

Terhi Takanen
KM, kehityskonsultti, Arena Nova oy
terhi.takanen@arenanova.fi

Julkaistu 2/2006 ProTerveys-lehdessä.

Tietoisempaa johtamista – mahdollisuuksien luomista yhdessä

”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”

Vaihtoehto kiirekulttuurille

Tämän hetkisen työelämän haasteet – kiire, kilpailu ja kovat arvot – voi tiivistää yhteen seuraukseen: voimattomuuteen. Äskeinen esimerkki kuvaa kokemusta esimiehen näkökulmasta, mutta samoja tuntemuksia 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 itsearvioinnista. Se vaatii myös rohkeutta katsoa peiliin ja todeta, missä kohdin 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 työkuiltuurin kehittämisen ytimessä on tiedostavuus. Tiedostaminen vaatii aikaa pysähtyä miettimään, mikä on olennaista. Tällainen työkuiltuuri 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 kestävän menestyksen ensisijainen lähde.

Johtajana ja ihmisenä keskeneräinen ja kehittyvä

Johtaja kantaa työkuiltuuria kuten muutkin eli ilmentää sitä ajattelussaan ja toiminnassaan usein tiedostamattaan. Hänen on tärkeää sitoutua tutkimaan tietoisesti omia ja yhteisiä ajatus- ja tunnemalleja toiminnan taustalla. Johtajan ei tarvitse olla yli-ihminen, 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 toiset keskeneräisinä ja sitoutua ihmisiinä 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 työkuiltuurin kehittämiseen. Kehittäminen ei ole johtajavetoista, vaan johtajan rooli on prosessien mahdollistaminen. Tämä tarkoittaa uskallusta antaa valtaa ja vastuuta jokaiselle. Käytännössä se voi myös tarkoittaa uusien voimaantuvaa työkuiltuuria luovien rakenteiden luomista ja vanhojen rakenteiden purkamista. Suurin työ on kuitenkin ajattelumallien tuuletuksen ja tutkiskelun tasolla, johon sekä johdon että työntekijöiden on pystyttävä. Aikansaeläneistä ajatuksista ja toimintatavoista on poisopittava ja vapauduttava ennenkuin syntyy todella tilaa uusille mahdollisuuksille.

Työntekijät kanssaluojina

Mahdollistavan johtajuuden näkökulmasta työntekijät voi nähdä ”kanssaluojina”, 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 maastouttamaan. Voimaantuvassa työkuultuurissa strategiaa rakennetaan yhdessä osallistavassa ilmapiirissä. Itse prosessi – joka on dialoginen ja oppimista mahdollistava – synnyttää sitoutumisen ja motivaation. Niinpä tällaisessa kulttuurissa ei ole ”maastouttamisen ongelmaa”, vaan yhteisesti luotu strategia elää työntekijöissä ja johdossa.

Muutos mahdollistuu neljän tason kautta

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 mukaisesti. 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.

Mielen 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 työkuultuuria. 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, mahdollistava 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 kanssaluoja.

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 vuorovaikutteisemmässä toimintaympärisössä. 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. Kestävimmät 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? Itsessäsi, työyhteisössäsi, maailmassa?

Kirjallisuus

Takanen T. (2005) Voimaantuva työyhteisö – miten luomme tulevaisuutta? Sun Innovations, Helsinki.

Yhteystiedot: terhi.takanen@arenanova.fi tai gsm 0400 775508