

# Esimies POMON JA ALAISSEN VÄLISSÄ

**P**ersonallisuuden kokemiseen saattaa vaikuttaa monien muiden seikkojen rinnalla tarkastelijan asema arvioitavaan nähden. Suhtautuuko alainen esimieheensä kriittisemmin kuin tämän esimies – vaiko päinvastoin?

## Johtamispalvelua hyvälle alaiselle

Näkemyksen ja arvioinnin merkitys ei ole suinkaan vähäinen. Nimittäin:

”Jokainen ihminen on potentiaalinen onnistuja. Yhtä ilmeistä on, että tyytyväinen ihminen tekee parempaa tulosta kuin tyytymätön”, Leader Point Oy:ssä johdon konsulttina toimiva **Raija Kemiläinen** sanoo.

Keskeinen kysymys piilee Kemiläisen mukaan siinä, mitä alaiset odottavat esimieheltään, jotta voisivat onnistua työssään.

”Tärkeäksi asiaksi kohoavat johtamispalvelut, joita esimies antaa alaiselleen”, Kemiläisen jatkaa.

Hyvällä johtamispalvelulla Kemiläinen tarkoittaa esimerkiksi auttamista. Esimies voi tiukassa paikassa ehdottaa sparraamista tai yhdessä tekemistä. Tyytymättömyyttä voi myös vähentää, kun johtaja ilmaisee voivansa käyttää omia kanaviaan alaisensa tukemiseksi.

Yhtä ja samaa ihmistä arvioivat voivat saada kohteestaan täysin erilaisen kuvan. Arvioon vaikuttavat havainnoijan aistien lisäksi erilaiset näkökulmat ja muut olosuhteet.

PETRI FIILIN KUVAT JYRKI VESA

”Myöskään henkilökohdainen huomioon ottaminen ja yksityinen tai julkisen kiitos eivät ole hyvälle esimiehelle vieraita.”

## Vahva ketju kiertää

Hyväksi esimerkiksi Kemiläinen nostaa MTV3:n kolmikon – varatoimitusjohtaja **Heikki Rotkon**, tämän alaisen myyntijohtaja **Mikko Laakson** ja Laakson alaisen myyntiryhmän päällikön **Stinde Mäkisen**.

”Mainio ketju, jolla on paljon yhdensuuntaisia näkemyksiä ja ajatuksia, mutta jossa uskalletaan myös olla reilus-

## Tätä pomolta odotetaan

- **Tietoa.** Tiedän, minne olemme menossa ja miten sinne päästään.
- **Luotettavuutta.** Luotan siihen, että johtaja on rehellinen ja oikeudenmukainen.
- **Arvostusta.** Teen arvokasta työtä, ja työlläni on merkitystä. Työpanostani myös arvostetaan.
- **Kiinnostusta.** Johtaja osoittaa kiinnostusta minun uraani kohtaan.

Lähde: Raija Kemiläinen, Leader Point.

ti eri mieltä”, Kemiläinen määrittelee.

Alhaalta ja ylhäältä suunnatun arvioinnin polttopisteeseen osuva Mikko Laakso on työskennellyt MTV3:n myyntijohtajana puoli vuotta, sitä ennen kaksi ja puoli vuotta vastaavassa tehtävässä Subilla. Tavallaan kierros on tullut täyteen, sillä ennen Subia Laakso työskenteli viisi vuotta nykyisen yhtiönsä myyntiryhmän päällikkönä.

## Arviointi pitää jalat maassa

Kemiläisen esiin vetämiä johtamispalveluja



Raija Kemiläinen pitää Heikki Rotkon, Stinde Mäkisen ja Mikko Laakson ketjua esimerkillisenä. Pohjavirtana on paljon yhdensuuntaisia ajatuksia, mutta tarvittaessa ketjun palaset uskaltavat olla asioista myös reilusti eri mieltä.

pohtiessaan Laakso sanoo johtamisen laadun parantamisessa olevan olennaista, että johtaja keksii oikeita johtamisen arvioinnin keinoja. Niiden avulla hän saa tietoonsa, mitä kollegat ja alaiset hänen taidoistaan ajattelevat ja mihin suuntaan olisi syytä kehittyä.

”Pitäisi olla niin kykyä kuin haluakin arvioida itse omaa toimintaansa. Keinoina voivat olla vaikka työyhteisön ilmapiirimittaus, organisaation ja tiimin arvojen kartoitus, johtajuusarviointi ja kehityskeskustelut”, Kemiläinen luettelee.

Kuinka sitten reagoida kertyneisiin tietoihin ja arvioihin?

”Kirjo voi olla melko laaja, joku tarvitsee enemmän tukea, toinen taas enimmäkseen itsenäisyyttä. Itsesuokintaan esimiehen ei kuitenkaan kannata ryhtyä pohtimalla taukoamatta, mitä muut hänestä ajattelevat”, varatoimitusjohtaja Rotko painottaa.

### Tieto voittaa luulot

Näkeekö esimies alaisensa osaavana asiantuntijana ja alainen saman ihmisen kukkoilevana nousukkaana?

”Sitä vaaraa meidän kuviossamme juuri tunnu olevan. Siinä auttaa toisaalta persoonan hyvä tunteminen, toisaalta hänen työnsä, ympäristönsä, olosuhteidensa ja haasteidensa ymmärtäminen. Se, että olemme tunteneeet kauan ja kiertäneet samansisältöisiä tehtäviä tekee ymmärtämisen helpommaksi”, Laakso sanoo.

### Eettisyys hallinnassa

Laakson esimiestyön eettinen perusta on niin tämän esimiehen kuin alaisenkin näkökulmas-



”Luova ratkaisu kompataan kimpassa”, Heikki Rotko muotoilee.

## Johtaja todellinen testi: Kuinka hyvin omat alaiset pärjäävät.

ta hallinnassa hyvin.

”Hän on ehtinyt osoittautua suoraselkäiseksi, reiluksi ja loogiseksi johtajaksi, joka seisoo ristiriitatilanteessa alaisensa takana ja rinnalla”, Stinde Mäkinen sanoo.

Laakson tekeminen on Heikki Rotkon mukaan suoraa ja selkeää.

”Hankalissakaan tilanteissa ei näin tarvitse harrastaa kiertelyä, joka usein johtaa tunarointiin. Mikko pyrkii työssään selvästi myös tietynlaiseen läpinäkyvyyteen. Tämä auttaa pysymään tasapuolisena esimerkiksi hinnoitteluasioissa, joka hänen työssään on ehdottoman tärkeää.”

### Aikaa ihmissuhteille

Mikko Laakso on Raija Kemiläisen mielestä osoittanut aidosti välittävänsä niin ihmisistä omissa organisaatioissaan kuin sen ulkopuolellakin.

”Hän selvästi ja aktiivisesti pohtii ihmisten urakiertoa ja välietappeja. Hän myös huolehtii organisaationsa riittävästä koulutuksesta ja valmennuksesta”, Mäkinen täydentää.

”Tietty hektisyys heijastuu Mikonkin yritymiin, ja siitä seuraa luonnollisesti haasteita oman ajan käyttämisessä ja jakamisessa. Asioita on pakko panna tärkeysjärjestykseen, ja silloin aina jokin kärsii. Se ei saisi olla kuitenkaan aina alainen”, Rotko miettii.

”Tuohon olen minäkin kiinnittänyt huomiota, se on selvä kehittämiskäsite”, lisää kanadalaisen *Carl Honorén* kirjoittaman *Slow – elä hitaammin* -tietokirjan Laaksolta joululahjaksi saanut Mäkinen.

Raija Kemiläisen mukaan tässä palataan johtamispalveluihin. Myönteinen kierre etenee tähän tapaan: johtamispalveluihin on varattava aikaa, jottei laatu kärsi. Omia alaisia on osallistettava ja otettava mukaan suunnittelemaan sekä vastuutettava, silloin aikaa johtamispalvelujen tarjoamiseen jää enemmän.

Varatoimitusjohtaja Rotkon mukaan Mikko

## Näkökulma ratkaisee

Tutkimusten mukaan vain joka kymmenes strategia toteutuu suunnitellulla tavalla, ja vain viitisen prosenttia henkilöstöstä on sisäistänyt yrityksen strategian ja vision.

Yritysten avainhenkilöistä joko lähtee yrityksestä tai ainakin luopuu toivosta 120 päivän sisällä yrityskaupasta tai fuusiossa. Korkeasti koulutetuille asiantuntijoille mahdollisuus nousta esimiesasemaan on motivaatiotekijöistä peräti kolmanneksi viimeinen.

Yrityksen ja sen puolesta kamppailevan henkilöstön tavoitteissa on Raija Kemiläisen mukaan havaittavissa selkeitä eroja.

Yrityksen kannalta tyypillisiä tavoitteita ovat:

- Jatkuva tehostaminen.
- Nousevat kvartaalitavoitteet.
- Markkinaosuuksien ja myynnin lisääminen.
- Toiminnan kasvattaminen yritysostojen kautta.
- Kansainvälistyminen

Yrityksen avainhenkilöiden näkökulmasta tyypillisiä tavoitteita ovat puolestaan:

- Projekteista, tapaamisista ja työkuormasta selviäminen.
- Lyhyen ja pitkän aikavälin tavoitteiden yhteensovittaminen.
- Oikean urapolun ja roolin löytäminen.
- Työssä menestyminen.
- Työn ja vapaa-ajan tasapainottaminen.

## ”Rauhallisuus ja joviaalisuus ovat tärkeitä, mutta eivät ne saa olla päällimmäisenä, särmääkin pitää olla.

Laakso on hyvä käsittelemään ihmisiä. Joustavuuteen yhdistettynä tämä herättää alaisten luottamusta.

### Luottamusta joustosta

”Mikolla on otteessaan aimo annos rauhallisuutta, joka on harvinaista herkkua myyntipiireissä. Kun ihmiset rauhoittuvat, aito vuoropuhelu tulee mahdolliseksi. Näin suoruus, avoimuus ja vastavuoroisuus auttavat yhä parempaan keskinäiseen luottamukseen”, Rotko hahmottelee.

”Rauhallisuus ja joviaalisuus ovat tärkeitä, mutta eivät ne aina saa olla päällimmäisenä, särmääkin pitää olla. Laakson alaisena Mäkiselä on kuusi alaista. Kaikkiaan yhtiön kuudessa myyntiryhmässä ja tuotepäällikkötiimissä on 40 asiakasvastaavista myyjää, joilla vuosittain on noin 15 000 asiakastapaamista. Tietenkin on tärkeää, että he erilaisissa tilanteissa osavat käyttää erilaisia sävyjä.”

”Tärkeää tässä työssä on, että ratkaisut useimmiten löytyvät keskustelun kautta. Luova ratkaisu kompataan kimpassa. Laakso osaa osallistaa ja vastuuttaa kuulijat, ja ratkaisut löytyvät tätä kautta”, Rotko erittelee.

”Samana olen huomannut meidän välisissä keskusteluissamme. Laakso sitouttaa minut yhdessä sopimaamme agendaan. Tämä tekee toiminnasta selväpiirteistä”, Mäkinen täydentää.

### Palaute paikallaan

Mikko Laakso tunnistaa ja ymmärtää esimiehensä palautteen sävyt, kehuja ja kritiikin.



”Aikaa ihmissuhteille, jos siinäpä kehittämisaluetta lähtee kaikille”, Stinde Mäkinen heittää.

”Aikatauluongelmat tuntuvat edelleen ongelmallisina. Näin siinä käy kun hyppää kyytiin vauhdissa. Hyvien johtamispalvelujen ja riittävän ajan antaminen tiimille on edelleen suuri vaatimus ja mittava kehittämisalue.”

”Koen aidon välittämisen tärkeäksi. Tämäkin vaatii aikaa ja paneutumista. Kun asiat saa miettiä rauhassa, pystyy kokonaisuuden ja yksityiskohdatkin selittämään paremmin niin itselle kuin muillekin.” ■

## Näin annat johtamispalveluja

- Näytä suunta ja anna selkeät tavoitteet.
- Kuuntele!
- 'Walk the talk!'
- Tue työntekijöitteesi venymistä. Edistä kasvua ja kehittymistä.
- Rohkaise. Anna tunnustusta ja arvostusta.
- Tiedota. Pidä ihmiset informoituina.
- Anna rakentavaa palautetta.
- Tartu napakasti epäkohtiin.
- Ole oikeudenmukainen ja reilu.
- Ole itse esimerkkinä.

Älä unohda, että useimmat työntekijät, jopa enemmän kuin kaksi kolmesta, pakenevat poma, eivät yritystä.

Lähde: Raija Kemiläinen, Leader Point.