

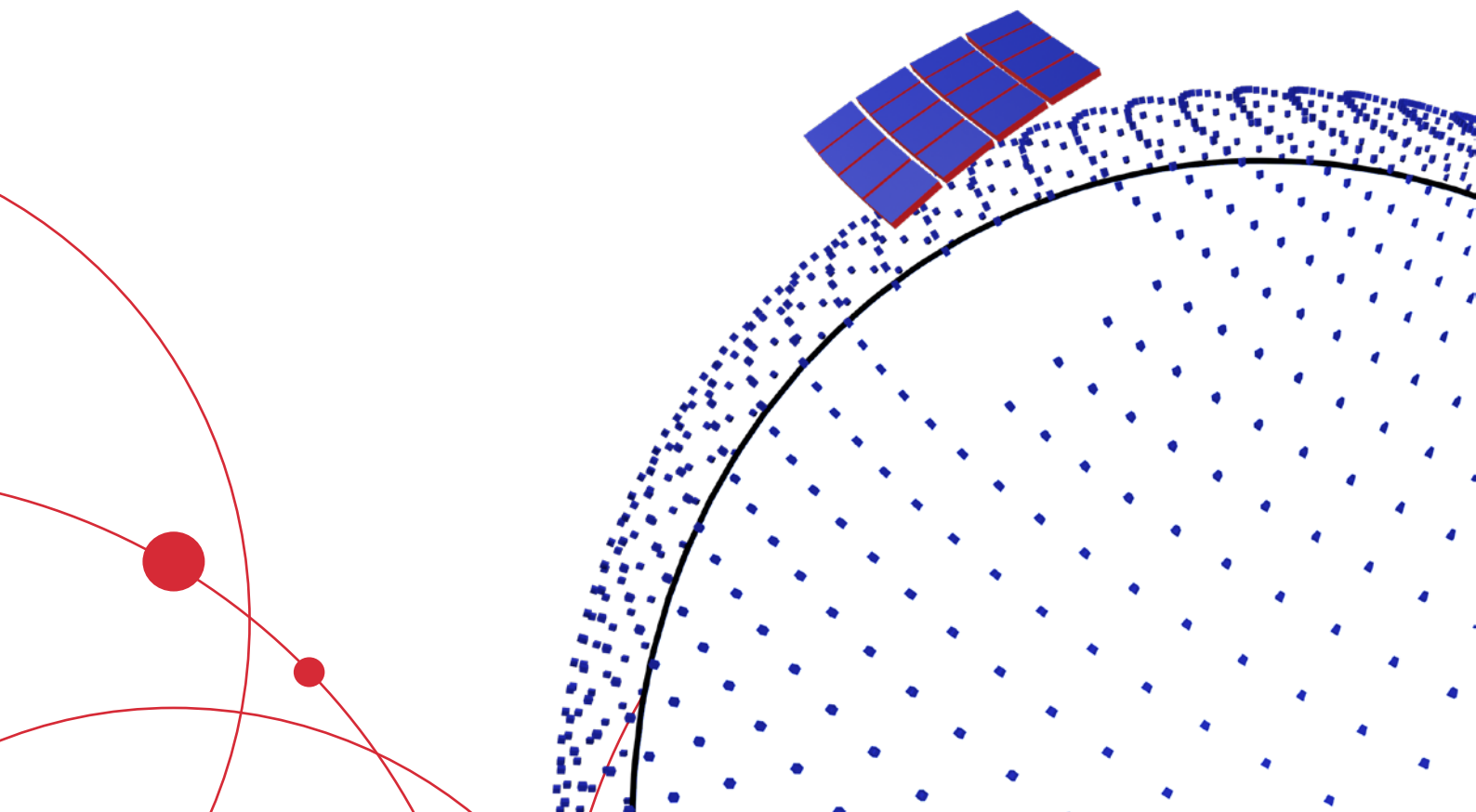


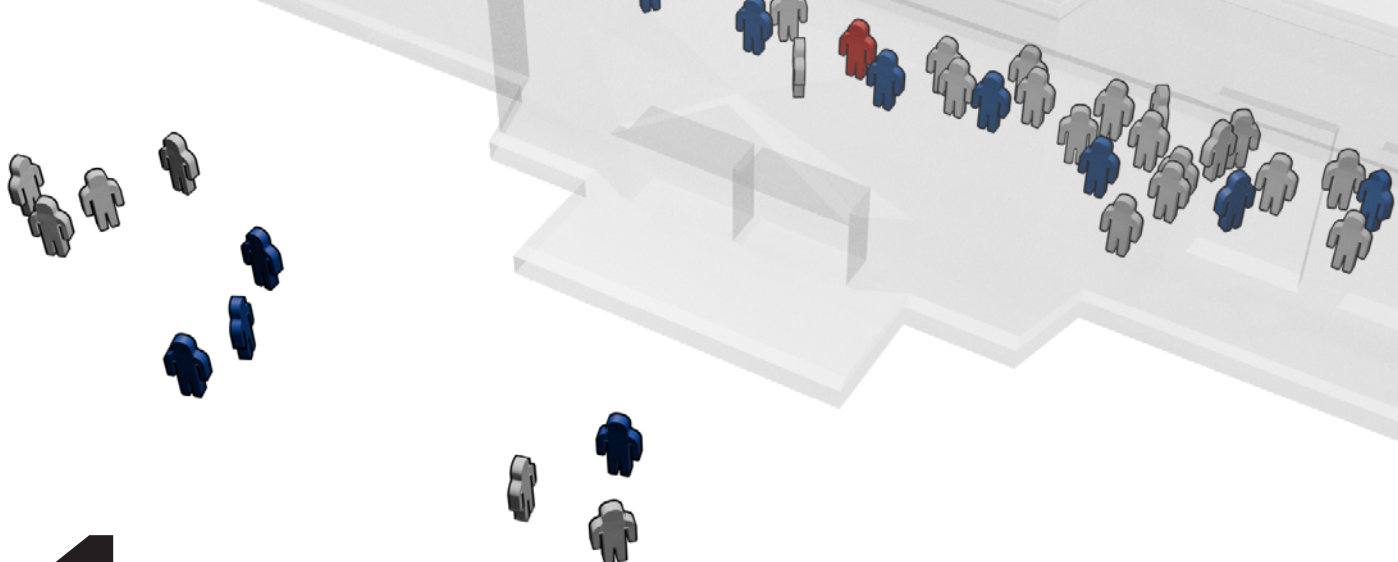
JOHDA JA VIESTI organisaatio terveeksi

ATTENTION

Sisällysluettelo

1. Organisaation terveys ennakoi yrityksen menestystä	3
2. Terveiden peruspilarit	4
3. Täsmälääkkeet	5
4. Vahvista viestintää varsinkin epävarmuuden kasvaessa	6
Loppusanat	7
Lähteet	8





1.

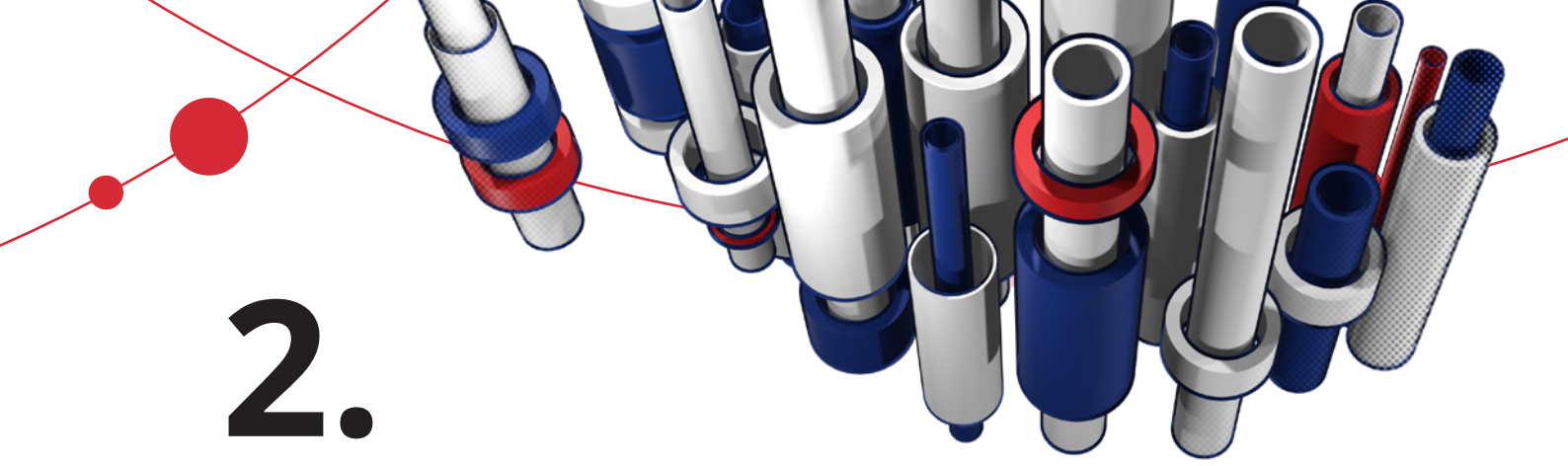
Organisaation terveys ennakoi yrityksen menestystä

Työntekijöiden hyvinvointi on heikentynyt. Henkilöstö harkitsee yhä enemmän irtisanoutumista, erityisen valmiita irtaantumaan ovat johtajat. Näin kertoo Työterveyslaitoksen tuorein *”Miten Suomi voi”* -tutkimus.

Niin työn imu kuin työtyytyväisyyskin ovat laskussa. Heikosti sitoutunut henkilöstö ei kykene vastaamaan sille asetettuihin odotuksiin, ja negatiivisen kierteen oravanpyörä on valmis.

Samankaltaisia tuloksia ovat kertoneet aiemmatkin tutkimukset. Vain 39 prosenttia suomalaisista kokee työpaikkansa hyväksi. Erityisen heikolla tolalla ovat kokemukset oikeudenmukaisuudesta ja kunnioituksesta. Näin kertoi Suomalaisen työelämän tila -tutkimus, jonka toteuttivat marraskuussa 2021 Suomen parhaita työpaikkoja selvittävä *Great Place to Work* ja työnhakupalvelu *Duunitori*.

Työhyvinvoinnin heikkeneminen näkyy myös Yhdysvalloissa, josta trendit tullaan uida Atlantin yli. Konsulttiyhtiö McKinsey & Company kertookin helmikuussa 2024 julkaisemassaan asiantuntija-artikkelissa organisaatio-terveyden olevan ”paras yrityksen arvomuodostuksen ennustaja” ja ”kestävän kilpailuedun lähde tämän päivän globaalissa markkinassa.”



2.

Terveyden peruspilarit

Organisaation terveys (Organizational health) on auttanut yrityksiä toipumaan nopeasti niin geopolittisista shokeista, teknologisista murroksista kuin suhdannekuopista.

Hyvä organisaatioterveys nousee arvoon arvaamattomaan etenkin, kun tulevaisuus näyttää epävarmalta.

McKinseyn tutkimuksen mukaan kestävä menestys rakennetaan neljän peruspilarin varaan. Niiden keskinäiset painoarvot saattavat vaihdella organisaatiokohtaisesti, mutta yhdenkin puuttuminen saa rakennelman heilahtelemaan vaarallisesti.

1. KONKRETISOI STRATEGIA

Terveet organisaatiot pystyvät kääntämään vision ja strategian sujuvasti konkreettiseksi, mitattaviksi tavoitteiksi, jotka pystytään artikuloimaan selvästi ja jakamaan henkilöstölle, kaikilla organisaation tasoilla.

2. KIRKASTA KILPAILUETU

Terveillä organisaatioilla on selkeä näkemys siitä, missä ja miten ne asettuvat kilpailukenttään ja kilpailijoiden arvolupauksiin. Tämä näkemys auttaa löytämään strategiset prioriteetit, tekemään päätöksiä ja kohdentamaan voimavaroja.

3. SELKEYTÄ ROOLIT JA VASTUUT

Terveillä organisaatioilla on rakenteet, prosessit ja työskentelytavat, jotka nopeuttavat päätöksentekoa, vähentävät byrokratiaa ja helpottavat ihmisten mahdollisuuksia tehdä asioita – myös uusissa ja epäselvissä tilanteissa.

4. HUOLEHDI SITOUTUMISESTA

Terveet organisaatiot palkkaavat ja kasvatavat esihenkilöitä, jotka sitoutuvat vahvasti työhönsä, ja jotka välittävät samaa sitoutumisen ilmapiiriä tiimeilleen ja muille työntekijöille.

”Jos johdossasi olisi baseball-joukkue, kuuntelisitko tarkemmin joukkueen kirjanpitäjää vai valmentajaa?”

-Jack Welch

3.

Täsmäläkkeet

Organisaation terveyden kehittäminen on yritysten suurin mahdollisuus kehittää kilpailuetua.

Lencionin mallissa organisaatioterveys rakennetaan neljällä askeleella. Patrick Lencioni on organisaatioterveyden pioneeri ja Yhdysvaltojen kysytyimpiä johtamisen luennoitsijoita.

1. YHTENÄISTÄ JOHTORYHMÄ

Ensimmäinen askel kohti tervettä organisaatiota on johtoryhmä, joka sitoutuu tiimiensä pitämiseen kilpailu- ja suorituskkyisinä. Jos organisaation vetovastuussa olevat henkilöt eivät pelaa sujuvasti yhteen, huono yhteispeli näkyy moninkertaisena muussa henkilöstössä.

2. SOVI YHTEISET TAVOITTEET

Johtajilla on oltava yhtenäinen käsitys siitä, miksi organisaatio on olemassa ja mitkä ovat lähiaikojen tärkeimmät tavoitteet. Mahdolliset erimielisyydet on selvitettävä, jotta alemmilla tasoilla oleville ihmisille on täydellisen selvää, mitä heidän on tehtävä organisaation menestyksen eteen.

3. VIESTI SELKEÄSTI JA JATKUVASTI

Terveiden organisaatioiden johtajat toistavat itseään jatkuvasti varmistaakseen, että kaikille on selvää, mikä organisaatiossa on totta ja tärkeää. He kallistuvat aina sille kannalle, että on parempi sanoa liikaa kuin liian vähän. Jo yksin tämä riittää useimmiten erottamaan terveiden organisaatioiden johtajat muista.

4. VARMISTA AVOIMUUDEN SÄILYMINEN

Ylikommunikoinnin lisäksi johtajien tehtävänä on varmistaa, että selkeyden ilmapiiriä vahvistetaan jatkuvasti. Tämä ei välttämättä edellytä kuin hieman inhimillistä näkökulmaa prosesseihin, joissa ihmiset ovat läsnä – palkkaamisesta kehityskeskusteluihin ja päätösten tekoon. Kun nämä toimenpiteet viestitään henkilökohtaisesti ja avoimesti, ilmapiiri pysyy avoimena.

”Organisaation terveys on suurin yksittäinen kilpailuetu, jonka yritys voi saavuttaa.”

-Patrick Lencioni

4. Vahvista viestintää varsinkin epävarmuuden kasvaessa

Tehokkaasti toimivat viestinnän mallit ja kanavat ovat välttämättömiä rakennettaessa tervettä ja kukoistavaa työympäristöä.

Kun yrityksen organisaatioterveys on kunnossa, tiimit toimivat harmonisesti ja saavat enemmän aikaan nopeammin. Parhaat, ahkerimmat, ja parhaiten joukkuepelin päälle ymmärtävät työntekijät pysyvät talossa. Ongelmat havaitaan nopeammin sekä ne ratkaistaan aikaisemmin ja päättäväisemmin.

Tällaiset yritykset hyödyntävät mahdollisuuksiaan proaktiivisesti ja saavuttavat kilpailuetua niihin nähden, jotka tuhlaavat energiaa keskinäiseen väittelyyn.

PELKO KUULUU MUUTOKSEEN

Muutosneuvottelut ja muut murrostilanteet saavat jokaisen ymmärrettävästi pohtimaan omaa asemaansa ja merkitystään. Johdon tehtävä on vähentää epävarmuutta hyvällä viestinnällä.

Toisaalta johdon pitää ymmärtää, että ihmiset pelkäävät muutoksia. Esimerkiksi maineikkaat organisaatiotutkijat Peter M. Senge ja Katrin H. Käufer muistuttavat, että pelottomat kuolevat ensimmäisenä. ”Pelko ja huoli ovat luonnollisia reaktioita ennakoimattomissa muutostilanteissa.”

Innostunut sisäinen viestintä ei välttämättä vaadi paljoa. Hyvä viestinnän suunnittelu, tarkoituksenmukainen kanavavalinta ja jatkuvan läsnäolon osoittaminen ovat elementtejä, joiden avulla kelpaa ryhtyä suunnittelemaan selkeitä viestejä ja merkityksellistä, ymmärrettävää sisältöä.

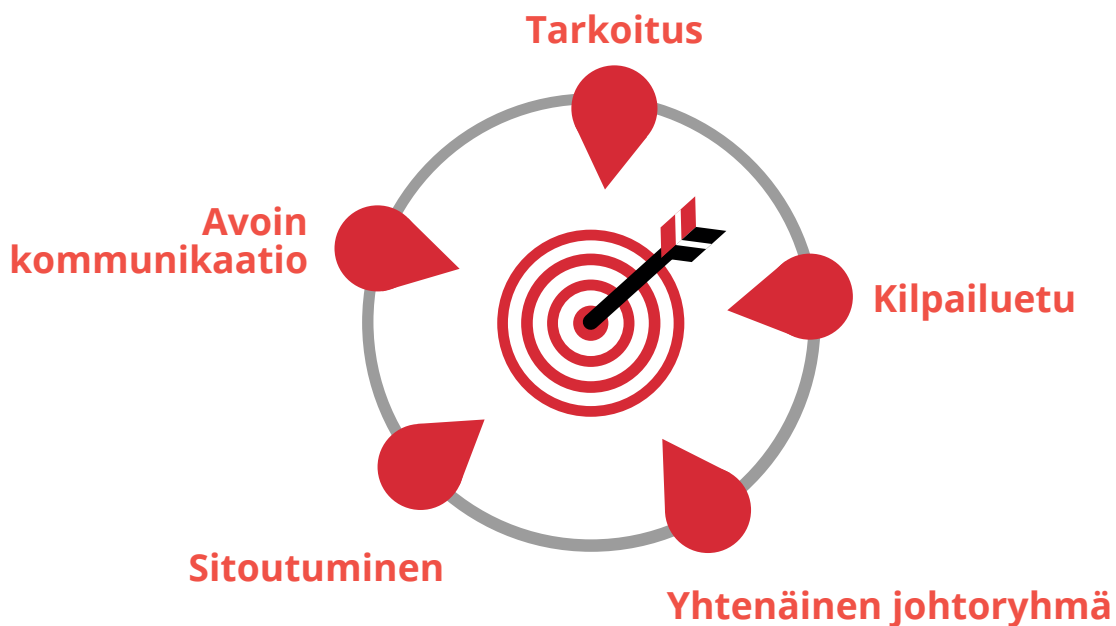
Niiden avulla pystytään luontevasti innostamaan henkilöstö vuoropuheluun ja osoittamaan, että yhtiö on koko ajan valmiina kuuntelemaan henkilöstön kommentteja, huolia, ideoita ja vaikka ihan vaan kuulumisia.

”Pelko ja huoli ovat luonnollisia reaktioita.”

-Peter M. Senge & Katrin H. Käufer

LOPPUSANAT

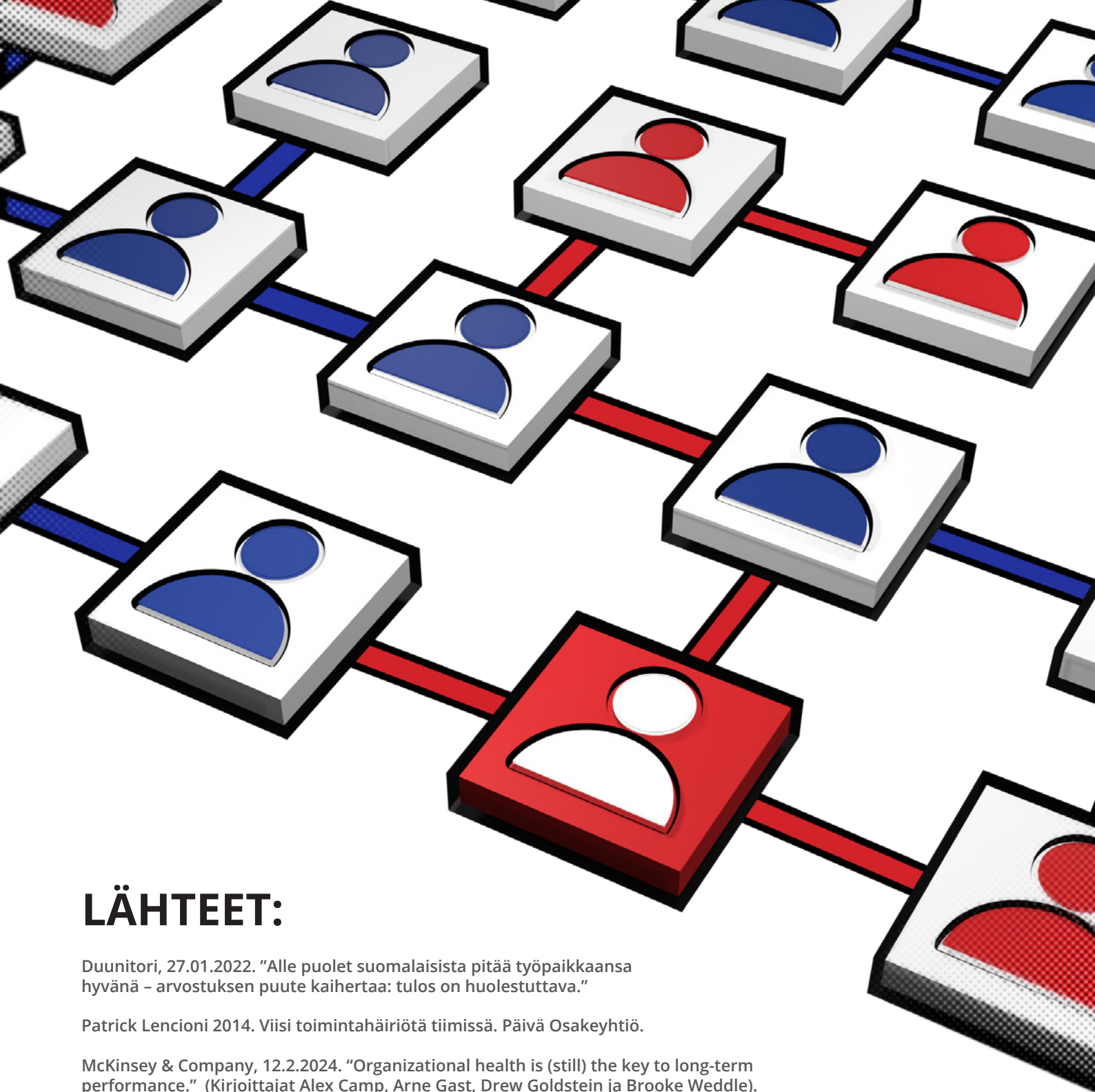
Työelämä on kriisissä, minkä vuoksi monen yrityksen mahdollisuudet kehittää liiketoimintaa heikkenevät. Organisaatio on saatava terveeksi, jotta ihmiset voivat hyvin ja pystyvät olemaan omassa roolissaan niin hyviä kuin vain voivat olla.



Terveyttä tavoitteleva yritys minimoi politikoinnin, monimerkityksellisyyden, vajaatoiminnan ja epäselvyyden. Kun asiat viestitään mahdollisimman avoimesti ja selkeästi, ihmiset voimaantuvat aivan uudella tavalla tekemään asioita, jotka edesauttavat organisaatiota matkalla menestykseen.

Terveet organisaatiot toipuvat takaiskuista, houkuttelevat parhaita osaajia ja luovat mahdollisuuksia, joita tuskin itsekään osasivat odottaa tulevan ulottuville.

Kaiken kaikkiaan työntekijät ovat onnellisempia, viivan alle jää enemmän, ja johtoryhmä saa olla rauhassa hallituksen ja osakkeenomistajien ahdisteilulta. He tietävät hoitaneensa tärkeimmän velvoitteensa rakentamalla organisaatioonsa menestyksen ilmapiirin.



LÄHTEET:

Duunitori, 27.01.2022. "Alle puolet suomalaisista pitää työpaikkaansa hyvänä – arvostuksen puute kaihertaa: tulos on huolestuttava."

Patrick Lencioni 2014. Viisi toimintahäiriötä tiimissä. Päivä Osakeyhtiö.

McKinsey & Company, 12.2.2024. "Organizational health is (still) the key to long-term performance." (Kirjoittajat Alex Camp, Arne Gast, Drew Goldstein ja Brooke Weddle).

Peter M. Senge ja Katrin H. Käufer, 2000. "Communities of Leaders or no Leadership at all." Artikkeliteoksessa Management 21C, Financial Times Prentice Hall.

Työterveyslaitos, 28.02.2024. Sairaana työskentely ja työpaikan vaihtoaikheet kasvussa.

Jack Welch & Suzy Welch, 2005. Voittajaksi. Edita Prima Oy.