

HEIKKI MATIAS LUOMA

KAIKELLA JÄRJELLÄ

JOHDA TIIMISI TOIMIMAAN
JÄRKEVÄSTI JA ÄLYKKÄÄSTI



KAIKELLA JÄRJELLÄ

© 2024 Heikki Matias Luoma

Taitto ja kansi: Books on Demand

Kustantaja: BoD – Books on Demand, Helsinki, Suomi

Valmistaja: Libri Plureos GmbH, Hampuri, Saksa

ISBN: 9789528027478

KAIKELLA JÄRJELLÄ

Johda tiimisi toimimaan järkevästi
ja älykkäästi

Heikki Matias Luoma

Alkusanat

Tarkoitan tämän kirjan avuksi niille, jotka ovat valmiit kysymään useammin kuin sanomaan. Kutsun sitä valmentavaksi johtamiseksi.

Tutustuin valmentamiseen ensimmäisen kerran 1990-luvulla työskennellessäni yritysten operatiivisen toiminnan kehittämiseen keskittyneen asiantuntijayrityksen palveluksessa. Ulkopuoliset kutsuivat yritystä usein konsultointiyritykseksi ja yrityksen työntekijöitä konsulteiksi, mutta yrityksen sisällä me pidimme itseämme valmentajia.

Tehtäväni oli saada asiakasyrityksen henkilökuntaa tekemään asioita, joita he eivät olleet ennen tehneet. Minun tuli muuttaa sitä mitä yrityksen työntekijät tekivät, mutta minulla ei ollut mitään aseman antamaa auktoriteettia heihin. En voinut määrätä enkä käskää ketään tekemään yhtään mitään. Jos olisin yrittänyt määräillä, olisin joutunut ojasta allikkoon. Minun määräykseni olisi tarkoittanut, että minä ottaisin auktoriteettiaseman ja vastaisin siitä, että määräykseni on täsmälleen oikein ja herättäisin määräystäni vastustavat todistamaan, miten vääriä määräykseni olisivat.

Minun oli yritettävä junailla asiat niin, että henkilökunta tekee tarvittavat tehtävät ja tekee ne vieläpä mielellään. Onnistuin lopulta erinomaisesti, mutta sitä ennen kävin läpi monia oppimisvaiheita, joskus turhautuneena ja epäonnistuenkin. Sain melkein potkutkin yhdessä vaiheessa.

Tärkeimpiä valmentamisesta oppimiani asioita oli todellisuuden tiedostaminen. Omaksuin tavan, jota kutsuin mielessäni puskan piiskaamiseksi. Se tarkoittaa, että puska oli käsiteltävä asia ja sen piiskaaminen tarkoitti sitä, että esitin valmennettavalle kysymyksiä puskaista ja sen ympärillä. Huomasin, että kun valmennettava katseli sielunsa silmin puskaa eri puolilta, niin usein hän keksi jotakin uutta ja havaittuaan sen, hän oli myös usein innostunut tekemään sen mitä oli itse keksinyt. Ellei valmennettava keksinyt mitään, niin oletin, etten ollut kysynyt oikeasta näkökulmasta ja pyrin keksimään, mikä huomiotta jättämäni näkökulma oli ja, jos keksin sen, kysyin siitä.

Myöhemmin opiskelin valmennusta kursseilla ja hankin valmennuksesta sertifikaatin. Luin paljon valmennusaiheista, myyntiä ja johtamista käsittelevää kirjallisuutta sekä valmensin monia ihmisiä vapaa-aikana ja työssä.

Pidän valmennusta ihmisten johtamisen yhtenä tyylinä ja tapana, jota kuvaa valmentamisen vastakohta määrääminen ja käskeminen. On asteikko,

jonka toisessa päässä on valmennus ja toisessa päässä määrääminen. Niin sanottu perinteinen johtaminen on painottanut asteikon määräämispäätä, mutta työn muutos manuaalisesta työstä ajattelua vaativaksi työksi aiheuttaa, ettei määräämisellä pärjää. Johtamisessa on valmennettava myös. On esitettävä kysymyksiä ja pantava toinen ajattelemaan.

Pidän itseäni realistina. Todellisuudessa on asioita, jotka on määrättävä tehtäväksi. Ne ovat pakollisia, joten määräämisestä ei täysin pääse irti. Hyvä johtaja liikkuukin määräämisen ja valmentamisen asteikolla tilanteen mukaan vähentäen määräämisen vain ehdottoman tärkeisiin tilanteisiin ja lisää valmentamisen määrää.

Johtamisesta on valtavasti näkemyksiä, mielipiteitä, kirjallisuutta, tutkimuksia, väitteitä ja vastaväitteitä, blogeja, kursseja ja koulutusohjelmia. On suorastaan runsauden pula. Pula siksi, että on vaikea hahmottaa hälystä ja hälinästä mikä johtamisessa on tärkeää ja oleellista. Mikä johtamisen tuhansista tempuista tai keinoista sopii sinulle juuri nyt sinun tilanteeseesi? Mitään yleispätevää tempua ei ole olemassa. Vastaus löytyy todellisuuden tarkasta tiedostamisesta sellaisena kuin se oikeasti on. Sitten näkee selvästi, mitä on tehtävä.

Käsitykseni johtajana onnistumisesta on, että hyvä johtaja oppii ja tekee sen, mitä hänen on tehtävä johtaakseen hyvin siinä ympäristössä, jossa hän on. Johtamisen ympäristöön kuuluvat johdettavat ihmiset, kollegat, ylempi johto, kulttuuri, asiakkaat, strategiat, projektit, markkinat jne. Johtamisen ympäristöä on kaikki se, mikä jollain tavalla vaikuttaa johtamiseen. Vain tulemalla tarkkaan tietoiseksi ympäristöstään, voi johtaa hyvin. Tietoisuus on kuin purjehtijan merikortti, joka auttaa välttämään karikot.

Johtamisen sopivuus tiettyyn ympäristöön tarkoittaa myös, ettei ole yhtä ainoaa yleispätevää keinoa, menetelmää tai tempua, jolla johtaja menestyy aina kaikissa tilanteissa, koska ympäristöt ovat erilaiset. Johtajana on valittava ympäristöönsä ja tilanteeseensa sopivat keinot ja menetelmät.

Johtajan menestyksen mittari on johdettavien ihmisten tuottamat tulokset. Myynnin johtaja on hyvä, kun myynnin tulokset ovat hyviä. Toimitusjohtaja on hyvä, kun yrityksen tulokset ovat hyviä. Jotta tulokset olisivat hyviä, on johtajan saatava ihmiset tekemään parastaan. Valmennus on siihen hyvä työväline. Valmentamalla johtaja saa joukkueensa jäsenet tekemään parastaan, kehittymään ja kasvamaan. Valmentamisen voi liittää johtamisen työkaluihin kuten tavoitteiden asettamiseen, suunnitteluun, toteuttamiseen ja seurantaan.

Valmennuksessa on interventio. Se tarkoittaa, että valmentaja vaikuttaa valmennettavan ajatuksiin. Eräissä valmennuksen muodoissa, esimerkiksi uravalmennuksessa ja henkilökohtaisen elämän valmennuksessa, valmentajan pyrkimys on, ettei hän ohjaa valmennettavan ajatuksia tiettyyn suuntaan tai malliin. Tarkoitus on, että valmennettava on mahdollisimman vapaa valmentajan vaikutuksesta.

Organisaatioissa valmentajalla ja valmennettavalla on työhön ja asemaan liittyvä suhde, johon voi kuulua valta-asemien kuviteltu tai todellinen ero valmentajan ja valmennettavan välillä. Valmennus organisaatiossa ei ole vapaata valmentajan vaikutuksesta, joten esihenkilön antama valmennus ei ole yhtä objektiivista kuin tilanteessa, jossa valmentaja on ulkopuolinen henkilö. Organisaation sisällä, varsinkin kun valmentaja on johtavassa asemassa valmennettavaan nähden, johtajan vaikuttaminen alaisensa ajatuksiin on sallittua ja usein toivottavaa, koska valmennettava odottaa saavansa näkemyksen siitä, mikä on oikein.

Työelämän pitkäaikainen iso muutos on ajattelu- ja asiantuntijatyön osuuden kasvu ja käsin tehtävän rutiinistyön väheneminen. Johtamisessa on silti vanhanajan manuaalisen työn johtamisen perinnettä. Kirjan alussa kuvaan miksi ja mitä hyötyä valmennuksesta on työelämän muutoksessa ajattelua korostavaan suuntaan, mihin yhdistyy luottamuksen rakentaminen, sitoutuminen, oppiminen ja muu henkinen toiminta. Muutos vaatii johtamisen muuttamista sellaiseksi, että keskiöön nousevat johdettavien henkilöiden ajatukset. Ensimmäinen on ajatus ja vasta sitten toiminta. Ellei ole ajatusta, ei ole toimintaakaan.

Kirjan keskivaiheilla kerron valmennuksen perusteemoja ja valmennus-tilanteita. Käyn läpi parhaat kysymykset, miten ihmiset tyypillisesti kysymyksiin vastaavat ja ajattelevat ja annan käytännön valmennusesimerkkejä moniin eri tilanteisiin. Lopuksi kirjassa on valmentajan omasta kasvusta, joka liittyy mm. kuuntelutaitoihin, itsensä johtamiseen ja kiperien keskustelujen käymiseen. Viimeiseksi on valmentajan johtamisen toteuttamisesta organisaatiossa.

Yksi tarkennus on paikallaan. Käytän sanaa valmennus synonyyminä englannin sanalle coaching. Suomessa sana valmennus ymmärretään joskus koulutukseksi ja kuitenkin koulutus ei ole valmennusta. Kirjassa valmentaminen tarkoittaa siis samaa kuin englanninkielinen coaching eikä se tarkoita koulutusta.

Sisällysluettelo

ALKUSANAT.....	5
JOHTAMINEN JÄRJEN JA ÄLYN KÄYTTÖÖN	11
AJATTELEMME NOPEASTI TAI HITAASTI.....	23
ON LISÄTTÄVÄ TIETOISUUTTA TODELLISUUDESTA.....	31
TYÖELÄMÄ MUUTTUU – JOKAISEN ON AJATELTAVA PAREMMIN	38
On palattava Tayloria edeltäneeseen johtamiseen	42
Jokainen työntekijä ajattelee	45
Kohti oma-aloitteista ajattelua	50
Vastuuntuntoinen vastaa omista teoistaan	53
Työssä oppii ja muuttuu.....	57
Sitoutunut henkilö tekee parhaansa	63
Luottamus voitelee ja vähentää kitkaa	73
Nopeasti muuttuvassa ympäristössä on näytettävä suunta.....	86
VALMENTAVA JOHTAMINEN KÄYTÄNNÖSSÄ.....	94
Kuinka käydään valmentava keskustelu.....	100
Parhaat valmentavat kysymykset	108
Kuinka ihmiset vastaavat kysymyksiin	118
Miten valmistautua keskusteluun, jossa isot panokset.....	122
VALMENTAVAN JOHTAMISEN ERITYISTILANTEITA.....	126
Valmentava esihenkilö kasvaa henkisesti	128
Tyypillinen ajattelu on tajunnan virtaa.....	134
Ajattelun kehystä on laajennettava ja kavennettava	139
Muuttuakseen on mentävä epämukaville alueille	145
Kuinka valmennetaan toiminnan suunnittelua	151
Parempaan yhteistoimintaan valmentaminen	159
Ongelmien ratkaiseminen valmentamalla	168

Valmentaminen optimoi tavoitejohtamista	174
Kuinka käyttää valmentavaa otetta kokouksissa	181
Valmentaminen kirkastaa motivaatiota	193
Kuinka käsitellä ikäviä valituksia	199
Suuntana voimaannuttava palautekeskustelu	203
Palautekeskustelun malli	205
Konkreettinen palaute on hyvin annettua palautetta	209
Yksittäinen vahvistava ja korjaava palaute	212
Tehokas palautteen antaminen on ehyttä viestintää	213
Kuinka lisätä valmentava ote kehityskeskusteluihin	216
Esihenkilö valmistautuu kehityskeskusteluun	218
Kehityskeskustelu valmentavalla otteella	221
VALMENTAVA JOHTAJA KASVAA	224
Oma toiminnan suunnittelija valmentaa itseään	225
Kuunnella on eri kuin kuulla	229
Määränpäänä joustava mentaalinen malli	235
On osattava johtaa itseään, jotta voi johtaa muita	241
Miten me päätämme ja toimimme	249
Kun selittelemme ja petämme itsemme	255
Valmentaja peilaa todellisuutta	260
Kuinka pomoa voi johtaa	266
Vaikeissa keskusteluissa on paljon pelissä	271
Valmentamisen GROW -malli on potentiaalin vapauttamista	282
KUINKA KÄYNNISTÄÄ VALMENTAVA JOHTAMINEN ORGANISAATIOSSA	291
JÄLKISANAT	297
LÄHDELUETTELO	298
KIITOKSET	304

Johtaminen järjen ja älyn käyttöön

Pääkaupunkiseudun kirjastojen Helmet.fi:stä löytyy 2784 teosta hakusanalla johtaminen ja sana työ tuottaa hakutulokseksi 2400 nimikettä. Tunteet sanalla löytyy 3054 teosta, mutta sanalla älykkyys 421 teosta ja sanalla äly vain 24 teosta. Helmetistä löytyy vain 372 nimikettä hakusanalla myynti ja 1181 nimikettä sanalla markkinointi. Johtaminen on siis yli kaksi kertaa suosituampi kuin markkinointi ja yli seitsemän kertaa suosituampi kuin myynti. Tämä pieni otos lieenee suuntaa antava: johtaminen, tunteet ja markkinointi kiinnostaa enemmän kuin työ, älykkyys ja myynti.

Amerikkalaisesta Amazonin kirjakaupasta löytyy yli 60 000 teosta sanalla leadership ja yli 100 000 teosta sanalla management. Jos siis haluamme lukea johtamisesta suomeksi tai englanniksi niin valinnan varaa on jopa niin runsaasti, ettei normaalin ihmiselämän aikana ehdi kaikkia teoksia lukea.

Johtamisaiheisia kirjoja julkaistaan mieletön määrä, koska niille on kysyntää ja kukin kirja pyrkii opettamaan, miten on johdettava organisaatioita ja ihmisiä. Johtamiskirjallisuuden laajuus ja vielä suurempi johtamis- ta käsittelevien lehtiartikkeleiden lukumäärä osoittavat, ettei johtamista ole voitu typistää yhdeksi vakiokaavaksi, jota noudattamalla jokainen voisi johtaa organisaationsa menestyksestä toiseen. Johtamiseen on lukuisia erilaisia näkökulmia eikä mikään niistä ole täydellinen.

Monenlaiset ihmiset menestyvät johtajina. Osa heistä on ekstroverttejä ja toiset introvertteja. Jotkut ovat karismaattisia puhujia, mutta muut johtavat joukkoja edestä esimerkin voimalla. Erään tutkimuksen mukaan johtajan menestystä selittää eniten sisäinen lämpö. Luovuus, päättäväisyys, älykkyys ja monet muut asiat on nimetty edellytyksiksi olla menestyvä johtaja. Tunnollisuus ja ulospäin suuntautuneisuus ovat toisen selvityksen mukaan kaksi tärkeintä johtajan menestystä ennustavaa asiaa. Albert King on tunnistanut yhdeksän johtamisen evoluution vaihetta, joihin johtamisen tutkimuksessa on keskitytty eri aikakausina.^[1] Erilaisia menestysominaisuuksia on niin suuri joukko, että voimme luottavaisin mielin todeta, ettei yhtä kaiken kattavaa hyvän menestyvän johtajan ominaisuusluetteloa ole olemassa.

Johtajan menestyminen arvioidaan hänen johtamansa organisaation menestyksestä. Vaikka johtajalla olisi kaikki kirjallisuudessa esitetyt menestyvän

johtajan ominaisuudet, mikä luultavasti on mahdotonta, niin lopulta kuitenkin johtajan onnistumista mitataan organisaation tuloksista. Jos johtaja on karismaattinen puhuja, hänellä on suuri sydän ja hän on päättäväinen ja tavoitteellinen, mutta jos organisaatio ei menesty, niin johtaja tuomitaan lopujen lopuksi epäonnistuneeksi. Johtaja arvioidaan vain niin hyväksi kuin hänen johtamansa organisaation tulos on. Menestyvän organisaation johtoa pidetään erinomaisena, mutta kun menestys lakkaa, niin saman johdon erinomaisuus karisee ja kritiikki nousee pintaan. Entinen erinomainen johto onkin huono. Vuoden 2000 tienoilla Nokia johto oli Suomen priimaa, mutta 10 vuotta myöhemmin ainakaan jokainen johtoon kuulunut ei enää ollut.

Kun haluamme tulla hyviksi johtajaksi on meidän saatava johtamamme organisaatio menestymään. Miten me voisimme sen tehdä? Johtamiskirjallisuuden suuresta määrästä on pääteltävissä, ettei ole yhtä ainoaa toimivaa johtamisen kaavaa, joka toimii kaikissa ympäristöissä. Koska toimiva johtaminen riippuu johtamisen ympäristöstä, on aloitettava siitä, millainen ympäristö on. On siis ensin tiedostettava, missä nyt olemme voidaksemme johtaa organisaation ihmiset matkalle haluamaamme suuntaan. Matkalla kohtaamme vastoinkäymisiä ja yllätyksiä, jotka meidän on ratkaistava. Jos onnistumme hyvin, niin palkkioksi omista ja organisaatiomme ihmisten ponnisteluista, meitä pidetään hyvänä johtajana.

Oleellista on tietää miten ihmiset toimivat ja miksi he toimivat kuten toimivat. Amerikkalainen Frederick W. Taylor tutki miten työtä tehdään tehokkaasti. Hän havainnoi terästehtaan ruumiillisen työn tekijöiden toimintaa tarkoituksenaan nostaa työn tuottavuutta. Havaintojensa tulokset hän julkaisi kirjassaan *The Principles of Scientific Management* vuonna 1911 ja kirjaa pidetään yritysjohtamisen perusteoksena.^[2] Taylorin kirja suomennettiin nimellä *Tieteellisen liikkeenhoidon periaatteet* vain kolme vuotta myöhemmin vuonna 1914. Taylorin ansiokkaiden tulosten takia maailma on saanut nauttia ennen näkemättömästä vaurauden noususta teollisen vallankumouksen aikana. Hänen oppiansa ansiosta maataloudesta teollisuuden palvelukseen siirtyneille ihmisille voitiin opettaa tehokas ja tuottava tapa tehdä ruumiillista työtä. Edelleen sama oppi toistuu kehitysmaissa, joissa työntekijät voidaan ottaa riisipelloilta kokoamaan Applen kännyköitä.

Taylor pelkisti johtamisen kolmeen periaatteeseen:

- a. Periaatteessa on mahdollista tietää kaikki tarvittavat asiat voidakseen suunnitella tekonsa.
- b. Suunnittelijoiden ja tekijöiden on oltava erillisiä.
- c. On vain yksi oikea tapa.^[3]

Menestyksestään huolimatta Taylorin periaatteissa on heikkous. Ne nimittäin kieltävät työntekijää käyttämästä omia aivojaan. Taylorin periaatteiden mukaan työn suunnittelijalla voi olla kaikki tarvittava tieto voidakseen suunnitella sen, miten työntekijän on tehtävä työnsä ja vieläpä niin, että on vain yksi ainoa oikea tapa tehdä työ. Taylorin aikaan tuo oli mahdollista, koska esihenkilö osasi alaisensa työn. Nykyään harva johtaja osaa alaisensa työn suunnitellakseen alaisensa puolesta. Suunnitelmasta tulisi väistämättä puutteellinen ja, kun työntekijän tehtävä olisi rajattu pomon tekemän suunnitelman toteuttamiseen, työntekijä toimisi robottina. Mitä heikommin me tiedämme työntekijän työn sisällön sitä huonommin osaamme suunnitella työntekijän työn.

Amerikkalainen Peter Drucker hylkäsi Taylorin periaatteet. Druckerin mielestä työntekijän on johdettava itse itseään, mikä tarkoittaa, että hänen on itse määriteltävä tehtävänsä ja suunniteltava miten hän pysyy tuottavana. Japanilaisten kehittämät laatuajattelut perustuvat periaatteisiin työntekijöiden vastuusta ja vallasta päättää työstä. Toyotan tehtaalla työntekijällä on oikeus pysäyttää tuotantolinja. Sekä Drucker että japanilaiset laatuajattelut edellyttävät, että työntekijän on itse ajateltava ja käytettävä omaa älyään työnsä tekemiseen. Laatuajattelu ja Drucker antoivat työntekijöille luvan käyttää aivojaan, minkä Taylor kielsi. Lupa ajatella on mielestäni riittämätöntä. On vaadittava aivojen käyttämistä.

Management ja leadership. Johtaminen jaetaan usein asioiden johtamiseksi management ja ihmisten johtamiseksi (leadership). Managementin juurena on latinan kättä tarkoittava sana manus. Management tarkoitti aikoinaan hevosten hoitoa. Sivuhuomautuksena tähän voi sanoa, että sana kannustus liittyy myös hevosiin. Kannustus tulee siitä, että ratsastaja iskee kannuksensa hevosen kylkiin.

Suomen sana hoito kuvaa osuvasti managementin sisältöä. Managementia voikin pitää asioiden hoitamisena. Oli luontevaa, että asioiden hoitamisen synty teollisen vallankumouksen seurauksena ja sen keskeinen sisältö

on hoitaa käsillä tehtävää työtä niin, että työn tuottavuus kasvaa mahdollisimman suureksi. Tärkeintä olivat työntekijöiden kädet ja muu fysiikka. Heillä oli tietenkin aivotkin, mutta työntekijöiden aivoilla oli vain pieni merkitys sille, miten hyvin työntekijät suoriutuivat ruumiillisessa työssä.

Edelleen on paljon sitä, ettei työntekijöiden aivokapasiteettia hyödynnetä. Näin on siitä huolimatta, että tänään suurempi osa yritysten työntekijöistä on asiantuntijoita kuin koskaan historian aikana. Taylorin aikaan harvoja asiantuntijoita kutsuttiin henkisen työn tekijöiksi, mikä erotti heidät ruumiillisen työn tekijöistä. He olivat mm ruumiillisen työn suunnittelijoita. Nykyään asiantuntijat ovat monilla toimialoilla koko työvoima, eikä yrityksen palveluksessa ole välttämättä yhtään ruumiillisen työn tekijää ja silti johtamisessa käytetään yli sadan vuoden takaisia ruumiillisen työn johtamisen oppeja. Muun muassa laatuja järjestelmistä tiedämme, ettei vanha oppi sovi enää edes ruumiillisen työn johtamiseen.

Taylor suhtautui työntekijöihin mekanistisesti. Hänelle he olivat robotteja, jotka voitiin ohjelmoida suorittamaan tehtäviä. Tämä ns. kova johtaminen lepää kahdella perustalla. Ensimmäinen uskomus on, että rakenteilla, prosesseilla ja järjestelmillä on suora ja ennustettava vaikutus suoriutuksiin. Kunhan johto valitsee oikein, se saa haluamansa tulokset. Toinen oletus on, että ihmiset ovat heikoin lenkki, tai vähintään epäluotettavin, ja siksi on elintärkeää säädellä ihmisten käyttäytymistä säännöillä, toiminnan määrittäyksillä, taloudellisilla eduilla, mittareilla ja motivoimalla.^[4]

Jo varhain havaittiin, että Taylorilainen kova johtaminen on työntekijöistä epämiellyttävää ja sen rinnalle syntyi leadership eli ns. pehmeä johtaminen. Leadershipin perustana ovat ihmisten psykologia ja ihmisten väliset suhteet. Henkilökohtaisissa suhteissa vaikuttavia keinoja on monia. Näitä ovat mm johtajan henkilökohtainen karisma, tulevaisuuden uskon luominen, määräily ja rankaisu, uhkailu, pilkka, palkintojen epäminen, lahjonta, tunnustus, hyväksyntä, moitteet ja paljon muuta. Tämän ns. pehmeän koulukunnan käsityksen mukaan hyvä työsuoritus on hyvien henkilösuhteiden sivutuote ja, että se mitä ihmiset tekevät johtuu heidän luonteestaan, psykologisista tarpeista ja asenteista. Toisin sanoen, muuttaakseen työssä käyttäytymistä on muutettava ihmisten asennetta, tai on vaihdettava ihmisiä.

Kun management-tyyppinen kova asioiden johtaminen luo työntekijöissä tyytymättömyyttä, niin me yritämme korjata syntynyttä tyytymättömyyttä

pehmeällä leadership-tyyppisellä ihmisten johtamisella. Me kuitenkin yleensä epäonnistumme, koska tyytymättömyys on oire ja yritämme korjata oiretta, emmekä tyytymättömyyden todellista syytä.^[4]

Sekä leadership että management pyrkivät saamaan työntekijöistä lisää tehokkuutta. Niiden päämäärä on sama, mutta painotukset poikkeavat toisistaan. Valmentava johtaminen pyrkii myös samaan päämäärään, mutta sen keinoina ovat järjen ja älyn käyttö, jonka molemmat, sekä leadership että management hylkäävät.

Managementin perusajatus on, että ihmiset ovat koneen osia, jotka hoitavat asioita ja fyysisiä esineitä tehokkaasti ja sujuvasti ennalta suunnitellulla tavalla. Leadershipin perusajatus on, että ihminen on tunteellinen olento ja häntä on hoivattava tuntemaan tietyllä tavalla, kuten innostumaan ja motivoitumaan, jotta hän työskentelisi tehokkaasti.

Kun Taylorilaiselle kovalle johtamiselle ihminen on ohjelmoitava robotti, joka toimii johdon suunnitelmien mukaisesti, niin pehmeän koulukunnan leaderille ihminen on tunteellinen olento, jonka tunteita on pyrittävä hallitsemaan, jotta hän tekisi työnsä tyytyväisenä. Kumpikaan ei pidä työntekijää älyllisenä olentona, joka voi käyttää älyään ja viisauttaan.^[4]

Management painotteinen organisaatio hoitaa suunnitellut asiat tehokkaasti, mutta se joutuu vaikeuksiin, kun tapahtuu sellaista, mitä ei ole suunniteltu. Epäonnistumisen syyksi nimetään väärin asioiden hoitaminen. Ennalta suunnittelemattomia asioita tapahtuu dynaamisessa epävakaaassa ympäristössä, mikä nykyään on täyttä todellisuutta yhä suuremmalle osalle yrityksistä.

Leadership -painotteisessa organisaatiossa hyvä olo on keskeistä, mutta se joutuu vaikeuksiin kieltäessään tietyt tunteet ja pitäessään ristiriitoja henkilökemioista johtuvina. Epäonnistuminen syyksi nimetään henkilön persoona. Tällaisessa ympäristössä järki ja äly jäävät alisteisiksi ihmisten tunteellisille reaktioille. Asioita edistetään ja vastustetaan niihin liitettyjen tunteiden pohjalta.

Valmentava johtaminen. Valmentava johtaminen tunnustaa ja hyväksyy, että työntekijä on älyllinen olento, joka osaa ja pystyy ratkaisemaan omia ongelmiaan ja haasteitaan. Valmentava johtaminen on tässä mielessä läheistä sukua japanilaisten kehittämille laatujohtamisen menetelmille, joihin kuuluu vaatimus, että työntekijät osallistuvat ja tekevät päätöksiä ja

toteuttavat ne. Valmentavan johtamisen harjoittaja tunnustaa, että valmennettava ajattelee järkevästi, ainakin periaatteessa, ja toimii tilanteeseen sopivalla järkevällä tavalla. Valmentava johtaminen on ensisijaisesti älyn järjen käytön johtamista.

Valmentava johtaminen painottuu työntekijöiden järjen ja viisauden käyttöönottoon ja se epäonnistuu, jos työntekijöillä on liian vähän osaamista, järkeä ja älyä. Osaamisen puutteen vuoksi kokematonta työntekijää on parempi neuvoa alkuun. Valmentava johtaminen pyrkii siihen, että tajutaan, ymmärretään, huomataan ja tiedostetaan ja kun siinä onnistutaan, niin kovan johtamisen epäonnistumisen syy väärin asioiden tekeminen poistuu. Myös pehmeän johtamisen epäonnistumisen syy personallisuushäiriö voi poistua.

Kaikki kolme – management (asiat), leadership (tunteet) ja valmentava johtaminen (äly) – vaikuttavat toinen toisiinsa, ovat yhtä aikaa voimassa, eikä mikään niistä sulje kahta muuta pois. Valmentava johtaminen tarvitsee rinnalleen kovan johtamisen tavoitteita, prosesseja ja suunnitelmia, mutta se tarvitsee myös pehmeää johtamista ihmisten tunteiden käsittelyyn. Se mitä valmentava johtaminen tuo lisää on se, että ihmisten on käytettävä älykkyyttään ja viisauttaan sekä asioiden että tunteiden hoitamiseen organisaatiossa. Älykkyyttä ja viisautta ei voi pakottaa eikä ihmisiä voi määrätä älykkäiksi ja viisaiksi, mutta heitä voi houkutella käyttämään enemmän järkeä ja viisautta. Oikealla tavalla tehdyt valmentavat kysymykset ilmaisevat vaatimusta käyttää älyä ja viisautta.

Valmentava johtaminen eroaa perinteisestä johtamisesta siten, että valmentava johtaja kysyy, kun ns. perinteinen johtaja kertoo ja sanoo. Tullakseen valmentavaksi johtajaksi on siis alettava kysyä enemmän kuin ennen. Jos siis aiemmin aina sanoi johdettaville, mitä heidän on tehtävä, niin valmentavaksi johtajaksi alkaa kehittyä lisäämällä kysymisen määrää. Esimerkiksi jos esihenkilö ennen sanoi "Tee näin!" ja työntekijä lupasi tehdä: "Joo, no minä yritän tehdä" niin valmentava esihenkilö kysyy "Mitä aiot tehdä?" ja työntekijä vastaa itse keksityllä tekemisellä. Muutos valmentavan johtamisen suuntaan on helppoa. Jatkamalla kysymistä, lisäämällä kysymisen määrää ja laatua vaikuttaa lopulta paljon organisaation suorituksiin ja yleiseen ilmapiiriin.

Muutos valmennettavien kannalta. Aikaisemmin työntekijä on tehnyt sen, mitä hänelle on enemmän tai vähemmän sanottu tehtäväksi. Osa

Taito käyttää kaikkea järkeäsi ja saada tiimisikin käyttämään, on elämäsi tärkein taito. Se kertoo kaiken johtamisestasi. Hyvä järkeily on tutkitusti organisaation menestyksen kivijalka.

Lähde mukaan Heikki Matias Luoman kiertomatkalle kaiken järjen käytöstä ja varmista oma paikkasi menestyksessä. Tutustu käyttäytymistieteen löydöksiin syistä, joiden takia ihmiset eivät aina käyttäydy järkevästi ja opi, kuinka älykkäillä kysymyksillä nostat järkeilyn kukoistukseen omaksi eduksesi ja muiden. Löydät myös tärkeät eväät tunteiden älykkääseen hallintaan kiperissäkin tilanteissa. Heikki Matias Luoma johdattaa sinut liikkeenjohdon tieteellisen tutkimuksen, parhaiden käytäntöjen ja oman kokemuksensa avulla silmät avaa-viin uusiin näkökohtiin liittäen ne vaivattomasti käyttöön otettaviksi kysymyksiksi ja työkaluiksi, joilla jalostat johtamistasi arjen kahdenkeskisissä vuorovaikutustilanteissa.



HEIKKI MATIAS LUOMALLA on pitkä ja laaja kokemus valmentamisesta suurissa ja pienissä yrityksissä 1990-luvulta alkaen useilla toimialoilla. Hän on työskennellyt mm yritysten johtotehtävissä Suomessa ja ulkomailla. Koulutukseltaan hän on diplomi-insinööri ja MBA. Lisätietoja kirjoittajasta on sivulla www.actional.fi.

BoD

