

Johtaminen tulevaisuuden Suomessa

Työhyvinvoinnin johtaminen - kehityskeskustelu apuvälineenä

Delfoi Akatemia 1

Pilvi Nybom

2006

Sisällysluettelo

1 Johdanto

2 Johtaminen tulevaisuuden Suomessa - tulevaisuuden haasteita

3 Työhyvinvoinnin merkitys tulevaisuudessa

4 Kehityskeskustelut työhyvinvoinnin kehittämisen työvälineenä

5 Pohdintaa - Millaista on hyvä johtajuus tulevaisuuden Suomessa?

6 Lähteet

1. Johdanto

Tässä Delfoi Akatemian varsin suppeassa lopputyössä käsitellään aihepiiriin ”Johtaminen tulevaisuuden Suomessa” alla työhyvinvoinnin johtamista. Koska aihe on laaja, keskityn tarkastelemaan aihepiiriä kehityskeskusteluiden näkökulmasta. Työhyvinvoinnista ja kehityskeskusteluista on molemmista kirjoitettu hyllymetreittäin, joten määrittelen työhyvinvoinnin lyhyesti ja siirryn sen jälkeen käsittelemään hieman laajemmin kehityskeskusteluita työhyvinvoinnin johtamisen työkaluna.

Ymmärrän, että tämän lopputyön tarkoitus ei missään niemessä ole olla pintapuolinen referaatti alan kirjallisuudesta, vaan ennenkaikkea on kyse minun omista näkemyksistäni aihepiiriin osalta. Olen HR-ammattilainen, joten oli luonnollista päätyä tähän aihepiiriin, jo työelämässä keräämäni aikaisemman tietotaidon vuoksi. Lisäksi ajatuksiini on luonnollisesti vaikuttanut Delfoi Akatemian lähiovetuspäivien eri teemat, aikaisempi pohjakoulutukseni (VTM, erikoistumisalueina työpolitiikka- ja sosiologia), muu lukemani kirjallisuus sekä keskusteluni mentorini, kokeneen henkilöstöjohtajan kanssa.

Mietin mm. johtajuutta tulevaisuuden Suomessa, tulevaisuuden johtajuuteen liittyviä uudenlaisia haasteita sekä sitä, miksi työhyvinvoinnin merkitys tulee lisääntymään tulevaisuuden työelämässä. Lisäksi tarkastelen kehityskeskusteluita yhtenä konkreettisena työkaluna, jolla selvittää yrityksen työhyvinvoinnin tasoa ja aikaansaada työhyvinvointia yrityksissä. Lopuksi vielä avaan omaa johtamisfilosofiaani siitä, millaisena näen hyvän johtajuuden tulevaisuuden Suomessa.

2. Johtaminen tulevaisuuden Suomessa - tulevaisuuden haasteita

Seuraavassa pyrin hahmoittelemaan muutamia haasteita tulevaisuuden johtamiselle. Mutta kuten tulevaisuudentutkija Mika Mannermaa ensimmäisellä lähiovetuskerrallamme painotti, on tulevaisuuden ennustaminen aina hyvin hankalaa.

Haasteita tulee aiheuttamaan muun muassa työelämän jatkuva muutostahti, joka koetaan usein kuluttavaksi. Työntekijöitä kasvatetaan jatkuvasti muutokseen, ajatukseen siitä että työ ja työympäristöt muuttuvat koko ajan ja myös ihmisen on jatkuvasti uusiuduttava tässä muutoksessa. Muutosjohtaminen, jota mekin käsitelimme yhdellä lähiovetusjaksollamme, onkin yksi hyvin keskeisistä tulevaisuuden johtajuuteen liittyvistä teemoista. Delfoi Akatemian ohjausryhmän puheenjohtaja kauppaneuvos Soili Suonoja, kertoessaan meille omista johtamisnäköyksistään ensimmäisellä lähiovetusjaksollamme, käyttikin mielestäni osuvaa seuraavaa Harvard Business Review:n lainausta: ”Ahdistuksen ja epävarmuuden sietäminen on 2000-luvun johtajan keskeinen taito.”

Lisäksi voidaan olettaa, että erilaiset ”epätyypilliset” työskentelytavat lisääntyvät voimakkaasti. Esimerkkeinä etätyö, erilaiset mobiilit ratkaisut ja erilaiset virtuaalityöryhmät. Edellämäinittu lisäävät viestinnän haasteellisuutta entisestään, koska viestinnän tulee toimia ilman henkilökohtaista kontaktia.

Lisäksi kansainvälistyminen luo omat haasteensa, jotka koskevat erityisesti monikansallisia yrityksiä. Henkilöstön tulee olla yhä kielitaitoisempaa ja moniarvoisuutta (mm. kansallisuuksien suhteen), tulee kunnioittaa ja ottaa huomioon johtamisessa eritavoin kuin ennen. Tämä on olleellista myös sen takia, että saamme tulevaisuudessa houkuteltua Suomeen kansainvälisiä huippuosaajia vahvistamaan osaamistamme. Monet pitävätkin tärkeänä sitä, että Suomeen tulisi saada tulevaisuudessa mahdollisimman paljon innovatiivisen korkeateknologian osaajia. (Työelämä 1/2006,8.)

Haasteita aiheuttaa myös se, että johdettavien ryhmä ei ole homogeeninen. Tulevaisuudessa tuleekin korostumaan kyky johtaa sekä nuoria että vanhempia ikäpolvia. Puhutaan ns. ”ikäjohtamisesta” versus nuorten ikäluokkien johtaminen. Haasteensa johtamiselle luo se, että eri sukupolvet odottavat ja vaativat erilaisia asioita yrityksiltä- ja niiden johdolta.

Myös työmarkkinoiden työntekijätilanteessa tulee tapahtumaan dramaattisia muutoksia. Hyvistä tekijöistä, tai tekijöistä ylipäätään, tullaan käymään kovaa taistelua rekrytoivien yritysten välillä. Työvoimapula on jo nyt nähtävissä useillakin sektoreilla mutta tilanne tulee muuttumaan vielä dramaattisempaan suuntaan, suurten ikäluokkien jäädessä eläkkeelle. Rekrytoinnin vaikeutuessa, on yritysten pidettävä jo olemassa olevien työntekijöidensä työtyytyväisyydestä entistä parempaa huolta, jotteivät työntekijät siirry toiseen yritykseen tai suurten ikäluokkien tapauksessa erilaisin eläkemudoin eläkkeelle. Haasteena onkin sitouttaa työntekijät eri keinoin yritykseen. Lisäksi tulee olemaan haastavaa saada suuret ikäluokat pysymään töissä.

Eläköitymiseen liittyy myös muita haasteita. Todennäköisesti suureksi ongelmaksi nousee se, kuinka saada ”hiljainen tieto” eli vanhempien työntekijöiden osaaminen siirrettyä nuoremmille. Ideaalitalannehan olisi se, että esimerkiksi johdon ollessa kyseessä kaksi ihmistä voisivat jonkin aikaa hoitaa yhtäaikaan samaa työtä, tiedon siirtymisen varmistamiseksi. Tähän ei varmasti ole vielä herätty riittävällä tasolla.

Kaikki edellämainitut seikat aikaansaavat uudenlaisia haasteita johtajuudelle. Tästä seuraa, että esimiesten rooli tulee tulevaisuudessa kasvamaan. Isoilta osin kyse on mielestäni nimenomaan työhyvinvoinnin johtamisesta, jossa esimiehellä on ratkaiseva rooli.

3. Työhyvinvoinnin merkitys tulevaisuudessa

Työhyvinvoinnin määrittely on haastavaa, aihepiirin ollessa varsin laaja, joten määrittelyksi tässä yhteydessä riittänee seuraava.

Työhyvinvointi tarkoittaa tilaa, jossa työntekijä tuntee kokonaisvaltaista tyytyväisyyttä ja hyvää oloa. Tällöin työntekijä on aktiivinen, jaksaa työskennellä sekä sietää kohtuullisesti epävarmuutta ja vastoinikäymisiä. (Riikonen ym. 2003, 12.)

Hyvinvoivat työntekijät ovat myös tuottavampia yrityksille. Joidenkin tutkimusten mukaan tyytyväiset työntekijät ovat jopa 50 % tuottavampia tyytymättömiin verrattuna. (Työelämä 1/2006, 2.)

Työhyvinvointi on yksilön ja organisaation näkökulmista samanaikaista työolojen kehittämistä, työn sisällön rikastuttamista ja töiden järjestämistä sekä johtamista molempia osapuolia tyydyttävällä tavalla. Työhyvinvointi vähentää työtapaturmia, poissaoloja, vähentää ennenaikaiselle eläkkeelle siirtymisiä sekä parantaa työilmapiiriä ja -tehoa. (Kauhanen 2004, 188.)

Keinot henkilöstön työhyvinvoinnin lisäämiseen ovat monet ja niiden läpikäyminen olisi huomattavasti mittavampi projekti kuin tämä lyhyehkö lopputyö. Niinpä päätin keskittyä yhteen konkreettiseen työkaluun, kehityskeskusteluihin, jolla selvittää yrityksen työhyvinvoinnin tasoa ja aikaansaada työhyvinvointia yrityksessä.

4. Kehityskeskustelut työhyvinvoinnin kehittämisen työvälineenä

”Kehityskeskustelu on johtamisen ruisleipä, jota tarvitaan johtamisen perusosaksi (Valpola 2003, 7).”

Kehityskeskustelut ovat järjestelmällinen tapa keskittyä jokaisen työyhteisön jäsenen työhön, osaamiseen ja kehittymistarpeisiin määräajoin. Ne ovat sekä tiedonkeruuta yrityksen kehittämissuunnitteluun että henkilökohtaisen ohjauksen keino. Kehityskeskustelut ovat yleistyneet suomalaisilla työpaikoilla ja turvaavat osaltaan sitä, että esimies ja alainen kiireisissäkin työtilanteissa kohtaavat joskus syvällisellä ja kehitysnäkymiin keskittyvällä tasolla. (Viitala 2003, 197.)

Kehityskeskustelulla tarkoitetaan ennalta sovittua ja suunniteltua esimiehen ja alaisen tai tiimin välistä keskustelua, jolla on tietty päämäärä ja jota leimaa jonkinasteinen systematiikka ja toteutuksen säännöllisyys. (Kauhanen 2003, 97.)

Kehityskeskustelun tarkoituksena on osaamisen kehittymisen, motivaation ja työilmapiirin edistäminen. Niiden on havaittu tuovan joitain kiistattomia etuja työpaikoille: työilmapiirin paranemista, motivaation nousua, työn ja organisaation kehitystä sekä kykyä kokonaisuuden parempaan hahmottamiseen. (Viitala 2003, 197.)

Kehityskeskusteluista on jopa sanottu, että niiden tulisi olla jokaisen työntekijän oikeus: kaikilla tulisi olla mahdollisuus keskustella työpaikalla vähintään kerran vuodessa henkilökohtaisesti ja rauhassa esimiehensä kanssa omaan työhönsä liittyvistä kysymyksistä. Kehityskeskustelut ovatkin suurimmassa osassa organisaatioita todettu välttämättömäksi johtamisen välineeksi. Niiden käytännön toteutuksessa on kuitenkin melkoisia yritys- ja esimieskohtaisia eroja. (Järvinen 2004, 43-44.)

Heppoisimmillaan kehityskeskustelut ymmärretään sosiaalisena kanssakäymisenä esimiesten ja heidän alaistensa välillä. Todellisesta kehityskeskustelukäytännöstä olisi paikallaan puhua vasta, kun keskustelut ovat osa yrityksen johtamisjärjestelmää. Näin toimien kehityskeskustelut ovat yksi tärkeimmistä keinoista, joilla yrityksen strategiaa viedä käytäntöön. (Järvinen 2004, 44-45.)

Valpola (2002, 9 - 11) määrittelee kehityskeskusteluiden olevan osana johtamisjärjestelmää, jossa esimies ja alainen säännöllisessä, etukäteen sovitussa tapaamisessa keskustelee tavoitteista ja niiden toteuttamisesta sekä kehittymismahdollisuuksista. Kehityskeskustelussa selvennetään organisaation tavoitteita, työvaiheita ja vastuualueita.

Kehityskeskustelun perimmäinen tarkoitus on organisaation kehittäminen, joka voi tapahtua vain yhteistyössä työntekijöiden kanssa. Kun työntekijät kehittyvät ihmisinä ja ammatissaan, samalla koko organisaatio kehittyy. (Ronthy-Östberg & Rosendahl 2000,99.)

Valpolan mukaan onnistuneeseen ja hyödylliseen kehityskeskusteluun tarvitaan kolme keskustelua, jossa ensimmäisessä sovitaan tavoitteet, toisessa arvioidaan suoritus ja kolmannessa jäsenetään kehittymistarpeet. Nämä perusosat toteutetaan säännöllisesti, jotta alainen saisi tarvitsemansa ohjauksen ja että esimiehellä ja alaisella olisi mahdollisuus keskustella keskittyneesti työhön liittyvistä asioista. (Valpola 2002, 41 – 43.)

Tavoitteista sopiminen

Tapa aloittaa kehityskeskustelukäytäntö on, että esimies sopii tapaamisen, jossa käydään läpi alaisten työtehtävät, tavoitteet ja sovitaan siitä miten arviointi ja seuranta tapahtuvat. Tärkeää on, että alainen ymmärtää mitä kriteerit ja kuvaukset tarkoittavat. Asiat kirjataan lomakkeelle, josta molemmille jää kopio muistilistaksi. (Valpola 2002, 41 - 42).

Suorituksen arviointi

Muutaman kuukauden kuluttua seuraavassa kehityskeskustelussa käydään läpi tavoitteiden toteutuminen eli tulokset. Alainen ja esimies analysoivat yhdessä mitä alainen on saanut aikaan ja vastaako suoritus sitä mitä on sovittu. Tässä kehityskeskustelussa voidaan keskustella myös työskentelytyylistä ja yrityksen arvojen toteuttamisesta. Tavoitteita ja arvioinnin määrittelyjä täsmennetään. (Valpola 2002, 41 - 42).

Suoritusarviointia käytetään usein myös palkitsemisen perusteena, jolloin sen painoarvo kasvaa entisestään. (Järvinen 2004,45.)

Kehittymistarpeiden jäsentely

Kolmannessa keskustelussa, joka voi olla joko osana edellistä tai omana keskustelunaan käydään läpi alaisen kehittymistarpeet ja urasuunnitelmat (Valpola 2002, 42). Edellä mainitut kolme kehityskeskustelun perusosaa tulee toteuttaa säännöllisesti niin, että keskusteluissa alainen saa tarvitsemansa ohjauksen. Molemmilla, sekä alaisella ja esimiehellä on mahdollisuus keskustella työhön ja alaisen tilanteeseen liittyvistä kysymyksistä. (Valpola 2002, 42 -43.)

Kehityskeskustelu käydään aina alaisen ja hänen lähimmän esimiehensä välillä. Esimiehellä on henkilöstöpäällikön vastuu, vastuu sekä yksilön että ryhmän kehityksestä. Esimies ei siis siksi koskaan voi delegoida kehityskeskustelua toiselle! (Rönthy-Östberg & Rosendahl 2000,110.)

Aihealueen kirjallisuudessa monessa kohtaa tulee esille, että kehityskeskusteluissa tavoitteet sovitaan yleensä hyvin mutta kehityssuunnitelmien teko jää vähemmälle. Tämä on ongelmallista työhyvinvoinnin kannalta.

Myös tiedon hyödyntämisessä on usein ongelmia. Kehityskeskusteluista saatu tieto pitäisi saada organisaatiossa ylöspäin, jotta sitä voitaisiin hyödyntää, esimerkiksi urasuunnittelun apuvälineenä. Kuten jo aikaisemminkin totesin, täytyy yritysten pyrkiä tulevaisuuden niukkuuteen perustuvassa työntekijätilanteessa pitämään kiinni osaajistaan. Tämä tarkoittaa sitä, että yritysten tulisi laatia henkilökohtaiset urasuunnitelmat henkilöstölleen, heidän jatkuvaa kehittymistään silmälläpitäen. Urasuunnitelmien teko vaihtelee kovasti yrityksittäin mutta pahaa pelkään, että suurimmassa osassa yrityksiä ei vielä näin toimita. Tämä olisi mielestäni kuitenkin oleellisen tärkeää, jotta olemassaolevasta henkilöstöstä saadaan pidettyä kiinni ja heidän henkilökohtainen kasvunsa tulee turvattua.

Lisäksi tieto, joka kehityskeskusteluista saadaan, tarvitaan tulevaisuudessa yritysten osaamistason takaamiseksi. Tämä koskee luonnollisesti jokikisen henkilöstöön kuuluvan osaamista. Mutta lisäksi näin toimien voidaan jo hyvissä ajoin poimia joukosta helmet, joiden kehittymiseen voidaan panostaa vieläkin enemmän, esimerkiksi erilaisten johtamisvalmennusten tms. avulla.

5. Pohdintaa - Millaista on hyvä johtajuus tulevaisuuden Suomessa?

Tämän lopputyön alussa pohtiessani johtajuuden tulevaisuuden haasteita, totesin yhdeksi suureksi haasteeksi työelämän nopean muutostahdin. Edellisellä on luonnollisesti vaikutusta siihen, millaista hyvä johtajuus on tämän muutoksen keskellä.

Oleellisinta mielestäni on kyky pystyä reagoimaan nopeasti toimintaympäristön muutokseen. Johtajan tulee olla joustava ja sopeutumiskykyinen, lisäksi hänellä tulee olla kyky koko ajan "haistella uusia tuulia" / "lukea heikkoja ja vahvoja signaaleja". Lisäksi johtajan tulee myös kyetä löytämään uudet toimintatavat nopeasti, uudessa tilanteessa. Hyvällä johtajalla on myös kyky suhteuttaa asioita, erottaa asioiden tärkeysjärjestys.

Lisäksi tulevaisuudessa korostuu kyky johtaa "asiantuntijoita", joka mielestäni on pitkälti sitä, että antaa vastuuta tehdä itsenäisesti. Luonnollisesti tähän liittyy myös se, että johtaja koordinoi alaistensa toiminnan yhteen kokonaisuuden kannalta parhaalla mahdollisella tavalla. Johtajan täytyy siis pitää huolta siitä, että yhteinen suunta on selvä kaikille, että se säilytetään koko ajan ja rajat, joiden sisällä toimitaan.

Esimiestyön merkitys siis lisääntyy entisestään ja samalla korostuvat henkilön vuorovaikutuskyvyt esimiehinä. Tämä onkin mielestäni ehkä tärkein seikka omassa johtamisfilosofiassani. Uskon, että sparraava ja coutsaava ote tulee voimistumaan tulevaisuudessa.

Veikkaan, että pelkkä management-osaaminen ei enää riitä, johdettavat osaavat vaatia myös muunlaista johtamisosaamista, esim. coutsauksen ja sparraamisen muodossa. Uskon, että vanhanaikaiset ”käskytyksalaissuhteet” eivät enää toimi. Sen sijaan esimiehellä tulee olla kyky sparrata/motivoida henkilöä siten, että työntekijä kokee omaavansa vallan/valtuudet, halun sekä osaamisen tehdä jotain. Oleellista on saada ihminen haluamaan kehittyä työntekijänä ja omana itsenään. Tämä mielestäni saavutetaan pitkälti sillä, että johtaja pystyy luomaan ”yhdessä tekemisen riemu”, joka tarkoittaa työntekijän tunnetta siitä, että tehdään yhdessä ja saadaan yhdessä tuloksia aikaan.

Delfoi Akatemian ohjausryhmän puheenjohtaja Soili Suonoja onkin sanonut, että johtaessaan Amicaa, hän oikeastaan johti onnistumista. Jos tällainen johtamistyyli ei ole johtajalle myötäsyntyistä, tulee kyseinen osaaminen mielestäni yrittää hankkia jotenkin.

Myös uusimmat tutkimukset vahvistavat tätä näkemystä. Useiden tutkijoiden mukaan suomalainen johtaminen on tällä hetkellä varsin teknokraattista ja työntekijät eivät koe saavansa riittävästi esimiestukea. Tänä päivänä esimiehiä arvostetaan liikaa bisnes-osaamisen kautta, ei ihmisosaamisen. Tutkimusten mukaan kuitenkin työntekijät kaipaavat nimenomaan sosiaalista johtajaa, joka kuuntelee ja jolla on eettistä sekä moraalista otetta. (Työelämä 1/2006, s. 11.)

Jos leikittelemme ajatuksella, että teemme tulevaisuuden johtajan profiilista speksin, voisi se mennä mielestäni suunnilleen näin:

- § muodollinen pätevyys -> kyky oppia alasta riittävästi
- § korkeakoulututkinto -> riittävä sivistys, jotta pystyy omaksumaan tietoa
- § vahvat vuorovaikutustaidot ja kyky tulla toimeen ihmisten kanssa
- § aito kiinnostus ihmisten johtamiseen
- § laaja-alaisuus
- § kyky ymmärtää business kokonaisuutena, business-lähtöisyys
- § kyky löytää tasapaino ihmisen ja asian (business) välille
- § kyky lukea heikkoja- ja vahvoja signaaleja
- § kyky verkostoitua
- § eettiset-moraaliset kysymykset sisäistettyinä
- § hyvä kielitaito
- § kansainvälisyys
- § hyvä paineensietokyky
- § henkilökohtainen toimintarohkeus
- § halu vaikuttaa/toimia johtajana.

Haastava lista. Mutta kuten kaikessa rekrytoinnissa, on tämäkin speksi jonkinlainen ”ideaalimalli”.
Todellisuudessaahan toki riittää, että omaa riittävän monta edellämainittua ominaisuutta, riittävän hyvin.

6. Lähteet

Järvinen, P. (2004). Onnistu esimiehenä. Juva: WSOY.

Kauhanen, J. (2003 ja 2004). Henkilöstövoimavarojen johtaminen. WSOY.

Riikonen, E & Tuomi, K & Vanhala, S & Seitsamo, J. (2003). Hyvinvoiva henkilöstö – menestyvä yritys.

Helsinki: Työterveyslaitos.

Ronhy-Östberg, M & Rosendahl, S. (2000). Keskustelu kehittää. Juva: WSOY.

Työelämä 1/2006 - Työelämän asiantuntijalehti. Työministeriö.

Valpola, A. (2002). Onnistu kehityskeskustelussa. Juva: WSOY.

Valpola, A. (2003). Kehityskeskustelun mahdollisuudet. Juva: WSOY.

Viitala, R. (2003). Henkilöstöjohtaminen. Helsinki: Edita.