

## JOHTAJAN ROOLI

Ihminen rakentaa eri roolejaan läpi koko elämänsä vuorovaikutuksessa kohtaamiensa ihmisten kanssa. Kotoa peritään oman perheen dynamiikkaan perustuva rooli, joka saattaa ohjata ihmisen toimintaa joskus pitkälle aikuisuuteen. Koulu on seuraava roolihautomo, jossa toisten ihmisten odotukset ja käsitykset muokkaavat ihmisen minäkuvaa voimakkaasti. Ihmisen kasvaessa hän testaa koko ajan omaa minäänsä valiten ja suostuen rooleihin, joista arvelee olevan minäkuvalleen hyötyä. Toiset ihmiset toimivat hänelle peilinä tällä kasvamisen tiellä. Rooleja ja minäkuvaa on joskus vaikea erottaa toisistaan. Ne muodostavat kokonaisuuden, joka on jatkuvassa kehityksen tilassa.

Johtajan roolin omaksuminen ei aina ole helppo tehtävä. Toisille johtajan rooli istuu luonnostaan. Tilanteessa kuin tilanteessa, he ottavat johtajan tehtävät huomaamattaankin. Jos heillä työelämässä on johtajan asema, ovat tehtävä ja rooli todennäköisesti sopusoinnussa toistensa kanssa.

Ryhmässä perusroolit yleensä jaetaan nopeasti ja tiedostamattomasti. Ilman johtamista ryhmän roolit jämähtävät helposti paikoilleen ja ryhmä kangistuu toimimaan jähmeiden, muuttumattomien roolien valtaan. Kovaääniset hallitsevat, hiljaisista ei välitetä. Ryhmät vajoavat yleensä tehottomuuteen, ellei ryhmässä ole johtajaa, joka tietoisesti taistelee epäterveitä roolituksia vastaan. Johtaja, joka antaa ryhmän vapaasti velloa, sallii stereotyyppisen toiminnan, menettää otteen siitä luovasta prosessista, joka ryhmässä olisi mahdollinen, elleivät epätyytyttävät roolikuviot sitä kahlitsisi. Tärkeätä on antaa hiljaisille tilaa, jossa he voivat ilmaista omia näkemyksiään.

Mitä suurempi ryhmä, sitä kapeammalla roolivalikoimalla useimmat ihmiset ovat liikkeellä. Monet valitsevat mieluummin rooleja, jotka suojelevat heidän minäkuvaansa kuin niitä, jotka veisivät ryhmän yhteistä tehtävää eteenpäin. Pälletäpäsmärit eivät ehkä halua luovuttaa valtaa muille. Puhumattomat taas saattavat varjella tietämättömyytensä tai kuvittelemiensa heikkouksien paljastumista

Johtaja voi auttaa ryhmän toimintaa virittämällä ilmapiirin, joka ei tuomitse epäonnistumisista, joka kannustaa yrittämään uusia vaihtoehtoja, vaikka niiden tulokset voivat olla epävarmoja ja joka palkitsee ryhmän jäseniä onnistumisesta.

Realistinen palaute työstä on yksi keino auttaa työntekijää saamaan kontaktia omiin vahvuksiinsa. Asiantuntijaorganisaatiossa johtaja kuitenkin usein kokee olevansa joko fyysisesti tai tietämykseltään niin kaukana työntekijän työstä, että hänen voi olla vaikea antaa uskottavaa palautetta sellaisesta, mikä työntekijälle itselleen olisi tärkeintä. Pelkkä olalle taputtaminen ilman ymmärrystä työn

todellisista vaikeuksista ja onnistumisesta saattaa molemmat aikuiset ihmiset helposti epäaidon tuntuisiin rooleihin. Niinpä asiantuntija kaipaa itsetuntoaan ruokkivaa palautetta usein kollegoilta, jotka paremmin ymmärtävät, mikä työssä on aidosti kiitoksen arvoista. Johtaja voi kuitenkin ottaa hänelle kuuluvan palautteen antajan roolin käymällä syventäviä keskusteluja, joissa hän osoittaa vilpittömää kiinnostusta työntekijän työtä ja häntä mahdollisesti huolestuttavia asioita kohtaan.