

Vuoropuhelua vahvistava johtaminen

working
culture
Outi Sivonen



24.9.2024 Outi Sivonen

Kukas täällä on puhumassa?

- 48-vuotias, Joensuusta (pieni kaupunki itäisessä Suomessa)
- Kahden pojan äiti; 18- ja 16-vuotiaat
- Tykkään: tennis, kirjat, neulominen, kirjoittaminen ja pohdiskelu
- Inhoan: huonoa käytöstä ja löysää ajattelua

- Solitan henkilöstöjohtaja, Integratan hallituksen jäsen
- Puhuja, kirjailija, Working Culture Consultingin perustaja
- Tausta: johtaminen ja osaamisen kehittäminen, liiketoiminnan HR, organisaation kehittäminen (mm. Finnair, Telia, Elisa)
- Koulutustausta: Yhteiskuntatieteiden maisteri, ratkaisukeskeinen valmentaja
- Kirjat:
 - Yrityskulttuurit murroksessa, Alma Talent (2022)
 - Miten johtaminen tapahtuu arjessa – julkaistaan toukokuussa 2025 (Alma Talent)



Vuoropuhelua vahvistava työkuultuuri

1 rakentuu perusasioille..



2 ..toimivalle johtamiskäyttäytymiselle



3 ...ja ihmisyyden sallimiselle työpaikoilla



*Onko ok puhua siitä mitä ja miten
koemme?*



Keskeiset elementit, joiden kautta työntekijät kokevat työkuulttuurin toimivuuden ja sopivuuden

Miten on usein tärkeämpää kuin mitä.

Työnantajan turvallisuus	Merkityksellisyys	Arjen kokemus kulttuurista	Kompensaatio	Oma kasvu ja oppiminen
<ul style="list-style-type: none"> Taloudellinen asema ja maine Tulevaisuuden näkymät Historian tapahtumat 	<ul style="list-style-type: none"> Työnantajan tavoitteet Merkitys yhteiskunnassa Oman työn sisältö (oletettu ja todellinen) Odotusten selkeys ja dialogisuus 	<ul style="list-style-type: none"> Oletettu ja koettu Käyttäytyminen – "meidän tavat" (näiden taustalla historia, arvot jne.) Viestintä; sisältö, kanavat, kohderyhmät käytetty kieli ja ilmaisut ulkoiset merkit tarinat (organisaation sisällä ja ulkona) 	<ul style="list-style-type: none"> Absoluuttinen Suhteellinen Oikeudenmukaisuuden kokemus Läpinäkyvyys Toimintamallit Kokemus kuulluksi tulemisesta 	<ul style="list-style-type: none"> Kokemus omasta kehittymisestä (oletettu ja todellinen) Kokemus kuulluksi tulemisesta, käytännöt ja tavat Mahdollisuus tehdä itselle merkityksellisiä asioita (vähintään 20% työajasta)

Entä mitä nuoret sitten odottavat?

Vähemmän
hierarkkisuutta,
mieluummin
esihenkilön tukea

Syvämpiä
merkityksiä

Työn ja muun elämän
tasapainoa

Tietoa työnantajista
ja läpinäkyvyyttä

Helpompia
työnhakemisen
tapoja

”Nuoret ammattilaiset **eivät enää sitoudu yhteen työnantajaan** samalla tavalla kuin ennen, vaan kokeilevat herkemmin erilaisia vaihtoehtoja. **Työurat tulevat siksi olemaan moninaisempia** ja sisältämään huomattavasti useampia työsuhteita kun edeltävillä sukupolvilla.”

”Nuoret suhtautuvat toimistotyöhön kaikista ikäryhmistä positiivisimmin, mutta pitävät etätyömahdollisuutta tärkeänä.”

”Nuorille ja nuorille aikuisille **työpaikan sosiaalisuus on usein tärkeämpää** kuin vanhemmille sukupolville.”

*Toimiva johtamiskäyttäytyminen
ja vuoropuhelun rakentaminen*

Toimivan vuoropuhelun lähtökohta on kokemus kohdatuksi tulemisesta

- Kieltojen ja käskyjen sijaan **“me teemme näin” - kulttuuri**: → vaatii empatiataitoja, korostuu tulevaisuudessa.
- “Clear is kind”.
- Huom: Dialogisuus ei tarkoita että **kaikesta** päätetään yhdessä.
- **Psykologinen turvallisuus: koko työyhteisön** kuuntelemisen taidot kaikissa kanavissa.
- Lisäksi monipaikkaisuudessa tarvitaan reflektiivistä aikaa (Mitä nyt tapahtuu? Mitä ajattelemme siitä mitä tapahtuu?)



*Kukaan ei voi tuntea
yhteenkuuluvuutta tai luottamusta
organisaatiokaavioon –*

*kokemus
vuorovaikutuksesta oleellista*

”

*“Johtaminen olisi minusta
ihan kivaa, jos ihmiset ei
häiritsisi niin usein”*

Johtajuus käyttäytymisenä:

Keskeisiä johtamiskäyttäytymisiä nykyaikaisessa työkuultuurissa

- **Viestintä käyttäytymisenä**

- Arvojen konkreettinen näkyväksi tekeminen; eleet, ilmeet, sanat. Lisää ihmisten halukkuutta osallistua ja ottaa toimijuutta.

- **Vastuun ottaminen, päätöksenteko, toimintatavat käyttäytymisenä**

Päätöksenteon paikkojen muokkaaminen, jotta ihmiset voivat ottaa vastuuta.

- **Henkilökohtaiset valinnat arjessa ja niiden vaikutus**

- Johtajan kyky muokata yleistä käsitystä normeista ja säännöistä siten, että ne eivät liity johtajan asemaan, vaan yleiseen ajatteluun.



*Käyttäytymiseen vaikuttaminen – ei sääntöjä luomalla, vaan **ajatteluun** vaikuttamalla*

- ♥ Tiiminvetäjät/esimiehet, jotka kommunikoiivat viikoittain tiiminsä jäsenten kanssa, lisäävät tiimin jäsenten sitoutumista 77%.
- ♥ Lisäksi tiimin jäsenten vapaaehtoinen vaihtuvuus seuraavan puolen vuoden aikana on 67 % pienempi.
 - ♥ Mitä sinulle kuuluu?
 - ♥ Kuinka voin olla avuksi?

Sallitaan “ihmissyys” työpaikoilla



Inhimillinen työelämä vaatii ihmisyyden sallimista itsessä ja muissa

Tarkoittaa:

- ✓ Selkeitä odotuksia ja yhteisen kontekstin jakamista (missä liiketoiminnassa/toiminnassa olemme ja mihin olemme menossa)
- ✓ Kohtaamista ja läsnäoloa ja aikuinen - aikuiselle keskustelua
- ✓ Haastavien asioiden esiin nostamista ja niiden avointa ratkomista yhdessä
- ✓ Ihmisyyden sallimista (ihminen on tunteva ja usein päätöksissään ja toimissaan epärationaalinen, kestäkäämme tämä)
- ✓ Ihmisen elämään kuuluvien erilaisten tilanteiden ymmärtämistä

Ei tarkoita:

- ⊖ Ristiriidatonta työyhteisöä
- ⊖ Vaatimuksien ja ongelmien heittelyä muiden ratkottavaksi ilman omaa vastuunkantoa
- ⊖ Muiden tarpeiden sivuuttamista
- ⊖ Rikkovaa viestintää
- ⊖ Kyvyttömyyttä antaa ja vastaanottaa palautetta
- ⊖ Kyvyttömyyttä tarkastella omaa käyttäytymistä kriittisesti ja tarvittaessa muuttaa sitä
- ⊖ Kyvyttömyyttä ja haluttomuutta ymmärtää muiden tai laajemmin yhteisön tarpeita



Outi Sivonen

– Oppeja
(tähän mennessä...)

- Toimivan vuoropuhelun ja kulttuurin rakentamisessa se, ketkä kutsutaan mukaan, keneltä kysytään, mitä sanotaan, mitä ei sanota, ja millä äänensävyllä - on usein tärkeämpää kuin itse aihe.
- Jos haluat olla paras asiantuntija, älä valitse olla johtaja.
- Hyväksy palaute. Se on lahja. Jos lakkaat saamasta palautetta, on aihetta huolestua.
- Se mikä toimii viidelle, ei välttämättä toimi viidellesadalle.
- Kulttuuri ei ole museo.
- Ihmiset vievät aikaa. Nauti siitä. Ei ole oikoteitä.

OUTI SIVONEN

Yrityskulttuurit murroksessa

*Inhimillinen työkuulttuuri ei rakennu
pelkällä itseohjautuvuudella*

Itseohjautuvuus, yhteisöohjautuvuus, diversiteetti?

Esihenkilöstä eroon vai jotain muuta? Mitä näistä
oikein pitäisi yritysten arjessa ajatella, mikä on tärkeää,
mikä on kohinaa?



Alma Talent, 2/2022, uusintapainos 2/2023

Kiitos!

outi@workingculture.fi

in / Outi Sivonen

www.workingculture.fi