PIENI OPAS

työntekijä-ymmärryksestä

5 keskeistä asiaa, jotka jokaisen johtajan ja esimiehen tulisi tietää

PANU LUUKKA

Signi

SISÄLLYS

04 Työntekijäymmärrys? Mikä ihmeen työntekijäymmärrys?

05 Työntekijäymmärryksestä asiakasuskollisuuteen

06 Tittelien ja demografisten määreiden takana on aina ihminen

08 Sinun tulee olla kiinnostunut jokaisesta työntekijästäsi ihmisenä

10 Ei ole olemassa hopealuotia, joka toimii kaikille

12 Systematiikka tukee spontaaniutta, ei korvaa sitä

14 Voittava yrityskulttuuri täytyy muotoilla työntekijöitä puhuttelevaksi

ESIPUHE

Me Leidenschaftissa uskomme, että jokaisen yrityksen menestys piilee sen yksilöissä – sekä organisaatioon jo kuuluvissa että heissä, jotka organisaatio toivottavasti saa houkuteltua palvelukseensa. Me uskomme myös, että organisaatioita tulisi johtaa vahvemmin yksilöstä käsin: häntä ymmärtäen ja hänelle toivottua ympäristöä parhaalla mahdollisella tavalla muotoillen.

Tämän oppaan tarkoituksena on avata yksilökeskeisen johtamistavan uutta keskeistä käsitettä, työntekijäymmärrystä. Oppaassa kerromme viisi keskeistä asiaa, jotka jokaisen johtajan ja esimiehen tulisi tietää työntekijäymmärryksestä.

Panu Luukka
Yrityskulttuurimuotoilija
panu@leidenschaft.fi

Työntekijäymmärrys?

MIKÄ IHMEEN TYÖNTEKIJYMMÄRRYS?

Työntekijäymmärryksen keskiössä on itsestään selvä ja banaali fakta: organisaatiot rakentuvat yksilöistä, yksittäisistä ihmisistä. Näin on aina ollut ja näin tulee aina olemaan. Mikään maailman megatrendeistä ei tule tätä tosiseikkaa muuksi muuttamaan.

Samaan hengenvetoon voidaan myös todeta, että organisaation vahvin ja heikoin lenkki on aina yksilö. Edellä esitettyjen väitteiden valossa on kummallista, että yksilö ei ole enää pitkään aikaan ollut johtamisen keskiössä. Johtamista ei siis ole tehty asiakaslähtöisesti.

Yksilö on viime aikoina jäänyt ismien, uusien työkalujen ja monimutkaisten prosessien jalkoihin. Ei siis ihme, että valtaosa yrityksistä polkee paikoillaan ja ihmiset voivat niissä huonosti.

Asiakasymmärrys (*customer insight)* on jo vuosikymmenen ollut keskiössä markkinoinnin ja myynnin johtamisessa. Asiakaskokemuksen (*customer experience/CX*) johtamisessa asiakasymmärryksen hankkiminen on kiinteä ja keskeinen osa prosessia perustellusta syystä – miten kukaan voisi johtaa asiakaskokemusta, ellei hän ymmärrä asiakastaan?

Mutta miten olemme samaan aikaan johtaneet työntekijöitämme? Olettamin, uskomuksin ja sitä samaa vanhaa tapaa toistaen. Jostain kumman syystä juuri kukaan ei puhu työntekijäymmärryksestä *(employee insight)*. Tsekkaa Googlesta, jos et usko: muutamia artikkeleita aiheesta onneksi löytyy, mutta aivan liian vähän sen tärkeyteen nähden. Näkemyksemme mukaan työntekijäymmärryksen pitäisi olla kaiken johtamisen keskiössä.

Työntekijäymmärryksellä tarkoitamme tietoon (sic!) pohjautuvaa ymmärrystä yksittäisiä työntekijöitä motivoivista ja sitouttavista asioista sekä näistä tiedoista kumuloituvaa kokonaisymmärrystä työntekijöiden samankaltaisuudesta tai erilaisuudesta organisaatiossa ja organisaation eri yksiköiden välillä. Ja sama vielä suomeksi ja kiteytettynä: Työntekijäymmärrys on yksilölähtöinen tapa ymmärtää organisaatiossa vaikuttavia hyvinvointi-, motivaatio- ja sitoutumistekijöitä.

Työntekijäymmärryksestä **ASIAKAS-USKOLLISUUTEEN**

Liiketoiminnan lainalaisuudet ovat loppujen lopuksi hyvin yksinkertaisia. Yrityksesi menestyksen keskeisin tekijä on asiakasuskollisuus. Asiakasuskollisuuteen vaikuttaa eniten asiakkaasi kokemus palvelutapahtumasta, tuotteen tai palvelun laadusta ja niin edelleen.

Asiakaskokemusta voidaan, kuten jo edellä esitin, johtaa ymmärtämällä mitä asiakkaat haluavat, toivovat ja tarvitsevat. Useiden tutkimusten mukaan suurin asiakaskokemukseen vaikuttava yksittäinen tekijä onkin asiakaskokemuksen sijaan työntekijäkokemus (*employee experience, EX*). Toisin sanoen työntekijöiden kokemus työpaikastaan vaikuttaa kaikkein eniten asiakkaiden kokemukseen yrityksestä, sen tuotteista, palveluista, brändistä ja laadusta. Tämän ymmärrettyään jotkut edistyneet organisaatiot ovatkin – omistajasidosryhmää aluksi järkyttäen – julistaneet: Työntekijät ensin, asiakkaat toiseksi!

Työntekijäkokemus ei tapahdu itsestään, se johdetaan. Tarkennan hieman: hyvä ja toivotunlainen työntekijäkokemus ei tapahdu ilman johtamista. Huono ja ei-toivottu työntekijäkokemus syntyy johtamattakin. Valitettavan usein käy juuri niin.

Miten työntekijäkokemusta siis johdetaan? Tuntemalla sekä ymmärtämällä työntekijöitä ja rakentamalla tuon ymmärryksen pohjalta sellainen yrityskulttuuri, joka saa ihmiset toimimaan intohimoisesti kohti haluttua päämäärää. Yrityskulttuuri tulee siis nähdä työkalu-na toivotunlaisen työntekijäkokemuksen johtamisessa. Mutta ei puhuta vielä yrityskulttuurista sen enempää vaan palataan työntekijäymmärrykseen.

Jokainen työntekijä on yksilö. Organisaation tehtävänä on kaltaistesi johtajien ja esimiesten avulla ymmärtää, millaisista yksilöistä se rakentuu. Minulle työssä motivoitumisen ja hyvinvoinnin näkökulmasta tärkeät asiat ovat todennäköisesti aivan toiset kuin sinulla. Palkkaani nostamalla työmotivaationi ei juurikaan nouse.

Tästä pääsemmekin jouhevasti ensimmäiseen työntekijäymmärrysfaktaan. Käännä sivua, nyt aloitetaan!

1

Tittelien ja demografisten määreiden takana on aina ihminen.

Älä oleta mitään.

Jokainen työntekijä on yksilö, ja sellaisena hän haluaa tulla kohdatuksi ja johdetuksi. Ei ole olemassa homogeenistä ihmisrotua nimeltä asiakaspalvelija, ohjelmistosuunnittelija tai esimies. Muista siis, että roolit, tittelit, osastot, funktiot ja organisaatiot eivät koskaan hävitä yksilöitä niiden takana. On toki todennäköisempää, että tunnistat yrityksesi myyntiosastolta keskenään samanlaisia henkilöitä helpommin kuin vertaamalla myyjiä esimerkiksi palkanlaskijoihin. Toisaalta sinun myyjilläsi voi olla enemmän yhteistä firmasi palkanlaskijoihin kuin naapurifirman myyjiin. Älä koskaan oleta, vaan ymmärrä, tiedä.

Myöskään demografiset määreet, kuten sukupuoli tai ikä eivät kerron työntekijästäsi mitään muuta kuin sukupuolen[1] tai fyysisen iän. Et voi koskaan sanoa tai olettaa, että esimerkiksi kaikki nuoret tai kaikki naiset olisivat joukkona tietynlaisia.

---

1) Sukupuolikin on tätä nykyä varsin monimutkainen asia. Facebookilla on käytössä noin 70 erilaista vaihtoehtoa oman sukupuoli-identiteetin määrittämiseen.

2

Sinun tulee olla kiinnostunut jokaisesta työntekijästäsi ihmisenä.

Mikä saa Mirkun tikittämään?

Esimiehenä ei riitä, että tiedät mitä Mirkku Myyjältä työssään odotetaan ja miten hän tehtävästään suoriutuu. Sinun on myös tiedettävä, mitä Mirkulle kuuluu. Mikä on hänen tarinansa? Mikä saa hänet tikittämään? Onko Mirkku koira- vai kissaihminen vai kumpikaan? Sinun on tiedettävä, onko Mirkulla lapsia ja onko hänen esikoiselleen tulossa hampaat, rippikoulu vaiko häät? Kaiken tämän lisäksi sinun on myös näytettävä Mirkulle, että välität siitä kaikesta, mitä hänestä tiedät.

Et ehkä tiedä, että yksi työntekijöistäsi on juuri rakastunut intohimoisesti, toinen yrittää lopettaa tupakointia ja kolmas aloittelee elämäänsä vanhempansa omaishoitajana. Nämä kaikki edellä esitetyt tilanteet vaikuttavat jollain tavoin työntekijöittesi voimavaroihin. Ihminen tulee töihin psykofyysisenä kokonaisuutena, eikä hän voi jättää ilojaan tai murheitaan työpaikan ulkopuolelle. Rakenna työyhteisöstäsi sellainen, joka huomioi ja hyväksyy tämän tosiseikan. Ihmisten voimavaroja voi johtaa vain, jos on tietoinen kaikista niihin vaikuttavista tekijöistä.

Työntekijäymmärryksellä tarkoitamme kaikkea sitä tietoa, jota sinä voit työntekijöistäsi saada pyrkiessäsi johtamaan heitä paremmin. Työntekijäymmärryksessä tavoitteena ei ole kerätä työntekijän kokemuksista loputonta tietopankkia vaan tunnistaa juuri ne asiat, jotka ovat hänelle tärkeimpiä ja ymmärtää, miten ne toteutuvat hänen arjessaan.

Tällä vuosituhannella ihmisiä johdettaessa on hyväksyttävä se tosiasia, että ihmiset ovat erilaisia ja heitä motivoivat eri elämäntilanteissa eri asiat. Eikö muuten ole hassua, että ihmistieteet ovat tienneet tämän jo satoja vuosia? Miksi tuo tieto ei ole siirtynyt johtamisen käytäntöihin?

Esimiehillä ja johtajillakin on rajansa. Kaikessa kiireessä, kun alaisia on toistakymmentä, on luonnollisesti täysin mahdotonta muistaa Mirkun kissan syntymäpäiviä ja Penan lempivieheen merkkiä. Ole esimiehenä itsellesi armollinen ja hyväksy se. Usein riittää se, kun tekee parhaansa. Huomaathan, että en kirjoittanut: usein riittää se, että *pyrkii* tekemään parhaansa. Tie helvettiin on päällystetty hyvillä aikomuksilla, on joku viisas aikoinaan sanonut. Vain teoilla on väliä.

Kaikkea et voi millään muistaa, mutta on olemassa tiettyjä asioita, joita et alaisistasi saa unohtaa. Sinun tehtävänäsi esimiehenä on tietää ja muistaa ne.

3

Ei ole olemassa hopealuotia, joka toimii kaikille.

Bonukset vai parempaa kahvia?

Tiedätkö, että tiimissäsi saattaa olla Ruuhkavuosi-Reijo, jolle tärkeiksi asioiksi nousevat työn ja vapaa-ajan tasapaino, mahdollisuus tehdä töitä ajasta ja paikasta riippumatta sekä työpaikan varmuus ja turvallisuus. Reijon työparina voi vastaavasti olla Ura-Ulla, joka motivoituu erityisesti omia ambitioita vastaavista kehitysmahdollisuuksista, ammattitaitoisista kollegoista sekä mahdollisuudesta uralla etenemiseen. Kuten ymmärrät, Reijoa ja Ullaa tulee johtaa aivan eri lähtökohdista käsin.

Liian usein johdamme tiimiämme massana. Oletamme, että yksi ratkaisu sopii kaikille, korjaa kaiken ja motivoi kaikkia. Valitettavasti tällaista hopealuotia ei ole keksitty, ei edes sinun yrityksesi henkilöstöosastolla.

Vallitseva tapa mitata henkilöstön tyytyväisyyttä, sitoutumista tai hyvinvointia on tullut tiensä päähän. Nykyiset henkilöstökyselyt lähtevät liikkeelle totaalisen väärästä olettamasta, jonka mukaan kaikki asiat ovat kaikille yhtä tärkeitä. Kysymällä pelkästään asioiden toteumaa saadaan tulokseksi keskiarvon tylsistyttämiä tuloksia.

Oletetaan, että yrityksen henkilöstökyselyssä on syväluotaava ja merkityksellinen kysymys: *Oletko tyytyväinen toimistossamme tarjottavan kahvin laatuun?* Vastausvaihtoehdoiksi annetaan viisiportainen asteikko erittäin tyytymättömästä erittäin tyytyväiseen. Toimistossa työskentelee kahvihifistelijä Henna ja teetä sosiaalisissa tilanteissa satunnaisesti juova Matti. Hennan viihtyvyydelle kahvin laadulla on iso merkitys, mutta Matille se on samantekevää. Kyselyssä Henna kertoo olevansa erittäin tyytymätön ja Matti vastaavasti erittäin tyytyväinen, koska asia on hänen näkemyksensä mukaan riittävällä tasolla. Näin tulosten keskiarvoksi kyseisen väittämän osalta tulee neutraali 3, eikä kahvi päädy kehitettävien listalle. Henna on edelleen tyytymätön eikä koe tulleensa kuulluksi.

Otetaan toinen, hieman vähemmän banaali esimerkki. Henkilöstökyselyissä selvitetään usein työntekijän tyytyväisyyttä yrityksen bonusjärjestelmään. Kompensaatioon ja rahaan liittyvät kysymykset ovat siitä erikoisia, että toisin kuin edellisessä esimerkissä, ne eivät jätä vastaajia kylmäksi. Kaiken lisäksi tulokset tapaavat olla mollivoittoisia. Henkilöstökyselyssä saadun huonon tuloksen perusteella monessa organisaatiossa käynnistettäisiinkin jälleen kerran bonusjärjestelmän rakenteen uudistus.

Onneksi sinulla on parempaa tietoa: Leidenschaftissa tekemämme, suomalaisen työelämän merkityksellisiä asioita mittaavan Siqni-kyselyn[2] mukaan omaan suoritukseen tai yrityksen tulokseen sidottu bonusjärjestelmä on viiden merkityksellisimmän tekijän joukossa vain kuudelle prosentille vastaajista! 30 mitattavan tekijän joukosta kyseinen väittämä sijoittuu tärkeydessään vasta 26. sijalle. Näin ollen yritys, joka lähtee sorvaamaan bonusjärjestelmäänsä henkilöstökyselyn perusteella, onnistuu vaikuttamaan vain noin joka kahdennenkymmenennen työntekijän keskeiseen motivaatiotekijään.

Tästäkin johtuen jatkuva dialogi työntekijöiden kanssa on äärimmäisen tärkeää.

2) Tutkimuksen osallistujat n > 6000

4

Systematiikka tukee spontaaniutta, ei korvaa sitä.

Jokaiselle löytyy oma paikka.

Jatkuva dialogi työpaikalla on ensiarvoisen tärkeää. Oma merkityksensä on myös säännöllisillä ja sovituilla keskusteluhetkillä ja kohtaamisilla. Viime aikoina kehityskeskustelut ovat ajautuneet varsin huonoon valoon. Valitettavan usein niistä on tullut organisaation kuukaudeksi rampauttava prosessihirviö, josta ei hyödy yksilö, esimies eikä organisaatio.

Pohjimmiltaan kehityskeskusteluissa ei kuitenkaan ole mitään vikaa. Vika on tavassa, jolla ne toteutetaan. Yleisin tapa käydä kehityskeskusteluita on täyttää henkilöstöhallinnon tuottamaa neljätoistasivuista lomaketta, jossa epäoleelliset seikat kisaavat kiusallisen tyhjänpäiväisten seikkojen kanssa. Jokaiselle työntekijälle keksitään väenväkisin SMART-tavoitteita, jotka valitettavan usein ovat joko keinotekoisia tai itsestäänselvyyksiä.

Minuun teki aikoinaan suuren vaikutuksen Outotec Oyj:n asiantuntijaorganisaation tapa käydä kehityskeskusteluita. Keskustelu pohjautui vain yhteen kysymykseen: Tiedätkö miksi roolisi on olemassa tässä organisaatiossa?

Kysymys on nerokas, useammastakin näkökulmasta. Ensinnäkin kysymys pakottaa keskustelijoita käymään dialogia siitä miksi organisaatio on olemassa, mihin se on menossa ja miten se kuvittelee saavuttavansa asetetut tavoitteet. Ainakaan minun käsitykseni mukaan yhtään roolia ei voida perustella ilman näiden asioiden seikkaperäistä läpikäyntiä. Ja siitä voitte olla aivan varmoja, että kolmen avainkysymyksen (miksi, minne ja mitä tekemällä) toistaminen ei vie yhtään organisaatiota väärään suuntaan.

Tämän keskustelun ja jaetun ymmärryksen saavuttamisen jälkeen kysymys ohjaa keskustelun työntekijän rooliin. Jos esimiehen näkemyksessä työntekijän roolista ja työntekijän omassa kokemuksessa siitä on eroavaisuuksia, ollaan löydetty jotain kovin mielenkiintoista.

Jos työntekijä ei osaa vastata kysymykseen, ollaan taas perimmäisten kysymysten äärellä. Pelko tästä vastauksesta pakottaa esimiehen varustautumaan kehityskeskusteluun aivan toisella intensiteetillä kuin normaaliin lomakebingoon. Tilanne, jossa yksittäinen työntekijä ei voi kiinnittää itseään organisaation tarinaan, on traaginen sekä yksilö- että organisaatiotasolla.

Näkemykseni mukaan kehityskeskustelun ensimmäinen osuus tulisi siis rakentua vain tästä keskustelusta. On myös erinomaisen tärkeää ymmärtää, että kehityskeskustelu ei ole vain kuuntelukanava, vaan myös vahva viestintäkanava.

Toinen osuus kehityskeskustelusta tulisi rakentaa sen ympärille, mikä on työntekijälle hänen motivoitumisensa ja hyvinvointinsa kannalta kaikkein merkityksellisintä[3]. Tässä osuudessa työntekijän tulisi yksinkertaisesti listata ja priorisoida hänelle tärkeimmät työhyvinvointiin ja työssä motivoitumiseen liittyvät tekijät. Suosittelemme organisaatiota laatimaan etukäteen listan mahdollisista tekijöistä, joista työntekijä valitsee keskustelun aikana tai ennen sitä rajatun määrän, esimerkiksi kolme tai viisi tekijää.

Valinnan ja priorisoinnin jälkeen keskustelu tulisi ohjata siihen, miten nämä asiat työntekijän arjessa toteutuvat ja miten niiden toteutumista voitaisiin parantaa. Tämä osa on nimenomaisesti työntekijäymmärryksen hankkimista ja siksi menestyksekkään johtamisen kannalta ensiarvoisen tärkeää.

3) Tällainen kehityskeskustelu oli aikoinaan käytössä ainakin Suomen Accenturen tietyissä yksiköissä.

5

Voittava yrityskulttuuri täytyy muotoilla työntekijöitä puhuttelevaksi.

Rakenna kulttuuri, jossa talentti on liekeissä.

Työntekijä on yrityksen tärkein voimavara, toitottavat lähes kaikki organisaatiot. Lähtökohtaisesti ne, jotka näin sanovat, manifestoivat samalla oman ymmärtämättömyytensä ja ulkokultaisuutensa. Ei kuka tahansa työntekijä ole yrityksen tärkein voimavara – vain hyvä ja yrityksen tavoitteisiin sitoutunut työntekijä on.

Jokaisessa yksilössä on potentiaalia. Yrityksen tehtävänä on luoda ympäristö, jossa työntekijä haluaa antaa koko potentiaalinsa yrityksen käyttöön. Valitettavasti kaikkien kohdalta tässä ei aina onnistuta. Yksilö tekee loppupeleissä aina itse päätöksen motivoitumisestaan, kehittymisestään ja työnsä laadusta.

Yrityksen keskeisenä tehtävänä on ymmärtää, minkälaiset työntekijät mahdollistavat organisaation menestyksen. Ovatko he selkeää ohjeistusta tarvitsevia vai mieluummin itseohjautuvasti työskenteleviä? Onko heille tärkeintä ihmisten yltiötasa-arvoinen kohtelu vai viihtyvätkö he paremmin meritokratiassa eli ansioperusteisessa organisaatiossa?

Nämä edellä mainitut erilaiset työntekijätyypit tarvitsevat erilaisen yrityskulttuurin motivoituakseen, sitoutuakseen ja menestyäkseen. Sinun tehtävänäsi on rakentaa kulttuuri, joka puhuttelee niitä työntekijöitä, jotka vievät yrityksesi menestykseen.

Yritys voi menestyä vain ymmärtämällä työntekijöitään ja johtamalla heitä tuon ymmärryksen pohjalta. **Siksi työntekijäymmärrys.**

Me Leidenschaftissa uskomme, että organisaatioita tulisi johtaa vahvemmin yksilöstä käsin: häntä ymmärtäen ja hänelle toivottua ympäristöä parhaalla mahdollisella tavalla muotoillen. Tämän oppaan tarkoituksena on avata yksilökeskeisen johtamistavan uutta keskeistä käsitettä, työntekijäymmärrystä.

Siqni®

Siqni® on tämän vuosituhannen henkilöstökysely. Siqnin avulla ymmärrät työntekijöistä ja työpaikasta sen merkityksellisen. Siksi Siqni auttaa sinua johtamaan paremmin.
www.siqni.fi

LEIDENSCHAFT OY Merimiehenkatu 29, 00150 Helsinki • 050 346 7570 • info@leidenschaft.fi