

# Viikon henkilö

# B

# Yksinäisyys on johtajan tauti

Työpsykologi Jukka-Pekka Hamarila:  
Itsetuntemuksen lisääminen auttaa johtajaa  
saamaan koko potentiaalinsa käyttöön.

**Kaija Lähteenmaa, teksti**  
kaija.lahteenmaa@kauppalehti.fi

**Pekka Karhunen, kuvat**  
pekka.karhunen@kauppalehti.fi

**S**uomalainen ei valita. Se selviää yksin.

Höpöttäjät ovat kamalia. Tyhjänpuhujia. Vain ruikuttajat ovat vielä sietämättömiä.

Suomalainen johtaja on tehty erityisen kovasta puusta. Se ei puhu, ainakaan tuntemuksistaan, eikä kysele muiden mielipiteitä.

Kädessään sillä on management by perkele -työkalu.

Ja jos se kaatuu, se kaatuu saappaat jalassa ja panee nyrkit taskuun ja on niin kuin ei olisikaan.

**TYÖPSYKOLOGI** yritysjohtajien koutsaja **Jukka-Pekka Hamarila** siteeraa sosiologi **Matti Kortteista** ja sanoo, että suomalaista kulttuuria leimaa yksin selviämisen eetos.

On kunniallista selvitä yksin. Näin on tehty aina nälkävuosista. Ehkä jo aiemmin, kun tänne pohjan perukoille on vaellettu.

Sillä on pärjätty.

Hamarilan mukaan eetos on erityisen vahva johtajilla. Se on havaittu avainhenkilövalinnoissa.

Johtaja-aines erottuu siinä, että heillä on normiväestöä vähäisempi tarve tukeutua muihin.

"He ovat itsenäisempiä."

Sama pätee toisin päin. Jos johtajan paikkaan pyrkii henkilö, jonka tukeutumistarve on keskivertoa voimakkaampi, johtajaposti tuskin avautuu.

"Hetä herää kysymys, sietääkö hän niitä palneita ja sitä yksinäisyyttä, mihin johtajatehtävä vääjäämättä ohjaa", Hamarila sanoo.

**ITSERHITTOISUUS** ei ole vain vahvuus. Se on myös heikkous, ainakin joissakin tilanteissa.

Jos halu, kyky tai mahdollisuus pallotella ajatuksia muiden kanssa puuttuu, voi yksinäi-

## Jukka-Pekka Hamarila

**Ikä:** 46 vuotta.

**Koulutus:** Psykologian maisteri, työpsykologi ja business coach.

**Työpaikka:** Työpsykologina Terveystalolla ja Senior Adviser Spindocor Finland Oy:ssä.

**Perhe:** Vaimo ja ala-asteikäiset tyttäret.

”Johtajilla on normiväestöä vähäisempi tarve tukeutua muihin.”

syys stressitilanteessa johtaa umpikujaan.

Todellisuus alkaa ahdistaa. Yöunet menevät. Päivällä muisti pätkii. Ihmisten kanssa ei halua olla tekemisissä.

Hamarila puhuu noidankehästä, jossa yksi tekijä ruokkii toista.

"Se on sama kuin stressireaktion kumuloidumisessa tai työuupumuksessa."

**JOHTAJAN** rooliin kuuluu tietty etäisyys, ja sitä kautta yksinäisyys.

Hamarilan mukaan se on kulttuurinen odotusarvo.

**Mikael Jungner** ei johtajamuottiin istunut.

"Jungner oli harvinaisuus. Eikä hän ole enää johtaja", Hamarila sanoo.

Hamarilan mukaan meillä on kollektiivisessa tietoisuudessa tietty roolimalli johtajalle, ja siihen johtaja alkaa mukauttaa persoonaansa.

**ASEMANSÄ** takia toimitusjohtaja ei löydä firmasta vertaistukea, ajatustenvaihtajaa ja murheiden jakajaa, toisin kuin asiantuntijat ja latiatason työntekijät.

Hallitukselle ei parane epävarmuutta näyttää, ja alaisjohtaja voi odotella kieli pitkällä vapautuvaa ykköspostia.

"Mitä kauemmin on ollut johtajana, sen varovaisemmaksi tulee luottamuksen suhteen", Hamarila huomauttaa.

Puoliso on yleensä läheisin puhekumppani, jos sellainen sattuu olemaan. Mutta eivät heidän jaksa loputtomiin kuunnella toisen työmurheita, etenkin kun toinen on muutenkin aina poissa töitensä takia.

Hamarilan mukaan kavereissa on se huono puoli, että he alkavat jaella neuvoja. Niitä johtaja ei välttämättä kaipaa.

Eikä kaikkia asioita sovi ulkopuolisille edes huudella.

**JOHTAJIEN** yksinäisyyttä on selvitetty. **Thomas J. Saporiton** mukaan yhtiöiden toimitusjohtajista puolet kokee yksinäisyyttä työssään. Näistä peräti 61 prosenttia katsoo sen myös heikentävän heidän suorituskyykyään (Harvard Business Review 15.2.2012).

Yksinäisyyttä kokevista ensikertalaisista toimitusjohtajista jopa 70 prosenttia sanoo yksinäisyyden vaikuttavan negatiivisesti työsuoritukseen ja toimintakykyyn.

Kaiken lisäksi yksinäisyys ei koske vain toimitusjohtajia, vaan johtajia laajemminkin.

Johtajat myös kokevat, ettei yksinäisyydestä pidä valittaa. Täytyy olla tyytyväinen, kun on saanut himoitun paikan, rahaa ja vaikutusvaltaa.

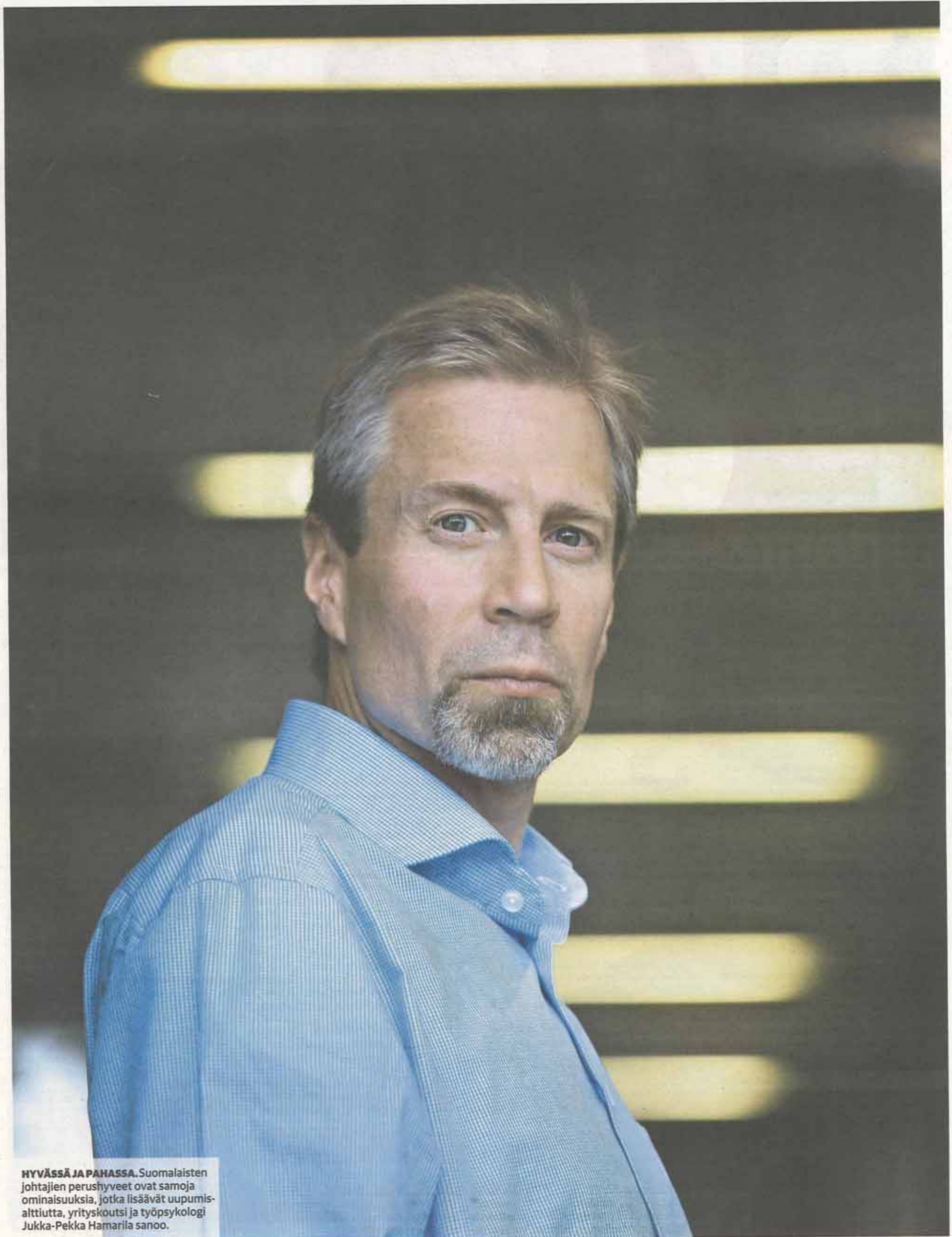
**MUTTA** johtajakin on ihminen, ja ihminen on sosiaalinen eläin. Me tarvitsemme toisiamme. Se näkyy myös neurologisissa tutkimuksissa.

Eristäytyminen lisää stressihormoneja, ja pitkittynyt stressi alkaa vaikuttaa hippokampukseen, muistiin, ja etuotsalohkoon, abstraktiin ajatteluun.

Hamarilan mukaan jokainen kokee jossakin elämänsä vaiheessa pitkittynyttä stressiä ja masennusta.

"Ne ovat luonnollisia, elämään liittyviä ilmiöitä."

Kun normaalielämä alkaa kärsiä, >>



**HYVÄSSÄ JA PAHASSA.** Suomalaisen johtajien perushyveet ovat samoja ominaisuuksia, jotka lisäävät uupumisalttiutta, yrityskoupsi ja työpsykologi Jukka-Pekka Hamarila sanoo.

# Viikon henkilö



**SUOJAUSPÄÄLLÄ.** Johtaja on kuin jääkiekkoilija, joka päivittäin pukee suojavaarukset päälle ja on valmiina ottamaan poikittaista mallia, Hamarila muistuttaa.

asiaan kannattaa puuttua.

"Työpsykologin tehtävä on auttaa tavallisia ihmisiä sellaisissa elämäntilanteissa, joissa he ovat joutuneet tavallista suurempiin painuksiin."

**JOHTAJAN** coaching, sparraus, ei kuitenkaan edellytä erityistä stressitilannetta.

Tehtävän yksinäisyyden ja päivittäisen henkisen suojavaarustuksen takia johtajan herkkyyden aistia organisaationsa ja asiakkaitensa tarpeita heikkenee.

"Heikot signaalit ovat tietoa, mutta ne ovat myös tunnetta. Kyky aistia heikentyy, koska yksinäisyys on omassa maailmassaan."

Yksin vatvoessa ajatukset alkavat helposti kiertää kehää ja puuroutua. Yhteys omaan minuuteen heikkenee.

Hamarilan mukaan ulkopuoliset neuvot vain vaientavat sisäisiä virtauksia.

"Coaching tarjoaa peilauspinnan sille, miltä oikeasti tuntuu, mikä huolestuttaa ja minkälaisia ajatuksia ja tunteita se aiheuttaa."

Psykologi muistuttaa, että johtaminen on ennen kaikkea ajattelemista.

"Coaching-tilanteessa alat oikeasti selkiyttää omia ajatuksia. Se ei murra vain yksinäisyyttä. Se vaikuttaa myös ajattelukykyyn."

**LIUKETOIMINTAAN** Hamarila sanoo coachingin tuovan uutta puhtia.

"Johtaja saa enemmän itsestään irti. Se nostaa energiatasoa ja kognitiivista kapasiteettia ja luo syvyyttä siihen."

Coaching, suomalaisittain koutsaminen, eroaa mentoroinnista ja konsultoinnista siinä, että siinä ei anneta ohjeita.

Metodi on sama kuin psykoterapiassa: vapauttaa ihminen itsetuntemuksen kautta löytämään voimavaroja.

Hamarila myöntää, että joskus tulee kiusaus neuvoa, ja joskus se saattaa olla paikallaan.

"Mutta kannettu vesi ei kaivossa pysy. Coaching on kuitenkin työväline, jossa itse päästään rakentamaan sitä juttua."

**KOUTSAAMISEN** tarkoitus ei ole muuttaa ihmistä, vaikka sellaisiakin toimeksiantoja johtajavalmentaja voi joskus saada.

## Hamarilan teesit

- 1 Coaching parantaa itsetuntemusta ja selkeyttää ajattelua.
- 2 Itsetuntemus opettaa hyödyntämään vahvuuksia ja varomaan heikkouksia.
- 3 Energiataso nousee, samoin kognitiivinen kapasiteetti.

Introvertti persoona ei muutu ekstrovertiksi eikä pehmeästä saada jäykkää.

Hamarila muistuttaa, että monilla ominaisuuksilla on geneettiset juuret.

Myös epigeneettiset ja varhaisvuosiin liittyvät tekijät muokkaavat persoonaa.

"Persoonalliset piirteet eivät muutu hirveästi, mutta itsetuntemus antaa mahdollisuuksia hyödyntää tiettyjä ja varoa tiettyjä ominaisuuksia", Hamarila sanoo.

**SUOMALAISJOHTAJILLA** on omat erityispiirteensä, jotka ilmenevät WOPI-persoonallisuustesteissä.

Suomalaisjohtajat ovat Hamarilan mukaan faktahakuisia ja periksiantamattomia, analyyttisiä ja suorituskeskeisiä.

Johtaminen on management-henkistä, asiapohjaista.

Hamarilan mukaan faktahakuisuuden vastakkainen ääripää on ideahakuisuus.

Faktoihin fokusoivia johtajia voi siis kutsua ideaköyhiksi. Heistä puuttuu luovuus.

**SUOMALAISJOHTAJIEN** faktakeskeisyys on siinä mielessä ongelmallinen asia, että niillä ominaisuuksilla ei tulla huippujohtajiksi.

Harvardin yliopistossa tutkittiin työpsykologian professori **David McClellandin** kompetenssikäsittelyn pohjalta johtajien ominaisuuksia ja johtamistuloksia.

Kovien mittareiden perusteella johtajat jaettiin Gaussin käyrällä kolmeen kategoriaan: huonoihin, keskinkertaisiin ja erinomaisiin.

Hamarilan mukaan erinomaiset erosivat kahdesta muusta ryhmästä nimenomaan tun-

Jungner oli harvinaisuus. Eikä hän ole enää johtaja."

nekyvykkydessä ja yhdessä kognitiivisessa taidossa, käsitteellisessä ajattelussa.

Hamarila korostaa, että kyse ei ole loogis-analyttisestä ajattelusta, vaan kyvystä hahmottaa kokonaisuuksia käsitteiden avulla.

"Se on kyky hahmottaa tilanteita ja löytää isosta määrästä informaatiota malleja."

Hamarilan mukaan huippujohtaja **Steve Jobs** ei ehkä perinteisessä mielessä voi kutsua tunnejohtajaksi, mutta hän oli visionääri ja hänellä oli kyky inspiroida, vaikka mies oli "ultraylimielinen" ja hänellä oli "kaikki naristiset piirteet".

**IHMISJOHTAMINEN** on monta kertaa todettu suomalaisjohtajien Akilleen kantapääksi.

Johtajat jyräävät. Vievät hapen ilmasta. Eivät anna tilaa. Dominoivat. Eivät hallitse tunteitaan.

Hamarilan mukaan tällaiset johtajat ovat katastrofeja organisaatioissa, varsinkin saneeraustilanteissa, joissa empatiakyvyn puute aiheuttaa vihaa ja katkeruutta.

"Hyvät johtajat pystyvät minimoimaan pahan olon ja arvottomuuden kokemuksen kuitistamisvaiheessa ja inspiroimaan väkeä kasvuvaiheessa."

Jos johtaja on ihmisjohtamisessa täysin mahdoton, yleensä yritys joutuu hankkiutumaan tästä eroon, oli johtaja muuten kuinka tehokas ja analyyttinen tahansa.

Hamarila kertoo kuitenkin johtajasta, jolla oli vahvat tunnekompetenssissa, mutta joka halusi muuttua, kun oivalsi puutteen vaikuttavan yhtiön tulokseen.

"Hänellä oli valtava motivaatio."

**MUUTTUMINEN** on Hamarilan mukaan pitkäaikainen prosessi ja se tapahtuu itsetuntemuksen kasvattamisen kautta.

Kyseisellä johtajallakin itsehillintä nosti aluksi verenpainetta.

"Mutta kun hän sai yhteyden omiin tunteisiinsa ja alkoi ymmärtää kiukun ja turhautumisen syitä, hän oppi hallitsemaan tilanteet."

Hamarila muistuttaa, että autonominen hermosto reagoi ennen kuin tunne tulee tietoiseksi.

"Reaktiot ovat kauhean automatisoituneita juttuja", Hamarila sanoo.

**KOUTSAAMISESSA** metodi on aika lailla sama kuin ratkaisukeskeisessä psykoterapiassa. Liikkeelle lähdetään olemassa olevasta tilanteesta, missä ollaan, mikä on ongelmallista ja sitten asiakasta autetaan miettimään ratkaisuja.

"Ei heittäydytä sohvalle", Hamarila nauhahtaa.

Hamarilan mukaan psykoanalyyttistä löytyy silti antia valmennukselle. Se koskee terapeutin roolia ja terapiasuhteen merkittävyyttä.

"Hyvä psykoterapeutti luo hyväksyvän läsnäolon, luottamuksen ilmapiirin, jossa asiakas uskaltaa riisua suojavaarustuksensa."

**SUOMALAISJOHTAJILLA** on yhä kohtuullisen korkea kynnys hakea keskusteluapua ammatti-ihmiseltä.

"Ei sitä varmaan häpeällisenä pidetä. Ei ehkä ole hoksattu", Hamarila arvelee.

"Tai valmennus on johdon tapa hankkia itselleen terapiaa. Se on vain paketoitu sosiaalisesti hyväksyttävämpään muotoon", Hamarila veistelee.

Hän kuitenkin sanoo, että etenkin kriisitilanteissa koutsamisesta kieltäytyminen on kuin bakteeritulehduspotilas kieltäytyisi antibioottikuurista.

"Coaching on vastamyrkkyä stressille ja sille pahalle ololle, mihin äärimmäinen painetilanne johtaa."

Hamarila muistuttaa, että suomalaisen johtajan perushyveet, sisukkuus, periksiantamattomuus ja määrätietoisuus ovat samoja ominaisuuksia, jotka lisäävät uupumisalttiutta. ■