

Onko yritysjohtajilla malttia johtaa työntekijöitään? - neuvonantajan kokemuksia Saksasta

Johtamisesta ja siihen liittyvistä haasteista on kirjoitettu metreittäin. Tutkittua tietoa on siten hyvin paljon. Monissa organisaatio-tutkimuksissa on lähdetty oletuksesta, että olisi olemassa ainoa oikea organisaatiomuoto ja ainoa oikea tapa johtaa ihmisiä. On jopa kuviteltu että yritystä voitaisiin johtaa täysin demokraattisesti parlamentin tapaan, hoitamalla asiat enemmistön päätöksillä. Luulen käytännön olevan tätä huomattavasti moni-ilmeisempää ja -mutkaisempaa. On toki tiettyjä organisaatorakenteita ja johtamistapoja, jotka sopivat tiettyihin tehtäviin, tiettyihin olosuhteisiin ja tiettyinä aikoina. Johto valitsee kuitenkin tarkoituksiinsa parhaiten soveltuvia organisaatio- ja johtamismalleja jotka usein poikkeavat muiden yritysten käytänteistä. Kaikilla työyhteisöillä on kuitenkin yhteinen nimittäjä: ja se on **Työntekijä**

Olen viime vuosien aikana työskennellyt läheisesti saksalaisten yritysjohtajien kanssa niin idänkauppaan kuin johtamiseenkin liittyvien kysymysten parissa. Seuraavassa kerron kokemuksistani toimiessani kahden saksalaisen pk-perheyhtiön neuvonantajana, joiden hallituksen jäsen olen. Ominaista näille yrityksille on omistajan vahva ote johtamastaan yrityksestä. Toinen varteenotettava piirre on syvälle juurtunut kisälli-perinne joka tänäkin päivänä näkyy ja tuntuu saksalaisissa työyhteisöissä ja ammattikunnissa. Sukupolvesta toiseen periytyvä yrityskulttuuri on ollut tärkeä taustavoima, jonka turvin on osattu välttää monia eteen tulleita johtamiseen liittyviä karikoita.

Ikä tuo kokemusta

Saksassa pidetään työelämässä hankittua kokemusta suuressa arvossa. Johdon suhtautuminen vanhempiin työntekijöihin ja kollegoihin on ennakkoluulotonta. Sen katsotaan antavan muun muassa parempaa kokonaisuusien ymmärtämistä ja suhteellisuuden tajua. Kokemuksen ansiosta virhearviot yleensä pienenevät. Senpä takia vanhempien työtovereiden tietämystä ja taitoa hyödynnetään mahdollisimman tehokkaasti - parhaiten siten, että työryhmissä on mukana kokemusta omaavia.

Miten saksalaisen keskisuuren perheyrittäjän johtaja johtaa yritystään?

Työmotivaation ylläpitämiseen tarvitaan myönteistä, oikea-aikaista palautetta. Palauteköyhä ympäristö pitää ihmisen epävarmana omasta osaamisestaan, mikä taas tuottaa tunteen siitä, ettei hallitse työtään. Palaute vahvistaa ihmisen ammatillista itsetuntoa. Henkilökunnan aloitteellisuus tulee esiin vasta sitten, kun se kokee työympäristönsä turvalliseksi. Saksalainen johto korostaa toiminnassaan jatkuvasti yhtenäisyyden merkitystä ja yrityksensä yhteistä perustehtävää. Reviirijattelu yrityksen eri osastojen välillä on estettävä ja hajotettava alkutekijöihinsä. Tiedonkulku organisaation sisällä on ratkaisu moneen työpaikalla esiintyviin ongelmiin. Tiedon kulkua parantaa ilmapiiri, jossa alainen uskaltaa keskustella esimiehensä kanssa kaikista asioista. Tämä luonnollisestikin edellyttää sellaista sisäistä yrityskulttuuria, jossa kommunikointi rakentuu luottamuksen varaan. Luottamus taas edellyttää, että ihmiset ymmärtävät toisiaan. Johtajan on osoitettava henkilöstölle omalla käyttäytymisellään, millainen aloitteellisuus, toimintatapa ja suhtautuminen työhön on toivottua ja millainen ei.

Saksalaiset yritysjohtajat ovat vallan hyvin tietoisia siitä, että yrityksen menestys riippuu pitkälti kyvystä ottaa palvelukseen parhaat työntekijät sekä saada heidät pysymään yrityksessä. Työntekijä on palkattu ammattitaitonsa vuoksi. On todettava, että saksalaiset johtajat eivät pidä itseään kaikkietävinä, eivätkä näin ollen pelkää palkata yritykseensä itseään viisaampia työntekijöitä. Luovuutta ei voida ostaa pelkällä rahalla. On pystyttävä luomaan ilmapiiri joka haastaa henkilöstön arvioimaan ja kyseenalaistamaan totutut toiminta- ja ajattelumallit ja siten etsimään parempia ratkaisuja omassa toimintaympäristössään. Johdon henkilökohtainen läsnäolo on osoitus välittämisestä. Johtajuus on ihmissuhde, jota ei voi harrastaa etänä. Toisten kuunteleminen on taito, jota johdon ei pidä missään vaiheessa unohtaa.

Avainsana: Kommunikointi

Saksalaiset yritysjohtajat pitävät huolta siitä, ettei työ ole päämäärätöntä vaeltamista, vaan tarkoituksellista toimintaa. Yksilötason tavoitteiden asettamista vahvistaa itse kullekin, että omalla toiminnalla on merkitystä. Yhä uudestaan käy ilmi, että saksalainen yritysjohtaja tuntee sängen hyvin ihmisten ja työyhteisöjen käyttäytymisen periaatteita. Alaistensa kykyihin uskomisen on eräs rohkaisemisen perustekijöitä. Prosessi on itseään vahvistava. Positiiviset odotukset yleensä johtavat positiivisiin tuloksiin.

Tuntemieni yritysten johto on kiinnittänyt paljon huomiota siihen, miten kommunikointi vaikuttaa heidän alaisiinsa. On voitu todeta, että ihmisen ponnistelu jonkin tehtävän tuottavuuden lisäämiseen kasvaa vain, jos hänellä on haastava tavoite ja hän saa palautetta prosessin kuluessa. Tavoitteet ilman palautetta tai palaute ilman tavoitetta tuskin motivoivat ketään. Jos tavoitteet ovat selkeät ja palaute riittävän yksityiskohtaista, useimmat alaiset ymmärtävät selkeämmin oman tehtävänsä osana suurempaa kuvaa. Vuorovaikutteisessa työympäristössä jokainen on valmis parempiin suorituksiin. Näin ollen johdon nimenomaisena tehtävänä on edelleenkin hyödyntää yrityksensä resursseja siten, että asetetut tulokset saavutetaan. Visio sanelee strategian ja strategia johtamistavan. Pääoma on vain yksi yrityksen avainresursseista. Jokaisen yrityksen niukimpia resursseja ovat ihmiset. Jos yritys haluaa menestyä, sen johdon tulee kohdentaa inhimilliset resurssit yhtä tarkoituksenmukaisesti ja harkitusti kuin pääomakustannuksetkin sekä seurata ja tutkia tekemiensä päätösten tuloksia. Johtajan on luotsattava ihmisiä, jotta kunkin yksilön vahvuudet ja tiedot saadaan tuottavaan käyttöön.

Määräysvalta ja vastuu

On hyvä muistaa, että avainasemassa on aina yrityksen johto, joka vastaa kaikesta mikä vaikuttaa yrityksen tulokseen, niin yrityksen sisä- kuin ulkopuolellakin. Määräysvaltaa ja vastuuta ei voida toisistaan erottaa. Näin ollen vastuu yrityksen tuloksesta kantaa viime kädessä aina omistaja. Tuntemani saksalaiset yritysjohtajat ovat tämän omaksuneet.