

---

1

**JOHDANTO**

---

Kuvittele kaksi ystävää, lomasta rentoutunutta, auringon lämmöstä laiskistunutta, istumaan loppukesän lounaalla, tapaamassa toisiaan kuukausien tauon jälkeen.

Tavanomaisten kuulumisten vaihtamisen jälkeen puheen rytmi yhtäkkiä kiihtyy, silmät palavat, äänet voimistuvat, haarukat kirpoavat huitovista käsistä, ja intensiivisyys näkyy myös ojentuneista ryhdeistä.

Ystävät jakoivat yhteisen huolen, ja yhteisen intohimon sen korjaamiseksi. Siitä alkoi tämän kirjan tarina.

Ilmaan lensi lukematon määrä kysymyksiä: miksi suomalaisten yritysten kilpailukyky on niin heikko, miksi ihmiset vaihtavat työpaikkaa niin usein, miksi työn laadusta ei välitetä, miksi työn merkityksellisyys katoaa, miksi me ”vaan ollaan täällä duunissa”, miksi ammattiyhdyksen törmää harvemmin ja harvemmin, miksi esimiehet uupuvat, miksi strategian jalkauttaminen usein epäonnistuu, miksi pääoma virtaa ulkomaille, miksi yrityksen ja ihmisen tarpeet eivät kohtaa, miksi työstä on tullut monelle vain välttämätön paha...

Kysymysten lisäksi ilma oli sakeanaan ideoita, kokemuksesta esiin nousevia ajatuksia: Oletko ajatellut, että...? Muistatko, kun...? Tiesitkö, miten...? Huomasitko koskaan...? Kokeilitko ikinä...? Ja lopulta: onkohan kukaan koskaan aikaisemmin kirjoittanut juuri tästä? Vielä: Ajattelevatko johtajat yleisesti, että näinkin asian voisi hoitaa? Emme usko.

Sparrasimme ajatuksiamme haastatteleamalla joukon suomalaisia vaikuttajia ja menestyjiä. He antoivat meille paitsi ajateltavaa, myös runsaasti kallisarvoista aikaansa. Haastattelutuokioiden aikana saimme heiltä jakamatonta huomiota, ohjeita ja vinkkejä. Kiireensä keskellä he toimivat hetken peileinämme, ja haastoivat rakentavasti ajatuksiamme. Lämpimät kiitoksemme menevät Juha Antilalle (kehittämispäällikkö/SAK), Peter Ervasalolle (toimitusjohtaja/DHL Express), Tarja Filatoville (kansanedustaja, työelämä- ja tasa-arvovaliokunnan puheenjohtaja), Harri Hietalalle (varatuomari/Työelämän sopimus- ja lakipalvelut SOPLA),

Margita Klemetille (hankejohtaja/työ- ja elinkeinoministeriö), Mikko Kososelle (yliasiames/Sitra), Leila Kurjelle (työllisyyspoliittinen asiantuntija/STTK), Petri Palmulle (tutkija/Ammattiliitto Pro), Ari Rämölle (toimitusjohtaja/SICK Oy).

Yrity maailmassa tiedetään, että haasteemme johtuvat osin heikosta johtamisesta. Kuten Peter Ervasalo sanoi:

”Suomessa vienti ja tuonti on lähes 100 miljoonaa pienempi kuin 10 vuotta sitten. Meillä ei ole kansainvälisesti menestyneitä huippujohtajia tai niitä on vain muutama. Jostain syystä suomalaisilla johtajilla ei ole kysyntää. Johtamiskoulutuksessa ei anneta valmiuksia motivointiin, coachaukseen ja muutosjohtamiseen – pitäisi antaa.”

Myös Ammattiliitto Pron Työmarkkinatutkimus 1/2014 (ote infotilaisuuden materiaalista) puhuu karua kieltään siitä, miten työntekijät näkevät johtamisen Suomessa:

- ✘ Organisaatioiden henkilöstöhallinto onnistuu tehtävissään monilta osin keskinkertaisesti tai heikosti.
- ✘ Toimihenkilöiden arki täyttyy kiivastahtisista rutiineista.
- ✘ Rungas palkattomien ns. harmaiden ylitöiden kuorma syö yleistä tyytyväisyyttä elämään ja heikentää vapaa-ajan laatua.
- ✘ Henkilöstöressurssien vähyys ja työn heikko organisointi johtaa sähläämiseen, mikä tekee oman ja yhteisen työn kehittamisestä vaikeaa.

Samaa asiaa liputti myös Leila Kurki, STTK: ”Monesta tutkimuksesta nousee yksi selkeä johtopäätös: johtamiskyvyssä on jotain vikaa – erityisesti organisaatioiden toimintatapojen, tuotteiden ja palveluiden uudistaminen työpaikkalähtöisin innovaatioin tuntuu vaikealta.”

Ihmisinä tiedämme, kuinka monenkirjaviin tilanteisiin elämä meitä kuljettaa. Esimiehinä ja johtajina tiedämme, että yrityksen elinkaareen mahtuu vähintään yhtä kirjava joukko tilanteita, joihin yritys joko omasta tahdostaan tai

sitten tahtomattaan joutuu. Tiedämme myös, että sen enempää yrityksen kuin ihmisenkään tilanteet eivät ole jatkumo, missä vaihe seuraa toistaan, vaan että asetelma on paljon mutkikkaampi: tilanteet voivat olla päällekkäisiä, samaan aikaan tapahtuvia, joskus tilanteisiin voi joutua ennakoimatta ja yllättäen. Tällä kirjalla osoitamme, että kaikesta kompleksisuudesta huolimatta yritysten muuttuvissa tilanteissa esimiesten ja johtajien on mahdollista, ja vieläpä yksinkertaisilla keinoilla, sovittaa yhteen yrityksen ja sen tärkeimmän menestystekijän, ihmisen, alati muuttuvat tilanteet. Tuloksellisesti.

Kirjassa esitellään setti työkaluja, joilla tämä onnistuu. Työkalut tai niiden käyttö eivät perustu tieteelliseen tutkimukseen, vaan omaan kokemukseemme johtajina ja alaisina, ihmisinä työpaikoilla, arjessa. Työkaluja olemme käyttäneet tilanteissa, joissa henkilökohtainen uteliaisuutemme ja rohkeus poiketa säännöistä on ohjannut meitä valmiiksi pureksittujen toimintamallien soveltamiseen uudella ja monesti ennen kokeilemattomalla ja aina totuttua tapaa yksinkertaisavalla tavalla. Kun lopputulos on ollut hyvä, on keinoa sovellettu uudelleen. Uskomme, että näillä keinoilla on mahdollisuus vaikuttaa paitsi yritysten menestymiseen, myös yhteiskuntamme hyvinvointiin.

Kaikilla työkaluillamme tavoitellaan ensisijaisesti yrityksen tuottavuuden ja tehokkuuden parantamista. Keinoissa toistuvat seuraavat teesit:

- ✘ Tekemisen yksinkertaistaminen ja sen vaikutus tuloksiin.
- ✘ Kaikkien työntekijöiden tasapuolinen osallistaminen yrityksen toimintaan.
- ✘ Ihmisen rooli yrityksen tärkeimpänä menestystekijänä.
- ✘ Yksilön oma vastuu työstä, sen tuloksista ja siihen tarvittavasta osaamisesta.
- ✘ Johtamisen vastuu yksilön omaehtoisen kehittämisen edesauttajana.
- ✘ Avoin vuorovaikuttaminen.
- ✘ Toimiala- ja teknologiariippumattomuus.

Muun muassa seuraavat ajatukset ovat inspiroineet meitä kirjoitustyössämme ja vahvistaneet uskoa siihen, että olemme työkaluinemme oikealla tiellä.

**Lengthening working lives cannot be achieved without reforming some parts of the labour markets.**

OECD ECONOMIC SURVEYS FINLAND, FEBRUARY 2014.

**Working lives could be lengthened by shortening the transition period from school to work.**

OECD, 2010A

**Henkisen koherenssin merkitys hyvinvoinnille; käsite pitää sisällään elämän ymmärrettävyyden, hallittavuuden ja merkityksellisyyden.**

SITRA, WELL-BEING AND BEYOND: BROADENING THE PUBLIC AND POLICY DISCOURSE KESKEISET JOHTOPÄÄTÖKSET, TIMO HÄMÄLÄINEN

**”Jos olemme menossa maailmaan, jossa ihmisen ajattelu on tärkein tuotannonväline, niin sitäkin on pystyttävä kehittämään. Samanaikaisesti olemme menossa yhä hektisempään työrytmiin, joka tosiasiallisesti vähentää ajattelun kehittämistä.”**

TARJA FILATOV, KANSANEDUSTAJA

**”Ihmiset tekevät vapaa-ajallaankin vaikka mitä juttuja, ovat idearikkaita ja aloitteellisia. Miksi tätä ei näe työpaikoilla? Aloite- ja ideakampanjat eivät käytännössä toimi tai toimivat heikosti.”**

PETRI PALMU, AMMATTILIITTO PRO

**”Työelämän joustoja on lisättävä – mietittävä miten saadaan jokaisen työntekijän jokainen työtunti käyttöön. Työmarkkinoiden murros vaatii muutosta sekä yksilöiltä että työnantajilta mutta myös yhteiskunnalta.”**

MIKKO KOSONEN, SITRA

Lähes kaikissa haastatteluissa nousi esiin yksi teema: työntekijöiden jatkuva vaihtuminen syö yrityksen tehokkuutta, ja työpaikan jatkuva vaihtaminen syö työntekijän tuottavuutta sekä työvoiman kokonaistuottavuutta. Siksi halusimme haastaa kirjoituksilla meitä kaikkia – yhteiskuntaa, yrityksiä, työntekijöitä ja heidän edustajiaan – miettimään, miten saadaan yritykset entistä kilpailukykyisemmiksi ja työntekijät entistä tyytyväisemmiksi eli lopulta tuottavammiksi.

Käyttämämme yritysesimerkit eivät perustu haastatteluihin eivätkä syvälliseen analyysiin yrityksen toiminnasta saati sisäpiiritietoon yrityksestä, vaan ainoastaan siihen mielikuvaan, jonka olemme yrityksestä saaneet siitä julkaistujen uutisten valossa.

Emme tehneet kirjasta oppikirjaa. Vaikka kuvaamme kirjassa työkaluja ihmisten ja yritysten tarpeiden yhteensovittamiseen sekä molemminpuoliseen hyödyntämiseen, emme halua antaa valmiiksi pureksittuja ja täydellisesti ruodittuja keinoja orjallisesti noudatettaviksi. Tilanteiden ja niihin liittyvien keinojen kuvaamisen tarkoitus on synnyttää ajatuksia ja oivalluksia, kannustaa vanhojen käytäntöjen kopioimisen sijaan joko luomaan uusia, tai soveltamaan vanhoja käytäntöjä uudella ja tuloksellisella tavalla.

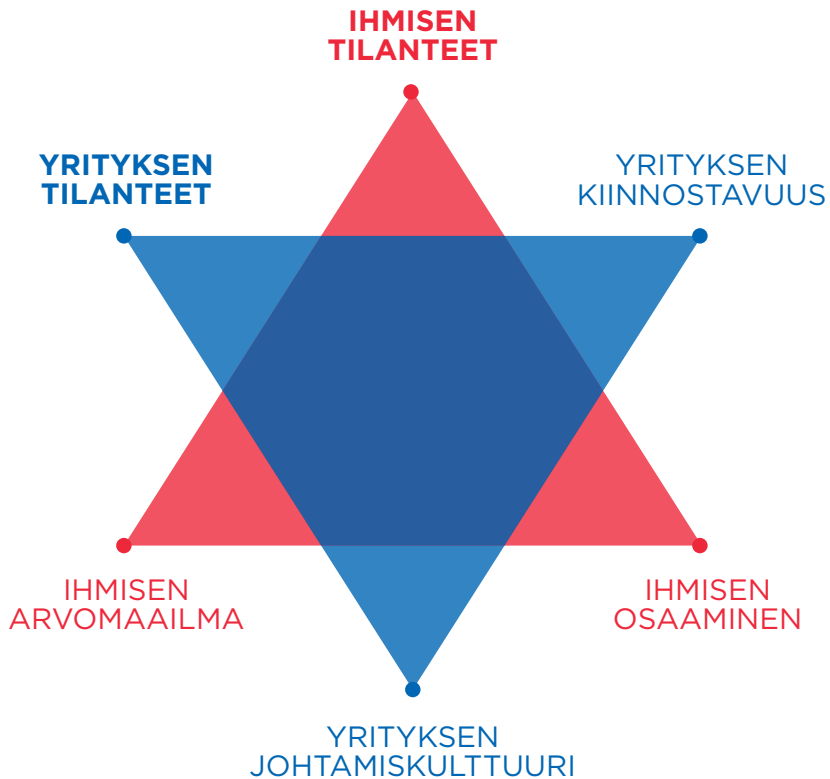
Johtaminen ei ole rakettitiedettä, päinvastoin. Uskomme, että yksinkertaiseen tekemiseen tarvitaan yksinkertaisia, käytännönläheisiä ja helposti varioitavia työvälineitä. Tuloksellinen johtaminen edellyttää aina uskallusta kokeilla uutta, rohkeutta haastaa vanhaa ja valmiutta heittäytyä ennen kokemattomaan. Siihen me kannustamme tällä kirjalla.

---

2

**KAIKKI  
VAIKUTTAA  
KAIKKEEN**

---



### **Myyjä ja ostaja työmarkkinoilla**

Yrityksen menestymiseen vaikuttavat monet ulkoiset ja sisäiset tekijät. Yksi tapa ryhmitellä yrityksen kiinnostavuutta työmarkkinoilla on jakaa se kolmeen yllä olevassa kuvassa esiteltyyn osa-alueeseen, joista kirja keskittyy yrityksen tilanteisiin ja sivuaa yrityksen johtamiskulttuuria.



Yrityksessä on töissä ihmisiä, jotka ovat vuorovaikutuksessa keskenään yrityksen sisällä ja sen ulkopuolella koko ajan. Ihmisen muuttuvat tilanteet näkyvät kaikissa vuorovaikutustilanteissa sekä työtehossa. Kirjassa tarkastellaan ihmisen tilanteita johtamisen kannalta. Ihmisen arvomaailmaan liittyviä seikkoja sivutaan, samoin ihmisen osaamista. Kirja ei kuitenkaan ole opas työntekijän kehittämiseen, vaan sekä arvoja että osaamista käsitellään johtamisen keinoina. Kaikkia ihmiseen liittyviä tilanteita käsitellään vain siitä näkökulmasta, mikä vaikutus tilanteella on ihmisen toimintaan työntekijänä.

Kirjassa esitetyt keinot vetävät yhteen näitä kahta näkökulmaa: johtamista yrityksen muuttuvissa tilanteissa ja ihmistä muuttuvine osaamisineen sekä motiiveineen yrityksen ja henkilökohtaisen elämän vaihtelevissa tilanteissa.

Johtoajatuksiamme ovat:

- ✘ Yrityksen kilpailukyvyyn edellytys on tehokkuus. Yrityksen henkilöstö – ihmiset – tekevät yrityksen tuloksen.
- ✘ Yrityksen tilanteet ja ihmisten tilanteet muuttuvat yhtäaikaaisesti. Muutos on jatkuvaa ja monimuotoisempaa kuin mitä tähän saakka ajateltu.
- ✘ Yrityksen menestyminen vaatii päivittäistä yrityksen ja ihmisten tilanteiden yhteensovittamista – arkielämän hallintaa.

Mikko Kososen, Sitra, mukaan arkielämän hallintaa voidaan parantaa

- ✘ tukemalla uudenlaisia arjen organisoimistapoja, jotka ovat riittävän joustavia, osallistavia, yhteisöllisiä, keskustelevia, hajautettuja ja voimaannuttavia arjen haasteista selviämiseen (esimerkiksi yhteiskunnallisten palveluiden tuotanto yhdessä kansalaisten kanssa)
- ✘ laajentamalla ihmisten osaamis- ja tietopohjaa sekä tukemalla osallistavia oppimisprosesseja, joissa monimutkaisiin aiheisiin saadaan riittävän monipuolisia näkökulmia