

Vaihtuva johtajuus hyvinvoivassa työyhteisössä

Vaihtuva johtajuus kuulostaa kiehtovalta. Töitä jaetaan ja vastuita otetaan tilanteiden ja osaamisen perusteella.

Jazzorkestereissa olemme saaneet kokea spontaanilta kuulostavia johtajuuden vaihdoksia. Jokaisessa bändissä on oma johtajansa . silti tilannekohtainen johtajuus soiton suhteen voi vaihtua kesken kappaleen. Taustalta löytynevät kokonaisuunnitelma ja yhteiset pelisäännöt. Onnettomuustilanteissa joku ottaa johtajuuden tehden parhaansa siihen asti, kunnes ammattiapua on saatavilla. Nämä nopeat vastuunotot ovat varmasti pelastaneet monia.

Miten työelämässä voi vaihtaa johtajuutta? Tarvitaanko siihen nimitysuutisia vai otetaanko tulevaisuuden työpaikoilla johtajuus, kun tilanne sen vaatii?

Aito johtajuus näkyy arjessa

Aito johtajuus näkyy arjen tekoina, jotka vievät asioita eteenpäin sekä organisaation että kunkin työntekijän omiin päämääriin ja arvoihin sopivilla tavoilla. Yksilöltä tarvitaan substanssiosaamisen lisäksi kokonaisuuksien hahmottamista, hyviä viestintä- ja vuorovaikutustaitoja sekä kykyä ottaa tilanne haltuun ja vastuunkantoa. Yksin nämä eivät vielä riitä. Hyvinvoivassa työyhteisössä on oltava oma-aloitteisuutta ja vastuuta korostava ilmapiiri. Luottamus ja keskinäinen kunnioitus ovat avainasemassa, kun puhutaan vaihtuvasta johtajuudesta.

Työt etenevät, ihmiset vaihtuvat

Olen viime vuosina vierailut usein eri sairaaloissa. Käyntien aikana olen seurannut myös sairaalan hoitohenkilöstön toimintaa. Työvuorot vaihtuvat ja sen myötä hoitohenkilökunta, mutta työt sujuvat. Sairaalassa hoidettavat potilaat eivät vaivoineen odota vuorojen vaihtumista tai johtajuuden vaihtumista. Kivut ja erilaiset hoitotarpeet eivät katso kelloa tai työvuorolistoja. Tärkeää on, että kukin osaa tietää roolinsa, perustehtävänsä, vastuunsa ja velvoitteensa. Raportoinnin yhteydessä käydään osastojen tilanteet läpi ja viestikapulat vaihtuvat. Sama toistuu seuraavan työvuoron vaihtuessa. Työt sujuvat vaihdossakin. Vaihtuvasta johtajuudesta emme ole kuitenkaan tottuneet puhumaan näissä yhteyksissä.

Töiden sujuvuuden ja henkilöstön hyvinvoinnin kannalta tärkeää on työntekijöiden selkeät käsitykset omista rooleistaan ja tiedonkulku. Lisäksi tarvitaan tilanneherkkyyttä ja varmasti myös halua onnistua omassa työssään.

Projektissa pomo, linjaorganisaatiossa alainen

Myös projektityössä johtajuus voi vaihtua. Projekteihin tulee valita henkilöitä osaamisen ja käytettävyyden mukaan, ei titteleiden perusteella. Näin projektipäälliköksi voidaan nimetä henkilö, jonka esimies puolestaan toimii projektiryhmään kuuluvana asiantuntijana. Projektiin liittyvissä asioissa valtasuhteet voivat olla vastakkaiset kuin normaalien työtehtävien yhteydessä. Tämä ei välttämättä ole helppoa, mutta kun roolit ja pelisäännöt ovat selvät, niin johtajuus voi toimia. Monet asiantuntijat toimivat samanaikaisesti useissa eri projekteissa . roolit vaihtelevat vetäjästä osaprojektipäällikköön tai projektiasiantuntijaan.

Jos tällaisessa monimuotoisessa toimintaympäristössä roolit, vastuut ja velvoitteet eivät ole täysin selkeät, syntyy varmasti epäselvyyksiä, jotka näkyvät sekä toiminnan tuloksissa että ihmisten hyvinvoinnissa.

Vaihtuva johtajuus E hyvinvoinnin edistäjä vai riski?

Parhaimmillaan vaihtuva johtajuus tuo tullessaan monia myönteisiä asioita ihmisten hyvinvoinnin kannalta, kuten:

- uusia työtehtäviä
- vaihtelua rutiineihin
- uusia haasteita
- työkuormien jakaantumista
- lisää osaamista
- yhteisöllisyyttä.

Vaihtuvaan johtajuuteen voi liittyä myös hyvinvointiriskejä. Johtajuuden vaihtuminen voi tuoda mukanaan epätietoisuutta, epävarmuutta, jopa keskinäistä kilvoittelua. Riittävän osaamisen puute, liian vaativat tehtävät tai liian suuri vastuu ovat myös riskejä. Vaihtuva johtajuus voi ilmentyä myös sovittujen tavoitteiden ja priorisointien epäselvyytenä. Turvattomuus, epävarmuus ja uskon puute tulevaisuuteen ovat myrkyä niin motivaatiolle kuin hyvinvoinnillekin. Nämä ominaisuudet puolestaan vaikuttavat tuottavuuteen. Ihmisten sosiaalista tarvetta kuulua omaan joukkoonsa ei pidä vähätellä. Hyvät ja toimivat ihmissuhteet työpaikalla ovat tärkeitä hyvinvoinnin komponentteja. Ihmiset kaipaavat aitoa arvostusta ja kunnioitusta.

Vaihtuvan johtajuuden yhtenä haasteena ja samalla mahdollisuutena on säilyttää kaikkien työntekijöiden mielissä pitkän tähtäimen päämäärät sekä oman työn merkityksellisyyden tunne.

Onnistuminen edellyttää tietoa, taitoja ja tahtoa

Onnistuminen edellyttää muutamien perusasioiden täyttymistä. Sairaala- ja projektityöesimerkit osoittavat oman tehtäväkentän selkeyden ja riittävän tiedon merkityksen. Vaihtuva johtajuus edellyttää riittävää kokonaisnäkemystä, osaamista, tilanneherkkyyttä ja vastuunottajia. Tärkeää on työyhteisön yhteisesti sovitut pelisäännöt: on tiedettävä, kuka kulloinkin on orkesterin johtaja ja milloin on lupa soittaa sooloja. Tähän tarvitaan ennen kaikkea hyvinvoinnin peruskivijalkoja: luottamusta ja kunnioitusta.

Johtajuuden ja työyhteisötaitojen kehittämällä voidaan edistää myös vaihtuvaa johtajuutta.

FM, MBA Riitta Hyppänen on työelämän kehittäjä, CM & HR Consulting Oy:n toimitusjohtaja, joka toimii myös HENRY ry:n Henkilöstöteko-kilpailun arviointiryhmässä. Artikkelit on julkaistu UUDISTA JA UUDISTU 2011 messujen yhteydessä Henkilöstöjohtamisen vuosikirjassa.