



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU



Anni Sinkko (toim.)

MATKALLA JOHTAJUUTEEN

Artikkeleita Johtaminen työyhteisössä -opintojaksolta

Anni Sinkko (toim.)

MATKALLA
JOHTAJUUTEEN

Artikkeleita
Johtaminen työyhteisössä
-opintojaksolta

Sisällysluettelo

<i>Esipuhe / Sohlman & Matvejeff</i>	6
<i>Johdanto / Sinkko</i>	7
1. Näkökulmia henkilöstöjohtamiseen	8
Foorumikeskusteluissa kuultiin kokemuksia työelämän tositilanteista <i>Sinkko</i>	9
Rekrytointi ja perehdytys työsuhteen vaiheina – miten saada tuloksellisuutta rekrytointiin ja perehdytykseen? <i>Meriharju</i>	12
2. Palaute johtamisnäkökulmasta	15
Johtajuuden näkökulma: palautteenanto ja sen herättämät kysymykset <i>Kolehmainen</i>	16
Onnistu palautteessa - palautteen antaminen johtamisessa <i>Haapala</i>	18
3. Johtajana toimimisen haasteet	21
Esimies ongelmatilanteiden ratkaisijana <i>Mutanen</i>	22
Johtamisnäkökymyksiä <i>Laatikainen & Korkiakangas</i>	25
4. Hyvinvoiva työyhteisö	28
Esimiesten ajatuksia työhyvinvoinnin haasteista ja mahdollisuuksista <i>Suominen</i>	29
Työssä viihtyminen osana työhyvinvointia <i>Weckström</i>	32
5. Muutosjohtaminen	36
Onnistunut muutos - näkökulmia muutosjohtamiseen <i>Liimatainen</i>	37
Mitä on muutosjohtaminen? Pohdinta muutoksesta ja sen johtamisesta <i>Helle</i>	40
6. Itsensä johtaminen - avain johtajuuteen	42
Esimies - kehity ja kehity? <i>Åkerblom</i>	43
Hyvinvointi itsensä johtamisen pohjana <i>Salminen</i>	46
7. Johtamistyö käytännössä	49
Uuden edellä - häivytetty esimiestyö <i>Kontturi</i>	50
Hyvää johtamista? Näkökulmia palkitsemiseen, motivointiin ja viestintään <i>Talsi</i>	53
Kirjoittajat	56

Esipuhe

Ammattikorkeakoulujen tehtävänä on kouluttaa moniin yhteiskunnan kannalta tärkeisiin tehtäviin ammattilaisia ja toteuttaa työelämän kehittämistä palvelevaa tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotoimintaa.

Laureassa kehitetty Learning by Developing -pedagogiikka auttaa opiskelijoita oppimaan oleellisia taitoja monimutkaistuvaan ja nopeasti muuttuvaan työelämään. Ekspansiivinen oppiminen yhteistyössä opettajien asiantuntijoiden ja opiskelijoiden oivallusten kautta mahdollistaa holistisen käsityksen muodostamisen toimintaympäristöstä. Ammattikorkeakoulujen tutkintojen tavoitteet, oppiminen ja osaaminen syntyvät pääsääntöisesti opintojaksoilla, jonka yksi tuotos on tämä artikkelikokoelma.

Matkalla johtajuuteen artikkelikokoelma on kooste Laurean restonomiopiskelijoiden ajatuksista johtamisesta. Artikkelit on kirjoitettu osana Johtaminen työyhteisössä -opintojaksoa, jonka tavoitteena on oppia analysoimaan ja kehittämään omaa johtamisosaamista. Fokuksessa on erityisesti itsensä johtaminen ja työyhteisössä toimiminen. Tavoitteisiin pyritään erilaisten oppimistehtävien avulla ja opintojakso huipentuu opiskelijoiden haastattelukäynteihin työpaikoilla

ja keskustelutilaisuuden (johtamisfoorumi) järjestämiseen pääkaupunkiseudulla toimivien yritysten johtohenkilöiden kanssa.

Työyhteisöjen toimintaympäristöissä tapahtuvat nopeat muutokset ovat saaneet organisaatiot kiinnittämään entistä enemmän huomiota työhyvinvointiin. Yhteisöllisyys työyhteisössä koetaan tärkeänä asiana. Opiskelijat ovat myös tämän havainneet. Yksi tärkeimmistä huomioista opiskelijoiden artikkeleissa onkin, että motivoituneet ja hyvinvoivat työntekijät jaksavat paremmin arkea ja ottavat rohkeammin haasteita vastaan.

Opiskelijoiden kirjoittamista ajatuksista on helppo huomata, että johtamisen ymmärtäminen kokemuksellisenä tietona tarjoaa mahdollisuuden ymmärtää uudella tavalla myös liiketoimin-taosaamista. Toivottavasti se tarjoaa myös hedelmällisen mahdollisuuden itsensä kehittämiseen ja uusien johtamiskäytäntöjen syntyymiseen.

Anna-Mari Sohlman & Pekka Matvejeff

Johdanto

Olen koonnut tämän julkaisun Johtaminen työyhteisössä -opintojakson pohjalta kirjoitetuista artikkeleista oppaaksi esimiestehtäviin valmistuville opiskelijoille sekä kiitokseksi meitä opastaneille työelämän edustajille. Johtaminen työyhteisössä -opintojakson tavoitteena on oppia analysoimaan ja kehittämään omaa johtamisosaamistaan sekä suunnittelemaan ja toteuttamaan työyhteisön toimintaa. Lisäksi tavoitteena on oppia soveltamaan johtamisen pääperiaatteita työyhteisön ja verkoston toiminnassa. Näihin tavoitteisiin pyrittiin erilaisten oppimistehtävien avulla. Jakson oppimistehtäviä olivat johtamisteorioihin tutustuminen ja niistä ryhmäkeskusteluiden pitäminen sekä johtamisfoorumin järjestäminen.

Opintojakso kuuluu matkailu-, ravitsemis- ja talousalan koulutusohjelmien toisen vuoden opintoihin. Opintojakson viimeisenä osiona on johtamisfoorumin järjestäminen. Tehtävässä opitaan verkostoitumaan ja soveltamaan johtamisajattelua. Opiskelijat hankkivat johtajavierailijoita keskustelemaan järjestämäänsä foorumitilaisuuteen tai menivät pienryhmänä jollekin työpaikalle käymään johtamiskeskusteluja. Foorumit järjestettiin 16.4. ja 23.4.2015. Ne toteutettiin opiskelijaryhmien projekteina siten, että ryhmät valitsivat joukostaan projektipäällikön ja sihteerin, jotka ohjasivat toimintaa ja olivat vastuussa projektin etenemisestä. Foorumitilaisuudet alkoivat klo 9 ja päättyivät puolilta päivin. Keskustelut etenivät paneelina,

johon opiskelijat olivat valmistelleet valitsemistaan teemoista kysymykset. Tilaisuuden emäntä ja isäntä johdattelivat keskustelua siten, että kaikki kuusi panelistia pääsi esittämään näkökulmiaan nykypäivän johtamisajattelusta. Foorumit toteutettiin Leppävaaran Laureassa. Yksi ryhmistä toteutti vastaavan tehtävän käymällä johtamiskeskustelun 4 – 5 opiskelijan ryhmänä valitsemallaan työpaikalla. Jokainen pienryhmä oli valinnut opintojakson sisältöihin liittyvät teemat ja valmistellut niistä kysymykset keskustelua varten. Lisäksi muutama opiskelija toteutti opintojakson itsenäisesti verkkototeutuksena ja kävi haastattelemassa valitsemaansa johtamistehtävissä toimivaa henkilöä.

Tämän julkaisun artikkelit on valittu edustamaan opintojaksolla käsiteltyjä johtamisen sisältöjä. Artikkeleiden teemat muodostuvat henkilöstöjohtamisen, palautteen, johtajana toimimisen haasteiden, työhyvinvoinnin, muutosjohtamisen ja itsensä johtaminen sekä käytännön johtamistyön teemoista. Artikkelit on kirjoitettu johtamisfoorumeilla ja keskusteluissa syntyneiden aineistojen pohjalta. Opiskelijoiden puolesta haluan kiittää kaikkia johtamisfoorumeihin osallistuneita työelämän edustajia viisaiden ajatuksien jakamisesta kanssamme.

Anni Sinkko

Johtaminen työyhteisössä -opintojakson opiskelija

1. NÄKÖKULMIA HENKILÖSTÖJOHTAMISEEN

Anni Sinkko

FOORUMIKESKUSTELUSSA KUULTIIN KOKEMUKSIA TYÖELÄMÄN TOSITILANTEISTA

Laurea-ammattikorkeakoulussa Leppävaarassa järjestettiin Johtaminen työyhteisössä -kurssin lopputyönä foorumikeskustelu, jossa oli puhujavieraina kuusi esimiestä eri organisaatioista. Foorumin järjestivät hotelli- ja ravintola-alan liikkeenjohdon toisen vuoden opiskelijat. Keskustelua ohjattiin kolmen teeman avulla, jotka olivat henkilöstöjohtaminen, työhyvinvointi ja esimies ongelmatilanteiden ratkaisijana. Tämä artikkeli keskittyy lähinnä henkilöstöjohtamisessa perehdyttämiseen. Mitä eri vaiheita perehdytykseen liittyy ja miten ne käydään läpi eri organisaatioissa? Mitä ongelmia voi syntyä, kun kohdataan työntekijöitä toisesta kulttuurista?

Aluksi

Opiskelijat olivat itse kutsuneet kaikki paikalle olleet keskustelijavieraat. Esimies 1 työskentelee varatoimitusjohtajana yrityksessä, joka valmentaa työttömiä työnhakijoita työelämää varten sekä myös eri organisaatioiden esimiehiä ja työntekijöitä. Esimies 2 toimii asiakaspalvelun palvelupäällikkönä julkisella sektorilla. Kolmas johtaja eli Esimies 3 on ravintolapäällikkönä useammassa eri ravintola-alan toimipisteessä. Esimies 4 on perustaja ja toimitusjohtaja mainoksia tuottavassa yrityksessä. Esimies 5 on insinööri, joka työskentelee laivanrakennusyrityksessä toimitusjohtajana ja pääosakkaana. Esimies 6 työskentelee kassanjohtajana työttömyyskassassa.

Perehdyttäminen tarkoittaa kaikkia toimenpiteitä, joiden avulla työntekijä oppii tuntemaan työpaikkansa sekä sen toimintatavat ja työhön liittyvät odotukset. Ennen perehdyttämistä täytyy pohtia perehdytyksen tarpeet eri näkökulmista ja organisaation osa-alueilta. Perehdytystä tehdään niin uusille, aloittaville työntekijöille kuin vanhoillekin osana henkilöstön kehittämistä. Perehdytyksen tavoitteena on luoda työntekijälle myönteinen mielikuva ja asennoituminen organisaatiota, muita työtovereita ja itse työtä kohtaan. (Eräsalo 2008, 60 – 61.)

Perehdyttämisen tavoitteet ja osa-alueet

Yrityksellä pitäisi olla jonkinlainen perehdyttämisen yleissuunnitelma, jonka pohjalta rakennetaan uudelle työntekijälle yksilöllinen perehdytysuunnitelma. Suunnitelmassa tulee määritellä perehdytyksen tavoitteet, jotka pitäisi olla saavutettuna perehdytyksen päätyttyä. Perehdytys jaetaan osa-alueisiin, joihin mietitään myös omat sisällöt. Perehdytys alkaa jo rekrytointivaiheessa ja jatkuu työsuhteen solmimiseen sekä työn aloitukseen. Perehdytyksen seuranta täytyy tehdä jokaisessa vaiheessa sekä antaa palautetta. (Eräsalo 2008, 64 – 65.)

Työturvallisuuslaissa on määritelty perehdyttämisen vähimmäisvelvoite, jotta työn tekeminen olisi mahdollisimman turvallista ja ergonomista. Mikäli työpaikalla sattuu tapaturma, joka on seurausta työturvallisuuspehdytyksen laiminlyönnistä, voidaan työnantaja tuomita sakkoihin. Lisäksi tapaturmista aiheutuneista sairauspoissaoloista aiheutuu lisäkustannuksia työnantajalle. Työturvallisuuslaki määrää perehdytettäväksi muun muassa työpaikan yleiset turva- ja paloturvallisuusohjeet, turvallisen työskentelytavan työasentojen, suojainten ja apuvälineiden sekä laitteiden kanssa, miten toimitaan ja hälytetään

apua uhkaavissa tilanteissa tai tapaturmatilanteissa sekä työsuojeluorganisaation ja sen toiminnan esittely. (Eräsalo 2008, 62 – 63.)

Keskustelussa nousi ilmi, että useimmissa yrityksissä perehdytys aloitetaan yleissuunnitelman läpikäymisellä. Esimies käy uuden työntekijän kanssa perusasiat läpi, jonka jälkeen valitaan eri osa-alueilta asiantuntijat, jotka perehdyttävät omalta osaltaan uutta työntekijää. Esimies ei tiedä kaikesta kaikkea, joten siksi esimies ei ole yleensä paras perehdyttäjä. Julkisen sektorin alalla on vaikea kouluttautua, joten perusasioidenkin läpikäymiseen täytyy käyttää melko paljon aikaa. Perehdyttäminen työn ohessa on havaittu tehokkaimmaksi keinoksi. Vie yleensä 2-3 kuukautta, ennen kuin perusasiat ovat hallinnassa ja työtehtävissä pystyy alkaa toimimaan. Kun työn aloittamisesta on kulunut noin vuosi, alkaa työntekijä olemaan jo itsenäinen ja tuottava työssään. (Foorumikeskustelu 2015.)

Esimes 3:n työpaikalla ravintola-alan liikkeessä on sellainen käytäntö, että uutta työntekijää perehdytetään koko ajan työn ohessa ja työntekijä saa päivittäin täyttää lomakkeen, josta ilmenee, mitä asioita osaa jo ja mitä ei. Myös palautteen antaminen ja vastaanottaminen on tärkeää ja sitä tehdään myös joka päivä. Esimies itse aloittaa työntekijän kanssa käymällä perusasiat läpi ja työntekijä saa kirjalliset ohjeet ja tiedot organisaatiosta. Tämän jälkeen esimies itse tai joku muu työntekijä ohjeistaa koneiden ja laitteiden käyttöön ja aloittaa työn ohessa perehdyttämisen. (Foorumikeskustelu 2015.)

Laivoja rakentavan yrityksen toimitusjohtaja on perehdytystä varten tutkinut ihmislouhteita, jotta perehdytys saataisiin tehtyä jokaiselle sopivaksi. Tutkimuksen seurauksena hän on huomannut, että on olemassa nopeitempöisiä ihmisiä, jotka ovat puheliaita eivätkä omasta mielestään tarvitse perehdytystä, mutta kuitenkin saavat ”paljon tuhoa” aikaiseksi. Kun heiltä kysytään, onko asia ymmärretty, vastaus tulee myöntävästi, mutta loppujen lopuksi työ ei tule kuitenkaan tehdyksi siten kuin pitäisi. Vastakohtana ovat hitaamat ja rauhallisemmat persoonat, jotka haluavat lukea ensin ohjekirjan rauhassa ja sitä kautta tutustua työhön. Henkilöstöjohtamisessa on tärkeää osata tunnistaa ihmistyyppi ja kuinka kyseinen henkilö mahdollisesti ottaa ohjeistuksen tai palautteen vastaan. (Foorumikeskustelu 2015.)

Mainos- ja tv-alalla perehdytys on erilaista. Työntekijöiden työsuhde on minimissään yhden päivän ja enimmillään kolmen kuukauden mittainen. Vakituksia työntekijöitä on vain muutama ja loput palkataan vuokratyövoimana. Usein miten työntekijät eivät edes paikalle saapuessaan tiedä, mitä tulevat tekemään. Esimes 4 teki kerran mainosta japanilaisen asiakkaan kanssa ja heillä oli tapana ennen työn

aloittamista laittaa ihmiset jonoon hierarkiajärjestykseen ja ryhmän johtaja kertoi kaikille, mitä kukin tekee. Esimes 4 koki tämän toimivaksi järjestelmäksi ja on soveltanut samaa itse työssään. (Foorumikeskustelu 2015.)

Ulkomaalaisen työntekijän perehdyttämisen haasteet

Suomessa työyhteisön kulttuurillinen monimuotoisuus on kokenut dramaattisen muutoksen viimeisten 10 vuoden aikana. Ydinongelma laivanrakennusyrityksessä on perehdyttää ulkomaalaisia työntekijöitä kielimuurin takia. Suomalaisen työntekijän tuntipalkka on puolet kalliimpi, kuin ulkomaalaisen. Lisäksi suomalaisilla työntekijöillä on todella hyvät työehdot, jotka taas eivät päde Itä- tai Etelä-Euroopassa. Työntekijöitä tulee paljon Virosta, Latviasta, Liettuasta ja Puolasta. Ohjeiden antamisen jälkeen usein sanotaan, että asia on ymmärretty, mutta kuitenkin 90 % tapauksista ei ole oikeasti ymmärtänyt. Tyypillistä on, että kun tulee ongelmia, niistä ei kerrota ja ne tulevat ilmi, kun on liian myöhäistä. (Foorumikeskustelu 2015.)

Julkisella sektorilla on huomattu muutos asiakkaiden kansallisuuksissa eli vieraasta kulttuurista kotoisin olevat asiakkaat lisääntyvät koko ajan. Kielitaito täytyy olla hyvä sekä kulttuurintuntemus melko laaja. Sääntönä on, että toisen ihmisen henkilötietoja ei saa luovuttaa kenellekään. On kuitenkin olemassa paljon kulttuureita, joissa esimerkiksi perheen miehellä on ollut tapana hoitaa kaikkien perheenjäsenten tai muiden sukulaisten asiat. Tällaisissa tilanteissa asiakkaan voi olla myös vaikeaa ottaa tietoa vastaan naisvirkailijalta, koska naista ei pidetä tarpeeksi luotettavana. (Foorumikeskustelu 2015.)

Esimes 4 matkustaa työnsä puolesta paljon ja vaikka olisi EU-alueen sisäpuolella, on työnteko ja säännöt hyvin erilaisia. Veroja ei välttämättä tarvitse maksaa ja Suomen harmaan talouden käsite voi jossain muussa maassa olla pikemmin musta talous. Tällaisessa työympäristössä voi olla suomalaisena johtajana haastava toimia. Esimes 4 oli pari vuotta sitten todistanut tilannetta, jossa tuottaja jakoi isosta rahakassista palkat kaikille suoraan käteen. (Foorumikeskustelu 2015.)

Lopuksi

Vaikka foorumikeskustelun vieraat tulivat hyvinkin erilaisilta aloilta, ovat uusien työntekijöiden perehdytystekniikat melko samankaltaisia. Aluksi käydään esimiehen kanssa perusasiat läpi, jonka jälkeen valitaan työyhteisöstä tietty perehdyttäjä, jonka kanssa työntekijä pääsee oppimaan työhön tekemisen ohessa. Mainosalalla poikkeuksen tekee se,

että työntekijät saattavat tulla vain yhdeksi päiväksi töihin, jolloin yksinkertaisinta on ennen työn aloittamista pyytää kaikki työntekijät koolle ja käydä läpi päivän tehtävät ja tavoitteet.

Ulkomaalaista työntekijää perehdytettäessä tulisi huomioida työntekijän taustat sekä kielitaito. Olisi hyvä tutustua myös työntekijän kulttuuriin ja tapoihin. Kannustusta ja tukea saattaa tarvita enemmän. Ulkomaalaisen työntekijän perehdytykseen on syytä varata riittävästi aikaa ja kannattaa varautua myös työnpaikan ulkopuolelle liittyviin kysymyksiin. Kielimuurin takia syntyy helposti väärinkäsityksiä esimerkiksi ohjeiden ymmärtämisestä.

Ihmiset ovat erilaisia, joten esimiehen tulisi osata lukea myös ihmislouhteita ja suunnitella perehdytys sen mukaan.

Lähteet

Foorumikeskustelu. 2015.

Eräsalo, U. 2008. Käytännön henkilöstöjohtaminen majoitus- ja ravintola-alalla. 2. päivitetty ja tarkistettu painos. Vantaa: Hansaprint Direct.

On olemassa ihmisiä, jotka kokevat, etteivät tarvitse perehdytystä ja luulevat osaavansa. Kuitenkin tehty työ ei välttämättä ole esimiehen toiveiden mukainen ja se on tehtävä uudelleen. Jotkut taas vaativat kokonaisvaltaisen ohjeistuksen kirjallisena ja toimivat täysin sen mukaisesti huolellisemmin ja rauhallisemmin.

Keskustelua oli mielenkiintoista seurata sivusta ja kuulla opiskeltua teoriaa todellisina työelämän tilanteina. Teoriasa käsiteltyjä asioita pystyi vertaamaan keskustelussa ilmi tulleisiin seikkoihin. Vieraat olivat hyvin aktiivisia ja olisivat varmasti voineet jatkaa keskustelua vaikka kuinka pitkään, samoin kuin opiskelijat kuuntelemista.

Merita Mertaharju

REKRYTOINTI JA PEREHDYTYKSEN VAIHEINA – MITEN SAADA TULOKSELLISUUTTA REKRYTOINTIIN JA PEREHDYTYKSEEN?

Tässä artikkelissa keskitytään työsuhteen elinkaaren alkuvaiheen prosesseihin henkilöstöjohtamisesta rekrytointiin ja perehdyttämiseen. Tarkoituksena on selvittää, ovatko yritysten rekrytointi- ja perehdyttämistoimenpiteet riittäviä, ja miten niitä voisi parantaa. Artikkelia varten haastateltiin suomalaisen web- ja mobiiliohjelmistojen kehittäjän yrityksen johtajavalmentajaa, jolta saatiin käytännön esimerkkejä yrityksen rekrytointi- ja perehdyttämistoiminnasta. Työsuhteen alkuvaiheen prosessit ovat tärkeitä sekä työnantajalle että työntekijälle, sillä niiden avulla luodaan perusta vahvalle ja luottamukselliselle työsuhteelle. Hyvillä perehdyttämistoimilla voidaan paikata jopa puolihuolimattomasti tehtyä rekrytointia.

Aluksi

Perehdytys tapahtuu nykyään monissa yrityksissä ainoastaan perehdytyskansioiden avulla, mikä ei kuitenkaan ole riittävä perehdyttämistoimenpide. Kansiosta ei välttämättä käy selväksi kaikki tarvittavat asiat, jolloin työntekijän itse tulkitsema toiminta voi olla ristiriidassa esimerkiksi yritysjohdon tarkoituksia vastaan. On kuitenkin monia yrityksiä, jotka aloittavat perehdyttämisen jo rekrytointivaiheessa. FOy on yksi niistä. ”Perehdytykseen panostetaan meillä paljon. Perehdytys aloitetaan käytännössä jo rekrytointiprosessin aikana, jotta hakijan kanssa voidaan kommunikoida ja hän voi itse päätellä, haluaako esimerkiksi kantaa niin paljon vastuuta, kuin meillä joutuu kantamaan. Kaikki eivät halua.”, kertoo FOy:n perustaja HN.

FOy on suomalainen web- ja mobiiliohjelmistojen kehittävä yritys, joka on perustettu vuonna 2000. HN on yksi FOy:n perustajista. Hänen tehtäviään yrityksessä on ollut hänen omien sanojen mukaan ”lähes kaikki, mitä startup-elämään liittyy”, esimerkiksi koodaaminen, käyttöliittymien suunnittelu, kahvinkanto, IKEA-huonekalujen kokoaminen sekä vessojen siivoaminen. Viralliselta titteliltään HN

on aiemmin ollut hr-johtaja noin kolme vuotta, mutta tällä hetkellä hän toimii FOy:ssa muissa johtotehtävissä. Tehtäväänään hänellä on yrityksen sisäisen kulttuurin eteenpäin vieminen.

Henkilöstöjohtaminen, rekrytointi ja perehdytys

Henkilöstöjohtamisella tarkoitetaan johtamistoiminnan ydintä. Johtajan/esimiehen vastuulla on tavoitteiden asettaminen ja saavuttaminen yhteistyössä muiden kanssa. Johtaja vastaa myös yrityksen aineellisten ja henkisten voimavarojen hyödyntämisestä ja tarkoituksenmukaisesta käytöstä. Henkilöstöhallinto ilmaisee, mitkä ovat henkilöstöön liittyvät tehtävät, jotka tullaan tekemään yrityksessä, kun taas henkilöstöjohtaminen vastaa kysymykseen, miten henkilöstöhallinnon asettamat tehtävät tehdään. (Eräsalo 2008, 12 - 13.)

Henkilöstöjohtaminen voidaan määritellä suunnan näyttämiseksi, työelämän suhteiden luomiseksi ja ylläpitämiseksi sekä toiminnan kannalta oikeanlaisten henkilöstön

voimavarojen rakentamiseksi sekä niistä huolehtimiseksi. Henkilöstöjohtamisen ytimeen kuuluvat rekrytointi ja perehdyttäminen. Rekrytoinnissa tavoitteena on täyttää yrityksessä vapautuneet tai uudet luodut työpaikat mahdollisimman tarkoituksenmukaisesti ja yrityksen tavoitteet täyttävästi. Perehdyttäminen on osa henkilöstön kehittämistä ja sitä puolestaan voidaan tutkia sekä yksilön että koko organisaation oppimisen kannalta. Perehdyttäminen alkaa jo rekrytointivaiheessa, sillä yritykseen tavoitellaan hyvää työntekijää. (Eräsalo 2008, 14, 28 - 29, 60 - 61.)

Rekrytointi

Rekrytoinnin lähtökohdaksi on yksilöity hankintatarve, jota täytyy tutkia eri lähtökohdista erilaisten kysymysten avulla, kuten minkälaisiin tehtäviin työntekijää tarvitaan ja onko toimi tarpeellinen? Rekrytointi mukautuu yrityksissä usein suhdannevaihtelujen mukaan. Noususuhdanteessa ihmisiä rekrytoidaan paljon ja aktiivisesti, mutta laskusuhdanteessa henkilöstöä saatetaan vähentää, eikä poistuvien tilalle hankita uutta henkilöä kuin harvoissa poikkeustapauksissa. Henkilöstöä voidaan rekrytoida erilaisiin työsuhteisiin esimerkiksi toistaiseksi voimassa olevaan työsuhteeseen, määräaikaiseen tai tarvittaessa töihin kutsuttavaan. Rekrytointitapojakin on useita. Ehdokkaita avoimena olevaan työpaikkaan voidaan hankkia yrityksen sisäisesti tai ulkoisesti. (Eräsalo 2008, 28 - 32.)

Sisäisellä rekrytoinnilla on monia etuja verrattuna ulkoiseen. Etuina on esimerkiksi se, että hakijat tunnetaan jo ennakkoon ja hakijat tuntevat yrityksen, jolloin toimintatavat ja ympäristö ovat heille tuttuja. Ulkoisessa rekrytoinnissa työntekijä rekrytoidaan yrityksen ulkopuolelta, jolloin prosessin läpivientiin tarvitaan suurempaa ammattitaitoa sekä läpikotaisempaa perehdytystä. Ulkoisia hankintakanavia ovat esimerkiksi lehti-ilmoitukset, Internet, henkilöstöpalvelu- ja rekrytointiyritykset, suora värväys ja puskaradio. Näistä kanavista varsinkin puskaradion suosio ja käyttö on lisääntynyt nykypäivänä huomattavasti. (Eräsalo 2008, 32 - 34.)

Myös FOy:ssä iso osa ihmisistä tulee yritykseen kontaktiverkoston kautta, eli yrityksen omat työntekijät suosittelivat ihmisiä, jolloin HNn mukaan kulttuuriyhteys on paremmin varmistettu, kun suositeltu henkilö on tunnettu. FOy:ssa rekrytoinnit suoritetaan huolellisesti ja prosessi sisältää monia eri vaiheita, joissa testataan, sopiiko kyseinen henkilö yritykseen. Prosessin vaiheita ovat esimerkiksi teknisen osaamisen selvittäminen ja tapaamiset, joissa katsotaan henkilön sopivuus yritykseen ja sen arvomaailmaan. Edellä mainittujen vaiheiden lisäksi prosessi sisältää myös monia muita erilaisia vaiheita, jotta saadaan täysin selville, sopiiko henkilö yritykseen ja sopivatko yrityksen tavat henkilölle,

sillä FOy:ssa kaikki toiminta perustuu luottamukseen. Myös FN:n haastattelutilaisuudet poikkeavat monista muista yrityksistä, sillä haastattelijoita voi olla monta ihmistä samasta tiimistä. ”Tyypillisesti, jos iso joukko tiimin ihmisiä päätyy haastattelemaan ehdokasta, on kenellä tahansa veto-oikeus sanoa, ei tätä ja sitten sitä ihmistä ei oteta”, HN kertoo. (Haastattelu 2015.)

Kuten kuuluukin, FOy:ssa noudatetaan koeaikaa. HNn mukaan yrityksessä rekrytointi, perehdytys ja koeaika ovat tavallaan yhtä, sillä ne toteutetaan yhtenä jaksena työsuhteen elinkaaren alkuvaiheessa. Samoin kuin rekrytointiin, myös perehdytykseen panostetaan FOy:ssa paljon. Kyseissä yrityksessä perehdytys aloitetaan käytännössä jo rekrytointiprosessin aikana, jotta hakijaan saadaan kommunikoidua jo hakemisen aikana, jotta hän voi itse päätellä, haluaako esimerkiksi kantaa niin paljon vastuuta, kuin FOy:ssa on tapana työntekijöille antaa. (Haastattelu 2015.)

Perehdytys

Kuten artikkelin alussa todettiin, monissa yrityksissä on uuden työntekijän perehdyttäminen jätetty ainoastaan perehdyttämiskansion varaan, sillä saatetaan ajatella, että ”työ tekijäänsä opettaa”. Työ opettaa, mutta matkanvarrella voi tapahtua monia erehdyksiä ja virheitä, joista voi oppia, mutta muotoutunut käsitys yrityksen toiminnasta voi kuitenkin olla ristiriidassa yritysjohtajan tarkoituksia kohtaan. Eräsalon mukaan perehdyttäminen alkaa jo rekrytointivaiheessa, kuten FOy:ssa tehdään. Mikäli rekrytointi on tehty puolihuolimattomasti, on erityisen tärkeää perehdyttää uusi työntekijä tehtäviinsä perusteellisesti. (Eräsalo 2008, 60.)

Hyvällä perehdyttämällä vahvistetaan onnistunutta rekrytointia. Huolellinen perehdytys tuo yritykselle kilpailuetua ja vaikuttaa myös yrityksen tulokseen työntekijän kehittymisen ja osaamisen kautta. Yleensä perehdytyksestä yrityksissä vastaa esimies, mutta poikkeustapauksissa perehdyttäjänä voi toimia myös esimiehen valitsema toinen työntekijä. FOy:ssa perehdyttäminen tapahtuu huolellisesti, sillä perehdyttäminen kestää yrityksessä käytännössä koko koeajan ja perehdytysseesioita on noin 15 kappaletta. Sessioita on sekä yksittäisiä, että muutaman kerran pidettyjä (4 - 5 kertaa vuodessa) boarding campeja, joihin saapuvat kaikilta toimipisteiltä uudet taloon tulleet ihmiset ja joissa tarkoituksena on antaa lisäperehdytystä kahden päivän ajan. (Eräsalo 2008, 60 - 61; Haastattelu 2015.)

Perehdyttämistä ei ole ainoastaan uuden työntekijän perehdyttäminen yrityksen toimintatapoihin, vaan perehdyttämistä on myös muun muassa työntekijän opastaminen uusiin työtehtäviinsä, pitkään poissa olleen työntekijän

auttaminen uudelleen sisään työhönsä, työntekijän opastaminen uusien koneiden tai laitteiden hallintaan sekä uuden työntekijän osaamisen saaminen yhteiseksi osaamiseksi. Pitääkseen ja saadakseen perehdyttämisen hyvälle tasolle, tulisi yrityksen selvittää perehdyttämisen vähimmäistarve eri näkökulmista. Perehdyttämisen vähimmäistarvetta voi selvittää esimerkiksi seuraavilla kysymyksillä: ”Mitä jokaisen työntekijän ja henkilön, joka työskentelee yrityksen nimissä tai tiloissa toimii, tulisi yrityksestä tietää ja millaista toimintaa häneltä odotetaan?”. Perehdyttämisen vähimmäistarpeen selvittäminen koskee myös esimerkiksi tilapäisten vuokratyöntekijöiden sekä ulkoistettujen toimintojen työntekijöiden perehdyttämistä, sillä kunnollinen perehdyttäminen vähentää myös työturvallisuustapaturmia. (Eräsalo 2008, 60 - 64.)

Perehdyttämiselle tulisi asettaa tavoitteet, jotta saadaan selville, onko tarvittavat tiedot opittu. Tavoitteiden toteutumista voi nähdä määrittämällä tavoitteeksi seuraavan: ”Mitä työntekijän tulee osata perehdyttämisen vaiheen päätyttyä?”. Perehdyttämistä tulee seurata jokaisessa vaiheessa ja palautteenanto oppimisesta ja onnistumisesta on tärkeää. Viimeistään koeajan umpeutuessa on syytä käydä työntekijän kanssa arviointikeskustelu, jossa selvitetään, ovatko perehdytykselle asetetut tavoitteet saavutettu. (Eräsalo 2007, 65.)

HN myöntää, että heidän yrityksessään, kuten suurimmissa osassa muissakin, perehdytyksen tuloksia ja tavoitteiden toteutumista seurataan melko huonosti. Hän kuitenkin kertoo, että varsinkin boarding campien osalta perehdytyksen tulosten mittaamista on pohdittu, mutta täysin hyvää keinoa ei ole vielä löytynyt. Tällä hetkellä boarding campien toimivuutta mitataan saatujen palautteiden avulla, mutta tulokset eivät välttämättä ole täysin luotettavia ja vertailukelpoisia,

Lähteet

Eräsalo, U. 2008. Käytännön henkilöstöjohtaminen majoitus- ja ravintola-alalla. 2. päivitetty ja tarkistettu painos. Vantaa: Hansaprint Direct.

HN. Haastattelu 7.4.2015. FO. Helsinki.

koska campeja kehitetään joka kerran jälkeen eteenpäin ja tapahtumaan osallistuvat ihmiset ovat täysin uusia, jolloin heillä ei ole kokemusta aikaisemmista boarding camp-tapahtumista. Yhtenä keinona HN mainitsee perinteiset pistokeet, mutta niiden järjestämiseen ei yrityksessä ainakaan vielä ole ryhdytty. (Haastattelu 2015.)

Lopuksi

Rekrytointiprosessia voidaan parantaa panostamalla sekä sisäiseen että ulkoiseen hakuun. Määrittelemällä rekrytoinnille ja vapaana olevalle työpaikalle tavoitteet ja puitteet, tiedetään tarkalleen, millaista henkilöä tarvitaan ja min-käläinen henkilö paikkaan sopii. Perehdyttämisprosessin parantaminen alkaa perehdyttämisen vähimmäistarpeen selvittämisellä. Kun tiedetään, mitä asioita työntekijän tarvitsee yrityksestä ja sen toiminnasta tietää, on helpompaa koota asiat tiiviiksi ja selkeäksi paketiksi, jotta asiat ovat helpommin opetettavissa sekä työntekijän helpommin opittavissa. Tavoitteiden toteutumisen mittaamista on syytä toteuttaa, sillä vaikka asiat olisivat tiiviinä ja selkeänä pakettia, mutta ei opittuna, ei perehdytyksestä ole ollut hyötyä, eikä työntekijälle ole riittäviä tietoja ja taitoja toimia yrityksen linjausten mukaan.

Voidaan todeta, että tuloksellisuutta rekrytointi- ja perehdyttämisprosesseihin saadaan huolellisella valinnalla ja opettamisella sekä tavoitteiden toteutumisen mittaamisella. Mikäli rekrytointi suoritettaisiin puolihuolimattomasti ja perehdytystä ei käytännössä olisi laisinkaan, ei tuloksellisuutta voi saada. Täytyy huomioda, että tuloksellisuuden saaminen työsuhteen alkuvaiheeseen on todella tärkeää, sillä se luo vankan pohjan työntekijän ja yrityksen väliselle yhteistyölle.

2. PALAUTE JOHTAMISNÄKÖKULMASTA

Camilla Kolehmainen

JOHTAJUUDEN NÄKÖKULMA: PALAUTTEENANTO JA SEN HERÄTTÄMÄT KYSYMYKSET

Johtajuus on aihe, rooli, mielipiteitä jakava käsite. Johtajia on erilaisia. Yhteisiä piirteitä johtajilla kuitenkin on ja täytyykin olla.

Huhtikuun 23. päivänä vuonna 2015 järjestettiin Laurea-ammattikorkeakoulun Leppävaaran kampuksella johtajuusfoorumi. Johtajuusfoorumi, jonka restonomiopiskelijat järjestivät, käsitteli kolmea erilaista johtajuuden teemaa ja niitä piirteitä, joita johtajuus pitää sisällään. Foorumin johtajat käsittelivät erilaisia kysymyksiä liittyen palautteenantoon ja siihen, kuinka tärkeää se on. Tämä artikkeli koostuu foorumin johtajien kesken syntyneistä kysymyksistä ja foorumin juontajien johdattelevista kysymyksistä. Pääasioina olivat palautteen tavoitteet, palaute yrityksen näkökulmasta ja se, kenelle palaute kuuluu.

Aluksi

Johtajuusfoorumi oli keskustelun kaltainen, juontajien johdattelevilla kysymyksillä etenevä tilaisuus, johon oli kutsuttu viisi eri alan johtajaa. Yksi pääteemoista oli palaute johtajan näkökulmasta ja sen vaikutukset työntekijöihin ja työhön. Jokainen tietää, kuinka tärkeää on saada palautetta. Jokaisen etuoikeus työntekijänä on saada palautetta, joko työkavereiltaan tai esimieheltä. Vuorovaikutustaidot ovat merkittävässä osassa palautteenantoa, ja se millä tavalla palautetta annetaan. On olemassa erilaisia tapoja antaa palautetta. Se riippuu paljon palautteen saajasta. Monet taitavat esimiehet osaavat muokata palautteenantokeskustelusta palautteen saajan mukaisen. Hyvä esimies mahdollisesti tietää ja tunnistaa oman työntekijänsä persoonan ja tämän kautta rakentaa ja suunnittelee palautteen. Erilaisissa organisaatioissa tosin palautetta annetaan eri tavoin, ja se vaihtelee suuresti isojen ja pk-yritysten välillä. (Kupias, Peltola & Saloranta 2011, 10 – 22.)

Palautteella on aina jokin tavoite, johon suunnataan. Palautteen vaikutukset voivat näkyä eri tavoin. Palaute pitää suunnata oikein. Se, mihin palautteenanto kohdistuu, pitäisi olla itse työssä tai työskentelytavassa, eikä työntekijään itseensä kohdistuvaa palautetta. On olemassa hyvää ja huonoa palautteenantoa, ja niilläkin on omat piirteensä.

Organisaatiossa on tärkeää, että henkilöstön palaute menee yksi yhteen organisaation arvojen ja toimintatapojen kanssa. Kehittäminen on asia, joka nousee usein esille palautekeskusteluissa. Työntekijän kehittäessä omaa osaamistaan, voi yritys tarjota siihen apua. Työntekijän on ymmärrettävä organisaation arvot ja työnsä merkitys. Näin on helpompaa ajatella isoa kuvaa ja pohtia omaa toimintaansa yrityksen kannalta. (Kupias ym. 2011, 32 – 54.)

Vuorovaikutuksen merkitys

Erään vieraan mukaan keskusteleminen on tärkeä asia palautteenannossa. Työtehtävät voivat vaihtua erittäin nopeastikin, joka vaatii aina omalta osaltaan keskustelua esimiehen ja alaisen välillä. Alaiset eivät välttämättä ymmärrä työtehtävien vaihtuvuutta ja omaa osaamistaan uusiin tehtäviin. Johtajat ovat niitä henkilöitä, joiden pitää sanoa asioista suoraan. Alaisen on ymmärrettävä se, että hän ei ole enää samassa tehtävässä kuin aiemmin, ja uusi tehtävä vaatii taas omaa osaamistaan ja vaativuutta. Tässä kohtaa palautteenannolla ja keskustelulla on suuri merkitys. Toinen vieraista otti esille sen, kuinka tärkeää johtajilta on antaa palautetta myös pienissä organisaatioissa. Hymyily ja kiitoksen kertominen ovat jo isoja askelia palautteenannossa. Yksinkertaista, eikö? Nämä pienet arjen asiat eivät vaadi isojen organisaatioiden tapaan pitkään suunniteltuja

palauttekeskusteluja, jolloin on aikaa keskustella ja kehua tai torua. Johtajuus näkyy tässäkin selvästi. Vaikka ei olla isossa työyhteisössä, on tärkeää kehua ja antaa kiitosta työntekijöilleen päivittäin. Luottamus kasvaa tämän myötä niin työntekijän, kuin esimiehenkin puolelta. Virheiden pohtiminen yhdessä alaisen ja esimiehen välillä on myös asia, jossa esimiehen taidot johtajana tulee esille.

Palautteen tavoitteet myös alaisen vastuulla

Yhden vieraan sanoja lainaten on kliseistä, että suomalaisten esimiestaidot ovat heikkoja. Esimiehiä pidetään puolijumalina. Heidän palautettaan kuunnellaan ja ajatellaan, että se olisi ainut oikea näkökulma asioista. Tämä ei ole ihan näin yksinkertaista. Esimies kertoo asioistaan vain oman näkökulmansa ja usein kysyykin alaisen mielipidettä tai näkökulmaa samasta asiasta. Alaisen näkökulma kertoo paljon ja myös alaisten täytyisi ymmärtää, että heidän taidot alaisena ovat myös kyseessä palautteenantotilanteissa. Heidän yksi tavoitteistaan voisi olla se, että osaa ottaa palautetta vastaan. Toiset olivat samoissa aatteissa.

Alaistenkin pitää olla sen verran koulutettuja esimiesten ohella, että he osaavat suhtautua tuleviin palautteenannon asioihin oikealla asenteella. Alaisen tavoitteet ovat usein, varsinkin isoissa organisaatioissa, määrättyjä. Niitä tarkastellaan pitkin vuotta yhdessä esimiehen kanssa. Palautteenanto toimii osana tavoitteiden saavuttamista. Esimies voi kertoa, missä voidaan yhdessä parantaa ja mitkä asiat ovat sellaisia, joihin kaikki ovat tyytyväisiä. Koko organisaation tavoitteet pitää ottaa henkilökohtaisten tavoitteiden ohella myös huomioon, tuumailivat foorumistit.

Kulttuurierojen tuomat haasteet työyhteisössä

Foorumin johtajat miettivät palautetta vuorovaikutuksen kautta vaikuttamisvälineeseen. Esille nousi kulttuurierot. Foorumistit kertoivat kokemuksiaan amerikkalaisista. Heillä on sellainen kulttuuri, joissa asiat kerrotaan suoraan, mutta kuitenkin ystävällisesti. 'Please' on myös amerikkalaisten kulttuurissa pieni ja lyhyt sana, jolla on suuri merkitys. Vähän kuin Suomessa kiitos, josta aiemmin mainittiinkin. Venäläisten kanssa kulttuuri on taas aivan erilainen. Venäläiset omistavat vahvan auktoriteetin, jonka myös huomaat yhden vieraan kertomissa tarinoissa.

Foorumin jäsen, joka toimii Helsingin bussiliikenteen yhtenä johtajana, toimii esimiehenä yli 600 työntekijälle. Hän on kohdannut työssään paljon kulttuurista johtuvia ongelmia.

Lähteet

Kupias P., Peltola R. & Saloranta P. 2011. Onnistu palautteessa. Helsinki: Sanoma.

Ulkomaalaisia alaisia hänellä on paljon, joten uskonnotkin vaihtelevat laidasta laitaan. Hänen mukaansa on ajoittain ollut hankalaa antaa negatiivista palautetta maahanmuuttajalle, koska he eivät haluaisi kuunnella tai tietää sellaisista asioista, jotka johtuvat mahdollisesti heidän toimintatavastaan työssä. Tällaisissa tilanteissa ei auta olla muuta kuin jämäkkä, ja toivoa, että palautteen tavoite on esitetty selkeästi ja se tulee käytännössäkin esille, sama varmaan-kin juuri venäläisten keskuudessa. He ovat toisen vieraan mukaan ”jämmäkkiä” persoonia. Totta kai palaute on tietynlainen vaikuttamisväline ja palautteella pyritään tällaisissa-kin tilanteissa, kuten vierailijat kertoivat, torjumaan väärin toimintatapojen noudattaminen.

Kulttuuriasiat toivat paljon erilaisia näkemyksiä. Yksi foorumin jäsen totesi hyvin, että jos tulevaisuudessa tulee ikinä vastaan tilanne, jossa voi valita joko suomalaisen tai monikulttuurisen yrityksen väliltä, kumpaan menee töihin, totta kai kannattaa valita monikulttuurinen työympäristö. Monikulttuurinen työympäristö opettaa ja antaa paljon. Suomalaisten tietynlainen ujous voi väistyä ainakin osittain tällaisessa ympäristössä. Se, että ei aina valitse tuttua ja turvallista, niin sanottua 'mukavuusalueetta'. Sillä voi saada paljon aikaa.

Lopuksi

Toisten huomioon ottaminen, kulttuurin ja kansallisuuden arvostaminen ja kunnioitus oli myös asia, joka nousi esille foorumissa. Johtajat olivat sitä mieltä, että varsinkin Suomessa, kun tehdään töitä suomalaisessa työpaikassa, siellä toimii suomalaiset säännöt. Se, että bussikuski alkaa rukoukseen kesken työvuoroaan, ei ole välttämättä mahdollista. Foorumin jäsen kertoi, että hän on joutunut palautekeskusteluissaan ottamaan tämän kaltaisia asioita esille alaiensa kanssa.

Tarkasteltavana ollut kysymys käsitteli nimenomaan johtajuusfoorumeissa syntyneitä kysymyksiä ja niiden vastauksia. Kokonaisuudessaan foorumi käsitteli kysymyksiä, jotka alkoivat palautteenannon tärkeydestä, tavoitteista, vaikuttamisväylästä palautteenantotilanteiden kulttuurierojen ja kansallisuuksien huomioimiseen. Foorumi käsitteli annettua keskustelunaihetta laajasti ja vuorovaikutus nousi tärkeäksi tekijäksi, kun palautetta annetaan eri kulttuurin kansalaiselle. Myös alaisen persoonan tunteminen ja tiettyjen tilanteiden tuomat haasteet pitää ottaa huomioon palautetta antaessa. Yksinkertaiset asiat ovat myös seikkoja, jotka muistetaan niin arjen keskellä, kuin palautteenantotilanteisakin. Ne ovat hymyily ja kiitos. Toisin sanoen, ystävällisyys.

Hanna Haapala

ONNISTU PALAUTTEESSA – PALAUTTEEN ANTAMINEN JOHTAMISESSA

Tässä artikkelissa pohditaan palautteen antamista ja sen vastaanottamista sekä johtajan että työntekijän näkökulmasta. Artikkelin pohjautuu foorumikeskusteluun, joka toteutettiin Laurea Leppävaaran kampuksella keväällä 2015. Vieraksi oli kutsuttu viisi täysin eri alalta olevaa henkilöä, joilla kaikilla on johtamistaustaa. He kertoivat erittäin mielenkiintoisia kokemuksia ja tapauksia, joista on varmasti meille nuorille apua jatkossa. Johtajuusfoorumissa vierailleet kertovat omista näkökulmista ja kokemuksista palautteen annosta johtamisessa. Artikkelissa keskitytään yhteen kysymykseen, minkälaista palautteeseen liittyvää ongelmatilanteita ja ongelmia käsittelee.

Yritysten sisäiset inhimilliset ristiriitatilanteet sekä ongelmat ovat monimutkaisia, mielenkiintoisia ja hankalia ratkoa. Ne koetaan organisaation haastavimmiksi ongelmiksi. Monet esimiehet kokevat suureksi puutteeksi sen, että he eivät ole saaneet riittävästi tietotaitoa, koulutusta ja kokemusta työyhteisöjen ongelmien käsittelyyn. (Järvinen 1998, 11.)

Vuorovaikutuksen ja palautteenannon tärkeys korostuu

Palautteenanto on tarpeellista ja sen teho riippuu palautteenantajan vuorovaikutustaidoista. Palautteella on myös aina tavoite. Jotta tavoitteeseen päästään, pitäisi palautteenantajalla olla jonkinlainen ymmärrys palautteenannon kohteesta. Kohteelle on helpompi antaa palautetta yksilöllisesti sen sijaan, että käytetään liukuhihnamallia. Tämä johtuu siitä, että palautteen kokemus on aina subjektiivista. Parhaimmillaan palautteen antaminen onkin kokonaisvaltaisempi kuvio kuin vain yksittäinen tapahtuma. Jotta palautetta voidaan antaa tehokkaasti, on luotava yleinen avoin ja keskusteleva ilmapiiri yrityksen sisällä. Muuten palautteesta tulee helposti tapahtuma, joka itsessään luo

negatiivista ilmapiiriä osallistujille, koska palaute koetaan henkilökohtaisesti haukkuina huonoista suorituksista. (Hiltunen 2012, 138.)

Vuorovaikutustaidot nousevatkin tärkeimmiksi tekijöiksi avoimen ja turvallisen palauteympäristön luomisessa. Vuorovaikutustaidot auttavat tunnistamaan toisissa työntekijöissä erilaisia persoonallisuksia, ja näin työntekijöiden kanssa on helpompi toimia tavalla, jonka he kokevat turvalliseksi ja luotettavaksi, totesivat keskustelijat.

Palaute johtamisen vaikuttamisvälineenä

Foorumivieraat kertoivat, mikä on palaute, kenelle se kuuluu ja miksi. He kertoivat omista kokemuksistaan, kuinka heille on annettu palautetta, ja kuinka tärkeää se on eri tehtävissä. Moni heistä mainitsi, kuinka vaikeata palautteen antaminen ja etenkin sen vastaanottaminen on. ”Erimielisyys on suuri vaara”, kuten eräs vierasta sanoi. Hän painotti myös palautteen merkitystä, että sen pitää olla päivittäistä ja merkityksellistä. Palaute ei saa olla niin sanottua haukkumista tai jonkin tietyn henkilön alentamista, vaan se kuuluu antaa jokaiselle. Palaute ei myöskään saa olla halveksimista, kuten vieras painotti. Johtaja ei saa ihmetellä, miksi tehtävän

hoitamiseen kuluu niin paljon aikaa, tai halveksia lopputulosta niin kuin itse olisi tehnyt paremmin. Palautteen tulee olla rakentavaa ja kehottavaa, jolla pyritään parantamaan työn tuloksia. Vieras huomautti, että hyvä palaute on tärkeä antaa, sillä se jää helposti antamatta.

Foorumikeskustelun mukaan palautteella on suuri vaikutus tehtävien tuloksiin. Kehumalla työntekijöitä, kannustamalla ja kiittämällä työn saavutuksista luo hyvää työilmapiiriä. Kiitos-sanon painottaminen riittää jo palautteeksi. Se antaa työntekijälle hyvän mielen, jolloin hän motivoituu jatkamaan ja tekemään parastaan. Negatiivinen palaute voi olla vaarana horjuttamaan työnteon tehokkuutta ja saattaa heikentää motivaatiota. Negatiivinen palaute on kuitenkin annettava, kun siihen on aihetta. Sen voi ehkä pyrkiä antamaan siihen tyyliin, että ”tuo esille kuitenkin jo hyvät ja onnistuneet tehtävät”, sanoo eräs vierastamme.

Esimiesten ”haukkuminen” liittyy palautteen antamiseen. Eräs vierasta muistutti, että johtajia ja esimiehiä ”haukutaan” aina, riippumatta työpaikasta. Se kuuluu eräällä tavalla johtamisen rooliin, ja se tulee ottaa rauhallisesti tilanteissa. Jos johtajalle on aihetta antaa palautetta juoruamatta, on se hyvä ottaa esille. Työntekijät kuitenkin tunnetusti moittivat johtajaa tai esimiestä, ehkä kateudesta tai muuten vaan purkaen painetta ja työstressiä, mutta esimiehen ei tule ottaa sitä henkilökohtaisesti. ”Se on osa tätä tehtävää”, muistuttaa vieras hymyillen.

Maahanmuuttajataustaiset työntekijät ja heidän ymmärtäminen

”Maahanmuuttajataustaisille on vaikea antaa palautetta niin, että he sen ymmärtäisivät oikein”, kertoi yksi vierasta. Työntekijät ovat mielestään jo täydellisiä, ja he eivät ymmärrä, miksi heidän tekemisiään kommentoidaan. Heillä syntyy vastarinta palautteeseen, vaikka he eivät mielestään tee mitään väärin. Palautteen antaminen tällaisille työntekijöille on vaikeaa, sillä heidän on vaikea myöntää, että tehtävän toimenkuvaa voisi muuttaa. Palautteen kieltäminen saattaa johtaa työsuhteen päättymiseen, mikä on aina vaikea paikka. ”Asioista suoraan puhuminen johtaa hyvään lopputulokseen”, selitti yksi vierasta. Tietyissä kulttuureissa on tärkeä ymmärtää se erilaisuus, mikä on eri maissa. Sanan ”please”-käyttö on melko tärkeää, jotta väärinymmärryksiä välttäisiin.

Keskustelijat totesivat, että palautteella on suuri vaikutus koko organisaatioon ja sen toimintaan. Sillä saadaan asioita aikaiseksi ja niitä saadaan vietyä eteenpäin. Muutos on aina hyvä, kun se tehdään oikein. Palautekeskustelun avulla saadaan muutoksia hyvään suuntaan, ja se johtaa yleensä parempaan työtehokkuuteen ja ilmapiiriin.

Palautteen ongelmatilanteita

Johtajuusfoorumin vieraat pohtivat ongelmatilanteita palautteenannossa. Usein palautteen vastaanottaja saa väärän käsityksen palautteen tarkoituksesta ja väärinkäsityksiä tulee usein. Palautteen oikeanlainen antaminen oikeaan aikaan on merkityksellistä ja ehdotonta. Jotta palautteella saataisiin haluttu lopputulos, se on annettava oikealla tavalla. Vieraat painottivat sitä, että jokainen ihminen on oma yksilö, joten esimiehen on ymmärrettävä laskeutua sille tasolle, jolla työntekijä on. Asia on tuotava esille niin, että asiaan saadaan tarvittava muutos. Palautteen vastaanottaja voi olla ulkomaantaustainen, nuori, vanhempi tai jotain muuta. Jokainen tilanne näistä on omansa, jolloin on osattava esittää asia nimenomaan tälle henkilölle. Kuten jo aikaisemmin oli puhetta, ulkomaalainen saattaa ajatella olevansa jo valmis yksilö, jolloin hän saattaa suuttua palautteesta. Suomalainen saattaa olla sisäänpäinkäännyt, jolloin häntä on lähestyttävä tavalla mikä hänelle sopii. Nuori saattaa olla valmis palautteeseen ja vastaanottavainen, jolloin hänelle voi olla helpompi kertoa palaute. Vanhalle saattaa tarvita selittää hieman enemmän, avata palautteen syy, summasivat keskustelijat. Kommunikoinnin toimiminen saattaa olla vaikeaa. Ulkomailla toimiminen saattaa aiheuttaa jo kielimuutuksen takia ongelmia, mutta myös toisen elekielen ymmärtäminen voi luoda haasteita, toteaa eräs vierasta.

Erilaisten taustojen huomiointi

Maassa maan tavalla, kehotti eräs vierasta. Toisissa maissa on totuttu suorasanaiseen ja räväkämpään toimintatapoihin, jolloin on eletävä siinä mukana, jotta haluttu tulos saadaan saavutettua. Toisissa maissa saatetaan olla erittäin varovaisia ja skeptisiä yhteistyöhön ja kommunikointiin. Silloin on tärkeää antaa ajan kuluu ja ottaa tilanteeseen aikaa. Myös toisesta maailmansodasta on edelleen ollut vaikutusta yhteistyössä, muistutti eräs vieras. Hän jatkoi kertoen, kuinka Saksan ja Israelin välinen yhteistyö ei toiminut erään tehtävän tiimoilta, vaikka toisesta maailmansodasta on kulunut jo 70 vuotta.

Eräs vierasta kertoi maahanmuuttajataustaisesta työntekijästään, joka kesken linja-autokuljetusvuoronsa pysäytti autonsa rukoillakseen rauhassa. Tämä ei kuitenkaan ollut sallittua, joten palautetta oli annettava, jotta ei enää uudestaan sattuisi. Hän painotti sitä, että tulee ottaa huomioon työntekijän taustat, ja ei saa aliarvioida heitä ulkonäön perusteella. Heitä on kohdeltava kuin ketä tahansa, se kuuluu johtajan rooliin, painotti vieras kertoessaan tapahtumaa.

Johtajuusfoorumin vieras kertoi olleensa maassa, jossa oli silloin uskonnollinen ramada-aika meneillään. Sen aikana ei saisi syödä eikä polttaa tupakkaa päiväsaikaan. Hän kertoi kuitenkin, että oli nähnyt muutaman tupakoimassa ja

syömässä suklaapatukkaa, jolloin hän oli ihmetellyt heidän toimintaansa. Kysyessään heiltä ramadasta, he olivat tokaisseet, että eihän kukaan heitä tässä näe.

Palaute on ehdottomasti yksi suuri osa johtamisesta. Tämä kuuluu esimiehelle ja johtajalle, se on hänen vastuullaan. Palautteella on aina oltava tarkoitus, jolla pyritään johonkin oli foorumistien yhteinen ääni.

Johtopäätöksiä

Yhteenvetona palautteen antamisesta ja sen vastaanottamisesta on melko selkeä: muista antaa palautetta esimiehen roolissa, ja opi ottamaan sitä vastaan työntekijänä. Esimiehen rooli on kuitenkin erittäin tärkeä, sillä väärin annettu palaute rikkoo työilmapiiriä ja heikentää motivaatiota. Esimies antaa palautetta tarkoituksella, että muutoksella pyritään parantamaan toimintaa ja sen sujuvuutta. Eräs vieraista kertoi, että huutamalla saa toki paljon aikaiseksi, mutta onko se kannattavaa, hän kysyi. Saattaa olla, että huutamalla vain pahoittaa työntekijän mielen, eikä sillä saada mitään aikaiseksi. Vierias kertoi, että oli itse joutunut ärähtämään Venäjällä tehdessään yhteistyötä erään yrityksen kanssa. Pienellä huudahtamisella hän oli saanut halutun lopputuloksen.

Lähteet

Järvinen P, 1998. Esimiestyö ongelmatilanteissa. Helsinki: WSOY.

Hiltunen A, 2012. Johtamisen taito. Helsinki: Sanomapro.

Hän kertoi ihmetelleensä omaa käyttäytymistään, koska on tottunut suomalaiseen ja pohjoismaiseen hillittyyn käyttäytymiseen. Arvokkaalla ja kunnioittavalla johtamisella saa paljon enemmän aikaiseksi ja säilyttämällä auktoriteettinsa pysyy myös kunnioitus alaisiltaan johtajaa kohtaan.

Foorumikeskustelun mielenkiintoisin aihe oli ongelmatilanteet palautteenannossa. Vierailta sai hyvän käsityksen aiheesta ja he kertoivat erittäin mielenkiintoisia tarinoita omista kokemuksistaan. Heitä oli mielenkiintoista kuunnella, ja kuuntelija pystyi täysin eläytymään kertomuksiin omalla mielikuvituksellaan. Kertojat eläytyivät kertoossaan kokemuksistaan työelämässä. Tätä oli mielenkiintoista peilata omiin kokemuksiin. Nämä myös toimivat hyvinä varoittavina esimerkkeinä itselle. Jos ja kun olen itse johtajan roolissa, on minulla suuri vastuu, joka on kannettava. Koin johtajuusfoorumin erittäin kiinnostava ja innostavana itselleni. Tulevaisuudessa haluan painottaa tekemisiäni ja keskittyä hyvään johtamiseen. Haluan pyrkiä tasapuolisuuteen ja vilpittömään johtamiseen. Kaiken kaikkiaan päivä oli hieno ja mielenkiintoine. Siitä jäi paljon mieleen ja paljon hienoja muistoja.

3. JOHTAJANA TOIMIMISEN HAASTEET

Erno Mutanen

ESIMIES ONGELMATILANTEIDEN RATKAISIJANA

Tässä artikkelissa tarkastellaan esimiehen roolia työyhteisön ongelmatilanteiden ratkaisijana. Tarkoituksena on tuoda esille foorumin jäsenten omakohtaisia kokemuksia ongelmatilanteiden ratkaisemisesta, käyttäen teoreettista pohjaa tukena. Tarkastelun kohteena on yhteisöllinen stressi ja työuupumus, yksilölähtöiset ongelmat sekä kärjistyneet yhteistyöongelmat ja ristiriidat.

Aluksi

Työyhteisön ongelmatilanteiden tunnistaminen ja niiden ilmenemismuotojen havaitseminen on yksi esimiehen tärkeimpiä tehtäviä yrityksen toiminnan kannalta. Ongelmat ja niiden ilmeneminen ovat aina ainutlaatuisia, eli ei ole kahta samanlaista ongelmaa ja niihin vaikuttavat erityisesti työyhteisön historia, työpaikan kulttuuri ja työtehtävien sisältö. Tästä huolimatta työyhteisön ongelmat voidaan jakaa karkeasti neljään pääryhmään; muutos- ja kriisitilanteet, yhteisöllinen stressi ja työuupumus, yksilölähtöiset ongelmat ja kärjistyneet yhteistyöongelmat ja -ristiriidat. (Järvinen 1998.) Foorumissa ei noussut esille muutos- ja kriisitilanteet, joten artikkelin pääpaino on kolmessa jälkimmäisessä pääryhmässä. Foorumikeskustelussa oli osallisena viisi erilaisen taustan omaavaa henkilöä eri toimialoilta.

Yhteisöllinen stressi ja työuupumus

Aikaisemmin työntekijöiden stressistä on puhuttu lähinnä yksilökohtaisella tasolla ja ongelmia on pyritty ratkaisemaan tästä näkökulmasta. Nykyään kuitenkin työuupumus ja stressi voivat olla koko työyhteisön yhteinen ongelma ja näin ollen ratkaisuja on haettava koko organisaation kattavalla järjestelmällä. Yksilöllisiä stressinhallintakeinoja totta kai tarvitsee, ovathan ihmiset yksilöitä, mutta toimivan ja tuotteliaan työyhteisön toimintaa täytyy ajatella laajemmin. Stressi ja työuupumus johtuvat useimmilla toimialoilla

jatkuvista muutoksista ja henkilöstöressurssien vähydestä. (Järvinen 1998, 85.)

Foorumikeskustelijat löysivät heti tästä aiheesta omakohtaisia esimerkkejä ja kokemuksia, joka synnytti hyvinkin yhteisiä mielipiteitä. Eräs keskustelijoista muun muassa kertoi Suomessa olevan sellainen työskulttuuri, että asioita tehdään hyvin usein ja useissa yrityksissä erittäin vähäisillä resursseilla. Hän painotti kuitenkin, että toimivan työyhteisön tehtävä on saada tehtävä suoritettua ja tässä kohtaa hän nosti esiin esimiehen roolin, eli sen kuinka tärkeää on työntekijöiden kunnioittaminen ja kannustaminen.

Eräs keskustelijoista huomautti vielä, että se kunnioituksen ja kannustamisen osoittaminen hyvin usein unohtuu, tai sitä itse ajattelee mielessään, muttei tajua näyttää. Foorumikeskustelijat ottivat myös huomioon ihmisten erilaisuuden ja tavat miten kukin kiireeseen reagoi. Osalle kiire on vain niin sanottu haluttu lisätehoa tuottava kokemus, joka auttaa toimimaan tehokkaasti ja osalle kiire luo suurenkin stressin.

Stressi ja työuupumus työyhteisössä syntyy usein silloin kuin työyhteisö kokee menettävänsä hallinnantunteen tehtävänsä. Tämä johtaa helposti myös siihen, että tiimin jäsenten välille voi syntyä keskinäisiä ristiriitoja, jotka vaan usein pahentavat asioita. Tässä kohtaa myös ihmisten erilaisuus nousee esille. Osa voi jatkaa, ja pyrkii jatkuvasti löytämään uusia toimintamalleja, osa saattaa jopa masentua.

Tällaiset ihmiset taas ajautuvat hyvin helposti konflikteihin keskenään. (Järvinen 1998, 85.)

Esimiehen rooli stressaantuneessa työyhteisössä on suuri, koska työnteon paineet kohdistuvat suoraan entistä tuloshakuisempaan suuntaan. Esimiehen onkin seurattava jatkuvasti henkilöstöään ja puututtava mahdollisiin epäkohtiin, jos hän sellaisia huomaa. Lähin esimies ei kuitenkaan aina voi ratkaista itsenäisesti asioita, vaan suuremmissa ongelmatilanteissa on pohdittava erilaisia ratkaisuja jo organisaation ylemmän johdon taholta. (Järvinen 1998, 86.)

Foorumikeskustelijat nostivat esille keskustelemaan työkulttuurin. Erään keskustelijan mukaan nykytyötahdissa varsinaiselle keskustelulle ei jää kovinkaan paljoa aikaa. Hän myös mainitsi, että hänen työpaikallaan on tarkoituksella ryhdytty järjestämään niin sanottuja ”porinoita”, joissa omia ajatuksiaan voi tuoda esille. Tämän kaltaiset keskustelut tuovat esiin usein sellaisia ajatuksia ja ideoita, joita ei itse ole koskaan tullut ajatelluksikaan. Keskustelu työkavereiden kesken voi usein myös vähentää stressiä ja työpaineita ja saadaan ryhmä toimimaan tiiviisti. Näissä keskusteluissa tulee helposti myös esille ne negatiivisetkin asiat, joista ei välttämättä muuten puhuttaisi.

Yksilölähtöiset ongelmat

Jokaisella ihmisellä on henkilökohtaisia ongelmia, mutta pääsääntöisesti ihmiset pystyvät suoriutumaan päivittäisistä työtehtävistään. Yksilölähtöisestä ongelmasta työpaikalla voidaan puhua silloin, kun työntekijä jatkuvasti haittaa työyhteisön työntekoa, tahallisesti rikkoo yhteisiä normeja tai hänen käyttäytymisensä haittaa esimerkiksi asiakaspalvelua. Esimiehen on usein vaikea puuttua ihmisen henkilökohtaisiin ongelmiin, mutta viimeistään edellä mainitun kaltaisissa tilanteissa siihen on selkeät perusteet. Esimiehen on puututtava ongelmiin alaisen työn tekemisen näkökulmasta, ei henkilökohtaisesta näkökulmasta. Yksilön ongelmista puhuttaessa ongelma on usein henkilökohtaisista vaikeuksista johtuvaa tai yhteistyökyvyttömyydestä johtuvaa. (Järvinen 1998, 86 – 87.)

Eräs foorumikeskustelijoista nosti yhteistyön ongelmien ja ristiriitojen ratkomisen esille niin sanottuna arjen johtamisena. Haasteena hän piti siinä kuitenkin sitä, että huomaako esimies ongelman tarpeeksi ajoissa ja uskaltaako hän puuttua siihen. Hän myös sanoi, että itse hyvin helposti miettii liikaa sitä, mitä ongelmaan puuttumisesta seuraa. Tärkeänä hän pitää kuitenkin esimiehen kykyä seurata henkilöstä ja pyrkiä ennakoimaan ongelmien kärjistymistä. Usein ongelmiin on helpompi puuttua ja ratkaista ne ennen kuin ne kerkeävät kunnolla alkaakaan.

Työntekijän henkilökohtaiset ongelmat ilmenevät usein hänen työpanoksen heikkenemisenä. Työn laatu ei ole ennaltaan ja tehokkuus ja tuloksellisuus laskevat. Syitä tällaiseen voivat olla työntekijän omassa elämäntilanteessa tapahtuvat isotkin muutokset tai syy voi olla vaikkapa ammattitaidon puute. Ammattitaidon puute on tietysti esimiehen ratkaistavissa helpostikin, mutta henkilökohtaiseen elämään on vaikea puuttua. Henkilökohtaiset ongelmat voivat ilmetä myös työntekijän huonona käytöksenä työyhteisössä, joka vaikuttaa erittäin negatiivisesti koko työyhteisöön. (Järvinen 1998, 87 – 88.)

Erään foorumikeskustelijan mukaan työyhteisön koko suhteessa esimiehenä olemiseen on myös erittäin olennainen asia. Pienissä yrityksissä esimiehen on helpompi ottaa kantaa alaisen henkilökohtaisiin ongelmiin, kun taas suur yrityksissä tuskin kukaan alainen ryntäisi suoraan toimitusjohtajan huoneeseen purkamaan tuntojaan. Hän myös mainitsee johtajan omien vuorovaikutustaitojen olevan avainasemassa työyhteisön viihtyvyyden ylläpitämiselle. Joukkoon mahtuu aina ihmisiä, joista pitää ja toisista ei, mutta osa hyvää johtamista on myös se, että työyhteisön sisälle ei pääse syntymään ryhmiä, jotka esimerkiksi haukkuvat yhdessä esimiestä ja tällä tavoin myrkyttävät työyhteisön ilmapiiriä ja vaikeuttavat esimiehen tehtävää.

Kärjistyneet yhteistyöongelmat ja ristiriidat

Jokaisella työpaikalla on normaaleja yhteistyöhön liittyviä ongelmia, joista useimmat pystytään kuitenkin helposti hoitamaan. Toisaalta mitä suuremmat yhteistyövaatimukset tehtävässä on, sitä todennäköisempää on, että tilanteet kärjistyvät. Tällaisesta on hyvä esimerkki vaikkapa erilaiset asiantuntijatiimit, joissa tehtävän suorittamiseen vaaditaan hyvinkin paljon erilaisen asiantuntemuksen ja tieteellisen tiedon yhdistämistä. (Järvinen 1998, 90.)

Yhteistyöongelmat ilmenevät eri tavoin erilaisissa yrityksissä. Yhteistyöongelmat voivat myös ilmetä eri tasoilla esimerkiksi työryhmien välillä, ryhmien sisällä tai vaikkapa esimiehen ja työyhteisön välillä. Ongelmat voivat ilmetä myös eri yksiköiden tai osastojen välillä. Tyypillisimpiä ongelmia ovat silloin liiallinen sisäinen kilpailu, mistä voi johtua pahojakin tietokatkoja tai haluttomuus pyrkiä yhteiseen päämäärään. Myös organisaation johdon sisällä voi esiintyä eritasoisia ristiriitoja, mitkä vaikuttavat koko organisaation toimintaan. (Järvinen 1998, 90.)

Eräs foorumikeskustelijoista kertoi omakohtaisesta kokemuksestaan työyhteisöstä, jossa oli niin sanottu agitaattori ja ilmapiirin pilaaja, mutta kuitenkin erittäin hyvä työntekijä. Hänen kanssaan yritettiin keskustella, mutta asioita

ei saatu hänen kohdaltaan puhuttua halki ja tilanne päättyi siihen, että kyseinen henkilö poistui itse koko toimialalta.

Aiemmassa kappaleessa käsitellyt yksilölähtöiset ongelmat ilmenevät usein henkilön vuorovaikutustaitojen ja yhteistyökyvyn heikentymisenä, mutta yhteistyövaikeuksien taustalla voi olla hyvin paljon muitakin syitä, jotka helposti johtavat ongelmien kärjistymiseen. Ongelmatilanteiden osapuolilla saattaa useinkin olla hyvinkin erilaiset näkemykset siitä, mitä on yhteistoiminta ja miten sen kuuluisi sujua ja tämä voi mutkistaa tilanteita entisestään. Tässäkin tapauksessa ratkaisua tulisi etsiä tarkastelemalla ja keskustelemalla rauhallisesti asiasta, jotta siinä voitaisiin edetä yhteisymmärryksessä. (Järvinen 1998, 91.)

Johtopäätökset

Ei ole epäselvyyttä siitä, miten suuri on esimiehen rooli työyhteisön ongelmatilanteiden ratkaisemisessa tai niiden ennaltaehkäisyssä. Foorumikeskustelijat painottivat sitä, että kaikki lähtee perusarjen johtamisesta ja siitä, kuinka

hyvin osaa tulkita omia työntekijöitään. Ihannetapauksessa asiat olisi aina helppo puhua halki ja ongelmia ei pääsisi edes syntymään. Tällainen ihannekuva työyhteisöstä ei tietenkään ole mahdollista, sillä ihmisten erilaisuus pitää siitä huolen.

Se tapa, jolla esimies kohtelee ja kunnioittaa alaisiaan, vaikuttaa uskomattoman paljon työn tehokkuuteen ja työilma- piiriin, minkä voi karkeasti yhdistää suoraan myös kynnykselle syntyä erilaisia ongelmatilanteita. Ongelmatilanteet ovat kuitenkin työyhteisöjen arkipäivää ja niiden ratkomi- seen ja ennaltaehkäisemiseen on löydettävä tehokkaita kei- noja organisaatiotasolla sekä pienemmällä ryhmätasollakin.

Toimiva työyhteisö ei aina vaadi täydellisesti toisilleen sopi- via ihmisiä, mutta motivoituneita, tavoitteellisia ja varsin- kin yhteistyökykyisiä ihmisiä, jotka osaavat ottaa huomioon muut ihmiset. Esimiehen vastuu työyhteisössä on pitää ohjat käsissään ja pyrkiä omilla toimillaan ja valinnoillaan ohjaamaan työntekijöitään kohti yhteistä päämäärää.

Lähteet

Järvinen, P. 1998. Esimiestyö ongelmatilanteissa – konfliktien luomat haasteet työyhteisössä. 2. painos. Porvoo: WSOY.

Katriina Laatikainen & Mailis Korkiakangas

JOHTAMISNÄKEMYKSIÄ

Artikkeli pohjautuu pitkään vakuutusosalalla toimineen johtajan haastatteluun. Haastattelun keskeiset teemat ovat johtamisen taito ja palaute sekä henkilöstöjohtaminen.

Aluksi

Katriina Laatikainen haastatteli marraskuussa 2014 vakuutusosalalla toimivaa johtajaa, jolla on kaupallinen kou- lutus. Haastateltava on toiminut noin 30 vuotta johtamis- tehtävissä suomalaisissa vakuutusyhtiöissä. Tällä hetkellä hänen vastuullaan on kansainvälinen vakuutustoiminta. Kaikki haastateltavan alaiset edustavat eri kansallisuuksia. Haastatteluteemojen kysymykset on laadittu Arto Hiltusen ”Johtamisen taito – elämämittainen matka”, Risto Ahosen ja Sirke Lohtaja-Ahosen ”Palaute kuuluu kaikille” sekä Ulla Eräsalon ”Käytännön henkilöstöjohtaminen majoitus- ja ravintola-alalla kirjojen pohjalta. Haastattelussa esiin nous- seita näkemyksiä kuvataan seuraavaksi kolmen teeman avulla.

Johtamisen taito

Johtamisen taitoon liittyvä haastatteluteema rakentui Hiltu- sen teoksesta valituista näkemyksistä käsittäen johtamisen määrittelyn ohella keskustelua tunteiden merkityksestä sekä itsensä johtamisesta. Hiltunen (2012) määrittelee teokses- saan johtamisen olevan ihmisten ohjaamista johtajan tah- don mukaiseen suuntaan. Haastateltava määritteli johtami- sen oman organisaationsa ajatusta myötäillen seuraavasti ”Leadership is helping others to succeed”.

Hiltusen (2012) toisen väittämän mukaan kaikki johtaminen on muutosjohtamista. Haastateltava on tämän näkemyksen

suhteen hyvin samoilla linjoilla. Hän kommentoi suuren osan johtamisesta olevan muutosjohtamista erityisesti nykyään, kun yhtiöiden toimintaympäristö muuttuu kiivas- ta tahtia. Tämä on seurausta esimerkiksi sellaisista megat- rendeistä, kuten globalisaatio ja digitalisaatio. Muutok- sista johtuen esimiesten on asetettava tavoitteet uusien tilanteiden mukaisesti ja autettava henkilöstöään onnistu- maan niissä. Muutos ei ole ihmisille helppoa, sillä heidän suhtautumisensa voi vaihdella epämukavuuden tunteista jopa muutosvastaisuuteen, toteaa haastateltava. Haastatel- tava näkee, että esimiehen tehtävä on selittää, miksi muu- tokset ovat välttämättömiä ja huolehtia muutosprosessien läpiviemisestä mahdollisimman onnistuneella tavalla. Tai- tavaksi esimiehen tekee juuri kyky ymmärtää kokonais- valtaiset tavoitteet ja näyttää koko organisaatiolle oikea suunta. ”Taito aidosti johtaa ihmisiä on välttämätöntä esimie- helle”, summaa haastateltava.

Muutosprosessin läpiviemisestä keskustelu siirtyi tuntei- den merkitykseen esimiehen työssä. Haastateltava arvottaa tunneällyn hyvin tärkeäksi jokaisen esimiehen taidoissa. Kun tunteet osaa huomioida, johtaminen sujuu helpommin – tulokset paranevat ja työntekijät ovat tyytyväisempiä, toteaa haastateltava. Hän avaa aihetta lisää kommentoimalla, ettei se, mikä paperilla näyttää selvältä, välttämättä ole sitä, kun ihmisten tunteet tulevat mukaan peliin. Tunteet ovat osa kaikkien ihmisten käyttäytymistä, eivätkä ainoastaan niin kutsuttujen tunteellisten ihmisten ominaisuus. Haastatelta- van mukaan joskus on jopa vaikeampi arvata, miten tunteet

vaikuttavat selkeästi rationaalisten ihmisten käytökseen: ”He kun kätkevät tunteet paremmin”.

Tunteiden merkitystä ja niiden tunnistamista esimiehen työssä haastateltava kuvailee ”kaksi-teräiseksi mieheksi”. Tunteet pitää tunnistaa ja ottaa huomioon, mutta samalla tulee pitää oma pää aika kylmänä eikä heittäytyä tunteiden vietäväksi, mikä voi toisinaan olla vaikeaa, pohdiskelee haastateltava.

Hiltunen (2012) käsittelee teoksessaan myös itsensä johtamista. Haastateltava kokee aiheen kiinnostavana ja muistellee jonkun Antiikin tunnetuista filosofeista sanoneen ”Se on voimakkain, jolla on valta itsensä yli”. Hän kommentoi, ettei johtaminen ole satunnaista puuttumista asioihin, vaan jatkuvaa tietoa siitä, missä ollaan ja mihin ollaan menossa. Haastateltavan mukaan vaikeinta on viedä porukat mukanaan päämäärään. Siinä onnistuminen vaatii osaamiskykyä omien tavoitteiden asettamisessa. Itsensä johtaminen tarkoittaa myös omasta jaksamisesta huolehtimista, taitoa korjata kurssia tarvittaessa ja tietoisuutta omista vahvuuksistaan ja heikkouksistaan.

Haastateltavan mukaan monissa isoissa yrityksissä on huomattu, että lahjakkaatkaan nuoret ihmiset eivät välttämättä onnistu isoissa esimiestehtävissä ennen kuin ovat saaneet joitakin vuosia työkokemusta. Itsensä johtaminen vaatii ymmärrystä ja kypsyyttä. Haastateltava summaa itsensä johtamisen olevan osa kokonaisuunnistumista esimiehenä.

Palaute kuuluu kaikille

Haastattelussa tarkastellaan palautteen toteutumisenäkökulmia ja palautteen antamista sekä erilaisia käytännön palaute-esimerkkejä. Haastateltava luonnehtii oman organisaationsa palautekulttuuria selkeäksi. Kehityskeskustelukäytäntö on systemaattinen, sillä kaikkien esimiesten on vuosittain käytävä kehityskeskustelu kaikkien alaistensa kanssa. Käydyistä keskusteluista tehdään kirjallinen yhteenvedo, joka tulee vain alaisen ja esimiehen käyttöä varten. Yhteenvedossa sovitaan tietyistä kehitystoimenpiteistä ja sitä seurataan yhdessä.

Käytännön toiminnassa työsuorituksilta vaaditaan paljon, joten palaute annetaan välittömästi, kun siihen on aihetta. Jos asiat eivät suju ja siihen ei puututa, sitä pidetään huonon suorittamisen hiljaisena hyväksymisenä, mitä tulee ehdottomasti välttää.

Haastateltavan mukaan hänen edustamansa organisaatio on menestynyt yhtiönä erittäin hyvin jo pitkään. Menestykseen on osaltaan vaikuttanut toimiva ja vakiintunut palautekulttuuri. ”Palautteen antaminen on erittäin tärkeää. Jos henkilö ei

saa palautetta, hän ei tiedä onko hän tehnyt työnsä hyvin vai huonosti. Hyvä työntekijä turhautuu ja huono ei osaa korjata toimintaansa. Jos tiimi ei saa palautetta, se johtaa kaikenlaiseen puuhailuun eivätkä asiat etene tehokkaasti oikeaan suuntaan”, haastateltava summaa.

Palautteen antaminen ei ole haastateltavan mukaan ihan helppoa. Jotta palautetta voi antaa, esimiehen täytyy tietää, mitä tapahtuu ja mitä pitäisi tapahtua. Työntekijät ovat erilaisia ja oikean palautteen antaminen oikean aikaan vaatii herkkyyttä ja tunneälyä. Palautteen antamista helpottaa, jos yhtiössä on selkeät raamit sille, kuten puolivuositteiset tai vuosittaiset kehityskeskustelut, selkeä tavoite sekä yrityskulttuuri, joka tukee palautteen antamista ja vastaanottamista.

Palautteen antamisesta on erilaisia teorioita. Vakiintuneen käsityksen mukaan pitäisi antaa positiivista ja kriittistä palautetta samaan aikaan. Toisen teorian mukaan palautetta tulee antaa erilailla eri-ikäisille ihmisille. (vrt. Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2011.) Haastateltava on itse havainnut hyväksi olla järjestelmällinen palautteen antamisessa. Hän kertoo useimmiten menevänsä suoraan asiaan. Jos on kriittisen tai peräti negatiivisen palautteen paikka, hän kertoo palautteen suoraan ilman mitään kiertelyä. ”Kun negatiivisenkin palautteen antaa ihmistä kunnioittaen, lopputulos on useimmiten hyvä”, haastateltava kommentoi.

Esimiehen pitäisi haastateltavan mukaan muistaa aina palautetilanteessa se, mihin palautteella pyritään: henkilön kehittämiseen ja työsuorituksen parantamiseen. Yleistä moittimista, joka saa henkilön lukkoon ja katkeraksi, täytyy välttää kokonaan. Tiukka, rakentava palaute tulisi aina antaa kahden kesken, kun taas kehuja voi jakaa julkisemmin. Kaiken palautteen tulee olla täsmällistä, oikeudenmukaista ja faktoihin perustuvaa.

Haastateltava ei ole innostunut niin kutsutusta hampurilaispalautteesta, jossa rakentava palaute annetaan kahden positiivisen palautteen välissä. Hänen mukaansa tällainen menettely usein vesittää viestin. Hän kuitenkin pitää tärkeänä, että rakentavan palautteen lisäksi on osattava antaa positiivista palautetta toisissa tilanteissa ja mieluiten mahdollisimman paljon – mutta aina rehellisesti ja realistisesti sekin. Palautteen yhteydessä täytyy aina muistaa kunnioittaa alaisiaan.

Käytännön esimerkkinä palautetilanteesta omalta uraltaan haastateltava kertoo, kuinka hän on aina pitänyt itseään kohtuullisen järjestelmällisenä ihmisenä. Tästä huolimatta hän sai muutamia vuosia sitten erittäin hyvältä ja suuresti arvostamaltaan esimieheltä palautteen, että ei ole riittävän selkeä ja järjestelmällinen viedessään asioita eteenpäin. Hän

ei millään olisi halunnut hyväksyä väitettä, mutta esimies pyysi haastateltavaa kalibroimaan itseään vertailuryhmään: esimies vertasi haastateltavaa parhaisiin, ei keskivertoihin. Ja parhaisiin verrattuna haastateltavalla oli parantamista. ”Hyödyin suuresti tuosta palautteesta”, haastateltava toteaa.

Haastateltava kertoo, ettei hän esimiehenä saa kovinkaan usein kriittistä palautetta, joten tästä syystä hän on iloinen sitä saadessaan. Palautteen esteiksi hän mainitsee rohkeuden puutteen sekä palautetta karttavan yrityskulttuurin. Omasa organisaatiossaan haastateltava kokee palautekulttuurin toimivana. Haastateltava kertoo itse pyrkivänsä vuosittaisissa kehityskeskusteluissa molemminpuoliseen palautteen antamiseen ja vastaanottamiseen.

Haastateltava työskentelee monien eri kansallisuuksien edustajien kanssa hyvin kansainvälisessä työympäristössä. Hän kertoo huomanneensa suuriakin kulttuurisia eroja palautteeseen suhtautumisessa. Hänen mukaansa ihmiset sinänsä ovat pohjimmiltaan aika samanlaisia, eikä hän usko ranskalaisten ja venäläisten olevan geneeiltään kovinkaan erilaisia. Yrityskulttuurit taas ovat eri maissa hyvin erilaisia. Haastateltava mainitsee, että saksalaisessa organisaatiossa 30 vuotta esimiehen kanssa yhteistyötä tehneet henkilöt kutsuvat esimiestään edelleen Herra tohtori Maureriksi. Ruotsissa taas halataan ja itketään yhdessä pieniäkin perhetapahdumia. Kun kyseessä ovat erilaiset kulttuurit, palaute täytyy suhteuttaa peruseriaatteeseen; henkilön kehittämiseen ja suorituksen parantamiseen. ”Tästä aiheesta voisin kirjoittaa pienen kirjan”, haastateltava kommentoi.

Käytännön henkilöstöjohtaminen

Henkilöstöjohtamisen teemassa haastattelussa puhuttiin suunnittelusta, perehdyttämisestä ja osaamisen

Lähteet

Ahonen, R. & Lohtaja-Ahonen, S. 2011. Palaute kuuluu kaikille. Espoo: Infor.

Eräsalo, U. Käytännön henkilöstöjohtaminen majoitus- ja ravintola-alalla. Vantaa: Hansaprint Direct.

Hiltunen, A. 2010. Johtamisen taito – elämämittainen matka. Helsinki: Sanomapro.

kehittämisestä. Nämä ovat myös Eräsalon (2012) teoksen keskeisiä teemoja. Haastateltava kertoo, että hänen edustamassaan organisaatiossa arvioidaan jatkuvasti, ovatko henkilöstöresurssit tasapainossa. Eri menetelmiä arvioimiseen ovat esimerkiksi suoritusten, poissaolojen, sairaustilastojen ja vaihtuvuuden seuraaminen. Lisäksi käytössä on henkilöstön tyytyväisyyskyselyt sekä avoimet keskustelut.

Työhön perehdyttämisestä haastateltava mainitsee, että organisaatiolla on laajat ja ajantasaiset perehdytysohjelmat kaikkien eri organisaatiotasojen työntekijöille, koska kaikki tarvitsevat perehdytystä uusissa töissä ja tilanteissa.

Osaamisen kehittämisestä keskustellessa haastateltava mainitsee niin oman organisaationsa koulutustoiminnan, joka pohjoismainen koulutukseen perehtynyt yksikkö. Tämä yksikkö järjestää paljon erilaisia koulutuksia: nettipohjaisia, pakollista ja vapaaehtoista, tiimikoulutuksia, erilaisia johtamiskoulutuksia, sisäisiä sekä ulkoisia. Haastateltava kertoo lopuksi organisaationsa pyrkivän olemaan johtava toimija omalla toimialallaan koulutuksen järjestämisessä henkilöstölleen.

Lopuksi

Mukavasti sujunut haastattelutilanne tuotti käytännön tuntumaa kolmeen eri johtamisteemaan. Haastateltavan näkemykset myötäilivät kirjojen esittämiä näkemyksiä, mutta valotti niitä konkreettisina työelämäkäytänteinä. Pitkään johtamistyötä tehneen henkilön ajatukset työstään ovat kiteytyneet hyvin käytännönläheisiksi toimintamalleiksi.

4. HYVINVOIVA TYÖYHTEISÖ

Janniina Suominen

ESIMIESTEN AJATUKSIA TYÖHYVINVOINNIN HAASTEISTA JA MAHDOLLISUUKSISTA

Tässä artikkelissa pohditaan työhyvinvointia esimiestyön näkökulmasta. Kuusi eri alojen esimiestä oli keskustelemassa työhyvinvoinnista 16.4.2015 Laurea-ammattikorkeakoulussa järjestetyssä johtajuusfoorumissa. Artikkelit pohjautuu esimiesten näkemyksiin ja foorumissa käytyyn keskusteluun sekä Kirsti Kehusmaan Työhyvinvointi kilpailuetuna -kirjaan.

Johdanto

Johtajuusfoorumissa teemana oli työhyvinvointi. Työhyvinvointi tarkoittaa tuottavaa ja terveellistä työtä, jota työntekijä tekee turvallisessa ja hyvin johdetussa organisaatiossa. Työhyvinvointi sisältää fyysisen hyvinvoinnin lisäksi myös psyykkisen hyvinvoinnin. Nämä yhdessä muodostavat työhyvinvoinnin kokonaisuuden. Nykyään kiinnitetään yhä enemmän huomiota työhyvinvoinnista seuraavaan tuottavuuden kasvuun ja ymmärretään niiden välinen yhteys. Foorumin keskustelun aiheena oli tuottavuuden ja työhyvinvoinnin välinen yhteys sekä yleisesti työhyvinvointi keskustelijoiden organisaatioissa. (Kehusmaa 2011, 13 – 20.)

Johtajuusfoorumissa kaikki paikalla oleet esimiehet nostivat esille useita työhyvinvoinnin sujuvuuteen liittyviä näkemyksiä. Palkan ja palkitsemisen saaminen työyhteisössä lisää työhyvinvointia selvästi. Esimiehet keskustelivat palkitsemisen sekä priorisoinnin merkityksestä. Esimiestyön vaikutus työntekijöiden hyvinvointiin työyhteisössä oli kaikkien keskustelijoiden mielestä merkittävää. Esimiehet nostivat myös esille työhyvinvointiin vaikuttavan yksityiselämän sekä faktan, että työntekijän yksityiselämällä on selvä vaikutus hyvinvointiin työpaikalla.

Esimiestyön vaikutus työhyvinvointiin

Esimiestyön toimivuus työntekijöiden hyvinvoinnin kannalta on yksi merkittävimpiä osa-alueita työhyvinvoinnista puhuttaessa. Hyvä itsetuntemus on hyvän johtajuuden perusta. Kun johtaja tai esimies tunnistaa omat vahvuutensa ja heikkoutensa, on niitä mahdollisuus kehittää jatkuvasti. Hyvä esimiestyö on osallistavaa ja yhteisöllistä ja jokaisella on oikeus vaikuttaa organisaation tulokseen. (Kehusmaa 2011, 118 – 121.)

Esimiestyössä on tärkeää huomioida yksilöllisyyttä. Yksilöllisyyden huomioiminen on haastava osa esimiestyötä ja sitä ei saa tehdä liikaa eikä liian vähän. Kehusmaa kirjoittaa, että nykypäivänä toteutunut yksilöllisyyden ihannoiti voi jopa kääntyä narsismin puolelle. Tasapainottelu yksilön tarpeiden huomioimisen ja tasa-arvoisen kohtelun välillä on yksi jokapäiväinen haaste esimiestyössä. (Kehusmaa 2011, 60 – 65.)

Hyvän johtamisen merkitys työhyvinvointiin tuli selkeästi esille esimiesten keskustellessa keskenään. Esimiehen tehtäväksi jää sen osoittaminen, että työntekijä tekee merkittävää työtä koko organisaation menestyksen kannalta. Esimiestyössä haasteina ovat työntekijöiden huomioiminen yksilöinä ja yksilöiden erilaisuuden ymmärtäminen.

Eri ihmiset suhtautuvat asioihin hyvin eri tavalla ja tämä on tärkeää muistaa jatkuvasti jokapäiväisessä johtamisessa. Reilun johtajan ominaisuuksia ovat ihmisten arvostus, kyky kehittää hyvää ilmapiiriä organisaatioissa, kokonaisuusnäkeminen ja luottamus työntekijän kanssa. Myös eri työntekijöiden välille on luotava hyvä yhteisymmärrys ja vuorovaikutus sekä on ehdottoman tärkeää, että kaikki ottavat toisensa huomioon. Joskus riittää että osaa kuunnella työntekijöitä.

Maininnan arvoista oli myös muistutus siitä, että työhyvinvointi ei ole pelkästään kivan- ja hauskanpitoa työpaikalla, laajemmin työhyvinvointi on sitä, että on hyvä tehdä työtä omalla työpaikallaan. Tähän vaikuttaa lähtökohtaisesti se, että työntekijä hallitsee omat työtehtävänsä ja näin ollen pystyy työskentelemään työpaikalla ongelmitta ja sujuvasti. Esimies on tästä vastuussa ja näin ollen on velvollinen perehdyttämään työntekijän työn tekemiseen. Esimiehet muistuttavat kuitenkin, että ihmisen hyvinvointi koostuu niin työpaikalla tapahtuvista kuin työpaikan ulkopuolella tapahtuvista asioista.

Työpaikalla esimies voi reilun johtamisen, keskusteluiden ja osaamisen kehittämisen avulla lisätä työntekijän hyvinvointia. Yksityiselämän tapahtumilla ja terveydentilalla on merkittävä vaikutus ihmisen hyvinvointiin ja se heijastuu samalla työntekijän hyvinvointiin työyhteisössä.

Palkitseminen ja palkka suhteessa työhyvinvointiin

Usein rahallisen palkitsemisen merkitystä on liikaa korostettu monissa organisaatioissa. Toki suomalaisessa palkkausjärjestelmässä on monia hyviä puolia, mutta samalla siitä löytyy ongelmia, joihin tulisi puuttua. Yksilöllisyyden huomioiminen edellyttää uudenlaista joustavuutta erilaisiin palkitsemismalleihin. Palkitseminen kokonaisuutena tarkoittaa muutakin kuin aineellista palkkiota. Aineeton palkitseminen on tärkeää muistaa osana palkitsemista. Aineetonta palkitsemista voi olla esimerkiksi arvostus työssä, palaute, mahdollisuus vaikuttaa sekä mahdollisuus kehittyä. (Kehusmaa 2011, 199 – 206.)

Johtajuusfoorumissa keskustelemassa ollut ravintola-alalla työskentelevä esimies kertoi tapauksesta, jossa työntekijä oli todennut sadan euron palkankorotuksen merkityksettömäksi, jos tämä joutuisi vielä kokemaan yhtä heikkoa esimiestoimintaa, jota tämä oli saanut osakseen. Muutkin esimiehet olivat huomanneet, että huonosti työssä voivan työntekijän hyvinvointiin ei palkankorotus ollut vaikuttanut pidemmällä aikavälillä. Hetken aikaa palkankorotuksen jälkeen työntekijät olivat olleet tyytyväisempiä, mutta muutaman

kuukauden sisällä tilanne oli normalisoitunut takaisin. ”Rahalla ei voi kompensoida asioita, joita mitataan hyvinvoinnilla ja siihen liittyvillä adjektiiveilla”, muistutti johtajuusfoorumissa ollut media-alalla työskentelevä esimies.

Palautteen antamisesta eli aineettomasta palkitsemisesta esimiehillä on myös sanottavaa. Palautetta annettaessa on ehdottoman tärkeää, ettei palautteen saajan henkilökohtaista ”minää” loukata. Palautteen tulee koskea vain työntekijän toimintaa työpaikalla ja sitä, miten toimintaa mahdollisesti tulisi muuttaa. Työntekijät ottavat palautteet hyvin eri tavoilla, toiset tuskin huomaavat sitä ja toiset taas voivat pahoittaa mieltä saamastaan palautteesta. Tästä nousee esille taas esimiestyön haaste antaa palautetta tasapuolisesti ja samalla huomioiden yksilöiden ominaisuudet. Työntekijöiden mahdollisuus antaa palautetta eteenpäin esimerkiksi esimiehelle on myös aineetonta palkitsemista. Haastavaa palautteen saamisen kannalta esimiestyössä on, että osaa havaita olennaiset asiat palautteessa.

Priorisoinnin ja fokuksionnin vaikutukset

Työn mielekkyyttä on tärkeää arvioida aina yksilötasolla. Se, että työntekijä havaitsee oman työpanoksensa ja -roolinsa merkityksen koko organisaation menestykseen on tärkeää. Työnteon sujuvuudella on suora ja selkeä yhteys työn mielekkyyteen. Työyhteisössä hyvä henki ja yhteisten tavoitteiden eteen työskenteleminen lisää työn mielekkyyttä ja sitä kautta myös työn sujuvuutta. (Kehusmaa 2011, 85 – 93.)

Ihmisten erilaisuudessa voi työyhteisössä seurata se, että osa keskittyy työn tekemiseen samalla kun osa keskittyy tunteisiin ja niistä puhumiseen. Totta kai on tärkeää, että työyhteisössä on avoin ilmapiiri ja kaikesta voi puhua avoimesti. Johtajuusfoorumissa keskustelemassa olevat esimiehet kuitenkin ovat kohdanneet myös ongelman tässä, sillä joillain työntekijöillä on työnteko ja fokus päässeet katoamaan kaiken muun työpaikalla tapahtuvan takia. He ovat joutuneet muistuttamaan työntekijöitään näiden perustehtävistä työpaikalla.

Johtajuusfoorumissa keskustelemassa ollut media-alalla työskentelevä esimies kohtaa priorisoinnin kanssa ongelmia jatkuvasti. Heillä kaikki työt ovat projektiluontoisia ja siihen liittyy vahvasti mielekkäiden ja vähemmän mielekkäiden töiden samanaikaisuus. Usein tällaisessa tilanteessa hän on kohdannut ongelman, jossa keskitytään vain mielekkäisiin työtehtäviin ja unohdetaan vähemmän mielekkäät tehtävät. Esimiestehtävän haasteena hänellä on osata palauttaa työntekijät tekemään myös vähemmän mielekkäät tehtävät.

Ylipäätään vaikka työhyvinvointia kuinka painotettaisiin työpaikalla on ehdottoman tärkeää muistaa, että kaikille

tulee välillä vastaan vähemmän mielekkäitä työtehtäviä – niin työntekijöillä kuin esimiehilläkin. Näitä ei tule sekoittaa huonoon työhyvinvointiin. Haaste esimiestyössä on myös erottaa, onko työntekijällä oikeasti huono olla työssä vai onko vain sen hetkinen työtehtävä epämiellyttävä.

Esimiehet ovat huomanneet priorisoinnin myös lisäävän työhyvinvointia. He ovat kohdanneet tilanteita, joissa he ovat keskustelleet työntekijän kanssa tämän alkuperäisistä työtehtävistä. He ovat saattaneet joutua muistuttamaan työntekijää alkuperäisestä työtehtävästä ja -tavoitteesta. Tästä on saattanut seurata työntekijälle helpottunut olo, sillä tämä on myös saattanut unohtaa alkuperäisen työtehtävän ja lähteä tekemään epäoleellisempia asioita. Usein myös työntekijällä työn mielekkyys on tämän jälkeen helpottanut, kun taas on löytynyt selkeä käsitys siitä, mitä tulee tehdä.

Johtopäätöksiä

Kaikki johtajuusfoorumien keskustelijat tulivat hyvin erilaisilta aloilta. Heidän keskustellessaan työhyvinvoinnista ja siihen liittyvistä haasteista ja mahdollisuuksista, osoittautuivat heidän ajatuksensa aiheesta hyvinkin samantapaisiksi. Kaikki painivat samantapaisien haasteiden kanssa. Työhyvinvointi ei ole sitä, että tarjotaan korkea palkka ja muita aineellisia palkitsemisia. Kun henkilöstö suhtautuu toisiinsa ja työhönsä positiivisesti ja arvostavasti, lisää se

Lähteet

Kehusmaa, K. 2011. Työhyvinvointi kilpailuetuna. Helsinki: Kauppakamari.

työntekijöiden hyvinvointia työpaikallaan. Johtajuusfoorumissa keskustelemassa olevat esimiehet eivät olleet mitanneet työhyvinvoinnin ja tuottavuuden välistä vaikutusta organisaatioissaan. Kuitenkin he kaikki olivat havainneet näiden välisen vaikutuksen konkreettisesti työpaikalla päivittäin.

Esimiehen vastuu työhyvinvointiin työpaikalla nousi selkeästi esille, kun keskusteltiin, miten työhyvinvointia on mahdollista edistää työpaikalla. Mukavaan yhdessäoloon ei vaadita suuria tekoja ja suuria resursseja, vaan esimiehen oikeudenmukainen toiminta ja panostukset hyvään työilmapiiriin ovat riittäviä. Kun esimies luo turvallisen ja hyvän ilmapiirin työpaikalle, kokevat työntekijät, että he uskaltavat puhua ongelmistaan työpaikalla.

Johtajuusfoorumi antoi mielenkiintoisia ja hyviä näkökulmia työhyvinvoinnista. Voin hyödyntää johtajuusfoorumista saatuja näkökulmia tulevaisuudessa työelämässä. Tulevaisuuden esi-miestyössä uskon, että pystyn huomioimaan työntekijöiden tarpeet paremmin tämän johtajuusfoorumin ansiosta. Kiinnostavin seikka, joka nousi esille, oli esimiehen vaikutus koko työhyvinvointiin. Esimiehellä on merkittävä vaikutus työntekijöiden hyvinvointiin työpaikalla. Kiinnostavaa oli myös kuulla, miten aineellinen palkitseminen eli palkankorotus ei poista huonoa hyvinvointia työpaikalla.

Saila Weckström

TYÖSSÄ VIIHTYMINEN OSANA TYÖHYVINVOINTIA

Tässä artikkelissa tarkastellaan haastattelun teemoina olleita työhyvinvointia sekä työssä viihtymiseen liittyviä asioita, joista haastattelussa keskusteltiin johtamisen näkökulmasta. Ihminen viettää työssä suuren osan ajastaan ja siellä viihtyminen on tärkeä hyvinvoinnin tekijä. Organisaatioiden ja johtamisen kannalta on tärkeää huomioida, että työhyvinvointi on kasvavassa määrin yksi tärkeä hyvinvoinnin muoto, jonka tulisi toteutua yrityksen arjessa. Artikkelissa pyritään vastaamaan, mitkä yksittäiset tekijät vaikuttavat konkreettisesti työssä viihtymiseen.

Aluksi

Mielekäs työ, viihtyisä työympäristö ja toimiva työyhteisö, työsuhte-etuja unohtamatta, ovat tärkeitä tekijöitä mietittäessä, kuinka työssä jaksetaan. Tämä osaltaan vaikuttaa siihen, millä tavoin työntekijä näkee työnsä ja kuinka mielekkäänä sitä pidetään sekä kuinka tuottavaa työ on. Artikkelissa tuodaan teoreettista pohjaa esille Järvisen Onnistu esimiehenä -kirjan ja Työturvallisuuskeskuksen työhyvinvoinnin portaiden kautta. Teorian avulla tutkitaan haastattelussa yrityksen palvelupäälliköltä saatuja tietoja, joita heijastetaan opintojaksolla ryhmässä tehtyyn blogiin. Teoria ja haastattelussa saatu tieto puhuvat keskenään läpi artikkelin.

Haastateltavana olleen yhtiön palvelupäällikkö on ollut 25 vuotta yrityksessä töissä. 25 vuoden aikana hän on ollut useissa eri tehtävissä, mutta tällä hetkellä hänen työtehtäviinsä kuuluu pääpiirteittäin kaikkien palveluiden kilpailuttaminen, valitseminen ja benchmarking sekä operatiivisen toiminnan valvonta. Näiden lisäksi palvelupäällikkö tekee töitä raportoinnin seuraamisen ja toimintojen kehittämisen parissa sekä käsittelee asiakkaiden palautteita. Omassa tiimissään hänellä on seitsemän alaista, mutta tämän lisäksi kaikki palvelutoimittajien edustajat raportoivat hänelle. Heitä on kaiken kaikkiaan liki 20.

Työolot tukevat viihtymistä työpaikalla

Työhyvinvoinnin portaat pitävät sisällään työhön ja työhyvinvointiin liittyviä asioita, jotka toteutuessaan mahdollistavat terveellisen työn, toimivan työyhteisön ja viihtyisän työympäristön. Portaat ovat kokonaisvaltainen väline työhyvinvoinnin kestävään kehittämiseen. Työhyvinvoinnin portaiden perustana ovat työntekijän perustarpeet: psykologiset perustarpeet, turvallisuuden tarve, yhteenkuuluvuuden tarve, arvostuksen tarve ja itsensä toteuttamisen tarve. Nämä kaikki perustarpeet osaltaan vaikuttavat siihen, kuinka mielekkäänä työtä pidetään ja kuinka hyvin työssä viihdytään. Jotta hyvinvointi voidaan saavuttaa, tulee nämä tarpeet täyttyä niin työssä kuin muuallakin elämässä. Kuten aikaisemmin mainittiin, myönteiset vaikutukset heijastuvat laajalti koko organisaatioon. (Työturvallisuuskeskus 2015.)

Työssä viihtymiseen vaikuttavat keskeisesti kaikki työhyvinvoinnin portaat. Tärkeää on, että perustana olevat psykologiset perustarpeet, kuten tekijän mittainen työ, terveelliset elintavat ja virikkeellinen vapaa-aika täytyvät. Tässä keskeisenä osana ovat työntekijän oma kiinnostus terveyttään kohtaan ja organisaation vastuu työnkuormituksesta, työpaikkaruokailusta ja työterveyshuollosta. Turvallisuuden tarpeen täytyessä työsuhte on hyvä ja työolot on hyvin huomioitu ja suunniteltu. Työn pysyvyys ja riittävä

toimeentulo vähentävät työntekijän stressiä, vahvistavat luottamusta ja tekevät työnteosta mielekkäämpää sekä luovat turvallisuuden tunnetta. Työssä viihtymisen kannalta on myös tärkeää, että työyhteisö on tasa-arvoinen, yhdenvertainen ja oikeudenmukainen. (Työturvallisuuskeskus 2015.)

Yhtiön palvelupäällikön mielestä viihtyvyyteen vaikuttavat eniten hyvä porukka, kunnolliset työvälineet, työpaikan sijainti ja sisustus sekä kohtuullinen palkka ja työsuhte-edut. Työssä jaksamiseen on yhtiössä kiinnitetty huomiota taukotilojen sisustuksella, kahviautomaateilla ja keittiöillä. Jokaisessa toimipisteessä on myös henkilöstöravintola, työterveyshuolto ja kuntoilutilat henkilökunnalle. Yhtiössä huolehditaan terveydestä tukemalla ja järjestämällä liikuntakerhoja, jotka järjestävät monipuolisia tunteja ennen tai jälkeen työpäivän. Tämä osaltaan on mahdollista, koska yhtiössä on liukuva työaika ja liukumasaldoja voi käyttää tarvittaessa omiin menoihin. Tämä luo yhteenkuuluvuutta ja luottamusta yhtiön ja työntekijöiden välille. Oheistoiminta myös tekee työnteosta mielekkäämpää ja voivat vähentää stressiä.

Työntekijöillä on myös käytössään sähköiset työpöydät, joita säättämällä voi valita itselleen optimaalisen työntekoaikajärjestelmän. Työpaikalla on työfysioterapeutti, joka esimerkiksi tarkistaa jokaisen työpisteen ergonomia-asetukset. Työterveyshuolto huolehtii myös työntekijöiden rokotuksista ja määräaikaistarkastuksista säännöllisin väliajoin. Työntekijöistä huolehditaan myös sairauskassan avulla, joka tukee työntekijää esimerkiksi kattamalla 75 prosenttia erikoislääkärien kuluista. Yhtiön muodostama tunne välittämisestä lisää työntekijän viihtymistä työpaikalla. Heidän kannaltaan on tärkeää, että yhtiö tukee ja auttaa rahallisesti, jos elämässä ja terveydessä tapahtuu suuria muutoksia. Työterveyshuolto luo jo itsessään työntekijöille turvallisuuden ja välittämisen tunnetta, joka lisääntyy hyvien työvälineiden ja -olojen kautta.

Toimivan työyhteisön tärkeys

Esimiesten tulisi pitää huolta siitä, että yksilöt ja ryhmät tietävät oman asemansa ja ymmärtävät oman työnsä vaikutukset ja yhteydet suhteessa koko organisaatioon. Tämä tuottaa korkeampaa motivaatiota työtä kohtaan, koska työntekijät sisäistävät oman työnsä merkityksen. Jos joku kokee työnsä merkityksettömäksi, ei hänen työmotivaationsakaan ole halutulla tasolla. Työssä onnistumisista kumpuaa hyvää oloa ja vaativissa töissä onnistuminen tuottaa halua työskennellä jatkossakin parhaalla mahdollisella tavalla. Esimiehen tehtävänä on luoda työntekijöille hyvät työolosuhteet ja puitteet työssä onnistumiselle. Työnteon mielekkäys kasvaa työssä viihtymistä. (Järvinen 2014, 29 – 30.)

Yrityksen palvelupäällikkö johtaa omaa tiimiään, johon kuuluu monipuolisesti eri-ikäisiä miehiä ja naisia, jotka ovat omien alojensa ammattilaisia. Palvelupäällikkö korostaa, että yksin ei työssä pärjää ja kaikkien kanssa on tultava toimeen, henkilöstä riippumatta. Esimiehenä hän pyrkii tukemaan työntekijöitä tiimissään olemalla aidosti kiinnostunut heistä ja tarjoamalla erilaisia koulutuksia tarpeen tullen. Koulutuksella, palautteella ja palkitsemisjärjestelmällä pystytään palvelupäällikön mukaan motivoimaan työntekijöitä parhaiten. Onnistumiset ruokkivat intoa työntekoa kohtaan, jonka voi huomata parempana yhteishenkienä.

Järvinen (2014) korostaa kirjassaan ”Onnistu esimiehenä” ryhmädynamiikan ja toimivan työyhteisön tärkeyttä. Ryhmällä ja sen toiminnalla on kaksi eri maailman: työn maailma, jossa ryhmä on suorittaessaan työhön liittyviä perusasioita ja siitä pois siirtyessä vallan ottaa sisäinen maailma. Organisaation kannalta on tärkeää, että työntekijät pysyvät työn maailmassa, jotta työt tulisi tehtyä. Sisäinen maailma voi kuitenkin luoda hengähdystauon hektiseen työntekoon ja jaksamista työn maailmaan. Tämän vuoksi on tärkeää, että organisaatiolla on taukohetkiä ja rentouttavaa kuulumisten vaihtamista työnteon lomassa. Sisäinen maailma helpottaa myös stressinhallintaa ja edistää näin terveyttä. (Järvinen 2014, 56.)

Yhtiön palvelupäällikkö kokee, että esimiehellä tulee olla hyvä itsetunto. Tämä vaikuttaa esimerkiksi siihen, kuinka toimii stressaavissa tilanteissa. Työpaikalla stressaavia tilanteita syntyy erityisesti tilanteista, joita ei pysty ennakoimaan tai tieto niistä tulee liian myöhään, jolloin tilanteita ei ehdi suunnitella tarpeeksi hyvin. Kyseisissä tilanteissa aika-aulutus menee uusiksi, eikä välttämättä ehdi hoitamaan muita asioita. Paras keino välttää turhaa stressiä onkin palvelupäällikön mukaan ennakointi, delegointi ja suunnittelu. Välillä on hyvä laittaa sähköiseen allakkaan tyhjiä varauksia, jolloin pystyy keskittymään töiden suunnitteluun tai rästiin jääneiden töiden tekemiseen. Valitettavasti työkuorman ollessa suuri, stressi voi vaikuttaa unen laatuun ja sitä kautta jaksamiseen. Työssä jaksaminen taas vaikuttaa suurelta osin myös siellä viihtymiseen. Jos stressaavia ajanjaksoja on liikaa, eikä tunnu, että on tilanteen tasalla, myös työpanos väijäämättä laskee. Stressin minimointi ja sisäisen maailman päästäminen välillä työyhteisöön, helpottaa työssä viihtymistä.

Palautteella ja palkitsemisjärjestelmällä potkua työntekoon

Liittymisen ja arvostuksen tarpeiden portaisissa yhteishenki, henkilöstöstä huolehtiminen ja verkostoituminen eri yhteistöiden kautta ovat keskeisessä osassa työssä viihtymistä.

Palkitseminen ja palautteen anto sekä kehityskeskustelut tukevat näitä tavoitteita tiiviisti. Palautteen kautta organisaatio voi arvioida ja kehittää toimintatapojaan parempaan suuntaan yhteistyössä työntekijöiden ja esimiesten kanssa. Työntekijöille on tärkeää, että he kokevat kuuluvansa työyhteisöön ja että heitä arvostetaan organisaatiossa. Arvostusta työyhteisössä voidaan korostaa juuri palkitsemisilla ja joustavuudella esimerkiksi työaikojen suhteen. (Työturvallisuuskeskus 2015.)

Organisaatiossa on käytössä laaja palkitsemisjärjestelmä, jolla otetaan huomioon työntekijät. Vuosibonusjärjestelmällä voi, täyttäessään asetetut vaatimukset, saada työtehtävien vaativuuden mukaisen bonuksen. Bonus vastaa tällöin noin yhden kuukauden palkkaa. Hyvästä työsuorituksesta esimiehet voivat myös nostaa yksittäisen työntekijän palkittavaksi ja erityisen hyvästä työstä voidaan kvartaalitulostulostuksen yhteydessä palkita jokin tietty työryhmä. Yrityksessä vaalitaan myös pitkiä työsuhteita ja pitkään töissä olleille annetaan palveluksesta joko lahja, raha- tai lomapalkka. Jotta työntekijä viihtyisi työssään, on tärkeää, että hänen työpanoksensa huomioidaan ja sitä arvostetaan. Palkitsemisjärjestelmällä voidaan korostaa hyvin tehtyä työtä ja kannustaa samanlaisiin saavutuksiin jatkossa. Tämä kannustaa työntekijöitä tavoittelemaan hyviä tuloksia. Palkitsematta jättämisellä voi olla päinvastaiset vaikutukset ja työntekijöiden into työtä kohtaan voi laantua. Työntekijä helposti myös ajattelee, ettei hänen työtään arvosteta.

Palautteenantamisella koetaan olevan yhtiössä positiivinen vaikutus, kunhan sitä ei anneta liikaa. Positiivista palautetta on hyvä jakaa heti ja esimerkiksi työryhmän yhteisissä tilaisuuksissa, kun taas korjaavaa palautetta tulisi antaa vain kahden kesken käydyissä keskusteluissa. Hyvä ja kehittävä palaute ovat palvelupäällikön mukaan molemmat tärkeitä työntekijän kehittämisen ja työyhteisöön kuuluvuuden kannalta. On myös tärkeää, että yrityksen ja työntekijän arvomaailmat kohtaavat. Jos omat ja yhtiön arvot eivät kohtaa, on pidemmällä tähtäimellä vaikeaa olla organisaatiossa toisissa. Työn viihtyvyyden kannalta on tärkeää, että työntekijä on hakeutunut työhön, jonka arvot ovat lähellä hänen omiaan. Tällöin työntekijällä on myös paremmat edellytykset saada iloa ja onnistumisia työntöön kautta, jotka ovat tärkeä osa työssä viihtymistä.

Esimies suunnannäyttäjänä muille

Larvin ja Vanhalan (2014) mukaan arvostetuksi tuleminen on jokaisen ihmisen perustarve. Esimiehen osoittama arvostus muita kohtaan nostaa yhteishenkeä ja viihtyisyyttä työympäristössä. Vaikka jotkin asiat ovat vaikeita ja kaikkea ei aina olla samaa mieltä, tulisi ymmärtää myös muiden näkökulma asiaan. Oikeudenmukaisuus työpaikalla vaikuttaa

yksilön hyvinvointiin ja sitä kautta työssä viihtymiseen. On todettu, että epäoikeudenmukainen kohtelu työpaikalla lisää esimerkiksi sydän- ja verisuonisairauksien riskiä, kun oikeudenmukainen kohtelu ja päätöksenteko vähentävät sairastumisriskiä. (Larvi & Vanhala 2014.)

Palvelupäällikkö muistuttaa, että täytyy pitää itsestään huolta, jotta voi pitää alaisistaan huolta. Ajanhallinnan kannalta on palvelupäällikön mukaan tärkeää muistaa, että kaikilla on yhtä paljon aikaa käytettävissä. Oma aika täytyy osata suunnitella ja hallita tarpeeksi hyvin ja päällikön mukaan 8+8+8-sääntö, 8 tuntia työntekoa, 8 tuntia vapaa-aikaa ja 8 tuntia lepoa, on pitkällä tähtäimellä paras tapa pysyä ajan herrana. Jaksamisen kannalta tärkeässä osassa ovat myös säännölliset tauot, erityisesti lounastauko ja kyky sanoa ei turhille kokouksille ja palavereille. Esimies toimii suurilta osin esimerkkinä ja suunnannäyttäjänä alaisilleen. Tämän vuoksi on tärkeää, että hän pitää itsestään tarpeeksi hyvää huolta. Jo näinkin pieniltä tuntuvat asiat voivat vaikuttaa suuresti esimerkiksi tiimin yhteishenkeen ja työilmapiiriin. Esimiehen arvostaessa itseään ja alaisiaan, on helpompi saada arvostusta takaisin, joka parantaa viihtyisyyttä työympäristössä.

Itsensä toteuttamisen tarve koostuu työntekijän oman työn hallinnasta ja osaamisen ylläpidosta. Organisaation tulisi tukea näitä toimia panostamalla osaamiseen, mielekkäseen työhön ja mahdollisuuksien mukaan luovuuteen sekä vapauteen. (Työturvallisuuskeskus 2015.) Mitä pidemmälle työhyvinvoinnin portaissa edetään, sitä paremmat mahdollisuudet työntekijällä ja esimiehellä on työssä viihtymiseen sekä sitä paremman hyödyn organisaatio saa työntekijöistään, koska tuottavuus nousee.

Lopuksi

Työpaikalla viihtyminen on olennainen osa työhyvinvointia. Siihen ei vaikuta yksi tietty työhyvinvoinnin osa-alue, vaan useasta asiasta muodostuu kokonaisuus, jolla on suuri vaikutus siihen, miten työpaikalla viihdytään. Työntekijän perustarpeiden tulee täytyä, jotta hän voi saada tyydytystä työstään, menestyä siinä ja kokea työolonsa viihtyisäksi. Sillä, miten työntekijöitä kannustetaan, palkitaan ja johdetaan, on yhdessä työolojen kanssa tärkeä rooli työssä viihtymisessä.

Esimies toimii teoillaan suunnannäyttäjänä ja esimerkkinä muille. Tämän vuoksi esimiehen tulisi kiinnittää huomiota ensin omaan hyvinvointiin, jotta hän voi pitää muista huolta. Siinä tärkeitä työkaluja ovat ajanhallinta, ennakointi ja delegointi. Esimiehen tulee arvostaa alaisiaan ja näyttää se heille. Esimerkiksi palkitsemisilla ja palautteenannolla on suuri vaikutus siihen, kuinka työpaikalla viihdytään.

Vaikka kaikki edellä mainitut asiat täytyisivät organisaatiossa, on työntekijän vaikea viihtyä työssään, jos yhtiön ja työntekijän arvomaailmat eivät kohtaa. Tämän vuoksi on tärkeää, että työntekijä työllistyy yritykseen, jonka arvomaailman

kokee omakseen. Arvomaailmojen samankaltaisuus luo pohjan työssä viihtymiselle, samalla tavoin kuin psykofysiologiset perustarpeet.

Lähteet

Järvinen, P. 2014. Onnistu esimiehenä. 12. painos. Helsinki: Sanoma Pro.

Larvi, T. & Vanhala, A. 2014. Esimiehen kolmen suora: Arvostus, luottamus ja oikeudenmukaisuus. Viitattu 20.4.2015. <http://www.ttlehti.fi/esimiehen-kolmen-suora-arvostus-luottamus-ja-oikeudenmukaisuus/>

Työturvallisuuskeskus. 2015. Työhyvinvoinnin portaat -malli. Viitattu 20.4.2015. http://www.tyoturva.fi/tyoelaman_kehittaminen/tyoohyvinvoinnin_portaat

Haastateltava: Palvelupäällikkö. 30.3.2015, Espoo.

5. MUUTOSJOHTAMINEN

Essi Liimatainen

ONNISTUNUT MUUTOS – NÄKÖKULMIA MUUTOSJOHTAMISEEN

Tämä artikkeli käsittelee johtamista muutostilanteessa ja muutosjohtamisen merkitystä työyhteisössä. Artikkelissa selvitetään, millaisia näkökulmia johtajuusfoorumiin osallistujilla on muutosjohtamisesta. Foorumiin osallistui viisi henkilöä erilaisista yrityksistä. Artikkelin pohjautuu näiden henkilöiden omiin kokemuksiin ja näkökulmiin aiheesta. Foorumin keskustelijoina olivat liikennepäällikkö TP, toimitusjohtaja RG, everstiluutnantti HL, lakimies ja vapaaehtoisorganisaation johtaja JK sekä tuottaja MK.

Johdanto

Yksi johtajuusfoorumin kolmesta teemasta oli muutosjohtaminen. Opiskelijat pohjustivat teemaa ja tekivät keskustelijoille tarkentavia kysymyksiä aiheeseen liittyen. Esimiehen tulisi ymmärtää kaikki viisi muutoksen vaihetta työntekijän näkökulmasta; ensimmäisenä sokki, epätoivo ja kieltäminen, toisena pelko ja viha, kolmantena masentuminen, neljäntenä ymmärrys ja hyväksyntä ja lopuksi viidentenä vaiheena eteenpäin jatkaminen. Ymmärtäessään nämä vaiheet esimies osaisi ennakoita ja johtaa paremmin kyseisissä tilanteissa. Hänen tulisi myös ymmärtää, että kaikki eivät käy läpi jokaista vaihetta, joten reagoinnit saattavat muuttua. Tärkeimpinä kysymyksinä foorumissa nousivat esille mm. työntekijän motivoiminen muutoksen aikana, muutoksen jatkuvuus sekä työntekijän ja esimiehen välinen luottamus muutoksessa. Muutosjohtamista pohdittiin foorumissa useista eri näkökulmista, jokainen keskustelija omiin kokemuksiinsa viitaten.

Foorumin näkemyksiä muutoksen johtamisesta

Työelämässä tulee aina vastaan muutoksia, ja ne ovat kaikki erilaisia. Pärjätäkseen muutosjohtamisessa esimiehen on

oltava pitkäjänteinen ja johdonmukainen, sillä organisaatiomuutokset vaikuttavat työntekijöiden käyttäytymiseen, asenteisiin ja toimintatapoihin. Kun työntekijät ovat selvillä muutoksen tavoitteista, hyödyistä sekä siitä, miten muutos vaikuttaa heidän omaan työhönsä, he ovat motivoituneempia ottamaan muutoksen vastaan. Esimiehen ja työntekijän välisellä luottamuksella on myös suuri merkitys siinä, miten työntekijät kokevat muutoksen. Ansaitakseen työntekijöidensä luottamuksen esimiehen on oltava avoin, rehellinen ja suunnitelmallinen. On tärkeää, että esimies on muutoksen aikana läsnä työntekijöiden arjessa ja valmis kuuntelemaan heitä. Lisäksi esimiehen on muutoksen luomien paineiden olla pidettävä huolta myös omasta hyvinvoinnistaan. (Pirinen 2014.) Foorumissa keskustelijat korostivat erityisesti sitä, että nykyään muutos on yrityksissä hyvin pitkälti jatkuva tila ja että muutoksen tavoitteet tulisi tehdä selviksi myös työntekijöille jotta heidän motivaationsa säilyisi muutoksen aikana. RG:n mukaan suuremmissa organisaatioissa hyvin suunniteltu muutos lähtee yleensä strategisesta näkemyksestä. Pakon edessä tai myöhäisessä vaiheessa tehty muutos puolestaan on usein helpompi johtaa työntekijöiden motiivoinnin kannalta, sillä työntekijät usein tunnistavat muutoksen tarpeen itsekin siinä vaiheessa.

Muutosjohtamisen haasteita

Keskustelussa nostetaan esille myös, että haastavinta muutosjohtamisessa on perustella muutoksen tarve työntekijöille, kun he ovat omalla mukavuusalueellaan eivätkä välttämättä itse näe tarvetta muutokselle. Silloin kuin muutoksessa on kyse esimerkiksi yritystoiminnan suunnan muuttamisesta, työntekijöille tulee helpoimmin epävarmuutta omasta asemastaan ja osaamisestaan. Sen vuoksi RG on sitä mieltä, että muutoksen johtaminen on helpompaa ja miellyttävämpää silloin, kun kyseessä on esimerkiksi liiketoiminnan kasvaminen. Keskustelijat mieltävät muutoksen johtamisella olevan usein varsin negatiivinen sävy, sillä usein muutoksissa voi olla kyse liiketoiminnan vähenemisestä, ja siksi heidän mielestään on miellyttävämpää johtaa muutoksia, jotka ovat ns. positiivisia ongelmia kuten toiminnan laajeneminen.

Kommunikointi muutosjohtamisen työkaluna

Muutoksen vaiheisiin perehtymisen avulla esimies voi paremmin ymmärtää ja ennakoita työntekijöiden käyttäytymistä eri vaiheissa sekä valmistautua eri vaiheiden johtamiseen. Kaikki eivät käy läpi jokaista vaihetta, ja reagoinnit vaihtelevat. On tärkeää, että esimies on valmis kuuntelemaan ja ymmärtämään työntekijöitään heidän käydessään läpi muutoksen vaiheita. Myös muutosvaiheiden läpikäyminen työntekijöiden kanssa auttaa ymmärtämään omaa ja muiden käyttäytymistä eri vaiheissa sekä hahmottamaan muutosta prosessina. Viestinnällä on muutosjohtamisessa muutenkin suuri merkitys, ja sen tulisi olla kaksisuuntaista. (Pirinen 2014.) HL:n mukaan muutosten alkuvaiheessa on hyvin yleistä, että aluksi kaikilla työntekijöillä on muutosvastarintaa, kun he eivät vielä täysin tiedä, mistä on kyse. Omien kokemustensa pohjalta hän myös toteaa, että erityisen haastavaa muutoksen johtaminen projektipäällikkönä oli tilanteessa, jossa käskyjä oli annettava sellaisille henkilöille, jotka olivat sotilasarvoltaan korkeampia tai virkaiältään häntä itseään vanhempia, koska tällaisilla henkilöillä on usein enemmän vastarintaa muutosta kohtaan. Keskustelijat korostivat avoimuuden ja kommunikoinnin tärkeyttä muutoksessa. Muutos otetaan helpommin vastaan, kun sen tarve perustellaan ja tavoitteet tehdään työntekijöille selviksi heti muutoksen alkuvaiheesta lähtien.

Muutoksen tavoitteet selviksi

Koska organisaatiota koskevilla muutoksilla on usein negatiivinen sävy, keskustelijoilta kysyttiin, miten muutoksissa voitaisiin tuoda esille hyviä puolia. RG on ollut mukana

sellaisten yritysten toiminnassa, jotka ovat olleet pitkälti jatkuvassa muutostilassa, ja hän korostaakin sitä, että työntekijöille tulisi kertoa muutoksen olevan myös mahdollisuus. Hänen mukaansa yrityksessä pidempään töissä olleet henkilöt ovat tietoisia siitä, että jatkuvasti muuttuu jotain, ja heille voi olla hankala vakuuttaa muutoksen olevan mahdollisuus, mikäli kyseessä on negatiivinen muutos. TP ottaa esille myös suomalaisen työskulttuurin, ja toteaa suomalaisten olevan yleensä varsin haluttomia muutokseen. Usein suomalaiset haluavat jatkaa toimintaa samalla tavalla kuin mihin aiemmin on totuttu, ja pelkäävät jo sen vuoksi muutokset koetaan usein epämiellyttävinä. Nykyisessä taloustilanteessa muutoksissa on myös valitettavan usein kyse esimerkiksi irtisanomisista, joiden seurauksena yritykseen töihin jääneiden henkilöiden työmäärä lisääntyy. Tämänkin vuoksi suomalaiset ovat usein haluttomia läpikäymään muutoksia. Muutos lähteekin TP:n mukaan siitä, että työntekijöille perustellaan muutoksen tarve ja työntekijöiden kanssa keskustellaan muutoksesta. HL lisää, että muutoksen tavoitteita eli hyviä puolia tulisi korostaa. Huolellinen suunnittelu, järkähtämätön toteutus ja jatkuva kommunikointi ovat muutoksessa avaintekijöitä.

Johtajan rooli muutoksessa

Muutosta tulisi johtaa jämakästi ja johdonmukaisesti, ja esimiehen toimia esimerkkinä ja mallina muille työntekijöille. Esimiehen päätehtävänä muutoksen johtamisessa on johtaa tavoitteita ja toteutusta, olla läsnä sekä innostaa muutoksessa. Näkökulmia muutoksen johtamiseen ovat liiketoiminnan johtaminen, itsensä johtaminen, työntekijän johtaminen sekä tiimin johtaminen. (Pirinen 2014.) Keskustelussa JK nosti esille kysymyksen siitä, miten muutoksen johtaminen lopulta edes eroaa jokapäiväisestä johtamisesta organisaation ns. normaalitilassa, joka hänen mukaansa jo itsessään on enemmänkin illuusio. Kun asioita aletaan tehdä eri tavalla kuin mihin on totuttu, siinä painottuu JK:n mukaan kolme asiaa. Ensin tulee epätietoisuus siitä, mitä ollaan tekemässä. Ihmisillä on usein myös tapana verhota omia henkilökohtaisia motiivejaan yleisten motiivien taakse. Esimerkkinä JK mainitsee henkilökohtaisena motiivina pelon työpaikan menettämisestä tai työnkuvan huonontumisesta, jonka henkilö yleensä esittää niin, että se ei hänen mielestään olisi organisaatiolle paras ratkaisu. Johtajan tulisi siis osata tunnistaa myös työntekijöiden henkilökohtaiset huolet muutoksen suhteen, jotta hän voisi rauhoittaa ihmisiä myös heidän henkilökohtaisen elämänsä kannalta. Työntekijät harvoin oma-aloitteisesti kertovat omista motiiveistaan ja huolistaan muutokseen liittyen, ja johtajan olisikin hyvä kysyä niistä suoraan jotta voidaan jatkaa eteenpäin. Tämä myös lisää luottamusta työntekijän ja johtajan välillä.

Lopuksi

Johtajuusfoorumiin osallistuneet keskustelijat olivat kaikki hyvinkin erilaisten alojen edustajia, joka toi keskusteluun lisää syvyyttä huolimatta siitä, että keskustelijoiden näkemykset olivat hyvin samankaltaisia. Keskustelijat olivat yhtä mieltä siitä, että onnistuakseen muutoksessa tarvitaan tarkkaa ja huolellista suunnittelua, periksi antamattomuutta toteutuksen suhteen sekä toimivaa ja avointa kommunikointia. Keskustelussa tuli ilmi paljon erilaisia muutoksen johtamiseen liittyviä haasteita ja miten niihin tulisi suhtautua, ja paljon keskustelua herätti myös se, miten työntekijöitä tulisi motivoida muutokseen ja miten heidän kanssaan tulisi kommunikoida. Esimiehen ja työntekijän välistä luottamusta korostettiin myös. Yksi kiinnostavimmista esille nousseista asioista oli se, että organisaatiossa muutos ei nykypäivänä enää olekaan hetkellinen tila, vaan se voi olla jopa päivittäisellä tasolla jatkuvaa. Yritys, joka ei kävisi läpi

Lähteet

Pirinen, H. 2014. Esimies muutoksen johtajana.

muutoksia edes jollain tasolla, ei pärjäisi kovin pitkään jatkuvasti muuttuvassa toimintaympäristössä. Muutoksilla on usein negatiivinen sävy, mutta sitä tulisi osata ajatella myös mahdollisuutena, ja työntekijöitä tulisi motivoida ja kannustaa yhteisten tavoitteiden kautta.

Artikkelin kirjoittaja sai foorumista hyviä näkökulmia liittyen muutoksen johtamiseen ja muutoksen eri vaiheisiin. Foorumissa käsiteltiin paljon myös keskustelijoiden omia kokemuksia, jotka havainnollistivat hyvin aiheeseen liittyvää teoretietoa. Foorumista saatuja näkökulmia voi hyödyntää tulevaisuudessa esimerkiksi omassa esimiestyössä. Esimiehen panoksella on merkittävä vaikutus esimerkiksi siihen, miten työntekijät ottavat muutoksen vastaan ja miten he kokevat muutoksen. Tästä syystä esimiehen tulisi luoda työyhteisössä luottamusta ja turvaa muutoksen aikana.

Mika Helle

MITÄ ON MUUTOSJOHTAMINEN? POHDINTAA MUUTOKSESTA JA SEN JOHTAMISESTA

Tämä artikkeli käsittelee erilaisia muutostilanteita yrityksessä ja näiden tilanteiden hallitsemista esimiehen näkökulmasta. Artikkelin pohjautuu foorumipanelistien kokemuksiin ja näkemyksiin muutoksista sekä niiden johtamisesta. Keskustelun myötä pinnalle nousi muutamia pääpointteja, joihin osallistujat tarrasivat myös syvällisemmin.

Aluksi

Opiskelijat järjestivät johtajuusfoorumin osana Johtaminen työyhteisössä -opintojaksoa. Keskustelijoina kutsuttiin eri alojen johtajia ja esimiestaustan omaavia henkilöitä, jotka pystyivät oman kokemuksensa kautta tuomaan esille eri haasteita ja mahdollisuuksia esimiestyössä. Paikalle saapivat vakinaisesta palveluksesta eronneet everstiluutnantti HL, yritysjohdaja RG ja liikennepääällikkö TP. Lisäksi panelisteina olivat tapahtumantuottaja ja lakimies JK sekä johtaja MK.

Yksi keskusteluteemoista oli muutosjohtaminen, johon tämä artikkeli perustuu. Esille nousi vahvasti viestinnän merkitys ja se, miten muutosjohtamista kannattaa pohtia myös yksilötason johtamisena. Panelistit mainitsivat monia samoja asioita, joita pohditaan myös Helka Pirisen ”Esimies muutoksen johtajana” kirjassa (2014).

Johtaminen muutostilanteessa

Varsinkin teemakeskustelun alkupuoliskolla keskityttiin pääosin negatiivisten muutostilanteiden käsittelyyn. Esimerkkeinä käytettiin erilaisia henkilöstövähennystapauksia ja vanhan toimenkuvan muuttumista. Keskustelussa nousi esille myös esimerkkejä koko yritystoiminnan lopettamisesta. Päähuomio kiinnittyi paljolti viestinnän ja avoimuuden tärkeyteen.

Hyvä viestinnän suunnittelu varmistaa muutoshankkeen etenemisen sujuvasti alusta loppuun asti. Muutoksen keskellä viestintä on oleellinen ohjaamisen väline, joka vähentää epävarmuutta ja huhuja. Muutosviestinnässä toisto ja jatkuvuus sekä selkeät ydinviestit ovat erityisen tärkeitä. (Sakasti 2015.)

Monien epäonnistuneen uudistuksen sudenkuoppa on se, ettei asiasta viestimistä ole suunniteltu samalla, kun on suunniteltu muutosta. Syntyy salailusyytöksiä, epätietoisuutta, hurjia huhuja ja usein muutoskivut heijastuvat myös työyhteisöstä ulos. Palvelu kärsii, lähipiirissä puhutaan pahaa omasta työpaikasta ja työhyvinvointi rapistuu. (Sakasti 2015.)

Monissa eri yrityksissä johtoportaan kokemusta kartuttanut RG kertoi olleensa kahteenkin eri otteeseen mukana lopettamassa koko yrityksen toiminnan, ”antamassa itselleen potkut”. Toinen tapauksista sattui suuren meren tuolla puolen Yhdysvalloissa ja toinen Suomessa. Kysyttäessä, miten ihmiset saadaan tällaisissa tilanteissa motivoitua jatkamaan vielä tehokasta työskentelyä, hän painotti yliampuvaa viestintää. Kuten Pirinen nostaa esille kirjassaan (Esimies muutoksen johtajana. 2014) viestinnän tulee olla avointa ja toistuvaa. RG kertookin järjestäneensä työntekijöille mahdollisuuden tulla kyselemään joka päivä tunnin ajan niin pitkään, kunnes kukaan ei enää tullut

tiedustelemaan asiasta. Näin ollen kaikille tulevaisuus pysyi selkeänä, ja epätietoisuuden luomaa turhautumista ei päässyt syntymään, vaikka motivointi tässä tilanteessa onkin suorastaan mahdotonta.

Avoimuudesta ja viestinnän tärkeydestä nousi muutenkin mielenkiintoisia näkökantoja. Puhuttaessa siitä, kuinka tuleva muutos tuodaan työntekijöiden tietoisuuteen reservin everstiluutnantti HL kertoi oman kokemuksensa armeijan ajoilta, kun hän sai ylennyksen maavoimien ilmailusastoon. Hän saapui pääesikuntaan ilmoittautumaan ja ottamaan uuden vakanssin vastaan, kun hänet lähetettiin kenraalin pakeille. Tämä oli outoa siksi, että kyseinen kenraali ei hänen suoranaisten esimies ollut. Kenraalin juttusille päästyään HL sai kuulla tullessaan lähetetyksi komennukselle Ruotsiin kahdeksi vuodeksi. Tämän tullessa täysin yllätyksenä HL nauroikin, että jokainen voi itse kuvitella, kuinka mukava tilanne oli mennä kotiin kertomaan uutiset uudesta sijoituspaikasta. ”Joskus tulee näitä että, joskus voi olla sitten tällainen shokkihoitokin hyvä mahdollisuus, että ei yritetäkään vähitellen kertoa jos on huonoa kerrottavaa”, hän sanoi.

Muutostilanteita on monia, eikä toiminnan lakkauttaminen tietenkään ole ainoa tilanne, jossa johtajan asema ja toiminta on tärkeässä osassa. Johdossa toimiva TP korosti asian läpi viemistä työntekijöille. Hänen mukaansa muutos ja sen tarve tulee perustella työntekijöille niin, että se ymmärretään ja sen takana voi itse kukin seistä. Se, että kaikki ymmärtävät muutoksen tarpeen, miksi se pitää tehdä, on ensiarvoisen tärkeää. Reservin everstiluutnantti Luoma oli samoilla linjoilla ja lisäsi: ”korostetaan niitä muutoksen hyviä puolia”. Myös Pirinen on teoksessaan ”Esimies muutoksen johtajana” (2014) kirjoittanut perustelun tärkeydestä. Esimies voi helpottaa muutoksen hyväksymistä kertomalla, miksi se tehdään ja miten siitä hyödytään. Näin työntekijän on helppompaa ymmärtää ja jopa tukea ensialkuun vastenmieliseltä tuntunutta uudistusta.

JK, joka on kartuttanut kokemusta japanilaisiin sarjakuviin johtoportaan yhteydessä myös muiden panelistien mielipiteisiin. Hän nosti kuitenkin myös itse koetun tilanteen esiin, johon hän törmäsi, kun animetapahtumaa lähdettiin uudistamaan aktiiviharrastajien tilaisuudesta kaikille tarkoitukseksi tapahtumaksi. Niin työntekijät kuin asiakkaat, jotka olivat olleet mukana tapahtuman alkujajoista asti suhtautuivat uusien, ei niin ”tosiharrastajien” mukaantulon melko nuivasti. Kari muun johtoportaan kanssa sai ihmiset kuitenkin vakuutettua, että kyseessä oli positiivinen muutos.

Lähteet

Pirinen, H. 2014. Esimies muutoksen johtajana. Helsinki: Talentum.

Tapahtumaa järjestettiin tällä tavalla kaksi kertaa, kunnes johto tuli tulokseen, että olisi parempi palata vanhaan tapaan järjestää tämä tapahtuma, ja jälleen vastaan sanomista tuli sekä työntekijöiltä että asiakkailta. JK halusikin painottaa, kuinka nopeasti ihmiset tottuvatkin uudistuksiin, vaikka aluksi kukaan ei niiden puolella olisikaan. ”Oli mennyt yksi vuosi. Eli se ”näin on aina tehty”, niin se vaatii noin vuoden ja kaksi tapahtumaa, että ihmiset tottuu siihen, että meille on luvattu tämä ikuisiksi ajoiksi. Jos haluaa tätä tottumista siihen nykytilanteeseen, niin saa kyllä todellakin koko ajan muuttaa jotain, koska se on noin vuosi että ihmiset alkaa ajattelemaan, että tämä on ikuinen ja jatkuvasti pysyvä”, hän kertoi.

Niin kuin JK, oli jokainen panelisti sitä mieltä, että muutos yrityksissä jatkuu. Yleisen keskustelun tasolla tultiin siihen tulokseen, että organisaatiosta riippumatta niin sanottua normaalitilaa ei olekaan. Tämä olisikin hyvä siis tiedostaa, vaikka foorumissa keskityttiinkin pääosin isoihin muutoksiin. Muutos on siis koko ajan läsnä ja panelisteja naurattikin se, että ne yritykset, jotka eivät pysy muutoksen kelkassa mukana, ovat melko nopeasti entisiä yrityksiä. Tämän jatkuvan muutoksen vuoksi olisikin tärkeää panostaa jo paljon puhuttuihin avoimuuteen ja viestinnän tärkeyteen. Pirinenkin sanoo, että parhaimmillaan onnistunut muutosviestintä luottamusta ja turvallisuuden tuntua yrityksessä. (Esimies muutoksen johtajana 2014.)

Lopuksi

Johtajuusfoorumi oli kokonaisuudessaan erittäin onnistunut sekä samalla opettavainen tapahtuma. Opiskelijan näkökulmasta oli hienoa huomata, miten kurssilla opitut ja läpikäytyt asiat nousivat keskustelussa esiin uudestaan ja uudestaan. Tämä kertoo myös siitä, että ryhmä onnistui kutsumaan oikeita, laajaa kokemusta erilaisilta aloilta kartuttaneita johtajia panelisteiksi. Esimerkiksi antiikin Kreikan johtamisarvoja arvostava JK oli mielenkiintoista nähdä istumassa samassa foorumissa entisen ”kapiaisen” HL kanssa.

Teemat ja niiden esittelytavat foorumissa suunniteltiin onnistuneesti. Keskustelua syntyi enemmän kuin aika olisi antanut myöten, ja juontajana oli helppoa osallistua siihen mukaan ilman jatkuvaa kysymysten ilmoille heittäilyä. Näin vältyttiin tilanteelta, jossa koko tilaisuus olisi ollut enemmänkin haastattelu kuin foorumi. Ilmapiiri oli rento, mutta siitä huolimatta keskustelun taso pysyi asiantuntevana eikä teemoista lähdetty harhailemaan puhumaan niitä näitä.

Sakasti. 2015. Osoitteessa: <http://sakasti.evl.fi/sakasti.nsf/sp?open&cid=Content45F1D6>

6. ITSENSÄ JOHTAMINEN - AVAIN JOHTAJUUTEEN

Sonja Åkerblom

ESIMIES - KEHITY JA KEHITÄ!

”Johtaminen ei ole pelkästään hyvää tai paha. Se vain on. Voit kuitenkin kohdata joko hyvää tai huonoa johtamista, riippuen siitä kuinka esimiehet tekevät tehtävänsä.” –Tuntematon (Allen 1994, 2.)

Esimiehiä on monenlaisia; toiset käsittelevät työyhteisön jokapäiväiset ongelmat tunteidensa avulla kun taas toiset noudattavat tiukasti sääntöjä ja ohjenuoria eivätkä toimi tunteidensa pohjalta. Kolmannet taas painavat töitä hiki hatussa, ja kannustavat myös työntekijöitä jatkuvasti parantamaan ja kehittämään omaa työtänsä. Työyhteisön kannalta kaikissa näkemyksissä on puolensa – tunteitaan seuraava johtaja voidaan kokea helpommin lähestyttävänä, ohjenuoria tiukasti seuraava johtaja koetaan ammattitaitoisena ja asiallisena, kun taas töitä ahkerasti tekevä johtaja koetaan työkaverina sekä tiimin kannustajana. Artikkelissa tullaan tarkastelemaan, kuinka esimies pystyy omalla toiminnallaan sekä valinnoillaan vaikuttamaan työyhteisön toimintaan.

Aluksi

Pekka Järvinen toteaa kirjassaan Onnistu esimiehenä (2014, 13), että esimiehenä onnistumisen lähtökohtana on, että hän tiedostaa oman tehtävänsä merkityksen sekä käyttää siihen liittyvää valtaa parantaakseen työyhteisön toimintaa. Yleisimpiä johtamista koskevia kysymyksiä ovatkin esimerkiksi: Mitä taitoja ja ominaisuuksia hyvällä johtajalla tulee olla? Millainen on hyvä esimies? Voiko kuka tahansa olla hyvä esimies?

Tässä artikkelissa keskitytään esimieheen sekä hänen merkitykseensä työyhteisön kehittämisessä. Artikkelissa tullaan pohtimaan esimiehen oman hyvinvoinnin sekä työyhteisön sisäisen palautteen tärkeyttä. Artikkelin teoria perustuu kirjallisiin lähteisiin ja opintojaksolla viiden opiskelijan kirjoittamaan blogiin johtamisen eri osa-alueista.

Artikkelissa kuullaan myös opintojaksolla opiskelijoiden haastattelemaa esimiestä, joka toimii palvelupäällikkönä eräässä yrityksessä. Hän on ollut töissä samassa yrityksessä jo 25 vuotta, mutta useissa eri tehtävissä. Palvelupäällikön omaan tiimiin kuuluu seitsemän henkilöä, mutta hänelle

raportoivat myös kaikki palvelutoimittajien edustajat, joita on yhteensä lähes 20. Hänen työtehtäviinsä kuuluu muun muassa palveluiden kilpailuttaminen, toimintojen kehittäminen, asiakkaiden palautteiden käsittely sekä operatiivisen toiminnan valvonta. Haastattelusta esimiehestä tullaan artikkelissa käyttämään nimeä palvelupäällikkö.

Johtajan tehtävä on johtaa

Hyvän esimiehen tulee voida hyvin. Johtaminen on yksi välttämätön tehtävä yrityksessä - jonkun tulee yrityksen sisällä varmistaa, että asioita tehdään parhaalla mahdollisella tavalla. Esimiehen tulee siis toimia ja toteuttaa yrityksen strategiaa esikuvallisesti, sillä hyvin työnsä tekevä esimies motivoi myös työntekijöitä hoitamaan työtehtävänsä parhaalla mahdollisella tavalla. (Harju & Kallasvuo 2007, 14 - 16.)

Mikäli esimies ei ole kunnossa, silloin myös työyhteisön toiminta ei ole järjestyksessä. Tämä toimii myös päinvastoin: silloin kun esimies on kaikin puolin kunnossa, hänen on mahdollista myös toimia parhaalla mahdollisella tavalla sekä työntekijöiden tukemisen ja kehittämisen saralla että

yrittäjien onnistuneen toiminnan takaamiseksi. Esimiehen hyvinvointi ei siis ole vain hänen oma asiansa, sillä hänen hyvinvointinsa vaikuttaa koko työyhteisön toimintaan. (Harju & Kallasvuo 2007, 14 - 16.) Yrittäjien palvelupäällikkö toteaa, että ”pitää pitää itsestään huolta, jotta voi pitää muista huolta. Pitämällä säännöllisesti taukoja, erityisesti lounastauko tärkeä.”

Hyvinvointiin kuuluu myös tärkeänä osana esimiehen itse-tunto. Yrittäjien palvelupäällikkö toteaa, että ”esimiehellä tulee olla hyvä itse-tunto. Pitää tietää, miten itse toimii stressitilanteissa ja muutoksessa”. Esimiehen onkin hyvä tiedostaa omat vahvuutensa ja heikkoutensa, jotta hän pystyy hallitsemaan mahdollista työstressiä sekä pitämään yllä omaa hyvinvointiaan. Yrittäjien palvelupäällikkö kertoo hallitsevansa stressiä ”suunnitelmalla, ennakoimalla ja delegoimalla”. Yhdeksi stressinhallintakeinoon hän kertoo varaavansa omaan kalenteriinsa myös tyhjää varauksia, joita hän käyttää rästiin jääneiden työtehtävien hoitamiseen tai oman työnsä suunnitteluun.

Miksi antaisin palautetta?

Palautteen saamisella on suuri merkitys niin työntekijöiden kuin myös esimiesten työnteossa. Palautteen avulla esimiehen on mahdollista ohjata työntekijöitä kehittämään haluttuun suuntaan yrityksen arvojen mukaisesti sekä tukea heidän kehitystään oman alansa ammattilaisina. Ilman min-käänlaista palautetta työntekijöiden työmotivaatio laskee, sillä he eivät tiedä, mitä tekevät oikein tai väärin työssään. Ilman suoraa palautetta työyhteisön jäsenet saattavat tehdä omia tulkintojaan epäsuorasti toisten työyhteisön jäsenten käyttäytymisestä ja samalla tulkita palautteet aivan toisella tavalla kuin miten palautteen antaja olisi todella tarkoittanut (Kupias, Peltola & Saloranta 2011, 16-17).

Esimehen kannalta palautteen antamisessa on kaksi puolta: työntekijöiden mielestä liikaa palautetta antava esimies saattaa puuttua heidän toimintaansa liikaa, kun taas toisten työntekijöiden mielestä esimiehen tulisi panostaa työyhteisön tukemiseen paljon enemmän. Tilanne on hankala, sillä jokaisella työyhteisön jäsenellä on omat toiveensa palautteen antamiseen sekä sen vastaanottamiseen liittyvistä käytännöistä. Ongelmia ja konflikteja voidaan välttää esimerkiksi niin, että esimies antaa jokaiselle työntekijälle yksittäin palautetta tehdystä työstä. Kehityskeskustelut ovat yksi monista hyvistä mahdollisuuksista palautteen antamiseen niin esimieheltä työntekijälle, kuin myös työntekijältä esimiehelle.

Palautteen antamisessa käydäänkin läpi onnistumisia ja epäonnistumisia sekä vahvuuksia ja kehittämiskohtia (Kupias, Peltola & Saloranta 2011, 14). Kuten Kupias, Peltola

ja Saloranta (2011, 17) toteavat: ”Yrittäjien ei ehkä tarvitse kasvaa, mutta voiko yritys menestyä, ellei se kehity? Kehittymiseen tarvitaan palautetta.”

Palvelupäällikkö toteaa, että heillä työntekijöille pyritään antamaan suoraa palautetta heti, kun siihen on aihetta. Hän lisää, että ”positiivista palautetta voi antaa työryhmän yhteisissä tilaisuuksissa, korjaavaa palautetta aina kahden kesken”. Toimintakulttuuri, jossa palautetta voidaan viljellä työyhteisöön, parantaa myös työilmapiiriä (Kupias, Peltola & Saloranta 2011, 15). Varsinkin työntekijöiden kannustaminen, sekä muu positiivinen palaute tukevat työyhteisön ja työilmapiirin kehitystä. Toimiva palautteenantamisjärjestelmä edistää myös työntekijöiden oppimista ja heidän kehittymistään omalla työurallaan. (Kupias, Peltola & Saloranta 2011, 15.) Palvelupäällikkö toteaa myös, että on itsekin iloinen saadessaan palautetta – oli se sitten hyvää tai huonoa. Palautteen tarkoituksena onkin laajemmin ajateltuna koko työyhteisön, työn sekä työntekijän kehittäminen (Kupias, Peltola & Saloranta 2011, 16-17).

Kehityskeskustelut – mahdollisuus vai ajanhukkaa

Kuten Henrietta Aarnivuori toteaa kirjassaan Aidosti hyödyllinen kehityskeskustelu (2011, 11) ”kehityskeskustelu on kiistatta parhaimmillaan erinomainen johtamisen työkalu ja pahimmillaan ajanhukkaa”. Onnistunut kehityskeskustelu edistää hyvien työsuoritusten syntymistä, työhyvinvoinnin kasvua sekä työntekijän työmotivaatiota. Se synnyttää myös yrityksen toiminnan kehittämideoita sekä uusien työhön liittyvien innovaatioiden syntymistä. Toisaalta, epäonnistuneessaan kehityskeskustelu on pahimmillaan ajanhukkaa, ja sillä on käänteinen merkitys työntekijän työmotivaatioon sekä työyhteisön työhyvinvointiin.

Palvelupäällikkö kertoo, että heillä on pakolliset kehityskeskustelut kaksi kertaa vuodessa oman esimiehen kanssa. Hän kertoo, että kehityskeskusteluihin käytetään valmiita lomakkeita, jotka perustuvat yrityksen arvoihin sekä tärkeisiin hankkeisiin. Lomake on määrämuotoinen, joten kaikilla on mahdollisuus samanmuotoisiin keskusteluihin. Palvelupäällikkö toteaa myös, että ”kehityskeskusteluissa keskustellaan henkilön osaamisvajeesta tai ammattitaidon ylläpidosta”. Hän kertoo, että yrityksellä on erittäin laaja kurssitarjonta, johon sisältyy muun muassa kieli-, tietotekniikka- ja johtamiskoulutuspaketteja. Esimiehen tulee kuitenkin aina hyväksyä alaisensa kurssitarpeet, ja kurssien tulee aina liittyä koulutettavan henkilön työhön. Kehityskeskustelut ovatkin hyvä tapa kartoittaa niin työntekijöiden hyvinvointia, kuin myös heidän taitotasoaan.

Kehityskeskusteluissa esimiehen rooli vaihtelee tilanteen sekä käsiteltävän asian mukaan. Esimies voi keskustelujen aikana olla tietynlainen huolehtija ja opas, jota kiinnostaa työyhteisön sekä -ympäristön asiat. Hän voi myös toimia niin sanottuna valmentajana, joka ohjaa työntekijöitä oikeanlaiseen käytökseen työyhteisön sisällä. Esimies toimii hieman kuin opettajana, joka huolehtii että työntekijöillä on tarvittavat tiedot sekä taidot työtehtävien toteuttamiseen. Kehityskeskustelut ovatkin hyvä keino työntekijöiden tieto- ja taitotasojen kartoittamiseen, mutta myös työntekijän sekä työyhteisön hyvinvointitason selvittämiseen. Yrittäjien palvelupäällikkö toteaa, että hänen mielestään kehityskeskustelut ovat erittäin hyvä tapa kuulla omalta tiimiltä missä mennään. Hän lisää, että kehityskeskusteluissa myös esimiehen on tärkeää saada palautetta työntekijöiltä.

Johtajan tulee johtaa – ja kehittyä

”Hyvä esimies työskentelee systemaattisesti auttaakseen työntekijöitä kasvamaan ja kehittymään, sekä kehittää itseään ja taitojaan toimia esimiehenä.” –Tuntematon (Allen 1994, 2.)

Kuten artikkelissa on jo aikaisemmin todettu: johtaminen on yksi välttämätön tehtävä yrityksessä - jonkun tulee

Lähteet

Haastattelu: Palvelupäällikkö. 30.3.2015. Espoo

Kirjalliset lähteet

Aarnikoivu, H. 2011. Aidosti hyödyllinen kehityskeskustelu. Helsingin seudun kauppakamari / Helsingin Kamari ja Henrietta Aarnikoivu.

Allen, R. E. 1994. Winnie-the-Pooh on Management. USA: Penguin Group.

yrityksen sisällä varmistaa, että asioita tehdään parhaalla mahdollisella tavalla. Esimiehen tulee siis omalta osaltaan olla vankka ja vakaa johtaja, mutta myös samanaikaisesti pitää huolta omasta hyvinvoinnistaan ollakseen paras mahdollinen johtaja. Esimiehen tulee myös olla avoin muutokselle ja kehitykselle, jotta hän pystyy motivoimaan työntekijöitä työskentelemään sekä jatkuvasti myös haastamaan ja kehittämään itseään.

Palvelupäällikkö toteaa, että hän pyrkii kehittämään itseään olemalla avoin uusien asioiden oppimiseen, tekemällä asioita, jotka ovat oman mukavuusalueen ulkopuolella, osallistamalla erilaisiin koulutuksiin sekä hakeutumalla toisiin tehtäviin yhtiön sisällä. Nämä ovat asioita, joista moni muukin esimies voisi ottaa mallia. Palvelupäällikkö toteaa myös, että itsensä kehittäminen on tärkeää, jotta pysyy virkeänä eikä ”leipäänny” työhönsä sekä osaa kehittää myös omia työtapojaan.

Esimehen tulisi siis aina pyrkiä eteenpäin - olisi se sitten kouluttautumista, uusien vastuiden harjoittamista tai työyhteisön jäsenten motivointia - sekä kannustaa työyhteisöä olemaan parhaita oman alansa ammattilaisia.

Harju, K. & Kallasvuo, A. 2007. Esimiehen huoltokirja. Helsinki: Edita.

Järvinen, P. 2014. Onnistu esimiehenä. Helsinki: Sanoma Pro.

Järvinen, P. 2000. Esimies ja työyhteisön kehittäminen. Porvoo: WS Bookwell.

Kupias, P., Peltola, R. & Saloranta P. 2011. Onnistu palautteessa. Juva: Bookwell.

Elviira Salminen

HYVINVOINTI ITSENSÄ JOHTAMISEN POHJANA

Artikkeli käsittelee työhyvinvointia sekä pohdintaa siitä, kuinka johtaa itseään kuormittumatta liikaa. Artikkelin kirjoittaja on erään liikuntakeskuksen hallintopuolella toimivan koordinaattorin haastattelun pohjalta. Haastattelun teemoina käytiin muun muassa työhyvinvointia sekä itsensä johtamista. Haastattelulle esitettiin kysymyksiä, joilla pyrittiin selvittämään haastateltavan yrityksen tilannetta näiden aiheiden saralla. Haastattelukysymykset laadittiin viiden hengen ryhmässä.

Aluksi

Raija Salmimies kirjoittaa kirjassaan Onnistu itsesi johtamisessa itsensä johtamisen olevan monenlaista itseen kohdistuvaa vaikuttamista sekä kurinalaista itsensä ohjaamista. Tavoitteena on löytää oma paikkansa elämässä sekä jatkuvasti muuttua, oppia uutta sekä oppia pois vanhasta. On myös osattava kyseenalaistaa asenteita sekä uskomuksia ja ennen kaikkea osata ottaa vastuuta itsestä sekä toisista. (Salmimies 2008.)

Työhyvinvointi taas käsitetään kokonaisuutena, johon kuuluu työ, terveys, turvallisuus sekä hyvinvointi. Työn tulee olla mielekästä ja ympäristön turvallinen, terveyttä sekä työuraa edistävä sekä tukeva. Omaan työhyvinvointiin voi vaikuttaa oppimalla hallitsemaan stressiä, kiireentunnetta sekä panostamalla omaan aikaan. Jos työkiireet tuo kotiin asti, voi pidemmällä aikavälillä tästä muodostua suuri ongelma ja loppuun palamisen riski kasvaa.

Voiko ylikuormittumiselta vältyä?

Nykyajan ihmisillä on koko ajan kiire ja tekeminen ei lopu edes tekemällä. Ihminen on jatkuvasti menossa ja stressikäyrät kohoavat aika-ajoin pilviin. Jos ihminen osaa johtaa itseään, se voi hallita myös omaa stressiään. Myös ajanhallinnan taito on tärkeä ylikuormittumisen vähentämiseen.

Stressinhallinnasta puhutaan Salmimiehen kirjassa Onnistu itsesi johtamisessa. Salmimies neuvoa opettelemaan hallitsemaan tietoisuutta. Rentoutuminen, lepo, liikunta, lukeminen, saunominen ja kulttuuri ovat yleisimpiä stressin hallintakeinoja. Ihmisen on osattava ottaa vastuu elämästään sekä tunnistaa rajallisuutensa. On osattava sanoa ei sekä pitää omat puolensa, eikä antaa toisten ihmisten lytätä ja sysätä omia asioitaan niskaan. Puhuminen ystäville helpottaa ja mokatessa on osattava antaa itselle anteeksi. Nämä stressinhallinnan keinot vähentävät ainakin ylikuormittumista. (Salmimies 2008, 109.)

Ajanhallinnan kulmakiveksi Salmimies määrittää siihen mihin keskittää tarkkaavaisuutensa ja kuinka päämäärätietoisesti toimii tärkeiden asioiden eteen. On siis tutkittava, mihin tuhlaat aikaa ja tästä on päästävä selvyteen ennen kuin aikaa voidaan alkaa hallita. Eikä tässä tapauksessa voida aikaa sitoa mihinkään, vaan kyseessä on enemmänkin itsensä hallitseminen, itsensä johtaminen. Aikaa kuluu usein sellaisiin asioihin, mihin sitä ei kuuluisi tuhlaa. Kun tiedostaa, mihin kaikki aika kuluu, on helpompi osata jakaa aikaa niille oikeasti tärkeille asioille. (Salmimies 2008, 100.)

Yksilö ei voi vaikuttaa maailmankatastrofeihin eikä estää nälänhätää tai muita pahuuksia. Hän voi kuitenkin hallita omaa elämänsä, kokemalla pystyvänsä vaikuttamaan asioihin sekä muuttamaan olosuhteita, jotka ovat liian rasittavia

tai ylivoimaisia. Jos elämän haasteet ja askareet tuntuvat ylivoimaisilta, elämä ei tunnu enää hyvältä. On kysyttävä itseltään, voiko tilannetta muuttaa sekä tarkasteltava omaa suhtautumistaan. Elämänhallinnan kehittyminen alkaa jo varhaislapsuudesta ja sen viimeinen vaihe on sisäisen autonomian saavuttaminen. Itseään hallitseva ihminen on kykeneväinen tekemään kompromisseja sekä käsitellä ongelmia ja ratkaista niitä. Tämä on myös yksi tärkeä keino välttää rasittava ylikuormittuminen arjen askareista. (Salmimies 2008, 94 – 96.)

Työhyvinvointia liikuntakeskuksessa

Haastateltava työskentelee liikuntakeskuksessa, joten työhyvinvointi on erilailla itseäänselvyys, kun esimerkiksi toimistotyötä tekevillä. On oletettavaa, että keskuksen työntekijät pitävät itsestään ja fyysisestä hyvinvoinnista huolta. Liikunta on suuri osa elämäntapaa jo työn muodossa. Liikunta nostaa energiatasoa, auttaa pysymään virkeänä ja tekee elämästä nautinnollisempaa. (Haastattelu 2015.)

Haastateltava työskentelee projektiorganisaatiossa, johon kuuluu viisi henkeä. Kaikilla jäsenillä on omat prosessinsa, jonka alla toimii suunnittelija sekä vastuhenkilöt. Organisaation rakenteen ollessa vielä nuori, on osa toimintamalleista vielä hieman hakusessa. Haastateltava mainitsee yhdeksi kehityskohteeksi, että sekä negatiivisia että positiivisia asioita tulisi käsitellä työryhmän sisällä enemmän. Organisaatiossa tapahtuneen muutoksen vuoksi, myös yrityksen arvoissa on tapahtumassa muutoksia, eivätkä ne ole täysin vielä muovautuneet päivittyneeseen tilaan. (Haastattelu 2015.)

Haastattelussa ilmeni myös työyhteisössä vallitsevan positiivinen sekä avoin ilmapiiri. Työntekijöiden rikkaat ideat toteutetaan hyvällä hengellä. Tämä on erityisen tärkeää ja lisää työn mielekkyyttä. Työntekijöiden on pystyttävä vaikuttamaan yrityksen asioihin ja muovaamaan yrityksestä sellaisen, että siellä on mukava työskennellä. (Haastattelu 2015.)

Ilman motivaatiota työn tekeminen on haasteellista. Motivaation puute ilmenee usein laiskuutena tehdä yhtään mitään ja työnjälki on puutteellista. Haastateltu kertoo motivoimisen tapahtuvan heillä kiittämisen sekä kannustamisen kautta ja painottaa myös sitä, kuinka tärkeää työntekijöiden on myös osattava löytää itsestään motivaatiokeinoja. Organisaatio käyttää kehityskeskusteluja, koulutuksia sekä avointa ilmapiiriä yksilön kehittymisen tukena. Jos yksilöt työyhteisössä voi hyvin, koko työyhteisö on hyvinvoiva.

Työpaikan on tärkeä tuntua turvalliselta. Kenenkään ei tulisi pelätä töihin menemistä ja siellä olemista. Haastateltu

kertookin, että heillä työympäristön fyysiseen olemukseen on myös panostettu. Työskentelytilat ovat yrityksessä turvalliset ja muun muassa asiakaspalvelupisteen turvallisuuteen ilta-aikaan on panostettu. Vartiointiliike vastaa turvallisuuspuolesta. Tauot ja niiden määrä on työehtosopimuksessa ja niistä pyritään pitämään kiinni. Myös ergonominen työskentely on otettu huomioon ja sitä on pyritty ehostamaan työterveyden avulla.

Työsuhde-etuina kaikilla yli 14 tuntia viikossa tekevillä henkilöillä on liikuntapalveluiden vapaa käyttö sekä työterveydenhuolto. Organisaatio järjestää ”Hyvää huomenta” -tapahtumia eli yhteisiä aamunauvauksia, joissa liikutaan, syödään aamupalaa ja keskustellaan ajankohtaisista aiheista. 20 tuntia tai enemmän viikossa työskentelevät osallistuvat myös kehittämispäivään, jossa henkilöt voivat vaikuttaa työpaikan kehittämiseen ja muutoksiin. Edellä mainitut tapahtumat ovat loistavia keinoja luoda yrityksen jäsenille yhteenkuuluvuuden tunnetta. On tärkeää, että jokainen organisaation jäsen tuntee olevansa arvostettu ja tuntee, että hänen työpanoksensa on yritykselle tärkeä. Työpaikkaruokalista työntekijät saavat lounaan edullisemmin ja alennusta tulee myös hierontapalveluista. Myös nämä lisäävät viihtyvyyttä töissä ja helpottavat arkea. (Haastattelu 2015.)

Ajanhallintaa ja listoja

Itsensä johtaminen voi aika-ajoin olla haastavaa puuhaa. Voi olla vaikeaa löytää balanssi työn ja vapaa-ajan välille sekä stressi saattaa kuormittaa ja luoda suuret paineet. Haastateltava kertoo löytäneensä keinon rentoutumiseen meditoimalla, ulkoilun ja lähipiiristään. Aiheita, joista haastateltava stressaa, on perinteisesti kiire ja aikataulut sekä se, että ei tiedä mitä itseltä odotetaan. Hengittäminen ja työtehtävien organisointi sekä osaamalla sanoa ei, välttyy suurimmalta stressiltä. Täytyy kuunnella itseään. (Haastattelu 2015.)

Ajanhallintaan haastateltava käyttää asioiden listaamista ja tärkeysjärjestykseen laittamista kiireellisyyden sekä mahdollisen muun arvon mukaan. Kalenteri täyttyy palaverista sekä tapaamisista, joiden välissä tulisi hoitaa juoksevia asioita. Kieltäytyminen työtehtävistä on haastavaa, mutta vaikuttaa usein positiivisesti niihin työtehtäviin, joita haastateltava on ottanut kontolleen. Haastateltu on löytänyt itselle hyvät keinot vähentää työtaakan kuormitusta. (Haastattelu 2015.)

Johtopäätöksiä

Haastattelun sekä Salmimiehen kirjan Onnistu itsesi johtamisessa avulla voimme päätellä, että itseään voi johtaa kuormittumatta liikaa tietämällä omat rajansa. On hyvä osata sanoa ei, ottaa omaa aikaa ja keskittyä omaan

hyvinvointiin. Työn tulisi olla mielekästä, eikä pakkopul-
laa. Joskus on kuitenkin normaalia, että stressitasot nouse-
vat korkealle ja on kiire sekä miljoonasti asioita hoidettava-
na. Näissä tilanteissa on vain osattava joko pyytää apua tai
asettaa asiat tärkeysjärjestykseen esimerkiksi haastattelun
tapaan: listaamalla hoidettavat asiat paperille niiden kiireel-
lisuus- sekä arvojärjestyksessä.

Työhyvinvointiin on suositeltavaa myös panostaa. Jos työn-
tekijät ovat tyytyväisiä ja onnellisia työssään, voisi päätellä
esimerkiksi sairaspöissaolojen vähentyvän. Ainakin niiden
keksittyjen viikonloppupoissaolojen luulisi vähentyvän,
jos työpaikalla on hyvä meininki ja työporukka. Haastatel-
lun yrityksessä on panostettu työsuhde-etuihin ja varmasti
moni työntekijä hyödyntääkin näitä paljon. Liikuntaetu-
jen tarjoaminen on tietenkin tämän kaltaisessa yrityksessä

itsestään selvää, mutta niiden tarjoamista tulisi harkita
useammallakin työpaikalla. Etenkin toimistotyötä tekevien
tulisi harrastaa säännöllistä liikuntaa, kun työ sisältää pal-
jon istumista ja päätteen edessä työskentelyä. Vaihtoehtoisia
keinoja tälle olisi esimerkiksi liikuntasetelien hankkiminen
tai sopimuksen hankkiminen johonkin liikuntakeskukseen,
josta yrityksen työntekijät saisivat sopimukset edullisem-
paan hintaan.

Kuten jo edellä on todettu, jos työhyvinvointiin yrityksissä
panostetaan, saadaan sillä hyviä tuloksia aikaan. Motivoitu-
neet sekä hyvinvoivat työntekijät jaksavat paremmin arkea
ja ottavat rohkeammin haasteita vastaan. Yrityksen tärkein
jäsen on kuitenkin työntekijät, joten jos heidän hyvinvoin-
tinsa tai kiinnostus peittää, jää jäljelle vain runko yrityksestä.
Jo pienellä muutoksella saadaan näkyviä tuloksia aikaan.

Lähteet

Haastattelu. 2015. Liikuntakeskuksen koordinaattori.

Haastattelu 16.4.2015.

Salmimies, R. 2008. Onnistu itsesi johtamisessa. Helsinki:

WSOY.

7. JOHTAMISTYÖ KÄYTÄNNÖSSÄ

Katja Kontturi

UUDEN EDELLÄ – HÄIVYTETTY ESIMIESTYÖ

Artikkelissa tarkastellaan esimiestyötä ja sitä, millaista se tulee olemaan tulevaisuudessa. Artikkelin heijastetaan F-yrityksen uudenlaisen esimiestyöhön ja organisaation muodostamiseen. Esimiestyölle pohjan antavat toimivan työyhteisön peruspilarit, joissa on määritelty selkeän organisaation perustehtävät. Esimiestyön merkitys koko organisaation toimintaan on merkittävä, joten esimiestyön on toimittava. Millaista on esimiestyö yrityksessä, jossa työntekijät valitsevat esimiehensä?

Aluksi

Yrityshaastattelussa käsiteltiin erilaisia teemoja, joista yksi teemoista oli esimiehen rooli työyhteisössä. Yrityshaastattelun pidettiin F-yrityksessä, joka tunnetaan ajatuksesta uuden edellä. Yrityksen edustajana haastattelussa oli HN, joka on ollut yksi perustajajäsenistä. Haastattelusta selvisi, että F on moderni yritys, jossa pyritään olemaan kaikessa muita organisaatioita edellä. Haastattelussa korostui myös se, että F:n esimiestyö on viety ihan uudelle asteelle. Tällaisesta esimiestyömallista varmasti vielä moni yritys tai yritysten työntekijät haaveilevat. Pekka Järvisen toimivan työyhteisön pilareista uuden aikaisessa esimiestyössä korostuu erityisesti avoin vuorovaikutus –pilari ja työntekoa palveleva johtaminen –pilari (Järvinen, 2006). F:n esimiestyö perustuu työntekijöiden valintoihin – ei normien mukaan johdon määräämiin henkilöihin.

Esimiestyö ennen

Jokaisella on jonkinlaista kuvaa esimiesten johtamisesta historian aikana. Historiasta mieleen muistuvat Adolf Hitlerin tyyli, sosiologiasta Max Weber ja hänen byrokratiensa tai Frederick Winslow Taylorin ihmisten tiukka kontrolli, jossa työntekijöitä motivoidaan ja organisaatio on tehokasta. Ennen vanhaan johtamistyylit olivat vahvoja ja tiukkoja, mutta vuosien saatossa nekin ovat muuttuneet. Nykypäivän

johtajatyypit ovat yleisesti demokraattisia. Esimiestyypit on jaoteltu autoritaarinen, demokraattinen ja antaa menä –johtaja (TYT, 2015). Esimiehen perustehtäviin kuuluvat tavoitteiden asettaminen, roolien ja vastuiden määrittely, pelisääntöjen luominen, osaamisen kehittäminen ja toimintamallien kehittäminen. Edellä mainituista perusasioista muodostuu perusesimiestyö, jota on harjoitettu vuosien aikana. Esimiestyöhön kuuluu luottamus henkilöstön kesken, esimiesten ja työntekijöiden motivaatio, lisäksi henkilöstön avoimuus ja luovuus.

F:n näkemys esimiehistä

F-yrityksessä esimiestyö on viety uusiin ulottuvuuksiin, joka selvisi HN:n haastattelussa kohdeyrityksessä. Haastattelussa selvisi, että esimiesten työtä on häivytetty eikä yrityksessä ole enää niin selviä esimiehiä.

F:ssa nähdään, että esimiehet ovat joukkueen valmentajia. Joukkueen valmentajat ovat asettaneet tavoitteet. Esimiehet pitävät huolen siitä, että joukkue tekee töitä ja pelaa peliään. Esimiesten vastuulla on tietää mihin maaliin tähdätään. Lisäksi esimiesten tehtävänä on pitää tavoite kirkkaana ja korostaa sitä tiimin jäsenille. Mikäli projekteissa tai muissa töissä tulee vastaan esteitä, on esimiesten tehtävä myös ratkaista vaikeat tehtävät tai tilanteet.

Erilainen prosessi esimieheksi

F on vienyt esimiestyön uusiin aaltopituuksiin. Yrityksessä työntekijät valitsevat itse omat esimiehensä – ei ehkä joka päiväinen rituaali. F:ssa tapahtuneen muutoksen myötä organisaatio on rakentunut uudelleen ja työntekijät on jaettu heimoihin. Organisaatio rakentui niin, että heimot jaettiin asiakkuuksien mukaan. Asiakkuuksia oli kolme erilaista, joten tarvittiin kolme erilaista heimoa. Heimojaottelun jälkeen jokainen työntekijä sai valita itse, mihin heimoon haluaa liittyä. Kun heimot olivat muodostuneet, oli aika valita esimiehet.

Kuinka sitten tapahtuu esimiesten valinta, jos kaikki työntekijät ovat jo heimoissa – äänestämällä. Jokaisella työntekijällä oli mahdollisuus äänestää jotain henkilöä heimosta esimieheksi. Äänestyksen perusteella valittiin kolme tai neljä henkilöä, joista tuli heimoissa esimiehiä. Esimiesten valinnan jälkeen jokaisella työntekijällä oli oikeus vielä päättää, kenen tiimiin lähtee mukaan. Organisaation uudistuksessa työntekijät päättivät itse, kenestä tulee esimies ja kenen alaisuuteen kukakin haluaa mennä. Lisäksi työntekijöillä on oikeus vaihtaa heimoa tai esimiestä omasta tahdosta, mikäli kokee toisen paremmaksi. Haastattelusta ilmenee myös se, että työntekijän vaihtaessa heimoa esimiehen roolin kuvaus ja merkitys kasvaa. F:ssa nähdään, että esimies on avainsana työorganisaatiossa, vaikka roolia ei korosteta.

Esimiehen rooli häviää

Edellisessä kappaleessa kuvattiin uuden mallista esimiestyöprosessia, jossa työntekijät valitsevat itse esimiehensä. Ehkä tulevaisuudessa tämä käytäntö voi olla käytössä useamman yrityksen, kun organisaatiomuutoksia tehdään. Yrityshaastattelusta selvisi, että F:ssa esimiesten roolia on häivytetty osaksi työntekijöitä. Esimiesten roolia ei korosteta niin paljon kuin ennen. F:n toiminnassa näkyy myös se, ettei työntekijöillä ole ammattinimikkeitä, vaan jokainen saa itse päättää ammattinimensä. Esimiehetkään eivät välttämättä ole missään listauksessa esimiehinä, vaan työnimike voi olla muuta. Yrityksessä esimiehillä on rooli muiden joukossa.

Kuinka sitten toimii organisaatio, jossa esimiehen rooli on häivytetty? F:n edustaja kertoo, ettei yrityksessä ole tullut vastaan ongelmia työorganisaatiossa. Työyhteisö toimii hyvin eikä vastassa ole ollut perustyöarjesta kummallisempia tilanteita. Työorganisaation uudenmallinen rakentuminen ei ole tuonut lisää kompastuskiviä työyhteisöön, vaan paremminkin se nähdään etuna. Työntekijän on mahdollista vaihtaa esimiestä tai heimoa, mikäli kokee ettei edellisessä heimossa työt tai ihmiskemiat suju.

F:n arvoista esille nousee luottamus myös esimiestehtävissä. Yhtenä syynä, miksi esimiehiä ei tarvita, on se, että yritys luottaa työntekijöihinsä ja heidän tekemiseen. Lisäksi jo rekrytoinnissa yritykseen haetaan vain motivoituneita ja huippuosaajia. Rekrytointivaiheella on myös merkitys esimiesten toimintaan, koska heimoihin valitaan vain motivoituneita osaajia. F näkee, että ihmiset ovat motivoituneita, kun heidän työnsä on merkityksellistä. Esimiehen rooli ei korostu myöskään siinä, että työntekijöitä tuli motivoida.

Yrityshaastattelussa selvisi, ettei yrityksessä ole paljon konfliktitilanteita. Tilanteilta vältytään, koska työntekijät ovat itse valinneet projektikaverinsa. Mikäli sellainen tulee, esimiesten tehtävänä on käydä se avoimesti läpi työntekijöiden välillä ja joskus käytetään ulkopuolista tilanteisiin tuomaan oman näkemyksen. Yrityksen palautteenanto on myös kaikkien työntekijöiden vastuulla. Myöskään palaute ei lähde pelkästään esimiehistä, vaan jokainen työntekijä voi palkita toisen työkaverin onnistumisesta.

Tulevaisuuden esimiestyötä

F:ssa tehdyn haastattelun myötä avautui uusi näkökulma työorganisaation toimintaan ja esimiestyöhön. Yritys on vienyt työorganisaation muodostumisen uudelle asteelle, jossa työntekijöiden merkitys ja työntekijöiden luottamus korostuu. F haluaa olla uuden edellä toiminnassaan. Haastattelusta selvisi, että yrityksessä uudenlainen toimenkuva nähdään hyvä etuna. Työntekijät viihtyvät paremmin työssä ja he ovat motivoituneimpia. Esimiesten roolin häivyttäminen nähdään myös hyvä asiana. F:n arvoina ovat luottamus, välittäminen, läpinäkyvyys ja jatkuva kehittäminen. Arvojen avulla yrityksessä on mahdollista korostaa jokaisen työntekijän asemaa.

Vaikka esimiestyö toteutettaisiin eri tavoin, siltikin siinä toteutuvat Pekka Järvisen toimivan työyhteisön peruspilarit. Uudenlaisessa esimiestyömallissa korostuu tosin enemmän tietyt pilarit, ja muut jäävät taustalle. Tulevaisuudessakin työyhteisön lähtökohtana voidaan käyttää peruspilareita. Tosin jokainen yritys voi korostaa oman toimintamallin mukaan tietyjä pilareita, jotka kokevat työorganisaation kannalta merkittäviksi.

Lopuksi

Yritys, joka haluaa olla uuden edellä, on luonut uudenlaisen työorganisaation. Yleisesti työmaailmassa tällainen ei ole mikään yleinen muodostelma, mutta ehkä tulevaisuudessa se voitaisiin ottaa käyttöön muissakin organisaatioissa. Vertailuna F on valittu kahdesti vuoden parhaaksi työpaikaksi Euroopassa, joka viestii onnistuneesta organisaatiosta (Great Place To Work, 2015).

Olisiko tulevaisuuden työorganisaation muodostuminen samalla mahdollista tavalla kuin muissakin organisaatioissa? Tekemällä organisaation henkilöistä joukkueita, ja valitsemalla niihin joukkueen johtajia esimiesten sijaan. Erikoisuutena uuden työyhteisön kuvaan kuuluisit, että joukkueen johtajat ovat työntekijöiden itse valitsemia. Myöskään joukkueen johtajien asemaa korosteta, vaan ne ovat muiden

työntekijöiden joukossa. Uudenlaisesta työorganisaation valitsemisesta viestii myös se, että kohdeyrityksen toimikuvasta ei löydy moitittavaa. Lisäksi haastattelusta selviää, että myös työntekijät ovat tyytyväisiä. Ehkä tulevaisuudessa muutkin yritykset ovat F:n kanssa samalla linjauksella työorganisaatio muodostettaessa.

Lähteet

Futurice. 2013. Culture Audit –dokumentti. Viitattu 28.4.2015. http://www.hyvaatyopaivaa.fi/static/files/CultureAudit_osa2_2013_2.pdf

Great Place to Work. 2015. Julkaisut ja tapahtumat. Viitattu 28.4.2015. <http://www.greatplacetowork.fi/julkaisut-ja-tapahtumat/blogit-ja-uutiset/665-futurice-oy-valittiin-jo-toistamiseen-euroopan-parhaaksi-tyoepaikaksi>

Järvinen, P. 2006. Onnistu Esimiehenä. Helsinki: Talentum.

TYT. 2015. Sosiaalipsykologian peruskurssi. Viitattu 2.5.2015. <http://www.uta.fi/avoinyliopisto/arkisto/sosiaalipsykologia/johtajuus.html>

Meri-Tuuli Talsi

HYVÄÄ JOHTAMISTA? NÄKÖKULMIA PALKITSEMISEEN, MOTIVOINTIIN JA VIESTINTÄÄN

Artikkelissa syvennyttään johtamiseen, joka jo itsessään sisältää monia näkökulmia. Kaikki ihmisten välinen kanssakäyminen sisältää kommunikaatiota, ja työn tulokseen vaikuttavat aina tunteet ja niihin liittyvä motivaatio. Tarkoituksena on siis pohtia, millaista on hyvä johtaminen palkitsemisen, motivoinnin ja viestinnän näkökulmista. Artikkelin pohjana käytetään yli kymmenen vuotta IT-alan yrityksessä toimineen esimiehen näkemyksiä sekä kirjallisia lähteitä. Artikkelissa esimieheen viitataan nimellä Laakso, joka ei ole hänen oikea nimensä.

Aluksi

Henkilöstösuunnittelussa on kyse ihmisten johtamisesta. Ihminen on aina yksilö, jolla on omanlaisensa tunteet sekä tausta. Pirisen (2014, 21) mukaan ”ihmisten johtaminen on tekoja, ei asema”. Tällä Pirinen tarkoittaa, että muutoksen johtamisessa tarvitaan ihmiskeskeisiä esimiehiä. Muutos on kuitenkin nykypäivänä enemmänkin pysyvä tila kuin poikkeus, ja voidaankin sanoa, että kaikki johtaminen on muutosjohtamista (Hiltunen 2012). Tämän vahvistaa myös artikkelia varten haastateltu Laakso. Henkilöstösuunnittelun ollessa merkittävä osa johtamistyötä, on yksilön näkökulma siis otettava mahdollisimman hyvin huomioon.

Avoimuus kaiken perustana

Heti haastattelun alkuvaiheessa on selvää, että Laakso painottaa esimiestyössään avoimuutta. Hän on sitä mieltä, että tiedon tulee kulkea esteettömästi esimiehen ja työntekijöiden välillä. Laakso pyrkii johtajana aina selittämään, miksi mitään tehdään, jolloin hänen mukaansa eteneminen on sen jälkeen paljon helpompaa. Jos käsky tulee yllättäen ylemmältä taholta, se aiheuttaa lähes poikkeuksetta hämmennystä ja pientä vastustusta.

Laakso kuvailee johtamistyyliään muun muassa tavoitteelliseksi. Työntekijöiden kanssa yhteistyössä sovitaan, mihin pyritään, ja edistymistä myös seurataan. Laakso pitää seurantavaihetta vielä tavoitteiden asettamistakin tärkeämpänä. Laakson tyyliin johtaa kuuluu myös vapauksien antaminen työntekijälle. Vaikka hän antaa vastuuta, hän kuitenkin pysyy taustalla ja ohjaa tarvittaessa. Laakson kuvailema johtamistyyli onkin lähinnä Pirisen (2014, 90) osallistavaa johtamistyyliä, joka perustuu avoimeen keskusteluun ja läsnäoloon. Osallistava johtaja selventää asioita, keskustelee esimerkiksi tavoitteista ja päämääristä, mutta antaa myös työntekijälle vastuuta ja sitouttaa heitä työhönsä (Pirinen 2014, 90).

Avoimuus näkyy myös yrityksen palautteenantokulttuurissa. Laakso kertoo nykyisen toimitusjohtajan lanseeranneen uudenlaisen menetelmän yrityksen käyttöön, joka mahdollistaa palautteen antamisen yrityksen kaikilta tasoilta johdolle. Avoimuuteen palautteenannossa myös hierarkkisesti ylöspäin on kiinnitetty huomiota myös yrityksen arvoissa. Laakso jatkaa, että hänen keskitason esimiehenä on helppo mennä kertomaan ylemmälle taholle esimerkiksi epäkohdista, ja yrityksessä kaikilla on mahdollisuus saada äänensä kuuluviin. Järkeä tulee tietenkin käyttää ja miettiä, millaisia asioita kannattaa nostaa millekin tasolle. Laakso kokee

jo useiden vuosien ajan organisaatiossa toimineena, että suunta on parempaan päin. Laakson mielestä organisaatio ei ole kovin hierarkkinen, jota voi usein odottaa suurilta yrityksiltä.

Tyytyväisyyttä palkitsemalla

Yrityksillä on usein palkitsemisjärjestelmiä, joiden toivotaan esimerkiksi nostavan henkilöstön motivaatiota ja tyytyväisyyttä. Nämä järjestelmät kuuluvat organisaation johtamisjärjestelmään, ja sisältävät sekä tavan palkita että sen kehittämisen ja toteuttamisen: palkkioiden jakamiseksi on tarkka suunnitelma (Aalto-yliopisto 2015). Järjestelmät eivät aina kuitenkaan palvele tarkoitustaan niin hyvin, kuin pitäisi, ja ne saattavat jopa lisätä työntekijöiden turhautumista. Johtaminen työyhteisössä –opintojakson aikana keskusteltiin palkitsemisjärjestelmistä, ja kävi ilmi, että monissakin on parantamisen varaa. Erään ryhmäläisen mukaan hänen entisen työpaikkansa järjestelmä oli sellainen, että hänen itsensä oli mahdotonta saavuttaa tavoitteensa, josta seurasi, ettei hän ikinä saanut tavoitteiden saavuttamisesta luvattua bonusta. Kyse ei ollut hänen työpanoksestaan, vaan järjestelmän epäkohdista.

Palkitsemisjärjestelmät on kehitetty työntekijöitä varten, joten niiden pitäisi myös palvella työntekijöitä, ja motivoida heitä työhön. Järjestelmän suunnittelu onkin haastavaa, jotta siitä saadaan kaikille sopiva. Laakson organisaatiossa palkitsemisjärjestelmä vaikuttaa paremmalta kuin edellisen kappaleen esimerkki. Hän kuvailee, että hänen organisaatiossaan järjestelmän perustana on peruspalkka, ja sen lisäksi lyhyen ja pitkän tähtäimen insentiivejä. Myyntiprovisiot ovat lisäksi erikseen. Toinen jako järjestelmässä on kollektiivisiin sekä henkilökohtaisiin palkkioihin. Kaikki organisaation jäsenet ovat käytännössä mukana kollektiivisessa, jossa saadaan bonus perustuen yrityksen menestykseen. Bonus jaetaan henkilökohtaisen suoriutumisen perusteella määrättyille henkilöille. Kaikki eivät siis saa bonusta, vaan ainoastaan hyvin suoriutuneet.

Pidempään yrityksen palveluksessa olleille on henkilökohtainen palkitsemisjärjestelmä, johon kuuluvilla on tietynlaiset roolit, henkilökohtaiset ohjelmat ja tavoitteet, joista suoriutuminen vaikuttaa saatavaan bonukseen. Järjestelmä toimii vuotuisesti siten, että kerran vuodessa katsotaan, kuinka on suoriuduttu. Laakson mukaan pientä osaa yrityksen avaintyöntekijöistä koskee vielä pitkäaikaisempi insentiivi, joka sisältää osakekannustimia.

Laakson organisaation palkitsemisjärjestelmä on monipuolinen, ja jokaisella pitäisi olla mahdollisuus bonukseen tehdessään työnsä hyvin. Palkkiot ja mahdollisuudet suurenevat sitä mukaa kun työntekijä on ollut yrityksessä kauemmin,

joka omalta osaltaan auttaa ylläpitämään vanhempien työntekijöiden motivaatiota ja tyytyväisyyttä.

Motivointia henkilökohtaisella otteella

Laakso kertoo, että henkilöstö pyritään näkemään yksilöinä myös tavoitteita asettaessa. Tavoitteet asetetaan portaittain koko organisaatiolle, tiimille ja henkilöille. Tavoitteet asetetaan yleensä vuodeksi, mutta seuranta on Laakson mukaan tiheämpää. Henkilökohtaiset tavoitteet vaihtelevat henkilötasolla esimerkiksi riippuen siitä, kuinka kauan on ollut töissä organisaatiossa. Uuden henkilön tavoitteena voi esimerkiksi olla edistyminen omassa työtehtävässään. Organisaation palveluksessa pidempään olleiden tavoitteet ovat Laakson mukaan konkreettisempia, ja ne liittyvät siihen, mitä on urallaan organisaatiossa saavuttanut, ja miltä työtuulos näyttää laadun tai kannattavuuden näkökulmasta.

Laakson mukaan henkilöstön tavoitteiden ja osaamisen seuranta on vuosittain kehittynyt, ja vuodeksi 2015 järjestelmä on muuttunut huomattavasti henkilökohtaisempaan suuntaan. Henkilökohtaiset tavoitteet siis ovat mahdollisimman paljon työntekijän omaan tehtävään sidottuja ja lähellä työntekijää, jonka luulisi motivoivan tehokkaammin, kuin esimerkiksi tiimin yhteisten tavoitteiden.

Palkitsemisjärjestelmään kuuluvat bonuksetkin ovat Laakson mukaan yhä enemmän kytköksissä varsinaiseen yksilösuoriutumiseen. Hän kuvailee, että aiemmin tiimillä on esimerkiksi ollut yhteinen tavoite, joka on saavutettu, mutta tehtyyn työhön tavoitteisiin pääsemiseksi ei ole erikseen kiinnitetty huomiota. Nykyisin arviointi on Laakson mukaan jaettu ikään kuin kahteen osaan: mitä saavutetaan ja kuinka saavutetaan, jotka ovat arvioinnin kannalta yhtä tärkeitä. Työntekijä, joka on saavuttanut tavoitteensa kannustuen, auttaen muita ja yrityksen arvojen mukaisesti, saa arviostaan paremman tuloksen kuin muuten käyttäytynyt ja saman saavuttanut henkilö.

Työntekijän motivoimiseen liittyy myös vapaamuotoinen palaute virallisten palkitsemisjärjestelmien ja esimerkiksi kehityskeskusteluiden ohella. Jotta tavoitteet saavutetaan eivätkä ne matkan varrella unohdu, tarvitaan Laakson mukaan tiiviimpää seuranta ja vapaamuotoista palautetta. Laakso tietää, että hänen organisaatiossaan tiimien kesken on eroja, kuinka usein ja miten palautetta annetaan. Laakson mukaan hyvä palaute on henkilökohtaista, rakentavaa ja ohjaa toiminnan parantamiseen. Palautteen tulee hänen mielestään olla konkreettista ja sen tulee liittyä täysin työasioihin, ei henkilön ominaisuuksiin.

Laakson organisaatio on käsittääkseni hyvä esimerkki suuren yrityksen toiminnasta. Yritys on säätänyt vuosittaiset

kehitys- ja tavoitekeskustelut, jotka ovat vähimmäismääränä työntekijöiden kanssa käytäville henkilökohtaisille keskusteluille. Esimiehestä riippuen keskusteluissa asetettuja tavoitteita sitten seurataan vuoden varrella, kuka enemmän ja kuka vähemmän.

Lopuksi

Organisaation sisäisessä viestinnässä tuskin voi olla liikaa avoimuutta. En usko, että minkään asian kertomatta jättämisestä on loppujen lopuksi juurikaan hyötyä, ellei asia ole tarkoitettu esimerkiksi vain korkeimman johdon tietoon. Organisaatioiden tavoite ja suunta on kuitenkin aina yhteinen, ja kaikkien tulisi ymmärtää halutut päämäärät. Avoimuus esimiestyössä tarkoittaa, että työntekijät pidetään ajan tasalla, heidän kanssaan keskustellaan ja heidän asioistaan välitetään. Avoimuuteen kuuluu myös tietynlainen vastuun ja vapauksien antaminen, mutta yhteyttä esimiehen ja työntekijän välillä ei kuitenkaan saa päästää liian kaukaiseksi, vaan esimiehen on toimittava ohjaajana ja kannustajana.

Pelkkä esimiehen antama palaute ei yksinään riitä. Avoimuuteen kuuluu kiinteästi myös se, että työntekijä pystyy antamaan palautetta myös esimiehelle, ja esimies esimerkiksi eteenpäin ylemmälle johdolle. Viestinnän tulee kulkea mahdollisimman helposti välittämättä työntekijän asemasta organisaatiossa.

Palkitsemisjärjestelmät ovat onnistuneita, kun ne palvelevat työntekijää. Joskus tuntuu, että järjestelmä on turha tai

Lähteet

Aalto-yliopisto. Palkitseminen ja palkitsemistutkimus. Viitattu 24.4.2015.

Hiltunen, A. 2012. Johtamisen taito – elämänmittainen matka. Sanoma Pro.

Laakso. IT-alan Head of Workspace Services. Haastateltu 15.4.2015 klo 13.00-14.00.

Pirinen, H. 2014. Esimies muutoksen johtajana. Helsinki: Talentum.

epäreilu, jos kaikilla työntekijöillä ei ole esimerkiksi edes mahdollisuutta saavuttaa järjestelmässä asetettuja tavoitteita bonuksen saamiseksi. Oikeanlainen ja oikein käytetty palkitsemisjärjestelmä puolestaan voi olla hyväkin motivaation lähde. Samalla se lisää työntekijöiden tyytyväisyyttä.

Laakson organisaation palkitsemisjärjestelmä on esimerkiksi toimivasta järjestelmästä. Ihmisiä ei siinä luokitella vain ryhmittäin, vaan henkilökohtaiset ansiot otetaan huomioon. Myös työn laatu ja yrityksen arvot huomioidaan järjestelmässä: paremmin tehdystä työstä saa enemmän kiitosta, vaikka lopputulos olisi sama, ja tavoitteet saavutettu. Kun henkilökohtainen työpanos huomioidaan, on motivoivampaa lähteä tekemään työtään paremmin, sillä tietää, että se luultavasti huomataan. Järjestelmä huomioi myös urakehityksen, ja tarjoaakin yrityksessä pidempään olleille huomattavampia kannustimia, kun taas vasta aloittaneilla tavoitteet keskittyvät oman työtehtävän sisäistämiseen ja palkkiot ovat luonnollisesti pienempiä.

Palkitsemiseenkin liittyvät työtavoitteet on syytä asettaa työntekijä huomioiden. Tavoitteet suurenevat sitä mukaa, kun työntekijä kehittyy urallaan. Paljon riippuu myös työntekijän omasta halusta edetä urallaan. Vuotuisten kehityskeskustelujen lisäksi työntekijää kannustetaan ja motivoidaan jatkuvalla palautteella ja tavoitteiden seurannalla. Tavoitteen asettaminen on helppoa, mutta niin on joskus myös sen unohtaminen. Jatkuva seuranta voidaan nähdä motivaation kannalta jopa tavoitteiden asettamista tärkeämpänä.

KIRJOITTAJAT

Haapala Hanna

Hotelli- ja ravintola-alan liikkeenjohto (Hotra)

Helle Mika

Hotelli- ja ravintola-alan liikkeenjohto (Hotra)

Kolehmainen Camilla

Hotelli- ja ravintola-alan liikkeenjohto (Hotra)

Kontturi Katja

Palvelujen tuottaminen ja johtaminen (Paljo)

Korkiakangas Mailis

lehtori

Laatikainen Katriina

Hotelli- ja ravintola-alan liikkeenjohto (Hotra)

Liimatainen Essi

Hotelli- ja ravintola-alan liikkeenjohto (Hotra)

Matvejeff Pekka

kehittämispäällikkö

Mertaharju Merita

Palvelujen tuottaminen ja johtaminen (Paljo)

Mutanen Erno

Hotelli- ja ravintola-alan liikkeenjohto (Hotra)

Salminen Elviira

Palvelujen tuottaminen ja johtaminen (Paljo)

Sohlman Anna-Mari

lehtori

Sinkko Anni

Hotelli- ja ravintola-alan liikkeenjohto (Hotra)

Suominen Janniina

Hotelli- ja ravintola-alan liikkeenjohto (Hotra)

Talsi, Meri-Tuuli

Palvelujen tuottaminen ja johtaminen (Paljo)

Weckström Saira

Palvelujen tuottaminen ja johtaminen (Paljo)

Åkerblom Sonja

Palvelujen tuottaminen ja johtaminen (Paljo)



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU



Anni Sinkko (toim.)

MATKALLA JOHTAJUUTEEN

*Artikkeleita
Johtaminen työyhteisössä
-opintojaksolta*

Julkaisu on tarkoitettu oppaaksi esimiestehtäviin valmistuville opiskelijoille sekä kiitokseksi asiantuntijuudesta ja neuvoista työelämän edustajille. Opiskelijat ovat kirjoittaneet julkaisun artikkelit johtamisfoorumeilla ja -keskusteluissa syntyneiden aineistojen pohjalta osana Johtaminen työyhteisössä -opintojaksoa. Artikkeleiden teemat muodostuvat henkilöstöjohtamisen, palautteen, johtajana toimimisen haasteiden, työhyvinvoinnin, muutosjohtamisen ja itsensä johtaminen sekä käytännön johtamistyön teemoista.