

muutos



Kun roolit vaihtuvat

Asiantuntijasta esimieheksi – esimiehestä asiantuntijaksi

kaiku



Kun roolit vaihtuvat

Julkaisija Valtiokonttori, Kaiku-palvelut

Kuvat Sanna Liimatainen (kannet, s. 12, 28, 32, 36, 40, 61, 73 ja 76) ja

Kuvapörssi (Photodisc s. 16; Imagesource s. 18, 21; Masterfile s. 20, 67;

First Light s. 52, 55, 58; Stockbyte s. 68, 71)

Kannen laukut Nahkatavara

Graafinen suunnittelu Jaana Viitakangas

Paino Erweko Painotuote Oy, Helsinki 2009

ISBN 978-951-53-3193-9 (sid.)

ISBN 978-951-53-3194-6 (PDF)

Sisällys

- 6 Johdanto
 - Hyvät monitaiturit ja paljon vartijat

- 10 Uusi rooli – uusi ammatti-identiteetti
 - 11 **Asiantuntija siirtyy esimieheksi**
 - 11 Asiantuntija on ryhmän jäsen – esimies koordinoi ryhmän toimintaa
 - 12 Asiantuntija keskittyy sisältöön – esimies auttaa muokkaamaan yhteistä todellisuutta
 - 12 Asiantuntija omistautuu työlleen – esimies edistää työn sujumista
 - 13 Asiantuntija etsii haasteita – esimies edistää muiden kukoistusta
 - 14 *Tietoisku: Siirtymäriitit*

 - 15 **Mitä esimies tekee?**
 - 15 Esimies ohjaa toimintaa
 - 15 Esimies rakentaa edellytyksiä
 - 16 Esimies luo ilmapiiriä
 - 17 *Tietoisku: Mikä työilmapiiri?*
 - 18 Esimies kehittää osaamista
 - 19 Esimies avaa rajoja
 - 20 Esimies vastaa päätöksenteosta

 - 21 **Esimiestyön kulmakivet**
 - 21 Asenne, tahto ja motiivi
 - 22 Oma vallanhalu ja vallankäyttö
 - 23 Valta ja vastuu kuuluvat yhteen
 - 25 Oikeudenmukaisuus ja jämäkkyys
 - 25 *Tietoisku: Kysy itseltäsi, toiminko oikeudenmukaisesti?*
 - 25 Riittävät rutiinit ja tarvittavat joustot
 - 26 Hyvät alaiset

 - 27 **Esimies siirtyy asiantuntijaksi**
 - 28 Osaanko luopua – mitä tilalle?
 - 28 Tunteiden avulla kohti tasapainoa
 - 29 Luopuminen antaa tilaa uudelle
 - 30 Roolinvaihdon onnistumisen reunaehdot
 - 31 Apua työnohjauksesta tai valmennuksesta
 - 32 Vähitellen kohti tasapainoa

- 33 Roolit vaihtuvat myös työyhteisössä
- 33 Miten roolinvaihdos onnistuu?
- 36 Vaihtolippu – toimintamall asiantuntijaksi siirtymiseen

40 Vuorovaikutuksella on väliä

- 40 Ilmeet, eleet ja tulkinnat
- 41 Onnistunut keskustelu
- 42 Avartava kuuntelu
- 42 *Tietoisku: Monta tapaa kuunnella*
- 43 Kysyminen avaa, vastaaminen sulkee
- 44 *Tietoisku: Miten hyvä dialogi syntyy?*
- 45 Kannustava palaute
- 45 Korjaava palaute
- 47 Ristiriitojen selvittely
- 47 Keskustele, kehitä & kehity
- 49 Oikea tyyli oikeaan palaveriin

50 Tunnetaidot tutuksi

- 50 Tunnetaidot
- 51 *Tietoisku: Tunnistatko tunteen?*
- 52 Lisää myönteisiä tunteita
- 52 Irti häpeän pelosta
- 53 Riittämättömyydestä voi vapautua
- 53 *Tietoisku: Narsismi*
- 54 Selvitä vaatimukset ja odotukset
- 55 Sisäistä ja ulkoista suhdetoimintaa
- 55 Kateuden ja kilpailun kohtaaminen
- 56 *Tietoisku: Kateuden lajit*
- 57 Ohjaako pelko sinua – vai sinä pelkoa?
- 57 Ahneus esimiehen haasteena
- 58 Vallan rajoja koetellaan
- 59 Hyvä itsetunto

61 Ryhmädynamiikan perusteet

- 61 Ryhmäksi kasvetaan vähitellen
 - 1. Ryhmäytyminen
 - 2. Murrosikä
 - 3. Kypsä työryhmä
- 65 Kasvukivut kuuluvat elämään
- 66 Vihamielisen ryhmän kohtaaminen

67 Hoida ja johda itseäsi

- 67 Kun stressi iskee
- 68 Kierre jatkuu, jos sitä ei katkaista
- 69 Terve suhde työhön
- 70 Voimavarat esiin
- 71 Löydä myönteiset ajatukset

72 Peilit ja tukihenkilöt

- 72 Oma esimies kasvun tukena
- 73 Keskustelu vertaisten kanssa
- 73 Tukea omasta organisaatiosta
- 75 Työkykyä voi kehittää
- 75 Ulkopuoliset sparraajat
- 76 Työnohjaus vai valmennus?
- 77 Työskentelyn muodot ja prosessi
- 79 Esimiesroolin määrittely (lomakemalli)

CASE-TARINAT

- 17 Case Maija & työilmapiiiri
- 20 Case Matti & luottamukselliset suhteet
- 22 Case Mirja – hankala tapaus
- 27 Case Se tavallinen tarina
- 30 Case Pauli & organisaatiouudistus
- 31 Case Olipa kerran viisas ja maltillinen esimies
- 35 Case Hilikka – esimies siirtyy uuteen yksikköön
- 36 Case Pekka – asiantuntijasta esimieheksi
- 38 Case Kaukaa viisas johtoryhmä
- 39 Case onnistuneesta siirtymisestä esimiehestä asiantuntijaksi
- 46 Case Seija & myönteinen palaute

Johdanto

Hyvät monitaiturit ja paljon vartijat

Hyvä esimies on monitaituri, joka on pantu paljon vartijaksi. Esimies on käytännössä vastuussa organisaation perustehtävän suorittamisesta siten, että hänen ryhmänsä työntekijät kykenevät motivoituneita antamaan parastaan. Lisäksi esimiehen pitäisi huolehtia siitä, että yhä kovemmat tulostavoitteet täyttyvät.

Hyvä esimies antaa rehellistä palautetta, jakaa valtaansa sekä rohkaisee työntekijöitään luomaan itse omaa energiaansa, innostustaan ja voimaansa. Hyvä esimies kannustaa työn ja työtapojen sekä osaamisen jatkuvaan kehittämiseen. Hyvä esimies ymmärtää, että kehittäminen ja uudistuminen vaativat myös veronsa ja virheensä.

Hyvä esimies kohtelee ihmisiä yksilöinä, opettelee sietämään erilaisuutta sekä huomioi ryhmän kehitysvaiheen ja yhteisen edun. Hyvä esimies innostuu työstään itsekin, on avoin, osallistava ja vuorovaikutustaitoinen sekä tarvittaessa jämäkkä ja päätöksentekokykyinen.

Esimiehellä on aina keskeinen rooli työyhteisönsä työhyvinvoinnin luoja ja ylläpitäjänä. Ei hän sitä yksin tee eikä siitä yksin vastaa, mutta hänen toimintaansa seurataan ja hänen toiminnallaan on vaikutusta. Avoin, reilu peli ja oikeudenmukaisuus ovat tässä roolissa avainasemassa.

Hyvällä esimiehellä on kohtuullisen hyvä itsetunto. Suuri osa hänen työstään on onnistuessaan melko näkymätöntä, edellytysten luomista ja tukea sekä vahvistusta, joiden merkityksen huomaa lähinnä silloin, kun esimies ei oikein onnistu tehtävässään. Kiitosta tulee harvoin, kritiikkiä sitäkin enemmän. Ja silti, silloin kun arki sujuu eikä kukaan kiinnitä esimiehen työhön erityistä huomiota – korkeintaan ihmettelee, mitä se esimies oikein tekee – voi arvella olevansa riittävän hyvä esimies.

Hyvä esimies siis palvelee ja kehittää jatkuvasti niin työyhteisöään kuin itseäänkin.

Uusi rooli on opittavissa

Tämä kirja on tarkoitettu ensisijaisesti esimiestehtäviin tai niistä asiantuntijarooliin hiljattain siirtyneille tai siirtoa valmisteleville. Kirjassa on vuorovaikutusta, tunnetaitoja ja ryhmädynamiikkaa koskevia osia, jotka usein jäävät esimieskoulutuksissa paitsioon. Toivomme, että kokeneemmatkin konkarit saisivat kirjasta vinkkejä ja vahvistusta etenkin näiltä osin.

Itse peräänkuulutin tunnetaitoja ja tunteiden kohtaamista muutama vuosi sitten eräässä koulutustilaisuudessa. Sain kokeneelta konsultilta tyydyttävän vastauksen: ”Ne ovat niin vaikeita aihealueita, ettemme me niihin puutu”. Niinpä. Juuri siksi niihin pitäisi puuttua ja juuri siksi niistä pitäisi puhua. Lienee luonnollista, että kirjaan ovat päässeet tunteista haastavimmat, mikä ei toki tarkoita sitä, etteikö esimiestyöhön liittyisi paljon iloa, positiivista virettä ja mahdollisuuksia, muiden muuassa.

Kirja on itsenäinen jatko-osa Valtiokonttorin *Työhyvinvointi muutoksessa* -kirjalle. Muutoksestahan tässäkin on kyse: töiden painopisteen ja työroolin vaihtumisesta. Muutos koskettaa paitsi vaihtajaa itseään myös koko ympäröivää ryhmää.

On tärkeää ymmärtää itsensä lisäksi myös muiden toimintaa, sitä ohjaavia voimia sekä koko työyhteisön dynamiikkaa. Kaikki roolin vaihdokset tulisi käsitellä mahdollisimman avoimesti työyhteisön kesken – ei vähiten esimiesten tulemiset, siirtymiset ja lähtemiset.

Liikettä suuntaan jos toiseen

Kirjan aihe on haastava. Koimme sen edessä riittämättömyyttä, ja tiedostamme edelleen loppumattoman keskeneräisyyden. Toivommekin saavamme palautetta, jonka perusteella voimme kehittää tekstiä ja malleja edelleen yhteisesti jaettaviksi. Täydennystä tuotamme aikanaan internet-sivuillemme osoitteeseen www.kaiku-tyohyvinvointipalvelut.fi.

Esimiestyöstä on kirjoitettu kirjakaupalla. Esimiestehtävistä asiantuntijatehtäviin tai arvoasteikossa alempitasoisiin esimiestehtäviin siirtymisestä kirjoitettua materiaalia on kuitenkin niukasti. Tämä kertonee jotain kulttuuristamme, joka korostaa edelleen yksioikoisia ja hierarkkisia työuria ja ylöspäin kiipeäviä urapolkuja.

Nyt, kun valtiohallintoakin myllätään urakalla, osastoja ja kokonaisia organisaatioita aina ministeriöitä myöten yhdistellään ja virtaviivaistetaan, on korkea aika katsoa elämäntöitä laajemmin ja monipuolisemmin sekä vapauttaa ihmiset liikkumaan suuntaan jos toiseen.

Moninainen kokemus, useita erilaisia näkökulmia organisaatioihin tarjoavat tehtävät ja roolit työelämän varrella ovat lopulta kaikkien etu ja osaaamista rikastuttava tekijä. Varsinkin silloin, kun siirrot eivät tapahdu siirtyjän omasta aloitteesta, ne on osattava hoitaa taitavasti yksilöitä kuullen ja kunnioittaen. Hyvin suunniteltu on tässäkin puoliksi tehty – ainakin melkein.

Punaista lankaa etsimässä

Kirjaa kirjoitettaessa meinasi usko välillä loppua. Olemmeko painattamassa yhtenäistä muottia mitä moninaisimmalle työlle, jota keskijohto valtiollakin monenkirjavissa ympäristöissä tekee? Kannammeko samalla kortemme paisuvien vaateiden kekon kirjoittamalla normatiivisen oppikirjan kaikkine pitäisi- ja täytyisi- lauseineen, jotka vain ahdistavat lisää johdon odotusten ja ruohuonjuuren ristipaineiden välissä taiteilevia?

Paperilla monet asiat näyttävät yksinkertaisilta ja virtaviivaisilta. Kaiken tilannesidonnaisuuden keskellä voimme kuitenkin löytää – niin esimies- kuin asiantuntijatehtävissä – punaisen langan, jota tässä pyrimme kuvaamaan.

Toivomme, että kirja antaa virikkeitä ja ajattelun aihetta uuden työroolin ja tehtävien omaksumiseen. Toivomme myös, että kirja antaa oivalluksia tuoreille ja kokeneemmille esimiehille: nykyisille, tuleville ja entisille. Ennen kaikkea toivomme, että jokainen valtioyhteisön esimiestehtävissä toimiva tai niissä joskus toiminut kokisi iloa ja tyydytystä nykyisistä ja tulevista töistään ja työyhteisöistään.

On kiitosten aika

Kirja on syntynyt monipolvisessa prosessissa, joka on joidenkin mielestä ollut jopa tuskastuttavan hidas. Valitsimme tarjouskilpailun perusteella mielestämme mielenkiintoisen kolmen koplan: yhdistelmän pitkäa ja monipuolista kokemusta sekä erilaisia taustaorientaatioita.

Ensimmäisen version kolmessa erillisessä osassa kirjoittivat **Esa Pohjanheimo**, Romana-Tiedonvalosta, **Kari Kähönen** Reflecta Oy:stä sekä **Pauli Juuti** Johtamistaidon opistosta. Istuimme kolme puolipäiväistä – Kaiku-työhyvinvointipalveluista kynnelle kykenevät ja konsultit – vilkkaasti keskustellen ja toisten tekstejä ja ajatuksia kommentoiden. Suurkiitokset kirjoittajille artikkeleista ja antoisasta yhteistyöstä sekä kärsivällisyydestä lopputuotosta odotellessa!

Artikkeleiden yhteen sulauttaminen osoittautui odotettua haastavammaksi. Lusikkansa soppaan ovat pistäneet meikäläisten lisäksi toimittaja Pirjo Kuisma, Kaiku-kehittäjä Raija Miikkulainen sekä lopulta toimittaja Sari Okko-Matikainen. Kaikkien teidän panostanne on tarvittu, vaikka lopputuloksesta jälkensä erottanevat helpoiten lähinnä Sari ja allekirjoittanut sekä taittajamme Jaana Viitakangas.

Ensimmäinen versio julkaistiin netissä keväällä 2008. Internet on valtava mahdollisuus ja mainio unholi. Saamamme sisällöllisen palautteen ja joidenkin korjausehdotusten jälkeen päätimme julkaista uudistetun painoksen perinteisesti paperilla. Työnkierrossa meillä ollut Monica Lindeman keskus-

rikospoliisista ansaitsee kauniin kiitoksen panoksestaan tämän julkaistavan version suhteen. Kiitos myös Kaiku-kehittäjä Vuokko Keräselle TEMistä kommenteista sekä kaikille, jotka kerroitte tarinalle tapauskuvauksia varten.

Ja vielä haluamme kiittää tiedottajiamme Päivi Railotietä ja Auli Toivosta hyvästä yhteistyöstä ja oikolukemisista.

Iloa esimiestyöhön!

Elokuussa 2009

Kaiku-työhyvinvointipalveluiden puolesta



Liisa Virolainen

yhdenlainen esimies

Uusi rooli – uusi ammatti-identiteetti

Kun organisaatioon tulee muutos, henkilöstössä mahdollisesti tapahtuviin roolimutoksiin kannattaa valmistautua hyvissä ajoin. Uuden roolin omaksuminen tai vanhasta roolista luopuminen vaativat aikaa ja työtä.

Roolin muutos koskee aina minäkuvaa.

Valmistautuminen muutoksiin tehdään avoimesti ja tuleva tilanne selvitetään henkilöstölle. Organisaatiomuutoksella tavoitellut hyödyt ja muutoksen muut seurannaisvaikutukset tuodaan esiin kaikkien arvioitavaksi. Näin vältetään se, että roolinvaihdokset yksilöidään johtuvaksi henkilöiden ominaisuuksista tai kyvykkyydestä tehdä työtä ja menestyä siinä.

Henkilöiden roolit yhteisössä määrittelevät niiden haltijoihin kohdistuvat odotukset. Odotuksia on paitsi roolin haltijalla itsellään myös kaikilla muilla yhteisön jäsenillä. Työrooliin liittyvät odotukset on luontevaa jakaa tehtävä- ja käyttäytymisodotuksiin.

Tehtäväodotukset kertovat, mitä roolin haltijan odotetaan tekevän. Käyttäytymisodotukset kertovat, miten hänen odotetaan tehtävää hoitavan. Yksi keskeinen työyhteisön rooli on juuri esimiehen rooli. Siihen liittyy paljon yleisiä odotuksia ja aina myös yhteisö- ja työntekijäkohtaisia odotuksia.

Kun henkilö toimii ryhmässä tietyssä roolissa, rooli henkilöityi. Roolin muuttuessa henkilöön kohdistuvat odotukset saattavat silti säilyä varsin pitkään. Rooli ja persoona menevät usein sekaisin, ja ihmiset toimivat automaattisesti vanhojen rooli-odotusten mukaan.

Myös yksilö itse määrittää identiteettiään omien rooliensa kautta. Uuden roolin omaksuminen tai roolista luopuminen on aina identiteettiä ja minäkuvaa koskeva asia. Ne ovat harvoin vaivattomia tai helppoja. Roolin vaihtaminen vaatii aikaa ja psyykkistä työtä. Erityistä ponnistusta tarvitaan tilanteissa, joissa itselleen mieluisasta roolista joutuu luopumaan vastoin omaa tahtoaan.

Asiantuntija siirtyy esimieheksi

Asiantuntijasta esimieheksi siirtyminen on roolin muutos. Uutta roolia kannattaa tutkia ja opetella, sillä johtaminen on mitä suurimmassa määrin opittu taito. Hyväksi johtajaksi kasvaa vähitellen.

Uuden roolin omaksumiseen liittyvät haasteet ovat osin sidoksissa siihen, siirtyykö henkilö entisten kollegoidensa esimieheksi vai kokonaan uuteen työyhteisöön.

Entisten kollegoiden esimieheksi siirtymistä saattavat vaikeuttaa ne ihmissuhteet, joita ryhmässä on syntynyt esimieheksi siirtävän ja muiden ihmisten välillä sekä mahdollinen muiden tuntema kateus ja kilpailumieli. Uuteen työyhteisöön siirtävän esimiehen asemaan vaikuttaa ryhmän aiemmat kokemukset esimiehistään ja heidän suhteensa heihin.

Esimieheksi siirtävän asiantuntijan roolin vaihdosta helpottanee tieto siitä, miten esimiehen ja asiantuntijan roolit poikkeavat toisistaan. Myös erilaiset siirtymäriitit (ks. sivu 14) voivat selkeyttää uuden position vastaanottamista.

Hyväksi johtajaksi kasvaa vähitellen.

Asiantuntija on ryhmän jäsen – esimies koordinoi ryhmän toimintaa

Asiantuntijan ja esimiehen työt poikkeavat toisistaan siinä, millainen rooli asiantuntijalla ja esimiehellä on työryhmässä.

Asiantuntija työskentelee tyypillisesti tietyn hankkeen tai tehtävän parissa. Ryhmässä hän on oman asiantuntemuksensa edustaja ja ryhmän jäsen. Esimies on useimmiten ryhmän vetäjä.

Asiantuntija on vastuussa omasta työskentelystään, kun esimies koordinoi koko ryhmän työskentelyä. Esimies vastaa ryhmän toiminnalle asetettujen tavoitteiden saavuttamisesta.

Esimiehen työ on vaikuttamista muiden työskentelyyn ja tuloksiin. Käytännössä tämä tarkoittaa hyviä vuorovaikutustaitoja, runsasta palautteen antamista, luottamuksen rakentamista ja jatkuvaa tavoitteiden kirkastamista.

Asiantuntija keskittyy sisältöön – esimies auttaa muokkaamaan yhteistä todellisuutta

Esimies vastaa ryhmän päämäärähakuisesta käyttäytymisestä. Hän luo yhteistä mielikuvaa siitä, mitä työssä pyritään saavuttamaan. Jotta tämä olisi mahdollista, esimies keskustelee jokaisen jäsenen kanssa ja oppii ymmärtämään ryhmän jäsenten näkemyksiä.

Asiantuntijat tekevät työtään koulutuksensa ja kokemuksensa varassa. Erilaisten koulutustaustojen takia ihmiset voivat nähdä työn ja sen tavoitteet varsin eri tavoin.

Näkemyserot antavat mahdollisuuden luovalle tarkastelulle ja kehittämislle. Erilaiset näkemykset ovat energiaa, joka voi mahdollistaa hyvien tulosten aikaansaamisen.

Esimieheksi siirtyminen edellyttää prosessikeskeisten (menettelytavallisten) näkökulmien omaksumista. Kun asiantuntija keskittyy työssään siihen, mitä työssä tehdään, esimies kiinnittää huomiotaan siihen, miten tehdään.



Asiantuntija omistautuu työlleen – esimies edistää työn sujumista

Työn sujuvuuden varmistamiseksi työntekijöillä tulee olla riittävästi mm. aikaa, rahaa, materiaaleja sekä oikeanlaisia työvälineitä. Myös työmotivaatio, hyvä työilmapiiri ja avoin tiedonkulku vaikuttavat myönteisesti työn sujumiseen. Esimies pyrkii poistamaan sujuvuutta haittaavat seikat – mahdollisuuksiansa mukaan.

Resurssien varmistaminen tarkoittaa usein priorisointia, mikä ei aina ole helppoa. Usein priorisointi annetaan henkilöstön itsensä hoidettavaksi. Tämä vaikuttaa itsenäisyyden antamiselta, mutta todellisuudessa esimies antaa ihmisille tehtävän, johon heillä ei ole valtuuksia tai esimiehen kokonaisnäkökulmaa.

Asiantuntijan työn sujuvuuteen vaikuttaa ennen muuta hänen oma osaamisensa ja kokemuksensa. Vastaavasti esimiehen kyky käsitellä työskentelyyn liittyviä prosessuaalisia näkökulmia kehittyy kokemuksen kautta. Esimiehen työ kohdistuu pääasiassa asioiden ennakointiin ja työskentelyyn liittyvien kapeikkojen poistamiseen.

Asiantuntija etsii haasteita – esimies edistää muiden kukoistusta

Keskittymällä rutiineihin kukaan ei säilytä asiantuntemustaan pitkään. Asiantuntijat ottavat usein mielellään vastaan haasteita, joissa he voivat kehittyä ja kasvattaa ammattitaitoaan.

Monet asiantuntijat korostavat työhön liittyviä henkisen kasvun mahdollisuuksia. Esimieheksi siirtyvä asiantuntija ei kuitenkaan voi keskittyä vain omaan henkiseen kasvuunsa, vaan hänen on pyrittävä edistämään myös muiden kasvua.

Esimies pyrkii saamaan jokaisen työntekijän onnistumaan ja kukoistamaan työssään. Keinoja on monia. Hän voi muotoilla kullekin työntekijälle sopivia työkokonaisuuksia. Hän voi edistää jokaisen ammatillista kasvua työssä oppimiseen ja koulutukseen liittyvien keinojen avulla. Hän voi poistaa työhön liittyviä ongelmia ja antaa tukea, kannustaa, motivoida ja rohkaista.

	Asiantuntijasta esimieheksi	Esimiehestä asiantuntijaksi
Hyvät puolet	- Näkökentän laajentuminen - Uutta oppimista - Vaikutusvaltaa itselle tärkeissä asioissa. - Merkittävämpi ja/tai arvostetumpi asema.	- Henkilö, joka itse on ollut esimies-asemassa, ymmärtää pomojaan paremmin ja voi olla heille tukena. - Esimieskokemus auttaa projektien ja itsensä johtamisessa. - Saa keskittyä muutamaa asiaan, kun esimiehenä joutuu hallitsemaan hyvin laajaa kenttää. - On helpompi saada onnistumisen kokemuksia ja hyvää palautetta asiantuntijatyöstä kuin johtamisesta. - Esimiesasemassa tietää, miten asioita pitää hoitaa eteenpäin ja kenen puoleen kannattaa missäkin asiassa kääntyä – siitä on hyötyä asiantuntijatyössä.
Sudenkuopat	- Esimiehenä asiantuntija jatkaa asiantuntijuuden johtamista sen sijaan, että johtaisi ihmisiä ja antaisi heille mahdollisuuden kehittää asiantuntemustaan. - Esimiehisyys koetaan vain asemaksi ja asiantuntijatyö on edelleen ”sitä varsinaista työtä”.	- Esimiesasemasta asiantuntijaksi siirtyvä saattaa jäädä ”signaalien vangiksi”, jos hänen entiset alaisensa edelleen kääntyvät hänen puoleensa ohjauksen saamiseksi tai jos he kertovat arvostavansa uutta esimiestä vähemmän. - Entisestä esimiehestä tulee epävirallinen johtaja. - Hän saattaa tuntea houkutusta tehdä uuden esimiehen tilanteen hankalaksi ja vertailla uusia johtamiskäytäntöjä omiinsa.

Roolien erot ryhmässä

Asiantuntija	Esimies
1. Ryhmän jäsen 2. Menettelytavat: Miten tehdään? 3. Työn tekeminen 4. Tavoitteena kasvaa työssään	1. Ryhmän vetäjä 2. Työn sisältö: Mitä tehdään? 3. Työn sujuminen 4. Tavoitteena edistää ryhmän jäsenten kasvua



SIIRTYMÄRIITIT

Erilaiset siirtymäriitit voivat selkeyttää uuden position vastaanottamista.

Esimieheksi nimittäminen on siirtymäriitti. Se kertoo, että nimityksessä mainitulle henkilölle on annettu oikeus ja velvollisuus johtaa tiettyä ryhmää. Nimityksessä esimiehelle siirretään organisaation auktoriteettia tehtävän hoitamiseen. Osa siirtymäriittiä on esimerkiksi uuteen työpisteeseen siirtyminen ja jotkut esimiehille varatut työvälineet tai verkostot.

Johdettava ryhmä voi ilmentää suostumistaan uuden esimiehen johdettavaksi tavalla, jolla se ottaa esimiehen vastaan. Yhteinen tervetulo-tilaisuus esimiehen esimiehen, tulevien kollegojen ja alaisten kesken kahvituksineen voi olla kaikille tärkeä kokemus, jolla luodaan myös hyvää pohjaa luottamuksen rakentamiselle. Samalla saadaan tilaisuus yhdessä keskustella ja luodata tulevaa ryhmän tehtävistä ja sen näkymistä sekä paikasta organisaatiossa.

Vastaavia siirtymäriittejä voi soveltaa myös muihin uusiin ryhmän jäseniin. Ensimmäinen vastaanottokokemus on tärkeä niin esimiehelle kuin työntekijälle.

Mitä esimies tekee?

Esimiehestä on moneksi. Hän ohjaa, rakentaa, seuraa, osallistaa, arvioi, rohkaisee, motivoi, arvostaa, palkitsee ja kehittää. Samalla esimies huolehtii itsestään.

Vaikka asiantuntijat ja asiakaspalvelutyötä tekevät johtavat itse pitkälti arkipäivän työtään ja tekevät siihen liittyviä suunnitelmia ja ratkaisuja, myös he tarvitsevat työssään esimiestä. Esimiehen tärkein tehtävä on tarkastella työn ja organisaation kokonaisuutta sekä ohjata toimintaa perustehtävän suuntaisesti.

"Miten voin olla avuksi?"

Esimies ohjaa toimintaa

Perustehtävä kertoo organisaation olemassaolon syistä. Mitä ja ketä varten työpaikka on olemassa? Mitä siellä pitäisi tehdä ja aikaansaada? Organisaatiolla, sen jokaisella ryhmällä, tiimillä ja projektilla, on tässä kokonaisuudessa oma erityinen perustehtävänsä.

Esimies huolehtii siitä, että jokainen organisaation jäsen tietää omat tehtävänsä. Miten kunkin työntekijän tehtävät linkittyvät isompaan kokonaisuuteen projektin, tiimin ja organisaation tasolla? Entä miten työntekijä työskentelee tavoitteiden toteuttamiseksi?

Mitä nopeammin kehittyvässä toimintaympäristössä ollaan, sitä tärkeämpää on tarkistaa ja selkiyttää perustehtävää jatkuvissa vastavuoroisissa keskusteluissa. Kun jokaisella on tilaa ilmaista omat käsityksensä, ymmärryksen kirjo tulee näkyväksi ja tavoitteita voidaan suunnata riittävän yhtenäisiksi.

Esimies rakentaa edellytyksiä

Esimies rakentaa edellytyksiä ryhmänsä työnteolle ja auttaa siten muita onnistumaan. Esimiehen peruskysymys kuuluu: Miten voin olla avuksi?

Esimies sopii tavoitteista ja huolehtii siitä, että ne ovat riittävän haastavia mutta myös saavutettavissa olevia, sekä tarkentaa niitä jatkuvassa vuorovaikutuksessa. Esimies priorisoi tehtäviä, tukee työmotivaatiota, huolehtii työnjaosta ja työvälineistä, viilaa prosesseja ja rakenteita työntekoa tukeviksi sekä peilaa arjen toimintaa arvoihin ja pelisääntöihin.

Esimies arvioi saavutuksia, antaa palautetta ja palkitsee suorituksista. Esimies voi vaikuttaa työntekijöiden työmotivaatioon kertomalla, miksi heidän työnsä on tärkeää.



Esimies osallistaa, rohkaisee ja aktivoi ryhmänsä jäseniä itsensä, osaamisensa ja työnsä jatkuvaan kehittämiseen ja päätöksentekoon omaa työtä koskeissa asioissa. Näin työntekijät oppivat ottamaan vastuuta tekemisistään ja organisaation tavoitteista, mikä motivoi entistä parempiin suorituksiin.

Kannustava esimies arvostaa alaisiaan ja huomaa, kun ihmiset pyrkivät tekemään työnsä hyvin ja onnistumaan siinä. Työntekijöitä ei tarvitse vahtia eikä paimentaa yksityiskohtiin puuttumalla, saati kritisoida.

Kun työssä esiintyy ongelmia, esimies tunnistaa, että asiat ovat ongelmia, eivät ihmiset. Esimies on työssään samalla puolella kuin hänen vastuualueellaan olevat henkilöt. He ovat saman joukkueen jäseniä ja heidän yhteisenä haasteenaan on työn tavoitteiden saavuttaminen.

Hyvä esimies ottaa mahdollisia ongelmia puheeksi mahdollisimman varhaisessa vaiheessa, koskevatpa ne yksittäistä työntekijää tai koko työyhteisöä. Ongelmista puhutaan suoraan sen henkilön kanssa, jota asia koskee. Esimies keskittyy, kuuntelee ja huomioi alaistensa tunteita ja tarpeita, muttei ryhdy terapeutiksi, vaan on aikuinen aikuiselle.

Esimies vastaa käytännön työsuhteasioista aina rekrytoinnin suunnittelusta, henkilövalinnoista ja perehdyttämisestä lähtöhaastatteluihin. Hän huolehtii, että ihmiset osaavat noudattaa talon sääntöjä, mutta karsii myös mahdollisuuksiensa mukaan kuolleita rutiineja perustyytöä häiritsemästä.

(Lue lisää varhaisesta puuttumisesta: *Avoimuutta arkeen – Varhaisen puuttumisen opas valtion työpaikoille*, Kaiku-työhyvinvointipalvelut, Valtiokonttori 2007.)

Esimies luo ilmapiiriä

Esimies voi vaikuttaa työyhteisön ilmapiiriin, muttei voi yksin tehdä siitä hyvää. Laadukas esimiestyö on hyvän työilmapiirin välttämätön, vaan ei riittävä edellytys.

Esimiehen keinot vaikuttaa ilmapiiriin liittyvät yleensä hyvään henkilöjohtamiseen sekä työyhteisön toimintaan ja tavoitteisiin sopivaan johtamistyylisiin. Esimiehen oma vuorovaikutus ja käytös työyhteisössä ovat esimerkkinä muille.

Oleellista on esimiehen tapa suhtautua ongelmiin, sillä ongelmatonta työyhteisöä ei ole. Esimies osaa kääntää ongelmat yhteiseksi haasteiksi ja oppimisen mahdollisuuksiksi. Huonoon ilmapiiriin liittyy usein ongelmia, joita ei ole ajoissa ryhdytty ratkaisemaan ja jotka ennen pitkää henkilöidään.

Monet ilmapiiriin vaikuttavat tekijät ovat henkilöstön vastuulla. Esimies ei voi hoitaa tehtäväänsä hyvin, jos hän ei saa alaisiltaan oikeaa tietoa esimerkiksi työkuormituksesta. Esimies ei myöskään voi päätöksellään muuttaa kenenkään toisen vuorovaikutustapaa. Aikuinen vastaa omista teoistaan, sanoistaan ja käyttäytymisestään myös työaikana.

MIKÄ TYÖILMAPIIRI?

Työilmapiiri on vakiintunut käsitteenä arkikieleen, joskaan se ei ole sisällöltään kovin tarkkarajainen. Viitteitä käsitteen sisällöstä saa ilmapiirikyselyistä, joihin tavallisesti kuuluu ainakin seuraavia aihepiirejä:

Oma työ

- vaativuus ja resurssit, kehittymismahdollisuudet
- itsenäisyys, vaikutusmahdollisuudet
- motivaatio, sitoutuminen omaan työhön ja työyhteisöön
- kuormittavuus

Oman ryhmän tai lähityöyhteisön toiminta

- avun saaminen työssä
- tiedonkulku ja päätöksenteko
- yhteistyöhenki ja yhdessä tekeminen
- vuorovaikutuksen sujuvuus

Oman esimiehen toiminta ja johtaminen yleensä

- lähestyttävyyys, ystävällisyys
- tiedon jakaminen, osallistaminen päätöksentekoon
- tavoitteista sopiminen, palautteen antaminen
- oikeudenmukaisuus ja tasapuolisuus
- johtamistyyli

Koko organisaation toiminta ja sisäinen yrityskuva

CASE MAIJA & TYÖILMAPIIRI

Maija on vuosia toiminut johtotehtävissä sekä ulkopuolisena konsulttina useissa eri työyhteisöissä. Hänen kokemuksensa mukaan monet keskustelut kilpistyvät työpäivän ilmapiiriin ja keskinäiseen syyttelyyn.

Maijalla onkin tapana kysyä huonoa ilmapiiriä valittavalta henkilöltä, paranisiko vai huononisiko ilmapiiri, jos henkilö itse lähtisi pois työyhteisöstä.

Kysymys on provokatiivinen, mutta perusteltu. Usein se on auttanut käymään käsiksi omiin asenteisiin ja todellisiin ongelmiin, toisia syyttelemättä.



Esimies kehittää osaamista

Jokaisen organisaation toiminta perustuu tiettyyn osaamiseen ja sen kehittämiseen. Osaamisen johtaminen ja kehittäminen ovat oleellinen osa esimiestyötä. Niillä turvataan organisaation perustehtävän suorittaminen nyt ja tulevaisuudessa eli työyhteisön muutos- ja uudistumiskyvykyys. Osaamisen kehittäminen on myös yksittäisen työntekijän parasta muutosturvaa

nopeasti muuttuvilla työmarkkinoilla – myös valtiolla.

Osaaminen on tietoa ja taitoa, kokemuksia ja verkostoja. Näiden lisäksi se on aina myös tahtoa. Ilman toimeenpanevaa tahtoa ja aikaansaavaa asennetta muilla osaamisen alueilla ei ole käytännön merkitystä. Osaamisen kehittäminen tarkoittaa yksilöiden osaamisen jatkuvaa päivittämistä, mutta myös siitä huolehtimista, että yksilöiden osaaminen siirtyy organisaation osaamiseksi ja rikastuu vuorovaikutuksessa.

Osaamisen kehittämisen tulisi olla strategiasidonnaista ja riittävän ennakkoivaa. Uutta osaamista ei hankita hetkessä. Osaamisen kehittämisen pelisäännöt ja suunnat koskevat koko organisaatiota, vaikka todentuvatkin usein tiimeissä ja työryhmissä eri tavoilla. Määrittävinä tekijöinä ovat työ ja sen muutokset.

Osaamisen kehittämisen menetelmistä käytetyin lienee talon sisäinen ja ulkopuolelta ostettu koulutus. Esimiehen kannattaa kuitenkin pitää mielessä, että keinovalikoima on huomattavasti laajempi. Osaamisen kehittämistä ovat myös esimerkiksi työnohjaus, mentorointi, työparityöskentely, projekti- ja tiimityö, itsenäinen lukeminen, verkostoituminen ja vertaisryhmätoiminta, työn kierto ja sijaisuudet, sisäisenä kouluttajana toimiminen, virtuaalioppi-minen sekä opintokäynnit – perehtymistä ja kehityskeskusteluja unohtamatta.

Vuorovaikutusosaamisen merkitys korostuu entisestään. Esimies kehittää yhteistyötä niin ryhmän sisällä kuin siitä ulospäin. Tämä tapahtuu, paitsi toimimalla itse esimerkkinä, myös olemalla mukana laatimassa yhteisiä pelisääntöjä sekä peilaamalla päivittäistä toimintaa pelisääntöjä ja tavoitteita vasten. Lisäksi on tärkeää huolehtia säännöllisistä tapaamisista ja palaverista, joissa on tilaa vapaalle ja avoimelle työtä koskevalle yhteiselle pohdinnalle.

(Lue lisää: *Osaaminen muutoksessa*, Kaiku-työhyvinvointipalvelut, Valtio-konttori 2008.)

Esimies avaa rajoja

Esimies toimii oman ryhmänsä tai yksikkönsä rajalla. Hän edustaa ja ajaa toisaalta koko organisaation tavoitteita, toisaalta oman yksikkönsä tai ryhmänsä tavoitteita. Hän on ryhmän tai yksikön jäsen, mutta samalla irrallaan siitä.

Esimiehen tehtäviin kuuluu tiedon välittäminen niin organisaation kuin ryhmän suuntaan. Hän suodattaa tietoa ja toimii tarvittaessa iskunvaimentajana. Esimies tuo omaan yksikkönsä tietoa, pyyntöjä ja käskyjä muusta organisaatiosta.

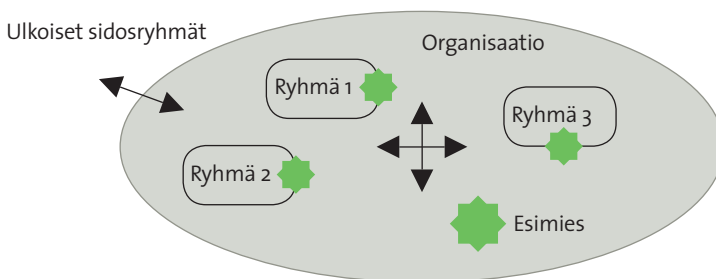
Avoimuus ja läpinäkyvyys ovat arvokkaita ominaisuuksia. Esimies saa kuitenkin myös sellaista tietoa, jota ei ole järkevää kuljettaa kaikkien mietittäväksi saman tien. Alustava tieto esimerkiksi tulevasta muutoksesta voi herättää turhaa huolta, jos kerrottavia tosiasioita on niukasti eivätkä ne vaikuta välittömään toimintaan. Silti tieto on tärkeä esimiehelle, jotta hän voi ennakoida asioita ja valmistautua mahdollisiin tuleviin vaihtoehtoihin.

Esimies toteuttaa työssään usein myös asioita, joista hän on eri mieltä ylemmän johdon kanssa. Esimies ei kuitenkaan voi onnistua työssään kritisoimalla ylemmän johdon toimintaa tai olemalla epälojaali organisaatiota kohtaan. Esimies joutuu sietämään paineita, joita syntyy erilaisten odotusten ristiaallokossa ja laittaa itsensä likoon niiden asioiden puolesta, joita ryhmän tulisi saada aikaan.

Enkä eniten paineita syntyy, kun omat näkemykset esimerkiksi arjen realiteeteista törmäävät niihin asioihin, joita johdon mielestä on yhteisen edun nimissä toteutettava. Siksi esimiehet tarvitsevat myös yhteisiä tilaisuuksia, joissa he voivat tuulettaa ajatuksiaan ja haastaa johtoa kohtaamaan organisaation ruohonjuuritason todellisuus. Mikään organisaatio ei voi menestyä kauan, jos sen ylimmän johdon ja työtä tekevien näkemykset tavoitteista ja resurssien riittävydestä eivät kohtaa toisiaan.

Esimiehen tehtävänä on viedä tietoa odotuksista, tuloksista ja resurssitarpeista omasta ryhmästä ulospäin. Joskus esimiehen on myös puolustettava

Esimies toimii oman ryhmänsä tai yksikkönsä rajalla.



omaa ryhmäänsä ”ulkopuolista maailmaa vastaan” esimerkiksi sanomalla ei sellaisille tehtäville, jotka ylittävät ryhmän resurssit.

Asiakasnäkökulma on korostunut viime aikoina myös valtio-organisaatioissa. Esimies esittää toiminnan suuntautumista asiakkuuksien hyvään hoitamiseen. Hän ei kuitenkaan voi ottaa roolia, jossa hän on asiakkaiden äänitorvi ryhmäänsä päin.

Rajallaolo on joskus yksinäistä. Esimies ei voi jakaa kaikkia asioita koko ryhmälle. Esimies saa esimerkiksi tietää oman yksikkönsä ihmisten yksityisiä asioita, joita hän ei missään tapauksessa voi kertoa työyhteisössä muille. Tällöin oma esimies tai esimieskollegat ovat mahdollisia keskustelukumppaneita.

CASE MATTI & LUOTTAMUKSELLISET SUHTEET

Matti oli käyttäytynyt viime päivinä poissaolevasti ja osin laiminlöi tehtäviään, mikä puhututti työyhteisöä. Matti kertoi esimiehelleen, että hänen lapsensa oli sairastunut vakavasti.

Yhdessä esimies ja Matti sopivat, että hänen työtehtäviään muutetaan väliaikaisesti. Matti ei kuitenkaan halunnut, että perheasiasta kerrotaan muille. Kun muut kysyivät ratkaisun perusteluja, esimies totesi, että heidän on vain luotettava, ettei päätös ole mielivaltaisen tai perusteeton. Tässä tilanteessa hän ei voi kertoa perusteluja.

Koska esimiehen ja alaisten välit olivat luottamukselliset, henkilöstö tyytyi vastaukseen eikä ongelmia tullut. Esimiehen mieltä Matin lapsen vakava sairaus kuitenkin kuormitti.

Esimies vastaa päätöksenteosta

Vaikka esimies toimii nykyään aiempaa vähemmän käskijänä ja yksityiskoh-
tien ohjaajana, viime kädessä hän vastaa kuitenkin päätöksenteosta ja pää-
tösten toimeensaattamisesta, tarvittaessa jopa direktio-oikeuttaan käyttäen.
Näin on erityisesti kriisitilanteissa.

Pelastus- ja turvallisuusalan organisaatioissa kriisitilanteet ovat arkipäi-
vää. Myös muissa organisaatioissa tulee vastaan johtamistilanteita, joissa
onnistuminen ja myös henkilöstön hyvinvointi edellyttävät autoritaarista
johtamisotetta. Esimerkiksi kiireellisen ja suuritöisen projektin toteuttami-
sessa esimiehen voi olla tarpeen ottaa ”sanelevampi” rooli.



Esimestyön kulmakivet

Nimitys esimieheksi on lisenssi oppimiseen, ei vielä todistus osaamisesta.

Esimieheksi on helpompaa ryhtyä, jos hyväksyy omat tietonsa ja taitonsa kehittämiskelpoiseksi lähtökohdaksi, josta matka kohti taitavaa johtajuutta voi alkaa.

Hyvä esimies on halukas kehittymään. Esimiehen rooli tarjoaa runsaasti haasteita kehittää valmiuksia johtaa ryhmää, olla itse aktiivinen alainen ja parantaa sosiaalisia taitoja asiakassuhteissa. Kaikkea ei tarvitse tehdä eikä osata yksin. (Lue myös erilaisista tukipalveluista luvussa Peilit ja tukihenkilöt, sivut 72–79).

Oma johdettava ryhmä hioo ja opettaa päivittäin. Samalla, kun esimies pitää huolta ryhmän kehittymisestä, hän on itse osa ryhmänsä jäseniä muuttavaa voimakenttää. (Lue lisää luvussa Ryhmädynamiikan perusteet, sivut 61–66).

Parhaimmillaan kehittyminen on vuoropuhelua toisiltaan oppivien aikuisten kesken. Tämän tunnistaminen ja oivaltaminen tuo työhön ja arkeen merkittävän uuden motivoivan ulottuvuuden. Työelämä ei ole vain yksin suorittamista. Se on myös kasvua ja rikastumista niin ihmisenä kuin esimiehenä.

Hyvään johtamiseen liittyy omien arvojen, asenteiden, tunteiden ja työmenetelmien tunnistaminen, kriittinen tarkastelu ja jatkuva kehittäminen.

Hyvä esimies haluaa kehittyä.

Asenne, tahto ja motiivi

Vaikka ammatillinen osaaminen johtamiseen ja esimiehisyyteen liittyvissä asioissa on tärkeää, hyvän esimestyön edellytys on arvostava asenne ja tahto toimia esimiehenä. Ennen esimiesaseman vastaanottamista on hyvä tutkiskella omaa tahtoaan, omia asenteitaan ja omia motiivejaan.

Tahto toimia esimiehenä on oma valinta. Jokaisen, joka pyrkii esimiesasemaan tai jolle sitä tarjotaan, on syytä kysyä itseltään, haluaako ottaa vastaan aseman mukanaan tuomat tehtävät, vallan ja vastuun.

Esimiesasema antaa mahdollisuuden saada tietoa ja vaikuttaa asioihin. Toisaalta se velvoittaa rutiineihin, tekemään myös ikäviä päätöksiä, sanomaan ei, kertomaan huonoja uutisia sekä puuttumaan perustehtävän tai työyhteisön kannalta haitalliseen toimintaan, kuten heikkoihin työsuorituksiin ja pelisääntöjen vastaiseen käytökseen.

Tietoja ja taitoja voi hankkia ja niihin voi saada apua, mutta tahto on omissa käsissä. Jos oma tahto hoitaa esimestehtävää on heikko, se näkyy myös työyhteisössä heikkona tai poissaolevana johtajuutena.





Esimiestehtävää välttelevä henkilö suuntautuu ongelmatilanteissa ehkä työyhteisöstä ulospäin ja alkaa käyttää aikaansa esimerkiksi erilaisissa ulkopuolisissa palaverissa ja muissa asioissa, joissa ei käsitellä oman työyhteisön asioita. Toisaalta esimies palauttaa yksilöiden tai ryhmän mietittäväksi asiat, joista häneltä on pyydetty ratkaisua.

Miten suhtaudut oheisiin väittämiin?

- Ihmiset pyrkivät tekemään työnsä hyvin.
- Ihmiset ovat rehellisiä ja heihin voi luottaa.
- Jokainen ansaitsee tulla kohdelluksi kunnioittavasti.
- Ihmiset sitoutuvat, kun he pääsevät mukaan asioiden suunnitteluun ja päätösten tekoon.
- Ne, jotka tekevät työn, tuntevat sen parhaiten.
- Ihmisillä on tarve kasvaa ja kehittyä. Mikäli niin ei ole, jotkut ulkoiset tekijät estävät kasvutarpeen ilmaantumisen.

Lähde: Urpo Jalava: *Esimiestyö, valmentaminen ja uudistuminen*, 2002

CASE MIRJA – HANKALA TAPAUK

Työyhteisöä on jo jonkin aikaa rasittanut se, ettei Mirja tunnu hoitavan tehtäviään. Tämä saattaa muut kiusalliseen asemaan, koska varmistaakseen palvelun laadun, he joutuvat hoitamaan myös hänen työtään.

Työyhteisö valitsee keskuudestaan henkilöt, jotka yhdessä pyytävät esimiestä puuttumaan tilanteeseen. Tilanne on esimiehen tiedossa, mutta hän kokee sen kiusalliseksi. Esimies toteaa vain: ”Koettakaa nyt puhua sille. Mehän kaikki tiedetään, ettei hänen kanssaan aina ole niin helppoa.”

Delegoidessaan puuttumisvastuunsa alaiselle esimies saa itselleen hetkellisen työrauhan, mutta pitkittää ongelman ratkaisua ja kärjistää työyhteisön ilmapiiriä entistään. Samalla hän menettää muun työyhteisön kunnioituksen itseään kohtaan.

Oma vallanhalu ja vallankäyttö

Valta tarkoittaa jonkun tai jonkin oikeutta tai mahdollisuutta hallita jotakuta, määrätä tai päättää jostakin. Ihmisten väliin suhteisiin ja yhteistoimintaan sisältyy aina valtaa. Se on läsnä jokaisessa toimivassa organisaatiossa.

Kaikkien tunnistamat rakenteet ja rajat sekä vallan ja vastuun kulkeminen käsi kädessä selkeyttävät arjen rutiineja, päätöksentekoa ja tukevat toimintaa. Vallan käsitteeseen usein liitetävän negatiivisen sivumerkityksen takia harva kuitenkaan tunnistaa itseään vallan käyttäjäksi saati omaa tapansa käyttää sitä.

Valta perustuu tyypillisesti kolmeen seikkaan: asemaan, asiantuntemukseen ja/tai henkilökohtaisiin ominaisuuksiin.

Esimiehellä on asemansa perusteella valtaa työhön ja työsuhteisiin liittyvissä asioissa. Osa asemavallasta perustuu lakeihin, säädöksiin, johtosääntöihin, työjärjestyksiin sekä muihin virallisiin määrittelyihin. Osa vallasta juontuu delegoinnista. Organisaatio ja ylempi esimies ovat luovuttaneet osan vallastaan esimiehen käytettäväksi.

Asiantuntemukseen perustuva valta pohjaa tietoon ja osaamiseen. Mitä tunnustetumpi asiantuntija, sitä enemmän hänen näkemyksillään ja ratkaisullaan on painoarvoa. Asiantuntemuksen suhteen riippuvuus tulee usein hyvin näkyväksi. Emme voi toimia tai päästä eteenpäin ilman asiantuntijan panosta.

Henkilökohtaisiin ominaisuuksiin perustuvan vallan käyttö on epäselvempää ja usein vaikeammin havaittavaa. Joidenkin persoonallisuuteen liittyy hallitsevuutta eli pyrkimystä vaikuttaa yhteisön toimintaan muita enemmän. Toiset johdattelevat sosiaalisilla taidoillaan asioiden kulkua. Tässäkin tapauksessa vasta vallan käyttötapa ja tavoite määrittävät, onko kyseessä hyvä vai paha valta.

Esimiehen kokonaisvalta työyhteisössä riippuu todennäköisesti kaikista kolmesta vallan lajista.

Valta ja vastuu kuuluvat yhteen

Valtaan liittyy aina vapautta ja vastuuta. Valta antaa mahdollisuuksia toimia ja vaikuttaa. Vastuu varmistaa, ettei vallasta tule mielivaltaa.

Valtasuhteen vastapuoli on riippuvuus. Valtaa on sillä tai niillä, joista toiset ovat jossain suhteessa riippuvaisia. Juuri mielivalta ja riippuvuussuhteen väärinkäyttö turmelevat vallan mainetta.

Valtaa käyttäessään esimiehen on aina harkittava, minkälaisia vaikutuksia ja seurauksia hänen toimillaan on. Esimiehen ensisijaiset lojaalisuuden kohteet ovat organisaation perustehtävä sekä työyhteisön hyvinvointi.

Esimiehen kuuluu käyttää asemaansa kuuluvaa valtaa. Mikäli hän ei sitä tee, joku muu työyhteisön jäsen tekee. Tällöin unohtuu vallankäyttöön liittyvä vastuu.

Myös silloin, kun esimies delegoi omaa valtaansa muiden käytettäväksi, vastuu jää esimiehelle. Jaetulla johtajuudella (shared leadership) tarkoitetaan mm. johtajuuteen sisältyvien tehtävien jakamista työyhteisössä.

Johtaminen tapahtuu vuorovaikutuksessa johdettavien kanssa, ei johtajan yksisuuntaisena ohjauksena. Tavoitteiden lisäksi sovitaan mm. yhteisistä pelisäännöistä ja menettelytavoista, toiminnan periaatteista ja työprosessin kulusta. Näissä rajoissa kukin johtaa itse omaa päivittäistä työtään. Hyvin toimivassa työyhteisössä sekä esimiehet että muut käyttävät valtaa ja vastuuta selkeästi sovitulla tavalla.

Esimiehen roolissa on tärkeää olla tietoinen myös muiden valtapyrkimyksistä. Jotkut haluavat suoraan haastaa tai kyseenalaistaa esimiehen vallan



esimerkiksi omaan asiantuntemukseensa vedoten: ”Ei ne pomot näistä käytännön hommista mitään ymmärrä”.

Joskus esiintyy myös esimiehen mielistelyä ja ylentämällä alentamista. Esimiestä tukemalla joku pyrkii parantamaan omaa asemaansa ja kasvattamaan valtaapiiriään. Samaan voi langeta esimies itsekkin.

Valtasokeus voi johtaa mm. valtuuksien ylittämiseen tai siihen, että vastoin jaetun johtamisen käytäntöjä esimies alkaa ottaa itselleen aiempaa enemmän valtaa. Tämä voi näkyä esimerkiksi puuttumisena hyvin pieniin asioihin ja yksityiskohtiin, mikä heikentää sekä esimiehen asemaa että työyhteisön toimintaa ja moraalialia. (Lue lisää vallanhalusta tunteena, sivut 57–59).

Mieti

- Mikä on sinun suhteesi esimiesaseman antamaan valtaan?
- Onko se ilon aihe, taakka vai väline hoitaa esimiesroolin vaatimukset?

Esimiehellä on valta ja vastuu rajata toimintaa, joka on haluttujen tavoitteiden vastaista. Esimies toimii ikään kuin työyhteisön termostaattina, joka palauttaa toiminnan oikeisiin rajoihin. Myös tällöin tavoitteena on työyhteisön hyvinvointi ja pitkäjänteinen kyky toimia yhdessä.

Monet säädökset ja ohjeet ohjaavat työtä ja yhteisön toimintaa yksittäisestä esimiehestä riippumatta. Esimiehen tehtävä on valvoa, että niitä noudatetaan, ja puuttua tilanteeseen, jos niitä rikotaan. (Lue lisää Kaiku-viesti 3/2007, Valtiokonttori).

Rajoitukset ja siitä mahdollisesti seuraava turhauttaminen eivät ole toiminnan tarkoitus, vaan välineitä pitää toiminta tehtävän suuntaisena ja sovitussa rajoissa. Tehtävien viivästyminen, kokonaisuuden kannalta olennainen mutta ”ei niin mukavien” tehtävien tekeminen, virheelliset priorisoinnit, tehdyt virheet, lupausten pettäminen, loukkaava käytös muita työyhteisön jäseniä kohtaan, sovittujen työkäytäntöjen tai pelisääntöjen rikkominen ovat esimerkkejä tilanteista, joita kaikki esimiehet kohtaavat ja joihin heidän tulee puuttua.

Rajojen asettaminen selkeyttää usein tilanteita ja vapauttaa työyhteisön energiaa itse työn tekemiseen. Rajaamista vältetään kuitenkin siinä pelossa, että se saattaa nostaa esiin negatiivisia tunteita sekä esimieheissä itsessään että niissä, joiden toimintaa rajataan. Sen vuoksi moni esimies mielellään sivuuttaa nämä tehtävät ja toivoo, että asiat järjestyisivät ilman hänen väliintuloaan.

Usein vaikeneminen kuitenkin pahentaa tilannetta. Hiljaisuus antaa hyväksynnän toiminnalle. Haastavissa tilanteissa punnitaan esimiehen tahto ja kyky toimia esimiesroolissa.



Oikeudenmukaisuus ja jämäkkyys

Läpinäkyvyys edellyttää oikeudenmukaisuutta. Hyvä esimies huolehtii siitä, että hän delegoi ja toimii oikeudenmukaisesti. Oikeudenmukaiseksi koettu päätöksenteko ja kohtelu vaikuttavat työtyytyväisyyteen ja motivaation syntymiseen sekä vähentävät työntekijöiden sairastumisriskiä.

Mikäli työntekijä kokee epäoikeudenmukaisuutta, hänen sitoutumisensa työhön vähenee, työsuoritus heikkenee, työtovereiden auttaminen vaikeutuu ja myös psyykkinen hyvinvointi alenee.

Työntekijöiden mukaan oikeudenmukainen esimies kannustaa, tukee, auttaa ja on läsnä. Hän tuntee työyhteisönsä ja sen tilanteen, kuuntelee alaisiaan, tarttuu jämäkästi asioihin, on riittävän suunnitelmallinen ja ennakoii tulevia haasteita. Oikeudenmukainen esimies perustelee päätöksensä ja tarvittaessa myös korjaa niitä. Töiden organisointi ja työnjako, keskusteleminen, säännölliset ja vuorovaikutteiset kokoukset sekä palaverit, avoin tiedottaminen ja jatkuva osaamisen kehittäminen ovat oikeudenmukaisuuden rakennuspalikoita. Ratkaisevaa on esimiehen oma asenne.

Oikeudenmukaisuus ei kuitenkaan tarkoita tasapäisyyttä. Työn vaateet määrittävät myös käytettävissä olevia työvälineitä ja -tapoja. Esimerkiksi kannettavat tietokoneet ja kännykät eivät ole välttämättömiä jokaisen kannalta. Etätyö ja joustavammat työajat kuuluvat niille, joiden työn luonteeseen ne sopivat tai joiden työn tehokkuus niitä nimenomaisesti kaipa.

KYSY ITSELTÄSI: TOIMINKO OIKEUDENMUKAISESTI?

- Kohtelenko työntekijöitä tasapuolisesti?
- Olenko riittävästi vuorovaikutuksessa heidän kanssaan?
- Miten hyvin työt on meillä organisoitu?
- Otanko työntekijät riittävästi mukaan työn organisointiin, suunnitteluun ja kehittämiseen?
- Miten toimin päätöksenteossa?
- Voiko minuun luottaa?
- Miten hyvin tunnen itseni? Olenko sinut itseni kanssa?
- Miten hyvin tunnen työtilanteen ja työntekijöiden työt?
- Miten osoitan, että arvostan työntekijöitä ja heidän työtään?

Lähde: Tutkimusraportti Oikeudenmukainen johtaminen – arjen kokemuksia ja menetelmiä, KEVA 2004.

Riittävät rutiinit ja tarvittavat joustot

Esimiestyöllä on monet kasvot eikä yhtä oikeaa tapaa toimia ole. Pääasiallisia työn määrittäjiä ovat paitsi työn luonne ja tarkoitus, myös johdettavat ihmi-



set sekä kunkin talon johtamiskulttuuri.

Mitä säädellympää tai rutiininomaisempaa työ on (käytettävä tieto ”valmista”), sitä selkeämmät toimintaohjeet ja määritellymmät roolit sitä ohjaavat. Tavoitteena on tällöin tuottaa tasaista, samanlaista laatua esimerkiksi talous- ja henkilöstöhallinnon kuukausittaisissa rutiineissa. Työ perustuu vahvaan johtajuuteen ja pysyviin rakenteisiin.

Mitä enemmän taas haetaan uusia toimintatapoja ja arvoa luovia (sosiaalisia) innovaatioita, sitä enemmän tarvitaan myös riskinottoa, vapautta, luottamusta ja dialogista vuorovaikutusta toimijoiden välillä.

Harva työ edustaa puhtaasti jompaakumpaa ääripäätä. Erilaisissa tilanteissa toimitaan joustavasti eri tavoin. Tavoitteena on erottaa, mitkä ovat toimintoja, joissa ei sooloilla ja jotka hoidetaan alta pois tai mihin tarvitaan enemmän aikaa ja voimavaroja.

Tieto, tavoitteet ja tilanteet sekä johdettavat ihmiset määrittävät suositettavaa johtamistyyliä. Uudet henkilöt tarvitsevat usein enemmän aikaa ja opastusta kuin asioihin, talon töihin ja tapoihin jo perehtyneet henkilöt. Kokeneemmistakin työntekijöistä osa kaipaa enemmän keskusteluja työstä ja sen tekemisestä kuin toiset. Kehityskeskustelut ovat oiva tilanne keskustella kunkin toiveista sen suhteen, miten työntekijät toivovat esimiehen ajankäytön ja johtamistyylin näkyvän arjessa.

Hyvät alaiset

Viime aikoina on puhuttu paljon alaistaideoista tai organisaatiokansalaisuudesta ja korostettu jokaisen omaa osuutta vuorovaikutuksessa.

Hyvä alainen osaa asiansa ja on valmis kehittämään itseään ja työtään. Hän on luotettava, rehellinen ja sanansa pitävä. Hän ei juonittele selän takana, vaan pitää luottamukselliset tiedot ominaan ja levittää pikemminkin hyvää tahtoa ympärilleen. Hyvä alainen sitoutuu tavoitteisiin ja keskittyy työhön sekä noudattaa pelisääntöjä ja sovittuja aikatauluja.

Hyvä alainen ottaa vastuunsa ja kommunikoi niin esimiehensä, työyhteisönsä kuin asiakkaiden kanssa selkeästi ja rakentavasti. Tilanteen tullen hän esittää mielipiteensä reilusti, tarvittaessa myös puolustaa mielipiteitään ja on valmis tarkistamaan mielipiteitään ja näkemyksiään. Hän informoi esimiestään muutoksista ja omasta työtilanteestaan ennakoiden omat rajansa. Hyvä alainen on avoin, empaattinen ja armollinen niin itseään kuin kaikkia työtovereitaan kohtaan.

Johtajuus tarvitsee tilaa onnistuakseen. Ellei ryhmä anna sitä esimiehen työlle, oma paikka on otettava ystävällisesti mutta jämäkästi. Kärsivällinen yrittäminen palkitaan, sillä selkeät pelisäännöt, tukevat rutiinit ja avoimesti roolitettut tehtävät ja vastuut ovat koko ryhmän etu.

Esimies siirtyy asiantuntijaksi

Siirtyminen esimiehestä asiantuntijaksi tulkitaan usein vaativassa tehtävässä epäonnistumiseksi. Asia on kuitenkin paljon monitahoisempi. Siirtyminen voi olla myös osa joustavaa urakehitystä.

Perinteisesti hierarkkisessa organisaatiossa eteneminen, laajempi vastuu ja tehtäväkenttä liittyvät siihen, että henkilö siirtyy organisaation tasolta toiselle. Etenemistä organisaatiossa ja siirtymistä esimiestehtävään pidetään luonnollisena ja tavoiteltavana asiana.

Esimiesasemaan pääsy katsotaan onnistumiseksi ja arvostuksen merkiksi. Näin on siitakin huolimatta, että esimiestehtäviin nimitettäessä keskustellaan paljon tyyliin: ”Menetetään hyvä asiantuntija ja saadaan tilalle keino johtaja”.

Aiempaa arvostetumman aseman saavuttaminen voi nostaa henkilön statusta myös työpaikan ulkopuolella ystäväpiirissä ja esimerkiksi pienellä paikkakunnalla koko yhteisön keskuudessa. Asemasta halutaan pitää kiinni vaikka työn sisältöön liittyvät asiat olisivatkin mieltäsi.

Siirtymisellä esimiehestä asiantuntijaksi ei valtionhallinnossa juuri ole perinnettä. Nykyään keskustellaan ns. kolmiuramallista, jonka mukaan asiantuntijatehtävien ja johtamistehtävien välimaastossa on erilaisia projekti-johtamistehtäviä, joissa vaaditaan sekä asiantuntijuutta että johtamisosaamista. Parhaimmillaan urakehitys on joustavaa vuorottelua asiantuntijuuden laajentamisen ja syventämisen sekä johtamisosaamisen välillä.

Asiantuntijalla saattaa olla hyvin laaja vastuu jostakin toiminnosta tai projektista, vaikka hänellä ei olisikaan suurta määrää alaisia tai ei lainkaan alaisia. Tällainen asema on epäselvempi kuin esimiesasema. Siksi saman arvostuksen saaminen asiantuntijatyössä voi olla vaikeampaa kuin esimiesasemassa. Tämä heijastelee yleisiä arvoja ja perinteitä.

CASE SE TAVALLINEN TARINA

Ministeriössä oli päätetty, että kaksi piiriä yhdistetään tuottavuussyistä. Piirien pienen koon lisäksi tilannetta katsottiin helpottavan toisen piirin päällikön siirtymisen eläkkeelle. Yhdistäminen vastasi ministeriössä omaksuttua yleistä linjaa.

Molempien piirien väliesimiehet kokivat asemansa uhatuiksi ja antoivat ymmärtää, että riittävä vastustus myös henkilökunnan taholta voisi estää yhdistymisen.

Henkilökunnassa syntyi kuohuntaa asiasta. Ihmeteltiin, mistä syystä juuri tämä piiri ”lopetetaan”. Piirin koko ja etäisyydet eivät tätä edellyttäisi, jos verrattiin joihinkin muihin samanlaisessa tilanteessa oleviin piireihin. Henkilökunta ei ollut halukas myötävaikuttamaan piirien yhdistymiseen.

Yhteistuumin henkilökunta päätti olla osallistumatta neuvotteluihin ja välttämättömiin valmisteluihin piirien yhdistämiseksi. Osa henkilökunnasta vaihtoi työpaikkaa

Työura voi olla monimuotoinen ja joustava.

tajutessaan etenemismahdollisuutensa uhatuiksi, osa sairastui, osa jatkoi vastarintaa aktiivisesti tai passiivisesti.

Ns. vastaanottava piiri joutui tekemään lähes kaikki yhdistymiseen tarvittavat toimenpiteet omien malliensa ja tietojensa mukaan, koska valintaa parhaista käytännöistä ei pystytty tekemään.

Yhdistymisen rikastuttava etu jäi saavuttamatta. Tuloksena oli vaikeuksia ja hämmennystä molemmissa yhdistettävissä piireissä, koska toimintatavoista ei pystytty sopimaan. Asiat pyrkivät menemään sekaisin.

Esimiestehtävät tulivat hakuun molemmissa organisaatioissa. Esimiehiksi yritettiin nimetä henkilöitä tasapuolisesti molemmista organisaatioista. Molemmista organisaatioista osa esimiehistä siirtyi asiantuntijatehtäviin.

Osaanko luopua – mitä tilalle?

Kun esimies siirtyy asiantuntijaksi, hän menettää asemaan liittyvän päätösvalan. Hän ei enää saa kaikkea samaa tietoa eikä kuulu samoihin sosiaalisiin ryhmiin kuin esimiehenä ollessaan. Samalla tilalle tulee jotain uutta.

Siinä, miten roolin muutos vaikuttaa, on olennaista se, kuinka tärkeää työ yleensä ja tietty asema esimiehelle on. Työkeskeiselle ihmiselle työssä tapahtuvat muutokset voivat olla merkityksellisempiä kuin sille, jolla on muitakin itselleen tärkeitä elämänalueita ja kiinnostuksen kohteita.

Esimiesrooliin liittyvissä muutoksissa merkitsee paljon myös se, kuinka tärkeää työn antama status on. Omat työmotivaatiotekijät heijastuvat siihen, kuinka merkityksellisiä työroolin muutoksista tulee.

Tunteiden avulla kohti tasapainoa

Roolin ja identiteetin muutos on aina tunneasia, vaikka työympäristössä mielellään korostetaan tilanteiden rationaalisia puolia. Tunne osoittaa ihmiselle tärkeitä asioita ja ohjaa toimintaa hyvään suuntaan, jos vain pystyy ottamaan tunteen viestin vastaan.

Esimiestehtävästä asiantuntijaksi siirrytään yhä useammin muun muassa organisaatioiden madaltumisen ja fuusioiden seurauksena. Yhä useammin aloitteen tekijänä voi olla myös henkilö itse esimerkiksi siksi, että hän huomaa motivaationsa kohdistuvan enemmän asiantuntijuuteen kuin muiden johtamiseen.

Siirtymä itselleen on merkittävää se, onko hän itse aloitteen tekijä vai tapahtuuko siirtyminen pakon edessä. Jos päätös perustuu omiin arvoihin, motivaatioon ja elämäntilanteeseen, se on helpompi perustella itselle ja muille eikä siihen liity sellaisia tappion elementtejä kuin pakkomuutokseen. Päätöksen tekeminen voi silti olla vaikeaa, koska se on vastoin kulttuurimme yleisiä odotuksia.



Jos aseman menettää vastoin omaa tahtoa ja erityisesti jos sen menettää varsin nopeasti ja yllätyksenä, ensimmäiset tunteet ovat yleensä kiukku ja viha. Ihminen syyttää muita, järjestelmää tai yleensä jotain ulkopuolista tahoa asiallisin ja oikein perustein. Samalla tunteet suojaavat yksilön omaa identiteettiä niin, etteivät itsesyytökset olisi kohtuuttomia.

Itsetunnon musertuminen voi tilapäisesti viedä kohti masennusta ja toimintakyvyn menetystä. Vihasta ja kiukusta on hyvä voida puhua jonkun kanssa tai muutoin käsitellä sitä, jotta tunteesta pääsisi eroon.

Mikäli henkilö on aiemmissa elämänvaiheissaan kokenut voimakkaita muutoksia tai raskaita pettymyksiä, hänellä on kokemusta siitä, miten hän on selvinnyt eteenpäin. Tämä helpottaa toipumista ja nopeuttaa uuden suunnan löytämistä elämässä.

On tärkeää, että organisaatio hoitaa rooli siirtymät esimiehestä asiantuntijaksi jokaista työntekijää, hänen osaamistaan ja yksilöllisyyttään kunnioittaen. Siirtyvän henkilön näkökulmasta onnistuminen on yleensä pienestä kiinni. Uuteen rooliin siirtyvä henkilö on tavanomaista herkempi aistimaan aidosti arvostavan asenteen ja toimintatavat tai niiden puuttumisen.

Luopuminen antaa tilaa uudelle

Esimiehisydestä luopuminen antaa tilaa keskittyä asiantuntijatehtäviin uudella tavalla, ehkä tehdä ihan uusia löytöjä kouluttautumisen ja kehittymisen myötä. Voi kehittää asiantuntijuuttaan, mahdollisesti omistautua esim. tutkimukselle tai kansainvälisten yhteyksien rakentamiselle. Voi saada arvostavaa palautetta osaamisestaan ja tehdä työtä, josta tulee välitöntä tulosta, toisin kuin esimiestyöstä. Ei tarvitse kantaa huolta muiden töiden sujumisesta eikä aina olla muiden käytettävissä ja keskeytettävissä. Kun luopumisen tuskasta on päässyt vähän etäämmälle, voi huomata, että paljon energiaa ja aikaa on vapautunut toisenlaiselle toiminnalle. Hyvä, osaava ja yhteistyökykyinen asiantuntija on myös uuden esimiehen korvaamaton tuki tulostavoitteiden saavuttamisessa.

Esimiestyön status perustuu pääasiassa hierarkkisuuudelle ja vaikutusvallalle. Asiantuntijatyön status on työn sisällössä, aikaansaannoksissa, osaamisessa. Esimiehenä hankittu kokemuskaan tuskin valuu hukkaan vaikka saakin uusia näkökulmia.

Uusia polkuja löytääksesi, pohdi itseksi tai yhdessä esimiehesi tai työtoverisi kanssa, mistä olet ylpeä

- Statuksestasi, hienosta työhuoneesta, vaikutusvallasta?
- Osaamisestasi, josta saat arvostavaa palautetta myös muilta?
- Kyvystäsi oppia uutta ja ottaa uusia tilanteita haltuusi?
- Sosiaalisista taidoistasi?

Mistä nautit? Mitä osaat hyvin? Mistä syntyy onnistumisen tunne? Mistä ponnistavat motivaatiosi ja hetkittäiset työn imun kokemuksesi?

Roolinvaihdon onnistumisen reunaehdoja

On olennaisen tärkeää, että esimiestehtävistä luopuvalla on tässä muutoksessa oman esimiehensä varaukseton tuki, oli tilanne mikä tahansa. Luopuva saattaa kokea luopumisen epäonnistumisena, jopa rangaistuksena. Uuden tehtävän merkityksen löytäminen ja sen tärkeäksi kokeminen on siksi tavallistakin tärkeämpää, samoin kuin se, että hän kokee olevansa edelleen arvostettu työntekijä ja yhteistyökumppani, myös johdolle.

Toivottavaa – ja sisäisen motivaation syntyä edistävää – tietysti on, että ihmisellä on mahdollisuus valita uudet tehtävänsä itse. Mutta silloinkin, kun tämä ei ole mahdollista, on aina tilaa arvostavalle ja reilulle kohtelulle. Avointa keskustelua voi ja pitää käydä kaikista uusista järjestelyistä ja uusiin tehtäviin siirtyvälle työntekijälle on aina annettava mahdollisuus osallistua tehtävien suunnitteluun.

Onnistumista helpottaa myös suuresti se, että eri rooleihin liittyvät tehtävät ja vastualueet ovat tarpeeksi selkeästi määriteltäviä. Mikäli henkilö siirtyy asiantuntijatehtäviin uuteen yksikköön, helpottaa siirtymistä oleellisesti se, että hänen tulevat työtoverinsa tietävät, mihin tehtäviin ja mihin asemaan hän tulee.

CASE PAULI & ORGANISAATIOUUDISTUS

Ennen nykyiseen organisaatioon tuloaan Pauli oli toiminut erilaisissa arvostetuissa esimiestehtävissä muissa organisaatioissa. Halu vaikuttaa oman alan kehitykseen oli tuonut Paulin pienen asiantuntijayksikön esimieheksi.

Vuosien jälkeen ja laajemman organisaatiouudistuksen yhteydessä Paulin yksikkö yhdistettiin isompaan yksikköön. Samalla toinen henkilö nostettiin uuden yksikön esimieheksi, vaikka Paulikin oli hakenut paikkaa. Pauli jäi tekemään pääsääntöisesti samoja asioita kuin ennenkin, mutta ilman esimiesvastuuta. Myös työkaverit säilyivät suurimmaksi osaksi samoina.

Pauli koki uuden järjestelyn turhana, perusteettomana ja oman erikoisalansa väheksymisenä. Roolinmuutoksesta, saati sen aiheuttamista tunteista, ei organisaatiossa keskusteltu. Toimintaa yritettiin jatkaa kuin mitään merkittävää ei olisi tapahtunut.

Pauli oli taitava huolehtimaan itse omasta jaksamisestaan. Hän keskittyi tietoisesti etsimään uutta elämänrytmiä ja uusia kiinnostuksen kohteita työn ulkopuolelta. Muutokseen liittyviä ikäviä tunteita hän purki muun muassa lenkkipolulla.

Vielä pitkän ajan kuluttuakin hän huomasi tuntevansa vihaa muutoksessa avainhenkilönä ollutta johtajaa kohtaan. Palavereissa hän ei aina pystynyt keskittymään käsiteltävään asiaan, kun vihan tunteet hyökyivät esiin. Vanhana virkamiehenä hän ei hyökännyt tai muulla tavoin ilmaissut vihaansa sanoin. Hän vain istui ja vihasi.

Tilannetta pahensi se, että hänen piti myös tukea uutta esimiestään, joka välillä suureen ääneen valitteli esimiesrooliin kuuluvia ”ikäviä töitä”. Mihin minä tämän vihani panen, Pauli mietti vielä vuoden kuluttua tapahtuneesta.

Käänneparempaan tapahtui, kun Paulille tarjoutui tilaisuus työstää tunteitaan ryhmätyönohjauksessa, jossa oli mukana muitakin esimiehestä asiantuntijaksi siirty-

neitä. Siellä hänelle kirkastui, että vaikeat ja raskaat tunteet kuuluvat asiaan ja suojelevat ihmistä ikävissä elämän käännteissä.

Tukahduttamisen sijaan on tärkeää oppia elämään vihansa kanssa. Työnohjauksessa etsittiin muita vaihtoehtoja itsesuojeluun kuin viha, ja Pauli sai pätevyyden tunteensa takaisin.

Apua työnohjauksesta tai valmennuksesta

Joskus kovan pettymyksen kokenut henkilö jää psyykkisesti kiinni vihaan. Muutoksen kokenut henkilö saattaa haluta käsitellä asiaa moneenkin kertaan, koska tunteen valtaama mieli ottaa kerralla rajallisesti tietoa vastaan. Vasta toistuvien keskustelujen myötä ihminen pystyy kokoamaan eheän kokonaiskuvan tilanteesta ja itsestään. Ulkopuolisten syyttäminen jatkuu pahimmillaan vuodesta toiseen, eikä ihminen pysty rakentamaan uutta, eheää identiteettiä, vaan jää pettymyksen vangiksi.

Koska organisaatiot ovat yleensä varsin huonoja käsittelemään tunteita avoimesti, valmennus ja työnohjaus ovat hyviä keinoja roolinvaihdostilanteen käsittelyyn. Työroolin vaihdokseen liittyvien henkilökohtaisten tunteiden käsittely helpottaa vuorovaikutusta työpaikalla ja nopeuttaa uuden roolin omaksumista.

Ryhmävalmennus tai -työnohjaus on osa sitä tukea antavan ympäristön kehittämistä, jota muutoksessa elävä ihminen tarvitsee. Kaikkein arvokkaimmat oivallukset syntyvät usein muita samassa tilanteessa olevia kuunnellesa.

Oma organisaatioympäristö saattaa olla liian monia sidoksia sisältävä paikka henkilökohtaisten prosessien käsittelyyn. Siksi olisi hyvä, että esimerkiksi valtionhallinnon isoissa muutoksissa oma hallinnonala järjestäisi ryhmävalmennusta tai ryhmätyönohjausta. Silloin hallinnonalan eri virastoissa samaa prosessia elävät henkilöt voisivat vaihtaa kokemuksiaan ja tukea toisiaan.

Valmennus, työnohjaus tai muu ulkopuolinen apu ei kuitenkaan sulje pois sitä tosiasiaa, että myös muutoksen kokeneen henkilön uuden esimiehen tulee tarjota keskusteluaikaa. Ulkopuolinen apu ei korvaa keskusteluja oman esimiehen tai johdon kanssa mm. siksi, että ulkopuolinen ei pysty kertomaan olennaisia päätöksiin liittyviä perusteluja, tulevan tehtävän vaatimuksia tai ylipäätään sopimaan mitään asiassa. Tukimuodoista lisää oppaan sivuilla 76–78.

CASE OLIPA KERRAN VIISAS JA MALTILLINEN ESIMIES

Organisaatiomuutoksessa työpaikan istuva esimies haki omaa työpaikkaansa, jota hän oli hoitanut itsensä ja muidenkin mielestä hyvin ja kelpollisesti. Hän ei ehkä ollut parhaimmillaan itsensä esiin tuomisessa ja markkinoinnissa, mutta työteliäs ja oikeudenmukainen johtaja hän oli.

Kävi kuitenkin niin, että viraston johto halusi nimittää tehtävään nuoren, vahvasti urasuuntautuneen henkilön, joka ei pitänyt kynttiläänsä vakan alla. Nykyinen johtaja koki tulleen sivuutetuksi ja loukkaantui. Hän ilmoitti, ettei aio osallistua mihinkään uuden tehtävän suunnitteluun tässä tilanteessa.

Uusi johtaja oli viisas ja maltillinen. Aloittaessaan työt hän kävi ensi töikseen kunnon keskustelut entisen johtajan kanssa. Hän odotti hetken ja kävi uuden kunnon keskustelun. Vähitellen löytyi yhteinen kieli, tahto ja suunnitelma jatkamisesta.

Vähitellen kohti tasapainoa

Pahimman vihan lauhduttua tunne muuttuu usein pettymyksen tunteeksi ja ainakin osittain itsesyytöksi. Alentunut mieliala ja masentuneisuus ovat silloin lähellä. Näitäkin tunteita saatetaan tarvita matkalla kohti tasapainois-ta arviota tilanteesta, jonka myötä on mahdollista rakentaa jotain uutta.

Ensin syytämme muita ja sen jälkeen itseämme. Näiden vaiheiden kautta löytyy vähitellen realistinen ja hyväksyttävä käsitys tapahtuneesta. Mikä oli oma ja mikä muiden osuus? Mikä oli tapahtumien kulku, jonka osaseksi henkilö päätyi?

Ihmiset hakevat yleensä luontaisesti itselleen sopivia selviytymiskeinoja muutostilanteissa. Älyllisesti suuntautuneelle henkilölle tärkeintä on saada tietoa tilanteesta, analysoida sitä ja ryhtyä ongelmanratkaisuun. Emotionaalisesti suuntautunut henkilö reagoi tunteenpurkauksilla.

Sosiaalisesti suuntautuneen henkilön on helppo hakea apua ja tukea yhteisöstä ja yhteydestä muihin ihmisiin. Luova henkilö voi suuntautua mieli-kuvatyöskentelyyn, henkisesti suuntautunut uskonnollisuuteen tai aatteel-lisuuteen. Fyysisesti suuntautuneelle henkilölle on luontevaa auttaa omaa selviytymisestään liikunnan ja rentoutuksen kautta.

Yleensä jokainen meistä on sekoitus eri suuntautumismalleista. Oman intuition kuuntelu on selviytymiskeinoja hakiessa paras apu.

Kun suurimmat laineet ovat tasaantuneet, jäljelle jää usein suru ja luopuminen. Tulee tunne siitä, että on joutunut luopumaan jostakin, mutta voi vähitellen hyväksyä sen. Myös itsesyytösten ja surun aikana ympäristön tuki on tarpeen. Vähitellen tilaa tulee myös uusille mahdollisuuksille ja uudelle toivolle.

Tilanteesta alkaa löytää hyviä puolia ja mahdollisuuksia uuden, itselle sopivan työroolin rakentamiseen. Henkilö huomaa ehkä vasta tällöin, että asiantuntijatyössä on omat kiistattomat hyvät puolensa, joista voi ryhtyä aidosti nauttimaan. Hän on nyt vapaa käyttämään kaiken aikansa itse työn sisältöihin ja niiden kehittämiseen.

Elävässä elämässä tilanteet ovat harvoin niin mustavalkoisia, että henkilö itse haluaa siirtyä tai että hänet pikaisesti siirretään toiseen tehtävään. Taval-lisimpia ovat erilaiset välimuodot ja asiantilat, joissa sekä itse että organisaat-ion johto ovat jo jonkin aikaa ajatelleet samoin.



Roolit vaihtuvat myös työyhteisössä

Siirtyminen esimiehestä asiantuntijaksi koskee koko ryhmää. Siksi tilanne on käsiteltävä myös ryhmän kesken, jotta roolimuuotos aiheuttaisi mahdollisimman vähän sekaannusta.

Esimiehen muutos vie ryhmän aina osittain järjestäytymisen vaiheeseen. Roolit ja eri henkilöiden asema ryhmässä neuvotellaan ehkä uudestaan. Suurin virhe on olettaa, että asiat sujuvat itsestään. Tärkeää on perustella kaikille muutoksen syyt, jos se vain on mahdollista, sekä keskustella tilanteesta.

Konkreettinen keskustelun aihe on myös se, mitkä henkilön työhön kohdistuvat odotukset liittyvät juuri esimiehen rooliin ja mitkä asiantuntijan rooliin. Näkyväksi tekeminen helpottaa sitä, että työryhmässä voidaan irrottaa rooliin kohdistuvat odotukset aiemmin esimiehenä toimineesta henkilöstä ja liittää ne uuteen esimieheen.

Monissa tiimityöhön siirtymisen prosesseissa on voitu havaita, että esimies, joka tiimitytymisen myötä muuttuu yhdeksi ryhmän jäseneksi, säilyttää usein epävirallisen esimiehen aseman. Hän itse ja ryhmä ovat tottuneet siihen, että hän johtaa.

Jos aiempi esimies jää ryhmään työskentelemään, hänen on tärkeää voida säilyttää kasvonsa. Tämä tarkoittaa sitä, että hänen arvonsa ihmisenä ja työyhteisön jäsenenä on kiistaton ja että se osoitetaan, vaikka asema työyhteisössä muuttuu.

Samalla tavalla tuhoisaa voi olla vaikeneminen, joka voi vahvistaa osapuolten käsitystä siitä, että muutos on häpeällinen eikä siitä sen vuoksi sovi puhua.

Muutosten seurauksena syntyy toisinaan työyhteisöjä, joissa tietoisuus entisen esimiehen läsnäolosta vaikuttaa edelleen. Koska asiasta ei puhuta, ihmiset aprikoivat mielessään, saako entinen esimies parempia vai huonompia töitä kuin muut, voiko hänelle antaa tehtäviä kuten muillekin ja saako hän kenties parempaa palkkaa kuin muut. Tällaisessa työyhteisössä kuluu paljon energiaa eikä tilanne selkiydy työyhteisön jäsenille.

Vaietusta asiasta tulee este avoimelle keskustelulle ja sitä kautta luottamuksen syntymiselle. Eri osapuolet miettivät, mitä he voivat sanoa kenellekin ja mitä he voivat pyytää keneltäkin. Tämä ohjaa ihmisiä toimimaan omien mielikuviansa perusteella sen sijaan, että ryhmässä muodostettaisiin yhteisiä näkemyksiä asioista.

Miten roolinvaihdos onnistuu?

Kun työyhteisöön tulee uusi jäsen tai jo organisaatiossa työskentelevä henkilö vaihtaa roolia ja työtehtävää, roolinvaihdokseen liittyvät asiat tulee käsitellä vastaanottavassa työyhteisössä mahdollisimman suoraan. Yhteisellä

Malli onnistuneesta roolinvaihdoksesta työyhteisössä

Esimies siirtyy asiantuntijaksi	Tee muutos näkyväksi
Keskustelkaa vastaanottavassa työyhteisössä ennen uuden henkilön tuloa:	1. Millainen oli teidän oma tulonne yksikköön? 2. Mikä auttoi sopeutumaan? Millaista tukea arvostitte? 3. Mitä nyt kannattaisi tehdä samoin? Entä toisin? 4. Mitä odotuksia teillä on uudelle työyhteisön jäsenelle? 5. Minkä toivotte ainakin olevan kunnossa uuden henkilön liittyttyä työyhteisöön? 6. Mitä odotuksia arvelette uudella henkilöllä olevan? 7. Mitä yksikkönne hyöttyy siitä, että hoidatte uuden henkilön vastaanottamisen hyvin?
Keskustelkaa työyhteisössä, kun entinen esimies aloittaa asiantuntijana:	1. Mikä on asiantuntijan uusi työnkuva? Mitkä ovat siihen liittyvät tehtävät? 2. Mitkä ovat työyhteisön odotukset uuteen rooliin siirtyneelle henkilölle? • Mikä huolestuttaa tai arveluttaa? • Mikä saisi huolenaiheet vähenemään? • Mitä kukin työyhteisön jäsen on valmis tekemään hyvän yhteistyön eteen? 3. Mitä tietoja, taitoja tai kokemusta roolia vaihtanut henkilö tuo työyhteisöön? • Mitä hän odottaa uudelta työyhteisöltään? • Mitä hän haluaa uudessa roolissaan saavuttaa? • On tärkeää, että roolia vaihtanut henkilö saa vastata kysymyksiin itse, omasta näkökulmastaan. 4. Miten kohdissa 2 ja 3 kuultu vaikuttaa asiantuntijan tehtäviin, työkuvaan ja työjärjestelyihin? 5. Esimies tekee yhteenvedon keskustelusta.
Siirtymäriitit voivat helpottaa muutosta:	• Esimiehen ”läksiäiset” • Asiantuntijan ”tuliaisit” • Uusi työhuone ja muut konkreettiset muutokset

käsittelyllä välttään kyräilyltä, väärinkäsityksiltä ja rooliepäselvyyksiltä sekä luodaan pohjaa roolinvaihdon onnistumiselle.

Läpinäkyvyys tarkoittaa sitä, että työnkuvan ja aseman muutokseen liittyvät asiat, odotukset ja mahdolliset jännitteet tuodaan yhteiseen pohdintaan ja niitä tarkastellaan kaikkien osapuolten kannalta. Esimies kannustaa työyhteisön jäseniä tuomaan esille myös roolinvaihdokseen liittyviä huolia ja uhkakuvia. Jos ne jätetään roolinvaihdon yhteydessä käsittelemättä,

vaarana on, että ne nousevat kuitenkin esille käytäväkeskusteluissa ja hankaloittavat aidon yhteistyön syntymistä.

Jos asiantuntijaksi siirtyvä entinen esimies vaihtaa yksikköä organisaation sisällä, työyhteisön on hyvä valmistautua uuden henkilön tuloon jo ennakolta.

Muutoksen näkyväksi tekemisen rinnalla muutostilanteista tutut siirtymäriitit voivat olla avuksi sekä henkilölle itselleen että muulle ryhmälle. Arkinen mahdollisuus on yhteinen tilaisuus, jossa vietetään esimiehen ”läksiäisiä” ja uuden asiantuntijan ”tuliaisiasia”. Siirtyminen toiseen työhuoneeseen sekä muut konkreettiset tekijät voivat myös selkeyttää muutostilannetta. (Lue myös Siirtymäriitit, sivu 14).

CASE HILKKA – ESIMIES SIIRTYY UUTEEN YKSIKKÖÖN

Hilkka oli työskennellyt samassa organisaatiossa esimiehenä seitsemän vuoden ajan. Hän halusi työltään jotain uutta ja esitti toiveen siirtymisestä toiseen yksikköön tai tehtävään. Kohtuullisen odotuksen jälkeen Hilkka pääsikin siirtymään toiseen yksikköön ryhmän esimieheksi.

Ryhmä oli Hilkalle uusi, mutta sen tekemä työ kuului Hilkan asiantuntemusalueeseen. Tämän puolesta hän oli ”vahvoilla”. Yllätys oli kuitenkin se, että ryhmän toimintakulttuuri oli edellisen esimiehen jäljiltä hyvin erilainen kuin Hilkan edustama.

Ryhmä odotti varsin pitkälle yksityiskohtiin menevää arkityön johtamista, kun taas Hilkan johtamisfilosofia korosti asiantuntijoiden itsenäisyyttä ja esimiehen roolia työn tekemisen mahdollistajana.

Erilaiset odotukset eivät jääneet vain alkuvaikeuksiksi. Tilanne ei normalisoitunut sen vuoden aikana, jonka Hilkka toimi esimiehenä. Yhteiset keskustelut ja kehittämissäpäivät eivät tuottaneet tulosta. Esimiehen ja ryhmän etäisyys ja ristiriidat kasvoivat. Ryhmä alkoi laiminlyödä asioita ja työsuoritus heikkeni.

Ryhmä syytti tästä uuden esimiehensä kyvyttömyyttä ja levitti näkemystään muualle organisaatioon sekä Hilkan esimiehelle. Ryhmässä myös vaihtui henkilöitä, mikä edelleen vaikeutti hyvien tulosten aikaansaamista. Vuoden jälkeen Hilkan esimies otti asian puheeksi Hilkan kanssa ja esitti tämän siirtymistä toisiin tehtäviin.

Käytännössä esimies oli jo tehnyt ratkaisunsa, ja niin Hilkka siirtyi vuoden rupeaman jälkeen asiantuntijaksi toiseen yksikköön.

Jälkeenpäin Hilkka kuvaa tilannetta tappioksi ja pettymykseksi. Vaikka oma esimies ei syyttänytkaan pelkästään Hilkkaa tilanteen ajautumisesta umpikujaan, Hilkan mielestä viesti hänelle ja muille oli selvä: esimies on epäonnistunut ja joutuu jättämään tehtävänsä.

Pettymykseen sekoittui myös häpeää ja syyllisyyden tunnetta, vaikka tietoisella tasolla Hilkka tiesi koko ajan, ettei kyse ollut hänestä vaan hänen ja ryhmän erilaisesta toimintatavasta.

Hilkan saama kohtelu oli asiallista, mutta mitään tukea tilanteeseen ei ollut tarjolla parin esimiehen kanssa käydyn keskustelun lisäksi. Myös tiedottaminen ryhmälle ja muulle organisaatiolle oli niukkaa, mikä jätti tilaa erilaisille spekulatioille ja huhuille.

Työkaverit eivät asiasta Hilkan kanssa juuri puhuneet vaan mieluummin välttelivät asian käsittelyä. Hilkka työskenteli asiantuntijatehtävässä jonkin aikaa ja hakeutui sitten kokonaan uuden työnantajan palvelukseen.

CASE PEKKA – ASiantuntijasta Esimieheksi

Pekka oli yksikössään tunnustettu asiantuntija, kuten monet muutkin yksikön jäsenet. Kaikilla oli omat sisällölliset vahvuusalueensa. Niin kuin usein käy, hyvästä asiantuntijasta halutaan tehdä esimies. Pekalle palkinto ansioituneesta työstä tuli projektipäällikkyytensä.

Projektiryhmän jäsenet oli koottu organisaation eri puolilta – ei siis vain Pekan omasta yksiköstä. Ryhmä sai tehtäväkseen vaativan projektin, ja samalla useimmilta siirtyi muita tehtäviä pois projektin ajaksi. Näin Pekasta tuli projektiryhmän jäsenten pääasiallinen esimies.

Projektiryhmän jäsenet oli valittu jo silloin, kun Pekka nimitettiin projektipäälliköksi. Hän ei osallistunut ryhmän jäsenten valintaan eikä myöskään tuntenut ryhmän jäsenistä ennestään kuin osan.

Aloittava ryhmä on aina vähän kankea. Tehtävän tarkentaminen, työnjako sekä luontevan kommunikaation synnyttäminen ryhmään vievät aikansa.

Pekan projekti eteni kohtuullisen hyvin, mutta ryhmä muuttui alusta alkaen heikommaksi. Ryhmän jäsenet olivat kaikki asiantuntijoina päteviä, mutta kaikki eivät arvostaneet toistensa osaamista, mistä seurasi selän takana puhumista ja toisten työn vähättelyä.

Pahinta ryhmän kannalta oli se, että muutamat kyseenalaistivat Pekan asiantuntemuksen ja aseman projektipäällikkönä. Tämän takia Pekan johtamistyö vaikeutui. Päätöksiä kritisoitiin eikä niiden mukaan toimittu. Myös keskusteluilmapiiri alkoi olla heikko.

Pekka koki epäonnistuneensa esimiehenä. Se näkyi muun muassa vetäytymisenä entistä enemmän ryhmän johtamisesta omaan työhön ja työhuoneeseen. Yhteisten palaverien sijasta hän alkoi yhä enemmän käyttää sähköpostia, mikä taas koettiin etäiseksi ja autoritaariseksi tavaksi johtaa. Projekti alkoi jäädä aikataulustaan, jolloin yksikön johtaja alkoi kiinnittää asiaan huomiota. Hän hankki konsultin selvittämään ryhmän tilannetta.

Pekka ei halunnut luopua esimiesasemastaan, koska koki sen tappion myöntämiseksi ja epäonnistumiseksi. Toisaalta hän ei myöskään pitänyt henkilöjohtamiseen liittyvistä tehtävistä, mikä tietysti oli vaikeuttanut hänen työtään.

Yksikön johtajan kanssa käymiensä keskustelujen jälkeen Pekka kuitenkin vetäytyi ja palasi asiantuntijatehtävään. Projektiin tuli uusi päällikkö, joka konsultin tukemana lähti johtamaan ryhmää.

Pekan ”paini” asian kanssa kesti muutaman kuukauden. Hänelle tarjottiin tueksi ulkopuolista työnohjaajaa, mutta hän ei halunnut sitä. Asian käsittely jäi Pekalta enimmäkseen keskusteluksi itsensä, vaimonsa ja muutaman ystävän kanssa.

Se kuitenkin riitti, sillä vähitellen hän pystyi palaamaan työyhteisön yhteyteen ja osallistumaan palavereihin. Samalla palasi myös muiden arvostus Pekan osaamista kohtaan.



Vaihtolippu – toimintamalli asiantuntijaksi siirtymiseen

Vaihtolipuksi nimetty toimintamalli tarjoaa yhden mahdollisuuden käsitellä tilannetta, jossa esimies omasta pyynnöstään, organisaatiomuutoksen takia tai muusta syystä siirtyy tai siirretään asiantuntijatehtävään.

Roolin muutos: esimies siirtyä asiantuntijaksi

1. Muutostarpeen puheeksi ottaminen	a. Vaihtolipun lunastus Jos aloitteen tekijä roolin muutoksesta on esimies itse, hän puhuu asiasta oman esimiehensä ja/tai henkilöstöosaston edustajan kanssa. Keskustelun nimi on Vaihtolipun lunastus eli halu palata asiantuntijatyöhön esimiestehtävästä ja muiden johtamisesta. b. Vaihtolipun tarjoaminen Jos aloite tulee esimiehen esimieheltä tai muualta organisaatiosta, esimiehen esimies ottaa asian puheeksi. Puheeksi ottamisen tapa ja tyyli noudattavat varhaisen puuttumisen mallia ja keskustelun nimi on tässä tilanteessa Vaihtolipun tarjoaminen.
2. Aikaa ajatella ja jatkokeskustelu(t) Keskusteluissa voi olla mukana esimiehen esimiehen lisäksi mm. henkilöstöosaston edustus, luottamushenkilö tai joku ulkopuolinen asiantuntija esimerkiksi työterveyshuollosta.	Keskusteltavia aiheita: a. Kirjoitettava määräasema Määritellään asiantuntijaksi siirtyvän esimiehen uusi tehtävä sekä sijoittuminen organisaatioon. b. Vaihtolippuinfo Miten asiasta tiedotetaan ryhmälle ja muulle organisaatiolle? Kuka tai ketkä tiedottavat? Milloin ja mitä muutoksesta ja sen taustoista kerrotaan? Avoimuus on tässäkin hyväksi, mutta liian henkilökohtaisiin asioihin ei ole syytä mennä. c. Konduktööri Asiantuntijaksi siirtyvälle tarjotaan tukea, konduktööriä. Tuki voi olla mentori tai vastaava tukihenkilö omasta organisaatiosta, ulkopuolinen työnohjaaja tai valmentaja, jonka kanssa siirtyvä henkilö voi käsitellä muutokseen liittyviä ajatuksia ja tunteita sekä rakentaa uutta työroolia.
3. Asian käsittely ryhmän kanssa on tärkeää riippumatta siitä, jääkö entinen esimies ryhmään vai ei. Tiedottamisen lisäksi tarvitaan yksi tai useampia keskustelutilaisuuksia, joissa käsitellään muutosta ja sen vaikutuksia ryhmään. Tähän tarvitaan vetäjäksi joku ryhmän ulkopuolinen henkilö esimerkiksi henkilöstöosastolta tai organisaation ulkopuolinen asiantuntija. Tiedottamiseen sopii parhaiten esimies itse tai hänen esimiehensä. Koska muutoksen käsittelyssä nousee esiin erilaisia tunteita, ulkopuolinen taho tuo käsittelyyn tarvittavaa neutraaliutta. Jos esimerkiksi esimiehestä ei ole pidetty, hänen vetäytyessään ryhmässä herää helposti syyllisyyden tunteita: Onko ryhmä ollut epäreilu esimiestä kohtaan?	Keskustelun aiheita esimerkiksi: a. Mitkä asiat muuttuvat esimiehen vaihtuessa? b. Mikä pysyy ennallaan? c. Mitä uudelta esimieheltä odotetaan? d. Miten ryhmä tukee uutta esimiestä? e. Mitä asiantuntijaksi siirtyvältä odotetaan uudessa roolissaan? f. Miten ryhmä auttaa asiantuntijaksi siirtyvää henkilöä?
4. On syytä harkita, tarvitseeko ryhmä ja sen uusi esimies pidempää ulkopuolista tukea tehokkaan toiminnan ja hyvän työyhteisön rakentamisessa.	Tämä voi olla tarpeen esimerkiksi silloin, kun väistytävä esimies on ryhmässä nimetty syntipukiksi. Usein tällainen ryhmä etsii uuden syntipukin nopeasti, ellei ryhmän dynamiikkaa ja toimintatapaa käsitellä.

CASE KAUKAA VIISAS JOHTORYHMÄ

Olipa kerran organisaatio, jonka johdolle eräänä päivänä valkeni, että se yhdistetään puolen vuoden sisällä toiseen vastaavaan organisaatioon.

Kun asiasta kerrottiin johtoryhmälle, jokaiselle sen jäsenelle kävi niin kuin vastaavissa tilanteissa tapaa käydä. Johtoryhmän jäsenten vastaanottokyky sumeni ja vain jokaisen omaa henkilökohtaista tilannetta koskeva tieto meni perille. Yhdessä pyrittiin ymmärtämään syytä tähän muutokseen ja syyttelemään tavallisesti epäiltyjä tahoja tarpeettoman muutoksen aikaansaamisesta.

Aikaa kului ja vähitellen alettiin oivaltaa, että muutos on väistämätön eikä energiaa kannattanut tuhlaa sen vastustukseen sinänsä. Yksi ja toinenkin johtoryhmän jäsen alkoi hiljaa pohtia, ettei ajatus itse asiassa ollut ihan mahdoton. Johtoryhmä päätti yhdessä tuumin ottaa muutoksen ohjaamisen omiin käsiinsä.

Arvioitiin kokonaisuutta, pohdittiin visioita ja mietittiin, mikä muuttuu, mikä ei ja minkä asioiden pitäisi muuttua fuusion yhteydessä, jotta saataisiin aidosti yksi ja yhteinen organisaatio. Epäilyä ja rutinaakin toki välillä tuli. Sovittiin, että niille on oma tilansa, mutta niihin ei jäädä rypemään.

Ymmärrettiin, että muutos tulisi koskemaan myös johtoryhmäläisten omia asemia. Aikaa ja tilaa annettiin asian potemiseen. Samalla pohdittiin, miten asiasta tiedotetaan koko henkilöstölle niin, että jokaiselle jää tilaa kokea tulevansa kuulluksi ja pohtia itselleen keskeisiä kysymyksiä.

Johtoryhmä otti yhteyttä toisen organisaation johtoryhmään ja sopi yhteisistä tapaamisista. Perustettiin muutosta toteuttava ryhmä, johon valittiin sekä johtajia että keskeisiä henkilöitä eri työyhteisöistä, molemmista organisaatioista. Käynnistettiin työpaikan sisäisten verkostojen toiminta tukemaan muutosta. Tämän jälkeen viestitiin, kuultiin ja osallistatettiin henkilöstöä kaikin mahdollisin keinoin.

Tuli yhä ilmeisemmäksi, että kaikki eivät voi jatkaa entisissä tehtävissään. Pomopaiikat puolittuivat ja osin asiantuntijatehtävätkin vähenisivät, koska kummallakin osastolla oli täysi miehitys. Vaikka vielä ei tiedetty, ketkä esimiehistä siirtyvät asiantuntijoiksi, asiaan päätettiin valmistautua mahdollisimman hyvin etukäteen.

Muutosta toteuttava työryhmä viritti verkoston mahdollisen kohderyhmän tueksi. Järjestettiin keskustelutilaisuus esimiehille, jotta kukaan ei tarpeettomasti ajattelisi mahdollisen roolivaihdoksen johtuvan hänen henkilökohtaisista ominaisuuksistaan. Myös koko henkilökunnalle tiedotettiin tulevista roolimutoksista samaan sävyyn: kyse on rakenteellisesta muutoksesta, ei kenenkään töppäilystä tai vanhoista kalaveloista. Näin pyrittiin katkaisemaan mahdollisilta juoruilta ja huhuilta siivet jo ennen kuin ne ennättivät syntyäkään.

Työterveyshuoltoa informoitiin ja siellä valmistauduttiin tukemaan sitä tarvitsevia. Henkilöstön kehittäjät aloittivat siirtymäurapolkujen tehostetun suunnittelun ja opastivat halukkaita käytännön asioissa, kuten ansioluettelon kirjoittamisessa. Ulkopuolisia asiantuntijoita hankittiin paikalle valmentamaan sekä etukäteen että tarvittaessa jälkikäteen koko esimieskuntaa ja erityisesti kaikkia niitä, jotka katsoivat tarvitsevänsä esimerkiksi työnohjausta, yksilövalmennusta tai uudelleensijoitusopastusta uuden suunnan etsinnässä.

Kun muutoksen pyörremyrsky sitten tuli, oltiin valmiina. Taivas ei pudonnutkaan päälle ja vaikka tuuli kovaa, se ei lopulta tuntunut niin pahalta kuin oli pelätty. Ajoisa käynnistetyt turvaverkot pitivät ja todettiin, että kaikkeen tottuu – aikanaan.

CASE ONNISTUNEESTA SIIRTYMISESTÄ ESIMIEHESTÄ ASiantuntijaksi

Antero, 55 v., oli tehnyt pitkä uran erilaisissa esimiestehtävissä. Yllättäen hänen esimiehensä rupesi kyselemään Anteron kiinnostusta siirtyä asiantuntijatehtäviin. Anteron ensimmäinen ajatus oli, että hän oli epäonnistunut esimiestehtävissään. Mitä enemmän asiasta keskusteltiin, sitä houkuttelevammaksi hän kuitenkin koki uuden tehtävän. Se oli heidän virastossaan aivan uusi, uusitun lainsäädännön myötä tarpeelliseksi tullut tehtävä. Tämä antaisi Anterolle mahdollisuuden muokata tehtävää oman näköisekseen ja käyttää omia ideoitaan onnistumisen varmistamiseksi.

Nyt, kun siirtymisestä on kulunut monta vuotta, Antero pitää siirtoa itselleen onnekaana urakehityksenä. Hän on siirtymässä esimiesvirastoon hoitamaan samaa tehtävää, minkä hän tulkitsee arvostuksen osoitukseksi oman viraston ulkopuolella.

Ratkaisevana onnistumiselleen hän pitää oman esimiehensä kannustusta ja tukea. Hän on saanut haastavia tehtäviä, mutta myös resursseja suoriutua niistä. Esimies on koko ajan viestittänyt, että tehtävä on tärkeä ja että hän on tyytyväinen Anteron tulokseen.

Uuden toimenkuvan hyvinä puolina Antero pitää sitä, että hän nyt on saanut keskittyä muutamaaan tehtävään sen sijaan että esimiehenä aina piti pitää kovin monta palloa ilmassa. Tämä sopii hänen tutkijaluonteelleen. Pitkästä esimieskokemuksesta on taas se hyöty, että tietää kenen puoleen missäkin asiassa pitää kääntyä ja miten asioita kannattaa viedä eteenpäin.

Vuorovaikutuksella on väliä

Esimiehen työ on vaikuttamista. Menestyksen ratkaisee kyky lisätä luottamusta ympärilleen, kuunnella arvostavasti sekä viestiä rehellisesti ja myönteisesti.

Kohtaamiset ovat tärkeitä.

Hyvä esimies on tottunut luomaan erilaisia foorumeita omalle johtamiselleen. Näitä ovat päivittäiset tapaamiset työpaikalla esimerkiksi käytäväkeskustelujen tai kahvihetkien yhteydessä, suunnitelmallisesti toteutetut kehityskeskustelut sekä erilaiset kokoukset.

Esimiehenä työskentelevän on hyvä muistaa, että hän vaikuttaa muihin joka hetki työssä ollessaan. Muut tulkitsevat hänen käyttäytymisestään sitä, miten heitä työpaikalla arvostetaan, kuinka hyvänä heidän työtään pidetään sekä miten yksikössä ja koko organisaatiossa menee. Ei ole lainkaan samantekevää, mitä esimies tekee ja

kuinka hän kohtaa muita ihmisiä.

Esimiehen tehtävänä on luoda myönteisyyttä organisaatiota, työtä ja omaksuttuja päämääriä kohtaan. Aito kohteliaisuus, asiallisuus, myönteisyys ja sopiva huumori ovat hyviä avuja satunnaisten kohtaamisen varalle. Mitä harvemmin kohtaa, sitä tärkeämpiä nämä ovat.

Vaikutus työtovereihin ei lopu kuin seinään silloinkaan, kun esimies siirtyy omaan yksikköonsä asiantuntijatehtäviin. Hän saattaa jäädä epäviralliseksi auktoriteetiksi ja vaikuttajaksi vielä pitkäksi aikaa. Pahimmassa tapauksessa hänestä tulee virallisen esimiehen kilpailija, ellei asiasta keskustella avoimesti ja suhteita määritellä riittävän selkeiksi.

Jokainen työyhteisön jäsen vaikuttaa yhteisön ilmapiiriin omalla viestinnällään. Negatiivinen puhe kaventaa koko yhteisön näköaloja ja raskauttaa ilmapiiriä. Myönteisten asioiden korostaminen taas rakentaa hyvää henkeä, toivoa ja innostusta.

Ilmeet, eleet ja tulkinnat

Ihmisten välisestä kommunikaatiosta valtaosa on sanatonta. Ilmeiden ja eleiden merkitys kommunikaatiossa on joidenkin tutkimusten mukaan 55 prosenttia, äänensävyjen merkitys noin 38 prosenttia ja puhutun tekstin merkitys noin 7 prosenttia.

Viestinnässä on kiinnitettävä huomiota kehon kieleen ja äänensävyyn. On hyvä opetella seuraamaan toisten reaktioita. Ihminen ei voi olla kommunikointimatta. Ilmeillä ja eleillä voidaan tehokkaasti viestiä hyväksymistä, arvostusta ja pitämistä. Vastaavasti tyytymättömyys ja inho heijastuvat kasvoistamme



ja asennoistamme selvästi. Se, miten viestitään, on viesti sinänsä ja vieläkin tärkeämpää kuin se, mitä viestitään.

Hyvä viestintä pyrkii yhteisymmärryksen syntymiseen ja yhteisten sopimusten aikaansaamiseen. Yhteiset sopimukset syntyvät usein sanattomasti. Vuorovaikutustapahtuman päättyessä kummallakin on mielikuva siitä, miten tulee edetä.

On hyvä tunnistaa, ettei sanoman merkitys ole siinä, mitä sanotaan, vaan siinä, miten toiset sen tulkitsevat. On tärkeää, että varmistetaan viestin perillemeno sekä omat tulkintojen tulkinnat kysymällä esimerkiksi: ”Tarkoititko, että...”.

Onnistunut keskustelu

Verryttely eli ”small talk” on suomalaisessa kulttuurissa vähän arvostettu, mutta tärkeä viestinnän muoto. On myös hyvä osoittaa olevansa kiinnostunut keskustelukumppanistaan kunhan muistaa, että kaikki eivät halua kertoa yksityisalueen puolelle kuuluvista asioistaan. Herkkä kuulija huomaa, mistä vastapuoli haluaa puhua, mistä taas ei. Verryttelyn jälkeen voidaan lähteä rajaamaan keskustelun tavoitteita ja kestoja. Usein nämä ovat jo alustavasti olleet esillä, kun keskustelua ajankohdasta on sovittu. Ennen varsinaiseen asiaan siirtymistä on kuitenkin hyvä vielä täsmentää yhdessä tavoitteita ja aikataulua.

Kun tavoitteista on sovittu, siirrytään itse asiaan. Hyvässä keskustelussa keskustelun osapuolilla on aikaa ja tilaa esittää omia näkemyksiään ilman, että heitä keskeytetään tai että heidän puheenvuorojaan välittömästi arvioidaan.

Hyvä keskustelija osaa kuuntelun ja kysymisen taidon. Kuuntelemalla tarkkaavaisesti ja esittämällä tarkentavia kysymyksiä voi varmistaa, että on tulkinnut toisen kannanotot samalla tavalla kuin niiden esittäjäkin.

Keskustelun pohjalta voidaan tehdä johtopäätöksiä. Niiden ja yhteisten sopimusten tekeminen on taitolaji. Sopiminen on hienojakoista yhteisten näkökulmien etsimistä niin, että kunnioitetaan vuorovaikutuksessa olevien ihmisten tunteita.

Keskustelun vaiheet

1. Verryttely eli small talk
2. Tavoitteiden määrittely
3. Asiaan!
4. Johtopäätösten tekeminen
5. Jatkotoimenpiteistä sopiminen
6. Arviointi: Miten meni? Miten onnistuimme?

Kun yhteiseen sopimukseen on päästy, sovitaan jatkosta, kuten esimerkiksi siitä, kuka tekee mitään ja milloin kokoonnutaan tarkastelemaan asioiden etenemistä.

Lopuksi on syytä arvioida vuorovaikutuksen onnistumista. Miten hyvin vuorovaikutuksessa kyettiin vastaamaan niihin odotuksiin ja tavoitteisiin, joita kullakin keskustelun osapuolella alun perin oli? Joskus arvioinnin voi tehdä myös lomakkeella. Arviointi on tärkeää itse kunkin oppimisen kannalta.



Avartava kuuntelu

Jokainen ihminen haluaa tulla nähdyksi ja kuulluksi ja saada arvostusta työyhteisössään sekä ihmisenä että oman alansa asiantuntijana. Esimies – ja kuka tahansa muu työyhteisön jäsen – voi osoittaa arvostusta kohtaamalla ja kuuntelemalla eli tarjoamalla aikaansa.

MONTA TAPAA KUUNNELLA

Tarkkaavainen kuuntelu

”Kuuntelen ymmärtääkseni”

- Uteliaan tietämätön kuuntelu.
- Virtaava kokemus.
- Avautuminen omille ja toisen kokemuksille.
- Aktiivinen kuuntelu.
- ”Yritän ymmärtää toisen totuutta”.

Soveltava kuuntelu

”Kuuntelen omista lähtökohdistani”

- Kuunnellaan, jotta voitaisiin soveltaa kuultua jo tiedettyyn.
- Omat kokemukset etualalla.
- Merkitysten etsiminen.
- ”Kuuntelen vahvistaakseni omaa mielipidettäni tai vaikuttaakseni toisen mielipiteeseen”.

Itsekeskeinen kuuntelu

”Kuuntelen keskeyttääkseni”

- Kuunnellaan puhetta, jotta voitaisiin kertoa omat mielipiteet ja kokemukset.
- ”Kuuntelen tyydyttääkseni omaa pätemisen tarvetteni”.

Arvioiva kuuntelu

”Olen kuuntelevinani”

- Tavoitteena on omista lähtökohdista arvioida, mikä toisen puheessa on väärin tai oikein.
- ”Kuuntelen saadakseni hyväksyntää”.

Ei kuuntelua

”En kuuntele”

- Omat ajatukset eivät liity siihen, mitä puhuja sanoo.
- ”Asiasi ei ole / sinä et ole riittävän tärkeä”.

Kuuntelemisessa on useita tasoja. Pinnallisimmillaan ollaan fyysisesti paikalla, mutta henkisesti poissa omista ajatuksissa. Kuuntelemattomuus koetaan hämmentäväksi, jopa loukkaavaksi ja mitätöimiseksi. Jos henkilöstä tuntuu, ettei hänen mielipiteitään kuunnella, hän voi samalla kokea, ettei niillä tai hänellä ole arvoa.

Usein toinen osapuoli kuulee, mitä hänelle puhutaan, mutta vain omista lähtökohdistaan käsin (alitajuisesti) arvioiden, mitä puheessa on väärin tai oikein. Ehkä toinen kuuntelee vain voidakseen esittää omia argumenttejaan. Omia argumenttejaan esittävä ja toisia arvioiva henkilö ei saa aikaan yhteisymmärrystä.

On pyrittävä kuuntelemaan puheen sisältämiä merkityksiä. Kun kuuntelee puhujaa arvostavasti, voi kuulla puheeseen liittyviä vivahteita. Henkilö, joka kuuntelee puhujaa arvostavasti, voi omilla kommentteillaan tulla muokanneeksi tämän maailmaa ja auttaa suotuisaan suuntaan muuttumista.

Keskustelukumppanin arvostaminen on toki tärkeää kaikessa inhimillisessä vuorovaikutuksessa. Koska esimiestyö on pitkälle toisen henkilön toimintaan vaikuttamista, toimiva vuorovaikutus, ymmärtäminen ja ymmärrätyksi tuleminen ovat erityisen oleellisia esimiestaitoja.

Kysyminen avaa, vastaaminen sulkee

Kysymykset ovat vuorovaikutuksellisia työvälineitä, joiden kautta toista ihmistä ohjataan uudenlaisten vaihtoehtojen etsimiseen. Uudet vaihtoehdot ovat usein jo iduillaan toisen mielessä, mutta hyvien kysymysten esittäminen auttaa niiden havaitsemisessa ja kasvattamisessa.

Kun ihmiset kertovat esimiehelleen työhönsä liittyvistä vastoinkäymisistä ja epäkohdista, he osoittavat luottamusta häntä kohtaan. Tällöin esimiehen on helppo kysyä lisää ja auttaa puhujaa avaamaan pulmatilannetta ja tarjoittamaan ratkaisuehdotuksia.



Väittelystä dialogiin



Yksilön korostusta

Yhteisen merkityksen etsintää

Oman näkökulman oikeaksi osoittamista
Argumentointia
Kyseenalaistamista
Omien näkökulmien puolustamista

Pyritään ymmärtämään toisen näkökulma
Uteliaisuutta, tiedonhalua
Pyrkii syventämään omaa ymmärrystään
Tutkitaan vaihtoehtoisia näkökantoja

*Dialogi on
ajatusten
löytöretki.*

Esimiehen kannattaa rohkaista työntekijöitä kertomaan ongelmista vaikka toteamalla: ”Hyvä, että otit asian puheeksi...”. Kannattaa myös keskittyä kuuntelemaan, mitä toisella on sanottavaa.

Esimiehen ei pidä heti kertoa omia näkemyksiään toisen esittämiin epäkohtiin. Liian nopeat vastaukset ovat karhunpalvelus tilannettaan avaamaan tulleele ja esimiehen apuun luottaneelle henkilölle.

Arvioiva ihminen asettuu toisen yläpuolelle ja mitätöi toisen kokemukset. Lähtökohta on, että kysyjä tietää, miten asiat ovat ja kysyy myös toiselta varmistuakseen, tietääkö tämäkin asian vai ei. Jos esimies tekee arvioivia kysymyksiä, hänen on itsensä mietittävä, miksi kysyy, jos keran tietää. Esimies ei ole tässä tilanteessa opettaja eikä alainen ole oppilas.

Lähellä arvioivaa kysymistä on perusteluja etsivä kysyminen. Perusteluja etsivässä kysymisessä etsitään toiminta- tai ajattelutapojen syitä, usein miksi-kysymyksillä. Nämä ajavat toisen helposti puolustuskannalle, jolloin mielen valtaavat helposti pelko ja epätoivo.

Arvostava kysyminen on tilanteita kuvailevaa kysymistä. Se ei arvota, arvioi, painosta tai loukkaa. Arvostavan kysymisen lähtökohta on aito kiinnostus toisen maailmaa ja näkökulmia kohtaan. Millainen, miten, mitä ja mikä on/oli jonkin teon tai toiminnan tarkoitus? Kuvailu voi kohdistua esimerkiksi erilaisiin tulevaisuuden vaihtoehtoihin, toiminnan vahvuuksiin tai onnistumisen kokemuksiin.



MITEN HYVÄ DIALOGI SYNTYY?

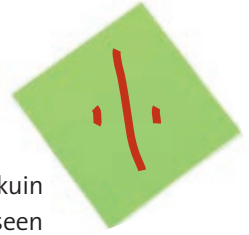
Keskustelua, jossa uskalletaan tarkastella totunnaisia ajatuskulkuja uusista näkökulmista ja uudenlaisia merkityksiä etsien, kutsutaan dialogiksi (dia = kaksi tai välissä, logos = tarkoitus, merkitys). Dialogi on ajatusten löytöretki, jonka käynnistää erilaisuuden kohtaaminen.

Dialogi toteutuu ulkoisella ja sisäisellä näyttämöllä. Sisäinen dialogi ilmenee luovuutena ja ajatusten virtaavuutena. Ulkoinen dialogi on avointa suhtautumista maailmaan.

Ihminen, joka kykenee heittäytymään erilaisten kokemusten hämääjän ja epäselvään maailmaan, saattaa saada muutkin mukaan prosessiin. Tämä vaatii omien totunnaisten ajatuskulkujen ravistelua, mutta on uusien innovaatioiden ehtymätön lähde.

Dialogi voi syntyä silloin, kun ihmiset uskaltavat tarkastella omia kokemuksiaan aidosti. Se edellyttää turvallista ja kiireetöntä ilmapiiriä. Turvallisuus rakentuu suvaitsevaisuudesta ja arvostuksesta. Turvallisuus merkitsee sitä, että ryhmässä voi esittää omia mielipiteitään ilman, että muut alkaisivat arvostella tai pilkata. Jokaisen mielipiteillä on arvoa muiden silmissä, vaikka mielipiteet olisivat vasta kehkeytymässä.

Kannustava palaute



Palautteen tulee olla oikeudenmukaista ja pikemminkin kannustavaa kuin korjaavaa. Palautteen avulla pyritään myönteisten tunnetilojen luomiseen työyhteisössä. (Lue lisää luvussa Lisää myönteisiä tunteita, sivu 52).

Palautteen lähtökohtana ovat faktat: esimies tietää, miten kyseinen henkilö on työnsä tehnyt. Jos esimies ei tiedä, mitä henkilö on tehnyt ja miten tämä on onnistunut, palautetta on turha antaa. Perusteeton palaute, olipa se sitten kannustavaa tai korjaavaa, ei saa kuulijassaan aikaan muuta kuin ärtymystä.

Kannustava palaute ja oikeansuuntaisen toiminnan rohkaiseminen vievät kohti tavoitetta. Myönteinen palaute, välittäminen ja huomion kiinnittäminen työyhteisön jäseniin ja heidän työhönsä vahvistavat hyvinvointia ja motivaatiota.

Antamalla aikaa ihmisille ja osoittamalla muutoin kiinnostusta heidän työtään kohtaan esimies osoittaa omaa ja organisaation arvostusta sekä ihmisille itselleen että työlle. Tämän vuoksi kaikki, mitä esimies tekee tai sanoo tai jättää tekemättä tai sanomatta, tulkitaan työyhteisössä jollakin tavalla.

Kannustusta ja rohkaisua voi tuskin yliannostella. Palautteen saamisen tarve korostuu asiantuntija- ja palvelutyössä, jossa työn onnistumisen – riittävän hyvän suorituksen – määrittely on usein enemmän sovittavissa oleva ja näkemyskysymys kuin objektiivinen asia.

Myös esimies tarvitsee palautetta omasta työstään ja toiminnastaan. Myönteisen palautteen erottaa mielistelystä siitä, että se on asiaan kohdistuvaa, rehellistä, toista arvostavaa. Mielistely on tarkoitushakuista ja lähtee alaisen omista tarpeista nostaa omaa arvostustaan esimiehen silmissä. Myönteinen palaute tähtää työn sujumiseen ja työyhteisön hyvään henkeen.

Kun esimies pyytää palautetta, esimerkiksi 360-asteisen arvioinnin yhteydessä, hän osoittaa luottamusta alaisiaan kohtaan ja palautteen antajan pitää suhtautua asiaan vastuuntuntoisesti. Esimiehen arviointi ei ole mahdollisuus kaataa kaikki vanha likavesi hänen niskaansa – kerrankin ”maksaa potut pottuina”. Palautteen asiallinen antaminen on hyvää alaistaitoa ja vastuullista työyhteisötoimintaa.

Korjaava palaute

Korjaavan palautteen antamisessa on syytä erottaa toisistaan henkilöön liittyvä arvostelu ja toiminnan arviointi. Työpaikalla ei saa välittää henkilöön meneviä kielteisiä viestejä, koska se on syrjintää. Kielteiset viestit huonontavat koko työyhteisön ilmapiiriä, vaikka ne olisi puettu vitsien muotoon.

Korjaavan palautteen antaminen edellyttää aina tehtyä sopimusta tai aiemmin annettua ohjetta. Jos toinen ei toimi sovitulla tavalla tai ohjeiden

mukaan, esimiehellä on peruste puuttua asiaan antamalla palautetta toiminnasta. Jos sopimusta ei ole, mutta joku työyhteisön jäsen toimii tavalla, joka ei palvele työyhteisön tehtävää, esimiehen tehtävä on ottaa asia puheeksi.

Korjaavan palautteen kohteeksi joutuvan voi olla vaikea erottaa henkilöönsä tai tekoihinsa liittyvää palautetta toisistaan. Siksi kielteinen palaute täytyy osata antaa oikein. Kielteinen palaute tulee sijoittaa muun puheen lomaan niin, että se voidaan tulkita toimintaan liittyväksi rakentavaksi palautteeksi.

Ns. voileipämallissa korjaava palaute sijoitetaan myönteisen puheen keskelle, jolloin se ei pääse liiaksi dominoimaan annettua viestiä. Kun rakentava palaute ei ole töksähtelevää eikä liioittelevaa, arvioitava henkilö tietää palautteen antajan olevan hänen puolellaan.

Korjaava palaute annetaan asiasta, mahdollisimman pian, kahden kesken, minä-viestejä käyttäen ja syyttelyä välttäen. Korjaava palaute osoittaa suuntaa eteenpäin rakentavassa hengessä eikä kaivele menneitä.

Palautemallit

Kannustava palaute	• motivoi ja vahvistaa työntekijän käsityksiä osaamisestaan ja työssä selviytymisestään • varmistaa, että on toimittu oikein ja kehitytty oikeaan suuntaan • kertoo kiinnostuksesta toisen työsuoritusta kohtaan
Korjaava palaute	• korjataan työsuoritusta yhdessä • tarkennetaan osaamista • lisätään rohkeutta • keskustellaan suorituksen laadusta
Kaikkien kuullen vai kahden kesken?	• kannustava palaute annetaan usein kaikkien kuullen • korjaava palaute annetaan aina kahden kesken

CASE SEIJA & MYÖNTEINEN PALAUTE

Seija oli tuore esimies, jonka johdettavat työskentelivät eri tilassa kuin hän itse. Hän oli havainnut, että ei riitä, että hänen toimistonsa ovi on auki vaan hänen itsensä on mentävä ryhmän luo.

Seija kertoi vierailevansa päivittäin ryhmän parissa, vaikka se ei työn vuoksi olisi tarpeen, koska asiantuntijat osaavat tehtävänsä. Myönteisen palautteen, suuntaavien keskustelujen yms. lisäksi vierailut antoivat hänelle paljon tietoa sekä työn etenemisestä että työyhteisön toiminnasta.

Kun hän aiemmin odotti huoneessaan ovet aina auki, ongelmista tultiin kertomaan hänelle vasta varsin myöhäisessä vaiheessa. Kynnys oli korkea, vaikka ovi olikin auki.

Ristiriitojen selvittely



Kun esimies kohtaa ihmisten välisiä ristiriitoja, aluksi on syytä erottaa, onko kyse pienistä, arkisista ja ohimenevistä kinoista ihmisten välillä vai aidosta ristiriidasta. Pienehköihin erimielisyyksiin ei aina ole viisasta puuttua, sen sijaan ristiriidoiksi kehittyneisiin konflikteihin tulee puuttua mahdollisimman varhaisessa vaiheessa.

Kun esimies päättää tarttua ristiriitaan, hän kutsuu ristiriidan osapuolet luokseen. Heti aluksi on syytä sopia pelisäännöistä, joita asian käsittelyssä noudatetaan. Tärkeitä pelisääntöjä on esimerkiksi se, että yksi puhuu kerrallaan eikä toista keskeytetä. Tavoitteena on, että puhujat kuuntelevat toistensa näkökulmia.

Esimies säilyttää oman neutraaliutensa kaikkiin ristiriidan osapuoliin nähden koko käsittelyn ajan. Hän toimii niin sanotuilla julkisilla areenoilla, jotta kaikki osapuolet voivat tarkkailla hänen toimintaansa. Se, joka kokee, että esimies liittoutuu jonkun osapuolen kanssa, menettää luottamuksensa esimieheen.

Kun kaikki osapuolet ovat esittäneet näkökulmansa, esimies voi pyytää heitä tarkastelemaan jotakin yksityiskohtaa, josta osapuolet ovat hänen mielestään lähes samaa mieltä. Esimiehen ei tarvitse pyrkiä kerralla ratkaisemaan koko ongelmaa. Hän voi käyttää aikaa hyväkseen esimerkiksi sopimalla, että asian käsittelyä jatketaan seuraavassa kokouksessa.

Esimies voi teettää ristiriidan osapuolilla myös tehtäviä esimerkiksi pyytämällä, että kumpikin laatii esimiehen valitsemasta aiheesta oman ratkaisuehdotuksensa ja tuo sen esimiehelle kirjallisessa muodossa ennen seuraavaa kokousta.

Ensisijaisesti kuitenkin riidan osapuolten tulisi pyrkiä ratkaisemaan tilanne keskenään. Jokainen voi miettiä, onko osa ongelmaa vai ratkaisua.

Keskustele, kehitä & kehity

Kehityskeskustelu on ennalta sovittu ja suunniteltu, esimiehen ja alaisen välinen keskustelu, eräänlainen (puoli)vuosittainen tsekkauspiste. Kehityskeskustelun tarkoituksena on selkiyttää kauden tärkeimmät tehtävät, tavoitteet ja odotukset, keskustella avoimesti työtilanteesta ja osaamisen kehittämisestä, arvioida suoritusta, antaa ja saada rakentavaa palautetta sekä sopia konkreettisista toimenpiteistä.

Puheenvuoro tulisi olla tasaisesti molemmilla, kahdella aikuisella, työrooleiltaan erilaisella mutta ihmisinä samanarvoisena ihmisellä. Molemmat vastaavat omista sanoistaan ja teoistaan.

Jos esimiehuhteet ovat muuttuneet edellisen keskustelun jälkeen ja entisestä esimiehestä onkin tullut alainen, voi keskustelu aluksi tuntua hankalalta ja luonnottomalta. Sen sujumista voi edesauttaa valmistautumalla erityisen hyvin, keskittymällä ajattelemaan keskustelun tarkoitusta ja nostamalla työn sujuminen ja tuloksen aikaansaaminen päärooliin. Koska tunteet kuitenkin vaikuttavat työn sujumiseen ja yleiseen työhyvinvointiin niin yksilö kuin työyhteisötasollakin, pitää niitäkin käsitellä siitä näkökulmasta, miten ne vaikuttavat ja näkyvät työssä ja työyhteisössä.

KEHITYSKESKUSTELUN TEHTÄVÄT

- Jokaisella organisaatiolla on perustehtävä, jota varten se on olemassa. Kehityskeskustelu on tämän olemassaolon tarkistamista ja sisäistämistä.
- Jokaisen työntekijän työn tulee liittyä perustehtävän toteutumiseen. Kehityskeskustelu auttaa ymmärtämään tätä kytköstä.
- Esimiehen tehtävänä on huolehtia, että kaikilla on edellytykset toimia perustehtävän mukaisesti. Kehityskeskustelu tarjoaa tilaisuuden esimiehelle kuulla, miten perustehtävä työntekijälle hahmottuu.
- Esimies huolehtii siitä, että työnteon perusedellytykset ovat työpaikalla kunnossa. Kehityskeskustelu varmistaa, että kaikilla on tarvittavat työkalut ja että niitä osataan käyttää.

HYVÄ KEHITYSKESKUSTELU

- kirkastaa työn tavoitteita ja päämääriä.
- syventää avoimuutta ja luottamusta.
- luo yksilön ja organisaation kehityksen ja innostuksen edellytyksiä.
- parantaa vuorovaikutusta.
- varmistaa, että työntekijä tunnistaa oman tehtävänsä strategian toteuttamisessa.
- kertoo työntekijän omista odotuksista.
- auttaa työn tulosten ja suoriutumisen arvioinnissa sekä kehittämisaalueiden löytämisessä ja henkilökohtaisen kehityssuunnitelman laatimisessa.
- rakentaa yhteistyötä, selkeyttää rooleja ja vastuita.
- kertoo muutoksista ja niiden vaikutuksista työhön.
- merkitsee työntekijälle kuulluksi tulemista, omaan työhön vaikuttamista.
- varmistaa työssä jaksamisen, työhyvinvoinnin.
- on hyvä palautteenantotilanne – sekä esimiehelle että työntekijälle.

(Lue lisää: *Keskustele, kehitä & kehity – Kehityskeskustelu lisää työhyvinvointia*, Valtiokonttori 2008.)

Oikea tyyli oikeaan palaveriin

Kokoukset ovat tärkeitä ryhmän sisäisessä ja ulkoisessa kommunikaatiossa, mutta niissä istuminen on myös turhauttavaa ja joskus jopa ajanhukkaa. Siksi olisikin hyvä ennen jokaista kutsun lähettämistä miettiä, mikä on kokouksen tarkoitus, keitä on tarpeen kutsua paikalle ja miten asioita käsitellään.

Mikäli kyse on puhtaasti ilmoitusasioista, joissa keskustelulle ei ole sijaa, esimerkiksi lyhyt tiedotusmuotoinen kokoontuminen voi ajaa saman asian kuin kokous.

Mikäli asia vaatii keskustelua, halutaan vaihtaa mielipiteitä tai muodostaa yhteistä näkemystä, tapaaminen on tarpeen ja sille tulee myös järjestää aikaa. Kannattaa miettiä, miten erilaiset ideat ja näkemykset saadaan parhaiten esille. Pienet keltaiset laput, fläppitaulu, pari- tai pienryhmäkeskustelut ennen yleiskeskustelua ovat hyviä apuvälineitä.

Usein samassa kokouksessa on monenlaisia ja eritasoista vuorovaikutusta edellyttäviä asioita. Asiat voi tuolloin ryhmitellä esimerkiksi niin, että jo päätetyt tai rutiiniluontoiset asiat käsitellään ryppäänä pois alta, jonka jälkeen keskitytään keskustelua vaativiin asioihin. Asioiden luonne on hyvä tuoda esiin jo kokouskutsussa.

Kokouksessa on jokainen vastuussa myös toisten työajasta. Siksi jokaisen on huolehdittava siitä, että itse toimii rakentavassa hengessä, pysyy asiassa ja fokusoi yhteiseen näkemykseen ja tuloksiin. Puheenjohtaja on avainasemassa.

(Lue lisää: *Pieni kirja meistä*, Valtiokonttori 2008.)

Tunnetaidot tutuksi

Tunteilla on elintärkeä merkitys ihmisen elämässä. Tunnetaidot tarkoittavat kykyä tunnistaa erilaisia omia ja toisten tunnetiloja ja niiden vaihteluja. Tunnetaidot ovat esimiehelle, mutta myös kaikille muille työyhteisön jäsenille arvokkaita. Ne auttavat meitä myös ymmärtämään itseämme tavallisuudesta poikkeavissa tilanteissa.

*Tunnetaitoja
voi opetella.*

Tunteet auttavat tunnistamaan joidenkin asioiden olevan myönteisiä ja haluttavia, toisten taas vaarallisia tai haitallisia. Tunteet voivat olla yksiselitteisiä ja selkeitä, mutta myös ristiriitaisia, vaikeasti tulkittavia ja hämmentäviä.

Tunnetaitoihin liittyy kyky ilmaista omia tunteita tarkoituksenmukaisesti, oman tahdon ohjaamana sekä kyky kuunnella toisen tunneilmaisua vastaanottavasti. Tunnetaitoihin kuuluu myös kyky toimia tarkoituksenmukaisesti ottaen huomioon tunteiden sisältämän viestin.

Tunnetaidot

Emootiot tarjoavat yhteyden todellisuuteen. Niissä tiivistyy sekä koettu elämä että nykyhetken turbulenssit ja tulevaisuuden herättämät reaktiot. Vapaa ja aito emotionaalinen vuorovaikutus vapauttaa mielen luovan potentiaalin ja suuntaa energian toimintaan. Työstä ja yhteisestä ajatusten kehittelystä inspiroitunut ryhmä saa iloa yrityksistään ja onnistumisistaan sekä suhtautuu epäonnistumisiin uteliaana ja avoimena oppimaan.

Vastaavasti mitä tukahdutetumpi tunneilmaisuus on, sitä vähemmän on luovaa kykyä. Tällöin energiasta suuri osa sitoutuu staattiseen tunteiden kontrolliin. Mitä tuulisempi ja vaativampi toimintaympäristö yksilöllä tai yhteisöllä on, sitä suurempi on tarve aistia herkästi ja kyky toimia innovatiivisesti ja energisesti.

Meidän tulisi oppia suodattamaan ryhmän tunnereaktioita provosoitumatta. Emootiot ovat hyvin tiivistynyttä informaatiota, joka koostuu monikerroksisista merkityksistä. Niiden tulkinta vaatii harjoittelua ja ymmärryksen jatkuvaa syventämistä.

Joskus tunteet voivat tuntua myös liian voimakkailta ja pelottavilta. Kun alkaa tunnistaa niitä syitä, joiden takia omia tunteita on vaikea tunnistaa, voi alkaa etsiä uusia suhtautumistapoja, jotka edistävät sisäisen tunneliikenteen vilkastumista ja sen säätelyä tukahduttamatta sitä.

Tärkeä oppimisen mahdollisuus on toisen tunnetilojen kuunteleminen. Olemalla kiinnostunut ja rohkaiseva saa työtoverit ilmaisemaan itseään avoimemmin. Näin voidaan saavuttaa suurempi ymmärtämys muiden tunne-ilmaisuja kohtaan.

Toisten tunneilmaisun kohtaamisessa on tärkeää välttää tunteen tulkitsemista tai selittämistä toisen puolesta. Sen sijaan tunteen tutkiminen yhdessä rikastuttaa kumpaakin. Toiselle ei voi sanoa, ettei hän voi tai saa tuntea niin kuin tuntee, sillä tällöin tukahduttaa tärkeää informaatiota.

Tunneilmaisun parhaita puolia ovat autenttisuus ja moniäänisyys. Sama asiaan tai tilanteeseen on jokaisella erilainen suhde. Tämä synnyttää erilaisen tunnereaktion, mikä tarjoaa mahdollisuuden peilata tilannetta useasta näkökulmasta. Syntyvä kuva on siten aina rikkaampi kuin kenenkään oma alkuperäinen kuva.

Perinteinen autoritaarinen johtamiskulttuuri on ollut tunneköyhä ja innovatiivisuuden nujertava. Tällaisessa kulttuurissa tehostaminen on yksinkertaista: puristetaan työntekijöistä lisää tulosta pakottamalla ja pelottelemalla työttömyydellä. Luovuutta köyhdyttävän ja energiaa kuluttavan toiminnan tuloksena on ollut sekä henkistä kärsimystä, työkyvyttömyyttä että suuria seurannaiskustannuksia ja umpikujia.

Todelliset resurssit ovat ihmisten mielissä. Tarvitsemme sisäisten emotionaalisten kykyjemme arvostamista ja kärsivällistä opettelemista. On mahdol-

TUNNISTATKO TUNTEEN?

Tunnetaitoja kannattaa opetella. Opettelun voi aloittaa pysähtymällä säännöllisesti kuuntelemaan itseään.

- Miltä minusta tuntuu juuri nyt?
- Mikä on ollut vallitseva tunnetila viimeisen tunnin aikana, päivän aikana tai viikon aikana?
- Miten tunteeni ovat vaihdelleet, mikä niitä on liikutellut, herättänyt tai kiihdyttänyt?
- Miten voimakkaiksi koen omat tunteeni?

ONKO TUNNISTAMINEN VAIKEAA?

Jos et tunnista tunteitasi kunnolla tai et pysty nimeämään niitä, syitä on hyvä etsiä.

- Onko kyse häpeästä omia tunnereaktioitasi kohtaan?
- Ehkä reppuun on kasautunut paljon kiellettyjä, pahoina pidettyjä tunteita, jotka olet aina halunnut tukahduttaa?
- Ehkä siperia on opettanut ja olet alistunut opetuksiin siinä määrin, että olet alkanut halveksia kaikkia tunnereaktioita heikkoutena ja jäädyttänyt sisäisen liikkeesi?





lista luoda uusi kulttuuri, jossa yksilön arvostus, informaatio, luovuus ja vapaa toimintaenergia kasvavat ja kustannustehokkuus kasvaa.

Perinteisessä johtamisessa monimutkaisuus on kohdattu pelkistämällä, karsimalla informaatiota tai suorastaan torjumalla sitä rakentamalla korkeita raja-aitoja hierarkiatasojen välille. Tunnetaitojen oppimiselle perustuva johtaminen kohtaa monimutkaisuuden vuoropuhelun avulla sekä madaltamalla hierarkiatasojen välisiä raja-aitoja.

Lisää myönteisiä tunteita

Jokainen voi vaikuttaa yksikkönsä tunneilmastoon ilmaisemalla omia myönteisiä tunteitaan, kuten innostusta, iloa ja välittämistä. Esimiehenkin työhön liittyy tilanteita, joissa hän voi sekä kokea että välittää vahvistavia ja rohkaisevia tunteita.

Systeemiajattelun kehittäjät ovat luoneet käsitteen yhteydessisyys (connectivity) kuvaamaan työryhmän tai tiimin toimivuutta. Yhteydessisyyden asetta kuvaa ryhmässä vaikuttavan myönteisen ja kriittisen vuorovaikutuksen keskinäinen suhde. Hyvin toimivassa tiimissä suhdeluku on 5:1, heikossa 0,3:1. Myönteisiä tunteita synnyttävää vuorovaikutusta tulisi siis olla viisi kertaa enemmän kuin kriittistä tai kielteistä.

Käytännössä myönteinen vuorovaikutus tarkoittaa lämmintä tunneilmaisua, aktiivista huomion kiinnittämistä aikaansaannoksiin, kiinnostumista toisen aloitteista, hyvien puolien etsimistä, rohkaisevaa ja kannustavaa suhtautumista sekä myös suoranaista kehumista, kun perusteita siihen löytyy.

Myönteinen kannustaminen edellyttää antajaltaan vilpitöntä mieltä. Myönteinen palaute vahvistaa saajan itsetuntoa ja myönteisiä tunteita. Kriittinen suhtautuminen on huomion kiinnittämistä kehittämistarpeisiin. Se koettelee aina enemmän tai vähemmän kohteen itsetuntoa.

Irti häpeän pelosta

Tunteiden ilmaiseminen on riski. Tarvitaan rohkeutta kohdata se mahdollisuus, etteivät toiset heti ymmärrä tai hyväksy tunteitasi. Torjutuksi tuleminen on erityisen tuskallista, jos et ole kohdannut sisäistä häpeän pelkoasi ja saanut siitä otetta. Juuri häpeä ja sen pelko ovat suurin este tunnetaitojen oppimisessa.

Häpeä on myönteisen vastavuoroisuuden puutetta vuorovaikutuksessa. Suomalaiseen kasvatuskulttuuriin kuului pitkään lapsen nolaaminen tai häpäiseminen niin kotona kuin koulussa. Näin lapsista kuviteltiin kasvavan kuuliaisia ja nöyriä alamaisia.

Tästä on ollut seurauksena heikko itsetunto, joka tarkoittaa pelkoa joutua

jälleen kokemaan häpeän tuskaa, tulla näkyviin omana itsenään, kaikkine tunteineen. Tunnetaitojen kehittäminen vaatii sitkeyttä ja kärsivällisyyttä. Oppimisen tulisi olla jatkuva prosessi. Jotta voittaisit oman häpeäsi pelon, tarvitset lujaa vakuuttuneisuutta kamppailun tärkeydestä. Häpeän pelko on voitettavissa.

Riittämättömyydestä voi vapautua

Esimiehen tehtävä on monitahoinen. Hän hallitsee omaa ryhmäänsä, mutta vastaa myös ylemmän johdon odotuksiin ja vaatimuksiin. Esimies hoitaa lisäksi asiakkaidenkin odotuksia ja tarpeita. Usein esimies on vielä oman alueensa kokenein asiantuntija. Aika ei aina tunnu riittävän.

Esimiehen haasteena on kohdata mahdollinen riittämättömyyden tunteensa rakentavasti. Riittämättömyys viestii joko siitä, että rooliin kohdistuvia odotuksia ja tarpeita on enemmän kuin yksi ihminen kykenee täyttämään, tai siitä, että esimies on oikeasti riittämätön. On tärkeää kyetä erottamaan, kummasta lähteestä tunne kumpuaa. Kyse on siitä, miten hyvin esimies tunnistaa omien tunteidensa säikeet.

Huonosti omat tunteensa tunnistava esimies kärsii huonosta itsetuntemuksesta. Hän on taipuvainen sellaiseen tunnevääristymään, jossa riittämättömyyden tunne johtuu aina omasta huonoudesta, vaikka resurssit eivät

NARSISMI

Narsismista on viime aikoina kirjoitettu paljon lehdissä. Narsismi on hankala, mutta onneksi suhteellisen harvinainen ilmiö.

Narsisti rakentaa haavoittuneen sisimpänsä suojaksi ihanteellisen minäkuvan. Tällainen henkilö ei koskaan näe itsessään mitään syytä, vaan kaikki ongelmat johtamisessa johtuvat muista.

Narsisti ei näytä kärsivän riittämättömyyden tunteista, mutta itse asiassa hän pelkää jatkuvasti valheellisen ihannekuvansa romahtamista. Sen hauraus ilmenee siinä, että hänen on vaikeaa sietää mitään kritiikkiä. Sen sijaan hän kitkee voimakkaalla aggressiolla kaikki yrityksetkin arvostella jo heti alkuunsa.

Narsistisen henkilön minäkuvan vääristymä on paljon hankalampi kuin heikosta itsetunnosta kärsivän, sillä kaikki korjaava palaute kilpistyy vihamielisyyteen. Esimiehellä tämä vamma on myös siksi ongelmallinen, että sen vaikutukset ulottuvat koko johdettavaan ryhmään.

Alaiset eivät voi saada aitoa tukea työhönsä, kun kaikki on valjastettu pitämään yllä esimiehen ihannekuvaa itsestään. Narsistista vammaa on vaikeaa parantaa, koska sitä poteva ihminen ei itse koe olevansa avun tarpeessa.



olisikaan kohtuulliset. Huono itsetuntemus kehittyy ihmiselle, joka ei saa riittävästi rohkaisevaa, positiivista palautetta tekemisistään, vaikka aihetta olisi. Sen sijaan epäonnistumiset ja virheet tuodaan painokkaasti esiin.

Huonon itsetunnon juuret ovat tavallisesti lapsuudessa. Riittämättömyyden tunteesta voi kuitenkin vähitellen vapautua, jos sen lähteet tunnistaa ja havahtuu toteamaan, ettei olekaan niin huono kuin on aina luullut olevansa.

Tietoinen ja aktiivinen huomion kiinnittäminen omiin aikaansaannoksiin ja osaamiseen vahvistaa vähitellen uutta myönteistä tunnetta itsestä, jolloin itsetunto kehittyy. Tämä ei kuitenkaan tapahdu hetkessä. Esimies voi valita, kiinnittääkö hän huomiota aikaansaannoksiin vai riittämättömyyteen?

Selvitä vaatimukset ja odotukset

Oma esimies on lähin koetinkivi omille riittämättömyyden tunteille. Hän on valinnan tehdessään antanut luottamuksensa ja siksi hänen odotuksiinsa vastaaminen saattaa tuntua erityisen tärkeältä. Valinnan tehnyt ylempi esimies ei välttämättä kuitenkaan ilmaise odotuksiaan konkreettisesti ja selkeästi. Ristiriitaisuus saattaa ohjata toimintaa vahvasti.

Uuden esimiehen on hyvä tietoisesti kuunnella itseään ja tehdä ensin itselleen selväksi, mitä hän ajattelee oman esimiehensä odottavan häneltä. Kuinka selkeästi vaatimukset ja odotukset on ilmaistu? Miten konkreettisia ne ovat? Onko samalla puhuttu, millä keinoilla tavoitteisiin on tarkoitus pyrkiä?

Riittämättömyyden tunne on tehokkainta rajata selkeyttämällä avoimeksi ja epäselväksi jääneet asiat ottamalla ne puheeksi – tarvittaessa niin monta kertaa, että asia on selvä. Kun johtamisesta on tullut yhä tuulisempaa olosuhteiden jatkuvasti muuttuessa, tarve tavoitteiden selkeyttämiseen on myös toistuva.

Uuden esimiehen aloittaessa kriittinen kysymys on, riitänkö ryhmälleni? Tässä pätee sama kuin suhteessa omaan esimieheen. Odotukset eivät välttämättä ole ääneen lausuttuja eivätkä siten yksiselitteisiä.

Mitä enemmän esimies joutuu arvailemaan ja pääättelemään asioita ihmisten käyttäytymisestä, sitä hatarammalla pohjalla hän liikkuu. Myös oman ryhmän odotuksia kannattaa tietoisesti luodata keskustelemalla sekä koko ryhmän kanssa yhteisesti että yksilöllisesti.

Myös esimiehestä asiantuntijaksi siirtyvä henkilö voi kokea riittämättömyyttä tai kokea puutteita työn hallinnassaan, jos hän ei esimiesaikanaan ole voinut huolehtia oman asiantuntemuksensa ajantasaisuudesta. Hän voi kokea, että aika on ajanut hänen ohitseen ja hänen osaamisensa ei ole tehtävien edellyttämällä tasolla. Koskaan ei ole liian myöhästä oppia uutta. Perehtymiselle pitää varata aikaa ja mahdollisuuksia. Uusiin tehtäviin siirtyvälle henkilölle pitää aina laatia perehdyttämisohjelma, vaikka hän olisi toiminut

saman organisaation sisällä kauan. Osaaminen ja työn hallinta ovat tärkeitä sekä työn laadun että yksilön työhyvinvoinnin kannalta.

Sisäistä ja ulkoista suhdetoimintaa

Esimiehen kannattaa kertoa omat lupauksensa ja tavoitteensa koko ryhmälle yhteisesti siten, että kaikki kuulevat saman viestin samalla kertaa. Alaisilla on niin monenlaisia toiveita ja odotuksia esimieheltä, että väistämättä hän joutuu tuottamaan heille pettymyksiä ja turhautumisia. Esimiehen tehtävä on katsoa kokonaisuutta ja määrittää sen pohjalta rajat yksittäisen työntekijän odotuksille ja vaatimuksille.

Asiantuntijoista koostuvassa ryhmässä kaikki ovat tärkeässä roolissa niin sisäisiin kuin ulkoisiin asiakkaisiin päin. Esimies edustaa kuitenkin koko ryhmää ulospäin. Hänen toiminnastaan voi ratkaisevasti riippua, miten asiakassuhteet kehittyvät. Suhdetoiminnan hoitaminen kysyy taitoa, joka yleensä kehittyy harjoituksen myötä.

Aloittava esimies, jolle kyseistä taitoa ei vielä ole voinut kehittyä, saat-
taa kokea haasteen edessä niin suurta riittämättömyyttä, että ahdistuu ja alkaa välttää tätä johtamisen osa-aluetta. Suhteet ulospäin ovat ryhmän toimintaedellytysten kannalta elinehto, joten esimiehen ei pidä antaa periksi riittämättömyyden tunteelleen. Rohkea suuntautuminen tehtävään, peloista huolimatta, hälventää nopeasti kauhukuvat epäonnistumisista.

Fiksit ja kokeneet asiantuntijat ottavat tehtäväkseen perehdyttää uusi esimies verkostoihin ja sidosryhmiin. Siitä hyötyvät kaikki.

Kateuden ja kilpailun kohtaaminen

Kateus on luonnollinen tunne ihmisten välisissä suhteissa. Kateudessa on hyvä erottaa tunteen kaksi komponenttia: automaattinen ja valintaan perustuva.

Kateuden tunne laukeaa automaattisesti tilanteissa, joissa ihminen huomaa toisella ihmisellä olevan jotakin arvokasta ominaisuutta tai omaisuutta, jota itsellä ei ole mutta haluaisi olevan. Kateuden aktiivinen komponentti on se valinta, jonka teet kohdattuasi tunteen automaattisen ärsykkeen.

Voit joko yrittää saavuttaa itse sitä samaa, luopua halusi kohteesta tai yrittää tuhota tunteen synnyttäneen kohteen. Kaikkia näitä ratkaisumalleja voidaan nähdä myös työyhteisössä reaktionä uuden esimiehen valintaan.

Liittymällä esimieheen voit samastua esimiehisyyteen ja saada siten osan siitä itseesi. Esimiehelle tarjoutuu helposti kavereita, jotka vahvistavat hänen alkuvaiheen horjuvaa itsetuntoaan. Tätä ei välttämättä ole heti helppoa erottaa aidosta halusta tukea esimiehen johtamistehtävää, mutta yleensä selkeänä erona on juuri se, mitä tuetaan.





KATEUDEN LAJIT

KEHITTÄVÄ KATEUS

Kateuden motivoima kilpailu ryhmän johtajuudesta voi olla edistävää toiminnan kannalta, jos siitä ollaan tietoisia. Rakentavassa kilpailussa ei kyseenalaisteta esimiehen tehtävää, vaan tuodaan sen rinnalle aktiivisia aloitteita toiminnan kehittämiseksi.

Rakentavalle kilpailulle on ominaista avoimuus ja toisen kunnioittaminen, jopa kannustaminen. Silloin ryhmän yhteinen perusta, luottamus, säilyy ja vahvistuu. Jokainen huomaa, että sovittuja sääntöjä noudatetaan ja niiden rajoissa on itselläänkin mahdollisuus ahkerasti yrittämällä menestyä.

Kateus voi parhaimmillaan olla moottori hyviin suorituksiin.

Esimieheltä kateuden hallinta edellyttää sekä kateuden tunnistamista että sen hyväksymistä normaalina ilmiönä. Jos ryhmästä puuttuisivat kokonaan kateuden tunteet, heräisi kysymys, välittääkö kukaan ryhmässä, mitä oikein ollaan tekemässä ja kehittykö toiminta mihinkään.

TUHOAVA KATEUS

Tuhoava kateus pyrkii kaikin keinoin vahingoittamaan kohdettaan, riistämään siltä arvon ja merkityksen. Kadehtija pyrkii siten vapautumaan piinallisesta tunteestaan.

Esimieheen kohdistuessaan tällainen kateus hyökkää kimppuun monin eri tavoin: aktiivisesti ja suoraan kyseenalaistamalla esimiehen kykyä hoitaa tehtäväänsä, kiinnittämällä jatkuvasti ylikriittisesti huomiota keskeneräisiin asioihin ja epäonnistumisiin tai epäsuoremmin kaivamalla maata esimiehen jalkojen alta puhumalla pahantahtoisia juoruja selän takana.

Tuhoavaan kateuteen on välttämätöntä puuttua nopeasti ja määrätietoisesti.

EPÄREILU KILPAILU

Kateus ja epäreilu kilpailu kulkevat lähellä toisiaan. Epäreilu kilpailu on vahingoittavaa kokonaisuuden kannalta, eikä se edistä hyvää tuloksen tekoa. Se hajottaa ryhmän yhteistä pohjaa, luottamusta ja yhteisöllisyyttä etsiessään omaa etuaan muiden kustannuksella.

Epäreilu kilpailu ei piittaa sovitusta säännöistä eikä kunnioita toisen oikeuksia tai arvoa. Jos epäreilulle kilpailulle ei aseteta tiukkoja rajoja, se kuluttaa nopeasti yhteishengen.

Esimiehen on tärkeää tunnistaa epäreilun kilpailun oireet ajoissa ja tehdä riittävän selväksi reilun kilpailun periaatteet, jos oireita alkaa esiintyä.

Esimiehelle voi tulla kiusaus omia ryhmän saavutukset omiin nimiinsä ja viedä alaisensa innovaatioita ominaan eteenpäin. Jos näin käy, alaisten motivaatio ja luottamus kärsivät.

Liittymällä toisiinsa ja tuomitsemalla etukäteen uuden esimiehen johtamiskyvyt asiantuntijat voivat tehdä koko työyhteisön toiminnan erittäin vaikeaksi. Aikuiset ihmiset ovat työpaikalla tekemässä töitä, eivät miettimässä, kuka kenenkin kanssa leikkii.

Tarkoitushakuinen pyrkimys päästä esimiehen suosioon tapahtuu henkilöä pönkittämällä. Esimiehen on tärkeää erottaa erilaiset tuen muodot toisistaan, sillä mahdollinen suosikkijärjestelmän kehittyminen hankaloittaa johtamista ja ryhmän toimintaa. Esimiehen on parempi sietää alkuvaiheen epävarmuutta ja säilyttää itsenäisyytensä kuin ostaa valta-asemallaan suosiota ja menettää auktoriteettinsa.

Ohjaako pelko sinua – vai sinä pelkoa?

Kateuden pelko on tasapäistävä voima, koska vaarana on tuhoavien ammusten lentely: ”En uskalla esittää erilaisia näkemyksiä” tai ”En uskalla asettua erilaiseen asemaan”.

Kateuden pelko ohjaa esimiehen toimintaa sitä enemmän, mitä torjuntumpi tunne se hänelle on. Kateus on mielletty alhaiseksi ja siten kielletyksi tunteeksi. Vain huonot ja pahat ihmiset ovat kateellisia, kunnon ihmisen on puhdistauduttava siitä. Pelottavaa kateudessa on juuri sen tuhoavuus.

Pelon voittamisessa tärkeää on sen tunnistaminen ja kohtaaminen. Sen sijaan, että esimies yrittää häivyttää omaa erityisasemaansa olemalla mahdollisimman kaverillinen ja vaatimaton, hänen kannattaa alusta lähtien avoimesti hyväksyä roolinsa erityispiirteet ja valta-asema. Tällä hän viestittää itselleen ja muille, ettei pelkää kateutta. Puuttumalla välittömästi mutta neutraalisti asiattomiin reaktioihin esimies kertoo, ettei hyväksy vahingoittavaa toimintaa.

Kateuden pelko on luonnollista, mutta sen ruokkiminen välttelemällä tai pakenemalla oman aseman erityispiirteitä vahvistaa sitä. Vaarana on, että pelko alkaa ohjata esimiestä eikä esimies pelkoa.

Ahneus esimiehen haasteena

Valta on altis turmelemaan käyttäjänsä. Jokainen ihminen haluaa valtaa vaikuttaa asioihin. Ahneus on luonnollista ja se ilmenee omien tarpeiden loputtomana kasvuna mahdollisuuksien lisääntyessä.

Vaikka elämme historiamme vaurainta aikaa, tarpeemme ovat kasvaneet vielä nopeammin. Tuskailemme, kun yhteiskunnan tai omat varat eivät tunnu riittävän. Ahneudella ei ole mitään rajaa ja hallitsemattomana se on jatkuvan tyytymättömyyden lähde.



Esimiehellä on valtuutuksen myötä enemmän valtaa kuin johtamansa ryhmän jäsenillä. Hänellä on mahdollisuus tehdä valintoja, joilla voidaan vaikuttaa. Miten esimies tätä valtaansa käyttää, riippuu pitkälti siitä, miten hyvin hän on tasapainossa oman ahneutensa kanssa. Jokaisella on aina mukanaan omia henkilökohtaisia tarpeita ja pyrkimyksiä vahvistaa omaa kuvaansa itsestään vallan avulla.

Asiantuntijan valta perustuu hänen erityisasiantuntemukseensa. Sanotaan, että tieto on valtaa. Myös tiedon pidättäminen itsellään on vallan käyttöä. Tieto ei kuitenkaan vähene jakamalla, päinvastoin: tieto rikastuu monipuolisessa ja -polvisessa vuorovaikutuksessa.

Ratkaisevaa on, mikä vallankäyttöä ohjaa: tehtävän hoitamiseen ja ryhmän mahdollisuuksien edistämiseen vai henkilökohtaisten tarpeiden edistämiseen? Tässäkin on tärkeää se, miten hyvin kukin tiedostaa omat tarpeensa ja pyrkimyksensä sekä ajattelee ja tutkii omia motiivejaan vallankäyttäjänä.

Askeettinen kieltäytyminen kaikista henkilökohtaisista valtapyrkimyksistä tuottaa aneemista johtajuutta eikä siten välttämättä ole hedelmällinen ratkaisu. Ahneus on hyvää ja pitää esimiestä liikkeessä, kunhan sen opettelee pitämään sopivissa rajoissa. Asiantuntijatehtävään kuuluu myös tiedon hankkiminen ja oman asiantuntemuksensa hyödyntäminen sekä organisaation sisällä että laajemmissa, joskus myös kansainvälisissä yhteyksissä.

Esimiehelle annettu johtamisvalta ei ole mielivaltaa. Se on annettu tehtävän hoitamiseksi. On hyvä muistaa, että johtaminen on organisaation tukitehtävä. Johtajan velvollisuus on tukea ja edistää alaistensa kykyä hoitaa omia tehtäviään.

Esimiehen vastuulla oleva kokonaisuus on jäsennettävissä kolmesta näkökulmasta: johdettavan ryhmän, koko organisaation ja asiakkaan edusta. Jos esimies tekee valintoja, jotka eivät ensisijaisesti edistä tätä kokonaisuutta, hän käyttää valtaansa väärin.

Vallan rajoja koetellaan

Esimiehen saama valtamandaatti saattaa käytännön johtamisessa osoittautua kuplaksi. Hän on kyllä vastuussa johtamastaan ryhmästä, mutta päätöksiä tehdessään huomaakin vallan olevan jossakin muualla. Vallan ja vastuun ristiriita on aina turhauttavaa.

Varsin tavallista on, että asiantuntijan siirtyessä esimiesrooliin hänelle jäävät edelleen myös vanhat tehtävät eikä johtamistehtävää varsinaisesti resursoida mitenkään. (Kauniista puheista huolimatta on mahdollista, että tämä käytäntö vain lisääntyy organisaatioita virtaviivaistettaessa). On annettu lisää vastuuta, mutta ei aikaa tehtävän hoitamiseen. Esimies joutuu hämmentävään ja turhauttavaan rooliristiriitaan. Onko hän esimies vai asiantuntija?

Epäviralliset johtamis- ja vallankäyttörakenteet voivat olla organisaatiossa joskus tärkeämpiä kuin viralliset. Ryhmään on saattanut vuosien myötä muotoutua tapoja, joilla esimiehen valta mitätöidään kiertämällä esimies tavalla tai toisella. Voidaan olla suoraan yhteydessä ylempään tahoon, käyttää epävirallista kaveriverkostoa tai organisaation muita tukipalveluja, kuten henkilöstöhallintoa, työsuojeluorganisaatiota, työterveyshuoltoa tai luottamusmiestä.

Uusi esimies saattaa joutua valtatyhjiöön, jossa ylempi esimies ei delegoi hänelle tarvittavaa valtaa. Kaikki langat säilyvät ylempänä ja ohjaus tapahtuu hänen ohitseen. Alaiset eivät raportoi hänelle vaan seuraavaan porttaaseen. Esimies voi myös tuntea jäävänsä paitsioon karismaattisen ja arvonsa tuntevan asiantuntijan varjossa. Paitsioon jätetyllä esimiehellä on vain muodollinen maskotin rooli. Koko työyhteisöllä ja ennen kaikkea ylemmillä esimiehillä on vastuu esimiehen terveen vallan tukemisessa.

Turhautumisen tunteita synnyttäviin tilanteisiin on joko puututtava tai sopeuduttava. Aito sopeutuminen edellyttää, että aktiivisesti selvitetään, mitkä ovat todelliset muutoksen mahdollisuudet.

Jos esimies vasta hetken toimittuaan huomaa todellisuuden olevan kaukana sovitusta ja monet piilossa olleet valtakiemurat alkavat paljastua, hän joutuu hankalaan tilanteeseen. Epävirallisille kuvioille on tyypillistä niiden salainen, piilossa oleva luonne. Niitä on vaikeaa todentaa, vaikka vaikutukset ovat ilmeisiä.

Turhautumisen tunne loppuu, kun esimies löytää tasapainon todellisen valtansa ja vastuunsa välille. Hänen on tärkeää tehdä itselleen ja muille selväksi, mistä hän voi ottaa vastuuta ja mistä ei. Tällöin esimiehen on yleensä avoimesti keskusteltava sekä oman esimiehensä että oman ryhmänsä kanssa.

Koskaan ei pitäisi ottaa vastuuta asioista, joihin ei aidosti ole valtaa vaikuttaa. Jos johtamiseen ei ole aika- tai valtaresursseja käytettävissä, johtamisesta ei voi ottaa vastuuta.

Hyvä itsetunto

Esimiesrooliin liittyy ristiriitaisia odotuksia, paineita ja vastuuta muiden hyvinvoinnista. Siksi on tärkeää, että uudella esimiehellä on hyvä itsetunto. Tämä tarkoittaa tunnetta siitä, että on riittävän hyvä, on luottamusta ja arvostusta itseään kohtaan sekä kykyä arvostaa muita ihmisinä yhtä arvokkaina ja ainutkertaisina kuin itseään.

Toisten arvostuksesta ja kuulemisen halukkuudesta huolimatta hyvällä itsetunnolla varustettu ihminen pystyy tarvittaessa tekemään itsenäisiä ja muiden mielipiteistä riippumattomia ratkaisuja. Elämään kuuluu myös kyky sietää epäonnistumisia ja pettymyksiä.

Myönteisen tunnevireen on todettu ennustavan hyvää psyykkistä ja fyysistä terveyttä. Tutkimuksissa on havaittu, että myönteinen tunnetila avartaa havainnointikykyä sekä lisää joustavuutta ja mahdollisuutta erilaisiin reagointi- ja käyttäytymismalleihin. Lisäksi myönteinen tunnetila lisää intuitiivisuutta ja luovuutta. Esimiesasemassa oleville on tärkeää kyetä löytämään voimavaroja sekä itsestään että muista.

Hyvä itsetunto, etenkin itsearvostus, on ratkaisevan tärkeä tilanteessa, jossa ulkoinen status laskee tai sen koetaan laskevan. Ihminen, joka arvostaa itseään ja omaa osaamistaan, pärjää aina paremmin uusissa tilanteissa ja uusissa rooleissa. Hän pystyy tekemään ne itsensä näköisiksi ja löytämään itselleen sopivan paikan uudessa toimintaympäristössä.

Ryhmädynamiikan perusteet

Ryhmän sisäinen tasapaino järkkyy aina, kun sen kokoonpano muuttuu: joku lähtee tai joku tulee. Ryhmän pitää asemoida itsensä uudestaan ja löytää uusi tasapaino sekä suhteessa johtajuuteen että toisiinsa.

Oman johdettavan ryhmän jännitteet, omalta esimieheltä välittyvät organisaation jännitteet sekä asiakkaiden odotukset ja vaatimukset ovat jatkuvasti vetämässä tai työntämässä esimiestä eri suuntiin.

Ryhmädynamiikalla tarkoitetaan kaikkia niitä ryhmässä esiintyviä voimia, jotka liittyvät ryhmäläisten keskinäisiin suhteisiin: jäsenen suhteeseen koko ryhmään, esimiehen suhteisiin koko ryhmään ja ryhmän jäseniin erikseen. Näiden voimien perusta on itse kunkin jäsenen ja esimiehen aiemmassa suhdehistoriassa, erityisesti varhaisessa kehityshistoriassa.

Myös ryhmän aiempi historia vaikuttaa nykyhetken dynamiikkaan. Jokaisen ryhmän todellisuus on aina ainutkertainen ja etukäteen vaikeasti ennustettava systeemi. Ryhmän toimintaa on kuitenkin mahdollista oppia tuntemaan ja ohjaamaan.

Esimiehen aloittaessa ryhmän dynamiikka on muutostilassa. Jokainen hakee omalla tavallaan paikkansa uudessa tilanteessa. Esimiehen tilanne on varsin erilainen sen mukaan, onko kyseessä toimintaansa aloittava vai jo pitkään toiminut ryhmä, jossa vain esimies on vaihtunut.

Vanha ryhmä on luonut oman identiteettinsä ja toimintatapansa. Tavat ovat muotoutuneet erilaisten valta-asetelmien ja mieltymysten ympärille, joita muutos uhkaa horjuttaa. Esimiehen vaihtuminen saattaa aiheuttaa ryhmän dynamiikassa voimakkaita kielteisiä tai ristiriitaisia jännitteitä.

Uuden ryhmän jäsenen on löydettävä oma paikkansa ja roolinsa suhteessa muihin ja muiden on annettava sille tilaa.

Ryhmäksi kasvetaan vähitellen

Esimiehen vaihtuessa tai esimiehen aloittaessa uutena ryhmällä on edessään haasteita, jotka sen olisi tärkeää käydä läpi kehittyäkseen vahvaksi ja tehokkaaksi ryhmäksi. Ryhmän kehitysvaiheisiin voi liittyä voimakkaita reaktioita ja tunteita, jotka esimiehen on hyvä osata tulkita.

Tarkastelun helpottamiseksi kehitysprosessi voidaan jakaa kolmeen vaiheeseen: ryhmäytymiseen, murrosikään ja kypsän työryhmän vaiheeseen.

Murrosikä kuuluu ryhmän kehitykseen.



1. RYHMÄITYMINEN

Aloittaessaan toimintansa ryhmä on riippuvainen esimiehestä. Uudessa ryhmässä dynamiikka on myönteisesti latautunut eivätkä pettymykset ole vielä ehtineet horjuttaa uskoa onnistumiseen. Tällöin esimiestä yleensä tuetaan tehtävässään. Yhteistyö on vallitseva toiminnan tila.

Myönteiset tunteet, kuten toisistaan välittäminen sekä tekemisen into ja ilo, pitävät yllä hyvää motivaatiota. Turvallisessa riippuvuusvaiheessa esimies huolehtii ryhmästä, ohjeistaa sitä selkeästi ja osoittaa aitoa kiinnostusta sen toimintaan.

Tavoitteena on hyvä ryhmäytyminen, jossa jokainen löytää keinon liittyä ryhmään psykososiaalisesti. Tässä toiset tarvitsevat enemmän apua kuin toiset. Kuulumisen tunne syntyy, kun jokainen uskaltautuu ilmaisemaan itseään ja muut ottavat ilmaisun vastaan. Mitä kokonaisemmin uskaltaudumme tulemaan esiin ja opimme tuntemaan toisiamme, sitä vahvemmaksi ryhmään kuulumisen tunne kehittyy.

Alkuvaiheen riippuvuuden tilassa esimiehellä on suurin vastuu. Hän huolehtii siitä, että jokainen otetaan huomioon. Koska monella on aiemmasta elämästään kielteisiä kokemuksia erilaisista ryhmistä, ryhmäytyminen ei aina ole helppoa.

Esimiehen on tärkeää osata tunnistaa vaikeuksia ja ottaa ne huomioon. Hyviä työvälineitä ovat keskustelut sopivan kokoisissa ryhmissä. Joillekin on alusta lähtien helppoa ottaa paikkansa suuressakin ryhmässä ja käyttää puheenvuoroja, toisille se on ylivoimaista.

Ryhmäytymiseen kannattaa panostaa kärsivällisesti, sillä siinä syntyy yhteisöllisyys ja ryhmän tulevan toiminnan perusta. Ryhmäytymisessä luodaan ryhmän emotionaalinen perusta ja aidon sitoutumisen edellytykset. Samalla luodaan perusta kestäväälle työhyvinvoinnille ja tehokkuudelle.

Esimies rohkaisee ja kannustaa sekä kiinnittää aktiivisesti huomiota osamiseen ja aikaansaannoksiin. Koska turvallisuuden tunne on edellytys onnistuneelle liittymiselle, esimies luo myös selkeät ja vahvat rajat.

Myönteisyys ja jämäkkyys vaativat esimieheltä paljon johtamisenergiaa, mutta se myös palkitsee. Kun ryhmä myöhemmin kohtaa vaikeita tilanteita, luja luottamusperusta kantaa eikä esimies jää yksin.

Ryhmän tunnelmaa leimaa alkuvaiheessa kehitys avuttomuuden tunteesta idealisoivaksi uskoksi ryhmään ja esimieheen. Ryhmä saattaa kehittää voimakasta me-henkeä ympäristön kustannuksella tyyliin ”me olemme hyviä ja muut pahoja”. Tämä palvelee ryhmäytymistä, kunhan siihen ei juututa kovin pitkäksi aikaa.

2. MURROSIKÄ

Onnistuneen ensimmäisen vaiheen lopussa ryhmän vahva me-henki ja ykseyden tunne alkavat ahdistaa ja ärsyttää. Idealisaatiot eivät enää kanna ja ympäröivät realiteetit läpäisevät niitä suojanneet muurit. Ryhmän kehitys etenee kuohuvaan murrosvaiheeseen, jolloin hetken näyttää siltä kuin kaikki



hyvä hajoaisi ja yhteisöllisyys joutuisi uhatuksi.

Vaihetta voi verrata murrosikään, joka voi olla hyvin monenlainen. Se voi vaihdella myrskyisästä kuohunnasta rauhalliseen ja huomaamattomaan rajojen koetteluun. Ryhmä luo identiteettiään ja sen jäsenet omiansa.

Aiemman vahvan ykseyden ja kuulumisen tunteen sijaan erilaisuus ja keskinäinen kilpailu korostuvat. Voimakkaat tunteet vaihtelevat, kiukku ja viha auttavat vahvistamaan omaa itsenäisyyden tunnetta ja kateus antaa energiaa tavoitella haluamaansa. Tunteet voivat olla myös tuhoavia, jolloin ne vahingoittavat ryhmän toimintakykyä.

Pelko johtaa pakenemiseen ja vetäytymiseen pois yhteisestä vastuusta. Ryhmä on taistele ja pakene -tilassa. Rajoja koetellaan aktiivisesti: ryhmä ja sen jäsenet erikseen etsivät voimiansa ja tahtonsa rajoja, tutustuvat itseensä pelon ja rohkeuden vuorotellessa.

Esimiehen haasteena on tunnistaa kehitysvaiheen erityispiirteet ja uskaltaa rohkeasti kohdata tunnemylläkkää ohjaamalla ja säätelemällä – tukahduttamatta kuitenkaan ryhmää enempää kuin on välttämätöntä sen toimintakyvyn säilyttämiseksi.

Esimies huomioi sekä pahimmat purkaukset että suojaan vetäytymiset. Tämä voi olla vaikeaa, jos esimiehen oma henkilökohtainen murrosikä on aikanaan jäänyt keskeneräiseksi. Silloin ryhmän voimakkaat reaktiot voivat halvaannuttaa hänen toimintakykyään tai johtaa ylireagointiin ja ryhmän tukahduttamiseen.

Murrosvaihe on välttämätön ja positiivinen kehitysvaihe, vaikka se saat-
taa tuntua ja näyttää pahalta ja häiritsevältä kriisiltä. Onnistuneesti läpikäyty murrosvaihe tuottaa ryhmälle ja sen jäsenille vahvan identiteetin. Tässä vaiheessa luodaan perusta myös ryhmän kilpailukyvyille, joka ei perustu toisen vahingoittamiseen eikä epäreiluun menestymiseen toisen kustannuksella.

Jos ryhmä ei jostain syystä pääse kehityksessään murrosvaiheeseen, juuttuminen ensimmäiseen vaiheeseen estää ryhmän todellisen luovan potentiaalin vapautumisen. Eriytyminen, yksilöityminen sekä kyky ja halu reiluun kilpailuun ovat välttämättömiä siivilleen nousevan vahvan ryhmän kehittymiselle. Tämä ei ole mahdollista ilman murrosvaiheen kriisiä.

Ehkä juuri pelko voimakkaita tunteita ja reaktioita kohtaan aiheuttaa sen, että kovin moni ryhmä näyttää jäävän kehityksellisesti ensimmäiseen vaiheeseen. Erityisesti perinteisessä valtionhallinnon virkamieskulttuurissa hillitty ja hallittu toimintakulttuuri on ylikorostunut eikä ryhmän dynamiikan käyttöä ole juurikaan tiedostettu.

Tämä ei tarkoita sitä, etteikö virastoissa olisi voimakkaita tunteita ja intohimoja. Ne vain helposti kanavoituvat hallitsemattomasti ja vahingollisesti. Koska näitä voimia tai keinoja niiden kohtaamiseen ei virallisesti ole olemassa, ne yksilöityvät ihmisten omituisuuksiksi, vaikka ne todellisuudessa kuuluvat ryhmän kehitykseen.

Tästä syntyy kahden todellisuuden yhteisöjä ja ryhmiä: virallisia ja epävirallisia. Seurauksena on pahimmillaan turhautumista ja tehottomuutta.





3. KYPSPÄ TYÖRYHMÄ

Murrosvaiheensa selvittänyt ryhmä on oppinut hallitsemaan omaa dynamiikkaansa. Se kykenee tunnistamaan esiin nousevia ilmiöitä ja osaa kohdata ne aktiivisella, vuorovaikutteisella tavalla. Ryhmällä ja sen jäsenillä on realistinen, vahva ja selkeä kuva itsestään, ominaisuuksistaan ja kyvyistään. Ryhmä pitää itseään riittävän hyvänä ja arvokkaana. Sen jäsenillä on aikuisen kyky ottaa vastuuta ja rajata sitä oman valtansa rajoissa.

Ryhmän jäsenet uskovat olla ryhmässä omina ainutlaatuisina persooninaan, joilla ei ole enää tarvetta kilpailla keskenään. Ryhmässä on kykyä ja intoa kilpailla suorituksissa. Samalla jokainen jäsen tiedostaa ryhmän ensisijaisuuden kilpailukykyyn kannalta. Jokainen rohkaisee ja kannustaa niin työtoveriaan kuin esimiestään hyviin suorituksiin, ilmaisemaan ideoitaan ja ottamaan riskejä. Kritiikki on rehellistä ja perusteltua ja sisältää rakentavan ehdotuksen muutoksesta.

Tässä vaiheessa esimies kerää hedelmiä työstä, jonka hän on jaksanut tehdä aiemmissa vaiheissa. Hänen elämänsä helpottuu, koska ryhmä kykenee ottamaan paljon johtamisvastuuta. Painopiste siirtyy esimiehestä ryhmään. Esimies voi delegoida yhä enemmän valtaansa ja vastuutaan ryhmän tehtävän hoidosta ja olla enemmän taustalla huolehtimassa puitteista. Ajoittain eteen tulevat ongelmatilanteet kyetään ratkaisemaan ilman suurta dramatiikkaa.

Hyvä lentoon päässyt dynaaminen ja innovatiivinen ryhmä saattaa joskus joutua yllättäen vaikeuksiin muun organisaationsa kanssa. Ei ole harvinaista, että ryhmä organisoidaan uudelleen juuri siksi, että se on alkanut toimia liian luovasti ja innostuneesti. Mitä suurempi ero on muun organisaation kehityksellisen tilan ja ryhmän välillä, sitä suurempi on riski joutua kateuden tai epäilyjen kohteeksi. Esimiehen kannattaa pitää oma esimiehensä hyvin mukana kehitysprosessissa ja hoitaa aktiivisesti suhteita ulkopuolisiin.

Ryhmäksi kasvamisen vaiheet

Ryhmäytyminen	Murrosikä	Kypsä työryhmä
Ryhmä on riippuvainen esimiehestä, esimiestä tuetaan vahvasti.	Kuohuntavaihe: Taistelee & pakene -tila. Esimies ohjaa, säätelee, tukee ja hillitsee.	Esimies voi delegoida valtaansa.
Vallitseva ilmapiiri: Myönteinen lataus.	Realiteetit voittavat idealismin.	Ryhmä osaa ottaa vastuuta.
Vahvaa yhteistyötä. Tekemisen into, ilo ja motivaatio.	Erilaisuus ja keskinäinen kilpailu. Ryhmä luo identiteettiään. Rajoja koetelleen.	Ei keskinäistä kilpailua. Kannustava ja rohkaiseva ilmapiiri.
Voimakas me-henki.	Me-henki alkaa ärsyttää.	Vahva ja selkeä ryhmä.

Kasvukivut kuuluvat elämään

Elävässä elämässä päästään harvoin eheään ryhmän kehityskaareen kaikkine vaiheineen. Usein on pulaa sekä ajasta että resursseista. Usein ei edes ajatella, että ryhmällä olisi mitään kehityskaarta, vaan lähdetään liikkeelle ikään kuin oltaisiin jo valmis hyvin toimiva työryhmä, joka kykenee hyvään yhteistyöhön ja jossa sisäinen luottamus on valmiina.

Vastuu on siirtynyt yhä enemmän yksilöille. Heiltä odotetaan valmiutta olla heti kypsiä ryhmän jäseniä, jotka kykenevät joustavaan, luovaan ja tehokkaaseen yhteistyöhön. Kun yllättäen törmätään vaikeisiin tilanteisiin, saatetaan olla hämmästyneitä ja pettyneitä. Ryhmä ei toimikaan innostuneen tehokkaasti.

Jos ryhmän kehitysvaihetta ei tunnisteta tai sen kehittämiseen ei haluta panostaa, päädytään usein rakenteellisten muutosten tekemiseen. Ongelmatilanne syntyy usein juuri siitä, että ryhmä ei saa mahdollisuutta olla oppiva ja kehittyvä eli se ei saa olla avuton eikä osaamaton. Kypsäksi ja hyvin toimivaksi työryhmäksi kehittyminen vie kohtuullisissakin olosuhteissa vuodesta kahteen vuotta. Harvalla ryhmällä on näin paljon aikaa näyttää toimintakykynsä.

Kun ryhmällä ei ole aikaa luoda perustaansa, vaarana on, että ryhmää alkaa hallita sisäinen kilpailu. Tällaisessa ryhmässä ahtaimmalle joutuvat ne työntekijät, joiden perusluottamus heidän oman kehityshistoriansa takia on heikko ja jotka siksi tarvitsisivat työoloiltaan enemmän turvallisuutta ja luottamuksellista ilmapiiriä.

Kilpaileva ryhmä ilman kantavaa yhteisöllisyyttä muuttuu pudotuspeliksi, jossa heikoin lenkki alkaa oirehtia ja joka lopulta pudotetaan häiriötekijänä pelistä pois. Oppivan ja kehittyvän ryhmän sijaan syntyy olemassaolon taisteluun perustuva ryhmä, joka syö itseään ja on siten luonteeltaan tuhoava.

Tällainen ryhmäkulttuuri menestyy niin kauan kuin ryhmä voi saada ulkopuolelta uutta täydennystä eikä sen tarvitse kantaa vastuuta putoajista. Kokonaisuuden kannalta kilpaileva ryhmä on suuri riski eikä se mahdollista kestäväää kehitystä.

Ryhmän kehitysvaiheissa voidaan törmätä myös ylivoimaisiin ongelmiin, jotka johtuvat ryhmän jäsenen henkilökohtaisista ominaisuuksista. Ongelmana voi olla joko suuri pelko ryhmään liittymistä kohtaan tai se, että ryhmä alkaa pelätä erityisen aggressiivista jäsentään.

Esimiehen tehtävänä on olla tukemassa tai vastaavasti hillitsemässä näitä ääripäitä. Silti voi tulla tilanteita, joissa tukeminen tai hillitseminen ei enää onnistu kohtuullisin ponnituksin. Tällaisia tilanteita varten esimies tarvitsee omaa tukiverkostoa. Tärkeää on tilanteen tunnistaminen ja riittävän varhainen reagoiminen.



Vihamielisen ryhmän kohtaaminen

Todella haastavan tilanteen edessä uusi esimies on silloin, kun hän joutuu kohtaamaan vihamielisesti vastustavan ryhmän. Esimiehen on syytä olla tietoinen vastustamisen moninaisista syistä.

Jos uusi esimies nousee omasta ryhmästä ja jos ryhmässä on ollut muitakin halukkaita ehdokkaita, hän joutuu alussa kilpailun ja kateuden kohteeksi. Esimiehen toimia saatetaan testata ja kyseenalaistaa, esitetään vaihtoehtoisia toimintastrategioita eikä sitouduta hänen perusteltuihinkaan päätöksiinsä.

Pelko ei-toivotuista muutoksista on vakiintuneessa ryhmässä usein päällimmäisenä ja vastustus uutta kohtaan voimakasta. Pahimmillaan uusi esimies voi juuttua pitkäksi ajaksi passiivisen vastarinnan suohon, kun hän yrittää muuttaa vanhoja toimintamalleja paremmin muun organisaation tai asiakkaan odotuksia vastaaviksi. Ryhmä on dynaamisessa tilassa, joskin esimiehen kannalta hankalalla tavalla. Miten saada dynamiikka käännettyä tehtäväkeskeiseksi ja samalla saavuttaa ryhmän luottamus ja avoin ilmapiiri? Tilanne on helpompi, jos vihamielisyys ilmaistaan avoimesti ja siitä päästään keskustelemaan. Vaikeaa on erityisesti tilanteessa, jossa vihamielisyys on passiivista.

Vihamielisen ryhmän dynamiikka avataan muutokselle samoin kuin rakennetaan aloittavan ryhmän dynamiikka. Vastustus kannattaa pilkkoa aluksi pienempiin osiin ja aloittaa vähiten vastustavasta osasta. Näin tutustutaan työntekijöihin ihmisinä, heidän ajatuksiinsa työstä ja käsitykseensä omasta perustehtävästään. Tämä synnyttää uutta ajattelua. Samalla myös työntekijät oppivat tuntemaan esimiestään ja hänen johtamistyyliään.

Kun vastustus alkaa sulaa, siirrytään seuraavaan osaan. Vähitellen osia yhdistelemällä saadaan koko ryhmä haltuun. Prosessi ei välttämättä kulje suoraviivaisesti, vaan siinä voi joutua ottamaan useita taka-askeleita uusien vastarintapesäkkeiden leimahtaessa. Kärsivällisyys kuitenkin palkitaan. Kun prosessi on käyty läpi, sekä ryhmä että esimies ovat oppineet toimimaan yhdessä luottamusta rakentavalla tavalla.

Jos vihamielisyys saavuttaa sellaisia mittasuhteita, etteivät niihin enää esimiehen omat keinot riitä, tukiresurssit ovat tarpeen. Tärkeintä on olla antamat-ta periksi. Kannattaa välttää myös vastustuksen väkivaltaista murskaamista.

Esimies, joka luovuttaa vastarinnan edessä, menettää auktoriteettinsa ja sen myötä todellisen kykynsä johtaa joukkoaan. Jos esimies käyttää tarpeetonta valtaa tukahduttaakseen kaiken vastustuksen, hän menettää ryhmänsä dynaamiset kehittymismahdollisuudet. Ryhmän voi käskä tottelevaiseksi, mutta sitä ei voi käskä innostuvaksi ja motivoituneeksi.

Vihamielisyyden kohtaaminen ja käsitteleminen ovat esimiehen koetin-kiviä ja samalla merkittäviä oppimisen ja kasvun mahdollisuuksia. Vihamie-lisyys voi olla merkki myös välittämisestä ja sitoutuneisuudesta ryhmän toimintaan. Välinpitämättömyys ja kyynisyys ovat suurempia uhkia ryhmälle kuin avoin vihamielisyys.



Hoida ja johda itseäsi

Esimies työskentelee omalla persoonallaan. Siksi hänen kannattaa oppia tunnistamaan omat jaksamisensa rajat – samalla kun käyttää omia voimavarojaan työssä hyödykseen.

Esimiehen työ on luovaa vuorovaikutustyötä. Se kuormittaa eri tavoin kuin monet muut työt. Jos esimiehen omat tunteet ovat solmussa tai hän on liiallisen työpaineen näännyttämä, tilanne saattaa heijastua myös työhön.

Esimies ei ole kone. Esimieheksi ryhtyminen ei merkitse sitä, että työlle on uhrattava oma vapaa-aika ja perhe-elämä. Johtamistyö sujuu parhaiten, kun esimiehellä on voimaa, jota hän saa sekä työstä ja työyhteisöstä että työelämän ulkopuolisista asioista.

Perinteisesti on ajateltu, että esimiehen työ on suunnittelua ja valvontaa. Esimiehet eivät käytännössä kuitenkaan ehdi juuri suunnitella ja toteuttaa asioita. Pikemminkin päinvastoin. Esimiehen työ koostuu lukuisista lyhyistä, eri asioihin kohdistuvista tapahtumista, joiden käsittely kuormittaa henkisesti. Se, mitä esimiehet tekevät työpäivänsä aikana, poikkeaa suuresti monien muiden ammattiryhmien työn sisällöistä.

Esimiehet siirtyvät tapahtumasta toiseen nopeasti. Päivät rakentuvat usein 5–10 minuutin episodeista. Esimiesten työhuoneeseen tullaan kertomaan erilaisista asioista tai kysymään mielipidettä. Kännykkä-, puhelin- ja sähköpostiviestintä on runsasta. Pisimmät työrupeamat ovat kokouksia. Usein esimies tekee myös taukojen aikana töitä.

Myös asiantuntijalla, joka on kovin sitoutunut työhönsä tai joka kokee, että hänen pitää jatkuvasti lunastaa paikkansa, on riski menettää suhteellisuuden taju siitä, kuinka paljon aikaa ja voimavaroja työ kohtuullisuuden rajoissa saa vaatia.

Työhön liittyvä infoähky kuormittaa. Siksi jokaisen kannattaa opetella ajankäytön hallintaa ja oikeiden työmenetelmien käyttöä. On hyvä tunnistaa, millaisia stressioireita työ aiheuttaa ja opetella hallitsemaan stressiä. Omien voimavarojen tunnistaminen ja käyttäminen on keskeistä työssä, joka on vaativaa ja jossa aikapaine on kova ja työtahti kiivastempoista.

Kun stressi iskee

Ajankäytön hallitsemisesta huolimatta voi esiintyä stressiä. Pieni määrä stressiä kuuluu elämään, sillä se tehostaa toimintaa. Jatkuva stressi haittaa suoritusta ja heikentää terveydentilaa.

Esimiehen työ on luovaa vuorovaikutustyötä.



Stressi saattaa esiintyä tunnetasoisina reaktioina, kuten jännittyneisyytenä, rauhattomuutena tai alakuloisuutena. Se voi esiintyä motivaatioon liittyvinä reaktioina, kuten väsymyksenä tai haluttomuutena. Stressi voi vaikuttaa ajatteluun keskittymisvaikeuksina ja hajamielisyysnä. Se voi näkyä myös käyttäytymisessä, esimerkiksi liiallisena tupakan tai alkoholin käyttönä tai ruumiillisesti erilaisina sairauksina.

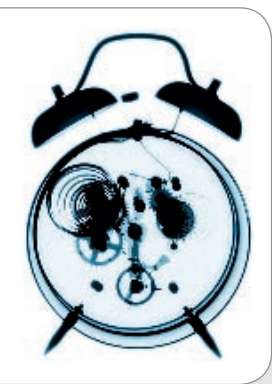
Stressi saattaa aiheuttaa käytännöllisesti katsoen minkä hyvänsä tunnetun sairauden päänsärystä vatsa- ja sydänsairauksiin. Se vaikuttaa kolesterolin tasoon, verenpaineeseen ja sydämen lyöntitiheyteen.

Psyykkisiä stressioireita ovat ahdistuneisuus, neuroosit, vieraantuneisuus ja madaltunut itsetunto. Psyykkisesti väsynyt henkilö tuntee itsensä uupuneeksi ja haluttomaksi, jolloin ei kykene tekemään juuri mitään.

Stressi saattaa ilmetä psyykkisenä kyllästyneisyytenä, jolla tarkoitetaan tilaa, jossa esiintyy vastenmielisyyttä tiettyä tehtävää tai ympäristöä kohtaan. Henkilö kokee saaneensa tarpeekseen tietystä tehtävästä ja haluaa paeta. Hän on ärtynyt, kyllästynyt ja alakuloinen. Hänen emotionaalinen ohjauskykynsä on heikentynyt.

Stressistä kärsivän ihmisen ajatukset kiertävät usein samaa rataa. Hänen on vaikea keskittyä tai tehdä päätöksiä. Stressi kuluttaa ihmisen psyykkisiä voimavaroja siinä määrin, että lisähaasteet ja yllättävät oudot tilanteet ylittävät kestäkyvyn. Stressin ja työsuorituksen välille voi syntyä noidankehä. Kun työ ei suju, henkilö huolestuu tilanteesta, menettää itseluottamustaan ja stressaantuu entistä enemmän.

Stressin ja työsuorituksen välinen riippuvuus on käyräviivainen: pieni stressi lisää suorituskapasiteettia, mutta liiallinen stressi vähentää suoritusta jyrkästi. Stressi ei haittaa helpohkon tehtävän suorittamista yhtä paljon kuin vaikeahkon tehtävän tekemistä.



Kierre jatkuu, jos sitä ei katkaista

Stressiä voidaan, kaikesta sen kielteisyydestä huolimatta, pitää myös myönteisenä reaktiona. Stressi pyrkii kertomaan, että muutokset käyttäytymisessä ovat tarpeen. Kielteiset stressireaktiot on nähtävä kehon ja psyyken viesteinä siitä, että elämässä on tarvetta muutoksiin. Jos muutoksia ei tehdä, ihminen jää stressin saartamaksi.

Stressi ei parane hoitamatta. Jos stressi jatkuu kauan, se saattaa paheta työuupumukseksi. Työuupumuksella tarkoitetaan vakavaa, vähitellen työssä kehittyvää stressioireyhtymää, jolle on ominaista kokonaisvaltainen, lopulta uupumusasteiseksi kehittyvä fyysinen ja henkinen väsymys, kyynistynyt asennoituminen työhön ja ammatillisen itsetunnon lasku. Karkeasti yleis-täen työuupumusta voidaan pitää pitkään jatkuneen stressin, totaalisen uupumisen ja kyynistymisen yhdistelmänä.

Työuupumus on ikään kuin pahan kierteen lopputulos. Kierre voi saada alkunsa liiallisten ihanteiden asettamisesta. Ihminen voi esimerkiksi ammattiin kouluttautuessaan ja uransa alkuvaiheessa pyrkiä tulemaan parhaaksi alansa edustajaksi. Kun hän myöhemmin kohtaa työssään vaikeuksia tai pettymyksiä, hän ei ehkä osaa käsitellä kielteisiä tunteitaan.

Siksi jo uran alkuvaiheessa olisi hyvä totutella suhtautumaan realistisesti omiin kykyihin ja valittuun ammattiin. Tällöin voi hyväksyä myös sen, etteivät kaikki asiakkaat ole tyytyväisiä tai etteivät kaikki potilaat parane.

Työuupumus etenee vaiheittain. Ensimmäisessä vaiheessa ihminen kokee olevansa todella väsynyt. Hän tuntee, että työn vaatimukset ovat ylivoimaisia. Lepojaksot tai lomat eivät riitä palautumiseen. Vähitellen työntekijä saattaa alkaa epäillä kykyään selviytyä työssään ja taistelussaan väsymystä vastaan.

Yksi keino suojautua on luopua ammattiinsa itse asettamistaan ihanteista. Tästä on kuitenkin seurauksena kyynistyminen. Kyynistyneen ihmisen ei ”tarvitse” tuntea syyllisyyttä siitä, ettei saavuta ammattiin liittyviä määrällisiä tai laadullisia tavoitteita. Nuo tavoitteet eivät koske häntä, koska ne olivat jo alun perin hänen mielestään väärä.

Kyynistyminen heijastuu kielteisesti itsetuntoon ja identiteettiin, jotka rakentuvat pääosin omaksuttujen ihanteiden varaan. Näistä ihanteista luopuminen murentaa ammatillista identiteettiä. Ammatillisen itsetunnon romahtaessa henkilölle saattaa tulla tunne, ettei hänestä ole mihinkään.

Työuupumusta vastaan voi taistella omia voimavaroja lisäämällä. Voimavarat voivat olla taloudellisia, aineellisia, hyvistä työolosuhteista koostuvia tai henkilökohtaisia ominaisuuksia. Voimavarojen hankkiminen saattaa ehkäistä työuupumuksen riskiä merkittävästi. Niiden menettäminen taas voi lisätä työuupumuksen uhkaa.

*Stressi ei parane
hoitamatta.*

Terve suhde työhön

On lukuisia keinoja välttää stressiä. Tärkeintä on, että pyrkii asettamaan hyvinvointinsa työskentelyn edelle. Ihmisen arvo ei riipu siitä, kuinka hän menestyy työssään. Ihmisarvo sinänsä on itseisarvo. On lupa olla myös armollinen itselleen. Kun töitä yksinkertaisesti on liikaa, resurssien riittävydestä on puhuttava oman esimiehen ja muun johdon kanssa. Ellei tämä auta, riittää kun tekee parhaansa.

Stressiä voi välttää lepäämällä riittävästi. Ihmisten unentarve vaihtelee, mutta jokainen kaipaa syvää unta virkistyäkseen. Kun ihminen stressaantuu, unen rytmi häiriintyy. Saattaa esiintyä nukahtamisvaikeuksia tai heräilemistä yöllä. Tämä merkitsee sitä, että ihmisen pitäisi levätä huomattavasti pidem-

pään kuin silloin, kun uni on yhtäjaksoista.

Säännöllinen liikunta helpottaa usein stressiä. Liikunta siirtää ajatukset muualle. Lisäksi liikunta antaa terveen väsymyksen tunteen ja parantaa unen laatua.

Taukojen pitäminen työn lomassa voi auttaa luovuuden esille tulemisessa. Lomat sekä työn päivittäinen ja viikoittainen rytmittäminen saattavat avata uusia ajatuksia.

Raittiit elämäntavat edesauttavat stressin hallintaa. Alkoholin käyttäminen saattaa aluksi rentouttaa ja lievittää stressiä, mutta pidemmän päälle stressi pahenee. Alkoholin nauttiminen pidentää niin sanottujen unijaksojen kestoa eli syvän unen ja REM-jaksojen väliä, minkä takia ihmisen tulee nukkua virkistyäkseen entistä pidempään. Lisääntynyt unentarve puolestaan saattaa syyllistää ihmistä.

Omien arvojen työstäminen voi vähentää stressiä huomattavasti. Jos ihminen joutuu työskentelemään tilanteissa, jotka eivät ole hänen arvojensa mukaisia, hän joutuu koko ajan alitajunnassaan työstämään työskentelyn ja omien ihanteidensa mukaista ristiriitaa. Tämä on omiaan kuormittamaan. Jos ihmisen toiminta vastaa niitä ihanteita, joita hän on itselleen ja työlleen asettanut, hän saa työstään helposti itsetuntoa nostavaa palautetta.

Liiallinen samastuminen työhön liittyviin ihanteisiin ajaa ihmisen toisenlaiseen vaaraan, joka ilmenee hänen kyvyssään kohdata työhön liittyviä pettymyksiä. Se, joka on liiallisessa määrin ihanteellistanut työhönsä liittyvät tavoitteet, ei ehkä kykene työstämään työhön liittyviä kielteisiä tapahtumia tunnetasolla, vaan joutuu vahvojen alitajuisten ristiriitojen saartamaksi.

Kierre saattaa johtaa loppuun palamiseen. Siksi on suositeltavampaa tarkistaa ihanteita sekä saada työn ja vapaa-ajan suhde tasapainoon kuin antautua täydellisesti työlle.

Voimavarat esiin

Maailma on täynnä voimaa antavia tapahtumia. Usein stressistä kärsivä ihminen ei kuitenkaan kykene avautumaan näille, sillä hän on käpertynyt omiin sisäisiin ristiriitoihinsa.

Hiljentyminen ja oman mielen tyhjentäminen ovat ikivanhoja keinoja avata mieli. Mielen tyhjentämisessä saattaa auttaa hyvä harrastus, luonnossa kulkeminen tai meditaatio. Olivatpa keinot mitä hyvänsä, niitä tulee harjoittaa säännöllisesti.

Kun ihminen huomaa, etteivät voimavarat riitä, hänen tulisi tehdä muutoksia elämässään. Muutosten ei tarvitse olla suuria. Niiden suunnan tulisi kuitenkin olla selvä: on tehtävä enemmän sitä, mitä tekee mieli. Elämän mielekkyyks on siinä, että oleminen kytkeytyy itseisarvoiseen toimintaan.

Löydä myönteiset ajatukset

Ihminen tarvitsee myönteistä palautetta siitä, mitä hän tekee ja siitä kuka hän on. Jos palautetta ei saa, sitä on rohjettava antaa itselleen. Usein ihmiset painivat sisäisessä puheessaan itse ohjelmoimiensa, heitä itseään syyttävien viestien kanssa. Nämä viestit voidaan ohjelmoida uudelleen. On opittava olemaan itselleen armelias ja antamaan itselleen myönteistä palautetta.

Emile Coué kehitti jo sata vuotta sitten itsesuggestiomenetelmän, jossa hän joka aamu herättyään sanoi itselleen: ”Tästä päivästä tulee hyvä päivä. Tulen päivä päivältä yhä terveemmäksi ja terveemmäksi”.

On hyvä tiedostaa, että kielteiset tunteet ovat valinta. Samoin ovat myös myönteiset tunteet. Jos valitsee kielteiset tunteet ajattelemalla olevansa siten esimerkiksi kriittinen tai älykäs muiden silmissä, täyttää oman alitajuntansa kielteisyydellä, joka lopulta myrkyttää koko olemuksen.

Jos valitsee myönteisyyden, täyttää oman alitajuntansa rakkaudella. Samalla ihminen luo ympärilleen myönteistä energiaa huokuvan ilmapiirin. Maailma on mikä on, mutta meillä on mahdollisuus valita, kumpaa energiaa käytämme. Samalla valitsemme, olemmeko vihan, kateuden ja katkeruuden vai ilon, hyväksynnän ja rakkauden täyttämiä.



Peilit ja tukihenkilöt

Kun asiantuntijan rooli vaihtuu esimiehen rooliksi, tehtävän edellyttämien valmiuksien hankkimisesta kannattaa sopia. Tukea esimieheksi kasvamisessa voi saada monelta taholta. Asiantuntija, joka on pitkään toiminut esimiehenä, on saattanut jäädä jälkeen oman asiantuntemusalsansa kehityksestä. Hänkin tarvitsee tukea uuden toimenkuvan hallintaan.

Johtamistaitoja kannattaa opiskella.

Tiedot toiminnan suunnittelusta, talous- ja henkilöstöhallinnosta, budjetoinnista sekä muista talon rutiineista aikatauluineen edesauttavat hallinnan tunteen syntymistä. Jos ne jäävät omaksuttamatta, kiusallinen epävarmuus syö uskottavuutta ja motivaatiota. Asiantuntijatyö on usein osa prosessia, jonka kokonaisuuden tuntemus on edellytys menestykselliselle työlle.

Johtamiseen liittyviä vuorovaikutustaitoja ja ryhmädynamiikan taitoja voi opiskella. Niiden perustana on itsensä tuntemisen syventäminen, ihmisen peruspsykologiaan perehtyminen sekä erilaisten ryhmäilmiöiden oppiminen. Myös tietojärjestelmiä, uutta lainsäädäntöä ja uusia menetelmiä voi opiskella. Oleellista on sekä omatoimisuus ja kiinnostus että esimiehen antama tuki ja resurssit oppimiseen.

Systeemisen ajattelun kehittäminen ja systeemiälykyys ovat esimiehelle arvokkaita ominaisuuksia. Kun esimies oivaltaa yksittäisen työntekijän käyttäytymisen tai oireilun olevan signaali myös ryhmän tai yhteisön toiminnasta, hänelle avautuu kokonaan uusi ulottuvuus organisaation toimintaan ja työyhteisödynamiikkaan. Mitä joustavammin hän pystyy toimimaan eri systeemien kanssa ja rajapinnoilla, sitä tehokkaammaksi hänen oma toimintansa ja kykynsä palvella työyhteisöä kehittyy.

Oma esimies kasvun tukena

Esimiehellä on erityinen rooli alaisuudessaan toimivien työntekijöiden kehittämisessä. Hyvän suhteen kehittyminen edellyttää tietoista valimista. Valintavaiheen myönteiset mielikuvat ja tunteet perustuvat pääosin kummankin paraatipuoleen ja osapuolten aiempiin kokemuksiin samantyyppisistä ihmisistä. Varsinainen tutustuminen alkaa vasta valinnan jälkeen.

Aito kestävä luottamussuhde perustuu todelliseen toisen arvojen ja ajattelun tuntemiseen. Niihin tutustuminen ei tapahdu hetkessä, koska on luonnollista avata omaa sisintään toiselle vähitellen ja vastavuoroisesti. Aluksi tunnustellaan ilmapiiriä ja testataan luottamuksen rajoja. Jos vastavuorois-

suus toimii, edetään syvemmälle. Vuorovaikutuksen tulisi olla säännöllistä ja jatkuvaa. Tavoitteena on kehittää sekä suhdetta että perustehtävää.

Hyvin toimiva ja kehittyvä suhde on kummallekin osapuolelle arvokas työkalu niin itse johtamiseen kuin johtajana kasvamiseen. Oma esimies on tärkeä taustatuki vaikeissa johtamiseen liittyvissä ongelmatilanteissa.

Keskustelu vertaisten kanssa

Saman yksikön tai organisaation esimiehillä on yleensä keskinäinen johtoryhmä, joka kokoontuu säännöllisesti. Toimiva johtoryhmä on hyvä tuki esimiehelle. Toimivuus edellyttää luottamuksellisuutta ja riittävää turvallisuutta.

Johtoryhmä voi kehittyä varautuneisuuden ja epäluottamuksen suuntaan, jos kilpailun annetaan kehittyä vallitsevaksi tilaksi. Vertaistuki samantasoisissa tehtävissä toimivien esimiesten kesken antaa jokaiselle tunteen, ettei ole yksin haasteiden kanssa. Muilla on hyvin samankaltaisia tuntemuksia ja pelkoja selviytymisestä.

Ihmisellä on taipumus ajatella olevansa ainoa, joka kärsii huonouden tai riittämättömyyden tunteista ja että kaikki muut selviävät paremmin kuin hän itse. Vain samanlaisten haasteiden kanssa työskentelevät ymmärtävät, miltä toisesta tuntuu. Jos valmista toimivaa johtoryhmätyöskentelyä ei ole, yhteyttä kannattaa etsiä muita reittejä pitkin.

Syntynyt luottamussuhde palkitsee vaivan jatkossa. Lyhytkin yhteinen tuokio voi auttaa löytämään toimivia ratkaisuja paremmin kuin omassa päässä samaa rataa pyöriminen. Kun tapaamiset ovat lyhyitä, niitä on helpompi sopia useammin.

Suurimpia kasvun esteitä ovat liiallinen eristyminen ja itsensä suojaaminen. Tällöin esimies pelkää paljastumista huonoksi ja osaamattomaksi.

Tukea omasta organisaatiosta

Organisaatioilla on nykyään yhä monipuolisempia johtamisen tueksi ajateltuja toimintoja. Henkilöstö- ja taloushallinnon palvelut ovat itsestäänselvyyksiä, joita ei juuri tule ajatelleeksi, mutta joihin törmää silloin, kun palvelut eivät toimi. Sujuvuuden vaalimiseksi esimiehen kannattaa luoda hyvät suhteet niihin jo alusta lähtien.

Organisaatioilla on myös erityisiä kehittämisasiantuntijoita, joiden tehtävänä on auttaa esimiestä tunnistamaan kehittämistarpeita ja etsimään niihin tarvittavat ratkaisut. Monella valtion työpaikalla on kehittämistyön asiantuntijana Kaiku-kehittäjä. Hän on saanut laajahkon työhyvinvoinnin eri osa-alueisiin räätälöidyn koulutuksen ja osaa sparrata esimiehiä työyhteisön



Kaiku-kehittäjän rooli johdon strategisena kumppanina

Esimerkki suhteutettuna vuosikelloon:



Vastuu työhyvinvoinnin edellytysten luomisesta on linjaesimiehillä

Kaiku-kehittäjän rooli

- Sovitaan yhdessä tapauskohtaisesti & kirjataan tehtäväkuviin
- Johdon ja esimiesten tuki
- Ajantasaisen työ-tietouden ylläpitäminen
- Työryhmän/verkoston kokoaja
- Työ-toiminnan muistuttaja, innostaja ja koordinaattori
- Työhyvinvoinnin visionääri ja julistaja
- Toimenpiteiden tuki ja seuranta

Kaiku-työkaluja, esim.:

- Kaiku-kehittäjien verkosto
 - Kaiku-klubi kokoontuu 2 x v:ssä
 - hallinnon-/toimialatapaamiset
- www.kaiku-tyohyvinvointipalvelut.fi
- Kaiku-klubin ekstranet
 - vertaistuki ja yhteiskehittäminen
 - mallit ja pohjat
- Kaiku-viesti & Hyvä työympäristö -lehti
- Oppaat ja esitteet
- Aihekohtaiset koulutustilaisuudet
- Palveluntuottajaverkosto
- Kaiku-Luotain
- Kaikki hyvin työssä -kyselyn tulokset
- VM-baron tulokset & vertailutiedot
- Hankerahoitus
- Kaiku-palkinto

rakentamisessa työtä ja työntekijöitä tukevaksi. Kaiku-kehittäjän tukena on noin 300-kehittäjän verkosto, Kaiku-klubi, sekä ja Valtiokonttorin työhyvinvointipalvelut.

Työsuojeluorganisaation tehtävänä on tukea esimiestä pitämään huolta, ettei kenenkään työkyky tai terveys vaarannu työolosuhteiden vuoksi.

Työterveyshuolto on kehittynyt hyväksi johtamisen kehittämisen työvälineeksi. Sieltä löytyy ihmisten ja ryhmän käyttäytymiseen perehtynyttä asiantuntemusta ja osaamista. Aktiivinen esimies luo kiinteän suhteen työterveyshuoltoon, jolloin hän voi saada jatkuvasti ajantasaista tietoa ryhmästään työpaikkakäyntiraportteina sekä terveystarkastus- ja sairastamistilastoina. Valveutunut työterveyshuolto kykenee aktiivisesti edistämään työyhteisön toimivuutta ja hyvinvointia.

Työkykyä voi kehittää

Työkyvyn ongelmatilanteissa on hyödyllistä tehdä yhteistyötä verkostomaisesti monen eri osapuolen kanssa ja kokoontua yhdessä tutkimaan tilanteen ratkaisuvaihtoehtoja. Näistä tilanteista esimies voi oppia paljon työkyvyn moniulotteisesta luonteesta. Esimies saa välineitä ja rohkeutta reagoida orastaviin työkykykriiseihin riittävän varhain.

Työkyky ymmärretään nykyisin yhä selkeämmin yhteisölliseksi osaamis- ja motivaatiokysymykseksi, johon liittyvät ongelmat kanavoituvat ajan kuluessa sairastamisongelmiksi. Yhteistyössä työterveyden ja organisaation sisäisten kehittäjien kanssa ongelmia voidaan tarkkailla ja ratkoa jo paljon ennen sairastamiskierteen alkamista.

Parhaimmillaan työkykyä kehitetään jatkuvasti aktiivisella pitkäjänteisellä koulutus- ja kehittämispolitiikalla. Oppiva organisaatio on myös työkyvyltään vahvistuva.

Ulkopuoliset sparraajat

Kaikkea johtamiseen ja organisaation toimintaan liittyvää erityisosaamista ei löydy omasta organisaatiosta. Ulkopuolisen konsultin käyttäminen voi olla perusteltua esimerkiksi vaativissa muutostilanteissa. Hyvällä konsultilla on paljon kokemusta erilaisista organisaatioista, joten hänen kanssaan työskennellessä myös esimies voi saada arvokasta lisäoppia.

Kun esimies käyttää organisaation tukipalveluja tai ulkopuolista konsulttia, hänen on hyvä tunnistaa oman johtamisvastuunsa säilyminen. Hyvä yhteys tukiverkostoon on tärkeää, mutta valtaa ja vastuuta ei voi siirtää tai antaa valua pois omista käsistä enempää kuin kulloinkin on tietoisesti sovittu.

Kaiku-palveluiden palveluntuottajaverkostosta löytyy johtamisen, työyhteisön kehittämisen ja riskienhallinnan asiantuntijoita. (Ks. www.kaiku-tyohyvinvointipalvelut.fi, palveluntuottajaverkosto).

Tukea talon sisältä ja ulkopuolelta

Tukea omasta organisaatiosta	Tukea organisaation ulkopuolelta
Oma esimies Johtoryhmä Henkilöstö- ja taloushallinto Kehittämisasiantuntija Kaiku-kehittäjät Työsuojeleuorganisaatio Työterveyshuolto	Konsultit, sparraajat, valmentajat Työnohjaus • yksilötasolla • ryhmätasolla Valmennus • yksilötasolla • ryhmätasolla



Työnohjaus vai valmennus?

Työnohjaus ja valmennus (coaching) ovat yksilö- tai pienryhmätyöskentelyyn perustuvia kehittämisen ja kehittymisen muotoja, joita kutsutaan usein ohjauksellisiksi menetelmiksi.

Työnohjauksen perinne kehittämistyössä juontaa juurensa sosiaali- ja terveysaloilta. Niillä on jo pitkään annettu työnohjausta asiakas- ja potilastyöhön, työyhteisöjen toimintaan sekä henkilökohtaiseen työssä kehittymiseen. Vähitellen työnohjaus on levinnyt myös muille aloille.

Esimiestyön työnohjaus on terminä hieman harhaanjohtava. Ohjaaja ei anna ohjeita vaan toimii kehittymisprosessin asiantuntijana. Työnohjauksen keskeinen sisältö on oman työn ja oman työroolin tutkiminen sekä näissä kehittyminen. Työnohjausta voivat olla joko työnohjausryhmät tai yksilöohjaus.

Lähtökohta on aina vapaaehtoisuus. Ohjattavan tai ohjattavien valta tavoitteiden määrittelyssä on suuri. Työnohjauksen lähtökohtana on auttaa ohjattavia tutkimaan ja selvittämään niitä asioita, jotka he kokevat työssään vaativiksi tai joissa he muuten haluavat edistyä.

Työnohjausryhmät on koottu organisaatiossa järjestetyn esimieskoulutuksen jälkeen. Ryhmiin hakeutuvilla esimiehillä on ryhmässä mahdollisuus keskittyä tarkastelemaan syvällisemmin omaan esimiestyöhönsä ja johtamiseensa liittyviä kysymyksiä työnohjaajan ja muun ryhmän tukemana.

Yksilöohjaukseen organisaatio antaa mahdollisuuden esimerkiksi uuden työroolin alkuvaiheessa. Siirtyminen esimiesasemaan tai esimiesasemasta

Työnohjaus vai valmennus?

Työnohjaus	Valmennus (coaching)
• työnohjaaja on kehittämisprosessin asiantuntija • tavoitteena on oman työn ja työroolin tutkiminen sekä näissä kehittyminen • auttaa selvittämään asioita, jotka koetaan vaativiksi tai joissa halutaan edistyä • työnohjausryhmät ja yksilöohjaus • kesto 1–2 vuotta, tapaamisia 3–4 viikon välein	• hyödyttää organisaatiota • selkeät tavoitteet ja konkreettiset ratkaisut • käytetään esimerkiksi organisaation muutosprosesseissa, strategian jalkauttamisessa tai esimiehen vaativassa johtamistilanteessa • yksilö- ja ryhmävalmennus • tapaamisia 5–10, muutaman viikon välein

asiantuntijaksi voivat olla tilanteita, joissa työnohjaus voi tukea uuteen rooliin siirtymistä ja asettumista.

Valmennuksessa on paljon samaa kuin työnohjauksessa. Tärkein ero on toiminnan tavoitteellisuudessa sekä ostavan organisaation merkityksessä tavoitteiden määrittelyssä.

Valmennuksen lähtökohtana on hyödyttää organisaatiota. Siksi organisaatio myös asettaa toiminnalle selkeämpiä tavoitteita kuin työnohjauksessa. Muutenkin valmennusprosessiin liittyy vahvempi tavoitesuuntautuneisuus kuin työnohjaukseen. Tulokseksi haetaan konkreettisia ratkaisuja joskus hyvinkin rajattuihin ongelmiin.

Valmennusta käytetään esimerkiksi uusitun strategian toteuttamisen tukena. Valmennustyöskentelyn tarkoituksena on antaa esimiehille tilaisuus tehdä omaa tulkintaa uudesta strategiasta ja sen jalkauttamisen keinoista sekä käsitellä pulmatilanteita, joita strategian edellyttämiin muutoksiin liittyy.

Käytännössä ei ole aina yksinkertaista erottaa toisistaan työnohjausta ja valmennusta. Prosessin alussa tulee selvästi sopia, mistä on kysymys, mitä halutaan saada aikaan, mitä työskentelyyn sisältyy ja mitkä ovat osapuolten roolit. Päämäärä on työssä kehittyminen eikä menetelmä, jota kehittymisessä käytetään.

(Lue myös kappale: Apua työnohjauksesta tai valmennuksesta, sivu 31.)

Työskentelyn muodot ja prosessi

Sekä työnohjausta että valmennusta voidaan toteuttaa yksilö- tai ryhmämuotoisena. Yksilötyöskentelyssä työnohjaaja ja ohjattava tai valmentaja ja valmennettava ovat pari, joka toteuttaa prosessin. Yksilötyöskentelyssä tavoitteet ovat henkilökohtaisempia ja juuri omaan työhön tai työtilanteeseen liittyviä, kun ryhmäprosessissa painopiste on organisaation asioissa.

Molemmissa työtavoissa keskeinen väline on analyyttinen ja ratkaisuhakuinen keskustelu. Työnohjaajan lähestymistavasta riippuen myös erilaiset muut menetelmät kuten sosio- tai psykodraama ovat mahdollisia.

Valmennukseen liitetään lähtökohdaksi usein välitehtäviä, esimiespalautteen kerääminen tai työskentelytyylin analyysi. Lisäksi voidaan sopia yhteydenpidosta puhelimitse tai sähköpostitse varsinaisten valmennustapaamisten välillä.

Työnohjausprosessi kestää yleensä yhdestä kahteen vuotta ja tapaamisia on keskimäärin kerran kuukaudessa. Kyseessä on siis pitkäjänteinen työskentely ammatillisen kehittymisen hyväksi. Työnohjauksessa voidaan käsitellä hyvinkin akuutteja asioita, mutta pääpaino on pitkän prosessin tuottamilla tuloksilla.

Valmennukset ovat lyhytkestoisempia. Tapaamisia on tavallisesti 5–10 kertaa ja prosessin kokonaiskesto on parista kuukaudesta vuoteen. Valmennuksessakin prosessi on tärkeä, mutta sitä käytetään tavoitekeskeisesti. Valmennuskerroille määritellään selkeät sisällöt ja tavoitteet. Välitehtävien avulla asioita pyritään viemään välittömästi käytäntöön.

Esimiesroolin määrittely (lomakemalli)

Esimiestehtävien kuvauslomake antaa yhden mahdollisuuden organisaatiolle ja sen esimiehille tarkentaa kunkin esimiehen roolia ja tehtävää.

Organisaatio tai yksikkö määrittelee vasempaan sarakkeeseen esimiestyöhön kuuluvat tehtävät yleisellä tasolla. Valmistelutyö voidaan tehdä vaikka yhteisen kehittämispäivän aikana.

Oikea sarake täytetään esimerkiksi esimiesasemassa olevan henkilön kehityskeskustelun yhteydessä. Siinä määritellään yksityiskohtaisesti, mitä esimiehen tehtäviin kuuluu ja mitkä ovat hänen valtuutensa ja velvoitteensa.

ESIMIESTEHTÄVÄN KUVAUS ___ / ___ 20__	
Esimiestyöhön kuuluvat tehtävät yleisellä tasolla	Esimies NN:n tehtävät, valtuudet ja vastuut
Henkilöstöhallintoon kuuluvat tehtävät	Varmistaa, että henkilöllä on työsopimus ja/tai määräyskirja. Työaikaraporttien seuranta ja puuttuminen ei-sovittuihin poikkeamiin. ...
Huolehtiminen siitä, että työyhteisössä jokainen tuntee tehtävänsä ja osaa toimia yhteisten tavoitteiden suuntaisesti	Kehityskeskustelujen käyminen kaikkien alaisten kanssa kerran vuodessa helmimaaliskuussa sekä sovittujen asioiden seurantakeskustelu syyskuussa. ...
Kannustaminen hyviin suoriin	...
Työhyvinvoinnista huolehtiminen	...
...	...
...	...
Allekirjoitukset	
_____	_____
Esimiehen esimies	Esimies

*Sinun tulee kunnioittaa ja rakastaa työtä ja sen tekijöitä,
jotta menestyisit ja kauan eläisit maan päällä.*

Mitä se on?

*Että arvostat itseäsi ja omaa osaamistasi
ja teet samoin myös lähelläsi oleville.
Että luot ilmapiirin,
jossa innostus on mahdollista
nauru tervetullutta eivätkä
kyyneleetkään kiellettyjä.
Että työpaikallasi
oppiminen on ilo, ei uhka
kysyminen on siunaus, ei synti
muistaminen on aarre, ei kahle.
Että työtovereittesi joukossa
erilainen ei ole vääränlainen
vaan myös yksi meikäläinen.
Että rakastat työtäsi
ja heitä, jotka tekevät sen mahdolliseksi
– ja silti muistat
koko olemuksellasi vahvistat
työn nauttiminen
jatkuvana yliannostuksena
on hengenvaarallista ja
tappaa.*

– Irja Askola



muutos

Roolin vaihdos on oppimista ja luopumista

Siirtymiset asiantuntijasta esimieheksi ja esimiehestä asiantuntijaksi ovat ennen kaikkea roolin muutoksia. Uuden roolin omaksuminen on sekä oppimista että luopumista. Uusi suunta vaatii uutta asennoitumista ja uudelleen asemointia suhteessa omiin toimintatapoihin, työyhteisöön, esimiehiin ja organisaation kokonaisuuteen. Se voi myös vaikuttaa yhteiskunnalliseen asemaan ja verkostoihin, varsinkin silloin, kun työrooli ja sosiaalinen rooli nivoutuvat toisiinsa, mikä ei ole lainkaan tavatonta ainakaan pienehköillä paikkakunnilla.

Roolin vaihdos on mahdollisuus

Roolin vaihdos – kuten muutos muutoinkin – on aina mahdollisuus. Se ”painostaa” pohtimaan, mitä työltään todella haluaa. Se luo uusia näkökulmia ja haastaa oman osaamisen. Se ottaa, mutta myös antaa. Se voi esimerkiksi mahdollistaa luopumisen sellaisista tehtävistä, jotka eivät ole tuntuneet kaikkein omimmilta, ja tuoda tilaa keskittyä työhön, joka suo uusia onnistumisen kokemuksia.

Monenlaisia työpolkuja

Roolin vaihdos voi myös tehdä kipeää – varsinkin silloin, kun se ei tapahdu omasta aloitteesta. Se voi synnyttää epävarmuutta, vihaa ja häpeääkin, minkä vuoksi ihminen tarvitsee usein aikaa, tilaa ja tukea selviytyäkseen muutoksesta voittajana. Meillä valtionhallinnossa uralla eteneminen on pitkään nähty jatkuvana hierarkiassa ylöspäin kiipeämisenä eikä asiantuntijuutta ole kaikin paikoin arvostettu riittävästi. Onneksi tähän on tulossa muutos, mikä antaa jokaiselle enemmän tilaa etsiä omia luontaisia polkujaan.

Roolin vaihdos koskee koko työyhteisöä

Työyhteisö on dynaaminen sosiaalinen systeemi, jossa jokaisella on oma roolinsa ja oma tehtävänsä ja jossa kaikki vaikuttaa kaikkeen. Kun yhden henkilön rooli muuttuu, systeemin tasapaino järkkyy, kunnes se saavuttaa taas uuden tasapainon. Esimiehen vaihtuminen uuteen ja vanhan esimiehen siirtyminen asiantuntijaksi koskee siten koko työyhteisöä. Vaihtuneita rooleja ja niiden vaikutuksia tulee käsitellä yhdessä kaikkien niiden kanssa, joita ne koskevat.

Hyvin toteutettu roolin vaihdos antaa yksilöille uusia, inspiroivia haasteita ja onnistumisen kokemuksia sekä ravistaa vakiintuneita toimintatapoja koko työyhteisössä; se raivaa tilaa raikkaiden tuulien puhalttaa.