Laatua johtamiseen

Teksti: Marjo-Riitta Ristikangas, kuva: BoMentis Oy

Johtamisen laatu vaikuttaa liiketoiminnan menestymiseen. Huono johtaminen näkyy ja tuntuu työyhteisöjen ilmapiirissä ja työtehossa. Laadukas johtaminen edellyttää johtamisvastuulliselta omien motivaatiotekijöiden ymmärtämistä, halua kehittyä ihmisenä ja kiinnostusta oman toimintansa vaikutuksiin.

Johtaminen on taitolaji, jossa jaetaan osaamispisteitä ja annetaan extraa taiteellisesta vaikutelmasta. Menestyvän johtajan tunnusmerkit ja samalla arviointikriteerit ovat myllerryksessä. Uudet sukupolvet tulevat ja enää ei pelkällä tittelillä, hierarkisella asemalla tai yksityiskohtaisella substanssitiedolla pisteitä juurikaan kerrytetä. Matemaattis-luonnotieteellinen älykkyys ja korkeat Mensa-testin tulokset eivät myöskään ole mikään tae onnistuneelle johtamiskäyttäytymiselle. Älykkyyttä tarvitaan jatkossakin, mutta sen toivottu sisältö johtamistyössä on muuttumassa. Vuorovaikutusosaaminen ja sosiaalinen älykkyys nousevat arvoonsa, kun esimiehiä koulutetaan kohtaamaan tulevaisuuden haasteita ihmisten johtajina.

Johtamattomuuden syitä

Yrityksistä löytyy aina joukko niitä esimiehiä, jotka eivät panosta johtamiseen ja siinä kehittymiseen juuri lainkaan. Liian paljon hyviä asiantuntijoita valitaan esimiestehtäviin ilman, että heidän osaamistaan tai haluaan johtaa on selvitetty riittävästi. Johtamista ei johdeta ja johtamisen kehittäminen jää pintapuoliseksi hymistelyksi. Huonoa johtamista on opittu sietämään, koska se on niin tuttua. On helpompaa olla hiljaa ja tyytyväinen, ja kitistä sopivissa kohdin, kuin ottaa huono johtaminen puheeksi.

Esimiestyö on vaativaa hommaa. Sen vaativin kohta on esimiehen omassa mielessä. Miten hän oikeastaan hahmottaa itsensä ja työnsä? Asiantuntijana vai esimiehenä? Vai molempina? Tämä on useimpien uravalintojen tärkeimpiä kysymyksiä. Aina kysymystä ei kuitenkaan esitetä, ainakaan tietoisesti ja ääneen. Joskus valinnat tapahtuvat kuin itsestään. Henkilö saattaa ajautua tehtävästä toiseen. Päämääränä on eteneminen, ja kysyminen unohtuu: Missä tehtävässä oikeasti viihdyn? Mistä saan kiksejä? Mihin haluan käyttää aikani? Onnistuakseen johtamistyön pitäisi kuitenkin olla valinta.

Johtamisessa ei enää riitä, että saa ylennyksen, päällikön tittelin, uuden nimikyltin oven reunaan, ison työhuoneen ja suuremman palkan. Pitää osata motivoida, kuunnella, toimia esimerkkinä, olla jämäkkä ja joustava, tuntea substanssia riittävästi ja samalla antaa alaisten kehittyä asiantuntijoina. On toteutettava muutoksia ja samalla valettava henkilöstölle turvallisuuden tunnetta ja uskoa jatkuvuuteen. On osattava herätellä ja kannatella, kyseenalaistaa ja kannustaa ja ennen kaikkea iloita onnistumisista – yhdessä. Pitää osata – johtaa.

Johtajana kehittyminen

Pidä huoli siitä, että teet sitä, mikä sinun sisimmässäsi tuntuu parhaalta ja arvokkaimmalta. Jos *"oppisi"* on oikea, ihmiset tulevat *"imemään"* sen huuliltasi, sinun ei tarvitse sitä tyrkyttää heille. Mutta ensin tuon *"sävelen"* on soitava puhtaasti sinussa itsessäsi". *(Tapio Tammi.)*

Kun haluaa saada elämäänsä jotain uutta, on luovuttava vanhasta. Omasta erinomaisuudestaan asiantuntijana on luovuttava, jotta esimiestyössä ja johtamisessa vaadittaville taidoille tulee tilaa kasvaa ja kehittyä. Kun mieli on valmis luopumaan, se luo jatkuvasti mahdollisuuksia uusiutua. Paras luopumisen vahdittaja on asenne, joka ohjaa arjen valintoja. Mitä enemmän ihmisten johtamiseen keskittyy, sitä enemmän se myös valtaa mielessä alaa. Psyykeen eräs lainalaisuuksista pätee myös tässä; se, mihin keskitytään, vahvistuu. Pitääkin kysyä: Mihin haluan keskittyä?

Esimiestyö on ihmisten kohtaamista, jossa sosiaalinen älykkyys saa mahdollisuuden kehittyä. Esimiehelle läsnäolo ja vuorovaikutus ovat jotain, jota ilman ei kerta kaikkiaan voi onnistua. Johtaminen on kommunikointia, jota ilman yksilöitä ja yhteisöjä ei voi johtaa. Kun siihen keskittyy, se kehittyy.

Johtajuus ansaitaan esimiehen omilla ehdoilla, aidolla ja rehdillä toiminnalla ja aidolla vuorovaikutuksella. Johdettavat eivät seuraa johtajaansa tahdottomana laumana. Esimiehen on lunastettava paikkansa, jossa parhaimmillaan seuraajat luovat johtajansa ja johtaja luo seuraajansa. Rooli ja vastarooli kohtaavat ja molempien identiteetti vahvistuu. Esimies ei enää tee esimiestehtäviä, vaan hän ON esimies.

Motivaatio on sitä, että unelmien ylle vedetään työhaalarit *(Parker Robinson)*.

Tarpeiden johtaja

Jokaisen ihmisten perustarpeena on tulla hyväksytyksi sellaisena kuin on, omana itsenään. Ihminen haluaa olla yhteisön tasavertaisena jäsenenä ja ylpeä siitä. Kun saa kokemuksen yhteisöön kuulumisesta ja omasta tarpeellisuudestaan sekä saa tehdä merkityksellistä työtä, kokemus työtyytyväisyydestä nousee kohisten. Johtamisen kannalta tarpeiden tiedostaminen ja tunnistaminen ja niiden täyttäminen onkin tärkeää.

Kyvykäs johtaja

Esimiestyö onkin parhaimmillaan sitoutumista oikeudenmukaiseen ja aitoon johtamiseen. Hyvä johtaja panostaa oman ajattelunsa ja päätöksentekonsa laatuun. Itsetuntemuksen kasvattaminen on yksi tehokkaimmista tavoista kehittää johtamistaitojaan. Hyvä ja kyvykäs johtaja on samaan aikaan sekä tehokas että oikeudenmukainen. Hän uskaltaa tarttua asioihin, eikä hän ole lahjottavissa, ei rahalla, maineella tai aneluilla. Hän on ihmisten johtaja, isolla J:llä.

Vinkkejä hyvään esimiestyöhön:

1. Aseta ihmiset kaiken edelle – arvosta ja kunnioita

2. Anna kiitosta, kehuja ja sparrausta – saat toiset loistamaan

3. Ole aidosti oma itsesi – näytä, kuka todella olet

4. Ole oikeasti läsnä – uskalla olla myös haavoittuva

5. Ole myönteinen ja usko tulevaisuuteen – kerro positiivisia juoruja

6. Auta ihmisiä löytämään syitä olla kiitollinen – rosoisuus luo vapautta nähdä kokonaisuus

Lähteet:

Korhonen, Petri. Talouselämä 26.9.2010: Katso kelpaatko pomoksi.

Ristikangas, Vesa – Aaltonen, Tapio – Pitkänen Eeva. 2008. (2. painos 2010) Asiantuntijasta esimies. Innostusta ja arvostusta esimiestyöhön. WSOYpro.

