

Vaihtuva johtajuus

HENRY ry:n teema vuonna 2011 – vaihtuva johtajuus

Sanaparista vaihtuva johtajuus piirtyy ensimmäiseen mielikuvaan sanat; kehittyminen, muutos, oppiminen ja yhteisöllisyys. Toisaalta mieleen myöhemmin tulee myös organisaation toiminnasta nouseva tarve vaihtuvaan /kiertävään johtajuuteen.

Aihe on varsin laaja erilaisten johtajuustasojen tai johtamistehtävien ollessa kyseessä. Kuulostelukulma tässä artikkelissa fokusoituu oman taustani pohjalta, sekä liiketoimintajohtajan ja ammatticoachin roolin että kokemuksen kautta.

Organisaatiossa on löydettävä paikka vaihtuvalle johtajuudelle

Olennaista, kaiken uuden kääntelyssä ennen kuin sen paikka asemoituu, on miettiä, mitä tuolla uudella toimintatavalla saavutetaan, ja mistä samalla luovutaan. Mitä halutaan kehittää?

Nyt jo on olemassa organisaatioita joissa johtoryhmän puheenjohtajuutta kierrätetään tai toimitusjohtajuuden vetovastuuta siirretään säännöllisesti esim 3 –vuotiskauden jälkeen seuraavalle. Kokemuksia keränneenä niistä voi tehdä listaa seuraavasti; uudenlaisia näkökulmia löytyi kuin vetäjä vaihtui, hengähdystauko itselle, dynamiikka koko johtoryhmässä muuttui, tekeminen ja aikataulut selkenivät, jne. Myös toisenlaisia kommentteja on kuulunut työyhteisöstä ; jatkuva muutos syö miestä, taas uudet jutut opeteltava vaikka sama porukka, paraneeko vaihtamalla? Tässä olennaisia piirteitä joita kannattaa syventyä tarkastelemaan, että löydämme paikan ja oikean ajankohdan, millon vaihtuva johtajuus parhaimmillaan löytää hetkensä omassa organisaatiossamme.

Yhteisen toiminnan päämääränä, tavoitteena on ensin kirkastettava kuva, mihin ollaan menossa. Päävastuu siitä on jollakin, jos sitä ei ole, on vaikea askeltaa kohti päämäärää. Tehtäviä yhteisössä vastuutetaan ja sitä kautta vaikutetaan mm. henkilöiden sitoutumiseen ja motivaatioon. Työskentelyyn liittyvä perustarve turvallisuudesta raamittuu juuri näistä selkeistä rakenteista jotka johtajuuden ympärille luodaan. On hyvä muistaa, että toinen meistä tarvitsee enemmän turvallisuutta kuin toinen. Johtajuuteen liittyvä itsensä ja ihmisten ryhmään/tiimiin kuuluvien tunteminen tekee tuloksellisen johtamisen mahdolliseksi. Vaihtuva johtajuus, kun se rakennetaan toimintatapaan luontevasti, on mielestäni mahdollinen monipuolisten näkökulmien ja ennen kaikkea hereilläolon varmistaja.

Eri asia siten on minkälaisella aikaikkunalla johtajuutta kierrätetään milläkin

johtajuuden tasolla. Organisaation kipparina oljaa tuskin kannattaa 3 -5 vuotta lyhyempään pestiin palkata. Haasteita voi ilmaantua myös KAM- toiminnassa. Asiakkaat pitävät tiettyä vakautta arvossaan ja asioivat mielellään samojen, heidän toimintojaan tuntevien henkilöiden kanssa jolloin myös asiakassuhteeseen syntyy syvyyttä.

Johtaminen on vuorovaikutussuhteiden hoitamista, ja siinä on työsarkaa kaikille työyhteisössä mukana olijoille. Systemin dynamiikka ja sen muuttuminen antaa signaaleja joiden pohjalta voidaan määrittää yksi johtajuuden vaihtopaikka. Vaihtopaikan läpinäkyvyys on olennaista organisaation tuloksellisuuden kannalta. Näin ollen johtamisviestinnän merkitys korostuu. Suunnitelmallisessa strategian rakentamisessa kannattaa ottaa nämä asiat huomioon, mikä helpottaa taas omalta osaltaan arjen toimintaa.

Muutokset toimintaympäristössä – vastuun kirkastaminen

voivat olla yksi syy siihen miksi kannattaa kierrättää johtajuutta. Parhaan mahdollisen osaamisen hakeminen toiminnon kärkeen ei ole huono asia silloin kun muutokset niin vaativat. Herkkäliikkeisyys on ajan hengen mukaista ja asiakkuuksista kumpuavat viestit antavat mahdollisuuden reagoida ja toteuttaa kiertoa ilman että siihen liitetään väheksyviä uskomuksia.

Liiketoiminnan kehittämisen kannalta isoja tavoitteita pilkotaan konkreettisiksi arjen toiminnoiksi. Osaamisen ja suorituksen johtamiselle asetetut ja mittaroidut tavoitteet selkeyttävät myös ajoitusta kun suunnitellaan vaihtuvan johtajuuden elinkaarta. Yhden johtajan maaliin viemä tavoitekokonaisuus voi olla vaihtuvan johtajuuden mitta. Tämä antaa yksilötasolla myös mahdollisuuden selkeisiin uran eri vaiheiden rakentamiseen.

Johtajuuden osoitetta vaihdettaessa on sopiva hetki myös vastuun kirkastamiselle. Kokonaisuutta selkeytettäessä esimerkiksi asiantuntijatyössä on hyvä tarkkaan harkita, millä tavalla tehtävä vastuutetaan, ja miten varmistetaan että vaihtaminen on kannattavaa.

Vaihto luo oppimisen mahdollisuuksia

Vaihtuvaan johtajuuteen liittyy aina oppimisen mahdollisuuksia. Muutoksen ja oppimisen läpivienti onnistuu erinomaisesti valmentamisen ja coachingin elementein. Malleja coachingissa on useita. Yhdessä mietitty vaihtopaikka monien näkökulmien kautta hahmottaa ja tuo tietoisuuteen onnistumisen kannalta kriittiset osatekijät. Tavoitteellinen ja tuloksellinen vuorovaikutus ryhmässä/tiimissä jossa löytyy uusia näkökulmia , avaa ajattelua, helpottaa jumiutumista, vie eteenpäin ja antaa ratkaisumahdollisuuksia joista valita.

Coaching taidot ovat ensiarvoisen tärkeitä johdettaessa oppimista ja kehittymistä työyhteisössä, tiimissä ja ryhmissä. Johtajuuteen kuuluvat tavoitteellisuuden lisäksi hyvän vuorovaikutuksen peruselementit, kuuntelu,

läsnäolo, aito välittäminen ja kiinnostus toisesta ihmisestä.

Ihmisluontoon kuuluu myös uteliaisuus. Uteliaisuus vie oppimisen lähteille. Sen muoto, kiinnostus toisesta ihmisestä, on yksi coachingin kulmakiviä. Kokemus kuulluksi tulemisesta on arvokas johtajuuteen liitettävä ilmiö. Vastuuttaminen kuuluu olennaisena osana johtajan rooliin ja toisaalta vastuun ottaminen sen hahmottaminen työyhteisön työntekijöiden onnistuneisiin suorituksiin.

Hereilläöolo ja vastuullisuus vaihtuvan johtajuuden tavoitteiksi tulevaisuudessa – siinä mielenkiintoinen tutkimisen alue. Aloituskysymyksiksi sopii esimerkiksi, mitä samaa – mitä erilaista, kun johtajuus vaihtuu?

Tuula Nurmiluoto,
liiketoimintajohtaja ja Professional Certified Coach
DBC International/DBC Suomi Oy
Top Coachng Finland Oy