

2/2015

Asiantuntijapaneeli

Johtamisen tila Suomessa

Johtaminen

Hyvän johtajan tunnusmerkit

Työ ja hyvinvointi

Hyvän toimiston ominaisuudet

IBM Finlandin toimitusjohtaja
Tuomo Haukkovaaran
johtamisteesi:

Kärsivällinen intohimo





NÄKÖALOJA BUSINESS-ASUMISEEN?

Liikemiestason huoneistohotelli Helsingin ydinkeskustassa

Alkaen 51 euroa/vrk





Hyvän tuulen kokousmatkat

Merikokous tarjoaa tiimillesi tai työyhteisöllesi hvin ja hyödyn samassa paketissa. Laivalla on niin kokous-, ravintola-, majoitus- kuin viihdepalvelutkin saman katon alla. Mahdollisuus edullisiin tuliaisostoksiin sekä inspiroiva merinäköala sisältyvät hintaan. Kerro meille toiveesi, me hoidamme loput.

Sydämellisesti tervetuloa!

VISIOI VIISAASTI HELSINGISTÄ

Helsinki–Tukholma-kokous.

Gabriella/Mariella, su–ke alk. **119,⁵⁰** €/hlö

Helsinki–Tallinna-päiväkokous.

Viking XPRS, su–ke alk. **36** €/hlö

SAARISTOSYNERGIAA TURUSTA

Vuorokauden merikokous.

Viking Grace, su–ke alk. **59** €/hlö

Vuorokauden merikokous.

Amorella, su–ke alk. **50** €/hlö

Piknik-päiväkokous.

Amorella/Viking Grace, su–to alk. **41** €/hlö

**Kokouspaketit sisältävät hytin, aterioita ja kokoustilan.
Päiväkokouspaketti ilman hyttiä.**

VIKING LINE

Varaukset: Helsinki 09 123 571, Turku 02 333 1332,
Tampere 02 333 1200 tai ryhma@vikingline.com
Pidätämme oikeuden muutoksiin. Paikkoja on rajoitetusti.

Esimies & Henkilöstö 2015

23.–24. syyskuuta 2015 | Messukeskus, Helsinki

Keynote-puhujia mukana
ammattitapahtumassa



Manuel Knight



Mona Riabacke



Juhani "Tami" Tamminen

+ 50 asiantuntijapuhujaa
käsittelevät ajankohtaisia
aiheita

Vuoden merkittävin ammattitapahtuma
kaikille esimiestyön ja henkilöstöratkaisuiden
parissa työskenteleville ammattilaisille.

Neljättä kertaa järjestettävässä ammattitapahtumassa luvassa mm.

- ✓ Verkostoitumista
- ✓ Seminaareja
- ✓ Paneelikeskusteluja
- ✓ Kohtaamisia
- ✓ Näytteilleasettajia
- ✓ Uutuuksia
- ✓ Inspiraatiota
- ✓ Ratkaisuja

TAPAHTUMAKOKONAISUUS SISÄLTÄÄ:

Bisnespäivät

Meetings
& Events 2015

Esimies &
Henkilöstö 2015

Yhteistyökumppanit:

KAUPPAKAMARI



koulutus.fi
KOKOAA TYÖELÄMÄN KOULUTUKSET



TUTUSTU TAPAHTUMAAN:
www.easyfairs.com/esimies

Organised by
EASYFAIRS
Visit the future



Kannen kuva

Olli Häkämies

2/2015

SISÄLTÖ



Tuomo Haukkovaaran johtamisteesi – Kärsvällinen intohimo
DIGISTÄ JOKAMIEHEN LAJI?

10

Digistä jokamiehen laji?

IBM Finlandin toimitusjohtaja Tuomo Haukkovaara puhuu digitalisaation läpimurrosta ja sisäisen motivaation tärkeydestä – organisaatiokaaviolla sen sijaan ei aina ole niin väliä. IBM:läisten sisäinen motivaatio on kovassa kurssissa paljolti sen takia, että työntekijät kokevat saavansa tilaa toteuttaa itseään.

18

Kolumni – Miksi avaintehtäviin tehdään vääriä henkilövalintoja?

Oikeilla henkilövalinnoilla on merkittävä vaikutus yrityksen liiketoimintaan ja tulokseen. Väärien henkilövalintojen vaikutukset ovat pahimmillaan pitkäkestoisia ja näkyvät usein huonona tuottavuutena, kasvun hidastumisena, huonontuneena työilmapiirinä ja jopa organisaation näännyttämisenä huonon johtajuuden takia. Ann Wallén-Fodge ja Sonja Weckström-Nousiainen

20

Keppiä vai porkkanaa?

HR viestin paneelikeskustelu kartoitti johtamisen tilaa Suomessa – ja nosti esille yllättäviäkin kipupisteitä. Videoitu paneelikeskustelu paljasti, että johtajilla on paljon oppimista joskus jo ihan peruskäytöstavoista lähtien – mutta toisaalta myös kykyä heittäytyä roolileikkiin tai meditaatioharjoitukseen.



30

Myrskyn silmässä

Muutos voi ravisuttaa vahvaakin taloa perustuksia myöten – mutta hyvällä johtamisella tilanteesta selvitään. Vaativien toiminnan ja organisaation muutosten edellyttämää osaamista ja niiden kokonaisvaltaista hallintaa olisi parannettava niin, että ihmiset pystyvät kokemaan uudistukset uhkien sijasta entistä enemmän mahdollisuuksina.



34

Inspiraatiolla ei ole 'parasta ennen' -päivämäärää

Johtajilta ei kenties koskaan aikaisemmin ole vaadittu yhtä paljon kuin nyt. Johtaminen on paitsi tietämistä ja päätöksentekoa, myös taitamista ja opettamista. Tiedon kerääminen ja jakaminen on johtajalle keskeinen työkalu.



38

Suoraan sanoen

Ammattiopisto Luovin johtaja Tarja Mänty uskoo, että johtaja voi olla sekä empaattinen että jämäkkä. Johtajan on haluttava johtaa ja osattava johtaa. Samalla hänen on oltava uskottava ja osattava asiansa – ilman että alkaa puuttua kaikkeen, mitä alaiset tekevät.



48

Ole kuin kotonasi

Monitilatoimisto on tullut räväkästi huonetoimistojen ja avokonttoreiden rinnalle – aikomuksenaan ei sen enempää eikä vähempää kuin osallistaa ja aktivoida työntekijät ennennäkemättömällä tavalla.





YLI SATA VAIHTOEHTOA

SUPERLAHJAKORTTI

Sopii yrityksen erilaisiin tarpeisiin

Presentcard.fi -lahjakorttiportaalista löydät n. 100 eri lahjakorttivaihtoehtoa sekä meidän oman SuperLahjakorttimme, joka antaa vastaanottajalle mahdollisuuden valita vapaasti kaikista edustamistamme lahjakorteista.

Liitä mukaan ilmainen tervehdys yrityksen logolla!
Toimitukset postitse, sähköpostitse ja tekstiviestinä.



PRESENTCARD.FI 
SUOMEN LAHJAKORTTIPORTAALI

KEISARIN UUDET AATTEET

Muutos on joka puolella, mutta pysähtyneisyyden linnakkeita löytyy vielä niitäkin. Välillä tuntuu, että siinä missä työntekijää herkeämättä tuunataan säkenöiväksi moniosaajaksi, pomoporras saa jatkaa vanhaan malliin. Keppi & kellokortti -yhdistelmä on kuitenkin aikansa elänyt korkeiden työvoimakustannusten (länsi)maissa, joissa työ on muuttunut tietotyöksi jo kauan sitten. Mikä sitten on johtajan rooli organisaatiossa?

Vanhan kaavan mukaan toimitusjohtaja on operatiivisen tehokkuuden takuumies, joka herkeämättä optimoi liiketoimintaprosessien panos-tuotos-suhdetta. Jos tämä todella olisi johtamisen tärkein kompetenssi, sekin olisi ulkoistettu Intiaan ajat sitten. Suomalaisyritysten johtamisen tilaa tutkinut Cloudriven Oy totesi uudessa raportissaan, että vanhat konstit eivät enää sellaisenaan toimi. Tietotaloudessa johtajan pääasiallinen tehtävä on suunnitella työn säännöt, rakentaa tehokkaita tiimejä ja luoda sellaiset työolosuhteet, että ihmiset pystyvät ja haluavat saavuttaa parhaansa.

Työn ja työntekijöiden alati muuttuessa työn arvo syntyy yhä enemmän tiedon jalostamisesta, suunnittelusta ja palveluista. Jokaisen työntekijän innostuksella ja yhteistyökyvyllä on entistä suurempi merkitys. Mutta millainen johtaja joukkojen edessä seisoo?

Uuden johtamisen ytimessä on oltava aimo annos intohimoa. Haaga-Helien, Aalto-yliopiston ja Filosofian Akatemian yhteisessä PASSION-hankkeessa kerätään tutkimusaineistoa innostuksen johtamisen käytännöistä ja z-sukupolven työelämäasenteista. Tutkimustulosten perusteella kehitetään johtajuuden teoriaa ja malleja sekä uusia työvälineitä, joilla voidaan edistää innostuksen työkalutuuin luomista ja ylläpitämistä. Tekesin rahoittama PASSION-hanke ('Leading passion – How to create a culture of engagement') tulee paneutumaan mm. työn imun, sisäisen motivaation ja työkäytäntöjen tutkimiseen.

Hanke lupaa tuottaa uutta tietoa siitä, miten innostuksen johtaminen toteutuu organisaatioiden arjessa, millaisina erityisesti nuoret nämä johtajuuskäytännöt kokevat, sekä miten tällaista johtamista voi kehittää. Esiin halutaan saada sellaista rekrytointi- ja johtajuusosaamista, joka tukee työn muuttuvaa luonnetta, työntekijöiden aktiivisuutta ja innostuneisuutta.

Intohimosta puhuu myös tuore Kutsumusjohtaja-kirja. Kirjoittajatrio, Tapio Aaltosen, Paula Kirjavaisen ja Eeva Pitkäsen, tavoitteena on syventää lukijan ymmärrystä johtajuudesta ja murtaa johtamiseen liittyviä myyttejä.

Johtajan tehtävistä tärkeimmiksi nostetaan kyky tunnistaa markkinoiden tarve, oman organisaation vahvuudet ja kulttuuri – sekä kehittää selkeä näkemys siitä, mitä tehdä seuraavaksi. Johtaja onnistuu työssään, jos hänellä on lyödä tiskiін uskottavuutta, tunteiden ilmaisu sekä kommunikaatiota. Kutsumusjohtajan ytimenä kirjassa tuodaan esiin missio ja passio, mutta ei jyrävässä tai mahtipontisessa mielessä, vaan pikemminkin nöyryyden ja kohtuullisuuden kautta koukaten.

Johtamisesta on puhuttava yhä enemmän, koska jo yksin työelämän nuorennusleikkaus tulee lyömään monelta jalat alta. Viiden vuoden päästä jo puolet työväestöstä edustaa vuosina 1980–2000 syntyneitä ikäluokkia, jotka eivät tanssi perinnepillien tahtiin.

Johtajat ja työnantajat tarvitsevat tietoa siitä, miten nuoria työntekijöitä ja heidän innostustaan voidaan johtaa. Innostavia, kukoistavia työkalutuuureita johtamaan tarvitaan miehiä ja naisia, jotka kehtaavat innostua itsekin.

PETRI CHARPENTIER



Lukeaksesi sähköisen HR viestin tableteilla tai älypuhelimilla klikkaa itsesi osoitteeseen:
www.hrviesti.fi

Lehden sähköisen version lukeminen ei vaadi erillisiä tunnuksia ja on täysin maksutonta.

PARHAITA PAIKKOJA

Next office™ tarjoaa joukon luovia tiloja, jotka tukevat kutakin työtä parhaalla tavalla. Tervetuloa keskustelemaan työympäristönne uudistamisesta.

www.kinnarps.fi/kohtaamisiin

Kinnarps Oy, Rälssintie 2, Helsinki, puh. 0207 561 200
Katso myyntipisteet kautta maan: www.kinnarps.fi

Making life better at work **Kinnarps**

MENESTY ENERGISEN MEPCON KANSSA

Asiantuntijamme ja ohjelmistoratkaisumme pureutuvat organisaatiosi palkka- ja henkilöstöhallintoon, talouden- ja toiminnanohjaukseen sekä asiakkuudenhallintaan. Tartutaan yhdessä mahdollisuuksiin ja tähdätään positiiviseen muutokseen.

www.mepco.fi



TILAA HR viesti KESTOTILAUKSENA HINTAAN 49 € / VUOSI

Hinta sisältää alv 10 %.
Lehti ilmestyy 4 kertaa vuodessa.
Tarkemmat tilaustiedot:
www.hrviesti.fi/vuositilaus.html



HR viesti on henkilöstöosaamisen ammattilaisille suunnattu lehti, jossa käsitellään henkilöstön kehittämiseen ja hyvinvointiin liittyviä ajankohtaisia aiheita.



Tilaaajapalvelu
Arkisin klo 8–16
puh. 03 4246 5309 tai
sähköpostilla
tilaaajapalvelu@kustantajapalvelut.fi

www.hrviesti.fi

HR VIESTI
henkilöstöosaamisen ammattilehti

HR VIESTI
henkilöstöosaamisen ammattilehti

2/2015

julkaisija

PubliCo Oy
Pälkäneentie 19 A
00510 Helsinki
puh. 020 162 2200
info@publico.com
www.publico.com

päätoimittaja

Petri Charpentier

tuotepäällikkö

Marie-Louise Eklund
mle@publico.com
puh. 020 162 2256

toimituksen

koordinaattori

Mirkka Lindroos

graphic design

Riitta Yli-Öyrä

tilaaajapalvelu

puh. 03 4246 5309
tilaaajapalvelu@kustantajapalvelut.fi

toimittajat

Sami J. Anteroine
Merja Kihl
Ari Mononen
Matti Välimäki
Jarkko Böhm

paino

PunaMusta Oy

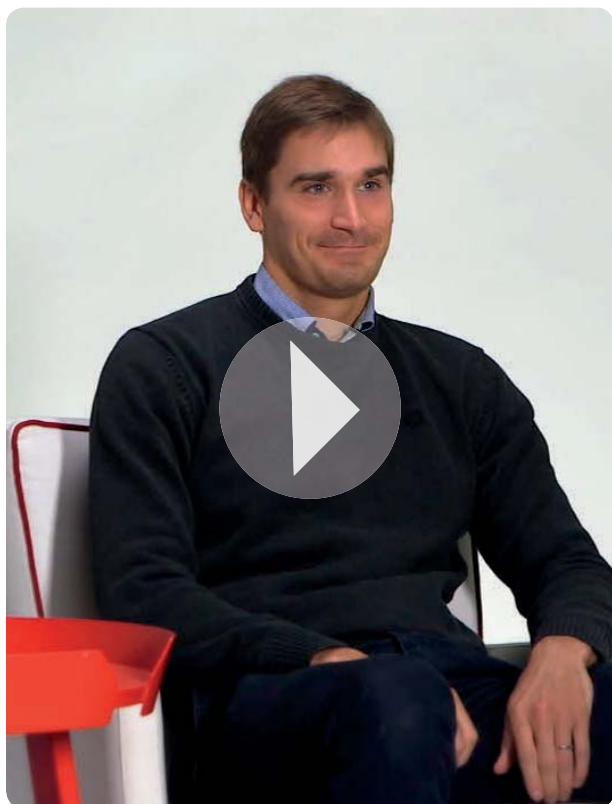
ISSN-L 2323-6663
ISSN 2323-6663 (painettu)
ISSN 2323-6671 (verkkojulkaisu)

www.hrviesti.fi

Aikakauslehtien Liiton jäsen

Sympa HR

saa liiketoimintasi hymyilemään



“Olemme saaneet yhtenäistettyä kaikkia henkilöstötoimintoja, ja erityisesti rekrytointiprosessista olemme saaneet entistä ketjumaisempaa ja organisoidumpaa.”

Jukka Smolander
HRD Manager
Motonet, Broman Group Oy

**Katso Jukan video ja
muut Sympa HR -menestystarinat**

sympa.fi/video

motonet

TECHNOPOLIS

Animagi

RECOVER
RECOVER NORDIC

Sympa

www.sympa.fi
0290 001 200
info@sympa.fi



DIGISTÄ JOKAMIEHEN LAJI?

IBM:N TOIMITUSJOHTAJA
TUOMO HAUKKOVAARA PUHUU
DIGITALISAATION LÄPIMURROSTA
JA SISÄISEN MOTIVAATION TÄRKEYDESTÄ
– ORGANISAATIOKAAVIOLLA
SEN SIJAAN EI AINA OLE NIIN VÄLIÄ

TEKSTI: SAMI J. ANTEROINEN

KUVAT: OLLI HÄKÄMIES

IBM Finlandin toimitusjohtaja Tuomo Haukkoara, 54, on viime aikoina huomannut, että informaatioteknologia ei enää olekaan vain pienen "friikkipiirin" puuhastelukenttä, vaan koko kansakunnan sydämenasia. Haukkoara on kulkenut yhdestä digitalisaatioseminaarista toiseen ja ihastellut, kuinka teknologia nähdään nykyisin yhä selvemmin toimintamallien muutosta ajavana voimana aikaisemmin vallinneen mahdollistajan tai välineen roolin sijaan.



"Esimerkiksi mobiililaitteissa sovellukset olivat vielä kolme vuotta sitten varsin vaatimattomalla tasolla ja nyt ne ovat täyttäneet mainstreamia." Samalla melkein jo uskotaan, että koodinpätkiä tehtailemalla ratkeaa mikä tahansa ongelma – ja IBM:n kaltaisen yhtiön sana todella painaa yhteiskunnallisessa keskustelussa. "Toki nähtävissä on myös ylilyöntejä, sillä ei mikään yksittäinen asia riitä ratkaistamaan edessämme olevia haasteita kansakuntana, vaan siihen tarvitaan laajempaa tarkastelua", Haukkovaara pohtii.

"Me esimerkiksi julkistimme oman Smarter Planet -ohjelmamme jo 2008, aikana jolloin moni nykyinen -ismi oli vasta tulevaisuutta. Suomen tasolla puhe älykkäämmästä toiminnasta tarkoittaa sitä, että haluamme auttaa suomalaisia yrityksiä menestymään sekä paikallisesti että globaalissa kilpailussa", hän summaa.

// Talentin identifiointi ja henkilökohtainen kehittyminen ovat IBM:n yrityskulttuurin kulmakiviä.

Mahdollisuuksia on esimerkiksi digiavusteisessa terveydenhuollossa tai vakuutuspalvelujen automatisoimisessa. Haukkovaara kuitenkin huomauttaa, että kun digi tulee isosti taloon, rakenteet saattavat mennä uusiksi. Digitalisoitumisen pitää mennä luihin ja ytimiin, mikäli halutaan oikeita tuloksia – "pienellä pintaremontilla" ei kovenavassa kilpailussa menesty.

Kiihdytys ja äkkipysähdys

Emo-IBM on oppinut muutoksesta yhtä ja toista yli satavuotisen taipaleensa aikana – ja Suomen-konttorillakin on ikää kohta jo 80 vuotta. Kolmekymmentä vuotta talossa ollut Haukkovaara tunnistaa useammankin aikakauden oman työuransa varrelta. Kun nuori insinööri liittyi IBM:n riveihin marraskuussa 1985, yhtiö oli rajussa nosteessa. Koko 80-luvun lopun tuntuu, että IBM muuttaa kullaksi liki kaiken mihin koskee. Hauk-



kovaaran mukaan juhlat päättyivät ”kuin seinään” 90-luvun alussa, kun lama puraisi kipeästi myös IT-jättiläistä.

”Noilta ajoilta on yhtiön dna:han jäänyt ymmärrys ja kyky pärjätä muutoksen kanssa. Sen jälkeen muutoksiin on tartuttu omaehtoisesti ennen ulkoisten voimien tuomaa rajua painetta.”

Muutoksiin kuului esimerkiksi PC-bisneksen myyminen Lenovolle vuonna 2005. Tänä päivänä yhtiön strategian kulmakivet ovat dataan ja sen analysointiin liittyvät tuotteet ja palvelut, pilviratkaisut suoraan asiakkaille ja pilvitekniologian etujen saattaminen kumppaniekosysteemin hyödynnettäväksi sekä uusien sosiaalisten ja mobiiliuteen perustuvien käyttötapojen mahdollistaminen. Tähän tarvitaan luonnollisesti yhä tarjontaa mm. tietokonejärjestelmistä, ohjelmistoista ja verkkojärjestelmistä, joista rakennetaan asiakkaiden liiketoimintaa tukevia tietojenkäsittelyratkaisuja.

”PC-puolesta ja muista yleishyödykkeiksi muuttuneista tai

ei-suoraa asiakaslisäarvoa tuottavista ratkaisuista luopuminen saattaa kuulostaa radikaalilta, mutta tässä piilee eräs organisaation vahvuuksista”, Haukkovaara uskoo.

”Me emme koskaan ole assosioituneet mihinkään yksittäiseen tuotteeseen, vaan pystymme mukautumaan siihen mitä markkinat kulloinkin tarvitsevat.”

**// Työntekijät
kokevat
saavansa tilaa
toteuttaa itseään.**

Omavaraisuus arvossaan

Johtoportaan osalta IBM suosii omaa tuotantoa. Toimitusjohtajat ovat järjestään talon omia kasvatteja ja pitkän linjan kon-

kareita. IBM:n toimitusjohtajakoulu vannoo sisäisen koulutuksen ja työkierron nimeen ja johtajia koulitaan vastuuseen esimerkiksi ulkomaankomennuksien avulla. Haukkovaaran mukaan panostaminen ei rajoitu herrahissiin, vaan talentin identifiointi ja henkilökohtainen kehittyminen ovat IBM:n yrityskulttuurin kulmakiviä.



"Oleellinen osa työtä on systemaattisuus, faktojen analysointi ja datan hyödyntäminen tulevaisuuden potentiaalia arvioitaessa. Samaa osaamista viedään myös asiakkaille hyödynnettäväksi heidän kehityssuunnitelmiansa tueksi. Koska omiin joukkoihin panostetaan niin paljon ja määrätietoisesti, tuntuisi oudolta, että pomot haalitaankin sitten jostain muualta", Haukkovaara toteaa.

"Tärkeintä on halu ja kyky tehtävään. Tyypillisesti meillä löytyy johtajia talon sisältä, mutta myös ulkopuolelta rekrytoidaan."

Haukkovaaran puhuessa IBM:n arvoista kaksi asiaa selvästi korostuu: luottamus ja henkilökohtainen vastuu. Toimitusjohtaja vakuuttaa, että talossa on matala hierarkia, eikä valan ja vastuun suhdetta pyritä aina edes kovin eksaktisti määrittämään.

"Ei meillä ole kaiken kattavaa kontrollia, vaan toimimme moniulotteisissa matriiseissa." Tämä tarkoittaa mm. sitä, että kun toiminnassa tarvitaan suunnanmuutos, henkilöstölle selvitetään mitä pitää tehdä ja miksi – ja kaikki ikään kuin hakevat

oman roolinsa suhteessa muutokseen. Joiltakin se sujuu luonnostaan, toiset kaipaavat enemmän ohjausta.

"Väistämättä isossa talossa tarvitaan prosessejakin, mutta ideana on antaa tilaa ihmisille."

Työstään innostuneet ihmiset eivät pala loppuun.

Onnistumisen eväät

Kun vapautta ja vastuuta annostellaan sopivassa suhteessa, kaikki pallot pysyvät ilmassa ilman tiukkoja karsinoita ja rooli-
tuksiakin. Mutta kuinka vaativa tempu sitten tehdään käytännössä? Haukkovaara

nimeää ykkösasiaksi sisäisen motivaation.

"Isossa yhtiössä voi aina ajatella, että minä en voi vaikuttaa yhtään mihinkään. Tämä on kuitenkin pitkälle asennekysymys."

Haukkovaara kertoo Filosofian Akatemian tutkimuksesta, jonka mukaan IBM:läisten sisäinen motivaatio on kovassa kurssissa paljolti sen takia, että työntekijät kokevat saavansa tilaa toteuttaa itseään. Samalla on paljastunut myös kohtia, jotka kaipaavat huomiota ja joissa pitää vielä tehdä töitä



paremman motivaation eteen. Kyse ei ole kertaluontoisesta harjoituksesta, muutokset eivät tapahdu sormia napsauttamalla; jatkuvaa hereillä oloa tarvitaan.

”Me teemme edellytykset sille, että työntekijät voivat onnistua”, Haukkovaara linjaa tavoitteen. Ja kun ihminen kerran innostuu, häntä on vaikea pysäyttää: sitoutuneisuuden aste nousee, motivaatio kasvaa, tulokset paranevat. ”Tässä kuviossa voittaa niin yksilö, yritys kuin yhteiskuntakin”, Haukkovaara uskoo vakaasti.

”Työstään innostuneet ihmiset eivät pala loppuun, he saavat koko ajan uutta voimaa onnistumisistaan ja toista ihmisistä.”

Porukka iskussa

Kuluva vuosikymmen on ollut IBM:llä hyvä, jos ajatellaan henkilöstön kukoistamista/vointia: sairauspoissaolojen määrä on vähentynyt vuosi vuodelta. Ja vaikka talossa on avokälinen työterveydenhuolto, siihen käytettyjen eurojen absoluuttinen määrä laskee jatkuvasti. Toimitusjohtajan viesti ”pidetään

kaikki kondiksessa” on siis resonoinut varsin vahvasti organisaatiossa.

Arjessa hyvinvointisuuntaus näkyy eri puolilla taloa: koulutusvideon voi katsoa kävelymatolla astellen ja muodikas

”power nap” onnistuu päiväunihuoneessa. Työtapoja on uudistettu siten, että kovan tekemisen ja palaverisoinnin väliin ujutetaan ”välitunteja”, jotta ihmiset ehtivät vetää henkeä ja tarkistaa vaikka sähköpostit kaikessa rauhassa – etteivät kaikki tihrusta viestejä kännyköistään pitkin kokousta.

Ja sitten on koulutus. Haukkovaaran mukaan IT-ala menee eteenpäin sen verran vauhdikkaasti, että vuotuinen minimikoulutuksen määrä on 40 tuntia.

”Ja se on se absoluuttinen minimi, jolla pysyy ylipäänsä mukana”, hän täsmentää. Haukkovaara luotsaa asiantuntijaorganisaatiota, jossa tehdään tietotyötä – ja kaikilla on vahva halu kehittää itseään ja omaa osaamistaan. Kunnianhimoisille ja lahjakkaille ihmisille räätälöidään hyviä ylenemismahdoli-

**// Liian suuret
saappaat
liian varhaisessa
vaiheessa voivat johtaa
kompastumiseen.**



KUVA: IBM FINLAND

suuksia ja etenkin nuoret halutaan mieluummin eturiviin kuin takariviin.

”Johtamisen kannalta tässä on kuitenkin haasteita, koska pitää miettiä tarkkaan, mikä on oikea aika antaa nuorelle ihmiselle vastuuta”, Haukkovaara toteaa ja lisää, että liian suuret saappaat liian varhaisessa vaiheessa voivat johtaa kompastumiseen.

Turnauskestävyys puntarissa

Mutta miten sitten jaksaa toimitusjohtaja, joka vetää 13 palaveria päivässä? Haukkovaara kertoo saavansa voimia oman väen onnistumisista ja asiakkaalta saadusta hyvästä palautteesta. Äärimmäisen kilpailuhenkisenä ihmisenä hän myös nauttii siitä, kun himoittu diili saadaan napattua kilpailijan nenän edestä.

Varjopuolena on tietenkin se, että aina ei voi voittaa. Tappion katkerassa kalkissa voi silti piillä opetus: ”Häviöstä ymmärtää, mitä olisi voinut tehdä toisin. Se on oppi joka jää mieleen, vaikka olo onkin tyhjä vähän aikaa.”

Haukkovaara ei juuri tuskaile tehtyjä päätöksiä, mutta myöntää, että aina välillä on tilanne, jolloin pöydällä on vain huonoja vaihtoehtoja – ja se kaikkein keinoin vaihtoehto on

olla tekemättä mitään. Silloin toimitusjohtajakin kokee riittämättömyyden tunnetta. ”Ne päätökset on sitten vain tehtävä.”

// Kärsivällinen intohimo yhtenä johtamisteesinä.

Neljä elementtiä

Haukkovaara saa lisäenergiaa triathlon-harrastuksestaan, jonka hän aloitti neljä vuotta sitten – valmentajakin on sama kuin Alexander Stubbilla. Välillä toimitusjohtajalta kysytään, mistä hän löytää aikaa juosta, uida ja pyöräillä, mutta

tämä on pitkälti priorisointikysymys: jos illalla lähtee lenkille, niin sitten televisiota katsotaan vähemmän.

Haukkovaaran mielessä henkisen, sosiaalisen ja fyysisen puolen on oltava balanssissa tai kärsimään joutuu – ennemmin tai myöhemmin – neljäs elementti: eettisyys. ”Johtaja tarvitsee henkisiä, fyysisiä ja sosiaalisia voimavaroja, jotta pystyy tekemään eettisesti kestäviä päätöksiä”, hän uskoo.

Ja sitten kun taas istutaan palaverissa, Haukkovaara panostaa tietoisesti läsnäoloon ja keskittymiseen. Tässä auttaa talon sisäinen ”roti” palaverien suhteen: kokoukset ovat ajan myötä jalostuneet varsin virtaviivaisiksi, koska joka kokouksella on oltava agenda tai sinne ei tarvitse edes tulla.

Kyläkaupan CRM-gurut

Töitä on punkaharjulaisten kyläkauppiaan poika tehnyt kovasti aina. Haukkovaara muistaa autelleensa vanhempien kaupassa 10-kesäisestä pojanklopista asti – ja jotkut opetukset ovat säilyneet matkassa tähän päivään asti: "Esimerkiksi CRM-järjestelmät alkavat nyt vasta lähestyä sitä tietomäärää, mikä kyläkauppialla on asiakkaistaan", hän heittää.

Omaa työtään hän ei pidä rakettitieteenä, vaan päinvastoin allekirjoittaa vanhan sanonnan, jonka mukaan johtajiksi päätyy yksinkertaisia ihmisiä, koska johtamisessa tarvitaan paljon yksinkertaistamista. IBM:n luotsaaminen ei liene maailman simppeleintä hommaa, mutta pieni sisulisa auttaa aina: oli sitten kyse Iron Man -kisasta Barcelonassa tai yrityskaupoista, Haukkovaara ei ole "pyyhe kehään" -tyyppiä ja vihaa luovuttamista vielä enemmän kuin häviämistä.

Tätä pohjaa vasten voi olla hienoinen yllätys, kun hän mainitsee "kärsivällisen intohimon" yhtenä johtamisteesi-nään.

"Ei elämä voi olla sellaista, että kaikki mulle heti nyt. Hyviin tuloksiin päästään yleensä ajan kanssa." ■



Onnistumisen edellytykset Omniasta.

Työelämälähtöiset ja käytännönläheiset johtamisen valmennukset:

- **Johtamisen/yritysjohtamisen erikoisammattitutkinto (JET)**, alkaa 22.10.2015
- **JET järjestöjen toiminnanjohtajille ja esimiehille**, alkaa 16.4.2015
- **JET Terveystieteiden erikoisammattitutkinto**, alkaa 19.5.2015
- **Tekniikan erikoisammattitutkinto työnjohto- ja asiantuntijatehtävissä toimiville**, alkaa 26.11.2015
- **Tuotekehittäjän erikoisammattitutkinto**, alkaa 7.5.2015
- valmennusohjelma soveltuu kaikille palvelu- tai tuotekehityksen parissa työskenteleville sekä muissa kehittämis-tehtävissä toimiville
- **Työvalmennuksen erikoisammattitutkinto**, alkaa 1.9.2015
- sinulle, joka tuet työllistymistä muutos- tai siirtymävaiheessa, edistät työhön palaamista ja työhyvinvointia

Hyvinvoiva ja osaava henkilöstö tekee tulosta

Omnia toteuttaa monenlaista lisä- ja täydennyskoulutusta. Suunnitellaan yhdessä juuri teille sopiva henkilöstökoulutus Omnian monialaista koulutustarjontaa ja tutkintoja hyödyntäen.

Lisätietoja henkilöstökoulutuksesta:
Kati Vetsch, p. 050 303 4837, kati.vetsch@omnia.fi

Omian aikuisopisto, p. 09 2319 8370,
aikuisopisto@omnia.fi

Omnia on takuu osaamisesta ja asenteesta.

Katso lisää omnia.fi → Aikuisopisto



KOLUMNI

Ann Wallén-Fogde, Senior Partner, Executive Coach

Sonja Weckström-Nousiainen, Senior Partner, Executive Coach

Leader Potential Group Oy

ann@leaderpotentialgroup.com

sonja@leaderpotentialgroup.com

Ann ja Sonja ovat Leader Potential Group Oy:n Senior Partnereita ja johdon coacheja. He ovat toimineet henkilöstönkehittämisjohtajina globaaleissa organisaatioissa ja heillä on yli 20 vuoden kansainvälinen liiketoiminta ja HR kokemus.

MIKSI AVAINTEHTÄVIIN TEHDÄÄN VÄÄRIÄ HENKILÖVALINTOJA?

Talouskriisin ja hitaan kasvun aikakautena on entistä tärkeämpää varmistaa, että organisaatiossa on avainhenkilöitä ja seuraajakandidaatteja kriittisiin tehtäviin. Henkilöitä, joilla on kykyä navigoida ja ohjata liiketoimintaa kasvavassa muutoksessa ja kiristyneessä kilpailussa. Oikeilla henkilövalinnoilla on merkittävä vaikutus yrityksen liiketoimintaan ja tulokseen. Väärien henkilövalintojen vaikutukset ovat pahimmillaan pitkäkestoisia ja näkyvät usein huonona tuottavuutena, kasvun hidastumisena, huonontuneena työilmapiirinä ja jopa organisaation näännyttämisenä huonon johtajuuden takia.

Menestyvät yritykset ovat viimeisten 10 vuoden aikana entistä enemmän panostaneet ns. Talent Management prosesseihin ja käytäntöihin johtamiskyvykkyyden tunnistamiseksi ja kehittämiseksi koska tiedetään, että osaaminen on kilpailukyvyn kannalta yhä tärkeämpää.

Näinä aikoina, jolloin vallitsee samanaikaisesti työttömyys ja avainosaajapula, oikeiden ihmisten valinta oikeisiin tehtäviin korostuu entisestään. Tästä huolimatta kuitenkin näkee, että väärän osaamisprofiilin ihminen tulee valituksi avaintehtäviin, tai ko. henkilöä pidetään liian kauan tehtävässä, vaikka tulokset osoittavat, että olisi korkea aika reagoida ja toimia.

Mistä tämä johtuu? Syitä voi olla monia, mutta meitä kiinnostaa erityisesti ns. "kognitiiviset esteet", eli uskomukset ja ajatusmallit, jotka estävät hyviä päätöksiä. Haastamalla ole-

massa olevia käsityksiä ja näkemyksiä uskomme, että HR voi tuoda paljon lisäarvoa ja vaikuttaa valinta- ja päätöksentekoprosessien laatuun merkittävästi.

Usein yrityksillä on melko hyvä käsitys avainhenkilöiden suorituskyvystä, mutta pätevyys ja työkalut arvioida henkilön kehityspotentiaalia puuttuvat. Tämän arvioimiseen tarvitaan usein ulkopuolista apua.

Tavallisimmat "kognitiiviset esteet" liittyvät subjektiivisyyteen arvioitaessa henkilön osaamisprofiilin sopivuutta tehtävään osaamisvaatimuksiin.

Syyt siihen, että näitä vääriä henkilövalintoja tehdään ovat monenlaisia. Vaikka kehitystä on tapahtunut, prosessit ja johtajuus eivät aina ole riittävällä tasolla. Organisaatioissa ei silloin ole käytettävissä objektiivista dataa, mutta silti on tarve tehdä päätös, ja usein se tapahtuu kiireessä.

Päätöksentekoon vaikuttavat tavalliset kognitiiviset esteet on kuvattu tässä artikkelissa. HR-ammattilaisina meillä on mahdollisuus ja vastuu yrittää parantaa päätöksenteon laatua tässä tärkeässä prosessissa, joka on liiketoiminnan menestyksen kannalta aivan ensiarvoisen tärkeä.

HR ammattilaiset haastakaa rohkeasti olemassa olevia, rajoittuneita käsityksiä ja tukekaa linjajohtoaakin tiedostamaan ajattelun esteitä ja miten esteet voivat haitallisesti vaikuttaa päätöksentekoomme. Näin toimimalla tuotamme todellista lisäarvoa liiketoiminnalle! ■



Sopisiko yrityksenne seuraavaan kohtaamiseen tällainen kokonaisuus?

Virkisty työn lomassa!

- Kokouksen aloitus monipuolisella ja terveellisellä lounaalla, johon olemme valinneet parhaita raaka-aineita lähiruokailtoilta
- Kokoustamista moneksi muuntuviissa valoississa tiloissamme, joissa huipputekniikka sekä mahdollisuus suoralähetyksiin streaming-tekniikalla
- Tietoisku liikunnan ja ravinnon merkityksestä hyvinvoinnille sisältäen mielen, kehon asennon ja hengityksen yhdistävän Qigong-harjoituksen
- Kokoustauolla perinteisen kahvin lisäksi virkistävä juuresbaari ja smoothie

**Lounas-
kokous**
8 osallistujalle
alk. 150 €

**Myyntipalvelumme auttaa
miehellään olipa tilatarpeesi
minkäkokoinen tahansa**
Puh. 044 708 1348
ma – pe klo 8 – 16
myyntipalvelu@fellmannia.fi

fellmannia

KOKOPÄIVÄKOKOUS • AAMIAISKOKOUS • LOUNASKOKOUS • ILTAPÄIVÄKOKOUS • ILTAKOKOUS

Fellmannia • Kirkkokatu 27, Lahti • Avoinna ma – pe 8 – 20 • la – su 10 – 16 • www.fellmannia.fi

Tavallisimmat "kognitiiviset esteet"	Miten tämä näkyy käytännössä?
Kapea arviointi (Narrow evaluation)	Yliarvioidaan ja painotetaan tiettyjä osaamisia tai tiettyjä luonteenpiirteitä, vaikka tehtävän onnistunut haltuunotto edellyttää monta muuta osaamista.
Peilivaikutus (Mirroring effect)	Johtajat rekrytoivat mielellään itsensä näköisiä johtajia avaintehtäviin. Samanlaisuus johtaa pahimmillaan pysähtyneisyyteen, koska syntyy ylikäytettyjen vahvuuksien vaikutus joka itse asiassa alentaa suoritusta tietyissä tilanteissa ja kääntyy heikkoudeksi erityisesti muutostilanteissa.
Ensi-vaikutelman ansa (The anchoring trap)	Annetaan ensimmäisen vaikutelman "häikäistä". On tavallista, että johtajat tekevät päätöksiä ensivaikutelman perusteella, vaikka myöhemmin tulee esille informaatiota joka kyseenalaistaa ensivaikutelman.
Olemassa olevasta kiinni pitäminen (The status quo trap)	On inhimillistä pitää kiinni olemassa olevasta. Oman käsityksen muuttaminen ihmisestä saattaa tarkoittaa tarvetta kyseenalaistaa myös monia muita asioita esim. omaa pätevyyttään tehdä hyviä ratkaisuja. Siksi henkilö pidetään esim. "talent poolissa", vaikka tilanne on muuttunut ja henkilön potentiaalia tehtävään muuttuneessa tilanteessa olisi hyvä arvioida uudestaan. Muutokset tarkoittavat riskien ottamista, mutta jos emme ole valmiita muuttamaan käsityksiämme, se voi olla yhtä iso, tai vielä isompi riski.
Valikoiva kuuntelu (Confirming evidence trap)	Kun keskustellaan henkilön potentiaalista, on tavallista, että johtajat kuuntelevat enemmän niitä lähteitä jotka vahvistavat omaa käsitystään kuin niitä jotka kyseenalaistavat.
Suosikkiajattelu (Favorism)	Henkilö valitaan tehtävään koska johtaja pitää hänestä, hän on ns. "hyvä tyyppi", sen sijaan että pätevämpi tai tehtävään paremmin sopiva henkilö tulisi valituksi.
Perheenjäsenten suosiminen (Nepotism)	Tänä päivänä harvemmin esiintyy ns. Nepotismia eli, että perheenjäsen valitaan tehtävään sen sijaan, että pätevin henkilö saisi paikan.
Kaveria suositaan (Cryonism)	Henkilö valitaan omasta ystävä-/tuttava/ex-kollega- piiristä, eli esim. kollega edellisestä organisaatiosta, eikä välttämättä tehtävään parhaiten sopiva.



HR viestin Helsingissä Vallilan Akselissa iGuzzini Finland & Baltic Oy:n auditoriotiloissa järjestämän paneelikeskustelun osallistujat oikealta alkaen: Anne Niemi-Hakala, Anitta Niemelä, Satu Piikämäki, Kirsti Miettinen ja Kirsi Hanhisalo.

KEPPIÄ VAI PORKKANAA?

HR VIESTIN PANEELIKESKUSTELU KARTOITTI
JOHTAMISEN TILAA SUOMESSA – JA NOSTI ESILLE
YLLÄTTÄVIÄKIN KIPUPISTEITÄ

TEKSTI: SAMI J. ANTEROINEN

KUVAT: VESKU SALMI



Suomessa on maailman demokraattisin johtamiskulttuuri – ja se on vienyt maasta rohkeuden ja luovuuden. HR viestin maaliskuisessa paneelikeskustelussa Vallilassa ei juuri hyssytelty ja toisteltu vanhoja johtamismantroja, vaan kipakoitakin mielipiteitä tuli esiin. Videoitu paneelikeskustelu paljasti, että johtajilla on paljon oppimista joskus jo ihan peruskäytöstavoista lähtien – mutta toisaalta myös kykyä heittäytyä roolileikkiin tai meditaatioharjoitukseen.

Completo Consultingin hallituksen puheenjohtaja Satu Pitkämäki kertoi tutkimustuloksista, joiden mukaan Suomessa on maailman demokraattisin johtamiskulttuuri: kiltti, keskusteleva ja aina niin kivan tasa-arvoinen.

”Käänöpuoli on sitten se, että ei uskalleta olla rohkeita ja ottaa luovia riskejä liiketoiminnassa. Suomalaiset luulevat että meidän johtaminen on jämäkkää, mutta ei se ole”, Pitkämäki napauttaa.



HRM Partners Oy:n toimitusjohtaja Anitta Niemelä komppaa: HRM Partnersin oman tutkimuksen mukaan suomalaiset johtoryhmät ovat korostuneen asiapainotteisia, eivät henkilöpainotteisia. Kun "asiat otetaan asioina", elämä on turvallisen tasaista – ja säkenöiviä innovaatioita syntyy harvaksen.

"Jos ajatellaan normaalitilannetta, asiapainotteinen johtaminen on ihan hyvä juttu, mutta muutosten keskellä tarvitaan jotain muuta, kokeiluja ja visionäärisyyttä", Niemelä toteaa.

Johtaja jarrumiehenä?

Erityisen mielenkiintoista HRM Partnersin tutkimuksessa on se, että kun johtoryhmän profiilia verrataan henkilöstön profiiliin, jälkimmäinen on huomattavasti monipuolisempi. Näin monessa talossa voi väki olla sikariporrasta valmiimpi kovaan aioon ja muutoksiin.

Suomalaiset luulevat että meidän johtaminen on jämäkkää, mutta ei se ole.

Ajat muuttuvat ja johtaminen tuntuu aina seuraavan askeleen tai kaksi jäljessä. Kehittämispäällikkö Kirsi Hanhisalo Markkinointi-instituutista kertoo talossa toteutetusta "tulevaisuuden johtajan muotokuvasta", jossa esimiestyön opiskelijat listaavat tärkeinä pitämiään asioita.

"Nimenomaan ihmisten johtaminen korostui toiveissa sekä johtajan kyky motivoida ja löytää luovia ratkaisuja", Hanhisalo valottaa.

Rastorin Helsingin yksikön vetäjä Kirsti Miettinen näkee, että monelle organisaatiolle voi tulla järkytyksenä, että demokraattisuus saattaakin olla jarru. Tällöin tarvitaan kykyä ja halua katsoa toimintamalleja kriittisellä silmällä ja tehdä uudistuksia.

Leppostelua Lepsulandiassa

Markkinointi-instituutin markkinointi- ja viestintäjohtaja Anne





Niemi-Hakala puhuu "kaverijohtamisesta", joka ei johda kummoisiin tuloksiin: "Vaarana on 'Lepsulandia', jossa ei saa vaatia mitään ettei vaan kenellekään tule paha mieli."

Panelistien mukaan johtamisen alituisena sudenkuoppana on kiireestä johtuva putkinäkö. Johtajat ovat suorituskeskeisiä ja sitoutuneita työhönsä, mutta joskus ravaaminen laput silmillä vie veronsa – ja visionäärin näkökenttä kutistuu perusduunarin näkövinkkeliksi kapeammaksi. Anitta Niemelä toteaa, että erilaiset palautetökalut 360:sta snapshottiin voivat antaa parempaa tilannekuvaa ja valmistaa organisaatiota tulevaisuuteen – jos on aikaa pysähtyä ja ottaa opiksi.

"Kaikkein vaarallisinta on se, kun palautteesta ei välitetä", Niemelä toteaa.

Kirsi Hanhisalo sanoo sen suoraan: johtajuus mättää Suomessa ja jotain vikaa täytyy olla mittareissakin, jos ne keran ovat joka paikassa käytössä, mutta tilanne ei silti parane.

**Kun 'asiat
otetaan
asioina', elämä on
turvallisen tasaista.**

Hänen mukaansa tie ulos umpikujasta vaatii huomattavasti ihmisläheisempää otetta ja jokaiselta oman johtajuuden arvontuotannon pohtimista.

Arrogantti ei sivuilleen vilkuile

Kirsti Miettinen arvioi, että johtajuus voi usein näyttäytyä myös ylimielisenä ja itsetyytyväisenä, jolloin aidon muutoksen läpivieminen on vaikeaa. Itsestäänkyläinen johtoporras ei mitään muutosta välttämättä edes kaipaa.

Anne Niemi-Hakala muistuttaa, että johtajakaan ei voi välttyä sokeilta pisteiltä, vaikka kuinka varoisi. "Johtajan paikka on niin paljastava, että puutteet kyllä tulevat ennemmin tai myöhemmin esiin."

Satu Pitkämäki muistuttaa, että johtajan täytyy hanskata laaja kenttä asioita, mutta ennen kaikkea tarvitaan kykyä motiivoida ja delegoida – käytännönlähtöisen johtamisen oppien mukaisesti.





”Viime kädessä ihmiset tekevät sen tuloksen, ei johtaja.”

Panelistit pohtivat tosin sitäkin, että jos motivoiminen olisi ”one size fits all” -bulkkituote, joukkojen johtaminen olisi paljon helpompaa. Taitolajiksi motivoimisen tekee se, että kukin ihminen on oma lukunsa ja vaatii räätälöityä johtamista.

Kasvata tietoisuutta!

Peilin eteen johtajan on nöyryyttävä päivittäin, paneelissa pohditaan. Hyvä itsereflektointikyky toistuu panelistien kommenteissa yhä uudestaan – samoin oman tietoisuuden jatkuva kasvattaminen. Johtajan on ajateltava mitä seurauksia on tehdyllä päätöksellä – ja vastavasti myös niitä seurauksia, joita päättämättömyydellä on.

Tervettä ei tosin ole sekään, jos pomon päivä aina päättyy itseruokintaan. Anitta Niemelä kehottaa armeliaisuuteen itseään kohtaan: virheitä tekevät kaikki, ja niistä voi oppia. Anne Niemi-Hakala tunnistaa tämän ongelman myös itses-

sään: ”Itselleen ei voi olla armelias, koska on oppinut vaatimaan itseltään paljon joka tilanteessa”, hän pohtii.

Ajat muuttuvat ja johtaminen tuntuu aina seuraavan askeleen tai kaksi jäljessä.

Tasapainon löytäminen onkin johtajan suurimpia haasteita. Satu Pitkämäki tietää paljon tapauksia, joissa tehdään liian pitkää päivää ja sorruutaan mikromanageeraukseen. ”Joskus käsissä on yksinkertaisesti liian monia lankoja ja pitää oppia karsimaan”, hän toteaa.

Anitta Niemelä huomauttaa, että irtipäästäminen on vaikeaa, jos ei ole tottunut luottamaan muihin ihmisiin. Johtamistaito se on tosin sekin, että osaa ympäröidä itsensä osaavilla ja luotettavilla ihmisillä.

Puntit tasan

Panelistit olivat yhtä mieltä siitä, että työn ja muun elämän välinen balanssi on yhä suurempi kysymysmerkki milleniaalien tul-





lessa työpaikoille – toiset vetävät todella tarkkaa rajaa työn ja ”siviilin” välille, toiset sietävät – teknologian myötävaikutuksella – näiden kahden suloista sekamelskaa.

”Suurikaan työmäärä ei haittaa, jos elämänhallinta ja perusasiat ovat kunnossa”, summaa Kirsi Hanhisalo.

Silti, niin kauan kuin johtaja tuijottaa vain numeroita ja metsästää tehoja ja tuottoja, on vaarana että organisaatio ei juurikaan uusiudu kovin luovalla tavalla. Työ tehdään tässä päivässä, mutta johtajan on koko ajan varauduttava huomiseen.

”Johtajan pitää järjestää itselleen aikaa ja antaa aivoille pureskeltavaa”, Satu Pitkämäki toteaa, ja kannustaa ottamaan oikean aivopuoliskon mukaan prosessiin. Kirsti Miettinen on samoilla linjoilla:

”Jos ajatellaan esimerkiksi alitajunnan merkitystä, niin onhan sillä fantastinen voima.” Alitajunta ei kuitenkaan anna

aarteitaan, jos elämä on yhtä maratonjuoksua. Johtajan on siis osattava rauhoittaa peli itse sopivaksi katsomallaan tavalla.

”Keinoina voi olla mindfulness, taide tai retiriitti – mikä tahansa rauhoittumisen muoto, josta saa uusia ajatuksia työhön”, Anitta Niemelä pohtii. Hänen oman vinkkinsä on lähestyä aihepiiriä ei ainoastaan ajattelemisen, vaan myös tekemisen kautta.

// Johtajuus voi usein näyttäytyä myös ylimielisenä ja itsetyytyväisenä.

Kun pomo nahkansa loi

Anne Niemi-Hakala uskoo, että johtajat kyllä jaksavat paljon, mutta eivät loputtomiin. Ja vaikka rutiinien pyörittäminen sujuu räätiväsyneenäkin, luovuus kyllä kärsii ennemmin tai myöhemmin. Kirsi Hanhisalo korostaa uusiutumisen tarvetta:

”Liike-elämässä keskeiset menestystekijät ovat usein juuri luovuus ja intohimo. Johtaja ei voi menettää niitä missään olosuhteissa.”



Entä sitten missä suhteessa johtaja tarvitsee sparrausta ja/tai mentorointia kehittyäkseen? Miten johtaja voi kehittää omaa johtamistapaansa? – Panelistit ovat yhtä mieltä siitä, että kunnon coach voi hyvinkin herätellä ja johdattaa uusien mahdollisuuksien äärelle. Välillä on hyvä että vähän ravistellaan: Satu Pitkämäki kertoo kuuden viikon kurssituksesta Harvardissa, jossa johtoryhmät pantiin meditoimaan.

”Johtajat eivät voi toimia koko ajan pelkästään rutiinin ja arjen ohjauksessa”, Pitkämäki toteaa.

// Tasapainon löytäminen onkin johtajan suurimpia haasteita.

Unohtuiko kiitos?

Joskus coach saa lähteä liikkeelle ihan perusasioista. Anne Niemi-Hakala tietää tapauksia, joissa johtajia on pitänyt muistuttaa siitäkin, että alaisia pitää tervehtiä. Kirsi Hanhisalo on huomannut saman ilmiön: jo lapsuudessa opittu peruskohtelias ”koodisto” on syytä nostaa jälleen kunniaan. Ihmisten väliset kohtaamiset ovat antoisampia, kun ne on ankkuroitu hyvään käytökseen ja toisen kunnioittamiseen – ei siihen, kummalla on enemmän natsoja kauluslaatatassa tai isompi tilipussi.

Coach tai mentori voi myös auttaa johtajaa sanallistamaan työn hyviä ja huonoja puolia. Varsinkin näinä aikoina työpaikoilla on rankkaa ja johtaja tuntee sen nahoissaan myös.

”Pitäisikin kysyä, mitkä asiat ovat sellaisia, joista johtaja saa onnistumisen elämyksiä”, toteaa Kirsti Miettinen. Ainakin yksi pomoja sykehdyttävä juttu on alaisilta saatu palaute ja Miettinen itsekin myöntää, että alaiselta tullut arvostava sana lämmittää mieltä pitkän aikaa.

POMO 2.0

Entä millaisena sitten johtamisen tulevaisuus näyttäytyy panelisteille? – Johtamisen perusasiat tuskin tulevat radikaalisti muuttumaan: läsnäolo, intohimo ja jatkuva opiskelu ovat varmasti kovassa kurssissa myös vastaisuudessa. Villinä korttina pakassa on digitaalisuus. Vuoteen 2020 mennessä voi olla, että johtajan on pitänyt oppia jakamaan ja antamaan enemmän itsestään alaisilleen. Avoimen johtajuuden vastapainona vaatimustaso nousee työpaikoilla – tai näin panelistit ainakin toivovat.

Johtaja nimittäin saa – ja hänen pitää – vaatia. Samalla johtaja myös kirittää alaisiaan saavuttamaan oman täyden potentiaalinsa, paneelissa summataan. ■

Kirsti Miettinen yksikönjohtaja, Rastor Oy

Kirstillä on vuosien kokemus henkilöstön ja osaamisen kehittämisestä sekä koulutuksen johtotehtävistä kansainvälisissä yrityksissä kuten ABB, Nokia ja Sonera Smart Trust.

Hän on usein ollut johtamassa organisaatioita erilaisissa muutoksissa. Ennen Rastoria hän oli mukana rakentamassa ja vetämässä Aalto-yliopiston ammatillista täydennyskoulutusta Aalto PRON johtajana. Hän on toiminut myös projektien ja erilaisten verkostojen johtotehtävissä niin kansainvälisesti kuin kotimaassakin.



// **Kaikki on mahdollista – yhdessä.**



Kirsi Hanhisalo kehittämisspäälikkö, esimies-, johtajuus- ja yrittäjyyskoulutukset, Markkinointi-instituutti

Kirsi Hanhisalo on esimiestyön, johtajuuden ja osaamisen kehittämisen asiantuntija. Kirsin intohimona on innovoida ratkaisuja, jotka varmistavat yksilöiden ammatillisen kasvun ja organisaatioiden kilpailukyyn digiajan muuttuvassa toimintaympäristössä. Hän työskentelee parhaillaan väitöskirjaa *Knowledge workers' professional growth and personalized learning in digital era*.

// **Johda muita niin kuin toivoisit itseäsi johdettavan.**



Anitta Niemelä
toimitusjohtaja, HRM Partners Oy

Anitta Niemelä on HRM Partners Oy:n toimitusjohtaja. Aikaisempaa kokemusta hänellä on pankki- ja vakuutusalan HR-johdon tehtävistä. Anittalla on vuosien kokemus laajojen muutosprosessien johtamisesta mm. fuusiotilanteissa. HRM Partnersilla hänen erityisosaamistaan ovat muutoksen johtamisen valmennukset sekä yritysten sopeutusprosessien tukeminen. Anitta on johdon coach, jota kuvataan kannustavaksi haastajaksi. Johtajille hän suosittelee rohkeita kokeiluja ja niistä oppimista.

// Kun innostus on paikalla, osaaminen ja tulos jo kolkuttavat ovella. Ja muista myös: Kun innostut, niin innostat.



Satu Pitkämäki
hallituksen puheenjohtaja, Completo Consulting Oy

Satu Pitkämäki on henkilöstön kehittämissyhtiö Completo Consulting Oy:n perustaja ja hallituksen puheenjohtaja. Tämän lisäksi Satu vetää Completon Italian tytäryhtiötä Extended DISC Italiaa.

Satu tekee aktiivisesti työtä johtoryhmien ja johdon kehittäjänä, coachina. Kokemusta vaativista henkilöstön kehittämisprojekteista Sadulla on reilut 20 vuotta niin isoista suomalaisista, globaaleista yrityksistä kuin julkiselta puolelta. Sadun mielestä jatkuva näkemyksen ja ajattelutavan uusiutuminen vastaamaan tämän päivän haasteita sekä kehittyminen, tietoisuuden ja tietoisuuden johtamisen kasvattaminen ovat avaintekijöitä organisaatioiden menestykseen. Johtamisessa selkeä visio, suunnan näyttäminen ja konkretisoiminen ovat avainasioita. Henkilöstön johtamisen taitoja pitäisi kasvattaa jatkuvasti, kukaan ei ole valmis.

// Vain ne jotka ovat aikaansa edellä pärjäävät!



Anne Niemi-Hakala
toimii markkinointi- ja viestintäjohtajana Markkinointi-instituutissa.

Hän vastaa työssään avoimen koulutustarjonnan kaupallistamisesta ja B2B-markkinoinnista. Johtajana hänelle on tärkeää tavoitteellinen toimintatapa, hyvän tunnelman ylläpito organisaation onnistumisen mahdollistajana sekä jatkuva osaamisen kehittäminen. Hän tuntee intohimoa luottamuksen rakentamiseen ja avoimeen viestintään johtamisessa.

// Innostus, luovuus, uteliaisuus ja jatkuva halu oppia!

Piia Heikkilä

Partner, Caleidocons Oy
www.caleidocons.com



Kirjoittaja on tuore Caleidocons Oy:n partneri ja HR alan kokenut ammattilainen.

Hänen missionsa on osoittaa käytännön työllä, että HR tuottaa liiketoimintahyötyä ja lisäarvoa organisaatiolle niin, että työnantaja ja työntekijä voivat kummatkin hyvin. Vapaa-ajalla Piian löytää Lohjan mökiltä, pianon ääreltä tai liikunnan parista.

KUVA: ATELIER NYBLIN

VALLAN PAINEET

Napoleon on todennut: "Rakastan valtaa. Mutta rakastan sitä taiteilijana. Rakastan sitä kuten muusikko rakastaa viuluaan, sitä miten hän saa sillä aikaan ääniä, sointuja ja harmonioita."

Johtamista verrataan usein orkesterin johtamiseen ja miten johtaja saa porukkinsa soimaan yhteen. Johtajan työhön liittyy aina valta ja vallankäyttö. Asioita, joihin ihmisten suhtautuminen on ristiriitaista. Valtaa tarvitaan ja tavoitellaan. Valtaan liittyy ylpeyttä ja ihailua, mutta myös väärinkäyttöä. Vallalla kontrolloidaan resursseja, tehdään päätöksiä ja hallitaan seurauksia. Valta muuttaa ihmisten käytöstä ja ohjaa toimintaa. Tästä syystä vallankäyttöön tulee liittyä paljon vastuuta ja osaamista.

Valtaan liittyy myös haavoittuvuus. Hyvä ihmisjohtaja on aito ja osaa laittaa persoonansa peliin inspiroidakseen ja innostaakseen joukkojaan. Hänen on yhtä viisasta välillä ottaa etäisyyttä asioihin ja katsoa kokonaisuuksia osataksaan tehdä hyviä päätöksiä.

Osallistuin eMBA tutkintoa tehdessäni Stanfordin yliopistossa professori Richard Coxin osallistamaan ja erittäin vaikuttavaan Power & Influence -kurssiin. Coxin tausta löytyy näyttelemisestä, joten tiesin että nyt ei katsella diasulkeisia, vaan kaikki joutuvat pistämään itsensä peliin. Astelin U-kirjaimen muotoiseen ryhmään aamulla kouluaikaisia pakkonäyttelemisiä ja esitelmiä kauhulla muistellen. Mutta kun ihminen haluaa kehittyä, hänen on astuttava epämukavuusalueilleen ja oltava rohkea. Vaikka tämä lisää painetta ja stressin tunnetta, on terveellisempää etsiä merkitystä, muutosta ja uuden oppimista

elämäänsä kuin vältellä epämukavuusalueita. Vaikka epämukavuusalueelle meno lisää stressiä, sitä voi oppia hallitsemaan itsetuntemuksella ja oikealla asenteella. Stressistä ei tarvitse päästä kokonaan eroon, riittää kun muuttaa suhtautumista paansa siihen. Kun muutat asenneasi stressiä kohtaan, muut samalla kehosi stressireaktiota. Onko käyttäytymismallisi muutoksessa tai painetilanteessa mennä sitä kohti vai vetäytyä?

Caleidocons yhteistyökumppaneineen on viimeistelemässä uniikkia palvelua, jossa mitataan paineensietotapaa, ja joka lisää itsetuntemusta. Yhdistettynä coachaukseen osallistujia oppii valmistautumaan paremmin kriittisiin painetilanteisiin. Odotamme innostuneina palvelun vaikuttavuustuloksia.

Uusin aivotutkimus ja neuroleadershipin opit ovat tiiviisti mukana Caleidoconsin tulevaisuuden työn ja johtamisen kehittämisessä. Aivot ovat sosiaalinen elin ja ihminen haluaa tuntea kuuluvansa arvoihinsa sopivaan työyhteisöön. Luottamus ja hyvä yhteistyö lisäävät tuloksellisuutta ja kilpailukykyä kaikissa organisaatioissa. Näiden tärkeiden asioiden takana on organisaation johtamiskulttuuri valtarakenteineen.

Työn merkityksellisyys, siinä koettu arvostus ja vaikutusmahdollisuudet lisäävät organisaatioon sitoutumista. Hyvä johtaja luo kulttuurin, rakenteet ja rutiinit, ja ylläpitää tilaa, jossa muut voivat kukoistaa ja löytää yhteisen tulevaisuuden. On tärkeää, että johtaja pitää myös hyvää huolta itsestään ja antaa aikaa omalle kehitykselleen tulospainesta huolimatta.

Investointi ihmiseen avaa organisaation polut tulevaisuuteen! ■

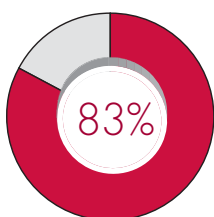
HR viesti lukijatutkimus

"HR viesti -lehdellä on jo noin 30 100 lukijaa"

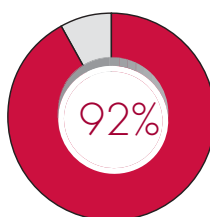
lukijamäärät keskimäärin 4,3 hlöä / yksittäinen lehti / painos / Promenade Research

N=533
vastaajia

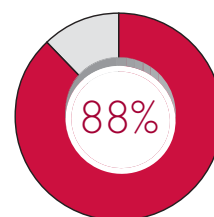
Tutkimus selvitti lehden lukijakunnan rakennetta, mielipiteitä lehden sisällöstä ja visuaalisesta ulkonäöstä. Kohderyhmänä oli HR viesti -lehden nimellään saavat HR alan ammattilaiset, toimitusjohtajat, kehitysjohtajat ja hallintojohtajat. Lukijatutkimuksen toteutti Promenade Research Oy. Lisätietoja antaa HR viesti -lehden tuotepäällikkö Marie-Louise Eklund, mle@publico.com, puh. 020 162 2256.



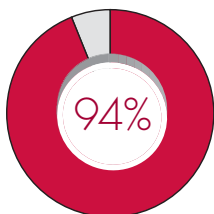
hyödyntää lehdessä esiteltyjä tuotteita, ratkaisuja, palveluita työssään



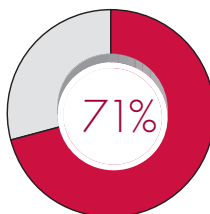
kokee artikkelien olevan laadukkaasti toimitettuja



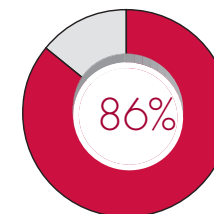
kokee **uutiskirjeen** hyväksi tavaksi saada ammatissaan käsitteleviä aiheita



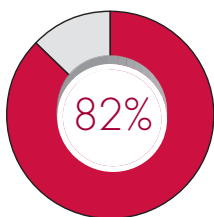
mielestä lehti nostaa mielenkiintoisia aiheita esille



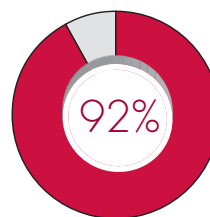
mieluisin lukutapa on printti



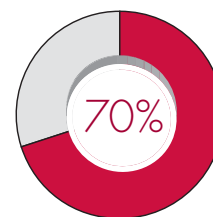
uutiskirje esittelee minua kiinnostavia tuotteita ja palveluita



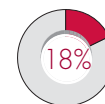
suosittelee lehteä työkavereilleen



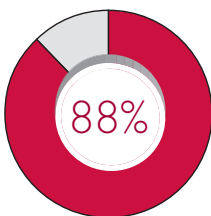
on tyytyväinen lehteen kokonaisuutena



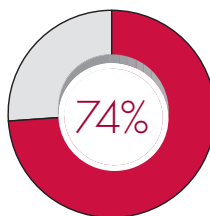
ikäjakauma 41-60-vuotiaita



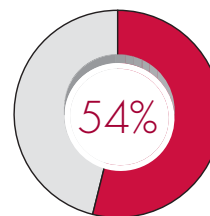
30-40 -vuotiaita



lukee lehteä vähintään 30 min



tekee hankintapäätökset tai osallistuu niiden tekemiseen



lukijan yrityksen liikevaihto yli 5 milj.



1-5 milj



PK yrityksiä

MYRSKYN SILMÄSSÄ

MUUTOS VOI RAVISUTTA A VAHVAAKIN TALOA PERUSTUKSIA MYÖTEN – MUTTA HYVÄLLÄ JOHTAMISELLA TILANTEESTA SELVITÄÄN

TEKSTI: SAMI J. ANTEROINEN

KUVA: MALLA JUUMA

Tiukassa taloudellisessa tilanteessa monessa organisaatiossa alkaa myllerrys, mutta muutosjohtamisessa ja -osaamisessa olisi kovasti parannettavaa. Tekesin viimeaikaisten tutkimusten valossa suomalaiset ovat sinänsä aika muutosmyönteisiä ja sitoutuneita oman työpaikkansa kehittämiseen – myös kansainvälisesti verraten. Muutoskielteisyyttä synnyttävät etupäässä huonosti johdetut muutokset. Vaativien toiminnan ja organisaation muutosten edellyttämää osaamista ja niiden kokonaisvaltaista hallintaa olisi parannettava niin, että ihmiset pystyvät kokemaan uudistukset uhkien sijasta entistä enemmän mahdollisuuksina.

Avainasiakaspäällikkö Ilkka Eerola ja Muutosvalmennusyksikön koulutuspäällikkö Emmy Kurjenpuu Amiedusta tietävät, että muutos koskettaa yleensä organisaation kaikkia osa-alueita: henkilöstöä ja osaamista, prosessien ja toimintamallien kehittämistä, asiakkaita, taloutta sekä tarvittavia tietojärjestelmäratkaisuja.

”Asiakastarpeen pohjalta lähdimme pari vuotta sitten pohtimaan konseptia, jolla voisimme entistä paremmin tukea asiakkaidemme muutoksen hallintaa”, Eerola toteaa. Ideoita ja ajatuksia sparrattiin yhdessä asiakkaiden kanssa ja lopulta MuutosjohtamisLuotsi näki päivänvalon.

Hallitse muutos paremmin

Eerola kertoo, että kyseessä on kehittämis työkalu, jonka tavoitteena on tukea hallittua muutoksen johtamista. ”MuutosjohtamisLuotsi perustuu kokonaisvaltaiseen käsitykseen asiakkaan tilanteesta ja muutoksen tavoitteista. Tämä onnistuu vain siten, että mennään organisaation ytimeen mahdollisimman syvälle”, hän kuvailee.

Irtisanomiset ja tästä johtuva organisaation uudelleenstrukturointi ovat niitä ei-toivotuimpia muutoksia, mutta uusi työkalu on hyödyllinen myös esimerkiksi silloin, kun uutta strategiaa jalkautetaan, uutta tietojärjestelmää ajetaan sisään tai kun fuusio kolkuttelee ovelle.

”Toimimme niin, että ensin selvitetään mikä toiminnassa käytännössä muuttuu suhteessa nykyiseen, ketä muutos koskee ja mitä pitää tehdä, jotta tavoiteltu tulevaisuus saavutetaan. Tämän pohjalta luodaan toimenpidesuunnitelma, jonka avulla muutos viedään läpi” Toimenpidesuunnitelman toteuttamista

tuetaan määrittelemällä, mitä osaamista tavoiteltava muutos merkitsee, ja miten muutoksesta saataisiin viestinnällisin keinoin mahdollisimman läpinäkyvä prosessi”, Eerola kuvailee.

Katse eteenpäin

Eerolan mukaan ennakkoivasti toimiminen on tässä konseptissa aivan keskeinen asia: Amiedun kokemuksella on mahdollista ennakoita muutoksen mukanaan tuomat miinat ja kipupisteet ja varautua jo ennakolta niiden eliminointiin.

”Muutoksesta täytyy käydä avointa keskustelua ja sen pohjalta priorisoida ne toiminnan osa-alueet, jotka suunnitelmallisesti viedään läpi.” Eerola neuvo, että muutoksen hankkaamisessa on fiksua pilkkoa urakka sopivan kokoisiksi palasiksi, vastuuttaa, aikatauluttaa sekä seurata ja tukea, että homma hoidetaan maaliin.

”Tärkeää on, että kaikilla on yhtenäinen käsitys muutoksen tavoitteista ja siitä, mitä se merkitsee organisaatiolle ja yksilölle – minulle.”

Tavoite kirkkaana mielessä

Mutta mitä tämä kaikki sitten tarkoittaa käytännössä? Eerola kertoo, että MuutosjohtamisLuotsi toteutetaan Amiedun asiantuntijoiden ja organisaation avainhenkilöiden yhteistyönä.

”Prosessi alkaa keskusteluista ylimmän johdon kanssa – ensin täytyy kirkastaa tavoite eli miettiä tarkkaan, mihin tähdätään ja mitä ollaan lähdössä hakemaan.”

Kun muutosta organisaatiossa toimeenpannaan, erityisen tärkeässä roolissa ovat esimiehet. Esimiesten vastuulla on yhdessä työntekijöidensä kanssa konkretisoida muutos käy-



tännön toiminnaksi: "Esimiehillä on oltava riittävät valmiudet viedä muutosta eteenpäin, joten heitä on tuettava riittävästi. Avainsanoja tässä ovat selkeys ja johdonmukaisuus."

Kaikki kanavat auki

Keskeisimpinä menetelminä käytetään haastatteluja, workshoppeja ja erilaisia tutkimuksia ja kyselyjä – tarvittaessa myös simulaatiopeljä. Ratkaisukeskeinen valmentava ja dialogimainen työote voi myös tulla kysymykseen.

Päämääränä on kirkastaa jokaiselle työntekijälle uuden toimintamallin keskeiset kehityskohteet ja kriittiset menestystekijät. Näin varmistetaan muutoksen edellyttämä toiminta nyt ja tulevaisuudessa – mutta helppoa se ei ole.

"Yritykset etsivät uusia kilpailuedun lähteitä, joiden toivotaan pitkällä tähtäimellä varmistavan liiketoiminnan jatkuvuuden ja kasvun. Tämän yhtiön toteutuminen ei aina ole niin yksinkertainen asia", Eerola myöntää.

Emmy Kurjenpuu toteaa, että etenkin viestinnällä on suuri rooli muutoksen läpiviemisessä – ja että arjen vuorovaikutus koostuu pitkälti pienistä asioista, joihin kannattaa panostaa. Viestintä myös hälventää epävarmuutta ja vie pohjaa vääriä oletuksilta. Muutoksen tavoitteiden kristallisoiminen on oleellista viestinnän kaikilla tasoilla.

"Lisäksi monikanavaisuus on tulossa vahvasti työpaikoille, mikä taas mahdollistaa sen, että eri oppimistyyliä voidaan ottaa paremmin huomioon."

Muutos tulee, oletko valmis?

Emmy Kurjenpuu tietää, miten herkästä asiasta muutoksenhallinnassa on kyse. "Muutosjohtamisluotsi on tuote, joka kannattaa ottaa käyttöön kun organisaatiossa tiedostetaan muutoksen tarve", Kurjenpuu toteaa.

"Hallitulla muutosprosessilla turvataan toimintakyky niiden osalta, jotka jatkavat organisaatiossa. Ja myös niiden osalta,

joilla on edessään uudet työtehtävät tai kokonaan uusi työnantaja. Kiperissäkin tilanteissa voidaan välttyä irtisanomisilta tai toiminnan keskeytymiseltä, jos löydetään osaamisen kehittämistä oikeat työkalut."

Eerola ja Kurjenpuu toteavat, että yritykset itse korostavat vastuullista toimintaa ja haluavat varmistaa, että kaikki toimenpiteet hoidetaan tavalla, joka kestää lähemmäkin tarkastelun.

"Työnantajakuva on yhä tärkeämpi asia tänä päivänä ja ymmärretään, että myönteinen kuva ei synny itsestään, vaan siitä tulee tietoisesti rakentaa", Kurjenpuu pohtii.

Uskalla tehdä yhdessä

Vaikka suomalaisilla yrityksillä on tänä päivänä selkärankaa ja kanttia seisoa periaatteidensa takana, Eerola ja Kurjenpuu toivoisivat silti näkevänsä vähän enemmän uskallusta uudistuksiin. Etenkin silloin kun pitäisi ottaa henkilöstö laajalla rintamalla mukaan muutosta tekemään, yrityksissä jäädäänkin empimään.

"Kuitenkin tutkimusten mukaan käytännön innovaatiot tulevat kentältä. Kentän ääni on saatava kuuluviin, ja siinä Amiedulla on työelämän kehittämiskumppanina keskeinen rooli", Eerola toteaa.

Kurjenpuu muistuttaa, että muutosvastarinnassa ei useinkaan ole kyse siitä, että kaikki vastustaisivat yhtenä miehenä kaikkea uutta – vaan enemmänkin siitä, että muutokseen sopeutuminen on pitkä prosessi ja että ihmiset ovat eri vaiheissa tuota prosessia.

"Siksi aika ja riittävä ennakointi muutoskyvykkyyden vahvistamiseksi on tärkeää", hän toteaa. ■

Lue lisää: www.amiedu.fi ja

vaikuttavista asiakastapauksistamme: www.amicase.fi

Toni Hinkka

toimitusjohtaja
CxO Mentor Oy
www.cxomentor.fi

Johtamisaktivisti Toni Hinkka on CxO Mentor Oy:n toimitusjohtaja ja ammattimentori. Kirjoittaja haluaa johtajien loistavan johdettaviensa onnistuttajina.



MUUTTUNEEN MAAILMAN MUUTTUVA JOHTAJUUS

Johtajien maailma on muuttunut. Turvattomammaksi. Mielenkiintoisemmaksi. Vauhtia ja vaarallisia tilanteita.

Johtaminen on yhä enemmän projektimaista toimintaa. Johtajien vaihtoväli on lyhentynyt. Johtajapositio ei ole aina uran huipentuma tai etappi korkeammalle. Se on vain tehtävä muiden joukossa. Seuraava rooli voi olla jotain ihan muuta. Ja muualla.

Johtajan sata päivääkin on puolittunut. On päästävä vauhtiin heti. Näkyviä tuloksia viiveettä.

Enää ei johdeta kasvokkain suorassa käskyvallassa. Johdetaan maailmalla hajallaan olevia verkostoja. Ihmisiä, joita ei ole tavattu. Tahoja, joiden intressejä on vaikea ymmärtää.

Ihmisläheisestä johtamisesta puhutaan. Samalla kulttuuri vaikuttaa muuttuneen yhä kovemmaksi ja kylmemmäksi. Johtajakin on jatkuvasti avoimen arvostelun kohteena. Arvovaltaa ei takaa asema, vaan osaaminen, karisma ja viimeisen kvartaalit tulokset.

Viittäkymppiä kolkutteleva ei kelpaa, vaikka 45–60-vuotiaana olemme tuottavimmillamme. Vapaa-aika ja perhe eivät luo univelkaa. Kokemus moninkertaistaa tuottavuuden. Ei hötkyillä, mutta energiaa riittää. Ollaan sitoutuneempia, kun jo tiedetään ruohon vihreys muualla.

Johtamisesta on tulossa ammatti, kun se aiemmin on ollut jollakin vaikeasti hahmotettavalla tavalla ansaittu etu.

Miten tällaisessa maailmassa voidaan edesauttaa johtajien onnistumista?

Johtajaksi täytyy harjoittautua. Uuden tehtävän haltuunottoon on panostettava. Sisäisen tuen lisäksi tarvitaan ulkoista

ammattiapua, kun kollegat ja esimies ovat kaulaansa myöten omilla suonsilmäkkeissään.

Esimiehen tuki ja sisäinen mentorointi auttavat johtajaa ymmärtämään organisaation kulttuuria ja toimintatapoja. Tartutetaan sitä hyvää, mitä organisaatiossa on. Usein tarttuu myös kaikkea mitä ei pitäisi: "Näin täällä on aina tehty."

Sisäisten mentoreiden tulee olla huolessa valittuja ja perehdytettyjä mentoroinnin toimintamalleihin ja etiikkaan. Päivän perehdytys ei riitä edes perusteiden luennointiin saati

taitojen harjoitteluun. Suurin ongelma on kuitenkin ajan puute. Mentori ei ehdi omien paineidensa lomassa valmistautua ja keskittyä mentoroitavan tukemiseen.

Ulkoisen mentorointi voi auttaa tuomaan uusia tuoreita ajatuksia organisaatioon. Näin johtaja saa sisäisestä politikoinnista ja piintymistä vapaita ajatuksia.

Ei ole kuitenkaan ihan sama, kuka on mentorina. Menestynyt johtaja ja hyvä mentori eivät välttämättä ole sama asia.

Ammattimainen mentorointi on takuuvarmempi apu. Ammattimentori on ominaisuuksiltaan valikoitunut, mentoroinnin lainalaisuudet tunteva, tarvittavan vuorovaikutuksen osaava ammattilainen. Hänen kanssaan tapaamiset eivät jää vain mukavaksi jutusteluksi. Hänellä on aikaa ja tukku työvälineitä, joilla voidaan edesauttaa mentoroitavan johtajan onnistumista. Tällaisia työvälineitä ovat mm. ihmisten ja tiimien profiilintälineet ja johtamisen työkalupakki.

Johtaja on muuttuneessa maailmassa aikaisempaakin tärkeämmässä roolissa koko organisaation onnistumisen varmistajana. Annatthän varmasti johtajillenne edellytyksen onnistumiseen? ■



Johtajaksi, joka haluat olla

Executive MBA Tampere on **Tampereen yliopiston** ja **Tampereen teknillisen yliopiston** ainutlaatuinen johtamiskoulutuksen tuoteperhe, joka yhdistää tutkimustiedon ja johtamisen käytännöt.

Hae nyt!

- **General Executive MBA** – Johtajuuden edelläkävijöille
- **Executive MBA in Business Renewal** – Think Ahead
- **Public EMBA** – Yhteisen hyvän johtajille
- **Executive MBA in Insurance and Financial Services** – Johtamisen pääomaa

www.embatampere.fi

executive
mba tampere

Johtajaksi, joka haluat olla.

general **emba**

public **emba**

sote **emba**

femba

tech **emba**

petäys
HOTELLI
RAVINTOLA

VARAA PAIKKASI PIKKUJOULUIHIN
20.11. Semi Perfect Strangers
27.11. Lee Angel + bändi
4.12. Recover
11.12. Linnan Herrat
Esiintyjän voi tilata myös haluamaansa iltaan.
Kysy lisäohjelmaa!
Illallinen alk. 27,00 €/hlö
Majoitus 50,00 €/hlö/2hh

JUHLI VAPPUA
» Rantaravintola aukeaa
» Aatto- ja vappukaraoke
» Perinteinen vappulounas
» Kysy vappupakettia!

KEVÄTKOKOUKSET ERÄKOKOUKSET TYKYPÄIVÄT
alkaen 32,00 €/hlö

23 km HML:sta
petaysresort.fi

KOKOUS- JA VAPAA-AJAN HOTELLI
PETÄYS RESORT
puh. 03 673 301
info@petaysresort.fi

TYTYRIN KAIVOS
MUSEO
TILAISUUDET SYVÄLLÄ MAAN UUMENISSA

Nopean varaajan etu -10%*

www.tytyrinkaivos.fi

*Saat 10% alennusta Tytyri-salin kokoustilavuokrasta ajalle syys-lokakuu 2015, kun teet varauksen 30.6.2015 mennessä koodilla TytyriHR.
Varaukset ja lisätietoa Lohjan Matkailupalvelukeskus 044 369 1309 tai tourist@lohja.fi

INSPIRAATIOILLA EI OLE
'PARASTA ENNEN'
-PÄIVÄMÄÄRÄÄ





JOHTAMISEN TUTKIJA ESTER EOMOIS KAIPAA LISÄÄ NAISIA HALLITUKSIIN – JA KIPINÄÄ KULMAHUONEISIIN

TEKSTI: SAMI J. ANTEROINEN

KUVAT: 123RF.COM

Ester Eomois, Estonian Business Schoolin (EBS) Helsingin ja Tallinnan luennoitsija, on Baltian kovimpia johtajuusasiantuntijoita. Esimerkiksi työntekijöiden lojaliteettia ja naisten asemaa hallituksissa tutkinut Eomois näkee, että johtajat Suomessa ja Virossa kamppailevat hyvin paljon samojen haasteiden kanssa. Hän huomauttaa, että tutkimusten mukaan johtajuuden polttopisteet ovat hyvinkin vertailukelpoisia keskenään kulttuurieroista huolimatta.

”Kysymys on pitkälti siitä, miten johdat tehokkaasti; miten inspiroit ympärillä olevia ihmisiä ponnistelemaan yhteisten tavoitteiden eteen; miten johdat tiimejä ja valmennat ihmisiä; ja lopuksi, kuinka johdat muutosta”, Eomois listaa.

Johtajilta ei kenties koskaan aikaisemmin ole vaadittu yhtä paljon kuin nyt. Johtaminen on paitsi tietämistä ja päätöksentekoa, myös taitamista ja opettamista. Johtajan on osattava kuunnella ja ymmärrettävä lukemaansa; tiedon kerääminen ja jakaminen on johtajalle keskeinen työkalu. Hänen on ymmärrettävä organisaatiota, sen ympäristöä ja organisaation ihmisiä – ja ymmärrettävä, että alaiset ovat erilaisia.

**Johtajilta ei
kenties koskaan
aikaisemmin ole vaadittu
yhtä paljon kuin nyt.**

Tunneälyä ja sosiaalista silmää

Mutta mitkä ominaisuudet asiantuntija nostaisi ylitse muiden? Eomois vastaa, että koska liiketoimintaympäristöt ovat jatkuvassa myllerryksessä, tarvitaan johtajilta ominaisuuksia, joilla muutosta hallitaan tehokkaasti.

”Tämä tarkoittaa sosiaalista ja emotionaalista älykkyyttä. Nyt tarvitaan hyviä tiimivettäjiä, joilla on kykyä toteuttaa muutoksia.”

Paperilla helppo juttu, mutta silti johtajan on vaikea välttyä harha-askelilta. Eomois toteaa, että suurin sudenkuoppa liittyy usein siihen, mitä alaiset pomolta oikein odottavat. Hänen mukaansa lähiesimieheltä kaivataan henkilökohtaista, operatiivista otetta ja palautetta, kun taas yrityksen johdon toivotaan puhuvan strategiasta ymmärrettävästi – ja inspiroivan joukkoja.

”Henkilöstön innostaminen on senior-tason johtajien näkökulmasta se ykkösjuttu”, Eomois lisää.

Viimeiselle rannalle

Eomois näkee johtamisessa myös vahvan "Blue Ocean"-elementin. Hän lainaa vuosi sitten Harvard Business Reviewissä julkaistua artikkelia Blue Ocean Leadership, jossa kehoitetaan johtajia käyttämään fiksusti resursseja, mutta ennen kaikkea tuota resursseista tärkeintä: aikaa.

Siinä missä puhdas Sinisen meren strategia kehottaa yrityksiä etsiytymään niche-hengessä liian kilpailuilta toimialoilta aloille, joissa yrityksen kilpailuetu on suuri, Blue Ocean -johtajan on otettava asiat tarkkaan syyniin ajankäytöllisesti. Mistä omasta toiminnasta on päästävä kokonaan eroon ja mitä taas on vähennettävä – ja mitkä ovat ne asiat, joihin oma aika ja energia todella kannattaa suunnata?

"Yhtä lailla kriittistä on kyky hankkia, pitää ja motivoida osaavaa työvoimaa", Eomois toteaa. Tämä on äärimmäisen tärkeää, koska etenkin lahjakkailla ihmisillä on useampia vaihtoehtoja ja lähtökynnys matala, jos työpaikka ei tunnu omalta.

Tuoreessa kansainvälisessä jättitutkimuksessa – johon osallistui 25 000 johtajaa ja työntekijää – havaittiin, että ainoastaan 30 prosenttia työntekijöistä oli todella sitoutunut tekemään hyvää työtä, kun taas puolet työntekijöistä tulee duuniin etupäässä kellokortti-meiningillä, tekemään tunnit pois sen kummempia panostamatta.

Sekin voisi vielä menetellä, mutta sitten on vielä se puuttuva viidennes väestä, joka tekee organisaatiolle jo suoranaista hallaa: ajaa asiakkaita tiehensä huonolla palvelullaan, jättää työpäiviä väliin kuin liukuhihnalta ja vaikuttaa kanssatyöntekijöiden asenteisiin negatiivisesti silloin, kun vaivautuu töihin tulemaan.

Johtajista enemmän irti?

Osuspankin ja Nordic Institute of Business and Society -ajatushautomon (NIBS) helmikuinen suuryritystutkimus – joka keskittyi maamme 250 suurimpaan yritykseen – kertoo, että parempi johtajuus on yksi osa-alue, jonka avulla firmat lähtevät lamaa tappamaan.

Tutkimuksen mukaan panostukset henkilöstön kehittämiseen ovat keskimäärin laskussa ja taustalla häivähtää selkeä hajautumistrendi: siinä, missä yhdet investoivat kyvykkyysiin ja osaamiseen, toiset mieltävät nämä helppoina säästökohteina. Ajat ovat vaikeat, joten korostuneen hyvää johtajuutta tarvitaan organisaatioiden joka tasolla.

Ihmeläkkeitä tilanteen korjaamiseksi on vähän, mutta hyvään viestintään ei ole koskaan liian myöhäistä satsata. Ester Eomoisin vinkki on "Management by walking": kun strategian lisäksi myös johtoporras jalkautetaan, voivat silmät avautua uudella tavalla organisaatiokaavion kummassakin päässä.

"Johtajan kannattaa jättää työhuoneensa ovi auki. Rohkaise ihmisiä puhumaan kokemistaan asioista avoimesti: jos konflikteja vain pyritään välttelemään ja samaan aikaan julkisivua kiillotetaan, yritys tuskin nousee seuraavalle tasolle", hän toteaa.

**Johtajan
kannattaa
jättää työhuoneensa
ovi auki.**



KUVA: ESTONIAN BUSINESS SCHOOL

Elä niin kuin opetat

Ester Eomois on yksi EBS Helsingissä syyskuussa 2015 starttaavan International Business Administration -maisteriohjelman vetäjistä. Hänen erikoisalanaan on johtajuuden lisäksi mm. Service Marketing ja Service Management. Eomoisilla on myös yli 15 vuoden kokemus useiden kansainvälisten lääkefirmojen hallituksissa vaikuttamisesta ja tähän liittyy myös hänen väitöskirjansa aihe.

"Kysyn väitöskirjassani, kuinka voisimme saada lisää naisia yhtiöiden hallituksiin. Aiempi tutkimus on osoittanut, että kun hallituksessa on sekä miehiä että naisia tasapainoisessa suhteessa, yritys on tuottoisampi ja sillä on parempi julkinen imago."

Eomoisin tutkimus pureutuu henkilökohtaiseen tasoon: mitä naiset itse voivat tehdä kehittääkseen johtajuusominaisuuksiaan, urasuunnitteluun tai työn ja perheen tasapainoa. Hän toteaa kotimaansa Viron osalta, että perhe-elämä vie rasakan veronsa: "hallituskaliiberia" olevat fiksut ja osaavat naiset eivät pysty (tai halua) venyä enää hallituksiin, kun arki on tarpeeksi hullua muutenkin. Eomois ihmettelee, että miksi työnteon muodot eivät naisten kohdalla joustakaan niin, että hallitushommat onnistuisivat.

"Johtajanhan on joka tapauksessa työskenneltävä 24/7", hän napauttaa. Muutos on kuitenkin tulossa, se on selvä asia kummallakin puolen Suomenlahtea.

"Tänä päivänä Virossa tilanne on se, että noin viidennes hallitusten jäsenistä on naisia."

POM2020

Vuoteen 2020 mennessä tullaan siis näkemään lisää naisia hallituksissa ja johtajina – mutta mitä muuta on odottavissa lähivuosien aikana? Eomois uskoo, että kipinänsytyttäjiä ja tulenkantajia tullaan tarvitsemaan yhä edelleen – ja kenties kipeämmin kuin koskaan. Nykyaajan tietotyöläisiä pitää puhutella merkityksen ja mielekkyyden kautta, tai firmassa voi käydä kato.

"Minä en usko, että tilaus inspiroiville johtajille on katoamassa mihinkään. Organisaatorakenteet ja viestintämallit vaihtuvat koko ajan, mutta johtajuus on välttämätöntä, jos ylipäänsä halutaan saada jotain aikaan." ■





SUORAAN SANOEN

TARJA MÄNTY USKOO, ETTÄ JOHTAJA VOI OLLA SEKÄ EMPAATTINEN ETTÄ JÄMÄKKÄ

TEKSTI: SAMI J. ANTEROINEN

KUVA: 123RF.COM

Tarja Mänty (KT) on tietoisesti yrittänyt karsia sanan 'kiire' pois sanavarastostaan. Hänen mukaansa kiire ei tällä konstilla sinänsä katoa mihinkään, mutta oman pään sisällä tilanne tulee helpommaksi käsitellä.



// Johtajan on haluttava johtaa ja osattava johtaa.

Mänty vetää ammattiopisto Luovia, joka on suurin ammatillisen erityisopetuksen tarjoaja ja kehittäjä koko maassa. Luovissa työskentelee 800 ammattilaista yhteensä 24 paikakunnalla ympäri Suomen – joten Männyllä on sekä valtaa että vastuuta. Lähes 30 vuotta esimiestehtävissä on antanut hänelle myös mukavasti selkänokkaa sen arvioimiseen, mikä johtamisessa on tärkeää.

”Johtajan on haluttava johtaa ja osattava johtaa. Samalla hänen on oltava uskottava ja osattava asiansa – ilman että alkaa puuttua kaikkeen, mitä alaiset tekevät”, Mänty listaa. Oikea tasapaino on tässä kohtaa avainasemassa: ”Johtajan on oltava samanaikaisesti sekä empaattinen että jämäkkä.”

Pohjanmaan kautta

Etelä-Pohjanmaalta kotoisin oleva Mänty on tottunut sanomaan niin kuin asiat ovat – rakentavasti mutta suoraan. Rivien väleissä ei ole mitään. Männen mukaan pohjanmaalainen viestintä ei aina ole hitti muissa maakunnissa:

”Olen jonkin verran kipuillut tämän asian kanssa”, myöntää Mänty, joka otti vetovastuun Luovissa 2010.

Mänty arvioi olevansa johtajatyyppejä, joka on kiinnostunut ihmisistä ja antaa luottoa. Välillä tulee näpeille, eikä se tunnu kivalta – mutta tietynlaista herkkyyttä ei pidä menettää. Työssä kovettumista vastaan pitää aina taistella.

Tarja Männyllä on myös yksi naisjohtajille tyypillinen piirre: itseään säästämättömän johtaminen. Hän myöntää, että haalii helposti liikaa duuneja lautaselleen.

”Rajaaaminen on välillä vaikeaa. Armollisuus itseä kohtaan on asia, joka teettää töitä.”

Matkalla oikeaan suuntaan

Mänty on osallistunut erilaisiin koulutuksiin, jossa omia vahvuuksia ja heikkouksia on ruodittu. Psykologin pohjakoulutuksen omaava Mänty tietää ihmismielestä paljon, mutta on kokenut saaneensa paljon esimerkiksi Management Institute of Finlandin (MIF) toteuttamista 360-analyyseistä.

”360 on antanut varmuutta siitä, että tekee oikeita asioita”, hän kertoo. Männyllä on tapana käydä oma 360-analyysi läpi vielä oman johtoryhmänsä kanssa, avoimuuden hengessä. Lähimpien alaisten palaute on hänelle erittäin tärkeää.

”Työssä tärkeitä hetkiä ovat myös ne, jolloin on yhdessä voitettu haasteet ja saadaan tuntee niitä onnistumisen kokemuksiin.”

Johtamisen asiantuntija, PsL ja johdon työnhaja Juha Arikoski MIFistä on sparrannut Mäntyä jo vuosien ajan. Arikosken mukaan Männen ihmisläheiseen johtamistyyliin kuuluu vahvasti se, että hän on osannut toteuttaa vaikeitakin toimenpiteitä tilanteen edellyttämällä ja oikealla tavalla. Taidolle on tarvetta, sillä Luovissakaan ei ole viime aikoina yt-neuvotteilta välttytty.

Mänty itse toteaa, että joutuu välillä pidättelemään itseään ja tuolloin pohjanmaalainen sanonta ’Hillitte ittes’ on hyvä pitää mielessä.

”Olen spontaani ihminen, mutta aina ei kannata suuna päänä olla tuomassa omaa mielipidettä esiin. Yön yli nukkuminen voi kannattaa”, hän pohtii.

Oppia ikä kaikki

Juha Arikosken mukaan on äärimmäisen tärkeää, että johtajat päivittävät osaamistaan, koska tilanteet muuttuvat koko ajan.

”Kun johtaja esimerkiksi vaihtaa organisaatiota, on kehittyminen vieläkin tärkeämpää, koska samoilla metodeilla ei välttämättä pärjää toisenlaisessa organisaatiossa. Johtajilta edellytetään siis melkoista henkilökohtaista joustamista, mikäli halutaan johtaa parhaalla mahdollisella tavalla ja saada ihmisistä irti se paras tulos heitä arvostamalla”, Arikoski pohtii ja lisää, että uusien sukupolvien astuessa työmaailmaan tulee johtajan osata johtaa yhä erilaisempia yksilöitä.

Isoa organisaatiota eteenpäin luotsaava Tarja Mänty tietää, että ihminen ei ole bulkkitarvike. Päivittäisissä kohtaamisissa on oltava läsnä:

”Kun malttaa kuunnella mitä toisella on sanottavaa, ollaan oikealla tiellä.” ■

MUUTOS TEHDASASETUKSENA

YRITYKSET TRIMMAAVAT LIIKETOIMINTAANSA SELVITÄKSEEN TULEVAISUUDEN HAASTEISTA – MUTTA MILLÄ EVÄILLÄ MYLLERRYKSISTÄ SELVITÄÄN?

TEKSTI: SAMI J. ANTEROINEN

KUVAT: 123RF.COM

Taantuman tuulet puhaltavat – mutta ilman niitäkin suomalainen työelämä on murroksessa. Työntekemisen muodot muuttuvat, milleniaalit rantautuvat työpaikoille ja yritysten on opittava luomaan nahkansa hetkessä. Pysyäkseen mukana muutosten tuomissa haasteissa, toimijoiden on pystyttävä jatkuvasti kehittämään liiketoimintaansa. Käytännössä tämä tarkoittaa vaikkapa sitä, että on muokattava omaa palvelua tai tuotetta virtaviivaisemmaksi – tai kenties on aika tuunata firman strategia ja etsiä markkinaosuuksia yllättävistäkin paikoista.



// Suomalaisilta
puuttuu yksi
asia ja sen myötä
kaikki: aito nälkä
menestyä.

Partneri Christian Liljeström KPMG Neuvontapalveluista katsoo, että tällä hetkellä ollaan tilanteessa, jossa yritykset ovat tulleet varovaisiksi investointien ja uuden kehitystyön suhteen. Menneiden viiden-kuuden vuoden aikana useat yritykset ovat tehostaneet toimintaansa karsimalla kustannuksia ja vähentämällä henkilöstöään, kun markkinat ovat kadonneet alta.

”Uusia riskejä otetaan varovasti, sillä markkinat eivät vedä samalla tavalla kuin aiemmin ja epäonnistumisen riski on suurempi. Uskallus ja markkinatkin puuttuvat. Vielä ei ole tullut selkeitä signaaleja siitä, että suhdanteet olisivat muuttumassa”, arvioi Liljeström, joka on toiminut pitkään liikkeenjohdon konsulttina ja omaa laajan kokemuksen johtamisjärjestelmien, talousohjauksen ja rahoituksen kehittämisestä.

Jälkijunassa

Liljeströmin mukaan taantumalla on ollut kokonaisvaltaisen vahva vaikutus Suomen teollisuuteen – ja toipuminen antaa odottaa itseään, vaikka positiivisia viestejä kuullaan jo eri puolilta maailmaa.

”Aasia on porskuttanut vahvasti läpi Euroopan taantumun, ja myös Yhdysvallat on pystynyt toipumaan hyvin. Suomi on heikentynyt viennin pienenemisen kautta, vahvan puhelinklustlerin kadottua, rahan hinnan nousun – varsinkin pienemmissä

yrityksissä – kautta ja samalla julkisen sektorin jatkuvien kustannusten kasvun kautta, näin vaikuttaen vero- ja valtion velka-kierteen jatkumiseen.”

Liljeström katsoo, että investointien tekeminen lainarahalla on varsinkin pienemmissä yrityksissä varsin kallista puuhaa. Ja kun lisäksi riski sille, että epäonnistutaan on suuri, niin investointi jää helposti tekemättä.

Mahdollisuuksia uuteen, kestävään nousuun on silti olemassa. Liljeström muistuttaa, että Suomessa on erinomainen koulutusjärjestelmä koulutuksen asteesta riippumatta ja kosolti ihmisiä, jotka osaavat asiansa tehtaanlattialta tuotekehitykseen.

”Osaamista kyllä on, kunhan se saadaan valjastettua tuotteisiin, palveluihin ja myyntiin oikealla tavalla. Etunojaisemmalla myynnillä ja markkinoinnilla saisimme varmaankin asioita aikaiseksi, siinä olemme Suomessa perinteisesti olleet liiankin varovaisia ja vaatimattomia”, Liljeström arvioi.

”Innovaatio, osaaminen ja korkean koulutuksen ympäristö ovat mahdollisuutemme yhä kovenevan globaalin kilpailun ympäristössä”, hän lisää.

**Etunojaisemmalla
myynnillä ja
markkinoinnilla saisimme
varmaankin asioita
aikaiseksi.**

Öljyä rattaisiin

Mutta miten Suomi pärjää kansainvälisessä vertailussa tällä saralla? – Moni korkean profiilin tutkimus hehkuttaa esimerkiksi Suomen toimintaympäristön hienoutta, mutta suomalaiset itse eivät aina ole niin vakuuttuneita. Esimerkiksi perheyriyksen piiristä tulleet hätähuudot eivät piirrä kuvaa erityisen houkuttelevasta maasta.

Liljeström arvioi, että Suomessa ja Euroopassa yleensäkin on tietyt rakenteet – kuten julkinen talous ja sitä kautta verot, regulaatio ja muu sääntely sekä esimerkiksi työvoimalainsäädäntö – jotka sinänsä ovat tärkeitä demokratian ja hyvinvointivaltioiden ylläpitämisen kannalta. Mutta, mutta:

”Samalla ne rakenteet Euroopassa ovat aika staattisia eivätkä helposti taivu dynaamisen liiketoiminnan sopeutusvaatimusten edessä taantumassa. Esimerkiksi Aasiassa ja Yhdysvalloissa samanlaisia liiketoiminnan kannalta nähtäviä hidasteita ei ole yhtä paljon, joten yrittäjyys, innovatiivisuus, uuden liiketoiminnan ja kaupan synnyttäminen tapahtuu helpommin.”

Samaan hengenvetoon Liljeström kuitenkin muistuttaa, että näillä dynaamisemmilla alueilla ihmisten hyvinvointi keskimäärin ei välttämättä ole samalla tasolla kuin Euroopassa. Asiassa on siis puolensa ja puolensa – mutta esimerkiksi amerikkalaiset start-up-menestyjät ovat huomauttaneet, että suomalaisilta puuttuu yksi asia ja sen myötä kaikki: aito nälkä menestyä.

Muutos sisäänrakennettuna

Aalto University Executive Educationin toimitusjohtaja, professori Pekka Mattila tietää yhtä ja toista muutosjohtamisesta: Mattila pureutui väitöskirjassaan (2006) muutosjohtamiseen ja muutosvastarinnan käytäntöihin ja tuli tunnetuksi yhtenä ensimmäisistä muutosvastarintaa käsitelleistä tutkijoista Suomessa. Mutta kuinka iso juttu muutosjohtaminen sitten on Aalto EE:n ohjelmatarjonnassa?

”Muutosjohtamisen tärkeys ymmärretään yrityksissä jo varsin laajasti ja muutosjohtaminen on ikään kuin sisäänrakennettuna lähes kaikissa koulutuksissa”, Mattila toteaa.

Periaatteessa muutosjohtamiselle on erityisesti tarvetta tilanteissa, jossa organisaatiolla on edessä kasvu tai kuihtuminen. Tällöin yritykset ovat kiinnostuneita kouluttamaan esimiehiään, jotta he pystyvät johtamaan joukkoaan muutoksen läpi.

”Viime aikoina muutos on valitettavasti usein tarkoittanut toiminnan supistumista ja tähän liittyvää sopeuttamista, eikä reagoimista kasvuun”, Mattila toteaa ja lisää, että Aalto EE:ssä on tarjolla kumpaankin perusskenaarioon toimiva ”työkalupakki”.

Kulmahuoneen muutostuote

Uusin trendi valmennusmarkkinoilla on kuitenkin muutoskyvykyys. Tämä yrityksen johdolle keskeinen teema on ollut pinnalla nyt parin vuoden ajan.

”Muutoskyvykyys on vahva trendi, joka kertoo siitä, että

**Uusin trendi
valmennus-
markkinoilla on
muutoskyvykyys.**

yrityksissä on ymmärretty oikein muutoksen luonne. Muutos ei ole katoamassa minnekään, eikä sitä voi lähestyä ’tapaus kerrallaan’ -asenteella. Tarvitaan fundamentalisempaa muutosta yritysten toimintavoissa ja juuri tähän tähtää muutoskyvykyysvahvistaminen.”

Mutta miten sitten työntekijöiden – syvät tai ei niin syvät – rivit ottavat muutokset vastaan? Ovatko suomalaiset avoimia muutokselle työpaikoilla vai pikemminkin jurnuttavia jarrumiehiä? Mattila ampuu alas kaikki yleistyukset:

”Mitään kansallista käyttäytymismallia ei ole olemassa”, hän toteaa ja lisää, että koko kansanluonteeseen istuvaa piirrettä saa muutenkin hakea. Yksi sellainen Mattilalla silti on mielessä:

”Tasa-arvon eetos on aika voimakas suomalaisilla työpaikoilla. Meillä voi kyseenalaistaa johtoa päin naamaa eri lailla kuin monessa muussa paikassa”, Mattila toteaa ja lisää, että Suomessa ajatellaan yleensä terveesti, että kriittisyys ei ole sama asia kuin vastustus.

Perustelut pöytään

”Kriitikoita” on myös tulossa lisää: ”Etenkin nuoremmat työntekijät haluavat tietää, miksi joku asia pitää tehdä jollain tietyllä tavalla”, toteaa Mattila. Pomojen on siis opittava perustelemaan entistä paremmin.





**Meillä
voi
kyseenalaistaa
johtoa päin
naamaa eri
lailla kuin
monessa
muussa
paikassa.**

Mattila itse ajattelee, että kritiikki on hyväksi – tai ainakin kyseenalaistava alainen on paljon parempi vaihtoehto kuin ”ihan sama” -asenteen omaava työntekijä, joka vain ottaa apaattisena vastaan sen, mikä ylhäältä annetaan.

”Silloin on vaarana, että ote karkaa lopullisesti. Vastarinnan puuttuessa myös johtaja menettää, jos hiljainen ja epävirallinen tietämys ei kantaudu päätöksenteon tueksi.” ■

International Business Administration -maisteriohjelma Suuntautumisena: Organisational Change and Leadership

Suomessa ja Virossa johtajuuteen liittyvät haasteet ovat samankaltaisia; liiketoimintaympäristöt ovat jatkuvassa muutoksessa, joten johtajilta tarvitaan ominaisuuksia tehokkaaseen muutoshallintaan.

Estonian Business Schoolin Helsingin sivutoimipisteessä tarjottava International Business Administration -maisteriohjelma suuntautuu muutosjohtamiseen ja johtajuuteen.

Lisätietoja:
www.ebshelsinki.fi

Maisteriohjelman aamutillaisuus EBS Helsingissä 21.5



EBS Helsingin maisteriohjelma on suunnattu opiskelijoille, jotka ovat suorittaneet liikkeenjohdon, taloustieteen tai yritysjohtamisen kandidaatintutkinnon tai vastaavan. Moduuliohjelmat kestävät 2 vuotta ja opetuksen kieli on englanti.

Maisteriohjelman päätoimiset opinnot tarjoavat mahdollisuuden tehdä esimerkiksi osa-aikaista työtä opintojen ohella, sillä luentopäiviä on kolmena päivänä viikossa joka toinen viikko.

Haku on käynnissä!

Valintahaastattelut järjestetään Helsingissä kesä-, heinä- ja elokuussa 2015.

Hakukoordinaattori
Ila Palovaara
+358 40 844 2840
ila.palovaara@ebshelsinki.fi

Estonian
Business
School 

HR MBA

Henkilöstöjohtamisen ammattilaisen valinta

Kaipaatko kattavia työkaluja ja lisää nopeutta työpaikkasi tärkeimmän voimavaran johtamiseen?

Sinun on mahdollista suorittaa koko HR MBA -ohjelma tai yksittäisiä moduuleita.

uva.fi/mba



Vaasan yliopisto
LEVÖN-INSTITUUTTI

EI VALMIIKSI PURESKELTUJA VASTAUKSIA

TEKSTI: SALLA KOIVU

KUVAT: PETRI ANTILA



Nina Nissilä on ennen kaikkea ihmisten, ei asioiden johtaja.

Tiedon eläkeliikeytoiminnan johtaja Nina Nissilä aloitti työnsä muutoksen keskellä. Miten hän johtaa henkilöstöään kohti uudenlaista tapaa toimia? "Voi sanoa, että eläkeala on jatkuvassa muutoksessa – ja se tekeekin siitä niin loputtoman kiinnostavaa", selittää Nina Nissilä hymyillen.

Suurten ikäluokkien eläköityminen ja teknologian murros tarkoittavat muutosta myös eläkealalla. Palvelut tulee tuottaa entistä tehokkaammin ja samanaikaisesti kansalaiset haluavat yhä vaivattomampaa ja nopeampaa palvelua. Näihin vaatimuksiin vastatakseen Tieto päätti uudistaa eläkeliikeytoimintaansa.

Sen sijaan, että jokaisen eläkevakuutusyhtiön asioita hoidettaisiin omassa siilossaan, päätettiin perustaa eläkeosaamiskeskus: paikka, jossa eläkevakuuttamiseen liittyviä IT-palveluita hoidettaisiin keskitetysti.

"Eläkeosaamiskeskuksen tavoitteena on parantaa palvelujemme kustannustehokkuutta. Haluamme myös palvella asiakkaitamme paremmin muun muassa tuomalla Tiedon laajan osaamisen entistä helpommin heidän saatavilleen", Nissilä kertoo. Työntekijöille keskuksen perustaminen tarkoitti erityisesti muutoksia toimintatavoissa. Lisäksi osan työtehtävät ja vastuut muuttuivat. Konkreettisia toimintatapojen muutoksia toi esimerkiksi yhteistyö Intian yksikön kanssa. Lisäksi henkilöstö Suomessa muutti yhteisiin työtiloihin.

Keskeinen huolenaihe oli, miten uuden eläkeosaamiskeskuksen työntekijät saataisiin mukaan muutokseen. Monet olivat työskennelleet jopa vuosikymmeniä asiakaskohtaisissa

yhteisyrityksissä tai niitä edeltäneissä organisaatioissa. Organisaatioiden tapa toimia ja työskennellä ei aina ollut yhteneväinen Tiedon mallin kanssa. "Muutosta oli tehty jo jonkin aikaa, mutta käytännössä vasta samoihin tiloihin muutto käynnisti prosessin kunnolla", Nissilä sanoo. "Nyt ihmiset käyvät jo esimerkiksi lounaalla yli vanhojen yritysrajojen – se on hyvä merkki."

Muutos herätti henkilöstössä monenlaisia ajatuksia. "Innokain porukka näki muutoksen mahdollisuutena: he iloitsivat tilaisuudesta laajentaa omaa osaamistaan ja esimerkiksi yhteistyö Intian yksikön kanssa koettiin plussana CV:ssä. Suuri osa henkilöstöstä oli odottavalla kannalla: he halusivat tietää, miten muutos näkyy heidän päivittäisessä työssään. Pieni osa porukasta oli myös sitä mieltä, että nyt loppui viimeinenkin into työnteosta."

Nissilän mielestä muutoksen keskellä viestintä ja johtamistyö ovat erityisen tärkeitä. "Kun johdetaan suurta joukkoa ihmisiä, isojen linjojen pitää olla kunnossa. Mutta lisäksi jokaisen työntekijän kanssa pitää löytää hänen henkilökohtaiset juttunsa. Jokaisen tulee kokea, että hänen tiedon tarpeensa on täytetty ja hänen huoliinsa on vastattu."

Tiedon eläkeosaamiskeskus halusi muutoksen läpivien-

tiin alusta asti myös ulkopuolista apua. Siksi mukaan värvättiin valmennusyritys AS3, joka on erikoistunut muutosprosesseihin. "AS3 on ollut meille tietyssä mielessä tuki ja turva. Tunnistimme jo lähtötilanteessa, että tästä ei selviä pelkästään omin voimin."

AS3 keskittyi järjestämään eläkeosaamiskeskuksen henkilöstölle kolmenlaista apua: suurempia ryhmävalmennuksia, pienryhmävalmennusta sekä henkilökohtaista tukea. Ryhmävalmennukset tarjottiin koko henkilöstölle. Pienryhmä- ja yksilövalmennuksiin pääsivät esimiehet ja muutoksen tärkeät avainhenkilöt. "Kun esimiehet ja avainhenkilöt ottavat vastuuta ja näkevät oman roolinsa muutoksessa kirkkaasti, myös muu henkilöstö lähtee nopeammin mukaan", selittää Hanna Suoranta, AS3:n Managing Partner.

"Valmennuksissa ei tarjottu valmiiksi pureskeltuja vastauksia, ja niitä emme odottaneetkaan", toteaa Nissilä.

"Tavoitteenamme on käynnistää ihmisen oma ajatteluprosessi. Valmennuksissa haastoimme esimiehet astumaan muutostohtajan rooliin. Lisäksi halusimme, että he ymmärtävät miten yksittäinen työntekijä kokee muutoksen ja miten he voivat tukea hänen sopeutumistaan ja sitoutumistaan", jatkaa Suoranta.

Nina Nissilän mukaan muutos ei missään nimessä ole vielä valmis. "Peruskivi on rakennettu, mutta suurimmat haasteet ovat vielä edessä. Meidän pitää lähteä rakentamaan ajattelu- ja työskentelytavan muutosta siiloutuneesta asiantuntijat talosta asiakasta kokonaisvaltaisesti palvelevaksi yritykseksi. Valmennus loi meille hyvän perustan jatkaa muutosmatkallamme." ■

Hanna Suoranta painottaa esimiesten roolia muutosten johtajana.



Inspecta

► Laatu ja luotettavuus

Laadunhallinta ja toimittaja-arvioinnit

- ISO 9001
- ISO 13485
- ISO 3834
- EN 1090
- AQAP-2110/2120
- ISO 20252 Markkinatutkimukset
- ISO 26362 Vastaaja paneelit
- EN 15038 Käännöspalvelut
- Green Card®
- Clean Card®
- HSEQ® -toimittaja-arviointi

ORGANISATION
CERTIFIED BY

Inspecta

"Läpinäkyvyyttä johtamiseen"

OMNIA KEHITTÄÄ MUUTOSJOHTAMISTA

TEKSTI: MERJA KIHLE JA ARI MONONEN

KUVAT: OMNIA

Espoon seudun koulutuskuntayhtymällä Omnialla on juuri nyt meneillään laaja hanke, jossa haetaan muutosta elinikäisen oppimisen mahdollisuuksiin ja uusiin innovatiivisiin koulutusratkaisuihin. Hyviin tavoitteisiin pyritään tarkoin harkitulla muutosjohtamisella.

Omnia on Espoon seudun koulutuskuntayhtymä, jonka opiskelijoina on vuosittain 10 000 ammattiin opiskelevaa sekä 30 000 työväenopistossa opiskelevaa nuorta ja aikuista, lisäksi oppijoita on aikuislukiossa, nuorten työpajoilla ja InnoOmniassa. Koulutusyhtymän palveluksessa on noin 850 henkilöä sekä lisäksi tuntiopettajia. Omnian pääomistajia ovat Espoon ja Kauniaisten kaupungit sekä Kirkkonummen kunta.

Hallintojohtaja Riikka-Maria Yli-Suomen mukaan nykyinen muutosprosessi lähti liikkeelle siitä, että Omnia uudisti strategiansa 2013. "Johtoryhmä johtaa strategian kehitystyötä, ja esimiehet johtavat nyt muutosta käytännössä. Myös henkilöstöä on pidetty ajan tasalla ja otettu heitä mukaan suunnitteluun", Yli-Suomi täsmentää.

Esimiehille lisää tukea ja koulutusta

Omnian uuden strategian tavoitteisiin kuuluu innovatiivisten oppimiskäytäntöjen tuottaminen. Strategiaan kuuluu myös esteiden poistaminen elinikäiseltä oppimiselta.

Yhtenä osana muutosprosessia Omnian koulutuskuntayhtymän toimintaan on tullut mukaan sekä Espoon aikuislukio että Espoon työväenopisto. Organisaatiomuutos toteutettiin vuodenvaihteessa 2014–2015. "Toiminnallinen muutos vie vielä aikaa. Espooseen rakentuu täysin uudenlainen koulutuskeskittymä, ja se edellyttää johtamiselta monenlaisia asioita", Omnian viestintä- ja kehittämisjohtaja Elina Oksanen-Ylikoski arvioi.

"Toisaalta on haasteellista viedä asioita kokonaisuutena eteenpäin. On pohdittava johdon koulutusta ja henkilöstön osallistamista."

Muutosjohtamiseen on Omniassa haettu näkökulmia henkilöstön lisäksi opiskelijoilta ja eri sidosryhmiltä. "Kyse on paljolti myös toiminnan suunnittelusta. Asiat lähtevät siitä, että kerätään palautetta työyhteisöltä ja haetaan kehittämiskohteita. Sitten asiat puretaan johtoryhmässä ja ne otetaan suunnittelun taustalle."



Elina Oksanen-Ylikosken mielestä muutos tuo uusia innovatiivisia koulutusratkaisuja.

Asiat foorumeille

Kun uusi strategia oli selkeytetty, määritettiin keskeiset strategiset ohjelmat, kuten henkilöstöohjelma. "Omnian henkilöstöohjelma valmistui vuosi sitten, ja nyt sitä toteutetaan. Keskeisiä seikkoja henkilöstöohjelmassa ovat sujuva työ, johtamisen kehittäminen sekä henkilöstön osallistuminen ja osallistaminen", sanoo Yli-Suomi.

Henkilöstöasioita on käyty läpi esimies- ja henkilöstöfoorumeissa. "Esimiehille järjestetään kuukausittain koulutuksia ja aamukahvitilaisuuksia. Koko henkilöstön kanssa käydään puolen vuoden välein läpi ajankohtaisia asioita, kuten taloutta, rakennemuutoksia ja työyhteisöpalautteita", Yli-Suomi selvittää.

Esimiesfoorumit on suunnattu Omnian 70 esimiehelle. "Foorumeilla on käyty läpi muun muassa aktiivisen tuen mallia, henkilöstön työssä jatkamista, työläinsäädäntöä, kehitys-



Muutosprosesseja ovat Omniassa vieneet eteenpäin Riikka-Maria Yli-Suomi ja Tapio Siukonen.

keskusteluja, toiminnan suunnittelua sekä esimiesten omaa jakamista.”

Uusimman henkilöstöraportin mukaan Omnia tunnisti vuoden 2014 aikana esimies- ja johtamisosaamisen tuen tarpeen ja kehitti sitä järjestelmällisesti. Johtamis- ja esimiesosaamisen kehittämisen rinnalla on jatkossa tarkoitus parantaa myös henkilöstön työyhteisötaitoja vuorovaikutuskulttuurin edistämiseksi.

Uudenlaista avoimuutta

Omnia toiminnan kehityksessä hyödynnetään kuntayhtymän johtajan Tapio Siukosen mukaan kaikkien sidosryhmien jatkuvaa osallistuttamista ja osaamisen kehittämistä. ”Toisaalta valtio suunnittelee samaan aikaan koulutustoiminnan resurssien leikkaamista. Se tuo asioihin haasteita.”

”Joka tapauksessa koulutustoimintaa tarvitaan tulevaisuudessaakin, samoin kuin henkilöstön motivointia. Avoin viestintä on myös osa motivointia. Esimies- ja henkilöstöfoorumien avulla työn kehittämisestä on pyritty saamaan mahdollisimman vuorovaikutteista.”

Hallintojohtaja Yli-Suomi muistuttaa, että henkilöstö saa nyt tietoa entistä varmemmin ja avoimemmin. ”Asiat kerrotaan henkilöstölle avoimesti ja riittävän aikaisessa vaiheessa.”

Elina Oksanen-Ylikosken mukaan Omniassa on ennenkin ollut eri-ikäisiä oppijoita, mutta nykyisin kyse on laajemminkin elinikäisestä oppimisesta. ”Nyt on katsottava, millaisia rakenteita se käytännössä vaatii.”

”Tavoite on, että kahdessa vuodessa – vuoteen 2017 mennessä – elinikäinen oppiminen saadaan entistä toimivammaksi juuri asiakkaiden näkökulmasta. Yksi kysymys on, miten innovaatiot mahdollistetaan, vaikka talous samaan aikaan tiukke-

nee. Siinäkin tilanteessa meidän on oltava uudistumiskykyisiä ja ketteriä”, Oksanen-Ylikoski korostaa.

Enemmän tyytyväisyyttä – vähemmän poissaoloja

Yli-Suomi toteaa, että Omniassa on kymmenen vuoden kuluessa tehty jatkuvasti paljon muutoksia.

”Nyt on pyritty kiinnittämään entistä enemmän huomiota siihen, miten muutoksia viedään eteenpäin. Henkilöstöä on kuunneltu näissä asioissa.”

”Asiat menevät oikeaan suuntaan, sillä nyt kyselyissä on saatu Omnia historian parhaat työtyytyväisyystulokset – ja mukana oli myös enemmän vastaajia kuin aiemmissa kyselyissä.”

Niin ikään sairauspoissaolot vähenivät 1 000 päivällä vuodessa. Nimenomaan vähennystä tuli mielenterveyskysymyksiin liittyvissä poissaoloissa.

”Ilmeisesti poissaolojen vähenemiseen on vaikuttanut se, että Omniassa on panostettu vuorovaikutteiseen johtamiseen.” Yli-Suomun arvion mukaan poissaolojen vähentymisen myötä rahaakin säästy 400 000 euroa.

Omnia henkilöstön vaihtuvuus on pientä. Eläkkeelle jäädään keskimäärin 63,5-vuotiaana eli yleistä eläkeikää myöhemmin. Henkilöstö kokee voivansa nyt vaikuttaa enemmän omaan työhönsä ja sen puitteisiin”, Yli-Suomi arvioi.

”Esimiehiä on myös koulutettu pitämään kehityskeskusteluja. Sen jälkeen keskusteluista on ollut aiempaa enemmän hyötyä.”

”Työprosesseja pitää jatkossakin kehittää selkeämmiksi. Johtamista ja henkilöstösuunnittelua on kehitettävä.” ■

HENKILÖSTÖ USKOO OMNIAN KEHITTÄMISEEN

Omnia pääluottamusmies Irma Parijoki kertoo henkilöstön kokevan viime aikojen muutosprosessit myönteisiksi.

”Asioissa on saatu hyviä tuloksia. Prosessit sujuvat hyvin, eivätkä muutokset parempaan suuntaan ole sattumanvaraisia.”

”Omnialla on ammattitaitoinen johto, joka on saanut paljon aikaan”, Parijoki kehuu. Hän muistuttaa, että Omniaan on aiemminkin yhdistetty useita eri oppilaitoksia. ”Joillakin oli omat kulttuurinsa hoitaa asioita, mutta nyt asioiden hoitaminen yhdessä ja samaan tapaan sujuu. Se on kaikkien etu.”

”Meneillään olevassa muutosprosessissa henkilöstöä on kuultu. Henkilöstö on mukana vaikuttamassa muutosten etenemiseen.” Myös teknisiä järjestelmiä on Parijoen mukaan saatu entistä paremmin yhteensopiviksi ja henkilöstölle järjestetty koulutusta niiden käyttämistä varten. ■



OLE KUIN
KOTONASI

TYÖNTEKIJÖIDEN TARPEIDEN POHJALTA RAKENNETTU TULEVAISUUDEN MONITILATOIMISTO

TEKSTI: SAMI J. ANTEROINEN

KUVAT: MARTELA

Monitilatoimisto on tullut räväkästi huonetoimistojen ja avokonttoreiden rinnalle – aikomuksenaan ei sen enempää eikä vähempää kuin osallistaa ja aktivoida työntekijät ennennäkemättömällä tavalla.

Monitilatoimiston keskeisenä ajatuksena on työnteon mielekkyyden ja sitä kautta hyvinvoinnin lisääminen, ja työntekijöiden yhdessä tuottamat näkemykset ovat tässä suhteessa ratkaisevan tärkeitä.

Suomen kenties pisimmälle toteutettu monitilatoimisto löytyy Helsingin Pitäjänmäestä, jossa Martela laittoi oman ajatusmaailmansa uuteen uskoon ja päivitti Martelatalon toiminnot vastaamaan tätä päivää. Suunnittelupalvelupäällikkö Arja-Liisa Kaasinen kertoo, että muutoksen ensimmäinen aalto koettiin jo kaksi ja puoli vuotta sitten ja toinen muutos – se isompi – käynnistyi todenteolla viime syksynä.

”Lähdimme liikkeelle jo aiemmin huolellisella määrittelyvaiheella, jossa tutkittiin työn tekemisen tapaa, työpäivän kulua, vuorovaikutusta ja työntekijän liikkuvuutta sekä haastateltiin avainhenkilöitä.

Unelmien työympäristö

Samalla martelalaiset joutuivat kukin kysymään itseltään, mikä tekee hyvän toimiston? On selvää, että työnteon luonteen muuttuessa myös työympäristön on muututtava. Työntekijöiden hyvinvointi kärsii, jos asioita ei ole ajateltu loppuun asti – tai on kyllä ajateltu, mutta viime vuosituhannen puolella. Vuonna

2015 hyvän toimiston ominaisuuksia ovat viihtyisyys, optimoitu tiedonkulku ja vuorovaikuttamisen tukeminen.

”Halusimme osallistaa työntekijät. Tämä tarkoitti muun muassa sitä, että työntekijät tekevät itse pelisäännöt uusiin tiloihin, sen sijaan että ne tulevat vain jostain valmiiksi saneltuna”, Kaasinen kertoo.

Henkilöstöjohtaja Sirpa Ontronen toteaa, että pelisääntöjä lähdettiin luomaan keväällä 2014. Workshop-tilaan tehtiin pelisääntöhuone, jonne jokainen pystyi kahden päivän ajan tuomaan omia ideoitaan siitä, millainen monitila-toimiston pitäisi olla.

”Samalla saimme valtavasti palautetta ja huomasimme, että ihmiset olivat tosissaan innoissaan siitä, että pääsevät vaikuttamaan asioihin.”

Näin ideoitiin esimerkiksi ’Kirjasto’: kolme työpistettä sisältävä hiljainen tila, jossa kännykän käyttö on kielletty ja tervehtiminenkin – yhteisellä sopimuksella – on pannassa. Lopputulos: paikka, jossa todella voi keskittyä juuri siihen, mitä on tekemässä.

Jäähdytykset pöydille

Kun Martela vuonna 2012 otti ensimmäiset askeleet kohti monitilatoimistoa, 20 prosenttia työntekijöistä luopui nimetyistä työpisteistä ja siirtyi työskentelemään ”vapaana agenttina” oman tarpeen ja kulloisenkin työtehtävän mukaisessa työpisteessä. Syksyn 2014 ”rysäyksessä” tuo määrä kolminkertaistettiin ja näin 60 prosenttia martelalaisista saa valita parhaan mahdollisen vapaan työpisteen joka päivä. Kaikkiaan talossa on satakunta työntekijää.

Martela uskoo monipuoliseen ja joustavaan työtilaan, monitilatoimistoon, josta maailmalla käytetään nimeä Activity Based Office. Martelatalo on elävä esimerkki tästä filosofiasta. Activity Based Office lähtee siitä, että monitilatoimiston ihmiset voidaan jakaa neljään eri kategoriaan aktiviteettiprofilinsa pohjalta: ankkuri, keräilijä, yhdistelijä ja navigaattori.

”Esimerkiksi ankkurille on tärkeää, että hän voi tehdä töitä omalla työpis-





/// Työnteon luonteen muuttuessa myös työympäristön on muututtava.

teellä, jossa ergonomia ja akustiikka on kohdallaan ja tarpeetomia keskeytyksiä ei tule”, Kaasinen kuvailee.

Vähän toista liikkuvuutta edustaa sitten navigaattori, usein pomomies tai -nainen, joka on aina menossa tapaamiseen/kokoukseen tai on työmatkalla.

”Navigaattorille ei tärkeitä ole niinkään oman toimipisteen rauha, vaan esimerkiksi se, että kun on vieraita, on joku paikka missä ottaa heidät vastaan ja että langaton netti toimii paikassa kuin paikassa”, Kaasinen kertoo.

Inspiroidu tilasta

Vastaavasti tilat on myös jaettu kolmeen kategoriaan: julkiseen, puolijulkiseen ja yksityiseen, riippuen siitä, voidaanko organisaation ulkopuolisia tuoda niihin. Jotkut tilat ovat intimitä kodinomaisia, jotkut avoimia ja analyttisiä – pääasia on, että tila tukee kulloistakin työtehtävää aktiivisesti ja inspiroivasti. Martelataloon on luotu myös erilaisia toiminnallisia alueita yhteistyölle, kommunikoinnille, keskittymiselle ja rauhoittumiselle.





Toiminnallisuutta tuetaan vaikkapa Martela Dynamic-älypöytien avulla. Pöytä muistuttaa ja kannustaa seisomaan itse tavoiteltavaksi asetetun ajan – ja toimii ikään kuin personal trainerina.

Mutta mitään pöytää ei aina välttämättä edes tarvita. Kaasinen muistuttaa, että työstä paljon on tiimi- ja ideointityötä, jota tehdään isommalla tai pienemmällä porukalla – ja suhteellisen epämuodollisella ja rennolla otteella.

”Esimerkiksi Café Martela on meillä suosittu palaveripaikka. Tavoitteena on, että missä hyvänsä ihminen Martelatalossa sattuuikin olemaan, hän tuntee aina olonsa kotoisaksi.”

Sirpa Ontronen lyö pöytään tutkimustuloksia, jotka tukevat kollegan näkemyksiä siitä, että väki on viihtynyt. Marraskuussa 2014 pidetyn käyttäjäkyselyn mukaan 72 prosenttia työntekijöistä katsoo, että työnteko on tehostunut selvästi tai jonkin verran muutoksen myötä. Vuorovaikutus eri toimintojen välillä on parantunut, samaten tiedonkulku yleensä ja työilmapiiri.

”Ehkä kaikkein huikkein tulos on se, että 89 prosenttia ihmisistä totesi työrauhan parantuneen. Toinen tärkeä mittari on tietenkin työhyvinvointi, johon liittyen 68 % ihmisistä sanoi työhyvinvointinsa parantuneen”, Ontronen toteaa.

Kaaoksesta järjestykseen

Totuttelua on silti vaadittu, ennen kuin hommat alkoivat rullata täysipainoisesti – sen Ontronen ja Kaasinen toki myöntävät.

”Omien rutiinien muodostuminen vie aikaa. Varsinkin ensimmäiset päivät olivat melkoista hapuilua”, Ontronen nauraa.

Homma toimii siten, että omassa kulkukortilla lukittavassa kaapissa voi säilyttää tarpeellisia tavaroita, mutta muutoin tilankäyttö perustuu puhtaasti valintaan: taloon tullessa työntekijät valitsevat näytöltä vapaan työpisteen ja varaavat sen itselleen. Mutta sitten vastaan voi tulla odottamattomiakin ongelmia, kuten mistä kollega nyt löytyy, kun hän voi olla missä tahansa?

”Aika pian ihmiset kuitenkin oppivat esimerkiksi laittamaan pikaviestin tai soittamaan etsimälleen henkilölle”, Ontronen toteaa. Hänen mukaansa noin kolmen kuukauden kohdalla kaikki olivat löytäneet oman tyykinsä:

”Sen huomaa, että toiset tekevät rohkeammin töitä ihan missä vaan, kun taas toiset vuorottelevat muutaman tutun paikan välillä”, Ontronen kuvailee. ■





MONITILASTA POWERIA ARKEEN

AALTO UNIVERSITY EXECUTIVE EDUCATION OY:N PÄIVITETYT TOIMITILAT

TEKSTI: SAMI J. ANTEROINEN

KUVAT: KINNARPS

Yritykset etsivät jatkuvasti uusia tapoja lisätä työntekijöiden motivaatiota ja työhyvinvointia. Äskettäin julkaistussa Kinnarpsin uudessa Trendiraportti 2015 -katsauksessa pureudutaan työ- ja elinympäristön suunnitteluun monimuotoisuuden vuosikymmenellä. Kinnarps on tehnyt selvityksen yhdessä eturivin arkkitehtuurin, muotoilun ja tekniikan asiantuntijoiden kanssa.

Kinnarps Oy:n markkinointipäällikkö Liselott Bergholm-Slotten mukaan Trendiraportti 2015 paneutuu tulevaisuuden työympäristötrendeihin ja tuo esille vastauksia siihen, miten voisimme mukauttaa työympäristön sopimaan paremmin kaikille niille erilaisille työntekijäryhmille, jotka kohtaavat moderneissa, monimuotoisissa työympäristöissä ja uudenaikaisissa tehtävissä.

Bergholm-Slotte näkee, että työelämässä jaksamisesta on tullut strateginen haaste, jonka myös designia koskevien päätösten tekijät joutuvat kohtaamaan. "Yhden

**// Työelämässä
jaksamisesta on
tullut strateginen haaste.**

koon ajattelu joutaa romukoppaan, kun työvoima on moninaisempaa kuin koskaan. Työurien pidentyessä on osattava ottaa huomioon eri sukupolvien erilaiset ajattelu- ja toimintatavat. Yritysten on myös entistä haastavampaa löytää lahjakkaita tekijöitä ja pitää heistä kiinni", Bergholm-Slotte toteaa.

Toimiston uusi tuleminen

Työympäristön suunnitteluun liittyviä päätöksiä voidaan tehdä ergonomian lisäksi myös psykologian näkökulmasta: esimer-



kiksi luomalla tiloihin erilaisia tunnelmia valaistuksen, äänen tai taiteen avulla. Tulevien työelämän haasteiden selvittely, visio uusista haasteista ja mahdollisuuksista, oli perusta myös Kinnarpsin Next Office™ -monitilamallille.

”Next Office esittää ratkaisuja uudenlaisen, tehtävien mukaisen monitilatoimiston suunnitteluun”, kuvailee Kinnarps Oy:n toimitusjohtaja Henrik Slotte. Next Office -monitilamallia hyödynnettiin Aalto University Executive Education Oy:n sisustusprojektissa, jossa tavoitteena oli luoda vähintään yhtä viihtyisä ja vetovoimainen tila kuin mitä oli jo aiemmin toteutettu Aalto EE:n toiseen kerrokseen; yhdistelmä monitilaisesta työympäristöstä ja henkilökohtaisista työpisteistä.

Projektiin kuului Kinnarpsilta sisustus suunnittelija Tytti Nevalainen ja asiakkuuspäällikkö Kristiina Sievi-Korte sekä Aalto EE:stä Elina Kaivola ja Taija Manninen. Tavoitteiksi uusille tiloille asetettiin myös hyvä ergonomia sekä vaalea ja valoisa yleisilme, joka ottaisi huomioon tilaan tulevat taide teokset ja jättäisi riittävästi vapaata seinäpintaa tauluille.

Aktiviteetti edellä!

Henrik Slotten mukaan suunnitelman haasteena oli ”myydä” uudenlainen monitilatyöympäristö toisen yksikön perinteisem-

mästä työympäristöstä pois muuttaville työntekijöille. Etukäteen oli määritetty, että noin kolmasosa olisi henkilökohtaisia työpisteitä ja loput mobiilipaikkoja.

”Kinnarpsin tekemässä sisustus ehdotuksessa tilat jaettiin kolmeen Activity based working -mukaiseen alueeseen: jaetut työpisteet, henkilökohtaiset työpisteet ja neuvottelupaikat. Lisäksi toteutettiin vetäytymispaikkoja, hiljaisia huoneita ja pistäytymis-

työpisteitä”, Slotte kertoo.

Aalto University Executive Educationin näkökulmasta haasteena projektissa oli layoutin saaminen toimivaksi ja korkean hallimaisen tilan akustiikan saaminen hallintaan. Aalto EE:n väki halusi tilasta vähintään yhtä viihtyisän ja tasokkaan kuin aiemmatkin tilat, koska organisaation henkilöstömäärä kasvoi yritysfuusion myötä ja jotta kaikki tilat olisivat yhtä lailla miellyttäviä työskennellä. Uusissa tiloissa on noin 60 työntekijää.

Nykyisin tiedostetaan, että pehmeä lähestymistapa, jossa psykologiset ja kulttuuriset seikat otetaan huomioon, vaikuttaa myönteisesti yrityksen tuotantoon, innovointiin ja tulokseen. Sen ymmärtäminen, etteivät kaikki ajattele tai työskentele samalla tavalla, on tulevaisuuden työympäristön perusta. Aalto University Executive Educationissa tämä ideologia näkyy mm. siinä, että erilaisia tunnelmia on luotu upeiden tai-

**// Yhden koon
ajattelu joutaa
romukoppaan, kun työvoima
on moninaisempaa kuin
koskaan.**



deteosten avulla – ja kalusteiden neutraalit sävyt tuovat esille taideteosten värimaailmaa.

”Myös tiloissa aiemmin olemassa olleita itämaisia mattoja on hyödynnetty eri tiloissa, joihin ne tuovat vaihtelevuutta ja omaleimaisuutta”, Slotte kuvailee.

Tärkeintä on liike

Monitilassa pyritään aktivoimaan aivoja liikumisen kautta. Sisustuksen voi suunnitella innostamaan muuhunkin kuin paikallaan istumiseen: sijoittamalla toimintoja eri pisteisiin käyttäjät saadaan liikkeelle. Aalto EE:n monitilaratkaisussa on useita erilaisia paikkoja, jotka rohkaisevat pientä tai isompaa liikehdintää. Tiloista löytyy esimerkiksi työpisteitä lyhytkestoiseen työskentelyyn ja projektiluontoiseen uurrastukseen sekä ideatila luovaan kokoustamiseen.

”Liikkumista lisäävät myös puolikorkeat jakkarat ja pöydät, joiden äärellä voi joko seistä tai istua. Työrauhaa parantaa lokerikoiden, puhelinkoppien, kierrätys- ja kopiointitilojen harkittu sijoittelu työympäristössä”, lisää Slotte.

Kinnarpsilla ajatellaan, että koska kaikilla on oma tapansa ajatella ja ratkoa ongelmia, fiksu työympäristö ottaa erilaiset ihmistyytit huomioon. Sisään- ja ulospäinsuuntauneet ihmiset tarvitsevat erilaisia työympäristöjä keskittyäkseen ja viihtyäkseen.

”Myös introvertti työskentelytapa on otettu huomioon

tilan suunnittelussa. Aalto University Executive Educationilla saatavilla on rauhallisia vetäytymistiloja, ääntä vaimentavilla sermeillä rajattuja työpisteitä sekä erillisiä neuvotteluhuoneita”, kertoo Slotte. Ekstroverttien keskus-televalle piirille taas on tarjolla avonaista tilaa, korkeaselkäisiä sohvia kohtaamisia varten sekä puolikorkeita projektitiloja ryhmätyöskentelyyn.

**// Sisustuksen
voi suunnitella
innostamaan
muuhunkin kuin
paikallaan istumiseen.**

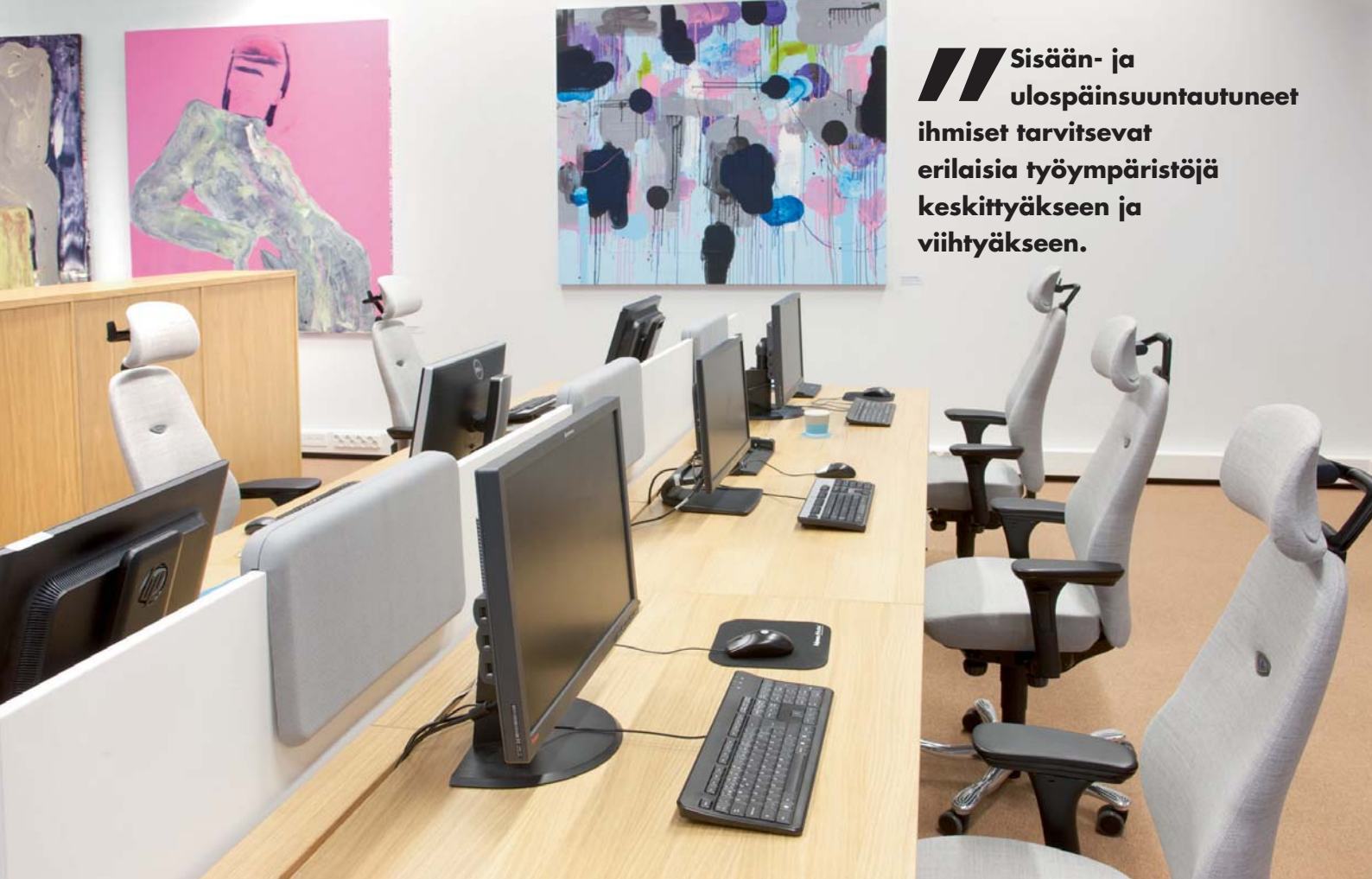
Täyden kympin kohtaamispaikka

Aalto EE:n projekti valmistui kesällä 2014. Lähes vuosi uudistuksen jälkeen

on selvää, että Aalto EE:n uusi, inspiroiva tila on onnistunut hyvin. Siitä kertoo muun muassa se, että kaikki työpisteet ovat tasaisesti käytössä – ja toisen kerroksen väki tulee usein tekemään töitä uudempiin tiloihin, mikä edistää osastojen välisiä kohtaamisia.

Aalto University Executive Educationilla kiitellään projektin sujuvuutta, johon vaikutti suuresti Kinnarpsin projektiryhmä, joka ymmärsi asiakkaan tarpeet erittäin hyvin. ”Toimitukset olivat ajoissa ja lopputulos oli onnistunut ja pidetty”, toteaa vetovastuussa ollut Elina Kaivola.

Activity based work -ideologiakin on alun hienoisten epäilysten jälkeen otettu positiivisesti vastaan. Työntekijät ovat kiitelleet eri työtarpeisiin soveltuvien paikkojen runsautta – ja erityisesti puolikorkeat Plint/Ava-ryhmät ovat olleet suosiossa. ■



// Sisään- ja ulospäinsuuntautuneet ihmiset tarvitsevat erilaisia työympäristöjä keskittyäkseen ja viihtyäkseen.



Next Office -analyysin hyödyt HR:lle...

Yhteisymmärrys muutoksesta

- työtavoista, uusista tiloista ja mahdollisuuksista

Käsitys tarvittavista tiloista

- yhteisesti määritellyt erilaiset tilat

Uusi toimiva sisustusratkaisu

- työhyvinvointi kohenee, rekrytointi helpottuu

...ja mitä muutos vaatii?

- Johdon tuki muutosprosessille
- Yhteisöllinen sitoutuminen uuteen työtapaan
- Yhteiset pelisäännöt uudenlaisen työympäristön luomiseksi

Lähde: Kinnarps Oy, Next Office -monitilamalli



Työhyvinvoinnin edistäminen, työkyvyttömyyden vähentäminen ja työterveysyhteistyö hallitusohjelmaan

Työterveyslaitos esittää tulevaan hallitusohjelmaan kolmea työelämän kehittämisen painopistettä. Työhyvinvointi on turvattava muuttuvassa työelämässä. Työkyvyttömyyden vähentämiseksi tarvitaan yhteiset talokoot. Pienten yritysten työhyvinvointia parannetaan tehostamalla työterveysyhteistyötä, jonka tueksi voidaan kehittää digitaalinen toimintamalli.



Katsaus tulevaisuuteen: Työelämä vuonna 2025

Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisema Työelämä 2025 -katsaus kuvaa työn ja työelämän muutosta seuraavien kymmenen vuoden aikana työsuojelun ja työhyvinvoinnin näkökulmasta.

Katsauksen tarkoituksena on ennakoida tulevaisuuden työelämää ja auttaa varautumaan siihen tekemällä suosituksia ja konkreettisia toimenpide-ehdotuksia, joiden avulla työsuojeluhallinto voisi paremmin vastata ajoissa tulevaisuuden haasteisiin. Työsuojeluhallinto arvioi ja priorisoi toimenpide-ehdotusten toteuttamisen muun muassa toimintasuunnitelmien ja runkosuunnittelun yhteydessä tarpeen mukaan.

Katsauksessa tarkastellaan työelämää kattavasti: siinä analysoidaan, millaisia töitä vuonna 2025 tehdään ja keitä työntekijät ovat, sekä arvioidaan työntekijöiden terveyttä, työturvallisuutta sekä työhyvinvointia ja uusien teknologioiden vaikutuksia työhön.

Työelämä 2025 -katsaus on kirjoitettu siten, että siinä tarkastellaan kehitystä vuodesta 2025 taaksepäin. Kirjoittajat ovat asettaneet itsensä vuoteen 2025 ja valinneet sen tulevaisuuskuvan, joka heidän mielestään on todennäköisin nykyisten kehityssuuntien perusteella.

Katsauksessa esitetyt näkemykset eivät perustu yksittäisiin lähteisiin, vaan laajaan kirjallisuusselvitykseen, useisiin erillisiin kirjoituksiin ja taustamuistioihin, keskusteluihin, seminaareihin, workshoppeihin, työsuojeluosaston henkilökunnan kuulemisiin ja kirjoittajien omiin näkemyksiin.

Työelämä 2025 -katsaus. Työelämän ja työympäristön muutosten vaikutukset työsuojeluun ja työhyvinvointiin. Helsinki 2015. 57 s.

Sosiaali- ja terveysministeriön raportteja ja muistioita 2015:16
ISSN-L 2242-0037
ISSN 2242-0037 (verkkojulkaisu)
ISBN 978-952-00-3573-0



PARHAIMMILLAAN VAATIVISSA OLOISSA

Optimaaliset työvuorot koko henkilöstölle napin painalluksella? Numeron Workforce Management -järjestelmä takaa, ettei tehokkuuden, korkean palvelutason ja työtyytyväisyyden yhdistäminen ole enää vain myytti. Mitä haastavammassa olosuhteissa toimit, ja mitä kriittisempää työvoiman oikeanlainen käyttö on, sitä enemmän voimme Sinua auttaa.

Ratkaisustamme hyötyvät mm.



www.numeron.com

// Vuokratyöyritykset hoitavat työnantajan velvollisuuksiaan aiempaa paremmin

Vuokratyötä tarjoavat yritykset hoitavat työnantajan velvollisuuksiaan selvästi paremmin kuin vielä kuusi vuotta sitten, kertovat Etelä-Suomen aluehallintoviraston työsuojelutarkastajien havainnot. Tämä näkyy varsinkin työaikakirjanpitoon ja vuosilomiin liittyvissä asioissa.

Etelä-Suomen aluehallintoviraston työsuojelutarkastajat valvoivat vuokratyöyrityksiä tehostetusti vuosina 2013–2014 ja sitä ennen vuosina 2007–2009. Kuusi vuotta sitten moni vuokratyöyritys ei kirjannut läheskään kaikkia työtunteja järjestelmällisesti ylös. Lisäksi moni työntekijä jäi ilman lainmukaista vuosilomaa. Osalle maksettiin ainoastaan lomakorvaukset, osa ei saanut sitäkään.

Sopimuksessa on oltava tieto vuokratyön sisällöstä ja kestosta

Edistysaskelista huolimatta työsuojelutarkastuksilla löytyi myös puutteita, varsinkin määräaikaississa työsopimuksissa. Usein määräaikaisuuden perusteeksi oli kirjattu vain ”käyttäjärityksen tarve”.

Työsopimuslain mukaan sopimuksesta pitäisi selvittää, miksi käyttäjäritys tarvitsee määräaikaista työvoimaa. Usein puuttui tieto myös määräaikaisuuden kestosta tai arvioidusta kestosta. Vuonna 2012 työsopimuslakiin tehtiin lisäys, jossa erikseen korostettiin, että nämä tiedot on oltava myös vuokratyöntekijän työsopimuksessa. Näiden puutteiden taustalla oli usein ongelmia tiedonkulussa.

Lisätietoja:

Työsuojelutarkastaja Lea Piho, 0295 016 333, etunimi.sukunimi@avi.fi

Työsuojelun vastuualue, Etelä-Suomen aluehallintovirasto



KUKA JOHTAA OSAAMISTA ORGANISAATIOSSASI?

TEKSTI: KIRSTI KEHUSMAA, REHTORI, RASTOR

KUVA: LASSI KAARIA

Tuottavuuden, työhyvinvoinnin ja hyvän henkilöstöjohtamisen väliset yhteydet on todettu tutkimuksilla lukuisia kertoja. Organisaation menestys on kiistatta riippuvainen siitä, mikälaista osaamista henkilöstöllä on ja kuinka hyvin osaamista pystytään hyödyntämään.

Tästä huolimatta monessa organisaatiossa HR- ja HRD-asiat kulkevat edelleen ainakin osin omaa latuaan. Työyhteisön, toimintatapojen ja osaamisen kehittäminen eivät integroidu osaksi organisaation strategiaa, toiminnan suunnittelua, toteutusta ja seuranta. Kehittäminen saattaa olla pirstaloitunutta ja sitä suunnitellaan yksittäisten – kokonaisuuden kannalta ehkä merkityksettömien – tarpeiden perusteella. Toisinaan taas kehittämisen trendit ja menetelmät valtaavat pääroolit: uusia osaamisen kehittämisen malleja ja menetelmiä kokeillaan innokkaasti, mutta varsinaiset hyödyt saattavat jäädä vähäisiksi.

Valtaosa organisaatioissa tarvittavasta osaamisesta kehittyy työn parissa, työyhteisössä ja verkostoissa toimiessa. Osaamisen kehittämisen systemaattinen kanavointi strategisten ja muiden organisaation tavoitteiden mukaiseksi tehostaa oppimista, osaamisen jakamista ja käyttöä.

Osaamisen johtaminen ja kehittäminen eivät ole kopioitavissa organisaatiosta toiseen. Osaamisen kehittämisen proses-

sit, mallit ja menetelmät tulee laatia organisaation tarpeen ja tavoitteiden mukaisesti, jos osaamisella halutaan aidosti erottua ja saavuttaa kilpailuetua.

Osaamisen johtamista ei voi ulkoistaa kokonaan johtamistyöstä HR- tai HRD-toiminnolle tai muulle organisaation kehittämiskumppanille. Organisaation, johtajan ja esimiehen paras osaamisen kehittämiskumppani tukee osaamisen johtamista ja kehittämistä samanaikaisesti sekä koko organisaation että organisaatiossa toimivan yksilön näkökulmasta.

Kokonaisnäkemys organisaation osaamisen johtamisen tavoitteista muodostetaan strategiatyössä. Näiden tavoitteiden yhteen saattaminen yksilötason tarpeiden kanssa on esimieskunnan tehtävä. HR, HRD ja muut kehittämiskumppanit tukevat tätä prosessia niin strategisella kuin yksilön tasolla. He toimivat asiantuntijoita tarkoituksenmukaisten osaamisen johtamisen ja kehittämisen mallien ja menetelmien suunnittelussa, toteutuksessa ja osaamisen kehittymisen arvioinnissa.

Johtaja ohjaa, kannustaa ja innostaa organisaatiota osaamisen hyödyntämisessä, jakamisessa ja kehittämisessä. Johtajan keskeinen tehtävä on siis johtaa osaamista. Miten tämä toteutuu sinun organisaatiossasi? ■

Lisätietoja: www.rastor.fi



Kurssi oli hyvin järjestetty ja rytmitetty, ryhmä oli juuri sopivan kokoinen (6), harjoitukset tukivat hyvin kurssin sisältöä...



Ehkä sisältöjen painopiste voisi olla vielä enemmän ja tarkemmin oikeiden toimintamallien esittelyssä...

ANNA MUIDEN AUTTAA SINUA OSTOPÄÄTÖKSEN TEOSSA

Verkkokauppojen sekä vertailusivustojen lisääntyä merkittävästi viimeisten vuosien aikana, ostopäätöksen teko on saattanut hankaloitua, sillä samankaltaisia vaihtoehtoa tuotteissa sekä palveluissa on tarjolla paljon. Tämä näkyy myös koulutusosalalla. Meiltä Koulutus.fi:stä löytyy esittelytiedot useiden eri koulutuksenjärjestäjien tarjonnasta ja monissa koulutuskategorioissa on paljon kilpailua eri tahojen järjestäessä koulutuksia toisiaan vastaavista aiheista.

Sivustomme käyttäjät, jotka voivat olla henkilöstön koulutushankinnoista vastaavia HR-päälliköitä, esimiehiä tai yksityishenkilöitä, kohtaavat usein haasteen: Miten valitsen sopivan täydennyskoulutuksen, kun samalta kuulostavia vaihtoehtoja on niin paljon?

Myös koulutuksia järjestävät tahot kamppailevat tämän kysymyksen parissa yrittäen parhaansa mukaan erilaistaa koulutuspalvelunsa kilpailijoiden vastaavista koulutuksista sekä kohdistaa oman koulutustarjontansa tietyille kohderyhmälle.

Tuotteeseen tai palveluun satsatut markkinointieurot eivät välttämättä tuota riittävää tulosta kilpailijoista erottautumiseksi, ainakaan ostajan näkökulmasta. Ostoskäyttäytymistä tutkittaessa onkin havaittu, että ostopäätösprosessiin vaikuttavat kolme seikkaa:

- mieltymykset, uskomukset ja kokemukset
- markkinoinnista saatu tieto
- toisten henkilöiden antama palaute

Kun tietoa on nykyisin helposti tarjolla, on toisten henkilöiden antama palaute noussut yhä tärkeämmäksi ostopäätökseen vaikuttavaksi tekijäksi. Ja siinä missä yksi päätökseen

vaikuttava tekijä kasvattaa painoarvoaan vaakakupissa, niin muiden tekijöiden arvo vähenee ostopäätöstä tehtäessä.

Moni kokee toisten antaman palautteen, eli tuote- tai palveluarvioinnit, luotettavaksi kolmannen osapuolen tiedonlähteeksi, joka nopeuttaa ostopäätöksen tekemistä. Muiden palautteen avulla sikaa ei siis enää tarvitse ostaa säkissä – tai pelkkään markkinointikrääsään kierrettynä.

Pelkkien markkinointitoimien rinnalla kouluttajat voivat siis nykyisin erottautua kilpailijoistaan keräämällä palautetta ja julkaisemalla sen avoimesti.

SINÄ OLET YKSI SILMUKKA PALAUTTEENANNON KETJUSSA

On selvää, että palautetta antava henkilö auttaa seuraavia ostopäätöksen kanssa kamppailevia sopivan tuotteen tai palvelun löytämisessä ja vaihtoehtojen vertailussa. Jotta palautetta voi löytää, täytyy sitä kuitenkin myös itse muistaa antaa. Näin ollen meistä jokainen on tärkeä silmukka ostoprosessin ketjussa.

Oletko viime aikoina osallistunut täydennyskoulutukseen? Nyt on hyvä aika käydä antamassa siitä palautetta alla olevasta linkistä. Samalla voit tutustua tarjolla oleviin koulutusvaihtoehtoihin.

Antoisaa koulutuskevättä!

Heidi Jylhä-Ollila

Tiedottaja, Koulutus.fi

Katso ja tee koulutusarviointia:

<http://www.koulutus.fi/arvioinnit>

MITEN VALITSEN EMBA-OHJELMAN?

Executive MBA -ohjelmaan osallistuminen on investointi sekä työyhteisön kilpailukykyyn että osallistujan kehittymiseen johtajana. Miten ohjelmien joukosta löytyy itselle ja omalle organisaatiolle sopivin?

Ohjelmia on tarjolla sekä toimialakohtaisina että eri toimialoja verkottavina. Haluatko löytää vertaisryhmäsi oman toimialan sisältä vai eri toimialoilta?

”Executive MBA Tampere on Tampereen yliopiston ja Tampereen teknillisen yliopiston johtamiskoulutuksen tuoteperhe, joka tarjoaa viisi erilaista EMBA-ohjelmaa. Sosiaali- ja terveysalalle, julkiselle sektorille ja vakuutuslalle löytyy omat ohjelmansa, minkä lisäksi on tarjolla eri toimialoja verkottava ohjelma ja teknologiapainotteinen ohjelma”, kertoo ohjelmapäällikkö Marjukka Kuutti.

EMBA Tampere -ohjelmien sisällöt rakentuvat kahden yliopiston laajan osaamisen varaan. Tuoteperheen verkkosivun lisäksi tietoa ohjelmista saa ohjelmapäälliköiltä ja ohjelman suorittaneilta.



”Realistisen kuvan ohjelmista ja hyviä vinkkejä opiskeluun saa aiempien vuosikurssien osallistujilta, joita voi kuulla esimerkiksi ohjelmien infotilaisuuksissa”, kertoo ohjelmapäällikkö Saila Leivo.

”EMBA Tampereen osallistujat ovat mahtavaa porukkaa, joiden menestystä työssä ja urakehityksessä seuraamme ilolla.” ■

Lisätietoja: www.embatampere.fi, saila.leivo@tut.fi, marjukka.kuutti@uta.fi

OMA PALKANLASKENTA TUOTTAÄ HYÖTYJÄ HANKKIJALLE

Maatalous- ja konekauppaa sekä Agrimarket-myymläketjua pyörittävä Hankkija Oy otti palkanlaskentapalvelut ja -järjestelmät omaan hoitoonsa ja sai monimuotoisen palkkahallinnon parempaan hallintaan.

SOK:n myytyä Hankkijan tanskalaiselle Danish Agrolle yhtiössä käynnistettiin muutoshanke hallinnollisten prosessien uudelleen järjestämiseksi. Palkkahallinnossa vertailtiin palvelujen omaa toteutusta ja ulkoistusta.



”Hankkijan kokoisessa, useita työehtosopimuksia käyttävässä yrityksessä on järkevää hoitaa palkanlaskenta omalla osaamisella ja järjestelmällä. Siten minimoimme kustannukset, varmistamme laadun ja tuotamme lisäarvoa henkilöstölle”, henkilöstöpäällikkö Päivi Niskanen Hankkija Oy:stä kertoo.

Palkanlaskentaa SaaS-palveluna

Hankkijan palveluksessa on noin 850 palkansaajaa; kesäaikana työntekijöiden määrä nousee yli tuhannen. Mepco Oy:n toimittaman SaaS-palvelun avulla yhtiön palkkahallintoa hoitaa kaksi palkanlaskijaa. Useiden työehtosopimusten käyttö edellyttää monipuolista osaamista ja vaatii tukea myös palkkajärjestelmältä.

”Olemme ratkaisumme tyytyväisiä. Prosessit ovat omissa käsissämme, ja voimme palvella tehokkaasti esimieskuntaa. Tavoitteemme on tukea liiketoimintaa, ja siihen meillä on nyt paremmat mahdollisuudet”, Niskanen toteaa.

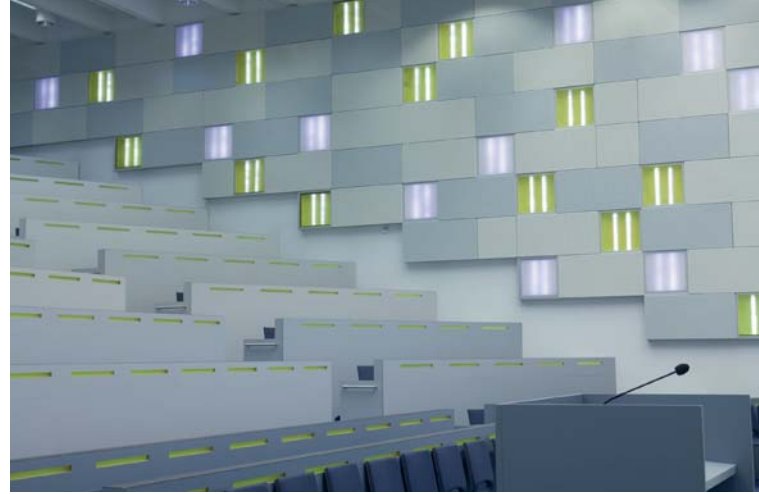
Huomio kohdistetaan nyt jatkokehitykseen. ”Mepco HRM tarjoaa monipuolisia mahdollisuuksia. Voimme kehittää muun muassa henkilöstöhallintoa sekä sisäisiä verkkopalveluja koko organisaatiolle”, Niskanen sanoo. ■

Lisätietoja: www.mepco.fi

VIRKISTY TYÖN LOMASSA!

Fellmannia on viihtyisä kokous- ja tapahtumaympäristö Lahden keskustamiljöössä. Tilaisuuksien järjestäjät ja kokousvieraat voivat käyttää korkeatasoisia kokousvälineitä. Auditorio on suunniteltu 250 hengelle, minkä lisäksi talossa on useita 8–80 hengen kokoustiloja ja runsaasti monimuotoista tilaa ryhmätöiden tekemiseen sekä ravintola.

Kokouspaketteja on tarjolla aina aamiaisbuffetista iltakoukseen. Kokoustilojen ja -tarjoilujen lisäksi kokouspakettiin voidaan liittää hyvinvointipalveluja, kuten tietoisu liikunnan ja ravinnon merkityksestä hyvinvoinnille sekä mielen, kehon asennon ja hengityksen yhdistävä Qigong-harjoitus. Lahden



ammattikorkeakoulun liikuntapalvelu LAMK Sportsin kattavasta ryhmäliikuntatarjonnasta voi valita istumakokouksen vastapainoksi aktiivisempaa ryhmäliikuntaa esimerkiksi itsepuolustustunnin tai kovatempoisen HIIT-tunnin.

Myös kokoustarjoiluissa panostetaan asiakkaiden hyvinvointiin ja tarjolla on parhaita raaka-aineita lähiruokailoilta. Kokoustarjoilut voivat pitää sisällään aamiaisen, lounaan, iltapäiväkahvin tai vaikka juuresbaarin ja virkistävän smoothien.

Fellmannian tilojen suunnittelun lähtökohtana on ollut avoimuus ja muuntojoustavuus. Monet tilat taipuvat erilaisiin käyttötarpeisiin esimerkiksi siirtoseinien avulla. Kokoustilat on varustettu nykyaikaisella AV- ja IT-tekniikalla, mikä mahdollistaa myös etäyhteyksien kautta toteutettavan opetuksen, ryhmätöitä, kokoukset ja neuvottelut. ■

Lisätietoja: www.fellmannia.fi

JOHDON ROOLI KOROSTUU ISO-STANDARDIEN PÄIVITYKSISSÄ

Laatu- ja ympäristöjärjestelmästandardit ISO 9001 sekä 14001 päivittyvät 2015-versioiksi tänä vuonna. Valmiit versiot standardipäivityksistä (FDIS, final draft international standard) julkaistaan syksyllä. Kummassakin standardipäivityksessä korostuvat johdon rooli ja vastuu järjestelmästä.

Siirtyminen uuteen standardiin

Tällä hetkellä päivityksistä on käsillä kommenttikierrokselle lähenevät standardiluonnokset (DIS, draft international standard). Siirtymäaika uuteen standardiin on kolme vuotta. Siirtymäarviointi on mahdollista tehdä seuranta-arvioinnin tai uudelleen sertifiointiarvioinnin yhteydessä. On myös mahdollista tehdä erillinen siirtymäarviointi.

Miten standardit muuttuvat?

Molempien standardien päivityksessä on korostettu johdon vastuun ja sitoutumisen osaa järjestelmässä. Kaikkiin uusiin johtamisjärjestelmästandardeihin otetaan käyttöön yhtenäinen otsikointi sekä yhtenäiset tekstiosuudet (niin sanottu annex SL). Uusi otsikointi selkeyttää standardin käyttöä yrityksen johtamisessa ja helpottaa useampiin standardeihin perustuvan toimintajärjestelmän luomista. Tekstejä on siirretty ja muokattu, mutta sisältö on pysynyt samana.

Tavoitteellinen johtajuus – välineitä johtajuuden osoittamiseen

Koulutuksen tavoitteena on tutustua ISO 9001-standardin johtajuus-tasoarvioinnin keskeisiin elementteihin ja pohtia oman organisaation johtajuuden nykytilaa.

Sisältö:

- Tavoitteellisen johtajuuden elementit
- Sudenkuopat
- Kehittämisen työkalut

Tavoitteellinen Johtajuuskoulutukset ovat nyt pääkaupunkiseudulla! ■

Lisätietoja:

training.finland@inspecta.com, www.inspecta.com

LOHJALTA VAUHTIA KEVÄÄSEEN JA KESÄÄN

Lohjanjärven rantamaisemat ovat upeana näyttämönä usealle kesätapahtumalle. Yritysryhmien kannattaa varata ajoissa paikat esim. Lohjan Rantajamien vip-puolelta tai Lohjan orkesterin tasokkaista konserteista. Alkukesään tuo sykettä uusi Lohjan Järvirieha -tapahtuma, jossa mm. kelluva venenäyttely ja veneiden koeajomahdollisuus Lohjanjärven aalloilla. Syksyyn johdattaa vahvojen tunteiden Franz Leharin säveltämä oopperetti Luxemburgin kreivi, esitykset 1.8.–15.11. välisenä aikana Laurentius -salissa Lohjalla.

Kisakallion Urheiluopistolla on aktiivista toimintaa ympäri vuoden. Susi Training Center ja Kisakallion monipuoliset palvelut ovat yritysten käytössä ympäri vuoden. Kun tarvitsee viiennystä, on Lohjalla mahdollisuus tutustua eksoottiseen maailmaan Tytyrin kaivosmuseossa. Kaivoksen uumenissa onnistuvat kokoukset, ruokailut, juhlat tai vain mielenkiintoinen opastettu kierros.

Lohjan kalkkipitoinen ja ravinteikas maaperä tarjoaa mahdollisuuden kuulla tarinoita hedelmäpuutarhasta Fruticetumissa, Lohjansaaressa. Samalla voi pistäytyä Paavolan tammen juurella aistimassa maahismaista tunnelmaa



ja shoppailla lähiruokaa Lohjansaaren lauantaisella kesätorilla. Lisäksi voi vielä tutkia Antiikkisia elämyksiä Elegansissa ja hakea tuliaiset matkaan Alitalon Viinitilan myymälästä. Lounaalla voi käydä vaikkapa Martinpihan – Vuoden 2014 Kesämatkailu kohteeksi valitussa lämminhenkisessä miljöössä. ■

Lisätietoja: www.visitlohja.fi

HATTULAN HYVÄN OLON NIEMI

Petäys Resort on ainutlaatuinen kokous- ja vapaa-ajan hotelli Hämeen sydämessä. Rauhallinen miljöö, herkullinen ruoka sekä ystävällinen palvelu antavat erinomaiset puitteet onnistuneisiin ja ikimuistosiin tilaisuuksiin jopa 200 hengelle. Toimivia tiloja voidaan yhdistää tai jakaa tarpeiden mukaan. Hotellin sisätiloissa olevien kokoustilojen lisäksi Petäys Resort tarjoaa mahdollisuuden erilaiseen kokouspäivään.

Uusitusssu kodassa kokoukset ovat raikkaita ja elämyksellisiä. Kodalla voi viettää eräkokousta tai TYKY-päivää, rentoa yhdessäoloa ja luonnosta nauttimista. Kokouspäivään mahtuu kenties erä frisbee-golfia, lentopalloa tai lähdet Vanajaveden laineille kanootilla. Aktiviteettien jälkeen pysähtyt nauttimaan Rantaravintola Kaisan terassille kesän tunnelmasta virvokkeen ja maittavan hampurilaisen ääreen. Illan hämärtyessä voit mennä kodalle paistamaan tikkupullaa tai nauttimaan kokin loihtimaa kotamenua. Päivän jälkeen rentoudut saunojemme



lempeissä löylyissä ja kylvet paljussa Vanajaveden kauniissa maisemissa.

Herkullinen ravintolamaailmamme pitää asiakkaat kylläisenä ja mielen virkeänä koko päivän. Hyvällä maulla uudistettujen huoneidemme värimaailma rentouttaa ja johdattelee rauhallisille unille. Käytössä on myös neljä lemmikkihuonetta. Hotellin saunat, kuntosali, monipuoliset ulkoilupaikat ja langaton internet-yhteys ovat luonnollisesti vieraidemme käytössä.

Koko Hyvän olon niemi on käytössä: kokoustilat, ravintolamaailma, saunat ja muut vapaa-ajan riemut. Rantautuminen vierassatamaamme on myös vaivatonta.

Tervetuloa Petäys Resortiin! ■

Huhti-, loka- ja marraskuussa kokoukset meillä tarjoushintaan:

* Päiväkokous kaikilla herkuilla vain 32,00 €/hlö

* Majoittuva kokouspaketti 117,00 €/hlö/2hh

Lisätietoja: www.petaysresort.fi / myynti@petays.fi



VALMENTAJAN LÄSNÄOLO ARJESSA MOTIVOI TYÖNTEKIJÄÄ

YKSILÖLLINEN MOVENDOS- VALMENNUS TUO TULOKSIA

TEKSTI: PAULA MÄKELÄINEN,
ASIAKKUUSJOHTAJA, MOVENDOS OY

Työhyvinvoinnin edistämiseen on olemassa roppakaupalla hyviä toimintamalleja sekä tasokkaita kouluttajia ja valmentajia. Työntekijätasolla uusien toimintatapojen omaksuminen jää kuitenkin usein rutiinien tai kiireen jalkoihin. Movendos on kehittänyt ratkaisuksi valmennusmallin, jossa tuki tuodaan tapaamisten väliin. Kokonaisvaltaista hyvinvointia tukeva etävalmennus yksilö- tai ryhmätapaamisten välissä motivoi ja auttaa sitoutumaan valmennukseen. Tuettu valmennusjakso sekä konkreettiset valmennustehtävät auttavat pysyvämpiin tuloksiin. Etävalmennus toteutetaan selainpohjaisella Movendos mCoach -työkalulla, jonne valmentaja laatii työntekijän elämäntilanteeseen sopivan valmennussisällön.

Kansainvälisen IT-yrityksen CGI:n Oxygen-ohjelma tukee henkilöstön terveyttä ja hyvinvointia. Työssäjaksamista tuetaan osana strategista liiketoimintaa. Syksyllä 2014 CGI päätyi kokeilemaan Movendos-valmennusta paikallisena työhyvinvointitoimenpiteenä.

Yritysjohdolle vaikuttavuuden seuranta ja mittarointi on tärkeää toimenpiteiden kohdentamisen kannalta. CGI:n henkilöstöjohtajan Saara Lambergin mukaan positiivista palautetta on tullut paljon. Kaikkineen mukana on ollut noin 50 valmennettavaa Helsingin, Oulun, Tampereen ja Turun yksiköistä. Valmennukset ovat olleet 2–4 kk pituisia.

”Halusimme kokeilla Movendos-valmennusta, koska etsimme uusia ja tehokkaita toimintatapoja. Movendos-valmennuksessa mennään tueksi ihmisen arkeen. Siksi uskoimme Movendos-valmennusmallin vaikuttavuuteen ja pysyvemmän muutoksen aikaansaamiseen”, Lamberg sanoo.

Elämänlaatua ja työtehoa pienistä muutoksista

CGI:n Movendos-valmennuksen on toteuttanut valmentaja Sirkku Parkkonen (PT-Syke).

”Movendos-valmennustyökalu on ollut kullanarvoinen, koska yksilöllinen viestintä ja valmennustehtävät ovat olleet mahdollisia eri yksiköissä yhtä aikaa. Valmennettavat ovat motivoituneet helpommin, ja he ovat pitäneet monipuolisista ja yksilöllisistä tehtävistä”, Parkkonen tuumaa.

Valmennuksen tulokset sekä fyysisellä että henkisellä puolella ovat lupaavia. Valmennuksen myönteinen vaikutus koettuun työtehoon ja esimerkiksi verenpaineen alenemiseen on ollut merkittävä. Syyksi Parkkonen arvelee monen pienen muu-



toksen yhteisvaikutusta: liikuntamäärä on kasvanut, ja nukkuminen sekä ruokailuvalinnat parantuneet. Lisäksi moni kokee saaneensa työkaluja työperäisen stressin lievittämiseen. Väheksyä ei voi myöskään vapaa-ajan hyvinvoinnin vaikutusta työhön ja päinvastoin: kokemusten perusteella Movendos-valmennuksen positiiviset yksilövaikutukset heijastuvat sekä työyhteisöön että perheeseen.

Valmennettava Marja Pesonen CGI:n Oulun konttorista on tyytyväinen saamaansa valmennukseen. Yhteydenpito valmentajan kanssa motivoi ja toi tukea muutokseen. Valmennus ja omat havainnot tehtäviä kirjatessa auttoivat tunnistamaan omaan käyttäytymiseen vaikuttavia asioita.

”Minulla oli konkreettisia tavoitteita ja niihin sidottuja vaihtelevia tehtäviä. Etävalmennuksen tukemana sain aidosti muutettua tapoja arjessa. Muuten hyvätkin ajatukset olisivat unohtuneet valmennustapaamisen jälkeen, kuten aiemmin on käynyt. Omaa edistymistä oli mukava seurata, ja Movendos-työkalun käyttö oli todella helppoa eri laitteilla”, Marja Pesonen kertoo.

Jatkosuunnitelmissa on toteuttaa tapaamiset ja seuranta-mittaukset puolen vuoden kuluttua ensimmäisen valmennusjakson päättymisestä. Tällä tavoitellaan valmennuksen pitkäaikaaisvaikutusten todentamista.

Movendos-työhyvinvointivalmennuksen sisältö räätälöidään aina yrityksen ja henkilöstön tarpeista käsin. Kokonaispaketin tarjoajana voi toimia joko Movendos Oy tai Movendos-valmentajaverkoston toimija. Movendos voi myös kouluttaa yrityksen omaa tai työterveyden henkilöstöä etävalmennustyökalun käyttöön sekä tavanmuodostuksen tukemiseen. ■

Lisätietoja: www.movendos.com

HENKILÖSTÖALAN AMMATTILAINEN – UUSI HR MBA ON SUUNNITeltu SINULLE

Vaasan yliopiston Levón-instituutissa voit opiskella HR MBA -johdon täydennyskoulutusohjelmassa joko yksittäisiä moduuleja tai koko MBA -ohjelman. Koulutuskokonaisuudesta suuri osa järjestetään Helsingissä.

Koulutukseen osallistumalla saat konkreettisia työkaluja yrityksen ja organisaation henkilöstöhallinnon strategian päivittämiseen tai uuden tekemiseen. Alkusyksyllä alkava Strateginen HR -moduuli antaa osallistujalle mm. malleja suunnitella organisaatiolle palkitsemisjärjestelmä tai pohtia sen uudistamista.

Hyvinvoinnin ja osaamisen johtaminen – Strateginen resurssointi -moduuli järjestetään keväällä 2016. Siinä käsitellään keskeisimpiä asioita monipuolisesti sekä etsitään keinoja hyvinvoivaan, tuottavaan työyhteisöön. Työhyvinvoinnin joh-

tamisella on tärkeä merkitys sekä tuloksellisuudelle että hyvinvoivalle työyhteisölle. Miten asiantuntijaorganisaatioissa kannattaa luoda kehityspolkuja asiantuntijoille? Taitavan johtamisen avulla varmistetaan tarvittava osaaminen nyt ja tulevaisuudessa.

HR MBA:aan sisältyviä muita moduuleja ovat Strateginen johtaminen, Johdon strateginen laskentatoimi, Managing the Internationalizing Firm, Johtajuus ja MBA-lopputyö.

Suosittu JOKA, Johtajana kasvaminen -koulutusohjelma alkaa syyskuussa Helsingissä ja Vaasassa. ■

Lisätietoja: www.uva.fi/mba



HR MODUULI

Henkilöstöalan ammattilaisen palveluhakemisto



hotel ANNA

Annankatu 1, Helsinki
www.hotelanna.fi
info@hotelanna.fi
 puh. +358 9 616 621



HR VIESTI
 henkilöstöosaamisen ammattilehti

Varaa paikkasi tästä!
 Hinta alkaen 160 € + alv.
www.hrviesti.fi



Työ tekijäänsä kiittää

Harva kuitenkaan pelkällä kiitoksella elää. Hyvin suunniteltu palkitseminen on aidosti vaikuttavaa ja työntekijöiden arvostamaa.

Varmista, että yrityksesi palkitsemisen osat pelaavat tasapainoisesti yhteen.

mandatumlife.fi/palkitseminen

 **MANDATUM LIFE**
RAHAT JA HENKI



**Mitä
henkilöstö- palkka- ja
taloushallinnon ammattilaisten
arjessa tapahtuu
nyt ja tulevaisuudessa?**

Työsuhde.Nyt

**– monipuolinen kattaus työsuhdeasioita jo 25. kerran!
29.–30.09.2015 Hilton Helsinki Kalastajatorppa**

Varaa paikkasi nyt!

Early Bird hinta 15.6.2015 asti 750 € (+ alv. 24 %),
normaalihinta 990 € (+ alv. 24 %).

Puhujina mm. filosofi **Esa Saarinen** ja professori **Pauli Juuti**

Tutustu myös muuhun tapahtuman painavaan
ja hyödylliseen asiaohjelmaan
sekä tuoreisiin ajatuksiin verkossa

tyosuhde.fi

Tapahtuma on ennen tunnettu nimellä HR-syyspäivät, joka aikaisemmin kantoi myös nimeä PHL-päivät.



MANAGEMENT INSTITUTE
OF FINLAND

Kehitä itsesi huipulle – Valitse Pohjoismaiden suurin liike-elämän ja organisaatioiden koulutusyhtiö. Tarjoamme koulutus- ja kehittämispalveluita yrityksille, julkiselle sektorille ja järjestöille johtamisessa, asiakkuuksien johtamisessa, viestinnässä, tietoteknologiassa sekä kansainvälisessä liiketoiminnassa. Koulutuspalvelut kätevästi yhdestä paikasta. www.mif.fi
MIF – KOULUTTAUDU. MENESTYT.