

MILLÄ MIELIKUVILLA JOHDETAAN?

Johtamisesta on vallalla monenlaisia mielikuvia ja johtajuuden nimissä voidaan valita monia erilaisia toimintatapoja. Siitä tuskin vallitsee erimielisyyttä, että johtajan tehtävä on ohjata organisaatiota kohti toivottuja muutoksia. Johtajan ymmärrys organisaatiosta ja ihmisistä auttaa tässä tehtävässä. Muutos ilman ihmisiä ei ole mahdollinen eikä muutos ilman organisaatiota ole pysyvä.

Mistä on kyse, kun puhumme organisaatiosta? Joillekin se on harmoninen kaavakuva osastoista, toisille tunteiden täyttämä työyhteisö ja joillekin paikka, joka tarjoaa palveluita. Organisaatiolla on sen näkyvät kasvot, jotka muodostuvat monenlaisista konkreettisista asioista kuten toimintatavoista, merkkihenkilöistä, tiedonkulkujärjestelmästä, hallintorakenteesta ja johtamisjärjestelmästä. Organisaation usein huonommin näkyvän ytimen muodostavat sekä yksityiset että yhteisölliset arvot, normit, mielikuvat ja uskomukset, jotka ohjaavat joskus käsittämättömän voimakkaasti toimintaa eri suuntaan kuin, mitä esimerkiksi päätösasiakirjat, ohjeet ja konkreettiset tuotokset antavat ymmärtää.

Pelkkä materiaalien manifestaatioiden tarkasteleminen ei riitä siihen, että muutosprosessit toteutuisivat mahdollisimman sujuvasti. Organisaation toimintaa saattaa häiritä se, että eri osastot tai ammattikunnat toimivat tietoisesti tai tiedostamattaan erilaisten arvojen ohjaamina siinä määrin, että kokonaisuuden etu alkaa kärsiä. Myös normit vaihtelevat. Tyypillisiä eroja ovat esimerkiksi tavat, joilla kokouksiin valmistaudutaan, aikatauluista pidetään kiinni, kannetaan vastuuta toisten informoimisesta jne.

Jotta muutokseen voitaisiin pyrkiä hallitummin, on tärkeää tunnistaa organisaation kollektiivinen mielenmaisema. Se muodostuu yksittäisten ihmisten ja ryhmien odotuksista, peloista, uskomuksista ja siitä, miten yhteisössä on erilaisia vaikeita käsitteitä ilmaistu ja tulkittu, joskus jopa vuosia aikaisemmin.

Johtamisesta tulee hallittua vasta kun johtajalla on riittävä käsitys tästä työyhteisön verhotusta mielikuvamaailmasta, joka jokaiselle yksilölle muodostuu oman totuuden perustaksi. Yhteisöllisillä mielikuvilla on totuudenkaltainen ohjaava vaikutus tekemiseen. Johto on vastuussa siitä, että ne uskomukset, jotka pahimmin haittaavat perustehtävän suorittamista, yritetään yhteisesti avata ja purkaa pois.

Tukemalla yritykselle tärkeitä asioita johto vaikuttaa yhteisten arvojen muotoutumiseen. Johdon konkreettista työtä on sellaisten järjestelmien rakentaminen, joissa yhteisön jäsenet kokevat tulevansa kuulluiksi, tunnistavat vuorovaikutusmekanismit, jotka varmistavat sen, ettei arvokas tieto puolin tai toisin jää pimentoon ja kokevat palaute- ja palkitsemiskäytännöt toimiviksi ja järkeviksi.

Johtajat eivät aina malta tutustua omaan organisaationsa riittävästi, jotta tietäisivät riittävästi siitä, mikä loppujen lopuksi on mahdollista. Muutosprosesseissa vastarinnan ilmetessä johto keskittyy usein prässäämään ideaansa kuin käärmettä pyssyyn ilman, että missään vaiheessa muutoksen toteuttajilta kysytään vilpittömin mielin: "Pelottaako tämä teitä? Mikä huolestuttaa? Luuletteko jaksavanne? Mihin tarvitaan apua? Olisiko teillä ehdottaa vaihtoehtoja?"

Johtaja hyötyy myös siitä, että tunnistaa itsekin toimivansa samanlaisen hänen omille kokemuksilleen perustuvan mielikuvamaailman pohjalta. Vasta kun tajuaa, millä tavoin omat mielikuvat eroavat johdettavien mielikuvista, raottuu ovi yhteiseen muutoksen maailmaan.