



Tietoisempaa johtamista

TEKSTI Terhi Takanen
KUVAT iStockphoto.com

"Tunne kuin olisi puun ja kuoren välissä. Odotuksia tulee joka suunnalta. Pitäisi olla asiantuntijana ja pitäisi johtaa. Arjen akuutit haasteet tuntuvat vievän kaiken ajan. Johtamiselle ei tahdo jäädä aikaa", kuvailee välitason esimies työtään ja jatkaa huokaisten: "Sitä on niin yksin. Harvemmin kokee onnistuneensa työssään. Usein on syyllisyys tekemättömistä hommista. Ja myös riittämättömyys... Pitäisi olla enemmän aikaa keskustella ja kuunnella työntekijöitä"

mahdollisuuksien luomista

YHDESSÄ



VOIMAANNUTTAVA TYÖKULTTUURI PERUSTUU LUOTTAMUKSELLE, ARVOSTUKSELLE JA KESKINÄISELLE KUNNIOITUKSELLE.

VAIHTOEHTO KIIREKULTTUURILLE

Tämän hetkisen työelämän haasteet – kiire, kilpailu ja kovat arvot – voi tiivistää yhteen seuraukseen: voimattomuuteen. Äskeinen esimerkki kuvaa kokemusta esimiehen näkökulmasta, mutta samoja tunteita löytyy roolista riippumatta työyhteisöissä. Johtajakin tarvitsee aikaa pysähtyä katsomaan kokonaiskuvaa kauempaa. Silloin näkee selvemmin vaikuttamisen mahdollisuudet, ja voi valita tietoisesti missä haluaa olla mukana. Haluanko olla luomassa kiirekulttuuria?

Lähes jokainen tiedostaa, ettei kiire ole se tekemisen tapa, jolla saadaan kestäviä tuloksia ja yhä useampi miettii, haluaako olla tässä ”pelikentässä” mukana lainkaan. Voimaantumisen näkökulmasta me voimmekin luoda uuden ”kentän”, voimme miettiä säännöt uusiksi ja lähteä rakentamaan sellaista työyhteisöä, jossa voidaan hyvin ja

tulokset syntyvät työn ilon ja imun virrassa. Tämä vaatii uskallusta ylittää tavanomaiset ajattelutavat ja ottaa yhdessä vastuuta tulevaisuudesta. Kyse on yhteisön itsearviointista. Se vaatii myös rohkeutta katsoa peiliin ja todeta, missä kohdoin voi itse kehittyä ja kasvaa.

JOHTAMINEN VOIMAANTUVASSA TYÖYHTEISÖSSÄ

Kun käytännössä lähdetään kehittämään voimaantuvaa työyhteisöä, ei ole välttämättä tarpeen erotella johtajia ja alaisia. Katsotaan kokonaisuutta, jossa jokaisella on oma roolinsa. Tässä korostuu näkökulma, että kaikki työyhteisön jäsenet ovat luomassa työyhteisön kulttuuria – sitä miten toimitaan, millainen ilmapiiri on ja millaisia tuloksia saadaan aikaan. Voimaantuvan työyhteisön näkökulmasta johtajuus on ensisijaisesti mahdollistamista. Se tarkoittaa sekä näkyvällä tasolla että näkymättömällä

ajattelu- ja tunnetasolla esteiden tiedostamista, niistä vapautumista ja uusille mahdollisuuksille avautumista.

Voimaantuvan työyhteisön kehittämisen ytimessä on tiedostavuus. Tiedostaminen vaatii aikaa pysähtyä miettimään, mikä on olennaista. Tällainen työyhteisö perustuu luottamukselle, arvostukselle ja keskinäiselle kunnioitukselle. Erilaisuuden arvostaminen ja hyödyntäminen synnyttävät luovia ja uusia tapoja tehdä työtä. Hyvinvointi ja tuloksellisuus nähdään kokonaisuutena, jossa kokonaisvaltainen hyvinvointi on kestävä menestyksen ensisijainen lähde.

JOHTAJANA JA IHMISENÄ KESKENERÄINEN JA KEHITTYVÄ

Johtaja kantaa työyhteisöä kuten muutkin eli ilmentää sitä ajattelussaan ja toiminnassaan usein tiedostamattaan. Hänen on tärkeää sitoutua tutkimaan tietoisesti omia ja yhteisiä ajatus- ja tunne-

malleja toiminnan taustalla. Johtajan ei tarvitse olla yliihminen, vaan hän on samalla lailla keskeneräinen ja kehittyvä kuten kaikki muutkin. Hän voi esittää havahduttavia kysymyksiä esimerkiksi kokouksessa, jossa ajaututaan keskinäiseen kilpailuun siitä, kenen näkökulma on paras. ”Mistä tämä keskustelun tapa kertoo? Mitä voimme oppia tässä itsestämme ja yhteisistä toimintatavoistamme? Onko tämä arvojemme suuntaista keskustelua? Tuntuuko tämä hyvältä?”

Mahdollistavan johtajan asenne on henkilökohtaiseen ja yhteiseen kasvuun sitoutunut. Se sallii epäonnistumiset itselle ja muille, ja näkee ne kasvun mahdollisuuksina. Se perustuu kestäville arvoille. Tästä näkökulmasta voi hyväksyä sekä itsensä että toisten keskeneräisyyden ja sitoutua ihmisiin kasvamiseen. Ihmisenä kasvun merkitys – ja sen puute – näkyy työelämässä: dialogitaidot sekä itsetuntemus ja reflektointitaidot kaipaavat jatkuvaa kehittämistä.

Mahdollistava johtajuus tarkoittaa sitä, että antaa tukensa voimaantuvan työyhteisön

kehittämiseen. Kehittäminen ei ole johtajavetoista, vaan johtajan rooli on prosessin mahdollistaminen. Tämä tarkoittaa uskallusta antaa valtaa ja vastuuta jokaiselle. Käytännössä se voi myös tarkoittaa uusien voimaantuvaa työyhteisöä luovien rakenteiden luomista ja vanhojen rakenteiden purkamista. Suurin työ on kuitenkin ajattelumallien tuuletuksen ja tutkiskelun tasolla, johon sekä johdon että työntekijöiden on pystyttävä. Aikansääläneistä ajatuksista ja toimintatavoista on poisopittava ja vapauduttava ennenkuin syntyy todella tilaa uusille mahdollisuuksille.

TYÖNTEKIJÄT KANSALUOJINA

Mahdollistavan johtajuuden näkökulmasta työntekijät voi nähdä ”kansaluujoina”, joiden kanssa tuloksia tehdään yhdessä. Niinpä esimerkiksi strategiatyötä voidaan lähteä tekemään aidosti yhdessä. Silloin ylin johto ei kokoonnukaan korpimökkiin määrittelemään strategiaa, jota sitten muut lähtevät kovalla tuskalla maastuttamaan. Voimaantuvassa työyhteisössä strategiaa rakennetaan

yhdessä osallistavassa ilmapöydässä. Itse prosessi – joka on dialoginen ja oppimista mahdollistava – synnyttää sitoutumisen ja motivaation. Niinpä tällaisessa kulttuurissa ei ole ”maastuttamisen ongelmaa”, vaan yhteisesti luotu strategia elää työntekijöissä ja johdossa.

MUUTOS MAHDOLLISTUU NELJÄN TASON KAUITTA

Käytännössä mikä tahansa todellinen muutos vaatii uudelleen suuntautumista neljällä tasolla – ajatusten, tunteiden, tahdon ja toiminnan. Tavanomaisesti lähdetään tekemään muutoksia suoraan toiminnan tasolta. Emme voi yleensä suoraan päättää uutta toimintatapaa ja vain alkaa toimia niin. Se toimii vain harvoin, koska taustalla on vanhat ajatustavat ja asenteet sekä tunteet. Näin ollen muutos lähtee ensin ajatus- ja tunnemallien tiedostamisesta. On hyvä tutkia toimintatavan taustalla olevia näkymättömiä oletuksia, tunteita ja tarpeita. Tämä mahdollistaa tietoisien irtipäästämisen aiemmista ajatusmalleista ja tunteista ja valinnan toimia uuden sovitun tavan mukai-

sesti. Myös yhteinen tahto on tärkeää: esimerkiksi pelkkä johdon päätös tai määräys ei riitä motivoitumaan muutokseen. Kun ajatukset, tunteet ja tahto ovat tietoisia ja suunnattu muutoksen mahdollistamiseen, muutos voi onnistua.

MIELLEN TYÖKALUT – KOVIMMAT KÄYTÄNNÖN MUUTTAMISEN TYÖKALUT

Mahdollistavan johtajuuden työkalut ovat ennen kaikkea ”tietoisuustyökaluja” – mielen työkaluja; työkalu sisältää uudenlaisen ajattelutavan, ja toimii vain jos ajattelutapa on sisäistetty. Dialogi, havainnointi, tarinat ja voimaannuttavat kysymykset toimivat ”välineinä”, joilla luodaan yhdessä voimaantuvaa työyhteisöä. Pehmeiltä kuulostavat työkalut ovat avain syvimpiin ja kestävimpiin muutoksiin toiminnassa ja tuloksissa.

Mahdollistavan johtajuuden näkökulmasta kyse ei ole yksittäisistä välineistä, vaan todellisuuden tarkastelutavasta. Siinä missä mekanistinen johtamisnäkökulma lähtee käskyistä ja ohjeista, mahdol-

AIKANSÄELÄNEISTÄ AJATUKSISTA JA TOIMINTATAVOISTA ON POISOPITTAVA JA VAPAUDUTTAVA ENNENKUIN SYNTYY TODELLA TILAA UUSILLE MAHDOLLISUUKSILLE.



listava johtaja käy dialogia, antaa valtuuksia, suunnittelee osin yhdessä tai kysyy: "Miten sinä asiantuntijana näet asian? Miten tätä voisi lähteä ratkaisemaan? Mitä tarvitset onnistuaksesi?" Mahdollistava johtajuus ei myöskään ole motivointia kepillä ja porkkanalla, vaan siihen sisältyy usko ihmisen sisäiseen motivaatioon. Johtajan tehtävänä on tukea työntekijää löytämään sellainen työnkuva ja sellainen työn tekemisen tapa ja puitteet, että motivaatio syntyy "itsestään". Työntekijällä on itsellä suurin vastuu olla määrittelemässä näitä; hänen roolinsa on kanssaluolija.

Merkittävä ero yhä vallalla olevaan johtamistapaan on myös se, että mahdollisuuksia luodaan ottamalla käyttöön loogis-rationaalisen älymme lisäksi tunne- ja henkinen älykkyys. Esimerkiksi loogis-rationaalinen suunnittelu ei riitä monimutkaistuvassa ja yhä vuorovaikutteisemmassa toimintaympäristössä. Tunne-

ja henkisen älyn käyttöönoton myötä mahdollisuudetkin vähintään kolminkertaistuvat. Kyse on oman potentiaalin, työyhteisön potentiaalin ja bisnespotentiaalin maksimoinnista. Se on tehokasta, ja samalla inhimillistä ja voimaannuttavaa!

Kaikilla työyhteisön jäsenillä on mahdollisuudet olla vaikuttamassa työntekemisen kulttuuriin. Sitä tukee erityisesti johdon ja esimiesten mahdollistavat ajattelu- ja toimintatavat. Meidän ei tarvitse tyytyä tämän hetkiseen tilaan, jos se ei tunnu hyvältä. Kestävimät tulokset syntyvät työn ilon ja yhdessä luomisen kautta. Havahtuminen vastuuseen siitä, mitä aiheutamme ajattelumme ja toimintamme kautta, on mahdollisuus, johon tarttuminen vaatii määrätietoisuutta ja rohkeutta. Millaista tulevaisuutta sinä haluat olla luomassa? Itsensäsi, työyhteisösi, maailmassa?

KIRJALLISUUS

Takanen Terhi Voimaantuva työyhteisö – miten luomme tulevaisuutta? Sun Innovations, Helsinki. 2005

Yhteystiedot:
terhi.takanen@arenanova.fi tai gsm +358 40 0775 508