

Please note! This is a self-archived version of the original article.

Huom! Tämä on rinnakkaistalenne.

To cite this Article / Käytä viittauksessa alkuperäistä lähdettä:

Naukkarinen, M. (2024) Johtaminen on päätöksiä, periaatteita ja rutiineja. TAMK-johtoryhmäblogi, 20.3.2024.

URL: <https://blogs.tuni.fi/tamkjohtoryhma/johtoryhma/johtaminen-on-paatoksia-periaatteita-ja-rutiineja/>

Johtaminen on päätöksiä, periaatteita ja rutineja

20.3.2024



Tämä kirjoitus on modifioitu jo kuusi vuotta sitten toisaalla julkaisemastani. Se ei siis ole kokonaan uusi, koska johtamisen periaatteidenkään eivät ole kuudessa vuodessa vaihtuneet.

Johtamista tunnutaan välillä pidettävän jonkinlaisena temppuoppina. Joillakin on julkaistujen juttujen perusteella lähes ylimateellinen osaaminen, ja toisilla erityinen kyky tehdä ne väärin. Eikä vaikutelma tempuista ainakaan parane voimakkaasti jotakin johtamisen piirrettä korostavien ismien tullessa ja mennessä. Johtamisen pitää pääasiassa perustua trendejä kestävämpiin periaatteisiin, kuten tavoitteisiin, merkityksen luomiseen ja johtajan työssään näyttämiin arvoihin.

Sanonnan mukaan täydellinen tietämättömyys luo varhimmat mielipiteet. Niitä ei tarvitse sen kummemmin perustella. Ilman minkäänlaista alan koulutusta uskallan minäkin kuvata, minkälaisia johtamisen periaatteita omat johdettavani ovat joutuneet jo lähes 25 vuotta sietämään.

Johtaminen on rutineita

Johtamisessa tunnutaan usein arvostettavan hieman boheemia, suurta visionääriä joukkojen kärjessä. Luulenpa, että heistä monien ympärillä on joukko lähipiiriä paikkaamassa tekemättä jäävää osaa johtamisesta. Minusta hyvästä johtamisesta valtaosa on silkkää rutiniä, niin kuin missä tahansa työtehtävässä.

Rutiinien kokoelman voi rakentaa johtamisjärjestelmäksi, jolloin niitä ei tule niin helposti laiminlyötyä. Toki johtamisenkin rutinit vaativat oman erityisosaamisensa, jota ei pidä väheksyä. Ja kuten työnteossa aina, 80 prosenttia enemmän tai vähemmän rutineilla hoidettavissa oleva osa tehtävistä pitäisi hoitaa enintään 50 prosenttisella ajankäytöllä. Silloin niille 20 prosentille tapauskohtaisia tehtäviä jää reilusti aikaa, ja ne tulevat riittävällä harkinnalla hoidetuiksi.

Johtaja on persoona

Johtajan persoona saa näkyä. Omat periaatteet ja arvot kannattaakin tehdä julkisiksi. Se luo johdettaville ennustettavuutta, joka on osa yllätyksetöntä, turvallista työympäristöä. Ennustettavuus lisää työhyvinvointia, jota ei pidä ottaa tavoitteeksi, vaan erinomaiseksi ja välttämättömäksi keinoksi toteuttaa työyhteisön tarkoitusta mahdollisimman hyvin ja tekijöitä arvostavalla tavalla. Työhyvinvoinnin tavoitteeksi ottaminen aiheuttaa ennen pitkää perustehtävän hämärtymistä, mikä alkaa näkyä myös ulospäin.

Päätökset ovat johtajan perustyötä

Johdettavia esihenkilöitä ei pidä ohittaa heidän alaisiaan koskevilla ratkaisuilla. Sillä rapauttaa tehokkaasti johtamisen työnjaon ja koko johtamisjärjestelmänsä. Poikkeuksia ja muutoksia esihenkilöidensä ratkaisuihin hakevien jono ovella kasvaa. Poikkeuksia toki joutuu tekemään omien johdettaviensa kanssa tai heidän esittäminään. Mutta niissäkin kannattaa miettiä, mitkä ovat ne poikkeamisen syyt, joilla sitten seuraavatkin samanlaiset tapaukset on hyväksyttävä poikkeuksiksi. Menettely on johdettavien tasavertaisuuden ja oikeudenmukaisuuden kokemuksen kulmakiviä.

Päätöksiä pitää tehdä, ja niistä pitää yli puolet osoittautua oikeiksi. Tähän malliin evästi leipomokonsernin johtoon noussutta ystävääni silloinen hallituksen puheenjohtaja. Jos ei uskalla päättää, johdettavienkin työnteko hidastuu tai estyy. Eikä saada edes tietää, olisiko asia mennyt oikein. Mutta pitää olla myös nopea ja nöyrä perumaan, jos jälki näyttää huonolta.

Valmius päätöksiin pitää niin sanotusti vedon päällä, eikä organisaatio ala harhailla eri suuntiin. Tätä pitää vaatia myös johdettavilta esihenkilöiltä. Antaa vastuuta ja päätösvaltaa, mutta edellyttää myös sen käyttämistä. Epävarmuus ryhmän tavoitteista, suunnasta ja toimintatavoista on ristiriitaisten pyrkimysten alku. Valtatyhjiöt täyttyvät, ja korvaava vallankäyttö johtaa valtataisteluihin.

Merkityksen luominen on motivoitumisen alku

Tavoitteiden ja suunnan lisäksi on syytä luoda niille merkitys. Ihmistä voi ohjata pelolla ja palkitsemisella, mutta hän motivoituu vain ymmärtäessään asian ja voidessaan yhtyä sen merkityksellisyyteen. Jokaisen perustarve on olla merkityksellinen ja hyväksyty, ja saada myös tunnustusta. Sosiaalinen arvostus on motivaation luojana parhaasta päästä.

Johtaja on esimerkki käyttäytymisestä

Johtaja on esihenkilö, mutta roolista riippumatta on oltava aina myös ihminen ihmiselle. Empatiakyky ja jopa lähimmäisenrakkaus palkitsevat varmasti, kun johdettava on syystä tai toisesta ahtaalla. Toisen ihmisen auttaminen ei mene hukkaan työssä eikä vapaa-ajalla. Toisen henkinen nujertaminen ei koskaan kuulu hyvään johtamiseen, vaikka aihetta siihen kokisikin.

Vanha viisaus toteaa, että jos et tiedä mitä sanoa, sano vaikka totuus. Sitä ei tarvitse jälkepäin selitellä. Hienotunteinen voi olla niinkin, ettei aina kerro kaikkea, jos ei ole nimenomaan kysytty, mutta epärehellisyys johtajassa rapauttaa tehokkaasti johdettavienkin toiminnan.

Kun järki loppuu, niin voimankäyttö alkaa. Tämä koskee myös verbaalista viestintää. Johtajana sillä ei saada kestäviä meriittejä. Rooliin kyllä kuuluu tehdä välillä ikäviäkin päätöksiä, mutta sivistyneellä käytöksellä. Luja mutta lempeä. Siitä huolimatta, vaikka johdettava alatyylisiin sortuisikin.

Mitä muuta johtaminen on, kuin ohjaamista yhteisiin tavoitteisiin ja ihmisiksi olemista?

Kirjoittaja: Mikko Naukkarinen, rehtori, Tampereen ammattikorkeakoulu