



JOHTAJUUS TULEVAISUUDEN TYÖELÄMÄSSÄ

Talogyn tutkimusraportti



//
Johtajien tulee ymmärtää
ja olla valmiita siihen, että
työntekijöiden ja yritysten
tarpeet heitä kohtaan
muuttuvat huomattavasti
myös seuraavien viiden
vuoden aikana. //

Työntekijä

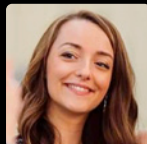
Farmasian ja terveydenhuollon alalta

Tekijät



Dan Hughes

Director of International R&D



Poppy Boothroyd

Research Consultant



Jill Pennington

Consulting Director



Emily Goldsack

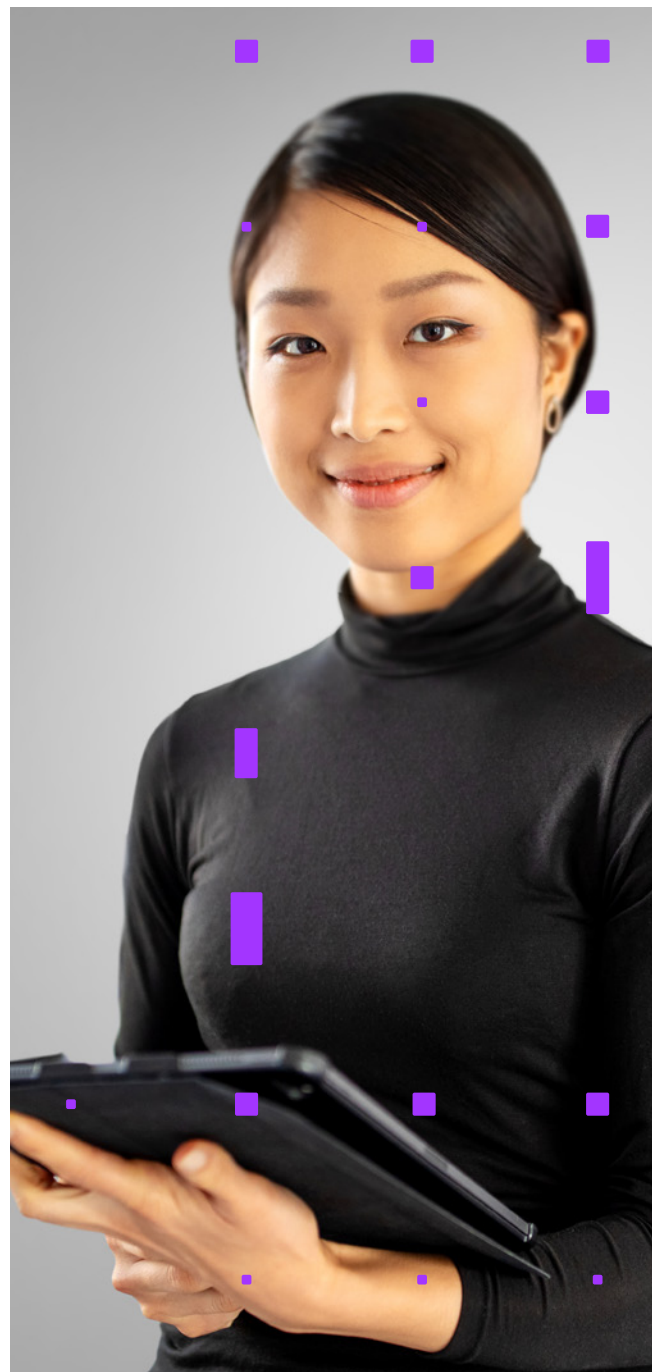
Research Analyst

Johdanto

Kun työmaailma jatkaa muuttumistaan, myös johtajien roolia ja ominaisuuksia punnitaan ja arvioidaan. Koronapandemia on muuttanut odotuksia johtajia kohtaan nopeasti. Johtajien vaikutus työntekijäkokemukseen henkilöstön motivoinnin, aktivoinnin ja hyvinvoinnin suhteen korostuvat aiempaakin enemmän.

Pohjimmiltaan johtaminen on interaktiivinen ja vastavuoroinen vaikuttamisprosessi, jossa johtaja, hänen seuraajansa ja organisaatio ovat kaikki tärkeitä osatekijöitä¹. Tämä korostaa työntekijöiden näkökulmaa ja tämänhetkisen työskentely-ympäristön tärkeyttä, määriteltäessä sitä, miltä vaikuttava johtajuus näyttää nyt ja tulevaisuudessa. Johtajuutta ei määritä yksin titteli tai asema organisaatiossa, vaan johtajuutta kuvaa se, ketä halutaan seurata². Johtajien tulee motivoida työntekijöitä toimimaan yhdessä organisaation tärkeiden tavoitteiden saavuttamiseksi sekä toisaalta pyrkiä tuloksiin, työntekijöiden sitouttamiseen ja innovointiin. Mikäli henkilöstö kokee, että johtaja ei aja heidän etujaan tai tue heidän tarpeitaan, se vaikuttaa tulokseen negatiivisesti.

Johtajien pitää myös jatkuvasti muokata lähestymistapaansa työntekijöiden odotusten ja työkontekstin muuttuessa. Koronapandemialla on ollut valtava vaikutus työelämään. Voimme olettaa, että se muuttaa pysyvästi organisaatioita, mutta myös työntekijöiden arvoja ja odotuksia³. Tässä tilanteessa on tärkeää määritellä uudelleen, mikä tekee johtajasta vaikuttavan muuttuneessa työmaailmassa.



Ymmärtääksemme muutoksessa olevia johtamisen ulottuvuuksia, toteutimme kansainvälisen tutkimuksen, johon osallistui **yhteensä 1950 henkilöä**. Tutkimme eri näkökulmista johtamisen ydinkysymyksiä keskittyen **neljään tutkimusteemaan**:

Tutkimusteemat

1

Johtajuuden vaikutus organisaation saavutuksiin ja tulokseen

- Miten tärkeää johtajuus on organisaation tuloksen kannalta?
- Miten vaikuttavaa johtajuus on tällä hetkellä organisaatioissa?
- Mitkä johtamiskäytännöt ovat tärkeimpiä tulosten saavuttamisessa?

2

Johtajuuden vaikutus työntekijäkokemukseen

- Miltä työntekijöistä pitää tuntua, jotta he tekevät parhaansa?
- Kuinka tärkeä positiivinen työntekijäkokemus on organisaation menestymisen kannalta?
- Millainen on työntekijäkokemuksen laatu organisaatioissa tällä hetkellä?
- Mitkä johtamiskäytännöt vaikuttavat eniten työntekijäkokemukseen?

3

Oppia johtajuudesta pandemian aikana

- Kuinka hyvin johtajat käsittelivät pandemian vaikutuksia?
- Mitä hyvää johtajat tekivät pandemiaan reagoidessaan?
- Mitä parannettavaa heidän toiminnassaan olisi ollut?
- Mitä sellaista johtajat tekivät eri tavalla pandemian aikana, mitä työntekijät toivoisivat heidän jatkavan?

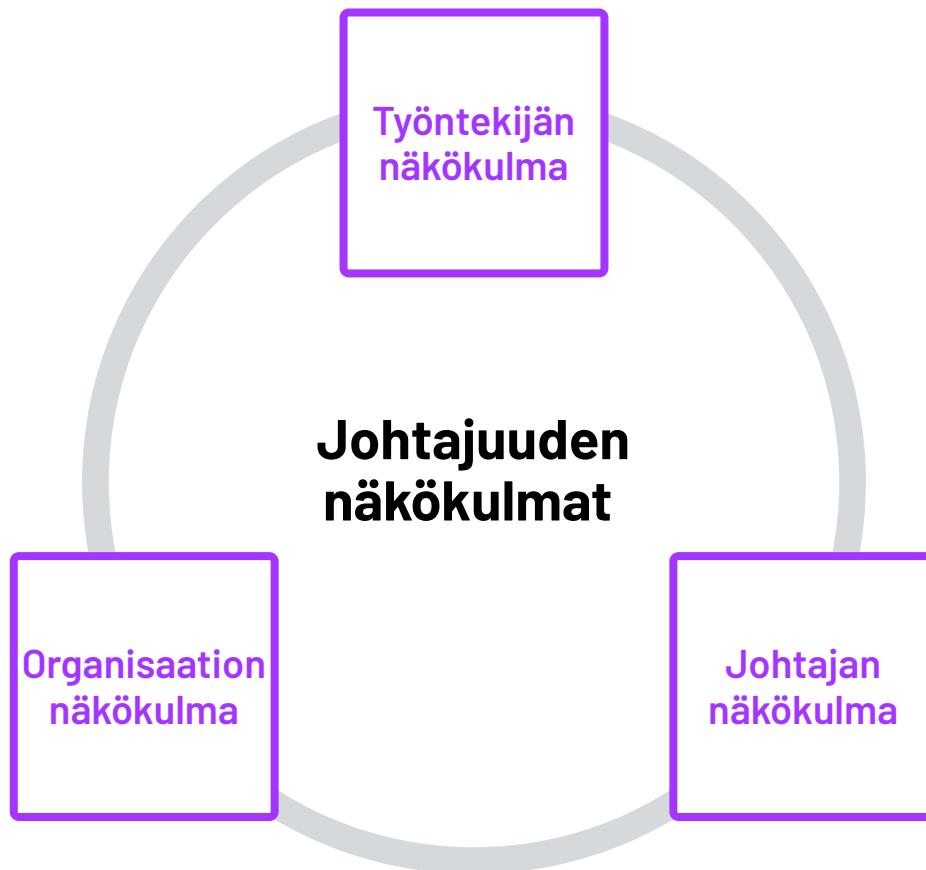
4

Johtamisen tulevaisuus – keskeisiä haasteita ja miten johtajat voivat vastata niihin

- Mitkä ovat johtajien tärkeimmät haasteet seuraavien viiden vuoden aikana?
- Kuinka hyvin johtajat ovat valmistautuneet näihin haasteisiin?
- Mitkä johtamiskäytännöt ovat tärkeimpiä tulevaisuudessa?
- Mitä johtajien pitää tehdä eri tavalla?

Saadaksemme selkeän kuvan siitä, mikä johtajuudessa on keskeistä nyt ja tulevaisuudessa, keräsimme tietoja monista eri näkökulmista – työntekijöiltä, johtajilta itseltään sekä organisaatioilta. Tämä mahdollistaa sekä toistuvien teemojen sekä poikkeavien näkökulmien tunnistamisen.

Tutkimusmenetelmät



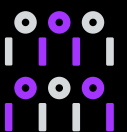
Työntekijän näkökulma



Online-kysely, johon osallistui **1077** työntekijää eri organisaatioista



Otos **21** maasta



Kattaen eri työtehtäviä, toimialoja ja organisaatiokokoja

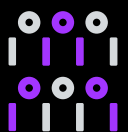
Johtajan näkökulma



Online-kysely, johon osallistui **838** henkilöä johtotehtävissä



Otos **34** maasta



Kattaen eri johtajatasoja, tehtäviä, toimialoja ja organisaatiokokoja

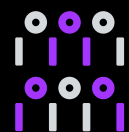
Organisaation näkökulma



Laaja, strukturoitu haastattelu **35:n** eri organisaation HR-johtajille

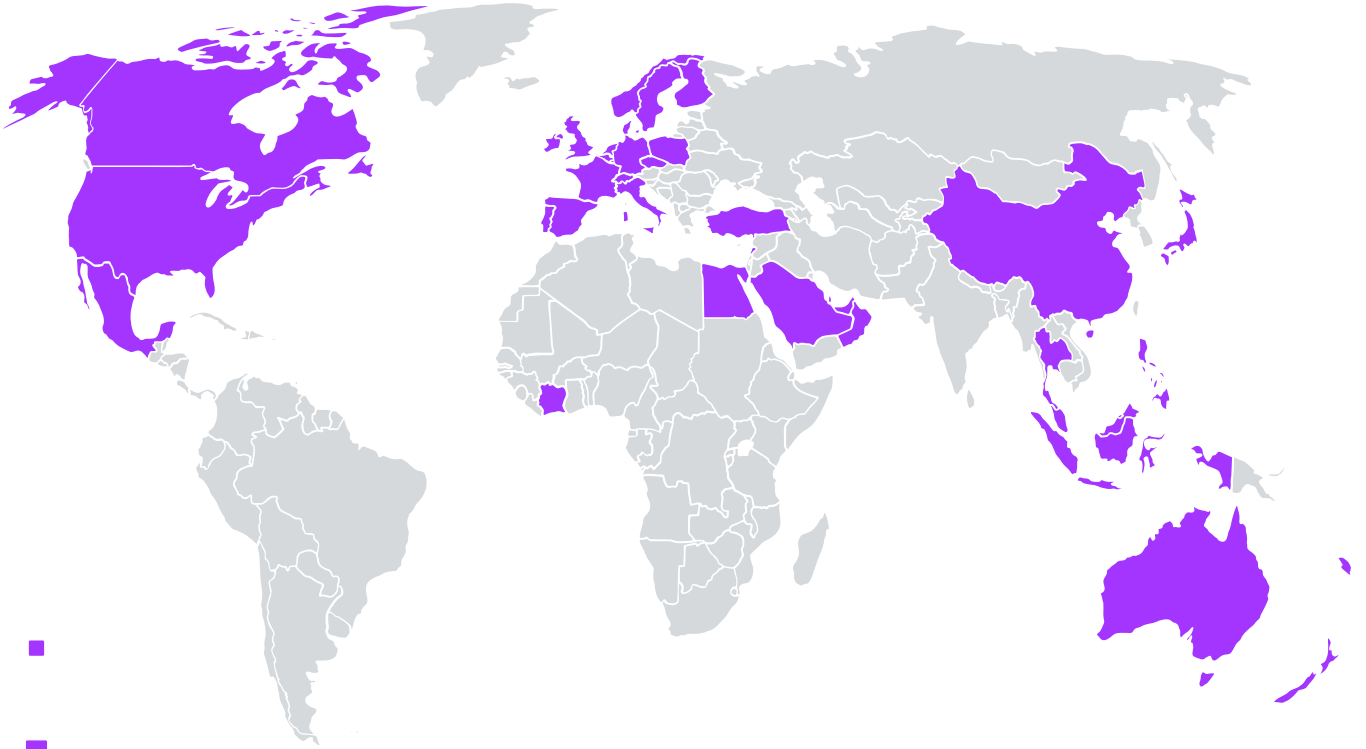


Otos **9** maasta

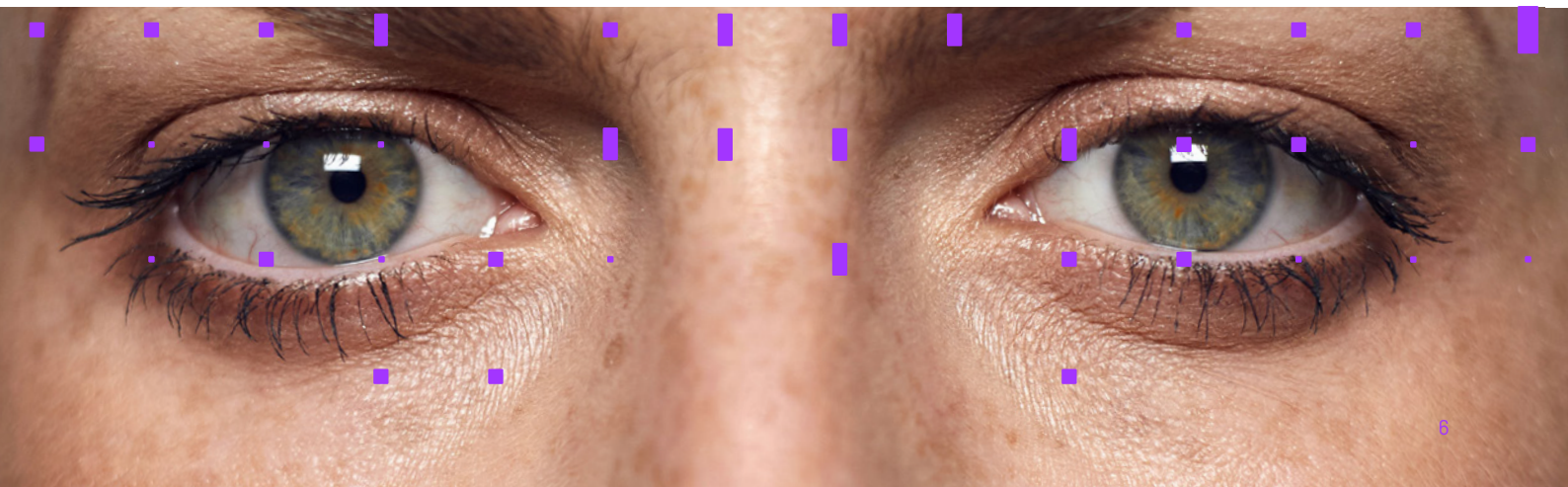


Eri toimialoja ja organisaatiokokoja

Tutkimukseen osallistuneiden maat



Näkökulmat johtajuuteen ovat muuttumassa. Tutkimuksemme tarjoaa arvokasta tietoa ja oivalluksia niin johtajille, HR-ammattilaisille kuin organisaatioillekin. Se tukee pyrkimyksessä tunnistaa, tukea ja kehittää tulevaisuuden johtajuutta, joka vaikuttaa keskeisesti niin organisaation menestymiseen kuin työntekijäkokemukseen uudistuneessa työelämässä.



Yhteenveto

Työntekijöiden houkutteleva ja sitouttaminen ovat johtajien suurin haaste seuraavien viiden vuoden aikana.

Haaste ei ole uusi, mutta pandemiaa seurannut siirtyminen etä-/hybridityöskentelyyn luo työntekijöille enemmän mahdollisuuksia ja vähentää maantieteellisiä rajoituksia työpaikan valinnassa. Sosiaaliset ja poliittiset muutokset pandemian ohella ovat saaneet monet arvioimaan uudelleen työuraansa ja työlle asettamia toiveita, jota on kuvattu puhumalla suuresta irtisanoutumisallosta (the Great Resignation). Hyvinvoinnin, inklusiivisen ja eettisen liiketoiminnan korostuessa ihmiset haluavat työskennellä organisaatioissa, joilla on selkeä ESG-strategia (Environmental, Social and Governance eli ympäristöön, yhteiskuntavastuuseen ja hallintoon liittyvä strategia), inspiroiva päämäärä sekä joustavuutta ja innovatiivisuutta työskentelytapojen ja palkitsemisen saralla. Hyvä johtajuus on jatkossa tärkeä erottava tekijä erinomaisten työntekijöiden säilyttämisessä ja liiketoiminnan kestävyuden varmistamisessa.

SOPIVIEN TYÖNTEKIJÖIDEN HOUKUTTELEMINEN

ja sitouttaminen = tulevaisuuden johtajuuden haaste numero 1.

Vaihtoehtona valitsi

56%

työntekijöistä

57%

johtajista

IHMISIÄ INSPIROIVA MOTIVOIVA ja SITOUTTAVA

oli tärkein ominaisuus



tulosten saavuttamisen kannalta



positiivisen työntekijäkokemuksen mahdollistamisen kannalta



johtajuuden kannalta seuraavien viiden vuoden aikana

Motivointi ja sitouttaminen vaikuttavat edelleen keskeisinä tekijöinä siihen, että työntekijät tekevät parhaansa.

”Ihmisiä inspiroiva, motivoiva ja aktivoiva” oli yleinen vastaus tutkimuksessa kysyttäessä, minkälainen johtajan tulee olla, jotta tuloksena on sekä positiivinen työntekijäkokemus että organisaation menestys. Johtajien tulee ymmärtää työntekijöiden odotuksia sekä luoda heille päämäärä ja tarkoitus ja osallistaa heitä, jotta he sitoutuvat tunneperäisesti organisaatioon ja työhönsä. Hybridityöskentelystä ja lisääntyneestä rekrytointikilpailusta johtuen organisaatioiden tulee olla innovatiivisia siinä, miten henkilöstö sitoutetaan, sekä antaa johtajilleen tukea motivaatiossa ja innostamisessa.

Johtajan oman persoonan ja arvojen korostaminen sekä odotukset niitä kohtaan ovat lisääntyneet asteittain (millainen johtaja on ihmisenä ja mitä hän edustaa).

Johtajien pitää olla aitoja, avoimia, eettisiä ja osallistavia sekä toimia johtamansa tiimin ja organisaation parhaaksi, ei omaksi parhaakseen. Epäaito tai erimielisyyttä aiheuttava johtajuus luo myrkyllisen ilmapiirin sekä vahingoittaa työntekijäkokemusta, tuottavuutta, yhteistyötä ja uudistumiskykyä. Johtajien pitää olla tietoisia omasta toiminnastaan sekä osoittaa vastuullista johtajuutta ollakseen henkilöstön mielestä luotettavia sekä sitouttaakseen heitä sekä organisaatioon että omaan toimintaansa.



Pandemia on lisännyt fokusta työntekijöiden hyvinvointiin, ja organisaatiot ymmärtävät yhä paremmin henkilöstön sitoutumisen ja tulosten välisen yhteyden.

Hektisessä ja monimutkaisessa työympäristössä johtajien pitää tehdä vaikeita päätöksiä prioriteeteista, työskentelytavoista ja resursseista voidakseen turvata tiimiensä työn ja ykityselämän välisen tasapainon ja varmistaa terveen työskentelykulttuurin. Johtajien pitää olla entistä enemmän tietoisia vaikutuksesta, joka heillä on henkilöstönsä fyysiseen, henkiseen ja emotionaaliseen hyvinvointiin.

52% työntekijöistä ajatteli, että **TYÖNTEKIJÖIDEN HYVINVOINTI**

oli tärkein johtajuuden haaste seuraavien viiden vuoden aikana

Yksi kolmesta tärkeimmästä johtajuuden haasteesta työntekijöiden mukaan

Johtajia erottelevat

ominaisuudet organisaatioiden haastatteluista:

- Aitous
- Nöyryys
- Luo psykologisen turvallisuudentunteen
- Näkee oman vastuualueen ulkopuolelle ja rohkaisee yhteistyöhön

Työntekijät odottavat yhä ihmiskeskeisempää johtamista organisaatioiltaan.

Työntekijät odottavat yhä ihmiskeskeisempää johtamista organisaatioiltaan. Työntekijät arvostavat johtajia, jotka ovat empaattisia ja myötätuntoisia, kommunikoivat avoimesti ja luovat vahvan yhteyden niin yksilöihin kuin tiimeihinkin. Ihmiskeskeisiä johtajia alettiin arvostaa erityisesti pandemian aikana, koska he huolehtivat vastuullaan olevista ihmisistä ja ovat kiinnostuneita heistä. Työntekijät ja organisaatiot toivovat johtajien pitävän yllä henkilökohtaista yhteyttä, joka muodostui tiimien kanssa pandemian aikana. Säännöllistä henkilökohtaista yhteydenpitoa työntekijöihin arvostetaan.”



Menetyvien johtajien

tärkeimmät toimintatavat

pandemian aikana:

- Työntekijöiden turvallisuudesta ja hyvinvoinnista huolehtiminen
- Joustavuus ihmisten yksilöllisten olosuhteiden suhteen
- Empatia ja myötätunto
- Avoin, jatkuva kommunikaatio
- Yhteys ihmisiin henkilökohtaisella tasolla

Tässä työntekoa mullistavassa muutoksessa johtajien pitää osoittaa avoimuutta ideoille ja muutokselle sekä kannustaa uudistumiseen ja ketteryyteen.

”Sankarijohtaja” ei enää voi tietää kaikkia vastauksia ja ratkaista johtajien tänä päivänä ja tulevaisuudessa kohtaamia haasteita – johtajien pitää olla nöyriä, mukautuvia ja ennakkoluulottomia. Onnistunut muutosjohtaminen vaatii johtajilta tunneälyä sekä hyvää kommunikointitaitoa. Näin johtaja voi luoda positiivisen kulttuurin, jossa muutosta ennakoidaan ja se hyväksytään.

3 TÄRKEINTÄ TEEMAA

jotka vaativat johtajien mukaan heiltä erilaista toimintaa tulevaisuudessa:

1. Hyväksy muutos ja mukaudu sekä kannusta muutokseen
2. Opi ja uudista
3. Ota ideat vastaan avoimesti ja hyväksyvästi

Hybridi- ja etätiimien johtaminen on muuttanut vaatimuksia johtajia kohtaan.

Monille johtajille tämä on pohtimisen paikka: miltä tehokas kommunikaatio ja yhteistyö näyttävät uudessa työn kontekstissa? Hybridi- ja etätyöskentelyn takia johtajien pitää osoittaa enemmän luottamusta työntekijöitä kohtaan ja voimaannuttaa nämä työskentelemään autonomisesti päämäärien saavuttamiseksi. Tämän lisäksi johtajien haasteena on pitää yllä yhteyttä yksittäisiin työntekijöihin sekä kannustaa mukaan ottamiseen ja yhteenkuuluvuuteen tiimien sisällä. Hybridityöskentelyssä johtajien täytyy varmistaa, että etätyöntekijöille annetaan samat mahdollisuudet kuin niille, jotka ovat lähikontaktissa johtajan kanssa.

Lisääntyneet vaatimukset ja muuttunut työmaailma vaativat johtajia ilmentämään omaa halua kasvaa ja kehittyä.

Johtajien tulee ottaa nöyrästi vastaan palautetta eri tasoilla työskenteleviltä ja erilaiset taustat omaavilta työntekijöiltä. Johtajalla täytyy olla myös halua kehittää ja parantaa johtamisosaamistaan jatkuvasti. Johtajien tulee tiedostaa tarvitsevansa palautetta eri näkökulmista ratkaistakseen tämän päivän monitahoisia ongelmia. Yksittäisellä henkilöllä ei ole kaikkia tarvittavia kykyjä ja näkemyksiä parhaiden ratkaisujen tunnistamiseen eri tilanteissa. Johtajien tulee kehittyä esimerkiksi henkilökohtaisen sitkeyden, digitaalisen ketteryyden ja tunneällyn osa-alueilla, jotta he voivat tehokkaasti täyttää tulevaisuuden työelämän vaatimuksia.

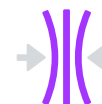
ETÄ- ja HYBRIDITYÖSKENTELY valittu viiden tärkeimmän johtajuuden haasteen joukkoon seuraavien viiden vuoden aikana

TÄRKEIMMÄT JOHTAJIEN KEHITYSKOORTEET

tulevaisuuden menestymisen kannalta



Kasvun asenne



Henkilökohtainen resilienssi



Tunneäly



Digitaalinen ketteruus

Viittauksia

1. Silva, A. (2016). What is leadership? Journal of Business Studies Quarterly, 8(1), 1-5.
2. Kruse, K. (2013). What is leadership? Forbes. <https://www.forbes.com/sites/kevinkruse/2013/04/09/what-is-leadership/?sh=e7703eb5b90c>
3. Lund, S., Madgavkar, A., Manyika, J., Smit, S., Ellingrud, K., Meaney, M. & Robinson, O. (2021). The future of work after COVID-19. McKinsey Global Institute. <https://www.mckinsey.com/featured-insights/future-of-work/the-future-of-work-after-covid-19>



