

Emmekö me suomalaiset olekaan niin hyviä kuin kuvittelemme?

Viime aikoina on käyty vilkasta keskustelua "vanhojen teollisuusmaiden" tulevaisuudesta, globalisaation haasteista, Kiina-ilmioista, EU:n laajentumisen seurauksista eri maiden kilpailuedellytysten kannalta ja muista keskeisistä tekijöistä jotka vaikuttavat jatkossa menestymiseen. Tällainen keskustelu on hyväksi jos se avaa ihmisten silmiä ja muokkaa asenteita sellaisiksi, että tarmo käytetään tulevaisuuden luomiseen ja toteuttamiseen eikä vanhojen, aikansa eläneiden rakenteiden puolustamiseen ja menneiden aikojen haikailamiseen (kuten valitettavan usein tehdään).

Meillä Suomessa uutiset Nokian markkinaosuuksien pienestä hupenemisesta ovat johtaneet spekulatioihin siitä mitä tapahtuu jos tämän jättiyrityksen asema jatkossa heikentyy? Onhan Nokia-klusteri ollut aivan ratkaiseva menestystarina koko Suomelle viimeiset kymmenen vuotta ja on selvää, että monet nyt ihmettelevät mitä tuleman pitää? Tämäkin keskustelu on hyväksi koska se terveellä tavalla saa meidät kyseenalaistamaan tiettyjä asioita ja käsityksiä...

Olen omassa työssäni viimeisen runsaan vuoden aikana törmännyt erääseen kysymykseen josta Suomessa emme ole juurikaan puhuneet: mitä mieltä ulkomaiset yritysjohtajat ovat suomalaisista työntekijöistä? Pidämme itseämme ilman muuta esimerkiksi ruotsalaisia tehokkaampina ja jämerimpinä mutta itse asiassa emme ole kriittisesti tarkastelleet itseämme. Tässä pohdinnassa on tärkeää tietää miten muista maista Suomeen tulleet johtajat kokevat maamme yritysilmaston?

Yritykset Pohjois-Euroopassa konsolidoituvat ja tehokkuutta haetaan monissa yhtiöissä siirtymällä alueellisiin matriisiorganisaatioihin ja terävöittämällä eri suunnittelu-, toteutus- ja seurantaprosesseja. Tällaisessa tilanteessa esiin nousevat ongelmat tulee ratkaista määrätietoisesti ja kehityspotentiaali hyödyntää täysimääräisesti. Interpersonan hoitamat toimeksiannot ovatkin viime aikoina usein liittyneet tämälapsiin ongelmiin ja mahdollisuuksiin.

Työssäni yritysjohtajan neuvonantajana olen tutustunut satoihin ulkomaisiin esimiehiin joille suomalaiset raportoivat suoraan – joko niin, että vierasmaalainen johtaja fyysisesti vaikuttaa Suomessa tai niin, että hän toimii esimiesasemassa suomalaisiin nähden asemapaikkanaan joku toinen maa. Vuoden 2003 kevättalvesta lähtien olen haastatellut näistä muutamia kymmeniä – sekä eurooppalaisia ja amerikkalaisia että aasialaisia - ja eräänä keskustelun aiheena on ollut suomalainen työntekijänä. Miten hän toimii ja ajattelee, miten hän suorittaa tehtävänsä ja saavuttaa tavoitteensa, mitkä hänen asenteensa työhön ja sen kehittämiseen ovat, kestääkö hän kritiikkiä ja osaako hän itse antaa palautetta? Uskaltaako hän itse kyseenalaistaa ja haastaa omaa esimiestään? Mitkä ovat suomalaisen työntekijän vahvuudet ja heikkoudet? Haastateltavat ovat yrityshierarkiassa korkealla ja heidän vastauksensa koskevat siten useimmiten keskijohtoa ja johtavia asiantuntijoita.

Keskustelujen tulokset ovat suomalaisissa havaittavien vahvuuksien osalta mairittelevia – mutta eivät kovinkaan yllättäviä: meitä pidetään rehellisinä, sanansa pitävinä, melko ahkerina, uskollisina ja ystävällisinä.

Mutta kapeikoista puhuttaessa kommentit ovat mielenkiintoisia ja yllättävän runsaita. Tässä muutamia:

- "Herran pelko" on laajalti levinnyttä. Esimiehen näkemyksiä ei kyseenalaisteta eikä haasteta vaan kaikki niellään "kun pomo käskää". Vähemmän tärkeät ja kiireiset tehtävät suoritetaan orjallisesti oleellisten asioiden jäädessä odottamaan.
- Konfliktiherkkyys. "Ruotsalainen pehmeys" on saamassa jalansijaa Suomeen on lausunto, jonka olen kuullut usean ulkomaisen johtajan suusta. Ruotsissa sen kanssa on opittu elämään mutta meidän ilmapiiriin se sopii erittäin huonosti ilmetessään monesti herkkähipiäisyytenä.
- Hiljaisuus kokouksissa. Suomalainen ei kokouksissa juurikaan puhu, keskustele tai puntaroi – sitä vastoin käytäväkeskusteluja käydään palaverien jälkeen vilkkaasti. Kokousilmapiiriä ei voi pitää avoimena.
- Sosiaaliset taitomme eivät ole kovinkaan hyvät – tieto ei ole uusi mutta kansainvälistyvässä yritysmaailmassa tämä puute johtaa entistä suurempiin vaikeuksiin. Myynnissä ja markkinoinnissa ei pärjätä ilman ihmissuhde- ja vaikuttamistaitoja. Mutta nämä osaamisalueet ovat äärettömän tärkeitä myös yrityksen sisäisessä kanssakäymisessä. Ei riitä että ammatillinen kompetenssi on huippuluokkaa – myös sosiaalisten taitojen täytyy olla kohdallaan. Yrityksessä pitää ennen kaikkea tuottaa mutta sen lisäksi myös näkyä ja kuulua!

Kun tulevaisuuskeskustelua jatkossa käydään eri foorumeilla niin meillä kun muuallakin on syytä ulottaa debatti koskemaan myös osaamista ja asenteita liittyen työhön ja sen kehittämiseen. Terve itseluottamus on hyvä ominaisuus silloin kun sille löytyy katetta. Sokea usko suomalaisen mallin ylivoimaisuuteen on sitä vastoin vaarallista. Meidän on taitojen ja asenteiden osalta rohkeasti uskallettava kartoittaa vahvuutemme ja heikkoutemme ja määrätietoisesti ryhdyttävä jalostamaan parhaita ominaisuuksiamme ja korjaamaan puutteitamme.

Ilman tätä emme tulevaisuudessa kuulu voittajiin!

Kevätterveisin,

Mats Kockberg

toimitusjohtaja, liikkeenjohdon neuvonantaja



P Interpersona

Outplacementista ja urasuunnittelusta

Interpersona vastaanotti ensimmäisen uudelleensijoittamistoimeksiantonsa syyskuussa 1992. Olemme sen jälkeen hoitaneet satoja outplacementiin ja urasuunnitteluun liittyvää projektia eri toimialoilla ja eri tehtävissä työskentelevien henkilöiden kanssa. Erityisesti viimeisten kolmen vuoden aikana töitä on tällä saralla ollut paljon. Organisaatioita on supistettu ja sovitettu uuteen kilpailu- ja markkinaympäristöön ja tällaisessa tilanteessa outplacementin kysyntä tietenkin kasvaa. Samanaikaisesti uudelleensijoittaminen kuuluu entistä useammin irtisanomispakettiin ja ammattimaisen urasuunnitteluavun piiriin on tämänkin myötä tullut lisää ihmisiä.

Outplacement ei käsitteenä ole kovinkaan uusi mutta siitä huolimatta se on sisällöltään monelle melko tuntematon. Väärinkäsityksiä on useita. Puhutaan ”saattohoidosta” tai luullaan, että kyseessä on terapeuttinen keskustelutarja.

Näinhän ei ole. Uudelleensijoittamisella on selkeät tavoitteet:

- irtisanotun tai muuten uutta uraa suunnittelevan henkilön konkreettinen avustaminen eri keinoin uuden työpaikan saamisessa
- omien kykyjen ja soveltuvuuden tunnistaminen siten, että henkilö löytää näitä vastaavan työpaikan – tarjonnan täytyy kohdata kysyntä
- koko projektin hoitaminen ammattitaitoisesti, päämäärähakuisesti ja aktiivisesti

Outplacementohjelmia on erilaisia ja kannattaa tarkoin harkita mikä tarjolla olevista vaihtoehdoista on sopivin ja asianmukaisin. Karkeasti otettuna vaihtoehtoja on kaksi: ryhmävalmennus ja yksilöllinen valmennus. Mutta kummankin kohdalla löytyy useita sovellutuksia: ryhmäkohtaisen valmennukseen voidaan lisätä henkilökohtainen osuus ja yksilöllisten ohjelmien kohdalla on useita lähestymistapoja ja malleja.

Yleisesti voidaan todeta ryhmävalmennuksen soveltuvan tilanteisiin jossa irtisanotut muodostavat suhteellisen homogeenisen joukon – koulutustaustaltaan, tehtävältään ja iältään. Silloin itse uudelleensijoittamiskoulutus voidaan suunnitella kaikille sopivaksi ja valmennustilaisuuksien keskustelut ovat antoisia ja avoimia.

Jos irtisanotut muodostavat heterogeenisen ryhmän yksilöllinen valmennus on sopivampi. Silloin jokaisen tausta, tilanne ja tavoitteet voidaan huomioida ja kukin uudelleensijoitettava kokee saavansa juuri hänen kaipaamaansa konkreettista apua omalta valmennuskonsulttiltaan. Viime vuosina yksilöllisen valmennuksen suosio on noussut selvästi verrattuna ryhmävalmennukseen. Henkilökohtaisen, omaan tilanteeseen soveltuvan toimintatasolle ulottuvan aikataulutetun uudelleensijoittamisohjelma laatiminen yhdessä oman konsultin kanssa on useimmiten ensimmäinen askel.

Käytännössä jokainen ohjelma on erilainen – ovathan ihmisten lähtökohtatilanteet ja tavoitteet varsin erilaisia. Joillakin hakemusten ja CV:n laadinta tuottaa tuskia, toiset tarvitsevat apua oman osaamisalueen työmarkkinatilanteen analysoinnissa ja hakukanavien etsimisessä ja jotkut haluavat valmennusta ennen työpaikkahaastatteluihin menemistä. Monille olemme myös välittäneet suoria yrityskontakteja omaa verkostoaamme hyödyntämällä. Eräät puolestaan lähtevät yrittäjiksi ja tarvitsevat apua ja neuvoja näiltä tiimoilta. Valmennuskonsulttia valittaessa kannattaa varmistua hänen taustastaan ja osaamisensa laajuudesta – monipuolisesta neuvonantajasta on tässä tapauksessa suurempi hyöty kuin kapea-alaisesta.

Uuden työn hankkiminen on projekti joka onnistuakseen edellyttää tarkkaa suunnittelua, määrätietoista toteuttamista ja tiukkaa seurantaa. Useimmille viikkokohtaisesti laaditut aktiviteettiohjelmat sopivat erinomaisesti. Silloin viikonlopun koettaessa voi todeta, että viikon aikana tuli tehtyä ne toimenpiteet joista sovittiin. Tämä systematiikka ja siihen pohjautuva aktiivisuus johtaa parhaaseen tulokseen.

Usein kuuluu kysyttävän kuinka kauan uudelleensijoittaminen kestää? Teimme viime vuonna laskelman suorittamistamme toimeksiannoista ja päädyimme teoreettiseen lukuun 12 viikkoa. Totuuden nimissä on kuitenkin todettava, että tällaisella luvulla ei ole juurikaan käytännön merkitystä. Sijoittumisaika riippuu monesta tekijästä mutta ennen kaikkea hakijan omasta aktiivisuudesta ja aloitteellisuudesta.

Outplacement-ohjelmat voivat olla joko ajallisesti rajattuja (esim. 3 kk tai 6 kk) tai ne voivat sisältää tietyn määrän henkilökohtaista neuvontaa sopimuksen mukaan. Tai sitten ohjelma kestää niin kauan kunnes henkilö on sijoittunut. Tämä viimeksi mainittu toteutus on viimeisten vuosien aikana tullut yhä suosituimmaksi - se antaa uudelleensijoitettavalle turvan sen varalle, että projekti jostakin syystä venyy. Työnantaja puolestaan panostaa tietyllä summalla ohjelman alkaessa ja hoitaa niiltä osin oman osansa ilman että lisäkustannuksia syntyy matkan varrella.



Entä riskit? Kokemustemme mukaan uudelleensijoitettavan henkilökohtainen toiminta ja asenne ovat keskeisiä menestystekijöitä ja näillä alueilla olemme havainneet seuraavat kolme suurinta pullonkaulaa:

- Epärealistiset tavoitteet. Henkilö ajattelee enemmän tyyliin ”mitä minä haluan” ”mitä minä osaan ja voin tarjota”-aspektin jäädessä vähemmälle huomiolle.
- Toimenpiteiden ja uravaihtojen liian suuri hajauttaminen – fokusoinnin puute. ”Kaikki on minulle mahdollista” voi olla yksilössä viehättävä piirre mutta kovin tehokas se ei työnhaun kannalta ole.
- Omakohtaisten aktiviteettien vähyys – tuudittautuminen siihen, että jokin mielenkiintoinen vaihtoehto ilmestyy jostakin. Tällaista ei juurikaan tapahdu elävässä elämässä jossa työpaikat on haettava itse.

Nina Henricson

Projektipäällikkö



Mats Kockberg:

Uudelleensijoittamisen kymmenen käskyä

Viime syksynä Taloussanomien pyysi Mats Kockbergia listaamaan kymmenen tärkeintä seikkaa joiden irtisanotuksi joutuva yritysjohtoon kuuluva henkilö pitää mielessään. Tässä hänen johtopäätöksensä.

1. OTA ”TIME OUT” – TEE JOTAKIN JOSTA OLET AINA UNELMOINUT

Ennen kun aloitat uuden uran suunnittelun: tee pidempi matka perheesi kanssa, pidä kunnon loma ta tee jotakin muuta josta olet aina unelmoinut. Näin rentoudut, keräät voimia ja saat etäisyyttä tapahtuneeseen.

2. MUUTOS MERKITSEE MAHDOLLISUUKSIA

Tämä saattaa vaikuttaa fraasilta mutta sitä se ei suinkaan ole. Liike-elämässä toimintaympäristö muuttuu nopeasti. Toisille yrityksille tämä tietää vaikeuksia – toisille mahdollisuuksia. Sama pätee yritysjohtajien kohdalla...

3. PYSY AJAN HERMOILLA

Yritysjohtajien aika on kortilla ja on hyvin luultavaa, että ”vanhassa” työpaikassasi olet fokusoinut voimakkaasti omaan yritykseen, alaan ja asiakaskuntaan. Nyt kannattaa laajemmin tarkkailla missä mennään, millä sektoreilla ja alueilla tapahtuu kehitystä jolle sinä voit antaa lisäarvoa.

4. POTKUJEN SAAMINEN EI OLE KATASTROFI

Viimeisten kymmenen vuoden aikana asenteissa on tapahtunut suuria muutoksia: eräs esimerkki tästä on suhtautuminen irtisanottuihin johtajiin. Tänä päivänä potkujen saanutta henkilöä ei pidetä epäonnistuneena yksilönä kuten joskus aikaisemmin on saatettu tehdä. Yhdysvalloissa on jo vuosikymmeniä katsottu irtisanottuja johtajia varsin kiihköttömien silmin ja ensisijaisesti arvioitu hänen kykyjään. Potkujen saaminen ei merkitse kielteistä kastimerkkiä otsaan. Tämä on hyvää sisäistä tulevaa suunniteltaessa!

5. MÄÄRITTELE TARKOIN YDINOSAAMISESI

Jatkoasi ajatellen tärkeintä on, että pystyt kertomaan mikä on kärkikompetenssisi, missä olet todella hyvä. Tämä ydinosaamisen konkreettinen määrittely edellyttää poikkeuksetta aika perusteellista pohtimista ja analyysiä. Mitä olet saanut aikaan ja millaisissa tilanteissa ja toimintaympäristöissä olet parhaimmillasi? Uudelleensijoittamisprojektin työkalupakissa ansioluettelo täyttää tärkeän paikan. Vielä tärkeämpää on kuitenkin, että pystyt vakuuttavasti kertomaan ydinosaamisestasi.

6. MISSÄ YDINOSAAMISESTASI ON KÄYTTÖÄ?

Myös työmarkkinat toimivat parhaiten siellä missä tarjonta oikeasti kohtaa kysynnän. Uudelleensijoittamishankkeessa sinä markkinoit itseäsi ja ennen kaikkea osaamistasi. On vaikea kuvitella tilannetta jossa rekrytoinnissa jokin muu seikka ohittaisi tämän tekijän!

7. AKTIIVISUUS RATKAISEE

Kokemus osoittaa kiistattomasti, että omakohtaisen aktiivisuuden merkitys uudelleensijoittumisen onnistumisen kannalta on keskeinen. Sama periaate koskee sinänsä kaikkea myyntityötä...



8. HALLITSE PROSESSIA

Onnistuminen busineksessä edellyttää hyvää suunnittelua, tehokasta toteuttamista ja tarkkaa seuranta. Sama pätee myös uudelleensijoittamisessa. Koko prosessi on hallittava!

9. SUUNNITELMALLISUUS

Yritysjohdajan lähtiessä luomaan uutta uraa kannattaa asettaa selkeät tavoitteet ja laatia konkreettiset toimintasuunnitelmat. Työviikon alkaessa maanantaina pitää tietää mitä viikon aikana tulee saada aikaiseksi – toimenpidekohtainen viikkosuunnitelma on tässä hyvä työkalu. Näin voi perjantai-illan koettaessa keskittyä vapaa-aikaan tietäen, että viikon kohdalle sovitut toimenpiteet tulivat tehdyksi. Tämä motivoi ja estää turhautumisen.

10. VIETÄ SAMALLA ”NORMAALIA ELÄMÄÄ”

Suhtaudu uudelleensijoittamiseen vakavasti ja toimi tavoitehakuisesti – liikemiesmäisesti. Jätä aikaa ja tarmoa myös muulle: perheellesi, ystävillesi, harrastuksellesi ja itsellesi. Tasapainoisena yksilönä pääset haluamaasi tavoitteeseen nopeammin ja helpommin. Tiukkapiipaisuus tai harkitsematon yliaktiivisuus eivät johda mihinkään.



Newsletter-tilaukset:

Interpersonan Newsletter ilmestyy nettiversiona 4-6 kertaa vuodessa. Uutiskirjeen voi maksutta tilata osoitteesta interpersona@interpersona.fi. Tähän tehdään myös osoitteenmuutokset ja peruutukset.

Newsletter julkaistaan suomeksi, ruotsiksi ja englanniksi. Muista ilmoittaa mitä kieliversiota tilaus koskee!

Yhteydenotot:

Kun haluatte lisätietoja palveluistamme tai jos haluatte käydä luottamuksellisen keskustelun yrityksessänne havaitsemistanne kehitystarpeista pyydämme ottamaan yhteyttä:

Toimitusjohtaja
Mats Kockberg
Oy Interpersona Ab
Annankatu 12 A
00120 HELSINKI
puhelin (09) 680 2992
telefax (98) 611 972
sähköposti: mats.kockberg@interpersona.fi
www.interpersona.fi

Sondera-tutkimukset:

Projektipäällikkö
Nina Henricson
Oy Interpersona Ab
Annankatu 12 A
00120 HELSINGFORS
puhelin (09) 680 2992
telefax (09) 611 972
sähköposti: nina.henricson@interpersona.fi
www.interpersona.fi

