

# Monta kokkia - yksi johtaja

Minna Laitinen

TAYS

Leadership is doing the right things and management is doing things right. Great leaders possess impressive social intelligence and a zest for change. Team leadership is the management of a group of people brought together to work to achieve a common goal. In order to get everyone to work as one functioning team, the leader must motivate and inspire his or hers followers.

## Johdanto

Meidän koulutusjärjestelmämme ei anna juuri lainkaan valmennusta esimiestyöhön ja johtamiseen. Asiantuntijoiden johtaminen perustuu vuorovaikutteiseen johtamiseen, jossa keskustelu ajaa johtajan yksinpuhelun ohi. Hyvää johtamista voi kuitenkin harjoitella ja oppia.

*'Johtajaksi ei synnytä. Johtajaksi kasvetaan. Se tapahtuu samalla periaatteella kuin mikä tahansa kasvu...kovalla työllä.'* -Vince Lombardi

## Työryhmän johtaminen

Johtaminen on ihmisten ohjaamista johtajan tahdon mukaiseen suuntaan. Johtajan työllä on tarkoitus saada joukko ihmisiä toimimaan siten kuin johtaja haluaa. Koska kyse on vuorovaikutusprosessista ihmisten välillä, johtamisen hyvyys tai huonous on seurausta siitä, kuinka hyvin tuo vuorovaikutus saadaan toimimaan.

*'Esimerkillisyys ei ole paras tapa vaikuttaa muihin, se on ainoa tapa.'* -Albert Schweitzer

Keskeinen elementti on tahto. Johtamista ei tapahdu, jos johtajalla ei ole näkemystä siitä, miten hän haluaa asioita tehtävän. Jotta voisi tahtoa jotakin, pitää päättää mitä tahtoo. Suurin osa johtamista onkin päätösten tekemistä. Päättäminen on valintaa vaihtoehtoista. Jotta vaihtoehtoista voisi valita, ne pitää arvottaa. Johtaja voi käyttää arvottamiseen kahta apu-

välinettä. Toinen on tieto ja toinen intuitio. Intuitio ei ole mikään henkimaailmasta välittyvä tieto, vaan se on kokemukseen perustuvaa välitöntä tietämistä, joissa aivot tuottavat tiedon ilman erityistä analysoivaa ajatusprosessia. Silloin mitataan myös johtajan vanhaa kokemusta. Tutut tilanteet tuottavat samankaltaisia päätöksiä. Pelkällä tiedon käytöllä ei pärjää. Intuitio voi olla hyvätuntuinen peruste huonojen päätösten tekemiselle.

*'Jos pyrin korvaamaan nöyryyden kommunikaatiotekniikoilla, epäonnistun johtajana.'*  
-Alexandre Havar

Tunteet ja vaistot ohjaavat ihmisten käyttäytymistä huomattavasti enemmän kuin kuvittelemme. Hyvä johtaja omaa sosiaalista älykkyyttä eli tunneälyä. Tunneälyä omaavalla johtajalla on itsehillintää. Suuttuessaan hän ei menetä malttiaan, vaan pystyy hallitsemaan tunteensa. Kukaan ei kunnioita raivoavaa johtajaa, häntä voidaan pelätä, mutta arvostusta ja kunnioitusta hän ei saa. Tunneälytaidot ovat tärkeitä työelämäntaitoja ja niiden avulla niin johtaja kuin kuka tahansa ihminen kykenee toimimaan rakentavasti sosiaalisissa tilanteissa muiden ihmisten kanssa sekä toimimaan niin johtajana kuin johdettavana. Ilman tunneälyä mikään ihmisyyhteisö ei voi toimia tehokkaasti. Tunneälykkäällä johtajalla on kyky hallita suhteita ja verkostoitua. Tunneälyä on analysoitu monellakin tapaa ja yksi tapa on jakaa tunneäly viiteen eri alueeseen: omien tunteiden tiedostaminen, niiden hallitseminen, itsensä motivoiminen, muiden ih-

misten tunteiden havaitseminen eli empatia sekä kyky hoitaa ihmissuhteita. Tunneälytaitojen osaaminen helpottaa monien tilanteiden hallintaa.

### *Mitä johtaminen on?*

Johtamistilanne on eräänlainen neuvottelu. Positiivista palautetta tulee antaa aina kun siihen on syytä. Hyvää työtä tehnyttä ihmistä kannattaa aina kehua. Ja positiivinen palaute kannattaa antaa julkisesti aina kun mahdollista. Se lisää palautteen painoarvoa ja näyttää muille, minkälainen toiminta on johtajan tahdon mukaista. Myönteistä palautetta ei voi antaa liikaa, mutta sitä pitää antaa vain hyvin tehdystä työstä. Jos positiivista palautteen antamisesta muodostuu tapa, jota annetaan vaikka suoritus olisi keskinkertaisista, uskottavuus alkaa rapautua. Jos positiivisen palautteen antaminen on meille vaikeaa, on negatiivisen tai korjaavan palautteen antaminen sitäkin hankalampaa. Korjaavana tai negatiivisen palautteen antaja pelkää usein saajan motivaation katomaista, kovaa vastakritiikkiä tai mahdollista riitaa, joka palautteen antamisesta seuraa. Jos palautteen antamisen tapa on oikea, pelko on useimmiten täysin aiheetonta. Palautteen antamisessa toimii vanha vitsi hyvistä ja huonoista uutisista: 'minulla on hyviä ja huonoja uutisia, kummat haluat tietää ensin'. Kerro aina ensin hyvät. Korjaava palaute kannattaa antaa aina kun mahdollista kahden kesken. Ryhmän edessä ripittäminen ei kuulu nykyaikaiseen työyhteisöön. Korjaavaa palautetta ei pidä koskaan antaa kiihtyneenä. Kiihtyneessä mielentilassa huutaminen tulkitaan helposti vain ohime-neväksi puuskaksi, josta ei tarvitse välittää. Asiallisesti, mutta jämäkästi annettu palaute on paljon tehokkaampaa ja se jää mieleen.

*'Ihmiset voidaan jakaa kahteen ryhmään: niihin jotka kulkevat edellä ja saavat aikaan ja niihin jotka kulkevat perässä ja arvostelevat.'*

-Seneca

Johtajan pitää oman uskottavuutensa takia noudattaa omia periaatteita, sääntöjä ja ohjeita kirjaimellisesti. Se ei kuitenkaan riitä, johtajan pitää myös toimia esimerkkinä hyvästä johtamisesta ja pitää kiinni yleisistä eettisistä periaatteista. – Jos traumatiimihälytyksestä ei lähdetä kesken pois, ei traumajohtajakaan voi lähteä kesken kaiken syömään.

### *Johtamisen tunnusmerkit*

Me kaikki odotamme palvelutehtävissä olevilta ihmisiltä hyväntuulisuutta. Samalla tavalla kuin palvelutilanteissa, johtamistilanteissa hyväntuulisuus luo turvallisuutta ja ilmentää, että vaikeatkin asiat ovat pohjimmiltaan vain asioita. Hyväntuulisuus vähentää ahdistusta. Darwin osoitti jo yli sata vuotta sitten, että ilon ja tyytyväisyyden ilmaukset edistävät ihmisten välistä vuorovaikutusta. Lisäksi tutkimukset ovat osoittaneet, että tunnetiloilla on taipumus tarttua yhteisössä. Jos johtaja esiintyy aggressiivisesti tai on selvästi pelokas, tunne tarttuu muuhun työyhteisöön salamannopeasti. Jos johtaja kykenee säätelemään omia tunteitaan niin, että vaikeassakin paikassa esiintyy hyväntuulisena, luo se työyhteisöön turvallisuuden tunnetta ja vapauttaa energiaa työn hyvin tekemiseen. Johtajan työ on muun vaativuuden ohessa näyttelijän työtä. Pitää pystyä esiintymään rennon hyväntuulisenä vaikka sisällä kiehuisi.

*'On hyvä odottaa muilta hyvää, toimia siltä pohjalta, että muut ovat rehellisiä ja kunniallisia, sillä kun heihin suhtautuu sillä tavoin, houkuttelee usein esiin rehellisyyttä ja kunniallisuutta.'*

- Nelson Mandela

Vastuunkantaminen kuuluu johtajalle. Vastuunkantamisella on myös uskottavuusnäkökulma ryhmään päin. Johtajan rohkeus ja arvovalta mitataan usein nopeasti vastaan tulevilla tilanteilla, joissa johtajan pitää ottaa johtajuus. Tehdä yksin tai ryhmän puolesta jotain, joka ylittää epämuukavuuuskynnyksen. Pitää mennä kertomaan omisille potilaan menehtymisestä. Hyvä johtaja ei delegoi näitä tilanteita, vaan menee itse, vaikka se ei kovin mukavalta tuntuisikaan. Uskottavuutta ei sen sijaan lisää muodikas tapa mennä tekemään näytin vuoksi tehtäviä, joita ei osaa. Hyvän johtajan tärkeä ominaisuus on johdonmukaisuus ja sen mukanaan tuoma ennustettavuus. Jos johtaja toimii ja ottaa kantaa samantyyppisissä tilanteissa saman linjan mukaisesti, se luo ryhmään turvallisuuden tunnetta. Kukaan ei pidä yllätyksistä - ei ainakaan ikävistä.

*'Voidakseen johtaa muita on oltava valmis menemään edeltä yksin.'*

-Harry Truman

Ihminen on perusluonteeltaan laumaeläin. Ryhmään kuulumisen tarve ohjaa ihmisen sosiaalista käyttäytymistä. Sitä voi hyödyntää niin hyvässä kuin pahassa. Hyvän johtajan pitää pystyä vaatimaan itseltään vähintään samantasoista suoritusta kuin ryhmältään. Jos johtaja ei pakota itseään täysimittaiseen suoritukseen, se huomataan heti. Vaaran on että koko ryhmä veltostuu vähitellen johtajansa esimerkin innoittamana. Toisaalta, jos johtaja panee jatkuvasti itsensä peliin, hänen esimerkkinsä vetää myös muut tekemään parhaansa. Hyvä johtaja seisoo ryhmän onnistuessa ryhmänsä keskellä ja ryhmän epäonnistuessa oman ryhmänsä edessä.

Johtajan auktoriteetti ei synny pelkän hierarkkisen aseman kautta, vaan se on ansaittava. Tähän tarvitaan enemmän tekoja kuin sanoja. Parhaintakaan johtajaa ei arvosteta, jos häneltä puuttuu substanssiosaaminen.

*'Kyky on se mitä pystyt tekemään. Motivaatio määrää sen mitä teet. Asenne ratkaisee kuinka hyvin teet sen.'*  
- Valmentaja Lou Holtz

**Kirjallisuus:**

1. Hiltunen A. Johtamisen taito elämänmittainen matka. WSOYpro Oy 2011.
2. Toimiva tiimi. Haward business school press 2005.
3. Lundberf T, Berggren O. Apinajohtajan käsikirja. Atena 2013.