

# Toimiva työyhteisö - DEMO

11.8.2023

Tämän raportin on tuottanut:

MLP Modular Learning Processes Oy  
[www.mlp.fi](http://www.mlp.fi)



SAMPLE



## TOIMIVA TYÖYHTEISÖ

Toimiva työyhteisö -raportti muodostuu kahdesta osa-alueesta: sitoutuminen ja luottamus. Ennen liitteenä olevaa raporttia tässä ohjeessa on avattu käsitteistöä tulkinnan helpottamiseksi.

### JOHDANTO

Tehokkaan työyhteisön perusta on kiistatta luottamus. Yhtä tärkeää on myös se, että työntekijöiden tavoitteet ovat samansuuntaiset ja niihin sitoudutaan.

Työyhteisön menestyminen voidaankin määritellä näiden kahden tekijän – luottamus ja sitoutuminen – avulla.

Vaikka sitoutuminen on välttämätöntä yhteistyölle – silti niin kovin monet työyhteisöt eivät onnistu olemaan sitoutuneita. Miksi näin?

**”Luottamus on toimivan, yhtenäisen tiimin ydin. Ilman sitä tiimityö on mahdotonta.”**

”The Five Dysfunctions of a Team”  
Patrick Lencioni

#### Kolme syytä, miksi ihmiset työyhteisössä eivät ole sitoutuneita:

1. Työyhteisön jäsenet eivät ymmärrä, mitä sitoutuminen todella tarkoittaa.
2. Sivuutetaan kaksi tärkeintä asiaa sitoutumiseen liittyen: työyhteisön **tarkoitus** ja sen **arvot**.
3. Luottamuksen puute estää avointa, suoraa keskustelua.

### Luottamus on keskeisin tekijä sitoutumisen saavuttamisessa

Työyhteisöt, joissa on alhainen sitoutuminen, kärsivät usein luottamuspulasta. Toimiva työyhteisö -kysely mittaa sekä työyhteisön sisäistä luottamusta että sen sitoutuneisuuden astetta.

Useimmat ihmiset ovat mielestään luottamuksen arvoisia: vilpittömiä, moraalisia ihmisiä, jotka työyhteisössään haluavat kantaa kortensa kekoon. Niinpä he luonnollisesti olettavat, että heihin luotetaan. Mutta todellisuudessa monien työyhteisöjen keskinäinen luottamus on vähäistä, vaikkakin sen jäsenet itse kokevat olevansa luottamuksen arvoisia.

Se, että itse kokee toimintansa luottamuksen arvoiseksi, ei automaattisesti tarkoita sitä, että toiset kokevat asian samalla tavoin. Luottamus syntyy käyttäytymisen kautta. Luottamuksen syntyminen ja kestävyys perustuvat neljään luottamuksen osa-alueeseen:

<b>Luotettavuus:</b>	teet mitä sanot tekeväsi
<b>Suoruus:</b>	sanot mitä todella tarkoitat ja toimit sen mukaisesti
<b>Avoimuus:</b>	olet valmis kuuntelemaan toisten ajatuksia ja jakamaan omia ideoitasi ja mielipiteitäsi
<b>Hyväksyntä:</b>	hyväksyt ihmiset sellaisena, kuin he ovat; et tuomitse

Useimmilla ihmisillä on vaikeuksia vähintään yhdessä näistä osa-alueista, vaikka muut ominaisuudet olisivat heille hyvin luontevia. Tällöin luottamus voi jäädä syntymättä.

### Toimiva työyhteisö -kysely

Tässä raportissa on kaksi osa-aluetta:

**Sitoutunut työyhteisö:** mittaa, kuinka yhtenäisesti työyhteisön jäsenet näkevät organisaationsa tarkoituksen, arvot, vision, tavoitteet, prosessit ja roolit.

**Työyhteisön luottamus:** mittaa, kuinka työyhteisön jäsenet hahmottavat työyhteisön **Luottamuksen osa-alueet™** ja niitä tukevat arvot.

## SITOUTUNUT TYÖYHTEISÖ

### 6 sitoutumisen osa-alueetta

Työyhteisön jäsenten sitoutumista arvioidaan kuudella alueella:

1. **Tarkoitus:** oikeutus työyhteisön olemassaololle
2. **Arvot:** säännöt ja ohjaavat periaatteet, joiden mukaan työyhteisön tulee toimia
3. **Visio:** selkeästi määritelty näkemys siitä, mitä työyhteisö haluaa olla tietyn ajan kuluttua
4. **Tavoitteet:** mitä työyhteisön pitää saada aikaan lyhyellä aikavälillä visionsa toteuttamiseksi
5. **Prosessit:** työmenetelmät ja vaiheet, joita noudattamalla työyhteisö voi saavuttaa päämääränsä
6. **Roolit:** mitä jokaisen työyhteisön jäsenen tulee tehdä saavuttaakseen vision ja päämäärät

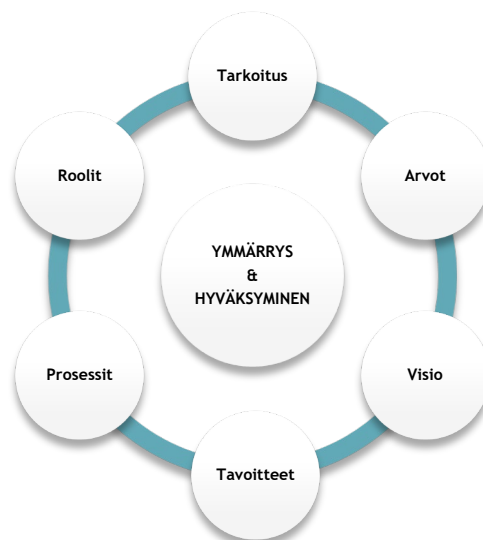
#### Kaksi sitoutumisen osa-alueetta, joita tulee mitata:

- **Ymmärrys:** kuinka selviä ihmisille ovat työyhteisön tarkoitus, arvot, visio, tavoitteet, prosessit ja roolit.
- **Hyväksyminen:** miten jokainen työyhteisön jäsen hyväksyy organisaation tarkoituksen, arvot, vision, tavoitteet, prosessit ja roolit.

On tärkeää ymmärtää, mitä mitaamme *ymmärryksen* ja mitä *hyväksymisen* kysymyksillä.

**Ymmärrys:** Tällä mitataan jokaisen työyhteisön jäsenen käsitystä siitä, miten selkeitä asiat ovat työyhteisölle kokonaisuutena. Eivät siis sitä, kuinka selkeitä ne ovat yksittäisille työyhteisön jäsenille. Esimerkiksi esimiehellä saattaa olla hyvin selkeä visio työyhteisön kehityssuunnasta, mutta hän uskoo, että visio on työyhteisön jäsenille hämärä. Hän ei ole ehkä keskustellut siitä työntekijöidensä kanssa.

**Hyväksyminen:** Tällä mitataan työyhteisön jäsenen henkilökohtaisen hyväksymisen astetta. Esimerkiksi jollakin työyhteisön jäsenellä voi olla korkeat pisteet hyväksymisen alueella, mutta antaa alhaisen arvion ymmärryksestä. Tämä kertoo, että hänelle asiat ovat selviä, mutta hän ei usko muiden sisäistäneen niitä.



SAMPLE

## TYÖYHTEISÖN LUOTTAMUS

### Luottamus on kaikkien ihmissuhteiden perusta

Ihmissuhteet muotoutuvat kun luottamus kehittyy. Kun luottamus vähenee, suhteista tulee etäisempiä ja tilanteet johtavat usein erimielisyyksiin. Työyhteisön jäsenten sitoutuminen yhteisiin päämääriin, arvoihin ja visioihin vaatii paljon luottamusta. Ihmisten on tiedettävä, että he voivat luottaa esimieheensä ja muihin työyhteisön jäseniin. **Luottamuksen rakentaminen** on kaikkien ihmissuhdetaitojen perusta – ilman tätä taitoa muut ihmissuhdetaidot ovat vähemmän merkittäviä.

### Luottamuksen arvoisena oleminen ei ole tarpeeksi

Tiedämme, että luottamus on tärkeää, mutta monet eivät huomaa, että samoilla toimilla ei voi rakentaa luottamusta kaikkien kanssa. Ihmiset muodostavat käsityksen luotettavuudesta havainnoimalla mitä teet, ei niinkään mitä sanot tai aioit tehdä. Koska käyttäytymisesi rakentaa luottamusta, voit olla omasta mielestäsi luottamuksen arvoinen ja siltikään toiset työyhteisön jäsenet eivät luota sinuun. Pysyvän luottamuksen rakentamista auttaa, kun ymmärrät sen, miten toiset tulkitsevat käyttäytymistäsi.

### Luottamuksen osat ja elementit

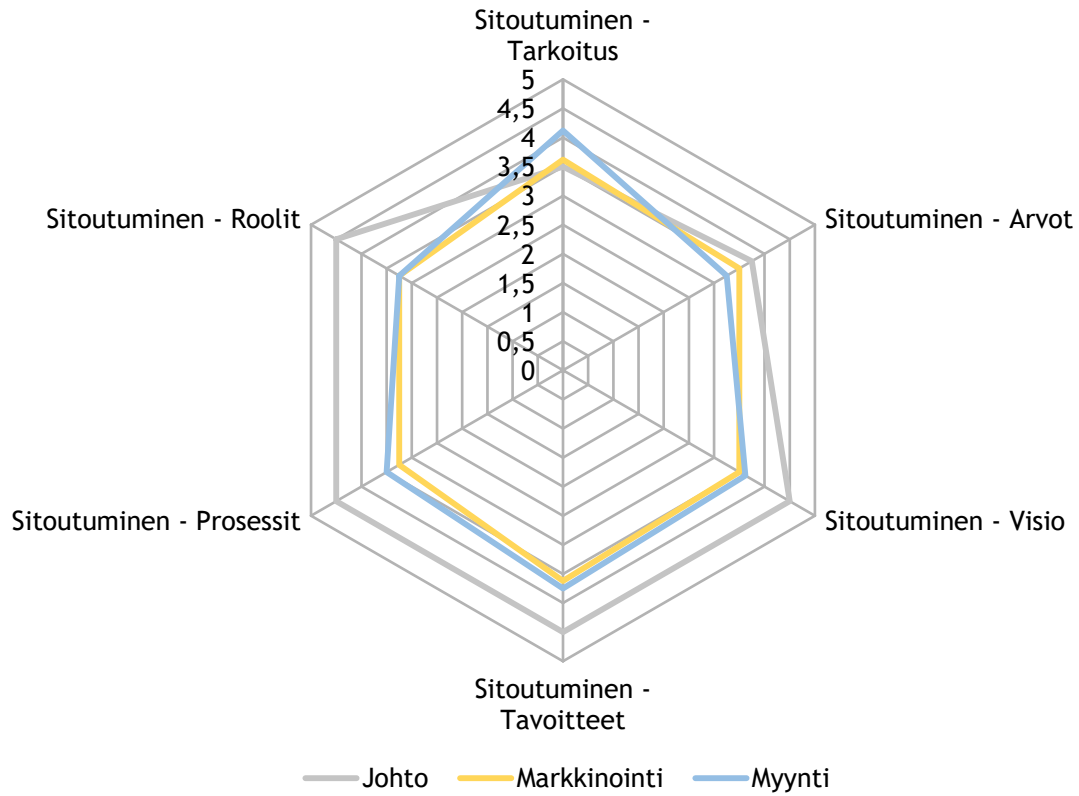
Luottamus ihmissuhteissa rakentuu kahdesta ydinalueesta: **Vuorovaikutustaidoista** ja **Johdonmukaisuudesta**. Kun henkilö rakentaa luottamusta viestimällä, kuvaamme häntä usein avoimeksi ja hyväksyväksi. Samoin kun henkilö rakentaa luottamusta johdonmukaisella käyttäytymisellään, kuvaamme häntä usein luotettavaksi ja suoraksi. Luottamus perustuu näihin neljään osa-alueeseen; **Hyväksyntä, Avoimuus, Suoruus** ja **Luotettavuus**. Jokainen näistä neljästä alueesta jakautuu edelleen kahteen osaan, joiden avulla luottamuksen rakentamista pystytään konkretisoimaan.

#### Luottamuksen osa-alueet™

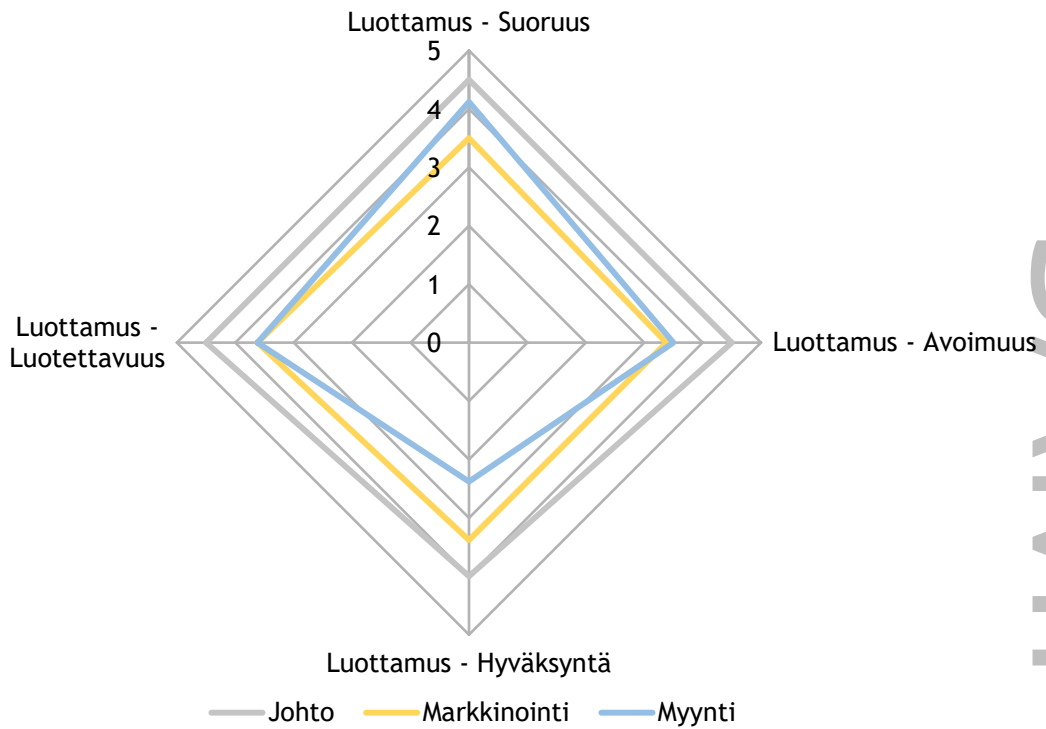
Luottamuksen kehittyminen ja kestävyys perustuvat neljään luottamuksen osa-alueeseen ja niitä tukeviin arvoihin.

	Luottamuksen osa-alue	Tukevat arvot
<b>Vuorovaikutustaidot:</b>	Hyväksyntä Avoimuus	Kunnioitus ja Tunnustus Vastaanottavaisuus ja Ilmaisus
<b>Johdonmukaisuus:</b>	Suoruus Luotettavuus	Suorasukaisuus ja Vilpittömyys Lupausten pitäminen ja Laatutietoisuus

## SITOUTUMINEN



## LUOTTAMUS

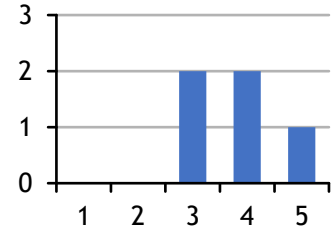
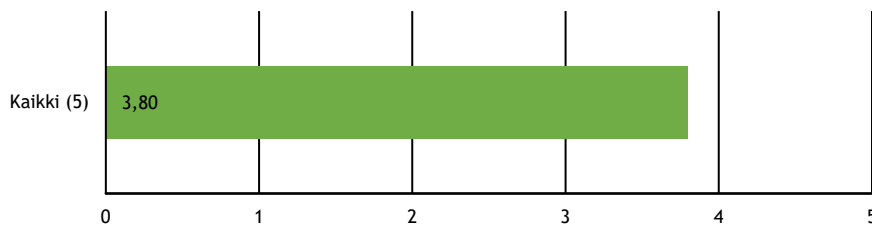


SAMPLE

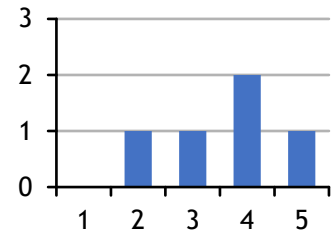
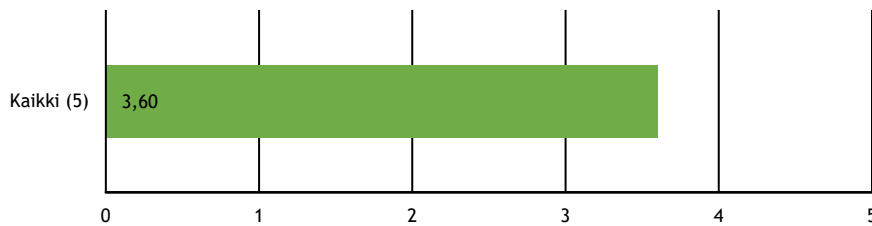
## SITOUTUMINEN

### Tarkoitus - Ymmärrys

Työyhteisömme jäsenillä on selkeä käsitys siitä, mikä on toimintamme tarkoitus

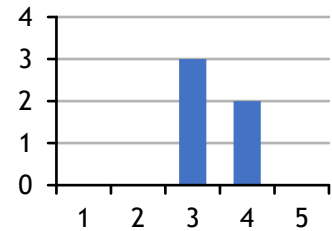
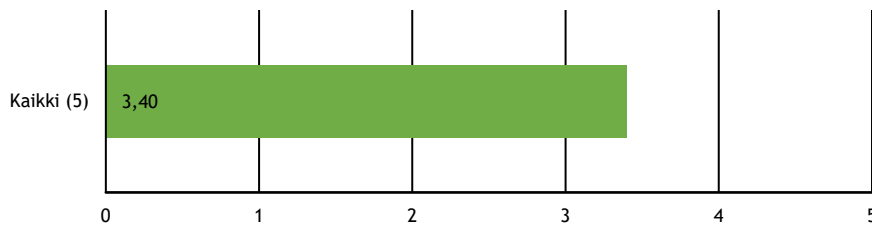


Työyhteisömme jäsenet tietävät, mitä meiltä odotetaan

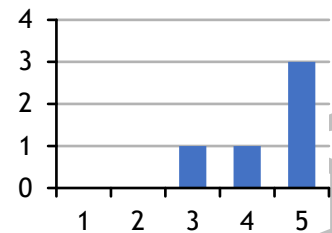
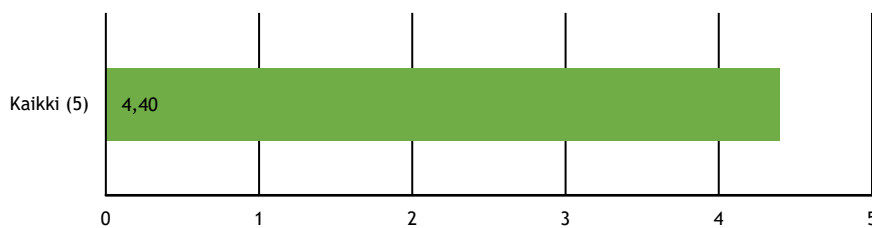


### Tarkoitus - Hyväksyminen

Meillä on asiat useimmiten oikeassa tärkeysjärjestyksessä



Toimintamme on tärkeää koko organisaation kannalta

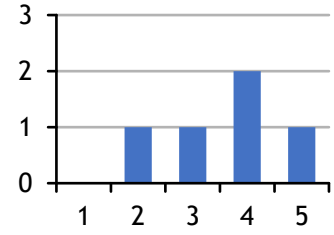
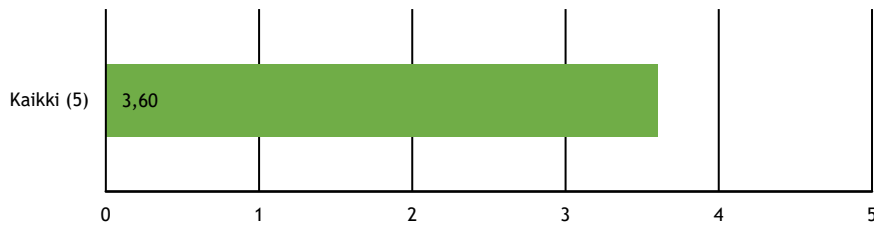


SAMPLE

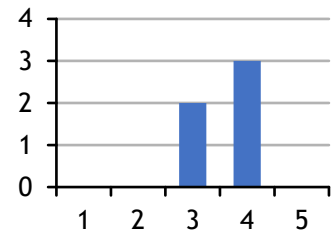
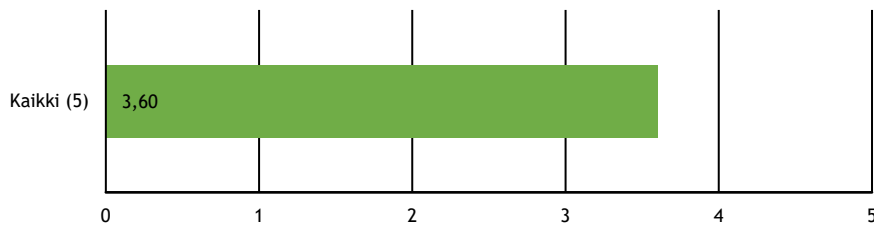
## LUOTTAMUS

### Suoruus - Suorasukaisuus

Olemme valmiita kohtaamaan esiintulevat ongelmat

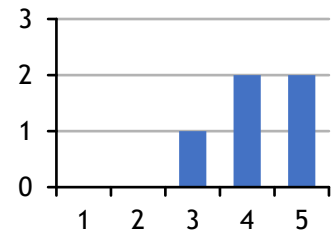
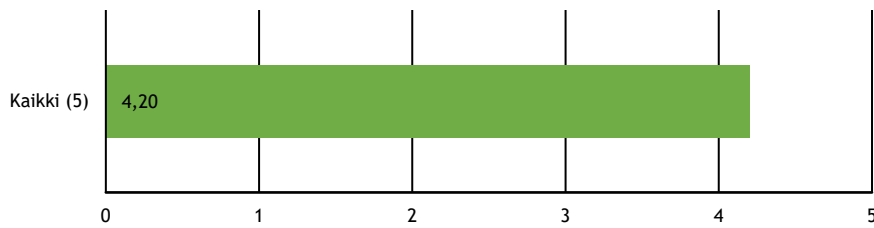


Puhumme asioista suoraan

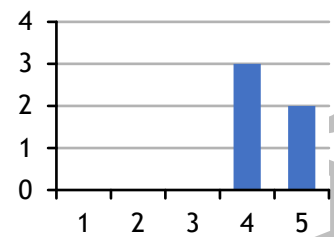
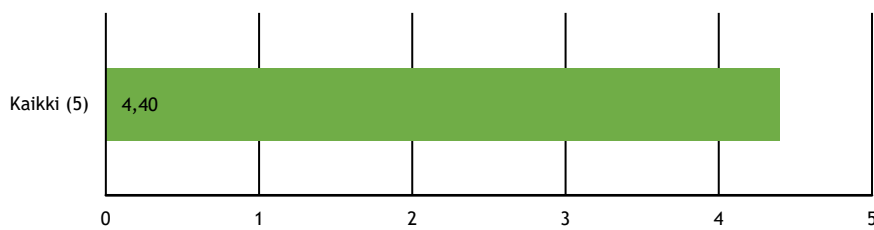


### Suoruus - Vilpittömyys

Toimimme oikeudenmukaisesti



Teemme sen, minkä lupaamme



SAMPLE

## AVOIMET KYSYMYKSET

Työyhteisömme vahvuuksia ovat mielestäni:

Ei vastauksia

Työyhteisöllämme on mielestäni kehitettävää näissä asioissa:

Ei vastauksia

SAMPLE