



Johda innostusta!

Työelämän muutokset puhuttavat nyt enemmän kuin koskaan aiemmin. Nopeissa muutoksissa vanhat johtamisen käsitykset eivät toimi. Uudenlainen työ ja uudenlaiset työntekemisen tavat ovat jo täällä.

TEKSTI: Terhi Mäkinieni

Innostuksen johtamisessa on keskeistä koko organisaation mukaan ottaminen ja innostusta tukevien rakenteiden sekä olosuhteiden luominen. Tämä on johtajan tehtävä. Tänä päivänä johtaja ei voi asemansa perusteella määrätä työntekijän innostusta tai motivaatiota, vaan hänen tulee johtamisella luoda olosuhteet, joissa innostusta voi syntyä. Johtamisessa johtajan ihmiskäsitys ja ajatusmaailma vaikuttavat siihen, mitkä kaikki asiat organisaatioissa voivat tulla mahdollisiksi.

Uusi työ, uudet työtavat

Leading Passion -hanke lähti liikkeelle olettamuksesta, jonka mukaan erittäin pitkälle vietyä osaamista tai sosiaalista vuorovaikutusta vaativat työtehtävät tulevat olemaan keskeisiä sekä työntekijän että organisaation menestymisen kannalta. Tulevaisuuden työ on entistä vähemmän ennustettavissa, koska ei ole aiemmin koeteltuja malleja siitä, miten jokin tietty tehtävä ratkaistaan.

”Työssä tarvitaan nyt kykyä ajatella uudella tavalla ja kehittää uutta. Uuden kehittäminen onnistuu, kun työntekijät kokevat merkityksellisyyttä ja innostusta työssään. Siksi innostuksesta tulee tulevaisuuden työssä yhä tärkeämpää ja siihen kannattaa panostaa”, vinkkaa hankkeen projektipäällikkö **Johanna Vuori**.

Hankkeessa tutkittiin innostuksen johtamista neljässä yhteistyöorganisaatiossa. Yhteiskehittelyn menetelmien avulla niissä vahvistettiin työntekijöiden motivaatiota, omistajuutta ja sitoutuneisuutta.

Kussakin yhteistyöorganisaatiossa tehtiin työntekijöiden sisäisen motivaation alku- ja loppumittaus sekä järjestettiin yhteiskehittelytyöpaja. Mukana olleista yrityksistä Clear Channel, Santander, Consumer Finance ja Pipelife Finland saivat hyviä tuloksia yhteiskehittelyllä.

Onnistuessaan yhteiskehittely sitouttaa ihmisiä yhteisiin tavoitteisiin ja luo luottamusta organisaation sisällä.

”Ihmisillä on edelleen tarve kertoa ja jakaa ajatuksia toisten kanssa, saada kokea yhteenkuuluvuuden tunnetta, pa-

rantaa asioita ja tunnistaa kehityskohteet. Työyhteisössä yhteistyötä hidastavat ja kaventavat usein hierarkia, kuilut tai erilaiset siilot, joissa työtä tehdään”, taustoittaa Vuori.

Innostus – uusi musta

Innostuksen suhteen pätee Eurythmicsin ja Aretha Franklinin 80-luvun voimabiisin huudahdus ”They are doin’ it for themselves”.

Leading Passion -hankkeen tutkimustulosten mukaan voi huomata, miten innostus kumpuaa työntekijästä itsestään, ja johtajan tehtävä on pikemminkin sytyttää innostus ihmisissä. Tämä ravistelee perinteistä johtamiskäsitystä monissa organisaatioissa.

”Innostus ei synny käskeyttämällä vaan oikeassa tilanteessa ja innostusta tukevassa ympäristössä. Esimies voi olla innostuksen mahdollistaja tai latistaja. Parhaimmillaan esimies rakentaa organisaatiokulttuuria, joka saa käyttövoimansa työntekijöiden innostuksesta voimistuen pienten askelten ja kokeiluiden kautta. Kutsumme tällaista organisaatiokulttuuria hyvän kehäksi. Hyvän kehän liikkeelle pyöräyttäminen

Luo innostuksen kulttuuria

Esimies, kiinnitä huomiota seuraaviin asioihin:

1. Millä sanoin työntekijät kuvailevat innostusta?
2. Miten innostuksesta puhutaan?
3. Mitä innostus kenellekin merkitsee?
4. Mistä asioista ihmiset innostuvat?



”

Innostuksen kohteista ei voi tehdä johtopäätöksiä työntekijän ulkoisen käyttäytymisen tai eleiden pohjalta. Niiden perusteella voi kysyä, mitä ne tarkoittavat.

Johanna Vuori



ja käynnissä pitäminen vaativat johtajalta osaamista, omaa innostusta ja oman työn merkityksellisyyden löytämistä ihmisten johtamisesta”, Vuori valottaa.

Innostus kuuluu kaikille

Innostamisessa on kyse siitä, miten ihmiset saadaan antamaan parhaansa työpaikalla. Innostuksen pohja on yrityskulttuurissa, joka mahdollistaa jokaisen työntekijän yksilöllisen innostumisen. Innostuksen johtaminen on työyhteisön yhteinen asia, ei vain johtajan yksi tehtävä monista.

”Kokenutkaan ihmistuntija ei ennalta tiedä, mikä organisaatiossa työntekijöitä innostaa. Innostuksen kohteista ei voi tehdä johtopäätöksiä työntekijän ulkoisen käyttäytymisen

tai eleiden pohjalta. Niiden perusteella voi kysyä, mitä ne tarkoittavat”, vinkkaa Vuori.

Motivaatiosta innostukseen

Se, mikä kutakin ihmistä motivoi ja miten ihmisen mieli toimii, on yksilöllistä ja hyvin inhimillistä. Odotukset työtä kohtaan ovat muuttuneet. Motivaatiotekijöitä tunnustetaan nyt tutkimuksissa enemmän kuin aiemmin. Monia meistä

motivoivat työssä myönteinen vuorovaikutus ja luottamuksen saaminen sekä ymmärrys omista vahvuuksista.

”Innostuksen johtamisen haasteena on ihmisten erilaisuus. Se vaatii yksilötasolla erilaista johtamista mutta kannattaa. Se on sijoitus yritystoiminnan tuottavuuteen, ja siksi johtaja voi kysyä suoraan työntekijöiltä, minkälainen johtaminen heitä motivoi. Saatu palaute tuo tarkkuutta johtamiseen. Esimerkiksi itseohjautuvaa ihmistä kontrolli voi lanistaa. One size fits all -ajattelu ei johtamisessa toimi”, Vuori tarkentaa.

Sisäinen motivaatio ja innostus nousevat keskiöön, kun mietitään, millä keinoin työn tehokkuutta ja tuottavuutta voidaan parantaa. Motivaation vahvistaminen on myönteinen tapa lisätä yrityksen tuottavuutta. Tutkitusti hyvin motivoituneet työntekijät ovat 16 % tuottavampia ja 32 % sitoutuneempia kuin heikosti motivoituneet.

”Johtamisen kiireiden keskellä voi unohtua kysyä palautetta suoraan työntekijöiltä työvälineistä, ilmapiiiristä ja työkuormasta. Palautteen kysyminen on erittäin suositeltavaa, ja saadut palautteet kannattaa ottaa vakavasti sekä tehdä niiden pohjalta tarvittavia muutoksia”, Vuori kannustaa.

Pahinta organisaatioiden tuotannollisten ja taloudellisten resurssien haaskaamista on tukahduttaa työntekijöiden innostus.

Y-sukupolvi haastaa johtajuuden

Vuonna 2025 globaalisti jopa 75 % työvoimasta kuuluu nopealiikkeiseen Y-sukupolveen eli milleniaaleihin. He ovat syntyneet 1980- ja 1990-luvuilla ja astuvat pian päällikön tehtäviin.

Y-sukupolven työelämässä työympäristö on ajasta ja paikasta riippumaton, ja yksilön kyky toimia omaehtoisesti ilman ulkopuolisen ohjauksen ja kontrollin tarvetta kasvaa. Heidän johtamisessaan korostuvat yhteisöllisyys, työn tarkoituksellisuus, matala hierarkia ja itseohjautuvuus. Työtä halutaan tehdä etänä, ja työn sirpaleisuus on itsestäänselvyys.

Mistä on kyse?

- Leading Passion – How to Create a Culture of Engagement Tekesin rahoittama 3-vuotinen hanke 2015–2017.
- Tutkimuskonsortio Haaga-Helia ammattikorkeakoulu, Aalto-yliopisto, Filosofian Akatemia Oy, Suomen Ekonomit, Pipelife Oy, Clear Channel Finland Oy ja Santander Consumer Finance Oy.
- Hankkeen lopputuotoksena syntyi Tuukka Kostamon toimittama e-kirja Ihan intona – kuinka innostusta johdetaan. Kirjan voi ladata ilmaiseksi osoitteesta: https://www.e-julkaisu.fi/haaga-helia/ihan_intona/
- Lisätietoja www.leadingpassion.fi, Twitter: @leadingpassion
- Tee testi netissä:
Hyvän kehä – onko organisaatiossasi innostusta tukeva kulttuuri? Linkki testiin:
<https://www.webpolsurveys.com/Answer/SurveyParticipation.aspx?S-DID=Fin1408294&SID=f53249be-34ae-4607-adf0-b805a9e557f1&-dy=1931653636>

Hyvän Kehä pyörimään

Leading Passion -hankkeen suositukset alla kiteytettyinä esimiehille.

1. Ota selvää, mikä kutakin työntekijää innostaa.
2. Huolehdi, että jokainen pääsee kehittämään työtään ja pystyy oppimaan uutta joka päivä.
3. Tue kokemusta siitä, että jokainen on työyhteisön merkityksellinen jäsen.
4. Keskustele innostuksesta, työn kehittämistä ja oppimisesta työyhteisössäsi useilla eri foorumeilla.
5. Rakenna yhteisen kehittämisen ja oppimisen foorumeita osaksi arjen työtä.
6. Kitke innostuksen tappajat.

Y-sukupolvelle on tärkeää saada työpaikalla vastuuta ja tunnetta siitä, että heihin luotetaan. Työkaverit ovat tärkeitä, ja työpaikkakin voi valikoitua sen perusteella, keitä työpaikalla on töissä. Automatisaation ja digitalisaation jyllätessä Y-sukupolven työtehtäviin jäävät jäljelle vuorovaikutusta, sosiaalisia taitoja ja luovuutta vaativat tehtävät. Näistä vaikeimmat, ennalta arvaamattomat tehtävät vaativat työntekijältä päivittäistä parhaimmillaan oloa ja valmiutta oppia koko ajan uutta.

Y-sukupolven edustajat ovat tottuneet siihen, että kaikki tapahtuu nopeasti. Esimerkiksi verkkoasioinnissa kaiken tulee olla vain parin klikkauksen päässä.

