

Ajankohtaiskatsaus johtamiseen, lähijohtamiseen ja työhyvinvointiin

15.3.2023

Johdanto

Johtaminen on ensiarvioisen tärkeä asia yrityksen menestyksen kannalta. Johtamisen avulla voidaan luoda yrityskulttuuri, joka on hankala kopioida ja joka mahdollistaa yrityksen menestyksen. Kaikki ei ala johtajasta, eikä pääty johtajaan. Lähijohtajien työhyvinvointi ja työn imu ovat keskeisiä asioita.

Kun yrityksessä johtaminen ja yrityskulttuuri ovat iskussa, niin tällöin ovat jo kaksi kolmesta tärkeästä asiasta kunnossa. Kolmas ja viimeinen asia ovat strategia ja strategiatyö. Johtaminen ja yrityskulttuuri mahdollistavat strategiatyön ja siinä onnistumisen aivan eri tasolla.

Tässä kirjoituksessa käydään läpi ajankohtaisia asioita johtamisessa, lähijohtajien työssä ja työhyvinvoinnissa Suomessa. Aluksi käydään läpi havaintoja lähijohtajien työstä. Sen jälkeen tehdään katsaus työhyvinvoinnin tilanteeseen Suomessa Miten Suomi voi? –tutkimuksen avulla (Hakanen ja Kaltiainen 2023). Lopuksi haetaan yhteys näiden kahden näkökulman välillä.

Johtaminen on olennaisiin asioihin keskittymistä

Seuraavassa on ajankohtaisia havaintoja siitä, minkä asiat ovat pinnalla johtamisessa ja mitkä asiat aiheuttavat erityisesti hankaluuksia lähijohtajien työssä.

Työvoimapula, kuormittava työ ja jatkuvat muutokset ovat lähijohtajien työssä ajankohtaisia asioita, jotka vaikuttavat koko henkilöstöön. Työ muuttuu ja sen vaatimukset kasvavat, työ digitalisoituu, monimutkaistuu ja koko ajan on vähemmällä saatava enemmän aikaiseksi. Olennaista johtamisessa on saattaa yhteen liiketoiminta ja ihmiset.

Osalta työpaikoista puuttuu yhteisen säännöt, joiden mukaan töitä tehdään ja työyhteisö toimii. Näihin sääntöihin kuuluu myös esihenkilöiden vastuut ja toimintatavat. Henkilöstöjohtamisen perusprosessien, kuten työsuhdeasioiden, on oltava kunnossa. Näihin kuuluu muun muassa toimenkuvien määrittely, henkilökohtaisen työsuorituksen arviointien tekeminen ja työterveyshuoltoon pääseminen riittävän nopeasti.

Ei ole olemassa yritystä tai työyhteisöä, joka ei tarvitse säännöllistä perustehtävän kirkastamista: miksi olemme olemassa, mitä tavoittelemme ja miten sinne aiomme mennä. Tähän vielä päälle poissulkemiset: mitä emme tee tai mitä emme ole.

Päivittäisjohtamisen käytäntöjen tulee olla toimivia, ja tähän kuuluu selkeät tavoitteet henkilöstölle, tuen saaminen tarvittaessa lähijohtajalta ja tiedonkulku lähijohtajien välillä. Tämä mahdollistaa sujuvan työteon ja tuottavuuden kehittämisen.

Esihenkilön oma ajankäyttö ja sen riittävyys ovat jatkuvasti ajankohtainen aihe. Osa esihenkilöistä kaipaa lisää tukea ihmisten johtamiseen ja hankaliin vuorovaikutustilanteisiin. Osa työpaikoista kamppailee työpaikalla heikon yhteishengen kanssa. Työpaikalla on kuppikuntia ja vahvoja persoonia, jotka eivät vie toimintaa oikeaan suuntaan. Alisuoriutumiseen ja yritykselle ja työyhteisölle vahingolliseen toimintaan tulee puuttua ajoissa, ennen kuin tilanne muuttuu poikkeustilanteeksi tai peräti hankalaksi kriisiksi.

Yrityksissä on haettu sopivia tapoja ja määriä etä- ja monipaikkatyölle ja sen johtamiselle. Tämä liittyy työpaikan sääntöihin ja yrityskulttuuriin, ja myös siihen, millä tavoin etätyöskentelyä johdetaan.

Pitkään on puhuttu johtamisen tärkeydestä ja sitä on monessa yrityksessä kehitetty niin yksilötasolla kuin organisaatiotasolla, jotta johtamisen kehittämiseen saataisiin riittävä vaikutus. Johtamisen kehittämistä voidaan kohdistaa yksittäisille esihenkilöille tai kaikille johtavassa asemassa oleville. Kun lähijohtajalla on perusasiat johtamisesta hallussaan, niin he kaipaavat lisää vaihtoehtoja johtamiselle esimerkiksi erilaisten johtamistapojen ja –tyylien ja parhaiden käytäntöjen omaksumisen avulla.

Tästä listauksesta voidaan päätellä, että johtamisen haasteet eivät tule loppumaan ja johtaminen on jatkuvaa asioiden tärkeysjärjestykseen laittamista. Edellä mainitusta yhteenvetona voidaan sanoa, että lähijohtajat tarvitsevat säännöllistä tukea työhönsä, niin yksilö-, ryhmä- kuin organisaatiotasolla. Vaatimuksia ja paineita on olemassa lähijohtajille, ja heidän jaksamisen ja työkyvyn tukeminen on erityisen tärkeää.

Yritystoiminnan kehittämisessä pitäisi olla jatkuvassa tarkastelussa yrityksen strategia, yrityskulttuuri ja johtaminen. Sitten tehdään päätöksiä kehitystoimista, miten ne kohdistuvat edellä mainittuun kolmeen osa-alueeseen. Onko johtamisen kehittämisessä omat rajansa, jonka jälkeen johtamisen kehittäminen ei enää määräänsä enempää vaikuta yrityksen tulokseen, vaan syytä on keskittyä yrityskulttuurin kehittämiseen?

Suomalaisten työhyvinvoinnin tilanne ja viisi keinoa parempaan työhyvinvointiin

Tarkastellaan seuraavaksi suomalaisten työhyvinvoinnin tilannetta uuden Miten Suomi voi? –tutkimuksen avulla ja haetaan siitä yhteyksiä lähijohtamiseen (Hakanen ja Kaltiainen 2023). Haetaan vastauksia kysymykseen: Miten voidaan parantaa niin lähijohtajien kuin koko henkilöstön työhyvinvointia?

Suomalaisten työhyvinvoinnissa on edelleen lievää laskua (Hakanen ja Kaltiainen 2023). Hieman useampi kuin joka neljäs koki työuupumusoireita loppuvuonna 2022. On tärkeä ehkäistä työuupumusta ja pitkittyviä sairauspoissaoloja.

Parempaan työhyvinvointiin kuuluu korkeampi työn imu, vähäisempi uupumusoireilu ja vähäisempi työssä tylsistyminen (Hakanen ja Kaltiainen 2023). Samaisessa uunituoreessa Miten Suomi voi? –tutkimuksessa (N=480) seuraavat työolokokemukset olivat yhteydessä parempaa työhyvinvointiin:

- Työ tarjoaa vastineita (muun muassa palkka, arvostus ja yhteisöllisyys) työntekijän panostukselle ja näiden välillä vallitsee tasapaino.
- Työssä on itsenäisyyttä, mahdollisuus oppia uutta ja tunnistetaan työn myönteiset vaikutukset.
- Saadaan tukea työkavereilta ja esihenkilöltä ja heihin luotetaan.
- Vähäisempi epävarmuuden tunne työssä.
- Työ ja muu elämä ovat tasapainossa.

Johtamisen näkökulmasta tarkasteltuna yrityksen tulisi siis tarjota vastineita työntekijän panostukselle, mahdollistaa itsenäinen työnteko ja tilaisuudet oppia uutta, tarjota tukea työyhteisöltä, pienentää epävarmuutta työssä ja tukea työn ja muun elämän tasapainoa. Yrityksen työmenetelmät ja työympäristö tulisi suunnitella näiden asioiden ympärille. Yrityksen kulttuurin tulee olla sellainen, että työntekijät voivat itse vaikuttaa ja ottaa vastuuta näistä asioista, jolloin tuloksena on parempi työhyvinvointi.

Hakanen ja Kaltiainen (2023) kehottavat panostamaan työn voimavaroihin, jotta työhyvinvoinnin heikentyminen voidaan pysäyttää. Saman tutkimuksen mukaan työuupumusta erityisesti vähentää se, kun työhön panostaminen ja siitä saadut vastineet eivät ole epätasapainossa, työpaikalla vallitsee luottamus ja epävarmuuden tunne on vähäistä.

Johtopäätökset ja pohdinta

Tätä artikkelia kirjoittaessa yritysten toimintaympäristössä oli näkyvillä epävarmuustekijöinä Ukrainan sota, inflaatio, korkojen nousu, heikentyneet talousnäkymät ja yhdysvaltalaiset kriisipankit. Lähijohtamisen näkökulmasta yksi tärkeä asia on rakentaa luottamusta ja vähentää tarpeettomia pelkoja, tosiasioita kuitenkaan unohtamatta.

Lähijohtajiin kohdistuvia odotuksia on runsaasti. Johtamistyössä eri yrityksissä ei ole yhdenmukaisia vaatimuksia tai sisältöjä. Teknologinen kehitys, kuten tekoäly, tulee korvaamaan johtamisessa tietyt rutiinitehtävät, jotka tekoäly tai ohjelmistorobotti pystyy tekemään. Entistä tärkeämpää on määritellä esihenkilöiden tehtävät, missä johtamista tarvitaan, jotta työhyvinvointia voidaan parantaa, yritys saa aikaan tuloksia ja jotta yritys menestyy. Inhimillisyyttä, tunneälyä ja tilannetietoisuutta edellyttävässä johtamisessa

tarvitaan edelleen ihmisiä.

Lähijohtajien valmentaminen ja tukeminen heidän työssään on tärkeää. Johtaminen vaatii ympärilleen rakenteen, johtamisjärjestelmän, kuten palaverikäytännöt. Moni yritys miettii, miten kasvattaa uusia johtajia, koska johtajaksi ei opita yhdessä yössä. Johtajien ja koko henkilöstön työhyvinvointia tulee tukea. Johtajalla on vaikutusta oman tiimin tai vastuualueensa työhyvinvointiin jo pelkän oman esimerkin avulla. Tutkimustietoa työhyvinvoinnista ja työn imun edistämisestä ja tarvittavista keinoista on saatavilla. Lisäksi henkilöstön tilanteesta, kuten työkyvystä, sitoutumisesta ja työn tuloksellisuudesta saadaan tietoa työpaikan omista henkilöstötutkimuksista ja vastaavista selvityksistä. Työtä vaatii yrityksen käytäntöjen suunnittelu sellaisiksi, että ne edistävät työhyvinvointia ja tulosten aikaansaamista. Vastuulliseen yritystoimintaan kuuluu niin taloudellisen tuloksen saavuttaminen kuin työhyvinvoinnista huolehtiminen.

Sami Kautto
lehtori, KM, AmO
SeAMK

Sami Kautto on lehtori SeAMKissa, ja hän opettaa johtamista ja henkilöstöhallintoa.

Lähteet:

Hakanen, J. & Kaltiainen, J. (2023) *Miten Suomi voi? –tutkimustulokset 9.3.2023. Työhyvinvoinnin kehittyminen loppuvuoteen 2022 mennessä [sähköinen tietoaineisto].* Työterveyslaitos. https://www.ttl.fi/tutkimus/hankkeet/miten-suomi-voi