

Työterveyslaitos Työtäpäivää-podcast tekstivastine

Jakso 5: Johtaminen ja pandemian varjo

Juha Hietanen (JH):

Danavaa danavee danavii, Rauli laittoi ruplan rahan jyrkän penkereen reunalle...

Hei, kuuntelet Työterveyslaitoksen Työtäpäivää-podcastia. Minä olen erityisasiantuntija Juha Hietanen, lyhyemmin Hietsu.

Tapasimme viimeksi kaksi kokenutta johtajaa, Tampereen yliopiston Työelämäprofessorin Matti Apusen ja johtaja Salla Toppinen-Tannerin Työterveyslaitoksen Työkyky ja työurat -yksiköstä. Jakson nimi oli Johtaminen ja tekniikan vaateet.

Sanottavaa riitti niin paljon, että jatkamme samalla kokoonpanolla, koska haluathan kuulla tästäkin lisää.

Matti Apunen (MA):

Miten meidän käy, miten pystymme luomaan sellaisen tulevaisuuskuvan, että meillä on tulevaisuus. Että silloin reilu vuosi sitten kun pandemia iski niin monissa paikoissa ei ollut tunnelma kauhean korkealla. Siinä vaadittiin aivan erityistä kyvykkyyttä johtajilta luoda tällaista tulevaisuusoskoa tilanteessa, jossa kaikki oli aivan hajallaan pitkin maisemaa.

JH:

Niin haluan minäkin. Tämänkertainen jakso on nimeltään Johtaminen ja pandemian varjo, eivätkä teemat siihenkään jää. Eiköhän siirrytä niin sanotusti salin puolelle, työelämän selikentälleni.

JH:

Tervetuloa Työterveyslaitoksen Helsingin Topeliuksenkadun studioon, korvissasi resonoi Työtäpäivää-podcast. Minä olen Juha Hietanen, lyhyemmin Hietsu
Tervetuloa ja Työtäpäivää Tampereen yliopiston työelämäprofessori Matti Apunen.

MA:

Kiitos, kiitos.

JH:

Ja tervetuloa niin sanotusti kotikentällään keskusteleva johtaja Salla Toppinen-Tanner, Työterveyslaitoksen Työkyky- ja työurat yksiköstä.

Salla Toppinen-Tanner (ST-T):

Kiitos Hietsu.

JH

Me ollaan kierretty jo 1,5 kertaa auringon ympäri, kun ollaan käyty kiivasta kamppailua pandemian selättämiseksi, mutta minkälaisia johtamiskysymyksiä nimen omaan tämä pandemia on nostanut esiin?

MA:

Mun mielestä kahdenlaisia kysymyksiä, toinen on tietysti tämä kaikkien tuntema etätyökysymys, josta jää varmaan jotain pysyviä jälkiä, mikä on tämä tulevaisuuden läsnäolomuoto ja sitten toinen on kysymys, joka liittyy turvallisuuteen, että miten ihmiset kokevat oman työnsä, mä en tarkoita sitä välitöntä fyysistä sairauden uhkaa, vaan sitä, että miten meidän käy lähitulevaisuudessa, miten pystytään luomaan sellainen tulevaisuuden kuva, että meillä on tulevaisuus. Silloin reilu vuosi sitten, kun pandemia iski, niin monissa paikoissa, niin ei ollut tunnelma kauheen korkealla ja siinä vaadittiin aivan erityistä kyvykkyyttä johtajilta luoda tulevaisuusko tilanteessa, jossa kaikki oli hajallaan pitkin maisemaa.

JH:

Salla, kun tätä työtä nyt tehdään monessa mielessä hyvin eri tavoin, kuin aikaisemmin, niin mitä uusia tehoja, monipaikkatyö, mitä mekin tehdään, hybridityö, etätyö, mitä ne nostavat esiin?

ST-T:

Kyllähän tämä etätyöoloikka on ollut yksi katalysaattori tosi monille asioille, paitsi tälle digitaalisten työkalujen käyttöön otolle ja etätyön hyödyntämiselle semmosissakin töissä, missä sitä ei ole ennen tehty, niin myös työnteon toimintatapoihin on tuonut ikään kuin sellaisen syväluotauksen, että me ollaan tultu tietoisemmaksi johtamisen asiasta tässä yhteydessä ja todella harvoin on näin paljon puhuttu johtamisesta ja miten työtä pitäisi organisoida ja muuta ja toivon, että työpaikat hyödyntäisi tämän tilaisuuden nyt, kun isoja muutoksia on ollut, niin aidosti panostaisivat sen pohtimiseen, että miten meidän toimintatapa muuttuu. Samalla tavalla, kun Matti äsken totesi, että osaaminen on tosi kriittistä ja nämä erilaiset työpaikan roolit tulee ehkä muuttumaankin teknologian kehittymisen myötä ja samalla tavalla tähän osaamisenkin kehittämiseen, niin siihen pitäisi tosi paljon nyt tässä kohtaa panostaa ja miettiä niitä toimintatapoja ja uudistuksia, että miten sitä työtä voisi ehkä organisoida toisella tavalla. Itse toivoisin tähän todella vahvaa panostusta luoviin ratkaisuihin ja kokeilemiseen, että onhan tämä aito mahdollisuuskin tehdä joku iso harppaus ja erottautua muista.

MA:

Kriisit usein nimen omaan aiheuttaa näitä harppauksia, kriisit sysää meidät käyttämään semmosia teknologioita, joita me muuten käytettäis selvästi hitaammin ja tässä on käymässä vähän samalla tavalla, mutta kun sanoit tästä uudelleen organisoitumisesta, niin tää on mun mielestä huippua ja mielenkiintoista. Ne yritykset, jotka tulee tästä kriisistä ulos ikään kuin kaasu pohjassa ja jotka on ymmärtäneet käyttää tämän ajan oikein, ovat pohdiskelleet tätä asiaa, niin mä uskon, että he organisoituu jotenkin niin, jos me puhutaan isoista yrityksistä, joissa on liiketoimintayksiköitä tai muita funktioita, niin tämä tämmöinen jaottelu ei enää toimi, vaan nyt rakennetaan semmosia talenttiryppäitä, talenttipooleja, jossa saman tyyppiset talentit, kyvykkyydet eri puolilta sitä yritystä, kerätään kasaan ja tää on sellanen joustava liikkuva, vähän kuin vapaapalokunta-tyyppinen voimavara, jota käytetään organisaation siellä osassa, missä se osaaminen on tarpeen. Sanotaan vaikka tällanen data-analytiikka on hyvä esimerkki tästä. Mä uskon, että tämä on iso muutos organisaatioissa tulevaisuudessa.

Päivi Lehtomurto (PL):

Tule keskustelemaan Työtäpäivää-podcastista hashtagilla Työtäpäivää.

JH:

Toi on kyllä hyvin mielenkiintoista ja tässä tulee ihan uusia termejä mullekin, tämmösiä talenttibooleja. Jos me mietitään ja katsotaan vaikka 10 vuoden kuluttua, että minkälainen aika tämä pandemia, onko se ollut siunaus vai jotain muuta, niin tuleeko se näyttäytymään, että se on semmonen jättimäinen potku persuksille työelämässä?

ST-T:

Hyvä kysymys. Ehkä olen itse taipuvainen ajattelemaan, että se ei ole niin suuri muutos sitten kuitenkaan, kun me ehkä nyt vielä ajatellaan tässä kohtaa, kun kriisi on ikään kuin päällä. Uskon, että ihmiset on aika konservatiiveja muuttamaan omaa toimintaansa ja omaa motiivipohjaansa jne., mutta kyllä nämä meidän ympärillä olevat muut haasteet, kuin tämä korona, esim. ilmaston muutos ja siihen liittyvät välttämättömät toimet, joita tarvitsee tehdä myös työelämässä, niin kyllähän ne tulee olemaan tosi isoja haasteita, että ei tämä tähän koronaan pääty ja mitä tulee tähän polarisaatioon, minkä Matti nosti äsken esiin tämän osaamisen suhteen, niin se on varmasti semmonen akuutti haaste, joka liittyy ihan meidän tämän hetkiseen työelämään ja sen rakenteisiin, että miten me vastataan tähän haasteeseen juuri ja huolehditaan siitä, ettei synny semmosia syrjäyttäviä mekanismeja ajatellen työllisyystasoa ja kestävyysvajetta ja kaikkia näitä isoja haasteita yhteiskunnassa, mitä me myöskin tässä taklataan.

JH:

Kun tässä uudelleenorganisoinnista on puhuttu, siinä on kyse paljon sopeutumiskyvystä, sitä tarvitaan yrityksissä, kyllä sitä tarvitaan varmaan yhteiskunnankin tasolla. Missä määrin tämä johtaminen vastedes on työyhteisön ylimmän johtajan vastuulla ja missä määrin koko organisaatio pääsee vaikuttamaan, johtamista on monella eri tasolla?

MA:

Tämä on erittäin hyvä kysymys ja tietysti viime kädessä vastuu on siellä johdossa, mutta kyllä mä sanoisin, että kyvykkyyksien kehittäminen, niin sen täytyy olla jossain määrin kaikkien omalla vastuulla ja motiivi ja syy on siihen hyvin yksinkertainen. Sellainen ihminen, joka on henkisesti läsnä siinä omassa työssään, on aloitteellinen, kehittää sitä omaa työtään ja sillä on ideoita, niin sillä on tulevaisuus. Me voidaan ajatella, että meillä on kaksi tapaa tehdä työtä, mekaaninen ja luova ja sitten meillä on töitä, jotka on perimmiltään mekaanisia tai luovia. Jos on mekaaninen työ, jota tehdään mekaanisesti, se on jo korvattu. Jos on luova tuo, jota tehdään luovasti, niin hyvä, tulevaisuus näyttää hyvältä, mutta sitten me kuvitellaan, että luovan työn tekijät, jotka tekee mekaanisesti omaa työtään, että he olisi suojassa, eivät ole, he ovat uhkavyöhykkeessä, heidän pitää koko ajan tuoda jotain lisäarvoa siihen, että he pysyy siinä kehityksessä mukana. Sitten vastaavasti, jos me tehdään tehtaassa mekaanista työtä, mutta luovalla tavalla, niin kuin nähdään jossain Uudenkaupungin autotehtaassa, mikä on monella tapaa hyvä esimerkki, miksi siellä on edelleen ihmisiä töissä? Sen takia, että ihmiset on erittäin joustavia, ihmiset on koneisiin nähden edelleen älyttömän joustavia ja sen takia siellä edelleen ihmiset kokoavat niin paljon autoja.

JH:

Se joustaminen, kun jossain vaiheessa ihmiset helposti ajattelee, että joustaminen on jotain semmosta, että siinä venytetään äärimmilleen ihmistä, niin ilmeisesti on niin, että siitä luovuudesta ja joustamisesta eri tasoilla, siitä voidaan nauttia itse myös.

ST-T:

Ihan varmasti näin ja ihan samalla tavalla uskon, että siellä on paljon potentiaalia ikään kuin johtamismielessäkin, ihan työntekijätasolla ja semmosessa itsensä johtamisessa, puhutaan itseohjautuvuudesta tai työn tuunaamisesta tai muusta, niin juuri näin, että tavallaan tämä on semmonen, jos ajatellaan työyhteisössäkin, ihmisten johtamista, niin varmasti sellanen asia, josta saisi paljon enemmänkin irti ajatellen työkykyjohtamista ja työurajohtamista jne., että miten ihmiset saadaan mukaan siihen yhteiseen juttuun, miten saadaan motivaatiota ikään kuin tuupattua eteen päin, miten saadaan se osaaminen ajan tasalle ja sitä myöten sitten syntyy se työkyky ja terveys pitkällä tähtäimellä ja jos ajatellaan ihan tätä työkykykeskustelua ja siihen liittyvää johtamiskeskustelua, niin kyllähän se pitkälti on keskittynyt työkyvyttömyyden hallintaan tai estämisen yrittämiseen ja on unohdettu tai vähemmän ehkä osattu panostaa siihen työkyvyn vahvistamiseen ja niihin asioihin, jotka eivät ole akuutisti tippumassa tulipaloina syliin, vaan ihan siihen perustoimintaan niin, että työkyky säilyy ja vahvistuu ja sitten tämä motivaatio jotenkin sen löytämiseen.

MA:

Mun mielestä kansanomainen ilmaus kaikelle on ammattiylpeys. Ihmiset, jotka kokevat ammattiylpeyttä, niin he ovat ylpeitä siitä työstä, jota tekevät, he haluaa viedä sitä eteen päin, he haluaa olla siinä omassa työssä erittäin hyviä ja silloin tullaan siihen, että siinä yhdistyy hienolla tavalla käden taidot ja sellanen luova ongelmanratkaisu, joka on mun mielestä se tulevaisuuden työelämän killerikombinaatio. Käden taidot, siis sellanen, että osataan joku, senhän ei tarvii olla fyysistä käsillä tekemistä, mutta kuitenkin joku spesifi taito ja sitten luova ongelman ratkaisu.

JH:

Aivan ja se on varmaan tärkeä osa hyvää johtamista, että tehdään havaintoja ja havaitaan se, että tehdään tietyllä tasolla tosi luovia hyviä ratkaisuja ja sinne tarvitaan ehkä lisää tukea, sinne tarvitaan kannustusta, rohkaisua jne. eli siis alaisia kannattaa johtajienkin kuunnella, mutta mikä on tavallaan, olen joskus pohtinut, että mikä on se ajoitus siinä johtamisessa, kun kuunnellaan alaisia, että onko parempi itse sieltä kulmahuoneen viisaudesta paaluttaa ne isot linjat ja jättää yksityiskohdat ja toimeenpano alaisille vai kuulostella kaikkien ajatuksia, kerätä havaintoja ja tehdä sitten johtopäätöksiä ja sitten paaluttaa?

MA:

Tämä on hyvä kysymys, kuunteleminen on tärkeää, mutta kuunteleminen on tietyllä tavalla helppoa. Vaikeaa on se, että missä vaiheessa kuunteleminen lopetetaan, missä vaiheessa vedetään se raja, että nyt on kuultu tarpeeksi. Itse uskon erittäin voimakkaasti sellaseen johtamiseen, jossa annetaan ihmisille selkeä tavoite, ikään kuin piirretään se boksi, jonka sisällä he voi toimia, kerrotaan, että teillä on näin paljon aikaa, teillä on näin paljon resurssia ja rahaa, mitä muuta siihen työhön tarvitaan, tässä on ne rajat ja näiden rajojen sisällä, toimikaa vapaasti. Minä uskon, että tämä

vapauttaa ihmisistä sellasta energiaa. Jos niille annetaan ihan tällanen green field, niin sanotusti avoin kenttä ja sanotaan, että tehkää jättiläisinnovaatio, ne ahdistuu, ne sanoo, kun me ollaan tehty aina keskikokoisia asioita. Silloin ihmisille pitää antaa keskikokoisia tavoitteita, jolloin ne alkaa kukoistaa sen boksin sisällä, mutta sen boksin pitää olla oikean kokoinen. Jos se on liian iso, mitä tapahtuu, hankat putoaa, jos se on liian pieni, niin se toiminta tukahtuu, mitä tapahtuu, hankat putoaa. Tämä on mun käsitys siitä, että miten pitäisi johtaa.

ST-T:

Kyllä olen ihan samaa mieltä ja tutkimuksetkin itse asiassa osoittaa juuri näin, että tietty vaikutusmahdollisuus siihen omaan työhön ja sen tekemisen tapoihin jne., niin on tosi oleellinen voimavara sen työn ja myöskin työkyvyn kannalta pitkällä tähtäimellä ja kyllähän töissä, erilaisissa töissä, on tosi paljon edellytyksiä vastata ihmisen perustarpeisiin eli tarpeeseen tehdä järkeviä, mielekkäitä ja merkityksellisiä asioita ja saada aikaan ja itsemäärämisen tarpeeseen eli, että on se tietty vaikutusmahdollisuus ja ihan yhteenkuuluvuuteen ja yhteen liittymiseen eli itse ajattelen näin, että ne edellytykset on olemassa, niin kuin varmaan suurimmassa osassa töitä joka tapauksessa ja riippumatta siitä, mitä teet, onko se vaativaa asiantuntijatyötä vai jotain enemmän suorittavaa työtä, niin kaikki nämä elementit on mahdollista löytää sieltä työstä.

MA:

Mä uskon, että työtyytyväisyyden ylivoimaisesti suurin lähde on aikaansaamisen tunne, että joku sellanen ihminen ymmärtää, että olen saavuttanut sen tavoitteen, joka meillä on yhteisesti ollut, oli se mun henkilökohtainen tai mun tiimin tavoite, me tehtiin se, we did it, niin tähän on se, josta syntyy semmonen tunne, että me ollaan muuten aika hyviä. Mutta jos sellasta tavoitetta ei aseteta, jos ihminen vaan ajelehtii sellasessa tapahtumien virrassa ja kun se menee illalla kotiin ja miettii, että mitä tähän mä tänään teen ja se ei oikein tajua, että mitä tän päivän aikana tapahtui, niin sitten se alkaa sisältä hapettuu ja sille tulee sellanen olo, että tässä työssä ei ole kauheesti tarkoitusta.

PL:

Tule keskustelmaan Työterveyslaitoksen podcastista hashtagilla Työtäpäivää.

JH:

Niin, se voi olla, että se tyyny houkuttelee seuraavana aamuna entistä tiiviimmin, mutta johtajia, heitä voi bongata paitsi työpaikoilta, seminaareista, liikunnan parista nykyään paljon, metsältä, rakovalkealta, saunakammareista, illallisilta, jopa nyt etäaikanakin aika paljon käydään, kun on mahdollisuus raottaa sitä maskia, mutta jos puhutaan kommunikoinnista, minkä Matti nosti aikaisemmin esiin, niin oli johtaja missä tahansa näistä edellämämainituista paikoista, tosi tärkeää on se, mitä hän puhuu, mistä hän puhuu, miten hän puhuu. Matti, miten sä arvioit sitä, että kuinka pian sen jälkeen, kun pomo avaa suunsa, voi päätellä, että onko hänellä homma hallinnassa?

MA:

Yleensä se ensimmäiset 10 sekuntia riittää siihen aika hyvin. Aika monilla on taipumus pajattaa, siis se on musta rasittava johtamisen muoto, että sieltä alkaa tulla sellasta korporaatiopuhetta ja mä en

tiedä, kuka sellaseen uskoo, että puhutaan ikään kuin viestintäosaston laatimista nuoteista. Ihmiset inhoaa sitä, ihmiset haluaa, että niille puhutaan yksilöinä, sun täytyy tuntea se toinen ihminen. Kun mä puhun Sallalle tai Hietsulle, niin mä puhun vähän eri tavalla, jos mulla on yhtään silmää ja tähän on sitä johtamisen olemusta, sulla täytyy olla hyvä ihmistuntemus. Jos johtaja on pelkkä mekaanikko, siis tällainen johtamismekaanikko, niin siitä ei tule yhtään mitään.

JH:

MInä kysyn nyt uteliaisuudesta, että tapasitteko ensimmäisen kerran tänään?

MA:

Käsittääkseni joo.

JH:

Musta oli hieno havaita se, että hyvin nopeesti löytyi yhteiset puheenaiheet ja muut, mutta se on ehkä sivuseikka, mutta juuri tässä keskustelussa, Salla, miten sinä arvioit sitä, minkälainen on hyvä johtaja kommunikoidaan?

ST-T:

Tuossa tuli jo paljon, mitä Matti sanoi. Kaikkinensa ajattelen itse niin, että juuri työntekijöiden kuuleminen on tärkeää ja jotenkin sen motivaation tai työntekijän omien tavoitteiden yhteen sovittaminen siihen työhön, että se johtaja tai esihenkilö on semmonen henkilö, joka jotenkin rakentaa sen tarinan siitä, että meidän työpaikalla tehdään tätä ja meidän tavoitteemme on tämä ja sitten työntekijä tuo siihen oman osaamisensa, oman persoonansakin ja oman taustansa, oman elämäntilanteensa, kaikinensa ja haetaan sitten hyvää yhteensovitettua ratkaisua eli tämän tyyppiseen itsensä johtamiseen myöskin uskon vahvasti. Jotenkin ajattelen niin, että työelämä on muuttunut enemmän sellaiseksi, että työntekijän itsensä vastuulla on myöskin itsensä johtaminen enemmän ja enemmän, ei pelkästään itseohjautuvissa organisaatioissa ja tavallaan se, kun aiemmin puhuttiin tästä psykologisesta sopimuksesta, joka oli työnantajan ja työntekijän välillä, joka on nyt ikään kuin murentunut eli, kun työnantaja ei enää huolehdi työntekijästä koko työuran ajan, vaan työntekijä itse enemmän ja enemmän huolehtii työmarkkinakelpoisuudesta, osaamisestaan ja siitä, että hänellä on se työkyky tallella.

JH:

Yksi tekijä voi olla sekin, kun työsuhteet ovat vähän lyhyempiä, kuin vaikkapa vuosikymmeniä sitten. Silloin ei voitu ehkä olettaakaan, että se yksi työnantaja pitäisi huolta koko sen työuran ajan.

MA:

Tämä on työelämän vaarallisin valhe: one man, one job, että tullaan johonkin työhön ja minulla on oikeus tehdä tätä samaa työtä siihen saakka, kun jään eläkkeelle. Olen kotoisin kaakkoissuomalaisesta paperitehdaskaupungista, jossa uskottiin pitkään näin, että mennään 20-vuotiaana tehtaalle töihin ja sieltä jäähdään 60-vuotiaana eläkkeelle ja välissä ollaan pikkusen saarella ja tämä on se elämän suunnitelma ja sitten, kun maailma meni menojaan ja tämä ei enää ollutkaan mahdollista, niin ihmiset oli hämillään, että miten tässä näin kävi, että mitä tahansa, jos

nuorille ihmisille jonkun viestin tästä haluaa lähettää, niin se on se, että tämä on erittäin vaarallinen ajatus, että tulette ihan varmasti työuranne aikana vaihtamaan hommia, te tulette mahdollisesti hankkimaan itsellenne kokonaan uuden ammatin. Varautukaa siihen, siinä ei ole mitään pelottavaa, se on itse asiassa hienoa. Mäkin olen vaihtanut tietyllä tavalla ammattia tässä työurani aikana ja se oli ehdottomasti oikea ratkaisu.

JH:

Sama juttu, vaihdosta on tapahtunut ja nautin suuresti. Salla, Matti tossa aiemmin nosti esille, että ihmisille on tärkeää työelämässä kokea, että saa aikaan jotain, sä nostit taas esiin sen itsensä johtamisen. Se on varmaan hyödyllinen taito, se on eri juttu, kuinka sitä voi oppia, mutta yksi sun omista erikoisaloista on nimen omaan työurajohtaminen, mistä me puhutaan, kun puhutaan työurajohtamisesta?

ST-T:

Nimen omaan sen työntekijän omien tavoitteiden ja työpaikan tavoitteiden yhteensovittamisen toiminnasta ja sitten myös sen huomioimisesta, että ihmiset työuransa varrella, niin heillä työkyky vaihtelee ja myöskin ehkä on löydettävissä semmoisia yhteisiä piirteitä, vaikka jotain, jolla voisi kuvata vaikka nuorten työntekijöiden tilannetta tai tarpeita ja jos niitä voidaan työpaikalla jotenkin huomioida siinä toiminnassa ja myös siinä johtamisessa, niin se on varmasti ihan hyödyllistä eli siinä on kysymys oikeastaan tästä. Toki tietysti työpaikalle tarvitaan nämä normaalit tavoitteiden asettaminen ja normaalit toimivat käytänteet tukemaan sitä työtä, mutta nähdään se työntekijän oma motivaatio semmoisena aika keskeisenä asiana, johon panostamalla saadaan asioita paremmin eteen päin.

JH:

Tuohon työurajohtamiseen on saatavissa myös tukea ja apuvälineitä myös Työterveyslaitoksen sivuilta. Salla, mitä työkaluja nostaisit Työterveyslaitoksen työkalupakista esiin?

ST-T:

Me ollaan ainakin kehitetty tällaisia, oikeastaan aika pitkänkin aikaa tämmöisiä uravalmennuksia, jotka toteutetaan ryhmässä ja siinä on se perusidea, että vahvistetaan ihmisten omaa kyvykkyyttä ja jotenkin tehdä siihen omaan työuraansa liittyviä valintoja ja ratkaisuja ja miettiä, mitä tavoitteita he asettaa ja miten he pääsee tästä eteen päin ja niistä hyötyy eniten sellaiset työntekijät, joilla on joku sellainen jumitilanne omassa elämässä tai joku muutoskohta. Se voi olla esierikiksi nuori työntekijä, joka on siirtymässä työelämään ja kaipaa jotain sparrausta siihen, että mihin suuntaan tästä lähtisin menemään tai se voi olla eläkkeelle jäävä työntekijä, joka hakee vähän sitä, että miten toimin tässä uudessa tilanteessa. Näistä meillä on aika paljon vaikuttavuusnäyttöä, että pystytään vahvistamaan sitä ihmisten omaa uskoa siihen omaan selviytymiseen, omaa kykyä löytää ratkaisuja niihin erilaisiin vastoinkäymisiin, joita kaikissa siirtymissä varsinkin saattaa tulla vastaan, mutta muutenkin elämässä ja sitä kautta on saatu hyviä lopputulemia, että ihmisten koettu hyvinvointi on parantunut ja heidän ajatukset siitä tulevaisuudesta jotenkin muuttuneet myönteisemmiksi ja esimerkiksi juuri ikäänntyvät työntekijät näkevät ikään kuin sen tulevaisuuden siellä työssäkin mahdollisena, eivätkä rupea ikään kuin jäähdyttelemään ja jättäytymään pikkuhiljaa eläkeiän lähestyessä pois työelämästä jne. eli aika

paljon on kyse tämmöisistä omien vahvuuksien ja omien mahdollisuuksien uudelleen löytymisestä ja siitä, kun on se tietty motivaatio lähteä muuttamaan asioita, niin sitten myös asioita rupeaa tapahtumaan.

MA:

Tämmöset urapolut on mun mielestä huippuhyviä, mutta niiden kanssa pitää olla varovainen, että aina kun me maalataan ihmisille tämmöinen urapolku eteen päin, sanotaan vaikka jossain yrityksessä. Nuori ihminen sanoo, että mä haluaisin tietää, missä mä olen viiden vuoden päästä. Se on erittäin hyvä kysymys, ja jos ette ole kysyneet kehityskeskusteluissa tätä, niin kysykää, sillä työnantajalla on velvollisuus vastata, mutta tässä syntyy samalla lupaus siitä, että jotain tapahtuu ja sitten, kun ei tapahdu, niin se ihminenhan kokee hirveen pettymyksen, tulee sellanen frustraatio, että miksi ei mitään tapahdu, niin mä antaisin vähän piiskaa suomalaisille yrityksille, en ole ihan varma, että otetaanko tämä asia silleen vakavasti, että maalailtaan kuvia, mutta viedäänkö se ihminen todella sen lupauksen mukaisesti siihen pisteeseen tai johdatetaanko, ei sitä voi viedä, se täytyy johdattaa, hänelle täytyy antaa suunta ja mahdollisuus, niin tässä kohtaa ei saa stiblata yhtään. Jos sellainen polku maalataan, niin sitten täytyy todella laittaa siihen paukkuja.

ST-T:

Olet ihan oikeassa. Tässä on vaan just vitsinä tavallaan se, että ihmiset itse ikään kuin löytävät omat ajatuksensa ja ikään ottavat vastuuta siitä.

MA:

Tämä ei ollut vastalause sulle, vaan miten yritykset toimii, niiden täytyisi olla tässä vähän aktiivisempia, että yksi sellainen asia, joka meillä on retuperällä, joka on näiden kyvykkyyksien kasvattamisen kannalta ihan olennainen, on se, että miten me otetaan nuoret ihmiset työelämään tämän harjoittelujärjestelmän kautta. Miten vaikeata on korkeakoulussa opiskelevien ihmisten toisinaan löytää yksinkertaista harjoittelupaikkaa, mikä olisi yrityksille valtava mahdollisuus. Paljon puhutaan, että ihmiset tekevät meidän yrityksen tulevaisuuden ja me ollaan tulevaisuusorientoituneita, höpö höpö, siellä mennään täysin autopilotti päällä, eikä kauheesti jakseta nähdä vaivaa tämän asian kanssa, sellaisia kokemuksia mun korviin on kuulunut.

JH:

Yksi semmonen, aika yleinen tapa kehittää toimintaa työyhteisöissä on plarata erilaisia katalogeja ja bookata sieltä joku valmentaja apuun kehittämään ihmisiä ja antamaan niille uusia eväitä ja selvään se on, että johtaminen ja kehittäminen, se kiinnostaa, ihmisillä on iso innostus kuulla, mitä esimerkiksi menestyneellä urheiluvalmentajilla on tässä suhteessa annettavaa. Miten te ajattelette siitä, että mitä tällaisilta ihmisiltä voi oppia, onko näitä oppia siirrettävissä urheilukentiltä ja pukuhuoneista työelämän monitilatoimistoihin, etäpisteisiin?

MA:

Aika useinhan nämä on hyvää ajankulua, nostaa tunnelmaa työyhteisössä, että on kiva kuunnella menestynttä urheilijaa. En mä pitäisi näitä täysin hyödyttömänä, kysymys on siitä, että miten se

ihminen pystyy sen oman tarinansa kertomaan. Sä sanoit aikaisemmin, että olennaista on se tarina ja se on ihan totta ja aika monet yritysjohtajat on huonoja ymmärtämään tarinan merkitystä kommunikaatioväliseenä. Tarinahan on tapa viedä se viesti perille, vanhanaikainen kunnan leirinuotiojuttu, jossa on vastus, joka voitetaan ja palataan sieltä poikkeustilanteesta normaaliin ja palkinto odottaa, niin tätä pitäisi opiskella lisää, se on edelleen ihan fantastisen tehokas menetelmä.

ST-T:

Kiinnostavaa eli sä et usko tällaiseen leader sheppiin vahvasti, että se kantaa johtamisessa?

MA:

Uskon tietenkin ja olen tavannut itse muutamia hyvin vaikuttavia ihmisiä, jotka ovat pystyneet kommunikoimaan sen oman suorituksensa semmoisella tavalla, että se on jäänyt mulle pysyvästi mieleen.

JH:

Olisitko halukas pudottamaan pari nimeä?

MA:

Joo, yksi mun suuri suosikkini on Chris Hadfield, hän on astronautti ja mä juttelin hänen kanssaan ja fantastisen hauska ja pätevä tyyppi. Se koko idea siinä, kun sä olet astronautti, kun sä johdat maata kiertävää avaruusasemaa, sut on valittu tuhansista ja tuhansista ihmisistä, se hänen valintaprosessi kesti noin 20 vuotta. Hänen pitää olla yhtä aikaa huippu kilpailuhenkinen ja samalla maailman paras tiimipelaaja. Miten sä tasapainotat nämä kaksi asiaa ja kun hän kertoi niitä esimerkkejä, miten pieni virhe saattaa olla kohtalokas siellä asemalla, miten hänen täytyy sen aseman johtajana pystyä joskus antamaan vastuuta muille. Oikealla hetkellä, oikeassa mitassa jne., niin sitä mä olisin kuunnellut, vaikka kuukauden, sitä puhetta. Hän osasi kertoa sen fantastisen hyvin. Hän on kirjoittanut tästä kirjan, lukekaa se, se on loistava.

JH:

Chris Hadfield, täytyy tosiaan paneutua tähän asiaan.

ST-T:

Jäi mieleen.

JH:

Matti Apunen ja Salla Toppinen-Tanner, te olette molemmat kokeneita johtajia, erilaisista tehtävistä, meidän kuuntelijoiden joukossa on monia sellaisia ihmisiä, jotka ottaa ihan ensiaskeleitaan, vaikkapa esihenkilönä tai miettii, että tarttuuko sen ison pomon tarjoukseen ryhtyä sellaiseksi, siis esihenkilöksi, niin minkälaisia vinkkejä annatte, mihin tulevaisuuden johtajien kannattaa keskittyä tullakseen hyviksi johtajiksi?

ST-T:

Mun mielestä kannattaa keskittyä itsensä tuntemiseen siinä mielessä, että pystyy olemaan aito eli sitä, mitä tekee, sitä ei voi päälle liimata vakuuttavasti. Ollakseen hyvä johtaja, pitää pystyä olemaan oma itsensä ja kommunikoida niitä asioita, jotka myös itselleen on tärkeitä ja uskon myös siinä suhteessa tämmöiseen tietynlaiseen leader sheppiin, että sillä on merkitystä, millainen ihminen on ja kuinka helposti lähestyttävä on. Kommunikaatio on todella tärkeä asia, että johtaminen on pitkälti viestintää ja ihmisten kuuntelemista.

JH:

Mahtava vastaus, varoittamatta, mun mielestä aika isoon ja hankalaan kysymykseen. Löytyykö Matilta tähän kanssa?

MA:

Mä olen täysin samaa mieltä. Johtajalla on yksi tehtävä ylitse muiden kommunikaation lisäksi ja se on muutoksen tarpeen havaitseminen ja sen perusteleminen sille organisaatiolle. Johtajan vastuulla on nimen omaan nähdä se, että mistä kohdin ja miten organisaatio kaipaa muutosta, uusiutumista ja tähän pitää laittaa paljon paukkuja.

PL:

Tule keskustelmaan Työterveyslaitoksen podcastista hashtagilla Työtäpäivää.

JH:

Kiitos vinkeistä teille keskustelijoille ja meille kaikille, myös teillä, jotka ystävällisesti päästitte tämän poppoon korvienne väliin. Keskustelumme jatkuu verkossa hästägillä Työtäpäivää. Matti Apunen, kannattaako johtamisesta sun mielestä keskustella?

MA:

Aina, väsymättä.

JH:

Olen samaa mieltä Matti Apusen kanssa. Kuuntelija, osallistu, ota kantaa. Tee se heti, tee se Twitterissä, tee se LinkedInissä. Oikein paljon kiitoksia keskustelusta työelämäprofessori Matti Apunen.

MA:

Kiitos.

JH:

Ja kiitos johtaja Salli Toppinen-Tanner, Työterveyslaitoksen työkyky- ja työurat yksiköstä.

ST-T:

Kiitos.

JH:

Minä olen erityisasiantuntija Juha Hietanen, tavataan verkossa.

