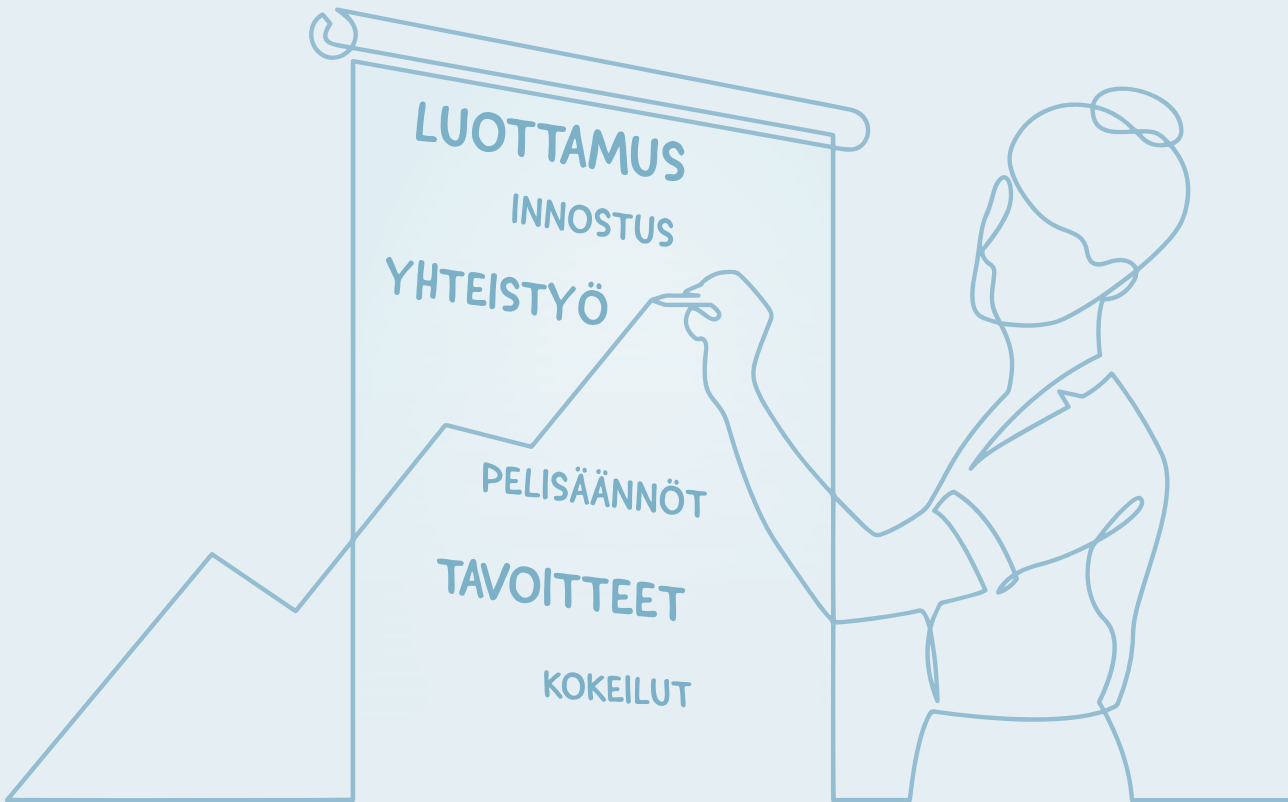


RITVA RANTA

---

# Kehittyvä työyhteisö





Copyright © rtr-consulting

Kehittyvä työyhteisö:  
kehittäminen, tiimityö ja ryhmän  
johtaminen muutoksessa:

ISBN 978-952-69871-0-1 (pehmeäkantinen)

ISBN 978-952-69871-1-8 (PDF)

ISBN 978-952-69462-9-0 (EPUB)

Kustantaja:  
Suomen yrityskirjat Oy, 2005  
Kansi: Luovion Oy  
Taitto: RiittaHaikka

[www.ritvaranta.com](http://www.ritvaranta.com)

Ritva Ranta

# Kehittyvä työyhteisö

Uudistettu painos



rtr-consulting 2021



Kirjan kirjoittaminen on ollut haaveeni pitkään, tavoitteena tuottaa malli omasta työskentelystäni yrityksissä. Olen ollut projektin vetäjänä kehityshankkeissa yli 70 yrityksessä, olen itse vetänyt muutoshankkeen yli viidessäkymmenessä yrityksessä. Pitkät hankkeet on toteutettu yhteistyössä Johtamistaidon Opiston kanssa. Prosessit ovat kestäneet puolesta vuodesta kahteen vuoteen. Olen kirjassani mallittanut auki näissä kehittämisprosesseissa saamiani kokemuksia. Kirjoittaminen on avannut itselleni uusia näkymiä kehittämiseen. Tärkeäksi on noussut organisaation kehittämisen ja henkilökohtaisen kasvun yhteen limittäminen. Parhaimmillaan ne tukevat toisiaan ja toisaalta toisen ontuessa myös toinen vähenee.

Kehittämisen malli, jonka esittelen, katsoo muutosprosessia lintuperspektiivistä. Mitä on tapahtunut, kun onnistunut hanke on saatu päätökseen? En ota kantaa varsinaiseen sisältöön, se voi olla strategian jalkauttamista, tuottavuuden parantamista, henkilöstön kehittämistä tai laatu järjestelmän rakentamista. Keskityn niiden rakenteiden esittelyyn, jotka olen tiedostanut toimiviksi tai välttämättömiksi muutoksessa.

Olen tutkinut niitä rakenteita, jotka pitää olla voimassa, jotta kehittäminen etenee positiivisen tulokseen. Toisaalta olen kirjoittanut pitkään myös esteistä, jotka haittaavat uudistumista. Olen miettinyt, miten paljon jätän näitä pohdintoja kirjaani. Joku voisi nähdä asian negatiivisuutena, ehkä se onkin sitä. Huonoja asioita ei kannata lakaista maton alle. Mielestäni uuden luominen mahdollistuu vasta, kun olemme valmiit jättämään vanhan negatiivisuuden. Luopumisprosessiin kuuluu vanhan tiedostaminen, jotta tiedämme, mistä pitää irrottautua. Vanhan negatiivisen hyväksyminen ja sitä kautta siitä vapautuminen mahdollistuu. Voimme siirtyä uuteen maailmaan ja vähitellen vahvistaa positiivista ajattelua. Positiivisuus, joka perustuu negatiivisen peittämiseen, ei rakenna vahvaa perustusta kehittämiselle.

Tämän kirjan kirjoittaminen on ollut pitkä prosessi. Ensimmäinen version, joka pääpiirteittäin on tämän kirjan sisältöinen, tein alkukesällä 2002. Tony Dunderfelt, Maarit Hartela-Varkki, Leila Leimala, Mirva Waara ja Tarja Heinonen, te luitte sen. Kiitän teitä kaikkia palautteesta, kannustuksesta, yhteisistä keskusteluista ja kehittämisehdotuksista, ilman niitä tämä kirja ei olisi koskaan ilmestynyt. Samoin kiitän Outi Hollenderia ja Jarkko S. Tuusvuorta, myös teidän kommenttinne ja muutosehdotuksenne ovat olleet tärkeitä. Kiitos myös Ritva Torkkolalle yhteistyöstä, ja Pauli Juutille käsikirjoituksen lukemisesta ja kommenteista, samoin kiitän yhteistyöstä Antero Hälikkää ja Tuija Matikkaa. Kiitän myös Terhiä, Lauria, Mikaa, Maijaa, Askoa, Riikkaa ja Tapania ystävyydestä ja virkistävästä keskusteluhetkestä, jotka ovat mahdollistaneet ja tukeneet tämän kirjan työstämistä. Kiitos Emma-Sofialle, Elinalle, Sannille ja Janille tuesta, kannustuksesta ja kärsivällisyydestä kirjoitusprosessin aikana.

Olen vuonna 2005 ilmestynyttä kirjaani muokannut poistamalla pari suurta harjoitusta. Muutentämä digiversio on lähellä alkuperäistä kirjaa. Kirjanpainos on ollut loppu jo vuosia ja sitä saa edelleen vain kirjastoista. Toivottavasti tämä uusi versio antaa sinulle hyviä lukuhetkiä.

*Turussa 10.5.2020*

Tämä kirja on uudistettu painos vuoden 2005 Kehittyvä työyhteisö kirjasta. Kommentoin kirjaa viidentoista vuoden aikaikkunassa. Ovatko omat kokemukseni ja/ tai väitöstyöni tuonut asiaan uutta näkökulmaa ja syventänyt asiaa. Mitkä asiat taas vaikuttavat auttamattomasti vanhentuneilta? Välillä käyn keskustelua viisitoista nuoremman itseni kanssa. Osa alkuperäisen kirjan tekstistä on säilytetty, tehty korjauksia ja selvästi vanhentuneita osia on poistettu. Vuosien varrella ole yhä enemmän tehnyt työtä sote-puolella ja alkuperäisen kirjan kokemukset taas ovat pääosin rakennus- ja metallitoimialoilta. Toimialakohtaisia asioita on paljon ja ne tuovat kehittämisen erilaisuutta, mutta myös samoja lainalaisuuksia eri toimialoilta on merkittävä määrä. Kirjan ylätunnisteessa kulkee kyseessä olevan kirjan nimi, lainaan jotain aiempaa tekstiäni. Uudet tekstit ovat ilman viitettä tai erillisiä kommentteja tekstin sisällä. Kirjan lähdeviitteet ovat alkuperäisessä kirjassa ja väitöskirjassa. Olen jättänyt viitteet pois tekstissä, kuitenkin lopussa on lähdeluettelot molemmista teoksista.

*Turussa 18.10.2021*

*Ritva Ranta*

## *Sisällysluettelo*

|                                                                                                                                                    |            |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| Aluksi - muutoksen välttämättömyydestä .....                                                                                                       | 9          |
| <b>1. Kehittämiskulttuurin askeleet, tiimityö ja ryhmätahtajohtaminen .....</b>                                                                    | <b>13</b>  |
| 1.1. Tiimin kehityskaari ja kehittämiskulttuurin vaiheittainen eteneminen .....                                                                    | 22         |
| 1.2. Muutoksen elinkaari ja organisaation tila .....                                                                                               | 51         |
| 1.3. Selviytymistarina kirjassani esitelty kehityksen askeleet v. 2012 .....                                                                       | 57         |
| 1.4. Toimintatutkimus ja expansiivinen oppiminen .....                                                                                             | 58         |
| 1.5. Myönteistä muutuskulttuuria tukevat tekijät .....                                                                                             | 62         |
| 1.6. Muutosprosessin vaiheet .....                                                                                                                 | 68         |
| 1.7. Kehittämisprosessin kuvaus .....                                                                                                              | 71         |
| <b>2. Tiimikulttuuri ja arvojen merkitys tiimijohtamisessa .....</b>                                                                               | <b>78</b>  |
| 2.1. Tiimityön perusteet ja arvojen merkitys .....                                                                                                 | 80         |
| 2.2. Kehityskaari – TEAL johtamisen taustoja .....                                                                                                 | 84         |
| 2.3. Nykytilan analyysit .....                                                                                                                     | 98         |
| 2.4. Kehityksen esteet .....                                                                                                                       | 99         |
| 2.5. Miten ratkaisemme ongelmat? .....                                                                                                             | 102        |
| <b>3. Muutoksen toteuttaminen .....</b>                                                                                                            | <b>105</b> |
| 3.1. Muutoksen suunnittelu ja kehittämisen fokusointi? .....                                                                                       | 105        |
| 3.2. Ensiaskleet .....                                                                                                                             | 114        |
| 3.3. Pilkotaan hanke sopiviin osiin .....                                                                                                          | 116        |
| 3.4. Päätös, sitoutuminen, toteuttaminen ja aikataulu .....                                                                                        | 121        |
| 3.5. Pilottihanke .....                                                                                                                            | 123        |
| 3.6. Uudet haparoivat askeleet .....                                                                                                               | 126        |
| 3.7. Kehittämismallin sovellus (ote väitöskirjasta):<br>Terveyskeskuksen kehittämismalli .....                                                     | 129        |
| 3.8. Uudistunut käytäntö .....                                                                                                                     | 138        |
| 3.9. Käytäntöön vieminen toteutuu kehittämiskulttuurin vaativimmalla tasolla.<br>(otteita väitöskirjasta ja Kehittämisen käytännöt kirjasta) ..... | 140        |
| Millainen yhteys johtamisella on onnistuneeseen kehittämistyöhön? .....                                                                            | 144        |





## Aluksi - muutoksen välttämättömyydestä

Kirjoittaessani ovat oman työni painopistealueet vähitellen kirkastuneet ja omat arvoni, joista kirjassa usein mainitsen, ovat kiteytyneet. Tärkeäksi ovat nousseet, ihmisten huomioiminen, yhteistyö ja tuottavuus. Ihmisten henkilökohtainen hyvinvointi on pohja, jolle koko yritystoiminta rakentuu ja heidän kykynsä tehdä yhteistyötä ratkaisee, miten tehokkaasti ja kannattavasti yritys toimii. Kokonaisuus, joka tästä syntyy, ratkaisee suomalaisten kilpailukyvyn maailmalla. Tuottavuus on kasvanut yli 30% viimeisen viidentoista vuoden aikana. Tämä tarkoittaa, että 2/3 osaa pienemmässä työajassa teemme yhtä paljon tulosta kuin vuonna 1989 [reaalinen BKT vuoden 2000 hinnoilla / (työlliset x työtunnit palkansaajaa kohden vuodessa)]. Tänä (2005) olemme kilpailukyvyssä maailman huipulla. Tulemme pysymään siellä vain, jos ymmärrämme pitää huolta niistä ihmisistä, jotka ovat nämä rahat tuottaneet.

Kehittämistyössä tärkeää on henkilökohtaisen kehittymisen ja organisaation kehittymisen kytkeytyminen yhteiseksi prosessiksi. Kumpaakin puolta tarvitaan ja molemmat yhdessä saavat aikaan hyvinvointia, joka tuottaa. Ihmiset ovat innostuneita ja motivoituneita tekemään parhaansa organisaation hyväksi ja samalla he saavat omaan kasvuunsa ja kehittymiseensä tukea, kannustusta ja resursseja yritykseltä. Yhteistyö paranee ja positiivinen muutos tuottaa taas innostusta. Näin uudistuminen muuttuu vähitellen luonnolliseksi osaksi toimintaa eikä työläitä, joskus vaivalloisia kehittämishankkeita enää edes tarvita vaan muutos toteutuu arjessa.

Olen kerännyt kirjaani käyttökelpoisiksi kokemiani työkaluja. Vuosien varrella on omaan työkalupakkiin jäänyt monenlaista. Roolijohtaminen, tilannejohtaminen, oppiva organisaatio, älykäsorganisaatio, NLP (Neuro-Linguistic Programming) ja arvoevoluutio-teoria (SD) muutamia mainitakseni. Osa menetelmistä, joita esittelen, ovat lähes suoraan alkuperäisistä lähteistä. Osa taas, minun mausteillani maustettuja, kuitenkin helposti, esimerkiksi NLP maailmaan yhdistettäviä malleja. Ne ovat aina yleistysä, tarkoituksena oivaltaa toiminamme rakenteista jotakin hyödyllistä. Malli ei koskaan kuvaa täydellisesti todellista elämää, eikä ole kyseessä olevasta asiasta totuus.

70-luvun puolivälissä Clare W. Graves esitteli psykologisen arvojen kehittämisteorian henkilökohtaiseen ja organisaation muutokseen. Hän liitti uudistumiseen Richard Dawkinsin meemiteorian, joka samoihin aikoihin aloitti vilkkaan ja myös kriittisen keskustelun psykologian ja sosiaalipsykologian piirissä. Don Beck ja Christopher Cowan 90-luvun puolivälissä liittivät mallin johtamisen työkaluksi kirjassaan Spiral Dynamics (SD). Suomessa 80- ja 90-luvun taitteessa Tuija Matikka toi ajatuksen Suomeen ja kutsui mallia arvoevoluutioteoriaksi. Hän ja Antero Hälikkä ovat tehneet kehittämistyötä ja jatkaneet keskustelua Suomessa.

◇ Tällä hetkellä (2021) aiheeseen liittyvä keskustelu koskee TEAL-johtamista. Keskustelu on lähtenyt liikkeelle Frederic Laloux kirjasta *Reinventing organization*, jossa hän jatkotyöstää Clare W. Gravesin arvoevoluutioteoriaa. Beck ja Cowan olivat Gravesin oppilaita. Vuosituhannen alussa minulla oli mahdollisuus osallistua Don Beckin valmennukseen Lontoossa. Monet näkemykseni ovat lähtöisin tästä valmennuksesta ja siihen kuuluneesta laajasta materiaalista. Erityisen mielenkiintoisia ovat Gravesin alkuperäiset kirjoitukset, joihin pääsi tutustumaan.

Kaikki edellä mainitut johtamisjärjestelmät ja mallit ovat vaikuttaneet tämän kirjan sisältöön. Ajatukseni ei kuitenkaan ole esitellä uutta totuutta johtamiseen ja organisaation kehittämiseen, vaan esitellä työkaluja, jokaiselle jotakin, muttei kaikille kaikkia. Peruslähtökohtana on tehdä tietoiseksi oman toiminnan rakenteita ja sen jälkeen muuttaa niitä. Henkilökohtaisessa elämässä se on ehkä helpompi hyväksyä, tarkoitukseni on laajentaa tätä käytäntöä myös organisaation kehittämiseen.

Monet yrittäjät taistelevat taloudellisten ongelmien kanssa ainakin ajoittain. Heidän on pakko ajatella rahaa, jotta yritys selviäisi kovassa kilpailussa ja työllistäisi myös tulevaisuudessa meitä suomalaisia. Hyvin he ovat onnistuneetkin.

Pienet ja keskisuuret yritykset työllistivät 61 % koko työvoimasta vuonna 2002. Puolet suomalaisten yritysten liikevaihdosta tuli pk-yrityksistä. Keskisuuret yritykset ovat suurin työllistäjä Suomessa. Niiden henkiinjäämisen ehto on, että tuottavaa ja laskutettavaa työtä syntyy koko ajan. Tästä syystä pk-yritysten tietoinen kehittäminen on kansantaloudellisesti tärkeä ja panostuksia vaativa tehtävä. Säilyttääksemme asemamme innovatiivisena kansakuntana pitää, yritysten ja niiden henkilöstön hyvinvoinnista huolehtia.

◇ Vuosina 2001—2018 pk-yritykset loivat työpaikkoja yli 150 399 hengelle. Näistä työpaikoista 87 516 syntyi alle 50 hengen yrityksiin. Yritysten 434 miljardin euron liikevaihdosta yli puolet (58,1 %) syntyy pk-yrityksissä ja pk-sektorin osuus BKT:sta on runsaat 40 prosenttia. (Suomen yrittäjät ry.) valitettavasti tuottavuuskehitys on ollut pysähdyksissä koko 2010-luvun. Organisaatioiden ja yritysten kehittäminen on siis erittäin tärkeää erityisesti nyt.

◇ Maailman tila 2001-raportissa todetaan seuraavaa: maatalouden käyttöönotto kesti ihmiskunnalta 5 000 vuotta. Silloiset maanviljelijät tuskin tunnistivat olevansa kehityksen keskipisteessä luodessaan uusia viljelymenetelmiä ja -välineitä. Teollinen kausi on kestänyt pari sataa vuotta. 1900-luvun alkupuoliskolla Yhdysvalloissa väestön neljännes siirtyi käyttämään sähköä 46 vuodessa, myöhemmin puhelimen käytön omaksui 25 % väestöstä 35 vuodessa. Television yhtä laajaan esiintymiseen meni 26 vuotta, tietokoneiden leviämiseen vastaavasti 16, matkapuhelinten 13 ja Internetin vain seitsemän vuotta.

Keskustelen kirjassa 15 vuotta nuoremman itseni kanssa. Kirjassa esitetyt kehittäminen, tiimityö ja muutosjohtaminen ovat edelleen hyvin merkittäviä, erityisesti käytännön toteuttamisen näkökulmasta. Olen poistanut kirjasta kaiken sen, mikä on jo auttamattomasti vanhentunut, eikä kommentointi ole enää ajan kohtaista. Muutoksen yksi ydin onkin vanhasta luopuminen, vain silloin uutta voi tulla tilalle. Työelämä keskustelussa mukana olevia asioita olen kommentoinut, esimerkiksi teal-johtamista, tai olen omien tutkimusteni ja kokemusteni perusteella halunnut jatkaa keskustelua aiheesta. Kirja on ilmestynyt ensimmäisen kerran 2005.

Muutosnopeus kasvaa ja vaatimukset lisääntyvät. Ihmisten hyvinvointi on vaakalaudalla tässä oravanpyörässä. Tämä kirja etsii ulospääsyä ja uusia mahdollisuuksia tässä vaatimuksia täynnä olevassa maailmassa. Ihmisissä ja organisaatiossa tapahtuva muutosprosessi on monella tapaa yhtenevä.

Väitöskirjani valmistui noin 15 vuotta tämän kirjan ilmestymisestä. Osa alkuperäisen kirjan asioista oli edelleen mukana väitöstyössäni. Organisaatio ja ihminen oppivat käsi kädessä, väitöstyö lisäsi siihen ryhmän oppimisen. Kirjan pääaihe kehittämistyön eteneminen prosessina oli myös mukana väitöstyössäni, nyt jalostettuna ja tarkennettuna erityisesti ihmisten johtaminen nousi vahvimpaan rooliin.

Kehittäminen, tiimityö ja muutosjohtaminen pääosassa. Suurin osa meistä toimii jossakin organisaatiossa. Tämä ympäristö tukee tai haittaa meidän toimimistamme ihmisenä. Kirja kertoo niistä lainalaisuuksista, jossa organisaatio uudistuu ja samalla henkilöstön osaaminen ja kyky toimia rakentavasti ryhmässä kasvaa. Nämä prosessit toteutuvat rinnakkain. Tiimi tai ryhmä on keskiössä, miten hyödyntää ryhmän dynamiikkaan niin, että kaikki kehityksen virrat parantavat organisaation toimintaa. Ryhmä motivoituu oman identiteettinsä kautta ja koko organisaation kehittämiskulttuuri vahvistuu.

**Ritva Ranta, tietokirjailija, yhteistyön ja johtamisen asiantuntija.** Hän on koulukseltaan filosofian tohtori, sosiaalipsykologi ja insinööri. Pitkä kokemus julkisen ja yksityisen sektorin organisaatioiden kehittämisestä ja valmentamisesta niin tutkijan, konsultin kuin valmentajan rooleissa. Osaamisalueita organisaatioiden kehittäminen, tuottavuus, muutosprosessit ja henkilöstökyselyt. Kehittämistyö organisaatioissa, miten tuottavuus ja työhyvinvointi voidaan yhdistää onnistuneeseen kehittämistyöhön, oli Sosiaalipsykologian väitöstutkimuksen aihe (2020).

ISBN 978-952-69871-0-1  
(uudistettu painos)



9 789526 987101 >