

Johtaja näyttää suuntaa

JOHTAJAKOULUTUKSESSA meille noin sadalle osallistujalle annettiin tehtävä: muodostakaa ryhmiä. Olimme valtaosin toisillemme vieraita, mutta onnistuimme hieman kaoottisesti jakaantumaan ryhmiin ja kotiutumaan eri kokoushuoneisiin.

Omassa ryhmässäni mietimme, mitä sitten tehdä. Päätimme valita johtajan, joka edustaisi meitä kaikkia ja auttaisi meitä muita tavoitteiden valinnassa.

Jonkin aikaa toiminnan suunnittelu sujui tällä organisaatiolla, mutta pian uteliaisuutemme kasvoi, ja halusimme jonkun lähtevän tutustumaan muihin ryhmiin. Nimesimme ulkosuhteiden hoitajan. Jatkoimme vierailuja ja kutsuimme toisia luoksemme.

Palautteessa ryhmämme sai kiitosta siitä, että meillä kaaos jatkui pidempään kuin muilla. Emme soveltaneet mitään opittua organisaatiomallia vaan toimimme tarpeen mukaan. Jotkut ryhmät olivat järjestäytyneet nopeasti organisaatiokaavion mukaisesti.

JOHTAJAN TULEE näyttää suuntaa, huolehtia resursseista ja innostaa alaisiaan. Tietoja löytyy netistä ja yliopistojen tutkimustulokset ovat pian avoimesti saatavilla. Johtajallakin on entistä tärkeämpää avoimet ja läpinäkyvät toimintatavat sekä laaja verkostoituminen. Avoimet tiedot löytää verkostojen avulla.

Johtaja vastaa monista asioista tulosvastuiden lisäksi. Lain mukaan esimiehen on edistettävä suhdettaan työntekijöihin, samoin työntekijöiden keskinäisiä suhteita.

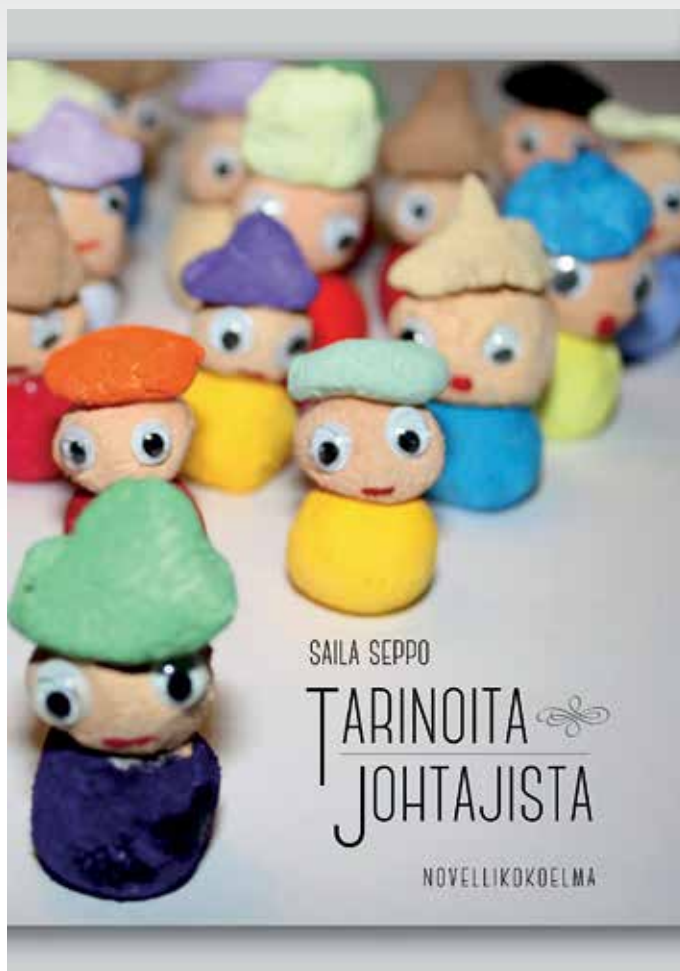
Omalta esimiesuraltani muistan, kun joku kertoi minulle, että on joka aamu kiva tulla töihin. Näin soisi kaikilla olevan.

Johtajan ja alaisen suhde on kahden aikuisen ihmisen välistä dialogia. Voisiko ajatella, että alainen on kuin asiakas?

Asiakkaalta saa rahaa ja alaiselta työpanoksen. Asiakasta pitää palvella ja hänelle pitää markkinoida. Alaista pitää innostaa ja antaa hänelle tarvittavat resurssit. Esimies voi latistaa alaisensa motivaation, jos ajattelee asioita vain omista lähtökohdistaan.

Johtajaksi kasvamisen tie kulkee itse-tuntemuksen, itselle ja muille armollisuuden löytämisen ja puolittäydellisyyteen tottumisen kautta. Vähemmän ammennusta johtajasta itsestään ja enemmän alaisista antaa paremman tuloksen kuin toisin päin.

Kuuntelutaitoa voi harjoitella esimerkiksi pitämällä oman suunsa kiinni, kun toinen puhuu kymmenen minuuttia. Koke-



Saila Seppo on Suomen Akatemian ohjelmapäällikkö, joka on kirjoittanut humoristisen novellikokoelman *Tarinoita johtajista* (Greenbutton 2015).

muksesta tiedän, että on vaikeaa olla välillä kommentoimatta.

JOHTAJAN PERSOONA voi olla monenlainen. Se näkyy johtamistyylissä.

Persoona voi olla terve aikuinen, joka nauttii siitä, mitä tekee. Persoona voi myös olla eristäytyvä, ylivaateliias, epäluuloinen tai narsistinen. Persoonalla voi olla hyvä tai vaihtoehtoisesti häiriintynyt käsitys realiteeteista.

Johtajalla on valta kontrolloida myös ryhmän käsitystä ja ymmärrystä ulkopuolisesta maailmasta. Luin **Touko Perkon** kirjoittaman **A. I. Virtasen** elämäkerran, jossa sivuttiin johtajuutta useissa kohdissa. Monin tavoin meritoitunut nobelisti tiesi arvonsa.

Mikä vaikutus menestyneellä johtajalla

on alaisiinsa? Ainakaan Virtasen tapauksessa kukaan ei kehittänyt hänen saappaisiinsa asti. Kurjaa oli lukea, miten ilkeästi ja kateellisesti Virtasesta jossakin vaiheessa kirjoitettiin.

Netissä sattui silmiini mielipide, jonka mukaan tervejärkinen ei Suomessa ryhdy johtajaksi. Koulussa kuulemma opitaan, ettei kenenkään parane nousta muita korkeammalle.

Kuitenkin vain johtamisella selvitään muutoksista ja pystytään uudistumaan. Johtajalla on erittäin suuri osuus henkilöstön työhyvinvoinnissa. Hyvin menee, kun johtaja näkee mahdollisuuksia, tarttuu toimeen ja saa muut mukaan. □

Saila Seppo
saila.seppo@aka.fi