

AJATUSTYÖN SUUNTA – JULKAISUSARJA, OSA 2



Tiukka ote ja tilaa hengittää.

– KOKEMUKSIA AJATUSTYÖN JOHTAMISESTA JA NÄKEMYKSIÄ SEN SUUNNASTA.

HELTTI + FILOSOFIAN AKATEMIA

HELTTI

Ajatustyön johtamisen suunta?

Monen mielessä on ajatus, että elämme yhtä suurinta työelämän murrosta sitten teollisen vallankumouksen. Työ on muuttumassa tietotyöstä ajatustyöhön. Samaan aikaan kukaan ei oikein tiedä, mihin työelämä on oikeasti matkalla. Epätietoisuus aiheuttaa haparointia.

Mitä tämä kaikki tarkoittaa johtamisen näkökulmasta? Miten ajatustyötä johdetaan? Mitä säilyttää ja mitä uudistaa? Minkälaista on hyvä johtaminen tässä ajassa?

Käsissäsi ja ruudullasi on nyt **toinen osa Heltin ja Filosofian Akatemian tuottamasta Ajatustyön suunta -julkaisusarjasta**, jossa annamme äänen ajatustyötä tekeville, sitä johtaville ja sen kehittäjille. Tässä julkaisussa keskitymme ajatustyön johtamiseen.

01	Esipuhe ja kirjoittajista
02	Ajatustyötä tekevien kokemuksia ajatustyön johtamisesta
03	Hyppy työntekijöiden johtamisesta ajatustyön johtamiseen
04	Muutoskyvykyys tekee maailman muutoksesta uuden työn kanta-aallon
05	Biologisen ajattelun johtaminen
06	Ajatustyön johtamisen taidot?
07	Yhteenveto

KIRJOITTAJILTA

Esipuhe

Kysyimme alkuvuodesta 2024 ajatustyötä tekeviltä, mihin he ovat johtamisessa tyytyväisiä ja mitä tulisi kehittää. Lisäksi olemme haastatelleet lukuisia ajatustyötä johtavia. Vaikka jokaisen kokemus ja näkemys johtamisesta on yksilöllinen, samat teemat nousivat esiin – ajatustyö ja sen tekijät kaipaavat tällä hetkellä rajoja, rakkautta ja tilaa hengittää.

Suomalaisilla työpaikoilla lähijohtajat onnistuvat hyvin kohdatessaan tiimiläisensä yksilöinä ja osoittamaan aitoa kiinnostusta heidän hyvinvoinnistaan. Voisi ajatella, että esihenkilöille tarjotut vuorovaikutus- ja varhaisen välittämisen valmennukset ovat tuottaneet tulosta. Esihenkilöt osaavat kohdata tiimiläisensä ja välittävät heistä aidolla, inhimillisellä tavalla.

Tämä ei kuitenkaan yksin riitä.

Epävarmassa maailman tilassa ihmisten turvallisuuden tunne on usein koetuksella. Viime vuosien nopeat, ennakoimattomat muutokset ja haasteet työpaikoilla sekä muussa arjessa ovat vaikuttaneet heikentävästi turvallisuudentunteeseen.

Sen vuoksi työpaikoilla on nyt merkityksellinen rooli ja tehtävä tuottaa tunnetta, että "hallitsen, osaan ja pystyn".

Johtamisen kaipuu tarkoittaa monelle työikäiselle yhteistä suuntaa, selkeyttä ja pelisääntöjä, joita noudatetaan. Voisi jopa sanoa, että perinteiselle managementille on edelleen paikkansa johtamisessa. Yhtenäiset toimintatavat, sovitusta kiinni pitäminen ja rohkeus johtaa ja vaatia ovat keskeisiä sekä ajatustyötä tekevien että sitä johtavien keskuudessa.

Tämän julkaisun artikkeleissa lähestymme työelämän ja johtamisen murrosta johtamistutkimuksen sekä ajatustyötä tekevien kokemusten kautta.

Peter Kentän artikkeli kuvaa ajatuksia herättävästi millaisia jännitteitä ajatustyön johtamiseen liittyy ja miksi johtaminen on aina sidoksissa ympäröivään maailmaan.

Työelämässä menestyminen vaatii myös vahvaa muutuskäpykyä. Se ei tarkoita pelkästään yksittäisten ihmisten asennetta ja uteliasta mielenlaatua, vaan vaatii johtamiselta toimenpiteitä ja uuden oppimisen mahdollistamista. **Lauri Järvilehto** kiteyttää omassa artikkelissaan miten muutuskäpykyä voi ja pitää johtaa.

Frank Martela on tutkinut johtamista motivaation ja psykologisten perustarpeiden näkökulmasta. Hän korostaa, että vaikka maailma muuttuu, ihmisten perustarpeet - **Having, Loving ja Doing** - pysyvät ennallaan.

Työelämässä **Having** tarkoittaa, että perusasiat, kuten palkka ja työturvallisuus (sosiaalinen, henkinen ja fyysinen) ovat kunnossa. Jos nämä perustarpeet eivät täyty, ihminen stressaantuu ja hänen kykynsä toimia luovasti ja tehokkaasti heikkenee. **Loving** viittaa ihmisten tarpeeseen kuulua yhteisöön ja kokea työnsä merkitykselliseksi muiden hyväksi. **Doing** nostaa esiin ihmisen tarpeen toimia ja kokea autonomiaa. Työssä tämä tarkoittaa sitä, että työntekijöille annetaan tilaa tehdä itsenäisiä valintoja ja löytää oma motivaationsa yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Tärkeää on myös, että työn haasteet ovat sopivan suuria: niiden tulee innostaa, mutta työntekijän on samalla koettava hallitsevansa työnsä ja saavansa asioita aikaan.

Työterveyspsykologien vastaanotoilla on havaittu, että lähijohtajat eivät tyypillisesti laiminlyö jaksamistaan tukevia osaluueita, kuten unta tai liikuntaa, vaan kuormitus syntyy odotuksista ja paineista työhön liittyen. **Anni Pura** kirjoittaa artikkelissaan, millaisia taitoja lähijohtajat kaipaavat.

Lähijohtajan työhön liittyikin usein kuormittavana koettua rooliristiriitaa eli lähijohtajan tulee toimia työssään erilaisissa rooleissa, jotka ovat toisilleen vastakkaisia. Lähijohtajan vastuulla on esimerkiksi ottaa puheeksi henkilöstölle heikentynyt työn laatu samalla, kun hänen odotetaan oleva kannustava ja henkilöstöä tukeva johtaja. Väitämme ja uskomme, että johtamisessa ollaan siirtymässä joko-tai -ajattelusta (joko management tai leadership) sekä-että -maailmaan.

Ajatustyön johtamisen tulee olla samaan aikaan sekä tavoitteellista, selkeyttä luovaa ja odotuksia sanoittavaa että ihmistä arvostavaa, vuorovaikutuksellista ja yksilölliset tarpeet huomioivaa.

Johtamiselta kaivataan nyt tiukkaa otetta ja selkeitä rajoja sekä rakkautta ja tilaa hengittää.



TANJA LAPPI

tanja.lappi@heltti.fi

Tutustu julkaisun kirjoittajiin:



ANNI PURA

Työ- ja organisaatiopsykologian erikoispsykologi. Anni työskentelee Heltissä tiimin vetäjänä ja kohtaa työssään päivittäin esihenkilötyön arkea. Organisaatiopsykologina hän työskentelee asiakkaiden johdon ja työyhteisön kanssa työkyvyn ja tuottavuuden teemojen parissa.

anni.pura@heltti.fi



FRANK MARTELA

Frank Martela toimii apulaisprofessorina Aalto-yliopiston Tuotantotalouden laitoksella. Hän on kansainvälisesti tunnettu ja Suomen johtava sisäisen motivaation, hyvinvoinnin, merkityksellisyyden ja hyvän elämän asiantuntija, jonka innostavia puheenvuoroja moni työpaikka arvostaa korkealle.

frank.martela@heltti.fi



HENNA OJALA

Hallintotieteiden maisteri, BBA, Heltin viestintä- ja markkinointijohtaja

henna.ojala@heltti.fi



LAURI JÄRVILEHTO

FT, Aalto-yliopiston työelämäprofessori, filosofi, tutkija, tietokirjailija, yksi Filosofian Akatemian perustajista. Lauri on kiinnostava keskustelukumppani, joka haastaa työpaikkoja ajattelemaan ja uudistumaan.

lauri.jarvilehto@heltti.fi



PETER KENTTÄ

Tutkija ja valmentaja, tekniikan tohtori, joka on johtamisen ja organisaation kehittämisen asiantuntija. Hän on kouluttanut esimiehiä, johtoryhmiä ja tiimejä lukuisissa yrityksissä ja useilla eri toimialoilla. Peter tutkii vaikuttavaa johtamisen kehittämistä ja tulevaisuuden johtamista.

peter.kentta@heltti.fi



TANJA LAPPI

Ajatustyön uudistaja, johdon valmentaja, työterveyspsykologi, tietokirjailija, yksi Heltin perustajista

tanja.lappi@heltti.fi

02

Ajatustyötä tekevien kokemuksia

HENNA OJALA

Tiukka ote ja tilaa hengittää – ajatustyötä tekevien kokemuksia ja näkemyksiä johtamisesta

Kysyimme alkuvuodesta 2024 ajatustyötä tekeviltä heidän kokemuksiaan ja näkemyksiään ajatustyöstä ja sen nykytilasta. Kyselyyn vastasi 635 työkäistä. Osa kysymyksistä käsitteli johtamista. Teemoittelimme vastaukset tekoälyavusteisesti ja kokosimme tähän julkaisuun keskeisimmät nostot vastauksista.

Viime vuosina itseohjautuvuuden trendi sekä panostukset johtamistyötä tekevien varhaisen tuen osaamiseen ja tunnetaitojen vahvistamiseen näkyivät myös kyselyyn tulleissa vastauksissa. Vastajaat nostivat esiin, että heidän esihenkilönsä kysyvät aidosti kuulumisia ja antavat heille mahdollisuuden ilmaista itseään sekä antavat tilaa ja vastuuta.

Kolikolla on aina myös toinen puoli. Kantavana teemana vastauksissa korostui, ettei empatian ja välittämisen priorisointi johtamisessa tue riittävästi ajatustyössä ja työn murroksessa onnistumista, työn tuottavuutta tai työssä jaksamista.



Johtamisen jäämäkkyys ja arjen perusasioiden kuntoon laitto keskeisiä kehityskohteita.

Johtamisen ja tavoitteiden epäselvyys ja tuen puute koettiin suurina kuormittavina tekijöinä. Vastaaajat kaipasivat selkeämpiä ohjeita ja enemmän työn rajaamiseen, priorisointiin liittyvää tukea lähijohtajiltaan. Vastauksissa nousi toive ja vaade jämäkämmälle johtamiselle, tiukemmalle otteelle sekä uskallukselle johtaa niin yksilöitä, tiimejä kuin työyhteisöjä.

Fokusta kaivattiin yhteisten pelisääntöjen ja perusprosessien kehittämiseen ja arjen toimivuuden parantamiseen.

“Prosessien kehittäminen tulisi olla johdon yhtenä keskeisenä prioriteettina. Turhan sähläyksen ja moninkertaisen tekemisen välttäminen palvelisi kaikkia.”

“Uskallettaisiin tehdä päätöksiä ja määrittää mitkä on meidän raamit/rajat joiden sisällä tulee toimia.”

“Yhteisesti sovitut säännöt käytännöistä joilla voidaan parantaa hyvinvointia ja mahdollistaa ajatustyötä.”

“Odotan jämäkämpää johtamista.”

“Perusasiat kun on kunnossa johtamisessa ja organisaatiossa niin ajattelu on helppoa.”

Epävarmuuden, nopeiden ja jatkuvien muutosten keskellä toive jämäkästä, selkeästä ja systemaattisesta johtamisesta on luontaista – kaipaamme hallinnan- ja turvallisuudentunnetta sekä keinoja selviytyä uudenaikaisessa arjessa.

Kyselyyn vastanneet toivat esiin selkeän eron jämäkän johtamisen ja mikromanagerauksen välillä. Jämäkkyydellä tarkoitettiin yhteisten raamien ja pelisääntöjen rakentamista, sekä lähijohtajan vastuuta huolehtia, että yhteisistä sovitusta asioista pidetään kiinni – niin yksilöinä kuin yhteisöinäkin.

“Ei odoteta ihmiseltä robotin tehtäviä.”

Ajatustyön suunta -kyselyn vastauksista heijastui myös tietotyöstä ajatustyöhön siirtymän keskeneräisyys sekä lähijohdajien rooli muutoksen advokaatteina.

Keskeiseksi teemaksi nousi jatkuva kiire, ajatteluajan puute sekä jatkuva suorituskeskeisyys. Lähijohtajilta odotetaan ymmärrystä ajatustyön riskitekijöistä, laadukkaan ajattelun edellytyksistä – sekä kykyä myös itse tehdä ajatustyötä.

“Enemmän palautetta hyvästä työstä ja vähemmän kritiikkiä siitä, että pitää suorittaa vielä enemmän. Olemme ihmisiä eikä koneita.”

Johtajien roolia tuottavan ja laadukkaan ajatustyön advokaatteina pidettiin erityisen tärkeänä johtamistyön osa-alueena.

“Että asiasta puhuttaisiin ja esihenkilö ja muut työntekijät näyttäisivät siihen mallia. Ei vitsailtaisi kuormittavilla päivillä ja ylitöillä. Uskallettaisiin useammin sanoa ei ja vetää rajoja.”

“Esihenkilön on itse elettävä kuten opettaa ja annettava tietynlainen työrauha, eikä vaan puheen tasolla luvattava asioita.”

“Johdon ja esihenkilöiden esimerkkiä työn huokoisuuteen ja siihen, että reflektointiin resursoidaan aikaa.”

“Kokonaisvaltaista työkuulttuurin muutosta. Nykyisellään kiire ja töihin hautautuminen on tavoiteltava tila.”

“Olen esihenkilö joten voin vaikuttaa tähän itsekin, mutta kaipaisin työntekijöiltäni rauhoittumisen taitoa, kykyä kestää keskeneräisyyttä ja epävarmuutta. Kaikkea ei voi saada heti valmiiksi, mutta koen, että sen sietäminen on yleisesti heikentynyt, kun suorituskeskeisyys tuntuu monella sisäisesti vaativan valmista heti.”

→ **Mihin kiinnittää huomiota?**

Tukevatko omat arjen toimintatapasi ja rutiinisi laadukasta ajatustyötä?

Millaista esimerkkiä näytät ajatustyötä tekevänä johtajana erilaisissa arjen tilanteissa? Millaisiin toimintatapoihin kannustat johdettaviasi – tukevatko vai heikentävätkö ne ajatustyötä?

Miltä ajatustyötä tukeva johtaminen näyttäisi arjen tekoina – paluu perusasioihin ja tilaa hengittää.

“Johdon tulisi näyttää esimerkkiä: kieltäytyä turhista kokouksista ja jakaa tämä tieto alaisilleen; esittää esimerkiksi kokouksettomia päiviä tai hiljaisia tunteja.

Myös tavoitteet pitäisi olla. Olen ollut töissä nykyisessä yrityksessäni puolitoista vuotta, eikä minulla ole koskaan ollut tavoitteita. Se on käsittämätöntä. Olen kuitenkin itseohjautuva ja tavoitteellinen, joten saan paljon aikaan, mutta on silti joskus vaikea kokea tehneensä mitään, kun ei ole mitään, mitä mitata.”

“Pitämällä huolen, että myös hengittämiselle jää aikaa kiireen keskellä. Tarpeeksi lempeyttä, mutta tiukka ote.”

*“Toivoisin **rajausapua työtehtäviin** sekä yhteisten tavoitteiden asettamista.*

*Auttaa tunnistamaan millä korkeudella rima on sopiva (**vähentämään ylisuorittamista**), auttaa resursoinnissa siten, että yhtäaikaisesti ei ole liian vaativia ja intensiivisiä työtehtäviä kovin pitkään, vaan työssä olisi välillä enemmän tilaa vähemmän haastaville hommile.”*

*“Huolehtimalla siitä, että **työntekijöiden perusasiat ovat kunnossa**, kommunikoimalla niin, että ymmärretyksi ja kuulluksi tuleminen varmistuu, tiedottamalla asioista. Pitämällä kiinni siitä, mitä on sovittu.”*

Johtamistyhjiö

Vastauksissa nousi esiin esihenkilöttömyys – esihenkilöitä ei ollut lainkaan tai niiden määrää oltiin vähennetty. Tämä trendi koettiin työn tuottavuutta ja hyvinvointia heikentävänä. Kaivattiin vahvemmin arjessa läsnäolevaa lähijohtajaa, jolla on riittävät taidot, kyvyt sekä aito halu johtaa hybridityötä ja ajatustyön murrosta.

“Organisaatiomme yrittää häivyttää esihenkilön roolia, mutta näen että esihenkilöt- tömyys korreloi kuormituksen kanssa ajatustyössä.”

Missä lähijohtajat onnistuvat?

Tyytyväisimpiä oltiin lähijohtajien empaattisuuteen ja välittämiseen henkilökohtaisella tasolla.

Missä lähijohtajat epäonnistuvat?

Moni nosti esiin, ettei kuulumisten kysyminen ja empatia riitä. Vastauksissa korostui **toive jäməkälle johtamiselle ja johtamisen ydintehtäviin keskittymiselle**. Selkeyden ja suunnan luonti, priorisointi, selkeä viestintä sekä työrauhan mahdollistaminen ja työn rajaamisen tuki korostuivat.

Keskeisinä teemoina toistuivat “uskallus johtaa” ja “esimerkillä johtaminen”.

Lähijohtajien kuormituneisuus huolestuttaa johdettavia.

Ajatustyön suunta -kyselyssä nousi yhtenä teemana esiin huoli oman lähijohtajan jaksamisesta ja kuormittuneisuudesta. Moni kertoi jättävänsä hankalat tai haastavat teemat kertomatta, jottei lisäksi lähijohtajan kuormitusta. Osa puolestaan nosti esiin lähijohtajan jaksamishaasteiden heijastuvan tiimin ja/tai työyhteisön ilmapiiriin, aiheuttaen poukkoilevaa päätöksentekoa, sekavuutta ja säättöä arjessa sekä kiireen tuntua

Vastauksissa nousi esiin lähijohtajan oman esimerkin tärkeys niin työn rajaamisen, hyvinvoinnin kuin ajatustyötä tukevien työtapojenkin suhteen.

Kyselyyn vastanneiden ajatuksia siitä, miten heidän oma lähijohtajansa voisi parhaiten tukea työtä ja hyvinvointia:

“Voimalla itse niin hyvin, että keskusteluita on mahdollista käydä ilman, että tarvitsee ajatella miten kuormittunut esihenkilö on, ja siksi jättää tuomatta esiin asioita ja työn tarpeita.”

“Ihana esihenkilöni jo auttaa, hänen oma työkuorma vaikuttaa liian suurelle, joten hänen tuottavaa työtaakkaa tulisi keventää, jotta hän voi auttaa kaikkia tiimiläisiä pärjäämään tehtävissä paremmin.”

“Huolehtimalla paremmin omasta jaksamisestaan ja työmäärästä, koska hänen rasituksensa heijastuu meidän muiden tekemiseen.”

“Hänellä pitäisi olla enemmän aikaa ja resursseja tukea työntekijöitä työssään, mutta tällä hetkellä esihenkilökin hukkuu töihinsä eikä aikaa siksi ole.”

→ **Mihin kiinnittää huomiota?**

Lähijohtajina toimivien on erityisen tärkeää pysähtyä pohtimaan miten oma hyvinvointi, arjen valinnat, sekä puhe heijastuvat johdettaviin. Millaista kulttuuria ja esimerkkiä ne luovat?

Miten tukea lähijohtajien jaksamista ja voimavaroja sekä varmistaa riittävä aika johtamistyöhön?

Miten varmistaa, että ajatustyötä johtavilla on riittävät taidot tehdä laadukasta ajatustyötä, sekä johtaa ja rajata omaa työarkea kestävästi?

Millaisena hyvä johtaminen koetaan?

OTTEITA KYSELYYN OSALLISTUNEIDEN VASTAUKSISTA

“Esihenkilö osaa tuupata oikeaan suuntaan, auttaa fokusoimaan”

“Esihenkilö tukee ja sparraa minua, saa minut itse ymmärtämään, mikä on minulle parasta.”

“Esihenkilö tekee jo hyvää työtä, kun kannustaa pitämään taukoja pureskella asioita.”

“Hän auttaa jo nyt, kohtaamalla viikoittain ja auttamalla, jos on jotain missä häntä tarvitsen. Tuki häneltä on vankkumaton ja se kannattelee jo sinällään.”

“Minulla on tällä hetkellä loistava esihenkilö, jonka kanssa olemme löytäneet hienon tavan tehdä töitä yhdessä. Käymme hänen kanssaan paljon reflektioivia keskusteluja (kiireenkin keskellä) ja samalla ratkomme yhdessä ongelmia ääneen. Nauramme myös paljon yhdessä ja se tekee tekemisestä kivaa.”

“Meillä on hyvät johtamisen rakenteet. Niiden kautta vuorovaikutus on ketterää, luovaa ja innostavaa. Voidaan puhua suoraan myös kipeistä ja haastavista asioista. Saan tarpeisiini sopivaa Laas tyyppistä johtamista. Johdan itse vahvasti työtäni ja osaamistani (mikro)manageroiva ote kuormittaisi.”

“Hän antaa palautetta, toivoisin jopa enemmän kriittistä palautetta enkä aina kiitoksia ja kehuja. Hän joustaa, joten minäkin jouston.

Hän luottaa minuun eikä käytä mitenkään, joten olen luottamuksen arvoinen ja uskollinen yritykselle.”

**Ajatustyötä tekevien
näkemyksiä, mihin
lähijohtajien tulisi keskittyä.**

- **Jämäkämpi ja tiukempi ote johtamiseen.
Uskallus johtaa työtä.**
- **Keskittyminen johtamisen ydintehtäviin:
priorisointiin ja tavoitteiden selkeyttämiseen.**
- **Oman ajatustyön tekemisen käytäntöjen
kehittäminen ja siinä esimerkkinä toimiminen.**
- **Oman jaksamisen ja hyvinvoinnin priorisointi ja
siinä esimerkkinä toimiminen.**



03

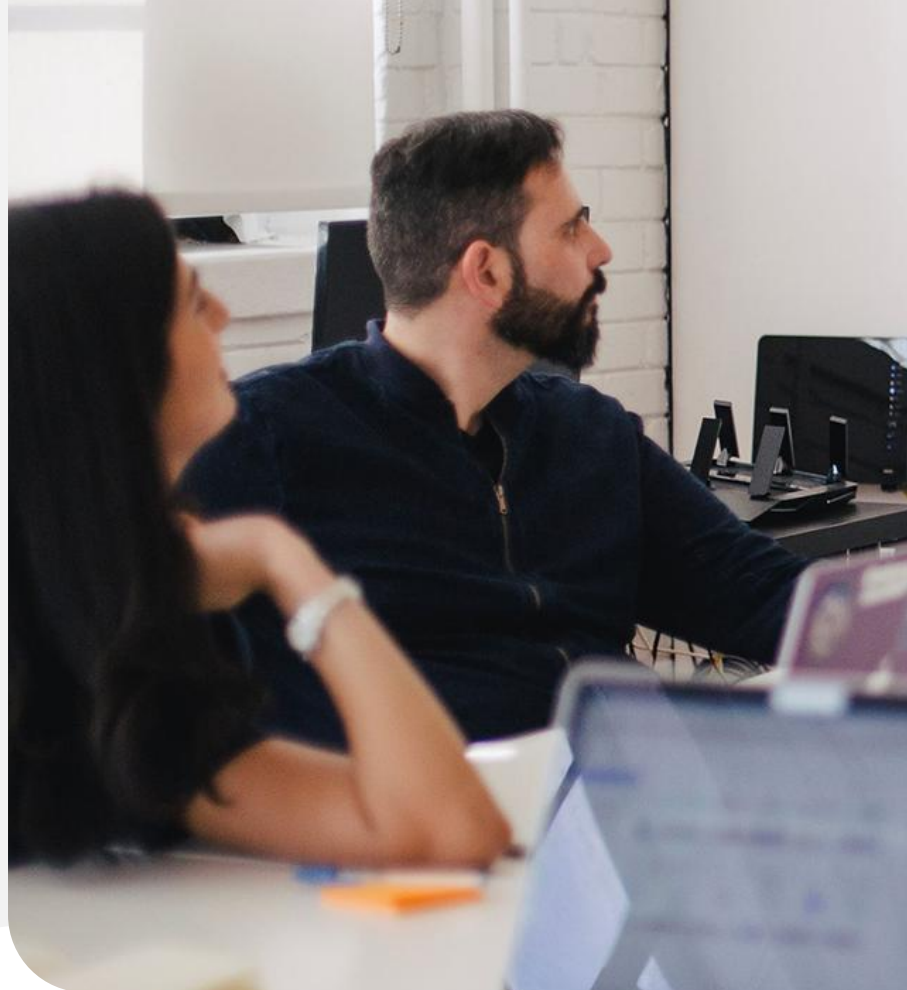
Hyppy työntekijöiden johtamisesta ajatustyön johtamiseen

PETER KENTTÄ

Hyppy työntekijöiden johtamisesta ajatustyön johtamiseen

Johtaminen on heijastus ajastamme. Johtaminen, organisaatiot ja yhteiskunnan kehitys ovat aina kulkeneet käsi kädessä. Muutokset teknologiassa, ihmisten arvoissa ja ympäröivässä yhteiskunnassa heijastuvat johtamiseen. Yksi modernin johtamisen keskeisimmistä haasteista onkin sen tiedostaminen, että toimintaympäristö on muuttunut, joten myös johtamisen tarvitsee muuttua. Viimeisin merkittävä kehitys johtamisessa on ollut hyppy työntekijöiden johtamisesta ajatustyön johtamiseen.

Ennen 1900-lukua, kun useimmat maat olivat jatkuvasti sodassa keskenään niin sotataito ja politiikka korostuivat johtamisessa. Jos poimittaisiin satunnainen johtamista käsittelevä kirja 1800-luvulta, ei olisi yllätys jos ominaisuudet kuten kunnia (honor) ja isänmaallisuus nousisivat esille. Ajat ovat sittemmin muuttuneet. Nyt jo historiallisen pitkän rauhan aikana, minkä historioitsijat laskevat alkaneen toisen maailmansodan päätyttyä, erityisesti yritysten johtamisesta ja tarkemmin arvon tuotannosta on muodostunut johtamisen keskipiste.



Jos aiempina vuosisatoina johtamisen esimerkkiä katsottiin aatelisista, poliitikoista ja sotilasjohtajista, niin ei enää. Nykyään yritysjohtajat kuten **Teslan Elon Musk**, **Applen Steve Jobs**, **Nokian Jorma Ollila** tai **Koneen Matti Alahuhta** saattavat tulla mieleen.

Vaikka länsimaisessa kulttuurissa vallitsevat mielikuvat johtamisesta ovat pysyneet ehkä jopa yllättävän sitkeästi samanlaisina, maailmaa mullistavina ja menestystä takovina yksilöinä, johtamisen todellisuus on muuttunut ajan saatossa. Moderni johtamistutkimus on dokumentoinut johtamisen muutosta jo noin 100 vuoden ajan. Tämän taipaleen aikana johtaminen on muuttunut merkittävästi, mikä näkyy siitä, mitä oletuksia, haasteita ja kysymyksiä on pidetty erityisen tärkeinä eri aikoina.

Vaihe	Keskeisin oletus	Johtamistutkimuksen keskiössä	Keskeisin kysymys	Johtamisen kehittämisen keskeinen haaste
1920-1970	Johtaminen on synnynnäinen piirre yksilöissä	Yksilöt → piirteet ja tyylit	Minkälainen on hyvä johtaja?	Miten löytää oikeat henkilöt johtamaan organisaatiota?
1970-2020	Johtaminen on opittava taito, jota yksilöt voivat kehittää	Osaaminen → tiedot ja taidot	Mitä osaamista tarvitaan alaisten johtamisessa?	Miten kouluttaa esihenkilöt olennaisilla tiedoilla ja taidoilla?
2020-	Johtaminen tapahtuu ihmisten välillä	Ajatustyö → vuorovaikutus ja kommunikaatio	Miten luoda arvoa muuttuvassa toimintaympäristössä?	Miten kehittää uusiutumista ja tehokkuutta luovia ajatusmalleja ja toimintatapoja?

Uusiutuminen

Haaste: Ihmispotentiaalin kasvattaminen
Keinot: Yhtenäisyys, tahto ja joukkuehenki

Haaste: Kasvu ja ympäristöön vaikuttaminen
Keinot: Joustavuus ja valmius

1970-2020-luku

2020-luku

Sisäiset
haasteet

Ulkoiset
haasteet

Haaste: Toiminnan koordinaatio
Keinot: Tiedonhallinta ja vuorovaikutus

Haaste: Toiminnan tehokkuus
Keinot: Suunnitelmat ja tavoitteet

1920-1970 luku

Hallittavuus

Johtamisen kolme kehitysvaihetta

Johtamisen lähihistoria voidaan jakaa kolmeen eri kehitysvaiheeseen, joista viimeisin vaihe on vasta käsillä. Johtamistutkimuksen alussa, noin vuosina 1920-1970, johtamistutkimuksen keskiössä olivat poikkeukselliset yksilöt. Uskottiin rationaaliseen ajatteluun ja suunnitteluun. Kykyä rationaaliseen ajatteluun pidettiin elintärkeänä arvontuotannon kannalta, mutta samalla lähinnä johdon ominaisuutena. Keskeinen kysymys oli, miten erottaa nämä poikkeukselliset henkilöt normaaleista kaduntallaajista. Tässä vaiheessa kauppakorkeakoulut korostivat pystyvänsä erottamaan jyvät akanoista,

eikä ole yllätys että vielä tänäkin päivänä monet yritysjohtajat ovat kauppakorkeakoulujen kasvatteja. Rationaalisen ajattelun korostamisen lisäksi useamman vuosikymmenen tutkimus johtajien piirteistä ja tyyleistä lähinnä poiki ymmärryksen siitä, että työntekijät pitävät hyvinä johtajina sellaisia jotka ovat hyviä kommunikoimaan ja välittävät työntekijöistensä.

Palkitun historioitsijan James McGregor Burnsin vuonna 1978 julkaisema teos Leadership muodosti käännekohtan yleisessä johtamisajattelussa. Burnsin kirjan myötä johtamisen fokus tuntuvasti siirtyi yksilöistä vuorovaikutukseen johtajan (leader) ja alaisen (follower) välillä. Kirjan myötä johtaminen alettiin enenevässä

määrin näkemään johtajan osaamisena motivoida, ohjata ja kasvattaa alaisiaan. Samaan aikaan **muodostui useille tuttu käsitteellinen jako rationaalisen managementin ja ihmisjohtamisen eli leadershipin välille.** Myös Suomessa johtamisen osaamisen näkyvyys alkoi kasvaa lehdistössä ja työnhauissa juuri 1970-luvulla.

Johtamistutkimuksessa seurasi useat monella tapaa päällekkäiset kuvaukset hyvästä johtamisesta ja minkälaista osaamista hyvä johtaminen edellyttää. Tämä keskustelu esimerkiksi transformatiivisen, palvelevan ja eettisen johtamisen samankaltaisuuksista ja eroista jatkuu tänä päivänä. Ehkä keskeisin esiin noussut ajatus oli se, että johtajien tulee kasvattaa alaisiaan.

Tärkeänä lisänä näihin keskusteluihin tuli kysymykset keskeisimmistä johtamistaidoista sekä näiden taitojen kehittämisestä ja vaikutusten mittauksesta. Lyhyesti, nämä tutkimustulokset ovat ristiriitaisia ja kiistanalaisia. Yksi iso syy on ollut se, että johtamisen fokuksen siirryttyä alaisten johtamiseen, organisaation toimintaympäristön merkitys surutta sivuutettiin johtamistutkimuksessa.

Viimeaikaiset muutokset globaalissa toimintaympäristössä antavat ymmärtää, että johtaminen on siirtynyt uuteen vaiheeseen. Esimerkiksi tietotyön jo pitkään jatkunut kasvu, räjähdysmäisesti lisääntynyt etätö, globaalien toimintaympäristön arvaamattomuus, sosiaalinen media ja teknologian kehitys ovat tehneet

maailmastamme aiempaa avoimemman ja nopeamman. Voidaan sanoa, että johtamisen fokus on kovaa vauhtia siirtymässä sisäisten kyvykkyyksien kehittämisestä oman toiminnan ja toimintaympäristön välisen suhteen kehittämiseen. Asiakkaat, sidosryhmät, verkostot ja näihin vaikuttaminen ovat yhä useamman johtajan agendalla.

Tietotyön lisääntyessä ja monimutkaisuudessa on myös huomattu, että yhteistoiminnasta ja toiminnan koordinaatiosta on tullut entistä haastavampaa. Organisaatioiden vähentäessä hierarkioitaan ja madaltaessaan päätöksentekoaan joustavuuden ja ketteryyden toivossa, on toiminnan koordinaatiosta tullut keskeinen haaste.

Johtamisesta on muodostunut tasapainottelu ketteryyden ja sisäisen tehokkuuden välillä.

Monissa organisaatioissa rakenteita samanaikaisesti puretaan ja luodaan – johtamisen tasapainoillessa organisaation sisäisten ja ulkoisten haasteiden välillä.

Operatiivinen tehokkuus

Jalostus
Tiedonhallinta
Tavoitteet ja seuranta
Keskittäminen
Ylhäältä-alas

Ajatustyön johtaminen

Rakenteiden luominen ja purkaminen
Mahdollistaminen
Kommunikaatio ja vuorovaikutus
Yhteistyö
Asiakkaat, sidosryhmät, verkostot

Uusiutumiskyky

Ketteryys
Hierarkioiden purkaminen
Orgaaninen kasvu
Yrittäjämäisyys
Alhaalta-ylös

Jännitys

Jännitys

Jännitys

Jännitys

Jännitys

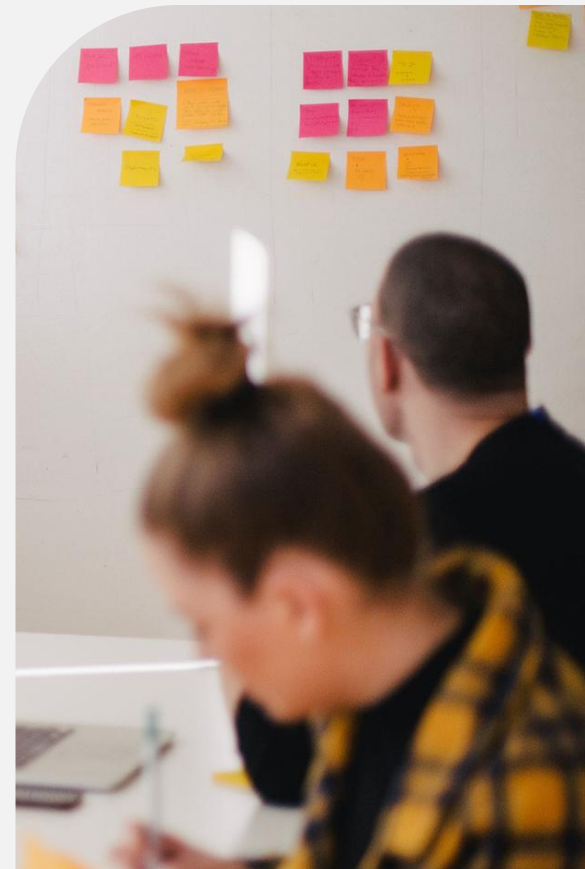
Jännitys

Hyppy ajatustyön johtamiseen

Tiedolla on rajansa, ajattelulla ei. Organisaatioiden tyypillisten rajojen hälvennyessä on entistäkin selvempää, että kaikki toimivat organisaation rajapinnalla ja omalta osaltaan vaikuttavat sisäisen koordinaation ja uusiutumisen tasapainoon. Tietotyöstä on tullut ajatustyötä.

Yhä useammin ajatustyöntekijät ovat oman työnsä johtajia ja parhaita asiantuntijoita, vaikka kasvaneet vaikeudet ajatustyöntekijöiden mielenterveydessä paljastavat, että oman työn johtaminen on entistä haastavampaa. Asiaa ei ole helpottanut se, että myös työsuhteet ovat kasvattaneet kirjoaan.

Työntekijät eivät enää välttämättä ole yhdessä paikassa ja vain yhden organisaation palveluksessa. Asiakkaat, sidosryhmät, verkostot ja näihin vaikuttaminen on tullut entistä enemmän osaksi normaalia ajatustyötä, eikä pelkästään jäänyt ylimmän tai edes keskijohdon agendalle. Johtamisen agendalle onkin noussut juuri ajatustyön johtaminen. Miten mahdollistaa sisäinen koordinaatio ja tehokkuus ja samalla luoda yhteishenkeä ja ketteryttä? Johtaminen on aiempaa selvemmin ristivedossa näiden eri jännitteiden välillä. On myös epäselvää, miten jännitteet tulisi missäkin tilanteessa ja kussakin organisaatiossa ratkaista. On tärkeä huomata, että tunnetut ratkaisut tehokkuuteen ja uusiutumiseen ovat useimmiten ristiriidassa keskenään ja kummankin vaatimuksen



vallitessa samanaikaisesti on erityisen haastavaa löytää tasapaino näiden välillä.

Johtamisen lähihistorian valossa voidaan sanoa, että vaatimukset ovat lisääntyneet.

Johtamisesta on tullut entistä haastavampaa. Aiempien vuosikymmenten vaatimukset rationaalisesta suunnittelusta ja tehokkuudesta sekä alaisten kasvatamisesta ja yhteishengen luomisesta eivät ole kadonneet. **Johtamishaasteet ovat vain lisääntyneet.**

On olennaista, että johtamisessa tapahtunut muutos tiedostetaan.

Jokaisen johtamista kehittävän organisaation tulisi tänä päivänä kysyä itseltään, kohdistuuko johtamisen kehittäminen organisaation oikeisiin haasteisiin vai tehdäänkö johtamisen kehittämistä jollakin vanhalla reseptillä, jolla ratkotaan entisen talven lumia? Onko haasteet vielä ajatustyöntekijöiden johtamisessa vai ollaanko jo ajatustyön johtamisessa?



PETER KENTTÄ

peter.kentta@heltti.fi

04

**Muutoskyvykkyys tekee maailman
muutoksesta uuden työn kanta-aallon**

LAURI JÄRVILEHTO

Muutoskyvykkyys tekee maailman muutoksesta uuden työn kanta-aallon

Maailman muutostahti kiihtyy jatkuvasti. Markkinarakenteet muuttuvat yhä nopeammin sitä mukaa kun uusia tuotteita ja palveluita tulee saataville. Samalla vanhat ratkaisut joko muuttuvat tai ne pyyhkäistään pois. Työmarkkinarakenteet muuttuvat yhä nopeammin ja ennakoimattomammin kun osaamistarpeet muuttuvat uusien teknologioiden sekä yhteiskunnallisten ja geopoliittisten murrosten myötä.

Työmarkkinoiden murros

Vuonna 2013 julkaistun Oxford-tutkimuksen mukaan peräti 47% silloisista ammattialoista oli uhanalaisia automaattoratkaisuiden takia. Hieman myöhemmin Bostonin yliopiston professori James Bessen osoitti kuitenkin, että 1950–2011 välillä vain yksi ammattikunta oli kokonaan korvattu automaatiolla: hissioperaattori. Muuttuuko työ siis vai ei? Todellisuudessa teknologia ja markkinamuutokset tuhoavat harvoin kokonaisia ammattialoja.



Itse työn tekemisen tapa muuttuu kuitenkin koko ajan nopeammin. Erityisesti tämä koskee tietotyötä. Viimeisen kymmenen vuoden aikana ovat yleistyneet sosiaalisen median käyttö, pika- viestimet ja videokokoukset.

Alle kaksi vuotta sitten käynnistynyt tekoälyn vallankumous koskettaa jo lähes kaikkia tietotyön muotoja tavalla tai toisella. Esimerkiksi Harvardin, MIT:n ja Stanfordin yliopistoissa tehtyjen tutkimusten mukaan tekoäly voi oikein käytettynä nostaa tietotyön tuottavuutta 10–70%. Samaan aikaan viime aikoina tehdyn katsauksen mukaan 77% tietotyön tekijöistä kokee, että tekoäly laskee heidän tuottavuuttaan. Toisin sanoen, tekoälyä ei osata käyttää vielä oikein.

Tämä vinouttaa työmarkkinarakenteita entisestään: ne, jotka osaavat käyttää uusia ratkaisuja, saavat ainakin toistaiseksi valtavasti kilpailuetua verrattuna niihin, jotka eivät osaa. **Käynnissä on siirtymä tietotyöstä ajatustyöhön. Pelkkä tiedon käsittely ei enää riitä, vaan tietointensiivisillä aloilla tuloksellisuus edellyttää taitavaa ajattelua.**

Filosofi Eric Hoffer kirjoitti aikanaan, että muutoksen aikana oppijat perivät tulevaisuuden samalla kun oppineet huomaavat olevansa täydellisen varustautuneet maailmaan, jota ei enää ole. Muutoksessa pärjääminen edellyttää asenteiden uudistamista suhteessa oppimiseen, tekemiseen ja oman työn kehittämiseen.

Muutoskyvykkyyden osatekijät

Muutoskyvykkyys tarkoittaa sekä kykyä mukautua muutokseen että kykyä toimia itse muutoksen tekijänä. Muutokseen mukautumisessa auttavat jatkuva oppiminen ja muutoksenkestävyyden kehittäminen. Muutoksen tekemisessä puolestaan auttavat luova ajattelu ja muutoksesta hyötyvien rakenteiden ja käytäntöjen kehittäminen.

Jatkuva oppiminen voidaan jakaa kahteen alaluokkaan. **Elämänmittainen oppiminen** (eng. lifelong learning) on meille tutumpi. Se tarkoittaa kaikkea tutkinnon hankkimisen jälkeen tehtyä jatkokoulutusta täydennuskoulutusjaksoineen ja sertifiointeineen.

Elämänlaajuinen oppiminen (eng. life wide learning) puolestaan tarkoittaa sitä, että oppiminen nivotaan saumattomaksi osaksi arkea myös opintojaksojen ulkopuolella. Kumpaakin tarvitaan muutoksessa toimimiseen.

Eryteisesti elämänlaajuinen oppiminen verkkokursseineen, mobiiliapplikaatioineen ja oppimisvideoineen mahdollistaa jatkuvan osaamisen päivittämisen yhdistämisen saumattomasti omaan elämään. Tekoälyä koskevan verkkokurssin voi suorittaa vaikkapa bussipysäkillä töihin mennessä ja kielipäätä sparrailla kahvituolla.

Muutoksenkestävyys tarkoittaa puolestaan kykyä mukautua muutokseen. Se edellyttää stressinsietokykyä ja kykyä hyväksyä yllättävät elämäntapahtumat.

Muutoksenkestävyydelle keskeinen johtajuushaaste on psykologisen turvallisuuden luominen. Psykologisesti turvallisessa organisaatiossa on vapaus jakaa ajatuksia, ilmaista huolia ja osoittaa epäkohtia. Se ei kuitenkaan tarkoita, että voi laukoa mitä vaan mieleen pälkähtää tai antaa tunteiden päästä valloilleen viestintätilanteissa.

Psykologinen turvallisuus edellyttää sitä, että tehtävät jaetaan selvästi ja työtä tuetaan – sen sijaan, että työntekijät tekevät mitä huvittaa. Se tarkoittaa sitä, että erilaisuus otetaan huomioon organisaatiossa, mutta ei sitä, että kaikki sallitaan. Psykologinen turvallisuus syntyy siis ihmiskeskeisestä ja kunnioittavasta rajojen piirtämisestä.

Muutoksenkestävyys tarkoittaa kykyä mukautua muutokseen. Se edellyttää stressinsietokykyä ja kykyä hyväksyä myös yllättävät elämäntapahtumat.

Muutoksenkestävyydelle keskeinen johtajuushaaste on psykologisen turvallisuuden luominen.

Luova ajattelu on keskeisessä roolissa muutoksen tekemisessä. Luovuus työssä tarkoittaa sitä, että sen sijaan, että odotellaan sydän syrjällään milloin seuraava muutos iskee, pyrimme oma-aloitteisesti kehittämään uutta ja löytämään ratkaisuja, joita kukaan ei ole aiemmin ajatellut.

Luova työ voi kohdistua tuote- ja palveluinnovaatioihin, työn käytäntöjen kehittämiseen tai arkiluovuuteen eli arjen askareiden tekemiseen mielekkääksi. Luovan työn kehittämisen ytimessä ovat kokeilukulttuuri, yrittäjämäinen asenne sekä luovan työn menetelmät, joiden avulla omaa arjen luovuutta on mahdollista lisätä merkittävästi.

Muutoksesta hyötyminen edellyttää organisaatorakenteita ja käytäntöjä, jotka mahdollistavat sekä jatkuvan oppimisen että luovan ajattelun. Muutoksesta hyötyminen tarkoittaa sitä, että muutos ei ole vain jotain, jossa organisaatiosi pärjää – vaan että muutos myös hyödyttää työtäsi tarjoamalla esimerkiksi uusia markkinamahdollisuuksia. Tätä varten on tehtävä tilaa oma-aloitteiselle itsensä kehittämiseen ja ideoinnille. Näillä toimilla ei välttämättä ole tuottavuusvaikutuksia juuri nyt – mutta jos markkina keikah-taakin uuteen asentoon, muutokseen valmistautuneessa organisaatiossa on tusinoittain tapoja lähteä hyödyntämään uusia mahdollisuuksia kuten vaikka nyt tekoälybuumin keskellä näemme.



Työtapojen järkeistäminen ja uudet teknologiat

Muutoksessa toimimisessa keskeistä ovat myös työtapojen järkeistäminen ja uusien teknologioiden rohkea mutta kriittinen kokeilu.

Suomeen on hiipinyt 2000-luvulla yhä syvemmälle juurtuva **touhottamiskulttuuri**. On usein tärkeämpää näyttää kiireiseltä kuin saada oikeasti asioita aikaan. Kalenterit täyttyvät tyhjänpäiväisistä palaverieista ja stressikierrokset nousevat kun mikään ei etene. Tähän auttaa määritellä jokaiselle yksikölle ja yksilölle selkeät yksilölliset tavoitteet vaikkapa kuukausittain tai kvartaaleittain.

Myös oman työn priorisointi on keskeisessä roolissa. Työntekijät tarvitsevat myös riittävät välineet oman työn tekemiseen, mukaan lukien työkalut ja työmenetelmät. Tätä varten tarjolla pitää olla riittävästi tukea, koulutusta ja uusien menetelmien ja toimintatapojen valmennusta. Keskiöön pitää nostaa työn tulokset esimerkiksi työhön käytetyn ajan sijaan.

Muuten riskinä on, että tehostamalla opimme tekemään väriä asioita entistä tehokkaammin.

Uudet teknologiat, juuri nyt etunenässä generatiivinen tekoäly, mahdollistavat puolestaan sekä työn tuottavuuden että sen laadun parantamisen.

Paraskaan asiantuntija ei juuri nyt tiedä, miten tekoälyratkaisut parhaiten toimivat juuri sinun työssäsi. Siksi onkin keskeistä kokeilla uusia ratkaisuja – ja vertailla säännöllisesti etenkin oman toimialasi osajien kesken toimivia ja toimimattomia ratkaisuja. Vain näin pystyt selvittämään nopeasti, mitä teknologioita kannattaa oikeasti käyttää – ja mitkä ovat vain hypeä ja hömppää.

Muutoskyvykkyyden johtaminen

Muutoskyvykkyyden johtaminen edellyttää organisaation rakenteiden ja puitteiden päivittämistä, toimivien menetelmien ja teknologioiden kokeilua ja käyttöönottoa sekä muutosmyönteisen kulttuurin ylläpitämistä. Muutoskyvykkyyden kannalta keskeisimmät organisaatorakenteita koskevat päätökset liittyvät työntekopaikkaan ja -aikaan sekä työn tavoitteiden tarkkarajaiseen määrittelemiseen. Mitä dynamisempaa työ on, sitä selvemmin täytyy kyetä ilmaisemaan, mitä työltä edellytetään. Johtajan täytyy kyetä ilmaisemaan selvästi yksiköille ja työntekijöille, mitä tuloksia heidän työltään edellytetään.

Hyviä käytäntöjä löytyy esimerkiksi ohjelmistoalalta, jossa käytetyt scrum- ja agile-tekniikat määrittävät tarkkarajaisesti kulloinkin työn kannalta keskeiset tulokset ja jossa niitä voidaan seurata ja uudelleenpriorisoida dynaamisesti.

Samalla täytyy taata riittävästi aikaa ja tilaa myös omaehtoiselle työskentelylle ja itsensä kehittämiselle. Muutoksesta hyötymiselle voi tehdä tilaa rajaamalla kalenterista esimerkiksi päivän viikossa tai kuukaudessa kokeiluille, jatkuvalla oppimiselle ja omaehtoiselle tekemiselle – tai vaikkapa ajattelulle. Hyvä esimerkki on Googlen aikanaan käyttämä ”20% time” -käytäntö, jossa insinöörit saivat käyttää päivän viikossa omiin sivuprojekteihinsa. Tästä syntyi muun muassa Gmail-sähköpostiohjelma.

Oikeiden menetelmien osalta taas on keskeistä ottaa käyttöön riittävän toimivia ja dynaamisia toimintamalleja, jotka huomioivat ihmisen mielen toiminnan jatkuvasti muuttuvassa ympäristössä.

Tehtävälistojen ja kalenteritekniikoiden saumaton yhteiskäyttö mahdollistaa kalenterin pitämisen vapaana turhista palavereista ja huomion keskittymisen kulloinkin käsillä olevaan tehtävään. Kalenterointi- ja kokoustekniikat mahdollistavat sen, että jokaisen kokouksen toivotut tavoitteet tunnistetaan ja viedään kokouksen päätteeksi konkreettiseksi toiminnaksi. Priorisointitekniikat auttavat sekä esihenkilöä että alaista kiinnittämään huomionsa kulloinkin keskeisimpiin tavoitteisiin. Psykologista turvallisuutta edistävät tekniikat ja käytännöt

mahdollistavat haastavissa tilanteissa toimimisen. Oman alan kehittymistä seuraavien tietolähteiden tuominen osaksi arkea mahdollistaa puolestaan muutoksessa mukana pysymisen.

Teknologioiden osalta etunenässä ovat generatiiviset tekoälyratkaisut, pilvipalvelut ja pikaviestimet. Tekoälyratkaisuja rohkeasti kokeilemalla ja kokeilujen tuloksia jakamalla on mahdollista ottaa haltuun nopeasti uusia ratkaisuja.

Pilvipalveluiden valinta ja virtaviivaistaminen ja niiden hyödyntäminen systemaattisesti läpi koko organisaation auttaa keskittämään tarvittavan tiedon ja löytämään sen salamannopeasti tarvittaessa. Pikaviestinten käyttöön tarvitaan puolestaan tarkkarajaiset pelisäännöt,

jottei työnteko keskeydy jatkuvasti viestivälineiden piippaillessa.

Kulttuuri syö strategian aamupalaksi. Tästä syystä strategisista päätöksistä pitää kannatella myös päivittämällä kulttuurikäytäntöjä tukemaan uusia valintoja. Uusista menetelmistä viestinnän sanavalintojen pitää tukea tehtyjä päätöksiä johdonmukaisesti. Strategiaviestintä ei saa kaataa konsulttikieleen, vaan strateginen viestintä pitää varmistaa niin, että jokainen työntekijä ymmärtää mitä organisaatio oikeasti tekee ja miksi.

Esihenkilöiden ja johdon oma esimerkki on myös keskeisessä roolissa: jos pomo vierastaa uusia ratkaisuja, niihin tuskin alaisetkaan tarttuvat ilomielin. Lisäksi on arvokasta tuoda näkyville muutoksia

tukevaa tutkimusta ja siihen innostavia sisältöjä, esimerkiksi kirjallisuutta ja verkkovideoita.

Rakenteelliset muutokset, menetelmien päivittäminen, teknologioiden kokeilu ja käyttöönotto sekä jatkuva kulttuurimuutoksen ylläpitäminen pitää tuoda osaksi jatkuvaa strategista päätöksentekoa ja arviointia.

Kaikissa näissä osa-alueissa on keskeistä löytää tasapaino riittävän rohkeiden kokeilujen ja riittävän kriittisen arvioinnin välillä, jotta yhtäältä työskentely ei muutu kaaokseksi ja toisaalta jähmety paikolleen vanhoihin uriin, jotka eivät enää muuttuneessa maailmassa toimi.

Muutoksen mahdollisuudet

Suomalainen työelämä on ennennäkemättömän muutospörteiden keskellä.

On todennäköistä, että muutos tulee vain kiihtymään lähitulevaisuudessa. Suojamalla vanhaa ja vastustamalla muutosta murroskohdista voi tulla hyökyaalto, joka pyyhkäisee muuttumattomien rakenteiden ja organisaatioiden yli.

Muutoskyvykyys – jatkuva oppiminen, muutoksenkestävyys, luova ajattelu ja muutoksesta hyötyminen – tarkoittaa joukkoa näkökulmia ja menetelmäkokonaisuuksia, jotka auttavat pärjäämään muutoksessa ja hyötymään siitä.

Fiksut työtavat ja uudet teknologiat auttavat meitä tekemään työmme tehokkaammin ja tuloksellisemmin – sekä määrittelemään tulokset niin, että ne ovat oikeasti työpaikkamme ja elämämme kannalta arvokkaita.

Muutoskyvykkäälle nyt käynnissä oleva muutosmyllerrys ei enää olekaan kaiken sileäksi pyyhkäisevä tsunami – vaan aalto, jolla voimme surffata kohti tulevaisuuden entistäkin innostavampaa ja tuotteliaampaa työelämää.



LAURI JÄRVILEHTO

lauri.jarvilehto@heltti.fi

05

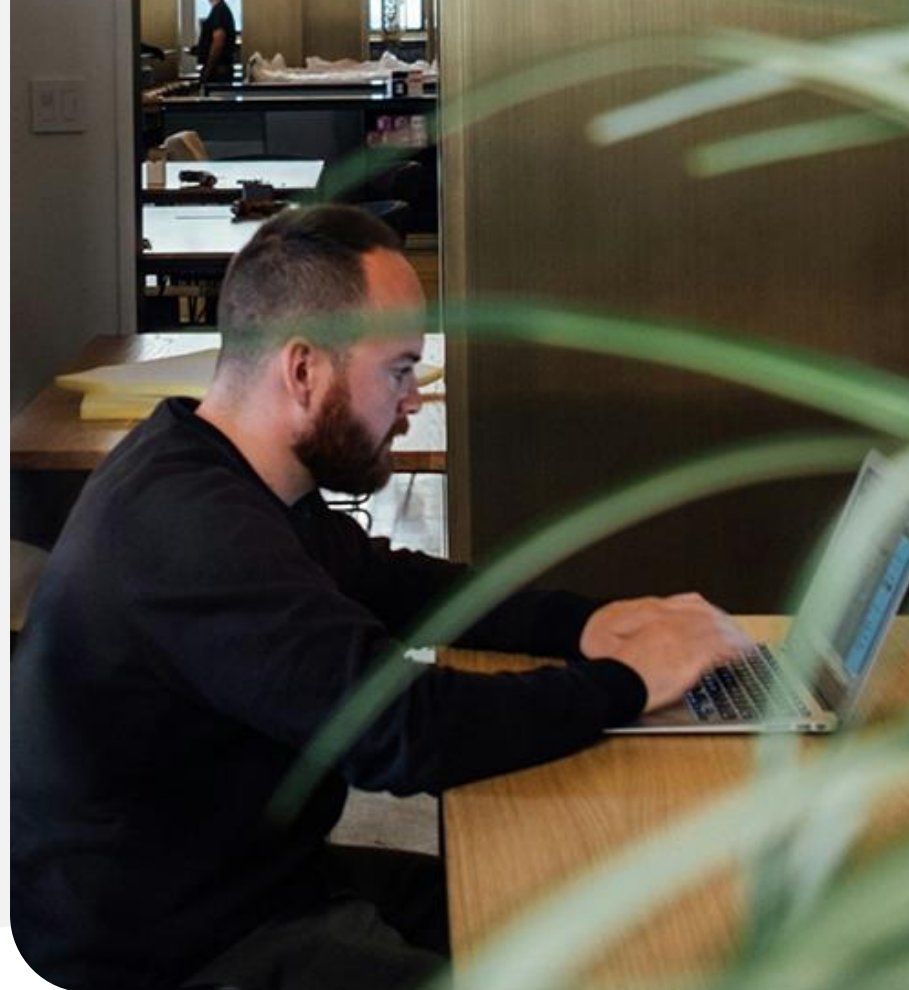
Biologisen ajattelun johtaminen

FRANK MARTELA

Biologisen ajattelun johtaminen

Ihminen on ajatteleva kone. Siksi ajatustyön johtaminen on helppoa. Ihminen asetetaan työpisteelleen. Hänelle annetaan kysymys tai ongelma pohdittavaksi. Hänelle tarjotaan kaksi tuntia aikaa sen ratkaisemiseksi. Sitten ihminen laittaa ajattelunsa päälle ja ajattelua purkautuu paperille kahden tunnin ajan tasaisena pötkönä kuin vegenakki makkaratehtaalla.

Lienee jo selvää, että yllä kuvattu on sarkasmia. Silikonipohjaista älykkyyttä voi johtaa suunnilleen noin. Syötän ChatGPT:n promptiin kysymyksen. Parin sekunnin pohdinnan jälkeen ChatGPT tarjoaa vastauksen. Voin syöttää sille kysymyksiä aamulla, illalla, keskellä yötä – vastaus tulee aina samalla viiveellä ja varsin tasalaatuisena. Samalla tavalla IBM:n Watson tai vastaava shakkitietokone laitetaan päälle ja niin kauan kuin se saa sähkövirtaa, pelaa se samantasoista peliä. Kellonaika, vireystila, työpaikan ilmapiiri, johtajan kannustavuus. Millään näillä ei ole mitään merkitystä – Watson pelaa aina samalla tasolla.



Toki esimerkiksi ChatGPT:n käyttö vaatii oivaltavaa promptien käyttöä – saan niin hyviä vastauksia kuin kysymykseni ovat hyviä. Osaava kysyjä saa huomattavasti enemmän irti moderneista tekoälyistä. **Mutta minun ei tarvitse miettiä miltä ChatGPT:ltä tuntuu tai luottaako hän minuun.** Minun ei tarvitse miettiä onko ChatGPT:llä ollut rankka aamu tai haasteita parisuhteessaan. Minun ei tarvitse miettiä onko ChatGPT kadottanut itse-luottamuksensa, kokeeko hän, että häntä on kohdeltu epäreilusti tai että hän on vääränlaisessa työssä. Silikonipohjaisena, pelkästään älyllisiin operaatioihin ohjelmituna koneena se reagoi kysymykseeni ja tuottaa kaikissa olosuhteissa suhteellisen samanlaatuisen vastauksen. **Ihmisen älykkyys on varsin erilainen.** Meidän älykkyys asuu biologisen olennon sisällä.

Meidän kehomme on virittäytynyt selviytymään biologisessa ympäristössä – meille on kehittynyt näkö- kuulo, tunto- haju- ja makuaisti pysyäksemme kärryillä mitä ympärillämme tapahtuu. Meille on kehittynyt lihakset ja hermojärjestelmä voidaksemme toimia fyysisessä ympäristössä. Meille on kehittynyt aivot tiedonkäsittelyyn erikoistuneena ruumiinosana, joka kokoonsa nähden kuluttaa huomattavasti enemmän energiaa kuin mikään muu ruumiinosa.

Aivojen osalta on hyvä tiedostaa, että evolutiivisesti ne eivät kehittyneet ratkaisemaan loogisia ongelmia tai monimutkaisia yhteiskunnallisia kysymyksiä, joissa eri asioiden takaisinkytkennät saattavat aiheuttaa viiveellä reaktioita vuosia myöhemmin. Aivomme kehittyivät ensin näkin selviytymisen turvaamiseen fyysi-

sessä ympäristössä. Oli tärkeätä tunnistaa syötävät kasvit ja petoeläimet – resurssit ja vaarat – ja oli tärkeätä oppia reagoimaan niihin oikein. Sen lisäksi ihmisaivot kehittyivät erityisesti laumassa selviämiseen. Aivojemme valtava paisuminen viime vuosimiljoonina suhteessa lähisukulaisiimme simpansseihin, bonoboihin ja gorilloihin oli ensisijaisesti seurausta jonkinlaisesta sosiaalisesta kilpavarustelusta – isommista laumoissa sosiaaliset suhteet muuttuivat monimutkaisemmiksi ja isommat aivot auttoivat meitä paremmin navigoimaan näissä suhdekierroissa. Siksi esimerkiksi lauman hyväksynnän hakeminen ohjaa useammin ajatteluamme kuin abstrakti totuuden tavoittelu – kun “meidän porukka” alkaa ajatella tietystä asiasta tietyllä tavalla, niin moni liittyy ajattelukuoroon.

Biologisen älykkyyden johtaminen

Biologisen älykkyyden johtamisessa on oikeastaan kaksi asiaa, jotka on hyvä tiedostaa. Ensinnäkin ihmisellä on kaksi erilaista tiedon prosessoinnin tapaa, intuitiivinen ja tietoinen.

Intuitiivinen on näistä evolutiivisesti vanhempi ja perustuu varsin automaattisesti tapahtuvaan hahmontunnistukseen ja opittuihin, rutiinilla eteneviin toimintamalleihin. Intuitiivinen mieli pystyy moneen asiaan samaan aikaan: Se pitää sinut seisossasi pystyssä pienin kaatumisen estävin asennonmuutoksin, se tunnistaa silmäkulmassasi vilahtavan liikkeen polkupyöräksi samalla kun se auttaa sinua hahmottamaan että keskustelu-

kumppanisi on jostakin syystä yllättävän hermostunut. Tietoinen mieli on sen sijaan ne ajatukset, jotka puetaan sanojen muotoon ja joita tietoisesti mielessäsi pyörittelet. Ihminen ei ole kone, jonka kanssa riittää tietoisesti mielen huomio-ottaminen. Ihminen on tunteita tunteva kokonaisuus, jolla on monenlaisia, usein jopa sanattomia, tuntumia, huolia ja tunteita.

Toiseksi, ihmisen mieliala ja vireystila vaikuttavat huomattavasti siihen mitä hänen ajatuksensa saavat aikaan. Hyvällä porukalla hyvällä fiiliksellä syntyy useampaa kertaluokkaa laadukkaampaa ajattelua kuin huonolla porukalla kireässä ilmapiirissä ja väsyneenä. Siksi biologisen älykkyyden, eli ihmisten, ajattelun johtaminen vaatii näiden ihmisten vireystilan johtamista.



Vireystilan merkitys ajattelun laadulle

Työn tuloksellisuuden kannalta on olennaista kaksi asiaa: Työn määrä. Ja työn laatu. Kun tehdään ei-kovin-haastavaa rutiinityötä, niin määrä on näistä usein se tärkeämpi. Kuka tahansa osaisi tehdä työn aika hyvin. Mutta tekemällä sen nopeammin saa päivässä enemmän aikaa. Modernissa asiantuntijatyössä tilanne on toisinpäin: Määrällä ei ole mitään väliä, jos tuotoksen laatu ei ole riittävän hyvää. Ja laadussa voi olla valtavia eroja. Kuka tahansa voi tehdä mainoksen, joka kertoo perusfaktat kuluttajatuotteesta. Mutta oikea tekijä onnistuu luomaan niin laadukkaan mainoskampanjan, että tuotteesta tulee ilmiö.

Ero myynnissä saattaa olla satakertainen. Tutkijana ja kirjoittajana minulle ei makseta tekstin määrästä. 2000 sivua ala-arvoista akateemista tekstiä on vähemmän arvokasta kuin 10 sivua niin laadukasta tekstiä, että se julkaistaan alan johtavassa tiedelehdessä.

Juuri nyt käynnissä oleva työn murros tarkoittaa sitä, että yhä isompi osa rutiiniaivotyöstä pystytään ulkoistamaan erilaisille algoritmeille, ohjelmistoille ja tekoälyille. Asianajajan ei tarvitse selata paksua lakikirjaa etsien oikeaa kohtaa, kun sopiva hakusana etsii kohdan hänelle sekunnissa. Kun en muista jonkin psykologisen ilmiön nimeä, loputtoman etsimisen sijasta kuvailen ilmiön ChatGPT:lle ja kolmessa sekunnissa se kertoo minulle oikean nimen – ja sen avulla löydän

oikean tieteellisen keskustelun. Ihmiselle tehtäväksi jäävä työ on yhä enenevässä määrin haastavaa ajattelutyötä: Asian pohtiminen eri kulmista tilanteessa, jossa ei ole oikeata vastausta, eikä oikein ihan selvyttä siitäkään, mitä me tässä haemme tai kysymme.

Työn tulevaisuus tarkoittaa, että yhä isompi osa työajasta käytetään haastavaan ajattelutyöhön, jossa ratkaisevaa on laatu, ei määrä.

Kun puhutaan ajattelun laadusta – kyvystä luoda uusia ratkaisuja, kriittisestä kyvystä tarkastella asiaa kaikista relevanteista perspektiiveistä, kyvystä asettua toisen asemaan, luovuudesta, empatiakyvystä – niin ihmisen mielen-tilalla on huomattavasti isompi rooli kuin tilanteessa, jossa pelkkä rutiinisuoritus riittää.

Väsyneenä, ahdistuneena, tylsistyneenä, vihaisena, katkerana ja leipääntyneenä ei yksinkertaisesti pysty tuottamaan yhtä laadukkaita ratkaisuja kuin pirteänä ja innostuneena.

Tämä on havaittu tutkimuksissa mutta pystynyt aika hyvin havaitsemaan ilmiön ihan omassa arjessasi.

Laadukkaan ajatustyön johtaminen vaatii perustarpeiden johtamista.

Jos johtaja haluaa laadukasta ajattelua, on hänen siis pidettävä huolta, että ihmiset voivat hyvin. Laadukkaan ajattelun esiinkutsuminen vaatii johtajalta kykyä saada ihmiset syttymään. Kun ihmiset voivat hyvin ja ovat vahvan sisäisesti motivoituneita, ovat he oma-aloitteisesti valmiita tekemään työtä yhteisen päämäärän eteen – ja tuottavat laadukainta päämäärää edistävää ajattelua.

Julkaisin juuri varsin arvostetussa **Personality and Social Psychology**

Review -lehdessä oman näkemykseni ihmisen perusluonteesta ja hyvinvoinnin kannalta relevanteista perustarpeista.

Teoriani rakentuu pitkälti viimeisimmän psykologisen hyvinvointitutkimuksen ja erityisesti itsemääräämisteorian (self-determination theory) varaan. Samalla hain inspiraatiota suomalaiselta sosiologilta **Erik Allardtilta**, jonka **having, loving, being -teorian** pohjalta esitin uuden tavan jäsentää inhimilliset perustarpeet.

Having muistuttaa siitä, että ihminen on pohjimmiltaan biologinen olento. Tarvitsemme happea, vettä ja ruokaa pysyäksemme hengissä. Tarvitsemme myös suojaa erilaisia uhkia vastaan, kuten kylmyys, petoeläimet tai ryöstäjät.

Työkontekstissa having muistuttaa siitä, että perusasioiden pitää olla kunnossa: Palkan pitää riittää elämiseen, työturvallisuuden pitää olla kunnossa. Työpaikan epävarmuus ja uhka irtisanomisesta kuormittavat. Jos having ei ole kunnossa, ihminen stressaantuu, kuormittuu ja ahdistuu – ja tällainen tunnetila nakertaa huomattavasti hänen kykyään ajatella luovasti ja laadukkaasti. Samalla se, että having on kunnossa, riittää yksin vain siihen, että työssä ei ole aktiivisia ahdistuksen lähteitä. Innostus ja sisäinen palo työhön vaativat enemmän. Tässä kohtaa kuvioon astuu loving ja doing.

Loving nostaa esiin ihmisen lähtökohteisesti sosiaalisen luonteen. Tarvitsemme toisia ihmisiä voidaksemme hyvin. Yhteenkuuluvuus on inhimillinen perus-

tarve, jonka on osoitettu olevan keskiössä sekä onnellisuus- että merkityksellisyystutkimuksissa. Työpaikoilla huono yhteishenki tai kokemus ulossulkemisesta nakertavat nopeasti motivaatiota ja aiheuttavat pahoinvointia. Kun sen sijaan ihmiset kokevat olevansa osa yhteisöä, jossa heistä välitetään yksilöinä, on tällä vahva vaikutus heidän sitoutumiseensa ja hyvinvointiinsa. Jos vielä pystyy kokemaan, että omalla työllä on myönteinen vaikutus muiden ihmisten elämään – että pystyy työllään tuottamaan jotakin hyvää – syttyy tästä vahva motivaatio ja kokemus oman työn merkityksellisyydestä.

Doing muistuttaa, että ihminen on toiminnallinen olento. Meillä on erilaisia toiveita ja tavoitteita ja asetamme itsellemme erilaisia päämääriä – sekä tavoit-

telu että saavuttaminen motivoivat ja tuottavat hyvinvointia meille. Tältä osin tärkeätä on, että päämäärät tuntuvat omaehtoisilta – sellaisilta, joita itse haluamme tavoitella sen sijaan, että koemme olevamme pakotettuja niitä tavoittelemaan. Kokemus autonomiasta on inhimillinen perustarve. Sen rinnalla toisena toiminnallisena tarpeena on kuitenkin kykenevyys, kokemus siitä, että on taitava siinä mitä tekee ja saa asioita aikaan. Työpaikoilla tämä tarkoittaa, että työntekijöiden on löydettävä oma motivaatio yhteisiin päämääriin, heillä on oltava riittävästi tilaa tehdä itsenäisiä valintoja sen suhteen miten näitä tavoittelevat ja haasteiden pitää olla sopivan suuria, jotta ne tuntuvat innostavilta, mutta työntekijä edelleen kokee pystyvänsä hallitsemaan asioita ja saamaan asioita aikaan.

Valmentava johtamisote synnyttää laadukkaampaa ajattelua.

Perinteinen komenna- ja kontrolloijajohtaminen tulee kohdelleeksi ihmisiä koneina. Heille annetaan tehtävä ja sitten valvotaan, että he suorittavat kyseisen tehtävän pilkulleen ohjeiden mukaisesti. Ajatustyö kuuluu johtajille, työntekijöille maksetaan tottelemisesta. Tällainen johtaminen pyrkii aktiivisesti haaskaamaan kaiken sen potentiaalin itsenäiseen ajatteluun, jota työntekijöillä on. Se saattoi toimia sadan vuoden takaisissa tehtaissa, joissa valtaosa työntekijöistä oli lukutaidottomia.

Mutta modernissa asiantuntijatyössä ihmisten johtaminen mekaanisina koneina jättää käyttämättä työntekijöiden tärkeimmän tuotantovälineen, heidän aivonsa.

Ajatustyön johtaminen vaatii ensinnäkin, että saa ihmiset innostumaan ja sitoutumaan yhteiseen tavoitteeseen. Mihin tahansa ollaankaan pyrkimässä, niin johtajan ensimmäinen tehtävä on kirkastaa tämä suunta työntekijöille. Ja kertoa heille miksi olisi arvokasta sinne päästä. Kun työntekijät ovat vahvan sitoutuneita yhteiseen päämäärään, on johtajan työstä puolet tehty. Asiantuntijat osaavat tyypillisesti johtaa itseään ja tehdä itsenäisesti niitä asioita, jotka heidän mielestään parhaiten edistävät päämäärää.

Seuraava johtajan tehtävä on tukea työntekijöitä siinä, että he pääsevät yhdessä asetettuihin tavoitteisiin. Tämä tarkoittaa valmentavaa otetta, jossa pyritään tunnistamaan työntekijän vahvuudet ja heikkoudet ja tukemaan heidän kasvuun kohti yhä vahvempaa kyvykkyyttä hoitaa hommansa hyvin.

Kolmas johtajan avaintehtävä on toimivien puitteiden luominen. Ihmiset tarvitsevat selkeyttä ja ymmärrystä siitä, mitä voivat tehdä ja päättää itse ja mikä vaatii yhteistä keskustelua. Ihmiset tarvitsevat toimivat kommunikatiokanavat työssä tarvitsemiensa tahojen kanssa ja toimivat tavat koordinoita työtä – tapahtui koordinaatio sitten viikkopalaverin, sähköisen järjestelmän tai seinällä olevan piirtotaulun kautta.

Kaikissa näissä kolmessa tehtävässä yksi johtajan tärkeimpiä työkaluja on kysyminen.

Jotta pystyt innostamaan ihmisiä, pitää sinun tietää mistä ihminen innostuu. Jotta voit luoda toimivat puitteet ihmisille, pitää sinun tietää mikä tällä hetkellä toimii ja mikä ei toimi. Jotta pystyt sparraamaan ihmisiä, pitää sinun tietää missä he kokevat tarvitsevansa eniten apua. Johtaminen on palvelutehtävä – sinun tehtävänäsi on mahdollistaa ihmisten optimaalinen suoriutuminen. Siksi kysymisen kautta karttuva ymmärrys on avainasemassa onnistuneessa johtamisessa. Kun puitteet ovat kunnossa, kun ihmiset kokevat osaavansa hommat ja kun he kokevat päämäärän motivoivaksi, on johtaja tehnyt hommansa.

Ihmiset ovat energisoituneita ja heidän energiansa kanavoituu oikeisiin asioihin. Tällöin syntyy laadukasta ajattelua – ja kyseinen laadukas ajattelu palvelee oikeita päämääriä.

Tällöin johtaja on onnistunut siinä haastavimmassa johtamistehtävässä – biologisen älykkyyden johtamisessa.



FRANK MARTELA

frank.martela@heltti.fi

06

Ajatustyön johtamisen taidot?

ANNI PURA

Millaisia taitoja lähijohtajat kaipaavat johtaessaan ajatustyötä ja sen tekijöitä?

Johtajien ja lähijohtajien hyvinvointi on Suomessa heikentynyt koronavuosista lähtien. Tämä on havaittu mm. Miten Suomi voi? -seurantatutkimuksessa työn imun kokemusten laskuna sekä työkyvyn kokemuksen heikentymisenä. Joka neljäs johtajista on työuupunut tai työuupumusriskissä. Myös johtajien irtisanoutumisaikheet ovat yleistyneet.

Seurantatutkimuksen mukaan johtajat itse kokevat palvelevan johtamisen, pystyvyyden kokemuksen ja yhteisöllisyyden heikentyneen työssään viime vuosina. Myös oppimismahdollisuuksien ja arvojen yhteensopivuuden on koettu heikentyneen. Suurimpana työn vaatimustekijänä koetaan liiallinen työmäärä. Toisaalta suurimpana työn voimavarana johtajien työssä koetaan mahdollisuus itsenäiseen päätöksentekoon.



Työterveyspsykologien vastaanotoilla lähijohtajat kuvaavat voimakasta kokonaiskuormitusta. Vastaanotoilla on havaittu, että lähijohtajat eivät tyypillisesti laiminlyö jaksamistaan tukevia osaluueita, kuten unta tai liikuntaa, vaan kuormitus syntyy odotuksista ja paineista työhön liittyen.

Lähijohtajan työhön liittykin usein kuormittavana koettua **rooliristiriitaa**, eli lähijohtajan tulee toimia työssään erilaisissa rooleissa, jotka ovat toisilleen vastakkaisia. Lähijohtajan vastuulla on esimerkiksi ottaa puheeksi henkilöstölle heikentynyt työn laatu samalla, kun hänen odotetaan oleva kannustava ja henkilöstöä tukeva johtaja.

Miten lähijohtajan työtä voidaan tukea?

Kun lähijohtajien työtä tarkastelee viime vuosien trendien valossa, on suunta ollut työhyvinvoinnin ja myös työn tuottavuuden näkökulmasta heikkenevä. Miten lähijohtajia voidaan tukea, kun kokemus työn kokonaiskuormituksesta on kasvanut?

Perusta ja työkalut kuntoon. Jotta lähijohtaja voi onnistua työssään, tulee hänellä olla riittävän selkeä käsitys omasta roolistaan ja siihen liittyvistä odotuksista. Tämä edellyttää ennen kaikkea organisaatiotason kirkasta visiota ja strategiaa, sekä lähijohtajan ymmärrystä omasta roolistaan organisaation ja

oman työnsä tavoitteiden saavuttamisessa. Lähijohtaja kaipaa siis myös itse johtamista ja tukea organisaatiolta ja omalta lähijohtajaltaan. Avoin keskustelu työn ristiriitaisinkin näyttäytyvistä odotuksista helpottaa kuormituksen tunnetta, ja auttaa jäsentämään sekä luomaan ymmärrystä siitä, että työhön liittyvät tavoitteet voivat näyttäytyä ristiriitaisina.

Pystyvyyden kokemusta ja rooliristiriitojen jäsentämistä voidaan tukea myös konkreettisesti. Oman lähijohtajan avulla voidaan listata työn keskeisimmät tavoitteet ja tehtävät sekä seurata, miten asiat edistyvät näiden tavoitteiden eteen. Lisäksi vaikeita päätöksentekotilanteita ja rooliristiriitoja voidaan tukea esimerkiksi organisaation yhteisten heuristiikkojen, eli periaatteiden tai nyrkkisääntöjen avulla,

jolloin myös erilaisiin odotuksiin vastamista on helpompi punnita ja päätöksenteko helpottuu.

Yhteisöllisyyden kokemusta voidaan myös tukea. Lähijohtajan roolissa on useita sidosryhmiä. Oman tiimin lisäksi yhteistyötä tehdään tyypillisesti useiden muiden sidosryhmien kanssa osana systeemistä kokonaisuutta. On tärkeää tunnistaa, mitkä kaikki sidosryhmät vaikuttavat yhteisöllisyyden kokemukseen ja mihin yhteisöihin lähijohtaja kiinnittyy ja kokee kuuluvansa. Onko lähijohtajalla ympärillään sidosryhmä muista lähijohtajista, joiden kanssa luoda yhteinen näkemys toimintatavoista ja mahdollistaa vertaistuki?

Itsenäisen päätöksenteon mahdollisuus on lähijohtajan työn keskeinen voimavara.

Työn onnistumista voidaankin tukea paitsi hallitsemalla kuormitustekijöitä, myös vahvistamalla jo tunnistettuja voimavaroja. Itsenäiseen päätöksentekoon liittyä kuitenkin myös kuormitusriski: itsenäinen päätöksenteko ei tarkoita, että päätöksenteossa jätetään yksin. Lisäksi itsenäisen päätöksenteon vahvistuminen voimavarana edellyttää, että lähijohtajan rooli ja tavoitteet ovat selkeitä lähijohtajalle.

Kuormitus voi ylittää lähijohtajan omat voimavarat

Jos lähijohtajan työ ylittää omat voimavarat, on tärkeä tukea myös lähijohtajaa. Jos lähijohtaja on kuormittunut, on vahvempi oman lähijohtajan tuki paikallaan.

Vastaanottotyöstä tunnustetaan, että usein lähijohtajat löytävät aikaa muille, mutta eivät välttämättä itselleen.

He ovat tyypillisesti erittäin tiiviisti roolilleen omistautuneita ja haluavat hoitaa erinomaisesti niin oman työnsä kuin luoda johdettavilleen parhaat mahdolliset olosuhteet ja edellytykset onnistua. Tämä saattaa johtaa siihen, että työn hallinnan tunne vähenee ja työskentely muuttuu reaktiiviseksi. Lähijohtajaa voidaan tukea ottamaan aikaa ajattelulle ja oman työn jäsentämiselle yksin tai oman lähijohtajan tuella.

Myös työn kevennyksiä ja muokkauksia voidaan hyödyntää lähijohtajan työssä organisaation toimintatapojen mukaisesti. Usein työn kevennyksiin ja muokkauksiin liittyvät toimintatavat on kuitenkin organisaatioissa suunniteltu työntekijöille huomioimatta esihenkilötyön erityispiirteitä.

Kuten työntekijöitäkin, myös lähijohtajia voidaan tukea työterveyshuollossa, kun kuormitusta on vaikea saada työssä hallintaan. Ulkopuolinen apu, kuten työterveyspsykologin vastaanotot, voi auttaa ja tukea taitojen kehittymistä esimerkiksi kognitiivisen suoriutumisen, vaikeiden tunteiden, väsymyksen tai kynnistymisen käsittelyn myötä. Lähijohtajan työtä voidaan tukea mm. työterveysneuvottelujen, osa-aikatyöskentelyn ja

työtehtävien tilapäisellä vähentämisen/ muokkaamisen avulla. Erytisen tärkeää on huomioida työtehtävien ja työajan oikea suhde. Pelkkä ajallinen kevennys saattaa nimittäin johtaa tilanteen vaikeutumiseen entisestään, jos tehtäviä ei vähennetä samassa suhteessa.

Yhdessä sovittujen tukitoimien hyödyntäminen on lisäksi kustannustehokasta organisaatiolle. Aloitteen lähijohtajan työn tuen tarpeesta voi työterveyshuoltoon tehdä esimerkiksi lähijohtaja itse, hänen esihenkilönsä tai HR.



Miten lähijohtajan kuormitusta ennaltaehkäistään?

Vaikka tutkimukset ja havaitut ilmiöt kuvaavat lähijohtajan roolin kehitystä kuormittavammaksi, on tärkeä muistaa myös kuormitustilanteita kohdatessa ennaltaehkäisevien toimien merkitys. Lähijohtajien työn onnistumista tukevat ihan samat keinot kuin heidän alaistensa kanssa käytössä olevat. Jokainen haluaa selkeyttä, odotusten sanoittamista, hallinnan tunnetta, onnistumisen kokemuksia ja sekä arvostetuksi tulemistä. On hyvä välillä miettiä yhdessä työporukan tai esihenkilö kollegoiden kanssa, miltä näyttää esihenkilötyössä onnistuminen ja mikä tukee aikaansaamisen tunnetta.

Lähijohtajien työn onnistumista tukevat ihan samat keinot kuin heidän alaistensa kanssa käytössä olevat.

Jokainen haluaa selkeyttä, odotusten sanoittamista, hallinnan tunnetta, onnistumisen kokemuksia ja sekä arvostetuksi tulemistä.



ANNI PURA

anni.pura@heltti.fi



Mikä on juuri nyt tärkeää ajatustyön johtamisessa?

Olemme käsitelleet eri kirjoituksissa ajatustyön johtamisen suuntaa sekä tutkimuksen että käytännön näkökulmasta. Siirtymä tietotyöstä ajatustyöhön vaatii muutosta johtamistyössä.

Kun mietitään paineista esihenkilön roolia modernissa työelämässä, tulee väistämättä mieleen, että esihenkilön omalle ajattelulle on jäätävä aikaa riittävästi. Sen tulisi olla työpaikoilla yksi tärkeimmistä johtamisen tavoitteista.

Miten varmistamme, että johtajat ja esihenkilöt pystyvät käyttämään työn suunnitteluun, tavoiteasetantaan, prioriteettien kirkastamiseen ja resurssointiin riittävästi ajattelu-aikaa. Voisiko motto olla: "suojellaan ajattelu-aikaa!"

Kun olemme jutelleet tämän vuoden aikana ajatustyön johtajia, korostuu organisaation koosta riippumatta **neljä pääkohtaa**, jotka ovat kiteytetty seuraavilla sivuilla.

1. Selkeyden ja suunnan johtaminen

Kun toimintaympäristö on sumuinen, johtajan on oltava selkeä, jatkuvasti kirkastettava yhteistä suuntaa ja vahvistettava turvallisuudentunnetta puheillaan ja teoillaan. Tämä vahvistaa ihmisten hallinnan tunnetta ja auttaa heitä keskittymään oikeisiin asioihin häröilyn sijaan.

→ Johtajan tehtävänä on tunnistaa ja viestiä mikä on merkityksellistä ja mikä ei. Samalla on erotettava mikä muuttuu ja mikä työpaikalla pysyy samana. **Jokainen vuorovaikutustilanne on mahdollisuus selkeyttää yhteistä suuntaa ja seuraavia askeleita.**

2. Oppimisen ja kokeilujen johtaminen

Tulevaisuudessa kisan voittaa se, joka osaa hyödyntää automaatiota ja tekoälyä parhaimmalla tavalla. Tähän tarvitaan kokeiluja ja riskinottoa, luovuutta ja oppimista. Yksi tulevaisuuden johtamisen taitoa onkin johtaa oppimista: tuoda oppiminen ja kokeilun kulttuuri jokaisen tiimin ja yksilön perustyöksi.

→ Tulevaisuudessa tarvitaan uusia osaamisia ja muodostuu kokonaan uusia tehtäviä. Jo tällä hetkellä osaaminen polarisoituu. Kysymys kuuluu: **Miten pitää henkilöstö mukana työelämän muutoksessa?**

3. Uusien ja vanhojen työskentelytapojen vakiinnuttaminen

Kun työ on pakotetusti siirtynyt hybridiin (myös niiden osalta, jotka eivät ole sitä aiemmin tehneet), ei olla ehditty muotoilla työtä ja työyhteisön toimintatapoja uuteen. Nyt on sen aika.

→ Johtamiselta vaaditaan rohkeaa ja innovatiivista muutoksen johtamista sekä jäämäkkyyttä varmistaa, että uudet työskentelytavat tulevat käyttöön.

Yksilön ja työyhteisön tarpeet voivat olla ajoittain ristiriidassa. **Johtaminen on samaan aikaan liiketoiminnan tuloksellisuuden varmistamista ja henkilöstön työkyvyn mahdollistamista.**

4. Johtajan “oman pakan” kunnossa pitäminen

Nyt ja tulevaisuudessa johtajan työssä vaaditaan toimivaa kognitiivista kapasiteettia, ajattelutaitoja, kykyä erottaa oleellinen isosta määrästä tietoa, kykyä tehdä johtopäätöksiä sumuisessa näkymässä sekä erinomaisia kommunikaatio- ja vuorovaikutustaitoja.

→ Se, kuinka johtaja reflektoi omia tunteitaan ja pystyy elämään omien epävarmuksiensa kanssa, vaikuttaa työssä jaksamiseen ja onnistumiseen.

Yksi oleellisin johtajan tulevaisuuden kyvykkyyksistä on kuinka johtaja kehittää omaa ajatteluaan ja ajattelutaitojaan.



Artikkeleiden lähteet:



Peter Kentän artikkelin 'Hyppy työntekijöiden johtamisesta ajatustyön johtamiseen':

Alvesson, M. (2019). *Waiting for Godot: Eight major problems in the odd field of leadership studies*. *Leadership*, 15(1), 27–43.

Burnes, B., Hughes, M., & By, R. T. (2018). *Reimagining organisational change leadership*. *Leadership*, 14(2), 141–158.

Burns, J.M. (1978). *Leadership*. Harper & Row.
Csikszentmihalyi, M. (2003). *Good Business*. Hodder & Stoughton.

House, R. J., & Aditya, R. N. (1997). *A Social Scientific Study of Leadership: Quo Vadis?* *Journal of Management*, 23(3), 409–473.

Learmonth, M., & Morrell, K. (2021). 'Leadership' as a Project: Neoliberalism and the Proliferation of 'Leaders.' *Organization Theory*, 2(4), 1–19.

Maak, T. (2007). *Responsible Leadership, Stakeholder Engagement, and the Emergence of Social Capital*. *Journal of Business Ethics*, 74(4), 329–343.

O'Connor, E. S. (1999). *The Politics of Management Thought: A Case Study of the Harvard Business School and the Human Relations School*. *The Academy of Management Review*, 24(1), 117–131.

Scott, W. R., & Davis, G. (2015). *Organizations and Organizing: Rational, Natural and Open Systems Perspectives*. Routledge.

Quinn, R. E., & Rohrbaugh, J. (1983). *A Spatial Model of Effectiveness Criteria: Towards a Competing Values Approach to Organizational Analysis*. *Management Science*, 29(3), 363–377.

Uhl-Bien, M., & Arena, M. (2018). *Leadership for organizational adaptability: A theoretical synthesis and integrative framework*. *The Leadership Quarterly*, 29(1), 89–104.

Zaleznik, A. (2004). *Managers and Leaders: Are They Different?* *Harvard Business Review*.

Lauri Järvilehdon artikkelin 'Muutoskyvykkyys tekee maailman muutoksesta uuden työn kantoaallon':

Bessen, J. (2016). *How Computer Automation Affects Occupations: Technology, Jobs, and Skills*. Boston Univ. School of Law, Law and Economics Research Paper No. 15-49.

Frey, C. B., & Osborne, M. A. (2013). *The Future of Employment: How Susceptible Are Jobs to Computerisation?* Oxford Martin Programme of Technology and Employment.

Järvilehto, L. (2019). *Palikkamallista aaltomalliin. Visio suomalaisesta sisäisesti motivoituneesta työstä, jatkuvasta oppimisesta ja oikeudenmukaisesta sosiaaliturvasta*. *Filosofian Akatemia*.

Järvilehto, L. (2023). *Mestariajattelijan työkalut*. Tammi.

Järvilehto, L. (2024). *Tekoälyn pikaopas*. http://bit.ly/tekoalyn_pikaopas

Järvilehto, P., & Järvilehto, L. (2020). *PIM! Olet luova*. Tuuma.

Sida, P., Eirini, K., Peter, C., & Mert, D. (2023). *The Impact of AI on Developer Productivity: Evidence from GitHub Copilot*. <https://arxiv.org/abs/2302.06590>.

Stanford University. *AI Index Report 2024*. <https://aiindex.stanford.edu/report/>.

The Upwork Research Institute. (2024). *From Burnout to Balance: AI-Enhanced Work Models*. <https://www.upwork.com/research/ai-enhanced-work-model>

Frank Martelan artikkelin 'Biologisen ajattelun johtaminen':

Martela, F. (2024). *Being as having, loving, and doing: A theory of human well-being*. *Personality and Social Psychology Review*, Advance Online publication.

Ajatustyöpaikkojen ja ajatustyötä tekevien arjessa mukana.

[Heltti-konserni](#) on Suomen ainoa ajatustyöhön erikoistunut toimija, jonka muodostavat Heltin yritys- ja kuluttajapalvelut, Filosofian Akatemia sekä Shortum.

[Heltin](#) ja [Filosofian Akatemian](#) ajatustyöpaikoille suunnatut palvelut kattavat työterveyden, mielen tuen, ajatustyön johtamisen ja ajatustyön taitojen palvelukokonaisuudet.

Kuluttajille Heltti tarjoaa [laadukkaita terapiapalveluita](#), kuten psykologien toteuttamaan lyhytterapiaa, psykoterapiaa, pari- ja perheterapiaa sekä nuorten terapiaa.

Sosiaali- ja terveystieteiden ammattilaisia kouluttava [Shortum](#) on myös osa Helttiä ja tarjoaa yksityisen ja julkisen sektorin toimijoille lyhytterapeuttisen työotteen sekä terapiataitojen täydennyskoulutusta.

Tehtävämme on auttaa ihmisiä ja ajatustyöryhtyksiä voimaan paremmin.

I	Osa I: Ajattelen joskus salaa – ajatustyötä tekevien kokemuksia ajatustyön nykytilasta
II	Osa II: Ajatustyön johtaminen
III	Osa III: Mieli ajatustyössä
IV	Osa IV: Ajatustyön taidot



Ajatustyön suunta -julkaisusarjan osa I:
Ajattelen joskus salaa – ajatustyötä tekevien näkemyksiä ajatustyön nykytilasta.

Lataa tästä



Työkaluja johtamiseen muutoksen keskellä. Sisältää konkreettisia työkaluja ja apukysymyksiä arkeen.

Lataa tästä

Lataa myös aiemmin ilmestyneitä ajatustyötä käsitteleviä julkaisuja.

Kaikki Heltin julkaisut löydät [täältä](#). Filosofian Akatemian julkaisut löytyvät puolestaan [täältä](#).



**AJATUSTYÖN SUUNTA –JULKAISUSARJA
ON HELTIN JA FILOSOFIAN AKATEMIAN
KOKOELMA ASiantuntijoiden LAATIMIA
NÄKÖKULMIA AJATUSTYÖSTÄ JA TYÖN
MURROKSEN JOHTAMISESTA.**

heltti.fi

filosofianakatemia.fi