

Jenni Eskola
DA2 päättötyö 3.9.2007

Johtajan roolit johtoryhmätyöskentelyssä

Toimiessaan osana johtoryhmää johtajalla on erilaisia rooleja. Johtoryhmän jäsenenä johtaja on yksi samanarvoisista johtajista, jotka työskentelevät yhteisten päämäärien saavuttamiseksi johtoryhmässä. Hänen esimiehenään toimii johtoryhmätyöskentelyssä yrityksen toimitusjohtaja, jolle johtaja on alainen. Johtoryhmätyöskentelyssä linjajohtaja on siis sekä alaisen että tasavertaisen johtajan roolissa. Oman linjansa johtajana johtoryhmän jäsen on kuitenkin se ylin auktoriteetti ja linjansa alaisilleen johtaja. Johtoryhmätyöskentelyssä nämä roolit voivat sekoittua helposti keskenään, mikä voi vaikeuttaa johtoryhmän työskentelyä. Sen tähden johtoryhmän jäsenten olisi hyvä tiedostaa omat roolinsa ja niiden vaikutus johtoryhmässä työskentelyyn sekä se, miten nämä roolit muodostuvat ja miten niitä on mahdollista hallita ja ymmärtää johtoryhmätyöskentelyssä.

Tarkoitukseni on pohtia suppeasti sitä, millaisia ulottuvuuksia johtajan roolilla on sekä toimitusjohtajan että linjajohtajan näkökulmasta ja miten nämä kaksi johtajatyyppeä ovat suhteessa toisiinsa. Lopuksi käsittelen hieman hyvän johtoryhmän käsitettä ja sen muodostumista. Lähtökohtana on erilaisia kirjallisuusviitteitä, joihin olen tutustunut. Sen lisäksi pyrin pohtimaan oman kokemukseni ja oppimani pohjalta sekä mentorini kanssa käymieni keskustelujen pohjalta siten, miten kirjallisuus ja todellisuus kohtaavat.

Johtajan roolin ulottuvuudet

Kirjassaan *Johtajan roolit* (1996, 191-196), Risto Tainio ja Anneli Valpola kuvailevat johtajan roolia yleisellä tasolla kolmen eri ulottuvuuden kautta. *Asiantuntemus* kattaa opitun ja harjoitellun ammattitaidon ja -tiedon. Sitä on erilaista: kirjaviisautta, käyttäytymistaitoja tai tutkitun tiedon soveltamista. *Kokemus* on eräänlaista syväosaamista; johtajalla on kehittynyt silmää, sormenpääntuntemaa, kokemuksia erilaisista ihmisistä ja tilanteista. Hän on kokeillut omia tietojaan ja taitojaan ja nähnyt niiden tulokset. Hän on voinut parantaa suoritustaan kokemuksensa perusteella. Hän on oppinut hakemaan liiketoiminnassa toimivan ratkaisun, joka vie haluttuun tulokseen. Kokemukseen tarvitaan sekä aikaa että erilaisia haasteita. Kokemus voi myös olla toimintokohtaista. *Sitoutuneisuus* pitää sisällään sitoutumisen yritykseen ja

sen liiketoimintaan, ihmisiin ja organisaatioon. Näiden yhdistelmistä on mahdollista muodostaa erilaisia johtajan ja hänen työkumppaneidensa rooleja, joiden avulla voi havainnollistaa johtajan onnistumista ja epäonnistumista erilaisissa johtamistilanteissa. Tätä kolmijakoa ajatellessa tulee mieleen se, että kattaako se todella kaikki johtajan roolin ulottuvuudet. Asiantuntemusta ja sen merkitystä johtajalle on luonnollisesti helppoa perustella. Kokemus sinänsä on tärkeä arvo, mutta miten se soveltuu ensimmäistä kertaa johtajaksi nousevien ominaisuuksiin tai nuoriin johtajiin? Heillä ei voi olla vanhempien kollegoidensa kokemusta. Tässä määrittelyssä kokemus kuitenkin pitää sisällään paitsi johtamiskokemuksen myös yleisellä tasolla kokemuksen ihmisten kanssa työskentelystä ja tilannetajun. Siihen voi liittää myös johtajan kokemuksen omasta itsestään, ts. itsetuntemuksen, joka onkin todella tärkeä johtajan ulottuvuus. Ulottuvuuksista ehkä abstraktein on sitoutuneisuus. Määritelmän mukaan se pitää sisällään johtajan sitoutumisen yritykseen, sen henkilöstöön ja organisaatioon. Johtamistyöskentelyn onnistumisen kannalta tämä on varmasti olennaisen tärkeä ominaisuus, mutta sen nostaminen kahden edellisen rinnalle vaikuttaa hieman oudolta. Ulottuvuutena sitoutuminen on tavallaan itsestänselvyys: kuka ryhtyy johtajaksi yritykseen/organisaatioon, johon ei voi olla sitoutunut? Tällaista "pakkojohtamista" näkee harvemmin erityisesti yksityisellä sektorilla, mutta julkinen sektori kärsii yhä edelleen ainakin jossain määrin siitä, että erinomaiset asiantuntijat palkitaan työstään antamalla heille johtoasema, jota he eivät välttämättä olisi edes halunneet.

Edellä esiteltyjen ulottuvuuksien avulla Tainio ja Valpola esittävät kolme erilaista roolia johtajalle. Ensimmäinen niistä on *ammattilainen*. Hänellä on laaja ammattitaito ja hän on kokenut. Hänen erilaisuutensa voi olla hänen rekrytointinsa syy, jolloin hänen rooliaan ja työn painopisteitään voidaan epäillä. Henkilöstö saattaa suhtautua häneen kuin määräaikaiseen muutosagenttiin: hänen ratkaisujaan ja niiden motiiveja epäillä. *Organisaation mies/nainen* on yrityksen oma kasvatti, joka näkee asiat yrityksen kannalta sen parhaaksi tulkiten. Ellei hän pidä yllä ammattitaitoaan on olemassa riski, että monet uudet käyttökelpoiset liiketoimintaratkaisut jäävät hyödyntämättä. *Kirjanoppinut* on ammatillisesti oppinut ja äärettömän innostunut johtaja. Erityisesti vastavalmistuneet edustavat tätä johtajatyyppeä. Jotkut henkilöstöstä voivat olla innostuneita, jotkut ihmeissään tällaisen johtajan kanssa, jos he eivät saa johtajan tulkintaa analyyseistä täsmäämään oman käsityksensä kanssa. Tällöin riskinä on innostuminen muotiratkaisuista ja

niiden soveltaminen heti käytäntöön niin, ettei henkilöstö ole niihin vielä sitoutunut. (Tainio & Valpola 1996, 191-196) Tällainen johtajaroolien lista on ensi näkemältä kovin suppea. Ammatillaisen alatyypinä voi kuitenkin nähdä esimerkiksi niin sanotut saneeraajat, joita on nähty viime aikoina nousevan myös suomalaisten yritysten johtoon useita. Organisaation mies/nainen on usein perheyrittäjien tai suomalaisuutta korostavan organisaation valinta. Näissä organisaatioissa on tärkeää voida luottaa siihen, että johtaja tuntee organisaation historian ja on "vihkiytynyt" sen toiminnalle. Kirjanoppineitakin johtajia näkee varmasti paljon. En kuitenkaan näkisi tätä tyyppiä vain vastavalmistuneiden osana: kyllä vanhemmankin polven johtajista monet edustavat tätä ikiliikkuja-tyyppiä. Mihin sitten sijoittuvat niin sanotut patruunat, joita edelleenkin näkee yritysten/organisaatioiden johdossa? Entä viime aikoina jonkinlaiseksi trendiksi nousseet yhteiskuntavastuulliset johtajat, jotka pyrkivät korostamaan yrityksensä yhteiskunnallista vastuuntuntoa, vaikka se usein olisi näkyvästikin ristiriidassa yrityksen toiminnan kanssa? Edellä mainittu kolmijaottelu helpottaa varmasti jonkinlaisen kategorisoinnin tekemistä, mutta tuollaisenaan se on mielestäni liian suppea kattamaan erilaisia johtajan rooleja. Karkeana luokitteluna se on kylläkin toimiva.

Toimitusjohtajan rooli

Johtoasemaan ja sen positioon vaikuttaa useita ulkoisia ja sisäisiä tekijöitä. Siihen vaikuttaa se, miten esimiehet, alaiset ja kollegat suoriutuvat tehtävistään. Jos toimitusjohtajalla on tietyn sektoriosaamisen tausta, esimerkiksi myynnissä, se vaikuttaa väistämättä hänen suoriutumiseensa toimitusjohtajana. Yksilön ominaisuudet, kokemus ja osaaminen, vaikuttavat aina hänen suoriutumiseensa. Samoin on yksilön kiinnostuksen kohteiden laita. Johtajan olettamukset omasta roolistaan vaikuttavat hänen asemaansa riippuen esimerkiksi siitä, kuinka paljon hän delegoi vastuuta. Myös alati muuttuvat ulkoiset seikat, kuten taloudellinen tilanne, poliittinen tilanne, kilpailutilanne jne. vaikuttavat johtoasemassa olevaan henkilöön. (McGregor 1960, 80-81) Ajatus siitä, että johtajan sektoritausta vaikuttaa hänen suoriutumiseensa on selviö, mutta tunnustan, etten ole itse koskaan ajatellut tätä asiaa tarkemmin. Ymmärrän sen, että jo ihmisen koulutustausta vaikuttaa hänen tapansa ajatella asioista, mutta mielestäni sektoriosaaminen voi joko vahvistaa tai täydentää sitä. Sektorijohtajissa on paljon sellaisia johtajia, joiden koulutus ja sektori eivät välttämättä vastaa toisiaan. Uskoisin tällaisen johtamisen tuovan ihmisen

ajattelutapaan lisää syvyyttä ja monialaisuutta, joka on toimitusjohtajan roolissa tarpeen. Keskusteltuani mentorini kanssa hän myönsi, että vaikeinta toimitusjohtajan roolissa on ollut hänelle omasta tekemisestä luopuminen. Tämä pitää varmasti monen toimitusjohtajan kohdalla paikkansa. Omaan tekemiseen ja asiantuntijuuteen takertuminen voi haitata olennaisesti paitsi toimitusjohtajana toimimista myös sokaista johtajan näkemästä asioita oman organisaationsa kannalta.

Miettinen ja Saarinen tiivistävät yritysjohtajan tehtävät/ominaisuudet kolmen kokonaisuuden alle. Ne ovat kyky synnyttää merkitystä, kyky rakentaa ja pitää yllä organisaation perusarvoja sekä kyky kiteyttää ja viestittää avainideoita ja yhteisöllisen toimintafilosofian peruskielikuvia. (Miettinen & Saarinen 1990, 134) Heidän mukaansa nämä ovat paitsi johtajuuden ominaispiirteitä myös yksilöominaisuuksia. Samalla he toteavat, että suomalaisessa yritysmaailmassa ja myös julkishallinnossa ihmispainotus koetaan usein heikkoudeksi ja yksilöllisyyttä pidetään itsekeskeisyytenä (Miettinen & Saarinen 1990, 132). Tämä on aika lohduton, mutta ehkä osittain jo aikansa elänyt ajatus. Nykyään yksilöllisyyttä osataan arvostaa jo yrityselämässäkin/julkishallinnossakin jossain määrin, mutta on totta, että liian "yksilöllisesti ajattelevat" saavat helposti hankalan ihmisen leiman. Toimitusjohtajan rooli on kuitenkin väistämättä yksinäinen ja siinä on pakko pystyä välillä yksilöratkaisuihinkin.

Linjajohtajan rooli

Johtoryhmän jäsenen rooli on erilainen silloin kun hän toimii linjajohdossa ja johtoryhmän jäsenenä. Jos organisaatio toimii tulosityksikköperiaatteella, linjajohtajan ei tarvitse tuntea vastuuta kuin oman linjansa tuloksesta. Jossain tilanteessa hänelle voi jopa muodostua kilpailuasetelma naapurilinjan johtajan kanssa. Ollessaan johtoryhmän jäsenenä johtaja on kyllä linjansa edustaja ja viestii linjasta sekä johtoryhmään että päinvastoin, mutta hän ei voi olla linjansa edunajaja toimiessaan resurssiryhmän jäsenenä. Tällaista kaksoisroolia ei ole kaikkien johtajien helppo omaksua. Tyypillinen virhe on se, että johtaja kokee itsensä edustamansa linjan asiantuntijaksi eikä käytä sitä kokonaisnäkemystä ja -osaamista, jota häneltä johtoryhmän jäsenenä odotetaan. (Porenne & Salmimies 1993, 94) Oman suppean kokemukseni perusteella tällaista johtoryhmäkäyttäytymistä esiintyy johtoryhmissä paljon. Eri linjojen johtajat eivät halua tai uskalla puuttua toistensa aloihin

(esimerkiksi myyntijohtaja ei voi sanoa mitään markkinointiin liittyvää), koska hän kokee siinä astuvansa kollegansa varpaille. Ja jos joku rohkeneekin ehdottaa jotain muutoksia toisen linjan johtajalle, ojennetaan hänet usein ruotuunsa. Vallalla on sellainen ajattelutapa, että eihän myyntijohtaja voi eikä hänen kuulukaan tietää mitään markkinoinnista. Sitä varten on oma ammatillisensa. Tällainen ajattelu on tuhoisaa johtoryhmätyöskentelylle, koska se keskittyy yleisen sijasta yksityiseen, mikä on täysin ristiriidassa johtoryhmän tavoitteiden kanssa.

Jotta edellä kuvatun kaltainen kaksoisroolin hallinta olisi ylipäättään mahdollista, on johtajan kyettävä jäsentämään elämänsä sekä ammatillisesti että yksityisesti riittävässä määrin. Hänen on tiedettävä miten yhdistää omat tavoitteet ja pyrkimykset niihin, joita organisaatio häneltä edellyttää. Hänen on siis osattava suunnitella ja ennakoida sekä lykätä tarvetydytyksiä nykyhetkeä pidemmälle. Johtoryhmässä työskennellessään hänen täytyy pystyä siirtämään yksilölliset tarpeensa taustalle. (Porenne & Salmimies 1993, 95) Mielenkiintoisena näkökohtana ihmisen rooliin työyhteisössä Miettinen ja Saarinen (1990, 106) tuovat esille, että työyhteisössä on pyrittävä säilyttämään ihmisen kokonaisharkinta yli hänen roolinsa. Tämä estää vieraannuttavaa erikoistumisen painetta muodostumasta työyhteisöön. Tai ainakin niin, että yrityskulttuuri rohkaisee työntekijää olemaan hiukan enemmän kuin roolinsa. On kuitenkin pidettävä huoli siitä, että erikoistettu työrooli sallii henkilökohtaisen sovellustyylin, työn ja työajan henkilökohtaista säätelyä. (Miettinen & Saarinen 1990, 106) Nämä näkemykset ovat ainakin osittain toisilleen vastakkaisia. Johtoryhmän jäsenen on väistämättä asetettava oma etunsa useinkin syrjään yrityksen edun tieltä, mutta mikä on sopiva määrä "uhrautumista yhteisen hyvän eteen"? Olen taipuvainen Miettisen ja Saarisen tavoin sallimaan ihmisille työssään roolinsa rajojen ylittämistä ja venyttämistä, sillä mielestäni se edistää työyhteisön ongelmanratkaisukykyä ja joustavuutta reagoida vastaan tuleviin tilanteisiin. Se täytyy kuitenkin sovittaa siihen, että yhteinen suunta ja tavoitteet on kaikkien asetettava ja niissä on pysyttävä kollektiivisesti.

Johdon ja linjajohdon roolien suhde

Jotta johdon ja linjassa työskentelevien suhde toimisi hyvin, täytyy tiettyjen edellytysten täytyä. Ensinnäkin johdon ja linjan välisissä suhteissa täytyy vallita auktoriteettitaso-arvo ja sen mukanaan tuoma vastuu on tunnustettava. Vanha käskytyksellinen johtaminen täytyy unohtaa. Toiseksi, jokaisen henkilöstöryhmän

päätehtävänä on tarjota apua kaikille johtotasoille, ei vain sille, jonka alaisena tietty ryhmä suoraan työskentelee. Kolmanneksi: henkilökuntaan kuuluvien pitää sisäistää, että avun tarpeen määrittelee aina sen vastaanottaja ja alaisen velvollisuuksia on mahdoton täyttää, jos niihin liittyy toisilleen ristiriidassa olevia velvoitteita johdon suuntaan. Viimeiseksi, johdon kontrollin tärkein periaate on itsekontrolli. (McGregor 1960, 172-173) Vaikka tämän tekstin kirjoittamisesta on kohta puoli vuosisataa, kuulostavat kaikki edellä mainitut edellytykset edelleen tuoreilta ja hyviltä. Itse korostaisin erityisesti avun antamisen (ja sen mukanaan tuoman vastuun) ja itsekontrollin periaatteita.

Käytännön johtoryhmätyön kriittisiä alueita on useita. Ensinnäkin johtoryhmän jäsenten ihmissuhteiden täytyy olla kunnossa. Erityisesti strategisessa johtamisessa ja suunnittelussa on usein ongelmana se, ettei suunnitteluvaiheessa paneuduta riittävän syvällisesti asioita eikä niitä valmistella tarpeeksi perusteellisesti. Johtoryhmän kokoonpano aiheuttaa usein ongelmia: se voi olla liian suppea tai laaja tai ryhmän kokoonpanoa ei ole yleisellä tasolla mietitty tarpeeksi. Päätöksenteko voi toimia ryhmässä niin, että jollain ryhmän jäsenellä on liian dominoiva ote. Hyvin usein johtoryhmän kokoustyöskentelyssä on puutteita joko aineiston, asialistan tai jonkin muun osa-alueen suhteen. Johtoryhmän yleisessä ilmapiirissä ja yhteistoiminnassa voi olla myös puutteita. Joskus johtoryhmässä ei tapahdu oppimista ja kehittymistä joko alituisen kiireen tai jonkin muun syyn vuoksi. Tai sitten johtoryhmän jäseniltä puuttuu kokonaan halu ryhtyä kehittämistyöhön. (Porenne & Salmimies 1993, 119-122) Hämmästyttävän usein näissä johtoryhmätyöskentelyn perusteissa on jotain vialla. Jatkuva ajanpuute ja alituisesti muuttuva toimintaympäristö tuovat tietysti mukanaan haasteita johtoryhmän rooleihin ja johtoryhmätyöskentelyyn yleensäkin, mutta huonosti valmisteltu kokous on parempi jättää pitämättä kuin tuhlaata kaikkien paikallaolijoiden aikaa siihen. Hyvällä valmistelulla pystytään hyvin pitkälle taistelemaan aikapaineita vastaan, kun muistetaan pysyä asiassa ja keskittyä olennaiseen.

McGregor (1960, 232-234) ja Porenne & Salmimies (Porenne & Salmimies 1993, 96) ovat listanneet, miten hyvän ryhmän ja ryhmätyöskentelyn erottaa muutamien tuntomerkkien perusteella. Hyvän ryhmän ilmapiiri on rento ja epäformaali. Sen jäsenten kesken käydään paljon keskusteluja, joihin osallistuvat lähes kaikki. Keskustelut liittyvät kuitenkin läheisesti ryhmän toimeksiantoon. Hyvässä ryhmässä on ymmärretty ja hyväksytty sen tehtävä. Ryhmän jäsenet

kuuntelevat toisiaan, mutta ryhmässä voi silti olla erimielisyyksiä. Niihin suhtaudutaan kuitenkin rakentavasti. Useimmat päätökset tehdään konsensusperiaatteella. Kritiikkiä käytetään usein hyvin suoraan tyyliin, mutta aina asiallisella tavalla. Ryhmän jäsenet ovat vapaita ilmaisemaan omia ideoitaan ja mielipiteitään. Kun ryhmä ryhtyy tuumasta toimeen, tapahtuu se selkeiden toimenpiteiden mukaan. Ryhmän johtaja ei dominoi ryhmää, eikä ryhmä vastaavasti suhtaudu johtajaansa hyökkäävästi. Ryhmä on hyvin itsetietoinen omista toimistaan ja tarkkailee jatkuvasti suoriutumistaan. Nämä kaikki liittyvät mielestäni juurikin johdon ja linjajohdon suhteeseen ja erityisesti siihen, että auktoriteettitaso-arvo on tunnustettu ryhmän kaikkien jäsenten kesken.

Hyvän johtoryhmän muodostuminen ja johtajan roolit sen eri vaiheissa

Lönnqvist lainaa (2002, 76-81) Bionin luokittelua kolmesta erilaisesta ryhmälle ominaisesta olotilasta. Niistä ensimmäinen, *riippuvuustilanteessa oleva ryhmä*, joka on tyypillinen ryhmämuodostuksen alkuvaihe, pyrkii samaan toimintaansa turvallisuutta ja suojelua johtajalta. Tällaisessa tilanteessa ryhmä turvautuu johonkin yksilöön, jonka koetaan olevan kaikkivoipa. Riippuvassa vaiheessa ryhmä toimii ikään kuin se olisi olemassa vain niin kauan kuin sen johtaja on kaikkivoipa ja ryhmä saa kaiken tukensa ja turvansa yksin johtajalta. Tämä epärealistinen asetelma johtaa ennen pitkää siihen, että johtajaa kohtaa aletaan tuntea vihaa ja kateutta. Tällöin ryhmä voi syrjäyttää johtajansa ja kohdistaa odotuksensa uuteen, ulkopuolelta tulevaan johtajaan. Toimintaansa aloitteleva ryhmä kokee usein tehtävänsä vaikeaksi ja kääntyy sen vuoksi johtajansa puoleen riippuvaa ryhmää muistuttaen. Johtajan on tyydytettävä tietty määrä ryhmän odotuksia, jotta ryhmään syntyy riittävä turvallisuuden ja varmuuden tunne. Hänen on ilmaistava linjansa, mutta hän ei saa ottaa riippuvuuden osoituksia vastaan. Hänen on osoitettava ryhmälle sen valmiudet ja osaaminen. Kun ryhmän toiminta on vakiintunut, johtajan tehtävä on lisätä sen jäsenten vaikutusmahdollisuuksia ja itseohjautuvuutta. (Porenne & Salmimies 1993, 112)

Taistelu-pako-ryhmässä (Lönnqvist 2002, 76-81) ryhmän jatkuvuuden takaa jotakin vastaan taisteleminen tai vastaavasti jonkin pakeneminen. Taistelu voi kohdistua joko ryhmän ulkoista tai sisäistä vihollista vastaan. Ryhmä hakee käyttäytymisessään syyllistä, ja siinä esiintyy vihamielisyyttä, vetäytymistä ja tehtävien välttämistä. Tässä tilanteessa kukin ryhmän jäsen tekee oman työnsä, mutta

ei ole kiinnostunut muiden työstä. Seurauksena ryhmässä syntyy erillisiä tuloksia ja vuorovaikutus on puutteellista. Ilmiön taustalla on epävarmuus omasta ammatti-identiteetistä ja kyvyttömyys nähdä yhteistyötä edellyttävää työtavoitetta. Tämän ilmiön voi tavata joissakin sellaisissa tilanteissa, joissa linjajohtaja toimii johtoryhmässä linjansa edunajajana. Tällaisessa tilanteessa johtajan tehtävänä on selventää yhteistä tavoitetta ja työrooleja sekä saada ihmiset viestimään keskenään. (Porenne & Salmimies 1993, 112)

Parinmuodostusryhmässä (Lönnqvist 2002, 76-81) taas kaksi ryhmän jäsentä liittyy yhteen. Tämä luo ryhmän sisälle läheisen yhdessäolon ja turvallisuuden tunteen. Ryhmän muut jäsenet alkavat suosia näiden kahden yhdessäoloa ja odottavat sen ratkaisevan ongelmat ilman, että muiden ryhmäläisten tarvitsisi itse nähdä vaivaa. Tässä tilanteessa yhteistyö ryhmässä voi jo olla parantunut, mutta ryhmän sisälle voi syntyä alaryhmiä. Samoin ajattelevat ryhmän jäsenet voivat muodostaa klikkejä, jotka kilpailevat keskenään. Tässä vaiheessa johtajan tehtävä on selventää ryhmän sisäisiä rakenteita ja työnjakoa. Hänen on kyettävä osoittamaan ryhmälle, että erilaiset näkemykset voidaan yhdistää yhteistyöksi. (Porenne & Salmimies 1993, 112-113)

Viimeinen vaihe ryhmän muodostuksessa on *ulkoisen kilpailun vaihe*. Kun sisäinen yhteistyö on parantunut, alkaa ryhmän oma identiteetti muodostua. Silloin ryhmän ja sen ympäristön vuorovaikutusta säätelee toisaalta yhteistyön tarve, toisaalta kilpailu. Ryhmä on vakuuttunut omasta toimintatavastaan, muttei välttämättä arvosta ulkopuolisten ajattelutapaa. Tämä kilpailu voi haitata toimintaa yhteistyökumppaneiden kanssa. Tällöin johtajan on muistutettavaa ryhmää ulkomaailman realiteeteista ja selvennettävä ryhmälle, miten sen toiminta integroituu laajempaan kokonaisuuteen. (Porenne & Salmimies 1993, 112-113)

Lönnqvistin (2002, 81-82) mukaan heikkoa työryhmätyöskentelyä vastaan on mahdollista taistella. Työryhmätyöskentelyn paras tuki on selkeissä tavoitteissa, jotka muodostavat luonnollisen suojan ryhmän taantumista vastaan. Työtä ei ole mahdollista tehdä, ellei tiedä, mitä se pitää sisällään. Mitä vaikeampi ryhmätilanne, sitä ehdottomampaa on palata takaisin ryhmän perusideaan ja ottaa esille sen olemassaolon tarkoitus. Selkeä ja yksinkertainen ryhmärakenne antaa myös hyvän suojan taantumaa vastaan. Jos ryhmässä vallitsee selkeä jako tehtäviin ja se on kooltaan hallittavissa, on hyvän vuorovaikutuksen muodostaminen helppoa. Ryhmää suojaaa taantumalta myös jatkuva vuorovaikutus ulkomaailman realiteettien kanssa. Jos ryhmä on avoin, se joutuu testaamaan suhdettaan realiteetteihin jatkuvasti.

Vaikka edellä on analysoitu ryhmää, on muistettava, että johtaminen on ihmisten johtamista. Se ei voi kohdistua ryhmään, joka on käsitteenä abstrakti ja hieman irrationaalinenkin. Ihmisten johtamisessa johtajan roolissa on tärkeää muistaa, että johtaminen ja ohjaaminen ei ole yhtä kuin manipuloiminen. Johtaminen ei ole mystiikkaa, vaan arkista ja rationaalista toimintaa, jonka avulla on mahdollista vedota ihmisten järkeen. Jos ryhmä ihmisiä pystyy ylläpitämään tietyn määrän yksilöllisyyttä jalostaen sen kollektiivisuuden tarpeisiin, syntyy hyvä ryhmä, jonka on mahdollista toimia yhteisen hyvän eteen niin, että kaikilla on oma roolinsa ja paikkansa kokonaisuudessa.

LÄHDELUETTELO

Johtajana muutoksissa. Kokemuksia ja näkemyksiä liike-elämästä, toim. Risto Tainio & Anneli Valpola 1996, WSOY, Porvoo.

Lönnqvist, Jouko (2002): Johtajan ja johtamisen psykologiasta, Edita Publishing Oy, Helsinki.

McGregor, Douglas (1960): The human side of enterprise, McGraw-Hill Book Company Inc., New York.

Miettinen, Ensio & Saarinen, Esa (1990): Muutostekijä, WSOY, Juva.

Porenne, Pertti & Salmimies, Pekka (1993): Tehokkuutta johtoryhmän työskentelyyn, Gummerus kirjapaino Oy, Jyväskylä.