

Kuinka johdat hyvää **yrityskulttuuria**



1. VOIKO KULTTUURIA JOHTAA

Yrityskulttuurin johtamisessa on pitkälti kyse ihmisten voimavarojen hyödyntämisestä ja vapauttamisesta koko organisaation yhteisen viihtyvyyden ja samaan hiileen puhaltamisen hyödyksi.

Jokaisen yksilön ja samalla yrityksen yhteisen potentiaalin vapautuessa, myös yrityksen tulos paranee merkittävästi. Innostunut ja sitoutunut henkilöstö on tutkitusti yksi parhaista keinoista kehittää yrityksen viivan alle jäävää kokonaissummaa. Yhtä yksinkertaista mallia tai kaavaa kulttuuriin ei kuitenkaan ole, vaan yritys on kokonaisuus siellä olevien ihmisten luonteista ja piirteistä. Kulttuurin syntymiseksi ja kehittymiseksi onkin siis huomattavan tärkeää, että jokainen yksilö pääsee osallistumaan yrityksen kulttuurin kehitystyöhön.

Jokaisella meillä on vakaasti sisäänrakennettu tarve tulla kuulluksi, huomioiduksi ja arvostetuksi omissa ympyröissään.

Mikäli työntekijä kokee, että hänen tarpeitaan ja mielipiteitään ei oteta tarpeeksi huomioon, monesti syntyy hyvin vaarallista toivottomuutta ja negatiivisia asenteita työpaikkaa kohtaan, sekä jopa epätoivottuja kahvipöytäkeskusteluja, joissa leviää tyytymättömyys työympäristöön. Tämän negatiivisen pilven saa helposti pois leijailemasta asentamalla valvontakamerat ja mikrofonit, mutta on myös parempia keinoja olemassa, joihin pureudumme tässä oppaassa sekä esimerkkien että kokemuksiemme kautta.

Yleisesti ottaen kulttuurijohtaminen on viestintää ja viestimistä johdolta työntekijöille. Viestintää tiimien sisällä, vertaiskeskusteluja työkavereiden kesken, kysymistä ja kuuntelemista.

Kulttuuri ja sen luominen on kaikkea muuta kuin strategian luonti, määräys ja "tällaisia me olemme" -ohjelappu seinällä.

Johtaminen taasen pitkälti on vain viestintää. Voisikin kiteyttää, että mikäli johtamisessa on onnistuttu, oikeasti on onnistuttu viestimään oikeita asioita, oikeaan aikaan, oikealla tavalla, oikeille ihmisille. Kulttuurin johtaminen on siis parhaimmillaan aitoa ja avointa keskustelua ihmisten tarpeista, toiveista ja unelmista, joiden pohjalta löytyy yritykselle juuri se oikea arvopohja ja kulttuuri, jossa jokainen yksilö toteuttaa itseään täydellä potentiaalilla ja vapauttaa tuon yrityksen tuloksen hyödyksi.

2. ITSENSÄ JOHTAMISEN KULTTUURI

Mitä on itsensä johtamisen kulttuuri?

Itsensä johtamisen kulttuurin ajatus lähtee siitä, että jokainen työntekijä on yhtä oleellinen työyhteisön osa ja seisoo samalla viivalla osana tiimiä. Tiukkoja hierarkioita ei ole, vaan kukin ottaa vastuuta koko tiimin yhteisestä menestyksestä. Työntekijöille voidaan taata huomattavasti suurempi vapaus oman työnsä organisointiin, kun jokainen myös kantaa vastuuta oman työnsä onnistumisesta.

Johdon vastuulla on toki edelleen mitata onnistumista ja huolehtia, että toimintaa kehitetään, mutta yhteinen menestys riippuu jokaisesta yksittäisestä työntekijästä.

Itseään johtava työyhteisö on innostunut ja aktiivinen työyhteisö.

Työntekijät arvostavat ja tarttuvat huomaamiinsa kehityskohteisiin automaattisesti. Jokainen saa laittaa peliin oman persoonansa ja pelata vahvuuksillaan yhteisen menestyksen eteen. Syntyy arvostuksen kulttuuri, jossa kunkin työntekijän vahvuudet pääsevät esiin ja kehittyminen on mahdollista.



Miten itsensä johtamisen kulttuuri syntyy?

Itsensä johtamisen kulttuurin keskiössä on jokaisen työntekijän itsetuntemus sekä henkinen kasvu. Oleellista on löytää jokaisen työntekijän vahvuudet, intohimot, kehityskohteet ja häntä motivoivat seikat.

Titteleitä tärkeämpää on jokainen työntekijä ihmisenä:

Mikä heille on tärkeää?

Mistä he innostuvat?

Miksi he tekevät sitä mitä tekevät?

Jokainen maailman parhaista työpaikoista ja menestyvimmistä yrityksistä soveltaa

itsensä johtamisen kulttuuria. Esimerkiksi Google tuli tunnetuksi siitä, että se tarjosi kaikille työntekijöilleen jokaisen perjantaipäivän ”vapaaksi” – työntekijät saivat käyttää perjantaipäivän minkä tahansa itseään kiinnostavan aktiviteetin tai projektin parissa.

Kenties suurimpina haasteina itsensä johtamisen kulttuurin synnyttämiselle on, että se vaatii rohkeutta sekä aikaa. Se edellyttää, että johto osoittaa arvostavansa jokaisen työntekijän henkistä kasvua ja sallii, että esimerkiksi tietty osa työajasta käytetään itsetuntemusta lisääviin aktiviteetteihin.

Rohkeutta se vaatii siksi, että itsensä johtamisen kulttuuri syntyy ainoastaan tarjoamalla vapautta: se edellyttää, että jokainen saa tehdä työtä omalla tyyllillään ja omista lähtökohdistaan käsin. Vapauden antamisen kääntöpuolella on vastuu – kun työntekijät oivaltavat, että heihin luotetaan ja heidän ideoitaan kuunnellaan, he haluavat antaa täyden panoksensa tiimin yhteisten tavoitteiden eteen.

Eräs toimiva keino, joka saa työyhteisön pohtimaan itsensä johtamista ovat kyselyt. Kun itsensä johtamisen kulttuurin onnistuneisuutta mitataan säännöllisesti, työntekijät pysähtyvät pohtimaan tällaisen kulttuurin rakentamiselle oleellisia tekijöitä.

3. KUINKA YRITYKSEN JOHTO VOI EDISTÄÄ KULTTUURIN RAKENTAMISTA?

Hyvällä johtotiimillä on monia erilaisia työkaluja käytössään kulttuurin rakentamisen tukena. Kuten aikaisemmin totesimme, kulttuurin johtaminen on loppupeleissä hyvää viestintää ihmisten välillä, eli voisimmekin käyttää termiä ihmislähtöinen johtaminen. Tässä tärkeäksi nousee avoimet keskusteluyhteydet, mutta usein kun työpaikoilla järjestetään palaveri yhteishengen kehittämisen ideoinniksi, neukkarissa on hiljaisempaa kuin tyhjiössä. Pöydän päässä istuu innokkaasti asiaan suhtautuva pomoihminen ja hänen työkaverinsa tuijottelevat kynsinauhojaan tai mustekynäänsä hyvin hämmentyneinä, kuin olisivat nähneet nuo asiat ensi kertaa.

Hyvä keskusteluyhteys ei usemmiten todellakaan avaudu siis sillä, että on aika, paikka ja puheenjohtaja keskustelulle.

Hyviä kysymyksiä, joita jokaisen
työntekijän kannattaa
säännöllisesti omalta osaltaan
pohtia:

I.

Pääsenkö työssäni tekemään
itselleni tärkeitä asioita?

II.

Saanko olla töissä oma
itseni?

III.

Onko minulla riittävästi
aikaa kehittää itseäni?

Fiiliskeskustelut

Kuka niitä enää tekee? Varsinkin kun vasta uutisoitiin ison yrityksen luopuvan niistä kokonaan, koska ne ovat turhia. Olemme osin samaa, mutta osin myös täysin eri mieltä tämän kanssa. Vain nimeäminen on viallista. Keskusteluista ei ihmiset voi tai saa luopua ikinä, sehän meistä tekee ihmisiä. Mutta kehityksen puristaminen keskusteluissa on se asia, joka saa monet näkemään punaista, kädet tärisemään ja hikoilemaan viikkoa etukäteen ja stressitasot 100 Kelvin-asteen tasolle. Kehityskeskusteluiden lähtökohtahan on se, että tulee kenkää tai lisää palkkaa. Unohtakaa siis ne tyystin! Vaihdetaan tuo termi fiiliskeskusteluksi.

“Hei, mikä fiilis sulla on, ootko viihtynyt?” on huomattavasti mukavampi tapa aloittaa jutut pomon kanssa kuin “Tunnetko, että osaamisesi on ajantasalla työtehtäviesi kanssa?”.

Istu siis alas henkilökohtaisesti tiimisi jäsenten kanssa ja kysy nämä vieressä olevat seitsemän kysymystä, joiden avulla sytytät motivaation ja kehität kulttuuria tiimissäsi aidosti kuunnellen ja keskustellen.

Mikä parasta, fiiliskeskustelun ei todellakaan tarvitse olla säännöllinen, kalenteriin merkitty ja pakollinen asia! Kohdatkaa toisenne käytävällä ihmisiä, kysy yksi asia viikossa ihan muuten vain, keskustellen!

1.
Koetko tekeväsi rakastamaasi työtä?

2.
Onko jotain muuta, jota haluaisit tehdä työssäsi?

3.
Koetko olevasi tärkeä osa työyhteisöämme?

4.
Mikä on juuri nyt fiiliksesi?

5.
Koetko onnistumisen tunnetta tarpeeksi usein työssäsi?

6.
Missä asioissa haluaisit onnistua paremmin?

7.
Miten saisimme päivittäisiä onnistumisia esille?

4. TIIMIEN KESKEISET RUTIINIT POIS NORMAALIUDESTA

Kuinka usein tunnet itsesi vapautuneeksi, luonnolliseksi ja innostuneeksi kehittämään työyhteisöä ihan vain sillä, että rullailet omalla, vähän muhkuraisella muodostuneella työtuolillasi, ison pöydän ääreen keskustelemaan tiimisi kanssa? Toki, on niitäkin hetkiä. Mutta parhaimmillaan aivot toimivat, kun ne aivot viedään pois siitä lokerosta, jossa vietät suurimman osan hereilläoloajasta muutenkin. Pois tutusta ympäristöstä lähteminen ei vaadi kovin paljoa, riittää että menette yhdessä vaikka lähimpään metsään kävelyille, istuskelemaan meren (tai muun jorpakon) rannalle, tai jotain muuta.

Pääasia, että olette muualla kuin päivittäisessä kuutiossa, ja mitä lähempänä luontoa, sitä parempi. Jätä muistiinpanovälineet huoletta pois, älä stressaa agendasta tai purista kehitystoimenpiteiden hyväksi. Sinä ja tiimisi olette lähimpiä ihmisiä toisillenne työssä, joten asiat joista te keskustellette, on osa teidän luonnetanne ja teidän kulttuurianne. Teidän tiiminne on osa yrityksenne kulttuuria.

Tehkää siis vapaasti päätöksiä, anna tiimille vastuu ja vapaus kehittää omaa työtä, tiimiä ja työfilistä. Ritva voi haluta viedä tiiminne puutarhaan tunniksi, Kalle ihailemaan moottoripyöriä ja joskus Saku haluaa järjestää illan, missä kaikki opettelette saappaanheittoa. Kaikki tämä rönsyily kehittää teidän kulttuurianne, teitä tiiminä ja yhteisönä. Ja tätä kulttuuria ei voi rikkoa, koska se muodostuu siitä, mitä ihmiset ovat.

Mittarit keskusteluiden pohjaksi

Mittareista puhuttaessa tarkoitamme lähtökohtaisesti erilaisten kyselyiden pohjalta syntyvää tietoa ja menemisen tasoa nykyhetkessä. Näistä mittareista oikein tehtynä löytyy tarkasti tietoa, mihin asioihin meidän tulee keskittyä kehityksessämme, jotta yrityksenä nousemme seuraavalle tasolle. Kyselyiden pohjalta kehitystoimenpiteitä päätettäessä ei kannata lähteä liikkeelle johdon päätöksistä tai kehityskohdista.

Purkaessa näitä tuloksia, on tärkeää käydä kohdat tiimeittäin läpi, avoimessa hengessä ja vahvuuksista käsin liikuttaessa. Hyvin usein, ellei jopa aina, sekä hyvin menevät asiat että kehitystä vaativat asiat liittyvät toisiinsa todella läheisesti ja täten keskustellessa vahvuuksista, nousee pinnalle samalla myös kehittämistoimenpiteiden tulevat riemut. Esimerkkinä, mikäli joku tiimin henkilöistä kokee, ettei hänelle tarjota tarpeeksi ammattiinsa liittyvää koulutusta ja samaan aikaan kokee, että esimies ja tiimi tukee henkilökohtai-

sessä kehityksessä, keskusteltaessa henkilökohtaisen kehityksen vahvuuksista yrityksessä, tulee myös ideoita ammatillisen koulutuksen tueksi ja kaikilla keskustelijoilla on tekemiseen into kun vastakohtana voisi olla ns. kriisikeskustelun jälkeinen tumma pilvi. Kyselyissä ja mittareissa siis tärkeää ei ole vain tulokset ja päätökset, mutta jopa tärkeämpänä tuloksista lähtevä keskustelu.

Mitä et voi mitata, et voi johtaa. Vähintään yhtä tärkeää kuin kulttuurin rakentaminen, on sen onnistumisen jatkuva mittaaminen kyselyin.

Hyvin tehty kysely antaa helposti tulkittavia tuloksia, jotta vahvuudet kyetään tunnistamaan ja tarvittaviin kehitystoimenpiteisiin päästään käsiksi. Säännöllisesti tehdyt kyselyt toimivat peilinä kulttuurillesi ja johtamiskäytännöllesi.

Kulttuurin johtamisen mittaamisessa oleellista on jatkuvuus. Ei riitä, että johtamiskäytäntöjen onnistuneisuus ja kehitystoimenpiteet todetaan kerran vuodessa – vaan kyselyitä tulisi tehdä säännöllisin väliajoin, jotta kehittymistä voidaan aidosti seurata ja haluttu tavoite saavuttaa. Toinen oleellinen asia kulttuurin mittaamisessa on vastaajien erilaisuuden huomioiminen.

Vertaisarvioinnit

Työkavereilta vertaistuen saaminen ja arvostuksen kokeminen lähipiiriltä on yksi työelämän tärkeimmistä asioista jaksamisen ja innostuneisuuden kannalta. Isommissa organisaatioissa varsinkin voi helposti hukkoa kasvotomaan massaan ja täten kulttuurin muodostuminenkin on vaikeaa, ainakaan ei kovin helposti näkyvää ja avointa. Tällöin hyvänä työkaluna on vertaisarvioinnit, tuttavallisemmin 180-asteen ja 360-asteen arviointimenetelmät.

Syvimpänä ideana näissä mittareissahan on yksinkertaisesti, jokainen arvioi, kuinka kokee työkaverinsa, alaisensa ja esimiehensä panoksen tiimissä ja yrityksessä. Sinut, kuten kaikki muutkin yksilöt, siis arvioidaan kaikilta eri kanteilta. Nämä arviointimenetelmät saavat jokaisen yksilön tuntemaan itsensä arvostetuksi osaksi työyhteisöä ja kyselyiden pohjalta syntyvät keskustelut luovat tiivistä tiimiä.

Kyselyn tulosten pohjalta syntyvät henkilökohtaiset kehityssuunnitelmat voidaan lisäksi lyödä kasaan ja luoda tiimin ja yrityksen yhteinen kehityssuunnitelma.

Mikäli jokainen yksilö vielä tekee henkilökohtaisen kehittymisen unelmakartan tulosten pohjalta ja liittää mukaan ajatuksen, miksi minä olen tärkeä osa yrityksemme yhteistä missiota, kulttuurin myötäinen kehittyminen on lähes taattua

Asiakaskyselyt

Maailmassa ei vielä taida olla kovinkaan montaa yritystä, jolla ei olisi asiakkaita. Asiakkaat ovat siis oleellinen osa kulttuuria ja kulttuurin kehittymistä. Usein asiakkaiden kokemaan kulttuuria kuvataan sanoilla maine tai brändi, mutta todellisuudessa se on yrityksestä ja sen ihmisistä ulospäin näkyvä ja välittyvä kulttuuri. Asiakkaidesi kokema tunne siis yrityksesi on tärkeää selvittää kun muotoillaan tai kehitetään kulttuuria yrityksen sisällä. Voit hokea loputtomiin olevasi luotettava, moderni ja huumorintajuinen ihminen, mutta mikäli ihmisten kokemukset ovat täysin päinvastaisia, maineesi on myös päinvastainen.

Kysy siis aktiivisesti asiakkaasi kokemuksia yrityksesi, jopa muotoiltuna nimenomaan "Koen, että yritys X on luotettava kumppani".

Asiakaskokemukseen liittyvät kyselyt on hyvä tehdä mahdollisimman ajan hermolla, eli silloin kun kokemus on tapahtunut. Ravintolassa kokemusta kysytään heti kun ruoka on saatu syötyä, Apple voisi kysellä Macbookien käytön aloituksen kokemusta juuri sillä hetkellä kun asiakas avaa ensimmäisen kerran tietokoneensa ja yhdistää sen internetiin. Kysy oikeita asioita asiakkailtasi, oikeaan aikaan. Kyselyiden tulokset on hyvä purkaa samalla tapaa, kuin sisäiset kyselyt, eli keskustellen tiimeissä vahvuuksista käsin.



Tämän oppaan sinulle tarjosi Suomen parhaana työpaikkana 2016 palkittu ZEF. Olemme suomalainen ohjelmistofirma, joka on perustettu auttamaan ihmisiä päätöksenteossa. Olemme saaneet auttaa kaikenkokoisia organisaatioita keräämään tietoa päätösten tueksi ja kehittämään toimintaansa jo 15 vuoden ajan. (Lue lisää: www.zef.fi)

Sydämellinen kiitos sinulle, että luit oppaan! Toivomme, että oppaan vinkeistä on sinulle hyötyä ja pääset pian testaamaan niitä käytännössä.