

## JOHTAJUUDESTA, JOHTAMIS- JA ALAISTAIDOISTA

*"Joka halua saada muut järjestykseen,  
pankoot ensin itsensä järjestykseen.  
Joka haluaa saada itsensä järjestykseen,  
tutkikoon ensin sydämensä."  
- vanhaa kiinalaista viisautta -*

Käsittelen seuraavassa johtajuutta, johtamista, esimiehen ja alaisen tehtäviä ja niihin liittyviä taitoja. Ensin vähän käsitteiden määrittelyä.

Esimies ja alainen ovat vastinkäsitteitä, toista ei ole ilman toista. Alainen on vastuussa esimiehelleen. Useimmilla johtajillakin on alaisia, ryhmiä, osastoja tai linjoja vastuullaan, vaikka puhutaan myös asioiden johtamisesta.

Johtajuus voidaan määritellä tehtäväalueeksi, tai sarjaksi tehtäviä, jotka tulee olla hoidettu, jotta perustehtävän toteutuminen mahdollistuu. Perustehtävä taas kertoo sen mitä varten organisaatio on olemassa. Näin määritelty johtajuus sisältää yleisellä tasolla seuraavia tehtäväalueita; suunnittelu ja päätöksenteko, toteuttaminen ja arviointi ja kaiken tämän ohjaus ja johtaminen. Riippuen organisaatiosta, ja sen perustehtävästä, jokainen osa-alue sisältää erilaisia alatehtäviä ja toimenpiteitä. Organisaation rakenne ja tehtäväjako määrittää, kuka tai ketkä vastaavat mistäkin tehtäväalueesta. Paras tulos syntyy silloin, kun jokainen on selvillä vastuistaan ja sitoutuu niiden mahdollisimman hyvään hoitamiseen. Kysymys on sopimuksista, jotka osapuolet hyväksyvät ja joihin he sitoutuvat ja joiden ehdot ovat kaikille selvät. Esimiestyö ja johtaminen ovat tehtäviä muiden joukossa. Näin määriteltynä johtajuus jakaantuu, koska kukaan ei voi hoitaa sen osa-alueita yksin. Kysymys on lopulta yhteistyöstä ja sen sujumisesta eri osapuolten kesken.

Kun työnjaot ovat selvät ja muut rakenteet (osallistumisen mahdollistavat palaverit ja keskustelut) ovat kunnossa, perustehtävän mukaiselle työskentelylle on hyvät mahdollisuudet. Tällöin on esimies- ja johtamistaitojen lisäksi puhuttava alaistaidoista ja yleensäkin vuorovaikutus-, ryhmä- ja yhteistyötaidoista.

Strateginen suunnittelu ja toiminnan yleisten edellytysten turvaaminen on yleensä johdon tehtävä. Käytännön toimintaa ohjaavat ja organisoivat eri tasoiset esimiehet ja loput henkilöstöstä vastaavat toteutuksesta. Toisaalta tämä jaottelu on vähän keinotekoinen; myös suunnittelu sisältää toteuttamista ja mihin tahansa konkreettiseen työhön kuuluu myös jonkinasteista suunnittelua ja arviointia. "Tavallisissakin" tehtävissä tarvitaan nykyisin teknisen ja konkreettisen osaamisen lisäksi myös laajempaa ymmärrystä kokonaisuudesta ja sen osaprosesseista, päätöksenteosta, tulojen ja kustannusten muodostumisesta, vain muutaman mainitakseni.

Esimies- ja alaistaidot eivät ehkä olekaan niin kaukana toisistaan kuin ensi kuulemalta voisi ajatella. Taidot, joita johtamisessa tarvitaan ovat tarpeen myös alaisille, mittakaava tosin voi olla toinen. Lisäksi useimmat esimiehet tarvitsevat itse alaitaitoja suhteissa omiin esimiehiinsä. Tietoja voi hankkia ja taitoja harjoitella, ne eivät ole myötäsyttyisiä ominaisuuksia, joita jollakulla on ja jollakulla ei.

Vaikka johtajuus toteutuu parhaiten yhteistyönä, siitä ei tule vetää sellaista johtopäätöstä, että johtajia tai esimiehiä ei tarvittaisi. Vähänkin isommassa organisaatiossa on päinvastoin selkeä tarve jonkinasteiselle hierarkkiselle järjestäytymiselle. Kaikki eivät voi hoitaa kaikkea, vaan on sovittava mahdollisimman tarkoituksenmukainen työnjako. Eri kohdissa olevien esimiesten tehtävänä on luoda edellytykset, varmistaa ja ohjata työskentelyä. He ovat tehtävänsä puolesta erityisesti vastuussa tavoitteiden mukaisesta työskentelystä.

Osallistumisen ja yhteistyön korostaminen synnytti jossakin vaiheessa kulttuureja, joissa jopa varottiin johtaja-nimikkeen käyttämistä. Johtajat puhuivat itsestään vetäjinä tai valmentajina tai käytettiin muita kiertoilmaisuja. Alainsanaa paheksuttiin, koska se toi mielikuvia alamaisuudesta. Haluttiin korostaa samassa veneessä olemista ja häivyttää hierarkkiset erot, jotka eivät kuitenkaan kadonneet mihinkään. Tarkoitus oli ilmeisesti luoda hyvää ilmapiiriä ja yhteishenkeä. Tuloksena oli kuitenkin enemmän epävarmuutta ja turvattomuutta, kun ei selvästi tiedetty kuka lopulta tekee päätökset. Itseohjautuvuus tarkoitti usein sitä, että piti pärjätä omin eväin eikä tiedetty kenen puoleen tiukan paikan tullen voi kääntyä avun saamiseksi.

## YHTEISÖ JOKA HARHAUTUU PERUSTEHTÄVÄSTÄÄN

Työyhteisön edellä kuvattua rationaalista ja tavoitteellista työskentelyä kutsutaan työryhmyöskentelyn tilaksi. Tätä tilaa uhkaavat monet vaarat. Nämä vaaratekijät syntyvät yksilöiden ja ryhmien, usein tiedostamattomista tarpeista ja tunteista, jotka vaarantavat rationaalisen työskentelyn. Varsinainen tavoite voi hämärtyä tai korvautua jollakin muulla. Ylipäättään tavoitteellinen työskentely vaatii taitoja, jotka eivät välttämättä ole aina käytössä. Pitäisi pystyä pitkäjänteisyyteen, sietämään ajoittaista epämukavuutta ja panemaan syrjään itselle ehkä hyvinkin tärkeitä tarpeita ja intressejä. Sitoutumiseen ja vastuullisuuteen ei toimivakaan ryhmä kykene jatkuvasti täydellä teholla.

Kirjallisuudessa puhutaan ryhmän perusolettamustiloista, jolloin varsinainen tehtävä on syrjäytynyt ja tilalle tulee kollektiivinen, harhainen perusoletus tai uskomus asioiden tilasta. Näistä mainitsen tässä riippuvuustilan ja pako-taistelutilan. Nämä tilat syntyvät kollektiivisina, tiedostamattomina vastareaktiona rationaalisen työskentelyn vaativuudelle ja väistämättömälle vaikeuden kokemukseksi. Riippuvuuden tilassa oleva ryhmä on aloitekyvytön ja osaamaton ja asettuu odottamaan, että esimies pelastaa sen tästä hankaluudesta. Pako-taistelutila taas syntyy vastareaktiona edelliselle; kun koetaan, että pelastusta ei tule, luovutetaan ja paetaan tilanteesta. Pakeneminen voi olla konkreettista poissaoloa tai myöhästelyä tai sitten näkyä vetäytymisenä ja välinpitämättömyytenä. Taistelu puolestaan voi ilmetä keskinäisenä riitelynä tai kapinointina johtoa kohtaan.

Inhimillisten ominaisuuksiensa takia kaikki yksilöt ja ryhmät voivat olla ajoittain kokonaan tai osittain toimintakyvyttömiä ja käpertyneitä kokemuinsa ylipääsemättömiltä tuntuviin vaikeuksiin. Muutokset tai kriisit voivat taannuttaa hetkeksi toimivankin ryhmän. Ryhmän jäsenet voivat kuitenkin oppia

havainnoimaan ja tunnistamaan työskentelynsä vaiheita ja ryhtymään tarvittaessa korjaamaan sen suuntaa. Sen verran on ajoittain pysähdyttävä, että voidaan arvioida ollaanko oikeassa suunnassa.

Esimiehen on usein vaikea hoitaa aikuisena tehtäväänsä tässä asetelmassa: riippuvuutta ja passiivisuutta voi olla vaikea sietää, jos sen syntymekanismia ei ymmärrä. Riippuvuus ja siihen liittyvä ihailu voi ruokkia esimiehen itsetuntoa. Itsetunnon heikko esimies voi ylläpitää riippuvuuden tilaa, koska se sopii hänelle. Hän saa tuntea olevansa pätevä, jota ilman koko porukka olisi hukassa. Toisaalta jos esimies ei kestä kapinointia, hän voi turvautua pomottamiseen tai liialliseen hierarkian korostamiseen, joka usein vain lisää uhmaa ja vastakkainasettelua. Perusasenteiltaan epäluuloinen ja kyyninen taas helposti kylvää ympärilleen epäluottamusta, kilpailua ja kateutta, jolloin energia kuluu keskinäiseen taisteluun eikä sitä riitä enää työhön liittyvien ongelmien ratkomiseen. Voidaankin sanoa, että organisaatiot ja yhteisöt ovat johtajiensa kaltaisia, hyvässä ja pahassa. Esimies voi kehittää ryhmäänsä, ja antaa sen kehittyä, vain niin pitkälle kuin hän itse on omassa kehityksessään.

Näiden paineiden kohteena oleminen on vaativa tehtävä ja vaatii esimieheltä ilmiöiden syntymisen dynamiikan ymmärtämistä ja mielellään suhteellisen tervettä itsetuntoa ja tarkoituksenmukaisia suojautumiskeinoja. Ilmiöt imaisevat helposti mukaansa. Esimiehen tehtävä on auttaa ja ohjata, mutta ei liikaa. Tehtävässään terveellä tavalla istuva esimies toimii asiallisesti eri tilanteissa eikä provosoidu, vaikka provosoidaan, mutta uskaltaa myös panna rajat silloin kun se on tarpeen. Hänen ei tarvitse liioitella eikä korostaa asemaansa.

Ryhmien ja yhteisöjen yksi tärkeimmistä turvarakenteista on mahdollisimman avoin puhuminen ja sille luodut toimivat rakenteet; erilaiset palaverit ja kehityskeskustelut. On kuitenkin sanottava, että mahdollisuuksien olemassaolo ei vielä riitä, niitä on opittava käyttämään. Takana puhuminen ja muu jälkipuinti ovat usein niin piintynyt osa toimintakulttuuria, että toisenlaisen toimintatavan oppiminen on kovan työn takana. Tässä kokemukseni mukaan työyhteisöt hyötyvät koulutuksesta ja työnohjauksesta. Asioista puhuminen oikeaan aikaan, oikeassa paikassa, asiallisesti ja rakentavasti on taito, jota joudutaan usein alusta asti opettelemaan.

## AUKTORITEETTIKOKEMUKSET JA -KÄSITYKSET JA NIIDEN VAIKUTUKSET

Alaiset kohdistavat johtajaan ja johtoon omia kokemuksiaan aikaisemmista auktoriteettisuhteistaan. Näitä auktoriteetteja ihmisen elämässä ovat ensin vanhemmat, sitten opettajat, myöhemmin esimiehet ja muut kullekin merkittävät henkilöt. Esimiehet ovat enemmän tai vähemmän aina näihin kokemuksiin liittyvien tunteiden kohteena. Ihailu ja kateus, arvostelu ja kapinointi voivat vuorotella, erityisasemaa ja huomiota voidaan tavoitella monin tavoin. Voi olla vaikeaa ylläpitää realistista käsitystä itsestään kaiken tämän keskellä ja toimia linjakkaasti tehtävänsä edellyttämällä tavalla. Voi olla esimerkiksi vaikea ajatella itseään mukavana ja hyvää tarkoittavana ihmisenä, jota pohjimmiltaan on, jos jatkuvasti joutuu tuottamaan ihmisille epämiellyttäviä oloja esimerkiksi muistuttamalla työelämän realiteeteista. Esimies ei kuitenkaan voi olla isä tai äiti, joka täyttää alaisten kaikki tarpeet, ilman että niitä tarvitsee edes ääneen julkituoda.

Esimies ei myöskään voi aina olla ehdottoman tasapuolinen tai ymmärtää kaikkea ja kaikkia, vaikka haluaisikin.

Myös esimiehen omat kokemukset aktivoituvat hänen suhteissaan omiin esimiehiinsä. Paradoksaalisesti hän saattaa ihmetellä miksi hänelle ei uskalleta avoimesti puhua, mutta on itse yhtä arka ottamaan epäkohtia esille oman esimiehensä kanssa. Hän voi itse puhua takanapäin ja arvostella epälojaalisti esimiestään, kun ei kykene tasavertaiseen, perusteltuun ja suoraan eri mieltä olemiseen ja siitä keskustelemiseen.

## LIIKA SITOUTUMINEN TEHTÄVÄÄNSÄ TAI ASEMAANSA

On tärkeää, että esimies sitoutuu organisaatioonsa, sen perustehtävään ja omaan osuuteensa siinä. Mutta tehtäväänsä tai asemaansa voi kuitenkin samaistua liikaa ja omia sen kokonaan itselleen. Tehtävään liittyvään valtaan voi myös mieltä väärtävällä tavalla. Silloin kokee helposti asiallisenkin keskustelun kritiikkinä, tuhoamisyrityksenä tai henkilökohtaisena hyökkäyksenä, joita vastaan pitää puolustautua kaikin keinoin. Tämä vaara on erityisesti esimerkiksi ideologisissa tai aatteellisissa järjestöissä, joissa sitoutuminen ja usko oman näkemyksen oikeuteen voi olla erityisen voimakasta. Muita näkemyksiä ei tietenkään tarvitse kuulla, jos uskoo omistavansa totuuden. Kaikki eri mieltä oleminen näyttää uhkalta, joka siis pitää tukahduttaa. Itse hyvin sitoutunut vaatii usein myös muilta paljon, ehdotonta omistautumista tai kohtuutonta työpanosta.

Keskustelu ja avoimuus eri näkemyksille on kuitenkin välttämätöntä. Onhan oppositio laajemminkin demokratian edellytys ja sen tukahduttaminen on aina vaaran merkki. Tietenkään eri mieltä oleminen ei ole itsetarkoitus. Joskus sen takana on kilpailua ja suostumattomuutta siihen työnjakoon, joka on sovittu. Tai eri mieltä olemista ohjaavat henkilökohtaiset motiivit, esimerkiksi huomionhalu.

Vallassa olevan pitää kuitenkin kestää arvostelua ja ottaa se vakavasti tutkittavakseen ja tiedon lähteeksi: tuolla tavallako minut koetaan ja ymmärretään? Jos vuorovaikutus häiriintyy tai vähenee, esimies ei enää tiedä mitä ajatellaan ja koetaan. Hänelle lakataan kertomasta asioita tai kerrotaan valikoiden sitä mitä uskotaan hänen haluavan kuulla. Tämä vaara kasvaa mitä ylemmäs hierarkiassa nousee. Avoin sisäinen vuorovaikutus on siis välttämätöntä, mutta yhtä tärkeää se on myös ulkomaailman kanssa. Vaihtoa ja liikettä pitää olla, muuten käperrytään liikaa omiin ongelmiin tai toisaalta kieltäydytään näkemästä niitä kehittämistarpeita, jotka pitäisi nähdä.

Näistä syistä johtuen esimerkiksi monilla yhdistyksillä tai muilla organisaatioilla on rajoituksia, jotka koskevat toiminnanjohtajien tai puheenjohtajien toimikausien määrää. Toisaalta on totta, että monet yritykset (esim. perheyrietykset tai aatteelliset liikkeet) syntyvät ja toimivat hyvin vahvan johtajan näkemysten varassa. Koon kasvaessa voi kyllä tulla ongelmia, jos vastuuta ei osata jakaa eikä olemassaoloa turvaavia vaihtoehtoisia toimintastrategioita tutkita riittävästi. Totta on, että myös ne organisaatiot voivat olla vaikeuksissa, joissa ei suostuta minkäänlaisiin vastuumäärityksiin. Ajatus, että kaikki päättävät kaikesta, voi toimia tietyn ajan, mutta vastuut ja niiden edellyttämä viimeinen päätösvalta on jossakin vaiheessa kuitenkin sovittava ja siihen on kaikkien suostuminen.

## YHTEISTYÖTAIDOT

Puhutaan sitten esimiehistä tai alaisista, ryhmistä tai yhteisöistä, yhteistyötaidot ovat välttämättömiä. Niitä vain harvoilla on luonnostaan, useimmat joutuvat niitä kokemuksen kautta oppimaan ja onnekkaimmat oppivatkin.

Yksilötasolla yhteistyötaidot tarkoittavat hyviä vuorovaikutustaitoja, taitoa ilmaista omia ajatuksiaan, mutta myös kuunnella muita. Se merkitsee myös suhteellisen tervettä ja realistista itsetuntoa, itsenäisyyttä, rohkeutta ja halua sitoutua siihen mitä arvostaa. Lisäksi niihin kuuluu halu ja taito tulla toisten ihmisten kanssa toimeen, puolustaa itseään ja muita, rohkeutta tarttua epäkohtiin ja tunnistaa niitä. On tärkeää arvostaa muitakin itsensä lisäksi ja osata nähdä piileviä potentiaaleja ja mahdollisuuksia. On osattava innostua ja innostaa ja jaksaa pitää yllä optimismia. Nämä taidot ovat hyödyllisiä kenelle tahansa ja missä tehtävässä tahansa.

Ryhmän yhteistyötaidot näkyvät taitoina toimia ryhmänä tavoitteensa toteuttamiseksi. Suunnitella ja ideoida, tehdä päätöksiä ja sopimuksia, toteuttaa niitä ja arvioida omaa toimintaansa ja oppia kokemuksesta. On myös kestävä erilaisia ryhmän kehittymisestä syntyviä, tai ulkomaailman aiheuttamia kriisejä ja selviydyttävä niistä eteenpäin.

## RYHMÄTYÖ RY:N JOHTAJUUS-, JOHTAMIS- JA ESIMIESTAITOJEN KOULUTUKSESTA

Ryhmätyö ry:n käsitys johtajuudesta on lähtenyt perustehtävästä ja yhteistyö on nähty parhaana strategiana toimia sen toteuttamiseksi. Koulutuksessamme on aina tämän näkemyksen mukaisesti korostettu yhteistyön edellyttämiä itsetuntemus- ja vuorovaikutustaitoja, johtamis- ja ohjaamistaitojen lisäksi.

Kun vuorovaikutustaidot nähdään tärkeinä, siitä seuraa se, että persoonallisten valmiuksien ja taitojen kehittäminen tulee myös tärkeäksi. Itsetuntemus, oman historian vaikutusten ymmärtäminen ja omien tunnereaktioiden taustojen tutkiminen tulee välttämättömäksi. Vähitellen voi löytää entistä tarkoituksenmukaisempia tapoja ratkoa oman elämän ongelmia, miettiä oman elämänsä tavoitteita ja valintoja.

Kaikki tämä auttaa esimies- ja johtamistehtävissä, joissa kehittyminen on usein koulutukseen hakeutumisen alkuperäinen motiivi. Toisia ihmisiä on vaikea ohjata ja johtaa, jos ei ymmärrä mitä omassa itsessä tapahtuu. Ryhmiä ei myöskään voi menestyksellisesti johtaa, jos ei ymmärrä sitä dynamiikkaa, joka ryhmässä syntyy ja joka vaikuttaa sen toimintaan.

Johtajuuskurssien lisäksi monet esimies- ja ohjaustehtävissä toimivat ovatkin kartuttaneet osaamistaan peruskursseilla, keskusteluryhmissä ja työyhteisövalmennuksissa. Ohjatulla kurssilla saa kokemuksen siitä, miten ryhmässä tapahtuvia ilmiöitä voidaan jäsentää ja opiskella yhdessä toisten ja kouluttajien kanssa. Monet esimiehet ovat myös hankkineet työnohjaajapätevyuden ja saaneet sen avulla lisää ohjaustaitoja ja sen lisäksi oppineet milloin ja mihin työnohjaus on sopiva kehittämismuoto.