ja menetelmänsä.

- Anna heikoille signaaleille ja arkiviisaudelle ymmärrystä ja tilaa
- Hyvinvointi lisää tuottavuutta
- Yksilölläkin on vastuunsa
- Erilaisuuden kunnioitus näkyy tuloksellisuudessa

## Organisaation elinkaari

Lyhyen tähtäyksen voitontavoittelun kautta ei tehdä tulevaisuutta. Organisaation kasvun ydin on sen henkilöstö. Vain ihmisten kehittyminen vie organisaatiota eteenpäin. Nopeasti kasvavien organisaatioiden on pysyttävä kasvuvauhdissa mukana myös rakenteellisissa ratkaisuissa. Johtamisjärjestelmien on vastattava organisaation kulloistakin kehitysvaihetta; globaalia yritystä ei voi johtaa samalla tavalla kuin nyrkkipajaa.

- Johdon on kyettävä kasvamaan organisaation myötä
- Liika vauhti tuo vedet silmiin ja sumentaa näön
- Organisaation syklien tunnistaminen ja tunnustaminen on tärkeää
- Tunnistaako organisaatio osaamisaukkonsa

## Keskusteleva organisaatio

Kun organisaatiossa jokainen tuntee oman tehtävänsä merkityksen kokonaisuudelle, on yksilön huomattavasti helpompi kehittää tulevaisuuttaan ja osaamistaan. Sitoutuminen ja luottamus edellyttävät riittävää avoimuutta, rehellisyyttä ja yhdessä tekemistä. Jaksamiselle on välttämätöntä, että ihmisillä on mahdollisuus vaikuttaa oman työnsä tavoitteisiin ja toimintaedellytyksiin. Erilaisuus ja ristiriidat muuntuvat sallimisen ja työstämisen avulla organisaation voimavaroiksi.



*“Hänen korvissaan ei ollut mitään vikaa niin kauan kuin hän tiesi mitä toiset aikoivat sanoa ja sen hän taas tiesi melkein aina.”  
(Muumilaakson marraskuu)*

- Tietoisuus ihmisten arjesta lisää organisaationkin ymmärrystä
- Keskustelu ja aito kuuntelu ovat edellytyksiä työyhteisön toimivuudelle
- Yhteinen kieli on menestyksen tae
- Myrsky kaataa helpommin puut, jotka eivät kasva metsänä

### **Esimiestyölle aikaa**

Esimiehen merkitys työilmapiirin luojana, jaksamisen mahdollistajana ja osaamisesta huolehtijana vaatii huomionsa. Esimiehille on annettava heille kuuluva arvo ja esimiestyölle kunnia omiana kokonaisuutena. Omien tehtävien hoitamiseen ja alaisten kohtaamiseen on annettava tasapuolisesti aikaa, sillä kumpikaan niistä ei hoidu ilman panostusta. Esimiesten valintaan on kiinnitettävä huomiota, hyvästä asiantuntijasta ei välttämättä tule hyvää esimiestä.

- Esimiestyö vaatii omaa osaamista
- Keskustelu kollegojen kanssa auttaa eteenpäin
- Älä jää yksin esimiehisyytesi kanssa
- Tukeeko työskentelykulttuurinne esimiestyötä?
- Molemminpuolinen palaute rakentaa oppimista

### **Arvojen todentuminen arkipäivässä**

Jokapäiväisten valintojen tulee heijastaa organisaation julkilausuttuja arvoja. Organisaation on aika ajoin hyvä tiedostaa oma perustehtävänsä. Jokaisella työntekijällä on oikeus tietää, mihin organisaatio on menossa. Yksilöllä on oltava oikeus olla ylpeä omasta ja organisaation osaamisesta ja mahdollisuus kertoa siitä myös ulkopuolisille.

- Ovathan omat ja yrityksen arvot tasapainossa
- Ihmisten vähättelyllä saadaan paljon pahaa aikaan
- Työskentelykulttuurin on rakennuttava julkilausutuille arvoille
- Mikä onkaan organisaation olemassaolon tarkoitus

*“...teki niin tai näin, mikään ei tuntunut kelpaavan. Ensimmäisessä kehityskeskustelussaan Raimo pohti yhdessä esimiehensä kanssa syntynyttä tilannetta. Raimo pyysi siirtoa yrityksen tuotekehitysyksikköön uuteen asiantuntijarooliin – ja löysi oman paikkansa. Muukin vastaavanlainen liikehdintä sai uuden johdon tarkastelemaan yrityksen kulttuuria uudelleen ja keskustelut johtivat tasapainoisempaan tavoitteenasetteluun.”*

*“...asiakkaat yksinkertaisesti kaikkosivat. Raakel sai yllätyksekseen työtarjouksen toimistolta, joka huolehti työntekijöidensä kehittymisestä ja yksilöllisistä toiveista. Myöhemmin Raakel kuuli, että hänen vanha asiakkaansa oli tuon työtarjouksen aloitteentekijä.”*

# Miten vuorovaikutuksella lisätään uusiutumista

*”Seija vaihtoi työpaikkaa ja uskoi päässeensä selvästi omalla ammatillisella polullaan eteenpäin. Muutaman kuukauden kuluttua hän alkoi miettiä työyhteisön hiljaisuutta, työtoverit eivät juuri keskustelleet keskenään. Samalla hän pohti ääneen oman työnsä kannalta tärkeiden yhteistyökumppaneiden verkostoa esimiehelleen ja oli pudota tuolilta kuullessaan että tapana on tehdä asiat itse. Joitakin kuukausia Seija yritti sopeutua uuteen työskentelykulttuuriin, kunnes ...”*

*”Seppo istui mielellään oman työhuoneensa oven takana. Hänen mielestään omiin tavoitteisiin pääsemisessä tärkeintä oli tehdä työ itse hyvin ja määrätietoisesti. Toiset huolehtikoot omista tavoitteistaan. Esimiehen kanssa asiat sai hyvin hoidettua sähköpostillakin. Onneksi tiedonhakuun voi käyttää yhä enemmän talon intranetiä sekä internetiä, toiset tuntuivat tuottavan sinne sopivasti asioita. Tietysti osa ihmisistä teki samantyyppisten kysymysten kanssa töitä ja näin Seppo usein itsekseen työskennellessään keksi viereisen huoneen tietoa uudelleen. Toiset kävivät tieteenalan tutkijapäivillä, mutta Seposta ne olivat lähinnä hukkaan heitettyä aikaa, joten hän keskittyi työn tekemiseen. Eräänä päivänä esimies astui Sepon huoneeseen kädessään Sepon viimeisin tutkimusraportti...”*

## Vuorovaikutuksen merkitys

Turvallisten ja hyväksi koettujen yhteistyötahojen lisäksi uusien tuulien haasteleminen auttaa meitä uusiutumaan. Luomalla erilaisia vuorovaikutustilanteita kehitämme sekä organisaation että omaa osaamistamme. Jakamalla tietoa ja keskustelemalla asioista työtovereiden ja yhteistyökumppaneiden kanssa meillä on mahdollisuus saavuttaa sellaista, mitä yksin tekemällä emme saa aikaan. Kokemuksen ja osaamisen jakaminen vaikkapa mentorointiohjelmien avulla säilyttää tarvittavan tiedon työyhteisössä.

- Ole utelias niin työssä kuin muissakin elämäntilanteissa
- Jaa osaamistasi
- Älä kerää verkostoa vain verkoston vuoksi
- Opettele väittelemään

## Sosiaalisten taitojen merkitys

Osaamista on kohdata erilaisia ihmisiä riippumatta heidän asemastaan, ominaisuuksistaan, iästään tai viiteryhmästään. Vuorovaikutussuhteet edellyttävät aitoa mukanaoloa niin työyhteisössä kuin niissä verkostoissa, jotka ovat toimintamme kannalta tärkeitä. Tois- tamalla vain entisenlaisia viestintä- ja vuorovaikuskalleja emme välttämättä täytä tämän päivän vaatimuksia.

- Ole verkostoissasi mukana tosissasi
- Hyödynnä kuuntelemisen taitosi
- Kaada ammattikielesi raja-aitoja
- Verkostossa tulee kuulua kaikkien mukanaolijoiden ääni

## Tavoitteellinen verkostojen luominen

Niin organisaation kuin yksilön on mietittävä nykyisten verkostojensa mielekkyyttä. Verkoston jäsenten on myös annettava sille jotain eikä vain imettävä siitä itselle tärkeitä asioita. Vastuullisuutta on se, että syöttää tai ammentaa tavoitteellisesti verkoston tarvitsemää tietoa.

*“Äiti on poissa, ajatteli  
Muumipeikko. Hän on  
ollut niin yksin, että hän  
on hävinnyt.”  
(Muumipappa ja meri)*

- Verkosto vaatii aikansa
- Nosta verkostojen omat tavoitteet näkyviksi
- Mikään verkosto ei ole olemassa ilman toimijoita
- Aseta myös omia tavoitteita verkostoille
- Yksilön verkostojen lukumäärällä on rajansa

## Rakenteiden joustavoittaminen

Organisaatio voi etsiä keskustelukumppaneita myös oman toimintapiirinsä ulkopuolelta. Lisäarvoa voi saada yllättäviltäkin tahoilta. Verkoston on elettävä jatkuvasti tätä päivää yhteistyössä muiden kanssa. Uudistuminen edellyttää jatkuvaa tavoitteiden tarkistusta. Kullakin verkostolla on omat heikot lenkkinsä. Verkoston kypsyyttä on se, ettei heikkouksia käytetä omien itsekkäiden päämäärien edistämiseksi. Verkostosta ei saa myöskään muodostua yksilölle liian ahdistavaa tai rajoittavaa.

- Verkostoillakin on elinkaarensa
- Verkoston vaatima vuorovaikutuksellisuus edellyttää aikatauluttamista
- Yllättävät yhdistelmät tuottavat innovaatioita
- Verkostosta voi myös irrottautua

## Yksilönä tiimissä

Tiimin on uskallettava nähdä yksilöiden osaaminen ja erilaisuus vahvuutena. Kaikki osaaminen ei ole tiimin sisällä, vaan sen tarvitsemaa tietoa pitää etsiä myös ulkopuolelta. Vahvasti toimiessaan tiimi voi todeta, että kokonaisuus on enemmän kuin osiensa summa. Jokainen tiimin jäsen voi omien verkostojensa avulla tuoda lisäosaamista koko ryhmän käyttöön.

- Tiimin tulee nähdä oma toimintansa osana kokonaisuutta
- Tiimi ei saa tasapäistää
- Äänenpainoillakin on merkityksensä
- Käpertyminen itseensä eristää muusta ympäristöstä
- Ryhmässä erilaisuus luo lisäarvoa

*“... hän koki, että seinät alkoivat kaatua päälle. Hän löysi yllättäen aikaisempien verkostojensa kautta uuden haasteen. Ja tällä kertaa hän osasi kokemustensa perusteella kysyä kaikki oleelliset kysymykset ennen siirtymistään uudelle työnantajalle. Ja jätti muut märehtimään omia asioitaan...”*

*“...ja totesi tulostensa olleen esillä jo muutama vuosi sitten yhdessä seminaarissa. Samaan aikaan alkoi työyhteisön kehittämiseksi tiimihanke. Seppokin onnistuttiin vetämään tuloksellisesti yhteisten asioiden pariin ja hän syttyi kuin syttyikin yhteisten foorumeitten kautta uudenlaiselle tavalle toimia. Hän oppi pienen arkailun jälkeen jakamaan osaamistaan niin kasvokain kuin verkossa.”*

*“Lopuksi tahdon kiittää  
lämpimästi kaikkia, jotka  
vaikuttivat aikoinaan  
siihen, että elämästäni  
on tullut taideteos.”  
(Muumipapan urotyöt)*



YLEMPIEN TOIMIHENKILÖIDEN NEUVOTTELUJÄRJESTÖ YTN ry  
Ratavartijankatu 2, 00520 Helsinki, [www.ytn.fi](http://www.ytn.fi)