

ESIMIES RYHMÄN JOHTAJANA ERITYISESTI TOIMINTOJEN MUUTOSTILANTEISSA

1. JOHDANTO

Esimiehen, johtajan rooli on jatkuvan kehityksen ja myös konkreettisen muutoksen kohteena niin tämän päivän kuin tulevaisuuden työyhteisöissä. Yksi selkeä muutos esimiesroolissa on se, että aikaisemmin esimies usein koettiin kaukaiseksi, työntekijöiden yläpuolelle ”eriytetyksi” ja ehkä jopa vaikein lähestyttäväksi henkilöksi. Nykyinen työyhteisöjen trendi lähestyy enemmän ajatusta; esimies kuuluu yhtenä osana työyhteisön kokonaisuuteen. Esimies myös tunnustetaan ihmiseksi, ei koneeksi, ja usein kuulee jopa toteamuksen: ”Pomo on itse asiassa ihan mukava, inhimillinen henkilö!”

Mitkä asiat sitten edellyttävät jatkuvan kehityksen ylläpitoa ja muutoksia niin johtajan roolissa kuin työorganisaatioissa? Useimmiten vastausta ei tarvitse miettiä pitkään; organisaation toimintojen pitää muuttua ulkopuolisen kysynnän ja asiakkaiden odottaman palvelutarpeen mukaan, jos organisaatio aikoo kasvaa, kehittyä, tehostaa toimintaa tai ylipäätään ”pysyä hengissä”. Näistä asioista esimies, johtaja organisaatioissa vastaa. Jokaisessa organisaatioissa on oltava johtaja, välttämätön hyvä tai paha, joka yksinkertaisesti vastaa siitä, että ydintoimintoja tehdään ”oikea määrä, oikeaan aikaan, oikeassa paikassa ja oikeilla tekijöillä”. Sen vuoksi on äärimmäisen tärkeää, että myös johtaja omassa roolissaan pystyy kehittymään ja omaksumaan muutoksia sekä omiin että organisaationsa toimintatapoihin. Esimiehen työskentelyyn ja onnistumiseen vaikuttavat erityisesti osaamisen lisäksi hänen henkilökohtaiset ominaisuutensa.

Seminaarin alkuvaiheessa oli varsin lohduttavaa huomata, että kuka tahansa meistä voi ”kasvaa” esimiehen rooliin. Harvalla meistä, jos kellään, on ”syntymälahjana” kaikkia tarpeellisia ja hyväksi tiedettyjä ominaisuuksia, joita johtajalta edellytetään. Jokainen esimieheksi haluava pystyy kehittämään ja muokkaamaan henkilökohtaisia ”johtajaominaisuuksiaan” haluamaansa suuntaan. Edellytyksenä kehittymiselle on omien ominaisuuksien, olivat ne sitten positiivisia tai negatiivisia, tiedostaminen sekä samalla kyky arvioida miten ja mihin suuntaan niitä haluaa tai pitää kehittää saavuttaakseen tavoiteltavan päämäärän, esimiehen roolin.

Tarkoitukseni on pohtia esimieheltä johtajana edellytettäviä ominaisuuksia sekä johtajuutta toimintojen muutoksessa. Kumpikin tarkasteltavista aiheista on kuluneen vuoden aikana muodostunut selkeämmäksi Delfoi Akatemiassa saadun opetuksen, luetun kirjallisuuden ja innostavien ryhmätöiden teon kautta. Samoin muiden kurssilaisten ja mentorini kanssa käydyt mielenkiintoiset keskustelut ovat vaikuttaneet kirjoitettavaan tekstiin.

2. JOHTAJUUS TOIMINTOJEN MUUTOKSESSA

Toimintojen muutoksessa organisaatiotyypillä ei peruslähtökohdaltaan ole merkitystä. Oli organisaatio minkälainen tahansa, iso tai pieni, yksityinen tai julkinen, toimintojen muutoksissa tähdätään aina johonkin uuteen, parempaan, selkeämpään ja tehokkaampaan tavoitteeseen etukäteen valittavilla keinoilla.

Muutoksilla voidaan tavoitella esim. selkeämpää ja suoraviivaisempaa toimintaa, toiminnan kehittämistä tai kustannussäästöjä. Uudistukset ja muutokset edellyttävät useimmiten myös elinvoimaisuutta ja organisoitumista muiden tekijöiden kanssa (Kunnat toteuttavat uudistuksen).

Hyvä esimerkki tästä on parhaillaan meneillään oleva kansallinen kunta- ja palvelurakennemuutos ”paras-hanke”, jonka toteutus on kuntien vastuulla. Uudistuksen toimeenpano on pitkän prosessin ensimmäinen askel kuntalaisten palvelujen turvaamiseksi. Projektin tarkoituksena on turvata hyvinvointiyhteiskunnan säilyminen. Uudistuksen valmistelussa on välttämätöntä tunnistaa jo 2010- ja 2020-luvun väestö- ja palvelutarpeet ja mietittävä miten tulevaisuuden muutoksiin aiotaan vastata. Tämä edellyttää laaja-alaista keskustelua. (Kunnat toteuttavat uudistuksen). Yksityisen sektorin organisaatioissa toimintojen muutoksilla pyritään myös organisaation kilpailukykyyn ja kannattavuuden parantamiseen.

Toisena esimerkkinä mainitsen neuvottelutilanteen, jossa haetaan muutosta, uutta ratkaisua johonkin asiaan. Lähtökohtatilanne on yleensä se, että neuvottelun osapuolilla kummallakin on oma päämääränsä, joka tulisi saavuttaa. Useimmiten lopputulos on useiden päämäärien kompromissi, jossa kaikki saavat jotain tavoittelemaansa, mutta myös joutuvat luopumaan osatavoitteistaan. Neuvottelutilanteissa testataan esimiehen ominaisuuksia neuvotteluryhmän johtajana, mutta myös hänen sosiaalisia ominaisuuksiaan muutosta haettaessa. Neuvottelutuloksen aikaansaaminen ja se minkälaisena se saadaan aikaan, pohjautuu pitkälti esimiehen osaamiseen, mutta myös hänen ominaisuuksiinsa; esim. asian esittelyn selkeys, avoimuus, jämäkkyys, sanavalmius, paineensieto- ja päätöksentekokyky.

Yhdyinkin täysin mentorini toteamukseen: ”Urheilumaailmastakin tuttu termi ”Tulin ja tein parhaani”, soveltuu varsin hyvin neuvottelutilanteisiin. ”Lähtökohtaisesti tavoiteltiin takkia, mutta saimme tällä kertaa vain liivit”. Esimiehen tulee osata myös joustaa ja ajatella vastapuolen näkökantoja. Päätöksenteon pohdinnassa on pidettävä oma punainen lanka mielessä ja mietittävä mikä on se tärkeä asia/vaatus/edellytys, josta ei voida luopua. Neuvottelutyötä tehdään useimmiten pitkällä aikavälillä, usein vielä samojen vastapuolen edustajien kanssa, jolloin tulee huolehtia myös henkilösuhteista. Asiathan ne ovat jotka ”riitelevät”, ei ihmiset.

2.1. Muutoksen ohjauksesta

Muutoksen suunnittelu on muutosprosessin ensimmäinen ja mielestäni myös tärkein vaihe. Kun asiat valmistellaan ja suunnitellaan huolellisesti, päätöksenteko ja muutoksen toteuttaminen sujuvat yleensä vaivattomammin. Suunnittelun yhteydessä määritellään muutostavoitteet ja lopullinen päämäärä sekä selvitetään ne keinot ja prosessit, joilla lopputulos saavutetaan. Muutokselle on aina asetettava aikataulu, jotta muutos hyväksytään ja se ymmärretään välttämättömäksi. Pitkän prosessin kululle kannattaa asettaa myös välitavoitteita suunnannäyttäjäksi ennen varsinaisen päämäärän saavuttamista.

Muutoksissa korostuu aina esimiehen ja johdon muutososaaminen. Se osaaminen mitä muutoksen läpivienti edellyttää, pohjautuu aikaisempiin vastaaviin kokemuksiin sekä yhteistyökykyyn johdon että henkilöstön välillä. Aikaisemmat työelämän muutoskokemukset antavat esimiehelle vahvan pohjan hahmottaa selkeämmin muutostarpeita ja keinoja, joilla muutos viedään läpi. Samoin hän osaa ja pystyy paremmin reagoimaan henkilöiden käyttäytymiseen ja siihen mitä henkilöstö häneltä luultavasti odottaa kuin esimies joka joutuu tilanteeseen ensimmäistä kertaa. Esimiehen henkilökohtaiset ominaisuudet ja työskentelytapa, vaikuttavat osaltaan muutososaamiseen ja lopputulokseen.

2.2. Suorituksen ohjaus

Käsittelimme elokuun seminaarissa myös yksilön, työntekijän suorituksen ohjausta/johtamista. Suorituksen johtamisella tarkoitetaan sitä, että kaikki työntekijät tietävät, mikä on heidän tehtävänsä, mitkä ovat heidän henkilökohtaiset tavoitteensa ja mitä osaamista heiltä edellytetään sekä sitä, että he saavat riittävästi ohjausta ja palautetta tehtäviensä hoitamiseen (Älykäs organisaatio). Tavoitteena on jatkuva suorituksen parantaminen, jota jatkuvasti muuttuvissa ympäristöissä edellytetään.

Yhtä tärkeää kuin tavoitteiden asettaminen, on suorituksen seuranta, palautteen anto ja kehittäminen. Näin muutos on helpompi hahmottaa ja tiedetään missä mennään. Esimiehen ei tule kuitenkaan toteuttaa jatkuvaa seurantaa, jotta työntekijät saavat keskittyä työtehtäviinsä, tehtävään muutokseen ja sen hyväksymiseen. Liika seuranta ja holhoaminen voi aiheuttaa työntekijöissä tuntemuksen siitä, ettei heihin luoteta. Painopisteen suorituksen johtamisessa pitäisikin aina olla suunnattu tulevaisuuteen. Miten suoritusta kehitetään entisestään ja miten voimme olla vieläkin parempia. Suorituksen analysointi ja palautteenanto asiasta on haaste esimiehelle, varsinkin jos kyseessä on ns. alisuoritus. Esimiehen tulee kuitenkin puuttua asioihin ajoissa ja riittävän tiukasti. Kuten Olli Kansanen toteaa, mikään työyhteisö ei siedä ”vapaa-matkustajia”. Jokaiselle on kuitenkin annettava aina mahdollisuus ja aikaa parantaa suoritustaan (Esimies valmentajana).

3. ESIMIEHEN JOHTAJAOMINAISUUDET ERITYISESTI MUUTOSTILANTEISSA

Roger E. Allenin Muukalainen selvitti Nalle Puhille johtajan työn kuusi tehtävää hunajaseikkailun avulla (Nalle Puh ja johtamisen taito). Allen kertoo kuuden tehtävän olevan; tavoitteiden asettaminen, organisointi, motivointi, kehittäminen, kommunikointi sekä seuranta ja analyysi. Kuten Puh kirjassa toteaa, kaikki tehtävät/asiat ovat ”mitä” asioita, kun vaikein asia kuitenkin on ”miten”. Tähän ”miten” kysymykseen ratkaisua voidaan hakea myös esimiehen ominaisuuksista ja toiminnasta, jotta lopputulos on halutunlainen. Keskityn tässä päättötyössäni mainittuihin aihealueisiin.

3.1. Tavoitteiden asettaminen ja organisointi

Toimintojen muutoksessa haetaan uudistusta tiettyyn tavoiteltavaan asiaan. Tavoitteita ei tulisi olla liian montaa eikä niitä tule asettaa mahdottomiksi saavuttaa. Muutostilanteissa esimiehen on ensisijaisesti tärkeää pitää mielessä organisaation sekä tiimin perustehtävä riittävän selkeästi. Samoin on osattava tiivistää olennainen siten, että muutkin ymmärtävät. Perustehtävä on toiminnan lähtökohta, jonka vuoksi juuri kyseinen työnantaja toimii niin yksityisellä kuin julkisellakin sektorilla. Työnantajan on turha lähteä toteuttamaan niitä tehtäviä, joita varten organisaatiota ei ole luotu toimimaan. Tämä on turhaa energiavarojen tuhlausta ja lopputulos tuskin on halutunlainen.

Työntekijöiden näkökulmasta on yhtä olennaista, että perustehtävä on selkeästi rajattu. Työntekijä tietää mitkä työtehtävät kuuluvat hänelle, minkä vuoksi hän työskentelee ja mitä häneltä odotetaan. Epämääräisesti rajatut työtehtävät ja niiden jatkuva lisääntyminen aiheuttaa ns. harmaan alueen työntekijän työympäristössä. Useimmiten näissä tilanteissa työntekijän oma perustehtävä jää osittain hoitamatta tai tulee ainakin huonommin hoidettua, useimmiten ajan puutteen takia. Terveyskeskushammaslääkäreille tehdyssä tutkimuksessa usea vastaaja koki toimintojen uudistuksen mm. kiristäneen työtahtia ja heikentäneen palvelun laatua (Terveyskeskushammaslääkärit muutoksissa). Usein toimintojen muutoksessa harkitaan useita vaihtoehtoja muutoksen toteutustavoille ja myös lopputuloksen osalta ratkaisuvaihtoehto voi löytyä

useammasta vaihtoehdosta. Toimintojen muutoksissa johtaja voi omaksua organisaatiosta ja toimintojen muutoksista riippuen erilaisia menettelytapoja esim. omista ominaisuuksistaan riippuen.

3.2. Kommunikointi ja muutosviestintä

Kun toimintojen muutosta lähdetään valmistelevaan, on ensiarvoisen tärkeää tiedottaa nopeasti muutostavoitteista ja niiden aikaansaamiseksi tehtävistä muutoksista henkilökunnalle, jota asia koskee. Työntekijän kannalta muutosviesti on ensimmäistä kertaa paras kuulla omalta lähiesimieheltä. Mikäli muutosprosessi koskee koko organisaatiota, on johtoportaan kuitenkin oltava läsnä ja myös valmiina keskustelemaan, ainakin yhdessä henkilökunnalle järjestettävässä tiedotus- ja keskustelutilaisuudessa. Uskon, että avoimuus ja luottamus johtoon sekä tulevaan muutokseen säilyy näin parempana. Samalla johtoporras näyttää itse uskovansa muutoksen onnistumiseen, joka toisaalta vähentää työntekijöissä epävarmuuden tunnetta.

Tapa, jolla esimies kertoo muutoksesta ja myös sen perusteista sekä organisoi itse muutosprosessin, on tärkeä esimiesominaisuus. ”Se miltä esimies kuulostaa, ei liity puheen sisältöön, vaan sananvalintoihin, äänensävyyn, puhenopeuteen ja ajatusten organisointiin. Nämä kaikki tekijät vaikuttavat siihen, pidetäänkö esimiestä asioista perillä olevana, itseensä luottavana ja pätevänä ammattilaisena”; toteaa Frankel (Kiltti tyttö ei pääse pomoksi). Avoimella keskustelulla läpi koko prosessin ja työntekijöiden mahdollisuudella esittää mielipiteitään (joita otetaan mahdollisuuksien mukaan huomioon päätöksenteossa) ennen päätöksentekoa syntyy avoimuuden ilmapiiri, joka taas lisää luottamusta esimiehen toimintaan.

Kommunikoinnin mahdollisuus, mielipiteiden ja kysymysten esittäminen muutoksesta ovat työntekijöille väylä saada selville mitä muutoksessa todennäköisesti tapahtuu. Esimiehen tulisikin ennen päätöksentekoa olla mahdollisimman avoin ja vastaanottava uusille ajatuksille ja mahdollisuuksille. Jokainen työntekijä pystyy kritisoimaan muutoksen kohteena olevia asioita ja päätöksentekijöitä. Tärkeämpää olisikin miettiä onko vaihtoehtoisia ratkaisuja tai miten itse kenties lähtisi kehittämään toimintaa.

Toimintojen muutoksessa joudutaan usein esim. jakamaan työtehtäviä uudestaan henkilökunnan välillä. Viestimisen tyyli muutoksesta ja oikeiden sanojen valitseminen on myös yksi tärkeä esimiesominaisuus. Uudelleenjärjestelyn yhteydessä työntekijä ehkä menettää tärkeäksi kokemansa työtehtävän. Esimiehen pitää muistaa perustella oma päätöksensä työntekijälle siten, että työntekijä ei koe –mentorini sanoin ”menettävänsä kasvojaan julkisesti”. Tehtävä siirrettiin pois sinulta, koska sen laajentuessa, et enää olisi sitä pystynyt hoitamaan, ei ole oikea tapa viestiä asiasta, vaikka se paikkansa pitäisikin. Samalla kun esimies siirtää työtehtävän pois, tulisi miettiä mikä on se lisäarvo työntekijän työlle, jotta hänen työmotivaationsa ei huonone tai hän ei ns. koe menettävänsä mitään. Lisäarvo voi olla esim. uusi itsenäinen työtehtävä, joka tuo merkityksen työntekijän työlle ja sitä kautta myös työmotivaatio pysyy yllä. Samalla hän kokee saavansa jotain menetetyn työtehtävän tilalle. Esimiehen sanallinen viestintä ja osoitus esim. siitä, että henkilön työpanos ja osaaminen halutaan kohdentaa juuri tähän uuteen työtehtävään henkilön osaamisen vuoksi, on tehokas ja positiivinen tapa jättää entisen ”työtehtävän menetys” menneisyyteen.

3.2.1. Muutoksen aiheuttamat reaktiot

Esimiehen on asetettava ja kerrottava muutostavoitteista (muutosvisio) perusteellisesti, riittävän selkeästi ja ymmärrettävästi, jotta jokainen muutoksen kohteena pystyy arvioimaan muutoksen vaikutusta omaan työhönsä. Monesti toimintojen ja työtehtävien muutoksessa koetaan, että jokin saavutettu etu menetetään ja uusi tuleva tehtävä ei ole yhtä hyvä kuin vanha, tuttu ja turvallinen.

Muutosreaktio voi olla sekä positiivinen että negatiivinen. Suurin osa työntekijöistä suhtautuu muutoksiin myönteisesti. He ovat valmiita muutoksiin ja ovat kenties jo toivoneetkin uusia haasteita. Negatiivisiin reaktioihin esimiehen on kuitenkin varauduttava jokaisessa muutosprosessissa, oli se iso taikka pieni. Kielteinen reaktio voi olla koko asian kieltämistä, apaattinen masennustila tai muutosvastarinnan osoittaminen. Työntekijät reagoivat eri tavoilla ja kaikkia vaihtoehtoja esiintyy. Kielteisen reaktion ilmaantuminen edellyttää esimieheltä arviointia reaktion todellisista syistä.

Tilanne, jossa työntekijä kieltää muutoksen tapahtuvan/tapahtuneen, on esimiehen kannalta hankalin. Esimies ei välttämättä edes huomaa, että työntekijä ei ole hyväksynyt koko asiaa ja uskoo, ettei muutos kosketa häntä lainkaan. Apatia reaktiossa työntekijä kokee, että hän on menettänyt oman paikkansa ja merkityksensä työyhteisössä, jolloin hänen on löydettävä paikkansa uudelleen. Muutosvastarinnassa useimmiten on taustalla pelko siitä, mitä minulle ja työtehtävilleni tapahtuu muutoksen myötä ja pystynkö selviytymään työstäni.

Kaikkiin kolmeen tilanteeseen voisi todeta, että ihminen pelkää muutosta yhtälailla kuin pimeää, koska ei kykene näkemään pimeän läpi mitä tai mikä ”verhon” toisella puolella odottaa. Epätietoisuuden poistaminen on yksinkertaista. Esimiehen velvollisuutena on kertoa muutostilanne ja sen vaikutukset niin rehellisesti ja läpinäkyvästi kuin mahdollista. Ennustaja esimieskään ei tietysti pysty olemaan. Muutosprosessissa voi olla odotettavissa sekä positiivisia että negatiivisia asioita, joita kukaan ei ole osannut etukäteen ennustaa.

3.3. Motivointi ja kehittäminen

Esimiehen on tärkeää ennen kaikkea tuntea omat työntekijänsä ja pystyä erottamaan ja tunnistamaan ihmisten erilaisuus; luonteenpiirteet, persoonallisuus ja työskentelytavat. Seminaarimme 2. jaksossa käsitelimme enneagrammeja, jotka ovat yksi tapa tutkia ihmisten toiminnan syitä ja antaa vihjeitä kehittymismahdollisuuksista. Enneagrammi antaa vastauksia siihen miksi ihmiset ovat sellaisia kuin ovat (Johda rohkeaksi!). Tiedostamalla ja ymmärtämällä, että ihmiset ovat erilaisia, esimies pystyy tunnistamaan ja kenties myös ohjaamaan ihmistä kehittämään olemassa olevia tietoja ja taitoja eri tavalla haluttuun suuntaan. Erilaisuus on samalla myös organisaation voimavara.

Esimiehen omalla motivaatiolla ja työtehtävien delegointikyvyllä onkin tärkeä rooli monen työntekijän haluun kehittyä ja tulla yhä paremmaksi työssään. Erilaisilla tiedoilla ja taidoilla varustetut työntekijät ovat työyhteisön rikkaus ja voimavara myös toimintojen muutoksessa. Taitava esimies saa motivoituneen työntekijän itse vastaanottamaan työtehtäviä jakamatta tai määräämättä työtä yksittäiselle työntekijälle. Esimiehen ei ole tarkoitus tehdä ja suorittaa kaikkia tehtäviä itse, vaan pitää ainoastaan langat käsissä ilman solmukohtia ja samalla ohjata toimintaa. Esimies antaa tukensa, arvostuksensa ja myös osoittaa luottamuksensa työntekijälle oikeanlaisilla, haasteellisilla työtehtävillä, joista uskoo työntekijän selviytyvän. Työntekijä taas kokee saavansa monipuolisempia, uudennlaisia ja haasteellisempia työtehtäviä, jota kautta hänen työmotivaationsa pysyy hyvänä. Kansallisteatterin pääjohtaja Nevalaisen johtamisen 10. käsky kuuluikin: ”Johtaminen on mahdollisuuksien antamista toisille”. Voisikin todeta, että esimiehen ihmistuntemuksella ja käyttäytymisellä saavutetaan ”toimiva yksilö –motivoitunut työntekijä”, jolla on vaikutusta myös työpaikan hyvään henkeen ja sitä kautta työyhteisön hyvinvointiin.

Esimiehen itsenä on myös pystyttävä kehittymään ja oltava rohkea päätöksenteossa, ”ns. ajan hermoilla”, opittava vastaanottamaan uutta tietoa ja kuunnella muiden mielipiteitä. Silloin tällöin

esimiehen on muutettava omia työskentelytapojaan. Jokaisen ihmisen, myös ominaisuuksiltaan rohkeiden esimiesten on uskallettava ottaa tietoisia riskejä, jotta toimintaa saadaan kehitettyä ja muutettua. Kristiina Harju kuvaa asian varsin osuvasti: ”Ensin on päästettävä irti tutusta keinusta, lennettävä hetki vapaassa tilassa ja sitten saatava tukeva ote uudesta trapetsikeinusta” (Johda rohkeaksi!).

Uudistusten läpiviennin onnistuminen riippuu pitkälti siitä miten esimies saa henkilöstön motivoituneeksi muutoksesta ja miten uudistuskykyisiä työntekijät ovat. Esimiehen pitää pystyä ajattelemaan itse luovasti, uudistuksellisesti ja ennen kaikkea omaksua sekä ylläpitää positiivinen asenne. Esimiehen negatiivinen ajattelu heijastuu epäilemättä myös työntekijöihin. ”En voi vaikuttaa, en pysty tekemään asialle mitään” –ajattelu ei sovi esimiehelle eikä työntekijälle! Esimiehellä on vastuu siitä, että työskentelypohja luodaan motivoivaksi ja positiiviseksi, jotta saavutetaan organisaatiolle paras mahdollinen lopputulos. Tässä esimiehen omalla käyttäytymisellä ja ominaisuuksilla on suuri merkitys. Esimieshän näyttää esimerkkiä omalla käyttäytymisellään työntekijöille.

Esimiehen antama tuki ja arvostus työntekijää ja hänen työtänsä kohtaan hankalissakin tilanteissa ovat niitä asioita, joita jokainen työntekijä odottaa saavansa. ”Arvostus on sitä, että välitämme toiselle kokemuksen siitä, että hän on tarpeellinen ja että hänen työpanostaan tarvitaan”, toteavat Furman ja Ahola, mielestäni varsin osuvasti (Työpaikan hyvä henki ja kuinka se tehdään).

3.3.1. Palautteen antaminen

Palautteen antamisen tarkoituksena on lisätä työntekijän tietoisuutta omasta työkäyttäytymisestään. Palautteen kohteena olevat seikat ovat usein sellaisia, joita henkilö ei itse lainkaan tiedosta tai hän kokee, ettei niillä ole ratkaisevaa merkitystä. Esimiehen palautteen tulee aina kohdistua työntekijän toimintatapaan ja sen tulee olla rakentavaa. Palautetta annetaan ja vastaanotetaan sekä positiivisessa että negatiivisessa mielessä. Palautetta on myös annettava säännöllisesti ja riittävän usein.

Myönteisen palautteen merkitystä hyvin tehdystä työstä ei koskaan voi liikaa korostaa. Se voidaan kokea jopa arvokkaammaksi kuin palkankorotus. Myönteisen palautteen tehokas ja oikea-aikainen antaminen on varsin tärkeää esim. työntekijän kehittymisen kannalta. Samalla moni kokee sen palkitsemiseksi hyvän tehdystä työstä. Myönteisen palautteen antaminen voi tapahtua esim. siten, että myös muut työntekijät kuulevat sen ja näkevät esimiehen arvostuksen työntekijää kohtaan hänen onnistumisestaan työtehtävässä. Tässä esimiehen ihmistuntemus on kuitenkin hyväksi; kaikki eivät välttämättä pidä julkisesta palautteen annosta.

Toisaalta esimiehen ikävämpänä velvollisuutena on antaa myös negatiivista palautetta ja esittää kritiikkiä jos esim. työtehtävän lopputulos antaa siihen aiheita. Asiaa ei tule viivytellä tai ajatella, että ehkä seuraavalla kerralla lopputulos on parempi. Negatiivinen palaute on aina syytä antaa kahden kesken. Mielestäni negatiivisen palautteen ja kritiikin antaminen työstä kääntyy lopuksi työntekijän omaksi eduksi uuden asia oppimisen kautta, vaikka se palautteen anto hetkellä ehkä tuntuukin ikävältä. Rakentavasti annettu palaute kuitenkin ohjaa työntekijä oikeaan suuntaan ja samalla kehittää työskentelytapojamme. Moni meistä on varsin helposti arvostelemassa niin negatiivisessa kuin positiivisessakin mielessä muiden työtä tai työpanosta. Onkin syytä muistaa miltä itsestään tuntuu saada palautetta ja kritiikkiä sekä millä tavalla sitä haluaa saada ja vastaanottaa.

3.3.2. Tasapuolisuus

Yksi merkittävä esimiehen ominaisuus on myös tasapuolinen ja samalla oikeudenmukainen henkilöstöä kohtaan esim. työtehtävien jakamisessa, käyttäytymisessä ja yksityiselämästä johtuvista menoista. Työntekijät tuntevat varsin helposti olevansa eriarvoisessa asemassa, jos esimiehen käyttäytyminen poikkeaa olennaisesti eri henkilöiden välillä, jos sille ei löydy asiallisia perusteluja. Esimiehen onkin syytä aina välillä pohtia miten hän työntekijöitään kohtelee. Kansanen kehottaa esimiehen testaamaan tasapuolisuuttaan käymällä kaikki joukkueen jäsenet lävitse kysymyssarjan avulla, jossa huomioidaan jokaisen henkilön tarpeet ja tilanteet. Kysymyksenä voi mm. esittää; olenko esittänyt kaikki odotukseni selvästi tai sopinut tarkoista tavoitteista ja toimintatavoista? (Esimies valmentajana).

3.4. Seuranta ja analyysi

Päätöksenteon jälkeen esimiehen vastuulla on muutosprosessin ja sen onnistumisen seuranta ja analysointi, kenties pitkäänkin, koska monesti tulokset on nähtävästi vasta jonkin ajan kuluttua. Toisaalta muutosprosessit voivat osua myös limittäin tai jopa päällekkäin. Uudistuksen etenemisen suunnitelmallinen arviointi on erityisen tärkeää sen vuoksi, että muutos etenee ja suunnataan oikein. Samalla muutoksen uskottavuus on vakaammalla pohjalla. Ne ominaisuudet, joilla esimies seuraa ja analysoi muutosta, voivat olla hyvin erilaisia ihmisistä riippuen. Peruslähtökohdat muutokselle on etukäteen määritelty esim. millä tavalla muutostilannetta seurataan ja miltä pohjalta analyysi ja johtopäätökset muutoksesta tehdään. Kuitenkin tapa, jolla esimies nämä toteuttaa, on pitkälti riippuvainen hänen ominaisuuksistaan; millä tavoin hän ottaa työntekijöiden kommentit muutoksesta vastaan, miten hän suhtautuu ja huomioi ne, käsitelläänkö ja analysoidaanko muutoksen aiheuttamia toimenpiteitä ja tilanteita yhdessä työntekijöiden kanssa, onko aihetta jatkotoimenpiteisiin jne.

Loppujen lopuksi kyky tehdä lopulliset, ”oikeat” päätökset ovat peruste sille, miksi esimiehiä tarvitaan. Esimieheltä odotetaan avoimuutta, rohkeutta, rationaalista ja vaihtoehtoista pohdintaa eri mahdollisuuksien välillä ennen ratkaisun tekoa. Muutostilanteissa aina kuitenkin löytyy työntekijä, joka ei ole täysin tyytyväinen tehtyyn ratkaisuun syystä tai toisesta. Esimiehen tehtävä ei kuitenkaan ole miellyttää kaikkia ja tehdä ainoastaan sellaisia päätöksiä, joista kaikki pitäisivät. Esimies kantaa vastuun päätöksistään ja seisoo sekä sanojensa että toimintansa takana. Kukaan meistä ei ole erehtymätön. Esimiehetkin, ikävä kyllä, tekevät joskus vääriä päätöksiä ja virheitä. Näissä tilanteissa esimiehen tulee myöntää reilusti tehty virhe, korjata tehty päätös mikäli se on mahdollista ja seurata tilanteen kehittymistä tehdyn muutoksen jälkeen. Muutoksen toteutuksen jälkeen esimiehenkin tulee jälleen kerran katsoa eteenpäin uusiin haasteisiin viisaampana ja kokeneempana edellisestä muutoksesta.

4. POHDINTA JA LOPPUPÄÄTELMÄT

Johtaminen jaetaan asioiden, järjestelmän (management) ja ihmisten (leadership) johtamiseen. Seminaarin aikana tuli kuitenkin useasti esiin se, että ihmisiä ei kuitenkaan ”johdeta”, vaan tehtävänä on enemmänkin ohjata ihmisiä eri keinoin saavuttamaan tietty, ennalta asetettu päämäärä. Muutostilanteissa esimiehellä on tärkein asema; hänen on ohjattava työntekijöitä muutoksessa oikeaan suuntaan ja tuettava heitä, eri keinoin. Suurissa muutoksissa, joissa on mukana useampia esimiehiä, on pystyttävä toimimaan yhteismitallisesti organisaation yleisen linjan mukaisesti. Samalla esimiehet pystyvät vaihtamaan keskenään ajatuksiaan, mielipiteitään ja saamaan myös tukea toinen toisiltaan.

Muutoksissa esimiehen ominaisuudet nousevat ratkaisevaan rooliin. Positiivinen, osallistuva ja johdonmukainen ja myös joustava esimies saa varmasti nopeampia muutoksia aikaan kuin

negatiivisesti suhtautuva esimies. Mikäli esimies ei ole läsnä esim. suunnittelukokouksissa ja vetäytyy päätöksissään omien esimiestensä selän taakse, tämä ei voi olla vaikuttamatta työntekijöiden luottamukseen ja koko suhtautumiseen muutosprosessissa.

Mielestäni kaikkien tuntema repliikki Alexander Dumas`n Kolmesta muskettisoturista ”yksi kaikkien ja kaikki yhden puolesta” sopii varsin hyvin johtajuuteen muutosprosessissa ja sen eri vaiheisiin. Esimiesten sitoutuminen, johdon mukaisuus – ”Sanojen takana tulee seisoa”- (Vastuullinen johtaminen) ja positiivinen suhtautuminen muutosprosessiin sitouttaa myös työntekijät muutokseen ja lisäksi innostaa ihmisiä itsekkin ottamaan vastaan uusia haasteita ja kehittymään työtehtävissään.

Sydänmaanlakka toteaa organisaation yleisen toimintaohjeen olevan: pelkistä, kiteytä, yksinkertaista, keskity olennaiseen ja näe kokonaisuuksia (Älykäs organisaatio). Tämä toimintaohje sopii hyvin myös jokaiselle esimiehelle aika ajoin pohdittavaksi. Jokainen meistä on ominaisuuksiltaan erilainen, yksilö muiden joukossa. Esimiehen on aika ajoin hyvä miettiä kuka oikein olen ja toiminko siten kuin itse haluan. Samalla on hyvä muistuttaa itseään siitä, että on turha yrittää olla jotakin sellaista mitä ei ole. Lausahdus: Olen oma itseni kaikissa tilanteissa, kantaa varmasti pidemmälle kuin eri roolien näytteleminen.

Seminaarin aikana meille tuli tutuksi kolmen O:n (oivalsin, opin ja otan mukaan) pohdinta jokaisen jakson jälkeen. Päättytyötä kirjoittaessani mietin seminaarin aikana läpikäytyjä aiheita ja mitä seminaari on antanut minulle. Kaikki opittu on ollut varsin mielenkiintoista ja aiheita on käsitelty useasta eri näkökulmasta. Kolmen O:n mukaisesti voisin todeta kuitenkin lopuksi seuraavan; oivalsin ennen kaikkea sen, että minussa on ainesta esimieheksi. Opin verkostoitumisen jalon taidon ja ymmärtämään esimiehen laaja-alaisen työkentän. Mukaani otan ehdottomasti kaiken oppimani ja koko sen positiivisen energian ja yhteenkuuluvuuden tunteen, joka seminaarissamme on vallinnut. Kartuttamalla vielä osaamistani ja pystyessäni luomaan saman ilmapiirin, positiivisen hengen omaan työyhteisöön tulevaisuudessa uskon pärjääväni esimiehenä (myös jatkuvissa muutosprosesseissa) paremmin kuin hyvin!

LÄHTEET:

Kirjallisuus

Aaltonen, Tapio - Luoma, Mikko - Rautiainen, Raija: Vastuullinen johtaminen, inhimillistä tuloksentekeä. WSOY 2004.

Allen, Roger E.: Nalle Puh ja johtamisen taito. WSOY 1997.

Furman, Ben - Ahola, Tapani: Työpaikan hyvä henki ja kuinka se tehdään. Tammi 2002.

Frankel, Lois P.: Kiltti tyttö ei pääse pomoksi. 101 tapaa hävitä miehelle. Talentum 2005.

Harju, Kristiina: Johda rohkeaksi! Liiderin arkea kiireorganisaatiossa. Tammi 2002.

Kansanen, Olli: Esimies valmentajana, yhteistyöllä tuloksiin. WSOY 2004.

Sydänmaanlakka, Pentti: Älykäs organisaatio. Tiedon, osaamisen ja suorituksen johtaminen. Kauppakaari 2001.

Artikkelit ja keskustelut

Hakanen Jari: Terveyskeskushammaslääkärit muutoksissa. Kuntatyönantaja 3/2007.

Suomen Kuntaliitto: Kunta- ja palvelurakennemuutos. Kunnat toteuttavat uudistuksen. 2006.

Mentorini kanssa käydyt keskustelut johtamisesta ja johtajuudesta. Lääketeollisuus ry. Kevät-kesä 2007.