



AMMATTIKORKEAKOULU

University of Applied Sciences

LAUREA-JULKAISUT | LAUREA PUBLICATIONS | 140



Elina Wainio (ed.)

Johtajuus tänään / Leadership Today

**Copyright © authors &
Laurea University of Applied Sciences
2020
Text & Figures CC BY-SA 4.0**

Cover image: Pawel Ulatowski, CC BY-SA 4.0

Picture on page 13: Wokandapix on Pixabay

Picture on page 17: Goumbik on Pixabay

Picture on page 22: Thomas Lefebvre on Unsplash

Picture on page 26: Priscilla du Preez on Unsplash

Picture on page 27: Ethan Sykes on Unsplash

Picture on page 39: Christina Wochintechchat on Unsplash

Picture on page 62: Yujin Zhang on Unsplash

Picture on page 63: South Korean Ministry of Culture, Sports & Tourism

Picture on page 74: Pawel Ulatowski CC BY-SA 4.0

Picture on page 80: Joshua Hibbert on Unsplash

Picture on page 95: StockSnap on Pixabay

Picture on page 138: GLopezR on Pixabay; texts Elina Wainio

Layout: Maija Merimaa, Laurea University of Applied Sciences

ISSN-L 2242-5241

ISSN 2242-5225 (verkko)

ISBN: 978-951-799-576-4 (verkko)

Elina Wainio (ed.)

Johtajuus tänään / Leadership Today

Esipuhe

Johtamisen trendit elävät säännöllisessä muutoksessa: ei ole pitkä aika siitä, kun yleisesti puhuttiin tulosjohtamisesta ja prosessijohtamisesta, joissa asioiden hallinnointi oli asiantuntevaa ja korkeatasoista, mutta ei juuri jättänyt sijaa kohtaamiselle, yhdessä kehittämiseksi tai edes yhteisön äänen kuulemiselle. Tänäpäin erilaiset johtamisen ”ismit” tulvivat sähköpostiin ja sosiaalisen median kanaviin – ja hyvä niin!

Johtamiskonsultit osaavat paketoita myymänsä konseptin tyylikkäästi ja epäroivä johtaja joutuu pohtimaan mihin kaikkeen on reilua ja realistista käyttää omaa ja organisaation aikaa ja resursseja. Mikään johtamisen malli ei ole suoraan käyttövalmis, vaan edellyttää aina muokkausta organisaation arvojen ja johtamismallin mukaan. Johtamishaasteiden kanssa kipuileva organisaatio ei toivu sillä, että sen päälle läimäistään viimeisimmän trendin mukainen johtamisen malli. Vastaavasti hyvin toimiva organisaatio voi samankaltaisessa tilanteessa vain turhautua, jos hyvin toimivat prosessit ja linjaukset sekoitetaan.

Esimiehet tekevät työn henkilöstön johtamisessa, ja siitä heille kuuluu kiitos ja kunnia. Henkilöstöpalvelut tukee esimiehiä monin tavoin, muun muassa tarjoamalla esimies- ja johtamisvalmennusta, osin ulkopuoliselta taholta ostettuna, osin – ja enenevässä määrin – henkilöstöpalveluiden itse tuottamana palveluna. Laurea-ammattikorkeakoulussa järjestetään säännöllisesti in-house esimiesvalmennuksia teemoista, joita me itse pidämme tärkeänä. Lisäksi meillä on käynnissä Deep Lead –ohjelma, joka esimiesten ja johdon lisäksi tulee osallistamaan kaikki laurealaiset. Oman henkilöstöjohtamisensa tueksi ja oikean suunnan osoittajaksi esimiehet saavat käyttöönsä muun muassa henkilöstökyselyn tulokset ja organisaatiomallin toimivuutta analysoivan Pulssi-mittauksen raportit. Näin esimiehille päivittyy kuva henkilöstön tilasta ja voinnista; onhan siitä huolehtiminen ensiarvoista koko organisaation hyvinvoinnin ja tuloksekkisuuden kannalta.

Vaikka asiat ovat joskus vaikeita, ovat johtamisen peruspilarit ehkä sittenkin melko simppeleitä: minä kuuntelen ja kuulen, ja toimin itse edustamani organisaation arvojen mukaisesti. Yhdessä me tämän teemme!

Yhdessä on tehty myös tämä julkaisu, jossa Laurea-ammattikorkeakoulun opiskelijat ja opetustyön ammattilaiset sekä kumppanien edustajat tuovat esiin ajatuksiaan johtamisesta juuri tässä ajassa. Lämmin kiitos kaikille kirjoittajille mielenkiintoisista artikkeleista!

Tiina Päivärinne
Henkilöstöjohtaja
Laurea-ammattikorkeakoulu

Preface

Leadership trends live in constant change: it was not long ago when the hottest themes were Management by Objectives and Process Management, aiming to knowledgeable and high quality management, but leaving little room for encounters, joint development, or even hearing the voice of the community. Today, various “isms” of leadership flood into email and social media channels – which is good!

Leadership consultants know how to package the concepts they sell in a stylish way. A leader might easily feel hesitant when considering what concepts are suitable and worth investing her/his own and the organization’s time and resources. No leadership model is directly ready for use, but always requires modification according to the organization’s values and leadership principles. An organization with severe leadership problems does not recover by sticking the latest leadership model as a bandaid on the wound. Vice versa: a well-functioning organization can only be frustrated if good processes and policies are shaken by the latest leadership “isms”.

Supervisors do the work of leading staff, and they deserve thanks and honor for that. Human Resources Management (HRM) services support supervisors in many ways, including providing supervisor and leadership training, partly outsourced, partly - and increasingly - produced by the HRM services themselves. Laurea University of Applied Sciences regularly hosts in-house supervisor training on topics that we consider important. In addition, we have an ongoing Deep Lead program, which, in addition to supervisors and management, will involve the whole Laurea staff. To support them in leadership and to indicate the right direction, supervisors will have access to, among other things, the results of the personnel survey and the reports of the Pulse measurement, which analyzes the functionality of the organizational model. In this way, supervisors receive an up-dated picture of the general state and well-being of the staff; after all, taking care of it is paramount to the well-being and effectiveness of the entire organization.

Although things are sometimes difficult, the basic pillars of leadership may still be quite simple: I listen and I hear, and I act in accordance with the values of the organization I represent. We do this together!

Together produced is also this publication, in which students and teaching professionals from Laurea, as well as partner experts, present their ideas about leadership at this very time. A warm thank you to all the authors for the interesting articles!

Tiina Päivärinne
Director, HR Services
Laurea University of Applied Sciences

Sisällysluettelo / Table of contents

Esipuhe / Preface	4
Tiina Päivärinta	
Introduction	8
Elina Wainio	
PART I JUNIOR COLLEAGUES	11
1. Positiivisen johtamisen salat	12
Adele Keränen & Pinja Tuominen	
2. Henkinen hyvinvointi työyhteisössä	22
Milla Hyyryläinen & Claudia Jyränoja	
3. Henkilöstöjohtaminen ja sen yhteys yrityksen tuloksellisuuteen	31
Sonja Faezi, Zeinab Faezi & Anette Palander	
4. Diversity Management: Challenges and Best Practices	38
Salima Dhakal	
5. How Diversity-induced Conflict May Benefit Your Team	43
Caroline Jullien	
6. Artificial Intelligence is Shaping Work and Leadership	48
Ángela Maestu Ceballos	
7. Incompetent Leader	55
Sandy Labalette	
8. The Best Leadership in Korea: King Sejong the Great	62
Ji Woo Lee	
9. Mindfulness, a Solution for Disruptive Working Life	67
Amelia Ceron	

PART II SENIOR COLLEAGUES	75
10. Leadership as a Lighthouse	76
Daria Lewandowska	
11. School at the age of the Coronavirus – Sudden Challenges for Modern School and Educational Leadership	82
Roksana Ulatowska	
12. Miten tietojohdaminen tukee yrityksen päätöksentekoa?	89
Tarja Eloranta	
13. Pyyteetön ja rohkea johtaminen	93
Erja Mäkilä	
14. Hyppy syvään päätyyn eli matka Syväjohtaminen® -maailmaan	97
Johanna Lahti	
15. Mitkä taidot ovat oman työn johtamisen ytimessä?	103
Sanna Puhakka	
16. Palveluyrityksen tulos syntyy onnistuneella johtamisella	110
Auli Hietanen	
17. Hyvin suunniteltu ja toteutettu viestintä tukee johtajaa muutoksissa ja kriiseissä	115
Tiina Leppäniemi	
18. Public or Private? – Leadership in Contemporary Networks	121
Ville Saarikoski	
19. Spin the Wheel of Happiness	125
Elina Wainio	

Introduction

THE MINIMUM COMPONENTS OF LEADERSHIP are a leader and a follower; there simply isn't leadership if either one is missing. The essential glue between these components is trust for nobody accepts to be led by a person she/he cannot trust. True leadership is built on trust which in practice means that a person stands behind her/his words, keeps her/his promises and acts on them.

Johtajuus tänään / Leadership Today publication arises from keeping the service promise of Laurea University of Applied Sciences: "We are here for you at Laurea". That is an assurance to students to become heard. So when wishes for more leadership studies hovered in the air, it was time to act on the promise by putting up the Leadership Today course. It focused on studying leadership phenomena in current time, not only by wading through trend reports but also by delving into the very topics that students wanted to bring up. Students explored closer those topics and wrote their first academic articles about them. Laurea's educational staff and partner experts were invited to contribute to the publication, too. Now this collection of articles that comprehensively describes leadership at these days, has seen the light of day.

PART I OF THE PUBLICATION comprises of the articles written by Junior Colleagues, students. The first three articles are written by Finnish Business Management students.

Let's start positively with an article on Positive Leadership. The article reveals what positive leadership means, what a positive leader is like and what flow is. It also explains how a positive leader listens, encourages and communicates. In addition, an interview of a manager gives a glimpse of positive leadership in practice.

The next article points out the importance of mental well-being in work society. The article discusses how a leader can promote mental well-being in workplace. Being present, treating employees equally, rewarding efforts, and giving meaning to work are among good practices.

Human resource management and its connection to the company's performance is a topic that has always been of interest to organizations but increasingly since the 1980s. This article highlights the factors that should be taken into account in personnel management and leadership in order to achieve good performance and results.

ARTICLES WRITTEN BY FOREIGN JUNIOR COLLEAGUES, i.e. exchange students from France, Spain, Nepal and Korea, complete the Part I.

The first two articles deal with diversity management, which is vital for organizations' success in a globalized and heterogeneous working life. Diversity has many dimensions like ethnicity, gender, age, race and religious beliefs. Organizations face, undoubtedly, many challenges in managing diversity but learning from best practices help tackle those. Diversity-induced conflicts, when thoroughly addressed and lessons learned, can turn out to benefit teams of which French medical teams offer a practical example. A work society has succeeded well in diversity management when its members truly appreciate the uniqueness of people and value their differences.

The next article brings up one of the strongest currents of development that reshapes work and leadership: the advent of artificial intelligence (AI) and robotics in workplace. The article reveals that despite the increasing importance of technology in our lives, the emotional side of human beings has begun gaining significance. For a leader, this means learning and applying Soft Skills, such as communication, innovation, empathy and solidarity. As long as AI and robots are not capable to those, machines cannot replace humans.

Everybody in working life has most likely encountered an incompetent leader, which the next article handles. It presents what makes a leader incompetent and what reasons might cause incompetency. The article also describes an absentee leadership that is the most destructive for any company.

To the other extreme of leadership, from bad to excellent, takes us the article on a historic Korean leader, King Sejong the Great. Not only was he the creator of Korean alphabet system Hunminjeongeum, but he also excelled in politics, science, music, economics and martial arts. His teachings on cultivating human resources, humanistic communication culture and future forecasting offer still a lot to learn from.

A calming end to the Part I offers an article on mindfulness. In today's disruptive working life, people often feel stressed, anxious, and having to struggle in maintaining focus on priorities at work. The article draws a picture of a mindful leader and presents benefits of mindfulness. It also teaches some easy exercises for practicing mindfulness meditation.

PART II CONSISTS OF ARTICLES FROM SENIOR COLLEAGUES: working life experts and Laurea's teaching and educational professionals. First, the voice is given to experienced professionals from business life.

In the first article, Daria Lewandowska presents her insights on leadership using a lighthouse metaphor. This leadership analogy is a helpful tool to design better strategies when leading in challenging times, and describes leadership principles as they relate to a lighthouse that provides light, hope and safety to the people we lead. The writer has an in-depth view into leadership for she employs herself as Business Trainer, ICF Coach and Senior Learning & Development Consultant at her company *selfmakers*.

The next article, School at the age of the Coronavirus – sudden challenges for modern school and educational leadership, poses serious questions: Will the epidemic bring lasting social change to school grounds? And what role should educational leaders play in light of such situations? The author Roksana Ulatowska, PhD Tischner European University, seeks answers on the examples of actions taken during the epidemic globally, yet having Poland and Finland in the spotlight.

Decision making is an important aspect of management. In her article, business coach & organization developer Tarja Eloranta examines how knowledge is utilized in decision-making. By leveraging and analyzing information, and discussing it with a diverse set of experts, we are likely to make better and more sustainable decisions. The author has first-hand knowledge of the matter as she runs her own information management company KM Future. It supports organizations to innovate, create digital services, strengthen organizational and individual resilience, and offers coaching leadership training.

Leadership and Work Community Coach Erja Mäkilä writes about altruistic and courageous leadership. Elements highlighted in the article through theory and interviews; selflessness, self-knowledge, and courage, for their part, reflect current leadership in practice.

ARTICLES FROM LAUREA'S TEACHING AND EDUCATIONAL PROFESSIONALS –senior lecturers, a principal lecture and a development manager - cover the rest of the Part II.

First we dive into Deep Leadership®, a coaching program that aims to improve individual's interaction behavior. Started recently in Laurea, the program is hoped to lead to the development of leadership and work community more broadly, and thereby also to the improvement of customer satisfaction, effectiveness and operational results.

The second article tells about The Urban Growth in Vantaa project (Urbaania kasvua Vantaalla) that aims to find solutions for the development of the skills of the workforce in Vantaa, and thus support the growth of Vantaa companies in the technological transition. The project is managed by the City of Vantaa, and funded partially by the European Commission's UIA (Urban Innovative Actions) program. The article focuses on the skills needed to self-manage one's own work.

The success of a service company is created by good management and leadership, states the article that looks at management from the perspective of a small consumer service company. In a service company, personnel management, operations management and service development intertwine to form a comprehensive package of service management.

Well designed and implemented communication supports the leader in change and in crisis is proven to be true in the article that deals extensively with change communication. It addresses the challenges of internal communication in situations of change faced by organizations from two perspectives: planned change situations, and unexpected ones that change the company's operating environment without warning.

In the next article, the author discusses his relationship to leadership in the light of various perceptions. Furthermore, he looks at leadership in contemporary networks, stating that the private and the public need to work together to emerge from a crisis.

Happy end: the last article provides an overview of happiness at work and in leadership. It presents, in an idealistic spirit, why organizations should pay attention to happiness of employees and how the level of happiness in workplace could be increased. The purpose of the article is to encourage individuals to cultivate happiness by easy activities.

With this great variety of interesting articles, I invite you to immerse yourself in leadership phenomena. Each article is like a window into a unique leadership landscape, so walk through these fascinating landscapes where you meet leaders, followers and work communities in different lights.

The journey with the writers has been very enriching to me and I hope they too find the writing process rewarding. I want to express my wholehearted thanks to all contributors of this publication.

Elina Wainio

PART I
JUNIOR COLLEAGUES

Positiivisen johtamisen salat

Adele Keränen & Pinja Tuominen

JOHTAMISTA ON OLEMASSA MONENLAISTA, ja jokainen esimies tuo johtamiseen oman näkökulmansa. Johtamisen malleista löytyy lukuisia erilaisia teorioita ja kaavioita, mutta tässä artikkelissa käsittelemme ainoastaan positiivista johtamista. Teorian pohjalta pyrimme vastaamaan seuraaviin kysymyksiin: 1) mitä positiivinen johtaminen tarkoittaa, 2) Millainen on positiivinen johtaja, 3) millaiselta positiivinen johtaminen näyttää työn imun näkökulmasta sekä 4) miten positiivinen johtaja kysyy, kuuntelee, kannustaa ja välittää. Lisäksi selvittääksemme, miten positiivinen johtajuus näyttäytyy käytännössä, haastattelimme myymäläpäällikkö Kristiina Lehtolaa Glitter Oy:stä.

POSITIIVINEN JOHTAMINEN

Jotta voidaan ymmärtää, mitä positiivinen johtaminen on, on hyvä tiedostaa, että se ei ole ainoastaan negatiivisen johtamisen vastakohta. Kun johtaja luo sellaisen työympäristön, jossa työntekijät tuntevat olonsa hyväksi ja kokevat olevansa osa yhteistä tavoitetta, he voivat työssään hyvin ja ovat onnellisia. Onnelliset työntekijät ovatkin yritykselle hyvä kilpailuetu. Työntekijät, jotka työskentelevät positiivisessa ilmapiirissä tarjoavat mitä ilmeisimmin parempaa palvelua asiakkailleen, mikä vaikuttaa yrityksen kilpailukykyyn positiivisesti. (Brandt 2014.)

Positiivinen johtaminen koostuu useasta eri asiasta ja siihen on monia eri näkökulmia. Cameronin (2008) mukaan positiivinen johtaminen koostuu neljästä strategiasta. Nämä strategiat ovat: 1) positiivinen ympäristö, 2) positiiviset suhteet, 3) positiivinen viestintä ja 4) positiivinen tarkoitus. Lisäksi positiivinen johtaminen on heliotrooppista. Tässä kohtaa heliotrooppisuudella tarkoitetaan eliöiden halua hakeutua positiivisen ener-

gian luo, kasvien tapauksessa esimerkiksi auringon. Käyttäytymisen näkökulmasta positiivinen johtaminen vahvistaa kolmea eri toimintatapaa. Ensimmäisenä toimintatapana voidaan pitää positiivisesti poikkeavaa käytöstä (Positive deviance), eli esimerkiksi tilannetta, jossa työntekijän tulos on parempi kuin oletettu. Tällaisessa tilanteessa positiivinen johtaminen tukee ja auttaa yksilöiden edistystä sekä saavutuksia organisaation sisällä. Toisena positiivinen johtaminen tukee positiivista vuorovaikutusta, optimismia, vahvuuksia sekä mahdollisuuksia, jotka liittyvät myös haasteellisiin ongelmatilanteisiin. Kolmantena positiivinen johtaminen keskittyy saamaan esille yksilön parhaat mahdolliset kyvyt. (Cameron 2008, xii, 2-4.)

Myös positiiviset tunteet ja positiiviset suhteet, joista kerrotaan positiivien psykologian pioneerin Seligmanin (2011) kirjassa *Flourish*, tukevat yksilön hyvinvointia sekä onnellisuutta. Jos johtaja edesauttaa näiden toteutumista työpaikalla, ovat työntekijät tyytyväisempiä, eli positiivisempia. Hyvä ja positiivinen työympäristö koostuu useista osista. Positiivinen tunne tuottaa myös myönteisyyden kehän mukaan lisää positiivista tunnetta. (Wenström 2019.).



Kuva 1. Positiivinen johtaminen koostuu useista osista (Wokandapix on Pixabay)

Positiivista ja negatiivista johtamista vertailtaessa huomataan selkeä ero. Positiivinen johtaminen kannustaa, innostaa ja voimaannuttaa työntekijöitä, kun taas negatiivinen johtaminen kuluttaa, nujertaa ja lanstaa. (Ackerman 2019.) Moni työntekijä tunnistaa itse, onko johtaminen positiivista vai negatiivista, niiden tunteiden avulla, joita johtaja heissä herättää. Ovatko tunteet myönteisiä, vai kielteisiä? McQuaid (2020) esittelee kaksi tutkimusta tunnetilojen tärkeydestä työssä. Ensimmäisenä Golemanin tutkimuksen mukaan noin 20-30% yrityksen tuloksesta määräytyy työntekijöiden tunnetilojen mukaan. Toisena Fredricksonin tutkimuksessa havaittiin, että ihmiset ovat luovempia ja vastaanottavaisempia informaatiolle kokiessaan positiivisia tunteita, kuten ylpeyttä, iloa ja kiinnostusta. Näin ollen on tärkeää millaista tunneilmastoa johtamisella luodaan.

POSITIIVINEN JOHTAJA

Positiivisesta johtamisesta puhuminen on helpompaa kuin sen toteuttaminen käytännössä. Positiivisen johtajuuden toteuttamiseksi on alkuun hyvä miettiä rohkaisevatko vai lannistavatko nykyiset toimintatavat työntekijöitä? Tuoko oma johtamistapa muille energiaa, vai kuluttaako se sitä? (Ackerman 2019.) Tämän tyyppiset kysymykset auttavat arvioimaan omaa johtamistapaa, ja miten sitä voisi mahdollisesti muuttaa haluttuun suuntaan.

Mikäli haluaa olla positiivinen johtaja, tulisi johtajan kiinnittää huomiota palautteen vastaanottamiseen, kuuntelemiseen, luotettavuuteen ja muiden kunnioittamiseen sekä tukemiseen. Kun näihin asioihin panostetaan, voidaan huomata merkittävää parannusta työyhteisön ilmapiirissä sekä työntekijöiden suorituksissa. Positiivisen johtajan on myös tärkeää ajatella toimintaa määrittäviä arvoja, eikä ainoastaan konkreettisia tekoja. Jos hän esimerkiksi kertoo työntekijöille tiimityön tärkeydestä, mutta ei itse ikinä toimi osana tiimiä, eivät työntekijäkään todennäköisesti tunne aitoa rohkaisua ja inspirointia tiimityötä kohtaan. Positiivinen johtaja johtaa omalla esimerkillään, ja kannustaa positiivisiin tunteisiin sekä kanssakäymisiin työpaikalla. Lisäksi hän edistää tiimityötä ja puuttuu mahdollisiin konflikteihin jo varhaisessa vaiheessa. Positiivinen johtaja on avoin, tukee muita ja haluaa aidosti auttaa. Johtajan joustavuus on myös tärkeää. Jos jokin menee väärin töissä tai työpaikalla esiintyy jonkinlainen ongelma, johtajan hyvä reagoitukyky sekä tapa joustaa saa asiat taas sujumaan, eikä johtaja murru paineen alla. Tämänkaltaiset johtajat kykenevät parempaan ongelmanratkaisuun, sekä onnistuvat hoitamaan kriisitilanteet keskivertoa paremmin. (Ackerman 2019.)

Positiivinen johtaminen perustuu pelkistetysti ilmaistuna työntekijöiden lahjakkuuksien ja vahvuuksien vahvistamiseen heidän heikkouksien sijaan (Cameron 2008). Organisaatioiden kehitysseminaareissa saatetaan keskittyä liiaksi pohtimaan heikkouksia mikä saattaa johtaa työntekijöiden turhautumisen ja negatiivisuuden kasvamiseen (Positiivinen psykologia 2020). Ihmiset kasvavat kehuja kohden, joten olisi parempi saada enemmän palautetta hyvin kuin huonosti tehdystä työstä. Tämä tukisi koko työyhteisön pääsemistä myönteisyyden kehään, jossa positiivisuus tuottaa positiivisuutta (Kuvio 1).



Kuvio 1. Myönteisyyden kehä (Wenström 2019).

Myönteisyyden kehällä kuvataan, miten johtaja voi omalla myönteisellä toiminnallaan ja vuorovaikutuksellaan lisätä myönteistä toimintaa sekä tunteita työyhteisössä. Myönteisten tunteiden lisääminen vahvistaa työyhteisön ja yksilöiden voimavaroja sekä pidemmällä tähtäimellä auttaa myös muutosten parissa. Positiivinen johtaminen keskittyy myönteisiin tunteisiin, joilla on vaikutusta myönteisesti oppimiseen, luovuuteen, ongelmanratkaisuun sekä hyvinvointiin. Ne vahvistavat yksilön tunnetta yksilöllisyydestä ja voimistavat yhteisöllisiä voimavaroja. Myönteinen kehä saadaan helpoiten luotua positiivisen johtajan avulla, jolla on hyvä itsetuntemukseen perustuva autenttisuus, hyvä myönteinen vuorovaikutus sekä toiminta. Myönteisen kehän vahvistamista auttaa myös omien sekä alaisten vahvuuksien tunnistus ja niiden hyödyntäminen. (Wenström 2019.) Sen voisi myös tulkita siten, että positiivisuus tuottaa positiivisuutta. Jos esimies jaksaa olla kannustava ja positiivinen, niin se vaikuttaa positiivisesti hänen alaisiinsa.

POSITIIVINEN JOHTAMINEN JA TYÖN IMU

Mielekäs ja sitouttava työ ei ainoastaan täytä tekijänsä ammatillisia tavoitteita; se myös edistää organisaation kasvua, ja vaikuttaa yksilön henkilökohtaisiin saavutuksiinkin. (Souders 2020.) Kun työstä pitää, ja siihen suhtautuu myönteisellä asenteella, voidaan sitä kutsua työn imuksi. Työn imulla tarkoitetaan myönteistä motivaatio- ja tunnetilaa, jonka saattamana oleva henkilö lähtee yleensä töihin motivoituneena, ja kokee tekemänsä työn mielekkääksi. Työn imuun vaikuttavat kolme tekijää: 1) uppoutuminen, 2) omistautuminen ja 3) tarmokkuus. Uppoutuminen on paneutumista työhön ja tällöin useasti aika kuluu nopeasti sekä työstä voi olla vaikea irrottautua. Omistautunut henkilö inspiroituu työn haasteista ja kokee itsensä merkityksellisenä työssään. Tarmokas henkilö on energinen ja haluaa ponnistella kinkkistenkin tilanteiden yli pääsemiseen. (Hakanen 2011.)

Miten työn imu näkyy työntekijässä tai johtajassa? Työn imua kokevat henkilöt sitoutuvat työhönsä, tartuttavat työn imua työyhteisössä, sekä auttavat työkavereitaan. Työn imua puolestaan edistävät erilaiset työhön liittyvät voimavarat. Voimavaroja ovat esimerkiksi organisaatioon liittyvät voimavarat. Niillä tarkoitetaan työpaikan ilmapiiriä, oman työn varmuutta sekä työn ja muun elämän yhteensovittavuutta. Työn järjestämiseen liittyviä voimavaroja ovat työaikojen joustavuus, vaikutusmahdollisuudet omaan työhön, tavoitteiden ja työroolien selkeys. Tehtävään liittyvät voimavarat ovat työn monipuolisuus, kehittävyys ja palkitseminen. Työyhteisössä vuorovaikutukseen liittyviä voimavaroja ovat myös työyhteisön ja oman esimiehen tuki, huomaavaisuus, oikeudenmukaisuus, sekä työyhteisön ja oman esimiehen tuki. (Hakanen 2011.)

Työn imussa olevat tietävät mitä heidän tulee tehdä ja tekeminen tuntuu mahdolliselta, vaikka se olisikin haastavaa. Siinä unohtaa itsensä, ajankulku katoaa ja voi kokea olevansa osa jotakin suurempaa kokonaisuutta. Esityksessään Mihail Csikszentmihalyi (2004) kertoo haastattelemastaan amerikkalaisesta tunnetusta säveltäjästä, joka kertoi kokemuksiaan siitä, kun säveltäminen sujuu kuin leikiten. Säveltäjä kuvasi tilaa ekstaattiseksi ja kertoi sen tuntuvan siltä kuin olisi toisessa todellisuudessa. Tässä tunnetilassa hän ei kiinnittä huomiota ongelmiin kotona tai nälän ja janon tunteeseen. Haastateltava kertoi tämän automaattisen ja spontaanin prosessin vaativan usean vuoden kokemusta sekä harjoittelua asian parissa. Kun säveltäjä pääsee kyseiseen flow-tilaan, musiikki tuntuu kuin virtaavan itsestään ulos. (Csikszentmihalyi 2004.)

POSITIIVINEN JOHTAJA KYSYY, KUUNTELEE, KANNUSTAA JA VÄLITTÄÄ

Johtajat ja esimiehet, jotka välittävät työntekijöistään, antavat heille mahdollisuuksia ja tukevat heitä töissään. Välittävä esimies suhtautuu työntekijän virheisiin empaattisesti ja myötätuntoisesti, eikä tuomit-

sevasti. Hyvä esimies ei anna työntekijälle vain käskyjä ja määräyksiä, vaan tarjoaa opastusta ja resursseja tehtävien toteuttamiseksi. Hyvä esimies myös tunnistaa työntekijöidensä vahvuudet ja rohkaisee työntekijöitä valitsemaan heidän vahvuksilleen sopivia koulutus- ja kehittämismahdollisuuksia. (Ackerman 2019.) Myönteisen toiminnan lisäksi vuorovaikutus on myös suuressa roolissa johtajan sekä työntekijän kannalta.

Molemminpuolista ja hyvää vuorovaikutusta voidaan edistää kuuntelemalla, olemalla läsnä, olemalla kiinnostunut, yhteistyötaidoilla, jämäkkyydellä, tukemalla, tilan antamisella sekä kyvyllä asettua toisen asemaan ja olemalla empaattinen. Hyvää vuorovaikutusta estäviä tekijöitä puolestaan ovat kiire, kiinnostuksen puute, syyttely, vastuun välttäminen, ennakoasenteet ja puolueellisuus. (Työkäyttäytyminen 2020.) Myönteinen toiminta ja vuorovaikutus vaikuttavat positiivisesti tunteisiin, mikä puolestaan näkyy työntekijän ja työyhteisön voimavaroissa. Positiivinen johtaminen voi siis edesauttaa myönteisiä ihmissuhteita, yhteistyötä sekä vuorovaikutusta.

Työntekijä, joka suhtautuu työhönsä ja työnantajaansa myönteisten tunteiden kautta, on samalla tehokkaampi ja sitoutuneempi tekemäänsä työtä kohtaan. Kun myönteisiä tunteita tuetaan ja mahdollistetaan työpaikalla, voidaan samalla vahvistaa työntekijän positiivista kierreä. Positiivisen kierteen vahvistamisen lisäksi on mahdollista laajentaa työyhteisön näköaloja ja voimavaroja tehdä asioita uusin ja mahdollisesti luovemmin keinoin kuin ennen. (Myönteiset tunteet 2020.)

Rekrytointifirma aTalentin vuonna 2019 tekemän tutkimuksen avulla kartoitettiin, mitä etenkin nuoret ammattilaiset toivovat esimiehiltään. Tutkimukseen vastanneet henkilöt arvostavat esimieheensä empatiakykyä, kommunikaatiotaitoja ja aitoa halua auttaa alaisia menestymään. Vastaukset painottuivat niin sanottuihin pehmeisiin arvoihin. (aTalent 2019.)

Pehmeät arvot ovat asenteita, toimintatapoja ja käyttäytymistä, jotka näkyvät muiden kanssa työskennellessä. Pehmeät arvot ovat toki tärkeitä työntekijöillekin mutta erityisen tärkeitä johtajille ja niille jotka haluavat toimia johtajina. Pehmeiden arvojen kärkeeseen listataan luotettavuus, rehellisyys, työetiikka, viestintätaidot, joustavuus, vuorovaikutus- ja yhteistyötaidot, tavoitteiden asettaminen sekä joustavuus. (Reh 2019.)

Google on Project Oxygen -tutkimuksen avulla selvittänyt jo vuodesta 2008 alkaen, mikä tekee hyvän johtajan. Projektin alkaessa tutkimus keskitettiin siihen, mikä tekee esimiehestä hyvän Googllella. Tämän tutkimuksen kautta tunnistettiin kymmenen käyttäytymistä, jotka yhdistettiin hyvänä esimiehenä olemiseen. Projektissa arvioitiin näiden käyttäytymisten yhteyttä eri tiimien tulokseen, tyytyväisyyteen sekä suorittamiin ajan mittaan. (Harrel & Barbato 2018.)

Project Oxygenissa esiin tulleet hyvän johtajan ominaisuudet listattiin kymmeneksi kohdaksi. (Bariso 2020.) Vastausten mukaan hyvällä pomolla on monenlaista tietoa ja taitoa. Hän on hyvä ja osaava valmentaja, joka auttaa ja opastaa työntekijöitään. Hän ei keskity liikaa pieniin asioihin, vaan antaa työntekijöiden tehdä työtä rauhassa sekä luottaa näiden tuottamiin tuloksiin ja antaa vastuuta. Hyvä esimies myös kehittää hyvän työympäristön alaisilleen, ja on huolestunut sekä kiinnostunut työntekijöidensä hyvinvoinnista. Hän on sekä erittäin tuottelias että keskittynyt hyvän tuloksen aikaansaamiseksi.

Yksi arvostetuista ominaisuuksista olivat hyvät vuorovaikutustaidot. Kommunikointia, kuuntelua sekä asioiden jakamista pidettiin erittäin miellyttävänä ominaisuuksina johtajassa. Myös jatkuva palautteenanto, sekä tuki alaisen urakehityksessä olivat hyviä ominaisuuksia. Selkeä strategia tiimin tehtäviin osoittautui myös hyvän johtajan ominaisuudeksi kuten tekniset taidot ja yhteistyönteko yrityksen muiden osastojen kanssa. Hyvä esimies osaa myös tehdä vaikeitakin päätöksiä ja pitää niistä kiinni. (Harrel & Barbato 2018.)



Kuva 2. Positiivisen johtajan alaiset ovat tyytyväisempiä ja motivoituneempia työssään (Goumbik on Pixabay)

POSITIIVINEN JOHTAMINEN KÄYTÄNNÖSSÄ

Miten positiivista johtamista harjoitetaan käytännön työelämässä? Tämän selvittämiseksi haastattelimme huhtikuussa 2020 myymäläpäällikkö Kristiina Lehtola Glitter Oy:stä.

Kristiina Lehtola on 32-vuotias myymäläpäällikkö sekä myyntikouluttaja koruliike Glitterissä. Lehtola aloitti uransa Glitterillä vuonna 2008 ensin opintojensa ohessa myyjänä ja huomasi pitävänsä paljon työstään, sekä olevansa hyvä siinä. Lehtola työskenteli myyjänä valmistumiseensa asti noin kahden vuoden ajan, minkä jälkeen hän päätti lähteä oman alansa töiden pariin. Myöhemmin hän muutti Pohjois-Suomesta Helsinkiin ja aloitti oman toimintimensä hyvinvoinnin palveluita tuottavana yrittäjänä. Yrittäjyys ei ottanut täysin tuulta siipiensä alle, joten Lehtola palasi yrittäjyyden ohessa tuuraajaksi Glitterille. Hiljalleen hän siirtyi tekemään ainoastaan Glitterille töitä, minkä jälkeen hänelle tarjottiinkin esimiestehtävää myymäläpäällikön roolissa. Tällä hetkellä Lehtola on toiminut myymäläpäällikkönä reilun kolmen vuoden ajan. Samanaikaisesti hän toimii koko Suomen Glittereiden myyjien ja myymäläpäällikköiden myyntikouluttajana.

Lehtolalla on hänen työuransa aikana ollut monenlaisia esimiehiä, joista yksi on kuitenkin ollut yli muiden. Hän työskenteli tämän esimiehen alaisena aloittaessaan vuonna 2008 Glitterillä Rovaniemellä. Kyseistä esimiestä Lehtola kuvaili yhtenä hyvän esimiehen esikuvana, jolta hän on saanut paljon vaikutteita omaan johtamistyyliinsä. Lehtola kertoi myös työskennelleensä hetken täysin johtamistaidottoman esimiehen alaisuudessa. Negatiivisesta esimieskokemuksesta Lehtola kertoi oppineensa paljon, muun muassa, millainen esimies hän itse ei ikinä halua olla, ja miten helposti huonolla johtamistyyllillä voidaan romuttaa positiivisen työyhteisön henki. Lehtola pyrkii aina auttamaan sekä ohjaamaan työntekijöitään parempaan tulokseen esimerkiksi kouluttamisen avulla.

Lehtola on neuvotteleva johtaja. Hänellä on selkeä ja vahva johtamistyyli, jossa hän tuo päämäärät kirkaasti esille ja huolehtii siitä, että koko tiimi saa mahdollisuuden sisäistää ne. Lehtolalle on tärkeää huolehtia

työntekijöiden työhyvinvoinnista ja hänelle jokainen alainen on yhtä tärkeä. Lisäksi Lehtolalle tärkeitä asioita ovat suora ja avoin kommunikointi sekä oman esimerkin kautta tiimin motivointi ja opettaminen. Lehtola pitää itseään luotettavana, rehellisenä ja joustavana sekä vaatii näitä samoja piirteitä myös tiimiltä. Hänen oman esimieskäyttäytymisen kulmakivet ovat ammattitaito, luottamus, arvostus ja innostus. Lehtolan näkemyksiä tukee myös Barison (2020) tutkimus, joka tuo esille, että johtajat, jotka antavat alaisilleen päätäntävaltaa, koetaan parhaimpina. Hyvä johtaja kommunikoi avoimesti alaisensa kanssa ja kuuntelee ymmärtäväisesti alaisten mielipiteitä sekä pohdintoja. Lisäksi vuorovaikutus ja johtajan sopiva läsnäolon määrä tekevät johtajasta hyvän (Hyvä johtaja kysyy, kuuntelee ja kannustaa 2017).

Miten positiivinen johtaminen näkyy käytännössä? Työyhteisössä Lehtola kertoi sen näkyvän hyvillä ja eteenpäin vievillä tavoilla. Positiivinen johtamistapa vie siihen, että jokaisella on hyvä olla ja jokainen uskaltaa olla oma itsensä. Näin jokainen uskaltaa ylittää itsensä, kokeilla, tehdä virheitä ja ottaa niistä opiksi. Lehtola kokee positiivisuuden tarttuvan koko tiimiin ja positiivisuus itsessään on yksi tärkeimmistä ominaisuuksista tulosten saavuttamisenkin kannalta. Kun positiivisuus tarttuu tiimin kesken, se näkyy periksiantamattomana asenteena ja siinä, että tekee parhaansa. Lehtola kuvasi motivoivansa tiimiä eniten suullisesti, hän pyrkii töissä luomaan jokaiselle fiiliksen, jossa kukin tietää pystyvänsä antamaan kaikkensa. Toki motivaattoreita voivat ovat myös myymälän sisäiset kilpailut, suomen myymälöiden väliset kilpailut ja Glitterin oma provisiójärjestelmä. Lehtola kuvasi myös hänen esimiesten käyttävän positiivista johtamistapaa, jokainen eri tavoin mutta silti positiivisuuden kautta, sillä se tuottaa firmassa eniten tulosta.

Lehtola ei ole toistaiseksi uransa aikana ole kokenut sellaista haastetta, mitä ei olisi pystynyt selvittämään. Hän kertoi myös nauttivansa haasteista, sillä ne auttavat häntä kehittymään. Tähän mennessä haasteellisemmaksi tilanteeksi Lehtola kertoi koronan tuomat vaikeudet ja niistä tiimille kertomisen. Uutisten kertominen käsitteli tuntien vähennyksiä ja lomautuksia. Esimiehellä on tärkeää olla myös kollegoita, joiden kanssa jutella sekä sparrata kun vaikeita tilanteita tulee eteen (Hyvä johtaja kysyy, kuuntelee ja kannustaa 2017).

Esimiehen näkökulmasta haastavaksi tilanteeksi Lehtola sanoi myös luottamuksen ja arvostuksen ansaitsemisen alaisilta. Muita haasteellisia tilanteita hän kertoi olleen sesonkiaikojen työvuorolistojen suunnittelut ja ajoittain myyjien koulutukset. Myyjien koulutuksessa haastavuutta on tuonut jokaisen työntekijän erilaisuus ja se, että hän on pystynyt löytämään jokaiselle koulutettavalle parhaiten sopivat keinot. Lehtola kertoi, että on joutunut laittamaan itsensä ääri rajoille, löytääkseen juuri oikeanlaisia keinoja opettaa myyjää myönteisessä hengessä niin, että tämä oppii ja sisäistää opitut asiat ja löytää juuri itselleen sopivimmat keinot käyttää sekä soveltaa oppimaansa.

Kysymykseen millaiset asiat tuntuvat parhaalta esimiehenä olemisessa, Lehtola vastasi, että parasta on, kun voi tarjota alaisilleen parhaat puitteet ja tehdä yhdessä tulosta. Kun kaikki yrittävät parhaansa ja nauttavat tekemisestä hymyssä suin. Parhaimpia kokemuksia Lehtolalle ovat olleet positiiviset asiakaspalautteet ja hyvät palautteet hänen alaisiltaan, sekä se, että hän itse voi auttaa parhain mahdollisin keinoin niin asiakkaita kuin alaisiaankin. Lehtola toi myös esille, että hän kokee positiivisuuden hyvin tärkeänä voimana elämässään. Positiivisuuden kautta hän pyrkii ennaltaehkäisemään negatiivisuutta ja stressiä, sekä näkemään asioissa aina uusia näkökulmia ja mahdollisuuksia.

LOPPUPÄÄTELMIÄ

Niin kutsuttuja pehmeitä arvoja ja yksilön vahvuuksia korostava positiivinen johtamistapa edesauttaa myönteisen kehän syntymistä. Myönteisellä kehällä esimies voi vaikuttaa työntekijään positiivisten keinojen

kautta vahvistamalla tämän osaamista ja tukemalla uuden oppimisessa. Lisäksi työn imussa oleva työntekijä ja johtaja toimii motivoituneemmin. Työn imussa työskenteleminen vahvistaa myös myönteisen kehän vaikutuksia. Työntekijän positiivinen asenne ja tunnetila heijastuvat välillisesti myös yrityksen tulokseen.

Artikkelissamme käsitellyjä elementtejä positiivisesta johtamisesta voidaan soveltaa työn lisäksi laajemminkin elämässä. Positiivisen ajattelun ja toiminnan kautta saadaan lisättyä yleistä positiivisuutta. Positiivinen johtaminen vaatii täsmällisyyttä, tarkkuutta, sekä sitoutumista juuri siihen johtamistyyliin. Se saattaa viedä enemmän aikaa ja energiaa, kuin esimerkiksi negatiivinen johtamistyyli, mutta sillä voidaan saavuttaa organisaatiolle parempi kokonaistulos. Ei siis ihme, että positiivisuus on noussut tärkeäksi puheenaiheeksi myös yritysten johtamisen tiimoilta viime aikoina. Älä ole pomo; ole johtaja, ja positiivinen sellainen!

Lähteet

Ackerman, C. 2019. Positive Leadership: 30 Must-Have Traits and Skills. Luettu 7.5.2020.

<https://positivepsychology.com/positive-leadership/>

ATalent. 2019. Nuorten ammattilaisten johtaminen. Kyselytutkimus 2019. Luettu 20.4.2020.

<https://atalent.fi/nuorten-ammattilaisten-johtaminen>

Bariso, J. 2020. 10 traits of a 'perfect' boss, according to research by Google. Business Insider. Luettu:

21.4.2020. <https://www.businessinsider.com/the-best-bosses-do-these-things-according-to-google-2019-6?r=US&IR=T#2-empowers-team-and-does-not-micromanage-2>

Brandi, J. 2014) What's a Positive Leader? Association for Talent Development. 1.7.2014 Luettu 7.5.2020.

<https://www.td.org/insights/whats-a-positive-leader>

Cameron, K. 2008. Positive Leadership: Strategies for Extraordinary Performance. Berrett-Koehler Publishers. San Francisco.

Csikszentmihalyi, M. 2004. Flow, the Secret to Happiness. Katsottu 6.5.2020.

https://www.ted.com/talks/mihaly_csikszentmihalyi_flow_the_secret_to_happiness

Hakanen, J. 2011. Työn imu. Työterveyslaitos. Tammerprint Oy, Tampere

Harrel, M. & Barbato, L. 2018. Great managers still matter: the evolution of Google's Project Oxygen.

re:Work. Luettu 6.5.2020. <https://rework.withgoogle.com/blog/the-evolution-of-project-oxygen/>

Hyvä johtaja kysyy, kuuntelee ja kannustaa. 2017. Terveiden ja Hyvinvoinnin laitoksen verkkolehti

Työpiste. Luettu 21.4.2020. <https://www.ttl.fi/tyopiste/hyva-johtaja-kysyy-kuuntelee-ja-kannustaa/>

McQuaid, M. 2020. Michelle McQuaid. Luettu 6.5.2020.
<https://www.michellemcquaid.com/5-ways-positive-leader/>

Myönteiset tunteet. 2020. Uusikaiku. Luettu 27.4.2020
<http://uusikaiku.fi/tyoelamapalvelut/innostusta-tyohon/myonteiset-tunteet/>

Positiivinen Psykologia. 2020. Positiivinen psykologia johtamisessa ja organisaation toiminnassa. Luettu 30.3.2020.
<https://www.positiivinenpsykologia.fi/positiivinen-psykologia-johtamisessa-ja-organisaatioiden-toiminnassa/>

Reh, J. 2019. Careers. What Soft Skills Managers Need Most. The Balance Careers. Luettu 27.4.2020.
<https://www.thebalancecareers.com/soft-skills-for-managers-2275889>

Seligman, M. 2011. Flourish. Free press. New York.

Souders, B. 2020. Flow at Work: The Science of Engagement and Optimal Performance. PositivePsychology.com. Luettu 21.4.2020. <https://positivepsychology.com/flow-at-work>

Työkäyttäytyminen 2020. Työturvallisuuskeskus. Luettu 27.4.2020.
https://ttk.fi/tyoturvallisuus_ja_tyosuojelu/tyoturvallisuuden_perusteet/tyoyhteiso/tyoyhteisotaidot/tyokayttaytyminen

Wenström, S. 2019. 13 kysymystä positiivisesta johtamisesta. LinkedIn. Luettu s 15.3.2020
<https://www.linkedin.com/pulse/13-kysymyst%C3%A4-positiivisesta-johtamisesta-sanna-wenstr%C3%B6m/>

Henkinen hyvinvointi työyhteisössä

Milla Hyyryläinen & Claudia Jyränoja

NYKYAIKANA TYÖHYVINVOINNISTA PUHUTAAN enenevässä määrin, ja henkinen puoli on hektisessä maailmassa koetuksella. Lehdissä tulee usein vastaan kertomuksia loppuunpalamisesta, burn outista, ja työuupumuksesta. Henkinen hyvinvointi on ajankohtainen aihe nyt ja tulevaisuudessakin. Teemu Jäntti (2020) kirjoittaa Henkinen työhyvinvointi 2020-luvulla -artikkelissaan henkisyyden olevan nouseva trendi vapaa-ajalla, mutta henkisen työhyvinvoinnin laidan olevan huono: *”Henkinen työhyvinvointi on asia, jonka osalta olemme hukassa ja pulassa”*. Hän myös ihmettelee tekoälyn ja digitaalisuuden seurauksia. Teknologian piti helpottaa työelämää ja jaksamista, mutta onkin käynyt niin, että henkinen uupuminen on aiempaa nopeampaa ja laajempaa. Vuosien 2011 ja 2018 välillä työelämä on kehittynyt siten, että uupumukselle altistavia tekijöitä on tullut lisää, ja on mahdollista, että yhä useampi työntekijä uupuu työssään (Hyvärinen 2019).

Tässä artikkelissa paneudutaan henkiseen työhyvinvointiin ja siihen vaikuttaviin tekijöihin. On mielenkiintoista selvittää, miten henkistä hyvinvointia voidaan tukea työyhteisöissä, jotta työuupumus ja työssä jaksaminen saataisiin laskuun, ja ihmiset voisivat työssään henkisesti paremmin.



Kuva 1. Nykyajan työtä (Thomas Lefebvre on Unsplash).

HENKISEEN TYÖHYVINVOINTIIN VAIKUTTAVIA TEKIJÖITÄ

Jotta voimme tarkastella tarkemmin johtajuuden vaikutusta henkiseen työhyvinvointiin, on meidän ymmärrettävä mitä henkinen hyvinvointi on ja mikä aiheuttaa henkistä kuormitusta työpaikoilla. Suomen mielenterveysseuran julkaisussa Klemelä (2006) nostaa heti alussa esiin työ tärkeiden ihmisille. Työpaikka rytmittää arkea ja antaa elämään tavoitteellista tekemistä sekä luo jatkuvuutta ja tätä kautta turvallisuuden tunnetta. Työn avulla pääsee uuteen sosiaaliseen ympäristöön, jossa kehitetään taitoja sekä kykyjä ja rakennetaan samalla itsetuntoa. Työ on osa ihmisen henkistä hyvinvointia ja ilman työtä moni kokee, että elämästä puuttuu jotain merkityksellistä.

Tutkimuksissa on käsitelty sitä, mihin osa-alueisiin ihminen kokee työhyvinvoinnin vaikuttavan elämässään. Yksi näistä tutkimuksista on viidessä eri maassa sijaitsevien yliopistojen yhteistyössä tehty tutkimus työhyvinvoinnin vaikutuksista työntekijöiden henkiseen hyvinvointiin. Tutkimus ja sen analyysi kantavat nimeä "Factors in Health and Well-Being in the Workplace: A Comparative Analysis of Employee Survey Results". Siinä oli tutkittu ihmisiä satunnaisesti 5 eri maasta ja eri aloilta. Kuviossa 1 tarkastellaan vastaajien vastauksia kysymykseen: "How exactly does your work affect your physical and psychological health?".

Kuviosta näkyy, että eniten työntekijöiden hyvinvointia kuormittavat työn hektisyys ja stressaavuus. Kuormitusta aiheuttaa, jos töitä on ollut selkeästi liikaa verrattuna työntekijän kykyihin sekä työhön annettuun aikaan. Viidennessä vastaajista kertoi kärsivänsä loppuunpalamisesta oman työpaikkansa johdosta ja melkein yhtä moni vastaaja toi esille univaikeudet. Liikasyöntiä, väsymystä tai päänsärkyä esiintyi harvemmin, mutta nekin nousevat selkeästi esille tuloksissa. Kukaan vastaajista ei ollut kärsinyt masennuksesta tai painonlaskusta oman työpaikkansa takia. Muissa maissa on saatu samankaltaisia tuloksia, jotka kertovat siitä, että työhyvinvointiin pitää kiinnittää huomiota. (Factors in Health and Well-Being in the Workplace: A Comparative Analysis of Employee Survey Results 2018.) Työntekijöiden henkiset ongelmat eivät välttämättä aina näy, joten avoimuus ja kahdenkeskiset keskustelut voivat tarjota johtajalle reitin kohti totuutta omien työntekijöidensä hyvinvoinnista.



Kuvio 1. Työn vaikutus fyysisen ja henkiseen terveyteen. Numerot %:a vastanneista. (F eodorova ym. 2019.)

Jotta työpaikan vaikutus hyvinvointiin olisi positiivinen eikä negatiivinen, tulisi työntekijän viihtyä työpaikallaan. Mattila ja Pääkkönen (2015) nostavat keskeisiksi työhyvinvointiin vaikuttaviksi tekijöiksi johtamisen ja esimiestyön, työtehtävät ja osaamisen, työolosuhteet ja -välineet sekä työyhteisön ja sen jäsenet. Jokaisella näistä tekijöistä on valta tehdä meidän työpäivistämme erittäin tuskallisia tai vastakohtaisesti erittäin tuottoisia ja hyvää mieltä tuovia. Ei ole työtä tai työtehtävää mihin nämä seikat eivät vaikuttaisi, joten psykososiaalinen kuormittuminen on läsnä jokaisessa työssä ja tehtävässä.

Psykososiaalista kuormittumista on myös hyvälaatuista. Sopivissa määrin kuormitus tuo motivaatiota ja patistaa kohti parempia tuloksia. Psykososiaalisia kuormitustekijöitä ovat työn järjestelyihin, työn sisältöön ja työn sosiaaliseen toimivuuteen liittyvät tekijät. Niiden liika kuormittuminen voi olla määrällistä tai laadullista kuormittumista. Määrällinen kuormitus tulee liiallisesta työmäärästä tai jatkuvista kiireistä sekä tiukoista aikatauluista. Laadullinen kuormitus taas kuormittaa työntekijän muistia ja tarkkaavaisuutta kokoaikaisella paineella. Työ voi siis antaa taloudellisten varojen lisäksi myös sosiaalisia, psyykkisiä ja fyysisiä voimavaroja, mutta se voi myös viedä niitä. (Mattila & Pääkkönen 2015.)

Palvelualojen ammattiliiton PAM:in sivustolla kirjoitetussa artikkelissa on haastateltu johtamisen professori Riitta Viitalaa, joka erittelee työntekijän hyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä (Ikkala 2018). Viitalan mukaan on kolme asiaa, joiden tulee olla kunnossa, jotta työntekijä voi hyvin. Ensimmäinen niistä on autonomian tarve eli halu ja tarve vaikuttaa työhön: esimiehen tulee varmistaa, että työntekijää kuullaan. Kun työntekijän itsemääräämisoikeutta lisätään, tulee sen yhdistyä tasapuolisuuteen ja oikeudenmukaisuuteen. Toinen tekijä on kokemus osaamisesta, mikä on Viitalan mukaan perustarve. On tärkeää tunnistaa osaavansa tehdä työtään. Esimies voi tehdä paljon tunnistamalla työntekijän kehityshalut sekä myös kiittämällä onnistumisista. Kolmas asia on yhteenkuuluvuus. Viitala kertoo, että: *”Meillä on tarve tulla nähdyksi ja hyväksytyksi työpaikan ihmisryhmässä. Jos ei tule nähdyksi, ihminen voi huonosti”*. Nämä tekijät eli halu ja tarve vaikuttaa työhön, kokemus osaamisesta sekä yhteenkuuluvuus vaikuttavat kaikki työntekijän henkiseen työhyvinvointiin. (Ikkala 2018.)

Nyky aika tuo uudet haasteet työelämän psykososiaaliseen kuormitukseen. Tämä todettiin myös Työterveyslaitoksen tutkimuksessa, jossa tutkittiin asiantuntijoiden työaikojen vaikutusta työhyvinvointiin. Tutkimus toi esille sen, kuinka vaikeaa on nykyään määrittää työaika, sillä työ tulee puhelimen mukana kaikkialle. Varsinkin asiantuntijatehtävissä raja työn ja arjen välissä on häilyvä. Tämä haastaa johtajat ja esimiehet muotoilemaan työnkuvan niin, että se ei tule työntekijöiden mukana kotiin ja vapaa-ajalle. Suomessa voidaan nähdä trendinä joustavammat työajat, joka tarkoittaa sitä, että työpäivän lopetukselle ei ole välttämättä asetettu tarkkaa aikaa. Vapaamuotoinen työaika on sekä onni että haaste. Työntekijöillä ei pitäisi olla käsitys, että heidän pitää olla koko ajan tavoitettavissa, vaikka sähköposti ja puhelin sen mahdollistaisikin. Työpäivien pituudella huomattiin olevan selkeä vaikutus hyvinvointiin, joka nostaa esille kohtuullisen työajan tärkeiden työjärjestelyissä. Työntekijän on saatava riittävästi vapaa-aikaa ja unta, jotta hän pystyy palautumaan työpäivistä. (Sinervo 2018.)

Psykologian professori Ulla Kinnunen puhuu uupumisesta, johon voi johtaa suorittaminen niin työssä kuin vapaa-ajallakin. Vapaa-ajalla täytyy syödä oikein, treenata oikein sekä elää ja somettaa kiinnostavasti, jolloin vapaa-aika, joka kuuluisi käyttää akkujen lataamiseen, muuttuukin suorittamiseksi eikä työntekijä silloin palaudu kunnolla. (Hyvärinen 2019.) Henkiseen hyvinvointiin vaikuttaa siten paitsi moni tekijä työpaikalla ja työyhteisössä, myös työntekijän oma suhtautuminen vapaa-aikaan ja palautumiseen vaikuttavat jaksamiseen.

ESIMIES HENKISEN TYÖHYVINVOINNIN TUKIJANA

Haastattelimme artikkeliamme varten kahden K-Marketin kauppiasta ja palkittua henkilöstöjohtajaa Minna Hyyryläistä. Hyyryläinen pitää henkilöstöjohtamista ja työntekijöiden hyvinvoinnin järjestämistä tärkeimpinä työtehtävinään. Hänen mukaansa on työnantajan velvollisuus järjestää työt niin, että työntekijä palautuu töistä, mutta työntekijän vastuulla on hoitaa vapaa-aikansa niin, että hän palautuu työstä. Hyyryläinen kertoo havainneensa, että etenkin nuoremman sukupolven työntekijät niin sanotusti suorittavat vapaa-aikaa, jolloin tilaa työstä palautumiselle ei jää ja työt suoritetaan puoliteholla. (Hyyryläinen 2020.)

Työterveyslaitos on luonut hyvän mielen työpaikka -sivuston, johon on koottu erilaisia keinoja ja neuvoja. Sivusto vastaa esimerkiksi kysymyksiin siitä, miten vahvistaa mielenterveyttä johtamisella, miten esimies tai johtaja voi tunnistaa mielenterveyden riskejä, käsitellä haastavia tilanteita työpaikalla ja miten johtaja voi tukea työntekijöitä. Aineisto perustuu tutkimustietoon sekä esimiesten tarpeisiin, ja sivuston kehittämiseen on osallistunut johtajia ja esimiehiä sekä kokemusasiantuntijoita. Johtamisen hyvät käytännöt edistävät mielen hyvinvointia. Esimerkiksi olemalla läsnä, tukemalla mahdollisuutta työnhallintaan, pyrkimällä oikeudenmukaiseen ja tasapuoliseen kohteluun, palkitsemalla ponnisteluista ja nostamalla työn merkityksellisyyttä keskusteluun johtaja voi edistää mielenterveyttä työssä ja työpaikalla. Nämä asiat lisäävät myös todennäköisesti työn tehokkuutta sekä tuloksellisuutta. (Hyvän mielen työpaikka 2020.)

Mitä alainen sitten yleensä toivoo hyvältä johtajalta henkisen hyvinvoinnin tukemiseen? On selvää, että useimmat haluavat kannustavan, läsnäolevan ja rennon pomon, jonka seurassa olemista ei tarvitse jännittää. Me alaisina ainakin toivomme näitä asioita johtajalta ja koemme, että nämä asiat myös tukevat henkistä hyvinvointia ja työssä jaksamista.

Hyvän mielen työpaikka -sivustolla kerrotaan, että ”esimiehen läsnäolo on työntekijöiden voimavara”. Tutkimuksen perusteella läsnäoleva esimies vahvistaa työntekijöiden arvostusta, työn merkityksellisyyttä ja yhteenkuuluvuuden tunnetta, joten läsnäoleva esimies tai johtaja tukee henkistä hyvinvointia. (Hyvän mielen työpaikka 2020.)

Työelämän hyvinvointiin keskittyvässä Lifted -sivuston blogissa on kirjoitus esimiehille, jossa kerrotaan kolme tapaa, millä parantaa työntekijöiden hyvinvointia. Nämä kolme tapaa tai ohjenuoraa ovat:

1. Ole läsnä
2. Huomioi ennalta kuormittavat tekijät ja tunnista uupumisen merkit
3. Näytä esimerkkiä huolehtimalla omasta hyvinvoinnistasi.

Esimiehen läsnäolo ja sen myötä vuorovaikutussuhteiden luominen ja kommunikointi työntekijöiden kanssa on tärkeää. Lifted -sivuston kirjoituksessa painotetaan, että kommunikoinnin ja keskusteluyhteyden tulee olla hyvä jo hyvinä aikoina, jotta, jos työntekijä kokee kuormitusta tai haastavia tilanteita, on kynnys kertoa niistä esimiehelle matala. Kuormitusta ennaltaehkäiseviä tekijöitä ovat selkeät tavoitteet, työyhteisön tuki ja vaikutusmahdollisuudet omaan työhön. Jos kuormitusta alkaa kertyä, olisi esimiehen hyvä tunnistaa negatiivisen kuormituksen merkit työntekijöissään, jotta voisi reagoida niihin mahdollisimman nopeasti. Mitä paremmin esimies tuntee työntekijät, sitä helpommin hän voi huomata negatiivisen kuormituksen merkkejä, joten läsnäolo ja henkilöstön tunteminen on tärkeää. (Esimies: 3 yksinkertaista tapaa, joilla tuet työntekijöiden hyvinvointia 2020.)



Kuva 2. Henkisesti hyvinvoivassa työyhteisössä viihdytään (Priscilla du Preez on Unsplash).

Hyvän mielen työpaikka -sivustolla kerrotaan, että *"tilanne, jossa työntekijä kokee jatkuvasti ponnistele- vansa suhteettomasti palkkioihin nähden johtaa helposti uupumiseen. Palkkioina voidaan ajatella rahallisten palkkioiden lisäksi myös esimerkiksi arvostusta ja vakaata työsuhdetta"*. (Hyvän mielen työpaikka 2020.) Työturvallisuuskeskuksen tekemän artikkelin mukaan *"sopiva määrä kuormittumista kuuluu työhön, eikä siitä ole terveydellistä haittaa"*. Liiallinen henkinen kuormittuminen työssä on usein seurausta työtehtävien liian suurista vaatimuksista, yhteistyövaikeuksista tai koko organisaation toimintatavoista. Liiallinen henkinen kuormittuminen heikentää työntekijän kykyä selviytyä työn vaatimuksista. (Mattila ja Pääkkönen 2015.)

Työturvallisuuskeskuksen julkaisussa kerrotaan, että esimiehellä on merkittävä rooli työyhteisön henki- sen hyvinvoinnin ja työssä jaksamisen edistämisessä, ja että esimies voi omalla toiminnallaan luoda työpaikal- le ilmapiiriin, jossa voidaan vaihtaa mielipiteitä ja keskustella avoimesti. Oikeudenmukainen päätöksenteko sekä henkilöstön tasapuolinen ja yhdenvertainen kohtelu ovat työntekijöiden henkistä terveyttä suojaavia tekijöitä. Siten ne ovat tärkeitä johtajalle tai esimiehelle, jos hän haluaa edistää henkistä työhyvinvointia työpaikalla. (Mattila ja Pääkkönen 2015.)

Työhyvinvoinnin johtamisen ei tarvitse olla päämäärätöntä taivallusta keskelle lukuisten virkistyspäivien sumua. Työhyvinvointia kannattaa johtaa strategisesti, muistaen kuunnella omia työntekijöitään. Ihmislähei- nen asenne on kulmakivi. Strateginen työhyvinvointi lähtee selkeästä määrittelystä. On tärkeää osata vastata siihen, kuka ottaa vastuun johtamisesta, millä tuloksia tullaan mittaamaan, miten tämä kaikki raportoidaan ja millä resursseilla toimitaan. Lähtöpiste on aina hyvä selvittää. Pitää tuntee omat työntekijänsä ja ymmär- tää heidän hyvinvointinsa tilanne. Jokaisella työpaikalla on eri asiat, mitkä merkitsevät työhyvinvoinnissa, ja jokaisella työntekijällä on myös oma arvoasteikkonsa. Nykyiseen työhyvinvoinnin tilanteeseen on mahdoton vastata, jos ei ymmärrä mitä työntekijät tarvitsevat parantaakseen oloansa. On hyvä tarkastella esimerkiksi työn sisältöä ja etsiä sieltä hyvinvoinnin kipupisteitä. Mittauksilla ja arvioinneilla voidaan saada vastauksia juu- ri tähän. Tiivistetysti työhyvinvointia voi edistää kahdella tavalla; vähentämällä työpahoinvointia kasvattavia tekijöitä tai lisäämällä työn imua lisääviä tekijöitä. Kumpaa sinun työntekijäsi tarvitsevat, sen tiedät vain sinä itse. (Vendell 2020.)

MIKSI ON VIELÄ HUONOJA ESIMIEHIÄ?

Internetissä ja krijoissa on runsaasti tietoa siitä, miten esimies voi tukea henkistä työhyvinvointia. Kaikki esimiehet tai johtajat ei tähän kuitenkaan pysty. Työpsykologi Sannamari Aholan mielestä tähän kyvyttömyyteen ei puututa tarpeeksi usein. Ahola (2017) löysi monia syitä, miksi tällaisten johtajien annetaan pysyä asemassaan. Hänen mukaansa esimies voi olla monikasvoinen eli hän voi käyttäytyä eri tavalla eri ihmisille. Työntekijöillä voi olla täysin erilainen mielikuva omasta esimiehestään. Esimies voi olla myös hyvä näyttelämään, joten hän voi käyttäytyä halutessaan täysin eri tavalla ja antaa hyvää kuvaa ulospäin ihmisille, jotka ovat häntä ylempänä. Esimies voi olla myös vain huono henkilöjohtaja, joka johtaa hyvään tulokseen, vaikka ilmapiiri töissä olisikin huono. On siis ihmisiä, jotka osaavat tehdä rahaa, mutta eivät onnellisia työntekijöitä.

Ahola (2017) mainitsee mielenkiintoisena käsitteenä psykologisen työsopimuksen. Tämä tarkoittaa sanatonta sopimusta työpaikalla siitä, miten työntekijä ja esimies haluavat toisiaan kohdeltavan. Varsinkin työpaikan muutostilanteissa tätä psykologista työsopimusta koetellaan ja tarkastellaan suurennuslasin alla. Muutostilanteet tuovat haasteita usein kuormittumiseen molempien osapuolien kohdalla ja ne tuovat helposti epäkohdat esille varsinkin johtamistyylissä.

Minkälainen on sitten huono johtaja? Martina Akrenius (2018) nostaa viisi elementtiä, joista tunnistaa huonon johtajan. Akreniuksen mielestä on johdon tehtävä tarjota työntekijöilleen tarvittavat työkalut, koulutus, aika, kehitys, odotukset, näkemykset ja resurssit, ja jos tässä ei onnistuta, on johto epäonnistunut työssään. Tietyt piirteet nostavat riskiä johtajan epäonnistumiseen. Ensimmäinen viidestä elementistä on narsistisuus, jolloin johtaja helposti tuo esille muiden virheitä omiensa sijasta. Toisena on hyvän työpanoksen tunnustamatta jättäminen ja kolmantena työntekijöiden kohtelemine numeroina. Työntekijän pitäisi olla voimavara eikä "esine" ja arvostamisella on tutkitusti suuria vaikutuksia tuloksellisuuteen. Neljäs epäonnistumista ennustava tekijä on työntekijöiden liika valvominen ja viides tietojen panttaaminen. Työntekijöihin pitää luottaa ja avoimuutta työympäristössä tulisi pyrkiä kasvattamaan. (Akrenius 2018.)



Kuva 3. Huono johtaja ei hymyilytä (Ethan Sykes on Unsplash).

Työhyvinvointi kasvattaa työntekijöiden motiivia ja lisää tuloksellisuutta, ja se näkyy myös yrityksen tuloksessa. Ilmarisen ja Evalua Internationalin tutkimuksessa haluttiin selvittää, miten johtamisen laatu vaikuttaa pörssiyrityksen kannattavuuteen. Lause *”Huono johtaminen voi maksaa yritykselle miljoonia”* herättää viimeisetkin ihmiset työhyvinvoinnista paasaamiseen. Tulokset antoivat selkeitä syy-seuraussuhteita laadukkaan johtamisen ja yrityksen menestyksen välillä. Tutkittu yritys jäi tappiolle juurikin niissä yksiköissä, joissa johtamisen laadussa oli kyselyiden perusteella puutteita. Tappion määrä laskettiin miljoonissa. (Tutkimus: Huono johtaminen syö kannattavuutta 2015.)

Myös Aalto-yliopiston ja Tampereen yliopiston tutkimuksessa saatiin samaan asiaan viittaavia tuloksia. Tutkimus kuitenkin keskittyi työhyvinvoinnin vaikutuksiin työntekijöiden tuloksellisuudessa. Tulokseksi saatiin, että vain enintään satunnaisesta uupumuksesta kärsivät finanssialan työntekijät olivat jopa 25% tuottavampia kuin ne, jotka kärsivät uupumusasteisesta väsymyksestä. (Sinclair 2019.)

HENKINEN TYÖHYVINVOINTI PÄHKINÄNKUORESSA

Miten johtajat ja esimiehet sitten voivat vaikuttaa henkiseen työhyvinvointiin työpaikalla? Kuten aiemmin tuli ilmi, on esimies esimerkki alaisilleen. Esimiehen tulisi näyttää mallia ja huolehtia myös omasta hyvinvoinnistaan kokonaisvaltaisesti, sillä huonosti voiva esimies heijastaa uupumusta koko työyhteisöön. (Esimies: 3 yksinkertaista tapaa, joilla tuet työntekijöidesi hyvinvointia 2020.) Johtaja tai esimies, joka muistaa osallistaa, olla läsnä, kehua ja kannustaa, luo yhteenkuuluvuuden tunnetta ja näyttää esimerkkiä omalla toiminnallaan, tukee myös alaiensa henkistä työhyvinvointia. Yleisesti kun työntekijän ja esimiehen välit ovat hyvät ja he tuntevat toisensa, on puolin ja toisin pienempi kynnys kysyä asioita tai kertoa huonosta olostaan.

Henkinen työhyvinvointi vaikuttaa paitsi työntekijään ja työyhteisöön niin myös yrityksen tulokseen. Artikkelia aloittaessamme meillä oli käsitys, että jos työntekijä voi henkisesti huonosti työssään, vaikuttaa se hänen omaan työpanokseensa ja osittain työyhteisöön muttei kuitenkaan suuresti tulokseen, mutta jouduimme korjaamaan käsitystämme. Henkinen työhyvinvointi vaikuttaa kokonaisvaltaisesti yritykseen ja työyhteisöön, eikä sitä tule vähätellä. Siksi on tärkeää puhua enemmän henkisestä työhyvinvoinnista ja johtajien tai esimiesten roolista työyhteisössä, jotta huonosti voivat työntekijät huomattaisiin ajoissa ja asiaan kerettäisiin puuttua ennen kuin työntekijä joutuu jäämään pois töistä liiallisen uupumisen seurauksena.

Lähteet

Ahola, S. 2017. Huono esimiestyö - työpaikkojen vaiettu salaisuus? Kauppalehti. Viitattu 12.4.2020
<https://studio-kauppalehti-fi.nelli.laurea.fi/mehilainen-tyoelamapalvelut/huono-esimiestyo-tyopaikkojen-vaiettu-salaisuus>

Akrenius, M. 2018. Tunnista huono johtaja näistä 5 piirteestä. Salkunrakentaja. Viitattu 1.5.2020
<https://www.salkunrakentaja.fi/2018/01/tunnista-huono-johtaja-naista-5-piirteesta/>

Esimies: 3 yksinkertaista tapaa, joilla tuet työntekijöidesi hyvinvointia. 2020. Lifted. Viitattu 2.5.2020. <https://lifted.fi/blogi/sosiaalisuus/tyontekijoiden-hyvinvointi/>

Feodorova, A., Dovorakova, Z., Kacane, I., Himayatullah, K. & Badambaeva, V. 2019. Factors in Health and Well-Being in the Workplace. Conference Paper. Vision 2025: Education Excellence and Management of Innovations through Sustainable Economic Competitive Advantage. Viitattu 2.5.2020.
https://www.researchgate.net/publication/338112828_Factors_in_Health_and_Well-Being_in_the_Workplace_A_Comparative_Analysis_of_Employee_Survey_Results

Hyvän mielen työpaikka - sivusto on työkalu henkisen työkyvyn tukemiseen jokaiselle esimiehelle. 2020. Työterveyslaitos. Viitattu 6.4.2020. <https://www.ttl.fi/hyvan-mielen-tyopaikka-sivusto-on-tyokalu-henkisen-tyokyvyn-tukemiseen-jokaiselle-esimiehelle/>

Hyvän mielen työpaikka. 2020. Työterveyslaitos. Viitattu 8.4.2020. <https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/opas/hyvan-mielen-tyopaikka/1-miten-tuen-mielen-hyvinvointia-johtamisella/>

Hyvärinen, H. 2019. Joka neljäs työntekijä uupuu - onko työuupumus uusi normaali? Viitattu 3.5.2020.
<https://www.tuni.fi/unit-magazine/artikkelit/joka-neljas-tyontekija-uupuu-onko-tyouupumus-uusi-normaali>

Hyyryläinen, M. 2020. Toimitusjohtajan haastattelu. K-Market Kaukola & Lähemäki, Minnova Oy. Mikkeli.

Ikkala, M. 2018. Piippaako työelämän palohälytin - reagoi heti ja tunnista, mikä perustarve vaatii korjaamista. Palvelualojen ammattiliitto. Viitattu 3.5.2020. <https://www.pam.fi/uutiset/piippaako-tyoelaman-palohalytin-reagoi-heti-ja-tunnista-mika-perustarve-vaatii-korjaamista.html>

Jäntti, T. 2020. Henkinen työhyvinvointi 2020-luvulla. Bonfire. Viitattu 1.5.2020. <https://www.bonfire.fi/henkinen-tyohyvinvointi-2020-luvulla/>

Klemelä, R. 2006. Henkinen hyvinvointi työpaikalla. Suomen mielenterveysseura. Viitattu 12.4.2020 http://www.mentalhealthpromotion.net/resources/henkinen_hyvinvointi_tyc3b6paikalla.pdf

Mattila, L. & Pääkkönen, M. 2015. Työn henkisten kuormitustekijöiden hallinta. 1. painos. Viitattu 2.5.2020. https://ttk.fi/files/4660/Tyon_henkisten_kuormitustekijoiden_hallinta.pdf

Sinclair, J. 2019. Työhyvinvointi lisää finanssialan työntekijöiden tuottavuutta. Tiedon silta. Viitattu 2.5.2020. <https://tiedonsilta.fi/tyohyvinvointi-lisaa-finanssialan-tyontekijoiden-tuottavuutta/>

Sinervo, T. 2018. Asiantuntijankin on tärkeää irtautua työstään. Telma. Viitattu 7.4.2020. <https://telma-lehti.fi/asiantuntijankin-on-tarkeaa-irtautua-tyostaan>

Tutkimus: Huono johtaminen syö kannattavuutta. 2015. Ilmarinen. Viitattu 3.5.2020 <https://www.ilmarinen.fi/uutishuone/arkisto/2015/huono-johtaminen-syo-kannattavuutta/>

Vendell, M. n.d. Miten johtaa strategista työhyvinvointia ihmisläheisesti? Eezyspirit. Viitattu 2.5.2020 <https://corporatespirit.fi/miten-johtaa-strategista-tyohyvinvointia-ihmisläheisesti/#>

Henkilöstöjohtaminen ja sen yhteys yrityksen tuloksellisuuteen

Sonja Faezi, Zeinab Faezi & Anette Palander

JOHDANTO

HENKILÖSTÖJOHTAMINEN JA TULOKSELLISUUS ovat tällä hetkellä suuresti valokeilassa, ja aiheesta käydään paljon keskustelua liiketaloudessa. Globalisaation ja digitalisaation myötä kilpailu yritysten välillä tiukenee ja kilpailijoista erottautuminen käy yhä hankalammaksi useiden yritysten toimiessa samalla toimialalla, ja tarjotessa samantyyliisiä palveluita ja tuotteita. Koska palvelukonsepti tai tietty tuote on yksinkertaista kopioida, on yrityksen tarjottava jotain muuta, jolla erottautua kilpailijoistaan. Tässä hyvä henkilöstöjohtaminen on avainasemassa: sen avulla löydetään ja pidetään osaavat työntekijät, jotka työllään voivat tuottaa erinomaista laatua työssään. Erinomaisesti tehty työ tuottaa tulosta ja erottaa yrityksen kilpailijoistaan.

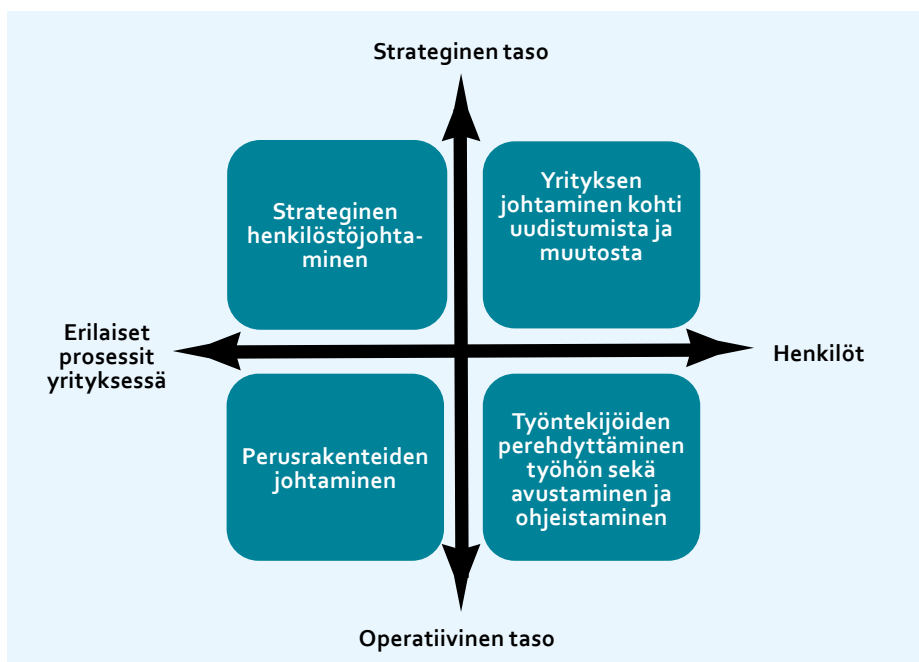
Tässä artikkelissa luomme katsauksen henkilöstöjohtamiseen, ja tarkastelemme sen yhteyttä yrityksen tulokseen. Artikkelin tavoitteena on nostaa esiin henkilöstöjohtamisen tärkeys yrityksessä. Henkilöstöjohtaminen ei tarkoita vain työsopimusten tekoa, rekrytointia ja paperityötä. Henkilöstöjohtamisen keskeinen tehtävä on perehdyttää, varmistaa henkilöstön hyvinvointi sekä mahdollistaa työpaikalle hyvä työkuultuuri ja yhteishenki (Kalliosalmi 2016). Artikkelillamme haluamme tuoda esille sen, miten henkilöstöjohtolliset asiat vaikuttavat yrityksen kykyyn menestyä ja tehdä parempaa tulosta. Artikkelissa käsittelemme henkilöstöjohtamisen historiaa, henkilöstöjohtamisen tämänhetkistä suuntaa sekä sitä, miten henkilöstöjohtaminen on yhteydessä yrityksen tuloksellisuuteen. Kirjoitusprosessimme aikana olemme keskustelleet artikkelimme aihepiiristä omien työkokemustemme pohjalta; näitä kokemuksiamme valotamme myös tekstin lomassa

HENKILÖSTÖJOHTAMINEN 1980-LUVULTA TÄHÄN PÄIVÄÄN

1980-1990 luku koetaan ajaksi, jolloin suunta henkilöstöjohtamisen alalla muuttui. Tällöin alettiin huomata se, miten tärkeätä on, että tuloksellisuuden ja henkilöstöjohtamisen välinen yhteys on kunnossa. 1980-luvulla tutuksi tullut HRM (human resources management) johtamisparadigma painottaa, että henkilöstöjohtaminen ei ole ainoastaan erillinen alue, jonka hoitaa tietty osasto yrityksessä. Sen sijaan henkilöstöjohtamisen kuuluisi olla osana myös johdon toimintaa, ja johdon kuuluisi huomioida toiminnassaan myös henkilöstönäkökulma. (Lindström 2012, 12.) Nykypäivänä henkilöstöjohtamista pidetään tärkeänä osana yrityksen menestymistä. Ihmiset ja aineeton omaisuus ovatkin monien yritysten vuosikertomuksissa ilmoitettu tärkeimmiksi tuotantotekijöiksi.

Osaavaa henkilökuntaa ei nykyisinkään voida korvata automaatioilla kokonaan vaan osaaville työntekijöille on aina tarvetta sellaisessakin yrityksessä, jossa suuri osa toiminnoista on automatisoitu. On huomattu, että vaikka robotiikkaa voidaan jokapäiväisessä työssä hyödyntää työtehtävien hoitamiseksi ja työtaakan helpottamiseksi, on aina olemassa työtehtäviä, joiden hoitamiseen vaaditaan ihmisen tietotaitoa. Asiantuntijatyö on esimerkiksi työtä, jota robotiikalla on erittäin vaikea korvata. Henkilöstöjohtamisen merkitys ja arvostus ovatkin kohonneet viime vuosina, mikä näkyy siten, että yritykset arvostavat yhä enemmän työntekijöidensä osaamista ja tietopohjaa, ja ymmärtävät sen olevan kilpailuetu (Uotila, Viitala, Mäkelä & Tanskanen 2012, 62).

Henkilöstöjohtamisen laajan kokonaisuuden voi jakaa henkilöstöjohtamisen nelikenttään, jonka professori Dave Ulrich on tehnyt kuvaamaan niitä näkökulmia, rooleja ja painopisteitä, joita henkilöstöjohtamisessa on. Nelikentän avulla saadaan helposti kuva siitä, miten henkilöstöjohtaminen itsessään vaikuttaa yritykseen sekä strategisella että operatiivisella tasolla. Lisäksi nelikenttä osoittaa henkilöstöjohtamisen vaikutuksen ihmisiin ja erinäisiin prosesseihin yrityksessä. Henkilöstöjohtamisen kaikki nämä eri toiminnot ovat tärkeitä ja yhdessä vaikuttavat yrityksen tuloksellisuuteen. (Kalliosalmi 2016.)



Kuvio 1. Henkilöstöjohtamisen nelikenttä (Kalliosalmi 2016).

HENKILÖSTÖJOHTAMISEN YHTEYS TULOKSELLISUUTEEN

Henkilöstöjohtamisen rooli tuloksellisuudessa voidaan yleisesti jakaa kolmeen eri osa-alueeseen. Nämä ovat taloudelliset tulokset, organisaation tulokset sekä henkilöstöjohtamisen tulokset. Taloudellisilla tuloksilla tarkoitetaan esimerkiksi perinteistä myyntiä tai yrityksen liikevoittoa, organisaation tuloksilla tuottavuutta, tehokkuutta sekä laatua, ja henkilöstöjohtamisen tuloksilla henkilöstön motivaatiota, vaihtuvuutta ja sairauspoissaoloja. (Lindström 2012, 11-12.) Avain näiden kolmen osa-alueen onnistuneeseen synkronointiin löytyy siitä, että työntekijöille mahdollistetaan paras mahdollinen toimintaympäristö. Henkilöstöjohtamisessa on onnistuttava, jotta yritys voi tehdä liikevoittoa, myydä tuotteitaan ja palveluitaan, toimia tehokkaasti ja laadukkaasti sekä sitouttaa motivoituneet työntekijät. Juuri työntekijät vaikuttavat toiminnallaan ja käyttäytymisellään liikevoiton kertymiseen vastaamalla myynnistä sekä tuotteiden ja palveluiden laadusta.

Strateginen henkilöstöjohtaminen perustuu pohjimmiltaan ajatukseen, että työntekijät ovat pikemminkin voimavara kuin kustannus. Yrityksen sekä organisaation työntekijöille tärkeitä arvoja ovat muun muassa palkitseminen, turvallisuus, oikeudenmukaisuus ja kehittymismahdollisuudet. Näitä voidaan mitata muun muassa työtyytyväisyysmittauksilla, palkitsemisaktiivisuudella sekä kouluttautumismahdollisuuksilla. Asiakkaiden näkökulmasta tärkeimmät arvot ovat laatu, luotettavuus sekä yrityksen maine, joita voimme myös indikoida mm. myynnin volyymin, asiakaspalautteella sekä palvelun nopeudella. Yksi suosittu henkilöstötuottavuuden indekseistä on HCROI eli Human Capital Return on Investment: se kertoo, mihin suuntaan tuottavuus muuttuu. HCROI lasketaan jakamalla myyntikate henkilöstökuluilla. (Roth 2018.)



Kuvio 2. Hyvän henkilöstöjohtamisen saavuttamisen portaat (Aulaskoski & Lehtinen 2017).

TYÖNTEKIJÄN ROOLIYRITYKSEN TULOKSELLISUUDESSA

Tänä päivänä yritykset tänä päivänä yhä useammin tilanteeseen, jossa työn tuloksellisuutta ja tehokkuutta on parannettava. Työntekijöiltä odotetaan yhä enemmän ja yhä parempaa tulosta ilman, että työntekijä kuitenkaan saa sen parempaa vastinetta työnantajaltaan. (Uotila, Viitala, Mäkelä & Tanskanen 2012, 61.) Useassa tutkimuksessa on havaittu, että henkilöstön asenteet vaikuttavat suuresti tuloksellisuuteen. Esimerkiksi työtyytyväisyys, sitoutuneisuus sekä innostuneisuus ovat asenteita, jotka vaikuttavat positiivisesti yrityksen tuloksellisuuteen. Yritys, jolla on tehokkaat ja motivoituneet työntekijät, menestyy työntekijöiden ansiosta taloudellisesti paremmin. Jos yritys menestyy taloudellisesti, on yrityksellä myös mahdollisuus sijoittaa enemmän myös henkilöstön hyvinvointiin, jolloin muodostuu positiivinen kehä. (von Bonsdorff & Vanhala 2012, 47-49.)

Hyvinvoiva työntekijä on tuottavampi ja sairaspöissaoloja on vähemmän. Vaikka työnhyvinvointi on tärkeä aihe, ei työhyvinvoinnin eli työntekijän omien näkemysten, jaksamisen ja kokemusten yhteyttä yrityksen tuloksellisuuteen ole tutkittu paljoa. Työntekijöiden töissä jaksamisen parantamiseksi ja tehokkuuden lisäämiseksi, on kehitetty erilaisia henkilöstökäytäntöjä, joiden on tarkoitus olla sitouttavia ja osallistavia. Näitä henkilöstökäytäntöjä yhdistää se, että niiden avulla on tavoitteena varmistaa tuloksellisempaa henkilöstöpolitiikkaa. (E. von Bonsdorff & Vanhala, 2012, 47-48.)

Työntekijän työmotivaatiota sekä innostuneisuutta saadaan lisättyä käyttämällä hyväksi erilaisia palkitsemisjärjestelmiä. Työntekijän sisäinen motivaatio kuitenkin lähtee hänestä itsestään. Silti työpaikka on suuressa roolissa sisäisen motivaation varmistamisessa. Silloin, kun työntekijä tekee mieleistä työtä, tuo itse työ hänelle mielihyvää, eikä välttämättä edes tarvita aineettomia tai aineellisia palkkioita. (Korkala 2018.) On kannattavaa panostaa oman henkilöstön työhyvinvointiin sekä työntekijöiden motivaation varmistamiseen, sillä tämä maksaa itsensä takaisin yritykselle. Työhyvinvointiin vaikuttaa myös mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön ja sen sisältöön. Nämä seikat parantavat tuottavuutta ja työmotivaatiota. Silloin kun työntekijä on motivoitunut ja sitoutunut työhönsä vaikuttaa tämä suoraan yrityksen kannattavuuteen ja tuottavuuteen. (Työhyvinvointi 2020.)

Etenkin viimeisen vuosikymmenen aikana on osoitettu huomattavaa kiinnostusta työntekijöiden hyvinvoinnin ja organisaation yritysvastuun liittymisestä tuloksiin. Voidaan siis todeta, että henkilöstökäytänteet nähdään keinona tavoitteiden saavuttamiseen ja yhtä aikaa organisaation ja yksilöiden suorituskyvyn takaamiseen. Käytänteet voidaan erotella usein henkilöstön työsuhteen elinkaaren mukaan: henkilöstösuunnittelu, rekrytointi, suoriutumisen johtaminen (esimerkiksi kehityskeskustelut), palkitseminen, oman osaamisen kehittäminen, työhyvinvoinnin huomioon ottaminen ja henkilöstön uudelleen sijoittumishouso sijoittuvat tälle elinkaarelle. Käytänteiden toimenkuva ja muoto näkyvät eri tavalla eri organisaatioissa. (Viitala & Järnlström 2014, 64.)

Henkilöstöjohtamisen keskeisin tehtävä on työntekijöiden kehittäminen, jolla tavoitellaan suurempaa sitoutuneisuutta sekä parempaa osaamista henkilöstökulttuurin, organisaatorakenteiden sekä henkilöstökäytäntöjen kautta. Muita tavoitteita, joita yrityksellä usein on osaavan ja työhönsä sitoutuneiden työntekijöiden lisäksi on se, että työntekijät vaihtaisivat työpaikkaa mahdollisimman vähän, olisivat vähän poissa työpaikalta esimerkiksi sairaslomalla ja olisivat lisäksi mahdollisimman kustannustehokkaita. (Lindström 2012, 12.)

OMIA KOKEMUKSIAMME HENKILÖSTÖJOHTAMISESTA

Olemme olleet jo muutaman vuoden työelämässä, ja seuraavaksi pohdimme artikkelissa esittämiämme huomioita omakohtaisen kokemuksemme valossa. Työntekijöinä olemme oppineet arvostamaan hyvää ja osaavaa johtamista sekä esimiehen kykyä puuttua vaikeisiin tilanteisiin. Koemme myös todella tärkeäksi, että meillä on mahdollisuus kehittyä työssämme, ja että meille annetaan mahdollisuus edetä työurillamme. Haasteet ja uuden oppiminen pitävät mielenkiinnon työtä kohtaan yllä. Työpaikoillamme myös kannustetaan työntekijöitä suoriutumaan työtehtävistä parhaalla mahdollisella tavalla. Usein kannustimena on toiminut aineellinen palkitseminen kuten vuosittaiset bonukset. Koemme, että aineellinen palkitseminen on kannustavaa lyhyellä aikavälillä. Pitkällä tähtäimellä kuitenkin aineeton palkitseminen tuottaa mielihyvää pidempään. Hyvän palautteen saaminen tai kehu tehdystä työstä motivoi jatkamaan työntekoa samaan malliin, ellei jopa ylittämään itsensä. Olemme myös kokeneet palkitsevaksi tehdä mielenkiintoista ja haastavaa työtä, jonka koemme olevan merkityksellistä.

Kokemuksemme mukaan myös yrityksen esimies voi luoda työpaikalla mielekkään ja kannustavan ilmapiirin. Huono tai vääränlainen esimiestyö voi taasen olla esteenä työntekijän tehokkuudelle. Hyvinvoivina työntekijöinä haluamme tehdä pitkää työuraa sellaiselle työnantajalle, joka pitää huolta työhyvinvoinnin kokonaisuudesta. Yksi keskeisimmistä asioista on, että työpäivän päätteeksi voimme jättää työmme toimistoon ja voimme palautua työpäivän jälkeen sekä nauttia vapaa-ajasta. Tämä edesauttaa meitä olemaan myös seuraavana päivänä tehokkaita ja motivoituneita tekemään työtämme. Palkan lisäksi arvostamme työntekijöinä myös työtiloja, sillä mielekäs työympäristö lisää viihtyvyyttä työpaikalla.

Olemme työelämässä havainneet, että sitoutuneisuus nähdään usein hyvinkin yksisuuntaisena: puhutaan vain siitä, miten työntekijät sitoutetaan yritykseen. Harvemmin otetaan esiin sitä, miten tärkeää on se, että myös yritys olisi sitoutunut työntekijöihinsä. On toki tärkeää, että me työntekijöinä olemme sitoutuneita työhömmö, mutta yhtä tärkeää on yrityksen osoittaa sitoutuneisuuttaan meihin. Yrityksen sitoutuessa työntekijöihinsä se osoittaa arvostusta työntekijöitään kohtaan, ja luo luottamusta työntekijöihinsä. Työssä usein huomaamme, miten pienin teoin yritys voi osoittaa sitoutumista omalta puoleltaan. Olemme kokeneet muun muassa koulutuksen tarjoamisen, hyvän työterveydenhuollon sekä erilaisen aineettoman ja aineellisen palkitsemisen osoittavan, että yritys arvostaa ja kunnioittaa meitä, ja on sitoutunut panostamaan hyvinvointiimme ja jaksamiseemme työssä.

Sen lisäksi, että meidät sitoutetaan entistä paremmin yritykseen, on toimilla vaikutus myös työmme tuloksellisuuteen. Lisäksi pienetkin huomionosoitukset työnantajalta lisäävät motivaatiotamme myös jatkossa hoitaa työmme yhtä hyvin, ellei jopa paremmin. Kaikki tämä saa meidät tyytyväisiksi nykyisissä töissämme, eikä työpaikan vaihtaminen tunnu houkuttelevalta, ja näin henkilöstövaihtuvuus vähenee. Työkokemukset, jotka olemme kokeneet negatiiviseksi, ovat olleet sellaisten työnantajien palveluksessa, joissa työntekijöiden tarpeita, toiveita ja haluja ei huomioida, eikä työnantaja muullakaan tavalla osoita arvostusta ja kiitollisuutta työntekijöitään kohtaan.

LOPPUPÄÄTELMÄ:

HENKILÖSTÖJOHTAMINEN ON YRITYKSEN TULOKSELLISUUDEN KULMAKIVI

Henkilöstöjohtaminen on tänä päivänä haasteellista, sillä toimintaympäristö muuttuu jatkuvasti, ja muutoksen mukana pitää pysyä. Henkilöstöjohtaminen on paljon enemmän kuin pelkästään TES:n tarkastelemista tai työsopimusten ja sairausloma-asoiden hoitamista. Työelämän muuttuessa henkilöstöjohtamisella

on suuri rooli ja vastuu. Voidaan siis todeta, että toimiva henkilöstöjohtaminen on organisaation toiminnan lähtökohtana. Hyvä johtaminen vaatii erityistä osaamista sekä inhimillistä ymmärrystä monimuotoisuutta ja erilaisuutta kohtaan. Hyvä johtaja ymmärtää myös henkilöstössä ilmenevän osaamisen, kokemuksen ja tiedon sekä taidon, jota voidaan hyödyntää yrityksessä. Henkilöstö kuuluu nähdä yrityksen voimavarana ja sitä kuuluu kohdella arvokkaasti. Henkilöstöjohtaminen vaatii molemminpuolista luottamusta, jonka myötä voidaan sitouttaa henkilöstö yritykseen ja sen tavoitteisiin. Ihmislähtöisyys on henkilöstöjohtamisen keskeisin kulmakivi, sillä ilman henkilöstöä yritys ei voi kukoistaa. Voidaan todeta, että kun yrityksen henkilöstö voi hyvin niin yritys tekee parempaa tulosta.

Jokaisella yrityksellä on kuitenkin omat heikkoutensa, ongelmansa ja haasteensa. Hyvällä henkilöstöjohtamisella voidaan haasteidenkin keskellä luoda mahtava työyhteisö. Ammattimaisesti henkilöstöjohtamista toteuttavat esimiehet mahdollistavat sen, että työntekijät tuntevat tekevänsä arvokasta työtä. Yritysten on tärkeää löytää oma tiensä ja tapansa järjestää työnteko erilaisia henkilöstöjohtamisen malleja ja teorioita hyödyntäen rakentaessaan parempaa huomista.

Lähteet

- Aulaskoski, P. & Lehtinen, M-L.** 2017. Pienin askelin hyvään henkilöstöjohtamiseen. Elo. Viitattu 04.05.2020. <https://elomedia.elo.fi/blogi/pienin-askelin-hyvaan-henkilostojohtamiseen>
- Kalliosalmi, I.** 2016. Mitä se HR oikein tekee? HR vaikuttaa organisaation jokaiseen kolkkaan. Viitattu 09.05.2020. <https://eventolehti.fi/artikkelit/mita-se-hr-oikein-tekee-hr-vaikuttaa-organisaation-jokaiseen-kolkkaan/>
- Korkala M.** 2018. Sinä et voi motivoida ketään – Motivaatio lähtee sisältä! Contribyte. Viitattu 24.04.2020. <https://contribyte.fi/2018/05/16/motivaatio-lahtee-sisalta/>
- Kotila, O.** 2005. Strateginen henkilöstöjohtaminen ja yrityksen tuloksellisuus. Viitattu 22.03.2020. <https://aaltodoc.aalto.fi/bitstream/handle/123456789/10996/isbn9517919352.pdf?sequence=1>
- Lindström, S.** 2012. Kriittisyys ja reflektiivisyys henkilöstöjohtamisen ja tuloksellisuuden tutkimuksessa. Aalto. Viitattu 20.03.2020. <https://aaltodoc.aalto.fi/bitstream/handle/123456789/11065/isbn9789526047676.pdf?sequence%20OSAT%20ja%20%20sivulle%20107>
- Roth, P.** 2018. Näkökulmia strategiseen henkilöstöjohtamiseen. Hallintoakatemia. Viitattu 24.04.2020 <https://hallintoakatemia.fi/nakokulmia-strategiseen-henkilostojohtamiseen/>
- Schmidt, T.** 2012. Tuloksellinen henkilöstöjohtaminen työn yksilöllisyyden näkökulmasta. Aalto. Viitattu 25.04.2020. <https://aaltodoc.aalto.fi/bitstream/handle/123456789/11065/isbn9789526047676.pdf?sequence%20OSAT%20ja%20%20sivulle%20107>
- Työhyvinvointi** 2020 . Työterveyslaitos. Viitattu 24.04.2020. <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyohyvinvointi/>
- Uotila, T.-P., Viitala, R, Mäkelä, L. & Tanskanen, J.** 2012. Goal awareness and performance matter in job well-being. Aalto. Viitattu 05.04.2020. <https://aaltodoc.aalto.fi/bitstream/handle/123456789/11065/isbn9789526047676.pdf?sequence%20OSAT%20ja%20%20sivulle%20107>
- Viitala, R. & Järilström, M.** 2014. Henkilöstöjohtaminen uuden edessä. Viitattu 24.04.2020. https://www.univaasa.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-537-4.pdf
- von Bonsdorff, M. E. & Vanhala, S.** 2012. Henkilöstön hyvinvoinnin, osallistavien henkilöstökäytäntöjen ja eläkeaikeiden yhteys tuloksellisuuteen metalliteollisuudessa ja vähittäiskaupan alalla. Viitattu 25.04.2020. <https://aaltodoc.aalto.fi/bitstream/handle/123456789/11065/isbn9789526047676.pdf?sequence%20OSAT%20ja%20%20sivulle%20107>

Diversity Management: Challenges and Best Practices

Salima Dhakal

INTRODUCTION

DIVERSITY MEANS TO UNDERSTAND one another and truly value their differences. Diversity has many dimensions as it can be in terms of age, race, ethnicity, gender, sexual orientation, socioeconomic status, physical abilities, religious beliefs, or other ideologies (Patrick & Kumar, 2012). Humanity, cultures, and nature are interconnected, and diversity encompasses the understanding of this interdependence. It is about how people perceive and appreciate the uniqueness of people, their cultures, and the environment.

Companies are now expanding internationally, and employees are constantly exposed to a diverse working environment. In order to interact, adapt, and operate well in a different environment, a company must bring changes in their management styles and adopt an inclusive organizational culture. This is where diversity management comes into play. Proper management of diverse workforce has proven to be a necessity in today's working environment; however, it has its own set of challenges that could be solved by implementing some effective practices which will be discussed further in this article. Moreover, an example of a company is also briefly given in the end to highlight diversity management practices and its positive impacts.

DIVERSITY MANAGEMENT

According to Patrick and Kumar (2012), diversity management is a process where individual similarities and differences are respected to create and maintain a positive work environment which contributes to achieving the organization's goals and objectives. It is not only about dealing with multicultural issues but also about respecting different types of people representing different generations, ideas, and thinking (Llopis, 2011).



It is important for the company to manage diversity to produce beneficial outcomes for both employees and the organization. Diversity management provides a contextual approach to address the challenges faced by the organization in managing a diverse workforce.

WHY DO WE NEED DIVERSITY MANAGEMENT?

In today's competitive global business world, Diversity is an important key to the company's growth and success. Understanding the multicultural world, both at the workplace and the marketplace, is necessary to get a competitive advantage and increase productivity.

According to Katherine W. Phillips (2014), a group of people with diverse individual expertise would be better than a homogenous group to solve complex, non-routine problems. According to the research performed by McKinsey & company (2018), teams that are gender, age, and ethnically diverse make better decisions up to 87% of the time. A diverse working environment helps team members to learn and grow with each other due to the difference in education, experience, culture, perspective, thinking, and adaptability. Moreover, it also helps to drive innovation and to increase the understanding of the world.

Knowing the immense importance and advantages of diversity, a team with a diverse workforce is preferred and is common in today's working environment. However, hiring people with different dimensions of diversity is not enough. An organizational culture that respects, adapts, and motivates to learn and grow is crucial in order for a diverse team to work successfully. Proper management of diversity will prove to be fruitful for the company, whereas mismanagement may bring chaos and affect the company in many aspects.

In the era of globalization, a leader must think about the changing landscape and utilize diversity as a strategy to expand globally. The customers are as diverse as the employees, and management of diversity is imperative to successfully operate internally and in the marketplace.

THE ROLE OF A LEADER TO MANAGE A DIVERSE WORKFORCE

Leadership is the process by which a person sets a clear vision for the organization, influences other people and motivates and directs their activities to help achieve organizational goals (Griffin & Moorhead, 2013).

A leader is responsible for creating a diverse and inclusive environment in the workplace. Employees listen to a leader who supports and discusses the benefits of diversity and communicates with them (Rahman, 2019). Leaders should create a strategic plan which constructs the company's policy on diversity by taking into account the differences in race, gender, socioeconomic background, learning styles and professional fields.

It is the role of a leader to recognize and reduce unconscious biases that exist across the workforce (Barnett, 2018). These biases may cloud the thinking and judgement of the people and cause them to undermine individual potentials. Leaders need to create and be self-aware to avoid stereotypes in order to manage diversity. It is also important for a global leader to have multi-cultural skills to create value out of diversity. Leaders need to encourage ideas and different perspectives, which facilitates creative collaboration. A leader must be aware of what is expected by leadership in a diverse workforce and how to execute it properly.

CHALLENGES FACED BY A LEADER

Diversity could be viewed as a double-edged sword. On one edge, diversity brings positive outcomes due to better innovation, creativity, and exchange of skills and knowledge. However, on the other edge, if it is not managed properly, it brings negative outcomes due to conflicts, less team performance, and high staff turnover (Shaban, 2016). Hence, managing a diverse workforce presents as a challenge to a leader.

There are challenges of team building, development, and management in a diverse workforce. Emotions, languages, and expressions vary from person to person due to differences in culture, age, gender, and the perception of leadership also varies from country to country. This creates difficulties for leaders to inspire and motivate employees which may lead to unintended bias and discrimination. Moreover, differences in experiences and thinking may result in an excessive number of opinions, which can lead to failure to reach a conclusion or find a solution. Leaders need to understand people as individuals rather than groups as miscommunications may take place, resulting in conflicts and poor relations.

Leaders face challenges in developing human resource policies that fulfill the needs of a diverse workforce. People with different backgrounds have different work ethics, and there may be variances in accepting authority, which affects policy development and management practices. There may also be some people who refuse to accept changes and prefer familiar and traditional ways, which creates a hostile environment in the workplace. Mentoring and coaching a diverse team is a challenge to a global leader.

BEST PRACTICES

Diversity management is about developing a creative mindset to see things from different angles without rigid judgement. Global leaders must develop appropriate skills, values, and understandings to manage diversity in this dynamic business world. Just increasing the number of diverse employees in the company is not enough, but there should be a sense of belonging, motivation, and creation of effective teams.

To successfully overcome the challenges, leaders should first understand the workforce. "For example, if leaders understand how the average millennial prefers to communicate or how baby boomers typically like to

receive feedback, they can tailor their management styles to these preferences” (Rick Gibbs, 2020). Moreover, the implementation of mentorship and training sessions to encourage employees to develop skills, share knowledge and bond with each other is beneficial to manage diversity, which also helps in creating diversity awareness. Instead of tolerating the differences, organizational culture should be promoted in a way that allows the differences to be celebrated (Shaban, 2016).

Leaders need to be open-minded to unique experiences and expertise that a diverse workforce brings in the company. Leaders must have not only emotional intelligence but also cultural intelligence to lead a diverse team effectively. Conflicts should be identified, addressed, and resolved quickly with clear communication.

PROMOTING AN INCLUSIVE CULTURE: SODEXO

A growing number of companies have implemented diversity management practices by including various policies to manage diversity in their strategies. One prominent example of such companies is Sodexo. Sodexo is one of the worlds’ largest multinational food services and facilities management companies which is recognized as a top company for its inclusive organizational culture and effective diversity management practices. The company’s Diversity & Inclusion expertise has proved to be a competitive advantage in the marketplace, and it has also received various awards and recognition throughout the years for its efforts.

According to Sodexo’s global diversity and inclusion report of 2018, its approach to diversity and inclusion focuses mainly on five dimensions: Gender, LGBTQ, Disability, culture & origins, and generations. By positioning these dimensions as a fundamental component of their overall growth strategy, it conducts various programs and initiatives through employee-led communities to provide its employees with the best working experience. Some of the initiatives were: the onsite vocational school project to support the training and employment of female chefs, FLOW – Flexibility optimizes work, global mental health campaign, young women mentoring circle, and global PRIDE group which led LGBTQ awareness programs.

CONCLUSIONS

Like Sodexo, many companies such as L’Oréal, Accenture, Marriott International and many more have embraced diversity in their core strategies and have seen significant growth resulting in financial gains. Today, we can see growth in diversity management due to increase in awareness and understanding of what diversity management comprises, but it should not be limited to this. Leaders also need to recognize the importance and role of diversity in the company as well as be updated in terms of knowledge, skills and effectiveness for leadership performance in a fast-paced diverse workplace. Moreover, they need to be active in addressing the problems, creating policies and implementing diversity management practices. By making diversity a part of their brand and promoting it at all levels of the organization, there will be a genuine and inclusive work-life experience to all employees which aid to successful growth of the company as a leading global organization.

Sources

Gibbs, R. 2020. How To Embrace The Challenges Of A Multigenerational Workplace. Forbes. Retrieved 26.4.2020 from <https://www.forbes.com/sites/forbescoachescouncil/2020/03/03/how-to-embrace-the-challenges-of-a-multigenerational-workplace/#5d46f59e552c>

Griffin, R. W. & Moorhead, G. 2013. Organizational Behaviour: Managing People and Organizations (11th e.d.). Cengage Learning.

Hunt, V., Prince, S., Dixon-Fyle, S., & Yee, L. 2018. Delivery Through Diversity. Mckinsey&Company. Retrieved 11.4.2020 from https://www.mckinsey.com/-/media/mckinsey/business%20functions/organization/our%20insights/delivering%20through%20diversity/delivering-through-diversity_full-report.ashx

Llopis, G. 2011. Diversity Management Is the Key to Growth: Make it Authentic. Forbes. 10.4.2020 from <https://www.forbes.com/sites/glennllopis/2011/06/13/diversity-management-is-the-key-to-growth-make-it-authentic/#144b9a5a66f3>

Patrick, H. A., & Kumar, V. R. 2012. Managing Workplace Diversity: Issues and Challenges. SAGE Open. Retrieved 10.4.2020 from <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/2158244012444615>

Phillips, K. W. 2014. How Diversity Makes Us Smarter. Scientific American. Retrieved 11 April, 2020. <https://www.scientificamerican.com/article/how-diversity-makes-us-smarter/>

Promoting an inclusive culture. n.d.. Retrieved 3.5.2020 from <https://www.sodexo.com/positive-impact/on-the-ground/promoting-an-inclusive-culture.html>

Rahman, U. H. F. B. 2019. Diversity Management and the Role of Leader. Open Economics, 2(1), 30–39. Retrieved 12 April, 2020. <https://doi.org/10.1515/openec-2019-0003>

Shaban, A. 2016. Managing and Leading a Diverse Workforce: One of the Main Challenges in Management. Procedia - Social and Behavioral Sciences, 230, 76–84. Retrieved 26.4. 2020 from <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.09.010>

How Diversity-induced Conflict May Benefit Your Team

Caroline Jullien

IN OUR INCREASINGLY CONNECTED AND MULTICULTURAL world, diversity in terms of gender, nationality, age or ethnicity has become the new norm. Diversity has been known to bring a multiplicity of perspectives that can be fruitful to teamwork, research and knowledge creation. However, it can also be an incentive for conflict: difference, categorization and subgrouping have been known to create dysfunction and friction (Desivilya & Raz 2015, 266-268). Leaders of medical teams should therefore be able to mitigate these conflicts and to help their teams learn from them. This is not necessarily an easy process, namely as medical leaders are not systematically trained for it and already face a number of issues due to the specificity of their field applied in leadership. How can conflicts be resorbed and what can be learnt from them?

In order to understand the deeper system of conflict, let's take a look at French hospitals which have been prey to an ongoing crisis in the past years, due to privatization. In the high-stress environment of hospitals, the medical field is known to be under a constant pressure and torn between the quality of care to be given to patients, and the efficiency expected from them. The state-enforced model of "hospital as an enterprise" has created massive backlash and conflict as it creates dichotomy and dissonance within the medical jobs (Brémond, Mick, Robert, Pascal & Claveranne 2013). In the French hospital system, privatization and nationalization of hospitals spurred on a management crisis as leaders found themselves torn between two goals: immediate performance growth, and long-term innovation, paralleled by a confusing definition of roles and difficulty to attain equilibrium between polyvalence of the roles and performance and responsibility assessment.

WHAT IS DIVERSITY IN HEALTHCARE?

Diversity within medical teams, namely hospital teams comprising nurses, assistant nurses and doctors, can be an incentive for conflict in this time of crisis, as underlying issues can be brought to the light. Diversity in

medical teams has many faces: it ranges from age diversity to gender and ethnicity diversity. Two main types of diversity can be observed in the field of medical teams (Desivilya & Raz, 2015): they are surface-level diversity and deep-level ethnicity. The former refers to diversity in terms of demographic groups, such as nationality, religion, gender, and so forth, while the latter focuses on individual disparities: differences of values, abilities, and personality. Age gaps in teams may be problematic as subsequent behaviors are expected: an older person usually has more experience and, as such, may be perceived as a leader or a mentor more easily than a younger person. It may therefore be harder for a young nurse or caregiver to assert themselves, and, likewise, hard for an older/more experienced worker to seek help or admit that they need guidance on some issues. Similarly, conflict or resentment may also appear between an older worker and a younger manager, as the latter's place in the hierarchy may be perceived as undeserved, and their lack of experience is not always considered as being compensated by diplomas.

In order to have some insight from the inside, Sylvie, a French auxiliary nurse, was interviewed. She pointed out a type of conflict that often spawned between assistant/auxiliary nurses and nurses: while the nurses were higher in hierarchy and had a theoretical legitimacy due to obtaining a diploma in school, the auxiliaries often had more experience due to different training and experiences in several hospitals. New or young nurses would therefore often arrive in hospitals with little practical training and encounter some difficulties when dealing with the patients; if auxiliary nurses tried to help or advised, they would have been rebuffed as, lacking a diploma, they are considered as having less knowledge. Perception of status may have also affected nurses' reaction to this: they might have found it unpleasant to have to learn or better their care from someone working at an "inferior" position within the hierarchy. The nurses thus had a rhetoric consisting of "I was taught this way, so I will act this way", regardless of the auxiliaries' advice or experience.

This goes to show that, if diversity is not recognized and understood, conflicts can also arise, namely by making collaboration and understanding less viable. Identity disparities can quite easily be turned to stereotypes by other groups, which in turn can infer discrimination (Desivilya & Raz, 2015). Moreover, in some cases when people are highly aware of the high diversity level within their team, diversity can lead to a fragmentation of the team: people may flock to members of their ethnicity or gender, thus creating subgrouping as a way to protect themselves. But the members of other groups can derive a feeling of exclusion from this grouping, which can hinder cooperation. Sylvie also mentioned this, as she was faced with a similar type of conflict when she started working in a highly diverse environment at a Parisian hospital. She noticed that nurses and auxiliaries would, in most cases, blend easily and not stay within their own ethnicity and gender group, except in one case: nurses coming from the Antilles archipelago, who tended to experience racism and thus remained together. This was, however, lessened with time, as friendships were made with other workers originated from oversea departments.

Similarly, conflicts can arise from the use of a foreign language at the workplace by members issued of the same ethnicity or nationality. This was also an example given by Sylvie when she mentioned the recruiting of foreign nurses to palliate the lack of nursing staff in France. Students from Spain who wished to work in healthcare were thus offered housing and formation in France, as well as a job, but some of them did not try to integrate or speak the language with other nurses, thus making communication a lot harder. Some of the nurses integrated quickly and got to learn the language and culture through the moving process, while some did not and were sent back. Some others stayed to gain experience but quickly returned to Spain, which occasioned more issues with the remaining nurses. Cultural differences can also lead to conflict by disturbing work performance: for example, praying times can necessitate some changes in someone's schedule, which in turn can create frustration in other individuals of a different religion.

MEDICAL LEADERSHIP: A WORLD IN CRISIS

However, to understand fully how to solve and learn the issues of diversity in medical teams, it is important to be able to outline the specificities of medical leadership. Indeed, it carries its share of specific issues which differentiates it from regular leadership. In France, following the hospital crisis and the paradox arisen from the necessity to conciliate rapid performance and quality of care, the medical leader should officiate as a link between management and care (Berghout, Fabbriotti, Buljac-Samardzic & Hilders 2017). Leaders, whether as medical managers in formal management roles or as physicians, undertaking the role of leader informally in their daily practice, have to display the following characteristic in order to be positively understood as legitimate leaders and be able to bridge generic management tasks and demands to the medical world and its requirements in terms of care quality and knowledgeability. As such, on top on the usual managerial requirements demanded of leaders, credibility and clinical knowledge are also considered crucial (Berghout et al, 2017). Medical leaders should exhibit the following characteristics: commitment to medical work, authority, self-awareness, communication and performance management skills, conflict resolution, as well as clinical knowledge and familiarity with the health system, public health and law.

According to Brémond and al (2013), transversal and vertical issues are also to be taken into account: indeed, leaders have to conciliate the vertical structure of hierarchy and management and the transversal system in their work. The former echoes company-style leadership system, which requires visibility within the structure of work and entails responsibility on the side of the teams and the managers. The latter, however, is more about implementing a structure of cooperation allowing teams and professionals to work in a transdisciplinary optic, which participates in creating a basis of collectively reviewed knowledge. Leaders and managers in the medical field also have to diversity issues and the problems and conflicts roused by it.

Medical leaders are therefore expected to represent medical staff and advocate for them, despite the issues they face themselves in the definition of their roles: lack of time, competing profiles (manager vs professional) and logics. Good representation and solidarity within team members and between teams and leaders is something that Sylvie felt a need for at many times. She noted it especially when the leaders are mostly female and thus faced with gender-specific issues.

According to Giles (2016), some of the most desired qualities in leaders are an ability to nurture growth in workers and being able to create a sense of connection and belonging. The idea of a “pack” is evoked, which echoes the idea of belonging and solidarity within the members of a team. However, individuals’ specificities within the team should not be erased in order to be part of a greater whole, but they should be understood and preserve the sense of identity: this echoes Kristeva’s (1991) idea of a “coordinated diversity” (as cited in Desivilya & Raz, 2015). If diversity issues arise within a team, they should therefore be able to mitigate them without smoothing out the differences, and help the teams come to terms with the problems as well as to learn from them.

But conflict doesn’t have to be problematic. In fact, in some cases, it can even lead to an eventual better cohesion and complementarity within the team. Several types of conflicts can be distinguished (Janss et al, 2012), each with a varying degree of consequence. Task-related conflict are pertaining directly to tasks in themselves and can either stem from a routine task, either from the novelty of a non-routine task. Relationship conflict target the dynamic between team members and between teams and managers. Process conflict, however, refer to logistical issues. Relationship conflict is considered to be almost always negative for the teams, as it is bounds to create frustration and distress in team members. Task-related conflicts, however, can have different outcomes. According to Jehn (1995), conflict in routine task is quite negative, but conflict in

non-routine tasks can be an incentive for discussion, evaluation of problems and make way to a good decision-making process, as well as encourage critical thinking.

As such, it appears that task-related conflict can be constructive in some cases, and lead to a working allocation and delegation, as well as a stimulation for innovative ideas and problem solving. Wingard (2018) argues that, if dealt with appropriately, conflict can lead to more creativity and organization. Avoiding conflict if one member of a team has an idea that they do not dare to disclose or they do not feel up to publicly speaking against another member can provoke a loss. Understanding the deep-set patterns of reoccurring conflict in a team can allow the leaders (whether formal or informal) to understand their dynamic better, what could be a better fit for them and how to avoid or resolve similar conflicts more effectively in the future. Conflicts should therefore not be avoided but discussed and understood in order to create a more driven team.

Similarly, surface-level disparity is twofold: it can either be positive for the team by creating a feeling of solidarity between people coming from a similar background, and sharing language, culture, and maybe religion as well (Kessar & Kotobi 2018). Solidarity, whether of class, of ethnicity or of gender, creates a feeling of belonging and strength that makes for a more cohesive team that is more likely to work more efficiently, smoothly, and healthily. The mutual support within members of the same group is also positive. And as diversity itself was proven positive within an organization if it entailed integration and learning on all sides, as well as an understanding of the relevance of diversity in said organization (Ramarajan & Thomas 2010).

DISCUSSION

As presented in this article, diversity conflict is a multifold challenge to which medical leader must answer. Firstly, they need to come to terms with the hospital crisis that creates confusion in teams and in managers; secondly, solutions to the frequent problems due to diversity, discrimination and exclusion in teams have to be solved. Such conflict, arisen from group segmentation, exclusion, or jealousy can lead to dysfunctional teams, resentment and relationship issues at the workplace. However, the multiplicity of horizons and perspectives offered by diversity is positive, and conflict can have positive aspects as well, it is important for leaders to be comfortable with conflict and to learn how to deflate and deal with it. This entails a good understanding of both diversity and conflict dynamics.

Sources

Berghout, M., Fabbriotti, I., Buljac-Samardzic, M., Hilders, C.G.J.M. 2017. "Medical leaders or masters? A systematic review of medical leadership in hospital settings." PloS one vol. 12.

Brémond, M., Mick, S. S., Robert, D., Pascal, C., Claveranne, J.P. 2013. « Crises et tensions au sein de l'hôpital public : changer la donne ou donner le change ? », Les Tribunes de la santé, p. 77-94.

Desivilya, H. & Raz, M. 2015. Managing diversity and social divisions in nurses' work teams, EuroMed Journal of Business, Vol. 10 No. 2, 264-278.

Giles, S. 2016. The most important leadership competencies, according to leaders around the world. Harvard Business Review. Retrieved 13.03.2020 from <https://hbr.org/2016/03/the-most-important-leadership-competencies-according-to-leaders-around-the-world>

Janss, R., Rispens, S., Segers, M.S.R. & Jehn, K. 2012. What is happening under the surface? Power, conflict and the performance of medical teams. In: Medical Education. Vol. 46, No. 9, 838-849.

Jehn, K. A. 1995. A Multimethod Examination of the Benefits and Detriments of Intragroup Conflict. Administrative Science Quarterly, 40(2), 256.

Kessar, Z. & Kotobi, L. 2018. Diversité culturelle, tensions et solidarités au sein des équipes soignantes. La Revue de l'Infirmière. 67. 23-26.

Ramarajan, L. & Thomas, D. A. 2010. A Positive Approach to Studying Diversity in Organizations. Harvard Business School Organizational Behavior Unit Working Paper No. 11-024. Retrieved 13.03.2020 from <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.1674930>

Wingard, J. 2018. Conflict as a catalyst for corporate success, Forbes. Retrieved 13.03.2020 from <https://www.forbes.com/sites/jasonwingard/2018/09/28/conflict-as-a-catalyst-for-corporate-success/#22ced1d46446>.

Interview:

Jullien, C. 03/2020.. Phone interview with M. Sylvie.

Artificial Intelligence is Shaping Work and Leadership

Ángela Maestu Ceballos

INTRODUCTION

REAL LEADERSHIP DOES NOT ARISE FROM AUTHORITY nor status, but from social influence on others. It requires that the followers consider one as a leader. Leadership is “a process of social influence, which maximizes the efforts of others, towards the achievement of a goal” according Kevin Kruse (2013), CEO of LEADx and author of Great Leaders Have No Rules. In any field of life, where teams are wishing to succeed, there is a need for an inspiring goal. For instance, in business world it could be making your company the most successful and competitive one, or being the most socially responsible company in your sector. After setting the clear goal, the role of the leader is to motivate and guide the rest of the workers along the path to success. If we combine a clear goal that unifies everyone with motivated individuals, we will undoubtedly achieve better results. In addition, a leader’s self-concept is crucial as it can determine the achievements. “The more you like yourself, the more confidence you have. The more you like yourself, the more efficient and effective you are in each area of your life. Self-esteem is the key to peak performance.” quotes Brian Tracy (n.d).

Regarding leadership, effective and inspirational communication is vital: it is a tool for encouraging teamwork and creating a positive working environment. Everyone needs to feel being heard and important, and a leader is the person who should enable it. As the famous quote from Bill Gates goes: “As we look ahead into the next century, leaders will be those who empower others.” (Kearns, 2017).

Empowering and encouraging require human capabilities that even the most advanced AI applications or robots do not have. This article brings up findings and thoughts about how Artificial intelligence (AI) and robotization affect employees and the ways they are led. It discusses the changes modern AI technology

brings to work and leadership. Also, leadership skills needed in the era of the Fourth Industrial Revolution are presented. Finally, the article concludes why robots cannot substitute real leadership.

AI AND ROBOTS CHANGE WORK AND LEADERSHIP

Since the 19th century, we live in an interconnected world, driven by technological innovations that have fostered global development. As the artificial intelligence (AI) is getting ever more introduced in labor, the workplace is changing rapidly, requiring fast adaptation from workers. We are facing the popularly called "Fourth Industrial Revolution". Alongside this development, several forces reshape leadership. One of the most obvious ones is the great increase in the number of robots. Unfortunately, while it increases, the number of job positions decreases, and workers should get retrained and adapted to new types of jobs if they want to stay employable in the labor market, instead of becoming 'obsolete'.

At the beginning, robots were created to be servants for humans: they were machines performing repetitive tasks that during the Industrial Revolution fostered the development of the world we actually know (Samani, Koh, Saadatian & Polydorou 2012, 158-165). During the past years, robots have been increasingly included in our domestic lives, becoming almost like friends or companions to humans. We can find an example in home voice assistances that you can easily purchase in tech-shops. You just command them and they turn on the lights, play your favorite songs, do household chores such as vacuum cleaning, or tell you the weather of the day.

Robots can be designed to improve human weaknesses, as humans are not perfect; we are, for instance, often swept by feelings in decision making situations. External events or internal states like stress may influence our decisions. Robots, on the other hand, always work according to their rational programming. Even if there are robots programmed to recognize and express human feelings, they still maintain immunity to the distractions that humans experience.

The possibility of robots replacing humans has been rejected by many philosophers such as Hubert Dreyfus who states that robots will never understand the world as a human. They cannot be creative because, to be creative, one must be able to criticize, and that is a skill that robots do not have (Dreyfus, Dreyfus, & Athanasiou 2000). However, the replacement of humans by robots is getting ever more common in many fields.

Many people consider that there is a thin line between humans and robots as laborers or as leaders. The moment a robot suggests something to a human, it starts influencing or controlling a person's life. Furthermore, developers are working in order to come up with robots that hold their own specific beliefs while conducting and completing tasks. It is agreed that a robot could be a boss that gives instructions to workers; however being a leader takes much more than this, and developers haven't achieved that yet.

A good leader needs the capability of creating a trustful atmosphere in workplace, and currently robots are not able to have the necessary emotional capacity for this. (¿Los robots desbancarán a los gerentes? 2019). Taking an example from marketing: there is no robot that could to create a campaign that brings up human feelings. Moreover, a robot cannot persuade humans by appealing to emotions, and it does not have the sensibility required for communicating in emotionally tricky situations.

According to the Oxford Economics study "How Robots Change the World" (2019), robots could displace over 20 million manufacturing jobs by 2030. Nowadays, each industrial robot replaces on average 1.6 workers. The study showed that the more repetitive a job is, the higher risk of replacing humans by robots. By contrast, those jobs that require creativity or social intelligence are still more likely to be performed by humans.

The rise of robots demonstrated brings up a new style of leadership that would have to integrate humans and machines in a satisfactory way in order to avoid massive redundancies. Companies should offer the workers retraining and up-dating their knowledge and skills so that they could specialize in tasks different from what robots do. Also, we do not have to be that negative with the integration of robots in jobs. It is true they will substitute many workers; however new jobs will also arise. According to a study, about 33% of new jobs occupations did not exist 25 years ago (Dautovic 2019). There are many new jobs related with big data management, robot designing, AI application planning and so on.

The most automatable activities are the ones that do not require social abilities such as leading, expertise advices, and unpredictable physical work. The leadership styles should evolve towards supporting a more creative and independent way of working. This would be a highly valuable skill. With lowered hierarchies, the leaders will be more integrated into teams. In this way, workers might perceive leaders more as an equal colleague. (Chui, Manyika & Miremadi 2016)

LEADERSHIP SKILLS

Introducing technology in the working environment will entail some cultural changes in organizations. It is esteemed that by 2025 at least the 50% of the tasks humans nowadays do would be replaced by the technology (Cann 2018). Some jobs will be lost, and some human qualities will become more valuable than before. We are witnessing how many important skills of workers are being replaced by other kinds of skills. These tasks are the ones related with our most logical side, like calculating, planning and strategic thinking.

As seen in figure 1, there is changes among the most valuable skills between 2015 and 2020. Now that we are in 2020, we can perfectly see that this is true.

While most of the top 10 skills remain the same, their order of importance has changed. Creativity, that used to be the last one, is now in third place, and others that involve handling with human beings and their emotions have gained importance. Some valued qualities such as negotiation have lost importance, occupying now the 9th place, and a few have disappeared; including quality control and active listening. This can be interpreted so that those skills match with the one's robots can have, and they are expendable. (Hartley 2019.)

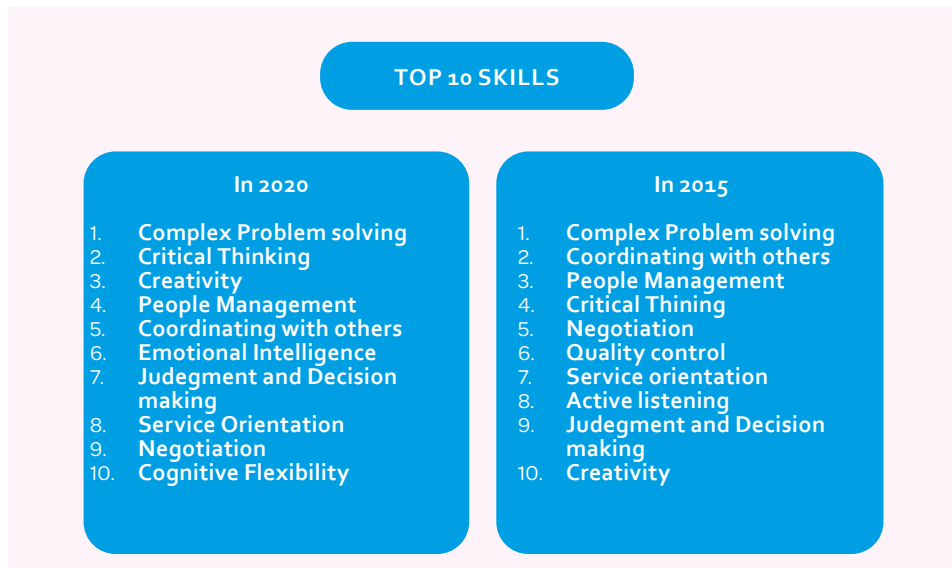


Figure 1. Future of Jobs Report, World Economic Forum 2016

We can say that the new valued skills: cognitive flexibility and emotional intelligence, are important because they cannot be substituted by any machines. Also, the awareness of leadership skills like the ability to understand his workers and motivate them, has increased in the last decade.

With an increasing importance of technology in our lives, the emotional side of human beings is gaining significance. This situation is the opposite of the one some decades ago, when our skills to be rational and calculous were the highly valued ones. That is why there are new particular skills to cope with. They are called Soft Skills, originated on the right hemisphere of the brain such as communication, innovation, love, empathy and solidarity.

According to what a journalist Daniel Colombo believes, the most valuable Soft Skills are:

- Decision making and negotiation; companies need people with analytical decision making. Leaders usually have to make important decisions that takes long time and affect companies in a huge sense, so that a good leader should be able to make the right decisions just on time. Some people believe robots are better than humans because robots are all rational but no sentimental, and it is the reason why having a strong decision-making capacity is so important.
- Assertive communication, active listening and empathy. Leaders are differentiated from managers because they do not follow a dictatorial state, but they try to understand their workers. Having empathy is essential in order to connect with them and provide their followers with the best solution.
- Emotional intelligence. As it is important to have empathy and understand your followers, you also need to connect with them emotionally. It also helps in conflict resolutions and can play a very important role. Having a good emotional intelligence is also important in order to manage emotions and not be influenced by feelings in any decision-making. (Colombo 2020.)

Novel leaders are expected to work by integrating inner and cognitive skills, and their capability to socialize is important in order to motivate others. This can be done by cultivating honesty and integrity in workplace, and it requires a successful leadership style based on strong values. It is important to have leadership competences that enable creating a climate of trust and confidence. Commitment, passion and humility in the attitude of a leader make workers see him or her as a role model instead of a plain manager (Hasan 2019).

ROBOTS AS MANAGERS, NOT AS LEADERS

Some people may fail into think that a leader and a manager is the same, and that is why many people believe robots could be good leaders. However, managers have a role that makes them so, whether a leader is chosen by their co-workers, as they are perceived as a role model. You can see in the following graph the general comparison among both kind of guidance; they have the same goal but done in quite different ways.

Managers are considered to be focused on performance development and are expecting from their workers the best task performance. Leaders value more peoples` special talents and working abilities, and a drive to help others. Robots may give tasks and orders to the workers, but they do not have the rest of skills that are needed in order to guide and inspire others.

Also, managers are more likely to choose the most straightforward decisions and search the most efficient completion methods to achieve team goals. A robot may find these kinds of solutions by analysing data. However, leaders search for long-term solutions that benefit the company, and are usually open to discussion



Figure 2.. Leadership vs. Management: Is One Better Than the Other? (Ho, n.d).

with others, in order to deeper investigate improvements; that would be impossible for robots. The attribute of empowering people and involving them in important decisions is a must for a leader aiming to motivate people and make them feel more valuable in the company, thus improving their performance. A leader's passion and commitment to work, his proactive and communicative attitude and the ability of encouraging workers is impossible for Artificial Intelligence – at least for now. (Ho, n.d.)

CONCLUSION

The only reality we know for sure is that our world is continuously changing, and leadership is doing so, too. Technology, especially AI and robotization, is shaping how companies act, and humans have to get adapted to it. Still, more than ever, there is a need for a more sensitive leadership style that values workers' mental health and make them feel a valuable part of companies. Not only leaders but also employees regardless their titles, as well as students, need to develop soft skills as organizations increasingly require those from their employees.

Sources

Belyh, A. 2018. Leader vs. Boss – The 6 Major Differences. Cleverism. Retrieved 23.3.2020 from <https://www.cleverism.com/leader-vs-boss/>

Cann, O. 2018. Machines Will Do More Tasks Than Humans by 2025 but Robot Revolution Will Still Create 58 Million Net New Jobs in Next Five Years. World Economic Forum. Retrieved 10.3.2020 from <https://www.weforum.org/press/2018/09/machines-will-do-more-tasks-than-humans-by-2025-but-robot-revolution-will-still-create-58-million-net-new-jobs-in-next-five-years/>

Chui, M., Manyika, J., & Miremadi, M. 2016. Where machines could replace humans -and where they can't (yet). McKinsey Digital. Retrieved 25.2.2020 from <https://www.mckinsey.com/business-functions/mckinsey-digital/our-insights/where-machines-could-replace-humans-and-where-they-cant-yet>

Colombo, D. Estas serán las habilidades blandas más requeridas en un futuro. Te decimos cómo desarrollarlas. Entrepreneur. Retrieved 8.3.2020 from <https://www.entrepreneur.com/article/346951>.

Dautovic, G. 2019. Automation and Job Loss Statistics in 2020 – The Robots Are Coming. Fortnly. Retrieved 23.3.2020 from <https://fortnly.com/statistics/automation-job-loss-statistics#gref>

Dreyfus, H.L., Dreyfus, S.E. & Athanasiou, T. 2000. Mind over machine. Free Press

Future of Jobs Report. 2016. World Economic forum. <https://reports.weforum.org/future-of-jobs-2016/preface/>

Gray, A. 2016. The 10 skills you need to thrive in the Fourth Industrial Revolution. World Economic Forum. Retrieved 2.4.2020 from <https://www.weforum.org/agenda/2016/01/the-10-skills-you-need-to-thrive-in-the-fourth-industrial-revolution/>

Hartley, N. 2019. The skills leaders need in the age of artificial intelligence and robots. Momentum. The University of Queensland. Retrieved 8.3.2020 from <https://stories.uq.edu.au/momentum-magazine/2019/the-skills-leaders-need-with-artificial-intelligence/index.html>

Hasan, S. 2019. Top 15 Leadership Qualities That Make Good Leaders. TaskQue. Retrieved 15.3.2020 from <https://blog.taskque.com/characteristics-good-leaders/>

Ho, L. n.d..Leadership vs Management: Is One Better Than the Other? Lifehack. Retrieved 23.3.2020 from <https://www.lifehack.org/674254/leadership-vs-management-is-one-better-than-the-other>

Kearns, K. 2017. The Business of Child Care (4th ed., p. page 6). CENGAGE Learning.

Kruse, K. 2013. What is Leadership? Forbes. 9.4.2013. Retrieved 17.4.2020 from <https://www.forbes.com/sites/kevinkruse/2013/04/09/what-is-leadership/>

¿Los robots desbancarán a los gerentes? 2019. Dir&Ge | Directivos y Gerentes. Retrieved 13.3. 2020. from <https://directivosygerentes.es/management/articulos-management/robots-gerentes-esade>.

How Robots Change the world 2019. Oxford Economics, 16. https://cdn2.hubspot.net/hubfs/2240363/Report%20-%20How%20Robots%20Change%20the%20World.pdf?utm_medium=email&_hsenc=p2ANqtz-9b82k0y66yQ4MtGayU_v59ubSDHq2XE2PqOoZyEJ3n6t87CRcwz_ibjQt4Ydw4ysRFc3mU8EZYPBcTWwbk_Y7Ay9PttHq2BBAq5vjss3vRuum1S34&hsmi=74013545&utm_source=hs_automation&utm_content=74013545&hsCtaTracking=07b1855a-24f4-4b99-bcb8-b0d2a13b715e%7C53b7a48e-9591-4179-8eab-694443190b4f

Samani, H., Koh, J., Saadatian, E. & Polydorou, D. 2012. Towards Robotics Leadership: An Analysis of Leadership Characteristics and the Roles Robots Will Inherit in Future Human Society. 158-165.

Tracy, B. n.d. Your Self-Esteem Determines Your Life. Briantracy.com. Retrieved 3.3 2020 from <https://www.briantracy.com/blog/general/your-self-esteem-determines-your-life/>.

Incompetent Leader

Sandy Labalette

WE HEAR OFTEN ABOUT MOTIVATIONAL or inspiring leaders but also about incompetent leaders and poor leading. In working life, if you can meet 'good' leaders, you can also meet 'bad' ones. Having the leader status does not make anyone a leader whom the employees want to follow.

One of the aims of this article is to discuss what makes a leader incompetent. The other aim is to find sources of this incompetence. First the article presents the concept of incompetent leader. Then it views different profiles of incompetence and describes one kind of incompetent leadership: absentee leadership that is very destructive for any company. Finally, the article discusses various reasons that might cause incompetency in leaders.

The successful entrepreneur Orrin Woodward has said: "The problem with incompetence is its inability to recognize itself." (Gerold 2014.) Recognizing incompetence in oneself is difficult because of the reluctance to accept one's own mistakes and errors. To be a competent leader is about recognizing own incompetence and having motivation repairing the situation.

DEFINING A LEADER AND AN INCOMPETENT LEADER

To discern what an incompetent leadership is, firstly we need to know what leadership is. In the book *Théories du leadership*, Jean-Michel Plane (2015) defines leadership as "*a process of orientation and decisive influence of a person on a human group's action in order to implement a policy and to reach more or less precise objectives*".

In an interview for an Alumni event in New York, Dr Tomas Chamorro-Premuzic defines an incompetent leader as "someone who has a detrimental effect on those he/she leads; somebody who (...) causes high levels of anxiety, distress, alienation and burn-out" (UCL Alumni 2019). For example, Steve Jobs, who had a successful business, is considered by many as a 'tyrant'. In his article What Everyone Is Too Polite to Say About Steve Jobs, Ryan Tate (2011) wrote: "Before he was deposed from Apple the first time around, Jobs already had a reputation internally for acting like a tyrant. Jobs regularly belittled people, swore at them, and pressured them until they reached their breaking point." It is not so rare for employees to resign their jobs because of the leader. According to a study 14% of employees have left to multiple companies because of bad leadership, 43% had left one company and 32% had thought about leaving a company. (Almes 2019.)

To understand clearly what an incompetent leader is like, let's examine what the opposite, a competent leader, is like. A competent leader encourages innovation and creativity among his employees, values their contribution and shows recognition. Microsoft founder Bill Gates, and founder of the Disney entertainment company Walt Disney are said to act like that. Dolly Parton, a remarkable business woman in the music industry, is described as a leader in 3 words: **Giving** herself in work, **forgiving** because doing mistake is human and **loving** the work you do. (Resourceful Manager 2019.)

TYPES OF AN INCOMPETENT LEADER

Three different groups of incompetent leaders have been identified. First, there is the 'Moving Away' behaviour type of a leader, who keeps in distance from his team. It can be physical distance, but is mainly social distance. The leader shows scepticism and coldness in communication. Then there is the 'Moving Against' behaviour type. He makes decisions that satisfy his needs instead of the ones of the organization or the team. In this behaviour, the leader focuses on his own interests and can be manipulative. The third type of an incompetent leader is the 'Moving toward' behaviour type: a conformist who does not take risks nor actions of improvement; and does not stand up for his team. (Gregory 2018.)

A German Psychology Journal, Zeitschrift für Psychologie, published a study The effect on various types of leadership. They found out that an absent leader creates bigger harm than other types of incompetent leaders. An absent leader is a person with a leader status but who does not act accordingly. He receives all the benefits but does not give any contribution to the company. In a Forbes article Prudy Gourguechon (2019) defines this as emotional disengagement, manifesting itself in missed meetings, unanswered emails, or avoiding his team members.

The main issue is that an absent leader attracts less attention than an over-aggressive or harassing leader but the damage he causes can be the most harmful. On the contrary, by being hard to detect, the problems he creates are not taken care of directly and will therefore settle within the organization. The negative effects will last longer and be more complicated to fix. Once it is detected, the impact on performance can stay for two years. (Gregory 2018.)

Absent leadership can show up in such forms as not recognising achievement, not giving clear directions or constructive criticism. Employees will feel loss and directionless and not able to improve their work as an individual and as a team member. Several research studies show that this is the single most common type of incompetent leader. (Valentine 2018.)

The main personal challenge, for an incompetent leader, is to understand that he is incompetent, and then to accept it. Then it is time to analyse the cause. The causes and reasons are various.

CAUSES OF INCOMPETENCY

There are many reasons leading to incompetency. The causes include personality types and traits, soft skills and hard skills as well as personal life.

Personality types

The first source is personality. Indeed, a person can have all the skills needed to be a good leader, but it is not enough. Traits of personality affect leadership skills; *“People that have task-oriented personality types tend to have considerable focus on details. They are not comfortable initiating an action-plan until they are satisfied and have all the necessary facts. On the other hand, people who have relations-oriented personality types tend to have considerable focus on the result and are comfortable initiating an action- plan when they have just the essential facts”* (Marsiglia 2005.) An effective leader must combine his personality and his leadership style and adapt it to the different situations he faces. An incompetent leader is not successful in that.

Personality traits

Some traits of personality are associated with great leadership such as creativity, decisiveness, Intelligence and action-oriented judgment or trustworthiness. Vice versa, some are associated with poor leadership. First, there is lack of empathy. A leader must be aware of his employees` feelings and the impacts his decisions can have on them. If a leader is incompetent in recognising emotions of his team members when making important decisions, employees might not dare to speak up but start perceiving their superior as an enemy. Lack of empathy causes lack of trust that will affect the efficiency in the company negatively. (Cherry 2019.)

A leader can face unpredictable situations that can be hard to manage if he lacks adaptability. He must be able to take some distance about the issue and find how to adapt his management style. An incompetent leader would stay focus on his method without understanding that other solutions are possible. Many situations can challenge its adaptability such as the arrival of a new member in its team, a technical problem, or a health crisis like that of the Covid-19. (Profile Tree 2019.)

One of the most significant trait is self-confidence. A leader must stay available and be ready to take the right decision and to lead his team. A leader with no self-confidence would fail doing all of this. He would be scared to praise other for their contribution or their achievement. Their indecisiveness makes them uncomfortable to make important decision. The employees will not have confidence in the leaders and his choices and that will affect the efficiency of the team. (Stark 2015.)

We can find a lot of other personality traits that threaten a leader`s competence, for instance: impulsivity, intolerance, insensibility, excessive need of control, difficulties to say no, etc. As said in the book *Soft Skill and Personality Development*, personality traits and soft skills *“interact with each other and make a person what he or she is”* (Menon 2018).

Soft skills

Unlike personality traits, soft skills are not inborn but acquired parts of personality. We learn them with family, at school, through socialization and experiences throughout life. These skills are among the soft skills: group work, delegating, organising, problem solving and negotiating.

One of the most significant soft skill for a leader is communication. A leader must be able to communicate efficiently with employees and throughout the company. A good communication includes nonverbal communication, good listening, being friendly and empathic, showing confidence, respect, open-mindedness

clarity and concision, giving feedback and choosing the right communication channel depending on the situation. Incompetent leader would ignore emails and questions from his team, he would interrupt them while they are talking, not being attentive of what they can say, not listening to their ideas. The employees will feel demotivated, misunderstood, and useless. Poor communication skills can indeed lead to misunderstandings between a leader and his team: for example, if a leader cannot clarify the company strategy on a practical level, employees will not understand what is expected from them and that can lead to neglecting the strategy and finally even to diminished efficiency. (Doyle 2019.)

Hard Skills

In addition to soft skills, we also have hard skills. They are the technical skills needed in the professional activity. According to Bastin & Alagra (2018), they are *"skills relating to any specific task; they are usually easily quantifiable. They tend to be knowledge-based, such as proficiency in a subject, certification and technical skills."* Hard skills can include software skills, technical vocabulary skills, language skills or skills in a specific field of activity like accountability or economy (Wuro 2017).

A leader can be incompetent but improve himself by learning from his experiences and mistakes. Self-development is possible if there is enough intrinsic motivation and willpower. Hard skills are easier to learn than soft skills.

Personal life

The cause of incompetency can also arise from personal life. A family tragedy, an accident, a big change; all that can affect someone's private and professional lives. That can make him more aggressive, or less attentive or just less efficient in his tasks. Happy occasions in private life can have a positive impact on professional life and vice versa: private problems have a negative influence on professional life.

Because of ever more hectic working life, the requirements for employees increase: deadlines are tighter, responsibilities are bigger and so forth. This causes psychological pressure and a mental challenge for each individual. A leader must be able to balance his private and professional lives and accept the professional and personal priorities of employees, too. It is important to listen to the team and be ready to adapt the schedules if needed. An incompetent leader would show incomprehension when encountering personal problems of his employees, which can lead to bad atmosphere within the team, and a drop in efficiency. (CareerBuilder France 2015.)

DISCUSSION

Incompetent leaders are often described as being distant, cold, selfish and conformist. Those attributes refer to three profiles of incompetence leaders: the 'Moving Away', the 'Moving Against' and the 'Moving Towards' behaviour type. The most destructive leadership type, however, is absentee leadership. An absent leader is a person who has leader responsibility but who does not accomplish it. Absent leadership is more common than we can think because it is hard to detect, and it does not directly damage the company, but the damage appears slowly and becomes more severe with time. That makes it harder for the company to fix. We can find different sources of incompetence in leadership. First, there is personality with traits, and the soft skills, hard skills, and personal life.

Before writing this article, if someone had asked me to give an example of incompetent leadership, I would have talked about a leader without the professional skills needed, or a leader without any authority. My

knowledge about incompetence in leadership was about leaders being aggressive, harassing, making poor decisions, and ruining happiness and motivation within his team. That `s what we mostly hear in the media because they `make noise`. Absent leader is not a type that I would have thought of. However, this type is dangerous for organizations because of the longevity of the damage he can cause, and the fact that an absent leader does not stand out.

When reading sources for this article, I noticed that around 5 years ago, there was not much published about this subject; it was not brought up widely. That is why I found this subject interesting: it allows me to study and discuss something still a bit unknown for lots of people even if they meet incompetent and even absent leaders in their work life.

Sources

Almes, B. 2019. New DDI Research: 57 Percent of Employees Quit Because of Their Boss. Retrieved 25.3.2020 from <https://www.prnewswire.com/news-releases/new-ddi-research-57-percent-of-employees-quit-because-of-their-boss-300971506.html>

Bastin, J. & Alagra, A. 2018. Soft Skills for Career Success: Soft Skills, Educreation publishing

Stark, P. B. 2015. Signs of a Leader Lacking Confidence. 25.8.2015. Retrieved 17.5.2020 from <https://peterstark.com/leader-lacking-confidence/>

Cherry, K. 2019. Understanding the Trait Theory of Leadership. Retrieved 3.4.2020 from <https://www.verywellmind.com/what-is-the-trait-theory-of-leadership-2795322>

CareerBuilder France 2015. Un véritable équilibre travail-vie privée ne peut être atteint que grâce au leadership total. 24.9.2015. Retrieved 17.5.2020 from <https://recruteur.careerbuilder.fr/blog/un-veritable-equilibre-travail-vie-privree-ne-peut-etre-atteint-que-grace-au-leadership-total>

Doyle, A. 2019. Communication Skills for Workplace Success. 16.11.2019. Retrieved 17.5.2020 from <https://www.thebalancecareers.com/communication-skills-list-2063779>

Gerold 2014. How to Identify Incompetent People. Geroldblog. Retrieved 05.05.2020 from <https://geroldblog.com/2014/10/12/how-to-identify-incompetent-people/>

Gourguechon, P. 2018. . What To Do About The Emotionally Disengaged Leader. 26.6.2018. Retrieved 2.4.2020 from <https://www.forbes.com/sites/prudygourguechon/2018/06/26/what-to-do-about-the-emotionally-disengaged-or-absentee-leader/#4ab960fb3c73>

Gregory, S. 2018. The Most Common Types of Incompetent Leader. 30.3.2018 Retrieved 2.3.2020 from <https://hbr.org/2018/03/the-most-common-type-of-incompetent-leader>

Leadership Skills: Definitions and Examples (2020). Indeed Career Guide. Retrieved 3.4.2020 from <https://www.indeed.com/career-advice/resumes-cover-letters/leadership-skills>

Marsiglia, A. (2005). The Relationship between leadership and Personality. Retrieved 10.5.2020 from https://www.academia.edu/18732582/The_Relationship_Between_Leadership_and_Personality

Menon, G. (2018). Soft Skill and Personality Development: Hand Book, Educreation publishing

Plane, J.-M. (2015). Théories du leadership. Dunod. Paris.

Profile Tree (2019). Good and Bad Leadership Qualities: What Are They? Retrieved 3.4.2020 from <https://profieltree.com/good-and-bad-leadership-qualities/>

Resourceful manager (2019). 11 Great Leaders: How They Achieved Success. Retrieved 25.3.2020 from <https://www.resourcefulmanager.com/guides/successful-leaders/>

Tate, R. (2011). What Everyone Is Too Polite to Say About Steve Jobs. Retrieved 29.04.202. from <https://gawker.com/5847344/what-everyone-is-too-polite-to-say-about-steve-jobs>

UCL Alumni (2019). Definition of an incompetent leader with Dr Tomas Chamorro-Premuzic. Retrieved from 03.05.2020 Vimeo : <https://vimeo.com/367712785>

Valentine, M. (2018). Science Says This Is the Most Common Type of Toxic Leader. Retrieved 25.03.20 from <https://www.goalcast.com/2018/04/09/incompetent-leader-absentee-leadership/>

Wuro (2017, May 19). Les Hard skills : Qu'est ce que c'est?. Retrieved 17.5.2020 from <https://www.wuro.fr/blog/recrutement-et-recherche-d-emploi/les-hard-skills-importance.html>

The Best Leadership in Korea: King Sejong the Great

Ji Woo Lee

Do you know who is one of the most respected persons in Korea? The man is King Sejong the Great. What achievements made him a 'Great' king? This article answers to that question and discusses what can be learned from him.



Picture 1. A statue of King Sejong (Yujing Zhang on Unsplash)

King Sejong ruled the country from 1418 to 1450, which is called Sejong's era. Also, at this time, the country name of Korea was Joseon and he was the 4th king of Joseon. King Sejong excelled in politics, science, music, economics, and martial arts, and used his talent to make the people feel comfortable. These his characteristics refer to the Sejong era as "the once-in-a-thousand level of peace," which shows his "people's love."

The most outstanding of his achievements is the creation of Hunminjeongeum. It is a unique Korean alphabet system consisting of 17 consonants and 11 vowels. In an old literature, "A wise man will understand this before morning comes, and a foolish man will be able to learn in 10 days. [...] No matter where I went, there was no place that didn't work, so I could write down all the sounds of wind and crane, even the sounds of rooster, crows and a dog barking." (世宗實錄 [Inji Jeong], 31年 6月 4日)



Picture 2. 28 Alphabets of Humminjeongeum (Ministry of Culture, Sports and Tourism)

According to it, Humminjeongeum is easy to learn as well as almost all sounds can be expressed. Thanks for it, the illiteracy rate of the people is very low so their lives became convenient. Also, these excellences are the reasons why John Mann, a British historian, said, "Hunminjeongeum is the best alphabet that every language dreams of" (Chaein 2020).

In addition of that, how could he achieve so many accomplishments? Many experts say his achievements are results of his good leadership. There are also many articles and papers on his leadership. Based on them, I next explain King Sejong's leadership in two parts: Cultivating human resources and Future forecasting.

CULTIVATING HUMAN RESOURCES

"The safety of the country lies in what the monarch commands, and the nation's survival depends on the appointment of talented people."(司馬遷, 史記)

King Sejong's achievements have completed the framework of Korea. Behind this is a turbulent story with numerous talented people during the 32 years of King Sejong's period. Why were there so many talented people in the Sejong era? In this chapter three elements of human resources cultivation will be explained, all according to 송영수 [Young-soo Song] (2018).

THREE-STEP PERSONNEL VERIFICATION

Sejong had a three-step personnel verification system. In the first stage, a human resources officer selected a candidate and verified the candidate's career, qualifications, corruption charges, and family relationships. The second stage brings together the evaluations of internal organization members within the group. The third stage went through the same stage as today's hearings. In other words, it must grasp outside public opinion. In other words, these three verification methods were able to accommodate internal and external opinions.

SELECTION AND UTILIZATION OF TALENT

It was Sejong's belief that if you earned a talent and assigned it to a position, don't doubt it, and if you had any doubts, don't take it. For example, there is a person named Hee Hwang who had a lot of problems personally. Sejong said, "I already know all about Hee Hwang's shortcomings. I'll prevent that shortcomings from being revealed, and I'll make sure he fully displays the advantages he has," he said. Sejong judged that it was a national loss that the hard-won talent he raised and selected was victimized by a slander. In addition to securing human resources, they also recognized the importance of protecting human resources.

To sum up how to utilize Sejong's talent, first, he saw if a person was kind-hearted. Second, he saw if a person had passion. Third, he covered a person's shortcomings and looked at its strengths and made it do its best. Fourth, he was selected mainly for a person's ability and integrity. Fifth, he focused on maintaining the talent he recruited as much as on hiring, and he believed it to the end. If you change this sentence into HR terms these days, you can see Integrity, Passion, Strength, Meritocracy, and Trust. These contents are also suitable for today's personnel.

CREATING A MEETING CULTURE THAT LISTENS TO DISSENTING OPINIONS

Sejong put great importance on the 'meeting.' Sejong's method of dialogue is to seek direct comments, reach consensus, listen to dissent, and empower somebody who proposes good opinions to realize it. The most important focus is to listen to the opinions of subordinates. Therefore, leaders' communication is in line with listening closely. Listening intently is humanistic meeting culture that emphasizes thinking from the other's point of view rather than from the leader itself. In addition, King Sejong placed great importance on 'Kyungyeon', the master of the debate, which studied classics and linked them to state affairs to discuss their application and seek practical ways. Sejong attended as many as 1,898 times, while other kings attended only 23 or 80 times. The order of Kyungyeon was followed by the speakers reading the classics first and discussing related state issues. Someone says the respect for the king and the success of the king are proportional to the number of debates. According this, we can understand that it was an important place to communicate and share opinions with his subordinates.

According to Jim Collins (2011), "One of the important reasons why global companies are in crisis is that they are slow to nurture talent compared to the pace of their business. Conversely, the characteristic of a successful organization is that the degree to which an employee loves an organization should be higher than that of a customer." Talent is in every age. Finding and developing it is up to the leader.

FUTURE FORECASTING

According to the Annals of the Joseon Dynasty, which recorded the annals of kings, Sejong's future-oriented perspective has been discovered. This is explained in this chapter, using 박성원 [Sung-won Park] (2018) as a source.

First, unlike other kings, the king who used the word 'future' most frequently is King Sejong. While the number of times other kings mentioned the future stayed at an annual average of about 2 times, King Sejong is most frequently mentioned, reaching an annual average of 5.8 times. Another difference is that if other kings only worry about the future due to drought or monsoon rains, King Sejong uses expressions such as 'concerned about the future,' 'the future of the nation,' 'an emerging issue of the future,' 'the future needs to be

counted' and *'the future is taken care of.'* In other words, it can be confirmed that he was trying to scientifically analyze and prepare for the future.

Second, Sejong tried to establish a "learning society" as a fundamental prescription to detect and respond to various changes. As mentioned above, it is important to note that the creation of Humminjeongeum allowed all the people to learn writing, acquire knowledge, and spread it. However, it is worth paying more attention to the fact that Sejong considered 'learning how to do better'. King Sejong constantly asked scholars and his officials back, creating an atmosphere of constant study and study. A well-developed learning society is a society with open and flexible citizens. King Sejong dreamed of such a society, and this shows that he tried to improve the quality of life for the people.

Third, Sejong was also different from other kings in his attitude toward emerging issues. The reason for exploring omens is to predict and prepare for upcoming events, but more importantly, to discuss what information the organization has overlooked or ignored so far and to reveal structural reasons for the information being overlooked. He even asks his officials to tell him about the information he had overlooked through signs, and also asks them to let him know even if the information does not conform to his reason. New information cannot be explained by the previous causality. It is wise to engage in public debate and discuss it, even if it is not possible to refer to a valid reason right now. Sejong also used it as an opportunity to let him know what he does not know, rather than being afraid of the signs and being optimistic about the future without reason. It shows that Sejong has constantly explored novelty and tried to look at new things in a new light. He also learned through change and presented new policies.

Predicting and preparing for the future helps boost confidence that it can affect the future society for individuals and helps create innovative results for organizations. The reason why Sejong's future-oriented attitude was able to achieve outstanding achievements during the Sejong era can be attributed to Sejong's future-oriented attitude to constantly examine and prepare for the future and signs.

DISCUSSION

Perhaps readers would hesitate to accept Sejong's leadership because they think it is old-fashioned. Times have changed and our thoughts about living in those days have changed. Nevertheless, as we read Shakespeare's books, classics are eternal and we often seek answers to real-life problems in them because history repeats itself. It is why I wrote this article and, as mentioned before, found the answer to what a leader should have today. Even today, many companies try to recruit and nurture talents. Also, many companies are afraid of the unknown future, creating separate risk management functions trying to predict the future and prepare themselves for the risks it may bring. With the development of technology, it is easier to deal with these challenges than during Sejong's era. However, when confused about what should be handled first, you have to go back to the basics. Sejong's leadership elements could be one of the foundations for solutions.

Sources

Chaein (2020). The Disappearance of Hunminjeongeum. Retrieved 17.4.2020 .

<https://www.thewanderlustherald.com/languages/the-disappearance-of-hunminjeongeum/>

Collins, J. (2011) How the Mighty Fall: And Why Some Companies Never Give In. CLBusiness.

EBSCulture (EBS교양). (2014). 역사채널e - The history channel e_대왕, 세종.

<https://www.youtube.com/watch?v=HcePYBOcwGU>

EBSCulture (EBS교양). (2015). 역사채널e - The history channel e_세계에서 가장 완벽한 문자, 훈민정음.

<https://www.youtube.com/watch?v=9a34V5g8qM8>

윤희진 [Heejin Yoon] (2010). 세종대왕.

<https://terms.naver.com/entry.nhn?docId=3569533&cid=59015&categoryId=59015>

世宗實錄 [Inji Jeong] 31年 6月 4日

Korea Atomic Industry Forum (한국원자력산업회의), 38(7), 1-4.

<http://www.koreascience.or.kr/article/JAKO201867551542997.page>

문화체육관광부 [Ministry of Culture, Sports and Tourism]. (연도미상). 한글배움터. Retrieved 15.4.2020

https://www.mcst.go.kr/usr/child/s_culture/korean/koreanEdu.jsp

강상규 [Sang-Gyu Kang] (2016). 공감능력이라는 관점에서 바라본 세종의 정치적 리더십. 한국동양정치사상사연구, 15(2), 63-91

박성원 [Sung-won Park] (2018). 장래를 예측하고 징조를 살핀 리더. FUTURE HORIZON (35), 26-29

송영수 [Young-soo Song] (2018). 송영수 교수의 리더십 특강 ⑦ - 세종의 인재 경영 리더십

Mindfulness, a Solution for Disruptive Working Life

Amelia Ceron

IN TODAY'S SOCIETY, increasing number of employees are under pressure due to our disruptive working life. Our workplace is filled with stress, and we bring this stress to our homes thus not being able to completely relax and discharge the stress. Many people complain of feeling stressed, anxious, and overwhelmed, having to struggle in maintaining peak performance. Distraction and stress are real threats not only to good leadership but also our overall well-being; indeed, leaders cannot lead well if they do not have tools to deal with those threats to our physical and mental health. This pressure can lead to a low-quality leadership, which shows as less motivation at work, poor sales performance, poor work culture and so forth.

The year 2014 was proclaimed as "The Year of Mindfulness" by an American magazine, the New Republic. 'Mindful living' was seen as a trend influencing consumers in the years to come. Now, in 2020, mindfulness has become even more important than before, leading people beginning to training themselves in mindfulness. Some companies like Nike, Google or General Mills have even hired mindfulness coaches to train their employees in being more mindful.

It is time to take a good look at mindfulness, which this article aims to do, starting from a definition, going through benefits and drawbacks of mindfulness and offering some practices in the end.

DEFINING MINDFULNESS

People have been practicing mindfulness throughout centuries. Mindfulness was popularized by the Eastern side of the World by religious and spiritual institutions such as Buddhism, Hinduism, etc. In Chinese calligraphy, mindfulness means presence of heart. (Kabat-Zinn 2010, Moore 2020.)

The Cambridge dictionary describes mindfulness as "the practice of being aware of your body, mind and feelings in the present moment, thought to create a moment of calm" (Moore 2020). In fact, mindfulness

involves awareness. When you practice mindfulness you are fully aware of your thoughts, emotions and actions. Therefore, mindfulness can be defined as the knowledge of a situation, in mindfulness you acknowledge your thoughts and feelings. Mindfulness is about you but it will also affect the people around you, thus you have to remain aware of how you are affecting others. (Wagner 2019.)

Mindfulness is an act of being fully present, aware of what we are doing and where we are. "*Mindfulness is a form of meditation. There are many forms of meditation, including contemplation and visualization, but mindfulness is the type where you bring your full mind to an object*", says a mindfulness author, teacher and founder of MNDFL Lodro Rinzler (Bushak 2016). Indeed, meditation is mindful by nature since mindfulness is part of it. Thus we can say one of the difference is that meditation takes us farther beyond our minds compared to mindfulness. (Mindful Staff 2014.)

According to Jon Kabat-Zinn (2010), American professor of medicine, and the creator of the Mindfulness-Stress Based Reduction, "*mindfulness means paying attention in a particular way: on purpose, in the present moment, and non-judgmentally.*" Mindfulness involves acceptance, which means there is no wrong or right, it can be about our feelings, thoughts, actions, etc. It's choosing peacefulness in relation to every action, person, thought, feeling and response. We need to avoid overreacting or being overwhelmed by what is going on. In addition, mindfulness is a good way to stop reacting automatically to every situation but, instead, take some perspective. That is really important for a leader. (Mindful Staff 2014, The Mind Tools Content Team n.d.).

A MINDFUL LEADER

The Institute Director for Mindful Leadership, Janice Marturano (2013) defines a mindful leader as "someone who embodies leadership presence by cultivating focus, clarity, creativity and compassion in the service of others". These 4 abilities are fundamental to every leader, however, for most of the leaders it is hard to have the four of them or even two. Nevertheless, a mindful leader is someone who pays attention to how he works with people, how he affects these people. The leader can effectively manage, lead and influence in our current world. Mindful leaders can separate themselves from stressful event, they learn to observe situations from a neutral position, which is about being non-judgmental; they have a better control over situations (Levin 2018).

Harvard Business Review researchers have found three areas of mastery that allow leaders to be more present: Metacognition, Allowing and Curiosity. Metacognition is about taking a step back; it enables the leader to be more aware about the situation. Without metacognition, we cannot escape our own automatic pilot. Indeed, if we do not step back from situations where we find ourselves, we will only answer with our automatic pilot, and we cannot have a neutral opinion on it. That is why we need metacognition. 'Allowing' means acceptance and being open to what is happening without any judgement, and 'Curiosity' means being open to learn more. (Levin 2018).

Being mindful is innate, but it can be cultivated, trained and strengthened through techniques. Mindfulness can be developed by practices which may bring noticeable changes into a person's life.

BENEFITS OF MINDFULNESS

There has been a lot of studies concerning mindfulness, most of them in a daily life basis but since a few years, some of these studies are reaching the workplace.

Many researchers have shown that mindfulness reduces stress and stress reactivity but also that it reduces negative coping mechanisms as avoiding problems like smoking, drinking and emotional eating. This involves that mindfulness can help fight obesity and unhealthy eating habits. One research proclaimed that prolonged mindfulness meditation practices can change the circuitry in the brain providing space for improved decision making. Results of researches on mindfulness in workplace have shown that mindfulness has brought job improvement, decreases in burnout and an increase in resilience among employees. (Van Auken 2019, Sinclair 2016, Wagner 2019.)

Mindfulness has been shown to have a lot of benefits for our well-being, not least in a workplace. Indeed, mindfulness can increase your efficiency, improve your focus and awareness, boost your productivity, improve your creativity, decrease mistakes, develop and improve team relations, strengthen managerial qualities and help for better decision making. Mindfulness cultivates focus, reduces stress and anxiety and builds the capacity of resilience. The leaders who began training the essential skill of resilience, said they were happier, healthier, more productive, and even likely to stay committed to their organizations. (Adams 2016, Klemp & Langshur 2019.)

Mindfulness can be an effective method for relieving stress. Pogosyan (2019) introduces a research which states that the physiological processes in the parasympathetic nervous system needed to heal and recover from stress can be activated by taking long, slow breaths, while putting a break on the body's stress response. Mindfulness training enables people to recover from negative emotions such as anxiety and sadness more quickly.

In 2016, a study was conducted on 57 leaders. They were split in two groups, both following eight sessions of mindfulness training type Mindfulness Stress-Based Reduction (MSBR). The participants reported their resilience, capacity to lead in complexity and capacity for collaboration improving. Moreover, 40% of the respondents have felt calmness, less stress and emotional regulation. The group that also practiced at home between the sessions experienced their performances on resilience, teamwork, agility and focus improve significantly. (Reitz, Chaskalson, Olivier & Waller 2016, Rocourt 2017.)

As written here, mindfulness enhances your focus, creativity and awareness, makes you more resilient as well as improves your mental and physical health. However, it is recommended to be careful doing mindfulness if you have serious underlying conditions.

DRAWBACKS OF MINDFULNESS

Most people don't probably know that mindfulness has some drawbacks. They do not have an impact on most of the people but for those with serious stress and depression or post-traumatic stress disorder (PTSD) they can be dangerous. (The Mind Tools Content Team)

Some drawbacks have been exhibited in a study in 2009 led by psychologist Kathleen Lustyk: they are adverse side-effects such as depersonalization, psychosis, delusions, hallucinations, disorganized speech, feel of anxiety, increased risk of seizures, insomnia and loss of appetite. Several people reported experiencing panic attacks, breakdowns, feel of loneliness, depression, meltdowns and more after practicing mindfulness. Therefore, people are advised to be careful when undertaking mindfulness practices. (Dholakia 2016.)

Studies have also shown that practicing mindfulness formed false memories, as psychologist Brent Wilson said: "a consequence of mindfulness meditation is that memories become less reliable". Consequently, there aren't a lot of drawbacks that concern all people but you still need to be careful when you start mindfulness meditation. (Foster 2016.)

PRACTICE

Anyone can practice mindfulness and there are a lot of exercises to begin with mindfulness meditation. Some of the trainings need to be done in a calm and relaxing environment but you can also practice them at work. As a matter of fact, there are a lot of different moments when you can practice mindfulness. You can do it when you wake up to avoid starting your day with stressful thoughts, when you arrive to your office, before entering a meeting, when going back home and so forth. It is important to practice as much as possible through the day since it will help you focus better and avoid distractions. Since mindfulness is an act of focusing on being in the present (non-judgmentally), we could say that even deep focusing on eating and tasting the flavors, is mindfulness. (Bushak 2016, Carter & Hougaard 2016, Mindful leader: plutôt que d'en parler, lancez-vous! 2016.)

One of the most famous exercises is a breathing meditation. It is about being mindful of your breath, and it will help diffuse reactions and emotions. When you do this exercise, you start noticing your breath and noticing when your mind is wandering. It is a simple and easy way to train your mind to be more aware of something, here your breath, and to be more present. In this exercise it is important to notice when our mind is wandering off and to try to stay focus on our breath. (Vaynerman 2016, Winston 2016.)

Mindful leaders try to practice daily at work. It can be done by taking small breaks, without any distractions, in their office. Also, a practice called The Arrival is beneficial: the leader starts a meeting by inviting everyone to take 60 seconds to do what they need to do to be present. Participants could take several mindful breaths, quick stretch or send last emails or text messages. This practice promotes focused engagement to the meeting but it also helps to create a bigger culture of mindfulness at work. (Klemp & Langshur 2019.)

You can practice mindfulness everywhere, indeed; some people do it while walking, others while sipping tea, and even when riding in subways. For example, you can take a walk and try to pause and re-center. Focus on your breath but also on what you feel in your feet, be present to your surroundings and everything that you see, feel and hear. It is called walking meditation. You can also follow your breath while in the subway, focusing on the sounds and noticing every sensation. These mindfulness tips are about observing your environment, regaining your attention by paying more attention to what is going on around you. You can practice it with people by keeping a conversation with them and be mindfully present with the person. (Carter & Hougaard 2016, The Mind Tools Content Team, Wagner 2019.)

One form of mindfulness consists of focusing on an object, an idea or a task. It is similar to the mindful breathing and it involves concentrating on completing one task at a time (avoid multi-tasking) and if you feel distracted, notice the distraction and softly direct your attention back to the task (Wagner 2019).

CONCLUSION

In conclusion, mindfulness can be a solution in disruptive working life since it helps to regulate our emotions and our negative thoughts, as proven in many studies. Mindfulness is helpful not only to leaders but also to employees for improving teamwork and workplace atmosphere.

Mindfulness meditation is a practice that we all would need to have in contemporary society. It has a positive effect on most people but can have negative effects on some so some caution is wise to take especially if one suffers from severe stress or depression. There are many ways to practice mindfulness meditation at home, in a calm and pleasant space, but you can also practice it at your workplace. There are mindfulness practice tools and applications helping you become more present and compassionate.

Personally, I find mindfulness important as it has a lot of benefits, physically and mentally. Most importantly, it has helped me to focus better and to have a clearer mind, which can be challenging in these times.

As psychologists Miguel Farias and Catherine Wilkolm point out: "Buddhist meditation was designed not to make us happier, but to radically change our sense of self and perception of the world" (Dholakia 2016). Thus, mindfulness meditation's purpose was not to make us happier but to have a new perception and to master ourselves in a better way.

Sources

Adams, J. 2016. Mindful leadership for dummies. John Wiley & Sons Ltd., Chichester, West Sussex.

Babauta, L. 2013. Tools For More Mindful Living. 16.12.2013. Retrieved 12.4.2020 from <https://www.fastcompany.com/3023459/12-tools-for-more-mindful-living>

Bushak, L. 2016. Mindfulness Vs Meditation: The Difference Between These Two Pathways To Well-Being And Peace Of Mind. 10.3.2016. Retrieved 2.4.2020 from <https://www.medicaldaily.com/mindfulness-meditation-differences-377346>

Carter, J. & Hougaard, R. 2016. How to Practice Mindfulness Throughout Your Work Day. 4.3.2016. Harvard Business Review. Retrieved 31.3.2020 from <https://hbr.org/2016/03/how-to-practice-mindfulness-throughout-your-work-day>

Dholakia, U. 2016. The Little-Known Downsides of Mindfulness Practice. 27.4.2016. Retrieved 14.4.2020 from <https://www.psychologytoday.com/us/blog/the-science-behind-behavior/201604/the-little-known-downsides-mindfulness-practice>

Foster, D. 2016. Is mindfulness making us ill? 23.1.2016. Reviewed the 14.4.2020. Retrieved from <https://www.theguardian.com/lifeandstyle/2016/jan/23/is-mindfulness-making-us-ill>

Kabat-Zinn, J. 2010. What is Mindfulness? Youtube. 14.4.2010. Retrieved 25.3.2020 from <https://www.youtube.com/watch?v=xoLQ3qkh0w0>

Klemp, N. & Langshur, R. 2019. The Three Most Effective Mindful Leadership Strategies. Mindful. 3.12.2019. Retrieved 10.4.2020 from <https://www.mindful.org/the-three-most-effective-mindful-leadership-strategies/>

Levin, M. 2018. February 28). Harvard Research Reveals How Mindful Leaders Develop Better Companies and Happier Employees. Inc. 28.2.2018. Retrieved 10.4.2020 from <https://www.inc.com/marissa-levin/harvard-research-reveals-how-mindful-leaders-develop-better-companies-happier-employees.html>

Marturano, J. What is a 'Mindful Leader'? 5.8.2013. Retrieved 2.4.2020. from <https://instituteformindfulleadership.org/mindful-leader/>

Mindful leader: plutôt que d'en parler, lancez-vous! 2016. Institut Francais du Leadersip Positif. 24.5.2016. Retrieved 7.4.2020. from <https://positiveleadership.fr/mindful-leader-plutot-que-den-parler-lancez-vous/>

Mindful Staff 2014. What is Mindfulness? Mindful.org. 8.10.2014. Reviewed the (25/03/2020), Retrieved from <https://www.mindful.org/what-is-mindfulness/>

Moore, C. 2020.. What is Mindfulness? Definition + Benefits (Incl. Psychology). 18.2.2020. Retrieved 5.4.2020 from <https://positivepsychology.com/what-is-mindfulness/>

Pogosyan, M. 2019. . Mindfulness and Stress: A Tale of Mutual Consequences. Psychology Today. 13.5.2019. Retrieved 14.4.2020. from <https://www.psychologytoday.com/intl/blog/between-cultures/201905/mindfulness-and-stress-tale-mutual-consequences>

Reitz, M., Chaskalson, M., Olivier, S., & Waller, L. 2016. The mindful leader: Developing the capacity for resilience and collaboration in complex times through mindfulness practice. Ashridge Executive Education HULT.

Rocourt, A-V. 2017. Devenir un "mindful leader": prêts à y allouer 1% de votre temps ? 25.4.2017. Retrieved 30.3.2020 from <https://www.joyissime.com/single-post/Devenir-un-mindful-leader>

Rock, D. 2010. New Study Shows Humans Are on Autopilot Nearly Half the Time. 14.11.2010. Retrieved 20.04.2020 from <https://www.psychologytoday.com/us/blog/your-brain-work/201011/new-study-shows-humans-are-autopilot-nearly-half-the-time>

Sinclair, A. 2016. Leading mindfully: How to focus on what matters, influence for good, and enjoy leadership more. Allen & Unwin.

The Mind Tools Content Team n.d. Mindfulness in the Workplace. Retrieved 2.4.2020 from <https://www.mindtools.com/pages/article/mindfulness.htm>

Van Auken, J. 2019. The 5 Abilities Mindful Leaders Cultivate. Mindful Leader Team. 3.9.2019. Retrieved 10.4.2020 from <https://www.mindfulleader.org/blog/28649-the-5-abilities-mindful-leaders>

Vaynerman, S. 2016. 3 Easy Mindfulness Meditation Techniques to Practice at Home or at the Office. 13.4.2016 Retrieved 30.3.2020 from https://www.huffpost.com/entry/three-easy-mindfulness-me_b_9674614

Wagner, P. 2019. . Meditation vs. Mindfulness: Methods and mindsets for lasting peace. 4.12.2019. Retrieved 28.3.2020 from https://www.gaia.com/article/meditation-vs-mindfulness-methods-mindsets-for-lasting-peace?gclid=CjwKCAjw1cXOBRBmEiwAy9tKHpii0EwAo6cXGB--Je1dh7W9L1MszvMhj6t5HTBqXHzi0WdeZ21uxoCBn0QAvD_BwE

Winston, D. 2016. A 5-Minute Breathing Meditation to Cultivate Mindfulness. 26.2.2016. Retrieved 2.4.2020. <https://www.mindful.org/a-five-minute-breathing-meditation/>



PART II

SENIOR COLLEAGUES

Leadership as a Lighthouse

Daria Lewandowska

IN THIS ARTICLE, I would like to contemplate on leadership and present my own insights on leadership in two dimensions using a lighthouse metaphor supported by some of science-based theories. This leadership analogy is a helpful tool to design better strategies when leading in challenging times, and describes leadership principles as they relate to a lighthouse that provides light, hope and safety to the people we lead. Moreover, it stands tall and rock solid during even the worst storms. The first dimension of leadership like a lighthouse refers to ourselves and the second one is the leadership like a lighthouse to others.

Great leaders are like a lighthouse to themselves at the first place, because, as Dr. Med Klaus Dieter Platsch (2015) said in his speech in a congress in Graz, *"Let us all put theory aside and connect to the pool of wisdom that we are all connected to."* What actually do I mean by stating that we are the light inside? According to Dr. Bruce Lipton, the author of *The Biology of Belief* and a world-know expert in Quantum Biophysics: *"The point is we are made out of atoms and molecules. Fact: our bodies by definition are emitting light and absorbing light. Yes. We are emitting light because all of our atoms are generating energy fields that are radiating out from us. Everything that's made out of matter is also radiating energy fields. This is not a new understanding. The Asians have a dealing with Feng Shui for a thousand years here."*

Based on the new science, Epi-Genetics, we are very powerful in creating and unfolding the lives we lead and we can become leaders to ourselves by clearing some of the issues like thinking patterns or belief system to show up the light. *"Light is energy. It also happens to be divine. It is in your DNA and has the powerful ability to heal, create, manifest, sustain and express you. At times it is not working because it has been forgotten, like when you are totally down on yourself or being very judgmental."* (Daikeler 2012, 137). *"Sometime we have to lose our minds to reach deeply into our senses."* (Nielsen Joos). This sentence is also true nowadays, when we are getting

out of our minds and starting to feel again, connecting more to our hearts than sensing with the mind. Letting go means as well stepping outside of our safety board.

From my own life and professional experience, it turns out that many leaders are interested in self-development, coaching, mentoring or facilitating change, but despite their declaration to change, they would rather mostly change others and the world around them. Sometimes changing the world around us is possible to some extent, for example through the change of a product/service, promoting, innovating or creative discoveries. But the change based on unrealistic expectations, that is changing other people's attitudes, fail in most of the cases. The attitude expressed by preventing others from creating own ideas or values generates conflict or resistance and instead of self-development it becomes a projection of one's own needs - an anti-development.

An affirmative: *"Other people need to change. If they will get better, my business will change for better as well"* expresses the expectation that results in becoming dependent on other people's decisions – which we cannot influence or can influence insignificantly.

Only activating own resources, ideas, creativeness prevents us from giving away the accountability and blaming others for our own failures. By "others" I mean anonymous people, institutions or viruses, as is the case now with COVID-19. The main side effect of such attitude is a temporary tension release. When it comes to leadership, the first homework to do is to encourage people to take ownership. Great questions to be asked can be the following: *"What can you do in this situation?"*, *"What is your influence on this?"*, *"What will you start with?"*, *"How do you like to feel on the finish line?"*.

As a business trainer, coach and sociologist by education, I observe in today's business world, that the contemporary leader is more and more self-aware and expresses him/herself better. *"In open societies with higher education level – and in consequence higher self-awareness, it is very hard to send young people to war, antagonize each other or push them towards goals that are against their personal values. In this sense, we are far away from ideological or business hegemony."* (Bennewicz 2017, 69).

At a time of current crisis (economic, financial, emotional, mental and spiritual) where long-term effects are still unknown, self-development is an interesting offer especially in uncertain situations. All kind of innovation, changes, reinventions, discoveries and modifications have been brought to life because of scarcity, not because of stability. Crisis forces acting, but acting based on firefighting is just a short-term leadership strategy. The only long-term strategy is to become the lighthouse – first to ourselves and then to others – by taking responsibility for our own lives.

While contemplating on the second dimension of leadership and using the lighthouse analogy I would like to explain what does it mean to be the lighthouse leader? Today leaders have another important tasks – make sure that the business stays on track by illuminating the path to others, assuring that they are on the right course and that the decisions they are making are sound, building confidence that the course they are on is safe, reliable, with no crashes ahead.

"Research has shown that there is a clear consistency between spiritual values and practices, and leadership effectiveness and that values that have long been considered spiritual ideals, such as integrity, honesty, and humility, have a positive influence on leadership success. This suggests that satisfying these spiritual needs in the workplace positively influences human health and psychological well-being, and forms the foundation for both workplace spirituality and spiritual leadership." (Fry & Egel 2017).

To elaborate more on this observation and to guide you through the way why I perceive the leadership today as a lighthouse for others I have interviewed Mr. Olin O. Oedekoven, Ph.D., the President and CEO of Peregrine Global Services – a business that provides thought-partner solutions to develop values-based

leaders and improve the quality of higher education throughout the world. Dr. Olin O. Oedekoven has over 35 years of leadership experience at all organizational levels from first-line leader through strategic leadership and is a graduate of the Army Command and General Staff College and the U.S. Army War College.

I have posted several questions to Dr. Olin Oedekoven in research on the first dimension, in which leadership is perceived like a lighthouse to others, understanding the condition of today's leadership and finding the light to share with the world.

Daria Lewandowska: "If I used the lighthouse metaphor in the leadership context today, what would that mean to you?"

Dr. Olin O. Oedekoven: "A lighthouse is emblematic for leadership on at least two levels. First, the lighthouse shines a light on ourselves so that we can better understand ourselves, our environment, and how we see others. The light of the lighthouse includes our personal values and knowledge, the BE and KNOW dimensions of leadership.

Second, the lighthouse gives direction to others based on how our light shines, the DO dimension of leadership. The light from the lighthouse, exemplifies how we influence others by putting our values and knowledge into action. It is how we influence others to achieve common goals. Just as the lighthouse guides ships to safe passage, so too should our lighthouse guide others with our values exemplified through our actions safely along their leadership journey. The lighthouse is fixed, just as our values and attributes of leadership must be immovable. The lighthouse shines, just as our values and attributes must shine towards others. The lighthouse gives direction, just as our leadership actions of values exemplified must give direction for others to follow. The lighthouse represents physical safety, just as our values exemplified should create physical, emotional, and spiritual safety for others. The lighthouse serves a purpose greater than itself, just as our leadership must serve a greater purpose than just ourselves. The lighthouse shines continuously in good weather and bad, just as our values must never waiver, even if it is stormy and the waters are turbulent.

The lighthouse gives direction to each of us by helping to define who we are; the lighthouse also gives direction for others to guide them in their leadership journey. Time for you to be a lighthouse?"

Daria Lewandowska: "What does it mean to you that leadership is a choice/a decision and not a position nor rank?"

Dr. Olin O. Oedekoven: "To be a leader, you must BE your values; KNOW your people and technical schools; and DO leadership by living your values and applying your skills. Leadership is about how you respond towards others, and yourself. Leadership is about influencing through the examples you set. Leadership is about unlocking the potential in others to obtain commonly understood goals. It's about integrity, honesty, trust, and respect. Based on these characteristics and definitions of leadership, to be a leader is not restricted to positions on an organizational charge whereby you have direct reports. Rather, supervision is a subset of leadership. To be a good supervisor, one must be a good leader. But to be a good leader, one does not have to be a supervisor."

Daria Lewandowska: "Sometimes leaders themselves are the problem. Why is that? What is your perspective on this?"

Dr. Olin O. Oedekoven: "First, it's hard to see yourself truly as others see you. Each of us has a unique self-image and that self-image can be very different from how others see you. It helps sometimes to have a 360-degree evaluation to understand how others perceive you and understand you. It's only from the

perspective of others do we obtain a true understanding of ourselves.

Second, sometimes bad behaviors get reinforced in the workplace because they obtain short-term results. Yell at your team to get something done, they get it done, and then the mistaken belief develops that it's good to yell at your team members. Fear is never an effective approach to leadership.

Third, none of us is perfect. Each of us has blind spots and gaps. How we mitigate these blind spots and gaps is what helps define you as a leader."

Daria Lewandowska: "What is the most important daily practice that leaders can follow today?"

Dr. Olin O. Oedekoven: "Reflection, that is to reflect on what went well and what didn't go as well, and then work to continuously improve. Don't beat yourself up, but rather simply reflect on your effectiveness and then adjust your actions and behaviors that better address your goal. Leadership is a consistent and constant process of self and organizational improvement."

Daria Lewandowska: "What is your vision on leadership today?"

Dr. Olin O. Oedekoven: "All of us are in unique positions and circumstances. A common vision may not be the best answer. Rather, each of us needs to develop a vision that best represents the long-term goal. For me personally given my role as a leader at Peregrine Global Services, my vision is to build capacity by leveraging diverse talents to make a difference in our world."

Daria Lewandowska: "How good leaders could make people feel safe? What is your own experience on leading people in the times of recession and real-life examples? What inspires you the most in Simon Sinek's short video on "Why good leaders make you feel safe"?"

Dr. Olin O. Oedekoven: "I certainly agree with Simon Sinek in this video in that it is important for a leader to help keep their team safe. Safety include several dimensions: physical, financial, social, spiritual, and psychological. Leaders must provide a safe working environment so that leaders are not harmed and able to perform, something we are dealing with currently with the Global Pandemic. Leaders must provide appropriate compensation so that people can live their lives and feel that the work they do is valued. Leaders must provide a framework were people are safe to interact, communicate, collaboration, and coordinate with others. Leaders must respect differences and realize that there are many right answers. Leaders must ensure that team members do not live in fear, can express themselves freely, and to attempt and sometimes fail without reprisals. Safety is truly important for the totality of the organization and the success it may obtain.

Leading when things go well is relatively easy. Leading when things don't go as well is when leaders are truly defined. In the military, I lost Soldiers in combat operations and the hardest thing for me was to present the flag to that Soldier's family at the funeral. It was hard, but it was also inspirational. It taught me the value of life and the impact that our lives have on others, both known and unknown. It taught me that there is life outside the organization and that each of matters. When I'm down, I sometimes reflect on those moments at those funerals and I draw inspiration from them in that what each of us does each and every day has impact. What we do matters and that the life of a leader is to help ensure that others see that they matter too."

This important interview has provided greater value to my life and hopefully to other leaders. It has offered a wonderful foundation for genuine leadership, in particular so important in “VUCA¹” environment we are all living today when it is important not to give orders but to keep everyone focused on the end goal. So, concentrate on growth, be effective in what you do, live your values, reflect on yourself, know your people and make them feel safe.

In a nutshell, when you replace your fears with creativity and cherish the growth mindset you will never be disappointed. Create a vision where followers will experience a sense of calling so that their lives have more meaning and establish an organizational culture based on the values of belonging, understanding and appreciation. If you have not YET arrived there as a lighthouse leader, do not give up. You are on the path of improving through practice. You can grow and improve in your leadership abilities every day.



¹ VUCA - is an acronym that stands for volatility, uncertainty, complexity and ambiguity, a combination of qualities that, taken together, characterize the nature of some difficult conditions and situations. The term is also sometimes said to stand for the adjectives: volatile, uncertain, complex and ambiguous.

Sources

Bennewicz, M. 2017. Coaching and mentoring in practice. Cognitive approach.

Daikeler, D. 2012. Messages: Flowing with Synchronicity. Balboa Press. A Division of Hay House. Bloomington, IN. 137.

Fry, L. W. & Egel, E. 2017. Spiritual Leadership. Embedding Sustainability in the Triple Bottom Line. Graziadio Business Review 2017, Volume 2, Issue 3. Retrieved 12.4.2020 from <https://gbr.pepperdine.edu/2017/12/spiritual-leadership/>

Lipton, B. n.d. Biontology Arizona. Retrieved 12.4.2020 from <https://www.biontologyarizona.com/bruce-lipton-part-II/>

Nielsen Joos, M. Retrieved 10.4.2020 from <https://www.mariannielsenjoos.com/blog>

Platsch, K. D. 2015. Speech in a congress 6.2.2015 in Graz. Retrieved 12.4.2020 from https://www.drplatsch.de/tl_files/drplatsch/audio/Vortrag_Heilung_DynamischeKraft_Platsch_Graz_6.2.2015.mp3

Sinek, S. 2014 Why good leaders make you feel safe. Retrieved 11.4.2020 from <https://www.youtube.com/watch?v=lmyZMtPVodo>

School at the Age of the Coronavirus – Sudden Challenges for Modern School and Educational Leadership

Roksana Ulatowska

IT IS THE YEAR 2020. Initially in China and then in most European countries the COVID-19 pandemic is developing. Public health systems are not prepared for the scale of the situation and they fail. What about education systems? Is it possible for the existing education models still achieve the school's basic goals? Do these models provide equal access to education? Will the epidemic bring lasting social change to school grounds? And what role should educational leaders play in light of such situations? The author seeks answers on the example of actions taken during the epidemic globally, yet having Poland and Finland in the spotlight as she is the most familiar with the situation in those countries.

CORONAVIRUS AND SOCIAL CHANGE

Social changes can be considered based on models, approaches or theoretical concepts. In their analysis, various perspectives are adopted - ones related to modernization, evolution (Boszkański, 2016; Mańkowski 2018) or sociological eschatology (Ossowski, 2000 as: Mańkowski, 2018), which recognizes the end, fall or breakthrough (Fukuyama 2000, Touraine, 2011, Wallerstein, 2004). It can be assumed that social changes also take place as permanent transformations in which elements of the social order are perpetually altered (Turowski, 2000). Sztompka, however, stresses that social change must acknowledge the significance of the difference between the state of the social system at one time and the state of the same system at another time (2005). As Bauman suggests in his concept of fluid modernity, the idea of permanence is undermined by rapidly changing order. Global crises destroy the illusion and apparent calmness forcing us to deal with the great challenges we face today in a time of liquid modern world (Baumann, 2010). Currently, humanity is confronted with a huge challenge, the Covid 19 pandemic, which can permanently change the social order. In this context, it is worth looking at the pandemic and its effects by adopting concepts that emphasize "the

speed with which new phenomena appear in social life, but also the lack of control over them and the growing concern over their many demographic, economic and political consequences” (Boksański, 2016, p. 10). How do education systems cope with such changes?

SCHOOLS IN THE AGE OF A PANDEMIC

Since the beginning of March, many countries have decided to close schools and transfer education to e-learning. A report published by UNESCO shows that the pandemic is the reason that about 91.4% pupils around the world are currently experiencing changes in education, and 1.57 billion children and youth from 192 countries do not study at school (COVID-19 Educational Disruption and Response, UNESCO, 2020). Governments are facing the issue of having to ensure the achievement of school goals, guarantee continuity of learning and provide digital access as well as inclusive solutions for the education system.

According to UNESCO’s recommendations, educational systems should as a first step ensure the continuation of individual education by using a variety of technologies to introduce or extend available distance learning. The research-based report (which certainly lacks complete statistics and data from many countries, including European ones) presented by UNESCO shows that learning is continued as online classes (e.g. Croatia, France, Greece, Italy, Portugal). In some countries, lessons also take place using public television (e.g. Croatia, France, Poland). Teachers also use apps that enable lessons as well as communication with students and parents, or some countries also benefit from conducting live lessons or recording lessons in the form of an open course using MOOC. In view of the activities undertaken so far, UNESCO recommends the need to take into account the risk of widening inequalities in three key aspects - digital accessibility, providing children with meals outside of school and inclusive learning solutions (Giannini & Grant 2020).

CHALLENGE NO. 1 DIGITAL ACCESSIBILITY

It is recommended also by UNESCO that transferring education to online classes includes a thorough analysis of the students’ access to a computer and the Internet, preparation of teachers for conducting classes using methods and techniques of distance education and communication between school and family (Chang, Yano, 2020). Closing schools is a huge change and a challenge at the same time. The system must help students fulfil their educational opportunities. Schools’ activities should therefore be directed towards helping to provide all students with access to information technology, and teachers with digital learning training, system management training and online learning pedagogical training. Is it possible at all to ensure these requirements?

According to data collected by the Central Statistical Office, in Poland it appears that 81.3% of households have access to at least 1 computer at home, while 86.7% of households have access to the Internet (GUS, 2019). However, the results of other studies say differently. A popular start-up social learning network in Poland, Brainly, that publishes educational materials and enables communication between its users, has published data showing that every 7.7% of students must use their parents’ computers. Another report also reveals that 31% of parents struggle with the problem of access to computer equipment for their children (Gazeta Wyborcza, 2020). Access to a computer and Internet at home certainly differs depending on each European Country, which is confirmed by data published by the European Commission DG Communications Networks, Content & Technology (European Commission, 2019) based on the results of research conducted in 31 countries (28 EU countries plus Iceland, Norway and Turkey). Data indicate that Nordic countries are at

the forefront in accessing high-speed internet at school. The report shows one more reflection – the most important barrier in the use of digital technologies is still the insufficient number of tablets, laptops and PC's.

However, many students still come from environments where access to technology outside school is almost non-existent. Some regions also lack access to the Internet or even electricity. Another issue is the negative attitude of some parents towards digital technologies alongside their low digital competence, which creates difficulties during home-schooling. Support for children from socioeconomically disadvantaged backgrounds and the establishment of equal access to online education are the key tasks. Different countries take different strategies in these activities. Some provide Internet access and computer equipment to students from low-income families (in France, these activities involve 5% of students), others build partnerships, e.g. a post office, which creates home deliveries of worksheets to children (Portugal) or encourage schools to suspend online education unless the school provides fair access (for example in the USA) (UNESCO, 2020).

CHALLENGE NO. 2 ENSURE HEALTHY MEALS BEYOND SCHOOLS

Providing children with regular meals is a particular challenge. For many of them eating at school is the only chance for a wholesome meal. Statistics regarding the use of school canteens by children in individual countries show a wide variation. The challenge of feeding children is particularly difficult and complex during quarantine, which is why aid institutions should be obliged to organize and directly deliver meals for the ones in need. The continuation of meals in schools and a strong commitment to the cause is presently required.

In Poland, it is estimated that currently even about 1 million have had a meal financed by social support institutions (TVN24, 2020), what gives even 1/4 of all children in schools in Poland (Portal samorządowy, 2019). In some municipalities, aid institutions provide targeted benefits, about Euro 44 a month for one child. Additionally data about children's demand for hot meals is collected and deliveries to the ones in most need are organized. At present, the Polish Ministry of National Education does not publish information on the number of children receiving meal subsidies. In the UK, after school closures, a £ 15/ week shopping voucher program was launched (UK Department of Education 2020). Finland is another country which has many good practices in this area. As early as 1943, Finland was the first country in the world which introduced regulations regarding free school meals for all children. Currently, 830 thousand children and adolescents enjoy free meals (Pellikka, K, Manninen, M. & Taivalmaa S-L 2019). In the current situation the Finnish Minister of Education, Li Andersson, assured that students are still entitled to receive free meals from municipalities. During the ongoing epidemic, some private and public kindergartens offer free lunches for those in need, depending on the city / municipality or district, and primary schools provide school lunches or food packages to those in need (Yle, 2020).

The challenge of feeding children is particularly difficult and complex during quarantine, which is why aid institutions should be obliged to organize and directly deliver meals for the ones in need. The continuation of meals in schools and a strong commitment to the cause is presently required.

CHALLENGE NO. 3 PLAN FOR INCLUSIVE LEARNING SOLUTIONS

Particular attention, in the context of school closure and changing the learning mode, should be paid to the planning of learning processes so that they take into account the diverse needs of all students (UNESCO, 2020). The current new and unexpected situation, where students must adapt to new requirements and learning methods, which are mainly based on self-education and limited contact with teachers, can

significantly deepen students' learning difficulties. It is crucial to assess the needs of students in a way that everyone can learn effectively. Students with special needs should receive support during remote and independent work. Education should include various support options for processing and understanding of the material. Support should also be provided for parents who, at the time of school closure, take over the role of a teacher and become equally responsible for children's education. One of the methods of inclusive education are so-called 'Massive open online courses' (MOOC), which provide open access via the Internet allowing interactive participation and thus enable remote education for a wide range of individuals. The MOOCs include lectures, videos, exercises, and interactive user forums to create an online community of people learning and sharing knowledge (Bouchet, Bachelet, 2019). The first MOOC was created by the Massachusetts Institute of Technology (MIT) in 2001. However, since 2015, the Finnish center Luma has also conducted advanced research on the use of MOOC's in education. The Center prepares MOOC courses in many thematic fields both for students and teachers in the form of support in their professional work (Kaul, Aksela, Wu, 2018). Finnish experience is very valuable in this area. For many years now a model of peer-group mentoring which is based on the idea of dialogue and non-hierarchical knowledge sharing has been used. Teachers' professional development support enables them to take part in active practical workshops focusing on both the use of technology and pedagogical innovations (organized by educational institutions or private organizations), free online courses and seminars covering a lot of various topics and teaching methodologies using digital technologies (European Commission, 2019).

THE ROLE OF THE LEADERSHIP IN THE EDUCATIONAL CHANGE?

In the context of the challenges faced by schools and educational systems today, educational leadership is particularly important. Sudden changes require educational leaders not only to change the current methods according to which the entire school community works or to manage educational processes, but are associated with taking even greater responsibility for the education and development of young people. The tasks, which educational leaders are facing should not be limited to pointing out tools and digital resources for conducting lessons or creating educational resources, but should be focused on how to sustainably meet the needs of all students. Young people experience a lot of fear, stress and anxiety due to the pace of the currently changing situation and that must be counteracted through an attitude that promotes courage, solidarity, readiness to build community, trust and helping others. It is a necessity to consider and strengthen the values present in educational leadership (Ulatowska, 2015).

The activity of educational leaders during this difficult time of sudden and unexpected changes, should fit into the postulate of an inclusive approach and focus on reducing social injustice and ensuring equal opportunities for everyone without exception (Mazurkiewicz, 2015). Stimulating to build individual potential and developing among young people the ability to deal with reality and the problems it poses, gives leaders a particularly difficult challenge. A challenge that becomes a moral duty.

CONCLUSIONS

The COVID-19 pandemic and the process of social change will definitely affect and permanently change modern educational systems. These changes require the adaptation of educational systems in developed and developing countries as well as the creation of new "organic" leadership models based on development

and well-being (Davis, Martin, 2015). In this process, it is necessary to take into account the Global Education Program developed by UNESCO in 2008 and updated in 2019, which obliges to take into account the reality of the globalized world of greater justice, equality and human rights. In this interdisciplinary approach, global education is a "dynamic and evolving construct, dependent on political, economic, social, cultural and environmental changes in global society" (Cabezudo, Cicala, de Bivar Black, Carvalho da Silva, 2019, s. 17).

The paradigm allows us to understand education as the key to understanding the world and problems or challenges it currently poses, putting emphasis on reflective learning, critical thinking or new forms and ways of communication. It should be where educational processes are directed at. The aims of the program can, apart from creating a vision of future education, contribute to another very important aspect, namely contribute to the criticism of unfair societies and support informal learning. Learning, which is a part of lifelong education, allows you to shape attitudes, to build value, skills and knowledge, drawing on everyday experience and our own environment as key educational resources (Cabezudo, Cicala, de Bivar Black, Carvalho da Silva, 2019).

Sources

Bauman, Z. 2010. Living on borrowed time, Conversations with Citlali Rovirosa - Madrazo. Cambridge: Polity Press

Boksański, Z. 2016. Zmiana społeczna i jednostka we współczesności. Przegląd socjologiczny, 56, Uniwersytet Łódzki

Bouchet, F., Bachelet, R. 2019. Socializing in MOOC's: Comparing a university and self enrolled Students, [in: Calise, M., Delgado Kloos, C., Reich, J., Ruiperez-Valiente, J.A., Wirsing, M. (eds.)] Digital Education: At the MOOC Crossroads Where the Interests of Academia and Business Converge, p.31-36.

Cabezudo, A., Cicala, F., Luisa de Bivar Black, M., Carvalho da Silva, M. 2019. Concepts and methodologies on global education for educators and policy makers, North-South Centre of the Council of Europe. Accessed 04.04.2020 <https://rm.coe.int/prems-089719-global-education-guide-a4/1680973101>

Chang, G.C., Yano, S. 2020. How are countries addressing the Covid-19 challenges in education? A snapshot of policy measures, UNESCO's Section of Education Policy Accessed, 04.04.2020 <https://gemreportunesco.wordpress.com/2020/03/24/how-are-countries-addressing-the-covid-19-challenges-in-education-a-snapshot-of-policy-measures/>

COVID-19 Educational Disruption and Response. 2020. UNESCO. Accessed, 01.04.2020 <https://en.unesco.org/covid19/educationresponse>.

Davies, T., Martin, D. 2014. Przywództwo i zarządzanie w edukacji wobec globalnych przemian, [in: Edukacja jako odpowiedź. Odpowiedzialni nauczyciele w zmieniającym się świecie, G. Mazurkiewicz, (eds.)] p. 29-52.

Department for Education, GOV.UK. 2020. Guidance: Providing free school meals during the coronavirus (COVID-19) outbreak. Accessed, 31.04.2020 <https://www.gov.uk/government/publications/covid-19-free-school-meals-guidance>

Executive summary of 2nd Survey of Schools: ICT in Education, Report of European Commission DG Communications Networks, Content & Technology, 2019. Accessed, 02.04.2020 https://ec.europa.eu/information_society/newsroom/image/document/2019-10/ictineducation_objective_2_report_final_4688F777-CDED-C240-613EE517B793385C_57736.pdf

Fukuyama, F., 2000. Koniec historii. Poznań: Zysk i Spółka.

Gazeta Wyborcza. 27.03.2020. Zdalne lekcje. 73 proc. nauczycieli prowadzi je przez maila, w domach brakuje sprzętu,

Pellikka, K, Manninen, M. & Taivalmaa S-L. 2019. School meals for all; School feeding: investment in effective learning – Case Finland, Ministry for Foreign Affairs of Finland and Finnish National Agency for Education. https://um.fi/documents/35732/0/CaseStudyFinland_SchoolFeeding.pdf/56e80172-0c9a-8eea-a697-098777c8ad73?t=1556803010303 Accessed, 04.04.2020

Giannini, S. & Grant Lewis, S. 2020. Three ways to plan for equity during the coronavirus school closures, UNESCO, 25.03.2020. Accessed, 02.04.2020 <https://gemreportunesco.wordpress.com/2020/03/25/three-ways-to-plan-for-equity-during-the-coronavirus-school-closures/>

Kaul, M., Aksela, M. & Wu, X. 2018. Dynamics of the Community of Inquiry (CoI) within a Massive Open Online Course (MOOC) for In-Service Teachers in Environmental Education. Educ. Sci. 2018, 8, 40.

Mańkowski, D. 2018, Zmiana społeczna a instytucja społeczna, Philosophy and Sociology, vol. XLIII, Vol 43, p. 233-248 Accessed 01.04.2020 from <https://journals.umcs.pl/i/article/view/6182/5812>

Portal samorządowy. 2019. Accessed 20.04.2020 from <https://www.portalsamorzadowy.pl/edukacja/dla-4-6-mln-uczniow-rozpoczyna-sie-rok-szkolny-2019-2020,131336.html>

Społeczeństwo informacyjne w Polsce w 2019 roku. Raport GUS, 2019 Accessed, 02.04.2020 from <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/nauka-i-technika-spoleczenstwo-informacyjne/spoleczenstwo-informacyjne/spoleczenstwo-informacyjne-w-polsce-w-2019-roku,2,9.html>

Sztompka, P. 2005. Socjologia zmian społecznych, przeł. J. Konieczny, Kraków: Wydawnictwo Znak

Turowski, J. 2000. Socjologia, Wielkie struktury społeczne, Lublin: Towarzystwo naukowe KUL

TVN 24, 02.03.2020. Accessed 02.04.2020 from <https://tvn24.pl/polska/czy-jadles-dzis-obiad-sprawdzamy-co-sie-dzieje-z-dziecmi-ktore-dosawaly-osilki-w-szkolach-4522639>

Wallerstein, I., 2004. Koniec świata jaki znamy. Warszawa: Scholar.

Yle. 2020. Cities cook up free meals for distance learners during coronavirus crisis. 03.04.2020. Accessed from https://yle.fi/uutiset/osasto/news/cities_cook_up_free_meals_for_distance_learners_during_coronavirus_crisis/11290443?fbclid=IwAR3e9Krpeng1uMB3IR2OIQbzD4lh7c-wUBi2FORpAmcZKfE_rpAGhWSyoLg Accessed, 04.04.2020

Miten tietojohtaminen tukee yrityksen päätöksentekoa?

Tarja Eloranta

UUSI, YLLÄTTÄVÄ JA NOPEALIIKKEINEN TILANNE aiheutti viikossa mullistuksen työelämäämme. Tätä kirjoittaessani olen etätöissä, kuten niin moni muukin Covid – 19 -viruksen aiheuttaman tilanteen vuoksi. Virus on haastanut organisaatioita ennen näkemättömään muutokseen. Niin valtioneuvoston kuin monen suuren ja pienen yrityksen johdon on pitänyt tehdä suuria ja rohkeita päätöksiä valtavassa epävarmuuden tilanteessa tarjolla olevaa tietoa arvottaen ja analysoiden.

Tässä artikkelissa pohdin tietoon perustuvaa päätöksentekokykyä yrityksissä. Päätökset voivat olla yksittäisiä, suurempia päätöskokonaisuuksia tai monia pieniä päätöksiä ja valintoja arjessa; ne voivat olla myös yksilöiden tai ryhmien tekemiä päätöksiä (Grewal, McKenzie & van Winkelen 2011, 403-421). Strategiset päätökset tehdään vielä suurimmaksi osaksi johdon toimesta ja arkiset operatiiviset päätökset lähiesimiesten, tiimien tai yksilöiden tekeminä päätöksinä.

Päätöksenteko on yksi johtamisen arkinen ja tärkeä osa-alue. Se, miten hyviä päätöksiä olemme tänään tehneet, näkyy vasta jälkikäteen. Tämä asettaa päätöksenteolle oman haasteensa: Miten voimme varmistua oikeanlaisista päätöksistä tai ennakoida tulevia tapahtumia valmistautuen niihin?

Elämme toimintaympäristössä, jossa muutosvauhti haastaa meitä niin yrityksinä, työyhteisöinä kuin yksilöinäkin jatkuvaan uudistumiseen. Teknologian kehittyminen mahdollistaa uudenlaisia mahdollisuuksia, tekoäly nostaa yhä enemmän dataa päätöksentekomme pohjaksi ja samaan aikaan kilpailutilanne markkinoilla kasvaa. Päätöksenteon tueksi meillä on saatavilla paljon enemmän ja monipuolisempaa dataa kuin ennen. Tehokas datan hyödyntäminen ja tietoon perustuva päätöksenteko edellyttävät uudistumista myös johtamisen käytäntöihin.

TIETOPERUSTAINEN ORGANISAATIONÄKEMYS

Tietoperustainen organisaatio on rakentunut viiden oletettaman pohjalle: Tieto on avainasemassa yrityksen arvon tuotannossa ja strategiassa. Tieto rakentuu niin osaamisesta, teknologiasta, taidoista ja hiljaisesta tiedosta. Tietoa käsittelevät yksilöt, jotka myös tallettavat hiljaista tietoa osana omaa oppimistaan. Kognitiivisista ja aikaan sidotuista inhimillisistä rajallisuuksista johtuen yksilöiden tulee erikoistua tiedon käsittelysään: ymmärryksen syventäminen tietystä aiheesta voi tapahtua vain luopumalla laaja-alaisesta tietämyksestä. Ja viidentenä kohtana, lisäarvon tuottaminen tiedon avulla edellyttää monipuolista asiantuntijaosaamista. (Grant 1995, 109-122.)

Nämä tietoperustaisen organisaation perusedellytykset luovat pohjan järkevälle ja kestäväälle päätöksenteolle, jossa tieto on päätöksenteon pohjana. Tieto on hyödynnettävissä parhaiten silloin, kun se on relevanttia, luotettavaa ja ajantasaista tietoa. Tiedon löytymistä helpottaa, että se on rakenteellisesti tallennettua eksplisiittistä tietoa. Yritys voi hyödyntää organisaation sisältä löytyvää dataa tai yritys voi hyödyntää organisaation ulkopuolelta saatavaa ostettua tai avointa dataa. Tieto voi olla myös ns. hiljaista tietoa, joka on meissä ihmisissä, kokemuksena, näkemyksenä tai osaamisena. (Hannula, Helander, Ilvonen, Jussila, Kukko, Kärkkäinen, Laihonen, Lönnqvist, Myllärniemi, Pekkola, Virtanen, Vuori, Yliniemi 2013.)

Yksilöiden rajallisuudet huomioon ottaen ja asioiden kompleksisuuden vuoksi tarvitsemme erilaisista taustoista olevia osaamisia, kokemuksia ja näkemyksiä, joita yhdistämällä voidaan ymmärtää paremmin asioiden mahdollisuuksia, niiden erilaisia yhteyksiä ja vaikutuksia toimintaamme. Tähän perustuukin tietojohtamisen ydin. Tietojohtamisella tarkoitetaan arvonluomista tiedosta liiketoiminnan hyväksi sekä erilaisia johtamisen käytänteitä, joissa organisaatiota johdetaan tiedon avulla (Hannula et al. 2013).

POISTA PÄÄTÖKSENTEON ESTEET

Yritykset kohtaavat tänä päivänä monenlaisia uusia tilanteita ja tarpeita, liittyen esimerkiksi digitaalisten palveluiden suunnitteluun tai järjestelmähankintoihin. Nämä asiat vaativat usein erityyppistä asiantuntijaosaamista, kuin mitä johtoryhmässä tai hallituksessa on ja siksi on hyvä varmistaa ryhmän kokoonpanon monimuotoisuus (Grant 1996, 109-122).

Aina päätöksenteko ei ole kuitenkaan helppoa. Päätöksentekoon voi liittyä monenlaisia ns. mentaalisia vinoutumia. Näitä ovat mm. päättäminen ensitiedon perusteella, haluttomuus muuttaa asioita verrattuna nykyiseen, nyt tehtävä päätös tukee vanhoja valintoja, etsitään tietoa vahvistamaan omaa ajatusmaailmaa, ongelman luonnetta ei ymmärretä, liika positiivisuus tai riskin kaihtaminen, ulkopuolisen vaikutus päätökseen tai ulkopuolisten arvostamiseen liittyvät ongelmat (Grewal et al. 2011). Myös stressaavat tilanteet ja työstä johtuva paine saattavat vaikuttaa epäeettiseen päätöksentekoon (Johansen & Selart 2010, 99). Tietoon perustuva päätöksentekeminen on neutraalimpaa, kunhan ymmärrämme yhdessä datan merkityksen. Mitä tieto meille kertoo ja mitä se ei kerro? Mitä meidän tulisi tietää lisää? Päätöksenteko edellyttää tietoa ja ymmärrystä, mistä on päättämässä ja mitä vaikutuksia päätöksellä on.

LUOTTAMUKSELLINEN JA AVOIN ORGANISAATIOKULTTUURI EDISTÄÄ VUOROVAIKUTUSTA JA OPPIMISTA

Se, miten näitä vinoutumia päätöksenteossa voi käsitellä, edellyttää ryhmän keskinäistä avoimuutta ja luottamusta. Paras ja nopein tapa rakentaa luottamusta ja avointa kulttuuria, joka mahdollistaa tiedon kulun,

etsimisen ja jakamisen, on eliminoida niin paljon horisontaalisia organisatorisia esteitä kuin mahdollista. Kun toimintojen väliset raja-aidat kaadetaan, sosiaalinen pääoma voi kasvaa, koska ihmisillä on paljon parempi mahdollisuus kohdata toisiaan, motivoitua ja kannustaa toisiaan tekemään yhteistyötä. (Youndt & Snell 2004, 337-360.) Silloin myös tieto kulkee paremmin ja voidaan ymmärtää erilaisia näkökulmia asioista. Miten päätökset vaikuttavat kunkin työhön. Nonaka ja Toyama (2003) taas tuovat esiin, että tietämyksen rakentamiseen tarvitaan ”Ba”, monipuolisia vuorovaikutteisia mekanismeja tietyillä hetkillä tai paikoissa mahdollistamaan avoimen vuorovaikutuksen. He kuvaavat ”Ba”-ta myös tilana, joka luo energiaa, laadukasta aikaa ja mahdollisuutta jakaa omaa tietämystään muille ja käynnistää vuoropuhelua uuden tiedon tuottamiseen (Nonaka & Toyama, 2003, 2-10).

Näitä avoimen vuorovaikutteisuuden paikkoja voidaan luoda niin kasvotusten kuin etänäkin. Itsekin yllätyin vetäessäni verkkokoulutusta erään koulutuksen siirryttyä luokkahuoneesta verkkoon. Osallistujat kertoivat, että oli helpompi keskustella ja tuoda omia ajatuksia esille, kun olimme verkossa. Eräs osallistuja kertoi, että luokkahuoneessa joudut esiintymään kaikille, mutta verkkokoulutuksessa olimme kasvoja ja ääniä etänä.

Vaikka strategiset päätökset tehdäänkin usein johdossa, voidaan mahdollistaa päätöksenteko tietyin edellytyksin laajasti organisaatioon. Luomalla itsenäisiä, autonomisia tiimejä voidaan tehdä jopa parempaa tulosta, kun tiimi voi itse päättää, miten toteuttaa annetut tehtävät (Pfeffer 1998). Tämä taas edellyttää sitä, että tieto on saatavilla siellä, missä sitä tarvitaan päätöksen tekemiseksi. Paras tietämys päätöksen tekemiseksi tai ongelman ratkaisuksi on usein laajasti hajautunut organisaatioon, yksilöille, ryhmille ja yhteisöille (Heilmann, Kianto & Vanhala, 2016, 621-625).

Tarvitaan siis kulmahuoneen päätöksenteon lisäksi tulevaisuudessa yhä enemmän mahdollisuuksia päättää organisaatiossa monella tasolla. Esimerkiksi asiakkaiden odotukset kasvavat nopeaan päätöksentekoon erilaisissa palveluissa. Tietojohdamisen erilaiset käytännöt tukevat tätä päätöksentekoa, koska ne yhdistävät tiedon, explisiittisen ja implisiittisen eli hiljaisen tiedon yhteen ja vuorovaikutuksessa ymmärretty tieto tukee päätöstä. Teknologian, erilaisten tekniikoiden ja ihmisten vuorovaikutus mahdollistavat organisaation tiedon johtamisen tehokkaasti. Tekoälyratkaisut päätöksenteossa tukevat nopeaa päätöksentekoprosessia.

Tietojohdamisen käytännöt vaikuttavat myös positiivisesti työtyytyväisyyteen. Tietojohdamisen prosesseista tiedon jakaminen, tallentaminen ja osaamisen varmistaminen organisaatiossa paransivat työtyytyväisyyttä erityisesti asiantuntijatasolla, jossa oli mahdollisuus löytää ratkaisuja ja vaikuttaa yrityksen toimintaan. (Heilmann et al. 2016, 621-636.)

Alati muuttuvassa ja kompleksisessa toimintaympäristössä organisaatioiden on äärimmäisen tärkeää jatkuvasti luoda, arvioida ja käyttää uutta tietoa tuotteisiin, prosesseihin ja palveluihin lisäarvon tuottamiseksi. Tarvitaan teknologian ja sosiaalisen vuorovaikutuksen keinoja pysyvään pitkän aikavälin kilpailukykyyn. (Bhatt 2001, 68-75.)

Tässä artikkelissa olen tuonut esille erilaisia päätöksentekoon liittyviä haasteita ja keinoja parempaan päätöksentekoon. Kuten alussa mainitsin, tämän päivän päätösten vaikutukset näkyvät vasta huomenna. Tehdyt päätökset antavat meille kokemuksia hyvistä ja huonoista päätöksistä, joiden kautta voimme oppia yksilöinä ja organisaatioina. Kaiken ei kuitenkaan tarvitse mennä vaikeimmalla tavalla. Hyödyntämällä organisaatiossa ja muuta saatavilla olevaa tietoa, analysoimalla sitä ja keskustelemalla asiasta yhdessä monipuolisen osaajajoukon tai kumppaneidemme kanssa, teemme todennäköisesti parempia ja kestävämpiä päätöksiä pitkälle tulevaisuuteen. Ja tärkeintä on kuitenkin päättää tehdä jotain ja sitten vain toimeksi. Siitäkin syntyy kokemusta ja näkemystä. Aina voi parantaa matkan varrella. Onnea kokeiluihin!

Lähteet

- Baden-Fuller, C. & Grant, R.M.** 1995. A knowledge-based theory of inter-firm collaboration, *Academy of Management Journal*, *Abi/Inform Collection*, 17
- Bhatt, G.** 2001. Knowledge management in organizations: examining the interaction between technologies, techniques, and people. *Journal of knowledge management*, Vol 5, Issue: 1, 68-75.
- Grant, R.M.** 1996. Toward a knowledge-based theory of a firm. *Strategic Management Journal*, Vol.17 No. S2, 109-122.
- Grewal, S., McKenzie, J. & van Winkelen, C.** 2011. Developing organisational decision-making capability: a knowledge manager's guide. *Journal of Knowledge Management*, Vol. 15, No 3, 403-421
- Hannula, M., Helander, N., Ilvonen, I., Jussila, J., Kukko, M., Kärkkäinen, H., Laihonen, H., Lönnqvist, A., Myllärniemi, J., Pekkola, S., Virtanen, P., Vuori, V. & Yliniemi, T.** 2013. *Tietojohtaminen*, Tampereen teknillinen yliopisto, Tiedonhallinnan ja logistiikan laitos, Juvenes Print, Tampere 2013.
- Heilmann, P., Kianto, A. & Vanhala, M.** 2016. The impact of knowledge management on job satisfaction. *Journal of Knowledge Management*, Vol.20, Issue 4, 621-636.
- Hussinki, H., Kianto, A., Vanhala, M. & Ritala, P.** 2017. Assessing the universality of knowledge management practices. *Journal of Knowledge Management*, 21(6), 1596-1621. doi:10.1108/JKM-09-2016-0394
- Johansen, S.T. & Selart, M.** 2011. Ethical Decision Making in Organisations: The Role of Leadership Stress, *Journal of Business Ethic*; 99, 129-143.
- Nonaka, I. & Toyama, R.** 2003. The knowledge-creating theory revisited: Knowledge creation as a synthesizing process, *Knowledge Management Research & Practice* 1, 2-10
- Pfeffer, J.** 1998. *The human Equation: Building profits by putting people first*, Harvard Business School Press, Boston, MA.
- Youndt, M. & Snell, S.** 2004. Human resource configurations, intellectual capital and organizational performance, *Journal of Managerial Issues*, Vol. 16 No.3., 337-360

Pyyteetön ja rohkea johtaminen

Erja Mäkilä

TÄMÄ ARTIKKELI TARKASTELEE johtajuuden elementtejä keväällä 2020. COVID19-poikkeustilanteen vuoksi moni johtajista tekee elämänsä kovimpia johtamispäätöksiä nyt. Ei ihme, että pää lyö välillä tyhjää, ja olo on epävarma. Nyt on se hetki, jolloin hyvillä johtamisopeille olisi kovasti käyttöä. Olemme kuitenkin tilanteessa, jonka käsikirjoitusta ei ole kukaan osannut johtamisoppaissa ja -kursseilla kertoa.

Kirjallisuuden ja käymieni keskustelujen pohjalta piirtyy kuva tämän päivän johtajuudesta. Artikkelia varten haastattelin maaliskuu- ja huhtikuussa 2020 seitsemää johtajaa, jotka edustivat yrityksensä tai yksikkönsä ylintä johtoa terveydenhuollon, konsultoinnin, pankki- ja vakuutussektorin sekä eettisten kuluttajatuotteiden verkkokaupan puolelta. Haastatteluissa keskityttiin arkisiin johtamisen käytänteisiin ja haasteisiin. Vaikka toimialat ja ympäristöt olivat hyvin erilaisia, niin esille nostetut haasteet olivat hyvin samankaltaisia.

PYYTEETTÖMYDESTÄ RATKAISU JOHTAJUUDEN HAASTEISIIN

Johtajuudessa kohdataan useanlaisia haasteita. Casserlyn (2012) artikkelin mukaan johtamisen haasteita ovat erityisesti työntekijöiden sitoutumisen puute, johtoa kohtaan koettu tyytymättömyys sekä johdon ja alaisten eriävät näkemykset organisaatioiden johtamiskulttuurista ja sen toimivuudesta.

Yhdysvaltalaisen liikkeenjohdon tutkimuskeskuksen tutkijoiden Jeanine Priben ja Elizabeth Salibin (2014) mukaan yksi ratkaisu johtamisen haasteisiin voisi löytyä pyyteettömyydestä: pyyteetön johtamiskäyttäytyminen parantaa voimakkaasti sitoutumista, yhteenkuuluvaisuuden tunnetta ja tehokkuutta. Pehdyttään siis seuraavaksi siihen lisää.

Pyyteetön johtajuus määritellään altruistiseksi tai epäitsekkääksi käyttäytymiseksi jolle ominaista on nöyryys, oppiminen kriitikkistä ja virheiden myöntäminen. Nöyryys voi muistuttaa ryhmän jäseniä heidän yhteisestä inhimillisyydestään ja yhteisistä tavoitteistaan. Pyyteetön johtaminen on vastuun antamista, op-

pimismahdollisuuksien luomista ja myös rohkeutta, esimerkiksi henkilökohtaisten riskien ottamista yhteisen hyvän vuoksi. Hyvä johtaja ottaa ihmiset mukaan tekemään yhdessä ja tutkiskelemaan tilannetta. Lisäksi kannattaa myöntää omat virheensä, ja kertoa niistä muille opettavaisina tarinoina. Kun johtajat esittelevät omaa henkilökohtaisia kasvunpaikkojaan, he legitimoivat samalla muiden kasvun ja oppimisen, sekä osoittavat hyväksyvänsä virheiden tekemisen. He näyttävät olevan ”inhimillisempiä”. (Pribe & Salib 2014.)

Pyyteetön johtaja tietää, että itsellä ei ole vastauksia kaikkeen, ja siksikin hän kannustaa muita kanssaan vuoropuheluun ja erilaisten näkökulmien tutkiskeluun. Suunnattoman tärkeää on kuunnella ja opetella tuntemaan tiimiään, jotta tietää miten voi parhaiten palvella sitä. On paljon tärkeämpää osata kysyä oikeita kysymyksiä, kuin kertoa vastauksia. Kukoistavan tiimin rakentamiseen liittyy nähdäksi ja kuulluksi tulemista, sekä aitoa dialogia. Kun johtajat myöntävät nöyrästi, että heillä ei ole kaikkia vastauksia, he luovat tilaa muille astua eteenpäin ja tarjota ratkaisuja. Osallistavat johtajat antavat toisille mahdollisuuden johtaa. Kääntämällä roolit, johtajat eivät vain helpota työntekijöiden kehitystä, vaan he mallintavat erilaisen näkökulman omaksumista, mikä on tärkeää tehokkaan työskentelyn kannalta. Epäselvyys ja epävarmuus ovat tyypillisiä nyky-päivän liiketoimintaympäristössä, mutta yhdessä voidaan ratkoa haasteita paremmin. (Pribe & Salib 2014.)

Pyyteetön johtaminen voi ilmetä tavasta puhua ja kirjoittaa: Texasin yliopiston tutkimuksen mukaan menestynyt johtaja puhuu enemmän me-muodossa kuin minä-muodossa. Me-puhe kuvastaa johtajan olevan enemmän huolissaan kollektiivin hyvinvoinnista kuin omasta hyvinvoinnistaan. (Kacewicz, Pennebaker, Davis, Moongee & Graesser, 2013.) Pyyteettömässä johtajuudessa johtaja asemoi itsensä osaksi tiimiään, ei sen yläpuolelle, ja pyrkii mahdollistamaan tiimensä hyvän suoriutumisen.

ITSETUNTEMUS, PYYTEETTÖMYYS JA ROHKEUS JOHTAA

Tekemissäni haastatteluissa kartoitin suomalaisten johtajien arkisia johtamisen käytänteitä ja näkemyksiä johtajuuden haasteista. Tärkeimpänä teemana haastatteluissa nousi esiin johtajan oma itsetuntemus ja sen taustalla oleva ihmiskäsitys. Ihmiskäsitys nousi esiin kun haastateltavat pohdiskelivat muun muassa onko uskoa ihmisten kehittymiseen ja luotetaanko ihmisiin. Useat haastateltavista nostivat esiin, että onnistuakseen johtajan pitää ensin tuntea itsensä, oma historiansa, omat haavansa, omat onnistumisensa, omat vääristymänsä ja oma keskeneräisyytensä. Haastateltavien mukaan itsensä johtamiseen tarvitaan tietoisuutta omasta mielen toiminnastaan sekä kirkasta ajattelua. Tarvitaan myös nöyryyttä, ja sen oivaltamista, että itse kukin meistä törmää aika ajoin uskomuksiinsa, jotka eivät välttämättä ole totta; kärsimme ajoittaisesta juuttumisesta omiin käsityksiimme, ennakkoluuloihimme ja tunteisiimme. Samoja teemoja on noussut esiin myös Hougaardin, Kalajon ja Oran (2018) kirjan Ajatteleva johtaja haastatteluissa, mikä osaltaan osoittaa näiden teemoja todella olevan varsin yleisiä johtajien keskuudessa.

Haastatteluissa johtajuuden määritelmää haastettiin pyyteettömyyden kautta: ”Itseasiassa nyt täytyy tunnustaa, että mä inhoan sanaa johtaja, kun siihen liittyy mielikuvissa jo niin paljon negatiivisia kokemuksia ja toimintaa. Uskon, että monelle. Itse antaisin tekemisellemme täysin uuden nimen sen sijaan, että yrittäisin määrittellä johtajuuskäsitettä uudelleen” kertoi yksi haastateltu. Näin on moni tehnytkin. Toinen haastateltu, kovan luokan verkkokauppaguru ja vaikuttaja, kutsui itseään Torimestariksi: ”Mä oon yrittänyt hahmotella rooliani enemmän käsitteen Toisenlainen businesenkeli kautta.” Näihin kuvaelmiin sisältyi ajatus siitä, että johtajan roolina on olla pyyteetön ”palvelija” tai ”hyväntekijä” joka mahdollistaa yhteisönsä toimimisen tavoitteitaan kohden.

Brown (2019) on kirjoittanut rohkeasta johtajuudesta: rohkeutta on, kun uskallamme johtaa, kysyä oikeat kysymykset emmekä välttele hankaliakaan ja tilanteita. Haavoittuvuus tipauttaa meidät johtajuuden yksi-

näiseltä jalustalta kohti välittävämpää ja aidompaa kohtaamista. Tämä vaatii paljon työtä, aitoja ja välittäviä keskusteluja ja täyttää sydäntä. Haastatteliemi johtajien mukaan rohkeus johtaa on sitä, että pistää itsensä likoon ihmisten kohtaamisessa ja antaa tilaa kasvaa. Rohkeutta on myös uteliaisuus. Erityisen kutkuttavaa se on tilanteessa jossa valmiita vaihtoehtoja ei ole: silloin on rohjettava kohtaamaan oma tietämättömyytensä, kysymään neuvoja ja luottaa siihen, että asiat järjestyvät, kun kukin kantaa vastuunsa yhteisön luotettuna jäsenenä.

LOPUKSI

Tässä artikkelissa teorian ja haastattelujen kautta esiin nostetut elementit; pyyteettömyys, itsetuntemus ja rohkeus, kuvastavat omalta osaltaan nykyhetken johtajuutta käytännössä. Parhaimmillaan johtaja poistaa esteitä ja avaa ovia, luo mahdollisuuksia ja edellytyksiä kukoistamiseen ja onnistumiseen. Menestyksekkäiden johtaminen alkaa aina itsensä johtamisesta, jonka ytimessä on itsetuntemus. Realistisella itsetuntemuksella ja pyyteettömyydellä varustettu johtaja kykenee toiminnassaan osoittamaan rohkeutta kohdata aidosti niin ihmiset kuin asiatkin, ja tehdä tietoisia valintoja sydämestään käsin.



Lähteet

Brown, B. 2019. Rohkaiseva johtaja – Rehellisiä keskusteluja, sydänlähtöistä toimintaa ja rohkeita päätöksiä. Viisas Elämä, Helsinki.

Casserly, M. 2012. Majority Of Americans Would Rather Fire their Boss Than Get A Raise. Forbes, Oct 17. Luettu 17.4.2020 <https://www.forbes.com/sites/meghancasserly/2012/10/17/majority-of-americans-would-rather-fire-their-boss-than-get-a-raise/#5ec855ec6610>

Hougaard, R., Kalajo, T. & Ora, H. 2018. Ajatteleva johtaja. Miten johdat itseäsi, tiimiäsi ja organisaatiotasi huipputuloksiin. Alma Talent Oy, BALTO Print, Liettua.

Kacewicz, E., Pennebaker, J.W., Davis, M., Moongee, J., & Graesser, A.C. 2013. Pronoun use reflects standings in social hierarchies. Journal of Language and Social Psychology, 33, 125-143. Luettu 28.4.2020 <http://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0261927X13502654>

Prime, J. & Salib, E. 2014. The Best Leaders Are Humble Leaders. May 15. Harvard Business Review. Luettu 28.4.2020. <https://hbr.org/2014/05/the-best-leaders-are-humble-leaders>

Hyppy syvään pätyyn eli matka Syväjohtaminen® -maailmaan

Johanna Lahti

JOHTAMISEN KEHITTÄMISEKSI KÄYNNISTETTIIN Laurea-ammattikorkeakoulussa vuoden 2020 alussa Syväjohtamisen valmennusohjelma. Sen yhteydessä otettiin käyttöön johtamisen 360-palautte, jota voidaan systemaattisesti käyttää johtamistyön kehittämisen tukena. Kaikki Laurean esimiehet osallistuvat vuoden 2020 aikana syväjohtamisen valmennusprosessiin, ja alkavat hyödyntää 360-palautetta.

Syväjohtaminen® on Suomessa kehitetty tieteelliseen tutkimukseen perustuva oppimis- ja valmennusohjelma, jonka avulla esimiehet ja asiantuntijat voivat parantaa menestymistään työssään. Syväjohtaminen® -johtamisvalmennus tähtää tavoitteellisen vuorovaikutuskäyttäytymisen kehittämiseen. Johtamisvalmennusta Laureassa vetää dosentti, KT Vesa Nissinen, joka on itse ollut kehittämässä 360-palautteeseen perustuvaa syväjohtamista. (Rehtorin tiedote 2/2020.)

ENSIMMÄINEN VALMENNUSJAKSO

Matka Syväjohtamisen maailmaan alkoi omalta osaltani tammikuussa 2020, jolloin osallistuin ensimmäiselle Syväjohtamisen valmennusjaksolle Laureassa. Lähdin hieman ristiriitaisin odotuksin mukaan prosessiin enkä tässä vaiheessa oikein vielä osannut hahmottaa, mitä tällä prosessilla olisi minulle annettavana, ja mitä uutta ja erilaista tässä valmennuksessa olisi verrattuna muihin esimiesvalmennuksiin, joihin olen aiemmin osallistunut.

Aika pian minulle kuitenkin selvisi, että esimiestyön ja johtamistaitojen kehittämisen lisäksi valmennusohjelmalla on laajempikin tavoite ja tarkoitus, nimittäin laurealaisen johtamis- ja ennen kaikkea vuorovaikutuskulttuurin kehittäminen. Valmennusohjelma ei siis ole suunnattu pelkästään esimiehille, vaan tarkoituksena on, että jokainen laurealainen saa tämän prosessin kautta palautetta ja voi kehittää omia työtapojaan sekä parantaa työssä menestymistään. Tässä kohtaa Syväjohtamisen valmennusohjelma poikkeaa muista esimies-

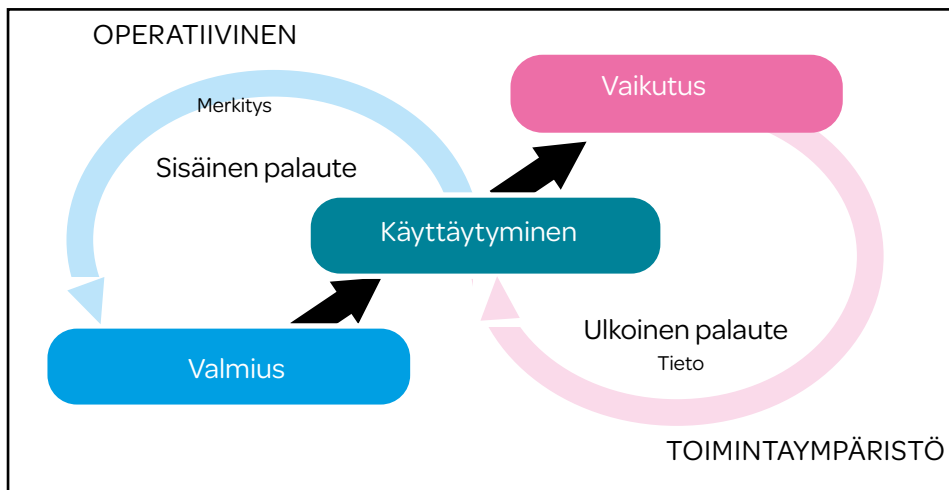
valmennuksista, joihin olen työssäni osallistunut ja juuri tämä tekee ohjelmasta myös erityisen ja mielenkiintoisen. Valmennusohjelman toivotaan johtavan myös laajemmin johtajuuden ja työyhteisöjen kehittymiseen sekä sitä kautta myös asiakastytyvyyden, vaikuttavuuden ja toiminnan tulosten paranemiseen. Vuoden kestävä valmennusprosessin tavoitteiksi on asetettu:

1. Lisätä ja vahvistaa itsetuntemusta.
2. Kehittää itsereflektiota.
3. Oppia käyttämään oppimistyökaluja itseohjautuvasti.
4. Parantaa vuorovaikutustaitoja.
5. Rohkaista ja kannustaa oman potentiaalin käyttöönottoon myös prosessin jälkeen.

Näistä erityisesti kohdat 3 ja 5 ovat sellaisia, joita aiemmissa esimiesvalmennuksissa ei niinkään ole huomioitu, ja ne saivat oman mielenkiintoni heräämään juuri tätä valmennusohjelmaa kohtaan. Myös alussa olleet ehkä hieman ristiriitaisetkin odotukset selkiytyivät, kun prosessi oikeasti pääsi alkuun.

Ensimmäisellä valmennusjaksolla ohjelman ja prosessin tavoitteiden läpikäymisen lisäksi perehdyimme myös syväjohtamisen perusoletuksiin ja viitekehukseen.

Syväjohtamisen viitekehys on kuvattu kuviossa 1. Viitekehys avaa ajatusta siitä, että kun yhdistetään kokemuksen kautta oppiminen ja oikea asenne itsensä kehittämiseen, löydetään syväoppimisen ydin. Syväjohtaminen on johtajuuden oppimista. Kokemukset muovaavat kehittymistä, ja jatkuva palaute ja siihen perehtyminen rakentavan kriittisesti auttaa ihmisenä kasvamisessa.



Kuvio 1. Syväjohtamisen viitekehys. (Laurean valmennusmateriaali / Vesa Nissinen 2020)

Tämän jälkeen perehdyimme Syväjohtaminen-malliin. Sen peruskulmakivet ovat luottamuksen rakentaminen (luottamus), inspiroiva tapa motivoida (innostus), älyllinen stimulointi (oppiminen) ja yksilöllinen kohtaaminen (arvostus). Mallin mukaan parhaat tulokset työyhteisössä saavutetaan, kun nämä neljä (luottamus, arvostus, innostus ja oppiminen) ovat tasapainossa.

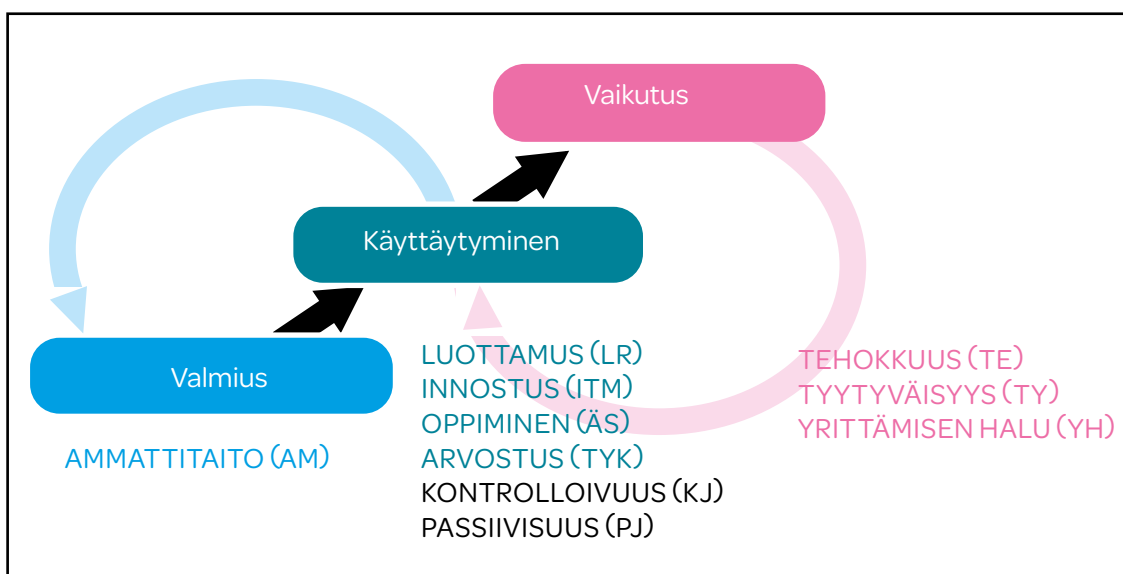
Luottamusta rakentaessaan esimies toimii tasapuolisesti, oikeudenmukaisesti ja rehellisesti. Hän pitää sanansa ja lupauksensa sekä osaa tehdä päätöksiä. Johdonmukaisuus, vastuun kantaminen kaikissa tilanteissa ja rohkeasti toimiminen kuuluvat myös luottamuksen rakentamiseen. (Nissinen 2004, 33.)

Inspiroivassa tavassa motivoida esimies hahmottaa kokonaisuuden, ja antaa selkeät ja haastavat tavoitteet. Hän on valmis laittamaan itsensä likoon, on innostunut, osaa kannustaa ja palkita, muistaa huumorin käytön ja pyrkii löytämään positiiviset seikat. (Nissinen 2004, 33.)

Älyllinen stimulointi tarkoittaa esimiehen toimintaa, jossa hän jakaa vastuuta alaisilleen ja antaa myös tilaa ja toiminnanvapautta. Hän ei jätä yksin, rohkaisee ideoimaan ja palautteen antaminen toimiin kahteen suuntaan. Esimies hyväksyy, ettei asioista tarvitse aina olla samaa mieltä, myöntää omat virheensä ja näkee virheet oppimismahdollisuuksina. (Nissinen 2004, 33.)

Yksilöllinen kohtaaminen on vuorovaikutusta. Esimies on aidosti kiinnostunut ihmisistä, osaa kuunnella ja on helposti lähestyttävä. Hän myös pitää huolta alaisistaan, on läsnä ja viihtyy ihmisten parissa. Hän tuntee alaisensa ja hyväksyy ihmisten erilaisuuden. (Nissinen 2004, 33.)

Syväjohtamisen malli antaa perustan syväjohtamisen johtajaprofiilille joka on tässä prosessissa käytettävä oppimisen työkalu.



Kuvio 2. Syväjohtamisen malli. (Laurean valmennusmateriaali / Vesa Nissinen 2020)

MALLI RAKENTUU KYMMENESTÄ ULOTTUVUUDESTA.

Valmiudesta malli sisältää vain yhden ulottuvuuden, ammattitaidon. Ammattitaito perustuu oppimisen kautta syntyneeseen tietotaitoon ja näkyy myös ulospäin päätöksenteossa. (Nissinen 2004, 38.)

Johtamiskäyttäytymistä mallinnetaan kolmella pääulottuvuudella: syväjohtaminen, kontrolloiva johtaminen ja passiivinen johtaminen. Syväjohtaminen jakautuu jo aiemmin mainittuihin neljään alulottuvuuteen eli kulmakiviin. Johtamisen vaikutuksista malli sisältää kolme ulottuvuutta: tehokkuuden, tyytyväisyyden ja yrittämisen halun. Ulottuvuudet mahdollistavat välittömän arvioinnin oman johtamiskäyttäytymisen ja saatettujen vaikutusten välillä. (Nissinen 2004, 38.)

Malli ja siihen liittyvä kysymysarja muodostavat pohjan 360-palautteelle, jota prosessissa käytetään johtamistyön kehittämisen tukena. Henkilökohtainen palautesuunnitelma ensimmäisen 360-palautteen keräämiselle tehtiin tammikuun valmennuspäivässä ja palautteen keruu toteutettiin tammi-helmikuussa 2020.

360-palautteita kerättiin kolmelta eri ryhmältä eli esimieheltä (A=1), alaisilta (B=25) ja kollegoilta (C=8). Ennen palautteen keräämistä tehtiin itsearviointi.

TOINEN VALMENNUSJAKSO

Toinen valmennusjakso pidettiin helmikuun 2020 lopussa. Silloin harjoittelimme henkilökohtaisen Deep Lead® vuorovaikutusprofiilin tulkintaa mm. erilaisten harjoitusprofiilien avulla. Teimme myös suunnitelman palautteen purkamisesta työyhteisössä. Lisäksi kävimme läpi, miten palautteen purkamisen jälkeen lähdetäisiin tekemään ja toteuttamaan kehityssuunnitelmaa.

Omat 360-profiilit saimme sähköpostiin heti valmennusjakson jälkeen. Jokainen osallistuja kävi myös toisen valmennusjakson jälkeen henkilökohtaisen keskustelun valmennuksen vetäjän kanssa. Tässä keskustelussa käytiin oma profiili läpi ja keskityttiin asioihin, joita palautteessa oli noussut esiin, niin vahvuuksiin kuin kehitymisalueisiin.

Oli aika jännittävä hetki nähdä oma itsearvio suhteessa esimiehen, alaisten ja kollegoiden arvioon. Mitään kovin yllättävää palautteessa ei ehkä noussut esiin, mutta sekä oma että muiden arvot vahvistivat tiettyjä asioita, joita olin toisaalta tunnistanut omiksi vahvuuksiksi, toisaalta myös omiksi kehityiskohteikseni.

Varsinaisen valmennuspäivän jälkeen alkoi kuitenkin vasta profiilin tarkempi tulkinta, ja myös palautteen läpikäynti eri vastausryhmien kanssa. Profiilissani korostuivat positiivisina asioina ammattitaidon lisäksi luottamus ja arvostus. Luottamus tarkoittaa muun muassa sitä, että toimintani esimiehenä (ja kollegana) koetaan tasapuolisena ja oikeudenmukaisena. Arvotus taas tarkoittaa, että olen helposti lähestyttävä, aidosti kiinnostunut ihmisistä ja osaan kuunnella. Kehittämisen kohteiksi profiilistani nousivat innostus ja sitä kautta yrittämisen halun kasvattaminen tiimeissäni. Innostuksen kehittäminen tarkoittaa muun muassa sitä, että minun toivotaan viestivän tavoitteista selkeämmin ja tavoitteiden pitää olla riittävän haastavia. Myös oman innostuksen näyttäminen ja kyky kannustaa ja palkita nousivat esiin. Näissä asioissa onnistuessani myös tiimiläisten yrittämisen halun pitäisi kasvaa.

Näiden keskustelujen pohjalta laadin oman kehityssuunnitelmani, jota nyt on tarkoitus toteuttaa aktiivisesti tämän vuoden ajan. Kehittämissuunnitelma tuli myös tiivistää yhteen kehitymlauseeseen tai -sanaan. Oma sanani on: "Yksilöllisyys". Tämä tarkoittaa yksilöllisten tarpeiden huomioimista esimiestyössä. Konkreettisesti se voi tarkoittaa esimerkiksi henkilökohtaisten tavoitekeskustelujen käymistä, tiimien erilaisuuden huomioimista ja tiimikohtaisten kehittämistarpeiden edistämistä tai jakamisen kulttuurin lisäämistä, joka myös mahdollistaa paremmin palautteenannon ja kannustamisen. Yhtenä toimenpiteenä olen osana kehityskeskusteluja pyytänyt tiimiläisiltä palautetta ja toisaalta kannustanut heitä kertomaan toiveita siitä, mitä yksilöllisyys ja yksilöllisten tarpeiden huomioiminen heidän kohdallaan voisi olla.

Sparrailuapuna kehityssuunnitelman laatimisessa ja kehittämistoimenpiteiden toteuttamisessa minulla on pienryhmä, johon kuuluu kaksi muuta prosessiin osallistuvaa kollegaa. Pienryhmämme tapaa valmennusjaksojen välissä ja tapaamisissa keskustelemme muun muassa prosessin etenemisestä, mahdollisista esteistä tai hidasteista siinä ja autamme toisiamme eteenpäin kehityksessä.

KOLMAS VALMENNUSJAKSO

Prosessin kolmas valmennusjakso toteutuu vielä kevään 2020 aikana. Silloin tarkoituksena on käydä läpi mm. palautteen purkamiseen liittyviä kokemuksia, omaa kehittämissuunnitelman seurantaa ja kehitymlauseeseen toteutumista.

Ennen kolmatta valmennusjaksoa tapasimme pienryhmässä ja keskustelimme prosessin etenemisestä. Oman haasteensa itse kunkin kehittämissuunnitelman toteuttamiseen on tuonut tämän kevään erikoinen tilanne, jossa olemme nyt jo kahden kuukauden ajan tehneet etätöitä. Omalla kohdallani se on tarkoittanut

esimerkiksi kehityskeskustelujen toteuttamista verkossa tai puhelimella, jolloin kohtaaminen ja vuorovaikutus on hyvinkin erilaista kuin jos olisimme voineet toteuttaa keskustelut normaalisti. Toki myös työpaikalla tapahtuvien arjen kohtaamisten ja yhteisten lounas- ja kahvitaukojen puuttuessa on pitänyt löytää uusia tapoja ja paikkoja kohtaamiselle. Esimerkiksi virtuaaliset aamu- tai iltapäiväkahvit tiimien kanssa ovat toimineet korvaavina kohtaamishetkinä kevään aikana.

Tämän jälkeen valmennus jatkuu ensi syksynä, jolloin 360-palautte toteutetaan uudestaan. Silloin myös nähdään, miten olen omassa kehityssuunnitelmassani onnistunut ja onko oppimista tapahtunut.

Syväoppimisen viitekehysten mukaan valmius toimia johtajana antaa perustan johtamiskäyttäytymiselle työyhteisöissä, joka puolestaan johtaa tiettyihin vaikutuksiin. Palautteen avulla voi tarkastella tätä vaikutusketjua toiseen suuntaan, takaisinkytkentänä. Ulkoisella palautteella (360-palautte) saadaan tietoa siitä, miten johtaminen on koettu ja millaisia vaikutuksia sen avulla on saatu aikaan. (Nissinen 2004, 39.)

Ratkaisevaa oppimisen kannalta on kuitenkin se, toimiiko sisäinen palauteprosessi eli kykeneekö esimies syväoppimaan. Mikäli hän selviää myös tästä viimeisestä haasteesta, muodostuu viitekehukseen jatkuva virtaus, eli kehittyminen on mahdollista. Minkä tahansa elementin tai yhteyden puuttuminen katkaisee virtauksen, eikä syväoppiminen voi toteutua. (Nissinen 2004, 39.)

Kuten jo aiemmin nostin esiin, valmennusprosessin tavoitteista itse pidän tärkeänä myös sitä, että prosessin jälkeen osaisin käyttää oppimistyökaluja itseohjautuvasti ja tunnistaisin omia kehittämiskohteita ja vahvuuksia. Omalla toiminnallani voin olla myös näyttämässä esimerkkiä muille siitä, miten valmennusta ja palautetta voi omassa työssään hyödyntää ja miten toivottavasti sen kautta syntyy oppimista ja sitä kautta myös muutosta. Näen myös, että laajassa käytössä nämä oppimistyökalut mahdollistavat ja tekevät systemaattisemmaksi palautteen antamisen ja saamisen. Kun tavoitteena on, että kaikki laurealaiset osallistuvat Syväjohtamisen valmennukseen, parhaassa tapauksessa syntyy tästä työkalu oman työn ja osaamisen, tiimin vuorovaikutuksen ja koko työyhteisön yhteistyön kehittämiseen.

Lähteet

Nissinen, V. 2004. Syväjohtaminen. Helsinki: Talentum.

Nissinen, V. 2020. Syväjohtamisen valmennusmateriaali, Laurea. Luettu 8.5.2020.

Rehtorin tiedote 2/2020, Laurea. Luettu 8.5.2020.

Mitkä taidot ovat oman työn johtamisen ytimessä?

Sanna Puhakka

TAUSTAA

KOKO 2000-LUKU ON OLLUT ASiantuntijavetoisen tietotyön kasvun aikaa. Monipuoliseen osaamiseen ja ajatteluun perustuva työ voi olla operatiivista, strategista tai luovaa työtä millä tahansa toimialalla: julkisen alan organisaatioissa sekä yksityisen sektorin suuryrityksissä, pk-sektorilla ja mikroyrityksissä. Kasvun vetureina ovat olleet erityisesti tietointensiiviset palvelualat – sellaiset, jotka käyttävät digitaaliteknologiaa tuotteidensa ja toimintojensa uudistamiseen. Tällaista työtä on perinteisesti tehty toimistoissa, mutta logististen syiden ja tuottavuuden vuoksi etätö on kotona, kahviloissa tai asiakkaiden luona on lisääntynyt vuosi vuodelta. Kevät 2020 toi kuitenkin pikaloikan digityöhön kun koronaviruspandemia pakotti suurimman osan tietotyön tekijöistä kotiin työskentelemään.

Suomessa tämä muutosloikka on sujunut kohtuullisen hyvin, ja syynä eivät ole pelkästään hyvin toimiva tietotekniikka vaan myös joustava ja luottamukseen perustuva työskulttuuri. Matalat hierarkiat ja luottamus toisiin ihmisiin ovat osa pohjoismaista työskulttuuria. Nämä piirteet ovat tuoneet tarvittavaa notkeutta myös tämän kevään äkillisissä muutoksissa. Vaikka moni työ edelleen vaatii fyysistä läsnäoloa työssä, tuottavuus on ollut hyvää myös niissä tehtävissä, jotka sopivat etätöön. Sen sijaan Japanissa, missä työtekniikka on myös edistyksestä, etätöön siirtyminen ei ole sujunut tuottavasti, koska työskulttuuri ja käytännöt eivät tue ihmisten omalähtöistä työskentelyä. Jo nyt monella työpaikalla arvioidaan, että tämän kevään kokemukset jättävät pysyvän jäljen tapaan tehdä töitä. Erityisesti muuttuu monen yhteisön suhtautuminen etätöön. (Helsingin Sanomat 23.4.2020.)

Työyhteisöjen keskeisiin tavoitteisiin kuuluu työn tuottavuuden kasvattaminen omissa perustehtävässään. Aalto-yliopiston Matti Pohjolan (2015) mukaan tulevaisuudessa menestyvät ne yhteisöt, jotka osaavat yhdistää ihmiset, digitaaliset alustat, tehokkaat toimintatavat ja globaalit asiakastarpeisiin räätälöidyt palve-

lut. Suomen kilpailijamaitaan heikompaa työn tuottavuuskehitystä voidaan kehittää vahvasti koulutuksella sekä uuden osaamisen ja teknologian hyödyntämisellä. Työn uutta tuottavuutta voidaan kehittää kolmella tavalla:

- panostamalla palvelujen jatkuvaan ja vähittäiseen kehittämiseen
- kehittämällä henkilöstön toimintatapoja ja investoimalla jatkuvasti osaamiseen, haasteena on joustavien ja yksilöllisten työaikojen ja etätöiden kehittäminen
- luomalla uutta työkuiluuuua, jossa voidaan vastata niin asiakkaiden palvelutarpeita koskeviin odotuksiin kuin myös henkilöstön omaa työtä koskeviin odotuksiin. Kaikki on digitoitava, mikä on digitoitavissa, mm. johtamiskäytännöt ja henkilöstön kannustusjärjestelmät.

Tässä artikkelissa keskitytään siihen, miten henkilöstö voi oman työnsä suunnittelulla ja työskentelynsä uudelleenajattelulla vaikuttaa työnsä tuottavuuteen, niin etätöissä kuin normaalioloissa toimipaikollakin. Uusi tietotyö vaatii myös uutta johtajuutta ja se kumpuaa itseohjautuvuudesta. Koronakevät on jo haastanut ihmisiltä vahvaan itsensä johtamiseen.

URBAANIA KASVUA VANTAALLA –HANKE

Laurean strategiassa on nostettu esille jatkuvan oppimisen merkitystä, niin henkilöstön kuin työelämäkumppanienkin osalta. Urbanaa kasvua Vantaalla -hanke pyrkii löytämään ratkaisuja vantaalaisen työvoiman osaamisen kehittämiseen ja tukemaan näin vantaalaisten yritysten kasvua ja kehitystä teknologisessa murroksessa. Hanketta hallinnoi Vantaan kaupunki ja siinä ovat mukana ammattioppilaitos Varia, Vantaan kaupungin työllisyys- sekä elinkeinopalvelut, Laurea-ammattikorkeakoulu, Metropolia Ammattikorkeakoulu, Helsingin seudun kauppakamari, Palkansaajien tutkimuslaitos PT, Elinkeinoelämän tutkimuslaitos ETLA, sekä vantaalaiset partneriyhtymät Vantti, FinnairCargo, Solteq, Infocare ja ISS Palvelut. Hanketta rahoittaa EU:n Urban Innovative Actions –ohjelma ja se jatkuu vuoteen 2021.

Hankkeessa räätälöidään koulutusta vastaamaan yritysten tarpeita sekä sisällöllisesti että toteutustavoiltaan. Hankkeen osa-alueita eli ”kasvualueita” on kolme ja ne käsittävät rekrytointia, olemassa olevan henkilöstön koulutusta sekä digitalisaation haltuunottoa. Kasvualueissa on kartoitettu tapoja järjestää koulutusta sekä ihmisen että työpaikan näkökulmasta. Työpaikat ja alati muuttuvat työn vaateet edellyttävät henkilöstön jatkuvaa ja monialaista osaamisen kehittämistä. Tämä haastaa jatkuvan oppimisen palveluntarjoajat, koska kohderyhmänä ovat monenlaiset palveluista kiinnostuneet eri elämäntilanteineen. Moision ja Mäen (2019) mukaan jatkuvan oppimisen pedagogiikasta korkeakoulu voisi parhaimmillaan olla pedagoginen keskus, jossa alueen yritykset, järjestöt, julkisen sektorin toimijat ja osaamista kehittävät yksilöt voivat linkittää työtä ja oppimista toisiinsa. (Laurea intra, tiedote 12.11.2019.)

Tässä hankkeessa Laurean yksi vantaalaisille pk-yrityksille tarjottu ja toteutettu koulutuskokonaisuus liittyy itsensä johtamiseen työssä. ”Johda itseäsi” –valmennukseen osallistui syksyllä 2019 henkilöstöä kuudesta eri yrityksestä. Valmennus koostui neljästä ryhmätapaamisesta, verkko-opiskelusta yhteisellä alustalla sekä omaan työskentelyyn ja työhön liittyvien haastetilanteiden ratkomisesta ja yhteisistä reflektioinneista.

Valmennuksen taustalla on työn murroksen, osaamisen kehittymisen ja digitalisaation tuomat haasteet. Tällöin henkilöstön osaamisalueina korostuvat itsetuntemus, oma-aloitteisuus, itseohjautuvuus ja työn merkityksen oivaltaminen. Oman työn vaikuttava johtaminen on noussut tämän ajan keskeiseksi kansalaistaidoksi. Valmennuksen taustalla oli laaja käsitys itsensä johtamisesta, jota kohti tässä ajassa tulisi matkata: se

on itsensä laajaa tuntemista, itseluottamusta, psyykkisiä työ- ja arkitaitoja, älykästä työskentelyä sekä kykyä pitää itsestä kokonaisvaltaisesti hyvää huolta. Taitava omajohtaja on tietoinen arvoistaan, tavoitteistaan ja vahvuuksistaan sekä osaa hyödyntää niitä. Hän elää rohkeasti kunnioittaen omia arvojaan, tekee valintoja ja priorisoi, ei lannistu, vaan jopa motivoituu vaikeuksista. Hänellä on hyvät psyykkiset työ- ja arkitaidot, vahva resilienssikyky. Hän ottaa vahvan vastuun elämästään ja työstään. Hän osaa luoda viisaasti tasapainon työn ja yksityiselämän välille ja kokee tyytyväisyyttä laajasti elämässään. Taitava omajohtaja tuntee itsensä ja tyyliinsä tehdä työtä, hän osaa asettaa oikeat tavoitteet, priorisoida työtehtävät ja jaksottaa työpäivät viisaasti. Työnantajalle taitava itsensä johtaminen tarkoittaa myös todella tuottavaa ihmistä työssään: hän on osaava, motivoitunut, aikaansaava ja hyvinvoiva. Tällaiseen osaamiseen myös työnantajien tulisi investoida kehittäessään henkilöstään. Perinteisten esimieskoulutusten aika alkaa olla ohi.

Tässä *Urbaania kasvua* -valmennuksessa lähdettiin liikkeelle itsetuntemuksesta: oman kokemuksen, osaamisen, toimintatapojen ja vahvuuksien tunnistamisesta sekä oman elämänkentän hahmottamisesta. Nämä luovat perustan itsensä vahvalle johtamiselle. Tästä edettiin jakson ytimeen: oman työn suunnitteluun ja viisaaseen työntekoon. Tällöin kriittisimmiksi tekijöiksi nousivat seuraavat asiat: työn merkitys, oman työn priorisointi, työpäivien rytmitys, työstä palautuminen ja resilienssikyky. Näihin teemoihin perehdytään seuraavissa kappaleissa.

TYÖN MERKITYKSELLISYYS

Työn merkityksellisyydestä on tullut uudella tavalla tärkeää tässä nopeasti uudistuvassa maailmassa; se ei ole enää vain toimeentuloa, vaan yhteiskuntaan kiinnittymisen muoto. Aikaisemmin ihmisille tärkeimpiä perusarvoja olivat ”koti, uskonto ja isänmaa”, mutta myöhemmin työ on pitkälti korvannut yhteiskunnassamme näitä arvoja. Suuren suomalaisen työn merkityksellisyyttä -tutkimuksen (2018) mukaan 64% mielestä työpaikkaa valitessaan työn merkityksellisyyys on yksi tärkeimmistä kriteereistä (Sahimaa 2020).

Riskejä liiallisella työn arvostuksella toki on, esim. stressisairaudet, työuupuminen ja perheongelmat. Kuitenkin itselle innostavan alan ja merkityksellisen tavoitteen löytäminen omalle työlle on kestävä pohja työn sisäiselle motivaatiolle, työn tuottavuudelle ja työhyvinvoinnille. Tänä päivänä arvostetaan yhä enemmän merkityksellisiä ja yksilöllisiä ammatillisia polkuja kuin perinteisiä ”nousujohteisia” työuria. Lineaariset työurat korvautuvat uusilla ”työlabyrinteillä” tai portfolioilla. Ihmiset haluavat tehdä tärkeitä ja itselleen istuvia projekteja innostavissa verkostoissa. Ihmisissä asuu syvällä tarve kokea oma elämä merkitykselliseksi ja tämä merkitys tulee nykyisin yhä enemmän työn kautta.

Frank Martelan (2017) mukaan työ tarjoaa merkityksellisyyden kokemuksia parhaiten silloin, kun se tarjoaa ihmiselle seuraavat peruskokemukset:

1. Autonomian tunteen eli kokemuksen siitä, että ihmisellä on sananvaltaa siihen, mitkä ovat työn tavoitteet ja miten hän sen suorittaa.
2. Kyvykkyyden tunteen eli kokemuksen siitä, että pääsee käyttämään osaamistaan ja saa oppia uutta työssään.
3. Yhteenkuuluvuuden tunteen eli kokemuksen siitä, että on osa työyhteisöä ja muut arvostavat ihmistä.
4. Hyväntekemisen tunteen eli kokemuksen siitä, että tehdyllä työllä on myönteinen vaikutus muihin ihmisiin ja ympäröivään yhteiskuntaan.

Tulevaisuudessa moni työ automatisoituu. Kuitenkin luovuutta vaativa tietotyö lisääntyy, koska kykyä hahmottaa strukturoimattomia ongelmia ja ajatella luovasti on vaikeinta koneellistaa. Tämänkaltaisen työ tulee sisältämään yhä enemmän vaatimusta sekä itsenäiseen että ryhmässä tapahtuvaan innovatiiviseen työskentelyyn. Kun työn laatu on keskeinen kriteeri työlle, niin keskeinen tekijä tässä on ihmisen sisäinen motivaatio eli merkityksellisyyden kokemus työssä. (Martela 2017.)

Tästä syystä itsensä ja oman työn johtaminen korostuvat. Urbaania kasvua –hankkeen valmistuksessa pohdimme vantaalaisten pk-yrittäjien kanssa sitä, mikä isompi merkitys omalla työllä on ja mikä sai heidät valitsemaan juuri tämän alan itselleen. Tämä kirkasti hyvin ihmisten sisäistä motivaatiota ja loi perustan omien työtavoitteiden suunnittelulle. Moni koki tärkeänä sen, että omalla työnantajalla on toimintansa taustalla jokin suurempi tavoite kuin työn taloudellinen tuotos ja että yritys voisi jollain tapaa olla omalla toiminnallaan ratkaisemassa myös yhteiskunnallisia ongelmia. Ihmiset kokivat tärkeäksi sen, että työn tuloksia arvioitaessa tämä yhteys oman työn ja sen laajemman merkityksen kanssa huomioitaisiin vahvemmin palautteen annossa. Se motivoi ihmisiä lisää itseohjautuvuuteen.

Tämä sisäisen motivaation ja yrityksen tuloksellisuuden välinen yhteys on todettu monien tutkimustenkin kautta. Ne yritykset, joiden toimintaa ohjaa selkeä ymmärrys toiminnan tarkoituksesta, olivat vuosien 1996 – 2011 välillä 10-kertaisesti tuottavampia kuin muut S&P 500-yrityslistan organisaatiot (Sahimaa 2020).

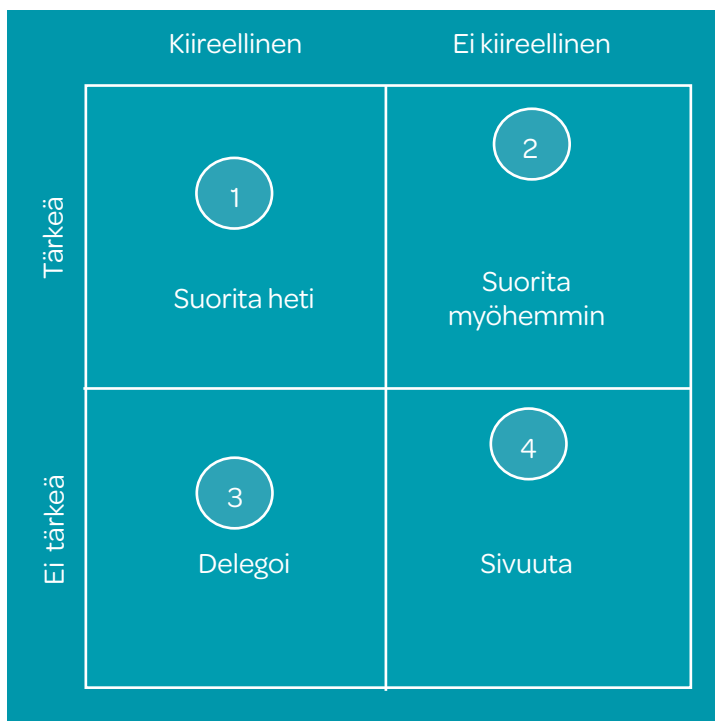
TYÖN PRIORISOINTI JA TYÖPÄIVIEN RYTMITYS

Viisas ja tuottava työnteko perustuu kahteen ydintaitoon: taitoon asettaa päämääriä ja taitoon saavuttaa niitä. Kun näissä kummassakin onnistutaan, lopputulos on huikea. Usein kuitenkin toinen taidoista jää puolitiehen; esim. tavoitteita on liikaa ja suorittaminen korostuu tai tavoitteet ovat selkeät, mutta tekeminen jää puolitiehen. Urbaania kasvua –valmennuksessa korostettiin työn merkityksestä kumpuavien tavoitteiden selkeyttä ja niistä johdettujen tehtävien priorisointia aivan päivätasolle saakka. Osallistujat suunnittelivat oman työnsä johtamista seuraavan kaavan kautta:

1. Mikä on työni merkitys/visio: mihin pyrin työlläni laajemmassa mittakaavassa?
2. Mitkä ovat työni keskeiset lähitavoitteet: mitä haluan saada aikaa vuoden, puolen vuoden ja kuukauden tasolla?
3. Miten priorisoin näiden pohjalta työtehtäväni: viikkotasolle (tämä tuo selkeyden) ja päivätasolle (tämä tuo tulokset)
- 4.

Työtehtävien priorisointi oli osallistujille vaikeinta, koska tehtäviä oli paljon, ne olivat erilaisia ja niiden tärkeysjärjestys ei ollut ihmisille selkeää, koska laajemmat tavoitteet olivat myös epäselviä. Myös Saku Tuominen & Pekka Pohjakallion 925-hankkeessa ”Redesigning the work week” (2012) yksi keskeisistä löydöksistä oli se, että haastavinta tuottavan työviikon suunnittelussa on juuri se, miten tunnistaa ne kaikkein tärkeimmät tehtävät lukemattomien joukosta. Usein juuri ne eivät löydy työlialta, vaan niiden tunnistamiseen täytyy nähdä vaivaa. Hanke osoitti, että tyytyväisimpiä ja tuottavampia ihmisiä yhdisti yksi asia: he suunnittelivat etukäteen viikkonsa ja päivänsä. Mikä juuri nyt on kaikkein hyödyllisintä ja tärkeintä? Mitkä asiat haluan saada eteenpäin? Jos emme priorisoi, juoksemme lakkaamatta kaikkien eteen tulevien tehtävien perässä ilman todellisia tuloksia. Tärkeintä olisi keskittyä tekemään asioita, jotka ovat tärkeitä, mutta eivät kiireellisiä. Kiireelliset asiat hoituvat kyllä. Hankkeessa huomattiin myös, että ihmisten on usein vaikea priorisoida joka päivä, mutta kolmen tärkeän asian tunnistaminen viikkotasolla koettiin tärkeäksi ja luontevaksi. (Tuominen & Pohjakallio, 2012)

Urbaania kasvua hankkeessa priorisoinnin työkaluna käytettiin oheista Eisenhowerin matriisia. On paljon kiireellisiä ja tärkeitä asioita, jotka tulee suorittaa heti. Toisaalta valmennuksessa tunnistettiin selkeästi se, että monet tärkeät, ei-kiireelliset asiat jäävät näiden jalkoihin ja tästä syystä ihmiset eivät saavuta työnsä merkittävimpiä tavoitteita. Paretonin periaatteen mukaisesti 20 % tehdystä työstä tuottaa 80 % työn tavoitteista. Siksi fokuksen keskittäminen näihin ”20 prosentin tehtäviin” on työn kannalta tuottavinta. (Sammalisto, 2019) Näiden tehtävien tunnistaminen oli haastavaa, mutta valmennettavat motivoituivat harjoittelemaan tätä yhteisten keskustelujen kautta.



Kuvio 1. Eisenhowerin matriisi. Priorisoinnilla tuotteliaammaksi. (Tiili 2018)

Valmennuksessa oivallettiin kuitenkin yhdessä, että työn tavoitteiden suunnittelu kiteytyy päivään, sillä päivittäin käytetty aika ennustaa suurimmin sitä, mihin suuntaan menemme. Oman työn johtamisessa tärkeä itseään valmentava kysymys päivää aloitettaessa on: ”Mitkä ovat tämän päivän tärkeimmät tavoitteet?” ja kirjoittaa ne ylös. Näitä pohtiessa fokus on tärkeissä, laajemmissa tavoitteissa huomioiden kuitenkin päivän kiireelliset tehtävät. Päivän jaksotus sopiviin työpaloihin on tärkeää: ensin haastavimmat tehtävät ja sitten rutiinitehtävät, sijoittaen niitä keskittymistä vaativien tehtävien lomaan. Tauoista huolehtiminen ja minipalautumiset eri tehtäviin siirryttäessä koettiin tärkeiksi. Keskittymisen tehostaminen esim. meditointi-tuokioiden ja pomodore-tekniikan kautta koettiin tehokkaana.

PALAUTUMISEN MERKITYS

Jokainen meistä joutuu tekemisiin elämässään ja työssään stressin kanssa, osa siitä on myönteistä eustressiä, mutta osa tuhoisaa distressiä, joka vaikuttaa kielteisesti sympaattiseen hermostoon ja näin koko terveyteemme. Pitkäaikaisesta stressistä tulee meille helposti elämäntapa ilman kunnollista palautumista.

Taito palautua työn kuormituksesta on tuottavan työnteon keskeisiä itsesäätelytaitoja. Palautumisessa aktivoituu parasympaattinen hermosto: syke ja verenpaine laskevat, lihakset rentoutuvat, ruoansulatus voimistuu ja unensaanti helpottuu. Palautumisen kannalta on tärkeää oppia tunnistamaan erilaiset kehoa ja mieltä kuormittavat stressorit ja vaikuttaa niihin omalla toiminnallaan. Palautuminen tapahtuu harvoin automaattisesti; hyviä palautumistapoja tulee tietoisesti toteuttaa ja usein harjoitellakin. Olennaista on osata vetää raja työnteon ja levon välille, koska tässä on työn tuottavuuden perusta. Palautuminen kasvattaa voimavaroja ja parantaa arjenhallintaa, antaa aikaa merkityksellisille asioille, muuttaa asennettamme kuormittaviin asioihin ja ylläpitää terveyttämme. (Heiskanen 2020.)

Urbaania kasvua –hankkeessa käsiteltiin palautumista merkittävänä oman työn johtamisen taitona. Työpäivän aikana tehokkaimmiksi keinoiksi nousivat pienet pysähtymiset muutaman minuutin hengittämisen parissa, hyvät kohtaamiset, rauhallinen lounastauko ilman työasioita, taukoliikunta- ja meditaatiohetket. Nämä aktivoivat vahvasti parasympaattista hermostoa työpäivän aikana. Työajan ulkopuolella puolestaan klassiset oman terveyden edistämiskeinot toimivat palauttajina: ravinto, liikunta, uni, läheiset ja sosiaaliset suhteet. Kaikki nämä menetelmät koettiin tuottavuutta ja terveyttä lisäävinä, joiden kanssa hankkeeseen osallistuvilla oli kuitenkin vielä harjoiteltavaa. Erityisesti työpäivän aikana pienet palautumishetket koettiin merkittävästi työntekoa parantavina, mutta haastavina toteuttaa käytännössä.

POHDINTA

Yhteenvetona voidaan kiteyttää, että itsensä johtaminen kuuluu tärkeänä osa-alueena resilienssikykyyn. Resilienssillä tarkoitetaan laajempaa selviytymis- ja muutoskykyisyyttä eli kykyä vastaanottaa ja sopeutua muutokseen. Se on toimintaa, joka mahdollistaa selviytymisen ja tukee hyvinvointia stressaavienkin muutostilanteiden äärellä. Se on taito, jota voimme kehittää ja jota tarvitsemme kaikkialla elämässä käsitellessämme haitallista stressiä. Tarvitsemme resilienssiä vaikeissa tilanteissa, suurista takaiskuista toipumiseen, arjen haasteiden taklaamiseen ja uusiin asioihin sopeutumiseen sekä eteenpäin kurottautumiseen (Björkstam, 2020).

Björkstam (2020) määrittelee resilienssin laajasti kuuden osa-alueen kautta. Määrittelyssä huomioidaan sekä fyysinen että psyykinen taitotasot, jotka kummatkin vaikuttavat vahvasti toisiinsa ja vahvistavat yhdessä resilienssikykyä:

1. Visio: elämän ja työn tavoitteet sekä merkitys, sisäinen motivaatio ja tekemisen prioriteetit
2. Itsesäätelytaidot: oman toiminnan säätely ja tunteiden säätelytaidot, maltin ja kontrollin säilyttäminen haastavissa tilanteissa
3. Asioiden järjestyminen ja perustelu: ongelmanratkaisu, ratkaisu- ja toimintakeskeisyys, ennakointi ja suunnittelukyky
4. Terveys: ruokavalio, uni, liikunta
5. Sopeutuminen ja sinnikkyys: realistinen optimismi ja takaisin ponnahtaminen
6. Yhteistyö: hyvä yhteys toisiin ja tukiverkostot niin työssä kuin sen ulkopuolella.

Kaikki nämä alueet olivat vahvasti läsnä itsensä johtamisessa, kun Urban hankkeen - osallistujien kanssa tutkimme oman työn johtamisen teemoja, haasteita ja ratkaisuja. Niiden kautta pääsimme yhteisiin keskusteluihin, harjoituksiin ja oivalluksiin, jotka omalta osaltaan kehittivät ihmisten kykyä johtaa omaa työtään tuottavalla ja kestäväällä tavalla.

Lähteet

Björkstam, U. 15.4.2020 Coaching työelämässä –webinaarisarja (BCI): Menestystekijänä muutoskykyisyys.

Heiskanen, A-M. 2020 Henry ry:n webinaarisarja: Opi palautumaan, jotta jaksat stressata. 16.4.2020.

Helsingin Sanomat 2020. Pääkirjoitus: Tekniikka ei auta nopeisiin muutoksiin jos työpaikan kulttuuri on jäykkä. 23.4.2020

Martela, F. and Ryan, R. M. & Steger, M.F. 2017. Meaningfulness as Satisfaction of Autonomy, Competence, Relatedness, and Beneficence: Comparing the Four Satisfactions and Positive Affect as Predictors of Meaning in Life. *Journal of Happiness Studies*, pp.1-22.

Pohjola, M. 2015. Digitalisaatio ja tuottavuus finanssialalla. Artikkel, finanssiala.fi.

Sahimaa, J. 2020. Työyhteisöviestinnän verkoston webinaari, Henry ry: Punaisen langan punontaa, miten työyhteisöviestinnällä voi tuoda työhön merkityksellisyyttä. 21.4.2020.

Sammalisto, S. 2019. Viisas pääsee vähemmällä – 52 päivitettyä vinkkiä tehokkaampaan ja onnellisempaan elämään. Kauppakamari.

Tiili, J. 2018. Eisenhowerin matriisi | Priorisoinnilla tuotteliaammaksi. Studentti ry. 22.7. 2018. Luettu 22.4.2020 <https://studentti.fi/yleisia-vinkeja/eisenhowerin-matriisi-priorisoinnilla-tuotteliaammaksi/>

Tuominen, S. & Pohjakallio, P. (2012). Työkirja – työelämän vallankumouksen perusteet. Wsoy.

Muut:

Laurea intratiedote 12.11.2019. <https://intra.laurea.fi/fi/ajankohtaista/tiedotteet/Sivut/Urbaania-kasvua-Vantaalla--hanke-pyrkii-vastaamaan-yhteiskunnan-vaatimaan-jatkuvan-oppimisen-haasteeseen.aspx>

Palveluyrityksen tulos syntyy onnistuneella johtamisella

Auli Hietanen

PALVELUYRITYKSET VOIVAT TARJOTA KASVUA siellä missä perinteisiä teollisuusyrityksiä ei enää synny. Kun kestävä kehitys ja tavaroita täynnä olevat markkinat saavat kuluttajat kyseenalaistamaan uusien tuotteiden markkinoille tulon mielekkyyden, voivat palveluyritykset tarjota kasvuja ja työpaikkoja. Kuluttajien valinnoilla voidaan siirtää kulutuksen painopistettä palveluihin ja näin nopeuttaa vähähiilisen kulutuksen kasvuja. (Salo & Nissinen, 2017.) Palvelua on vaikea tuottaa ilman ihmisiä, ja monet palveluyritykset ovat säilyttäneet perinteiset toimintatapansa digiaikanakin. Toisaalta myös palveluyritysten tulee kehittyä ja miettiä digitalisaation tuomia mahdollisuuksia omassa toiminnassaan.

Palveluyritykset voivat olla pieniä kuluttajapalveluja tuottavia yrityksiä, yritysmarkkinoilla toimivia yrityksiä, valtion- ja kunnan tuottamia palveluja tai voittoa tavoittelemattomia organisaatioita. Yhteistä kaikille palveluille on henkilöstön vuorovaikutus asiakkaan kanssa sekä asiakkaan yhteys yrityksen fyysisiin resursseihin kuten toimitiloihin ja laitteisiin tai verkkokanaviin. Nämä tekijät asettavat erilaisia vaatimuksia palveluyrityksen johtamiselle. Tässä artikkelissa tarkastellaan palvelun johtamista pienen kuluttajapalveluja tarjoavan yrityksen näkökulmasta. Tyypillisiä palveluyrityksiä ovat hiusalan yritykset, joiden johtamisen haasteita kertoo haastattelemani Suomen hiusyrittäjien toiminnanjohtaja Marja Pahkala. Hän pitää hiusalan yrityksen johtamisen suurimpina haasteina yritysten pirstaloitumista pieniin yksiköihin, alan käsityövaltaisuutta sekä henkilöstön sitouttamista yhteisiin tavoitteisiin.

PALVELUYRITYKSET SUOMESSA

Suomessa yrityksistä 93 prosenttia on alle kymmenen työntekijän yrityksiä. Palveluyritykset ovat usein pieniä tai mikroyrityksiä, jolloin yksittäisen yrityksen merkitys on pieni, mutta yhdessä ne voivat muodostaa kasvun tukirangan hitaasti kasvavilla markkinoilla. Palvelut toimivat myös usein kotimarkkinoilla, mikä mah-

dollistaa paikallisen ja alueellisen kehittymisen. Suomessa yrityksistä noin 52 % toimii palvelualalla. (Pärnänen & Sutela 2020.) Kuluttajille palveluja tarjoavia yrityksiä ovat mm. kauneudenhoitoalan yritykset, hotellit ja ravintolat sekä kaupan alan yritykset. Näille yrityksille tyypillistä on pienet yksikkökoot, yritysten suuri määrä ja kova kilpailu. Hiusalan yrityksiä Suomessa on noin 11 500. (Nuoska 2019.)

PALVELUN JA TAVARAN EROT

Palvelun erityispiirteitä on perinteisesti tarkasteltu vertaamalla niitä tavaroihin. Keskeisiä tekijöitä tällöin ovat aineettomuus, tuotannon ja kulutuksen samanaikaisuus, epäyhtenäisyys ja säilymättömyys (Palmer 2014, 7 - 13). Nämä tekijät yhdessä vaikuttavat siihen, että palvelu eroaa tavaroista monin tavoin, mikä tekee perinteisten kuluttajapalvelujen johtamisesta moniulotteisen ja haasteellisen tehtävän.

TUOTE	PALVELU	VAIKUTUS PALVELUUN
<ul style="list-style-type: none"> Konkreettinen 	<ul style="list-style-type: none"> Aineeton 	<ul style="list-style-type: none"> Ei voi esitellä, patentoida tai inventoida Hinnoittelu on vaikeaa Asiakkaan tyytyväisyys riippuu useista tekijöistä, joita on vaikea kontrolloida
<ul style="list-style-type: none"> Standardoitu 	<ul style="list-style-type: none"> Epäyhtenäinen 	<ul style="list-style-type: none"> Vaikea olla varma, että palvelu vastaa palvelulupausta Asiakkaat osallistuvat tuotantoon ja vaikuttavat lopputuotokseen
<ul style="list-style-type: none"> Tuotanto erillään kulutuksesta 	<ul style="list-style-type: none"> Tuotanto ja kulutus samanaikaista 	<ul style="list-style-type: none"> Henkilöstö vaikuttaa lopputuotokseen Henkilöstön toimintaa palvelutilanteessa on vaikea kontrolloida Toiset asiakkaat voivat vaikuttaa palvelukokemukseen
<ul style="list-style-type: none"> Voi säilyttää 	<ul style="list-style-type: none"> Ei voida säilyttää 	<ul style="list-style-type: none"> Massatuotanto on vaikeaa Ei voi varastoida Ei voida palauttaa Ei voida myydä uudelleen

Taulukko 1. *Palvelut ovat erilaisia (Palmer 2014, 7 – 13).*

Vaikka palvelun erityispiirteet ja keskeiset tekijät ovat pysyneet ennallaan, ovat palvelujen ostamiseen liittyvät toimintatavat muuttuneet, mikä tarjoaa palvelujen johtamiseen ja markkinointiin uusia näkökulmia. Palvelujen kulutus alkaa usein mikrohetkistä, jolloin asiakas etsii tietoa puhelimesta, usein muun toiminnan ohessa, kuten matkustaessa bussissa tai kesken toisen tehtävän. Asiakaskohtaamisista 50-85% tapahtuu ilman ihmisiä. Tällöin asiakas asioi verkkosisältöjen, verkkokaupan, chatin tai vastaavien kanavien kautta (Korkiakoski 2020). Mikä hetki tahansa voi olla hetki, jolloin asiakas kiinnostuu palvelusta, etsii palvelun tarjoajaa tai ostaa palvelun. Digitaalinen alusta mahdollistaa aineettoman palvelun esittelyn ja konkreettisen palvelutarjouksen tekemisen.

LEADERSHIP VAI MANAGEMENT

Suomen kielessä johtamista tarkoittaa yksi sana, kun englannin kielessä erotetaan johtaminen sanoihin leadership ja management. Perinteisesti termit leadership ja management on nähty toistensa vastakohtina. Management on päivittäisten tehtävien toimeenpanoa ja ylläpitämistä, jossa lähtökohtana on kontrolli. Leadership taas on ohjausta, muutosta ja suostuttelua. (Grint ym. 2017, 3.) Leadership tarkoittaa johtajaa, jolla on visio, jonka hän kykenee kommunikoidaan muille. Hän motivoi ihmisiä ja suuntaa käytettävissä olevat resurssit oikeisiin kohteisiin sekä antaa tarvittavan tuen tavoitteiden saavuttamiseksi. Management tarkoittaa johtajaa, joka varmistaa, että saatavat resurssit on hyvin organisoitu parhaan tavoitteen saavuttamiseksi. Kuitenkin hyvä ”manageri” tarvitsee hyvää johtamistaitoa ja hyvä ”leaderi” tarvitsee management-taitoja ollakseen tehokas johtaja (Waidi 2017, 75). Tiivistetysti voisi sanoa, että management on asioiden johtamista, ja leadership on ihmisten johtamista.

Suuressa yrityksessä voi olla molempia, sekä leadereita että managereja, usealla eri tasolla eli johtamisen portaikossa on useita portaita. Pienessä palveluyrityksessä johtaja, usein yrittäjä, johtaa sekä asioita, ihmisiä että palvelua. Pahkalan (2020) mukaan hiusalan palveluyrityksessä yhdistyvät molemmat johtajuuden näkökulmat. Tärkeässä roolissa on henkilöstön motivointi. Motivointi- ja sitouttamiskeinoja voivat olla henkilöstökoulutus ja henkilöstön osallistaminen päätöksentekoon sekä toimintatapojen ja yhteisten pelisääntöjen kehittämiseen yhdessä yrityksen arvolutapauksen mukaisesti. Työntekijöiden tulisi olla yrittäjähenkisiä ja pyrkiä tekemään aktiivista tuotemyyntiä sekä tarjota asiakkaalle lisäpalveluja ja seuraavaa palveluaikaa. Haasteena on myös korkeamman toiminta-asteen saavuttaminen. Tarvitaan monipuoliset työkalut henkilöstön osamisen kehittämiseen sekä malliesimerkkejä taloudellisen ja tuotannollisen toiminnan parantamiseen jotta tekeminen olisi tehokasta ja taloudellisesti tuottavaa joka hetki. Jokaisen työvaiheen tulee olla harkittu ja tehostettu. ”Käsityö ja taiteellisuus saavat helposti vallan ja työntekijä saattaa unohtua ”näpräämään” asiakkaan hiuksia, jolloin työ vie liikaa aikaa eikä ole enää yritykselle kannattavaa”, kuvaa Pahkala (2020) haastattelussa. Vaikka tunnelma olisi rento ja hemmottelleva, kiire ei saa näkyä.

PALVELUN JOHTAMINEN

Palvelun johtamisen keskeisiä tekijöitä ovat palvelun kehittäminen ja henkilöstön ohjaaminen toteutamaan yrityksen palveluajatusta. Palvelun kehittäminen vaatii huomion kiinnittämistä palvelun laatuun, asiakaskokemukseen ja palveluprosessiin. Palvelun aineettomuudesta johtuen palvelun laatua on vaikeampi määrittellä kuin fyysisen tavarana. (Palmer 2014, 277.)

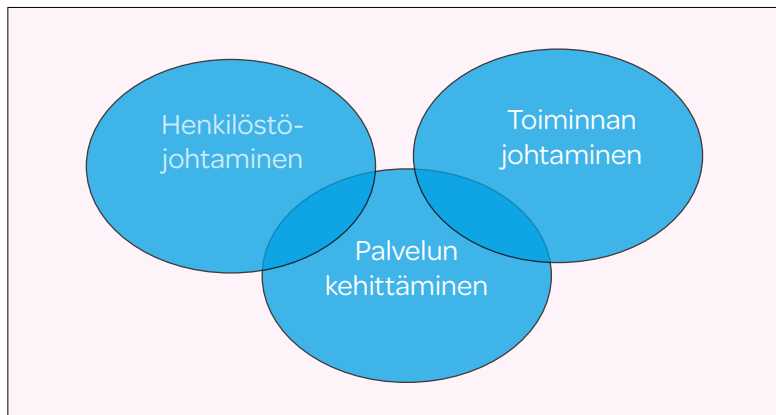
Pahkalan (2020) kokemuksen pohjalta yrittäjän tulee miettiä, mikä on hänen arvolutapauksensa. Vastaako mielikuvansa kokonaisuutta, puhuvatko yrityksen brändi, imago ja toimitilat samaa kieltä arvolutapauksen ja asiakkaille luotavan mielikuvan kanssa. Sen jälkeen rakennetaan asiakaspolku, joka alkaa siitä hetkestä, kun asiakas huomaa palvelun tarpeen aina siihen hetkeen, kun asiakas poistuu yrityksestä. Millainen palvelukokonaisuus hänelle tarjotaan, onko se elämysmatka tai standardin mukaisesti toteutettu palvelu? Kaikki yksityiskohdat ratkaisevat asiakkaan kokonaisuusmielikuvan muodostumisen.

Henkilöstön toimintaa ohjaa yrityksen palvelukulttuuri, joka syntyy ohjeistuksesta, toimintatavoista ja hiljaisesta tiedosta, joka siirtyy työntekijältä toiselle. Vahva palvelukulttuuri antaa työntekijöille eväät johdonmukaiseen toimintaan ja on oleellinen tekijä käyttäytymisen ohjaamisessa. Palvelulle myönteiset asenteet, ja palveluhenkinen ilmapiiri toteutuvat, kun työntekijät kokevat, että organisaation toimintaperiaatteissa ja palkitsemisessa korostuvat hyvän palvelun merkitys (Grönroos 2001, 465 – 464).

Laadun mittaaminen palvelussa on myös vaikeaa. Tällöin asiakkaan odotuksia palvelun laadun suhteen on vaikeampi määritellä (Palmer 2014, 277). Pahkalan (2020) mukaa palvelun laadun varmistaminen voidaan tehdä suoralla asiakaspalautteella, kysymällä mielipide suullisesti tai kirjallisesti. Ilmeet ja eleet kertovat paljon, sillä sanallinen viestintä ei aina kerro koko totuutta. Myös se, palaako asiakas takaisin, kertoo asiakkaan odotusten täyttymisestä. (Pahkala 2020.)

LOPUKSI

Palveluyrityksen johtamisessa voidaan nähdä eri osa-alueita, jotka nivoutuvat yhteen muodostaen palvelun johtamisen kokonaispaketin: henkilöstöjohtaminen, toiminnan johtaminen ja palvelun kehittäminen (kuva 2). Jokainen osa-alue sisältää useita toimia, jotka pienessä palveluyrityksessä ovat yrittäjän vastuulla. Palvelulupauksen täyttäminen ja toiminnan tehokkuus asettavat usein vastakkaisia vaatimuksia johtamiselle. Yrityksen tuottavuus ja kannattavuus tulee huomioida samalla, kun toteutetaan yrityksen arvolutaus ja huolehditaan, että asiakkaan palvelukokemus vastaa odotuksia.



Kuvio 1. Palveluyrityksen johtaminen (Auli Hietanen).

Palvelu voi olla asiakkaalle ongelman ratkaisemista, elämystä, nautintoa, välttämättömyyttä, luksusta tai totuttu tapa toimia. Näihin tarpeisiin tulee yrityksen vastata tunnistamalla asiakkaansa tarpeet ja kehittämällä palvelua odotusta vastaavaksi ja toisaalta tuottavaksi yksiköksi. Palvelu on juuri niin hyvä, kuin miten hyvin se pystyy täyttämään asiakkaan tarpeet ja odotukset. Jos palvelu vielä tarjoaa jotain odottamatonta lisähyötyä asiakkaalle, täyttää se loistavan palvelun kriteerit.

Lähteet

Grint, K. & Smolovic, O. & Jones, C. 2017. What is Leadership. Person, Result, Position, Purpose or Process, or All or None of These? E-kirja, New York: Routledge.

Grönroos, C. 2001. Palveluiden johtaminen ja Markkinointi. Porvoo: Bookwell

Korkiakoski, K. 2020. Asiakaskokemuksen trendit. Futurelab. 18.1.2020

Nissinen, A. & Salo, M. .2017. Kuluttajan valinnat hiihtäjien jälkensä pienentämiseksi. Sitra. 24.10.2017

Nuoska, L. 2019. Suomessa on 11500 parturi-kampaamoja. Taloussanomat. 5.6.2019

Pahkala, M. .2020. Suomen Hiusyrittäjät ry:n toiminnanjohtajan henkilökohtainen haastattelu. 14.4.2020

Palmer A. 2014. Principles of services marketing. New York: McGraw-Hill Education.
<https://www.futurelab.fi/asiakaskokemuksen-trendit-2020/>

Pärnäinen, A. & Sutela, A. .2020. Yrittäjyys Suomessa 2017. 20.2.2020. Luettu 3.4.2020
<https://www.yrittajat.fi/suomen-yrittajat/yrittajyys-suomessa-316363>

Wajdi, M. 2017. The Differences between management and leadership. SINERGI, Vol 7 (2), 75-84.

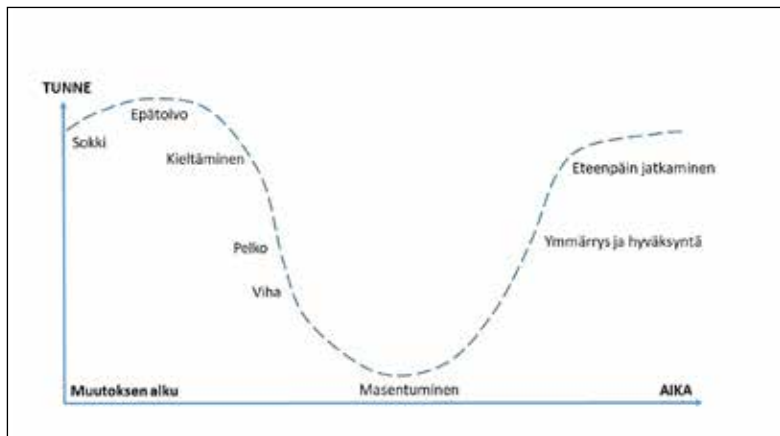
Hyvin suunniteltu ja toteutettu viestintä tukee johtajaa muutoksissa ja kriiseissä

Tiina Leppäniemi

MUUTOS ON SEKÄ RISKI ETTÄ MAHDOLLISUUS (Kitchen & Daly 2002). Muutostilanteissa korostuvat kyky keskittyä ja viestiä. Poikkeuksellisissa tilanteissa valikoiva tarkkaavaisuus, eli kyky keskittyä olennaiseen ja jättää tehtävän kannalta epäoleelliset asiat huomioimatta, on kultaa. Liiketaloudellisesti erinomaisia strategioita ja suunnitelmia kuitenkin kaatuu viestinnän heikkoon suunnitteluun ja toteutukseen (Åberg 2002). Johtajille ja esihenkilöille asetetaan kriisi- ja muutostilanteissa tavallisesta tehtävästä poikkeava viestintäosaamisen vaade. Viestintä on esimiehen tärkeimpiä tehtäviä muutoksessa. Faktoihin perustuva avoin viestintä on ainoa keino estää tai oikaista uskomuksia ja olettamuksia, joita muutostilanteissa usein syntyy. (Pirinen 2015.) Tässä artikkelissa käsittelem sisäisen viestinnän haasteita organisaatioiden kohtaamissa muutostilanteissa kahdesta näkökulmasta: käsittelyssä ovat suunnitellut muutostilanteet, joista on päätetty esimerkiksi organisaation johdossa sekä odottamattomat muutostilanteet, jotka muuttavat yrityksen toimintaympäristöä varoittamatta.

ENNAKOIDUT MUUTOSTILANTEET – TUNTEELLA VAI JÄRJELLÄ?

Ennakoitujen muutostilanteiden viestinnässä korostuu usein se merkittävä ero, että sitä valmistelevat henkilöt ovat pohtineet muutokseen liittyviä tekijöitä jo pitkään, mutta vastaanottaja kuulee niistä ensimmäisen kerran. Kübler-Ross (1969) piirsi tunteiden muutuskäyrän (kuva 1), joka kuvaa ihmisen tyyppillistä käyttäytymistä muutostilanteessa. Muutoksen johtaja ja tietoa vastaanottava työntekijä ovat eri kohdissa käyrää. "Muutoksen onnistumisen kannalta organisaatiossa tulisi olla myös niitä esimiehiä, jotka kykenevät näkemään kauas tulevaisuuteen ja hyppäämään muutuskäyrän kuilun yli", Pirinen (2015) muistuttaa teoksesaan Esimies muutoksen johtajana. Muutuskäyrän kahdessa viimeisessä, eli positiivisissa vaiheissa olevalla johtajalla on onnistumisen tunne-edellytykset eli innostuneisuutta ja avoimuutta.



Kuvio 1. Kubler-Rossin muutoskäyrä vuodelta 1969 (Pirisen 2015 mukaan Tiina Leppäniemi).

Muutoksen koko organisaation mittakaavassa ei ole suoraan verrannollinen siihen, miten siihen suhtaututaan. Järjestelmäuudistus voi tuntua työntekijöistä henkilökohtaisemmalta muutokselta kuin ylätason organisaatiomuutokset. Johtajan ei ole syytä suhtautua pieniin muutostilanteisiin välinpitämättömästi. Muutokset, jotka vaikuttavat päivittäiseen työskentelyyn, ovat henkilökohtaisimpia. Tilauksen väheneminen tai epävarma markkinatilanne ovat niin ikään muutoksia, jotka aiheuttavat paljon henkilökohtaista huolta: ”Miten minulle tässä käy?” on päällimmäinen kysymys, jota työntekijä pohtii. Pelko ja epävarmuus ovat huolia, joihin johtajan on viestinnällään vastattava. Esihenkilön on osattava puhua epävarmaa tulevaisuutta enemmän sillä hetkellä tapahtuvasta. Jos esihenkilön onnistuu vastata luonnolliseen epätietoisuuden tunteeseen, hän poistaa negatiivista tunnekuormaa, ja viesti otetaan vastaan helpommin. Vastarintaa on hyvä ymmärtää mutta siihen ei tule lähteä mukaan. (Pirinen 2015.)

Ennakoitavat muutostilanteet antavat mahdollisuuden suunnitella viestintää asiakohtaisesti. Sisäisen viestinnän toteuttaminen voidaan nähdä prosessina, jossa edellisistä (muutos)viestintätilanteista on opittu ja parhaat käytänteet yhä hioutuvat toistoissa. Harmittavan usein viestintä nähdään tekemisen sivutuotteena, eikä se tällöin saa ansaitsemaansa suunnitelmallisuutta tai toteuttamisen resursseja. Suuren muutoksen jakaminen osiin niin muutosprosessissa itsessään kuin siitä viestimissäkään auttaa: pieninä palasina muutos tuntuu helpommalta hallita. Harvalla työntekijällä on kapasiteettia ottaa koko tietomäärä uudistusta koskien vastaan kerralla, eikä tällainen informaatiohäky tuottaminen olekaan järkevää. Tehokas viestintä tarkoittaa Pearsonin ja Thomasin (1997) mukaan sitä, että johtaja huomioi, mitä työntekijän 1) täytyy tietää, 2) tulisi tietää ja 3) voi tietää (Kitchen & Daly 2002).

Muutosviestijän on tiedettävä, mitä tapahtuu seuraavien askeleiden aikana. Tieto, tai sen puute, molemmat kuuluvat viestinnässä. Asiaa voi ajatella klassisen jäävuoriesimerkin kautta: se, mitä sillä hetkellä viestitään, on näkyvissä oleva jäävuoren huippu ja pinnan alle jäävät tiedot myöhemmin seuraavista askeleista ja kokonaisuudesta. Tällä ei tarkoiteta tiedon pimittämistä vaan informaatiotulvan palastelemista. Pirisen (2015) esittämä muutoksen aikajana (kuva 2) on yksinkertaisuudessaan varsin toimiva malli muutosviestinnän osoittamisen. ”Muutosjana auttaa esimiestä ratkaisemaan muutoksen kohdistuvaa tyyppistä kritiikkiä siitä, ettei muutoksessa saada tarpeeksi konkreettisia asioita aikaan tai muutoksen suunta on epäselvä”, Pirinen avaa.

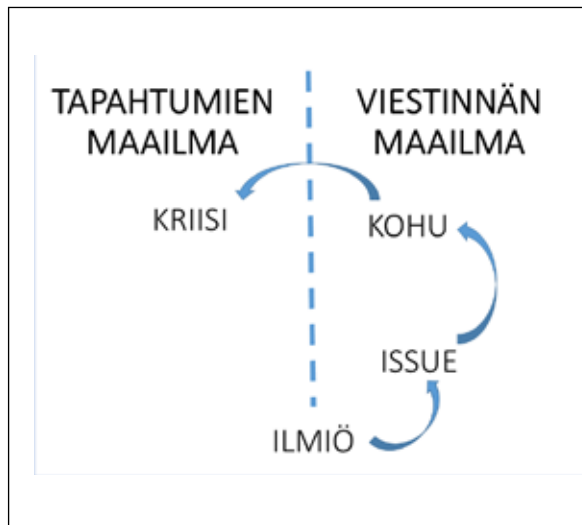


Kuvio 2. Muutoksen aikajana (Pirisen 2015 mukaan Leppäniemi 2020)

Jana muistuttaa samalla onnistumisten viestinnästä, jotka sujahtavat luontevasti janan ensimmäiseen kohtaan. Säännöllisesti kerrotut onnistumistarinat ovat osoituksia siitä, että muutoksen keskellä on paljon hyvää. Esihenkilö voi jopa palkita muutoksessa edelläkävijöitä ja kollegoiden auttajia. Konkreettisesti onnistumiset ja yhteisöllisyys voivat olla esimerkiksi aamukahvilitaisuuksia, joissa autetaan muutostilanteen konkreettisissa työvaiheissa, kuten tunnusten luomisessa tai järjestelmän käyttöönotossa. Kuvalliset viestit tilaisuuksista levittävät tietoa tilaisuuksista ja niiden tunnelmasta työyhteisölle. Kirjallisessa viestinnässä toimii esimerkiksi viikkotiedote muutosjanan kolmen kohdan mallia noudattaen.

KRIISIN SYNNYN VOI PYSÄYTTÄÄ

Odottamattomien muutostilanteiden piiriin kuuluvat erilaiset kriisi- sekä poikkeustilanteet. Katleena Kortesuon (2016) on kuvannut kriisin synnyn IKK-mallin avulla (kuva 3).



Kuvio 3. IKK-malli (Kortesuon 2016 mukaan Leppäniemi 2020).

Kortesuon (2016) mukaan kriisin syntypiste alkaa negatiivisesta ilmiöstä, joka voi tapahtua niin viestinnän (solvaus, huono tiedotus) kuin tapahtumienkin (valmistusvirhe, onnettomuus) maailmassa. Jos ilmiö on kyllin merkittävä, siitä tulee puheenaihe, eli issue. Mikäli kiinnostus asiaa kohtaan pysyy pienenä ja paikallisena, koko tilanne jää issueksi ja laantuu pian pois. Mikäli tapahtuma taas herättää laajemman yleisön kiinnostuksen, siitä muodostuu kohu. Ratkaisematta jäävästä kohusta syntyy kriisi. Kriisillä on konkreettisia seurauksia,

kuten irtisanomisia, syytteitä ja muita taloudellisia vaikutuksia. Kuvan mukainen kehityskulku voi tapahtua silmänräpäyksessä, ja ilmiö on automaattisesti kriisi. Näin tapahtuu esimerkiksi lento-onnettomuuden sat- tuessa tai merkittävän poliittisen henkilön rikosepäilyssä. Toisaalta kehityskulku voi kestää vuosia, kuten vaikkapa lahjontaepäilyissä, jota on salailtu pitkään. Vasta ilmitullessaan se alkaa kulkea kriisin synnyn kaa- vaa. Oleellista on huomata, että kulkureitti voi pysähtyä mihin kohtaan tahansa avoimella ja hyvin hoidetulla viestinnällä, joka pahoittelee, kantaa vastuun ja selvittää tilanteen.

Kriisiviestinnän reaktiivinen luonne saa usein kritiikkiä. Se on ollut lähtökohta myös särkymättömän viestinnän ideale, jonka kehitti viestinnän johtamisen professori Vilma Luoma-aho (2014). Hän haastaa pohti- maan, voisiko organisaatio ”rakentaa viestintää, joka pystyisi ennakoimaan kriisit, reagoimaan vasta syntyviin riskeihin ja rakentamaan organisaatioita sisältä päin niin joustaviksi, että kriisiviestintää ei tarvittaisikaan niin usein”. Särkymättömän viestinnän keskiössä ovat sidosryhmien ja asiakkaiden tarpeiden ja kokemusten ym- märtäminen ja oman organisaation roolin löytyminen näiden suhteen. Mallissa (kuva 4) luovutaan kontrollista ja esiin nostetaan kyky soveltaa ja tehdä skenaariokysymyksiä. Tarve kriisiviestinnän kaltaiselle varautumi- selle ei koske enää pelkästään hätätilanteita. Mediakentän pirstaloituminen ja jokaisen yksilön mahdollisuus sisällön tuotantoon tekevät kriisiviestintäohjeista arkipäivän työkaluja.

Kun taulukkoa 1 tarkastelee siten, että ajattelee sidosryhmien tarkoittavan työntekijöitä, toimii sisältö erinomaisena muistilistana minkä tahansa organisaation, yksikön tai tiimin johtajalle.

	SÄRKYVÄ VIESTINTÄ	SÄRKYMÄTÖN VIESTINTÄ
Tavoite	Kertoa omat viestit sidosryhmille	Ymmärtää sidosryhmien tarpeita
Puitteet	Organisaation sisäiset rakenteet ja työnjako määrävinä	Sidosryhmän/asiakkaan kokemus keskeisenä lähtökohtana
Prosessi	Lineaarinen prosessin jatkumo, ”osastolta osastolle”	Jatkuva kehitys, kaikilla pääsy uusimpaan tietoon
Suhteet	Sidosryhmien hallinta ja ohjailu	Sidosryhmien valtuuttaminen ja mukaan ottaminen (engagement)
Vuorovaikutus	Panssaroitu ja puolustelevalle, kritiikkiä välttelevä	Kuunteleva ja realistisia odotuksia luova
Logiikka	Yksittäiset strategiat ja linjaukset, joiden noudattamista valvotaan	Kritiikkiä vastaanottava
Ohjaus	Valvonta	Tavoitteena luoda vahva sisäinen kulttuuri, joka ohjaa toimintaa
Optimointi	Organisaatio-optimoitua	Itseohjautuvuus
Henkilöstö	Säännöllä ohjailtavissa	Hyvinvoinnilla motivoitavissa
Maine	Rakentuu viestimällä paremmin	Rakentuu hyvillä kokemuksilla, luottojoukkojen suosituksille

Taulukko 1. Särkymätön viestintä (Luoma-aho 2014).

YKSI VIESTI, MONTA KANAVAA

Olipa kyse kriisiviestinnästä tai hallitusta muutosviestinnästä, kielellä on väliä. Yksiselitteinen kerronta välttää jargonia eli työpaikan kieltä. Viestijän tulee tarkastella kriittisesti omaa kieltään ja kysyä itseltään, ymmärtääkö viestejä ilman saman aihealueen tuntemusta. Organisaation kaikkien jäsenten on ymmärrettävä viestit asemasta, koulutuksesta ja kokemuksesta riippumatta. Viestien perille menoa voi varmistaa esimerkiksi pyytämällä henkilöstöä omin sanoin kertomaan tilanteesta: näin pääsee käsiksi mahdollisiin väärinymmärryksiin ja oikomaan niitä.

Muutoksen takana on järkisyitä ja viestin sisältö rakennetaan niille. Sen sijaan viestinnän toteutus, kohtaamiset, keinot ja välineet ovat valintoja, jotka reagoivat ihmisten tunteisiin muutoksen keskellä. Viesteissä ei tarvitse olla tunteellinen, viestinnässä kyllä. Muutosviestintä ei pääty muutoksen alkamishetkeen tai ensimmäisiin tuloksiin. Muutoksen jälkeen voi vielä vuosia olla käytössä vanhoja käytänteitä, joihin tulee kiinnittää huomiota ja tilanne huomioida viestinnän suunnittelussa.

Viestinnän suunnittelu ja toteuttaminen ovat merkittäviä työvaiheita, ja niihin tarvitaan erilaisia työtehtäviä suunnittelusta luomiseen, tiedottamiseen, viestimiseen, perillemenon varmistamiseen sekä keskusteluhetkiin, joissa nouseviin kysymyksiin voidaan pureutua. Materiaalit tukevat toisiaan. Viestin tulee olla sama, tapojen taas tulisi olla moninaisia. Esimerkiksi yleisimmin kysytyt kysymykset voi tuottaa niin tekstinä kuin videoina. Tiedon muuttumattomuus lasketaan tekstin ja videoiden eduksi. Luontevien keskustelujen paikat ovat omiaan käydä vapaamuotoista keskustelua. Ne ovat merkittävässä roolissa organisaation sisäisessä viestinnässä, eikä julisteita, kahvi- tai lounaspöytämainoksia tai sisäiseen markkinointiin tarkoitettuja promotuotemarkkinointia kannata ylenkatsoa. Viestinnän voi nähdä aktiivisena toimintana, jos saa kiinni ajatukselta, että viesti on vain tiedote – pakollinen ensimmäinen vaihe, jossa tieto tuotetaan saataville - ja viestintä on kaikki se, mikä tapahtuu sen jälkeen, kun varmistetaan, että se saavuttaa yleisönsä, se ymmärretään oikein, sitä käsitellään ja siitä puhutaan.

Lähteet

Kitchen, P. J. & Daly, F. (2002). Internal communication during change management. *Corporate Communications*, 7(1), 46-53. <http://dx.doi.org.nelli.laurea.fi/10.1108/13563280210416035>

Kortesuo, K. 2016. Riko lasi hätätilanteessa: Kriisiviestinnän pikaopas johtajalle.

Luoma-Aho, V. 2014. ProCom - Viestinnän ammattilaiset ry. Viitattu 21.4.2020.
<https://viestijat.fi/sarkymaton-viestinta/#d1c13dc2>

Pirinen, H. 2015 (2014). Esimies muutoksen johtajana.
<https://laurea.finna.fi/Record/nelli01.11330000000001135>

Åberg, L. 2002. Viestinnän strategiat. Helsinki: WSOY.

Public or Private? Leadership in Contemporary Networks

Ville Saarikoski

AT LAUREA UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES, we like to emphasize that we teach our students the skills they need at the workplace. We emphasize that we are working-life oriented. However at the master level, when students hopefully return to Laurea, they already have a job and they are seeking for something more. One of the main things that interests students at this stage is leadership. They want skills to lead. Some students are already in a leadership position, but many want these skills to be able to secure a leadership position. Many students might simply be aiming for a better-paid job. Be warned, leadership is far more than just a better paid-job. Do you really want to lead?

At Laurea, we cater to this need to learn leadership. When one browses through the titles of our master programs many, if not all, have the word “leadership” in the title of the program.

Personally, I have felt uncomfortable with the word leadership. What does it mean? How should I teach it? Do I know anything about leadership? Have I been a leader? Do I know how to lead? Have I been a successful leader? What have I learned from my failures? The reality is that for several years, I have avoided the word “leadership” even to the extent that my recent strategy course, I titled simply “Strategy” and nothing else. The core of strategy is the implementation of a strategy and at the core of implementation is leading people. It seems I have a problematic relationship with “leadership”.

Sometime ago I was given the task to create a new master program. Students look for leadership programs, so I had to consider how to fit the verb “to lead”, into the program name. I titled my program “Leading Transformational Change”. The program is completely online and it is completely in English. This is to my understanding the first master program we have at Laurea, which is completely online. I am experimenting with change and possibly even transformational change, but the verb “to lead” is still missing an understanding and form.

I have two favorite change management books. The first is the book by Marshall Goldsmith titled "What Got you Here Won't get You There (2008) and the second is the classic book "Who Moved My Cheese" by Spencer Johnson (1998). These books encourage you to know yourself, be able to change yourself before leading anyone and that taking action is an essential step. I encourage you to read the books.

I am a teacher of business administration. I teach how companies and markets function. In the first part of my career, I was involved in the telecom industry and saw how the Finnish industry became a global leader in the telecom world. A technical market place is very much about technology, technical skills (competency), roadmaps and disruptions. Joseph Schumpeter was one of the most famous political economists and he popularized the concept of creative destruction in the 1930's. New companies may enter a market place and attempt to take over the market share of others by convincing customers that their products and services address customer needs in a better way. In this way, new entrants destroy earlier competition. One of my favorite theories is also Clayton Christensen's disruptive innovation (Bower & Christensen 1995 and Christensen 1996).

In 2011, the book by Christensen *Disrupting Class* predicted that by 2019 half of high school courses would be online. John Watson (2019) comments on his blog why this prediction has not taken place and points to the special characteristics of the public sector. I have been following the prescriptions of Clayton Christensen to disrupt university education from the inside of the university I work in. In Finland, education, also at the university level, is a public good. During the last ten years, one of the things I have learnt is that the public sector does not work in the same way as a private sector. How do you disrupt or creatively destroy (with reference to Schumpeter) inefficient practices in the public sector? Is the public sector doomed forever to be inefficient or must it wait for the inefficiency to become so clear that politicians will be compelled to act? Or is the word efficient, simply something one should not use in the context of the public sector?

The book *The Prince* by Niccolò Machiavelli is a classic read in a class of business strategy. Students of political science, future public sector and government leaders also read the book. Public and private are not two completely separate entities, as they seem at first sight. The common denominator is that they both seek for power and use power to act and achieve their goals. The interesting part is that sometimes these two have to act together to create new structures and to decide how to regulate these new structures. The success of the telecom sector in Finland is partly due to and accredited to the liberalization of the industry, which followed the local economic depression in Finland in the early 1990's.

Nial Ferguson is an economic historian. In his book *The Square and Tower: Networks, Hierarchies and the Struggle for Global Power* (2018), he takes insights from network theory and examines disruptions in history. The tower is the metaphor presenting a hierarchy. The square is the market place and a metaphor for power emerging from the masses (self-organized networks).

Matthew Jackson is an economist with a network science perspective. His recent book, *The Human Network*, (2019) describes nicely and understandably, why networks are very important in our daily life and yet our common understanding of these networks has remained very low.

All of the above fall into place in the present.

We are now living amidst the covid-19 crises. The spread of the virus is very much a network phenomenon. This is a battle in which the tower (hierarchies) and the square, are acting together, to fight the virus. Governments are acting with exceptional hierarchical power to prevent the virus from spreading by implementing martial law, closing borders etc. Individuals are doing their best to avoid contact with others, washing hands, using face-masks etc. The tower and the square are working together in an exceptional and unprecedented effort.

The lesson in leadership, we should learn from this is that sometimes the tower and the square, the private and the public need to work together to emerge from a crisis.

Schools and universities have closed their campuses and taken a giant digital leap overnight.

Do not be fooled. We are not seeing a digital transformation process of schools nor universities happening overnight. Change, or at least true social change, never happens overnight. It is always a process. What we are seeing is teachers using digital tools to conduct classes online instead of in a physical classroom. I understand this is a huge change for an individual teacher, but it is not transformation. It is not a metamorphosis. It is not social change.

I am active on twitter and encouraging universities to transform themselves. This morning I tweeted: "The Grocery store K-Megaherkku is building a web store amidst the crisis. I challenge universities to follow the example. Click, click and you are on an online course."

One tweet will not motivate a giant to change, but millions could.

WHAT IS LEADERSHIP?

Leadership is not a nice position in a hierarchy. It is not a well-paid job with benefits. In many cases, these come with leadership, but they do not make a leader.

Leadership is about seeing the world differently (Brandenburger). It is all about vision, mission and values. It is about having the courage to act against overwhelming odds, if need be. Finally, and above all, it is about the art of convincing people to follow.

I hope that we would have found a way out of Covid-19 by the time this article is published. One thing is sure. The world will not be the same. We will need to change. We will need new ideas and we will need new leadership to ensure change.

Bower, J. L. & Christensen, C. M. 1995. Disruptive Technologies: Catching the Wave, January–February 1995 Harvard Business Review.

Brandenburger, A. 2017 Where Do Great Strategies Really Come From? Strategy Science 2(4):220-225. <https://doi.org/10.1287/stsc.2017.0039>

Christensen, C. M. 1997. The innovator's dilemma: when new technologies cause great firms to fail. Harvard Business School Press

Christensen, C. M. ; Horn, M. B. & Johnson, C. W. 2011. Disrupting class : how disruptive innovation will change the way the world learns. New York: McGraw-Hill.

Ferguson, N. 2017, The Square and The Tower: Networks and Power from the Freemasons to Facebook, New York : Penguin Press.

Goldsmith, M. & Reiter, M. 2008, What Got You Here Won't Get You There, How Successful People Become Even More Successful! Hyperion.

Jackson, M. 2019. The Human Network, How Your Social Position Determines Your Power, Beliefs and Behaviors.

Johnson, S. 1998 Who Moved My Cheese – An Amazing Way to Deal With Change in Your Work and In Your Life. Vermillion.

Machiavelli, N. The Prince, first printed version 1532, translation by Peter Brondanella 2005, introduction by Maurizio Viroli 2005, Oxford University Press.

Watson, J. 2019. Disrupting class got the numbers rrong but the theory right. Digital Learning Collaborative. 14.5.2019. Accessed 8.4. <https://www.digitalllearningcollab.com/blog/disrupting-class>

Spin the Wheel of Happiness

Elina Wainio

HAPPINESS IS A GREAT RESOURCE in all sectors of life. It is no wonder, considering that happiness has fascinated great thinkers and researchers throughout millenniums. The illustrious Greek philosopher Aristotle praised happiness to be nothing less than the meaning and the purpose of life, the whole aim of human existence. The U.S. Declaration of Independence states pursuing of happiness to be a self-evident and unalienable right of a man. Moreover, the United Nations has recognized the relevance of happiness as universal goal and aspiration in the lives of human beings around the world by proclaiming the 20 March as the International Day of Happiness and publishing World Happiness report since 2012. Happiness has also increasingly begun to interest organizations as a powerful driver for performance, contributing to business success in many ways.

This article provides a small overview of happiness by offering definitions from various perspectives to the phenomenon. It aims to present, in an idealistic spirit, why organizations should pay attention to happiness of employees and how the level of happiness in workplace could be increased. The purpose of the article is to encourage individuals to cultivate happiness by easy activities. As there is evidence on the benefits of happiness, there is importance in building it.

HAPPINESS AS A PHENOMENON

Studies of the phenomenon called happiness have been conducted with biological, psychological, religious, and philosophical approaches, revealing a countless number of factors causing and effecting it.

Great philosophers of history – like Confucius, Plato and Socrates – saw happiness being virtue-based concept of ethics. The path to happiness goes via moral virtues and values and the greatest happiness comes

from living a life of meaning, service and kindness to self and to others. (Haybron 2019). This kind of an approach is still alive today, and it forms the basis of happiness to many. As Seppo Snellman (2020), a long-time leader of sales teams, says: "Happiness is peace of mind. It derives from being faithful to your values. To me the most important value is honesty; by following it I can sense profound happiness. Happiness resonates with everything in life: work, relationships, recreation and economical & physical well-being." This goes well along with the famous ageless quote by Mahatma Gandhi: *"Happiness is when what you think, what you say, and what you do are in harmony."*

At person level, each person assesses his/her happiness subjectively, including and emphasizing elements important especially to him/her. Everyone defines happiness on individual level, and each definition is equally legitimate. The concept of happiness is referred as subjective wellbeing (SWB), a person's own evaluation of his/her life, including two types of elements: cognitive (e.g. life satisfaction judgements) and affective (pleasant and unpleasant emotional reactions). In their groundbreaking studies of happiness, Diener & Diener (1996) have evidenced that most people, in most places, report being happy and satisfied with their lives; and most people experience more positive affect than negative. This is partly explained by genetic programming of human beings, according to Dr. Happiness, Ed Diener, who claims 50% of our happiness levels is genetic while 40% is accounted by our own actions and attitudes, leaving 10% for circumstances. Happiness not only feels good but is beneficial to relationships, work and health. (Diener & Diener 1996.)

Taking a comprehensive approach, the Organization for Economic Co-operation and Development (OECD) measures people's subjective wellbeing in its member countries by using a Better Life Index. It comprises of 11 different topics seen as essential to life satisfaction: Health, Education, Housing, Income and Wealth, Work, Work-Life Balance, Environment, Community, Civic Engagement, Safety and Life Satisfaction. The index aims to measure how happy people are with their lives as a whole rather than their current feelings of happiness or unhappiness. (OECD Better Life Index.)

Science of Happiness and Positive Psychology focus on researching what makes life worth living, and what human conditions lead to happiness, contentment and flourishing. A pioneer in this field, Martin Seligman, suggests that to reach happiness we need to nurture our strengths such as optimism, kindness, generosity, originality and/or humor. Happiness has three cultivable dimensions: the Pleasant Life (positive emotions, feeling good), the Good Life (engagement in activities, relationships), and the Meaningful Life (purpose and achievement). (Seligman 2002; 13, 136).

Neuroscientists explain happiness by brain's neurotransmitters. Four hormones; dopamine, serotonin, endorphin and oxytocin are responsible for our happy feelings, each by its specific way. They make us feel good, which motivates us to do whatever triggered them, to sustain and increase feelings of happiness. We can have power over our own happiness by stimulating these happiness chemicals with various brain exercise. (Breuning 2015.)

Taking the concept of happiness to workplace, The Great Place to Work Institute suggests that employees are happy when they have pride in what they do, trust the people they work for, and enjoy the people they work with. Trust in the employer, built on credibility, respect, and fairness, are seen as the cornerstones of a happy place to work. (Great Place to Work.)

BENEFITS OF HAPPINESS IN WORKPLACE

Employee happiness is becoming vital in workplaces because of growing evidence of happy staff makes organizations thrive. One clear benefit of keeping employees happy is that it results positively to

the organization's competitive advantage and bottom line. Spring (2018) has collected results from various researches showing advantages in figures of happy employees: They keep customer satisfaction and experience high, which can lead up to 37% increase in sales. They can increase the share price of the stock by up to 8%. In addition, happy employees are up to 20% more productive. They are more loyal and thus more likely to work longer in an organization reducing the time and cost, between 16% and 213% of their salary, required to replace them.

Listing of benefits of happiness with exact percentages may seem too idealistic and too straightforward, rising a question how all that is measured, and can it be real. There is, however, profound research behind these findings.

According to Achor (2012), there is strong evidence of directional causality between life satisfaction and successful business outcomes: performance in engagement, productivity and creativity improves when people work with a positive mind-set. In their comprehensive analysis of over 200 studies, Lyubomirsky, King & Diener (2005) found a strong connection between success and happiness. The research that combined management studies, neuroscience and bottom lines of international organizations, showed that positivity and happiness results in 3 times more creativity, 31% more productivity and 10 times more engagement. "Numerous studies show that happy individuals are successful across multiple life domains, including marriage, friendship, income, work performance and health." conclude Lyubomirsky et al. (2005, 803). They argue that these relationships are found not just because success brings happiness, but because happiness, in the form of trait and/or state positive affect, has a causal effect on success. Happy people are thus great contributors to an organization's success.

Organizations always seek expense items that they could save on. Hunt (2016) reveals, based on multiple research, a strong linkage between happiness and health, both mental and physical: compared with subjectively less-satisfied colleagues, happy employees have less injuries, colds and pains, and they recover faster; they even have better immune systems. This leads to reduced absenteeism and sick leaves in general which positively effects company productivity and finances. Sick leaves create direct and indirect costs to companies: occupational health treatments, sick-leave compensations, finding and hiring replacement for the sick ones and delays in task execution, for instance. Just like sick leaves, staff turnover can be a big expense item for organizations. Happy staff is usually more engaged which reduces employee turnover intention (Wang & Yang 2016). Reducing voluntary leaving saves money spent on recruiting and time spent on training a new employee. Thus, happy employees equal to lower costs.

Organizations invest in improving life at work, to create and maintain good employment experience at the end of each day. The most important factors here are meaningful work, sense of belonging, trust and good relationships (2019 Deloitte Global Human Capital Trends). A positive employee experience has a great potential to strengthen employer brand while improving employee attraction and retention, and workforce productivity. An employee referral can be more effective to attract the best talent than paid recruitment marketing. Employees spread their experiences often in the social media making their opinions widely known, and potential candidates might refuse a job offer due to negative reviews. Organizations that prioritize the employee satisfaction and experience benefit from having a happy, engaged and productive workforce as well as a powerful employer brand. (Enriching the Employee Experience 2018). Wager (2017) supports this by noting that happiness connects to an employees' interest in wearing clothes with the company logo and willingness to recommend the company as a good work place.

CULTIVATING HAPPINESS BY LEADING SELF AND OTHERS

In producing a happy and enthusiastic workforce, three factors are critical: equity, achievement and camaraderie with team mates. In practice these mean that employees need to experience respectful and fair treatment, empowerment, feedback, job challenge and camaraderie so that they can be proud of their work and organization. (Sirota, Mischkind & Meltzer 2005.)

Leaders wield great power over the general happiness and well-being of employees. Great leaders understand that happiness is both a tool and a goal. They use happiness as their main leadership tool to create good business results. At the same time, they see increasing the amount of happiness in the world as their ultimate goal. (Kjerulf 2017, 4.) Wise leaders focus on creating a career experience that enables employees to work in a blend of happiness, purpose, passion and profit. Leaders who commit to build happy workplaces have the power to strengthen social bonds, elevate the human spirit and improve individuals' lives. One of the most important tasks of a leader is to cultivate a workplace where each member feels trusted and empowered, appreciated as an individual, inspired by a compelling purpose; in one word: happy (Bush 2018).

Nevertheless, a leader cannot take the whole responsibility for workplace happiness. As Marjukka Nyberg (2020), a successful founder and leader of international business intelligence company says: *"It is impossible to know each subordinate's situation of personal life and drivers for happiness. The least you can do as a leader is to show everyone appreciation and trust daily, and nurture sense of belonging by socializing together. To attain the feeling of happiness, it is also good to let go of all worries and spend a serene moment every now and then."*

Spending peaceful moments is a good relief to a common part of today's work: stress. It is a drastic factor contributing negatively to people's happiness at work. Achor (2012) notes that even if seen mostly as an obstacle, stress can also be seen as fuel for growth, depending on one's own attitude towards it. With determined mental effort, stress can be transformed into energy for completing the tasks causing stress. By doing so, a person experiences increase in happiness. Stress-free mind is more likely to be a happy mind.

Increasing happiness at workplace begins by giving positive feedback: thanking, encouraging and appreciating members of the work society, notes Emeritus Professor of Psychology Markku Ojanen, known as "Happiness Professor" (2019, 66). There is also a physical evidence for this: *"When you compliment a person, your own level of happiness hormone oxytocin rise more than the receiver's; thus thanking and complimenting colleagues at work is rewarding both ways"* says Johanna Larkio (2020), Leading Occupational Health Physician of Kesko.

Indeed, training our brains to be positive is not so different from training our muscles. Recent research on neuroplasticity—the ability of the brain to change even in adulthood—reveals that as you develop new habits, you rewire the brain (Achor 2012). Everyone can start with a simple exercise: fake a smile or place a pen between your jaws; your brain interprets this as a smile, a clear sign of happiness, and starts producing happiness hormones. With increased hormone levels in your body, you start feeling happier.

We do not always work in our dream jobs. However, we can tune our own work and attitudes towards it to increase job satisfaction. The idea of tuning is to find and create more meaning and happiness through our work. In practice, it is about taking proactive actions to redesign and reprioritizing tasks, goals, responsibilities, relationships and perceptions of our jobs. A supportive and motivational leader and organizational culture create favorable conditions for job tuning. (Toppinen-Tanner, S., Vanhala, A., Puttonen, S., Larvi, T., Vaaranen, H. 2015.) For example: a market cashier worker tunes her job attitude by setting good customer service and bringing joy to the customers as her goal; then her task is not just receiving money but it becomes more meaningful, bringing more happiness to herself.

Leadership starts always from self. That is why each member of a work society, regardless of position, has to take responsibility for nurturing happiness at the work place. Emotions are contagious so we all should pay attention to what kind of energy we spread. Behind this are mirror neurons which make us automatically imitate each other's facial expressions, gestures, movements, ways of speaking and emotions, even to the point when we adopt the behaviors and attitudes of others. The emotions we portray have a direct influence on others. By showing happiness we transmit that to our peers. (García Cerdán, 2017). It is good to work with positive colleagues because with the characteristics of happy people, like optimism, energy, likability, altruism, originality, social engagement and productivity, they may improve the work and life conditions of others, too (Lyubomirsky et al. 2005, 803-804).

A revealing question to self is: When I enter a room, what do I bring along? Is it bad temper, stress, fear? Or am I the one who brings joy and happiness? It is undoubtedly clear the latter is a more desirable answer. With some very easy practices, compiled into figure 1, each member of a work society can do his/her bit to cultivate happiness.



Figure 1. Wheel of Happiness (Picture GLopezR on Pixabay; texts Elina Wainio).

DISCUSSION

Pursuing of happiness is something all humans do. Happiness in one sector of life floods to the other ones. Happy people transfer their happiness from home workplace to and vice versa; there is an interrelation between an individual's work and life outside it.

Happy employees have been proven to be a tremendously valuable asset to organizations: they are engaged, productive, creative and healthy contributors to the organization success. To provide with information on factors strongly linked to happiness, Employee Experience could be formulated into Happiness Experience. Then the results would be more useful for organizations when designing practices for cultivating happiness.

Since happiness is crucial for organizational performance and productivity, organizations need to design a workplaces which enable employee happiness. This cannot be left solely on the shoulders of leaders but it requires willingness and actions from each member of a work society. Each of us has the power to make ourselves happier and affect the happiness of others. A smile is a good start :)

Lähteet

2019 Deloitte Global Human Capital Trends. Leading the Social Enterprise: Reinvent the Human Focus. Retrieved 21.4.2020 from https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/us/articles/5136_HC-Trends-2019/DI_HC-Trends-2019.pdf

Achor, S. 2012. Positive intelligence. Harvard Business Review, January – February 2012. Retrieved 14.4.2020 from <https://hbr.org/2012/01/positive-intelligence>

Calvet, S. 2015. Architecting Happiness. 27.2.2015. English Version of VIAD Presentation. Retrieved 10.4.2020 from <https://www.slideshare.net/silviacalvet/architecting-happiness-english-version-of-27feb2015en>

Breuning, L.G. 2015. Habits of a Happy Brain. Adams Media.

Bush, M. C. 2018. A Great Place to Work for All. Berrett-Koehler Publishers, Inc. Oakland, CA

Diener, E. & Diener, C. 1996. Most People are Happy. Psychological Science, Volume: 7 issue: 3, 181-185. Retrieved 9.4.2020 from <https://doi.org/10.1111/j.1467-9280.1996.tb00354.x>

Sun, N. 2018, Enriching the employee Experience. Randstad. Retrieved 21.4.2020 from <https://cdn2.hubspot.net/hubfs/4839681/05.%20HK/Files/Enriching%20the%20Employee%20Experience%202018%20White%20paper.pdf>

Fisher, C. 2010. Happiness at Work. International Journal of Management Reviews, Vol. 12, 384–412. DOI: 10.1111/j.1468-2370.2009.00270.x

Garcia Cerdán, A. 2017. Mirror neurons, the most powerful learning tool. Cognifit. 8.6.2017. Retrieved 10.4.2020 from <https://blog.cognifit.com/mirror-neurons/>

Great Place to Work. Retrieved 14.4.2020 from <http://www.greatplacetowork.com>

Haybron, D. 2019. Happiness. The Stanford Encyclopedia of Philosophy (Winter 2019 Edition), Edward N. Zalta (ed.). Retrieved 14.4.2020 from <https://plato.stanford.edu/archives/win2019/entries/happiness/>

Hunt, M. 2016. Happiness and Success. Evidence-Based Strategies for Success. Author House. Bloomington, IN.

Kjerulf, A. 2017. Leading With Happiness: How the Best Leaders Put Happiness First to Create Phenomenal Business Results and a Better World. Woohoo Press, 4.

Larkio, J. 2020, February 26. Personal communication.

Lyubomirsky, S., King, L. & Diener, E. 2005. The Benefits of Frequent Positive Affect: Does Happiness Lead to Success? Psychological Bulletin, 131(6): 803–855. DOI: 10.1037/0033-2909.131.6.803

Nyberg, M. 2020, April 9. Personal communication.

OECD Better Life Index. Retrieved 10.4.2020 from www.oecdbetterlifeindex.org.

Ojanen, M. 2019. Kehuminen kannattaa! Telma, 4, 66.

Seligman, M. E.P. 2002. Authentic Happiness: Using the New Positive Psychology to Realize Your Potential for Lasting Fulfillment. New York, NY: Free Press. 13, 136.

Sirota, D., Mischkind, L. A. & Meltzer, M. I. 2005. Enthusiastic Employee: How Companies Profit by Giving Workers What They Want. Wharton School Publishing.

Snellman, S. 2020, March 7. Personal communication.

Spring, S. 2018. Boosting Employee Happiness Will Increase Your Bottom-line. The Startup. Reviewed 14.4.2020 from <https://medium.com/swlh/boosting-employee-happiness-will-increase-your-bottom-line-d9fed17c3197>

Toppinen-Tanner, S., Vanhala, A., Puttonen, S., Larvi, T. & Vaaranen, H. 2015. Voimaa arkeen. Työterveyslaitos. Multiprint, Vantaa.

Wagner, R. 2017. Happy employees Equal Happy Customers? Well, Yes, But it's Complicated. Forbes. 27.2.2017. Retrieved 12.4.2020 from <https://www.forbes.com/sites/roddwagner/2017/02/27/happy-employees-equal-happy-customers-well-yes-but-its-complicated/#4f3a38537c6e>

Wang, Y. & Yang, C. 2016. How Appealing are Monetary Rewards in the Workplace? A Study of Ethical Leadership, Love of Money, Happiness, and Turnover Intention. Social Indicators Research 129, 1277–1290. Retrieved 14.4.2020 from <https://doi.org/10.1007/s11205-015-1160-x>



LEADERSHIP IS LIKE AN AMEBA; a constantly evolving phenomenon that endures through technological upheavals, globalization, booms and recessions. Leadership is questioned in the turbulences of the world, where it takes shape into new isms and theses. It is a child of its time and environment; it seeks its shape by following societal twists and developments, but it also pushes the development of society and working life in new directions. Genuine leadership is not based on titles or position in hierarchies, but its core is built on human elements. Values, feelings, encounters, and responsibility for self-leadership are always the cornerstones of true leadership, regardless of times and situations.

THIS PUBLICATION CONSISTS of articles by students, teaching professionals and partner experts of Laurea University of Applied Sciences, in which leadership is examined from a wide variety of environments and perspectives. Each article opens a window to a unique landscape of leadership, and inspires you to look at leaders, followers and work communities in a fresh way.