



TAMPEREEN  
YLIOPISTO

# Johtajana kehittyminen

(Henkilö)johtamisen peruskysymyksiä

Risto Honkonen 2.4.2014



## Taustaani

- Alun perin nuorisotyöntekijä
- Sittemmin tutkija ja opettaja. Väitöskirja 'Best or Second Best Choice – Polytechnic Education in the Lives of Engineering Students', Tay 1997
- Tutkinut myös poliisin koulutusta (4 monografiaa)
- Kokemusta lähinnä asiantuntijoiden johtamisesta Poliisiammattikorkeakoulussa yksikön/osaston johtajana 2003 – 2011
- Kosovossa johti laajaa EU-komission rahoittamaa kehittämishanketta 2012 – 13
- Ehtinyt nähdä erilaisia johtamistyylejä: ei (vielä) täydellistä
- Hyvin vähän kirjoittanut johtamisesta (Luojan kiitos!)



## Haluanko (ylipäättään) johtaa?

- Miksi niin moni esimies laiminlyö johtamistehtävänsä ts. ei kuuntele, ei puhu, ei huolehdi alaisistaan, ei tee päätöksiä (ainakaan ikäviä)?
- Mikä tekee johtajan? Miten henkilö päätyy esimieheksi?



- Onko joku valmis johtajaksi ilman kasvu-  
prosessia? Usein johtaja valikoituu ryhmän  
sisältä → roolivaihdos → halu, kyky,  
auktoriteetti?
- Olenko valmis tukemaan ihmisiä (jaksaminen,  
oppiminen), ratkaisemaan henkilöstön ongelmia  
ja konflikteja?



## Mitä organisaatio odottaa johtajalta?

- Strategian mukaista toimintaa (ei aina kirjoitettu)
- Lojaalisuutta
- Tavoitteiden (eivät aina eksakteja) saavuttamista
- Muutosten läpiviemistä → Johtaminen nykyisin yleensä aina muutosjohtamista
- Järkeä silloinkin kun tunteet vievät muuta työyhteisöä



## Haluanko johtaa tätä ryhmää/ organisaatiota?

- Sitoudunko organisaation arvoihin, tavoitteisiin ja strategiaan?
- Hyväksynkö johtajana oman esimieheni linjaukset?
- Ymmärränkö, että työpaikka ei ole Eduskunta, vaan johtajalla on työnjohto *velvollisuus*. (Usein puhutaan myös työnjohto *oikeudesta*, mutta se on enemmän velvollisuus.)



# **Haluanko/pystynkö varmistamaan työnteon edellytykset?**

Fyysinen ja henkinen työympäristö, esim.

- Työyhteisöristiriitojen ratkaiseminen: mm. kiusaamiseen tai ahdisteluun puuttuminen
- Työkalut: kynät ja kumit kunnossa



## Oikeudenmukaisuus, työssä jaksaminen

- Esim. työtaakan jakautuminen: täysin itseohjautuvissa ryhmissä jakautuu aina ennen pitkää epäoikeudenmukaisesti
- Kun puuttuu työtaakan jakautumiseen, ne jotka häviävät protestoivat ja ne jotka hyötyisivät, ovat hiljaa koska joutuvat olemaan lojaaleja vertaisryhmälleen





## Selkeyden ylläpitäminen

- Suunnan näyttäminen: mitä on tarkoitus tehdä: mitä odotetaan ryhmältä ja kultakin yksilöltä?
- Hyvinvoivan organisaation tunnusmerkki on tavoitteellisuus



## Olenko valmis

- **verkostoitumaan?**
- **kasvamaan ihmisenä?** - Erinomainen mahdollisuus, käytäntö sen? Pystynkö ottamaan vastaan palautetta?
- **hölkkäämään?** (Huom. metaforinen ilmaus)



## Kaksinkertainen virhe

- Menetetään hyvä työntekijä/asiantuntija ja saadaan huono johtaja – tarkoittaa, että aiempi hyvä työsuoritus ei automaattisesta takaa hyvää suoritusta johtajana
- Ongelmana saattaa olla kyvyttömyys irtaantua alemman portaan töistä ja liiallinen puuttuminen alaisten tekemisiin → alaiset kokevat luottamuksen puutetta



## Ymmärrätkö, että

- johtaminen on viestintää: pitää välittää tietoa, antaa palautetta, motivoida, kuunnella (tietoa päätösten tueksi, vaihtoehtoja), pitää yllä ilmapiiriä?
- tiedotustilaisuudet, henkilöstön tapaamiset, kehityskeskustelut
- Silti, mitä isompi johtaja, sitä yksinäisempi!
- Aina ei voi olla pidetty: ei voi lähteä marssille henkilöstön kanssa.



## Mitä pitää (mm.) oppia?

- Repertuaari: empaattisuus, kyky kuunnella, mutta tarvittaessa myös jäämäkkyys, jopa autoritaarisuus
- Tunteiden hallinta: yhtäältä ole oma itsesi, ole aito, mutta samalla varo lähtemästä voimakkaisiin tunnetiloihin mukaan
- Itsehillintä: johtaja on aina tarkkailun alla

Pekka Järvinen: ”sydän lämpimänä, mutta pää kylmänä”



## Know Thyself

- Esimies on inhimillinen olento heikkouksineen
- Miten reagoin tiukassa tilanteessa?
- Miten tätä tapaa voisi muuttaa/hallita?
- Tunnistanko uupumuksen? Jos niin teenkö sellaista, joka helpottaa vai sellaista joka pahentaa?
- Analysoimalla tunteitaan saa tietoa omasta tilastaan ja tilanteestaan



## Johtaja tehtävä on vaikuttaa ihmisten käyttäytymiseen

- Johtaminen olisi helppoa, jos ihmiset aina toimisivat kuin johtaja toivoo
- Onko asiantuntija(kaan) aina vastuullinen ja ahkera? Toimiiko hän aina harkiten ja sivistyneesti?
- Miten toimia kun provosoidaan:
  - ”Johto erotkoon”,
  - ”Suunnitelma ei ole tästä maailmasta”



TAMPEREEN  
YLIOPISTO

**Jos pomo ei voi hyvin,**

**ei työyhteisökään voi hyvin**

→ työn tekeminen vaarantuu

**syntyy valtatyhjiö**

→ kuluttava kamppailu johtajuudesta

**hän ei pysty johtamaan edes itseään**

→ ei pysty johtamaan muita





Autoritaarisuus, keskustelemattomuus, nopea päätöksenteko, ”johtajuuden” osoittamisen tarve



”Ylidemokraattisuus”, loputtomat keskustelu, hidas päätöksenteko, varovaisuus, kyvyttömyys tehdä päätöksiä

Molemmat kertovat johtajan kyvyttömyydestä ja saattavat kertoa itsetunto-ongelmista.



## Palautteen antamisen taito

- Syyllistymme kollektiivisen palautteen antamiseen, kun pitäisi antaa yksilöllistä: jos joku laiminlyö tehtäviään, puhuttelemmme koko työyhteisöä → yleinen luottamuksen heikkeneminen
- Korjaavan palautteen antaminen epämiellyttävää
- Positiivinen palaute tahtoo unohtua, mutta työ *pelkästään* ei kiitä tekijäänsä
- Palautteen oltava täsmällistä ja kohdistuttava toimintaan, ei esim. työyhteisön ominaisuuksiin tai henkilön luonteenpiirteisiin