

Alle 20 prosenttia työntekijöistä pitää kehityskeskusteluja hyödyllisinä

Nyt on taas se aika vuodesta, jolloin yrityksissä ja muissa organisaatioissa alkavat kehityskeskustelut. Monissa yrityksissä nämä aiheuttavat ilon kiljähdusten sijaan ahdistusta, niin esimiesten kuin työntekijöidenkin piirissä. Vaikka kehityskeskusteluja on yritetty istuttaa Suomeen jo 30 vuotta, olemme vieläkin "vaiheessa". Kunnollista keskustelukulttuuria on ollut vaikea rakentaa.

Kehitys- ja valmennusyritys J-Impact Oy:n laajasta haastattelututkimuksesta (09/2011) selviää, että noin 80 prosenttia esimiehistä on tyytyväisiä käymiinsä kehityskeskusteluihin. Työntekijöiltä kysyttäessä tyytyväisiä on alle 40 %. Kun kysytään, miten hyödyllisiä kehityskeskustelut ovat oman työn kannalta, laskevat prosentit molemmilla vastaajaryhmillä. Vain alle 20 % työntekijöistä pitää kehityskeskusteluja hyödyllisinä ja monet esimiehetkin empivät.

Nyt J-Impact Oy on julkaissut kirjan *Keskustele ja kehity – Lisää tehoa kehityskeskusteluihin* (**Tommi Lindholm, Riikka Pajunen & Jari Salminen**; J-Impact 2012), joka vastaa kehityskeskusteluiden suurimpiin haasteisiin.

Vuorovaikutus on kömpelöä

"Se, ettei kehityskeskusteluja ole saatu kunnolla toimimaan, kertoo laajemmin johtamiskulttuuristamme ja siitä, ettei aitoa vuorovaikutusta henkilöstön kanssa pidetä edelleenkään kovin tärkeänä. Muutoin kai kehityskeskusteluihin panostettaisiin kunnolla myös ylimmän johdon taholta?", J-Impact Oy:n toimitusjohtaja, KTT, Jari Salminen valottaa uutuuskirjan *Keskustele ja kehity* lähtökohtia.

"Liian usein ylin johto vetäytyy pois kehityskeskusteluprosessista, ja asia jää pelkästään keskijohdon ja työntekijöiden vastuulle, ilman riittävää ohjeistusta ja selkeitä tavoitteita. Kehityskeskusteluita ei koeta tärkeäksi strategisena johtamisen välineeksi."

"Management by Perkele", johtamismalli istuu tiukassa. Johtajien ja esimiesten vuorovaikutustaitoihin ei panosteta systemaattisesti, puhumattakaan siitä, että vuorovaikutustaidot olisivat etusijalla uusien johtajien palkattaessa. Tämä on outoa, sillä yritykset ovat jo yli sata vuotta osanneet käydä vuoropuhelua asiakkaidensa kanssa markkinoinnin ja mainonnan keinoin. Johtamista ohjaavien vanhentuneiden oppien ja mekanistisen työntekijäkäsityksen vuoksi tätä osaamista ei kuitenkaan käytetä organisaatioiden sisäisessä viestinnässä.

Vaikenemisen kulttuuri johtaa moniin vaikeuksiin organisaatioissa. Tutkimusten mukaan:

- Vain yksi viidestä strategisesta suunnitelmasta onnistuu johdon haluamalla tavalla

- Alle 40 prosenttia työntekijöistä tuntee oman organisaationsa strategiset tavoitteet
- Yksittäiset työntekijät ajetaan väsyksiin, mutta samalla organisaatioiden tehokkuus on vain murto-osa siitä, mitä se voisi hyvällä johtamisella olla. Johdon ja esimiesten omien arvioiden mukaan monet organisaatiot hyödyntävät keskimäärin vain noin 25 prosenttia henkisestä kapasiteetistaan.
- Organisaatioiden madaltamisen seurauksena kunnollisesta lähiesimiestyöstä on huutava pula, sekä esimiesten määrällä että heidän osaamisellaan mitattuna. Työntekijät haluavat muun muassa selkeämpiä tavoitteita, enemmän palautetta ja lisää esimiehen läsnäoloa. (Esimiestyö on myös alaisia palveleva tehtävä). Oireellista on, että esimiehet kertovat ehtivänsä käyttää työajastaan keskimäärin alle 20 % (eli yhden päivän viikossa) alaistensa johtamiseen. Muu aika menee henkilökohtaiseen suorittamiseen asiantuntijana, myyjänä tai joissain kehitysprojekteissa, kaukana omasta organisaatiosta. Tai sitten erilaisten hallinnollisten tehtävien tekemiseen, joita aiemmin hoitivat ammattitaitoiset sihteerit, jotka myös on karsittu minimiin "tehostamisen nimissä".
- Ihmiset eivät jaksakaan lakisääteiseen eläkeikään saakka, vaan jäävät pois työstä edelleen noin 60 vuotiaina. Tärkeimmät syyt väsymiseen ovat henkisiä ja ilmenevät työuupumuksena ja masennuksena. Masennus johtuu usein siitä, että monimutkaistuvassa maailmassa oman työn (ja samalla oman itsen) merkityksen kokemus katoaa yhä helpommin. Tärkein tuki oman työn merkityskokemuksen vahvistamisessa olisi oma esimies, mutta kun hän ei ehdi.

"Eläkeiän korottamiseksi tarjotaan Superkarttumaa tai lakisääteisen eläkeiän nostamista, vaikka paras ja halvin ratkaisu löytyy johtamisoppien uudistamisesta ja esimiesresurssien vahvistamisesta. Työn houkuttelevuutta ja innostavuutta on kyettävä lisäämään, työhön pakottamisen sijaan. Työn imu syntyy työn sisällön rikastamisesta, mahdollisuudesta vaikuttaa omaan työhön ja työyhteisöön, sekä siitä, että työ joustaa nykyistä enemmän. Työn kehittämisessä tarvitaan avointa ja rakentavaa vuoropuhelua organisaation kaikkien tahojen kesken."

"Teollistumisen ajalta peräisin olevat mekanistiset ajattelumallit ohjaavat edelleen johtamista Suomessa. Mielenkiinto on tekniikassa ja vempeleissä, eikä ihmisten ominaisuuksia tunneta. Kuvaavaa, on että tällä hetkellä suurimmat johtamisen ja muutoksen hallinnan ongelmat ovat johtamista opettavissa yliopistoissa ja korkeakouluissa. Ei siis ole ihme, että nämä suoltavat edelleen sisuksistaan johtajantaimia, joiden ihmiskuva on vanhakantainen ja joiden vuorovaikutustaitoihin ei ole kiinnitetty huomiota."

"Mutta kuka lähtee edistämään uudenlaista johtamis- ja työkuulttuuria? Työnantajajärjestöt ovat mekanistisen ihmiskäsityksen vankeja, joita kiinnostaa lähinnä kvartaalitalouden näkymät. Työntekijäjärjestöt eivät useinkaan kelpaa hyvän johtamisen esimerkiksi, vaan niistä uutisoidaan säännöllisesti erilaisia johtamis- ja työyhteisöongelmia. Työelämän parantaminen jääkin usein ympäröivien ja onttojen iskulauseiden tasolle."

Keskustele ja kehity -kirja tarjoaa aitoja kehityskeskusteluita lääkkeeksi yllä kuvattuihin ongelmiin. Perustelemme kehityskeskusteluiden tärkeyden kaikkien osapuolten; ylimmän johdon, esimiesten ja työntekijöiden kannalta. Kaikkien yhteisenä etuna on, että

kehityskeskustelut käydään kunnolla. Organisaation strateginen ohjattavuus paranee, esimiesten on helpompi johtaa joukkojaan ja henkilöstö saa aidon mahdollisuuden kehittää omaa työtään ja työssä menestymisen edellytyksiään.

Keskustele ja kehity –kirja esittelee yksityiskohtaisen ratkaisukeskeisen mallin, joka opastaa askel askeleelta, miten kehityskeskustelut saadaan toimimaan. Kirjan kuvaama malli on käytössä monissa J-Impact Oy:n asiakasyrityksissä. Onnistumisen avaimia ovat muun muassa: ylimmän johdon aktiivinen osallistuminen, huolellinen valmistautuminen, luottamus, arvostava vuorovaikutus, sekä aito kohtaaminen. Onnistuneet kehityskeskustelut vahvistavat avoimen vuorovaikutuksen kulttuuria, joka tuottaa paljon nykyistä tehokkaampia organisaatioita, mutta myös tyytyväisempiä, motivoituneempia ja terveempia ihmisiä työtä tekemään.

"Kaikessa inhimillisessä toiminnassa on lopulta kyse vuorovaikutuksesta. Saippuasarjojen, kuten esimerkiksi Kauniit ja Rohkeat tai Salatut Elämät, aiheet loppuisivat lyhyeen, jos jokainen henkilö kertoisi avoimesti, mitä ajattelee, suunnittelee ja haluaa. Voisikohan työelämässäkin ratkaista ongelmia lisäämällä keskustelua?"

Kirjan luettuaan, kukaan ei voi väittää, ettei tietäisi miten hyviä, avoimia ja antoisia kehityskeskusteluja käydään. Kirjan luettuaan kukaan ei myöskään voi tosissaan väittää, ettei kehityskeskusteluista olisi todellista hyötyä.

Vapaakappaleiden tilaus: jasmiina.salminen@j-impact.fi, 050 366 2638

Haastattelupyynnöt: Jari Salminen jari.salminen@j-impact.fi, 040 416 0104 /
Tommi Lindholm, tommi.lindholm@j-impact.fi, 0400 172021

Kirjan kansi: www.j-impact.fi/medialle

Sarjakuva median käyttöön: www.j-impact.fi/medialle

J-Impact Oy: <http://j-impact.fi/>